

التخطيط الإستراتيجي

- ببساطة – تحديد اتجاه مؤسسة – حزب – حركة – مجتمع ما في المرحلة المقبلة.
- سؤال إلى أين تتجه المؤسسة – الحزب – الحركة – المجتمع؟ وكيفية الوصول إلى تلك النقطة؟

عناصر العملية الإدارية الإستراتيجية

A Model of Elements of Strategic Management



يقود التخطيط الإستراتيجي للتغيير

الضغط باتجاه التغيير

- الإخفاقات في النواحي المادية
- مهددات التنافس
- قيادة ذات رؤيا
- الأداء الضعيف
- الجو السياسي العام
- الضغوطات الخارجية

الضغط ضد التغيير

- الراحة والكسل
- الخوف من التغيير
- الجهل
- غياب الخبرة والمهارات
- عدم رؤية الجدوى من التغيير
- الضغوطات اليومية
- العنجهية

نقاش:

- ما هي العوامل التي تشير باتجاه التغيير في مؤسساتكم/حزبكم؟
- ما هي العوامل التي تقاوم هذا التغيير؟

تذكري

- الناس بطبيعتهم لا يحبون التغيير.
- أعمل/ي باتجاه أكبر مشاركة من المعنيين.
- حاول/ي تخفيف المهددات.
- تأكد/ي من أن الجميع يستوعبون لماذا التغيير سيحصل وأهميته.
- يجب أن يعتمد التغيير على التخطيط.

نجاحة التخطيط الإستراتيجي

- كلما كان هنالك إدارة ناجعة وفاعلة.
- كان هنالك قنوات إتصال واضحة ومطبقة.
- المؤسسة مفتوحة لأراء ورؤى جديدة.
- المؤسسة غير مدفونة بأنظمة وتعليمات جامدة وبها بروقراطية قاتلة.
- كلما كان هنالك Visionaries و Leaders.
- كلما كان هنالك تفكير استراتيجي.

مرتكزات هامة

- يجب ان تكون عملية التخطيط جامعة (Inclusive).
- تساعد في عملية التحفيز الداخلي والخارجي والإحساس بالملكية.
- قاعدة المعلومات تعكس إحتياجات وتطلعات الجميع.
- تساعد في الموضوعية وعمق النقاش.
- تساعد في خلق أجواء مشاركات مستقبلية وعمل مشترك.
- تساعد في تبادل المعلومات بين الفرقاء.

من يجب ان يشترك في التخطيط Stakeholders

- من هم جميع المعنيون؟
- كيف نعتمد ان هؤلاء
معنيون؟

منطلقات التخطيط الإستراتيجي

- يتطلب التخطيط الإستراتيجي أن تقوم المؤسسة/ الحزب – الحركة – المجتمع بوضع رؤيا لما تراه لنفسها في المستقبل.
- ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى الصورة الواسعة من منطلق طويل المدى.
- يترافق مع الخطة الإستراتيجية خطة سنوية – فصلية- يومية على مستوى عملي.
- مفهوم الغابة والشجر.
- يتطلب التخطيط الإستراتيجي المسؤولية والالتزام تجاه المشاركة.
- مشاركة المستويات الإدارية الثلاث في عملية التخطيط.
- يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية من خلال خطة تنفيذية مرحلية.

أهمية الخيارات

التخطيط الإستراتيجي عملية تقوم من خلالها المؤسسة بدراسة خيارات ذات علاقة:

- بوجودها – لماذا نحن قائمون؟
- ما هي الأهداف الرئيسية للمؤسسة؟
- ما هي الموارد التي تحتاجها باتجاه مستقبل ناجح؟
- من سيكونوا زبائننا / المستفيدين منا؟
- توقع ما سيحدث بالمستقبل وأخذ الخيارات الآن.

فوائد التخطيط الإستراتيجي

- عملية داعمة للإدارة بشكل عام.
- يوفر رؤيا مشتركة وسبب للوجود.
- يزيد من الالتزام.
- متطلب أساسي لعملية تجنيد الأموال.
- فرصة لتحديد الأولويات.
- إمكانية التعامل مع الأزمات والمهددات.

مكونات ذات علاقة بالتخطيط الإستراتيجي

■ عمل الفريق

■ الرؤيا

■ الرسالة

■ القيم

■ تقييم الوضع القائم

PESTDL PEEST PEST ■

■ تحليل سوات SWOT

■ 7 S ANALYSIS

PEST

Political	Political	Political
Economic	Economic	Economical
Social	Environment	Social
Technological	Social	Technological
Demographic	Technological	
Legal		

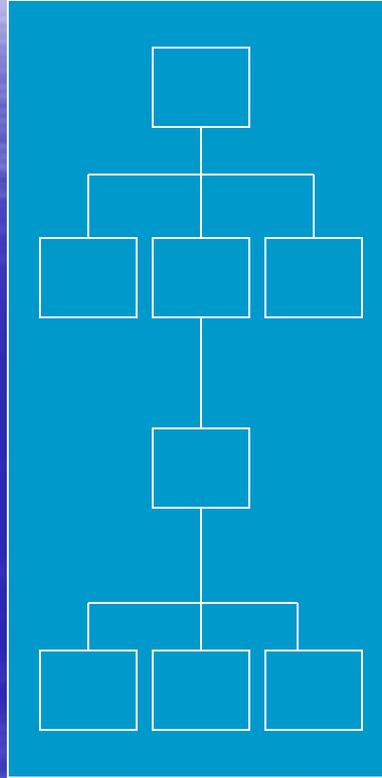
^7f717'ن} *077\$1 † ¥° 7}– ^3f° 7}– ^££)17}487 f7@7}~ }£ 51}187}69 *1 لPESTD L 47 \$*5'£5 *\$È%*ط
 ^7@7}f"£³ }1

البيئة الإجتماعية والثقافية:

- إتجاهات وقيم المجتمع
- الأنماط العمرية للسكان
- تركيب قوة العمل
- قيمة العمل
- المعتقدات
- إتجاهات المجتمع نحو الصناعة
- متوسط العمر
- التوزيع الجغرافي

البيئة الإقتصادية:

- الناتج القومي الإجمالي
- متوسط الدخل الفردي
- مستويات المراتبات والأجور
- الميل للإدخار والإستهلاك
- معدلات الفائدة
- التضخم
- مستويات البطالة
- الطاقة والمواد الخام



- الإكتشافات العلمية والتجديدات
- التطورات التكنولوجية في الصناعة
- الإتفاق الحكومي على البحث والتطوير
- تحسين الإنتاجية من خلال الأتمتة
-

البيئة التكنولوجية

- النظام السياسي
- التشريعات على المستوى المحلي والقومي
- الإتجاهات السياسية والتشريعية نحو الصناعة
- قوانين حماية البيئة
- قوانين التجارة الخارجية
-

بيئة السياسية والقانونية

تحليل الأوضاع القائمة

Swot

Strengths	نقاط القوة/ القوة الداخلية للمؤسسة
Weaknesses	نقاط الضعف/ الضعف الداخلي للمؤسسة
Opportunities	الفرص/ فرص خارجية قد تحرك عمل المؤسسة
Threats	المهددات/ مهددات خارجية قد تحرص عمل المؤسسة
(SWOCT)	ويمكن إضافة التحديات

SWOT 578°" 47] \$*5'£5 *\$È%*05

† ¥° 7} C^££) 187^70f*\$7}1 ^78\$}7}^7587} 5 C58°

7S Analysis

Strategy	الإستراتيجية
Staff	العاملون
Structure	الهيكل
Skills	المهارات
Shared Values	القيم
Style of Management	النهج الإداري
System	الأنظمة

نقاش: بالإشارة إلى مؤسستكم/حزبكم، إتبع/ي 7S Analysis في تحليل الواقع وتأثيراته على خططكم التطويرية/ الإستراتيجية

تحليل الواقع

But Why Technique	إجراءات لكي لماذا
Nominal Group Technique	نقاش المجموعات البورية
Personal Interviews	لقاءات فردية
Document Review	مراجعة الوثائق

عمل مجموعات: إتباع طريقة إجراءات "لكن ، لماذا"
إتباع طريقة نقاش المجموع البورية

Strategic Planning Model

Organizational Planning

Why are we in Business?

Vision

Driving Force

Mission

How do we do Business?

Vision

Driving Force

Mission

Where are we now?

Environmental Assessment

Gap Analysis

Where do we want to be?

Strategic Goals

Strengths

How can we get there?

Tactics Plans

Weaknesses

Resources

Opportunities

How will we know we've arrived?

Threats

Competition

Constraints

Coordination

Budgets

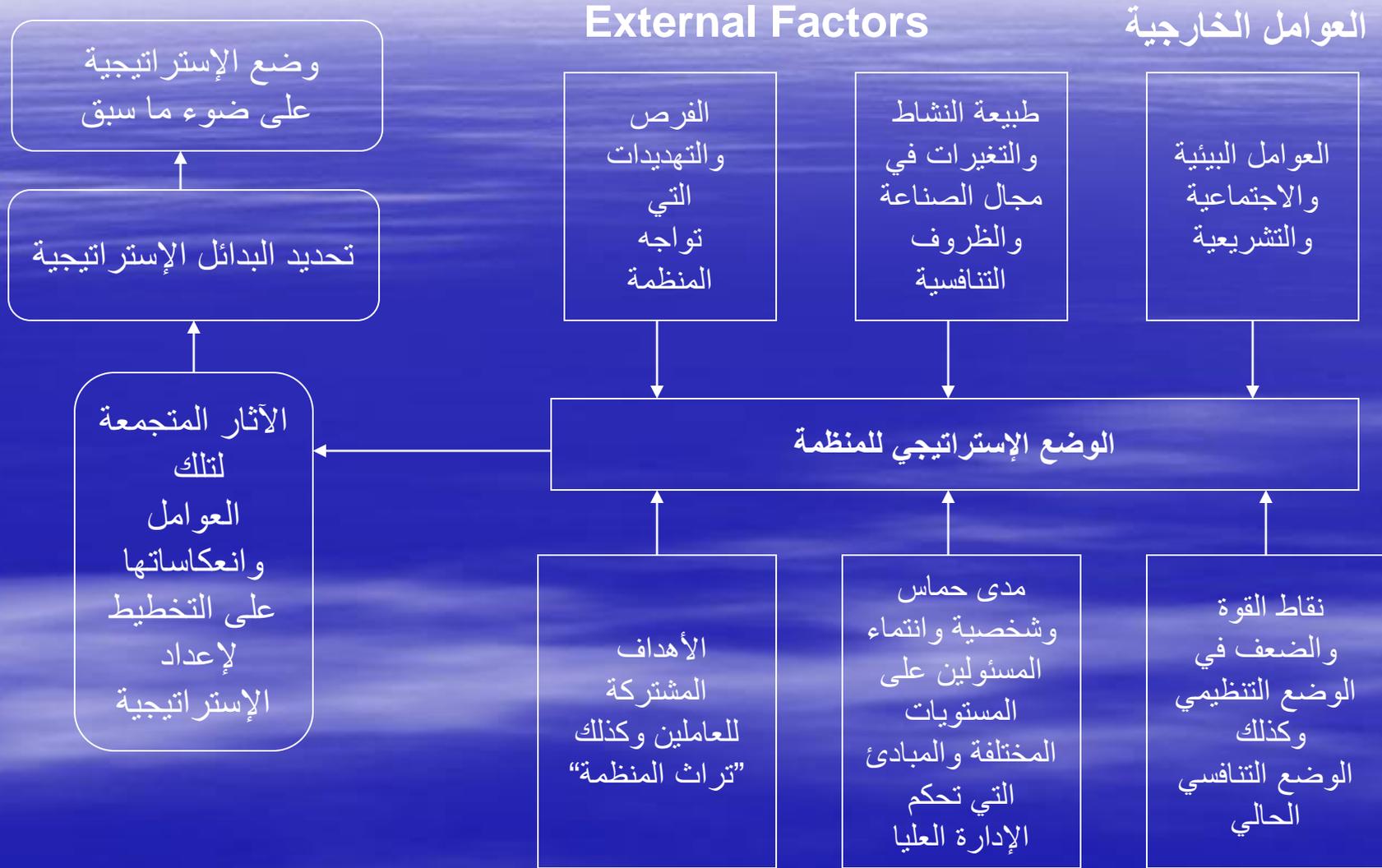
Controls

Reports

Reports

العوامل المؤثرة على تشكيل الإستراتيجية

factors Affecting & Shaping The Choice of Company Strategy



الرؤيا والرسالة

- الرؤيا تمثل واقعاً بعيد المدى لا نلمسه حالياً قد نصله أو لا نصله ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه.
- الرسالة أكثر واقعية وتساعدنا في التعرف على الطرق والوسائل التي ستقودنا إلى تحقيق الرؤيا.

أمثلة على الرؤيا

- كمؤسسة نسوية، نحن نطمح إلى تمكين المرأة في النواحي الإجتماعية والإقتصادية والسياسية ولحياة ذات نوعية.
- كمؤسسة صحية نطمح إلى تقديم خدمات صحية ذات نوعية في تناول الجمعية وذات كفاءة ونجاعة وملائمة.

الرؤيا وصياغتها

- يمكن أن تكون مكتوبة أو مفهومة ضمناً وبشكل عام.
- ما تود أن تراه بالمستقبل ويشركنا الجميع بالتطلع إليه.
- يمكن أن يكون أكبر من مؤسستنا.
- ما تطمح لتحقيقه من خلال عمل المؤسسة وليس بالتحديد ما تستطيع ان تحققه.

مثال على صياغة الرسالة

نحن في مركز التطوير (الهوية Identity) نطور ونقيم وننفذ برامج (طبيعة عملنا Business) تساعد في تطور ونمو الأطفال في النواحي الأخلاقية والاجتماعية (السبب Purpose). من خلال عملنا على تطوير قدرات ومهارات الأطفال للتفكير المنطقي والنقد البناء نعمل أيضاً على تعميق التزام الأطفال للقيم الإجتماعية مثل المساعدة وتحمل المسؤولية وإحترام الآخرين ... الخ. وكلها مكونات أساسية للحياة بكرامة وإنتاجية عالية في مجتمع ديمقراطي (القيم Values).

إذا أهمية الهوية – طبيعة العمل – السبب – القيم

صياغة الرسالة

<p>نساء لنساء منظمة فلسطينية غير حكومية ...</p>	<p>(1) من نحن (الهوية)</p>
<p>ما هي القضايا الإجتماعية، السياسية، الاقتصادية الإنسانية ... الخ التي نود العمل أو التطرق إليها. مثلاً أن هدف مؤسسة نساء لنساء هو توفير الدعم الاجتماعي والإقتصادي والسياسي للنساء المهمشات.</p> <p>ملاحظة (لا نذكر هنا برامج تفصيلية ونترك الموضوع بعموميته حيث أنه من السهل تغيير البرامج وأصعب تغيير الأهداف).</p>	<p>(2) ماذا نفعل ولمن؟</p>
<p>تطرق إلى الفلسفة والقيم والثقافة التي تحكم أهداف ونهج المؤسسة. مثلاً: حيث ان النساء مشاركات أساسيات في عمالية التنمية وعلينا زيادة مساهمتهم ومشاركتهم.</p>	<p>(3) لماذا نفعل هذا؟</p>

~*711@ 517

مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

1. تعيين مجموعة لإدارة عملية التخطيط الإستراتيجي.
2. يمكن الإستعانة بمستشار خارجي للمساعدة.
3. الحصول على الموافقة على عملية التخطيط، المسؤوليات، الإطار الزمني ... الخ.
4. تجميع المعلومات.
5. مراجعة الرؤيا، الرسالة، النجاحات والإخفاقات.
6. تحليل المعلومات.
7. الخروج بخطة أولوية.
8. مراجعة الخطة مع المعنيين والتعديل.
9. مراجعة نهائية.
10. تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
11. مراجعة التنفيذ والتعديل حسب الحاجة (Continuous Process).

للانتباه

- التخطيط الإستراتيجي ليس بالعملية السهلة
- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى جهد ووقت
- العوامل التي تؤثر على الخروج بخطة ضعيفة تشمل:
 - الافتراضات الخاطئة
 - التوقعات المتفائلة جداً وغير واقعية
 - ضعف في تحليل المخاطر (Risk Analysis)
 - ضعف في التحليل SWOT, PEST, 7S

(Strategic Goals)

الأهداف الإستراتيجية (Strategic Goals)

الأهداف الإستراتيجية

خصائصها :

- محددة (Specific)
- تخضع للقياس (Measurable)
- يمكن تقييمها وملاحظتها (Assessable)
- يمكن تحقيقها بالاستناد إلى المصادر المتوفرة والنهج الإداري (Achievable)
- يمكن تطويرها خاصة في حالات التغيير المفاجئ (Adaptable)
- مترابطة مع بعضها البعض (Connected)
- تدعم رسالة ورؤية المؤسسة (Supportive)
- مقبولة من ناحية التكلفة، الوقت ... الخ (Acceptable)
- مقاسة بالنسب لوقت ما (Timely)
- تطور قدرات العاملين عليها (Extending Capabilities)
- واقعية (Realistic)
- تكافئ من يعمل على تحقيقها (Rewarding)

سؤالان هامان

■ ما هي الأهداف الإستراتيجية التي يجب ان تحققها المؤسسة؟

■ ما هي الإستراتيجية/ الطرق المتبقية لتحقيق هذه الأهداف أو الإنجازات؟

الخطة التنفيذية

الأهداف الإستراتيجية - المهمات - الجهة المسؤولة - تاريخ إتمام العمل - كيفية التحقق من النجاح

- من يفعل ماذا.....
- كم من الوقت.....
- المتابعة والتقييم.....

زيادة فرصه تطبيق الخطة الإستراتيجية

مكونات عمالية التحضير

- مشاركة القيادة (الرسمية وغير الرسمية).
- العمل من منطلق مفاهيمي متفق عليه.
- أهمية إشراك أفراد من الذين سينفذون الخطة.
- إيلاء أهمية لمناقشة القضايا الحرجة في المؤسسة.

مكونات ذات علاقة بالمحتوى

- التطرق إلى القضايا الداخلية والخارجية.
- لا تدخل/ي في أدق التفاصيل.
- إيجاد توازن ما بين الحلم والحقيقة.
- ابقي اللغة والمفاهيم البسيطة.

مكونات ذات علاقة بالاستخدام

- إستخدام الخطة كأداة إدارة (إسترشاد لصنع القرار).
- أدخل/ي مكونات الخطة في نشاطات الإدارة اليومية.
- رتب/ي عمل المؤسسة في إطار الخطة.
- بشكل مواز - إيجاد خطة متابعة وتقييم.

تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية

Tasks in Implementing the Strategy



ملخص

- التخطيط الإستراتيجي عملية ديناميكية تحلل باستمرار الوضع القائم وتحديد الإجراءات المستقبلية.
- المطلوب فكرة واضحة عن المؤسسة وإمكاناتها وفرصها.
- فكرة جيدة عن البيئة التي تعمل بها المؤسسة.
- حاجة ماسة إلى تنظيم العملية وإجراءات المتابعة.
- تفعيل فريق للعمل على خطة.
- تحضير المؤسسة لفكرة التخطيط الإستراتيجي.
- تحديد فترة تغطية الخطة.
- إيلاء مسألة الإجماع أهمية في عملية تقبل الخطة.

مسائل هامة في تنظيم العملية

1. بالإشارة إلى إمكانات الإستفادة من التخطيط الإستراتيجي يجب الشروع فوراً في عملية التخطيط الإستراتيجي - التفكير بالموضوع - ليس الآن.
2. يجب تطوير خطة إستراتيجية لـ - المؤسسة بشكل عام، - جزء من المؤسسة، - مشروع محدد، - غيره.
3. ستغطي الخطة: - عام واحد، - عامان، - 3 أعوام، - غيره.
4. ستتم إدارة عملية تحضير الخطة من خلال: - ميسر فريق، - لجنة تخطيط، - مستشار، - غيره.
5. سيتم تحضير الخطة من خلال مشاركة: - مجلس الأمناء، - مجلس الإدارة، - اللجنة التنفيذية، - مجموعات من العاملين، - مجموعات معينة أخرى (Stakeholders).
6. يتوقع تسليم الخطة للموافقة بتاريخ —