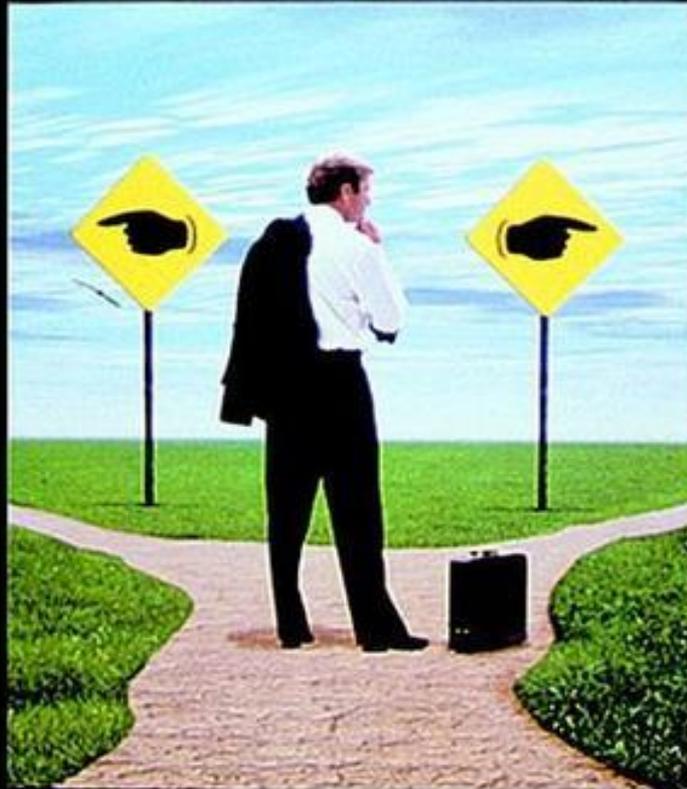


التخطيط الاستراتيجي

مركز المشروعات الدولية الخاصة (سايب)

حقوق الطبع لمركز المشروعات الدولية الخاصة (سايب)، 2002
جميع الحقوق محفوظة



LEADERSHIP
A GREAT LEADER CHOOSES
THE PATH OTHERS WILL FOLLOW

جميع الحقوق محفوظة © سايب 2002



نشاط

لماذا نحتاج إلى التخطيط في حياتنا ؟
وما الذي نحاول تحقيقه بعد 5 سنوات؟

لمحة تاريخية

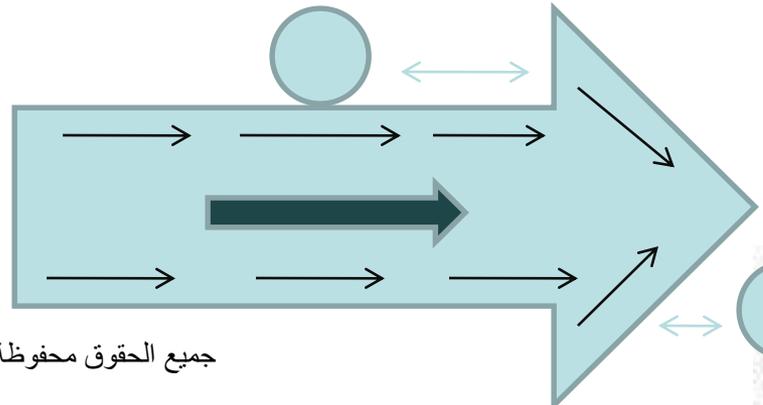
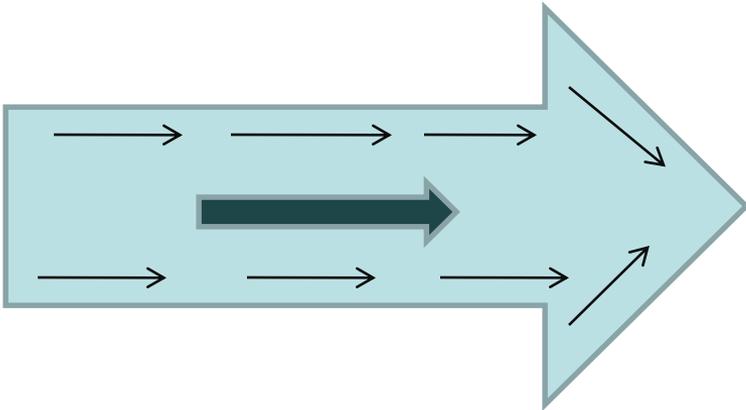
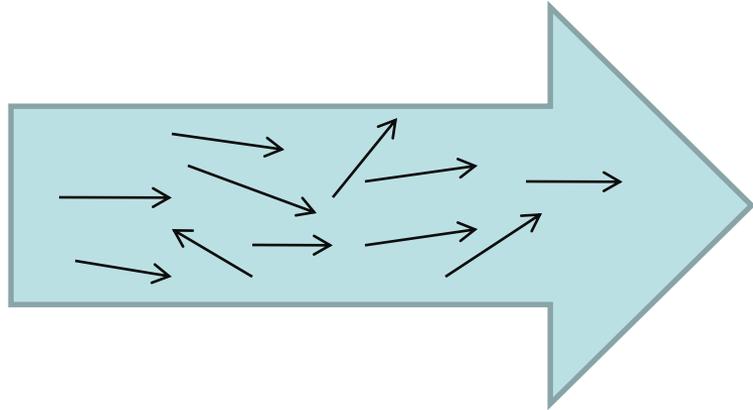
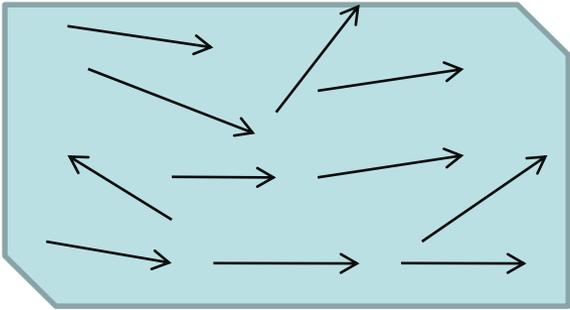
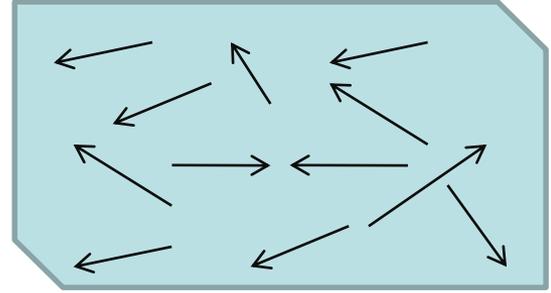
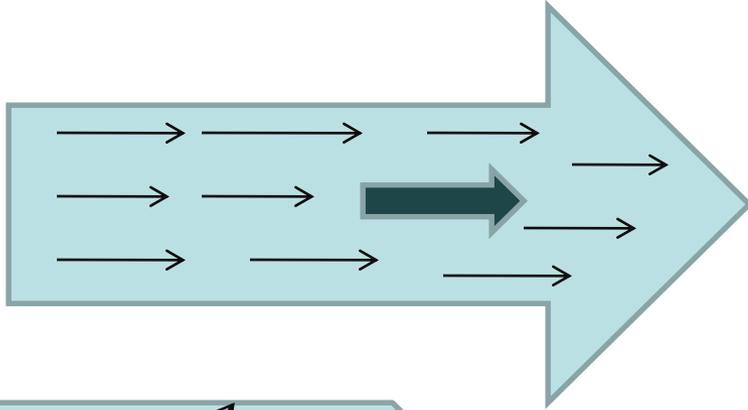
فعل القائد العسكري عند التعامل مع الخصم



لماذا نخطط إستراتيجيا؟

نشاط

دراسة الأشكال التالية واختيار ما يناسب
الشخص ومن ثم المجموعة مع التعليل لسبب
الاختيار



ما هو التخطيط ..؟

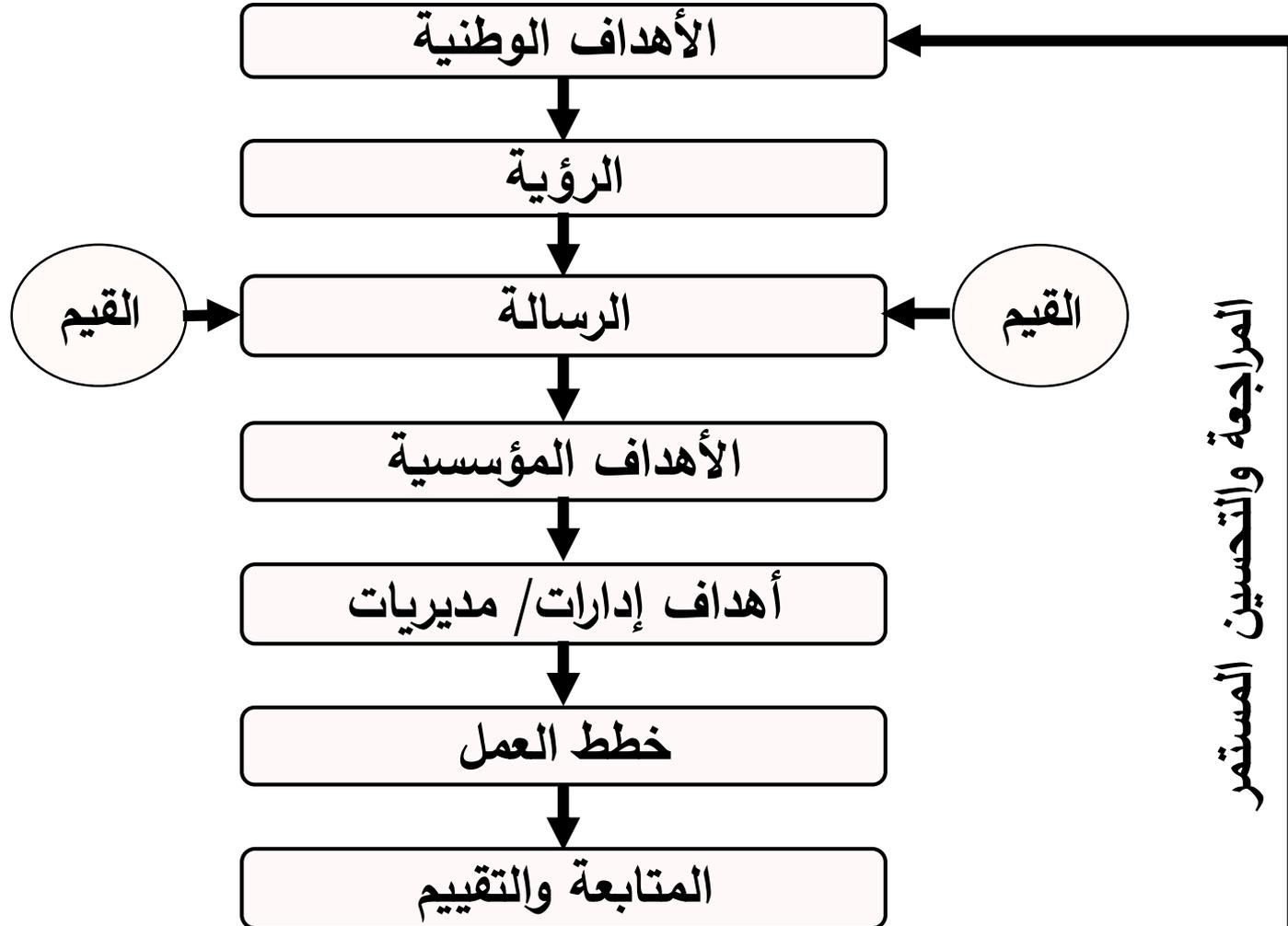
عملية اتخاذ قرارات
لتحديد اتجاه المستقبل

أين نريد
الوصول؟

أين نحن
الآن

كيف نصل الى ما نريد؟

هيكل التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام



التخطيط الاستراتيجي: الإطار

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحدد بموجبها
منظمة ما إلى أين تتجه كما تحدد المسار الأكثر
مباشرة من غيره للوصول إلى هناك

الرسالة التنظيمية

• يجب أن يوضح بيان رسالة مهمتك ما يلي:

– لماذا وجدت منطمتك؟

– ما هي الجهات التي تخدمها منطمتك؟

– أي نوع من المنظمات هي؟

• يجب أن يتميز بيان رسالتك بما يلي:

– أن يكون موجزاً (أقل من 50 كلمة)

– أن يشكل صورة واضحة

– أن يستخدم لغة بسيطة

أمثلة من بيان الرسالة

”رسالة مركز المشروعات الدولية الخاصة هي تقوية الديمقراطية في جميع أنحاء العالم من خلال المشروعات الخاصة والإصلاح الاقتصادي الموجه للسوق“

اتحاد رجال الاعمال

اتحاد رجال الاعمال العراقيين منظمة اقتصادية
غير حكومية لا تهدف الى الربح/ تسعى لتطوير
البيئة الاقتصادية والاستثمارية من خلال المشاركة
والتأثير في صنع القرار ورسم السياسة الاقتصادية
في العراق وبناء قدرات رجال الاعمال العراقيين
وتوثيق التعاون مع نظرائهم إقليميا وعالميا

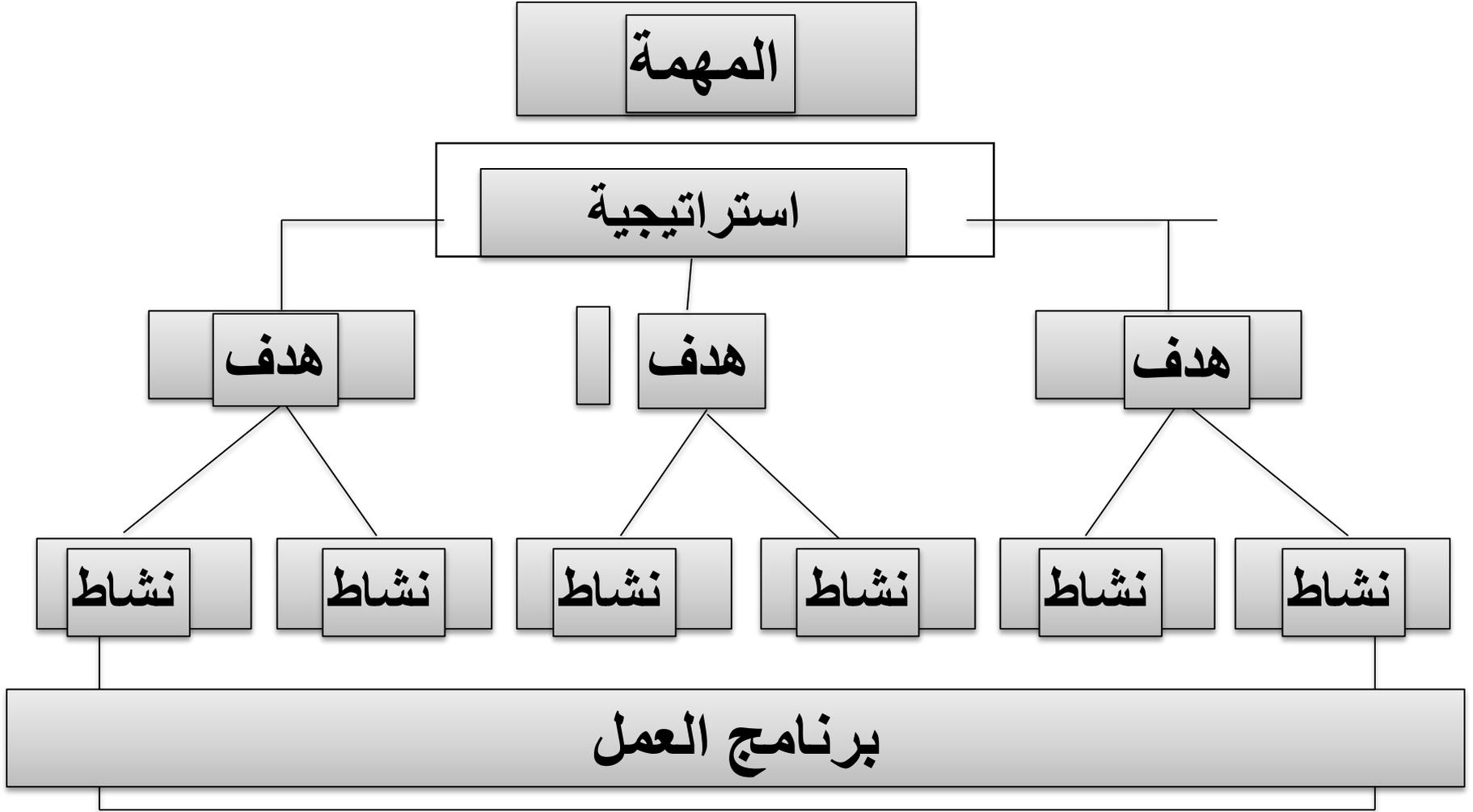
أمثلة من بيان الرسالة

"غرفة تجارة مدينة رايبند هي منظمة تطوعية تضم في عضويتها كبار رجال الأعمال وأصحاب المهن، وتكرس نفسها لتعزيز الرفاه الاقتصادي ونوعية الحياة في منطقة بلاك هيلز".

أمثلة من بيان الرسالة

”معهد التنمية الخارجية هو مؤسسة بريطانية تضم مجموعة من خبراء التفكير الاستراتيجي المعنيين بالتنمية الدولية والقضايا الإنسانية“.

أهمية بيان المهمة



أهمية بيان المهمة

بيان مهمتك هو القوة الدافعة لكل ما تقوم به.

وهو الخطوة الأولى في أي عملية تخطيط استراتيجي، كما أنه يحدد ما تعمل وكيف تعمله – أي أهدافك الرئيسية ومشروعاتك.

ما هي رسالة منظمتك؟

الرؤيا

• هي صورة تخيلية أو ذهنية، أو حلم تصبو إليه المؤسسة مستقبلاً بصفة عامة، ويفضل أن تكون:

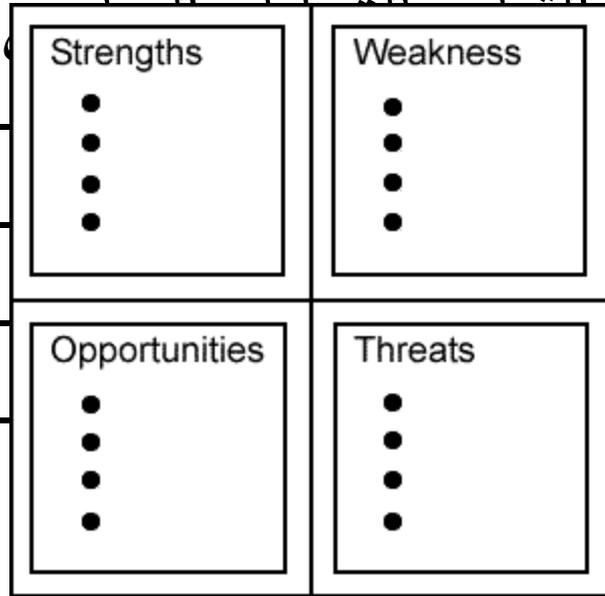
- عبارة موجزة تخاطب القلب والروح.
- تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة.
- تشد وتجذب العاملين وتشدذ الهمم.
- تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

التحليل الرباعي

SWOT التحليل الرباعي

ويقصد بذلك التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية، والتي يكون لها سيطرة عليها. والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، مما يشكل عنصراً محورياً في عملية اعداد الخطة الاستراتيجية، من خلال توفير اطار عام للتفكير في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

SWOT التحليل الرباعي



- استخدام نتائج التحليل الرباعي لتحديد المستهدفات والتوجهات الإستراتيجية.

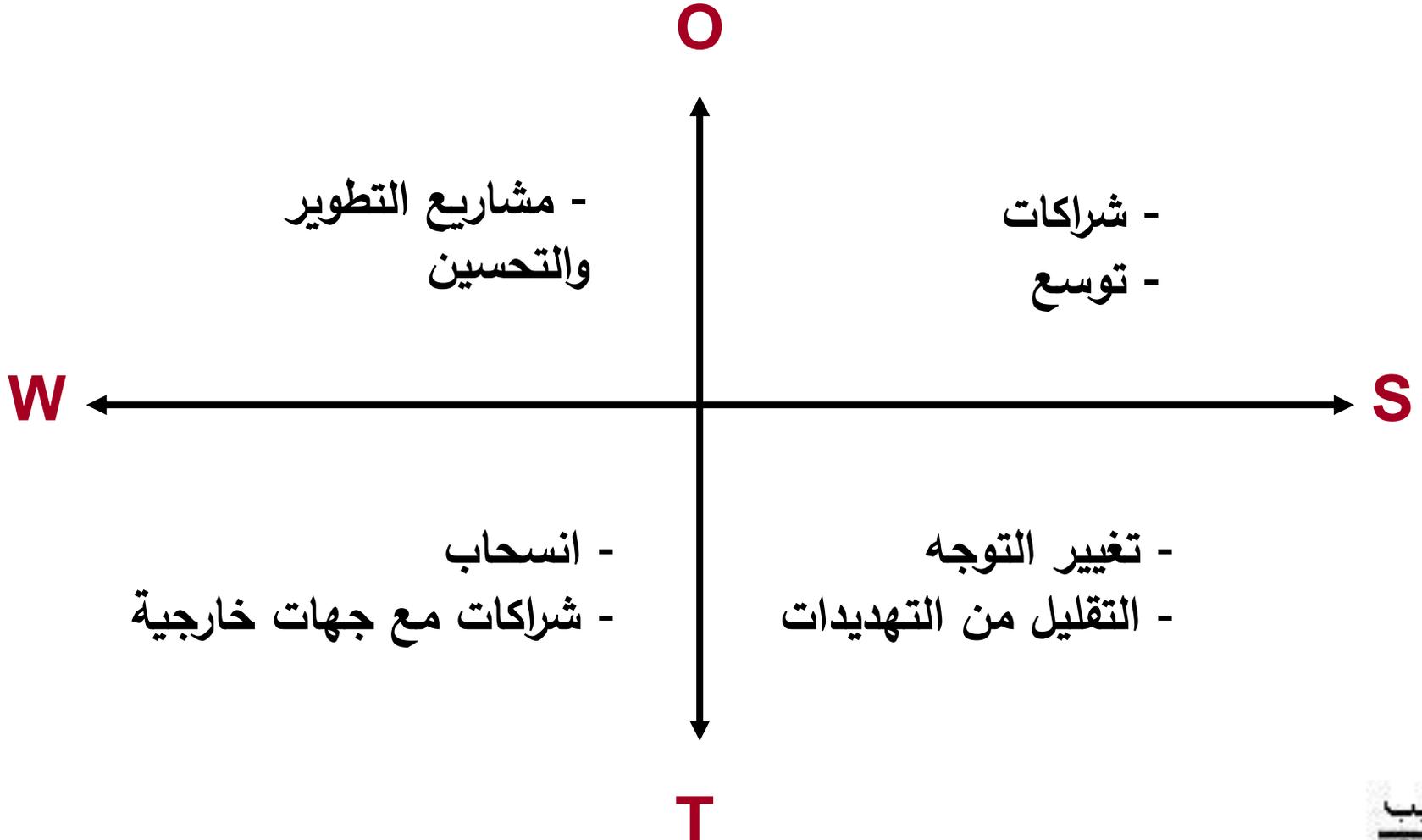
الهدف من تحليل بيئة المؤسسة

- البناء على نقاط القوة
- معالجة نقاط الضعف
- الاستفادة من الفرص
- التقليل من أثر التهديدات

الاستفادة من التحليل الرباعي

- التعرف على الوضع الحالي وتحديد الاستراتيجيات التي على المؤسسة السعي لتحقيقها وصولاً إلى الصورة المستقبلية المستهدفة.
- يتم القيام بذلك من خلال تحليل محاور مصفوفة التحليل البيئي.

معاور مصفوفة التحليل الرباعي



(SO) تحليل المحور الأول – الفرص / نقاط القوة

- التركيز على متابعة وتحقيق الفرص الخارجية.
- وضع الاستراتيجيات التي تعمل على الاستفادة من نقاط القوة في السعي لتحقيق الفرص الخارجية الممكنة.
- تكمن أهمية هذه الاستراتيجيات في السعي لتحقيق الفرص قصيرة المدى.

(ST) تحليل المحور الثاني – التحديات / نقاط القوة

- التركيز على التخلص من التحديات التي تواجه المؤسسة.
- وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استخدام نقاط القوة للتخلص أو التقليل من التحديات التي تواجه المؤسسة.

(WO) تحليل المحور الثالث – الفرص / نقاط الضعف

- التركيز على مجالات التطوير والتحسين.
- وضع الاستراتيجيات التي تساعد على فتح فرص جديدة من خلال العمل على تقليل بعض نقاط الضعف (أو زيادة نقاط القوة).
- تساعد هذه الاستراتيجيات على إعداد خطة طويلة المدى للتطوير والتحسين.

(WT) تحليل المحور الرابع – التهديدات / نقاط الضعف

- التركيز على تجنب المخاطر والتخفيف من أثرها.
- وضع الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب والتخفيف من أثر التهديدات التي قد تنتج عن نقاط الضعف.
- يتم تحقيق ذلك من خلال تطوير:
 - استراتيجيات للتخلص من نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة –
 - استراتيجيات وقائية للتقليل من احتمالية حدوث التهديد أو شدة تأثيره.

مصفوفة التحليل الرباعي

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التحديات

الأهداف التنظيمية

- تتبع من الرسالة.
- تشكل الغايات بعيدة المدى للمنظمة.
- قد تكون داخلية و/أو خارجية.
 - أن تكون عملية في توجهاتها.
 - أن تعطي توجيهات.
 - أن تحدد أهدافاً قابلة للقياس.
 - أن تتطلب الالتزام.
 - أن تكون واقعية، لكنها تتسم بالتحدي.

SMART الأهداف الجيدة

- محددة
- قابلة للقياس
- قابلة للتحقيق
- مكثفة من حيث مواردها
- حساسة للوقت

التخطيط الاستراتيجي

الأمر الواجب القيام بها

- ✓ الاعتماد على القدرات الحقيقية.
- ✓ معرفة احتياجات ومتطلبات المتعاملين معك (الأعضاء أو فئات الجمهور، أو العملاء، إلخ).
- ✓ المحافظة على التوازن بين الموارد والنتائج.
- ✓ حمل الآخرين على المشاركة في تطوير البرامج وتنفيذها.
- ✓ التنظيم من أجل المستقبل.
- ✓ وضع معايير عالية.

التخطيط الاستراتيجي

المحظورات

- x محاولة أن تصبح كل شيء لكل الناس.
- x الوقوع في فخ جمع الأموال باعتباره غرض المنظمة الرئيسي.
- x بناء المنظمة على أساس التسلسل الهرمي.
- x مكافأة الأداء السيئ.

الناس في التخطيط: المواقع والأدوار

”يمكن لمواقع مختلفة أن تقوم بأدوار مختلفة – وقد ترتبط المواقع بالأدوار أو لا ترتبط بها!“

- الأدوار في عملية التخطيط تشمل:
 - المناصرين
 - الرعاية
 - المشاركين

رعاة العملية

- يصادقون على الجهد ويجيزونه قانونياً.
- ليسوا مشاركين "نشطاء" على درجة الخصوص.
- يحثون صناع القرار المهمين على "بذل كل ما في وسعكم"
- بدون هذا الالتزام، بالإضافة إلى المهارات والموارد، يصبح التخطيط الاستراتيجي تبديداً.

مناصرو العملية

- يلتزمون بأن تكون العملية ناجحة.
- ليس لديهم "أفكار مسبقة" حول ما قد ينتج عن العملية من قضايا وإجابات.
– الشعور الحدسي مقبول!
- يؤمنون بالعملية ويدفعونها إلى الأمام حتى تظهر الإجابات.

المشاركون

- هيئة لصنع القرار أو هيئة استشارية
 - تشرف على العملية
- فريق للتخطيط الاستراتيجي
 - يدير العملية
 - يجمع المعلومات
 - يعد للاجتماعات
 - يضع مسودة الخطة

ما وراء التخطيط.....

ما هو المطلوب لإنجاز الأمور؟

التنفيذ

- **اعمل على تطوير هيكل تنفيذي**
 - من هم المسؤولون والمخولون
 - ما هي الموارد – الموازنة، الموظفون، المواد
 - ما هي المهمات الرئيسية
- **اعمل على تهيئة جدول زمني**
 - يحدد المعالم الرئيسية
 - يحدد فترات المراجعة الدورية للأوضاع
- **يصمم خطة للتسويق**
- **يحدث خططكم على المدى البعيد**

برامج العمل

- جميع برامج المنظمة ومشروعاتها وأنشطتها الجارية تمثل في مجملها برنامج عملها.
- برنامج العمل هو أداة إدارة يمكن استخدامها:
 - للتأكد أن المنظمة تسير على الطريق الصحيح
 - يشرح ما يتعلق بالمنظمة لمن هم خارج المنظمة أو للعملاء/الزعماء/الأعضاء المحتملين
 - يقدم التوجيه للمشاركين الجدد
 - يساند عملية جمع الموارد المالية
 - يساند العلاقات العامة
 - يجذب اهتمام القيادات العليا

تطوير برنامج عملك

- جمع المعلومات
 - أ- نشر معلومات محددة
 - ب- خطة بعيدة المدى
 - ج- تحليل الموارد
- استدر اج المدخلات
 - أ- تقييم المجتمع المحلي
 - ب- التعرف على الاتجاهات

تطوير برنامج عملك

• تطوير البرنامج

- أ- تخطيط الخدمات اللوجيستية (خلوة)
- ب- تحديد المشاركين
- ج- المشاركون يحلون المعلومات
- د- بلورة الأولويات
- هـ- تطوير النشاطات
- و- إجراء "اختبار الاتجاهات الخمس"

• كتابة مسودة تحضيرية

- كتابة المسودة النهائية لرفعها إلى المجلس للموافقة عليها

“اختبار الاتجاهات الخمس“

- 1- هل النشاط يتسق مع الرسالة؟
- 2- هل النشاط له مغزى بالنسبة للمجتمع المحلي؟
- 3- هل يعمل النشاط على تعظيم استخدامات الموارد؟
- 4- هل يمكن توفير التمويل الكافي للنشاط؟
- 5- هل النشاط يؤدي إلى تكرار جهود منظمات أخرى؟

مآزق برامج العمل

ما هي الأخطار المتوقعة؟

– سيطرة الموظفين

– الانتهازية

– الطموح المفرط

عينة ورقة تخطيط العمل (1)

الخدمة التي ستقدم إلى الأعضاء:

الغرض:

معايير القياس:

الغايات:

الاستراتيجيات/الأنشطة:

اسم المسؤول:

الاطار الزمني:

الموارد المطلوبة:

عينة ورقة تخطيط العمل (2)

1- الرؤية

2- بيان الرسالة

3- التحليل الاستراتيجي للعمليات

مواطن القوة – مواطن الضعف- الفرص- التهديدات

4- برنامج عمل للسنة (أهداف SMART)

الهدف رقم 1: النشاط

المسؤولية: اسم الشخص، ووظيفته

آخر موعد لإنجاز العمل: التاريخ

الموارد المطلوبة:

الهدف رقم 2: النشاط

المسؤولية: اسم الشخص، ووظيفته

آخر موعد لإنجاز العمل: التاريخ

الموارد المطلوبة:

اعرف انك تعتقد انك فهمت ما قلته...

ولكنني لست متأكدا من ان ما فهمته
هو ما قصدته بكلامي..

