

دليل التخطيط الاستراتيجي للقادات الشبابية



إعداد: لبيب شائف محمد إسماعيل

يناير – 2013م

إهداء

إلى معلم الناس الخير

سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وسلّم

وإلى كل حريص على تعليم الناس ما ينفعهم

(منظمة فريدرش ايبرت)

(مؤسسة التنمية الشبابية)

"الشباب ثروة و ثورة ميخائيل نعيمة"

تمرّ اليمن حالياً بعملية انتقال ديمقراطي، كان للشباب الدور الرئيس في الوصول إليها ، الشباب الذين يشكلون النسبة السكانية الأكبر في اليمن ، كانوا الأكثر تهميشاً خلال عقود من الزمن . وإيماناً منا في مؤسسة التنمية الشبابية وشركائنا في مؤسسة فريدرش إيبيرت بأن الشباب هو موسم الأمل والعمل والنشاط وتكوين الخلق القويم الذي عليه يقوم المجتمع والذي تزدهر به الشعوب والأمم ، و انطلاقاً من الدور الذي يجب أن يلعبه الشباب في تعزيز العملية التنموية والديمقراطية وإحداث التغيير الإيجابي على الدوام ، والذي يستوجب إعدادهم للقيام بدورهم في المرحلة القادمة سواء خلال مرحلة التحول الديمقراطي أو ما بعدها ، وتأهيلهم للمشاركة الفاعلة في كافة قضايا المرحلة الانتقالية ، والمشاركة في الشأن العام ، ولأن بناء الدولة المدنية الديمقراطية ، ينبغي أن يقوم على ثقافة المشاركة والعمل المدني الديمقراطي القائم على قدرة الشباب على قراءة المشهد وتحليله واتخاذ القرار المناسب ، فقد عملنا على تنفيذ مشروع بناء قدرات التخطيط الاستراتيجي والتفاوض لدى القيادات الشبابية ، من خلال سلسلة من ورش العمل التدريبية في صنعاء ، عدن و تعز ، وإعداد دليل تدريبي في التخطيط الاستراتيجي وإعداد مدربين في هذا المجال الهام ، بهدف مساعدة القيادات الشبابية على بلورة رؤاهم وأفكارهم بشكل منظم وبأسلوب علمي يحقق الأهداف المرجوة لهم .

إن هذا الدليل ارتكز على ثلاثة أركان أساسية " الاستراتيجية ، التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي " ، ويهدف إلى تمكين القيادات الشبابية من صياغة الاستراتيجيات وإعداد الخطط الاستراتيجية لمنظمتهم ومبادراتهم ، بما يعزّز من دورهم في صناعة مستقبل أفضل لليمن .

نأمل أن يكون هذا الدليل مرشداً لكافة شباب اليمن " ذكور وإناث " في التخطيط السليم للمستقبل، وأن يكون مرجعاً للمدربين وللمنظمات المجتمعية وكافة الجهات المهتمة بقضايا الشباب.

في الأخير أود أن أتقدم باسمي و باسم كافة العاملين في مؤسسة التنمية الشبابية وفريق المشروع بجزيل الشكر لشركائنا في مؤسسة فريدرش إيبيرت على دعمهم لهذا المشروع وأخص بالشكر السيد تمّ بيتشولات الممثل المقيم للمؤسسة في اليمن والسيد محمود قياح مدير البرامج ، كما أتقدم بجزيل الشكر لخبير المشروع الأستاذ لبيب شائف محمد وذلك للجهود التي بذلها خلال عملية التدريب و إعداد هذا الدليل الرائع ، والزميل الأستاذ مراد الغاراني الذي ساهم بالأراء والمشورة الناجعة طوال فترة المشروع ، وأشكر كذلك فريق العمل في المشروع: فاطمة سبايا ، رانيا مسعد ، أثار علي، أسامة المخلافي وعلي القباطي . وكل من ساهم وشارك في إنجاح المشروع وإخراج هذا الدليل الذي يعد باكورة إصدارات مؤسسة التنمية الشبابية .

عن أسرة YDF

بليغ أحمد المخلافي

المفكر

الصفحة

م الموضوع

تقديم

مقدمة

منهجية الدليل

منهجية التدريب

أنشطة بدء التدريب

الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية (تعرف على التخطيط الاستراتيجي للشباب)

أهداف الوحدة

أهمية الشباب في المجتمع

مجالات بناء القدرات اللازمة للشباب للتأثير الفعّال في المجتمع

مراحل تطوّر المنظّمات/ المشروعات

مفهوم الاستراتيجية

أنواع الاستراتيجيات

التفكير الاستراتيجي

عناصر التفكير الاستراتيجي

عمليات التفكير الاستراتيجي

حكاية للتفكير

التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تطوّر التخطيط الاستراتيجي

مستويات التخطيط

أهداف التخطيط الاستراتيجي

أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة

خصائص التخطيط الاستراتيجي

متطلبات التخطيط الاستراتيجي

مقومات المخطط الاستراتيجي

مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي

الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي

مجالات التخطيط الاستراتيجي وخصوصية عناصر التحليل البيئي لكل منها

تطبيقات الوحدة

الوحدة الثانية: الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي (التخطيط للتخطيط) (تهياً)

أهداف الوحدة

ما الذي يجري في هذه المرحلة

المخرجات المتوقعة من المرحلة

النتائج المرجوة

خطة السير في التخطيط الاستراتيجي

تطبيقات الوحدة

الوحدة الثالثة: تشخيص الوضع الراهن (تحليل بيئة المنظمة) (انظر)

أهداف الوحدة

جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط

وضع وصف ملخص للمنظمة ومراحل تطوّر ها

المراجعة الأولية لرسالة المنظمة

التعرف على أصحاب المصالح

تحليل بيئة المنظمة

تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

تحليل البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر)

مصفوفة تحليل الخيارات الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي SWOT)

تحديد القضايا الاستراتيجية

صياغة تقرير التحليل
تطبيقات الوحدة

الوحدة الرابعة: وضع وصياغة الرسالة، الرؤية، الأهداف، القيم (فكر)

أهداف الوحدة
صياغة الرسالة (Mission)
العناصر التي تتضمنها رسالة المنظمة
خصائص الرسالة الفعالة
نماذج للرسالة
وضع وصياغة الرؤية (Vision)
سمات الرؤية الفاعلة
نماذج للرؤية
الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals
أنواع الأهداف
خصائص الأهداف الفعالة
المجالات الأساسية التي تتحدّد وفقها الأهداف الاستراتيجية
أمثلة على الأهداف الاستراتيجية
القيم (Values)
سمات القيم المؤسسية الفعالة
أمثلة لبعض القيم وكيفية صياغتها
نشر وتعميم الاستراتيجية والتوعية بها
تطبيقات الوحدة

الوحدة الخامسة: وضع الخطة التنفيذية للاستراتيجية (ارسم)

أهداف الوحدة
وضع الأهداف الفرعية
وضع المؤشرات
خصائص المؤشرات الفعالة
أنواع المؤشرات
تحديد المشروعات/ المهام لكل هدف فرعي ووضع الأنشطة والإجراءات المترجمة لكل مشروع/ مهمة
تحديد الفترات الزمنية لتنفيذ كل مشروع/ مهمة
تحديد الموارد اللازمة لكل مشروع/ مهمة
تحديد المعنيين بالتنفيذ
وضع مصفوفة الخطة التنفيذية وعناصرها
الخطة الزمنية
وضع آلية المتابعة والتقييم
كتابة وثيقة الخطة الاستراتيجية
تطبيقات الوحدة

الوحدة السادسة: تنفيذ وتقييم الاستراتيجية (نقد وقيم)

أهداف الوحدة
تبليغ وتدريب الموظفين
وضع الخطة التشغيلية السنوية وتحديد أو رصد الميزانية للسنة الأولى
توفير وتخصيص الموارد والإمكانات اللازمة
البدء بالتنفيذ الفعلي
المتابعة والتقييم للاستراتيجية
أهم الجوانب التي يتم الأخذ بها عند تطبيق عملية المتابعة والتقييم
عوانق التخطيط الاستراتيجي
تطبيقات الوحدة
المصادر والمراجع
الملاحق

مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام النبيين، ومعلم الناس أجمعين، المرسل رحمة للعالمين، سيدنا محمد وعلى آله الطيبين، وبعد:

يمثل التخطيط الاستراتيجي مرتكزا هاما للشباب الطامح نحو مستقبل أفضل، في عالم متغير، باعتبار هذا التخطيط أحد أساليب التغيير الحديثة التي تمكّنهم من تحقيق طموحاتهم في التأثير الفعال في مجتمعاتهم، كما أن التعرف على التخطيط الاستراتيجي بحد ذاته، يمثل خطوة هامة لنقل الشباب إلى مستوى التفكير الاستراتيجي، باعتبار هذا التخطيط يعطي نموذجا متميزا لدعم عمليات التفكير الاستراتيجي انطلاقا من حالة الإدراك التي يخلقها في عقولهم لفهم أبعاد البيئة المحيطة، وربط أي توجه للتطوير في حياتهم أو تناول أي قضية في المجتمع من خلال التعامل مع معطيات بيئتهم.

وقد أحسن صنعا كل من: مؤسسة فريدرش ايبرت، ومؤسسة التنمية الشبابية باختيارهما هذا الموضوع الهام ليكون أحد مجالات بناء قدرات الشباب اليمني، في مرحلة هم بأمس الحاجة لمثل هذا البرنامج، وعبر عمل يأخذ طابع الاستمرارية من خلال إصدار دليل تدريبي للتخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، حيث يهدف هذا الدليل إلى:

- تكوين فهم مشترك لمختلف الجوانب المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات.
 - تمكين الشباب من اكتساب القدرات والمهارات والاتجاهات اللازمة لهم للتعامل مع قضاياهم وتطوير مبادراتهم ومنظماتهم من خلال التخطيط الاستراتيجي.
 - تحسين قدرات الشباب على التفكير الاستراتيجي في التعامل مع القضايا ذات الأولوية في مجتمعاتهم.
 - الإسهام في توفير أساس علمي ومستمر يدعم تحقيق وعي وإدراك بالتخطيط الاستراتيجي، من خلال إصدار دليل تدريبي، وبناء قدرات طاقم من المدربين الشباب يؤدون دورا فاعلا في بناء القدرات الشبابية ولمدى زمني طويل.
- وقد تمّ إعداد الدليل بطريقة مبسّطة تمكّن الشباب من التعاطي مع مفاهيم وخطوات التخطيط الاستراتيجي بسهولة، بعيدا عن الإغراق في التفاصيل، إلى جانب تضمينه تطبيقات تعكس الواقع العملي بالإضافة إلى الرسوم والأشكال المعبرة التي تكسر الرتابة عند عرض محتويات الدليل.
- كما تمّ تقسيم الدليل إلى ست وحدات، رتبت وفقا لمنهجية التخطيط الاستراتيجي التي تبنّاها الدليل، وهي:
- الوحدة الأولى: مدخل مفاهيمي (تعرف على التخطيط الاستراتيجي للشباب).
 - الوحدة الثانية: الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي (تهيا).
 - الوحدة الثالثة: تشخيص الوضع الراهن (تحليل بيئة المنظمة) (انظر).

- الوحدة الرابعة: صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية والقيم (فكر).
- الوحدة الخامسة: وضع الخطة التنفيذية للاستراتيجية (ارسم) .
- الوحدة السادسة: تنفيذ وتقييم الاستراتيجية (نقد وقيّم) .

وقبل الختام يسرّني أن أتقدّم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساهم في إخراج هذا الدليل إلى الواقع الملموس وأخص بالشكر مؤسسة التنمية الشبابية ومديرها المتميز بليغ احمد المخلافي الذي تبني فكرة المشروع وأداره بحنكة واقتدار، ومؤسسة فريدريش ايبرت التي مولت المشروع، وطاقمها الإداري الذي تابع مسار المشروع بكل جدية وقدم التسهيلات لإنجاحه، وهو نتاج طبيعي لأنشطتهم المتميزة في اليمن.

وختاماً أرجو من المولى سبحانه وتعالى أن يجعل في هذا الجهد فائدة مستمرة ومتنامية للشباب ولكل من يتعاطى معه، وسيظل عملاً بشرياً يشوبه القصور ويحتاج إلى التطوير المستمر، كما هي طبائعنا نحن البشر؛ ولذا سأكون ممتناً وشاكراً لكل من يقدم من القراء الكرام ملاحظات أو تعليقات تضيف إلى جهود تحسين هذا الدليل.

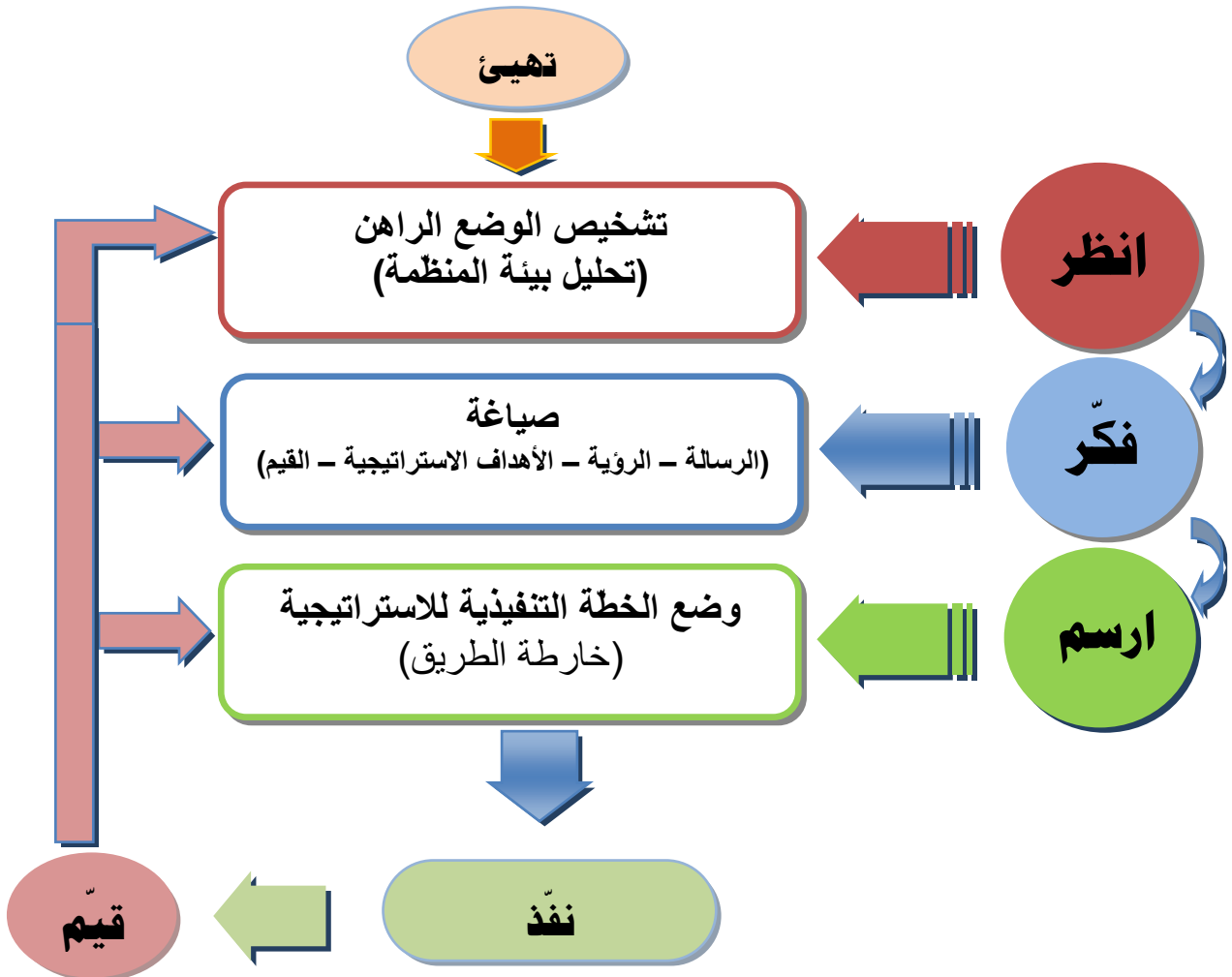
والله من وراء القصد

لييب شائف محمد اسماعيل

صنعا - ديسمبر ٢٠١٢م

منهجية الدليل:

- تمّ تصميم محتوى هذا الدليل التدريبي بالتركيز على جوانب أساسية هي:
1. استخدام منهجية: أنظر، فكر، ارسم في التخطيط الاستراتيجي:
 - **انظر:** مرحلة تقييم الوضع الراهن من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والخلوص إلى تحديد أبرز القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية.
 - **فكر:** وضع الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها.
 - **ارسم:** وضع خارطة الطريق لتحقيق الأهداف (الخطة التنفيذية الاستراتيجية)
 2. اتباع أسلوب عرض عام ومركز بعيدا عن الإغراق في التفاصيل بما يحقق تكوين فهم موحد برؤية معرفية كليّة مشتركة، بحيث يتكوّن لدى قارئ الدليل والمتعامل معه إطار معرفي عام لمضامين عملية التخطيط الاستراتيجي وكيفية القيام بها.
 3. تضمين كل وحدة مجموعة من التطبيقات التي تدعم الأهداف مهارية للدليل وتسهم في تعميق الفهم للموضوعات الأساسية التي تهم المتدرّب.



منهجية التدريب:

جرى تصميم المحتوى التدريبي للدليل ليتوافق مع خصائص الفئة المستهدفة بالعملية التدريبية باعتبارها قيادات شبابية في المجتمع، بحيث توجه العملية التدريبية لتعميق معارف تلك القيادات الشبابية وتحسين مهاراتهم في الواقع العملي مع جعل المتدرب هو محور العملية التدريبية وليس المدرب، وانطلاقاً من ذلك فإن منهجية التدريب تركز على التالي:

١- اتباع آلية التدريب التشاركي للأفكار والمعارف بما يعزز من دور ومساهمة المتدرب واحترامه لذاته، بدلاً من التركيز على خبرات ومعارف المدرب فقط.

٢- الاهتمام بتطبيق أسلوب العمل الجماعي إلى جانب التطبيقات الفردية، حيث يقسم المشاركون إلى مجموعات عمل يتنافسون في عرض أفكارهم من خلال التطبيقات المصممة لهذا الغرض.

٣- الاهتمام بالجوانب العملية والتطبيقية أثناء العملية التدريبية.

٤- تنوع أساليب التدريب المستخدمة لتشمل:

- العصف الذهني.
- الحوار.
- مجموعات العمل.



أنشطة بدء التدريب:

هناك مجموعة من الأنشطة التي يجب القيام بها قبل الدخول في تنفيذ الدورة التدريبية على الدليل، وتشمل:

١- التعرف:

أ- بعد تقديم المدرب نفسه للمتدربين، يقوم كل مشارك بالتعريف بنفسه بحيث يشمل:

- الاسم.

- الوظيفة.

- الجهة التي يعمل بها.

ب- يتم وضع كرت أمام كل متدرب يتضمن البيانات الأساسية الخاصة بالتعريف (الاسم - الوظيفة - الجهة التي يعمل بها).

ج- يقوم كل مشارك بتعبئة استمارة بيانات أساسية عنه تشمل:

- الاسم:
- الوظيفة:
- الجهة التي يعمل بها:
- رقم الهاتف:
- البريد الإلكتروني:
- التخصص:
- المؤهل الدراسي:
- دورات سابقة في هذا المجال (إن وجدت):
-
-
-
-

٢ - التوقعات:

يحدّد المشاركون توقعاتهم عن الدورة التدريبية من خلال تعبئة نموذج الاستمارة المخصّصة لذلك.

اسم الدورة:.....

اسم المشارك:.....

١- هل كنت بحاجة لمثل هذه الدورة؟ وما هي نسبة احتياجك لها؟ (.....%).

٢- ما هي الموضوعات الرئيسية التي تتوقع أن تتناولها الدورة؟

أ-.....

ب-.....

ج-.....

د-.....

٣- ماذا تتوقع أن تضيف إليك هذه الدورة التدريبية على صعيد؟

أ- معارفك:.....

ب - مهاراتك:.....

ج- شخصيتك وسلوكياتك:.....

د- أدائك في وظيفتك:.....

هـ- علاقاتك:.....

٤- ما هو مفهومك للتالي:

- التفكير الاستراتيجي:.....

- التخطيط الاستراتيجي:.....

- القيادة:.....

- الرسالة:.....

- القيم:.....

القواعد المشتركة أثناء العملية التدريبية:

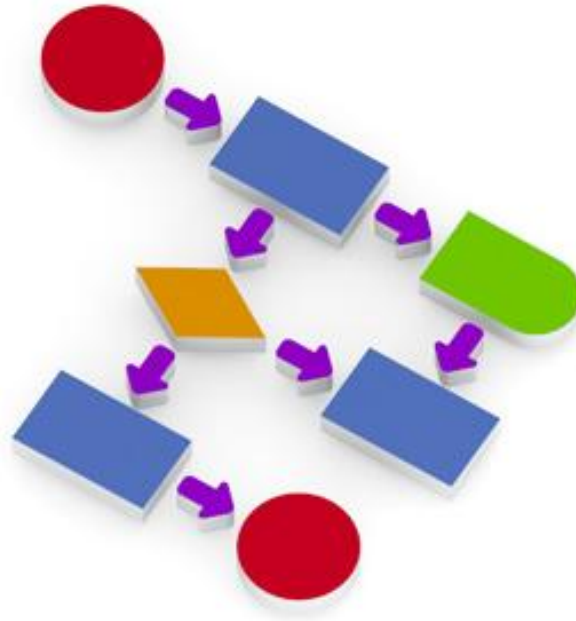
- أ- الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف المحددة في برنامج الدورة.
- ب- الحرص على المشاركة الفاعلة في الحوارات ومجموعات العمل.
- ج- الاهتمام بانجاز التطبيقات الفردية والجماعية وعرضها في مواعيدها.
- د- الحرص على أن تدع مشاغلك وهمومك خارج القاعة، وتهتم بالتركيز والإفادة من الدورة.

(لا تنس أن تغلق جوالك داخل القاعة حتى يتسنى لك ولزملائك التركيز والتفاعل بدون أي شاغل.)

٣ - مجموعات العمل:

سيتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات رئيسية لتنفيذ تطبيقات الدليل الجماعية، كما يلي:

م	مجموعة (الراصد الاستراتيجي)	مجموعة (المفكر الاستراتيجي)	مجموعة (المخطط الاستراتيجي)



الوحدة الأولى

مفاهيم أساسية

(تعرف على التخطيط الاستراتيجي للشباب)



أهداف الوحدة:

بعد الانتهاء من هذه الوحدة ستكون قادراً على:

١. تعريف كل من: المنظمة، التخطيط الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي.
٢. التعرف على أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
٣. تحديد الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.
٤. معرفة أهمية ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي.
٥. الإلمام بمراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي.
٦. الربط بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

أساليب التدريب:

- العصف الذهني
- الحوار
- مجموعات العمل

أهمية الشباب في المجتمع:

تعد فئة الشباب من أهم فئات المجتمع لما تتسم به من خصائص تميّزها عن بقية الفئات العمرية في المجتمع، ومن ابرز الخصائص التي تعكس أهمية هذه الفئة:

١. امتلاك الشباب طاقات جبارة تمثل عامل دفع للتنمية في حال أحسن استغلالها.
٢. إنها الفئة التي يمكن أن تكون الأعلى إنتاجاً، إذا ما توقّرت لها المقومات اللازمة لتحسين إنتاجيتها.
٣. إنها مصدر هام للإبداع والابتكار، فلدى الشباب طموحات وأفكار إبداعية تبرز نتيجة الرغبة في التميّز التي تتسم بها هذه الفئة العمرية.
٤. إن الشباب هم المصدر المتدفق للقيادات المستقبلية ممّا يتطلب بناء قدرات هذه الفئة لتنتج قيادات المستقبل النوعية.
٥. تتميّز هذه الفئة بخصائص الاندفاع والحماس والتمسك الشديد بوجهات النظر والعمل الفعّال لتحقيق وجهات نظرها، لذا فهي الفئة الأكثر فعالية والتي تدفع نحو التغيير، يساندها في ذلك نقاء وصفاء الذهنية الشابة وعدم وجود رواسب لخبرات سلبية، كما هو الحال في الفئات الأكبر سناً.

وارتباطاً بذلك فإنّ سياسات الدول تعطي اهتماماً نوعياً لهذه الفئة وتضع الخطط والبرامج التي تبني قدرات الشباب المعرفية والمهارية والسلوكية وتوجّه طاقاتهم الخلاقة نحو خدمة مجتمعاتهم واستغلالها في تحقيق مستويات إنتاجية عالية وتؤهلهم لقيادة دفة التنمية الشاملة في المجتمع.



مجالات بناء قدرات الشباب اللازمة للتأثير الفعال في المجتمع:

لتحقيق تكاملية إعداد قيادات شابة في المجتمع وإيجاد طاقات فعّالة تخدم هذا المجتمع الذي تعيش فيه، فإن من الأهمية أن يتمّ بناء قدرات الشباب وتمكينهم من الانخراط في المجتمع والتعامل مع القضايا المجتمعية بشكل فعّال من خلال التركيز على أولويات المهارات اللازمة لتحقيق تأثير فعّال للشباب في مجتمعاتهم ومن ابرز مجالات بناء القدرات التي يحتاجها الشباب ما يلي:

❖ مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي.

❖ تحليل وصياغة وتقييم السياسات.

❖ تصميم المشروعات.

❖ إدارة المشروعات.

❖ إنشاء وتنظيم وإدارة منظمات المجتمع المدني.

❖ العمل من خلال الشبكات.

❖ مهارات القيادة والتأثير.

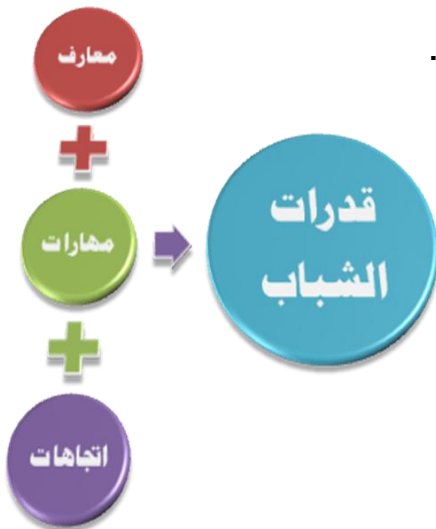
❖ مهارات الاتصال.

❖ مهارات التفاوض.

❖ مهارات التفكير الناقد والإبداعي.

❖ تسويق الأفكار.

❖ إدارة الذات.



مراحل تطور المنظمات / المشروعات:

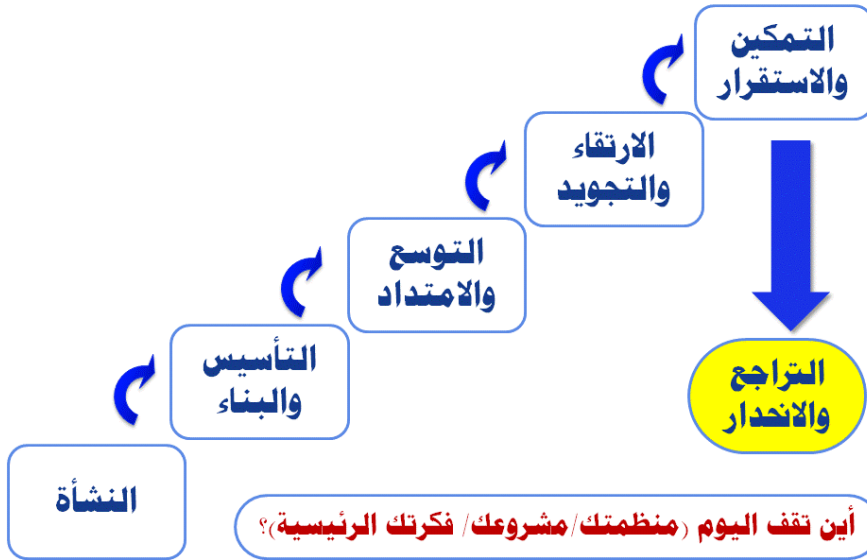
تمر أي منظمة ومشروع وحتى الأفكار بمراحل أساسية: تبدأ من النشأة، مروراً بالتطور والتوسع والانتشار وتنتهي بالاضمحلال وقد تنهار في أي مرحلة من مراحل تطورها، لذا فمن الأهمية التعرف على مراحل تطور المنظمات بدرجة أساسية وخصائص كل مرحلة، بحيث يسهل ذلك من تشخيص واقع المنظمة ومتطلبات نقلها إلى المرحلة التالية، وعادة ما تمر المنظمات بست مراحل رئيسية هي على النحو التالي:

مرحلة النشأة: تبدأ فكرة المنظمة بالظهور ويتم إطلاقها بعد استكمال الحد الأدنى من متطلبات انطلاقها للعمل، وبدء مزاولة نشاطها بصورة أولية ومحدودة، بعد أن يكون قد تم استخراج التراخيص وتوفير موارد التأسيس، ووضع أنظمة العمل الأساسية وإيجاد وتدريب الحد الأدنى من الكادر.

مرحلة التأسيس والبناء: وفي هذه المرحلة تتجه المنظمة لإيجاد مقومات أساسية لبنيتها المؤسسية الرئيسية التي تمكّنها من تحسين مستوى أدائها لأنشطتها وتحقيق عناصر الدفع للانطلاق في عمل أوسع.

مرحلة التوسع والامتداد: تبدأ المنظمة في هذه المرحلة بالتفكير في توسيع نوعية

مراحل تطور المنظمات / المشروعات



وحجم أنشطتها وانتشارها جغرافياً، مستندة على بنية مؤسسية متميزة وسمعة جيدة وحجم كبير - نسبياً - من المستفيدين.

مرحلة الارتقاء والتجويد: وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بالتوجه نحو التطوير النوعي لخدماتها

وأنشطتها وتركّز على الرقي بمخرجاتها مستندة على سمعة متميزة ومساحة انتشار كبيرة، حيث تهتم بتطبيق معايير جودة عالية لتحسين مخرجاتها.

مرحلة التمكين والاستقرار: وفيها تستقر المنظمة في تقديم خدماتها عند مستوى عالٍ من الأداء وعلى نطاق واسع تزيد فيه مساحة انتشارها لتغطي كامل النطاق الجغرافي تقريباً، وتبدأ في هذه المرحلة عملية المنافسة مع كبريات المنظمات المماثلة، حيث تنافس المنظمة على البقاء في الصدارة وعادة ما يصعب على المنظمة - في هذه المرحلة - التمسك بمكانتها وصدارتها حيث المنافسة تكون مع الكبار فيرتفع مستوى الإنفاق والجهد للكادر البشري للحفاظ على مستوى عالٍ جداً من الأداء.

مرحلة التراجع والانحدار: وهي مرحلة يمكن أن تحدث للمنظمة في أي وقت حتى بعد إنشائها مباشرة، فعندما لا تتوفر للمنظمة عوامل البقاء والاستمرار وتبرز عناصر ضعف شديدة في بيئتها الداخلية وترافقها مخاطر كبيرة في بيئتها الخارجية تعجز معها قيادة المنظمة من السيطرة على متغيرات بيئتها ويحدث الانحدار والتراجع وقد يصل - في أسوأ الأحوال - إلى الانهيار.

مفهوم الاستراتيجية:

□ أصل كلمة Strategy من اليونانية Strategio

● و كانت تعني قديماً: إدارة المعارك لكسب الحرب.

● وتعني لغوياً: الصراط / الطريق.

الاستراتيجية:

منهج شامل يعتمد على فهم البيئة الداخلية للمنظمة بنقاط القوة والضعف إلى جانب فهم البيئة الخارجية للمنظمة بفرصها ومخاطرها ومن خلالها يمكن تحديد أهداف المنظمة التي يمكن تحقيقها ووضع الطريقة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

□ ومن وجهة نظر علم الإدارة، تعني:

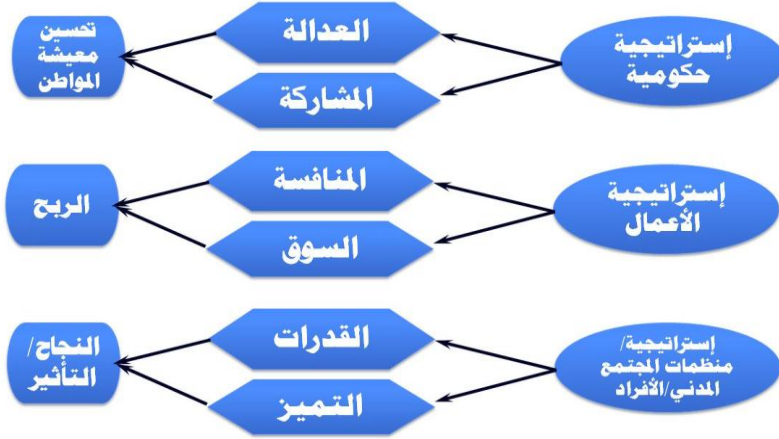
● منهجية أو طريقة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

● خطة شاملة لتحقيق الأهداف.

● إطار عام تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية

أنواع الاستراتيجيات:

هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات وفقا لنوع المنظمة، هي:



استراتيجية حكومية: تعنى بها الجهات الحكومية المختلفة، تعتمد على العدالة والمشاركة، وغايتها الرئيسية في الغالب تحسين معيشة المواطن.

استراتيجية الأعمال: تعنى بها منظمات الأعمال، وتعتمد على عاملين أساسيين هما: المنافسة، والسوق، بمعنى أنها تركز على

العمل في إطار مشروعية المنافسة من خلال آلية السوق الذي تحكمه عوامل العرض والطلب، وغايتها الرئيسية الربح.

استراتيجية منظمات المجتمع المدني/الأفراد: تعنى بها منظمات المجتمع المدني والأفراد بشكل عام وهي تركز على عنصر تطوير القدرات والتميز في الأداء وغايتها الأساسية تحقيق النجاح والتأثير في المجتمع.

التفكير الاستراتيجي:

هو القدرة على توجيه العقل لملاحظة ورؤية ما يدور حوله ويحيط به من زوايا متعددة، من خلال حوار حر ومنفتح يربط بين الواقع والمستقبل لتفادي المخاطر واغتنام الفرص والبحث عن طرق بديلة، بسرعة، وتميز.

ولذا فهو تفكير يستشرف المستقبل ويحدّد اتجاهه، منطلقاً من البيئة المحيطة بفرصها ومخاطرها وعناصر القوة والضعف فيها واستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحوّل الرؤى إلى واقع.

عناصر التفكير الاستراتيجي:



هناك عدد من العناصر تشكل التفكير الاستراتيجي، هي:

- ✓ الصورة الكبيرة (للوّاقع والمستقبل).
- ✓ المرونة والانفتاح التام على المحتمل والممكن أياً كانت درجته.
- ✓ قوة الربط والفرز والتحليل للأفكار، مع اعتبار الحاضر.
- ✓ الانطلاق من القيم.
- ✓ الانطلاق من التفاصيل لوضع الصورة الكبيرة (الاستقراء).
- ✓ الاعتماد بصورة أكبر على البديهية والحدس، وليس المعلومات في التفكير واتخاذ القرار.

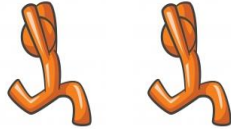
عمليات التفكير الاستراتيجي:

هناك خمس عمليات يهتمّ بها التفكير الاستراتيجي وهي:

التفكير الاستراتيجي:
يعدّ عنصراً هاماً للفرد يمكنه من امتلاك زمام المبادرة والانتقال من حالة رد الفعل إلى حالة المبادرة في التعامل مع المتغيرات الحالية والمحتملة التي تحيط به، إنه أحد عناصر النجاح الفردي ومتطلب أساسي للقائد.

- ❖ **الاستقراء:** الانطلاق من التفاصيل لوضع الصورة الكبيرة وتحديد إطار التوجّه الاستراتيجي المراد الوصول لتحقيقه.
- ❖ **القياس:** وضع معايير لقياس مؤشرات الواقع وتحديد مؤشرات للنتائج المستقبلية المطلوب تحقيقها.
- ❖ **التسبيب:** تحديد وتحليل الأسباب والانطلاق من الأسباب في التعامل مع القضايا والمشكلات.
- ❖ **حل المشكلات:** التركيز على حل المشكلة وليس أعراضها، وبالتالي الاهتمام بتحليل المشكلة وأبعادها وأسبابها وتجنب التعامل مع مظاهرها فقط.
- ❖ **الإبداع:** ويعني التفكير بشكل مختلف لوضع حلول ومقترحات إبداعية.

حكاية للتفكير :



خرج اثنان من الأصحاب في نزهة إلى غابة قريبة من مكان سكنيهما، وبينما هما سائران في الغابة ظهر أمامهما على بعد أمتار قليلة نمر جائع فأسرع الأول إلى حقييته ففتحها وأخرج زوجاً من الأحذية الرياضية للركض السريع، فنظر إليه صاحبه بتهكم وقال له:

هل تعتقد حقاً أنك يمكن أن تسبق النمر بهذا الحذاء الرياضي؟

فنظر إليه الآخر وقال ربما لا ... ولكنني بالتأكيد أستطيع أن أسبقك.

تأمل في الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف، وكيف تمّ التعامل معها؟

التخطيط الاستراتيجي:

من أهم مميزات وسمات العصر الحالي (عصر العولمة والمعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات) سرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمّدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطّط في تحليل الأحداث.

ولمواكبة هذه المتغيرات يتطلّب الأمر دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره من عناصر قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ولكي تصل المنظمة إلى مرحلة وضع خطة استراتيجيه تتمكّن من خلالها تجاوز التحديات الراهنة والوصول إلى دور ريادي فاعل تحقّق من خلاله أهدافها المرجوة في الانتقال إلى المستقبل المنشود.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الركائز التي ساهمت في التطوير النوعي للإدارة في المرحلة الراهنة، كما، يحظى بأهمية بالغة لدى مختلف المنظمات، بل وعلى مستوى الأفراد؛ نظراً لما يحققه من مكاسب، أبرزها ضمان الاستمرار في أداء متميّز، وتحقيق مرونة عالية في التعامل مع المتغيرات البيئية ... وغيرها من المكاسب الهامة.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

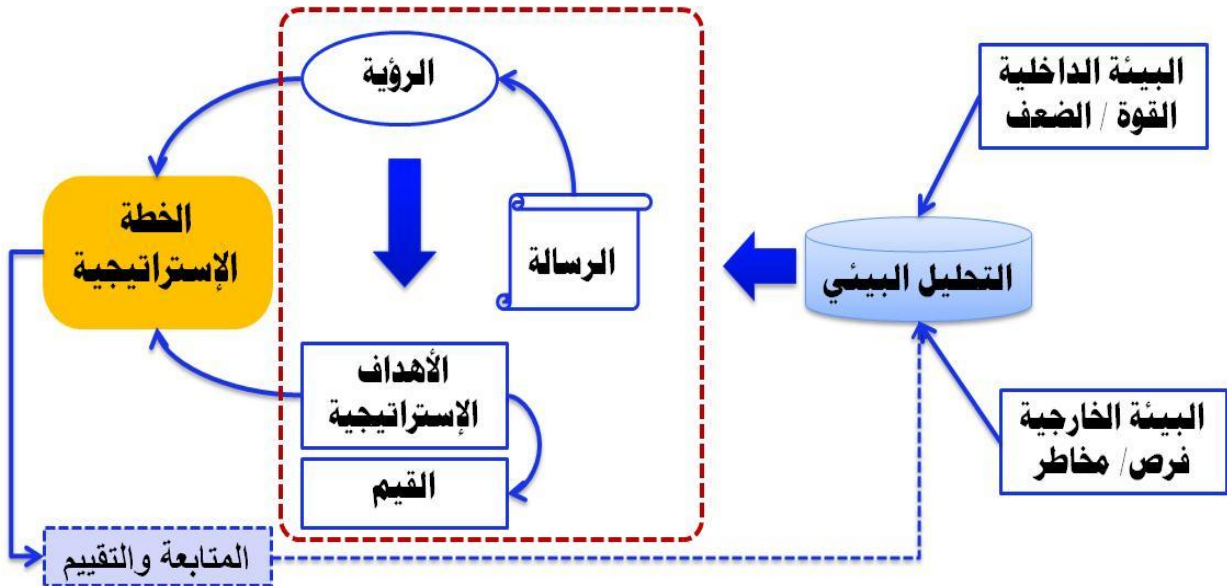
التخطيط الاستراتيجي عملية بعيدة المدى يتم من خلالها دراسة البيئة المحيطة بفرصها ومخاطرها وتحديد رسالة ورؤية وأهداف استراتيجية ووضع خطة تنفيذية تتحدد من خلالها كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية والموارد اللازمة والفترات الزمنية للتنفيذ والأدوار والمسئوليات والمؤشرات التي تقيس مستوى تحقيق الأهداف الموضوعة.

التخطيط الاستراتيجي:

أسلوب منهجي في تحديد النتائج والأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية قادمة باستثمار الموارد المتاحة وفق أولويات وتنسيق يضمن التوزيع الأمثل لتلك الموارد، ويحقق أعلى عائد ممكن منها، وذلك في ضوء الإدراك الصحيح لأوضاع المنظمة وإمكانياتها الذاتية من ناحية، والظروف والعوامل الخارجية في المناخ المحيط، من ناحية أخرى.

(د. علي السلمي)

التخطيط الاستراتيجي: هو جهد منضبط لإصدار قرارات واتخاذ إجراءات أساسية تعمل على تشكيل وتوجيه المنظمة من حيث التعريف بها وما تقوم به من أعمال، وكيف تقوم بذلك، ولماذا تقوم به؟ مع التركيز على المستقبل.



تطور التخطيط الاستراتيجي:

مر التخطيط الاستراتيجي بمراحل مختلفة تطور خلالها حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم، وما زالت جهود تطويره مستمرة. وهناك مراحل مفصلية مر بها التخطيط الاستراتيجي يمكن ابرازها فيما يلي:

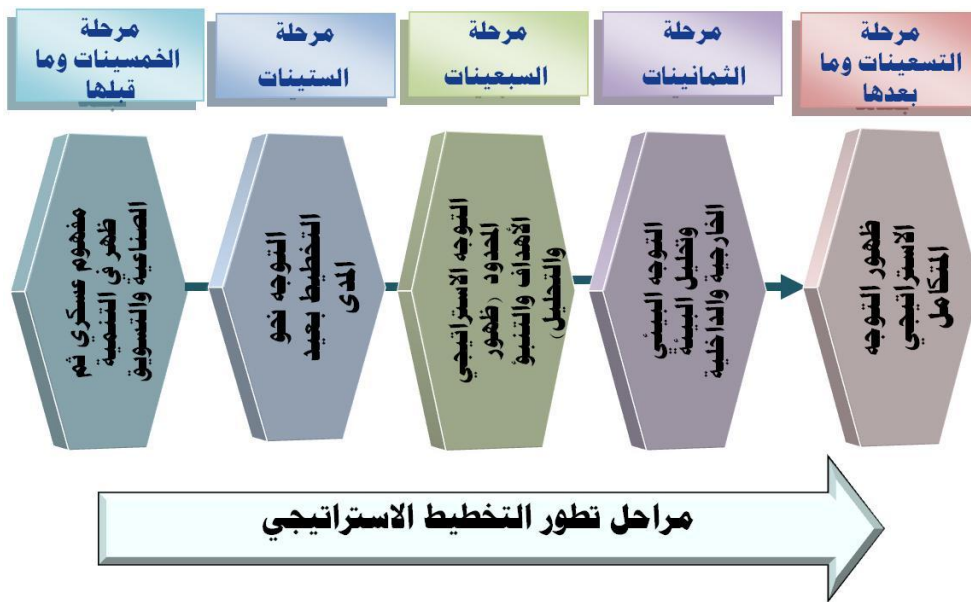
مرحلة الخمسينات وما قبلها: حيث ظهر مفهوم الاستراتيجية العسكرية الذي تم الاستفادة منه في تطبيق مفاهيم أولية في التخطيط الاستراتيجي في مجالات التنمية الصناعية والتسويق.

مرحلة الستينات: وخلالها بدأ ظهور التخطيط بعيد المدى كأحد ركائز التخطيط الاستراتيجي حيث اتجهت بعض الدول لتبني خطط استراتيجية بعيدة المدى.

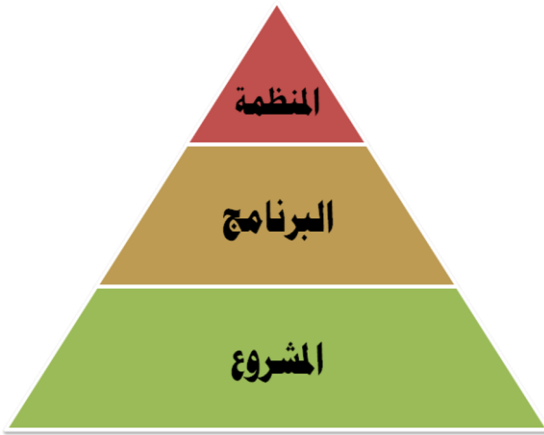
مرحلة السبعينات: وفيها بدأ ظهور مكونات تفصيلية للتخطيط الاستراتيجي مثل الاهداف الاستراتيجية، وظهر الاهتمام بالتنبؤ والتحليل لوضع الخطط الاستراتيجية.

مرحلة الثمانينات: وهي المرحلة التي برز فيها اهتمام واسع لدى المخططين الاستراتيجيين بالتحليل البيئي، حيث بدأ الاهتمام بتحليل عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

مرحلة التسعينات وما بعدها: ظهور التوجه الاستراتيجي المتكامل وبروز منهجيات متعددة للتخطيط الاستراتيجي تهتم بتكامل وشمولية عملية التخطيط الاستراتيجي.



المستويات الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي



مستويات التخطيط:

هناك ثلاثة مستويات أساسية للتخطيط الاستراتيجي:

على مستوى المنظمة ككل: وتعنى به الإدارة العليا بدرجة أساسية وفيه يتم وضع موجّهات عامة للقيادة والمستويات الأدنى.

على مستوى البرنامج: وتعنى به الإدارة الوسطية ويكون أكثر تفصيلاً وتحدّد بموجبه برامج العمل اللازمة لتنفيذ أهداف المنظمة كما يتم وضع موجّهات العمل للمستويات الأدنى.

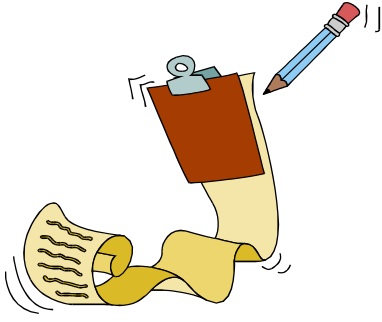
على مستوى المشروعات: وتعنى به الأقسام ويركّز على تفاصيل التنفيذ المختلفة وتحديدًا على الجوانب التشغيلية التي تعكس الأداء التنفيذي المباشر للمنظمة.



أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- ١) توفير تشخيص واضح لبيئة المنظمة.
- ٢) تحديد أولويات القضايا الاستراتيجية لعمل المنظمة التي يجب القيام بها بصورة مشتركة من قبل مختلف المعنيين والاتفاق عليها والمضي في التعامل معها.
- ٣) تحديد رؤية مشتركة وواضحة للمنظمة يتفق الجميع على العمل لتحقيقها.
- ٤) السيطرة على الموارد المتاحة وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٥) تحسين مقدرة القيادات في المستويات العليا والمتوسطة على التفكير الاستراتيجي والتعامل مع متغيرات البيئة المحيطة.
- ٦) التأثير الفعّال في السوق أو نطاق العمل .
- ٧) تطوير القدرات التنظيمية والتخطيطية وتوجيهها للتعامل مع متغيرات البيئة المحيطة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة:

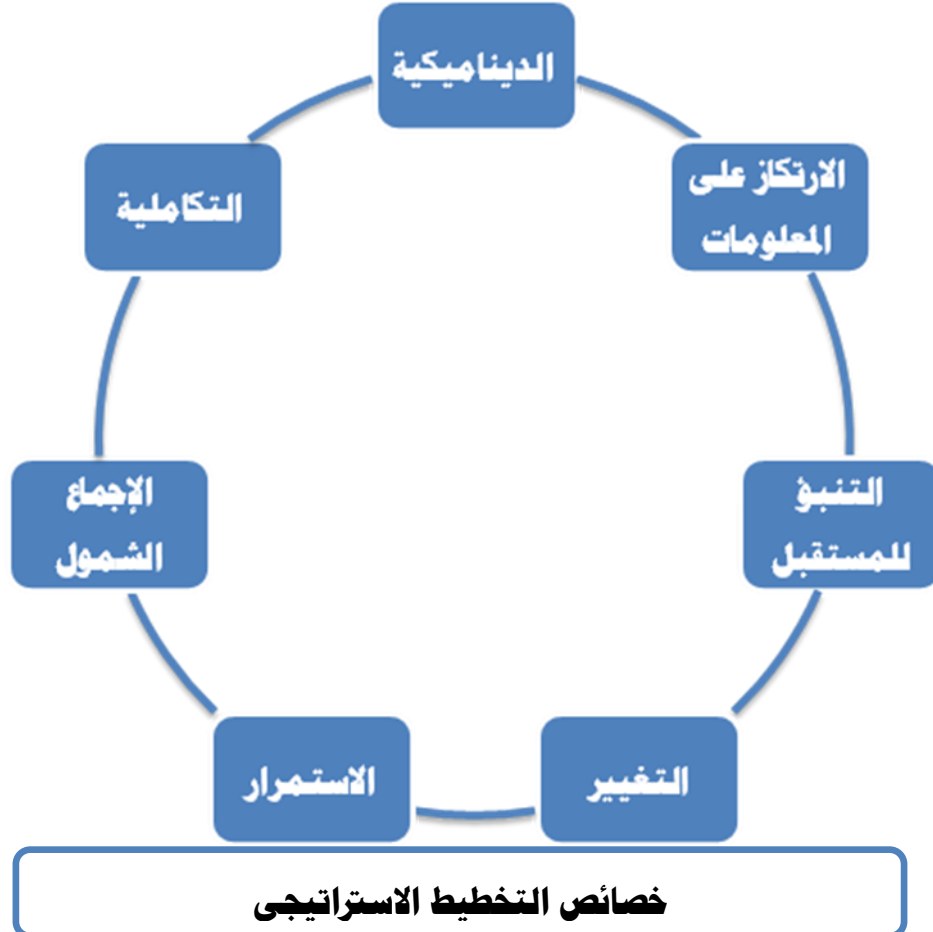


١. القضاء على العشوائية والحلول المؤقتة.
٢. التحول من حالة ردّ الفعل التي عادة ما تفرض على المنظمة وضع الاستباق والمبادرة.
٣. امتلاك أسلوب منظم ومرن للتعامل مع المستقبل (لا نهياً للمستقبل بل نهيه).
٤. تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة.
٥. التحول من حالة التركيز على الوسائل فقط إلى التركيز على الأهداف والوسائل معا بما يحقق تكاملية استخدام الوسائل لتحقيق الأهداف.
٦. تحسين اتخاذ القرارات بطريقة استراتيجية .
٧. تحقيق مرونة وتناسق وتكامل الأداء الداخلي للمنظمة.
٨. تطوير قدرات الكادر البشري للمنظمة.
٩. تحسين منظومة القيم التنظيمية.
١٠. تحسين عملية الرقابة وتقييم الأداء.
١١. ربط المنظمة ببيئتها.

التخطيط الاستراتيجي: هو مفتاح تنمية المنظمات بحيث تباشر عملياتها بكفاءة أعلى وفعالية أكبر.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- ١) **الديناميكية:** حيث يتم فيها تغيير توجهات التخطيط وفقا للمتغيرات في البيئة المحيطة.
- ٢) **الارتكاز على المعلومات:** حيث يعتمد على البيانات والمعلومات بصورة متكاملة.
- ٣) **التنبؤ للمستقبل:** يهتم بالمستقبل والتنبؤ لما يحتمل حدوثه.
- ٤) **التغيير:** يعنى بالتغيير فهو اسلوب من اساليب التغيير.
- ٥) **الاستمرار:** فهو عملية مستمرة وعائدة وتهتم بالتغذية الراجعة.
- ٦) **الإجماع:** كونه عملية صعبة فهو يحتاج إلى إجماع وجهود وإمكانات.
- ٧) **الشمول:** يهتم بمختلف جوانب العمل في البيئة الداخلية والخارجية وفي مختلف المستويات الإدارية.
- ٨) **التكاملية:** يهتم بتحقيق التكامل بين مختلف المكونات ذات العلاقة المنظمة.



متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى توفر مقومات أساسية لنجاحه ومن أبرزها ما يلي:

(١) دعم ومساندة الإدارة العليا.

(٢) بناء فريق تخطيط استراتيجي متمكّن للإشراف والمتابعة والتقييم لعملية التخطيط حتى آخر مراحلها.

(٣) إشراك مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط.

(٤) توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمنتوعة للقيام بالتخطيط.

(٥) توفر صورة واضحة عن بيئة المنظمة (التحليل البيئي).

(٦) التعلم من أفضل الممارسات سواء التي تمت داخل المنظمة أو تلك التي تتوفر عن منظمات مماثلة.

(٧) الصبر والالتزام بالتغيير وبالتالي فان من الأهمية وجود إدارة وموظفين ملتزمون بالتخطيط.

(٨) قناعة كاملة للمشاركين بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية (الإيمان بأهمية التخطيط).

(٩) انسياب سهل ومستمر للمعلومات في مختلف مراحل التخطيط.



مقومات المخطط الاستراتيجي:

تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي توفر مقومات معرفية ومهارية للمعنيين بالتخطيط الاستراتيجي، وهي على النحو التالي:



المقومات المعرفية:

- المعرفة بطبيعة ونوع ومصادر المعلومات التي تتطلبها عملية التخطيط.
- المعرفة التامة والعميقة بتفاصيل الواقع وخلفياته وظروفه.
- الإلمام بأولويات المنظمة.



المقومات المهارية:

- القدرة على التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي.
- امتلاك القدرة على تطبيق مناهج وأساليب التحليل للمعلومات واستقراء بيئة المنظمة.
- التوازن النفسي (التفكير الإيجابي).
- المقدرة على التعامل مع الغموض وتحمله.

مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدد من المراحل، ولا يمكن ترتيبها بصورة دقيقة ومتسلسلة حيث يمكن ان يتم العودة الى أي مرحلة منها في أي وقت اثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذها، وهناك العديد من المنهجيات التي يتم من خلالها تحديد وترتيب مراحل التخطيط الاستراتيجي، وسيتم هنا تحديد مراحل لعملية التخطيط وفقا للمنهجية التي تم اعتمادها في هذا الدليل وهي منهجية (انظر، فگر، ارسم)، وتبعاً لذلك فإن مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي هي على النحو التالي:

المرحلة الأولى: التهيئة:

وفيها يتم العمل على جعل المنظمة جاهزة لعملية التخطيط الاستراتيجي وتشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي وعموماً تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- التشخيص الأولي لواقع عملية التخطيط، وتحديد أهميتها ومبرراتها ومتطلباتها والتمهيد لدى قيادة المنظمة.
- اقتناع القيادة بضرورة اعتماد التخطيط الاستراتيجي.
- وضع خطة التخطيط الاستراتيجي.
- الاتفاق على خطة التخطيط الاستراتيجي وإقرارها.
- اختيار فريق العمل وتدريبه.
- الإعلان عن بدء عملية التخطيط.

المرحلة الثانية: تحليل الوضع الراهن للمنظمة (تحليل بيئة المنظمة):

وفيها يتم التعرف على واقع المنظمة: أين كانت وأين أصبحت والتعرف على بيئتها الداخلية بنقاط القوة والضعف وبيئتها الخارجية بفرصها ومخاطرها. وعموماً تشمل هذه المرحلة الخطوات الرئيسية التالية:

- مراجعة موجزة لتاريخ المنظمة: أين كانت وأين أصبحت؟
- مراجعة أولية لرسالة المنظمة (غاية إنشائها).

- تحليل وتقييم أصحاب المصالح (المؤثرين) الداخليين والخارجيين.
- تحليل البيئة الداخليّة: الهيكل التنظيمي للمنظمة، التشريعات الداخليّة، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية (القيم والنظام الاجتماعي السائد)، الموارد المالية، الموارد المادية، التقنية، العمليات الداخليّة،... الخ.
- تحليل البيئة الخارجيّة: العوامل التشريعية، العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعيّة، المستفيدون، الأسواق، الموردون، المنافسون، اليد العاملة، التطورات التكنولوجية، العوامل الدولية،... وغيرها.
- التحليل الاستراتيجي الرباعي: وضع خلاصة لتحليل العوامل الحرجة في البيئة الداخليّة والخارجيّة.
- تحديد القضايا الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة: صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية والقيم):

ويتمّ في إطارها إعادة صياغة رسالة المنظمة إلى جانب صياغة الرؤية الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ومن ثم وضع الأهداف وتحديد القيم ذات الأولوية التي يجب أن تهتمّ بها المنظمة خلال المرحلة القادمة. وعموما يتمّ في هذه المرحلة القيام بالخطوات الرئيسية التالية:



- صياغة الرسالة.
- صياغة الرؤية.
- وضع الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد القيم.
- نشر وتعميم الاستراتيجية والتوعية بها.

المرحلة الرابعة: وضع الخطة التنفيذية للاستراتيجية:

وفي إطار هذه المرحلة يتمّ تحديد خارطة الطريق التي سيتمّ اختيارها لتحقيق الاستراتيجية الموضوعية حيث تشمل هذه المرحلة وضع خطة تنفيذية تفصيلية، بل يمكن وضع خطط تشغيلية وموازنة، وبصورة تتناول مجمل التفاصيل التي تترجم رؤية وأهداف المنظمة. وعموما تشمل هذه المرحلة الخطوات الرئيسية التالية:

- وضع الأهداف الفرعية ومؤشرات قياسها لكل هدف استراتيجي.
- تحديد المشروعات/ المهام لكل هدف فرعي.
- وضع الأنشطة والإجراءات المترجمة لكل مشروع/ مهمة.
- تحديد الفترات الزمنية لتنفيذ كل مشروع /مهمة.
- تحديد الموارد اللازمة لكل مشروع/ مهمة.
- تحديد المعنيين بالتنفيذ.
- وضع مصفوفة الخطة التنفيذية (الخطة الاستراتيجية).
- وضع آلية المتابعة والرقابة والتقييم.
- صياغة الوثيقة النهائية للاستراتيجية.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الاستراتيجية:

وفيها يتم وضع الخطة التنفيذية للاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال تحويلها إلى خطة تشغيلية لمختلف مكونات العمل المعنية داخل المنظمة. وعموما تشمل هذه المرحلة الخطوات الرئيسية التالية:

- وضع الخطط التشغيلية السنوية وميزانية السنة الأولى .
- تبليغ الموظفين ثم تدريبهم.
- توفير وتخصيص الموارد والإمكانات اللازمة.
- البدء بالتنفيذ الفعلي.

المرحلة السادسة: تقييم الاستراتيجية:

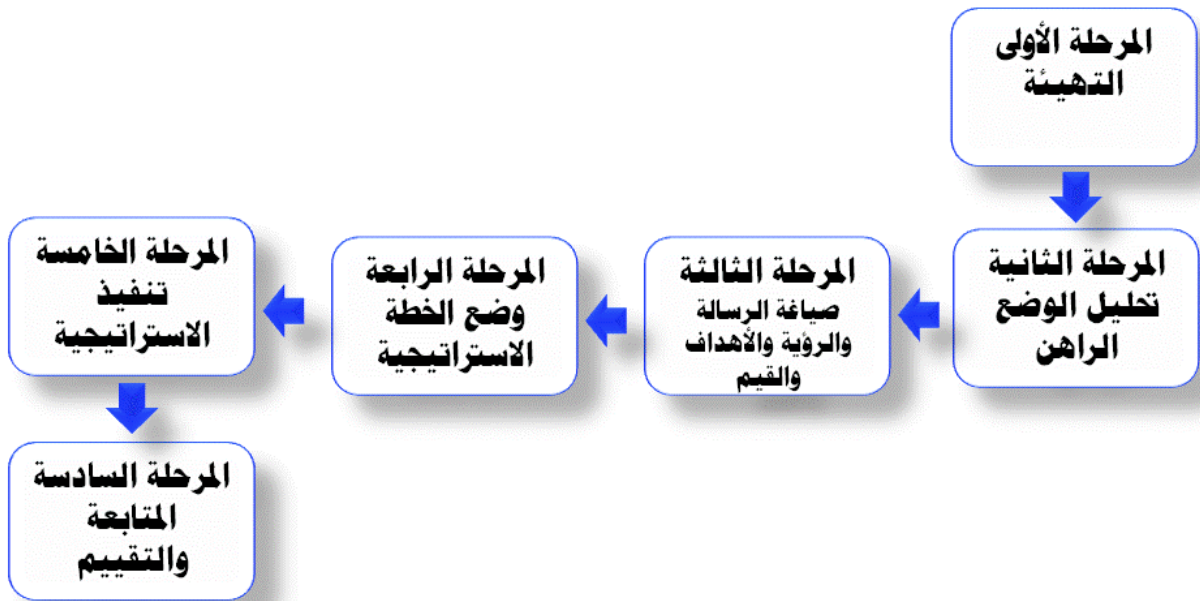
وفي إطار هذه المرحلة يتم التأكد من أن عملية التخطيط تسير كما يجب ولا تواجه أي محبطات، إلى جانب التأكد من مدى تحقيق أهداف الاستراتيجية وقياس مستوى التقدم في تنفيذ الأهداف، وإطلاع القيادة أولا بأول على المستجدات، كما تهتم عملية المتابعة والتقييم بمعالجة جوانب الإخفاق والعمل على مواكبة المتغيرات بحيث تسير عملية التخطيط على الوجهة المناسبة أو يتم تعديلها وفقا لمتغيرات البيئة ومستجداتها. وعادة ما تشمل هذه المرحلة الخطوات الأساسية التالية:





- وضع خطة المتابعة والتقييم.
- تنفيذ أنشطة المتابعة والتقييم.
- مقابلة الأداء الفعلي للمعايير (الأهداف المخططة).
- إجراء التعديلات وتصحيح الانحرافات التي قد تبرز أثناء التنفيذ.

مراحل التخطيط الاستراتيجي



الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي:



الإدارة الاستراتيجية:

هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدّد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

قد لا يتمّ من خلال الإدارة الاستراتيجية وضع رؤية، ولكن بالضرورة يتمّ تحديد التوجّهات والأهداف المطلوب تحقيقها بالارتباط مع متغيّرات البيئة.

تذكر أن: التخطيط الاستراتيجي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية.

التخطيط الاستراتيجي:

عملية تحديد صورة المنظمة الذهنية (رؤيتها) لما ستكون عليه في المستقبل، وتحديد إجراءات تحقيقها وصولاً لأهدافها.

وهو أيضاً مقارنة بين ما يجب أن تفعله المنظمة، وماذا تستطيع أن تفعله ؟
قد يتمّ وضع الخطة ولكن لا يتمّ تنفيذها.

مجالات التخطيط الاستراتيجي وخصوصية عناصر التحليل البيئي لكل

منها:

لم يعد التخطيط الاستراتيجي مقصوراً على المنظمات أو على مستوى الدول (التخطيط الاستراتيجي القومي)، بل تعدى ذلك وأصبح منهجية للتغيير والتطوير تستخدمه الحكومات على مستوى القطاعات داخل الدولة، وعلى مستوى السياسات العامة المعالجة لقضايا المجتمع، وكذا على مستوى المنظمات بل وتجاوز ذلك كله ليصل إلى مستوى الأفراد.

مقارنة بين المجالات الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي من حيث عناصر البيئة

المجال	عناصر البيئة الداخلية	عناصر البيئة الخارجية
على مستوى المنظمات	<ul style="list-style-type: none"> ❖ تشريعات العمل ❖ الهيكل التنظيمي ❖ العمليات الداخلية ❖ الموارد البشرية ❖ الثقافة التنظيمية ❖ الموارد المادية ❖ الموارد المالية ❖ التقنية ❖ أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ العوامل السياسية. ❖ العوامل الاقتصادية. ❖ العوامل التشريعية. ❖ العوامل الديمغرافية. ❖ العوامل الاجتماعية والثقافية. ❖ العمالة. ❖ العوامل الدولية. ❖ المستفيدون. ❖ الموردون. ❖ المنافسون. ❖ الأسواق. ❖ التقنية. ❖ أخرى.
على مستوى القضايا والمشكلات العامة (كسياسة عامة)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ العوامل المؤسسية ❖ الموارد البشرية ❖ المحاور الأساسية الخاصة بالقضية ❖ أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ العوامل السياسية. ❖ العوامل الاقتصادية. ❖ العوامل التشريعية. ❖ العوامل العامة الأخرى (جغرافية، اجتماعية، تاريخية، ثقافية، تعليمية). ❖ العوامل الدولية (النظام الدولي، العولمة. ❖ ثورة المعلومات. المنظمات الدولية). ❖ أخرى.
على مستوى الفرد	<ul style="list-style-type: none"> ❖ البعد الروحي ❖ منظومة القيم ❖ المعارف ❖ المهارات ❖ الصحة الجسدية ❖ الموارد المادية ❖ أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة. ❖ البيئة الاقتصادية. ❖ بيئة العمل. ❖ الداعمون. ❖ أخرى.

تطبيقات الوحدة:

تطبيق رقم (١) مراحل تطور المنظمات والمشروعات

مجموعة الراصد الاستراتيجي: منظمة شباب للتنمية السياسية
مجموعة المفكر الاستراتيجي: جمعية فتيات للتكهن الاقتصادي
مجموعة المخطط الاستراتيجي: مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية
الزمن: (١٥) دقيقة

الأخوة مجموعة:..... المحترمون

تمّ تكليفكم بتحديد المرحلة التي تعبر عن وضع المنظمات المحددة أعلاه وذلك بالاستعانة بالجدول أدناه.

المنظمة	مجال المقارنة	مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية	جمعية فتيات للتكهن الاقتصادي	منظمة شباب للتنمية السياسية
التأسيس	الهدف	٢٠١٠م	٢٠٠١م	٢٠٠٥م
نوع المنظمة	أنشطتها	مشروع فردي (ربحي)	منظمة مجتمع مدني	منظمة مجتمع مدني
المعوقات التي تواجهها		- يمتلك مقر للمركز تتوافر فيه بعض تجهيزات العمل بدأ يجذب مجموعة من العملاء (أساتذة وطلاب دائمين). - لديه خطة أولية لتوفير احتياجاته اللازمة للعمل.	- تمتلك بنية مؤسسية جيدة. - لديها مصادر تمويل محدودة تغطي جزءاً من أنشطتها. - تمتلك رصيد جيد من الأنشطة. - تمتلك وحدة توعية وتدريب جيدة. - لديها فروع ثلاثة بالمحافظات.	- استطاعت توفير جزء من البنية المؤسسية. - لديها كادر محدود لكنه مؤهل نوعاً ما. - قامت بمجموعة من الأنشطة خلال السنوات السابقة تتمتع بسمعة جيدة. - شح الموارد المالية اللازمة. - صعوبة في تطوير مخرجاتها. - حاجة لتطوير قدرات كادرها. - تحسين المقومات المؤسسية. - فتح فروع في المحافظات.

بناء على البيانات أعلاه. ما هي المرحلة التي تعبر عن وضع المنظمة؟ ولماذا؟

المرحلة التي تعبر عن وضع المنظمة						المنظمة
التراجع والانحدار	التمكين والاستقرار	الارتقاء والتجديد	التوسع والامتداد	التأسيس	النشأة	
						منظمة شباب للتنمية السياسية
						جمعية فتيات التمكن الاقتصادي
						مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية

ملاحظات المجموعة:

.....

.....

.....

.....

.....

تطبيق رقم (٢) التفكير الاستراتيجي

جميع المتدربين
الزمن: (١٠) دقائق

توزيع بطاقة لكل متدرّب يكتب عليها أهم عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تمّ التعامل معها في قصة النمر الجائع .



الوحدة الثانية

الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي (التخطيط للتخطيط)

(تهياً)

أهداف الوحدة:



بعد الانتهاء من هذه الوحدة ستكون قادراً على:

١. التعرف على خطوات التهيئة للتخطيط الاستراتيجي.
٢. تحديد المخرجات المتوقعة من عملية التهيئة.
٣. معرفة النتائج المرجوة في هذه المرحلة.
٤. تحديد مكونات خطة السير في التخطيط الاستراتيجي.

أساليب التدريب:

- العصف الذهني
- الحوار
- مجموعات العمل

في هذه المرحلة يبرز الإحساس بالتحديات التي تواجه المنظمة بصورة عامة والحاجة لمواجهتها واغتنام الفرص المتاحة وتحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي ومبرراته ووضع خطة منهجية للتخطيط، والاتفاق عليها وتشكيل لجنة التسيير وفريق التخطيط ومجموعات العمل وتدريب المعنيين.

ويبرز فارس التخطيط الاستراتيجي (شخص أو أكثر) الذي يسعى إلى إقناع قيادة المنظمة وأصحاب المصالح المؤثرين عليها بأهمية إتباع التخطيط الاستراتيجي، ويبدأ تشكل الإجماع وترسخ القناعات بضرورة البدء بالتخطيط الاستراتيجي، وتوضع خطة تفصيلية لعملية التخطيط تقرها قيادة المنظمة.

ما الذي يجري في هذه المرحلة:

يتم في إطار هذه المرحلة تنفيذ مجموعة من الخطوات التي تهيئ لبدء عملية التخطيط الاستراتيجي، وأبرز هذه الخطوات ما يلي:

(١) تشخيص واقع عملية التخطيط الاستراتيجي ومتطلباتها والتمهيد الأولي لدى قيادة المنظمة.

(٢) إعداد مقترح أولي حول التوجّه نحو التخطيط الاستراتيجي ومناقشته وإقراره ويشمل الإجراءات التالية:

❖ القيام بمبادرة لإعداد المقترح الخاص بالتوجّه نحو عملية التخطيط الاستراتيجي والتعريف بها وأبعادها ووضع خطة أولية لمراحل تنفيذها.

❖ تسليم المقترح لقيادة المنظمة لقراءته بصورة أولية.

❖ تحديد اجتماع أولي لمناقشة المقترح (يضم الاجتماع قيادة المنظمة وبعض المعنيين ومقدمي المقترح).

❖ تحديد واستقطاب الشركاء لإقناعهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي وكسب دعمهم.

(٣) الوصول إلى إجماع من خلال مناقشة وقبول توسيع نطاق مناقشة المقترح والتوجيه بمناقشة أوسع له وإقرار السير فيه وتشمل :

❖ تحديد وتنفيذ عدد من الاجتماعات الموسعة لمناقشة المقترح.

❖ تشكيل فريق لإعداد خطة التخطيط الاستراتيجي بشكل مفصل ووضع موازنة لتنفيذ الخطة.

❖ مراجعة الخطة والميزانية وإقرارها.

❖ تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي من عناصر ذوي مكانة عالية في المنظمة وملمة بواقع المنظمة.

❖ بناء قدرات فريق العمل.

❖ تشكيل مجموعات عمل فنيّة من داخل المنظّمة وخارجها للمشاركة في مراحل التخطيط المختلفة.



المخرجات المتوقعة من المرحلة:

- خطة السير في التخطيط الاستراتيجي والموازنة التقديرية.
- تشكيل فريق تخطيط استراتيجي متوافق من ذوي الخبرة والمعرفة في المنظّمة.
- تدريب فريق التخطيط وتوفير إرشادات هامة لبدء عملية التخطيط وأبعادها الرئيسية .

النتائج المرجوة :

- تحديد وتعريف شبكة المشاركين بالتخطيط الاستراتيجي .
- إضفاء الشرعية والمصادقية لعملية التخطيط الاستراتيجي .
- قبول التنفيذ وضمن دعمه من قبل الأطراف المعنية الأساسيين .
- اعتراف ومشاركة المعنيين الأساسيين ورعايتهم لعملية التخطيط الاستراتيجي .
- ضمان التمويل اللازم لوضع الخطة الاستراتيجية.
- تحقيق التضامن وبناء تحالف النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي .

خطة السير في التخطيط الاستراتيجي:

من الأهمية عند إعداد خطة التخطيط الاستراتيجي من الأهمية أن تتضمن الخطة التفاصيل اللازمة والمقنعة للمضي بعملية التخطيط، ومن أهم الجوانب التي يتطلب تضمينها في الخطة ما يلي:

- أين كانت المنظمة، وأين أصبحت؟
- ما هي المبررات التي تدفع المنظمة أن تقوم بالتخطيط الاستراتيجي؟
- ما هي فوائد التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؟
- ما الذي يجب عمله لبدء عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- بعض التجارب المحلية والخارجية الجيدة في التخطيط الاستراتيجي .
- منهجية التخطيط الاستراتيجي المنشود ومراحله وخطواته.
- مراحل التخطيط المقترحة.
- أبرز المحاذير التي يجب التنبيه لها عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي .
- الجوانب التي يجب مراعاتها لنجاح وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- مصفوفة خطة التخطيط والتي تتضمن (مراحل وخطوات التخطيط، والأنشطة، المعنيين بالتنفيذ، الزمن، التكلفة، المخرجات)

يمكن الاستفادة من النموذج الخاص بذلك في الملاحق

تطبيقات الوحدة:

تطبيق رقم (٣) مبررات وأهمية ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للمنظمات

مجموعة الراصد الاستراتيجي: منظمة شباب للتنمية السياسية
مجموعة المفكر الاستراتيجي: جمعية فتيات للتأمين الاقتصادي
مجموعة المخطط الاستراتيجي: مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية
الزمن: (٢٥) دقيقة

الأخوة مجموعة:..... المحترمون

تمّ تكليفكم بإعداد مبررات وأهمية وأهداف ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للمنظمات المحددة أعلاه.
" توضع كل مجموعة افتراضات بناء على المعلومات التي تمّ عرضها في التطبيق رقم (١)".

أولاً: مبررات وأهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي للمنظمة:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-

ثالثاً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-

المخرجات المتوقعة من مرحلة التهيئة:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-

تطبيق منزلي رقم (١)

اكتب ملخصاً حول مبررات وأهمية وأهداف ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للجهة التي تعمل فيها/ المشروع الذي اخترته.

المبررات والأهمية:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

الأهداف:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

أبرز المتطلبات:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

المخرجات المتوقعة من مرحلة التهيئة:

- ٥-
- ٦-
- ٧-
- ٨-



الوحدة الثالثة

تشخيص الوضع الراهن (تحليل بيئة المنظمة)

(انظر)



أهداف الوحدة:

بعد الانتهاء من هذه الوحدة ستكون قادراً على:

1. التعرف على العناصر الأساسية التي يتم تناولها عند تحليل الوضع الراهن للمنظمة.
2. الإلمام بخطوات تحليل بيئة المنظمة.
3. تطبيق تحليل البيئة الداخلية والخارجية على منظمة مختارة.
4. التعرف على الجوانب الرئيسية التي يتم بموجبها تحديد القضايا الاستراتيجية للمنظمة.

أساليب التدريب:

- العصف الذهني
- الحوار
- مجموعات العمل

يمثل تحليل الوضع الراهن للمنظمة المرحلة الثانية في عملية التخطيط الاستراتيجي والتي في إطارها يتم التعرف على واقع المنظمة من خلال مجموعة من الخطوات التي تصب في تشخيص واقع المنظمة والعوامل المؤثرة عليها في بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم تخلص عملية تحليل بيئة المنظمة إلى ربط للعناصر الأربعة في بيئة المنظمة (نقاط القوة والضعف، الفرص والمخاطر) واستنباط أبرز القضايا الحرجة (ذات الأولوية) التي يتطلب التعامل معها بصورة استراتيجية فيما بعد. ويمكن تناول خطوات تحليل الوضع الراهن بصورة موجزة على النحو التالي:

جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط:

من الأهمية تحديد قائمة بالبيانات والمعلومات اللازمة لإجراء تحليل الوضع الراهن للمنظمة ولغرض تحديد هذه البيانات والمعلومات يجب التعرف على المجالات التي سيتم تحليلها في البيئة الداخلية والخارجية. ويمكن التعامل مع مصادر البيانات وفقا للمصادر التالية:

المصادر الميدانية:

- الاستبيانات
- المقابلات
- ورش العمل
- اللقاءات الموسعة
- جلسات العصف الذهني
- البحوث والدراسات الميدانية
- الملاحظة والمراقبة.
- المصادر المكتبية:
- الدراسات
- الكتب
- التشريعات والوثائق.
- التقارير الإحصائية وغيرها.



وضع وصف ملخص للمنظمة ومراحل تطورها:

لتحقيق صورة ذهنية موحدة حول المنظمة سواء لفريق التخطيط الاستراتيجي أو لكل من يطلع على استراتيجية المنظمة. فمن الأهمية أن يوضع ملخص تعريفي بالمنظمة يدون فيه المعلومات الأساسية عن المنظمة بشكل مختصر ومتفق عليه من قبل فريق التخطيط (في صفحتين على الأكثر) بحيث يكون هذا الملخص بمثابة الصورة الذهنية الموحدة لتاريخ المنظمة منذ إنشائها وحتى الآن، يجب أن تشمل عناصر الملخص التالي:

❖ الغاية العامة للمنظمة عند إنشائها.

❖ مجالات وأنشطة عملها الأساسية.

❖ خدمات المنظمة.

❖ نطاق عملها (النطاق الجغرافي).

❖ تاريخ المنظمة (المراحل التي مرت بها).

يمكن إضافة أي معلومات أساسية تفيد تكوين صورة عامة وملخصة عن المنظمة.

المراجعة الأولية لرسالة المنظمة:

هناك ضرورة لمراجعة أولية لرسالة غاية المنظمة وإن لم توجد لها رسالة مكتوبة بحيث يتم تحديد مدى ملاءمة غاية المنظمة الحالية مع ما تقوم به، وما يجب أن تقوم به لاحقاً والاستعانة بذلك فيما بعد لصياغة رسالة ملائمة عند وضع استراتيجية المنظمة، ويتم إجراء ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

❖ ما الغرض (الغاية/ الغايات) من إنشاء المنظمة .. لماذا وجدت؟

❖ ما الخدمات التي تقدمها؟

❖ ما هي مجالات العمل الفعلية الحالية للمنظمة التي تزاولها.

❖ لمن تقدم المنظمة خدماتها؟

يتم الإجابة عن الأسئلة بشكل مختصر لا مفصّل، فليس الغرض من هذا الإجراء صياغة رسالة المنظمة إنما التأكد من مدى وضوحها وملاءمتها في الوضع الراهن ومقارنة ذلك مع التوجهات المستقبلية بحيث تصاغ رسالة أكثر دقة ووضوح لاحقاً

وتعدّ هذه الخطوة هامّة في إطار مرحلة تشخيص الوضع الراهن بحيث يتعرّف فريق التخطيط على غاية المنظمة وملامح رسالتها الحالية وبالتالي يستطيع لاحقاً بعد تشخيص الوضع الراهن للمنظمة بشكل نهائي من إعادة صياغة رسالة للمنظمة تعكس غاية وجودها وفقاً لمقتضيات ومتغيرات البيئة المحيطة بها.

التعرّف على أصحاب المصالح:

من الأهمية تحديد قائمة بأصحاب المصالح سواء من داخل المنظمة أو من خارجها وترتيبهم حسب مستوى تأثيرهم على المنظمة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- من هم المؤثرون الداخليون على المنظمة؟
- من هم المؤثرون الخارجيون على المنظمة؟
- ما مدى تأثير كل فئة في الوضع الراهن للمنظمة؟

أصحاب المصالح:

يؤثر أصحاب المصالح على المنظمة بأشكال مختلفة ومن الأهمية أخذهم في الاعتبار لتحديد مستوى تأثيراتهم ومدى الاستفادة منهم لنجاح التخطيط الاستراتيجي في مراحلها المختلفة ولذا فإن أي تغافل عن تحليل أصحاب المصالح قد يؤدي إلى إخفاق في عملية التخطيط لاحقاً لأي فئة منهم.

تحليل بيئة المنظمة :

هي عملية يتم من خلالها التعرف على واقع وتأثيرات عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بنقاط قوتها وضعفها وعوامل بيئتها الخارجية بفرصها ومخاطرها.

البيئة الداخلية:

وهي تشمل كافة العوامل الحاكمة للمنظمة في محيطها الداخلي وتشمل الإمكانيات والقدرات المتاحة (منظومة السياسات، البنية المؤسسية، الموارد البشرية، ... الخ) ويتم في إطار عملية التحليل لهذه العوامل الخروج بخلاصة حول أبرز تأثيرات هذه العوامل من زاويتين: نقاط القوة ونقاط الضعف.

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
تحديد نقاط الضعف / جوانب القصور حتى يتسنى علاجها أو التغلب عليها.	تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها ودعمها مستقبلاً.

البيئة الخارجية:

وتشمل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرتها، مثل: العوامل التشريعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية، إضافة إلى أصحاب المصالح والمؤثرين الخارجيين من موردين ومستفيدين ... الخ.

المخاطر / التهديدات Threats	الفرص Opportunities
تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تجنبها أو تجنب أو تجنب تأثيراتها أو تجميمها.	تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها.

أ- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) :

١- التشريعات المنظمة للعمل (السياسات):

الوصف العام:

وهي تشمل: النظام الأساسي، لوائح وأدلة العمل، وكل ما ينظم عمل المنظمة وطريقة أدائها، وتقديم خدماتها للمستفيدين.

وعادة ما يتمّ تشريعات العمل من خلال التالي:

- ❖ وجود تشريعات داخلية مكتوبة ومقرّرة (المتاح وغير متاح).
- ❖ مدى تعميم التشريعات المتاحة لمختلف العاملين والتزامهم بها.
- ❖ مدى ملاءمة التشريعات الحالية مع طبيعة عمل المنظمة الحالي والمستقبلي.
- ❖ مدى وجود تعارض أو تكامل في التشريعات القائمة.

❖ مدى شمول التشريعات الحاليّة لمختلف مجالات وأنشطة عمل المنظمة.

❖ مدى مرونة التشريعات القائمة وإمكانية تطويرها.

٢- الهيكل التنظيمي للمنظمة:

الوصف العام:

هو الأسلوب الرسمي الذي يستخدم في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد وتحديد العلاقات فيما بينهم وتجميعها في وحدات.

وعادة ما يتمّ تحليل الهيكل التنظيمي من خلال التالي:

❖ درجة وضوح الأهمية النسبية للأنشطة.

❖ مدى وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.

❖ التنسيق والتكامل بين الوحدات.

❖ الاختصاصات والمهام.

❖ تفويض السلطات.

❖ نسبة الوظائف الاشرافية إلى الوظائف التنفيذية.

٣- العمليات الداخليّة:

الوصف العام:

كيفية إدارة أنشطة العمل في كل مجال من المجالات الأساسية للمنظمة بصورة تركز على التعامل مع المدخلات وتقديم مخرجات محدّدة في كل مجال أو خدمة مقدّمة.

ويتمّ تحليل العمليات الداخليّة عادة من حيث:

❖ مدى وضوح إجراءات العمل.

❖ مناسبة المدخلات لاحتياجات العمليات والمخرجات المتوقعة .

❖ مدى كفاءة استخدام الطاقات والموارد أثناء تنفيذ العمليات الداخليّة.

❖ مدى ملائمة أساليب تقديم الخدمات للمستفيدين.

❖ مدى تطبيق بعض معايير الجودة في العمليات الداخلية.

٤- الموارد البشرية :

الوصف العام :

تمثل عنصراً محورياً للمنظمة وهي تشمل قيادة المنظمة والقيادات الوسطية ومختلف كادر العمل داخل المنظمة إلى جانب منظومة إدارة هذه الموارد.

وعادة ما يتم تحليل الموارد البشرية من خلال الجوانب التالية:

❖ هيكل الموارد البشرية: مدى كفايتها وكيفية توزيعها داخل المنظمة وخصائصها من حيث العمر والنوع والوظيفة والتأهيل.

❖ مدى وجود أسس ومعايير للاختيار والتعيين والترقية والاستغناء.

❖ التدريب والتأهيل: مدى ملاءمة التدريب والتأهيل لاحتياجات التدريب داخل المنظمة، وأهمية التدريب.

❖ مدى ملاءمة نظام الأجور والحوافز.

❖ الانضباط الوظيفي.

٥- الثقافة التنظيمية السائدة (القيم والنظام الاجتماعي):

الوصف العام :

وتشمل القيم المؤسسية، علاقات العمل الاجتماعية ، الصراع التنظيمي.

وعادة ما يتم التركيز على الجوانب التالية:

❖ القيم الإيجابية المطبقة حالياً ومدى غياب قيم أخرى هامة غير مطبقة

❖ علاقات العمل ومدى ملاءمتها.

❖ دور القيادة في ترسيخ القيم الإيجابية.

❖ مدى تأثر المنظمة بالقيم الإيجابية أو السلبية في المجتمع.

❖ كيفية تعامل القيادة مع الصراع التنظيمي.

٦- الموارد المالية:

الوصف العام:

تتضمن الموارد المالية المتاحة للمنظمة حاليا وفرص تنميتها وتطورها مستقبليا، وآلية إدارتها.

ويتمّ تناول هذا العامل من خلال الجوانب التالية:

- ❖ مدى ملائمة الموارد المتاحة للمنظمة.
- ❖ وجود موازنة منتظمة وواضحة .
- ❖ مدى ملاءمة آلية إدارة الموارد المتاحة للمنظمة.
- ❖ مدى كفاءة وتوازن توزيع موارد المنظمة على خدماتها ومجالات أنشطتها المختلفة.
- ❖ إمكانية توسيع وتنمية موارد المنظمة مستقبلا.

٧- الموارد المادية:

الوصف العام:

وتشمل مختلف المقومات الملموسة من المباني وآلات ووسائل النقل وتجهيزات العمل والأثاث ... وغيره.

ويتمّ في إطار هذا العامل تناول الجوانب التالية:

- ❖ مدى كفاية وملاءمة الموارد المادية المتاحة وحجم الأنشطة الحالية أو لحجم التوسع في أنشطة مستقبلية.
- ❖ مدى استغلال الموارد المادية المتاحة في أنشطة وخدمات المنظمة وتحسين مواردها وأدائها بشكل عام.

٨- التقنية:

الوصف العام:

وتتضمن كل ما يساعد على تحسين أداء المهام من الحواسيب والبرمجيات وأنظمة المعلومات المتاحة للعمل، بالإضافة إلى النماذج والأساليب التقنية المستخدمة في تنفيذ الأنشطة والأعمال المختلفة الإدارية والفنية.

وعادة ما يتمّ تناول هذا العامل من خلال الجوانب التالية:

- ❖ النوع المتاح للتقنية.
- ❖ مدى كفاية وملاءمة التقنية المطبقة لاحتياجات العمل الحالية وتحقيق أداء مرتفع.
- ❖ مستوى الاستغلال للتقنية الحالية في أداء الأعمال داخل المنظمة.
- ❖ إمكانية تطوير التقنية المتاحة مع تطورات العمل المحتملة.
- ❖ سهولة اقتناء مستوى أعلى لنوعية التقنية المطبقة حالياً والتدريب عليها في حال إدخال مستوى تقنية أكثر تطوراً مما هو مستخدم حالياً.

ب- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر):

١- الموردون:

الوصف:

كل من يقدّم مدخلات للمنظمة تستخدمها في إنتاج خدماتها ومنتجاتها بما في ذلك موردو المواد الخام أو المعلومات والمواد التدريبية والتوعوية التي يوفرها المستشارين ومصادر المعلومات المختلفة... الخ .

ويتمّ في إطار هذا المكوّن تناول الجوانب الرئيسية التالية:

- ❖ من هي فئات الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة؟ وماذا يوفرّ كل منهم؟
- ❖ مدى التزام وتعاون كل فئة بالتعامل مع المنظمة (شراكة ، تسهيلات ضمان توفرّ خدماتهم).
- ❖ مدى وجود فرص لتنوّع الموردين: أي وجود بدائل متعدّدة للموردين.

٢- المستفيدون:

الوصف:

كل من تقدّم له المنظمة منتجاتها أو خدماتها ويحتّم أن يستفيد من المنظمة وأنشطتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

ويتمّ في إطار هذا المكوّن تناول الجوانب الرئيسية التالية:

- ❖ من هي فئات وخصائص المستفيدين من خدمات المنظمة؟
- ❖ ما هي الأهمية النسبية لكل فئة (حجم الاستفادة وحجم الفئة المستفيدة)؟
- ❖ ما مدى رضى المستفيدين عن خدمات المنظمة؟
- ❖ هل يمكن أن يتم فقدان جزء من الفئات الحالية أو كسب فئات جديدة؟

٣- المنافسون:

الوصف:

كل من يعمل في مجال مشابه لنشاط المنظمة ويقدم خدمات ومخرجات من نفس نوع خدماتها نفسه ويعمل في السوق نفسه ويقدم خدمات للفئات المستهدفة نفسها التي تعمل فيها المنظمة.

ويتم تناول هذا العامل من خلال الجوانب التالية:

- ❖ من هم المنافسون الحاليون والمحتملون للمنظمة؟
- ❖ هل يمكن التعاون معهم أم لا؟
- ❖ ما هي السمات والعناصر التي يميزون بها عن المنظمة؟
- ❖ ما هي أبرز المخاطر المحتملة على المنظمة من المنافسين الحاليين والمحتملين ولاحقا؟
- ❖ ما هي أبرز الفرص التي يمكن أن يتم الاستفادة منها من المنافسين الحاليين والمحتملين.

٤- العوامل التشريعية :

الوصف:

وتشمل مجموعة القوانين والتشريعات والقرارات الحكومية ومختلف لوائح وأنظمة العمل والآليات المتعلقة بفرضها وتعديلها وتطويرها والتي يمكن أن تؤثر على وضع المنظمة الحالي والمستقبلي ولا يدخل فيها التشريعات الداخلية للمنظمة.

ويمكن أن يتم تحليل هذه العوامل من خلال تناول الجوانب الأساسية التالية:

- ❖ ما هي التشريعات الرسمية التي تهم المنظمة ومدى ملاءمتها؟

❖ هل يحتمل أن يتمّ تغيير أو تطوير هذه التشريعات مستقبلاً؟ وكيف يمكن أن تؤثر هذه التغييرات؟

❖ ما مدى سهولة أن تعمل المنظمة مع شركائها في المجتمع على تحسين التشريعات القائمة؟

يجب أن يخلص التحليل إلى أبرز الفرص والتهديدات المحتملة من هذا العامل.

٥- العوامل السياسية:

الوصف:

وتشمل عوامل متعدّدة أبرزها: الدستور، شكل الدولة، نظام الحكم، المناخ السياسي، الثقافة السياسية، السياسيون، المتغيرات السياسية الجارية في الساحة الوطنية... الخ.

ويتمّ تحليل تأثيرات كل عامل فرعي منها من حيث:

❖ كيف يؤثر كل عامل على المنظمة؟

❖ ما هي أبرز الفرص المحتملة في كل عامل منها؟

❖ ما هي أبرز التهديدات المحتملة لكل عامل منها؟

يجب أن يخلص التحليل إلى أبرز الفرص والتهديدات المحتملة من هذه العوامل بشكل عام ومركّز.

العوامل السياسية والاقتصادية:

يتمّ الانتباه أن بعض العوامل الفرعية قد لا يكون لها تأثيرات ذات قيمة أو قد لا توجد لها تأثيرات بالمرّة على المنظمة ولذا لا يجب التعامل معها بصورة نمطية ما لم توجد تأثيرات قائمة أو محتملة فعلياً.

٦- العوامل الاقتصادية :

الوصف:

وتتضمن مجموعة من العوامل الفرعية

أبرزها: الوضع الاقتصادي للبلد، معدّلات الدخل، الموارد الاقتصادية المتاحة، اتجاه الاقتصاد المستقبلي، ... الخ.

ويتمّ تحليل تأثيرات كل عامل من هذه العوامل من حيث:

❖ كيف يؤثر كل عامل على المنظمة؟

❖ ما هي أبرز الفرص المحتملة في كل عامل منها؟

❖ ما هي أبرز التهديدات المحتملة لكل عامل منها؟

يجب أن يخلص التحليل إلى أبرز الفرص والتهديدات المحتملة بشكل عام ومركّز.

٧- العوامل الاجتماعية والثقافية :

الوصف :

وتشمل مجموعة من العوامل الفرعية مثل: الأمية، ثقافة المجتمع، استخدام المجتمع للمعلومات، نظرة المجتمع للمرأة... الخ

ويتمّ تحليل تأثيرات كل عامل من هذه العوامل من حيث:

❖ كيف يؤثر كل عامل على المنظمة؟

❖ ما هي أبرز الفرص المحتملة في كل عامل منها؟

❖ ما هي أبرز التهديدات المحتملة لكل عامل منها؟

يجب أن يخلص التحليل إلى أبرز الفرص والتهديدات المحتملة من هذه العوامل بشكل عام ومركّز.

٨- العوامل الديمغرافية:

الوصف :

وتتضمّن عناصر متعدّدة أبرزها: السكان وتوزيعهم الجغرافي، التضاريس، المناخ، إلخ...

ويتمّ تحليل تأثيرات كل عامل من هذه العوامل من حيث:

❖ كيف يؤثر كل عامل على المنظمة؟

❖ ما هي أبرز الفرص المحتملة في كل عامل منها؟

❖ ما هي أبرز التهديدات المحتملة لكل عامل منها؟

يجب أن يخلص التحليل إلى أبرز الفرص والتهديدات المحتملة من هذه العوامل بشكل عام ومركّز.

٩- الأسواق :

الوصف :

السوق هو المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري أو مقدّم الخدمة والمستفيد، بغض النظر أكان مكاناً ملموساً أو افتراضياً، مثل شبكة الإنترنت. وتؤثر الأسواق على المنظمة من حيث المنافسة في العرض والطلب على منتجاتها وخدماتها، واحتمال وجود أسواق جديدة أو احتمال اتساع السوق الحالية.

ويتمّ تحليل هذا العامل من خلال الجوانب التالية:

- ❖ خصائص السوق من حيث النطاق والنوع والموقع والاستقرار وغير ذلك.
- ❖ مدى احتمال اتساع السوق الحالي أو وجود أسواق جديدة.
- ❖ كيف يؤثر السوق الحالي على نشاط المنظمة وخدماتها أو منتجاتها؟
- ❖ ما هي أبرز الفرص والتهديدات المحتملة في سوق المنظمة؟

١٠- اليد العاملة :

الوصف :

وجود مخرجات من العمالة تستطيع المنظمة استقطابها، إلى جانب مستوى التأهيل للقوى العاملة المتاحة في البلد، وجود شحّ في القوى العاملة لمجالات محدّدة تحتاجها المنظمة ممّا يؤدي إلى المنافسة على العمالة المتاحة بل وتسرب هذه العمالة من المنظمة إلى سوق العمل.

ويتمّ تحليل هذا العامل من خلال الجوانب التالية:

- ❖ مدى توفرّ أيدي عاملة في المجالات النوعية التي تحتاجها المنظمة.
 - ❖ مدى وجود مخرجات تلائم احتياجات المنظمة من القوى العاملة مستقبلاً.
 - ❖ مدى وجود منافسة على اليد العاملة الماهرة التي تحتاجها المنظمة ممّا يدفع إلى تسرب العمالة المتاحة لديها.
- يجب أن يخلص التحليل إلى أبرز الفرص والتهديدات المحتملة من هذا العامل.

١١- التطورات التكنولوجية:

الوصف:

وتشمل التطور التكنولوجي العالمي، إلى جانب تطوّر استخدام التكنولوجيا داخل البلد عموماً، الحاجة المستمرة لمواكبة التطوّرات التكنولوجية، ... الخ.

ويتمّ تحليل هذا العامل من خلال الجوانب التالية:

❖ مدى احتمال أن تظهر تكنولوجيا جديدة تؤثر على مستوى أداء وإنتاجية المنظمة وكيف ستؤثر عليها المنظمة؟

❖ مدى سهولة الحصول على التكنولوجيا الجديدة.

❖ مدى سهولة التدريب على التكنولوجيا الجديدة.

يجب أن يخلص التحليل إلى أبرز الفرص والتهديدات المحتملة من هذا العامل.

١٢- العوامل الدوليّة:

الوصف:

وهي تشمل مجموعة العوامل من خارج البلد، التي تؤثر على الدولة وسياساتها وعلى المنظمة مثل: النظام الدولي، المنظمات الدوليّة، العولمة.

❖ ما مدى دعم أو رفض التوجّهات الدوليّة مع توجّهات المنظمة ومجالات النشاط التي تعمل بها؟

❖ هل ستؤثر التحالفات الدولية والصراعات في الدول المجاورة على المنظمة وأنشطتها؟

❖ هل يمكن أن تؤثر أنشطة بعض المنظمات الدوليّة داخل البلد على نشاط المنظمة، وكيف يمكن أن يحدث ذلك؟

❖ ما مدى تأثير توجّهات العولمة على البلد وعلى نشاط المنظمة؟

يجب أن يخلص التحليل إلى أبرز الفرص والتهديدات المحتملة من هذا العامل.

تذكر أن:

في كل عامل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية يمكن إضافة جوانب تحليل خاصة بطبيعة وخصوصية منطمتك بما يخدم الوصول إلى أبرز التأثيرات لهذا العامل في الواقع العملي.

مصفوفة تحليل الخيارات الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي SWOT)

لا تكتمل عملية التحليل البيئي للمنظمة بمجرد تحليل عوامل البيئتين الداخليّة والخارجيّة بشكل مستقل وإنما من الأهمية الربط بين هذه العوامل من خلال وضع ملخص لأبرز نقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر في إطار يعرف بالتحليل الرباعي واستخلاص مجالات القضايا الاستراتيجية التي يمكن أن تمثل أولوية للمنظمة في المرحلة القادمة ويجب التعامل معها.

عصر التحليل	نقاط القوة (W)	نقاط الضعف (S)
الفرص (O)	استراتيجية توسع ونمو (هجومية)	استراتيجية ترقب (تحين الفرص)
المخاطر (T)	استراتيجية تقدم بحذر	استراتيجية انكماش/تقوقع

تحديد القضايا الاستراتيجية:

من الأهمية أن تقود عملية تحليل بيئة المنظمة إلى تحديد أولويات المنظمة التي يجب الاهتمام بها، حيث سيؤدي التحليل الرباعي إلى إبراز القضايا الأساسية التي سيتم التعامل معها، حيث تعدّ هذه الأولويات منطلقاً لصياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتمثل هذه الأولويات:

- ❖ مجموعة المرتكزات التي تتمحور حولها استراتيجية المنظمة.
- ❖ المحاور التي يرتفع من خلالها صرح المنظمة ويتطور أدائها.
- ❖ موجّهة لفكر القيادات داخل المنظمة عند وضع السياسات المختلفة في المنظمة.
- ❖ أساساً لتقييم وتقويم الأداء داخل المنظمة خلال فترة تنفيذ الاستراتيجية.
- ❖ مرشدة للقيادة وفريق التطوير المؤسسي في تحديد المدى الزمني الذي تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها وبلوغ رؤيتها الاستراتيجية.

مجالات تحديد القضايا الاستراتيجية:

عادة ما يتمّ وضع وتحديد وتجميع أولويات المنظمة (قضاياها الاستراتيجية) في مجالات أساسية أهمها ما يلي:

- ١) مجالات نشاط المنظمة وخدماتها وانتشارها.
- ٢) إنتاجية المنظمة ومخرجاتها.
- ٣) البنية المؤسسية والتي تشمل: الهيكل التنظيمي، تشريعات العمل، أنظمة وإجراءات العمل، التقنية، الموارد المادية.
- ٤) منظومة الموارد البشرية.
- ٥) تطوير وتحسين الموارد المالية للمنظمة.
- ٦) تحسين قدرات القيادة
- ٧) المسؤولية المجتمعية للمنظمة.

هناك أسلوب آخر لتحديد القضايا الاستراتيجية يعرف بتحليل الفجوة، حيث يتمّ من خلاله تحديد رسالة ورؤية المنظمة وقيمتها ثم الربط بين الوضع الراهن (خلاصة تحليل بيئة المنظمة) والتوجّهات المستقبلية وتحديد الفجوات القائمة والتي على أساسها يتمّ تحديد القضايا الاستراتيجية.

صياغة تقرير التحليل:

عند الانتهاء من تحليل الوضع الراهن للمنظمة يجب صياغة التقرير النهائي لتحليل الوضع الراهن وعرضه على قيادة المنظمة قبل البدء بتنفيذ المرحلة التالية.

ويمكن أن يتضمن التقرير النهائي عناصر أساسية هي:

- تحليل الوضع العام لمجالات وخدمات المنظمة.
- خلاصة تحليل كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية تشمل: (الوصف التحليلي، نقاط القوة والضعف).
- ملخصاً لأبرز نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية بشكل مركز وعام.
- خلاصة تحليل كل عنصر من عناصر البيئة الخارجية تشمل: (الوصف، التحليل، الفرص، المخاطر).
- ملخصاً لأبرز الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بشكل مركز وعام.
- مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT).
- أبرز القضايا الاستراتيجية.

تطبيقات الوحدة:

تطبيق رقم (٤) مصادر المعلومات- ملخص عن المنظمة - أصحاب المصالح

مجموعة الراصد الاستراتيجي: منظمة شباب للتنمية السياسية
مجموعة المفكر الاستراتيجي: جمعية فتيات للتمكين الاقتصادي
مجموعة المخطط الاستراتيجي: مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية
الزمن: (٢٥) دقيقة

الأخوة مجموعة:..... المحترمون

تم تكليفكم بإعداد ملخص لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة أعلاه وفقاً للتالي:

مصادر المعلومات التي سيتم الرجوع إليها: (افتراضات)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

وصف عام وملخص للمنظمة:

اسم المنظمة:.....
تاريخ إنشائها:.....
الغاية من إنشائها:.....
مجالات عملها (افتراضات):.....
نطاق خدماتها/ عملها الجغرافي (افتراضات):.....
.....
مراحل التطور التي مرت بها المنظمة (افتراضات):.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

أصحاب المصالح:

من هي فئات أصحاب المصالح الرئيسية المؤثرة على المنظمة؟ وما مدى تأثير كل فئة منها؟ (افتراضات)
يمكن الاستعانة بالجدول التالي:

م	المؤثرون الداخليون	مستوى التأثير		
		منخفض	متوسط	عالٍ

ملاحظات المجموعة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

تطبيق رقم (٥) تحليل البيئة الداخلية

مجموعة الراصد الاستراتيجي: منظمة شباب للتنمية السياسية
مجموعة المفكر الاستراتيجي: جمعية فتيات للتمكين الاقتصادي
مجموعة المخطط الاستراتيجي: مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية
الزمن: (٢٥) دقيقة

الأخوة مجموعة:.....المحترمون

تم تكليفكم بإعداد ملخص لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة أعلاه وذلك وفقاً للنموذج أدناه.

ابرز نقاط القوة والضعف(افتراضات)

عناصر التحليل	نقاط القوة	نقاط الضعف
تشريعات العمل	-١	-١
	-٢	-٢
الهيكل التنظيمي	-١	-١
	-٢	-٢
العمليات الداخلية	-١	-١
	-٢	-٢
الموارد البشرية	-١	-١
	-٢	-٢
الثقافة التنظيمي	-١	-١
	-٢	-٢
الموارد المالية	-١	-١
	-٢	-٢
الموارد المادية	-١	-١
	-٢	-٢
التقنية	-١	-١
	-٢	-٢

ملاحظات المجموعة:

- ●
- ●
- ●
- ●

تطبيق رقم (٦) تحليل البيئة الخارجية

مجموعة الراصد الاستراتيجي: منظمة شباب للتنمية السياسية
مجموعة المفكر الاستراتيجي: جمعية فتيات للتمكين الاقتصادي
مجموعة المخطط الاستراتيجي: مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية
الزمن: (٢٥) دقيقة

الأخوة مجموعة:.....المحترمون

تم تكليفكم بإعداد ملخص لتحليل البيئة الخارجية للمنظمة أعلاه وذلك وفقاً للنموذج أدناه.
عوامل البيئة الخارجية (افتراضات):

المخاطر	الفرص	العامل البيئي
-١	-١	الموردون
-٢	-٢	
-١	-١	المستفيدون
-٢	-٢	
-١	-١	العوامل التشريعية
-٢	-٢	
-١	-١	العوامل السياسية
-٢	-٢	
-١	-١	العوامل الاقتصادية
-٢	-٢	
-١	-١	العوامل الاجتماعية والثقافية
-٢	-٢	
-١	-١	العوامل الديموغرافية
-٢	-٢	
-١	-١	العوامل الدولية
-٢	-٢	

تطبيق رقم (٧) تحليل (SWOT) وتحديد القضايا الاستراتيجية

مجموعة الراصد الاستراتيجي: منظمة شباب للتنمية السياسية
مجموعة المفكر الاستراتيجي: جمعية فتيات للتمكين الاقتصادي
مجموعة المخطط الاستراتيجي: مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية
الزمن: (٢٥) دقيقة

الأخوة مجموعة:.....المحترمون

تمّ تكليفكم بإعداد ملخص لتحليل (SWOT) وتحديد القضايا الاستراتيجية وفقاً للنموذج أدناه.

التحليل الرباعي "تحليل (SWOT)":

أبرز نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر:

نقاط الضعف	نقاط القوة
- ١	- ١
- ٢	- ٢
- ٣	- ٣
- ٤	- ٤
- ٥	- ٥
المخاطر	الفرص
- ١	- ١
- ٢	- ٢
- ٣	- ٣
- ٤	- ٤
- ٥	- ٥

قائمة بأهم القضايا الاستراتيجية:

- - ١
- - ٢
- - ٣
- - ٤
- - ٥

تطبيق منزلي رقم (٢)

اكتب ملخص حول بيئة الجهة التي تعمل فيها أو المشروع الذي اخترته مستعيناً بالنموذج التالي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
-١	-١
-٢	-٢
-٣	-٣
-٤	-٤
-٥	-٥
-٦	-٦
-٧	-٧
الفرص	المخاطر
-١	-١
-٢	-٢
-٣	-٣
-٤	-٤
-٥	-٥
-٦	-٦
-٧	-٧

أهم القضايا الاستراتيجية:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-
- ٧-

الوحدة الرابعة

صياغة الرسالة، الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، القيم

(فكر)



أهداف الوحدة:

بعد الانتهاء من هذه الوحدة ستكون قادراً على:

١- التعرف على الرؤية والرسالة والقيم.

٢- تحديد خصائص كل من: الرسالة، الرؤية، الأهداف الفعّالة.

٣- التفريق بين أنواع الأهداف.

٤- التطبيق العملي لصياغة: الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية والقيم لمنظمة مختارة.

أساليب التدريب:

- العصف الذهني
- الحوار
- مجموعات العمل

عند الانتهاء من تحليل بيئة المنظمة وتحديد أولويات القضايا الاستراتيجية التي يجب التعامل معها تبدأ مرحلة جديدة من التخطيط الاستراتيجي هي مرحلة صياغة



التوجّهات الاستراتيجية حيث تشمل هذه المرحلة:

- صياغة الرسالة.
- وضع وصياغة الرؤية.
- وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد القيم التنظيمية.
- نشر وتعميم الاستراتيجية والتوعية بها.

تذكّر أن:

وضع الرسالة والرؤية والأهداف والقيم يجب أن يتمّ بمشاركة قيادة المنظمة وأصحاب المصالح.

صياغة الرسالة (Mission):

رسالة المنظمة: عبارة مختصرة، سهلة التذكّر، توضّح سبب وجود المنظمة وتصور غايات إنشائها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل. كما أنها بمثابة هوية شخصية للمنظمة.

وبناء على ذلك تجيب الرسالة عن الأسئلة التالية:

- ❖ لماذا وجدت المنظمة وما هو عملها الرئيس؟
- ❖ لمن تقدّم خدماتها أو منتجاتها؟
- ❖ ما هي فلسفة المنظمة (القيم والمعتقدات التي تسود في المنظمة)؟

كيف تتمّ صياغة الرسالة؟

لصياغة الرسالة بالصورة المثلى يجب الاهتمام بجوانب أساسية هي على النحو التالي:

- ✚ تحديد الخدمة/ الخدمات التي تقدّمها المنظمة – ماذا؟ “What?”
- ✚ تحديد الجمهور المستهدف – من العميل؟ “Who?”
- ✚ تحديد مسارات الخدمة الرئيسة – كيف؟ “How?”
- ✚ تحديد الأسباب الرئيسة لوجود المنظمة – لماذا؟ “Why?”
- ✚ وضع مقترحات لنصوص رسائل ومناقشتها والخروج بصيغة مجمع عليها

العناصر التي تتضمنها رسالة المنظمة:

تصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

- ١) **المستفيدون:** من هم المستفيدون من خدمات المنظمة؟
- ٢) **الخدمات:** ما هي أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة؟
- ٣) **نطاق العمل:** أين تمارس المنظمة أنشطتها؟ محليا / إقليميا/ عالميا.
- ٤) **الصورة العامة:** ما هي الانطباعات عن المنظمة و هويتها؟
- ٥) **الفلسفة:** ما هي القيم والمعتقدات التي تسود العمل في المنظمة
- ٦) **المشاركة المجتمعية:** ما هي الالتزامات بغية تحقيق الأهداف التنموية؟
- ٧) **التقنية:** ما هي التقنيات المستخدمة في أداء العمل؟

خصائص الرسالة الفعالة:

- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.

- إمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.
- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً.

نماذج للرسالة:

- تقديم خدمات استشارية متميزة تحقق رضا المتعاملين معنا. (مكتب استشارات)
- بناء وإدارة وتطوير نظام متكامل للمعلومات (المركز الوطني للمعلومات).
- رواد في عالم يتجدد، نحقق فيه تطلعات عملائنا لنبلغ معهم آفاقاً جديدة. (شركة خدمات)
- تحقيق عالمية العمل الخيري من خلال التميز في مشاريع التنمية الهادفة إلى تمكين المجتمعات ورفع قدراتها الذاتية، وعبر المساهمة في البناء المؤسسي للجمعيات والمنظمات العاملة. (جمعية خيرية عالمية)
- بناء قدرات شبابية ذات تأثير فعال وإيجابي في صنع سياسات عامة مستجيبة لاحتياجات المواطن. (منظمة مجتمع مدني)

وضع وصياغة الرؤية (Vision):

هي صيغة تصوّر الحالة التي تطمح إليها المنظمة في المدى الطويل و تمثل تحدياً للمنظمة يحقّزها نحو تحقيق طموحات المستقبل وتعكس حجم التغيير الذي سيتم القيام به لتحقيق الطموحات المنشودة، كما تحدّد اتجاهات النجاح ومهام المنظمة في المدى الطويل والتي ستوضع على أساسها الأهداف الاستراتيجية لاحقاً.

الرؤية هي اقوي محرك للمنظمة يجب أن تثير التحدي وتنفع الروح في المنظمة لحشد وتحسين قدراتها للوصول إلى الأهداف التي تنشدها.

تجيب الرؤية عن الأسئلة التالية:

❖ إلى أين نريد الوصول، انطلاقاً من واقعنا اليوم؟

❖ ما هي التصورات لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة في(المرحلة القادمة)؟

- يجب أن يتمّ تحديد مدى زمني للرؤية (يفضّل أن يكون ثلاث أو خمس أو عشر سنوات).

- من الأهمية عند صياغة الرؤية أن يراعى : الاختصار، الوضوح، الشمول، الاتجاه، المنطق.

سمات الرؤية الفاعلة:

• تعكس نوايا استراتيجية: (إلى أين؟ .. وليس كيف؟).

• الواقعية والمصادقية.

• تركّز على أصحاب المصالح (المستفيدين).

• سهولة الفهم.

• فريدة (تميّز المنظمة عن قريناتها).

• منافسة.

• تشكل تحدياً وتعطي إحساساً بالمصير الواحد.

• موحّدة للأطراف المعنية كونها مشتركة وتشكل حلقة رابطة.

• قفزة إلى الأمام (من الحاضر إلى المستقبل).

• لها منظور مستقبلي بعيد المدى (طموحة).

• متناغمة مع قيم المنظمة.

تذكّر أن:

الرسالة تصف وضع المنظمة الآن والاتجاه العام لها ، في حين أن الرؤية تصف الوضع الذي تسعى المنظمة للوصول إليه مستقبلاً.

- تحتوي على مغامرة من أجل الإبداع.
- الاستجابة للتغيير.
- ملهمة لقارئها ومحفزة ورافعة للمعنويات.

نماذج للرؤية:

- تجربة متعة التقدّم وتطبيق التكنولوجيا لمصلحة العامة (شركة سوني)
- لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسانية (شركة هيولت باكارد للكومبيوتر).
- ليسعد الناس (والت ديزني).
- نجعل المعرفة بين يديك سهلة ومتجدّدة (المكتبة الرقمية).
- الريادة والتميز بتقديم تعليم عالي الجودة للجميع من خلال معلم كفاء وإدارة متميزة ومشاركة مجتمعية فعّالة (جامعة).
- أن نكون في مقدّمة المؤسسات الاستثمارية الوطنية (مؤسسة استثمارية).
- إيجاد قيادات شبابية مؤثرة في المجتمع (منظمة مجتمع مدني).
- نعمل معكم وبكم نحو مجتمع إبداعي. (جمعية خيرية).

الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals

الهدف الاستراتيجي هو: النتيجة العامة المراد تحقيقها خلال مدّة زمنية معيّنة (طويلة نسبياً) بحيث تكون قابلة للقياس ومعتمّدة على نتائج التحليل الاستراتيجي للمنظمة – SWOT.

كيف تتم صياغة الأهداف الاستراتيجية؟

▶ تحديد ما الذي نرغب الوصول إليه أو ما الذي يجب عمله؟

▶ تحديد كيف سيتمّ قياس الهدف؟

▶ تحديد أولويات الهدف.

أنواع الأهداف:

أهداف استراتيجية: Strategic Goals :

⊕ تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.

⊕ تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.

⊕ طويلة الأجل .

أهداف تكتيكية: Tactical Goals :

يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

⊕ تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.

⊕ متوسطة الأجل .

⊕ أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها.

⊕ تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

أهداف تشغيلية: Operational Goals :

يشارك في صياغتها الإدارة الوسطية مع الإدارة التشغيلية:

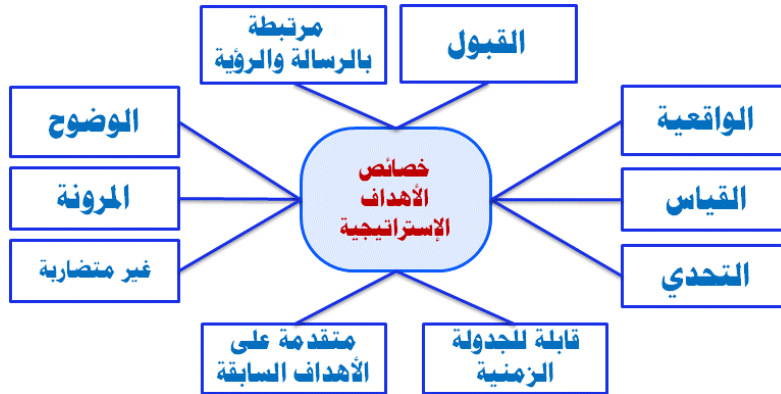
⊕ تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.

⊕ أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.

⊕ قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

خصائص الأهداف الاستراتيجية الفعّالة:

- ✚ متوافقة مع رسالة ورؤية المنظمة.
- ✚ مقبولة ومرنة
- ✚ قابلة للقياس.
- ✚ قابلة للتحقيق (واقعية).
- ✚ متقدّمة على الأهداف السابقة.
- ✚ غير متضاربة وواضحة ومفهومة.
- ✚ تعكس أولويات العمل.
- ✚ تمثل تحدياً للمنظمة



المجالات الأساسية التي تحدّد وفقها الأهداف الاستراتيجية:

من البديهي أن ترتبط الأهداف الاستراتيجية برؤية ورسالة المنظمة، إذ من الأهمية أن تترجم الأهداف الاستراتيجية ما تريد المنظمة أن تحققه في رؤيتها المستقبلية منطلقاً من رسالتها.

ومع ذلك فإن العودة للقضايا الاستراتيجية التي انبثقت من التحليل الاستراتيجي مسألة غاية في الأهمية لوضع أهداف المنظمة وربطها بنتائج تحليل الوضع الراهن وتحديد ما يجب القيام به في المرحلة القادمة، ولذا فإن مجالات الأهداف الاستراتيجية ترتبط كثيراً بمجالات القضايا الاستراتيجية ويجب أن تغطيها بصورة أو بأخرى لأنها أساساً تعكس أولويات المنظمة خلال المرحلة القادمة.

أمثلة على الأهداف الاستراتيجية:

- ✚ توسيع وتنويع نشاط المنظمة في مجال بناء قدرات الشباب وصولاً إلى الريف في المحافظات الخمس الكبيرة.
- ✚ تحسين سمعة المنظمة في أوساط الشباب في المجتمعات الريفية المستهدفة.
- ✚ تطوير البنية المؤسسية للمنظمة بما يمكنها من توسيع أنشطتها في بناء قدرات الشباب وتحسين مواردها الذاتية .
- ✚ تطوير القدرات البشرية للمنظمة لتكون قادرة على إدارة برامج التطوير للقدرات الشبابية في الأرياف.
- ✚ تطوير الموارد المالية للمنظمة.

القيم (Values):

هي قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المنظمة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، وتتعلق القيم من (الثقافة المؤسسية) التي تحرص المؤسسة على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقاتها.

سمات القيم المؤسسية الفعالة

- توجه العمل وتحدد كيف يقوم القادة بتقويم الأحداث البيئية وتفسيرها.
- تساعد القادة على إقناع العاملين بتصورهم لمستقبل منظماتهم، ودفعهم لتبنيه.
- تمثل القاعدة التي يركز عليها دور الرؤية في استعمال السلطة الواسعة المجال للقادة داخل المنظمة.
- تصف السلوك المؤسسي والتصرفات التي لا تخضع للمساومة.
- ترشد الأفراد في اتخاذ القرارات الملائمة وخاصة في حالات عدم التأكد.

أمثلة لبعض القيم وكيفية صياغتها:

تؤمن المنظمة بمنظومة من القيم التي توجه سلوكيات العاملين لديها وهي:

١. **المصداقية:** إننا نعمل في عالم من المعلومات والأفكار ولذا فإن المصداقية قيمة هامة لدينا.
٢. **احترام الاتجاهات الفكرية والسياسية:** نقدّم خدماتنا ونمارس أنشطتنا على أساس احترام وحرية التنوّع الفكري والثقافي لكل أطراف الفكر.
٣. **تشجيع الإبداع والابتكار:** نؤمن أن التطوّر الحقيقي لا يتمّ إلا بتشجيع الأفكار الإبداعية الخلاقة التي تنهض بأداء المنظمة والفرد ولذا فإن قيادة المنظمة ومديرها يرحبون بكل الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير الأداء ويحترمونها.
٤. **الجودة:** كانت الجودة وستظل عنوانا لمنظمتنا ونحن نسعى إلى تحقيق مستويات عالية منها بصورة ترضي عملائنا.
٥. **العمل بروح الفريق الواحد:** ننطلق في أداء مهامنا وأعمالنا بروح عمل جماعية هي روح الفريق التي نعتبرها عنوانا لتحقيق الإنجاز والتميز.
٦. **الولاء:** إننا نهتمّ بوجود مستوى عالٍ من الولاء لدى موظفينا، كما نسعى لتحقيق مستوى ولاء مرتفع للمستفيدين من خدماتنا.

نشر وتعميم رسالة ورؤية وأهداف المنظمة وقياسها والتوعية بها:

بعد أن يتمّ الإنتهاء من صياغة رسالة ورؤية وأهداف المنظمة وقيمها من الأهمية أن يتمّ تعميم الاستراتيجية ونشرها لجميع موظفي المنظمة حتى تصبح دستوراً لهم في أداء مهامهم وتوجّه تصرفاتهم ويتطلب تعميم الاستراتيجية القيام بالتالي:

□ إعلان الاستراتيجية من قبل قيادة المنظمة للموظفين في اجتماع عام.

□ إعلان القيادة التزامها بالاستراتيجية وتطبيقها واعتبارها ملزمة لمختلف المستويات.

□ وضع لوحات جدارية وملصقات بالرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية والقيم في مداخل المنظمة والقاعات والممرات وفي مكاتب المدراء والموظفين.

□ نشر الاستراتيجية على الموقع الالكتروني للمنظمة وعرضها في إطار المنشورات التعريفية بالمنظمة.

إن استيعاب العاملين في المنظمة لرسالتها ورؤيتها وأهدافها يمثل خطوة أساسية هامة لا يجب التغافل عنها كون الإيمان بها والعمل على تجسيدها على الواقع العملي لا يمكن أن يتمّ بدون أن تكون موجودة في وعي مختلف العاملين في المنظمة لجعلهم في حالة تذكّر دائم لها.

كما أن خطوة تعميم الاستراتيجية والإعلان عنها تعكس جدية القيادة في المضي في تنفيذها وتحسن من العوامل النفسية للاستجابة للتغيير لدى العاملين.

من جهة أخرى فإن نشر رسالة ورؤية المنظمة للمجتمع وعموم المستفيدين تعكس التزام القيادة والمنظمة ككل بتنفيذ هذه الاستراتيجية وتضع المنظمة في الصورة الذهنية للمستفيدين وعلى الصورة التي ترغب المنظمة في ترسيخها لديهم .

تذكر أن:

تعميم رسالة ورؤية وأهداف وقيم المنظمة خطوة هامّة يجب القيام بها بعد إقرارها فوراً وقبل المضي بوضع الخطة التنفيذية للاستراتيجية لتوفير مساحة زمنية للتفكير بها واستيعابها، كون هذا التعميم والنشر يعد احد العناصر المعززة للإيمان بالاستراتيجية.

تطبيقات الوحدة:

تطبيق رقم (٧) صياغة رسالة ورؤية المنظمة

مجموعة الراصد الاستراتيجي: منظمة شباب للتنمية السياسية
مجموعة المفكر الاستراتيجي: جمعية فتيات للتمكين الاقتصادي
مجموعة المخطط الاستراتيجي: مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية
الزمن: (٣٠) دقيقة

الأخوة مجموعة:..... المحترمون

باعتباركم فريق تخطيط استراتيجي للمنظمة المشار إليها أعلاه فقد تم تكليفكم بصياغة رسالة ورؤية المنظمة وفقاً للنموذج أدناه.
الرسالة

ما هي أهم الخصائص في الرسالة المقترحة؟

الخاصية	كيف برزت؟

الرؤية

ما هي أهم السمات في الرؤية المقترحة؟

السمة	كيف برزت؟

تطبيق رقم (٨) صياغة الأهداف الاستراتيجية وقيم المنظمة

مجموعة الراصد الاستراتيجي: منظمة شباب للتنمية السياسية
مجموعة المفكر الاستراتيجي: جمعية فتيات للتمكين الاقتصادي
مجموعة المخطط الاستراتيجي: مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية
الزمن: (٣٠) دقيقة

الأخوة مجموعة:..... المحترمون

تم تكليفكم بصياغة الأهداف الاستراتيجية وقيم المنظمة وآلية نشر وتعميم الاستراتيجية في المنظمة المحددة أعلاه وفقاً للنموذج أدناه.

أولاً: الأهداف الاستراتيجية:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

قيم المنظمة:

م	القيم	مبررات اختيارها
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

آلية نشر وتعميم الاستراتيجية:

-
-
-
-
-
-

تطبيق منزلي رقم (٣)

ضع مقترحاً للرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية للجهة التي تعمل فيها أو المشروع الذي قمت باختياره وفقاً للنموذج التالي:

الرؤية	الرسالة

الأهداف الاستراتيجية:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-
- ٧-

أهم القيم:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-



الوحدة الخامسة

وضع الخطة التنفيذية للاستراتيجية

(ارسم)

أهداف الوحدة:



بعد الانتهاء من هذه الوحدة ستكون قادراً على:

- ١- تحديد مكونات الخطة التنفيذية للاستراتيجية.
- ٢- معرفة خطوات إعداد الخطة التنفيذية للاستراتيجية.
- ٣- التفريق بين أنواع مؤشرات قياس الأهداف.
- ٤- تحديد عناصر مصفوفة الخطة التنفيذية للاستراتيجية.
- ٥- تطبيق عملية إعداد خطة تنفيذية استراتيجية على منظمة مختارة.

أساليب التدريب:

- العصف الذهني
- الحوار
- مجموعات العمل

عند الانتهاء من وضع وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية وتعميمها للموظفين تبدأ مرحلة جديدة يتم من خلالها وضع خطة تنفيذية للاستراتيجية حيث تشمل هذه الخطة القيام بعدد من الخطوات على النحو التالي:

1- وضع الأهداف الفرعية المترجمة لكل هدف استراتيجي ومؤشرات قياسها:

الأهداف الفرعية:

هي نتائج مرغوبة متوسطة المدى أكثر تحديدا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، وتمثل (الاستراتيجيات التنفيذية) التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

تساعد الأهداف الفرعية على:

تحديد نقطة البدء في التخطيط، رسم السياسات، قواعد وإجراءات العمل، الموازنات، البرامج والمشروعات.

تذكر أن:

الأهداف الفرعية عنصر وسيط يترجم الأهداف الاستراتيجية ويجزئها إلى مكونات اصغر يسهل التعامل معها وقياسها بشكل أدق.

مرشدة لاتخاذ القرارات.

تحديد مراكز المسؤولية.

تفويض السلطات وتحديد الصلاحيات.

وضع مؤشرات ومقاييس الإنجاز.

تقييم أداء الأفراد.

2- وضع المؤشرات :

المؤشرات أدوات تعطي دلالة على تحقيق الهدف، وتمكن المؤشرات من معرفة حجم الانجاز المستهدف وتحقيقه والمقارنة مع ما تحقق فعلا .

خصائص المؤشرات الفعالة:

❖ توفر مقاييس مباشرة ، لا لبس فيها للتقدم المحرز.

❖ أن يكون الإطار الزمني للتغيير الذي يقيسه المؤشر قابلا للرصد.

- ❖ اختيار المؤشرات على المستوى المناسب من التقسيم.
- ❖ أن يكون للمؤشرات صلة مباشرة بالتدخلات.
- ❖ أن تكون المؤشرات ذات صلة بعملية وضع الأهداف.
- ❖ أن تتضمن التعاريف ومصادر البيانات وأساليب الحساب.
- ❖ أن تكون متسقة مع البيانات المتاحة ومع القدرة على جمع البيانات.

أنواع المؤشرات: (انظر الملحق)

- مؤشرات العمليات :
 - ❖ مؤشرات المدخلات.
 - ❖ مؤشرات العمليات.
 - ❖ مؤشرات المخرجات.
- مؤشرات النتيجة والأثر:
 - ❖ مؤشرات النتيجة (الإنجاز).
 - ❖ مؤشرات الأثر.
- مؤشرات كمية ونوعية :
 - ❖ مؤشرات كمية.
 - ❖ مؤشرات نوعية.
- مؤشرات الكفاءة والفعالية :
 - ❖ مؤشرات الكفاءة.
 - ❖ مؤشرات الفعالية.

٣- تحديد المشروعات/ المهام لكل هدف فرعي ووضع الأنشطة

والإجراءات المترجمة لكل مشروع/ مهمة:

يتمّ تحديد كيفية تنفيذ كل هدف فرعي من خلال:

تحديد المشروعات/ المهام التي تترجم كل هدف فرعي، حيث يمكن تحديد أسلوب تنفيذ كل هدف فرعي سواء من خلال مشروع محدد مثل: تجهيز قاعة تدريب للمنظمة أو إعداد قاعدة بيانات، أو من خلال مهمة محددة مثل تنفيذ برنامج تدريب، عقد ورشة عمل، أو توقيع عقود شراكة، كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار ترتيب أولويات المشروعات/ المهام المنقذة في إطار كل هدف فرعي.

ثم تأتي بعد ذلك خطوة أساسية هامة تتمثل في تحديد الأنشطة والإجراءات التي يجب تنفيذها على مستوى كل مشروع/ مهمة وترتيب الأنشطة والإجراءات بشكل متسلسل ومنطقي.

٤- تحديد الفترات الزمنية لتنفيذ كل مشروع/ مهمة:

الخطة التنفيذية للإستراتيجية هي:

- خطة شاملة لتحقيق الأهداف.
- إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.
- الإطار الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية.

عند الانتهاء من وضع قائمة المشروعات/ المهام والأنشطة والإجراءات على مستوى كل مشروع/ مهمة، يجب تحديد الفترات الزمنية على مستوى كل نشاط أو إجراء ومن ثم تجميعها على مستوى كل مشروع/ مهمة ووضعها في جدول منفرد.

٥- تحديد الموارد اللازمة لكل مشروع/ مهمة:

يتمّ العودة الى قائمة المشروعات المهام التي تمّ وضعها والإجراءات، الأنشطة والفترات الزمنية وذلك لتحديد متطلبات وتكلفة تنفيذ كل نشاط وإجراء. ومن الأهمية ربط ذلك بالزمن لتحديد تكلفة كل نشاط وإجراء بشكل دقيق ومفصل ومن ثم تجميع التكاليف على مستوى المشروع/ المهمة.

ويمكن فيما بعد إعادة استخدام هذه البيانات في وضع موازنة مستقلة للخطة التنفيذية أو وضع التكاليف المحددة في مصفوفة الخطة.

٦- تحديد المعنيين بالتنفيذ:

لاكتّمال مكونات الخطة التنفيذية يجب تحديد المعنيين بتنفيذ الأنشطة والإجراءات على مستوى كل مشروع / مهمة بحيث يسهل التعرف على المسؤوليات والادوار والأنشطة والإجراءات لمختلف المعنيين في تنفيذ الخطة التنفيذية.

٧- وضع مصفوفة الخطة التنفيذية وعناصرها:

عند الانتهاء من وضع الجداول التفصيلية لكل مكون من مكونات الخطة التنفيذية ومناقشتها وإقرارها في إطار فريق التخطيط، تأتي خطوة هامة تتمثل في صياغة مصفوفة الخطة التنفيذية والتي يمكن أن تكون على النحو التالي:

المؤشرات	التكاليف	المعني بالتنفيذ	المتطلبات	الزمن	الإجراءات	الأنشطة	المشروعات / المهام	الأهداف الفرعية	الهدف الاستراتيجي

٨- الخطة الزمنية:

من الأهمية أن توجد خطة زمنية للتنفيذ تساعد على عملية المتابعة والتقييم لمستوى التنفيذ ومدى سير عملية التنفيذ وفقا للزمن المرسوم، ويمكن وضع الخطة الزمنية سواء على مستوى الأهداف الفرعية أو حتى على مستوى المهام والأنشطة والإجراءات.

الجدول الزمني للخطة الاستراتيجية

التنفيذ وفقا لسنوات تنفيذ الخطة										الأهداف الفرعية	الهدف الاستراتيجي
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		

ملاحظة: يمكن أن تكون الخطة على أساس (أسبوعي / شهري / سنوي)

٩- وضع آلية المتابعة والتقييم :

عند الانتهاء من وضع مصفوفة الخطة التنفيذية يجب وضع آلية للمتابعة والتقييم وهذه الآلية يجب أن تقوم على التالي:

- تحديد مكوّن تنظيمي إشرافي في المنظمة يسند إليه عملية متابعة وتقييم الاستراتيجية (يفضّل أن يكون فريق التخطيط الاستراتيجي).
- تحديد المعايير والمؤشرات التي سيتمّ الاعتماد عليها في عملية المتابعة والتقييم.
- تحديد المواعيد الدورية لرفع تقارير الانجاز والمتابعة.
- تحديد إجراءات تنفيذ مهام المتابعة والتقييم.
- وضع نماذج المتابعة والتقييم.
- تحديد إجراءات تصحيح الاختلال وتحسين التخطيط الاستراتيجي.

أساليب التقييم:

هناك العديد من الأساليب لتقييم الاستراتيجيات، من أهمها:

١. التقييم بالمؤشرات: يعتمد على قياس مستوى تحقق مؤشرات الأداء التي تتضمنها الخطة التنفيذية للاستراتيجية.
٢. التقييم المرحلي والإجرائي: من خلال تقييم مراحل وخطوات التنفيذ وفقا لما تمّ تحديده في الخطة الزمنية للاستراتيجية والخطط التشغيلية السنوية.

كتابة وثيقة الخطة الاستراتيجية:

عند الانتهاء من وضع الخطة التنفيذية للاستراتيجية وآلية المتابعة والتقييم تأتي خطوة هامة تتمثل في كتابة وثيقة الاستراتيجية وستكون الوثيقة المرجعية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

لكتابة وثيقة قابلة للاستخدام موجزة وتقرّ بصورة نهائية وتنقل للتطبيق وتمثل مرجعية لعملية التنفيذ والمتابعة والتقييم سيكون من الأهمية أن تتكوّن هذه الوثيقة من العناصر التالية:

- ◆ صفحة غلاف(العنوان، الفترة الزمنية، تاريخ إقرار الوثيقة).
- ◆ مقدمة: للمسؤول الأول في المنظمة.
- ◆ الملخص التنفيذي.
- ◆ نبذة مختصرة عن المنظمة وتاريخها.
- ◆ ملخص تقييم الوضع الراهن (تحليل بيئة المنظمة).
- ◆ الاستراتيجية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، القيم).
- ◆ الخطة التنفيذية للاستراتيجية.
- ◆ الملاحق.(الميزانية التقديرية، الخطة الزمنية).

بعد كتابة وثيقة الاستراتيجية ومراجعتها يجب أن تصدر من المسؤول الأول في المنظمة بقرار لاعتمادها والبدء بتنفيذها.

تطبيقات الوحدة:

تطبيق رقم (٨) الخطة التنفيذية للاستراتيجية

مجموعة الراصد الاستراتيجي: منظمة شباب للتنمية السياسية
مجموعة المفكر الاستراتيجي: جمعية فتيات للتمكين الاقتصادي
مجموعة المخطط الاستراتيجي: مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية
الزمن: () دقيقة

الأخوة مجموعة:.....المحترمون

تم تكليفكم بوضع ملخص للخطة التنفيذية الاستراتيجية مستعينين بما تم إعداده في التطبيق السابق، ووفقاً للنموذج التالي.

الأهداف الفرعية:

الأهداف الفرعية	الهدف الاستراتيجي
	الأول:
	الثاني:

اختر هدافاً إستراتيجياً واحداً وقم باستكمال البيانات الخاصة به وفقاً للجدول التالي:

المؤشرات	التكاليف	المعنى بالتنفيذ	الزمن	الإجراءات	المهام	الأهداف الفرعية	الهدف الاستراتيجي

تطبيق رقم (٩) آلية تقييم الاستراتيجية

مجموعة الراصد الاستراتيجي: منظمة شباب للتنمية السياسية
مجموعة المفكر الاستراتيجي: جمعية فتيات للتمكين الاقتصادي
مجموعة المخطط الاستراتيجي: مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية
الزمن: () دقيقة

الأخوة مجموعة:..... المحترمون

تمّ تكليفكم بوضع آلية التقييم في إطار الخطة التنفيذية للاستراتيجية مستعينين بما تمّ إعداده في التطبيق السابق، ووفقاً للتالي.

ما هو المكوّن التنظيمي الذي تقترحونه ليكون معنياً بالمتابعة والتقييم للاستراتيجية؟ ولماذا؟

.....
.....
.....

ما هو الأسلوب الذي تقترحونه لتقييم الاستراتيجية؟

.....
.....
.....

متي يمكن أن يتمّ إجراء التقييمات؟

.....
.....
.....



الوحدة السادسة

تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية

(نقد وقيم)

أهداف الوحدة:



بعد الانتهاء من هذه الوحدة ستكون قادراً على:

- ١- تحديد خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ٢- التعرف على المتطلبات الأساسية لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ٣- تطبيق عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية على منظمة مختارة.
- ٤- تحديد خطوات عملية المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية.
- ٥- معرفة أهم الجوانب الأساسية لعملية المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية.

أساليب التدريب:

- العصف الذهني
- الحوار
- مجموعات العمل

بمجرد إقرار وثيقة الخطة الاستراتيجية يجب نقلها فوراً لواقع التنفيذ ويتطلب في إطار مرحلة التنفيذ القيام بمجموعة من الخطوات الأساسية وذلك على النحو التالي:

١. وضع الخطط التشغيلية السنوية والميزانية للسنة الأولى:

من المهم أن يكلف مدراء الإدارات وموظفيهم بإعداد الخطة التشغيلية وميزانية السنة الأولى كونهم أكثر دراية بمتطلبات العمل على المستوى التشغيلي.

ومن ثم تراجع الخطة والموازنة التشغيلية مع فريق التخطيط والإدارة المالية وترفع لمناقشتها مع قيادة المنظمة ومن ثم إقرارها.

٢. توفير وتخصيص الموارد والإمكانات اللازمة.

بمجرد إقرار الخطة التشغيلية والموازنة السنوية يتم توفير وتخصيص الموارد اللازمة، كما يمكن في حالات عدم توفر تمويل كافٍ ان يتم البحث عن مصادر للتمويل خاصة فيما يتعلق بمنظمات المجتمع المدني التي لا تتوفر لديها إمكانية تمويل بعض مشروعاتها وخططها، وفي هذا الحال يفضل أن يتم وضع وثائق مستقلة لمشروعات المنظمة المحددة بالخطة الاستراتيجية لتقديمها لممولين.

٣. البدء بالتنفيذ الفعلي:

عند توفير التمويل وتخصيصه للأنشطة المحددة وفقاً للخطة التشغيلية والموازنة سيبدأ مدراء الإدارات والموظفون بالتنفيذ الفعلي للخطة التشغيلية السنوية التي تم وضعها وهنا تكون المنظمة بدأت فعلياً بتنفيذ استراتيجيتها.

٤. تبليغ وتدريب الموظفين:

تأتي خطوة تبليغ وتدريب الموظفين في بداية مرحلة التنفيذ، إذ يجب إبلاغ مدراء الإدارات والموظفين بالبدء بتنفيذ الاستراتيجية وأنه يتوجب عليهم العمل على نقلها لواقع التطبيق من خلال الخطط التشغيلية والموازنات السنوية.

كما يجب أن يوضع برنامج تدريبي لمختلف المعنيين وفقاً لما حدّته الخطة الاستراتيجية.

المتطلبات الأساسية لعملية التنفيذ:

لتحقيق فاعلية تنفيذ الاستراتيجية فان من الالهية توفر متطلبات اساسية لعملية التنفيذ، هي على النحو التالي:

- قيادة داعمة وملتزمة.
- هيكلًا تنظيميًا مناسبًا.
- سياسات وأنظمة العمل.
- نظام معلومات واتصال.
- ثقافة مؤسسية إيجابية وداعمة.
- ممارسات إدارية فعّالة.
- قدرات بشرية مناسبة.
- موارد مالية كافية.



المتابعة والتقييم للاستراتيجية:

يجب بمجرد أن تبدأ عملية التنفيذ لاستراتيجية المنظمة أن تبدأ عملية المتابعة فوراً وبعد مرحلة محدّدة تتمّ عملية التقييم والتي غالباً ما تكون فصلية وسنوية وربما شهرية. كما يمكن أن يتمّ التقييم بصورة مرحلية وفقاً لما حدّدته المصفوفة التنفيذية للخطة الاستراتيجية وكذا الخطة التشغيلية التي غالباً ما تقرر إجراء عملية تقييم نهاية كل مرحلة من مراحل تنفيذ المهام والمشروعات.

ويمكن أن تجري عملية المتابعة والتقييم من خلال الخطوات التالية:

أولاً : وضع خطة المتابعة والتقييم.

ثانياً : إجراء عملية المتابعة وقياس الأداء الفعلي.

ثالثاً : مقابلة الأداء الفعلي للمعايير (الأهداف المخططة).

رابعاً : اتخاذ الإجراءات المناسبة والتي تشمل:

- تغيير أو تعديل المعايير / المقاييس (المؤشرات).

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- الاستمرار في الأداء وتطويره.



أهم الجوانب التي يتمّ الأخذ بها عند تطبيق عملية المتابعة والتقييم:

❖ وضع خطة المتابعة والتقييم وإبلاغ مختلف المعنيين بها.

❖ إعداد تقارير متابعة منتظمة ترفع لقيادة المنظمة لاتخاذ اللازم.

❖ في حال وجود ضرورة لاتخاذ معالجات سريعة في أمر ما ظهر أثناء التنفيذ، يجب أن يحدّد معدو تقرير المتابعة أو التقييم طبيعة الإجراءات والزمن اللازم للمعالجة، ويجب أن تجري المتابعة لاتخاذ هذه الإجراءات قبل رفعها للمستوى الإداري الأعلى.

❖ ترفع التقارير إلى أعلى مستوى مع نسخة إلى المعنيين بالتنفيذ للاطلاع.

❖ إجراء التقييم وفقاً للمؤشرات التي تمّ تحديدها والمخرجات ومستوى التنفيذ الخاص بكل مكوّن في إطار الخطة التنفيذية للاستراتيجية والخطة التشغيلية.

❖ يجب أن تعدّ تقارير المتابعة والتقييم بصورة دورية بحيث تكون شهرية، فصلية، سنوية أو مرحلية (حسب مراحل التنفيذ).

❖ يجب أن يعطي فريق التخطيط الاستراتيجي اقتراحاته في التعامل مع نتائج تقارير المتابعة والتقييم بشكل سريع ويعقد اجتماعات سريعة مع قيادة المنظمة للتعامل مع أي نتائج للتقييم تتطلب اتخاذ تدابير معالجة بشأنها.

من المهم أن تستوعب عملية المتابعة والتقييم الآتي:

- ❑ التأكد من أن عملية التخطيط تسير بشكل صحيح.
- ❑ تحديد ما الذي تمّ إنجازه وما الذي لم يتمّ إنجازه.
- ❑ تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
- ❑ التأكد من أن الافتراضات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية التي تمّ وضعها مازالت قائمة.
- ❑ معرفة التأثير الذي أحدثه التخطيط الاستراتيجي على المنظمة وأدائها وعلى المستفيدين.
- ❑ تحديد ما إذا كانت هناك حاجة لإجراء تعديل أو تغيير في الخطة أو أولوياتها.



عوائق التخطيط الاستراتيجي:

- غياب نظام معلومات متكامل وديناميكي لدى المنظمة يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- قصور في تحليل SWOT فيما يتعلق بالغايات أو الوضع النهائي المرغوب.
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المنظمة.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور المنظمة على المدى الطويل.
- عدم قناعة الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي والاقتصار على العمل به في وقت الأزمات فقط.
- ضعف العمل بمبدأ المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي للإدارات بمختلف مستوياتها.
- نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
- ضعف الموارد المالية للمنظمة وعدم توفر مصادر لتمويل بصورة كافية.
- عدم تشجيع الإدارة العليا على التفكير الإبداعي والابتكاري، وسيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.
- سوء التوفيق بين البيئة الخارجية المحيطة والإمكانيات التنظيمية للمنظمة.

تطبيق رقم (١٠) تنفيذ للاستراتيجية

مجموعة الراصد الاستراتيجي: منظمة شباب للتنمية السياسية
مجموعة المفكر الاستراتيجي: جمعية فتيات للتمكين الاقتصادي
مجموعة المخطط الاستراتيجي: مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية
الزمن: (؟) دقيقة

الأخوة مجموعة:..... المحترمون

تمّ تكليفكم بإعداد ملخص لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية وفقاً للنموذج التالي:

أولاً: أبرز الخطوات التي يجب أن تتم في إطار عملية التنفيذ:

-
-
-
-
-
-
-
-

ثانياً: ما هي أبرز متطلبات عملية التنفيذ التي تقترحونها:

-
-
-
-
-

تطبيق رقم (١١) التقييم للاستراتيجية

مجموعة الراصد الاستراتيجي: منظمة شباب للتنمية السياسية
مجموعة المفكر الاستراتيجي: جمعية فتيات للتمكين الاقتصادي
مجموعة المخطط الاستراتيجي: مركز ماهر باهر للخدمات الطلابية
الزمن: () دقيقة

الأخوة مجموعة:..... المحترمون

تمّ تكليفكم بإعداد ملخص لمرحلة تقييم الاستراتيجية وفقا للتالي:
أبرز الخطوات التي يجب أن تتم في إطار عملية المتابعة والتقييم:

-
-
-
-
-
-
-
-

ما هي أهم الجوانب التي ترون انه يجب الأخذ بها عند تطبيق عملية المتابعة والتقييم؟

-
-
-
-
-

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- ١- الإدارة الاستراتيجية، المكتبة العربية الأكاديمية في الدنمارك.
- ٢- الإدارة الاستراتيجية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ٢٠٠٨م.
- ٣- تركي إبراهيم عبيدات ، التخطيط الاستراتيجي : مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة، قسم الهندسة المدنية ،جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية،
- ٤- تقييم الأداء المؤسسي والخطط الاستراتيجية(١٢-١٨ أبريل ٢٠٠٩م)، ورشة عمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،اسطنبول-الجمهورية التركية.
- ٥- خالد محسن الاكوع، الإطار المرجعي لإعداد وثيقة البرنامج الوطني لاستراتيجية الحكم المحلي، وزارة الإدارة المحلية، ٢٠١١م.
- ٦- عبد العزيز جميل مخيمر، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ٢٠٠٥م.
- ٧- عبدالله المفلح ، المدرّب المتعاون مع مركز النافع للتدريب، التخطيط الاستراتيجي، جامعة أم القرى - مكة المكرمة ١٤٣٠هـ.
- ٨- علي السلمي، التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم أساسية القيادات الإدارية، ورشة عمل رؤساء الهيئات والمؤسسات الحكومية، وزارة الخدمة المدنية، ٢٠٠٧م.
- ٩- لييب شائف محمد، الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي (المفهوم والمكونات والأهمية) ، ٢٠٠٧م.
- ١٠- لييب شائف محمد، دليل السياسات العامة للقائد الإداري، رئاسة الوزراء بالتعاون مع مشروع استجابة وكالة التنمية الأمريكية، ٢٠١٢م.
- ١١- مؤسسة الملك خالد الخيرية، دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية،الرياض، ٢٠١٠م
- ١٢- ماهر مكي، إبراهيم عودة، إعداد خطة استراتيجية للمنظمات غير الحكومية دراسة على منظمة الكرمل، بدون تاريخ.
- ١٣- أحمد الكردي، أهمية التخطيط الاستراتيجي.. في منظمات الأعمال العصرية،

.kenanaonline.com/files

- ١٤- محمود جبريل ، التخطيط الاستراتيجي، [.kenanaonline.com/files](http://kenanaonline.com/files)
- ١٥- محمد بن خلفان الغملاسي ، التخطيط الاستراتيجي المدرسي، مارس / ٢٠٠٨م
- ١٦- http://www.bankofpalestine.com/tc/digital_library/managemy/106.pdf، التخطيط الاستراتيجي
- ١٧- http://www.bankofpalestine.com/tc/e_training/managorgan/52.pdf
- ١٨- التخطيط الاستراتيجي، تطوّر وأنواع التخطيط الاستراتيجي
<http://www.broonzyah.net>،
- ١٩- <http://www.saaid.net/Doat/hasn/113.htm>
- ٢٠- <http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=5976>
- ٢١- <http://ikhwanwayonline.maktoobblog.com>
- ٢٢- <http://www.wfirt.org/dtIs.php?ContentID=69>
- ٢٣- <http://www.leadershipedu.net/vb/showthread.php?t=275>

الملاحق

ملحق (1) المؤشرات

مؤشرات العمليات:

<ul style="list-style-type: none"> ● حجم الموارد المالية، وإمكانية توفرها في الوقت المناسب، ومدى الاستفادة منها في العمليات التي من شأنها تحقيق الأهداف أو المخرجات المتوقعة ● عدد القيادات الإدارية والمتخصصين، ومدى الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في العمليات التي من شأنها تحقيق الأهداف أو المخرجات المتوقعة ● حجم البيانات والمعلومات، ودقة معالجتها والزمن اللازم للحصول عليها، ومدى الاستفادة منها في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق الأهداف أو المخرجات المتوقعة 	<p>تقيس كفاية وجودة الموارد المادية والقدرات البشرية والموارد غير الملموسة (مثل البيانات والمعلومات) اللازمة للقيام بالعمليات (الأنشطة والإجراءات) التي تستهدف في الأخير تحقيق المخرجات المتوقعة</p>	<p>مؤشرات المدخلات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● عدد القرارات التي تمّ اتخاذها، والزمن المستغرق لتنفيذها، ومستوى المشاركة المجتمعية في صنعها، ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف أو المخرجات المتوقعة ● عدد الدراسات والتقارير التي تمّ إعدادها، ومدى مساهمتها في تحقيق المخرجات المتوقعة 	<p>تتعلق بقياس كفاية وكفاءة وفعالية تنفيذ المهام وما يتعلق بها من أنشطة وإجراءات لتحقيق المخرجات المتوقعة</p>	<p>مؤشرات العمليات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● عدد الأدلة والقرارات. ● عدد برامج التدريب التي تمّ تنفيذها في الوقت المحدد لها، وخبرات ومهارات المدربين، ومدى التقيد بالموازنة المعتمدة، ومدى مطابقتها لخطة التدريب الخاصة بها 	<p>تقيس مستوى كفاءة وفعالية الإنجازات التي تحققت (مثل القوانين التي تمّ إصدارها والنظم التي تمّ إعدادها والبرامج المنقذة وبعبارة أخرى، مؤشرات المخرجات تقيس:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الأهداف في مقابل الإنجازات ● الموعد المستهدف في مقابل تاريخ الانتهاء الفعلي ● المخرجات لكل وحدة من المدخلات 	<p>مؤشرات المخرجات</p>

مؤشرات النتيجة والأثر:

<ul style="list-style-type: none"> • عدد المجالس المحلية التي تمكنت من إعداد خطط استراتيجية محلية، نتيجة تنفيذ برنامج التدريب الخاص بمهارات التخطيط الاستراتيجي في هذه المحافظات والمدن والمديريات. • عدد الموظفين الذين تمكنوا من استخدام الحاسوب نتيجة الانضمام إلى برنامج محو الأمية الكمبيوترية التي نفذتها المنظمة • نسبة الزيادة في المشاركة في الانتخابات المحلية نتيجة البرامج التوعوية التي قامت بها المنظمة. 	<p>تتعلق بقياس التأثيرات الأنيمة (+ / -) التي يمكن أن تتركها الانجازات أو النتائج التي تحققت نتيجة تنفيذ البرامج والمشاريع الواردة في الخطة، بعبارة أخرى، هذه المؤشرات تقيس الانجازات أو التغييرات الملحوظة (التي يمكن قياسها بصورة مباشرة أو غير مباشرة) نتيجة تنفيذ الخطة</p>	<p>مؤشرات الانجازات (النتيجة/التأثير)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ارتفاع نسبة المشاركة في خدمات المجتمع نتيجة تنفيذ برامج التوعية المجتمعية للمنظمة. • ارتفاع نسبة المشاركة المجتمعية في تمويل المشاريع التنموية نتيجة برامج الدعم للقدرات المحلية في إدارة المشاريع التنموية 	<p>تتعلق بقياس فعالية الانجاز أو التطور (طويل الأجل) الذي تحقق بعبارة أخرى، تقيس مستوى تحقق الغايات والأهداف في مقابل الإنجازات التي تحققت من خلال تنفيذ الخطة</p>	<p>مؤشرات الأثر</p>

مؤشرات كمية ونوعية:

<ul style="list-style-type: none"> • نسبة الزيادة في عدد من تم تأهيلهم في التخطيط الاستراتيجي • عدد البرامج التدريبية المنقذة • عدد الموظفين الذين استلموا أجهزة كمبيوتر 	<p>تتعلق بقياس مدخلات أو مخرجات مادية ملموسة تتعلق بالأهداف والمخرجات المتوقعة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية</p>	<p>مؤشرات كمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مستوى التغيير في قدرات القيادات المجتمعية التي تم تدريبهم • توفر آلية متكاملة لتوثيق وأرشفة المعلومات في المنظمة. 	<p>تتعلق بقياس مدخلات أو مخرجات غير ملموسة تتعلق بالأهداف والمخرجات المتوقعة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية</p>	<p>مؤشرات نوعية</p>

مؤشرات الكفاءة والفعالية :

<ul style="list-style-type: none"> ● بناء قاعدة البيانات المطلوبة للتوثيق في الوقت المحدد، وبالموازنة المعتمدة، وبالالتزام بالشروط المرجعية ● تنفيذ البرنامج التدريبي في الوقت المحدد، وبحسب الخطة التدريبية، والموازنة المعتمدة. 	<p>تتعلق بقياس القدرة على تحقيق الأهداف أو المخرجات المتوقعة في الخطة باستخدام أقل قدر من المدخلات، أي أن مؤشرات الكفاءة تهتم بنسبة المدخلات إلى المخرجات</p>	<p>مؤشرات الكفاءة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● عدد الشباب الذين تمّ تأهيلهم بناء على نتائج مسح الاحتياجات الذي قامت به المنظمة. ● عدد منظمات المجتمع المدني التي استفادت من برنامج التوعية الموسوعة في الخطة. ● عدد الأدلة التدريبية التي تمّ الاستفادة منها في برامج التدريب الخاصة بالمنظمة 	<p>تتعلق بقياس القدرة على تحقيق الأهداف أو المخرجات المتوقعة في الخطة بالصورة المرغوبة (التي رسمت لها في البرنامج)، أي أن مؤشرات الفعالية تقيس مستوى تنفيذ الأهداف على صعيد تحقيق الرؤية والتوجهات والأهداف الاستراتيجية فقد يحدث -مثلا- أن يتمّ تطوير قاعدة بيانات متطورة ضمن الخطة التنفيذية في الموعد المحدد وبأقل التكاليف ولكن لا يتمّ استخدامها في الواقع من قبل الأجهزة المعنية</p>	<p>مؤشرات الفعالية</p>

ملحق (٢) نماذج التخطيط الاستراتيجي:

نموذج التهيئة للتخطيط:

أين كانت المنظمة وأين أصبحت؟

.....

.....

.....

.....

ما هي المبررات التي تستوجب أن قيام المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي:

..... -

..... -

..... -

..... -

..... -

..... -

..... -

ما هي فوائد التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؟

..... -

..... -

..... -

ما الذي يجب عمله لبدء عملية التخطيط الاستراتيجي؟

..... -

..... -

..... -

..... -

..... -

بعض التجارب المحلية والخارجية الجيدة في التخطيط الاستراتيجي .

ما هي منهجية التخطيط الاستراتيجي المنشود ومراحله وخطواته؟

.....
.....

ما هي مراحل التخطيط الاستراتيجي المقترحة؟

.....
.....

ما هي أبرز المحاذير التي يجب التنبيه لها عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟

.....
.....

ما هي الجوانب التي يجب مراعاتها لنجاح وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية؟

.....
.....

جداول الخطة والبرنامج الزمني والتكلفة التقديرية

المرحلة	الخطوات	الأنشطة	المعنيين	التكلفة	المخرجات المتوقعة من المرحلة

نموذج ملخص تعريفي بالمنظمة:

اسم المنظمة:

تاريخ إنشائها:

الغاية من إنشائها:

.....

مجالات عملها الأساسية:

..... -

..... -

..... -

خدماتها:

..... -

..... -

..... -

نطاق عملها: (النطاق الجغرافي)

.....

مراحل تطورها: (في صفتين على الأكثر)

..... -

..... -

..... -

..... -

..... -

..... -

..... -

..... -

مراجعة رسالة المنظمة:

❖ ما الغرض (الغاية/ الغايات) من إنشاء المنظمة .. لماذا وجدت؟

..... -
..... -
..... -

❖ ما هي الخدمات التي نقدمها؟

..... -
..... -
..... -

❖ ما هي مجالات العمل الفعلية الحالية للمنظمة؟

..... -
..... -
..... -

❖ لمن تقدم المنظمة خدماتها؟

..... -
..... -
..... -

تقييم أصحاب المصالح (المؤثرين) على المنظمة:

- طبيعة التأثير

م	المؤثرون الداخليون	كيفية التأثير
م	المؤثرون الخارجيون	كيفية التأثير

يتم تناولهم كفئات أو وظائف وليس أشخاص

- قياس التأثير

م	المؤثرون الداخليون	مستوى التأثير		
		عالي	متوسط	منخفض

تحليل بيئة المنظمة

أولاً: تحليل البيئة الداخلية:

١- التشريعات المنظمة للعمل:

الوصف العام :

التحليل:

نقاط الضعف	نقاط القوة

٢- الهيكل التنظيمي للمنظمة :

الوصف العام :

التحليل:

نقاط الضعف	نقاط القوة

٣- العمليات الداخلية :

الوصف العام :

التحليل:

نقاط القوة	نقاط الضعف

٤- الموارد البشرية:

الوصف العام :

التحليل:

نقاط الضعف	نقاط القوة

٥- الثقافة التنظيمية الساندة (القيم والنظام الاجتماعي):

الوصف العام :

التحليل:

نقاط القوة	نقاط الضعف

٦-الموارد المالية:

الوصف العام :

التحليل:

نقاط القوة	نقاط الضعف

٧- الموارد المادية:

الوصف العام :

التحليل:

نقاط الضعف	نقاط القوة

٨- التقنية:

الوصف العام:

التحليل:

نقاط الضعف	نقاط القوة

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية

١- الموردون:

الوصف العام:

التحليل:

المخاطر	الفرص

٢- المستفيدين:

الوصف العام :

التحليل:

المخاطر	الفرص

٣- المنافسون:

الوصف العام :

التحليل:

المخاطر	الفرص

٤- العوامل التشريعية:

الوصف العام :

التحليل:

المخاطر	الفرص

٥- العوامل السياسية:

الوصف العام:

التحليل:

المخاطر	الفرص

٦- العوامل الاقتصادية:

الوصف العام:

التحليل:

المخاطر	الفرص

٧- العوامل الاجتماعية والثقافية :

الوصف العام :

التحليل:

المخاطر	الفرص

٨- العوامل الديموغرافية :

الوصف العام :

التحليل:

المخاطر	الفرص

٩- الأسواق :

الوصف العام :

التحليل:

المخاطر	الفرص

١٠ - اليد العاملة:

الوصف العام :

التحليل:

المخاطر	الفرص

١١ - التطورات التكنولوجية:

الوصف العام :

التحليل:

المخاطر	الفرص

١٢ - العوامل الدولية:

الوصف العام :

التحليل:

المخاطر	الفرص

التحليل الرباعي "تحليل (SWOT)"

❖ أبرز نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر:

نقاط الضعف	نقاط القوة	عناصر التحليل
		الفرص
		المخاطر

❖ أبرز القضايا الاستراتيجية:

- ١.
- ٢.
- ٣.
- ٤.
- ٥.
- ٦.
- ٧.
- ٨.

الرسالة:

الرؤية:

الأهداف:

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الفرعية
- ١	- ١
	- ٢
	- ٣
- ٢	- ١
	- ٢
	- ٣
- ٣	- ١
	- ٢
	- ٣
- ٤	- ١
	- ٢
	- ٣
- ٥	- ١
	- ٢
	- ٣

القيم التنظيمية:

١.
٢.
٣.
٤.
٥.
٦.
٧.

آلية نشر وتعميم الاستراتيجية والتوعية بها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مصفوفة الخطة الاستراتيجية:

المؤشرات	التكاليف	المعني بالتنفيذ	المتطلبات	الزمن	الإجراءات	الأنشطة	المشروعات/ المهام	الأهداف الفرعية	الهدف الاستراتيجي

آلية المتابعة والتقييم للاستراتيجية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

أبرز المحاذير التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي:

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧

إعداد:

- **لبيب شائف محمد اسما عيل**

مراجعة عامة:

- **بليغ أحمد المخلافي**

- **صادق طاهر الحميري**

التدقيق اللغوي:

- **أيلي عبد الخالق ناجي**

الصف وتصميم الغلاف:

- **أمجد عبد الله الرازي**

الإشراف العام

بليغ أحمد المخلافي

صنعاء - يناير ٢٠١٣