

م/ تقرير دورة تدريبية

(التخطيط الاستراتيجي ٢٣-٢٥/٢٠٢٢)

اولا: معلومات عن البرنامج التدريبي

| | |
|---|----------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | عنوان البرنامج |
| دورة تدريبية افتراضية | طبيعة البرنامج |
| الكويت | البلد |
| المعهد العربي للتخطيط | الجهة المنظمة |
| ٣ ايام (٢٣-٢٥/٢٠٢٢) | مدة البرنامج |
| ٨٠ مشارك | عدد المشاركين |
| (العراق, البحرين, مصر, سوريا, السودان, تونس, الاردن, الكويت) | الدول المشاركة |
| د. ايهاب مقابلة مستشار في الجهاز الفني /مدير مركز SMEs الشركات الصغيرة والمتوسطة | معد البرنامج/المحاضر |

ثانيا : ابرز محاور وموضوعات البرنامج التدريبي

- ١- عناصر الادارة ومفهوم التخطيط .
- ٢- مفهوم واهمية التخطيط ومبادئه .
- ٣- انواع ومستويات التخطيط الاستراتيجي .

اليوم الاول/مفاهيم عن الادارة والتخطيط

- ١- مفهوم الادارة
- ٢- العملية الادارية
- ٣- مفهوم ومبادئ التخطيط
- ٤- اهمية وفوائد التخطيط
- ٥- مستويات التخطيط (الفرد، المؤسسة، القطاع، الاقتصاد)

اليوم الثاني / التخطيط على مستوى الفرد والمؤسسات

- ١- الرؤية
- ٢- الرسالة
- ٣- القيم والمبادئ
- ٤- امثلة وتدريب

اليوم الثالث / تحليل الوضع الراهن (SWOT) في المؤسسة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة

- ١- تحديد الاهداف المستقبلية للمؤسسة .
- ٢- تحديد واختيار خطة استراتيجية العمل الملائمة للمؤسسات .
- ٣- مراحل اعداد خطة استراتيجية خاصة بتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- ٤- دراسة واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- ٥- مؤشرات قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة (نتائج النقاش والتحليل)
- ٦- التحليل الرباعي لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة

ثالثا: - اهم الاسئلة والنقاشات التي طرحت خلال البرنامج التدريبي

- ١- الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
- ٢- مستوى اعداد الخطة (محتوى الخطة ، معدي الخطة)
- ٣- البعد الاقتصادي والبيئي والمستدام لوضع الخطة
- ٤- تأثير عملية التخطيط بالأزمات والتقلبات المالية
- ٥- التمييز بين التخطيط التقليدي والتخطيط الابتكاري
- ٦- اهمية تحليل المخاطر
- ٧- اهمية مرونة الخطة الاستراتيجية (التعامل مع المستجدات والكوارث)
- ٨- العلاقة التكاملية بين مراحل التخطيط
- ٩- التمييز بين رؤية المؤسسة الحكومية والمؤسسة الربحية
- ١٠- اختيار الاستراتيجية الانسب الهجومية ،العلاجية ، الدفاعية، الانكماشية (ربط نتائج تحليل SWOT) لتحديد الاهداف الاستراتيجية .
- ١١- التمييز بين الاهداف الاستراتيجية والتكتيك
- ١٢- التمييز بين الاهداف الاستراتيجية والاهداف التشغيلية (مستوى الصياغة ونطاق الهدف)
- ١٣- كيفية ضبط ايقاع الجهات التنفيذية (متابعة تنفيذ الخطة) .

رابعا :- موائمة محتوى البرنامج مع عمل الدائرة والدروس المستفادة

يعد برنامج التخطيط الاستراتيجي من البرامج او المواضيع الشاملة التي تربط بين علم الادارة والاقتصاد ، ويقدر اهمية هذا البرنامج ومدى تعلق تخصص دائرتنا بهذا المجال احتوى على العديد من المواضيع الهامة التي تساهم في تدريب وتطوير قدرات موظفي الدائرة في مجال التخطيط الاستراتيجي وكيفية اعداد خطة جيدة . وتم طرح العديد من الاسئلة بهذا الخصوص لغرض التطوير والاستفادة ولاسيما وضع الخطة في ظل مجتمع الازمات .

خامسا :- تقييم البرنامج التدريبي

- ١- المنهاج التدريبي ممتاز جدا وتم تزويدنا بمواضيع اخرى اضافية عدا المواضيع المحددة في الورشة.
- ٢- طرحت العديد من الاسئلة والنقاشات وتوزيع فرق عمل بين المشاركين.
- ٣- الامور التقنية الخاصة بالدورة جيدة جدا .
- ٤- يمتاز المحاضر بخبرة علمية وادارية جيدة جدا .
- ٥- الوقت غير كاف لتغطية البرنامج فالمنهاج ضخم واحتوى على العديد من النقاشات والاسئلة من المشاركين .

سادسا :- التوصيات والمقترحات

- زيادة المدة المحددة للبرنامج .
- تخصيص برنامج محدد للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة .
- تخصيص برنامج محدد للتخطيط الاستراتيجي على المستوى الوطني .



البرنامج التدريبي الافتراضي من بعد "التخطيط الاستراتيجي"

أ.د. إيهاب مقابله

2022 - 25 مايو



مفهوم الإدارة

الإدارة من المنظور الإنساني

هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجلها ، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة.

الإدارة من المنظور التنظيمي

هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد والموارد الإنتاجية أخرى.



مفهوم التخطيط

عملية التخطيط

- وضع الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات والجدول الزمني للمؤسسة.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

- تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة.
- دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود



مفهوم التخطيط

- هو اختيار وربط للمعرفة والحقائق والتصورات والافتراضات المتعلقة بالمستقبل ، من أجل إعطاء رؤية سليمة ، وتحقيق النتائج المرجوة والنشاطات وحدود الجهد المبذول لتحقيقها.

وضع معايير تضبط جودة الهدف ووسيلة تحقيقه

اختيار وسيلة لتحقيق الهدف

وجود هدف سواء أكان إستراتيجي أم تنفيذي



مبادئ التخطيط

التغيير الجذري

التميز بين التخطيط التقليدي والابتكاري

البحث عن دعاة الابتكار في المؤسسة

تجنب مصيدة الخبرة

التخطيط الإستراتيجي تخطيط ديمقراطي

المشاركة شرط النجاح

تغيير المنظور شرط أساسي للابتكار الإستراتيجي

دعاة الابتكار ليسوا بالضرورة من أهل القمة

الالتزام بالتخطيط الابتكاري

للتخطيط الإستراتيجي أكثر من اتجاهين



أهمية التخطيط الإستراتيجي

يدرس الواقع بكل
أبعاده ومظاهره،
من قوة وضعف
وتحديات وفرص

يبني تصورات
وأهداف المستقبل
بناءً على هذا الواقع

دراسات متعمقة
وشاملة

يحقق الرسالة
المطلوبة

وضع الخطط
المستقبلية بعيداً
عن الارتجالية أو
السطحية وبعيداً
عن تجاهل
التحديات أو إهمال
الفرص المواتية



مستويات التخطيط الاستراتيجي

الفرد

المؤسسة

القطاع

الاقتصاد



تساؤل ونقاش

ما هي أوجه ومجالات التخطيط الاستراتيجي
على مستوى الأفراد؟



فيديو

التخطيط الاستراتيجي

STRATEGIC
PLANNING





الرؤية الاستراتيجية

تعكس **الصورة الشاملة** التي يود من ينتمي لهذه المنظمة وعلى رأسها قادتها أن تصير إليه

جملة نصية تعبر عن ما **تطمح** إليه المنظمة، وما تؤمن به وتعتقده، وما يدعم سبب وجودها

أن تكون مؤطرة بإطار **الواقعية** لأنها ليست حلماً يستحيل تحقيقه

أن تعطي **صورة للمستقبل** تكون نابضة بالحياة والنشاط وورنانة



أمثلة عن بيانات الرؤية للمنظمات غير الربحية



Save the Children.

"تمثل رؤيتنا في عالم يتمتع فيه كل طفل بالحق في الحياة والحماية والتنمية والمشاركة"

"تمثل رؤية منظمة العفو الدولية في عالم يتمتع فيه كل شخص بجميع حقوق الإنسان المنصوص عليها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وغيرها من الصكوك الدولية لحقوق الإنسان"



"لأمريكا خالية من الجوع"



"عالم عادل خال من الفقر"



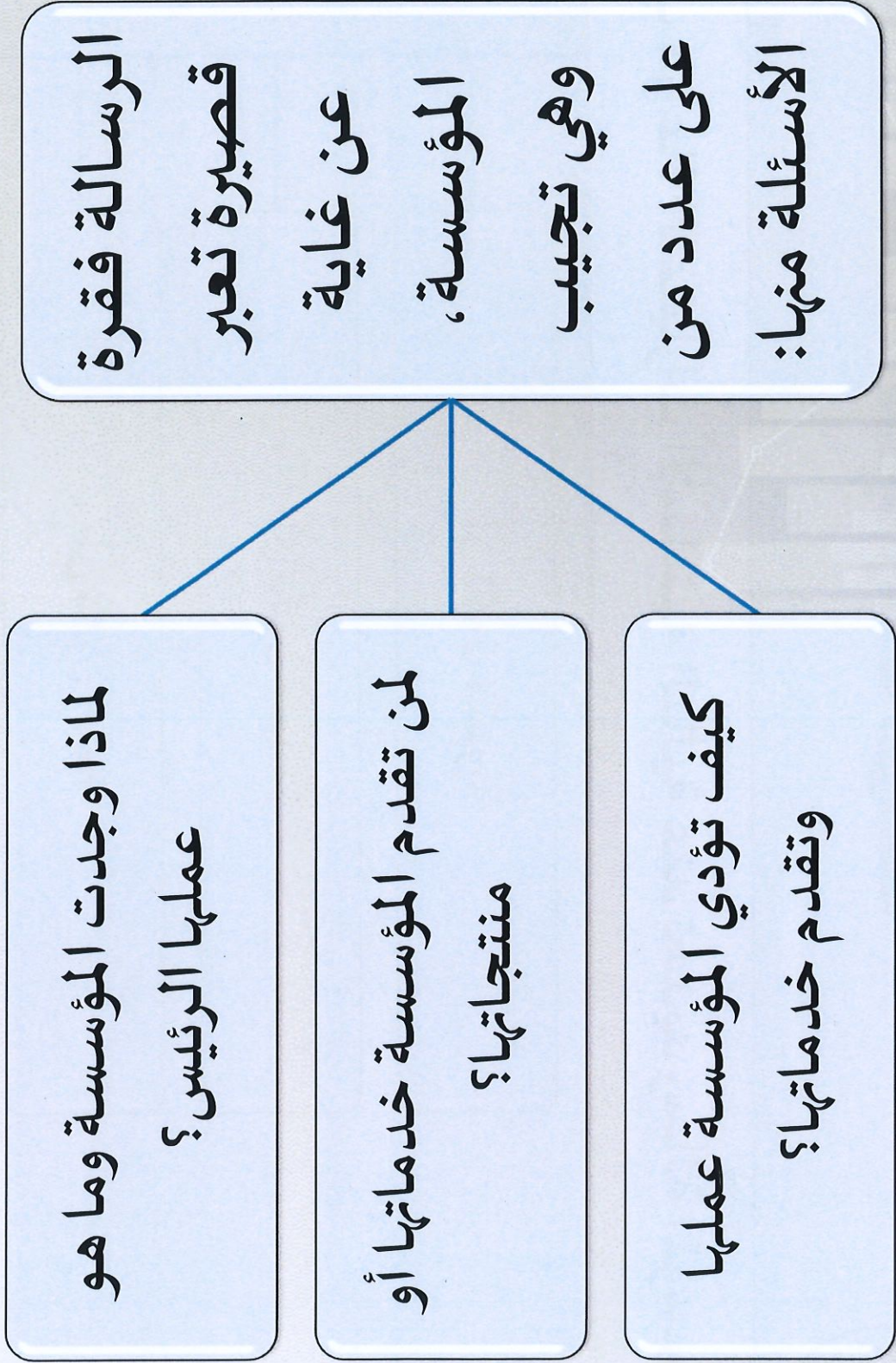
"مجتمعات داخجة تحترم وتكمن وتقدر جميع الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة"



تعريف الرسالة

هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها .

هي الهدف الأوسع والأبعد مدى ويعبر عنها عادة بلغة مرنة وإطار عريض يسمح بتغييرات عديدة دون الحاجة إلى إعادة صياغة . وغالباً ما توجد الرسالة في وثيقة رسمية تعتمد عليها المنظمة حتى تصل رسالتها لموظفيها كي يفهم كل منهم دوره في تحقيقها .





عناصر ومدخل تدري رسالة المؤسسة

هوية المؤسسة

الغرض الرئيسي للمؤسسة

وسائل تحقيق الغرض الرئيسي للمؤسسة

فئات الناس والأطراف المرتبطة بنشاط المؤسسة

نطاق نشاط المؤسسة

نوع المؤسسة بوصفها أساس لتحديد الرسالة

المنافع التي تقدمها المؤسسة



هناك 3 عناصر محورية لبيان المهمة

قضيتنا

من؟ ماذا؟ أين؟

عملنا

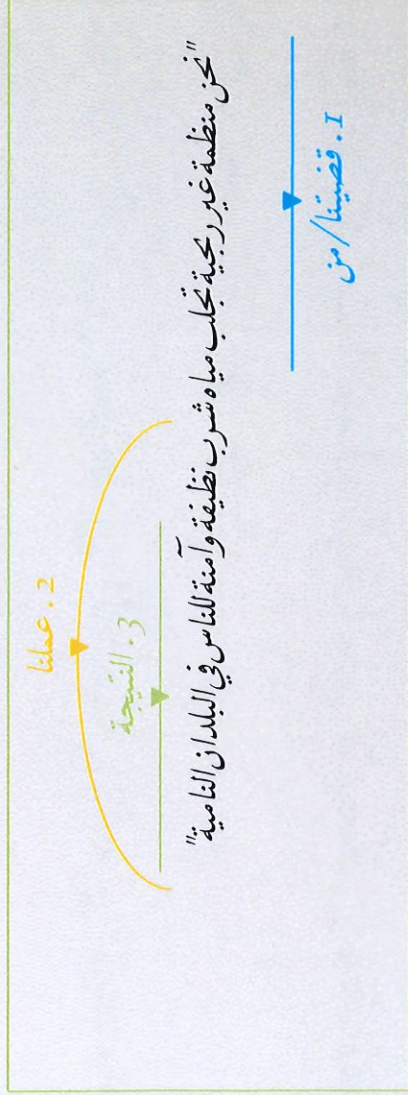
ماذا نفعل؟

التأثير

ماذا نريد أن نحقق؟ (التغييرات للأفضل)



أمثلة عن بيانات المهمة للمنظمات غير الربحية



"لإيجاد حلول مستدامة للفقر والجوع والظلم الاجتماعي"



"يساهم الصليب الأحمر الأمريكي في منع وتخفيف المعاناة الإنسانية في مواجهة حالات الطوارئ من خلال حشد قوة التطوعين وسخاء المانحين"



تحديد قيم المؤسسة (Values)

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



مثال على القيم الأساسية



الاحترام

اعتبار الإنسان جدير بالاحترام

النزاهة

الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمعنوية

العمل الجماعي والتعاون

وضع احتياجات المجموعة فوق الكاسب الشخصية

المساءلة

الاعتراف وتولي المسؤولية عن الإجراءات والقرارات

الإدارة

الإدارة الواجبة والمسؤولة للأمور التي يتم وضعها في رعايتنا

التنوع

لفهم وتقديم وخدمة مجتمعنا بشكل أفضل

النزاهة

احترام الأفراد

رضا العملاء

السعي للتميز

استجابة إيجابية للتغيير

إدارة واعدة ومسؤولة



التحليل الرباعي هو أسلوب التخطيط الاستراتيجي المستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

نقاط الضعف

(العوامل الداخلية)

- ما هي الأمور التي يمكننا القيام بها بشكل أفضل؟
- ما هي الأمور التي نقوم بها بشكل ضعيف؟

نقاط القوة

(العوامل الداخلية)

- ما هي الأمور التي نقوم بها بشكل جيد؟
- ما هي العوامل التي يجعلنا أفضل من المنظمات الأخرى؟

التهديدات

(العوامل الخارجية)

- ما هي العقبات التي يتم مواجهتها؟
- ما هي العوامل خارج المنظمة التي يمكن أن تؤثر سلبا علينا؟

الفرص

(العوامل الخارجية)

- ما هي الاتجاهات المثيرة للاهتمام؟
- ما هي الفرص التي يمكن استغلالها؟
- ما هي العوامل خارج المنظمة التي يمكن أن نستفيد منها؟



أما العوامل الخارجية التي لا تسيطر عليها المنظمة فتشمل

- الاتجاهات المستقبلية في مجال عملك أو ثقافة
- الاقتصاد - المحلي والوطني ، أو الدولي
- مصادر التمويل - المؤسسات والمنحة والهيئات التشريعية
- التركيبة السكانية - التغيرات في السن أو العرق أو الجنس أو الثقافة للناس في محيطك
- البيئة المادية - هل هنالك مشاريع تؤثر على وجودك؟
- التشريعات - هل هنالك تشريعات جديدة تجعل عملك أكثر صعوبة ... أو أسهل؟
- الأجواء السياسية - الأحدات المحلية أو الوطنية أو الدولية



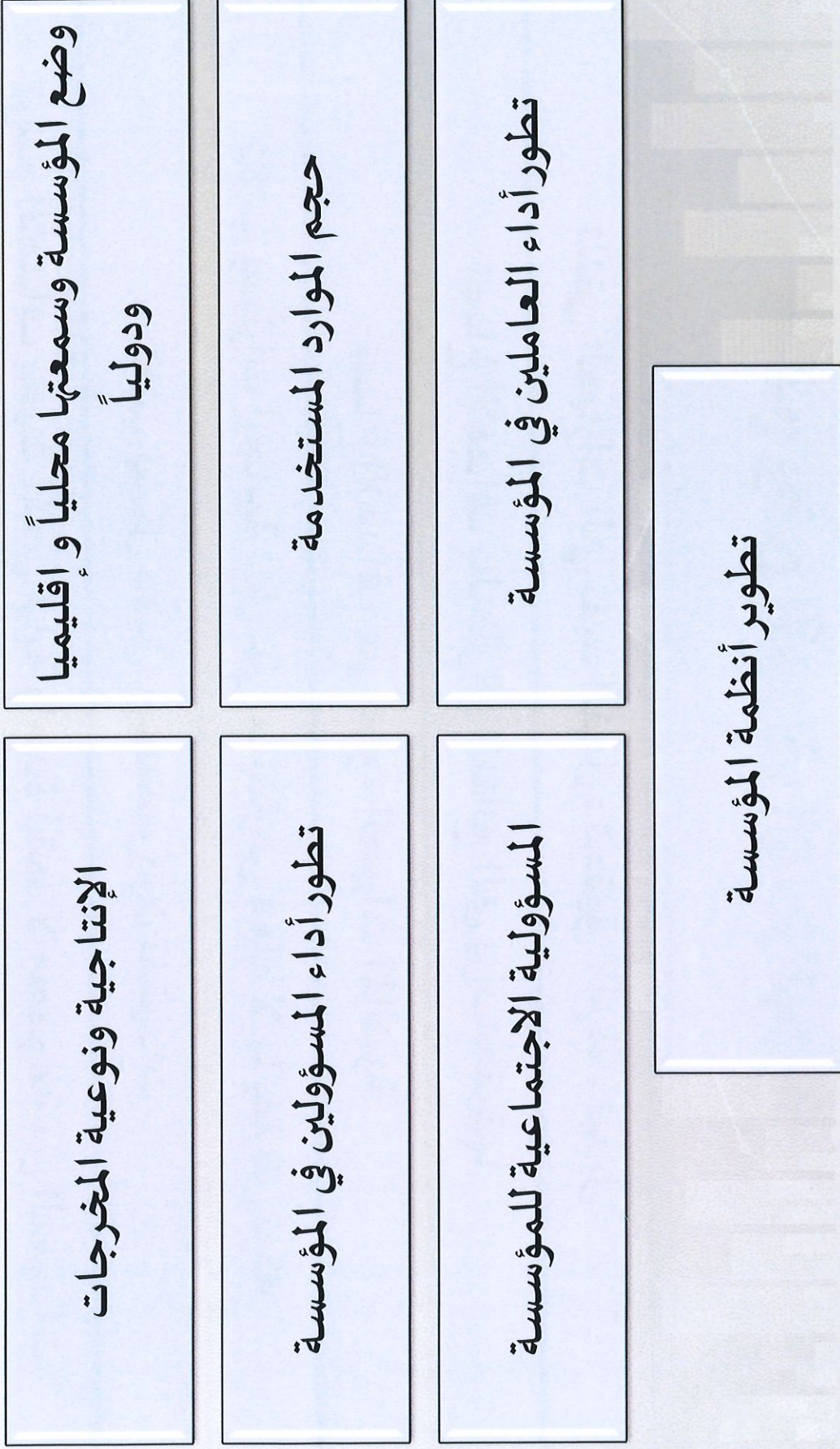
5. تحديد الأهداف المستقبلية (Goals)

بعد الانتهاء من التحليل الرباعي يتعين ربط نتائج التحليل لاستنتاج الأهداف الاستراتيجية

- ماهي الفرص التي يمكن استغلالها؟
- ماهي التهديدات التي يجب الحد منها؟
- ماهي نقاط القوة التي يمكن البناء عليها للاستفادة من الفرص المتاحة؟
- ماهي نقاط الضعف التي يجب تحسينها؟
- كيف يمكن الاستفادة من الفرص للحد من التهديدات؟



المجالات الأساسية التي تحدد الأهداف





شروط يجب ان تتحقق عند صياغة الأهداف

إمكانية القياس

Measurable

الدقة

Specific

إمكانية التحقيق

Attainable

الإطار الزمني

Time Frame

الواقعية

Realistic



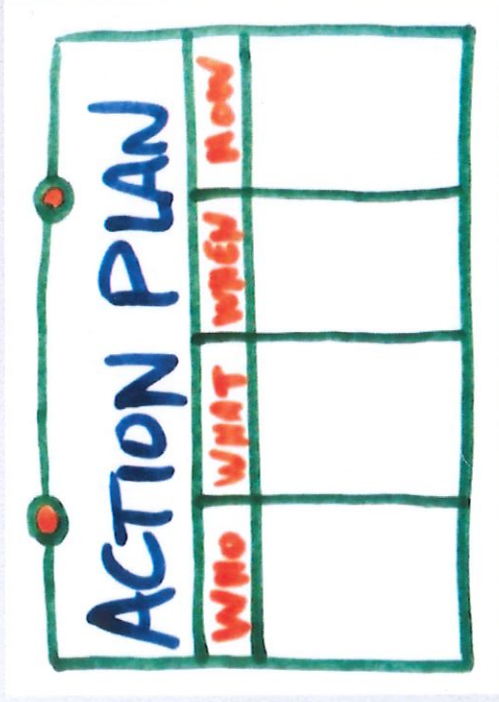
تعريف خطة العمل

خطة العمل هي **سلسلة من الأنشطة التي يجب تنفيذها للوصول إلى أهداف المنظمة الإستراتيجية. تساهم خطة العمل في توضيح الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف، وصياغة جدول زمني لإنجاز مهمات محددة، وتحديد المسؤولين بشكل واضح.**

هناك أسباب متعددة لوضع خطة عمل

أسباب وضع خطة عمل ...

- لإعطاء المصداقية للمنظمة. تظهر خطة العمل للمجتمع (بما في ذلك المانحين) أن المنظمة منظمة بشكل جيد ومكرسة لإنجاز الأمور
- التأكد من عدم الإغفال عن أي تفصيل
- فهم ما يمكن أو لا يمكن للمؤسسة القيام به
- لزيادة الفعالية: لتوفير الوقت والطاقة والموارد على المدى البعيد
- تعزيز المساءلة: لزيادة فرصة أن يقوم الأشخاص بما يتوجب عليهم القيام به





يجب أن تكون خطة العمل منظمة من أجل متابعة كافة الأنشطة - مثال

بنية خطة العمل

الهدف الاستراتيجي

- الحد من الأمية بين البالغين في المناطق الريفية في لبنان

الإستراتيجية

- وضع برامج والمساهمة في تعزيز مشاركة الرجال والنساء في برامج محو الأمية الأساسية والتعليم غير النظامي

الأهداف الخاصة

- تعليم 1000 شخص بالغ في المناطق الريفية من خلال توفير 5 دورات قراءة /كتابة في خلال العام 2015

الأنشطة

- مسح الاحتياجات في المناطق
- التواصل مع الخبراء لوضع البرامج التعليمية وتحديد جدول الدورات
- الإعلان عن / تسويق البرنامج
- ...



هذا ينتج خطة عمل جاهزة للتطبيق

| المسؤولية | الجدول الزمني | الموارد | النشاط/المهمة | الهدف الخاص | الاستراتيجية | الهدف الاستراتيجي |
|-----------|----------------------------|---|---|--|---|-------------------|
| المسؤولية | متى يتعين إنجاز هذه المهمة | هذه المهمة (الموارد المطلوبة لإنجاز هذه المهمة) | النشاط الأول (1.1.1.1) الذي يتعين القيام به لتحقيق الهدف (1.1.1.2) الثاني الذي يتعين القيام به لتحقيق الهدف | الهدف الأول الذي يتعين تحقيقه خلال تطبيق الاستراتيجية رقم (1.1) | الاستراتيجية الأولى لتحقيق الهدف الأول | 1. (الهدف 1) |
| المهمة | متى يتعين إنجاز هذه المهمة | هذه المهمة (الموارد المطلوبة لإنجاز هذه المهمة) | النشاط الأول (1.1.2.1) الذي يتعين القيام به لتحقيق الهدف (1.1.2.2) الثاني الذي يتعين القيام به لتحقيق الهدف | الهدف الثاني الذي يتعين تحقيقه خلال تطبيق الاستراتيجية رقم (1.1) | الاستراتيجية الأولى لتحقيق الهدف الثاني | 2. (الهدف 2) |



المسموحات



تحديد الجهة التي ستقوم بالانشطات والجدول الزمني لذلك



التأكد من استخدام الأهداف الذكية في خطة العمل



التأكد من أن كل فرد يساهم في ويوافق على خطته



إعادة النظر في خطط العمل الخاصة بك بشكل منتظم ومتابعة و مراقبة ومراجعة

وتقييم المتطلبات



الممنوعات

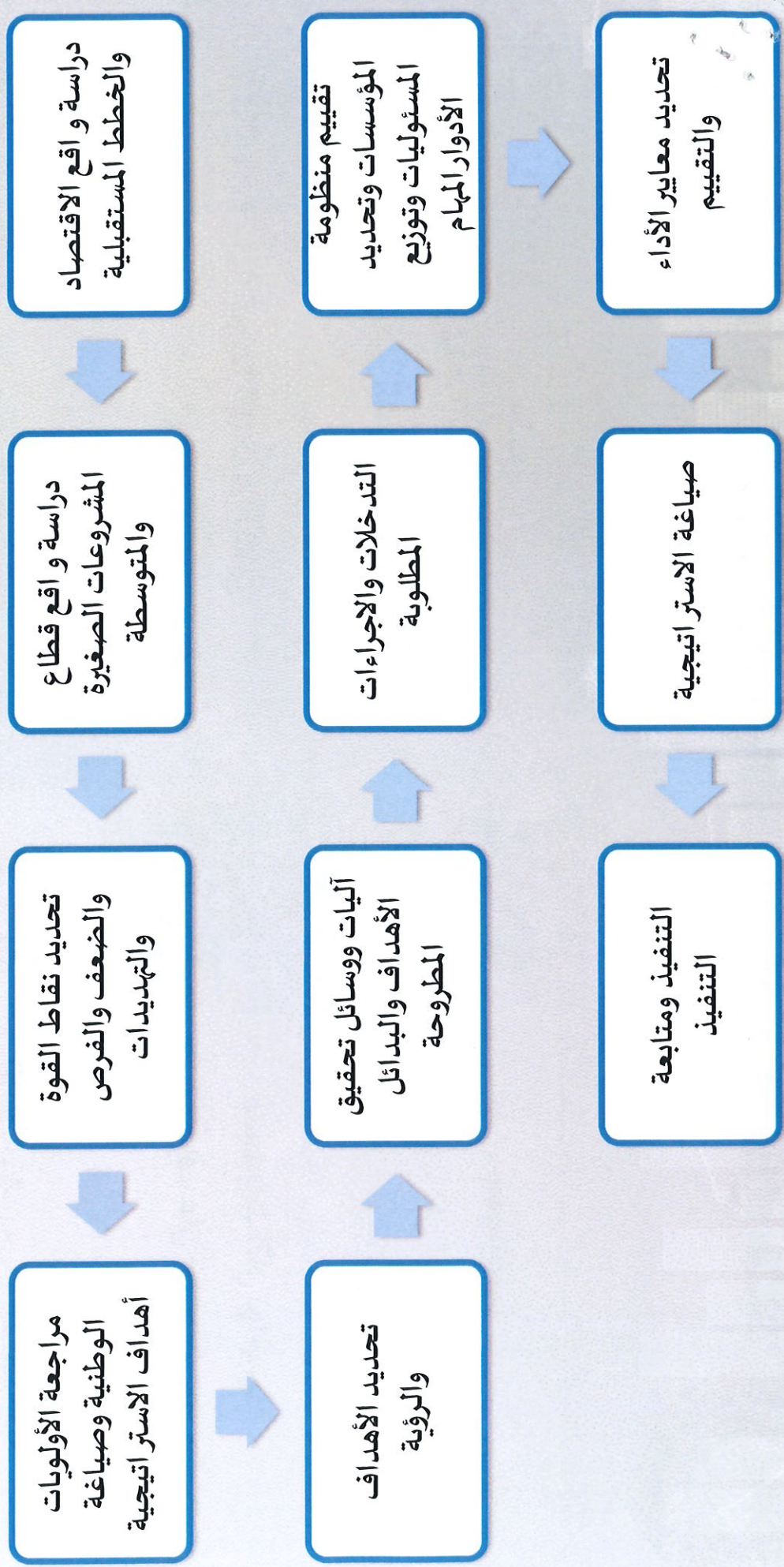
- لا تقوم بوضع خطة العمل لوحدك من دون إشراك المدراء أو الموظفين الآخرين
- لا تترك النشاطات مفتوحة من حيث الوقت أو الجهة المسؤولة
- لا تقوم بوضع خطط من دون الرجوع إلى الأهداف العامة وخطة المنظمة
- لا تتوقع من الموظفين متابعة خطط العمل من دون الدعم المناسب



التخطيط الاستراتيجي على مستوى القطاع



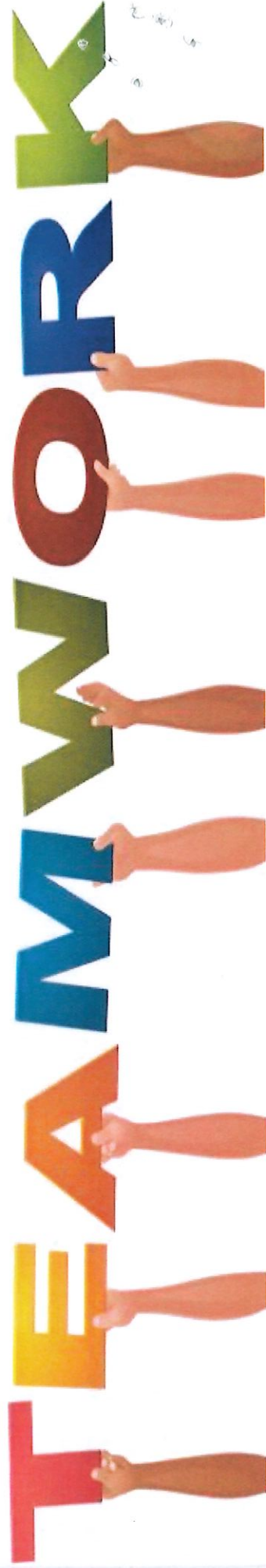
مراحل مقترحة إعداد خطة استراتيجية خاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة





التحليل الرباعي لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة

| SWOT | |
|--|--|
| <p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none">• These are aspects which are internal to the SME e.g. some personal skills, availability of a product, insight into a specific industry | <p>WEAKNESS</p> <ul style="list-style-type: none">• These are aspects which are internal to the SME and are required by the industry but not owned by the SME |
| <ul style="list-style-type: none">• These are aspects which are external to the SME. Thus opportunities in the market which may be tapped <p>OPPORTUNITY</p> | <ul style="list-style-type: none">• These are aspects which are external to the SME thus not controlled by the SME but which could change the rules of the business <p>THREAT</p> |





شكراً جزيلاً لفضولكم

Thank
You

مع تحيات

المعهد العربي للتخطيط



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

