

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Strategic Planning

التخطيط الاستراتيجي

د. أيمن بن خالد جوهرجي
د. سمية بنت عزت شرف

التعارف

■ عرف بزميلك (زميلتك)

■ الاسم والوظيفة

■ خبراته في التخطيط الاستراتيجي



المدرّب

- د. أيمن بن خالد جوهرجي
- أستاذ مشارك بكلية الطب
- عميد كلية التمريض جامعة أم القرى
- المشرف العام على وحدة التدريب والتعليم الطبي المستمر
- مدير بيت خبرة التخطيط والتطوير والإبداع
- ماجستير جامعة لندن
- دكتوراه جامعة مانشستر
- مدرّب دولي معتمد في التخطيط الاستراتيجي

المدرّبة

د. سمّية بنت عزّت شرف

أستاذ مساعد بكلية التربية

مدير بيت خبرة رواء للاستشارات المهنية والنفسية والتربوية

ماجستير صحة نفسية إكلينيكية - جامعة أم القرى

دكتوراه ارشاد نفسي وبرامج ارشادية - جامعة أم القرى

مدرّبة معتمدة في التنمية البشرية والحوار الوطني

اتفاقيات

■ الجولات صامتة

■ الالتزام بالوقت

■ المشاركة في النقاش والتمارين



لنتبادل المعارف لنحقق الهدف

■ ماذا تتوقع من هذه الدورة ؟



البرنامج والتوقيت

- الجزء الأول (Period I) 9:00 AM – 10.15 AM
- استراحة (Coffee break) 10.15 AM – 10.30 AM
- الجزء الثاني (Period II) 10.30 AM – 12.30 PM
- الصلاة (Prayer) 12.30 PM – 01.00 PM
- الجزء الثالث (Period III) 01.00 PM – 2.00 PM



مخرجات التعلم

■ بنهاية هذه الدورة سيتمكن المتدرب والمتدربة من:

■ معرفة ماهو مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟

■ التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي

■ فهم خطوات التخطيط الاستراتيجي

■ عمل تحليل سوات

■ عمل تحليل بيستل

■ عمل تحليل المستفيدين

■ التعرف على كيفية صياغة الهوية (القيم والرسالة والرؤية)

■ معرفة مفهوم القضايا والمبادرات الاستراتيجية

■ صياغة مؤشرات قياس الأداء

■ وضع الأهداف بطريقة سمارت

■ التعرف على جداول الخطط التنفيذية

محاو؁ الءورة

■ المءور الأول (تعريف التءطيط الاءءرائءي)

■ المءور الثاني (أهمية التءطيط الاءءرائءي)

■ المءور الثالث (ءطوات التءطيط الاءءرائءي)

(١) التءطيط للءطيط

(٢) الءءليل (SWOT , PESTLE ,المءءفءءءن)

(٣) صياءة الهوءة (الءيم والرسالة والرؤوءة)

(٤) صياءة القضايا الاءءرائءية

(٥) وءع مؤءشرات قياس الاءاء

(٦) الءطء الءنفءءة

(٧) الءءيم والمءابعة

تمرین

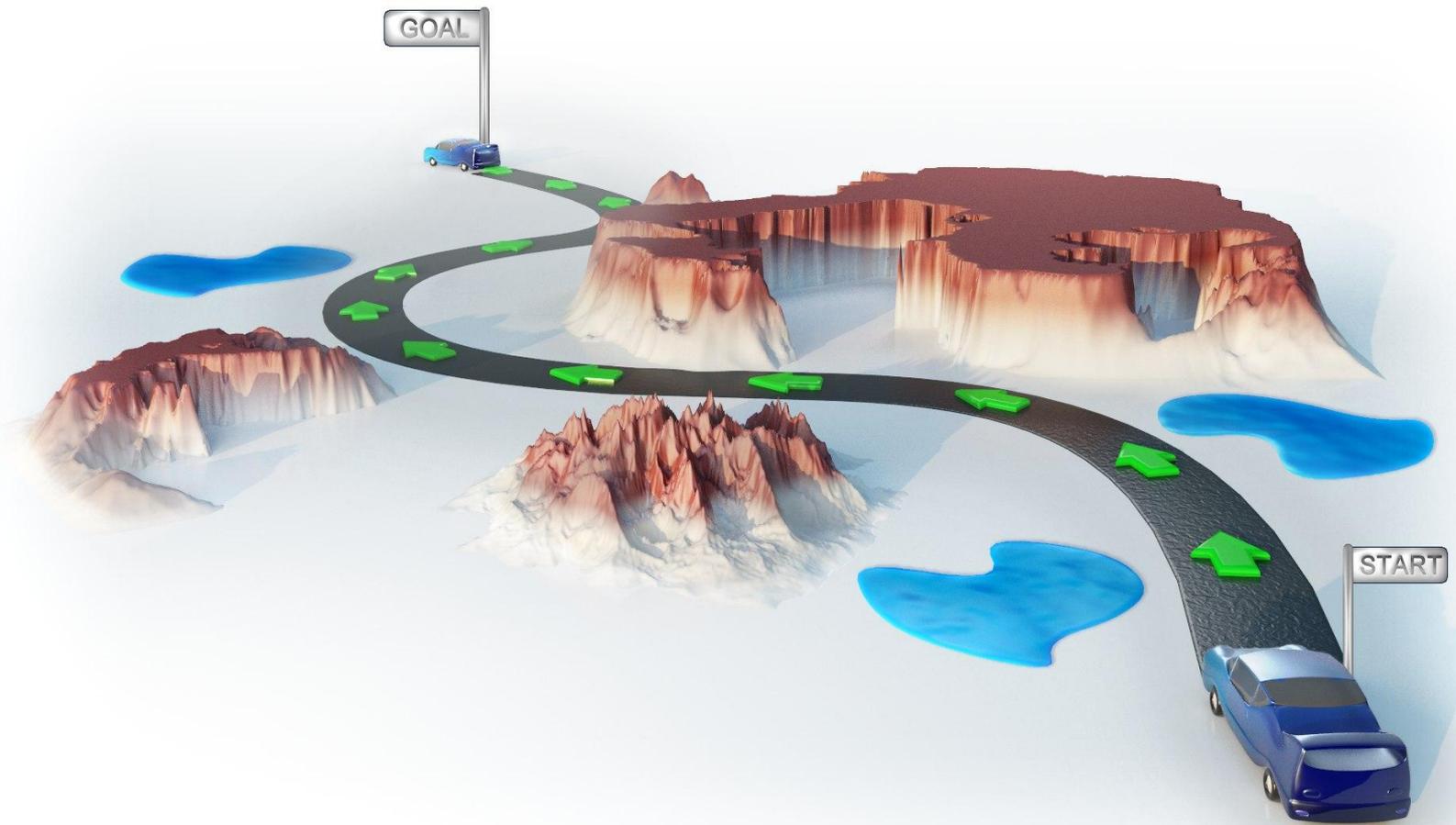
الید



المحور الأول

تعريف التخطيط الاستراتيجي

دقيقة تأمل



تمرين

كلمة الاستراتيجية Strategy كلمة يونانية من أصل عسكري وتعني:

(١) الموقع Position

(٢) ادارة الجيش (جنرال) Generalship

(٣) الادارة Management

(٤) الحرب War

سؤال

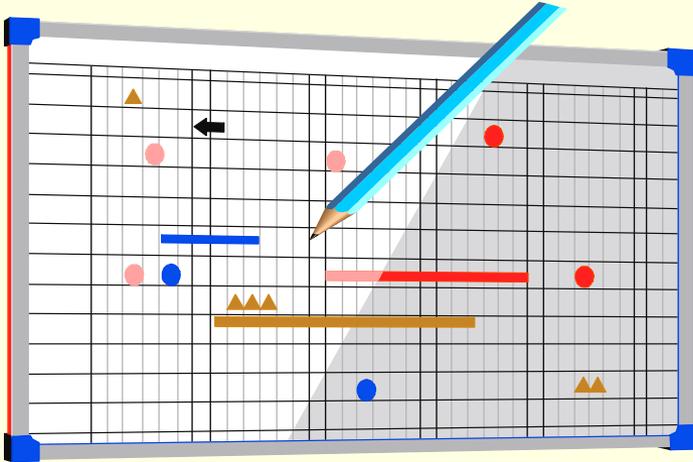
عرف التخطيط الاستراتيجي؟



ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

■ التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، و رسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود

■ هو عملية تحديد صورة ذهنية لمستقبل المنظمة وإجراءات تحقيقها



What is strategic planning?

- Where you are now?
- Where you need to go?
- How to reach there?

المحور الثاني

■ أهمية التخطيط الاستراتيجي

دقيقة تأمل



سؤال

ما هي أهمية التخطيط الإستراتيجي؟



أهمية التخطيط الاستراتيجي

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف
- استخدام أمثل للموارد والإمكانات
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات
- تحقيق التكامل والتنسيق
- تخفيض المخاطر المتوقعة

المحور الثالث

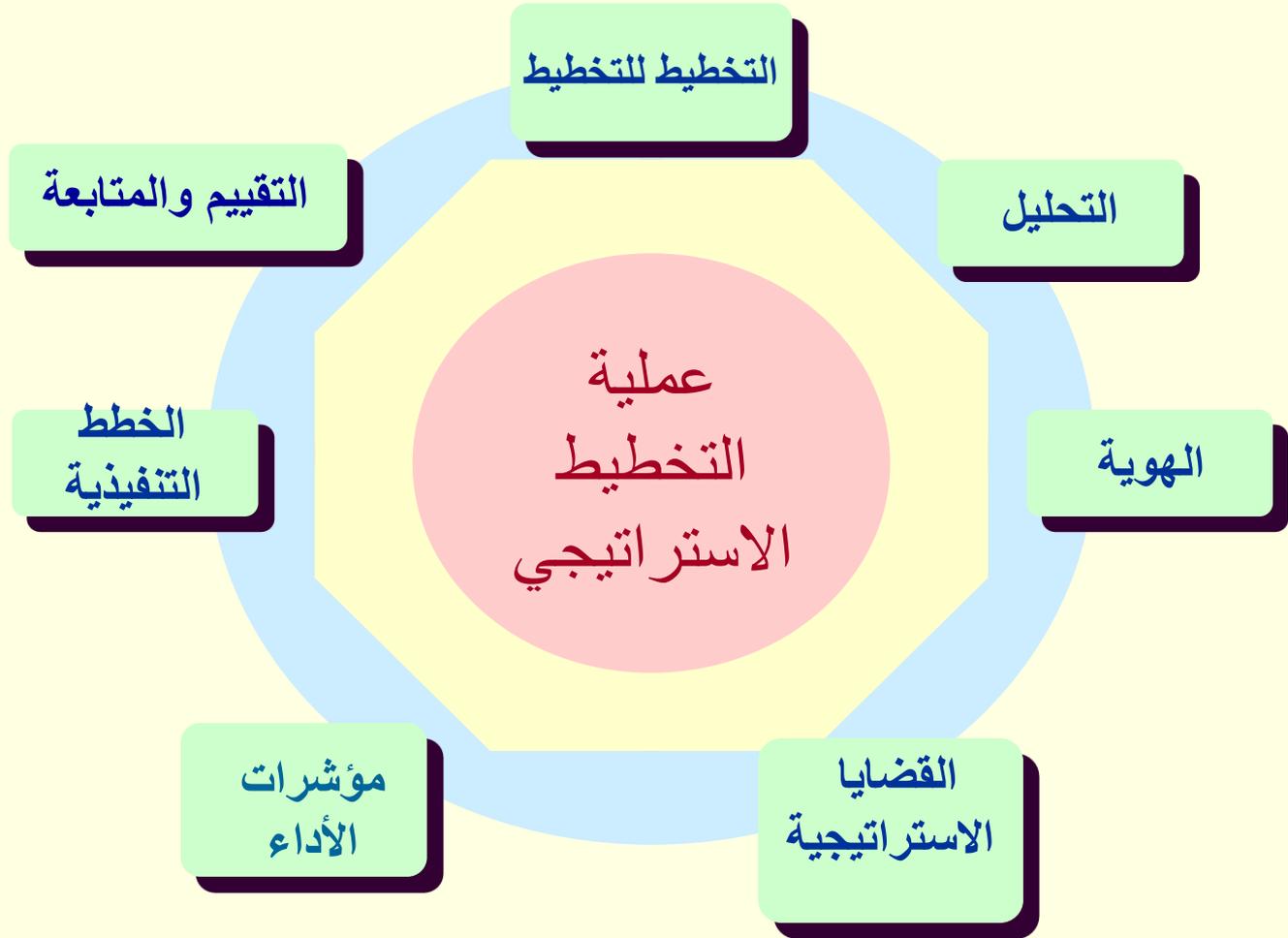
خطوات التخطيط الاستراتيجي

خلاصة التخطيط الاستراتيجي

١. فهم الظروف المحيطة وفهم ظروف المنظمة وقدراتها (التحليل).
٢. التطلع للمستقبل (صياغة الهوية).
٣. وضع المنظمة في وضع يضمن التحقيق للميزة التنافسية (اختيار الاستراتيجية).
٤. التحرك والعمل على تحقيق ذلك (الخطة التنفيذية).

٧ خطوات

نموذج التخطيط الاستراتيجي



الخطوات ال ٧ للتخطيط الاستراتيجي

7 steps of strategic planning

الإعداد والتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي
(التخطيط للتخطيط)

التخطيط

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

التحليل

صياغة القيم والرسالة والرؤية

الهوية

صياغة القضايا والمبادرات والمشاريع الاستراتيجية

القضايا
الاستراتيجية

صياغة واختيار مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات
قياس الأداء

وضع الخطط التنفيذية

الخطط
التنفيذية

التقييم والمتابعة والمراجعة

المراجعة و
التقييم

الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي

■ التخطيط للتخطيط (مرحلة الاعداد للتخطيط)

الاعداد للتخطيط الاستراتيجي (التخطيط للتخطيط)

1

مرحلة الإعداد Preparation

- ١ - تأكيد التزام الإدارة العليا
- ٢ - اختيار فريق التخطيط
- ٣ - اختيار المكان المناسب
- ٤ - تحديد المدة الكافية
- ٥ - تدريب الفريق
- ٦ - تحديد طريقة عمل الفريق
- ٧ - توزيع مسئوليات التخطيط

تمرين

لو كان عليك اختيار فريق التخطيط الاستراتيجي كم العدد الذي ستختاره ومن سيشارك في الفريق؟



Planning for planning

- Planning committees (5-7) (10) لجنة التخطيط
- 1 Strategic planning expert (head) شخص يفهم في التخطيط
- 2 Staff with know-how شخص يفهم في صلب العمل
- 1 HR الموارد البشرية
- 1 IT تقنية المعلومات
- 1 Financial dept شخص يفهم في ادارة المال والميزانيات
- 1 Marketing person شخص في المبيعات والتسويق
- 1 External stakeholders من سوق العمل
- 1 Operational department قسم التشغيل
- Head of organization??? decision makers القائد

سؤال

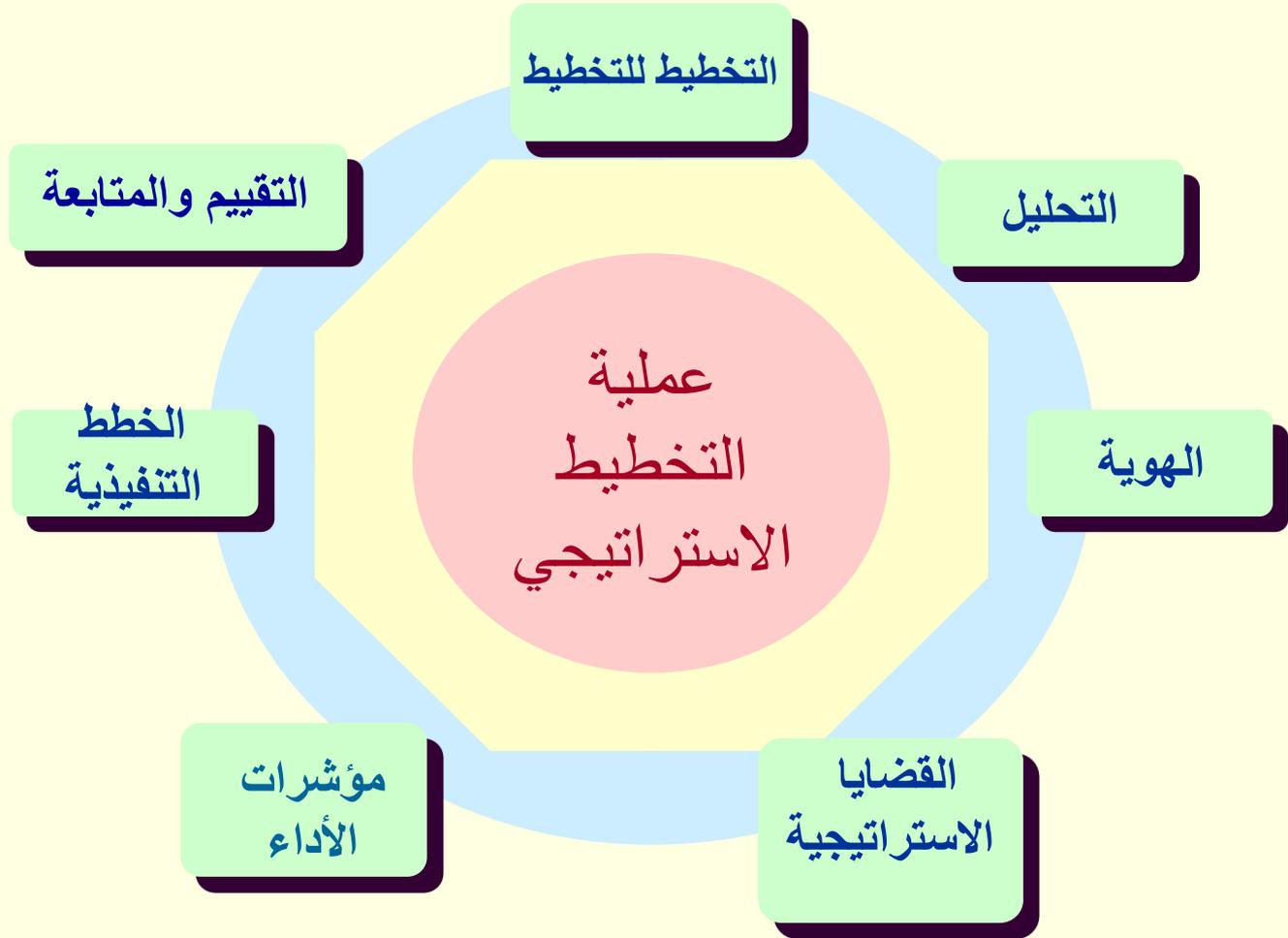
■ هل نأتي بمن يخطط لنا

■ قصة الاستشاري

■ متى نحتاج المستشار؟

٧ خطوات

نموذج التخطيط الاستراتيجي



الخطوات ال ٧ للتخطيط الاستراتيجي

7 steps of strategic planning

الإعداد والتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي
(التخطيط للتخطيط)

التخطيط

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

التحليل

الخطوة الثانية في التخطيط الاستراتيجي

■ تحليل البيئة الخارجية والداخلية

تحليل البيئة

١- بيستل PESTLE

٢- سوات SWOT

٣- المستفيدين

PESTLE Analysis

- External environmental scanning (PESTLE)

■ تحليل البيئة الخارجية

POLITICAL

السياسية

ECONOMIC

الاقتصادية

SOCIOCULTURAL

الثقافية الاجتماعية

TECHNOLOGICAL

التقنية

LEGAL

القانونية

ENVIRONMENTAL

البيئية

EXAMPLE OF PESTLE

شركة مختصة ببيع الأكلات
السريعة وتريد معرفة العوامل
الكبيرة التي تؤثر في المحيط
الذي تتواجد هي به



POLITICAL

السعودية تتميز باستقرار سياسي
يوجد في منطقة الشرق الأوسط شيء
من عدم الاستقرار

ECONOMIC

هناك ارتباط بين الوضع الاقتصادي
وسعر النفط

SOCIOCULTURAL

معدل نمو سكاني عالي
نمط حياة سريع
الشباب الشريحة الأكبر في المجتمع

TECHNOLOGICAL

توفر الانترنت في كل مدن المملكة
خطوط الهاتف والجوال منتشرة
والتطبيقات الذكية

LEGAL

هناك قانون سعودي لمحدودية استقدام
العمالة الأجنبية
قانون السعودة نطاقات
الضريبة المضافة ، ضريبة المرافق

ENVIRONMENTAL

أجواء جدا حارة في الصيف في أغلب
المناطق

ملخص لنتائج التحليل بشكل عام

- معدل النمو السكاني العالي ونمط الحياة السريع وزيادة شريحة الشباب في صالح سوق المأكولات السريعة
- الوضع الاقتصادي في المملكة أيضا في صالح سوق المأكولات السريعة
- الحرص على البقاء في النطاق الأخضر مهم لأن ذلك سيمكننا من الحصول على عدة مزايا مثل التأشيرات والتوفير باستقدام عمالة أجنبية
- محاولة توظيف الشباب السعوديين لاحتتمالية مغادرة غير السعوديين بسبب الضرائب
- عمل تطبيق تقني ذكي لعمل الطلبات وربما التوصيل

تمرين تحليل بيستل

PESTLE

للجامعة

POLITICAL

السياسية

ECONOMIC

الاقتصادية

SOCIOCULTURAL

الثقافية الاجتماعية

TECHNOLOGICAL

التقنية

LEGAL

القانونية

ENVIRONMENTAL

البيئية

SWOT Analysis

■ (SWOT)

■ تحليل البيئة الداخلية و الخارجية

SWOT

الداخلية

Strengths

نقاط القوة

Weaknesses

نقاط الضعف

Opportunities

الفرص

Threats

التحديات

الخارجية

SWOT

الداخلية

**ماهي مواطن القوة
لدينا؟**

أعضاء منظمة أكفاء
ميزانية كافية
سمعة ممتازة

**ماهي مواطن الضعف
لدينا؟**

بنية تحتية متهالكة
ضعف الادارة
تقنية قديمة

**ماهي الفرص المتاحة
لنا؟**

أسواق جديدة ممكنة
منافسين ضعفاء بالسوق
ادخال تقنيات جديدة

**التحديات ماهي
التحديات المحتملة؟**

منتجات بديلة
منافسين جدد
لوائح وتشريعات جديدة

الخارجية

EXAMPLE OF SWOT



SWOT

الداخلية

الخارجية

نقاط القوة

أقوى شركة في مجال القهوة في العالم
لها أكثر من ٩٠٠٠ فرع حول العالم
لها تواجد في ٤٠ دولة تقريبا

نقاط الضعف

٧٥% من ستاربكس داخل أمريكا
التركيز على منتج واحد وهو القهوة
التركيز الزائد على الانتشار ربما على حساب الجودة

الفرص

الطلب على القهوة يتزايد في العالم كله
هناك أسواق جديدة وواعدة يمكن التوسع بها

التحديات

زيادة أسعار البن ومشتقات الحليب
دخول منافسين جدد في السوق
زيادة الوعي بأخطار الكافيين

قرارات ونتائج

- التركيز على الانتشار داخل أمريكا جيد ولكن لا يكون على حساب الجودة (الموازنة بين الانتشار في الداخل والخارج)
- تنوع مصادر الدخل وعدم التركيز على القهوة لأن أي ارتفاع في المحاصيل قد يعرض الشركة للخطر
- يجب الأخذ في الاعتبار مراعاة الوضع الاقتصادي العالمي حين تصميم وتسويق العروض

تمرين تحليل سوات

SWOT

للجامعة

SWOT

الداخلية
الخارجية

Strengths نقاط القوة	Weaknesses نقاط الضعف
Opportunities الفرص	Threats التحديات

■ 4 M

- **Man power** الموارد البشرية
- **Materials** البيانات
- **Methodology** العمليات
- **Machines** الأجهزة والبنية التحتية

تحليل الاحتياجات

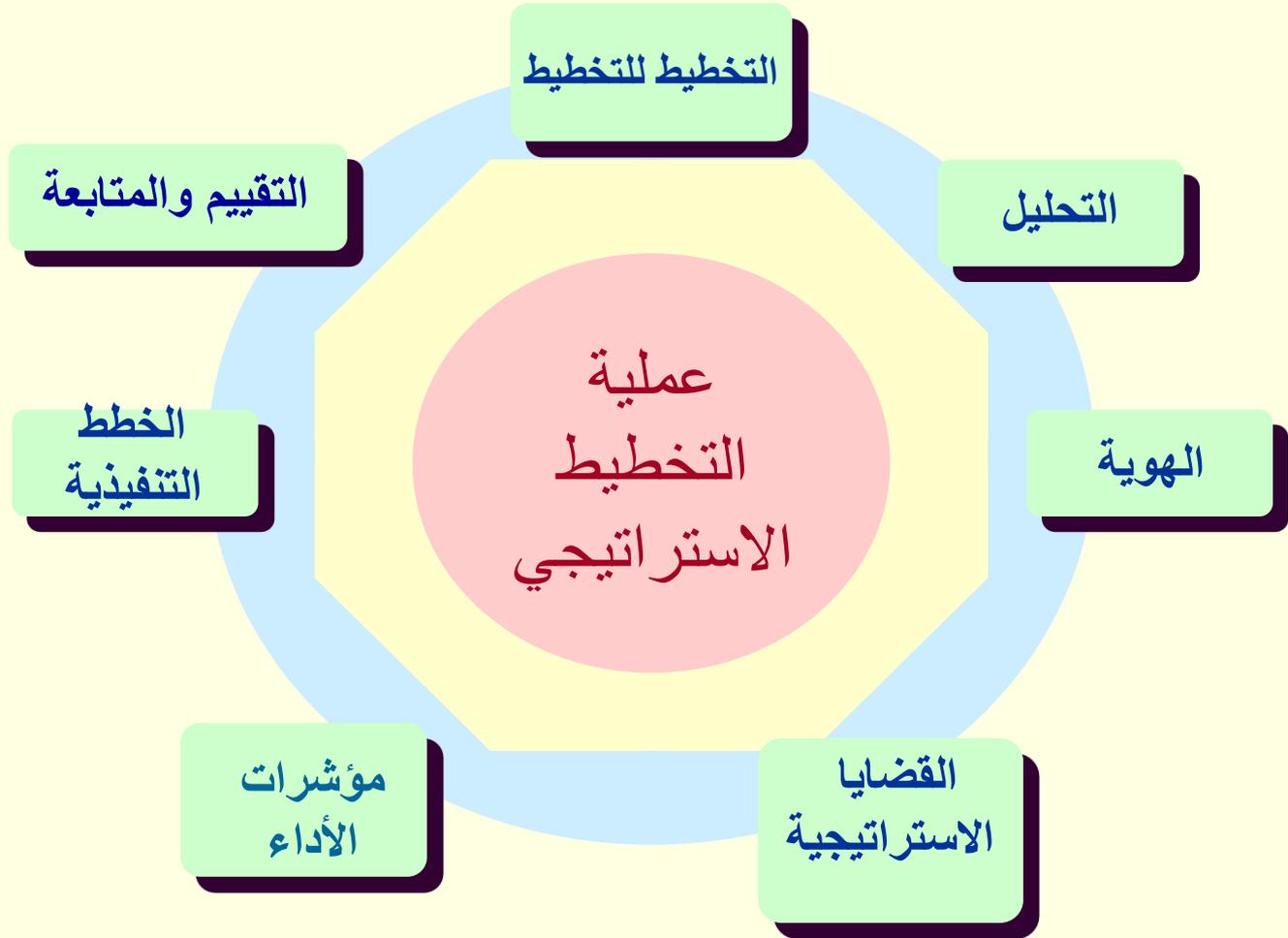
■ الاستمارة المرفقة

■ ١٠ دورات تدريبية مقترحة

■ ١٠ اقتراحات أو مبادرات تطويرية للجامعة بشكل عام أو مجال عملك بشكل خاص

٧ خطوات

نموذج التخطيط الاستراتيجي



الخطوات ال ٧ للتخطيط الاستراتيجي

7 steps of strategic planning

الإعداد والتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي
(التخطيط للتخطيط)

التخطيط

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

التحليل

صياغة القيم والرسالة والرؤية

الهوية

الخطوة الثالثة في التخطيط الاستراتيجي

■ صياغة الهوية

■ Values القيم

■ Mission الرسالة

■ Vision الرؤية

صياغة الهوية

- ١ - القيم **Values**
- ٢ - الرسالة **Mission**
- ٣ - الرؤية **Vision**

VALUES

القيم

تمرين

■ قيم المنظمة هي:

- (١) مجموع ما تساويه المنظمة ماديا.
- (٢) ما يعتبره الأفراد والمنظمة ذا قيمة.
- (٣) مجموع رواتب أعضاء المنظمة (أو مجموعة قيم أوقاتهم).
- (٤) نظرة المنظمة لقيمة أعضائها من الناحية المعنوية.

قيم المنظمة

ما تؤمن به المنظمة من معايير:

■ الأمانة

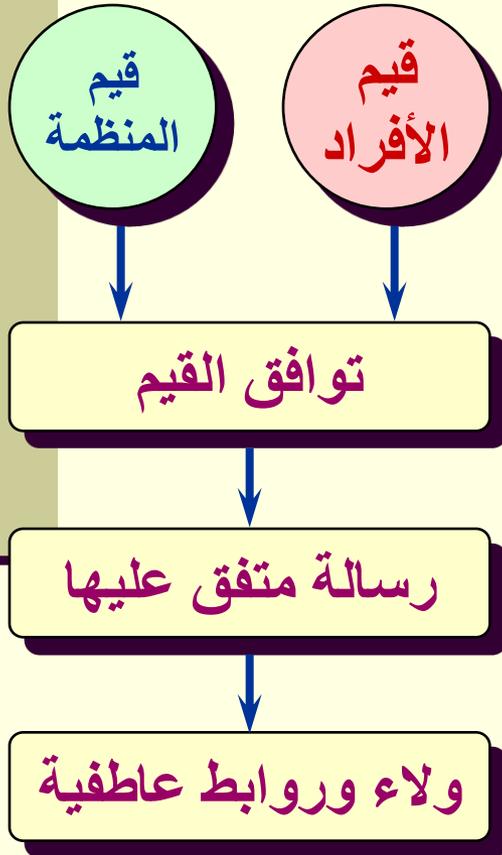
■ التعاون

■ الإخلاص

■ التضحية

■ الولاء

■ احترام المراجعين (المستفيدين)



قيم الأفراد لا تتغير بتغير قيم المنظمة.
تجب العناية بقيم الأفراد: (المال، المحسوبية..)

مستويات القيم

قيم المنظمة هي مظلة جامعة لمنظومة المبادئ والسلوكيات والممارسات الاحترافية الواجب تبنيتها من قبل المنظمة وتشكل في ٣ مستويات رئيسية: **مستوى الفرد:** وتشمل القيم المؤسسية التي نحتاج أن يتمتع بها كل فرد في المنظمة.

مستوى المجموعة: وتشمل تحديد القيم المؤسسية التي يجب أن تتمتع بها كافة التشكيلات الادارية في المنظمة (كلية ، عمادة مساندة ، ادارة ، قسم ، لجنة....).

مستوى المنظمة: وتشمل تحديد القيم المؤسسية التي ترغب المنظمة أن تعرف بها لدى الأطراف الخارجية (المستفيد ، الداعم ، الجهات الحكومية والخاصة)

طريقة اختيار القيم

■ العمل فرديا

■ ورقة بيضاء فارغة

■ تتبع التعليمات خطوة خطوة

أولاً: القيم على مستوى الأفراد

- اكتب القيم التي ترى ضرورة وجودها على مستوى الأفراد في الجامعة
- واكتب في الفراغات القيم التي ترى ضرورة وجودها على مستوى الأفراد في الجامعة ولم يتم ذكرها
- اختر من القيم ٦

القيم على مستوى الأفراد

الأخلاق الحسنة	الولاء	التعليم المستمر	الثقافة	التركيز	الرضا
الإخلاص والنية الحسنة	المبادرة	توسع المدارك	الجدية والاجتهاد	الصبر	الحكمة
الاستقلالية	الإنجاز	الأصرار	المسؤولية	التميز	الأمان
الانضباط	العزيمة والمثابرة				

اختر ٦ من القيم بناء على قوة التمثيل والأهمية لك

القيم الأعلى أهمية وتمثيلاً (٦ قيمة)

اختر ٣ من القيم بناء على قوة التمثيل والأهمية لك

القيم الأعلى أهمية وتمثيلاً (٣ قيم)

--	--	--

ثانيا: القيم على مستوى المجموعة

- اكتب القيم التي ترى ضرورة وجودها على مستوى المجموعة في الجامعة
- واكتب في الفراغات القيم التي ترى ضرورة وجودها على مستوى المجموعة في الجامعة ولم يتم ذكرها
- اختر من القيم ٣

القيم على مستوى المجموعة

التخطيط والرؤية المستقبلية	عدم الانحناء للضغوط	مواجهة الصعوبات	تقبل الآخر	التآلف والانسجام والتناغم	العمل الجماعي والتعاون
الخصوصية	التضحية	الاحترام المتبادل	النجاح	النظام والدقة	الكفاءة والفعالية
		المرونة	الايجابية	التسامح	الوسطية

اختر ٣ من القيم بناء على قوة التمثيل والأهمية لك

القيم الأعلى أهمية وتمثيلا (٣ قيم)

--	--	--

ثالثا: القيم على مستوى المنظمة

- اكتب القيم التي ترى ضرورة وجودها على مستوى المنظمة في الجامعة
- واكتب في الفراغات القيم التي ترى ضرورة وجودها على مستوى المنظمة في الجامعة ولم يتم ذكرها
- اختر من القيم ٣

القيم على مستوى المنظمة

المصداقية و الشفافية	الابداع والابتكار	التطوير والتحسين الدائم	المهنية والاحترافية في العمل	مواكبة التطور	الالتزام بالمنهج الاسلامي
احترام الملكية الفكرية	الاقتصاد المعرفي	القيادة والريادة والصدارة	الصدق والأمانة والنزاهة العلمية	نقل وتوطين المعرفة والتقنية	الجودة والإتقان
		العمل التطوعي	الانتماء الوطني	الاعتزاز بقدسية المكان	تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة في العمل

اختر ٣ من القيم بناء على قوة التمثيل والأهمية لك

القيم الأعلى أهمية وتمثيلا (٣ قيم)

--	--	--

رابعاً: القيم النهائية للجامعة

■ اكتب القيم التي اخترتها على:

■ مستوى الأفراد = ٣

■ مستوى المجموعة = ٣

■ مستوى المنظمة = ٣

اكتب القيم التي اخترتها مقسمة على حسب المستوى

القيم على مستوى المنظمة	القيم على مستوى المجموعة	القيم على مستوى الأفراد

Mission الرسالة

تمرين

- رسالة المنظمة هي:
- اختصاصات المنظمة كما يحددها نظامها الأساسي.
- عبارة تلخص الغاية من المنظمة وما هي طبيعتها.
- شعار المنظمة الذي يرفعه أفرادها وتجذب به جمهورها.
- توجهات المنظرين والموجهين في المنظمة.

عناصر صياغة الهوية

ثانيا - تعريف الرسالة :

الهدف الأساسي للمنظمة.. أسباب وجودها؟ من نحن؟ وماذا نريد؟

مواصفات الرسالة (٦ نقاط)

ما هو هدفنا في الوجود؟ ولماذا وجدنا؟

◆ أن أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع وتأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها (١٠-٢٠ كلمة)

◆ تصف مجال العمل الرئيسي

◆ تحتوي على قيمة الى ٣ من قيم المنظمة

◆ تعبر عن تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين (الأفضل ، الأحسن ، الأكثر تميزا ، الأسرع)

◆ يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمنظمة وتشعرك بالفخر

◆ تحدد الجمهور الخاص بالمنظمة

تمرين

■ حلل الرسالة التي لديك

نماذج من الرسائل

- أكاديمية الابداع الأمريكية (أفضل تعليم في الشرق الأوسط في بيئة أخلاقية وإبداعية)
- مختصرة يسهل حفظها (٩ كلمات)
- محور العمل (التعليم)
- هل فيها قيم (الأخلاق والابداع)
- من هم جمهورها المستهدف (الشرق الأوسط)
- هل فيها تميز عن المنافسين (أفضل)
- هل يشعر قارئها بالفخر (نعم)

نماذج من الرسائل

ماكدونالدز (نسعى لإشباع شهية العالم بتقديم طعام جيد مقدم بشكل حسن
وبسعر معقول)

مختصرة يسهل حفظها (١٢ كلمة)

محور العمل (طعام)

هل فيها قيم (طعام جيد وبشكل حسن وسعر معقول)

من هم جمهورها المستهدف (العالم)

هل فيها تميز عن المنافسين (اشباع شهية العالم)

هل يشعر قارئها بالفخر (نعم)

ممكن نلغي كلمة نسعى أو سنحاول أو نرغب لأنها تضعف الرسالة ولاداعي لها والأفضل
تكون اشباع مباشرة

أيضا نلغي مقدم

تمرين

■ مصاعد أوتيس (نقل الناس والأشياء عموديا وأفقيا عبر مسافات قصيرة نسبيا)

■ مختصرة يسهل حفظها (٩ كلمات)

■ محور العمل (نقل الناس والأشياء)

■ هل فيها قيم (لا) (أجود أفضل أحسن)

■ من هم جمهورها المستهدف (الناس ولكن غير محدد)

■ هل فيها تميز عن المنافسين (لا)

■ هل يشعر قارئها بالفخر (لا)

■ اذن ٣ من ٦ معايير لا تنطبق

تمرين

- سلاح الجو الأمريكي (تقديم قوة جوية على مستوى عالمي راقى في أي وقت وأي مكان بقوة عالمية)
- مختصرة يسهل حفظها (١٨ كلمة) (طويلة بعض الشيء)
- محور العمل (قوة جوية)
- هل فيها قيم (عالمي راقى قوة)
- من هم جمهورها المستهدف (العالم)
- هل فيها تميز عن المنافسين (نعم، في أي وقت وأي مكان)
- هل يشعر قارئها بالفخر (نعم)
- ممكن نختصر ونحذف عالمية

رسالة كلية الطب بجامعة أم القرى

تأسست كلية الطب بجامعة أم القرى كأول كلية طب بمكة المكرمة في عام 1416 للمساهمة في العملية التعليمية والبحثية في مجال الطب بما يرفع المستوى الصحي للمجتمع السعودي وضيوف الرحمن ويساهم في التقدم العلمي العالمي في المجال الطبي. وتعمل الكلية على تأهيل أطباء بأعلى المستويات التي يتطلع إليها سوق العمل ومتخصصين وباحثين بأفضل القدرات التي يتطلبها البحث العلمي المتميز في العلوم الطبية الأساسية والسريرية. كما تقوم الكلية بتطوير حلول إبداعية للمشاكل الصحية التي يواجهها الوطن والإنسان، وتقديم خدمات صحية علاجية ووقائية متطورة للمجتمع.

رسالة مدينة الملك عبدالله الطبية

■ أن مدينة الملك عبدالله الطبية منشأة غير ربحية لتقديم الخدمات الصحية
الثلاثية والرعاية (المتخصصة والدقيقة) والتي توفر أعلى مستوى رعاية
للمرضى والتعليم والأبحاث. مدينة الملك عبدالله الطبية هي الاختيار الأول
للمرضى الذين يرغبون في بيئة شفاء آمنة ذات جودة عالية وللأطباء
والعاملين الذين يبحثون عن بيئة عمل محفزة وتعلم مستمر

■ مختصرة يسهل حفظها (٥٠ كلمة) (لا)

■ محور العمل (خدمات صحية وتعليم وأبحاث)

■ هل فيها قيم (غير ربحية)

■ من هم جمهورها المستهدف (المرضى)

■ هل فيها تميز عن المنافسين (جودة عالية ، بيئة عمل محفزة وتعلم مستمر)

■ هل يشعر قارئها بالفخر (نعم)

رسالة كلية الطب بجامعة أم القرى (معدلة)

- تخرج أطباء أكفاء لتقديم الرعاية الصحية المميزة للمجتمع و الحجاج والمعتمرين بجودة و اتقان
- مختصرة يسهل حفظها (١١ كلمة)
- محور العمل (تخرج أطباء)
- هل فيها قيم (الجودة ، الاتقان ، التميز)
- من هم جمهورها المستهدف (المجتمع والحجاج والمعتمرين)
- هل فيها تميز عن المنافسين (أطباء اكفاء ، رعاية صحية مميزة)
- هل يشعر قارئها بالفخر (نعم) (كفاءة خريجينا ، رعاية صحية مميزة ، خدمة أهم شريحة وهي الحجاج والمعتمرين)

الفرجة

تمرين

عملية الرؤية في التخطيط الاستراتيجي تعني:

- ١) وضع تصور لطريقة اقناع جمهور المنظمة وأفرادها بالخطة الاستراتيجية.
- ٢) التأكد من احتواء الخطة الاستراتيجية على طموحات أفضل من الماضي.
- ٣) ايجاد صورة ذهنية عن مستقبل المنظمة المنشود.
- ٤) التأكد من مشاركة الجمهور في تشكيل أهداف المنظمة ووضوح الأهداف لديهم.

عناصر صياغة الهوية

ثالثاً – تحديد رؤية المنظمة

صورة ذهنية للمستقبل المنشود

سمات الرؤية الفعالة

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

لها مدة محددة

أصيلة وفريدة وتميز المنظمة عن قريناتها

تشكل تحدياً وتعطي إحساساً بالمصير الواحد

قفزة إلى الأمام ومن الحاضر إلى المستقبل

لها منظور مستقبلي بعيد المدى (طموحه)

تنطوي على مغامرة من أجل الإبداع

العناصر ال ٣ للرؤية

- **الموقع الاستراتيجي:** هو المكانة أو المكان التي ترغب المنظمة في الوصول اليها بنهاية زمن الخطة (٥-١٠-١٥ سنة) (مثلا الأول ، الثاني ، الثالث ، محلي ، اقليمي ، دولي)
- **الدور الاستراتيجي:** هو المحور أو المحاور الرئيسية لعمل المنظمة والذي سيساعدها في تحقيق الموقع الاستراتيجي المنشود
- **الميزة الاستراتيجية:** هي جوانب التميز التي ستعمل المنظمة على بنائها لتنفيذ الدور الاستراتيجي بكفاءة واقتدار (١-٣ حد أقصى)

رؤية وحدة التدريب والتعليم الطبي المستمر

(الريادة والتميز في التدريب والتأهيل والتعليم الطبي المستمر في المنطقة
الغربية)

الموقع الاستراتيجي: المنطقة الغربية

الدور الاستراتيجي: التدريب والتأهيل والتعليم الطبي المستمر

الميزة الاستراتيجية: الريادة والتميز

رؤية وحدة التدريب التربوي

(الريادة في التطوير المهني والتربوي في دول الخليج)

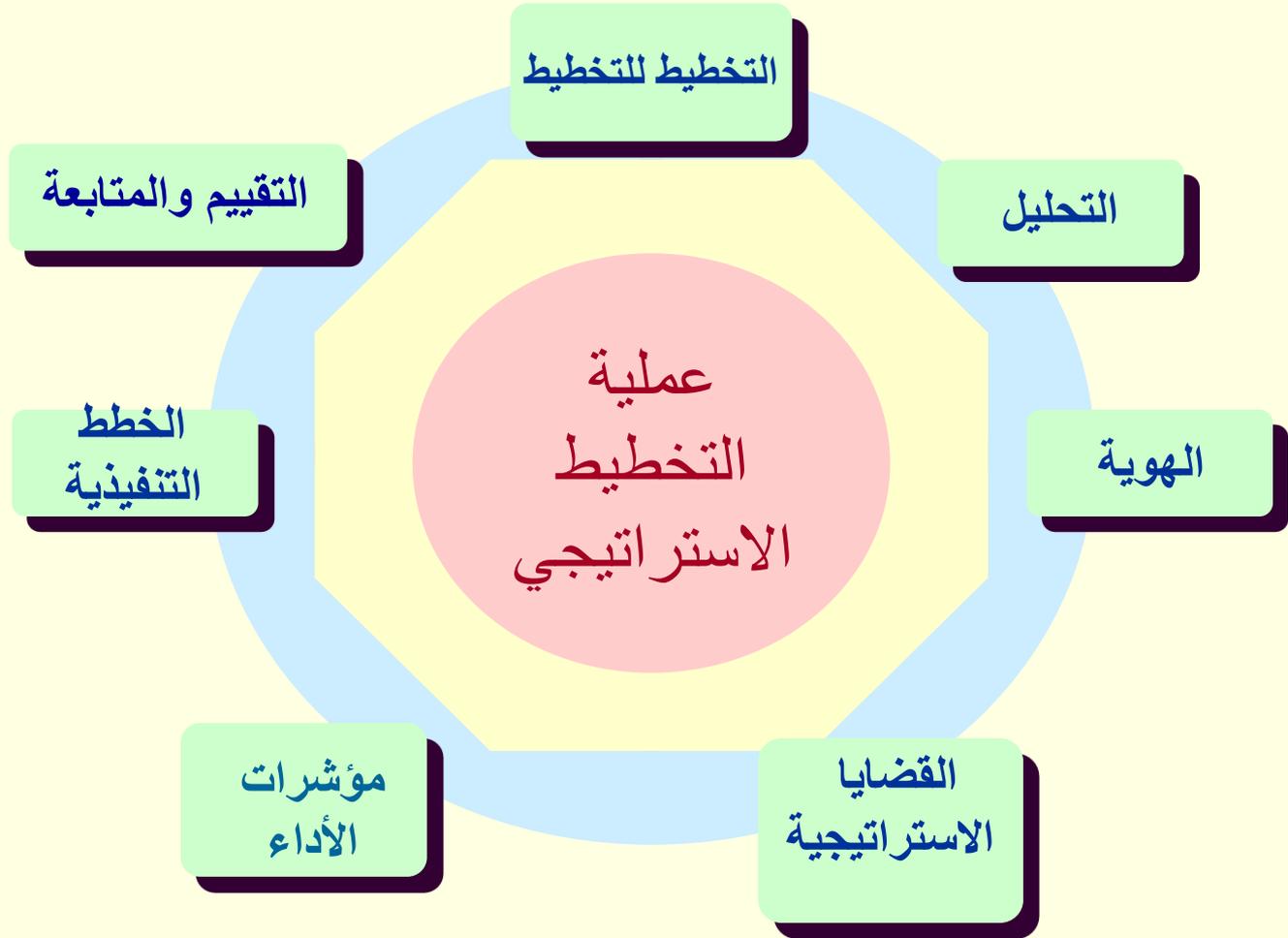
الموقع الاستراتيجي: دول الخليج

الدور الاستراتيجي: التطوير المهني والتربوي

الميزة الاستراتيجية: الريادة

٧ خطوات

نموذج التخطيط الاستراتيجي



الخطوات ال ٧ للتخطيط الاستراتيجي

7 steps of strategic planning

الإعداد والتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي
(التخطيط للتخطيط)

التخطيط

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

التحليل

صياغة القيم والرسالة والرؤية

الهوية

صياغة القضايا والمبادرات والمشاريع الاستراتيجية

القضايا
الاستراتيجية

الخطوة الرابعة في التخطيط الاستراتيجي

- القضايا الاستراتيجية
- المبادرات الاستراتيجية
- البرامج والمشاريع الاستراتيجية

القضايا الاستراتيجية

١- القضايا الاستراتيجية Strategic domains

ومنها:

الأهداف الاستراتيجية Strategic goals

٢- المبادرات الاستراتيجية Strategic initiatives

٣- البرامج الاستراتيجية Strategic programs

٤- المشاريع الاستراتيجية Strategic projects

■ عد الى التحاليل الثلاثة

■ اعمل مصفوفة مشتركة TOWS

■ اجمع الأمور الأساسية المشتركة واحذف المكرر منها

■ اختر ٥-٨ قضايا استراتيجية

Domains الاستضافة

القضايا الاستراتيجية

Strategic Factors/Domains/Themes

4.1

- تحديد مجالات العمل الرئيسية (LOBs) المستمدة من رسالة المنظمة
- ما هي القضايا والمجالات الاستراتيجية المطلوب التخطيط لها؟
- الأكاديمية
- البحث العلمي
- خدمة المجتمع

العناصر الرئيسية للقضايا الإستراتيجية

القضايا القانونية والتشريعية

الموارد المالية

العملاء والمستفيدين

المنتجات والخدمات

الموارد البشرية

بيئة العمل

تقنية المعلومات

العلاقات الداخلية

العلاقات الخارجية

البنية التحتية

الصورة الذهنية

النظام الإداري المؤسسي

القضايا الإستراتيجية معايير الاعتماد الوطني

الرسالة والغايات والأهداف

السلطات والادارة

إدارة ضمان الجودة وتحسينها

التعلم والتعليم

إدارة شؤون الطلبة والخدمات المساندة

مصادر التعلم

المرافق والتجهيزات

التخطيط والادارة المالية

عمليات التوظيف

البحث العلمي

علاقة المؤسسة بالمجتمع

القضايا الإستراتيجية الحالية للجامعة

القضية الأولى: الإستراتيجية الأكاديمية

القضية الثانية: إستراتيجية البحث العلمي

القضية الثالثة: إستراتيجية خدمة المجتمع

القضية الرابعة: إستراتيجية تحسين البنية التحتية

القضية الخامسة: إستراتيجية التطوير الإداري والمالي

القضية السادسة: إستراتيجية ضمان الجودة وتحسينها

القضية السابعة: إستراتيجية التعاون الخارجي

القضية الثامنة: إستراتيجية الابرار الاعلامي

Strategic initiatives

المبادرات الاستراتيجية

المبادرات الاستراتيجية

Strategic initiatives

4.2

المبادرات الاستراتيجية تحت كل قضية استراتيجية SBU

■ القضية الأولى: الإستراتيجية الأكاديمية

■ ويندرج تحتها المبادرات التالية:

■ تطوير أداء الهيئة التدريسية

■ تنمية قدرات الطلبة

■ تطوير برامج الكليات الدراسية

المشاريع الاستراتيجية تحت كل مبادرة استراتيجية

القضية الأولى: الإستراتيجية الأكاديمية

ويندرج تحتها المبادرة التالية:

تطوير أداء الهيئة التدريسية

وتندرج تحتها المشاريع التالية:

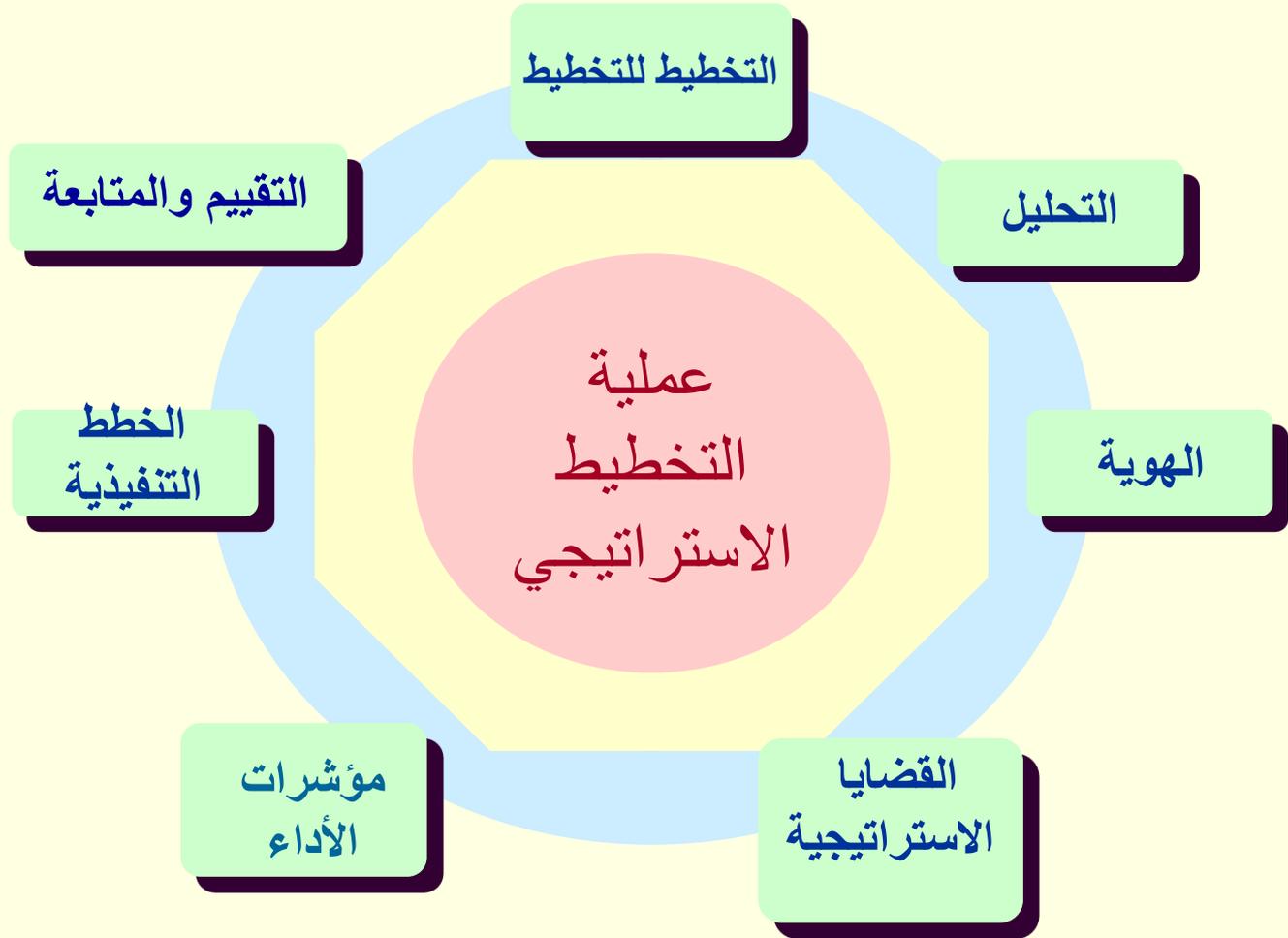
(أ) تنمية قدرات الهيئة التدريسية في مجال التعلم النشط

(ب) تأهيل المعيدين و المعيدات لإكمال دراساتهم العليا



٧ خطوات

نموذج التخطيط الاستراتيجي



الخطوات ال ٧ للتخطيط الاستراتيجي

7 steps of strategic planning

الإعداد والتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي
(التخطيط للتخطيط)

التخطيط

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

التحليل

صياغة القيم والرسالة والرؤية

الهوية

صياغة القضايا والمبادرات والمشاريع الاستراتيجية

القضايا
الاستراتيجية

صياغة واختيار مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات
قياس الأداء

وضع الخطط التنفيذية

الخطط
التنفيذية

التقييم والمتابعة والمراجعة

المراجعة و
التقييم

الخطوة الخامسة في التخطيط الاستراتيجي

■ مؤشرات قياس الأداء

- Key performance indicators (KPI)
- Critical success indicators (CSI)

مؤشرات قياس الأداء

١- اختيار مؤشرات قياس الأداء

Selection of KPI

مؤسرات ففلس الأءاء

تمرين

- مؤشرات النجاح الحساسة Critical Success Indicators
- مواصفات وحالات ومتغيرات اذا تمت المحافظة عليها بمستوى معين
تعكس صورة منظمة ناجحة
- أية مؤشرات حالية بأن المنظمة قد زادت أرباحها بالمقارنة مع الفترة السابقة
- مجموع العوامل التي تشير الى أن المنظمة قد زادت نسبتها في السوق أو الجمهور
- زيادة عدد الزبائن، وزيادة مشترياتهم أو تعاملهم مع المنظمة، وحجم المنظمة بالمقارنة مع المنافسين

مثال على مؤشرات قياس الأداء في الجامعة

■ (معدل تخرج الطلاب من الجامعة ومعدل توظيفهم ومعدل من يجتاز اختبارات التصنيف المهنية)

مثال على مؤشرات قياس الأداء لمشروع انشاء النادي الطلابي

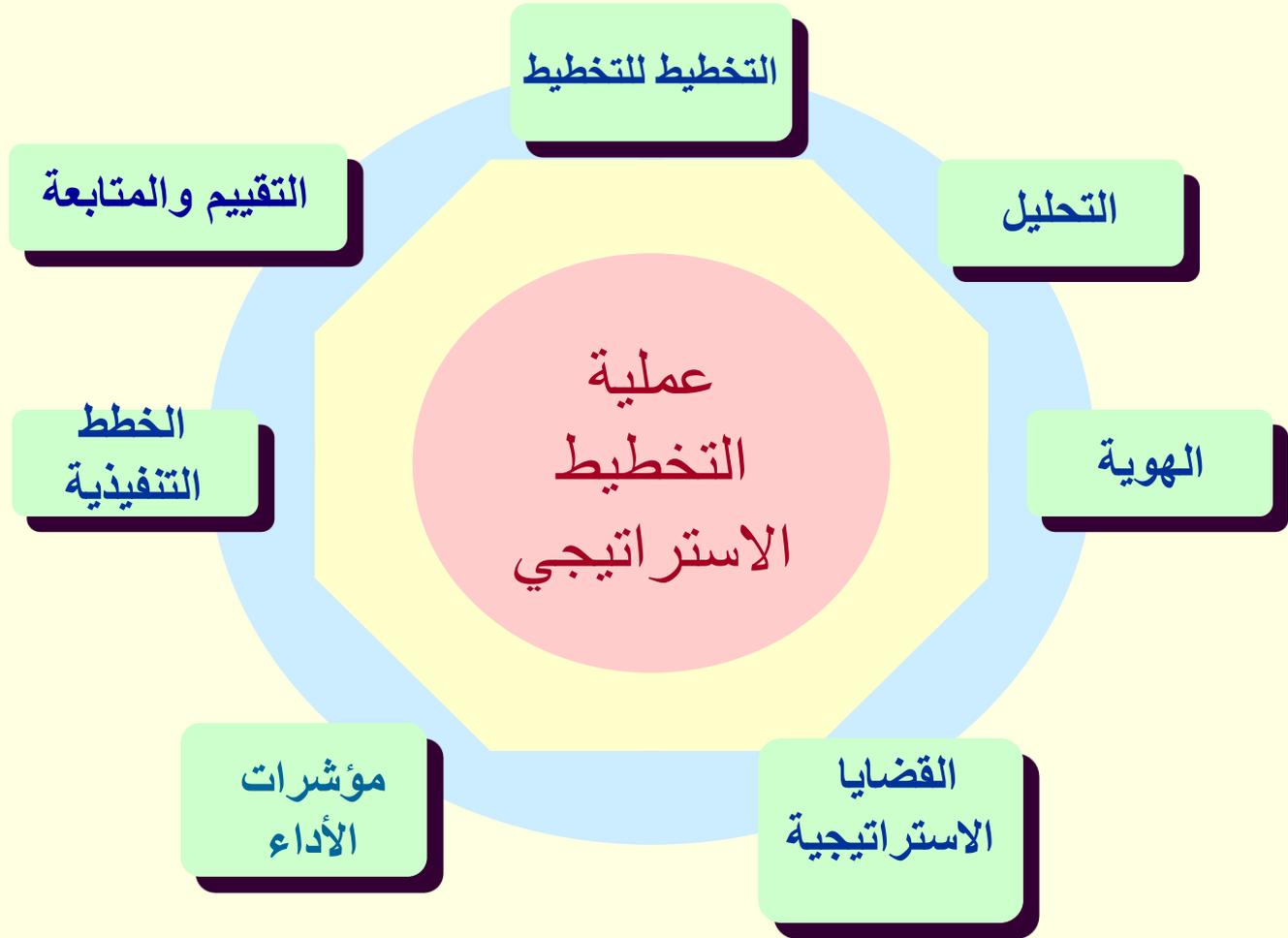
المستهدف	مؤشرات قياس الأداء
٣ سنويا	- عدد الدورات التدريبية التطويرية التي يعقدها النادي في كل كلية
٢ سنويا	- عدد الزيارات اللاصفية التي ينظمها النادي في كل كلية
٤ سنويا	- عدد المحاضرات التي يعقدها النادي في كل كلية
٣,٥ على مقياس خماسي	- متوسط تقييم الطلاب لجودة الخدمات والأنشطة الطلابية

تمرين مؤشرات قياس الأداء

■ - ضع ٣ مؤشرات قياس لأداء القسم الذي تعمل به

٧ خطوات

نموذج التخطيط الاستراتيجي



الخطوات ال ٧ للتخطيط الاستراتيجي

الإعداد والتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي
(التخطيط للتخطيط)

التخطيط

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

التحليل

صياغة القيم والرسالة والرؤية

الهوية

صياغة القضايا والمبادرات والمشاريع الاستراتيجية

القضايا
الاستراتيجية

صياغة واختيار مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات
قياس الأداء

وضع الخطط التنفيذية

الخطط
التنفيذية

الخطوة السادسة في التخطيط الاستراتيجي

الخط التنفيذى ■

وضع الخطط التنفيذية

- من؟ تعيين المرجعية التنفيذية لكل قضية ومبادرة ومشروع استراتيجي
- كيف؟ كتابة الإجراءات والأهداف التنفيذية للوصول الى الوضع المنشود
- متى؟ تقسيم العمل إلى مراحل زمنية رئيسية: (بالأشهر)
- تقسيم كل مرحلة إلى مراحل زمنية فرعية: (بالأسابيع)
- أين؟ تحديد المكان لفرق العمل
- كم؟ تحديد الموارد المطلوبة للبدء
- التوثيق الرسمي للخطة التنفيذية

مثال على المرجعية التنفيذية للإستراتيجية

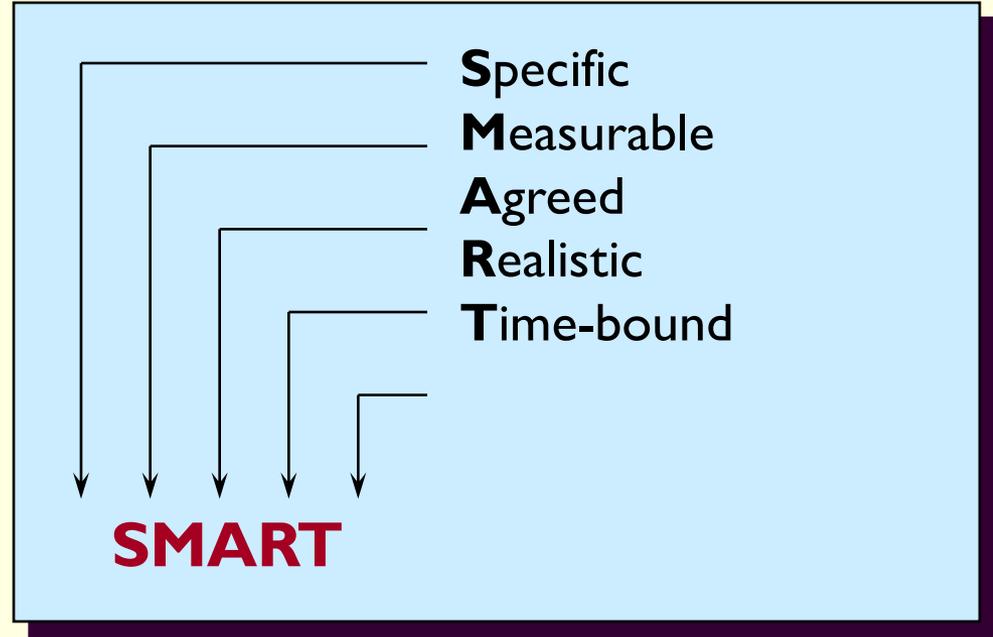
- القضية الأولى: الإستراتيجية الأكاديمية
- قائد القضية الاستراتيجية الأولى: وكيل الجامعة للشؤون التعليمية
- ويندرج تحتها المبادرات التالية:
- تطوير أداء الهيئة التدريسية (قائد المبادرة: عميد عمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية)
- وتندرج تحتها المشاريع التالية:
- (ا) تنمية قدرات الهيئة التدريسية في مهارات التعلم النشط (المدير التنفيذي: وكيل التدريب لعمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية)

SMART Goals

يجب أن تكون للأهداف
٥ خصائص على الأقل

وضع الأهداف

- ١- محدد
- ٢- مقاس
- ٣- متفق عليه
- ٤- ممكن التحقيق
- ٥- مؤقت بزمن



هدف ذكي

تطوير اداء الموظفين

تطوير اداء الموظفين في استخدام انفوجرافيك (S)

عمل ٣٠ دوره في السنة ل ١٠٠ موظف في استخدام انفوجرافيك (SM)

عمل ١٠ دورات في السنة ل ٣٠ موظف في استخدام انفوجرافيك (SMA)

(

عمل ٣ دورات في السنة ل ٣٠ موظف في استخدام انفوجرافيك)

(SMAR

عمل ٣ دورات في عام ٢٠١٨ ل ٣٠ موظف في استخدام انفوجرافيك)

(SMART

التنفيذ على المستوى الاستراتيجي

لن تحقق الخطة شيئاً اذا ظلت حبيسة الأدرج

ايجاد برنامج لتوصيل وشرح الخطة (اقامة حفل تدشين للخطة حين اكتمالها)

خطة بجودة جيدة وتنفيذ ممتاز أفضل من خطة بجودة ممتازة وتنفيذ جيد

توفر رسالة المنظمة للجميع للاطلاع عليها وتنفيذها وحفظها

توفير نسخ من الخطة الاستراتيجية لكل وحدة استراتيجية في العمل

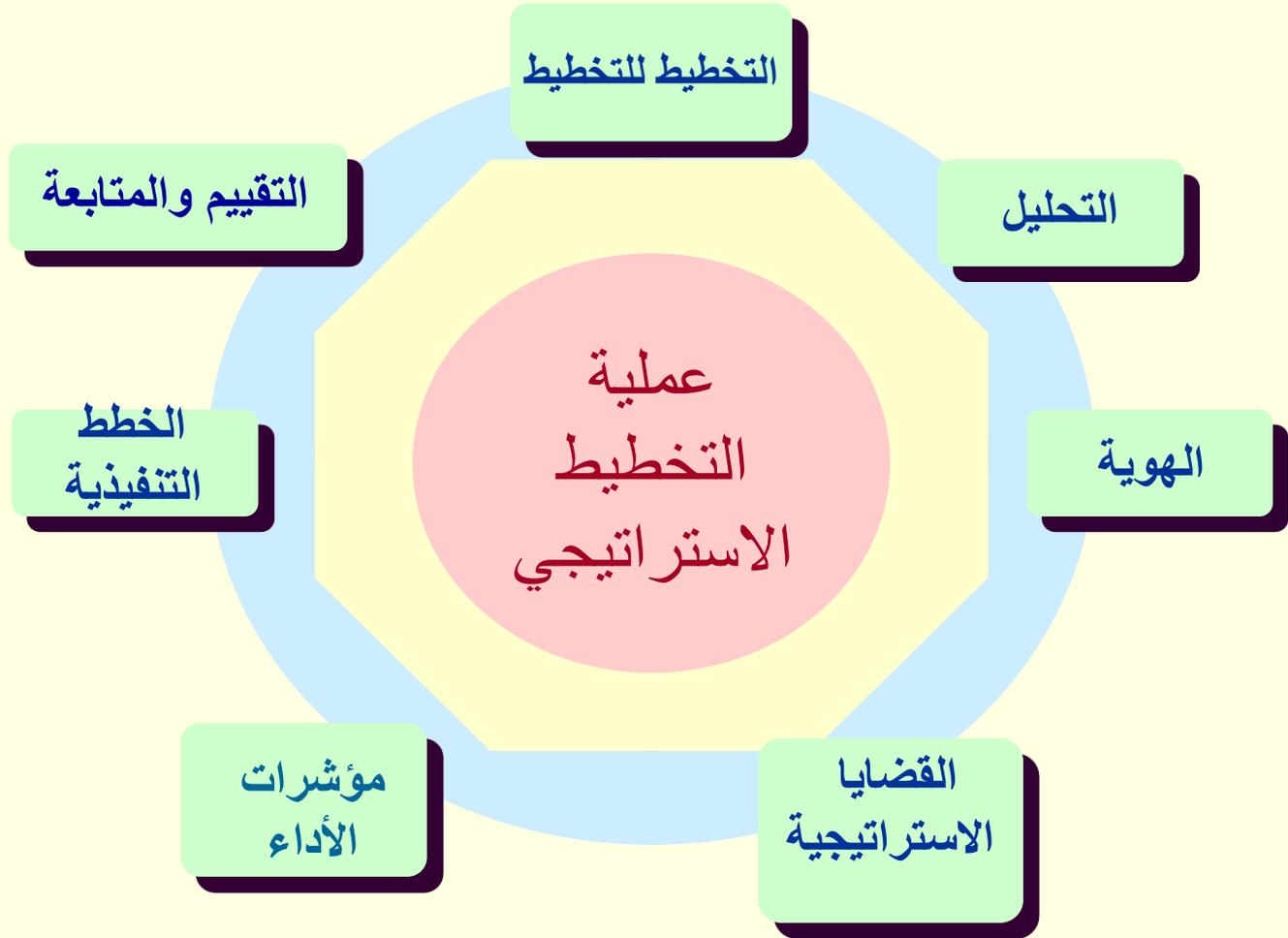
لتسترشد بها

اذا كان العاملون يتساءلون دوما هل قرارنا يتطابق مع الخطة

فاعلم أن الخطة قد ابتدأت عمليا

٧ خطوات

نموذج التخطيط الاستراتيجي



الخطوات ال ٧ للتخطيط الاستراتيجي

الإعداد والتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي
(التخطيط للتخطيط)

التخطيط

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

التحليل

صياغة القيم والرسالة والرؤية

الهوية

صياغة القضايا والمبادرات والمشاريع الاستراتيجية

القضايا
الاستراتيجية

صياغة واختيار مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات
قياس الأداء

وضع الخطط التنفيذية

الخطط
التنفيذية

التقييم والمتابعة والمراجعة

المراجعة و
التقييم

الخطوة السابعة في التخطيط الاستراتيجي

■ المراجعة والتقييم والمتابعة

Evaluation, monitoring and following up ■

المراجعة والتقييم والمتابعة

7

التخطيط عملية مستمرة منظمة

ما مدى فعالية وكفاءة العمل؟

ما مدى صحة التوقعات المستقبلية؟

هل يحتاج الأمر إلى إعادة توزيع الموارد؟

هل هناك ثغرات في المهارات نحتاج معها إلى برنامج تدريبي؟

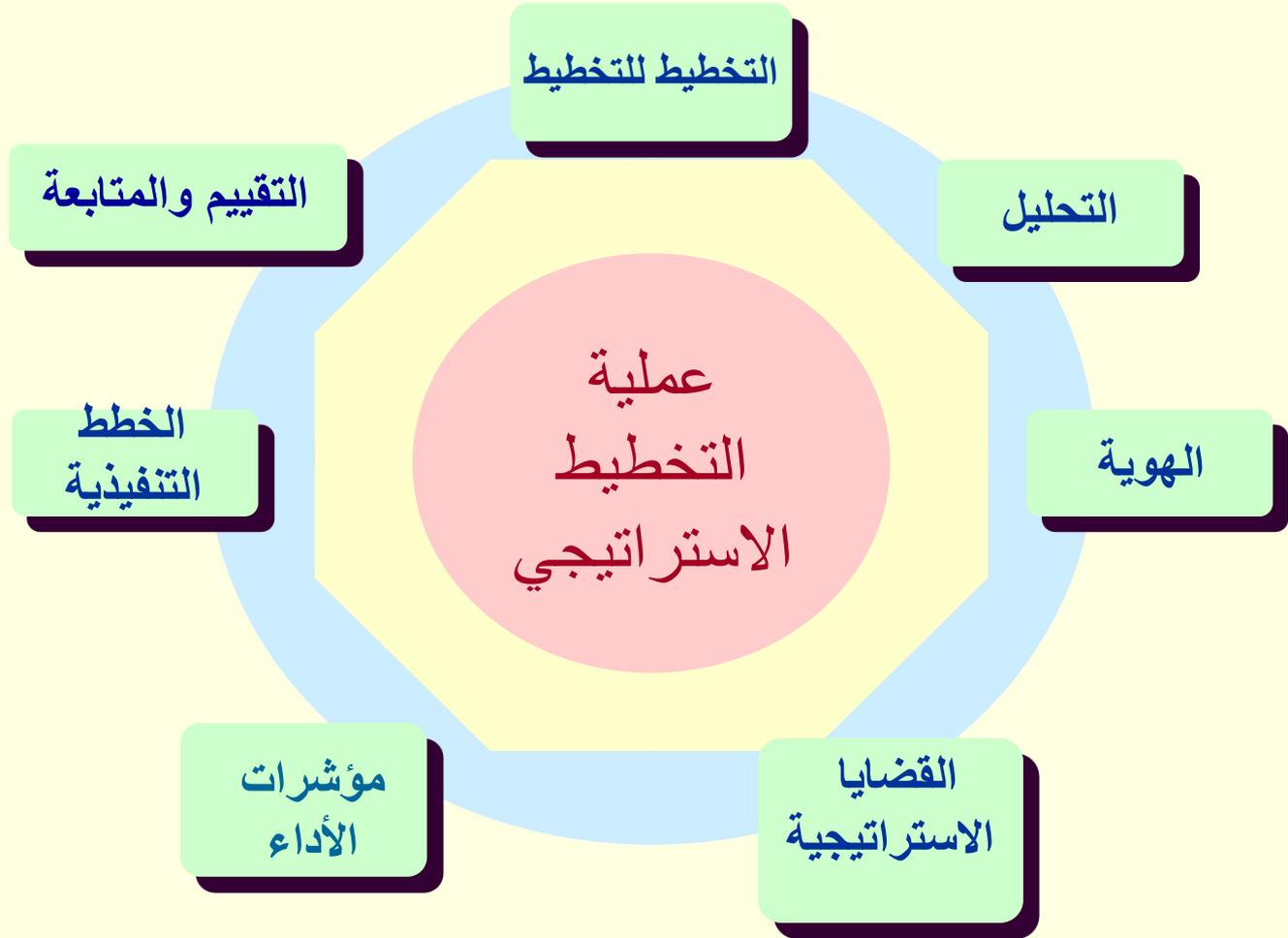
هل نقترّب من تحقيق الأهداف وخلق الفجوة؟

هل هناك فرص لتحسين الخطة؟

هل هناك حاجة إلى إعادة النظر في الأهداف، أو وضع أهداف جديدة؟

٧ خطوات

نموذج التخطيط الاستراتيجي



الخطوات ال ٧ للتخطيط الاستراتيجي

الإعداد والتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي
(التخطيط للتخطيط)

التخطيط

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

التحليل

صياغة القيم والرسالة والرؤية

الهوية

صياغة القضايا والمبادرات والمشاريع الاستراتيجية

القضايا
الاستراتيجية

صياغة واختيار مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات
قياس الأداء

وضع الخطط التنفيذية

الخطط
التنفيذية

التقييم والمتابعة والمراجعة

المراجعة و
التقييم

■ انظر الخطة الاستراتيجية للتمريض

ما هو أكثر شيء استفدته من الدورة؟

ماذا لو طبقنا ما تعلمناه؟

QUESTIONS

