



جامعة الملك عبدالعزيز  
قسم الإدارة العامة - شطر الطالبات

# التخطيط الاستراتيجي

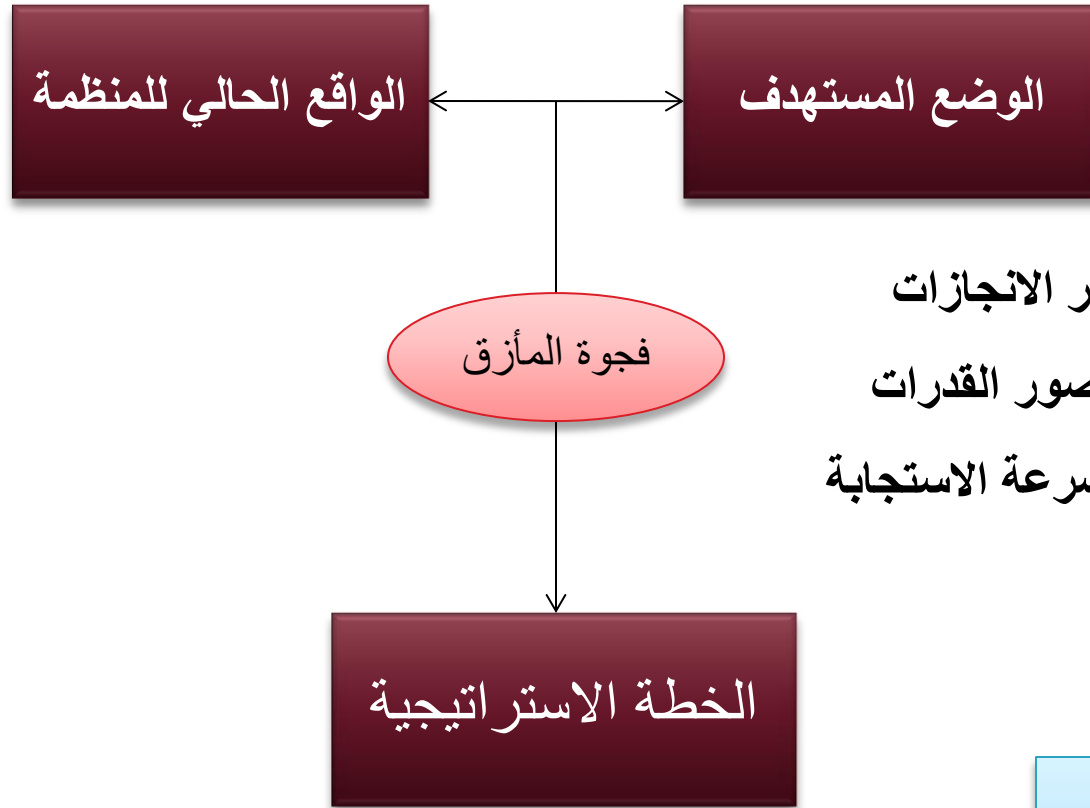
## PAD332

الجزء الثالث - التخطيط الاستراتيجي

# سنتحدث في هذا الفصل عن:

- ▶ الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي
- ▶ مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- ▶ الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط طويل المدى
- ▶ أهمية التخطيط الاستراتيجي
- ▶ أهداف التخطيط الاستراتيجي
- ▶ عناصر المخطط العام للتخطيط الاستراتيجي
- ▶ منهجيات التخطيط الاستراتيجي
- ▶ منهجيات تحليل الوضع الحالي
- ▶ معوقات التخطيط الاستراتيجي

# الحاجة للتخطيط الاستراتيجي (فجوة الأداء)



الواقع في الدول العربية:

المستهدف < الواقع الفعلي = قصور الانجازات

المستهدف < المتاح و الممكن = قصور القدرات

حجم و سرعة التغيرات < حجم و سرعة الاستجابة



قصور التخطيط الاستراتيجي

# ما هو التخطيط الاستراتيجي

## ► مفهوم التخطيط الاستراتيجي

عملية منهجية لتصور المستقبل المنشود، و ترجمة هذه الرؤيا إلى أهداف و سلسلة من الخطوات لتحقيق هذه الأهداف. يتسم بالمرونة في اختيار الوسائل و يمكن تحديثه و تجديده بناءا على المستجدات الداخلية و الخارجية.

Think

ما هو الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط طويل الأجل ؟

# التخطيط الاستراتيجي VS التخطيط طويل الأجل

التخطيط طويل الأجل	التخطيط الاستراتيجي
يركز ترجمة الأهداف إلى موازنات وبرامج عمل	يركز على مواجهة القضايا الرئيسية للمنظمة (مناسب للمنظمات التي تتأثر بالبيئة الاجتماعية و السياسية)
يفترض استمرار الاتجاهات الحالية في المستقبل	يفترض حدوث المفاجآت غير المتوقعة
إسقاط الحاضر على المستقبل	وضع تصورات للمستقبل و كيفية تحقيقها
ما تم وضعه في هذه المرحلة للمستقبل	ما تم وضعه في الماضي لهذه المرحلة

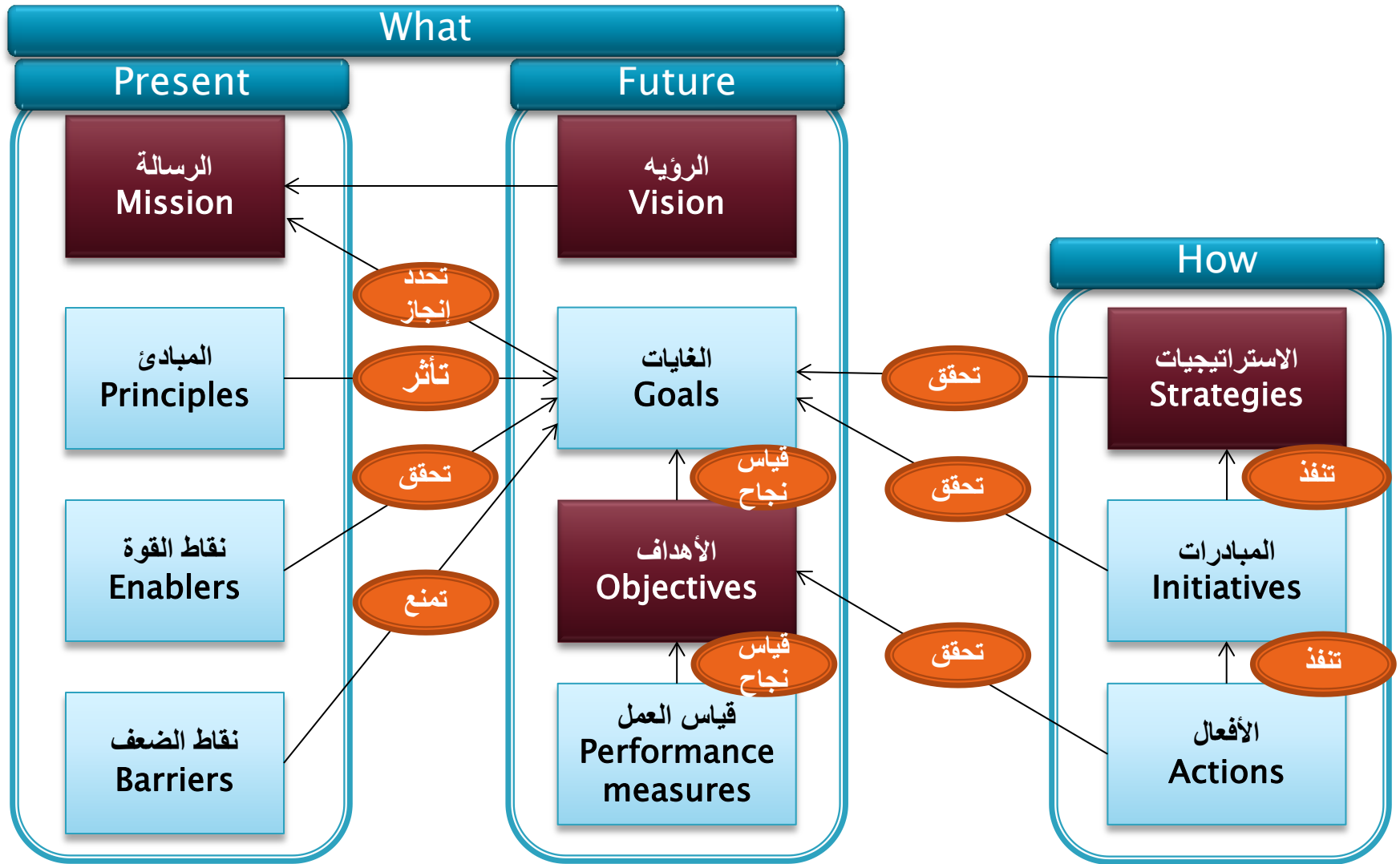
# أهمية التخطيط الاستراتيجي

1. تحديد و توجيه مسارات المنظمة (مهم في حال تغير القيادات)
2. صياغة و تطوير رسالة المنظمة و أهدافها
3. توفير متطلبات تحسين الأداء (كفاءات - تقنيات - معلومات الخ)
4. ربط أهداف أصحاب المصلحة Stakeholders (من هم أصحاب المصلحة؟)
5. ربط التخطيط بالموازنة مما يعظم الاستخدام الفعال للموارد (الأداء الاقتصادي)
6. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة و تدعيم موقفها التنافسي
7. تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة و أهدافها و السياسات و أنظمة العمل
8. خلق طرق ابداعية لحل المشكلات و تشجيع التفكير الابتكاري
9. تقليل من استخدام إدارة الأزمات

# أهداف التخطيط الاستراتيجي

▶ تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ما يلي:

1. مواجهة عدم التأكد في بيئة العمل (إمكانية التعامل مع المتغيرات)
2. تقييم بيئة عمل المنظمة و وضع استراتيجيات التعامل الفعال معها
3. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة و الضعف و متطلبات التعامل الفعال معها
4. توفير المرونة في التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة (طرق عمل/خطط/أشخاص/تقنيات مختلفة)
5. توفر أدوات التنبؤ و التقدير لاتجاهات عمل المنظمة



المخطط العام لعملية التخطيط الاستراتيجي



# مفاهيم مكونات التخطيط الاستراتيجي

المفهوم	المعنى العام
الرسالة	الغرض الأساسي للمنظمة؟ يعرف عملاءها؟ منتجاتها؟ - غير محددة بزمن
الرؤية	خطوط عريضة لما تطمح المنظمة أن تكون عليه - مصدر إلهام - و قد يكون أكبر من قدرتها
المبادئ	تشكل استراتيجية المؤسسة على المدى الطويل - ليس من الضرورة أن تستمر
نقاط الضعف	الظروف الداخلية أو الخارجية التي تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها
نقاط القوة	الظروف الخارجية أو القدرة التنظيمية التي تسهل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها
الغايات	هي أهداف واسعة وقابلة للقياس - تهدف لدعم إنجاز الرسالة
الأهداف	أهداف محددة و تفصيلية - قابلة للقياس الكمي - تبين ما تم إنجازه من الغايات
قياس العمل	وصف مقياس الأداء المرتبط بكل هدف (قياس أداء هدف رضا العاملين)
الاستراتيجيات	نهج يقوم على أسس تحقيق الرسالة و الغايات و يتمسك بالمبادئ التوجيهية
المبادرات	إجراءات محددة لتنفيذ الاستراتيجية
الأفعال	خطوات لتحقيق الأهداف أو الغايات (محددة العاملين و الزمن - مجدولة)

# العناصر الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يجب أن يشمل:

1. الرؤية Vision
2. الرسالة Mission
3. الأهداف Goals
4. الاستراتيجيات Strategies

- سنتحدث عن كل عنصر بالتفصيل فيما يلي.

# التخطيط الاستراتيجي - الرؤية Vision

- تصورات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال
- شروطها: مختصره، واضحة، شاملة، موجهه، منطقية
- صياغتها: مكتوبة أو ضمنية + قد يكون أكبر من الامكانيات + بلسان جميع أصحاب المصلحة
- مثال: من أفضل الرؤى في العالم للمنظمة العالمية لحقوق الانسان:

Equality for everyone

المساواة للجميع

# التخطيط الاستراتيجي - الرسالة Mission

- الغرض من إنشاء المؤسسة و ما هو عملها و ما هي الخدمات التي تقدمها.  
التركيز على العمل الحالي و ليس الطموح
- مختصره و غير تفصيلية
- يمكن دمجها مع الرؤية أو فصلها
- صياغتها: حول عنصر أو أكثر (المتعاملين - الخدمات - المكان - القيم و  
المعتقدات - التقنية - المشاركة الاجتماعية)

# التخطيط الاستراتيجي - الرسالة Mission

- شروطها: قابلية التحول إلى خطط و برامج عمل - إمكانية التطبيق - إشباع احتياجات أصحاب المصلحة - واضحة و دقيقة و موجزة - مراعاة النمو و التوسع مستقبلا

- مثال: تعتبر من أفضل الرسائل في العالم لشركة **Amazon**

To build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online

# التخطيط الاستراتيجي - الأهداف Goals

- تحدد الأهداف للبدء في التخطيط و وضع السياسات و إجراءات العمل و الموازنات و البرامج

- خصائصها: الارتباط بالرسالة و الرؤية - عملية و واقعية - تحدي - قابلية القياس و الجدولة الزمنية - قابلية للمساءلة و التدرج و التوازن

- مستويات الأهداف:

1. أهداف استراتيجية (عامة - الإدارة العليا - طويلة الأجل Ended-open)

2. أهداف تكتيكية (أكثر تحديد - الإدارة العليا و الوسطى - متوسطة الأجل)

3. أهداف تشغيلية (تفصيلية - الإدارة الوسطى و التنفيذية - قصيرة الأجل)

# للتخطيط الاستراتيجي - Strategies الاستراتيجيات

- منهجية و أسلوب للعمل
- خطة شاملة لتحقيق الأهداف
- الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة و الرؤية و الأهداف
- إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فإن الاستراتيجية هي الطريق الموصل لهذه النهاية

# منهجيات التخطيط الاستراتيجي

يوجد منهجيات عدة للتخطيط الاستراتيجي من أبرزها:

➤ الحالة - الهدف - المقترح Satiation-Target-Proposal

الحالة: تقسيم الحالة الراهنة

الهدف أو الغاية: تحديد الأهداف و الغايات

المقترح: ضع خطة مقترحة لتحقيق الغايات

➤ ارسم - انظر - فكر Draw-See-Think

ارسم: ماهي الصورة المثالية أو المرغوبة

انظر: ماهو الوضع الحالي و ماهي الفجوة بينه و بين الوضع المطلوبة و لماذا

فكر: ما هي الاجراءات التي ينبغي اتخاذها لسد الفجوة بين الوضع الحالي و الوضع

المستهدف



# منهجيات تحليل الوضع الحالي

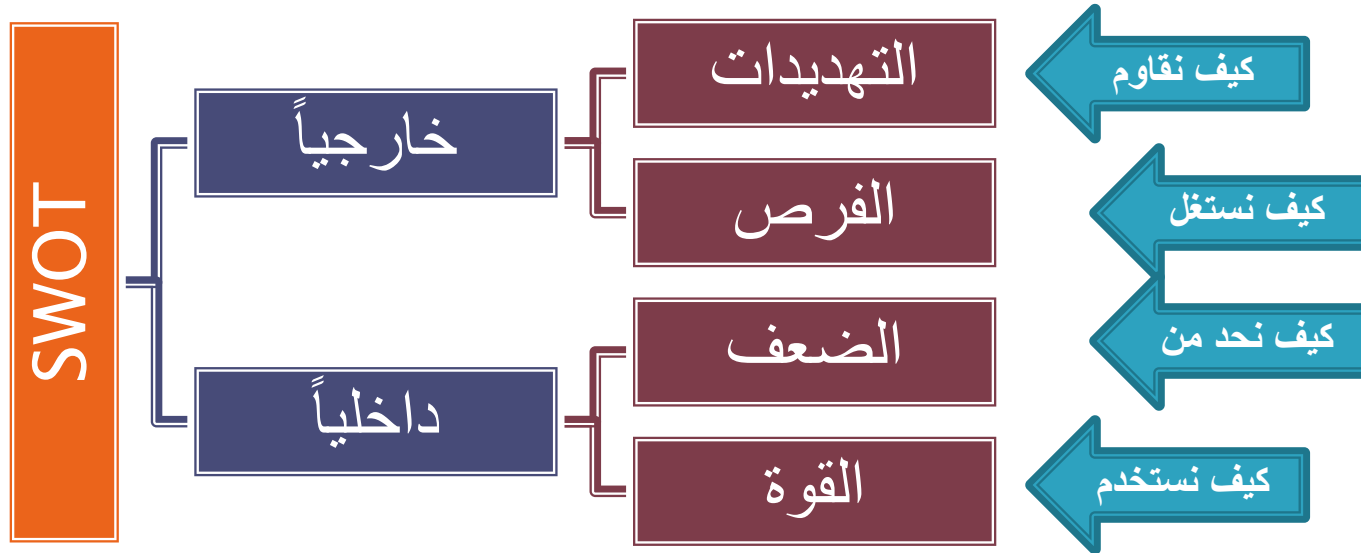
1. منهجية SWOT Matrix

2. منهجية What ... If....

# SWOT analysis

## SWOT Matrix ➤

طريقة تستخدم لتقييم مواطن الضعف و القوة داخلياً، و تحديد الفرص و التهديدات  
خارجياً



# SWOT analysis

## ► عيوب منهجية SWOT

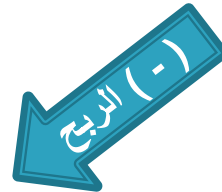
1. لا يبين أي عناصر - القوة مثلاً - أكثر أهمية مقابل باقي العناصر، فالتحليل يتطلب تحليل إضافي لكل عنصر في الجهات الأربعة.
2. البيانات التي تتوفر في لحظة معينة قد تصبح قديمة في اللحظة التالية، و بالتالي القرارات التي تتخذ بناء على التحليل تستند لبيانات غير موثوق بها.
3. تعكس تحيز الأشخاص الذين قاموا بالدراسة.
4. لا يقدم استراتيجيات محددة لمعرفة كيفية الاستفادة من الفرص و موطن القوة أو لمجابهة التهديدات و موطن الضعف.

# What.... If.. analysis

## What .. If .. Scenarios ▶

- يساعد على فهم آثار جميع الحالات المحتملة - غير المرغوب فيها غالباً -
- فهم التغييرات قبل حدوثها
- وضع سلبيات و إيجابيات كل احتمال و اتخاذ القرار
- يساعد متخذ القرار على توقع أفضل للنتائج المستقبلية و بالتالي اتخاذ القرار

الأنسب



- مثال: زيادة سعر المنتج 2%

# What.... If.. analysis

## عيوب منهجية What.. If.. ▶

- .1 عدم الإلمام بجميع الاحتمالات (عدم السؤال عن جميع التوقعات)
- .2 تبين النتائج النوعية فقط و ليست الكمية
- .3 عدم المقدرة على محاكاة جميع التوقعات بسبب نقص المعلومات مثلا

# معوقات التخطيط الاستراتيجي

مقترحات للتغلب على المعوقات	المعوق
	عدم توفر الوقت و الانشغال بالمهام الكثيرة العاجلة
	نقص الموارد المادية و البشرية
	ضعف الالتزام بالتخطة الاستراتيجية
	الافتقار إلى التنوع في فريق التخطيط
	الخوف من التغيير
	الافتقار إلى رؤية و قيم مشتركة
	نقص المعرفة بعملية التخطيط