

STRATEGIC PLANNING



مهارات التخطيط الاستراتيجي



مفهوم التخطيط

• التخطيط هو التفكير النظري الدقيق في أي مسألة والذي يهتم بكل التفاصيل بجميع أنواعها لتحقيق تطبيق متميز للنتائج والقرارات التي تمت في المرحلة النظرية.

القضايا
والاهتمامات
الحالية

الاتجاهات
والاحتياجات
المستقبلية

خطة التنفيذ

الرؤية
المشتركة
للمستقبل

مفهوم الاستراتيجية

- أصل كلمة Strategy من اليونانية Strategio تعني قائد الجيش

- Stratos تعني الجيش

- الاستراتيجية هي إدارة المعارك لكسب الحرب

- مصطلحات استراتيجية:

(الرؤية الاستراتيجية، الإدارة

الاستراتيجية، القرار الاستراتيجي،

التخطيط الاستراتيجي، التفكير

(الاستراتيجي)



تطور مفهوم الاستراتيجية

- (500 ق.م حتى الآن) مفهوم عسكري
- (1920) أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال (نموذج هارفارد)
- (1950) التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق
- (1950-1955) ظهرت فرضية تقول إن جميع المنشآت لها استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها، اعترفت بذلك أم لا، شعرت بذلك أو لم تشعر
- (1955 – 1960) أصبحت الاستراتيجية تعني الخطة البعيدة المدى التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول إلى ما تطمح إليه
- (1960) التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في جميع الأعمال (القطاع الخاص)
- (1960-1965) سيطر مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدلا عن مصطلح التخطيط البعيد المدى الذي بدأت عيوبه وثغراته تتكشف على صعيد المؤسسات

تطور مفهوم الاستراتيجية



- (1980) التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام)
- (1986) ظهور تفسيرات جديدة للاستراتيجية وبعض العلوم المرتبطة بها. (نهج تعيشه المنظمة ليحكم تفكيرها و عملها وكيفية بقاءها وتطورها وتقدمها).
- (1992-1996) محاولات تحديث التخطيط الاستراتيجي، وظهور التفكير الاستراتيجي كبديل مقترح وعملية سابقة للتخطيط والإدارة الاستراتيجية، وبداية الحديث عن القيادات والعقول التي تفكر بطريقة استراتيجية.
- (2001 – الآن) التفكير الاستراتيجي يتقدم على بقية المصطلحات الاستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو إدارات استراتيجية.

التخطيط الاستراتيجي



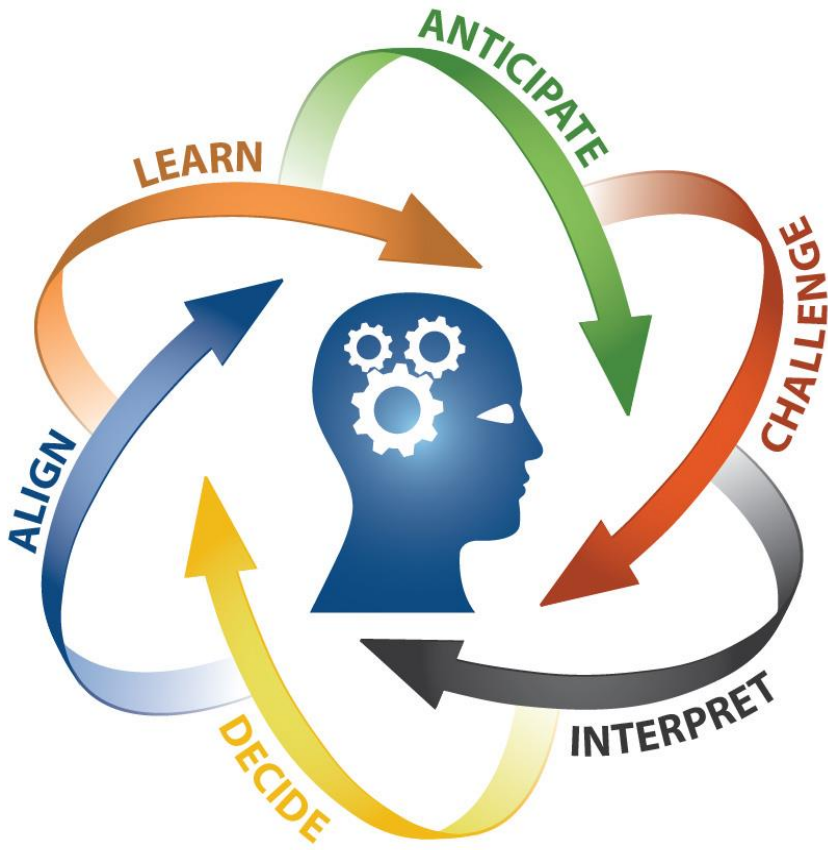
- طريقة لتحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة، وكيفية الوصول لها.

التخطيط الاستراتيجي



التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من **قوة وضعف** و**تحديات وفرص**، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود

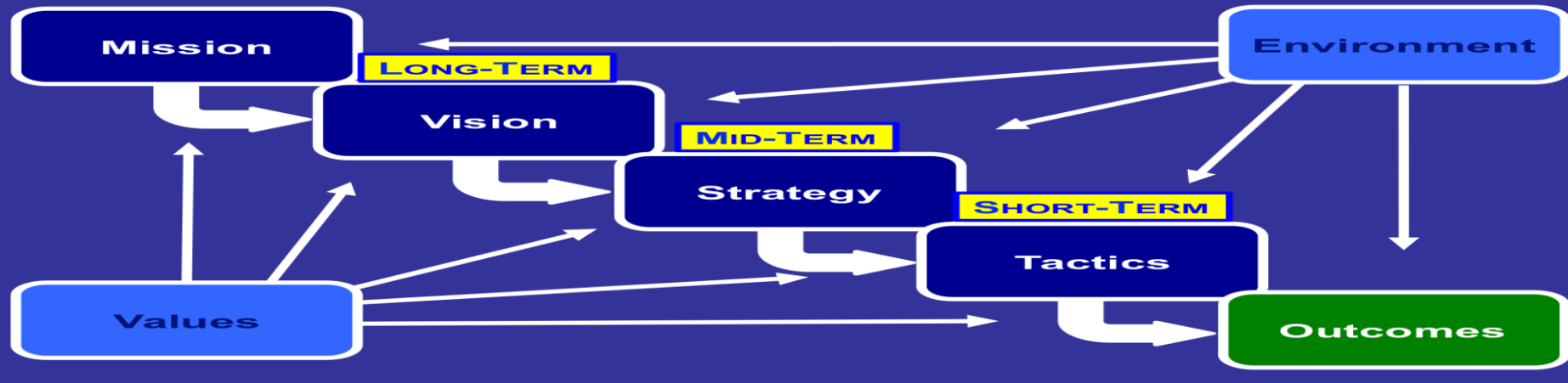
التفكير الاستراتيجي



❖ المفهوم البسيط : هو محاولة توقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد (المستقبل بإطاره المرن) ، بكل أبعاده ومعاييرهِ، والتأثير فيه.

❖ هو تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المؤسسة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، ويحاول التأثير لجعل ذلك يقع.

يهتم التفكير الاستراتيجي بـ



- الصورة الكبيرة.
- المرونة والانفتاح التام على المحتمل والممكن أياً كانت درجته.
- قوة الربط والفرز والتحليل للأفكار، مع اعتبار الحاضر.
- توفير قيم المنظمة وأولوياتها.
- يضع اعتباراً قوياً للتفاصيل ، يصنع منها الصورة الكبيرة.
- الاعتماد الجزئي على البديهية، أي على الإحساس وليس المعلومات في التفكير واتخاذ القرار.



مقومات المخطط الاستراتيجي

مقومات المخطط الاستراتيجي

معلوماتية

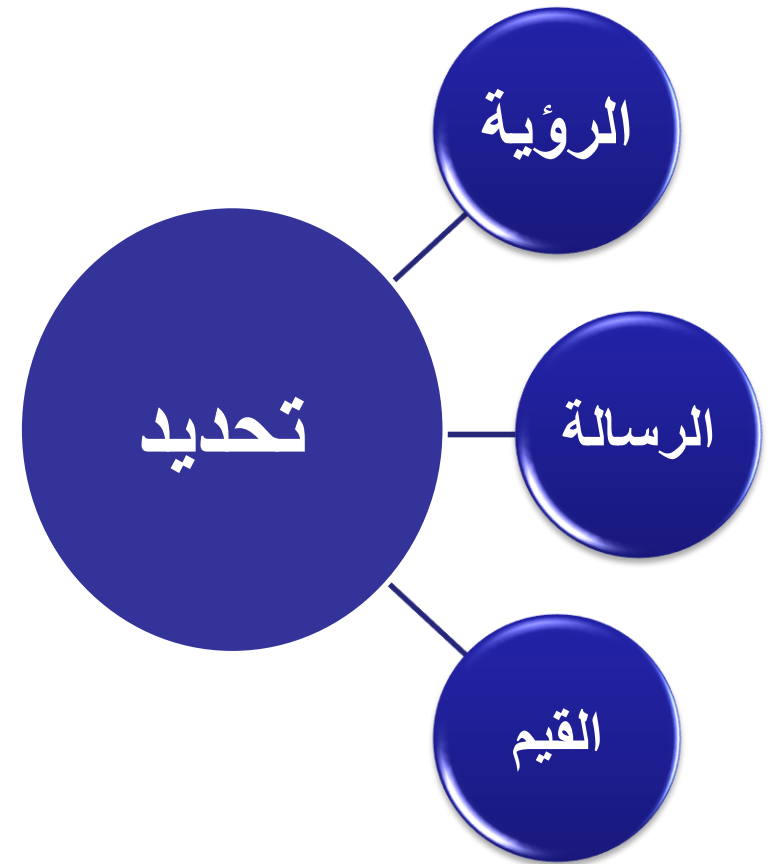
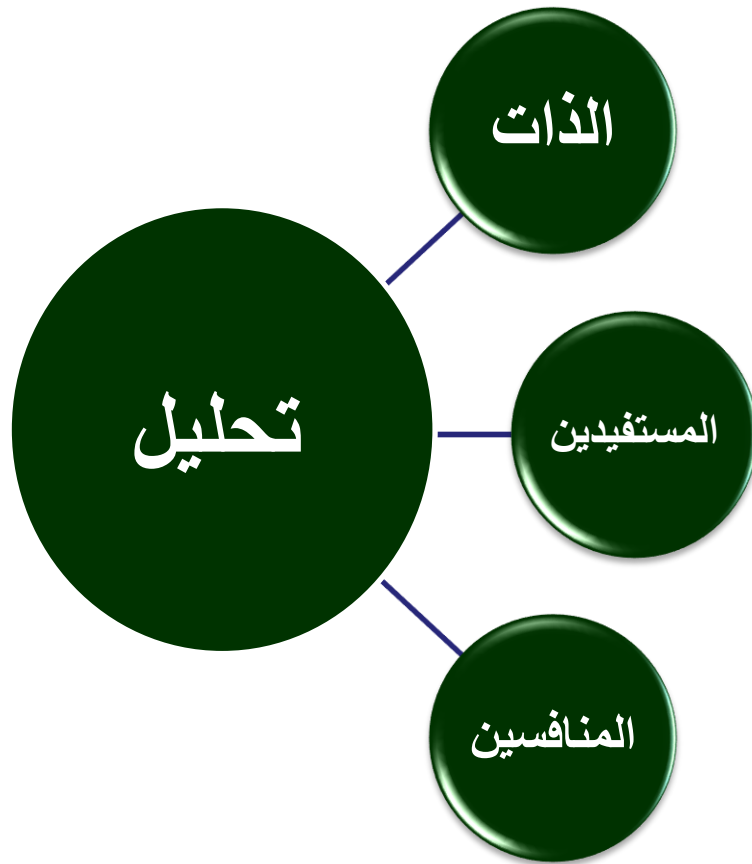
- المعرفة التامة والعميقة بتفاصيل الواقع وخلفياته وظروفه.
- المعرفة التامة بأولويات المنظمة وقيمتها ورسالتها واستراتيجيتها.
- وضع سيناريوهات مستقبلية.

مهارة شخصية

- مهارة والتفكير التحليلي والتفكير الإبداعي.
- التوازن النفسي (التفكير الإيجابي)
- التعامل مع الغموض وتحمله.



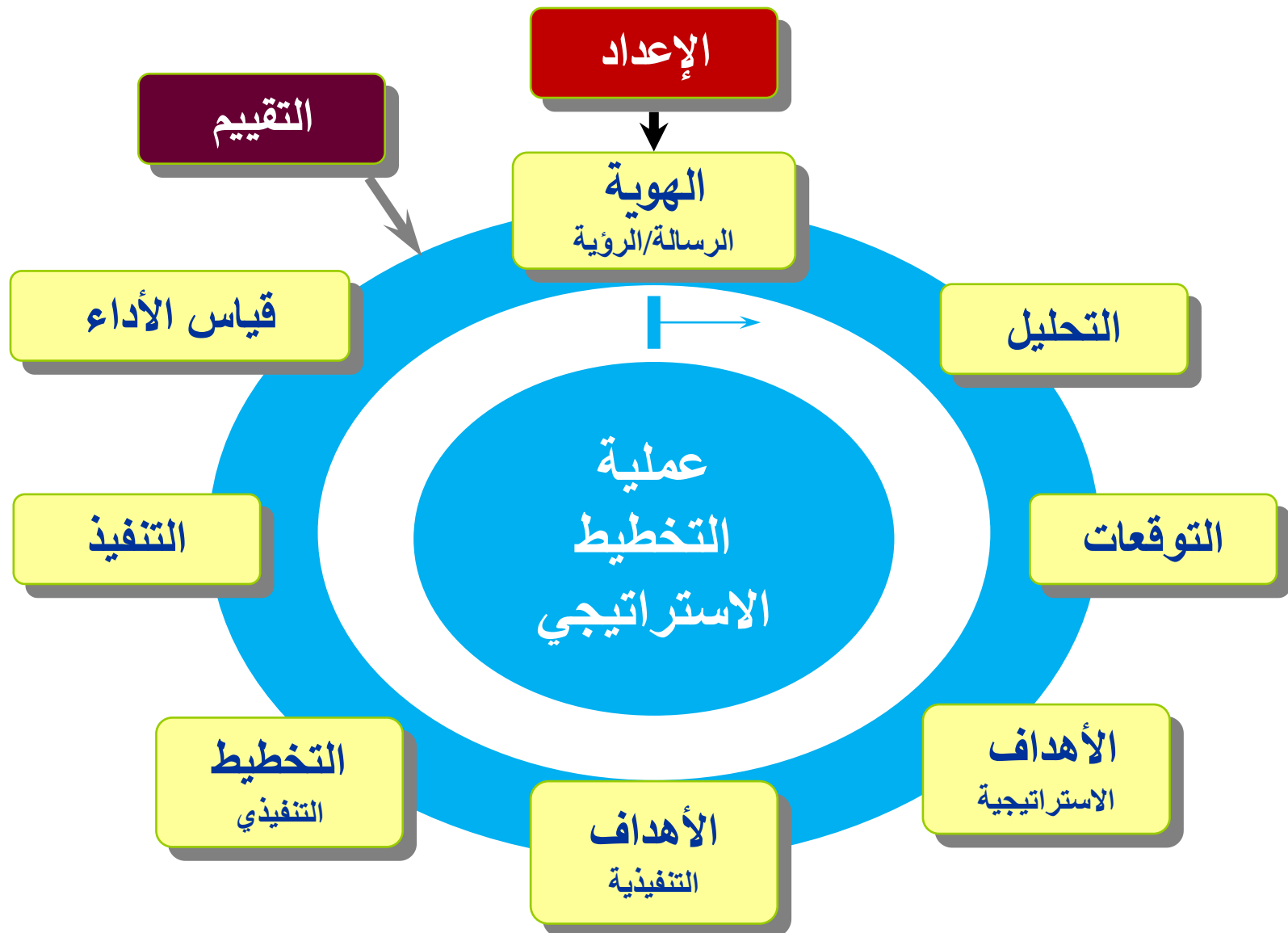
متطلبات التخطيط الاستراتيجي



اعتبار الأبعاد ذات العلاقة

فريق عمل موهوب استراتيجياً

نموذج التخطيط الاستراتيجي – 10 خطوات



نموذج التخطيط الاستراتيجي

- هذه المراحل لتبسيط عملية التخطيط.
- لا توجد حدود فاصلة دقيقة بين هذه المراحل ويمكن دمج بعضها في بعض.
- يمكن تفصيل مرحلة ما إلى مرحلتين أو أكثر.
- تم تطوير هذا النموذج بعد دراسة العديد من النماذج المتنوعة ويمكن تطبيقه على:
 - المؤسسات الربحية (الشركات).
 - المؤسسات الحكومية.
 - المؤسسات غير الربحية.

الخطوات العشر للتخطيط الاستراتيجي

الإعداد

- الإعداد والتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجية
- التخطيط للتخطيط

الهوية

- تعريف رؤية المؤسسة، ورسالتها، وقيمها، وحاجاتها.

التحليل

- تحليل ظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وموارد المؤسسة، وعوامل النجاح الحرجة.

التوقعات

- توقعات المستقبل (الأهداف الاستراتيجية) + (الأهداف التنفيذية)

الأهداف الاستراتيجية

- تحديد الأهداف الاستراتيجية

الخطوات العشر للتخطيط الاستراتيجي

الأهداف
التنفيذية

- وضع أهداف المؤسسة بشكل محدد وقابل للقياس

التخطيط
التنفيذي

- التخطيط التنفيذي وتطوير الاستراتيجية وتوثيقها

التنفيذ

- تنفيذ الاستراتيجية

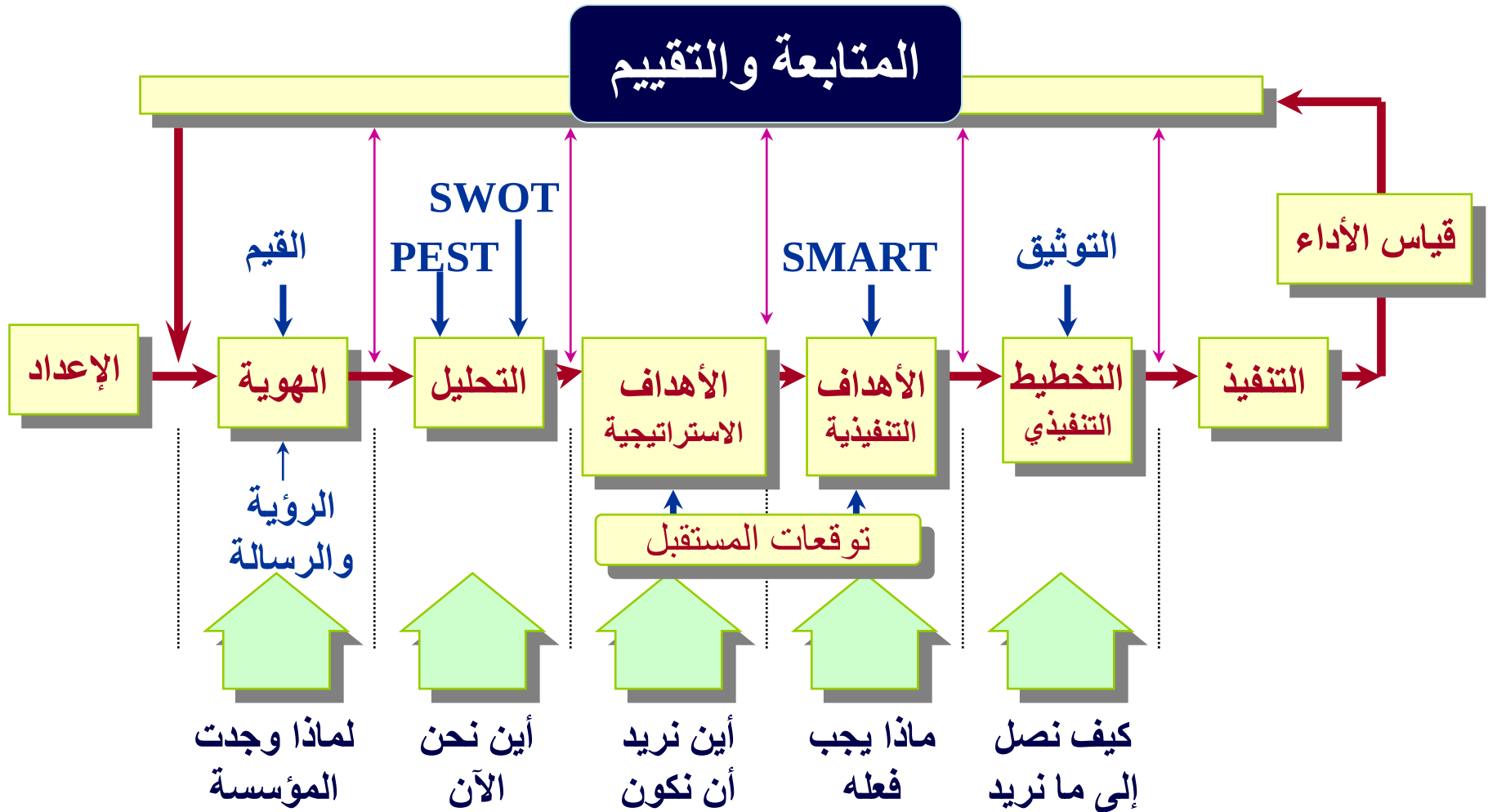
القياس

- قياس الأداء

التقييم

- التقييم والمتابعة

خطوات التخطيط الاستراتيجي



1- الاعداد للتخطيط الاستراتيجي

1- تأكيد التزام الإدارة العليا

2- تحديد أفق التخطيط

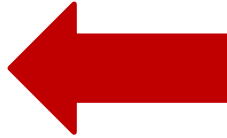
3- اختيار فريق التخطيط

4- تدريب الفريق

5- تحديد طريقة عمل الفريق

6- توزيع مسئوليات التخطيط

تشتمل مرحلة
الاعداد 6
خطوات



2- هوية المنظمة – (لماذا وجدت المؤسسة؟)

1- تعريف رسالة المؤسسة

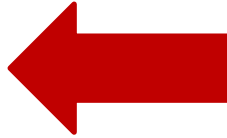
2- تعريف قيم المؤسسة

3- تحديد الرؤية للمستقبل

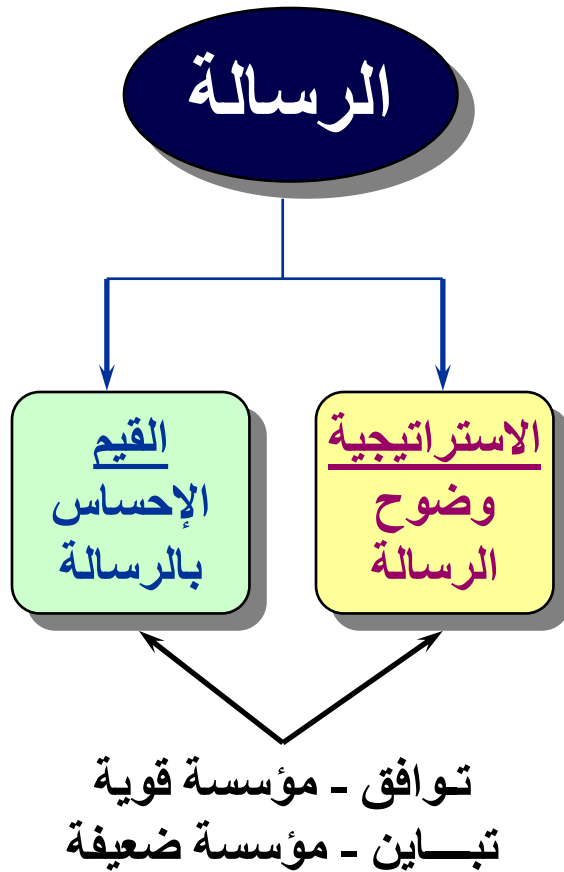
4- تعريف أصحاب الشأن

5- تعريف سلوك المؤسسة

تشتمل مرحلة
التعريف 5
خطوات



رسالة المنظمة



- رسالة المؤسسة هي مفهوم أو فكرة.

- يمكن مناقشة الرسالة موضوعياً.

- الإحساس بالرسالة هو شعور وليس فكرة.

- وضوح الرسالة لا يعني بالضرورة أن هناك احساساً أو شعوراً بها.

رسالة المنظمة – عناصر صياغة الهوية

لماذا وجدت المؤسسة؟

• من هم أصحاب المصلحة ؟

- أصحاب المؤسسة.
- زبائن المؤسسة.
- العاملون في المؤسسة.
- المجتمع.
- مصالح عليا.

رسالة المؤسسة

الأهداف الاستراتيجية

أصحاب الشأن

الهدف الأساسي للمنظمة .. أسباب وجودها

رسالة المنظمة – عناصر صياغة الهوية

ما هو هدفنا في الوجود؟ ولماذا وجدنا؟

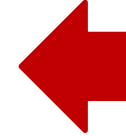
- الرسالة وصفية، أي أنها تعطي وصفاً حقيقياً لمقصد وتوجه المؤسسة.

- واضحة وموجزة ومفهومة للجميع.

- تركز على طبيعة العمل وتعكس النشاط الرئيسي للمؤسسة.

- تركز على النتائج بحيث يتضح ما يجب إنجازه وتحقيقه.

الرسالة

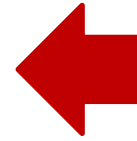


رؤية المنظمة – عناصر صياغة الهوية

توجهاتها وموقعها المستقبلي

- وضوح غرض المنظمة .. ماذا نريد؟
- معرفة قيم المنظمة .. ماذا نؤمن به؟
- تصور الوضع المطلوب .. كيف سيكون الوضع؟
- تحديد المهمات .. ماذا يجب فعله؟

عناصر
الرؤية
الاستراتيجية
الأربعة



مفهوم الرؤية

هي النموذج الذهني لحالة مستقبلية لعملية أو مجموعة أو منظمة ما وبناءً عليها:

- تتعامل الرؤية مع عالم موجود في الخيال والتصور المبني على التخمين والتوقع المعقول.
- تتكون مما نرجو أن يكون فهي افتراضات معقولة بالنسبة للمستقبل الذي يتلون ويتأثر بأحكامنا الشخصية المتعلقة بما هو جدير أو ممكن.
- تعكس الرؤية صورة خيالية للعالم الذي لا يمكن ملاحظته أو التحقق منه سابقاً إلا بعد الإيمان والاعتقاد بإمكانية تحقيقه.

مفهوم الرؤية

- تقوم الرؤية غالباً برفض الوضع الحاضر لاقتراح وجهة نظر مختلفة بالنسبة لكيفية ملائمة المنظمة مع بيئتها المحيطة.
- تُظهر الصورة التنفيذية المتخيلة لبيئة مستقبلية ما لتمثل ما يفضلهُ الشخص بشأن كيفية ملائمة وتكيف المنظمة مع البيئة.
- تعكس الرؤية عامة مدة زمنية أطول من الاستراتيجية وتحدد الزمن في إطار يمتد حتى 20 سنة.
- تستخدم الرؤية غالباً للمباشرة في إحداث تغييرات في بيئة المنظمة وثقافتها.

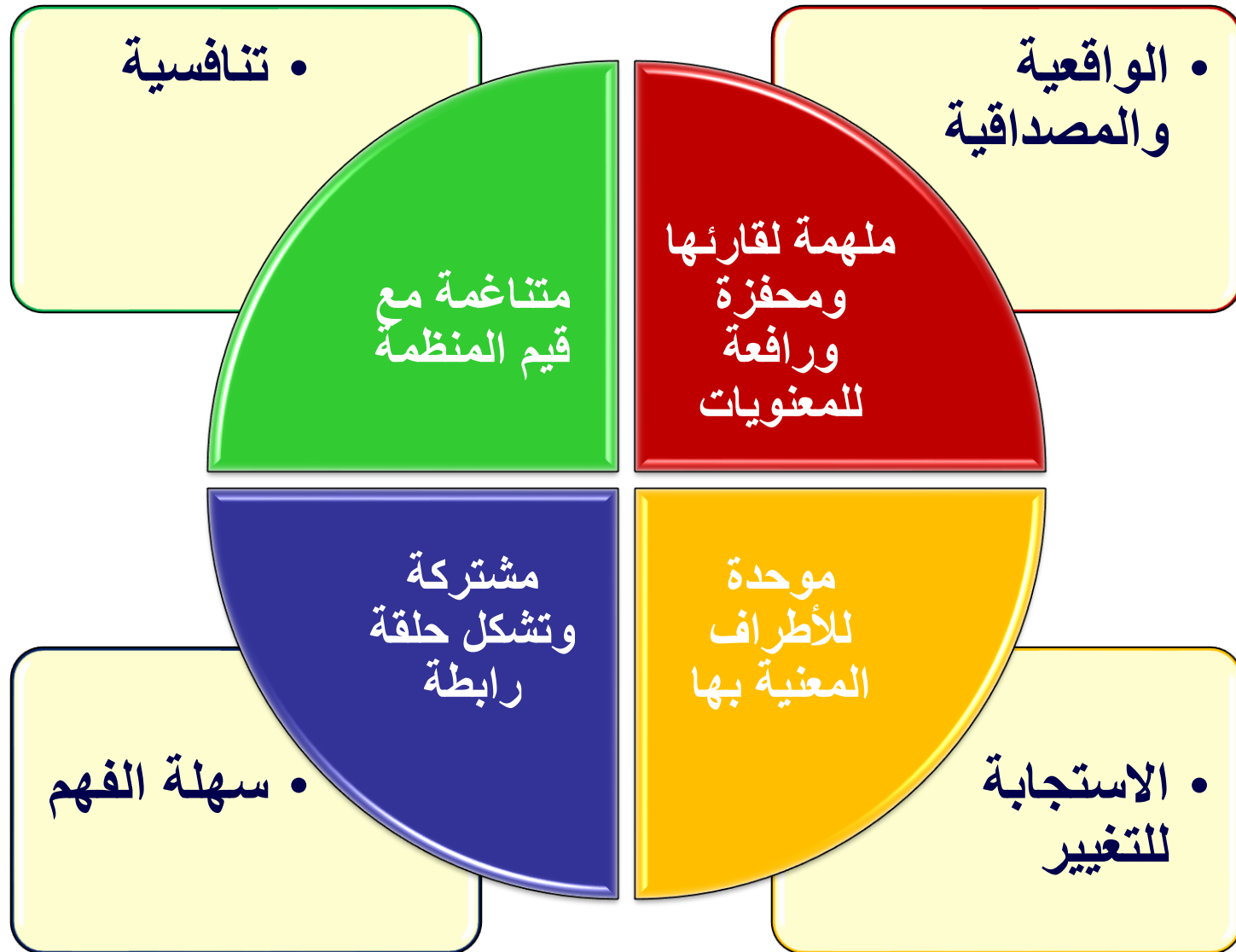
الرؤية

سمات الرؤية الفاعلة



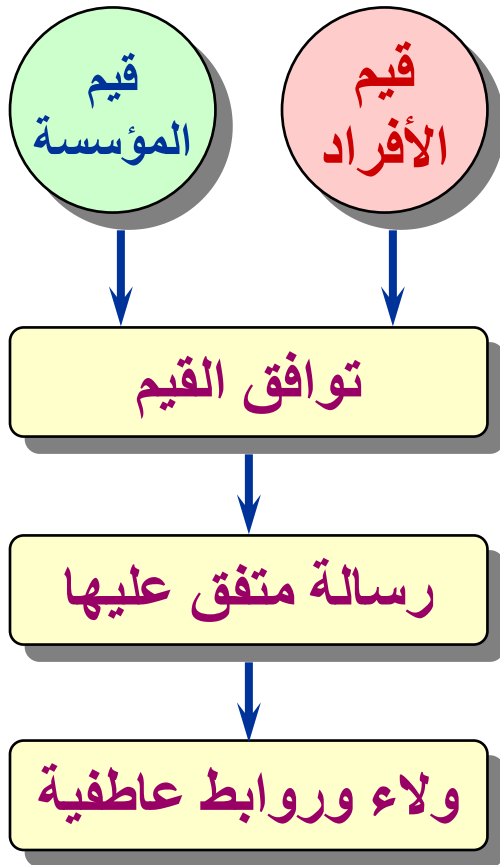
- تعكس نوايا استراتيجية .. (إلى أين .. وليس كيف)
- تركز على العملاء وأصحاب المصالح.
- أصيلة وفريدة وتميز المنظمة عن قريناتها.
- تشكل تحدياً وتعطي إحساساً بالمصير الواحد.
- قفزة إلى الأمام ومن الحاضر إلى المستقبل.
- لها منظور مستقبلي بعيد المدى .. طموحة.
- تتطوي على المغامرة من أجل الإبداع.

سمات الرؤية الفاعلة



القيم الداخلية والخارجية – عناصر صياغة الهوية

التي يتوجب على العاملين في المنظمة فهمها وتحويلها إلى أفعال وسلوكيات .. وهي ما تؤمن به المنظمة من معايير أخلاقية



• قيم الأفراد لا تتغير
بتغيير قيم المؤسسة.

• يجب العناية بقيم الأفراد:
(المال، المحسوبية ..)

• احترام المراجعين / المستفيدين

- الأمانة
- التعاون
- الإخلاص
- التضحية
- الولاء

سمات القيم المؤسسية الفاعلة

- تقوم بتوجيه العمل وتحديد كيف يقوم القادة بتقويم الأحداث البيئية وتفسيرها.
- تساعد القادة على إقناع العاملين بتصورهم لمستقبل منظماتهم، وجعلهم يتبنونه.
- تمثل القاعدة التي يركز عليها دور الرؤية في استعمال السلطة الواسعة المجال للقادة داخل المنظمة.
- تصف السلوك المؤسسي والتصرفات التي لا تخضع للمساومة.
- تمكّن الأفراد من اتخاذ القرارات وخاصة في حالات عدم التأكد.

القيم والمعتقدات الداخلية التي ستحكم تصرفاتنا الداخلية

الأدب
المهني

الأسلوب
الإداري

بيئة العمل

الترقّيات

القوى
البشرية

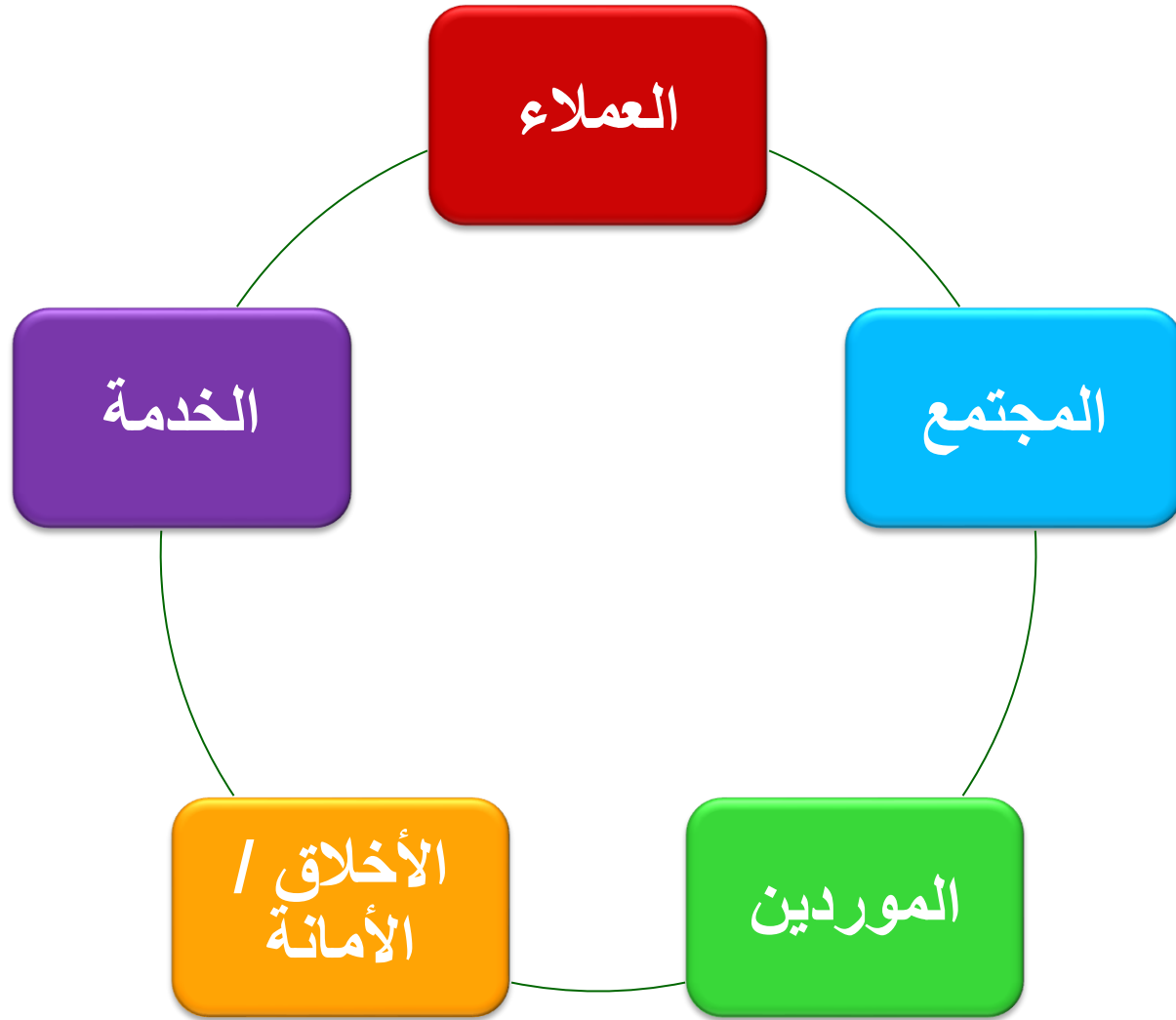
الأرباح

الابتكار

الأجور

التكلفة

القيم الخارجية التي ستحكم تصرفاتنا الخارجية



التعريف بنشاط المنظمة – عناصر صياغة الهوية

- أنواع العملاء
- الخدمات
- التكنولوجيا التي تميز المنظمة حالياً أو التي ستكون عليه في المستقبل

التعريف بـ

نشاط المنظمة

العملاء

المنتجات
والخدمات

التكنولوجيا

الرغبات
والاحتياجات

سلوك المنظمة (ثقافة المنظمة)

القوانين

الأنظمة

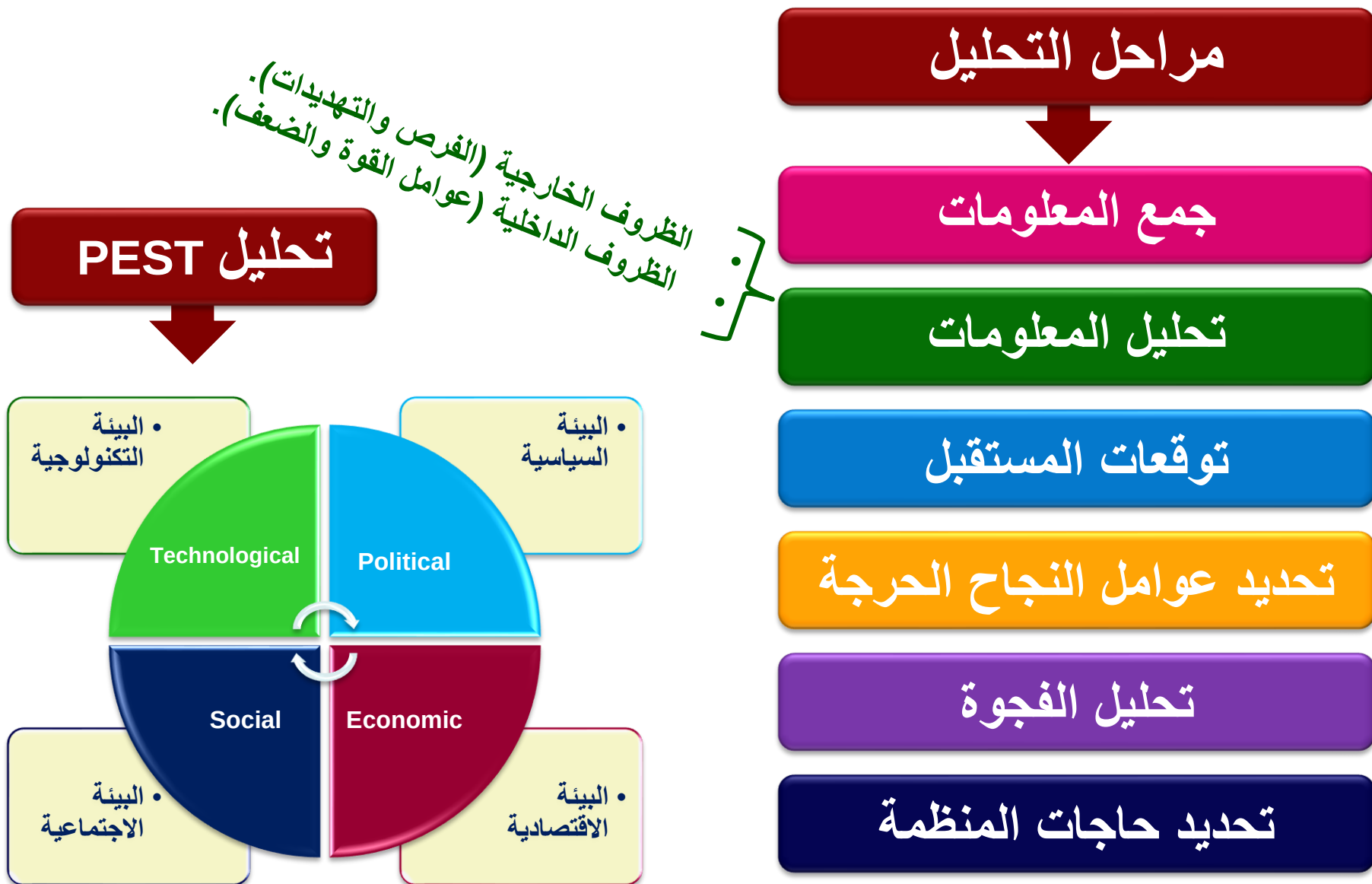
الانضباط

المقاييس

التعليمات

السياسات
والمعايير التي
توجه العاملين
في عملهم
اليومي

التحليل الاستراتيجي – أين نحن الآن؟



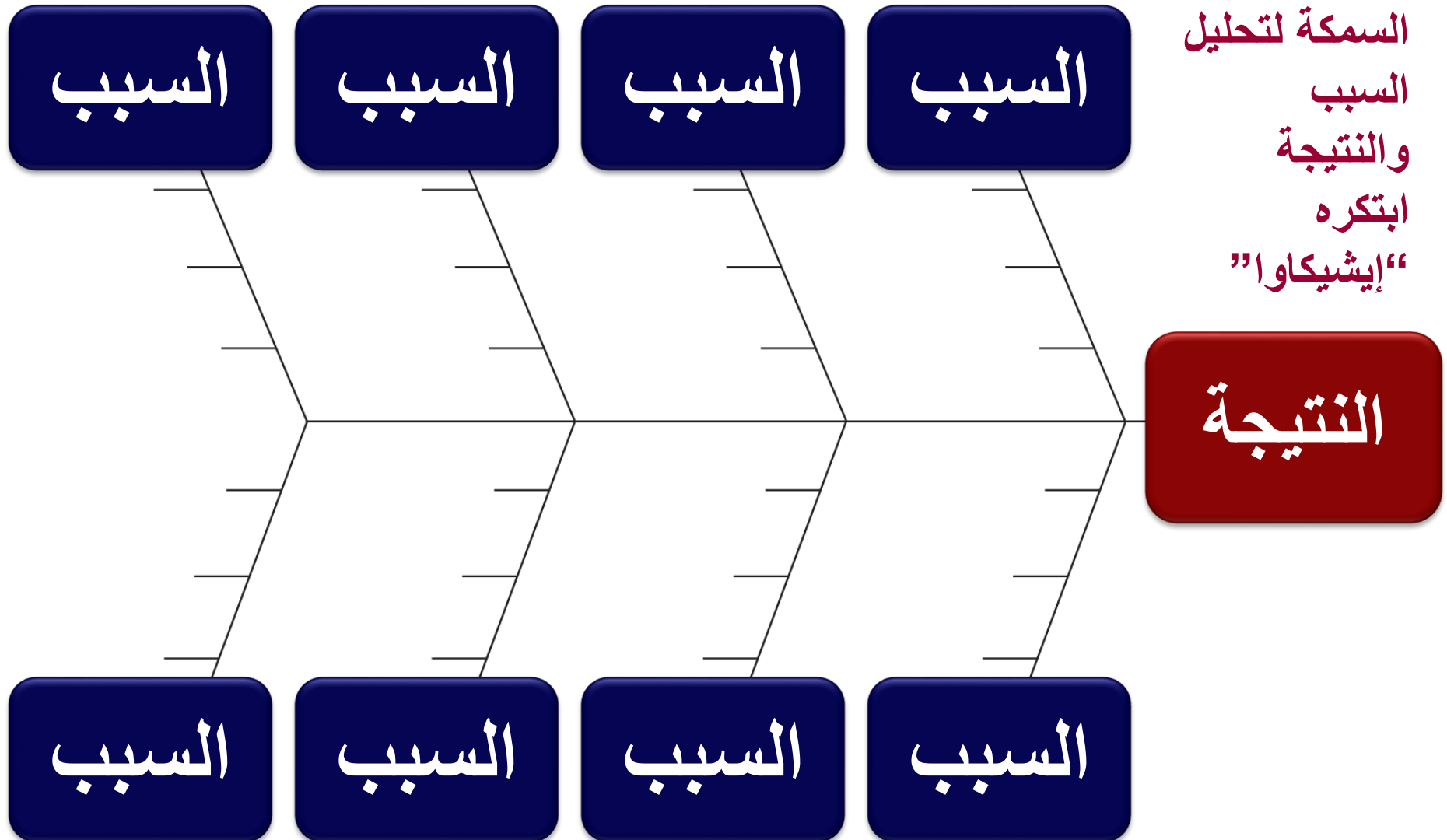
أدوات التحليل SWOT



Strengths	نقاط القوة / القوة الداخلية للمنظمة
Weaknesses	نقاط الضعف / الضعف الداخلي للمنظمة
Opportunities	الفرص / فرص خارجية قد تحرك عمل المنظمة
Threats	المهددات / مهددات خارجية قد تحرص عمل المنظمة

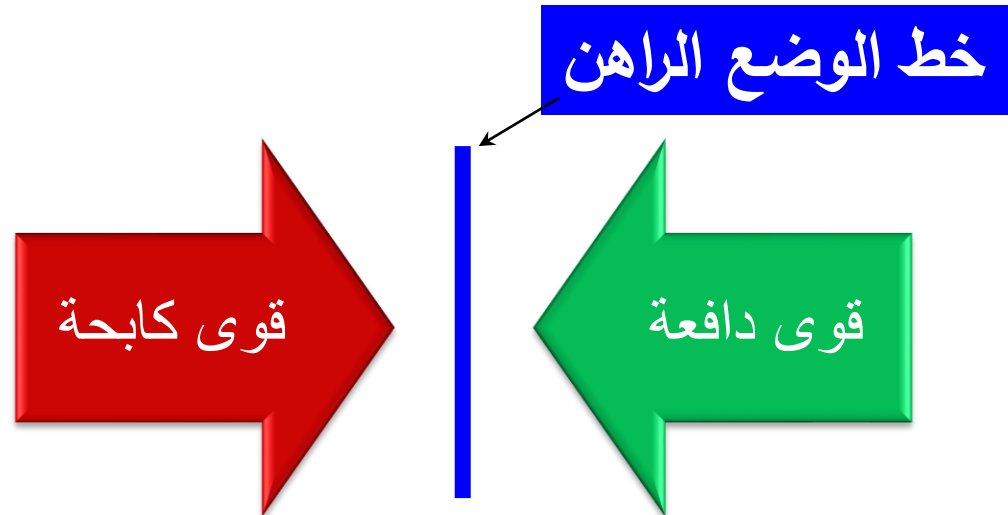
أدوات التحليل: مخطط السبب والنتيجة

- مخطط عظم السمكة لتحليل السبب والنتيجة ابتكره "إيشيكاوا"



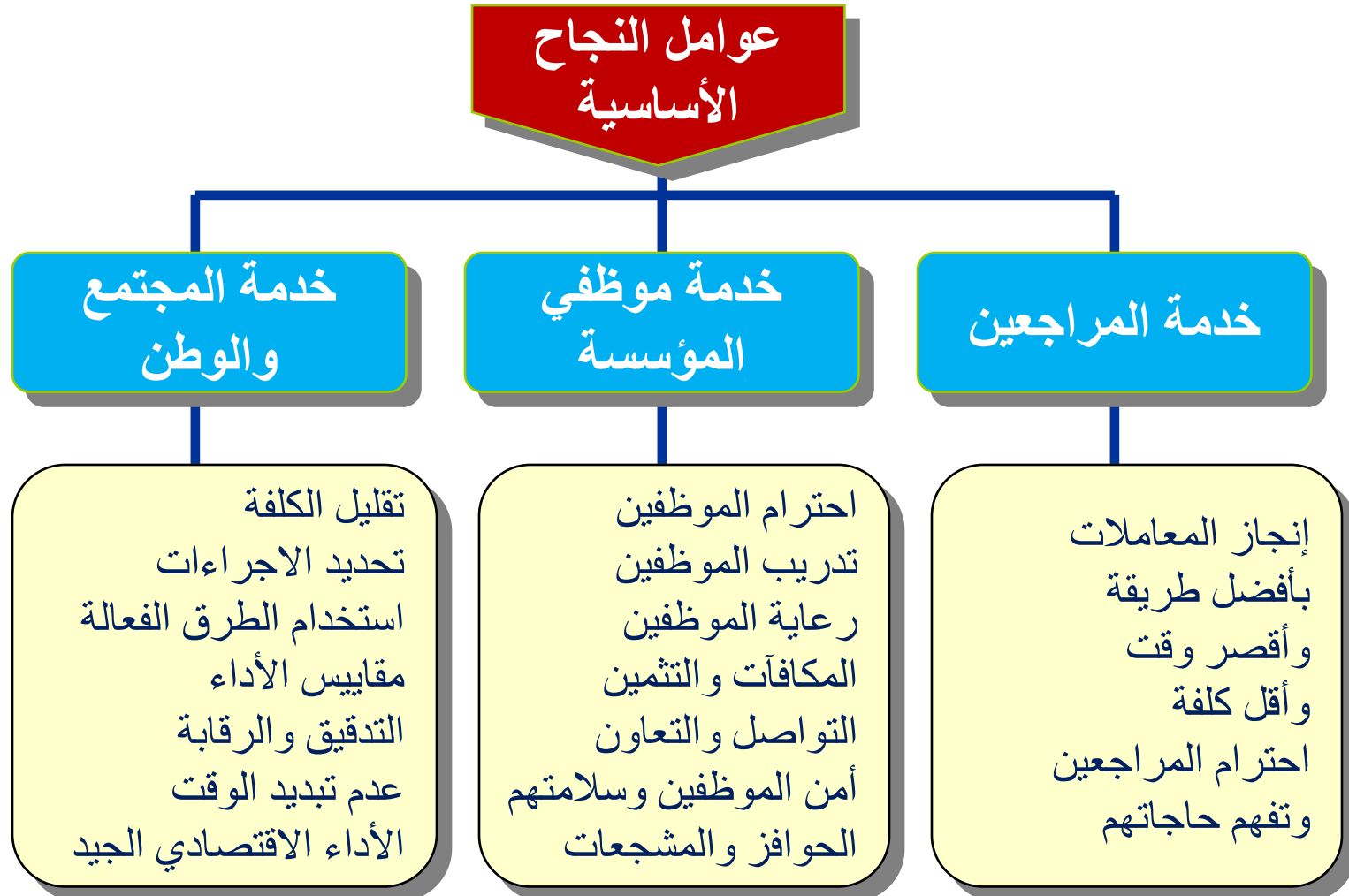
أدوات التحليل: مجال القوة

- تقوم طريقة مجال القوة على فكرة مفادها: أن العقل يعمل بكفاءة وإبداع وأن حلوله التي يقدم تكون أكثر نضجاً حينما يشعر الإنسان بالتحدي ويريد إثبات ذاته. ولتنفيذ هذه التقنية لا بد من:
 - القوى الدافعة تدفع لتوجه معين.
 - وأخرى تعارضها وتضغط عليها بالرفض المعلن والمقنع.

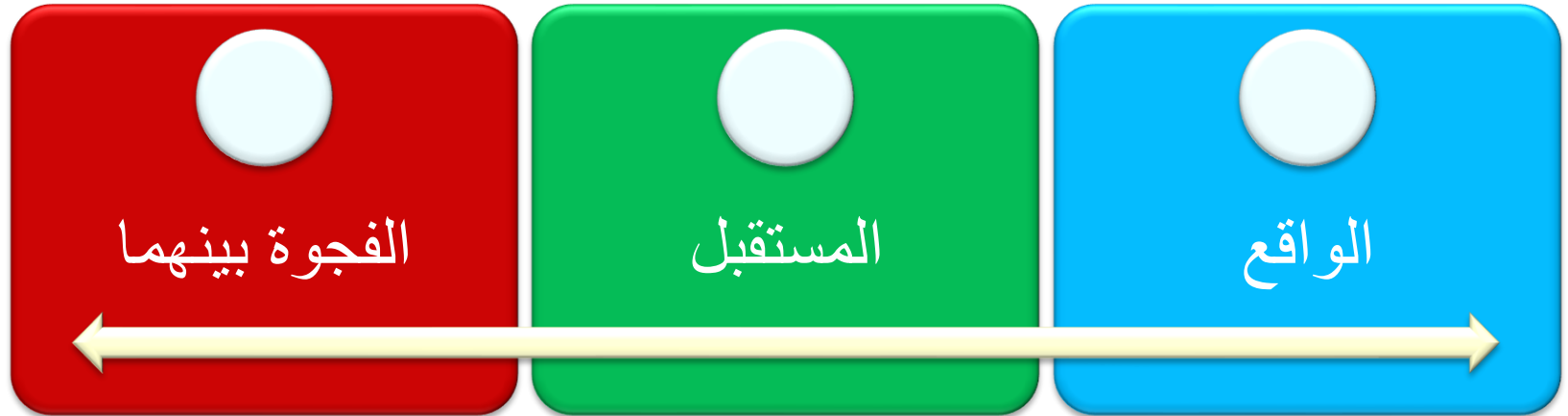


تحليل عوامل النجاح الأساسية

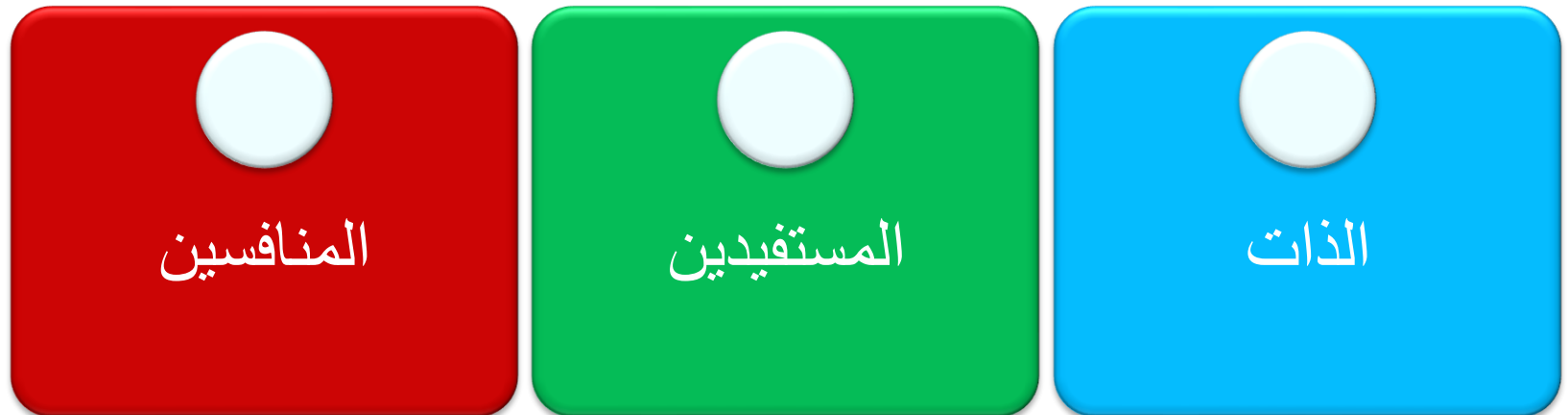
مثال: مؤسسة حكومية خدمة أصحاب الشأن؟



التحليل الثلاثي – تحليل العناصر الثلاثة



تحليل الأطراف الثلاثة



تحليل العناصر الثلاثة

تحليل الواقع

نقاط القوة والضعف (مما له علاقة بالمشروع)

الفرص والمخاطر الموجودة حالياً في الواقع خارج المؤسسة

الموارد المالية

الإمكانات البشرية

المهارات والخبرات الموجودة

قدرات أخرى

تحليل العناصر الثلاثة

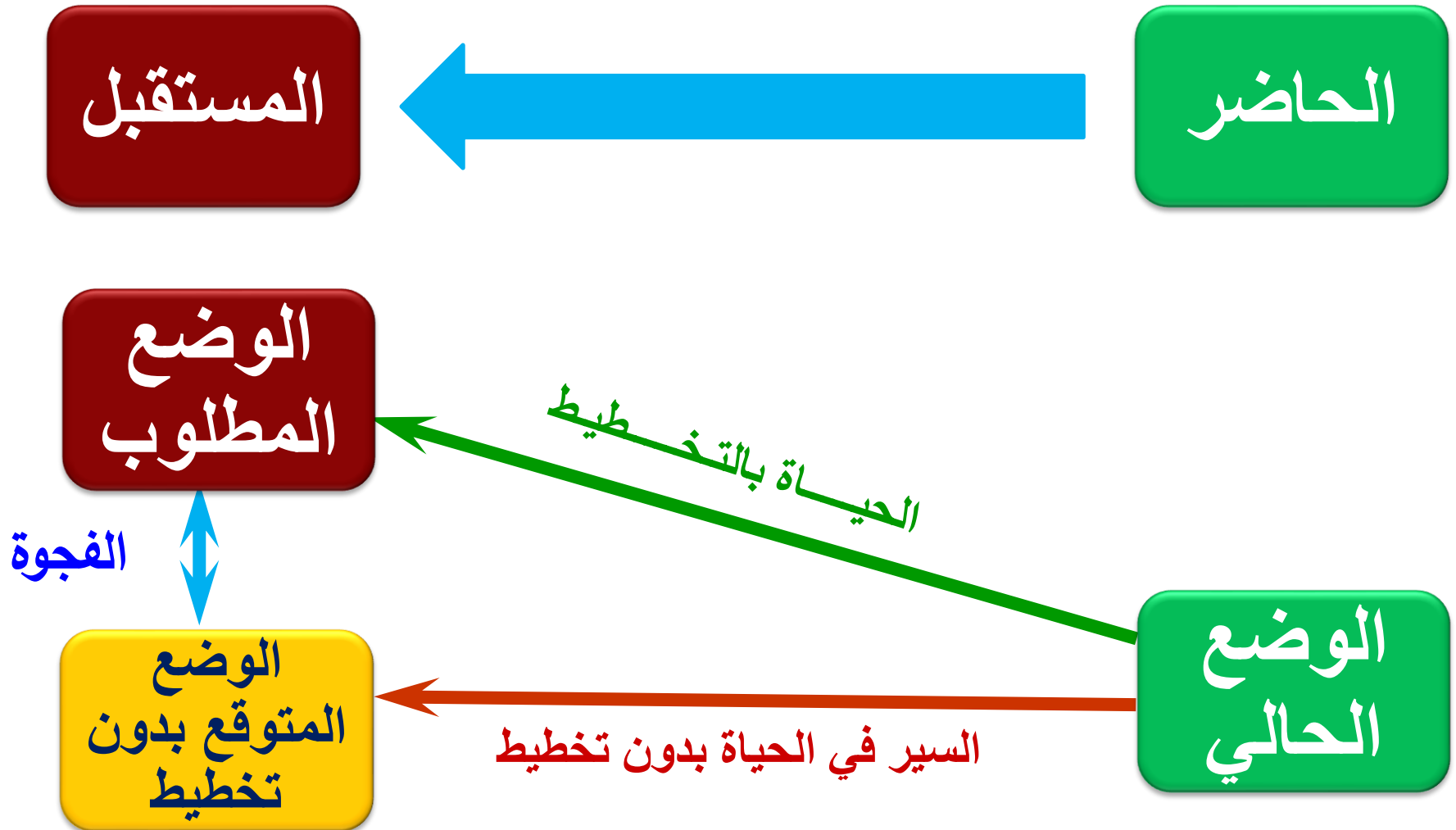
مواصفات المشروع بعد التنفيذ

- ✓ سعة الانتشار.
- ✓ الفروع.
- ✓ مستوى الخدمات.
- ✓ السمعة.
- ✓ الصورة في أذهان المستفيدين.
- ✓ القيمة المادية والمعنوية.

تحليل الواقع

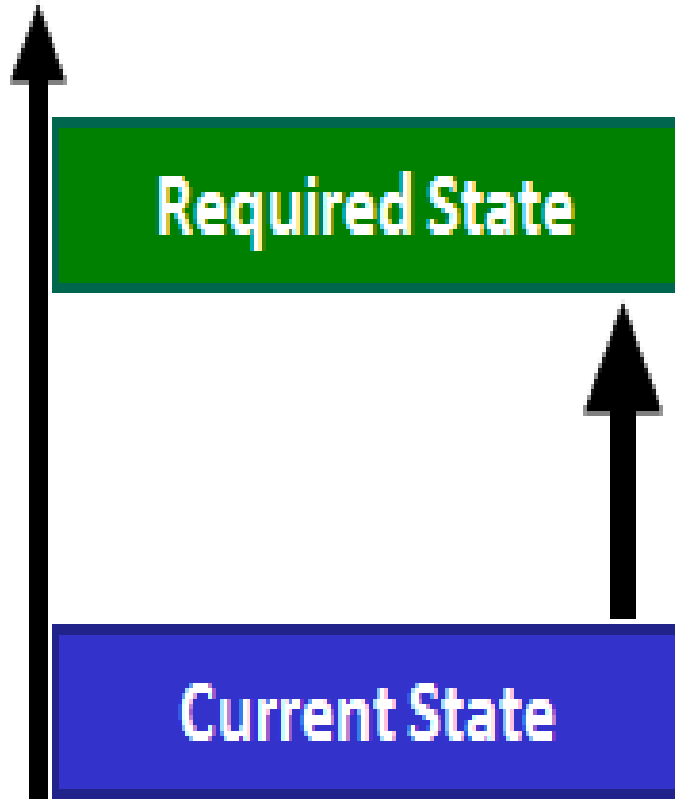
- ✓ حدد الزمن المستقبلي
- ✓ الفرص والمخاطر المتوقعة في:
(فترة التنفيذ – ما بعد التنفيذ).
- ✓ متطلبات تحقيق الأهداف:
 - القدرات البشرية.
 - القدرات المادية.
 - المهارات والخبرات.

مفهوم الفجوة



تحليل العناصر الثلاثة

تحليل الفجوة بينهما



- تحديد حجم الفجوة.
- مدى القدرة على تجاوزها.
- متطلبات تجاوز الفجوة.
- مراحل التعامل معها.

تحليل العناصر الثلاثة

تطبيق تحليل الفجوة بينهما

• هل أستطيع تجاوز الفجوة (غلقها) ؟

بعد تحليل قدرات الواقع ومتطلبات المستقبل:

ما الذي يجب أن نغيره في الفجوة ؟.

- ✓ تقليل الفجوة (تقليل المدة – أو تكبير المشروع).
- ✓ تكبير الفجوة: (تطويل المدة – تصغير المشروع).
- ✓ تقسيم المشروع على مراحل.

تحليل الأطراف الثلاثة

المنافسين

المستفيدين

الذات

- ✓ ماذا يعني للمؤسسة الحصول على كذا ؟
- ✓ ماذا سيقدم هذا الشيء أو الحدث للمؤسسة ؟
- ✓ إذا حصلت المؤسسة على (كذا) فماذا ستستفيد ؟
- ✓ ماذا ستخسر المؤسسة إذا حصلت على ما تريد؟
- ✓ وماذا ستربح المؤسسة إذا لم تحصل على ما تريد؟

تحليل الأطراف الثلاثة

أولاً: تحليل الذات

- ✓ قدر المهارات والقدرات الذاتية للمؤسسة ولأفرادها بشكل متوازن وواقعي.
- ✓ افحص الأنظمة والأعمال الداخلية للمؤسسة.
- ✓ راجع مهارات الفريق ودقق فيما يحتاج إليه الفريق.
- ✓ طبق طريقة SWOT في تحليل الذات.

تحليل الأطراف الثلاثة

ثانياً: تحليل المستفيدين

- ✓ افهم المستفيدين من المؤسسة وتذكر ما يلي:
- ✓ أن المستفيدين ليسوا سواء في الرغبات والتوقعات، معطياً اهتماماً كبيراً بعلاقة الأحكام بالتوقعات.
- ✓ إذا كان المستفيد يسأل سؤالاً جيداً فهو يخبرك بهذا السؤال عن ماذا يريد.
- ✓ المستفيدون الجدد أو أصحاب الظروف الخاصة لابد أن يراعوا أكثر من غيرهم.
- ✓ حدد معايير المستفيدين وأولوياتهم ، وقم بترتيبها.
- ✓ حدد الوضع المثالي للمؤسسة وعلاقتها بالمستفيدين.

تحليل الأطراف الثلاثة

ثالثاً: تحليل المنافسيت

✓ افهم المنافسين وصنفهم (مواهبهم، قدراتهم ، نقاط قوتهم ، وضعفهم).

✓ حدد موقع المؤسسة من المنافسين لها باستخدام الطرق التحليلية.

✓ فكر في الفرص والتهديدات وحدد موقع مؤسستك وموقع المنافسين منها.

توقعات المستقبل

توقعات المستقبل

الأهداف الاستراتيجية

الأهداف التنفيذية

الأهداف
الاستراتيجية
والتنفيذية

معلومات

آراء الخبراء

طرق التخمين

توقعات
المستقبل

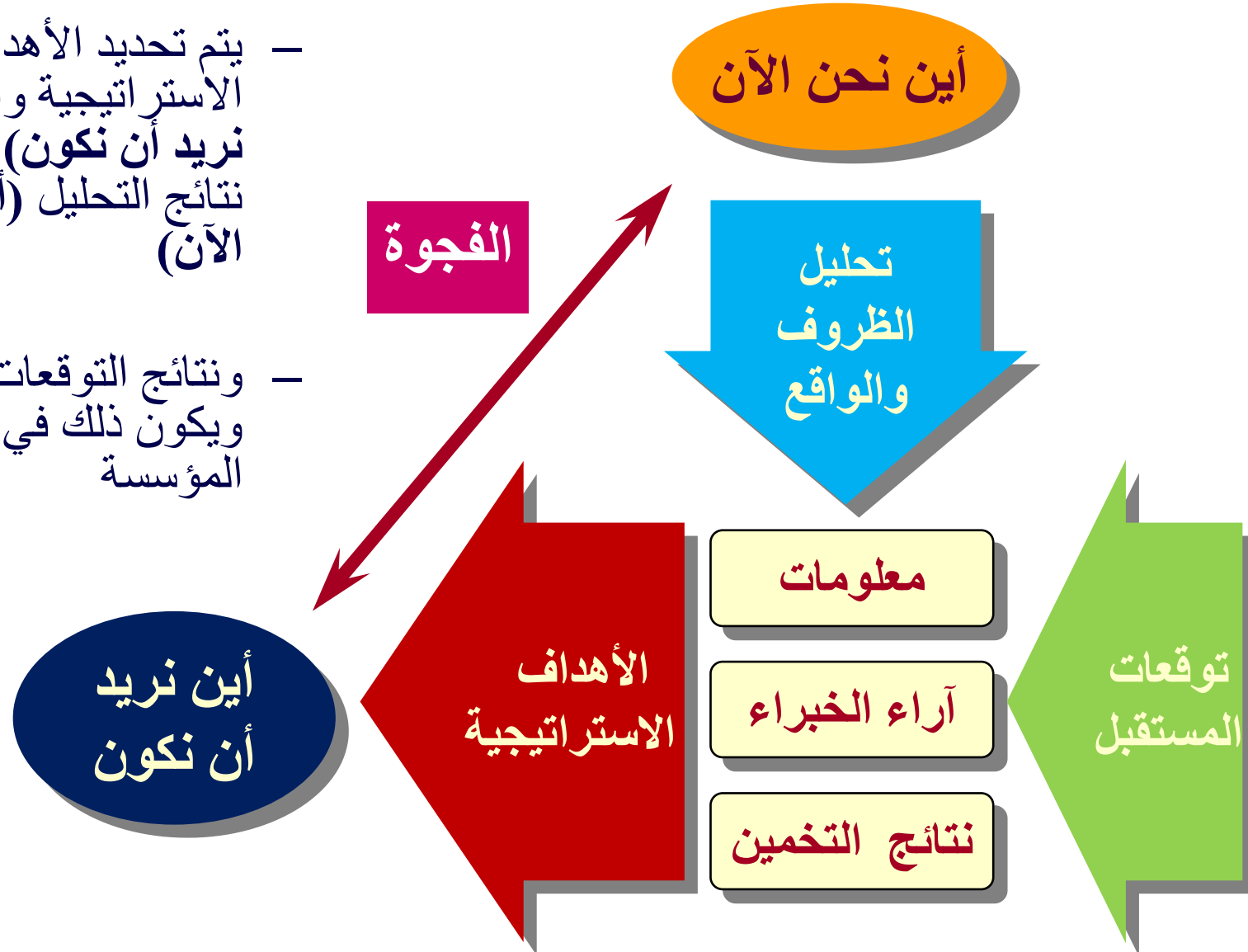
- التغيرات المتوقعة في سلوك المستخدمين.
- التغيرات المحتملة في التكنولوجيا.

- تغير الظروف الخارجية
- الفرص الجديدة المتوقعة.
- التحديات الجديدة المتوقعة.

الأهداف الاستراتيجية - (أين نريد أن نكون)

– يتم تحديد الأهداف
الاستراتيجية والتنفيذية (أين
نريد أن نكون) على ضوء
نتائج التحليل (أين نحن
الآن)

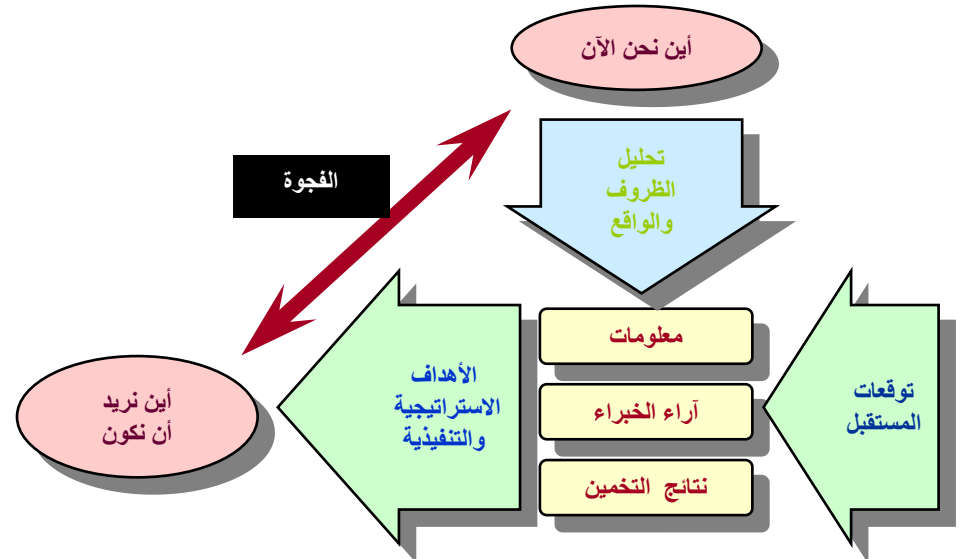
– ونتائج التوقعات المستقبلية
ويكون ذلك في إطار رسالة
المؤسسة



الأهداف الاستراتيجية - (أين نريد أن نكون)

فكر في إدارتك / قسمك الآن

• حدد هدفاً كبيراً (أعلى) تريد تحقيقه من خلال تنفيذ هذا المشروع، وربما مشاريع أخرى قادمة



الأهداف التنفيذية - (ما الذي يجب فعله؟)

وضع الأهداف

- 1- محددة.
- 2- قابلة للقياس.
- 3- متفق عليها.
- 4- واقعية.
- 5- مؤقتة بزمان.

يجب أن تكون للأهداف
5 خصائص كالتالي:-

S pecific
M easurable
A greed
R ealistic
T ime-bound

SMART

التخطيط التنفيذي - (كيف نصل إلى ما نريد؟)

وضع الخطط التنفيذية

1. تقسيم العمل إلى مراحل زمنية رئيسية: (بالأشهر).
2. تقسيم كل مرحلة إلى مراحل زمنية فرعية: (بالأسابيع).
3. تحديد المهام لفرق العمل (الأفراد).
4. توزيع المسؤوليات.
5. وضع خطط العمل: (جدول المهام التفصيلية والأشخاص والوسائل).
6. تحديد الموارد المطلوبة للبدء.
7. التوثيق الرسمي للخطة التنفيذية.

وضع مقاييس الأداء - (كيف نتعرف على النتائج؟)

Key Performance Indicators



مقاييس الأداء

تطابق العمل مع الأهداف

تطابق العمل مع المواصفات

كلفة العمل

الزمن الذي يستغرقه العمل

وضع مقاييس الأداء - (كيف نتعرف على النتائج؟)

مقياس تقييم الفعالية

مقياس تقييم الكفاءة

يوجد مقياسان للأداء:

مقياس تقييم الفعالية:

هو معرفة مدى تحقيق الخطة لأهداف المؤسسة الاستراتيجية، ومدى تطابق الخدمات أو المنتجات للمواصفات الموضوعية.

فهو يبحث :

- تطابق الخطة مع الأهداف.
- تطابق الخطة مع المواصفات.



وضع مقاييس الأداء - (كيف نتعرف على النتائج؟)

مقياس تقييم الفعالية

مقياس تقييم الكفاءة

يوجد مقياسان للأداء:

مقياس تقييم الكفاءة:

الكفاءة هي نسبة الناتج من عملية ما إلى الداخل فيها من موارد، أي هي مقياس للقيمة المضافة، وتتعلق الكفاءة بكلفة إنجاز عمل ما، وبالوقت اللازم لإنجاز ذلك العمل.

فهو يبحث:

- ☐ كلفة تنفيذ العمل.
- ☐ الزمن المستغرق للتنفيذ.

مرحلة التنفيذ

STEP THREE:

Execute the Plan

ACTION IS TAKEN

STRATEGY IS FOLLOWED

TASKS ARE COMPLETED



مرحلة التنفيذ

- 1- اعتماد طريقة التنفيذ لكل فريق.
- 2- التبليغ بالمهام التفصيلية.
- 4- جدولة المهام.
- 6- تنفيذ المهام.

التقييم والمتابعة

التقييم

- 1- تقييم فعالية العمل
- 2- تقييم كفاءة العمل
- 3- تحليل الفجوة
- 4- مراجعة الخطة

تتضمن مرحلة التقييم أربع خطوات

– تقييم الفعالية:

- تطابق الخطة مع الأغراض
- تطابق الخطة مع المواصفات

– تقييم الكفاءة:

- كلفة تنفيذ الخطة
 - الزمن المستغرق للتنفيذ
- ### – تحليل الفجوة (مرة أخرى).
- ### – مراجعة الخطة.

التقييم والمتابعة

التخطيط عملية مستمرة منظمة

ما مدى فعالية وكفاءة العمل؟

ما مدى صحة التوقعات المستقبلية؟

هل يحتاج الأمر إلى إعادة توزيع الموارد؟

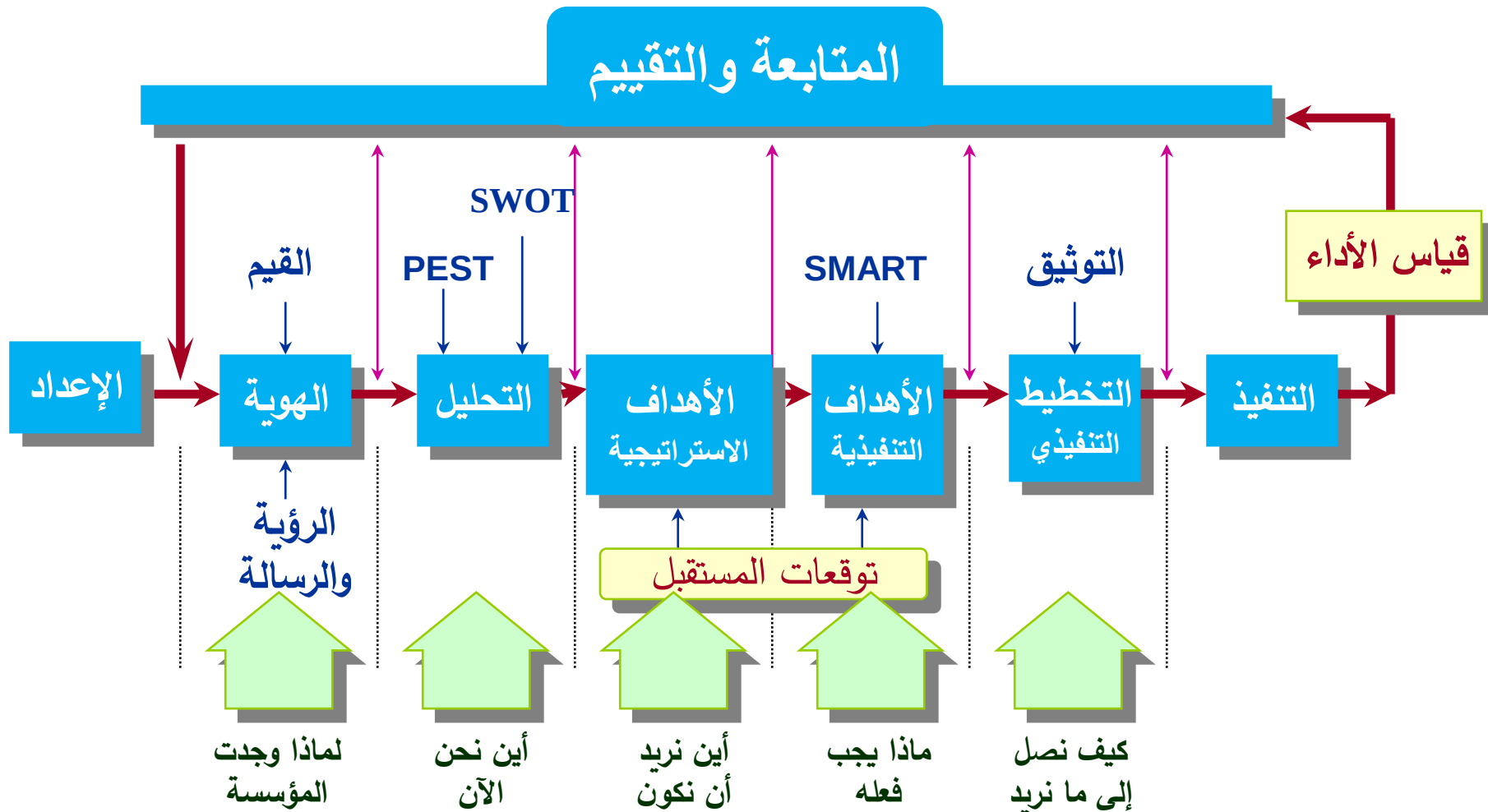
هل هناك ثغرات في المهارات نحتاج معها إلى برنامج تدريبي؟

هل نقرب من تحقيق الأهداف وغلق الفجوة؟

هل هناك فرص لتحسين الخطة، أو العمليات؟

هل هناك حاجة إلى إعادة النظر في الأهداف، أو وضع أهداف جديدة؟

10





شكراً لمتابعكم مهارات التخطيط الاستراتيجي

