

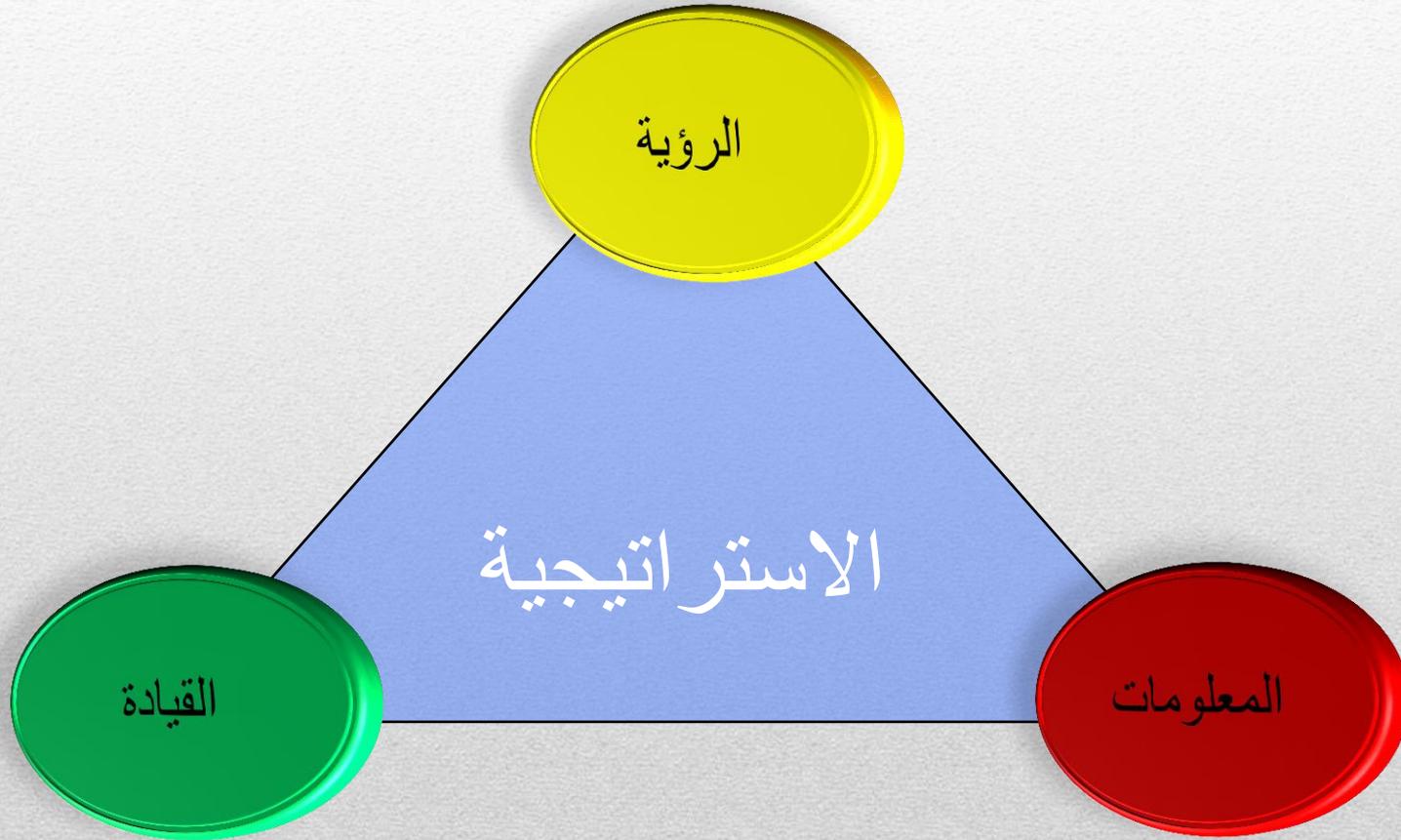


التخطيط الاستراتيجى

مفهوم التخطيط

- ماهو التخطيط
- عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل
- هو عبارة عن تحديد أهداف المنظمة للفترة المقبلة
- وتحديد مايجب عمله من أجل تحقيق هذه الأهداف .

مقومات الاستراتيجية



التفكير والتخطيط الاستراتيجي



التفكير الاستراتيجي

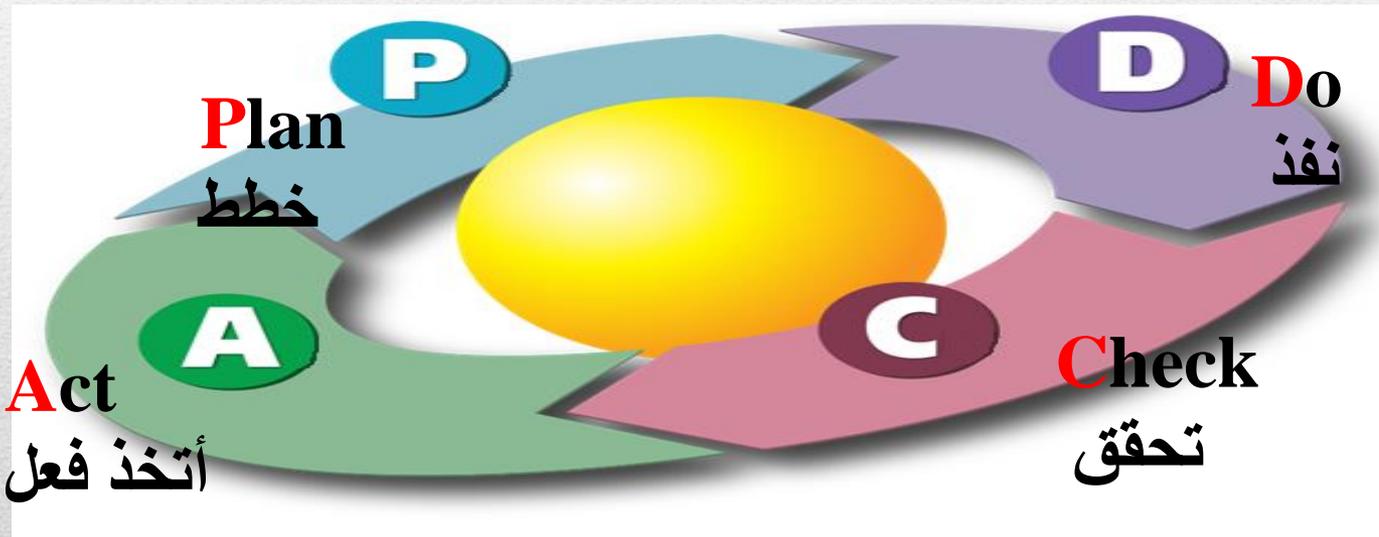
التفكير الاستراتيجي يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المنظمة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، ويحاول التأثير لجعل ذلك يحدث بما يتلائم مع البيئة الداخلية والخارجية.

التخطيط الاستراتيجي

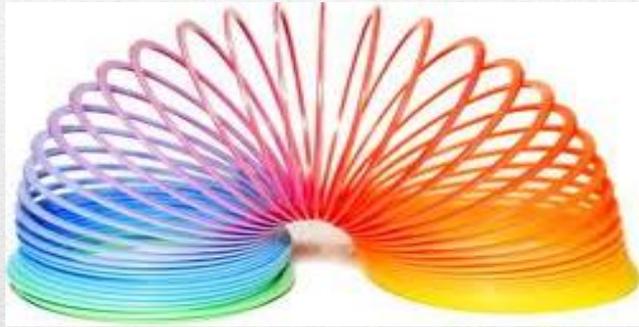


التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود

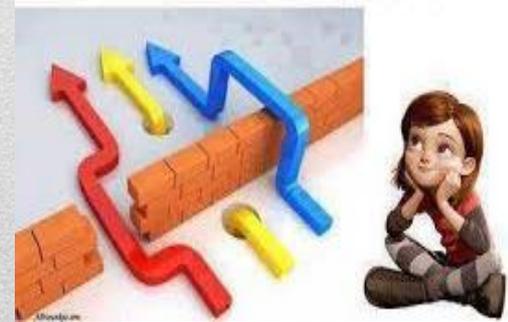
دورة التخطيط



خصائص التخطيط الإستراتيجي الجيد



أوجه الضعف	أوجه القوة
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____



مراحل التخطيط الاستراتيجي (نموذج الخطوات الخمس)

تطوير الرؤية والرسالة

تحديد الأهداف

وضع استراتيجية للوصول إلى الأهداف

تنفيذ وانجاز الاستراتيجية

التقييم والتصحيح

نموذج شامل للتخطيط الاستراتيجي

ماذا سنعمل ؟ ما هي الطريقة ؟ أين تقع النقطة التي نريد الانتقال لها أين نقف الآن ؟



تقدير الوضع الحالي



التحليل الرباعي SWOT

<u>نقاط القوة</u> * * * *	<u>نقاط الضعف</u> * * * *
<u>الفرص</u> * * * *	<u>التحديات</u> * * * *

➤ تفهم الوضع / السياق البيئي والتنظيمي

التحليل الرباعي SWOT

البيئة الخارجية		البيئة الداخلية		
التحديات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة	العنصر

➤ تفهم الوضع / السياق البيئي والتنظيمي

خط الأساس

لماذا نحدد الأساس؟

- يضع كل ما يتعلق بالمنظمة في سياق واحد للمقارنة والتخطيط.
- يتعامل بإسلوب وصفي مع المنظمة والبيئة العامة أيضاً.
- يتضمن معلومات حول العلاقات مع



• العملاء

• المواطنون

• الموردون

• الشركاء

• و

• الصيغة المفضلة هي الملف التنظيمي.

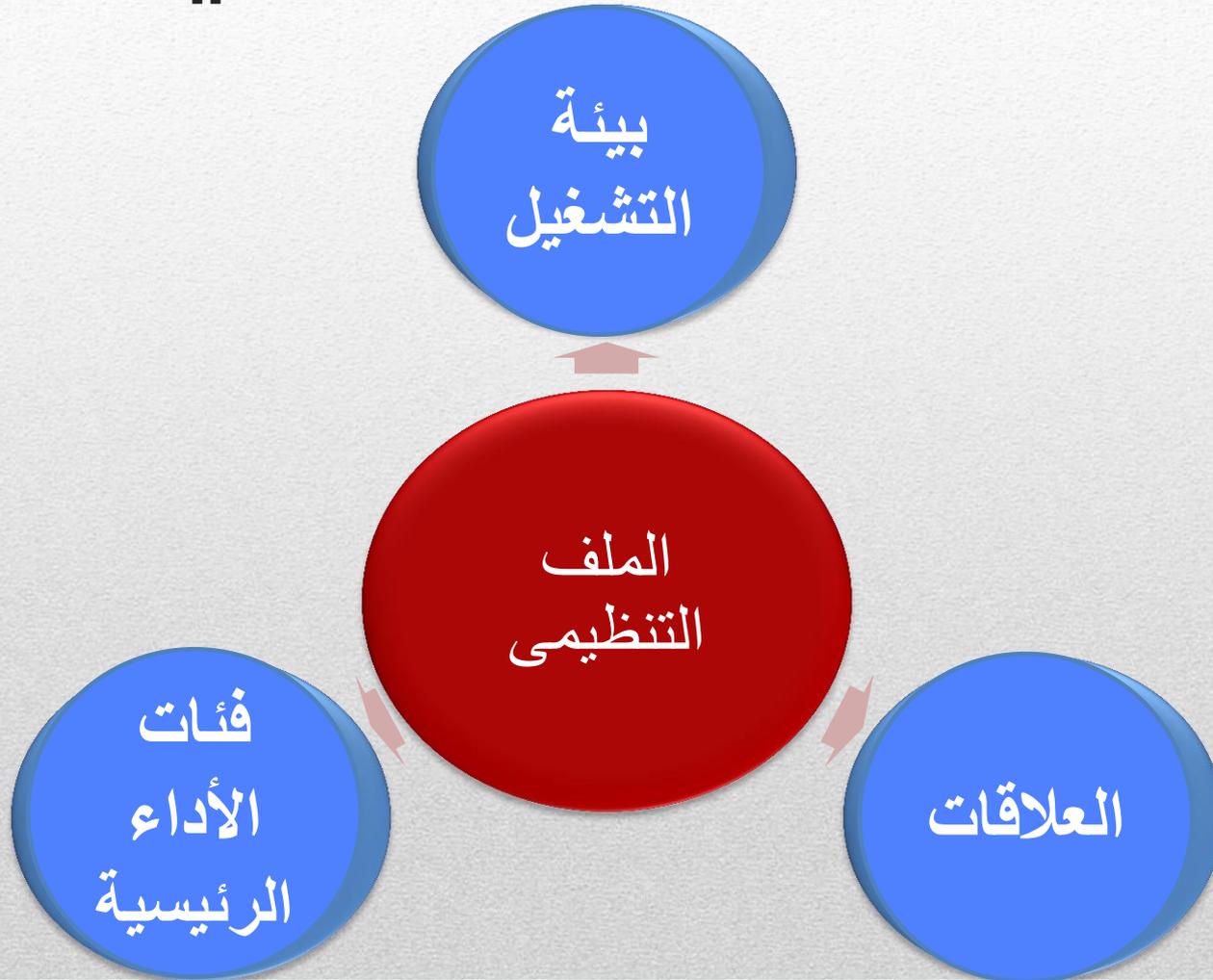
البيئة الداخلية



عناصر البيئة الخارجية



الملف التنظيمي



الملف التنظيمي

١ - بيئة التشغيل

- المنتجات والخدمات :- الموردون ، قنوات التوصيل، التعاقدات، التنظيمات،....
- الثقافة التنظيمية :- العوائق، القيادة، الاتصالات، التلاحم....
- إنتاجية القوة العاملة :- مستويات المهارة، التنوع، العقود المنظمة للعمل، أعمار العاملين،....
- البنية التحتية :- الأنظمة، التكنولوجيا، المرافق،....
- القواعد الخاصة بالانضباط :- ضوابط على المنتج / الخدمة، معايير إيزو ISO للجودة، الأمان، ضوابط بيئية،.....

الملف التنظيمي

٢- العلاقات

- الهيكل التنظيمي :- الوحدات، الوظائف، مجلس الإدارة، مستويات الإدارة، ...
- العلاقات مع المواطنين :- الشروط المطلوبة، الرضا، مدى التمسك بالمنظمة، التوقعات،
- العلاقات مع الشركاء :- التحالفات، أصحاب المصلحة الاستراتيجيون، الشركاء، ...

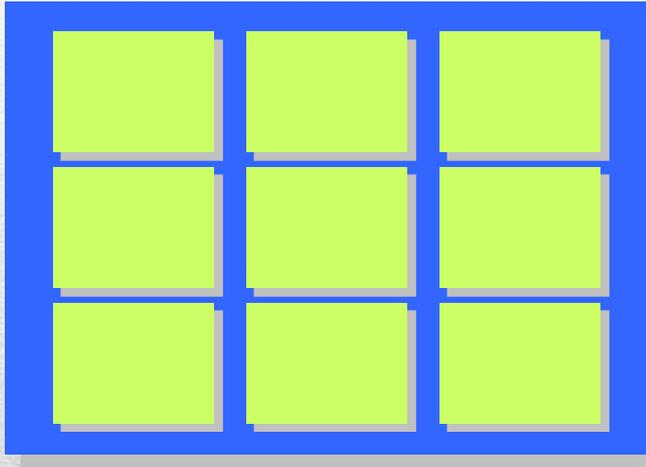
الملف التنظيمي

٣- فئات الأداء الرئيسية

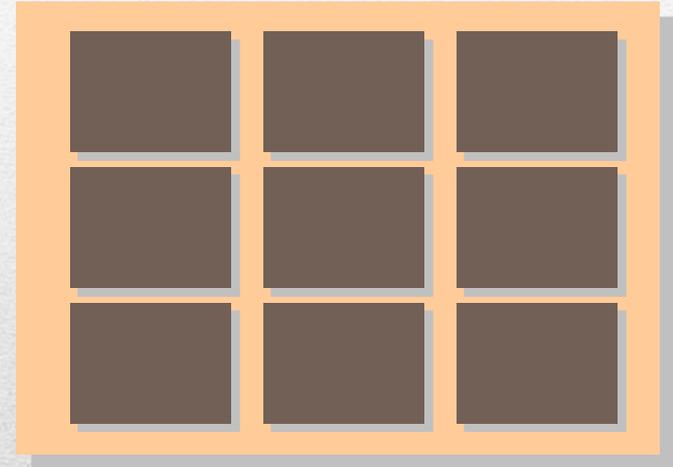
- العميل / المواطن
- المنتجات والخدمات
- الجانب المالي
- الرأسمال البشري
- الجانب المتعلق بالتشغيل
- البيئة الخارجية (الضوابط المنظمة / القواعد والمعايير الرئيسية،
درجة الاستجابة، المسؤولية الاجتماعية،...)

تحليل الفجوة

خط الأساس/ الملف التنظيمي



التحديات / التحليل الرباعي SWOT

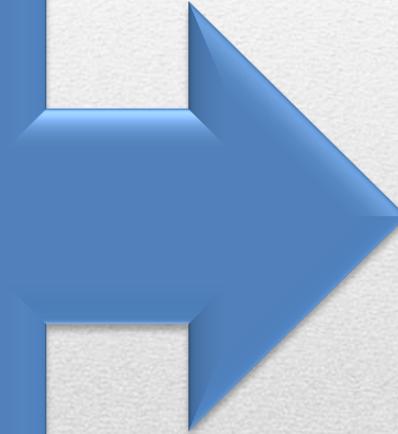


الفجوة = أساس الخطة
الاستراتيجية طويلة المدى

تحليل الفجوة

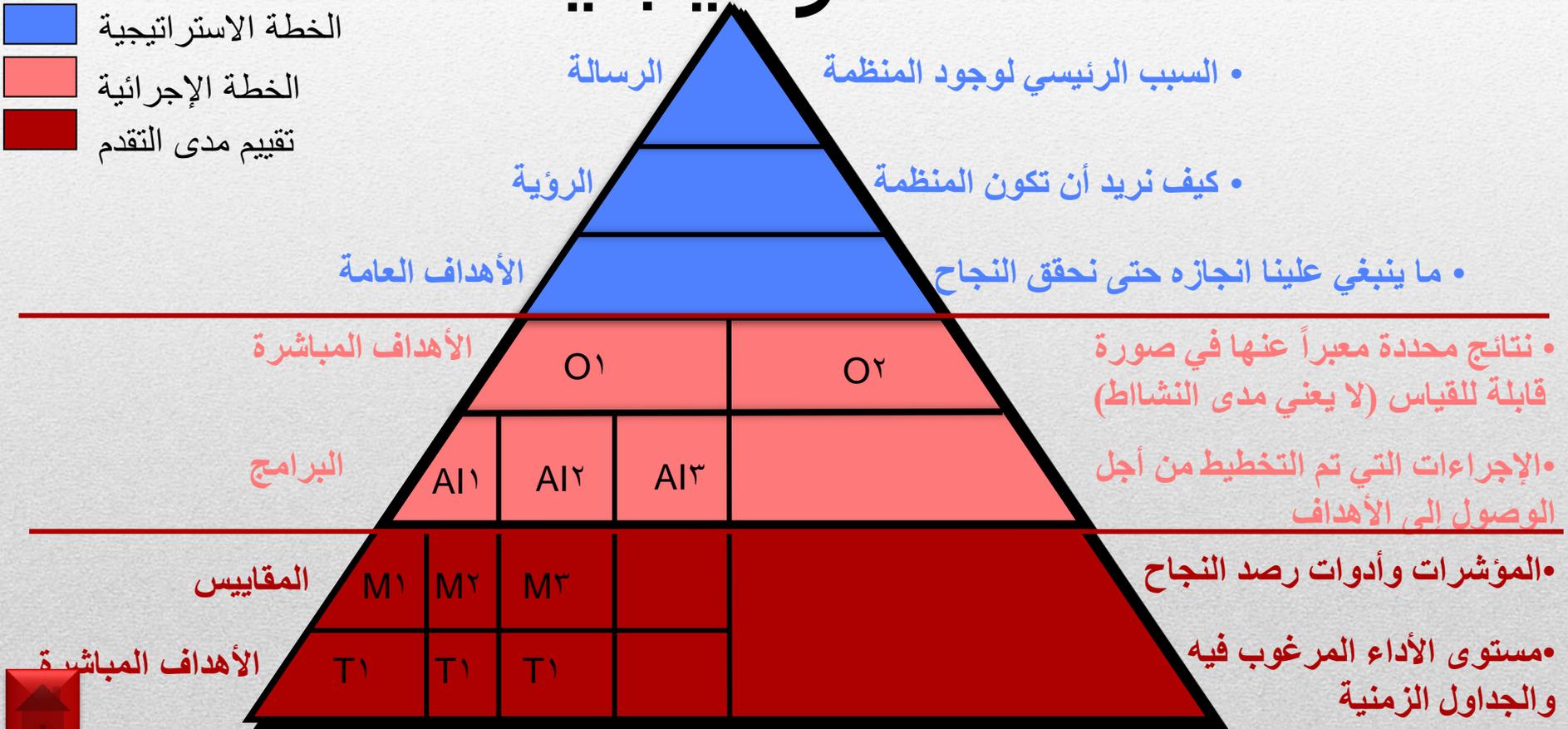
- يوفر أسس الخطة الاستراتيجية.
- يحقق فهماً أفضل للمنظمة وبيئتها.
- نعرف من خلاله النقطة التي تقف عليها المنظمة.

العناصر الرئيسية

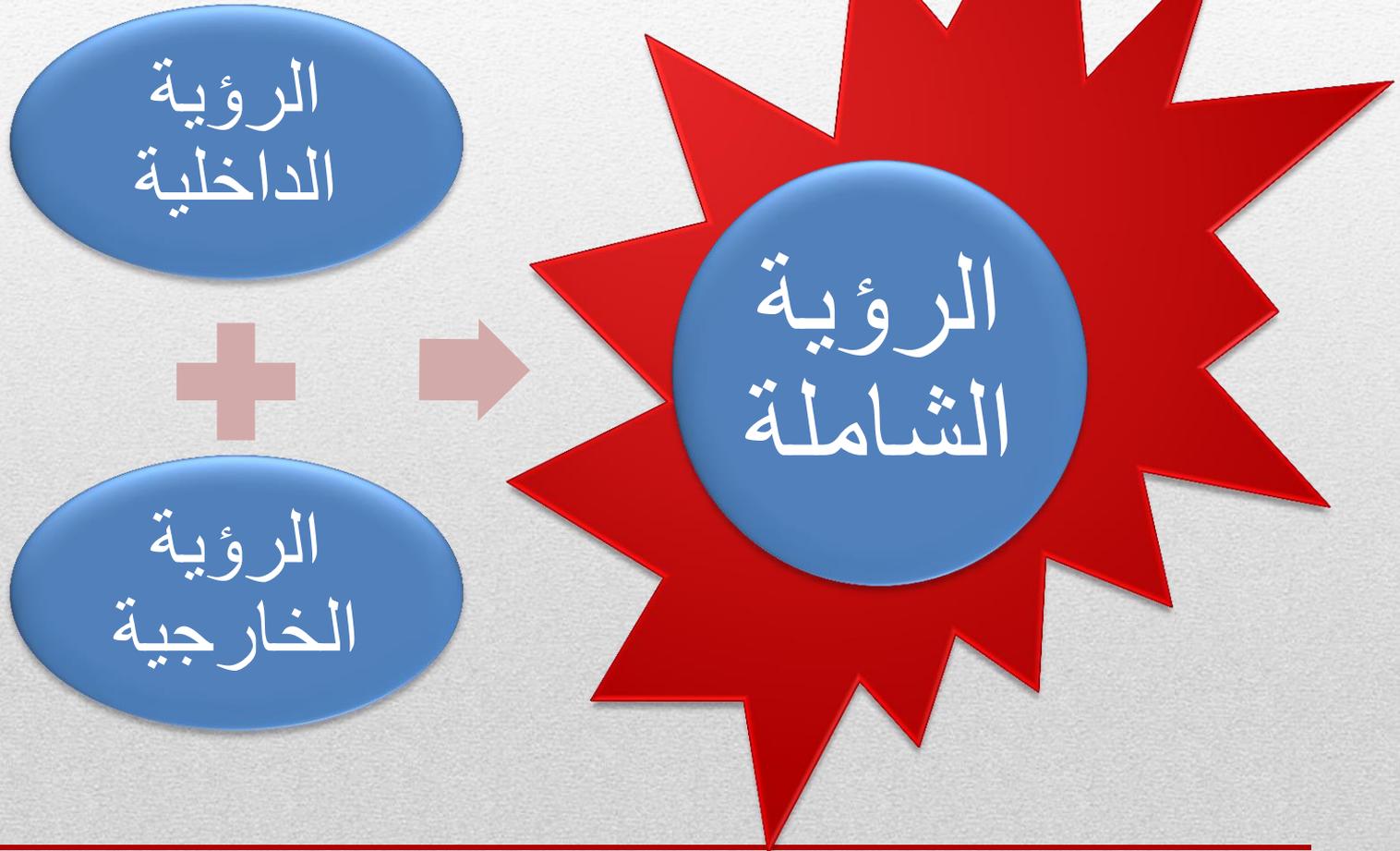


العناصر الرئيسية للخطة الاستراتيجية

الاستراتيجية



الرؤية



الرؤية

- ما هو التصور الذي ترغب المنظمة في أن ينظر لها من خلاله في المستقبل – كيف يبدو النجاح لدى المنظمة.
- تعبير عن الحالة النهائية المرغوب فيها.
- تشكل تحدي للجميع من أجل الوصول إلى شيء مهم – تحفز على الوصول إلى مستقبل ملهم.
- تحدد المحاور التي يجب أن تركز عليها المنظمة في المدى الطويل.

الرسالة



هي وصف عام ودقيق للمنظمة



وتوضح الغرض من وجودها



وكيفية تحقيق هذا الغرض



والفئة / الفئات التي تخدمها



ولماذا نفع كل ذلك؟

القيم والمبادئ الموجهة

- يجب أن توجه كل منظمة مجموعة من القيم والأفكار.
- توفر إطاراً رئيسياً لصناعة القرار- جزء من ثقافة المنظمة.
- تستمد القيم جذورها غالباً من موضوعات أخلاقية، مثل الصدق، والثقة، والنزاهة، والاحترام، والعدل،...
- يجب أن تكون القيم قابلة للتطبيق في كل المنظمة بالكامل.
- قد تلائم القيم بعض أفضل الممارسات الإدارية- الأفضل فيما يتعلق بالجودة، خدمة عملاء متميزين، ...الخ.

أمثلة على القيم

نحن نتبع القانون ولا نلجأ إطلاقاً إلى مساومات فيما يتعلق بالمبادئ الأخلاقية.

نتوقع أن يكون تقييمنا بناء على ما نقوم به، وما نقوله أيضاً.

نتعامل مع كل الأشخاص بالاحترام الواجب، ونقدر الفروق الفردية.

نحرص على حسابان أثر القرارات التجارية على شعبنا، ونعطي اعتباراً للمساهمات الاستثنائية.

لدينا روح الريادة بعيدة المدى في سعينا إلى التميز، وتشجيع التفكير الابتكاري وتطبيقه، والاستعداد لتحمل المخاطر استناداً على نظرة تجارية صائبة.

ملتزمون بتأسيس شراكات مع القطاع العام والخاص، بحيث يمكننا الجمع بين نقاط القوة المختلفة، المهارات والموارد.

الأهداف الرئيسية (Goals)

- تصور للحالة النهائية في المستقبل – النتيجة المرغوبة التي تدعم الرسالة والرؤية.
- ترسم الطريق إلى الأمام بلغة عملية.
- التطبيق الأفضل يتم حينما تتوفر اختيارات واضحة بشأن المستقبل.
- تحدد النقاط المركزية الاستراتيجية داخل المنظمة – يجب اسناد تولي الهدف إلى شخص ما داخل المنظمة بشكل محدد.
- ربما لا تسير الأمور بصورة حسنة عندما تتغير الأشياء بسرعة – تتجه الأهداف الرئيسية لأن تكون طويلة المدى.

كيف نضع الأهداف الرئيسية؟

- نبدأ بصورة منظمة من قمة الخطة الاستراتيجية – الرسالة، الرؤية، المبادئ الموجهة.
- ننظر في التحليل الاستراتيجي – SWOT، مسح البيئة، الأداء السابق، الفجوات...
- نحصر الأهداف في عدد قليل أساسي – من ٥ إلى ٨ أهداف.
- المشاركة في تطوير الأهداف: إسهام أصحاب المصلحة.
- نؤسس مجموعة وثيقة الصلة بالهدف الرئيسي.

الأهداف OBJECTIVES

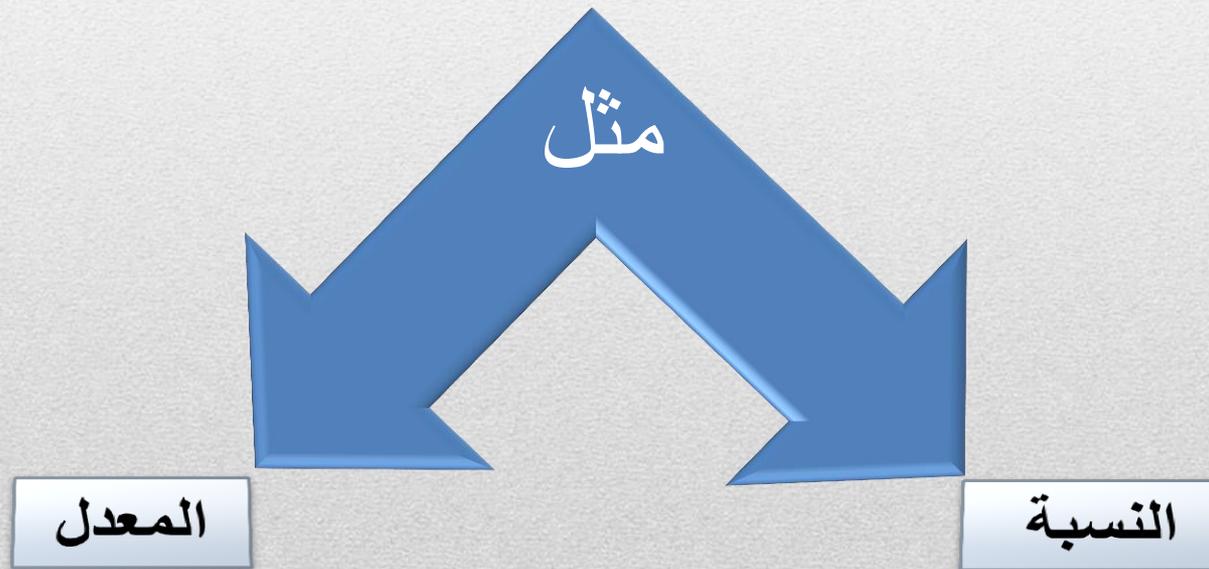
- تكون وثيقة الصلة بالهدف الرئيسي تدعم الهدف الرئيسي بشكل مباشر.
- تفرض النشاط في المنظمة.
- محددة بدرجة كافية، ولذلك نستطيع حساب النتائج كمياً وقياسها.
- بسيطة وسهلة الفهم.
- واقعية وقابلة للتحقيق.
- تنقل المسؤولية وصلاحيه تولي المهام.
- يجب أن يقبلها من سيكون عليهم تنفيذها.
- قد يحتاج تحقيق هدف رئيسي (Goal) لعدد من الأهداف المختلفة (OBJECTIVES).

الأهداف الرئيسية مقارنة بالأهداف المباشرة

<u>الأهداف الرئيسية</u>	<u>الأهداف المباشرة</u>
تقرر في جملة قصيرة جداً، قليل من الكلمات	تقرر في جملة أطول، تحتوي على مزيد من الوصف
تشير إلى نطاق واسع	تشير إلى نطاق ضيق
ترتبط بشكل مباشر بالرسالة المعلنة	ترتبط بشكل غير مباشر بالرسالة المعلنة
تغطي فترة زمنية طويلة (عشر سنوات مثلاً)	تغطي فترة زمنية قصيرة (دورة ميزانية لعام واحد مثلاً)

المؤشرات والأهداف المباشرة

المؤشرات هي العلاقات الدالة على مدى تحقيق الأهداف أو الأنشطة



المؤشرات والأهداف المباشرة

المؤشرات حسب النوع



مؤشرات كيفية

-

مؤشرات كمية

المؤشرات والأهداف المباشرة

المؤشرات الذكية SMART indicators

- (S) ← Specific أن يكون الهدف دقيقاً ومحدداً
- (M) ← Measurable أن يكون قابلاً للقياس
- (A) ← Achievable أن يكون قابلاً للإنجاز والتحقق
- (R) ← Realistic أن يكون واقعي
- (T) ← Time أن يكون له بعد زمني

معايير اختيار المؤشرات



مثال للمؤشر المرتبط بخط الاساس والهدف المباشر

المؤشر:

عدد المجتمعات الزراعية التي اعتمدت الممارسات الزراعية المحسنة.

خط الاساس:

اكثر من ٨٠% من الفلاحين مرتبطون بالزراعه المعيشية والتقليدية.

الهدف المباشر:

ستتبنى ٥ مجتمعات زراعية على الاقل تقع في اربع محافظات الممارسات الزراعية المحسنة حتى عام ٢٠١٤.



عناصر بطاقة الاداء المتوازن



هل التخطيط الاستراتيجي ينجح دائماً

؟



تفعيل التخطيط الاستراتيجي في الجهاز الإداري بمصر

تتطلب توفر المقومات الرئيسية التالية :

١. تهيئة وحدات الجهاز الإداري لتطبيق الإستراتيجية .
٢. توفر المعلومات التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية .
٣. تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي .
٤. إعطاء أولوية للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا .
٥. المعرفة الكاملة الدقيقة بعملية الادارة الاستراتيجية ومنهج اعداد الخطة الاستراتيجية والهدف من التخطيط الاستراتيجي ومراحله والنتائج المستهدفة منه ومتطلبات تحقيقه .

معوقات ممارسة التخطيط الاستراتيجي

١. عدم ملائمة الرصيد المعرفي المتاح عن التخطيط الاستراتيجي.
٢. عدم ملائمة النمط الشائع في تقديم المعاونة في الاستشارات الادارية التي يقدمها الخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي
٣. تزايد الفجوة بين اعتراف الممارسين بأهمية التخطيط الاستراتيجي وقرارهم بضرورته .
٤. غياب أو عدم وضوح الأدوات المهنية التي تستخدم في ممارسة عملية الادارة الاستراتيجية.
٥. ضعف أو غياب الجانب الإعلامي عن نماذج ممارسات التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي بأسلوب صحيح.

نتمنى لكم النجاح وشكرا

