



# التخطيط الاستراتيجي

وفق منهجية - DCA

ايمن حسن طوباسي

خبير التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية -DCA

<https://www.slideshare.net/AymamTobasee>

Ayman.tobasee@gmail.com



خبير محترف في التخطيط الاستراتيجي

كبير مدققي الجودة ،

مدير مشاريع محترف .

مدرب دولي معتمد ،

خبير في العمل الخيري



خبير التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية DCA-<sup>2</sup>

<https://www.slideshare.net/AymanTobasee>

Ayman.tobasee@gmail.com



تعريف

بمنجية - DCA

إن الطموح تعترضه عقبات نابعة من طبيعة العصر الذي نعيش فيه والتي تفترض



إحداث تغيير جماعي في وقت قصير

معالجة سريعة للاختلال

القدرة على استغلال الفرص المتاحة بسرعة

سرعة الإنجاز





## لماذا هذه الأداة؟

أداة معتمدة عالميا وتم تطويرها من لدن معهد دولي  
متخصص في الدراسات الاستراتيجية IFEAS

أداة عملية توفر نموذجا شاملا وإجراءيا يتيح القيام  
بعملية التخطيط الاستراتيجي في وقت قصير وبشكل  
عملي بناء على تشخيص دقيق لنقاط القوة ونقاط  
الضعف يشارك فيه ممثلو جميع الأطراف المعنية  
بمجموعة النخبة لتطوير العمل الإداري



# IFEAS ARABIA



ومن أجل رفع هذا التحدي ، وتوفير أدوات عمل  
توضع رهن إشارة المنظمات لمساعدتها على حسن  
إدارة وتدبير مشاريعها ، والرفع من قدرتها على  
الأداء السريع ، نقدم أداة عملة هي iagnostique  
Court Applique DCA (التشخيص القصير  
المطبق) التي صممها معهد التدريب والدراسات  
التطبيقية النسقية IFEAS



# منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية باستخدام DCA

تشكيل فريق عمل من داخل الجمعية "فريق التخطيط الاستراتيجي" يتكون من ٤ إلى ٨ أفراد

01 

تنظيم ورشة عمل في إعداد الخطة الاستراتيجية .

02 

تشخيص الوضع الحالي والمستقبلي للجمعية من خلال تحليل نقاط القوة ، ونقاط الضعف ، الفرص ،  
والتحديات ، والأولويات ، والمكونات الإدارية ، والوظائف ، وخصوصية الجمعية

03 

استخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح رؤية ورسالة الجمعية .

04 

صياغة الرؤية والرسالة والقيم .

05 

تحديد الأهداف الاستراتيجية .

06 

تعميم الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية للاستفادة من التغذية الراجعة .

07 

اعتماد كل من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية من لجنة التخطيط

08 

09



تحديد المنهجية الادارية ، وسياسة الاستثمار ، ومنهجية التغيير المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ،

10



إعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ .

11



إعداد لوحة قيادة المخطط الاستراتيجي (مصفوفة المعايير ومؤشرات الأداء) التي ستعتمد في قياس أداء الجمعية خلال الثلاث سنوات المقبلة .

12



إعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع لجنة التخطيط الاستراتيجي والتصديق عليها

13



رفع الخطة الاستراتيجية لاعتمادها بصورتها النهائية

14



إعلانها وتعميمها وإتاحتها للعاملين بالجمعية في إطار خطة تواصلية واضحة ومكتوبة



# ما يلزم لإعداد الاستراتيجية

فريق عمل من ٤ إلى ٨ أفراد يمثل بشكل متوازن أهم وظائف المؤسسة

تعيين منشط من داخل الفريق لقيادة العمل ويفضل أن يكون خبيراً في DCA

تعيين مقرر من داخل الفريق يكون مصحوباً بجهاز كمبيوتر لتحرير نتائج العمل بشكل مباشر

عدة علب من البطاقات الورقية الملونة : Post it صفراء ، خضراء ، برتقالية ، زرقاء ، وردية ، بنفسجية .



01



02



03



04



## ما يلزم لإعداد الاستراتيجية

05



ادلة DCA لدليل العام ، ودليل التشخيص ، ودليل إعداد الخطة ، ودليل إعداد منهج إدارة الخطة ،

06



كراسات التفريغ، وتطوير الخطة ، ومنهج إدارة الخطة : كراس التشخيص ، وكراس إعداد الخطة ، وكراس إعداد منهج إدارة الخطة .

07



كتيبات النماذج التي توضح من خلال نماذج حية ومتنوعة الشكل النهائي الممكن للعمل .

# لماذا DCA؟

DCA أداة فعالة تتيح القيام بتشخيص وتخطيط استراتيجي في وقت قصير وبشكل مستقل ، وذلك من أجل

سرعة الإنجاز

04

القدرة على استغلال  
الفرص المتاحة بسرعة

05

معالجة سريعة للاختلال

06

إحداث تغيير جماعي في  
وقت قصير

07



03

بناء حوار تأسيسي بناءً  
وخيالي بين مختلف  
الأطراف

استشراف المستقبل ،  
وتحفيز الجهود ،  
وترشيد الوسائل  
والإمكانات

02

توحيد الجهود حول  
استراتيجية واضحة  
وقوية ومحفزة

01

# العدة الكاملة لممارس DCA؟



03

ميزانية الخطة  
الخطة التواصلية  
لوحة قيادة الخطة  
حقيبة الأربعين سيناريو  
الدلائل المختصرة على  
شكل مطويات

02

كراس التشخيص  
كراس الخطة  
الاستراتيجية  
كراس منهج إدارة الخطة

01

الدليل العام  
دليل التشخيص  
دليل اعداد الخطة  
الاستراتيجية  
دليل اعداد منهج إدارة الخطة

# مراحل الاستراتيجية

- ثلاثة مراحل أساسية تعطينا صورة كاملة لما ينتظر خبير التخطيط الاستراتيجي باستخدام أداة DCA في مصاحبة مؤسسة تسعى إلى وضع استراتيجيتها

## التخطيط: إعداد الخطة الاستراتيجية

في هذه المرحلة نستثمر نتائج التشخيص لوضع الخطة الاستراتيجية : نسق  
الغايات ، ومجالات العمل الاستراتيجية ، والأهداف ، والإجراءات ، والمؤشرات



## التشخيص: إعداد تشخيص ذاتي

في هذه المرحلة نحتاج إلى جمع مجموعة من  
المعلومات وتحليلها .

## المنهجية: إعداد منهج إدارة الخطة

في هذه المرحلة نحدد للخطة الاستراتيجية  
المنهجية المناسبة لإدارتها باعتماد  
السيناريوهات



# استراتيجية- DCA - تم التداول بشأنها لكنها مرنة أيضاً

توجد عدة أشكال من الاستراتيجيات ، وعموماً يمكن التمييز بين خمسة أشكال :

01 الاستراتيجية القصدية

02 الاستراتيجية التلقائية

03 الاستراتيجية المنجزة

04 الاستراتيجية  
غير المنجزة

05 الاستراتيجية التي تم  
التداول بشأنها --DCA





# الأوهام الثلاثة





## وهم الاستراتيجية

لا بد من تطوير الاستراتيجية وفق منهجية نسقية واضحة ودقيقة وفعالة ، وأول شروط هذه المنهجية الانطلاق من تحليل دقيق وشامل للمؤسسة ومحيطها ، تم العمل على تنسيق الفرص المتاحة خارجياً مع الموارد الكفاءات المتوفرة داخلياً .

# أولاً : وهم الاستراتيجية :

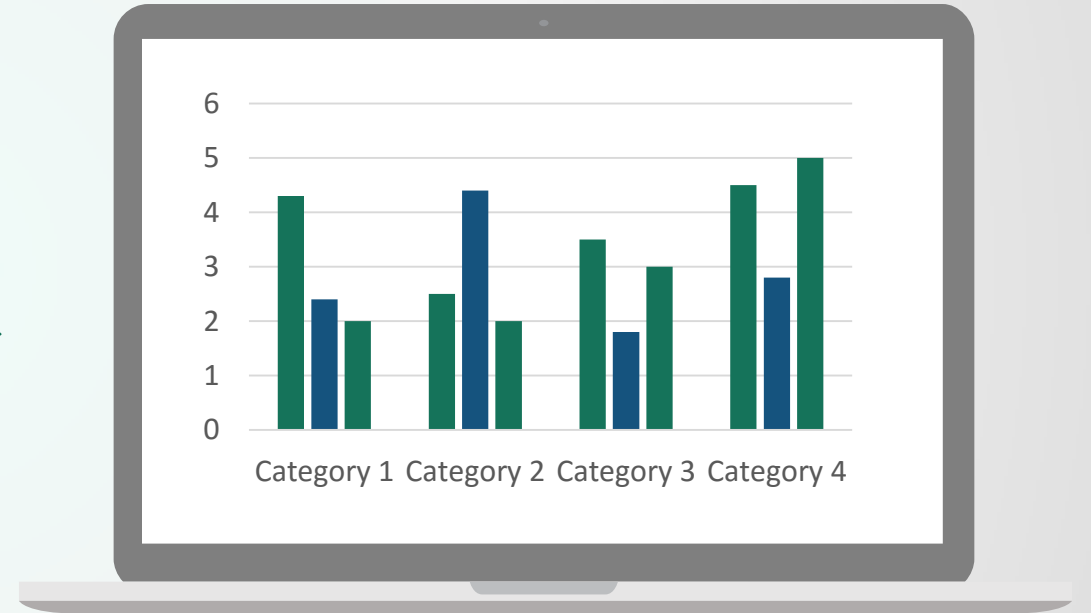
لابد من تطوير الاستراتيجية وفق منهجية نسقية واضحة ودقيقة وفعالة ،

الانطلاق من تحليل دقيق وشامل  
للمؤسسة ومحيطها

أولاً

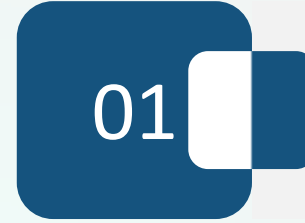
ثانياً

العمل على تنسيق الفرص  
المتاحة خارجياً مع الموارد  
الكفاءات المتوفرة داخلياً



# وبالإضافة إلى هذين الشرين تحتاج قيادة المؤسسة لإنجاح استراتيجيتها إلى :

تحديد وتقاسم أفضل الممارسات داخل المؤسسة



المزاوجة بين مشاريع خطتها الاستراتيجية والتحسين المستمر

إيلاء عناية كبيرة للتقييم الذاتي باعتباره أحد أهم مرتكزات بناء أنظمة إدارة الجودة



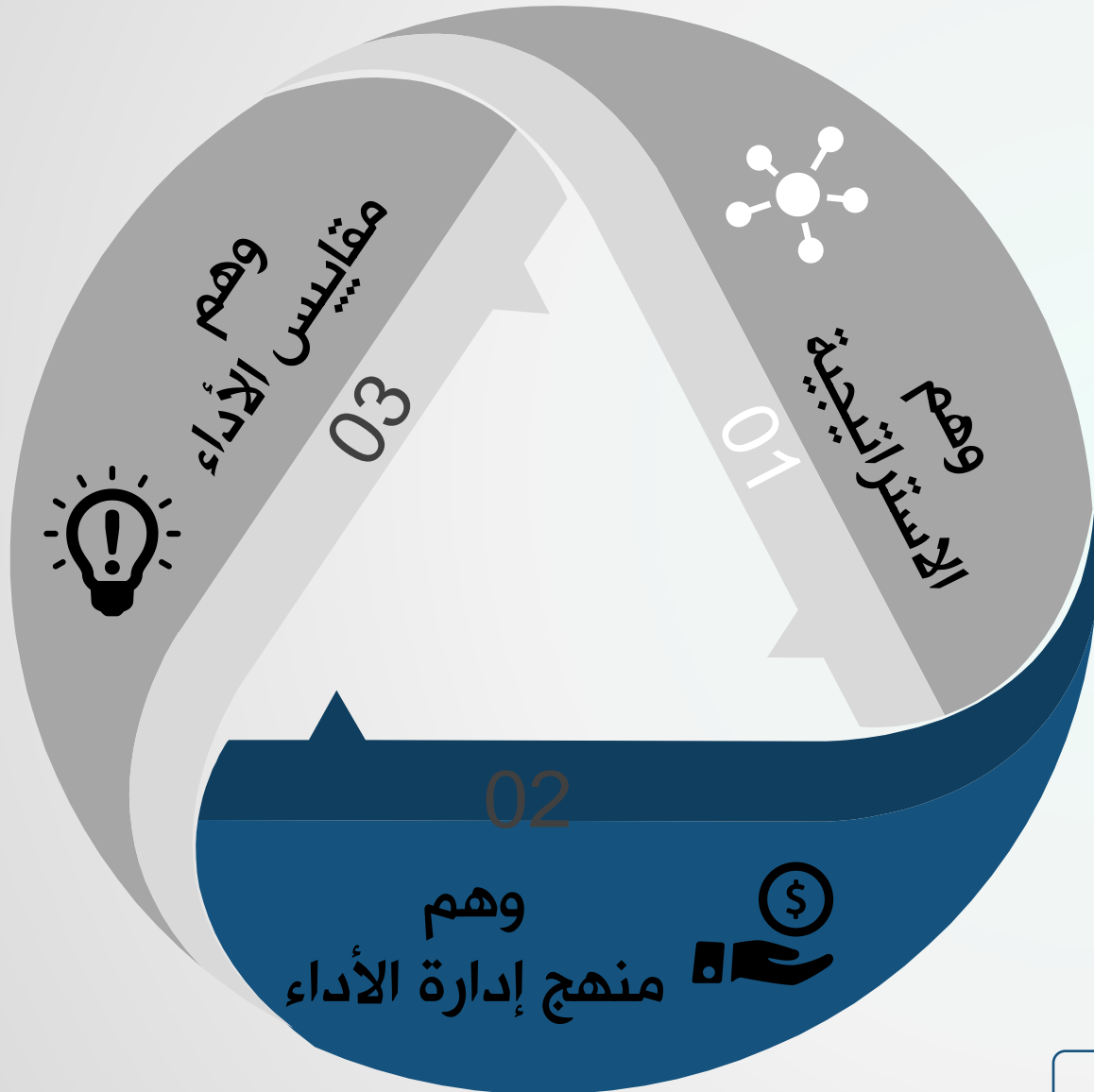
الانفتاح على التجارب العالمية الناجحة لأن من أهم مبادئ الأداء العالي تحديد الدائرة المرجعية للمقارنة

إدماج الموظفين وإشراكهم في مشاريع ومبادرات التحسين المستمر



نشر ثقافة التميز داخل المؤسسة وذلك بتعميم المفاهيم الأساسية للتميز بين الموظفين ،





## وههم منهج إدارة الأداء

تقع العديد من المؤسسات في خدعة عندما تعتقد أنها حققت إنجازاً يمكنه أن يؤدي إلى أسلوب أفضل في اتخاذ القرار بمجرد أنها وضعت استراتيجية مكتوبة ، وجمعت مقاييس في جداول



# تحتاج قيادة المؤسسة لإنجاح منهج إدارة الأداء إلى :

أن تنتبه إلى اتباع المنهج الخاطئ في إدارة الخطة الاستراتيجية يؤدي إلى حدوث خلل وظيفي في الأداء



مراعاة مستويات الممارسة الخمسة : الممارسة العشوائية ، الممارسة المنهجية ، التحسين المستمر ، الأداء العالي ، أفضل ممارسة



خطة تواصلية قوية ، إذ لا يكفي أن تكون الاستراتيجية واضحة ودقيقة في ذهن القيادة ، بل لابد مع ذلك وبعده أن تكون واضحة أيضاً في ذهن كل فرد من المؤسسة

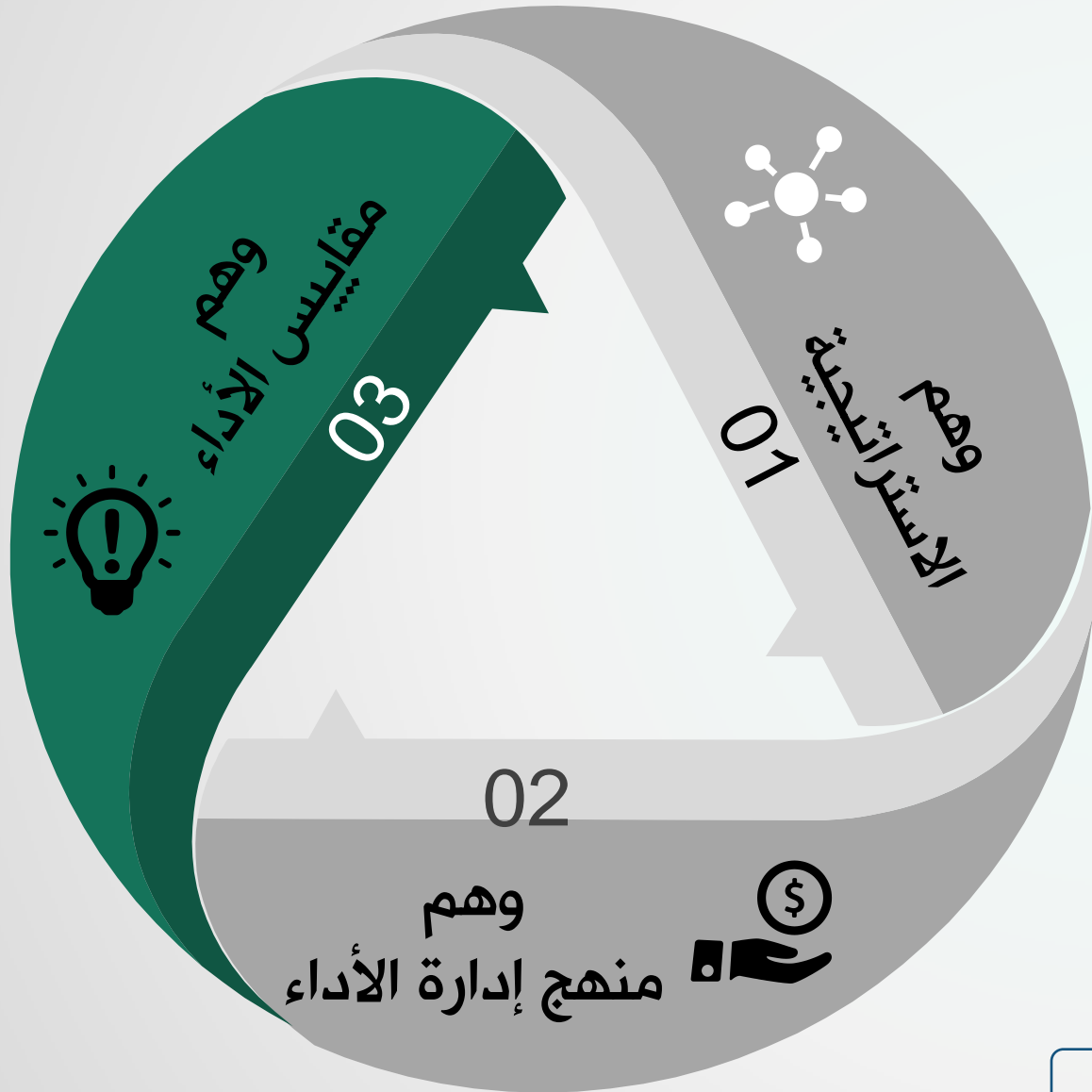


استحضار أن غاية إدارة الأداء هو تحسينه للوصول إلى أفضل الممارسات (المقارنة المعيارية المرجعية)



مراعاة الارتباط القوي الموجود بين العوامل والنتائج في منهج إدارة الأداء ، فهناك علاقة قوية بينهما





## وهم مقاييس الأداء

تقع الكثير من المؤسسات في خطأ عدم اعتماد مقاييس للأداء ، لكن الأخطر من هذا الخطأ هو الوقوع في وهم مقاييس الأداء ، فالعديد من المؤسسات تقيس أموراً خاطئة ، أو تقيس أموراً صحيحة لكن بشكل خاطئ

# لذلك تحتاج قيادة المؤسسة لإنجاح مقاييس الأداء إلى :



عدم الوقوع في الاستخدام الضيق  
للقياس ، أو هوس الاستخدام المفرط

عدم جعل القياس نوعاً من العبء  
الإداري



عدم الوقوع في خطأ قياس أشياء  
تأمل المؤسسة في تحقيق غيرها

عدم الوقوع في خطأ قياس الأمور  
السهل قياسها



اعتماد القياس الذي يجعلها تنتبه إلى  
أمور محددة ، ويقود سلوكها فيه

قياس أشياء خاطئة أو قياس أشياء  
صحيحة بشكل خاطئ





# دليل التشخيص

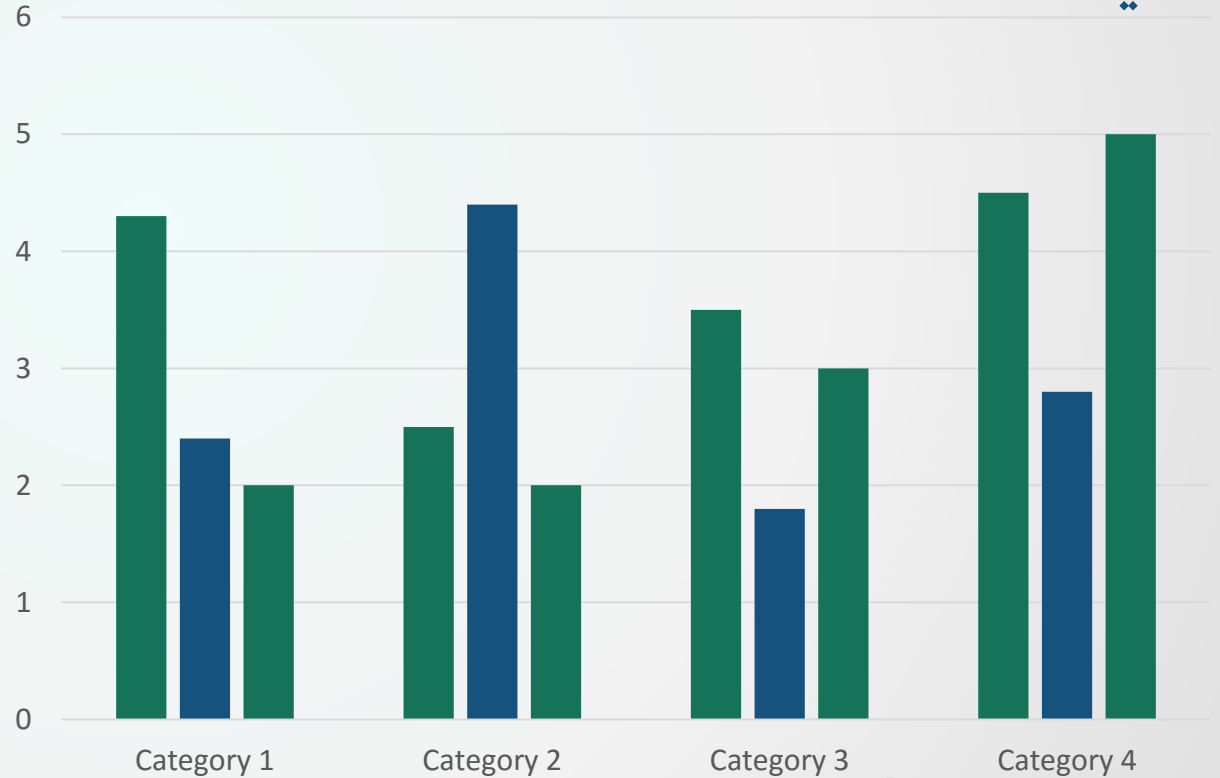
المرحلة الأولى : جمع المعلومات  
المرحلة الثانية : تحليل المعلومات

# اصل عملية التشخيص



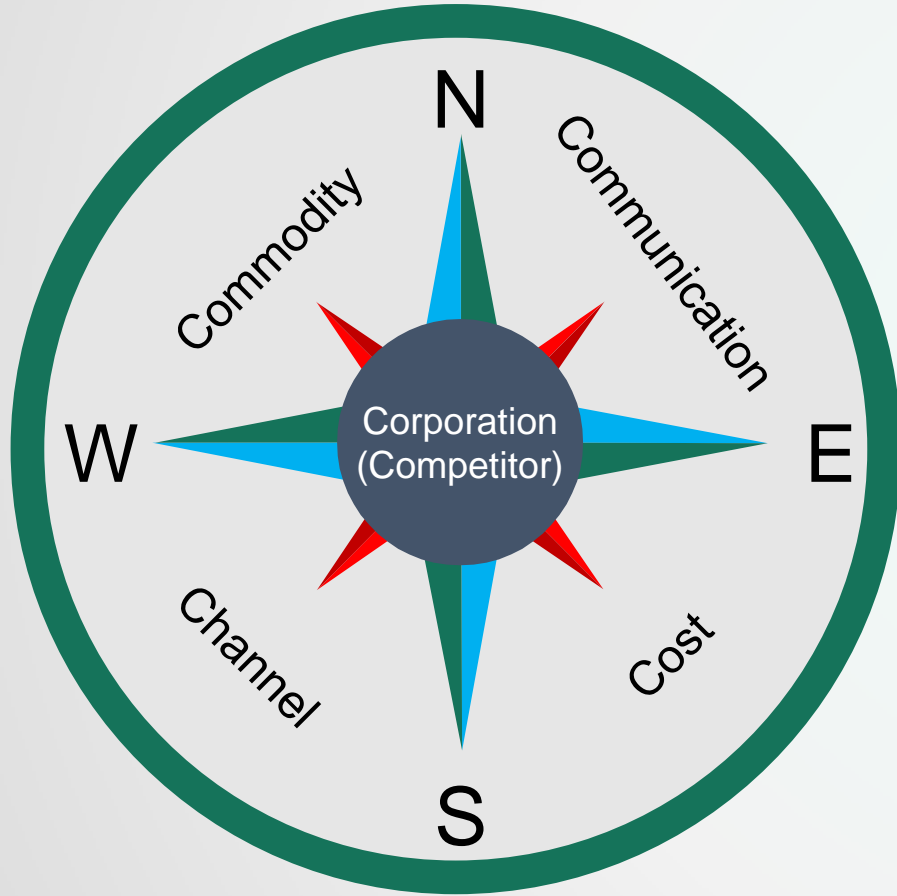
التشخيص (diagnostic) هي كلم يونانية مشتقة من كلمة (diagnôsis) و تعني المعرفة ((connaissance، في أصلها تستعمل في ميدان الطب و هي تعني " تحديد و تعيين المرض من خلال أعراضه "

و بصفة عامة يمكن القول أن " التشخيص هو حكم مُصدر في وضعية ما، خلال حالة ما ". حالياً مصطلح التشخيص أصبح يستعمل في العديد من الميادين خاصة في ميدان ادارة المؤسسات.





# اهمية التشخيص



إن عملية التشخيص ضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وهي تعتبر صعبة خاصة حيث أن الحاجة إلى معلومات سوف تحدث في أوقات أو مناسبات مختلفة من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي العادية أو أكثر احتمالاً عندما تبرز فرصة أو تهديد إلى الحد الذي يتطلب ضرورة تبني استراتيجيات معينة هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن المعلومات تتدفق بطريقة مستمرة و لكنها غير منتظمة و يصعب الاستناد و تكمن الحقيقة في أن الكثير من هذه البيانات قد يفقد أو لا يستخدم، أو بعض المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال مجهودات إضافية،

# مختلف تعاريف التشخيص

03

التشخيص هو وسيلة  
لتحديد المجالات التي  
تحتوي على مشاكل على  
مستوى المؤسسة

02

التشخيص هو مجموعة  
من التصرفات التي  
تؤدي إلى تحديد الخلل  
و محاولة معالجته من  
أجل الوصول إلى  
الأهداف المحددة.

01

التشخيص هو تعيين  
المرض من خلال  
أعراضه، أو تعيين طبيعة  
عدم الأداء الوظيفي  
الجيد أو طبيعة  
الصعوبة.



# تعريف شامل للتشخيص

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتشخيص في مجال تسيير المؤسسات: التشخيص هو إجراءات فحص للمؤسسة، و ذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، و محاولة تفسير الأسباب و النتائج، و من ثم إذا كانت المؤسسة في حالة سيئة، أو اقتراح إجراءات تسمح باستمرارها و تحسين المؤسسة إذا كانت في حالة جيدة.



# أهمية التشخيص.

وعملية التحليل الاستراتيجي لها أهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي :

الأهمية الكبرى للتشخيص هي الحصول على صورة واضحة و متكاملة

و محاولة إيجاد التعديلات أو الحلول الممكنة أو البديلة

التهيئة التامة لاتخاذ القرارات

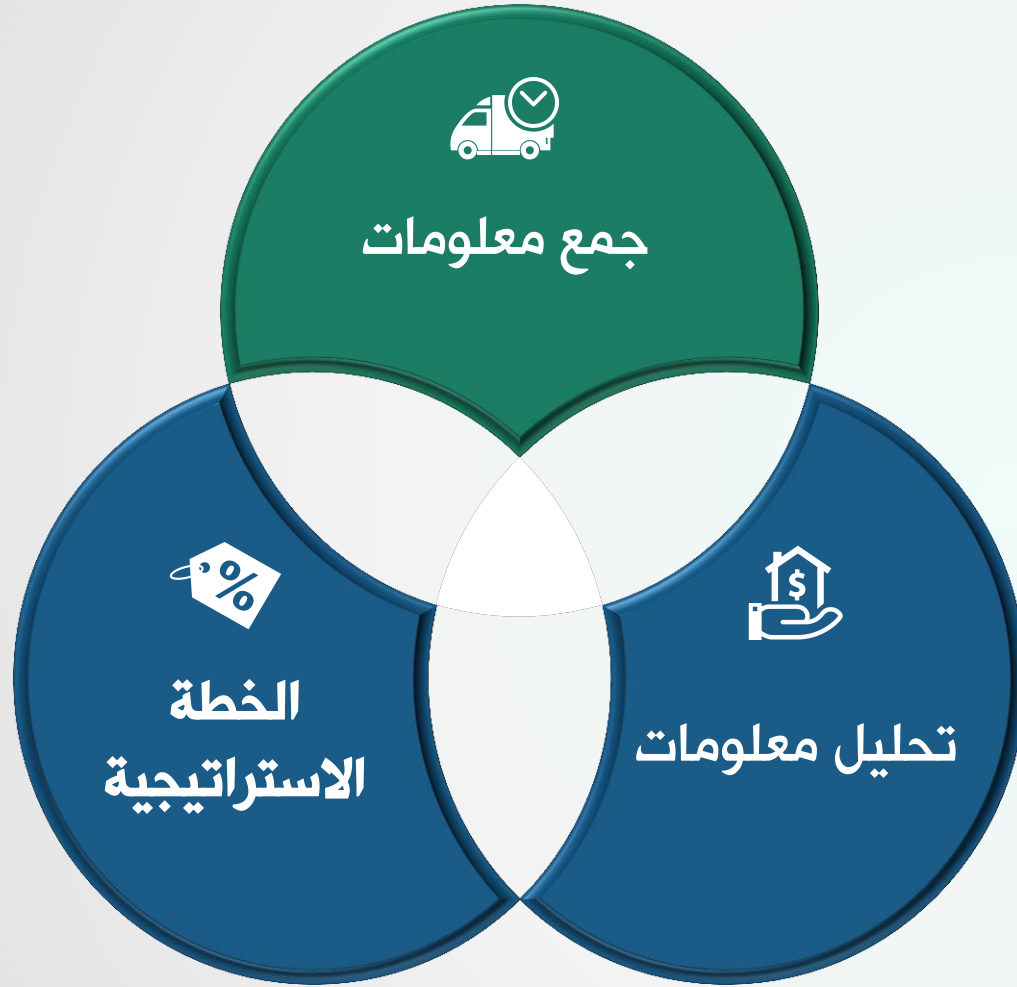
01

02

03



# المبدأ العام للاستراتيجية



جمع معلومات

01

تحليل معلومات

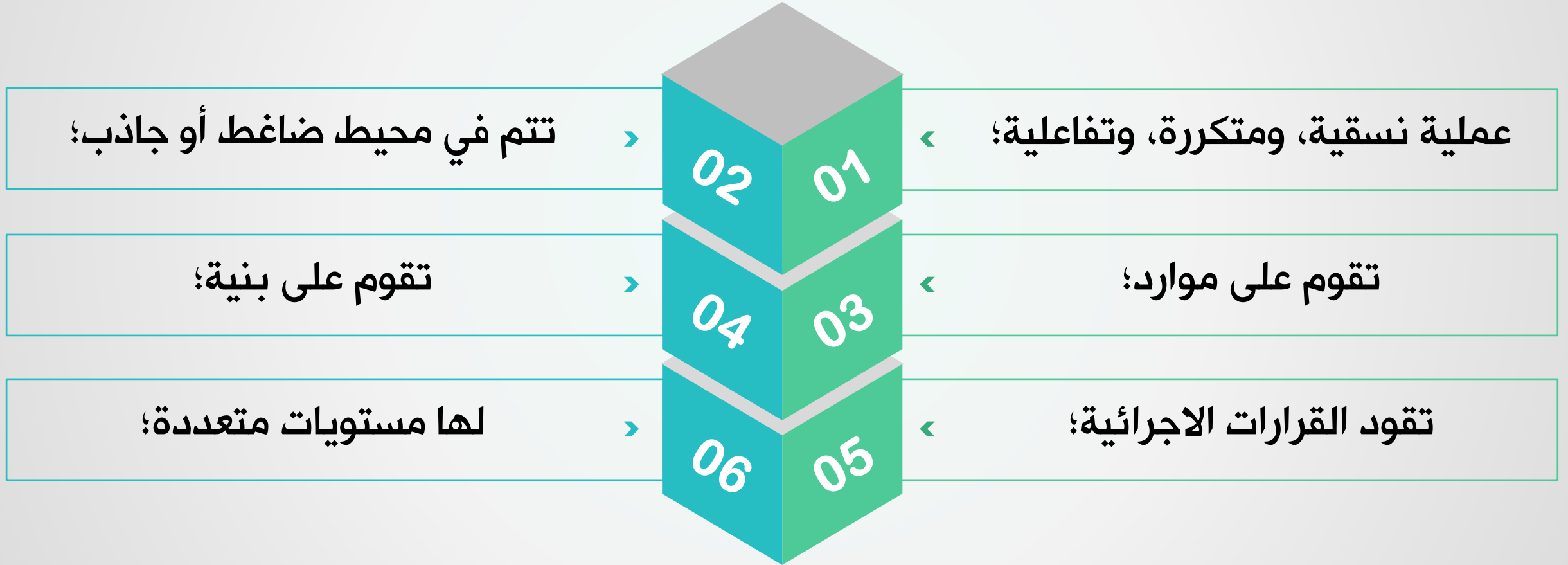
02

الخطة الاستراتيجية

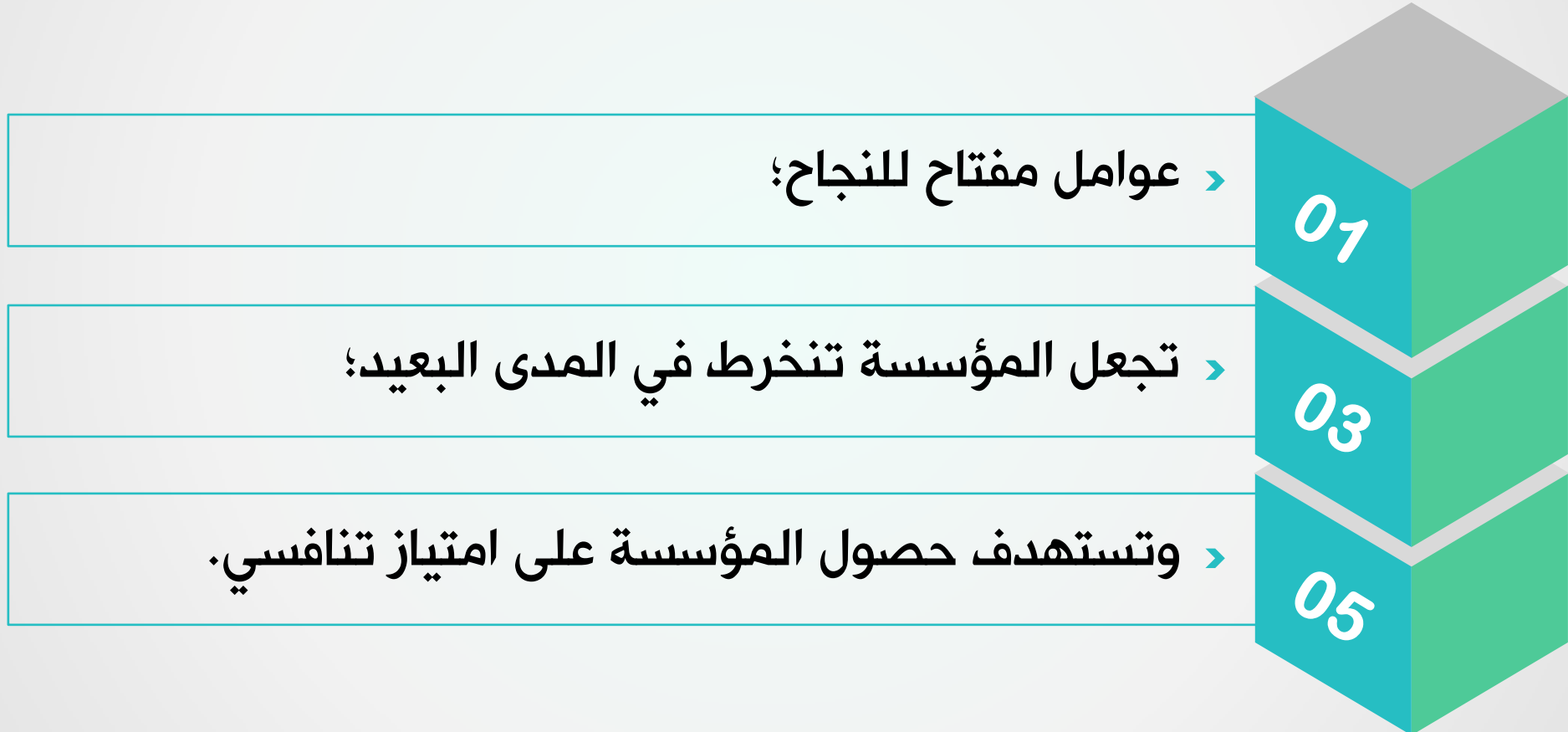
03



# الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرار:



# الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرار:



# المبدأ العام للاستراتيجية

جمع معلومات

تحليل معلومات

الخطة الاستراتيجية



01

أولاً: الوضعية الحالية

02

ثانياً: الوضعية المستهدفة







## المرحلة الاولى

# جمع معلومات

١. معطيات الوضعية الحالية
٢. معطيات الوضعية المستهدفة

# معطيات الوضعية الحالية

## المبدأ العام للاستراتيجية

جمع معلومات

تحليل معلومات

الخطة الاستراتيجية

تتضمن البطاقة  
الواحدة معلومة  
واحدة ووحيدة

05

كل المعلومات  
المطلوبة في  
هذه المرحلة  
تتعلق بالوضعية  
الحالية

03

ست خطوات

01

06

استخدام عبارات  
دقيقة وواضحة  
وغير قابلة  
للتأويل.

04

تسجل كل  
المعلومات  
المطلوبة على  
وجه واحد من  
البطاقة

02

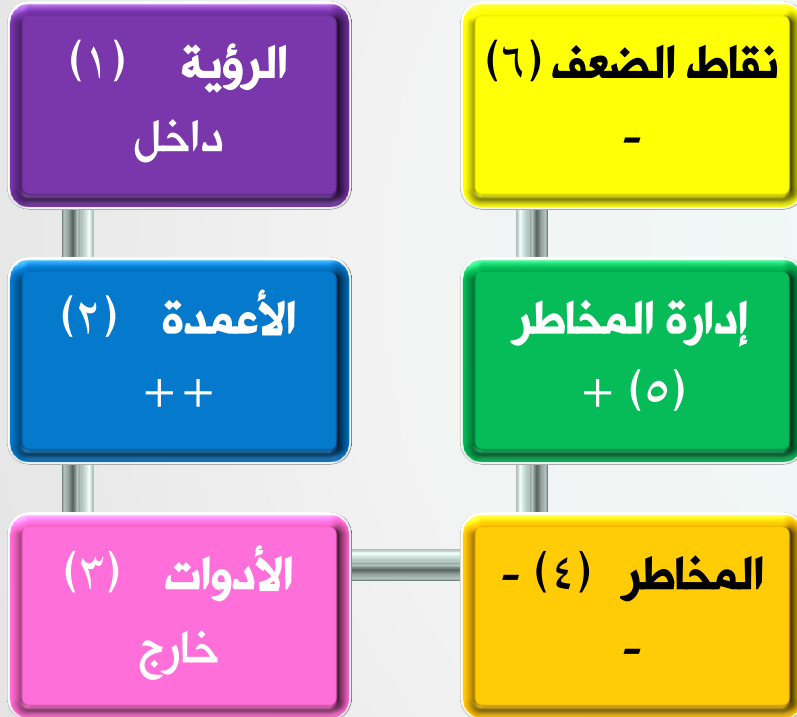
مدة كل  
خطوة ٦  
دقائق



# جمع المعلومات

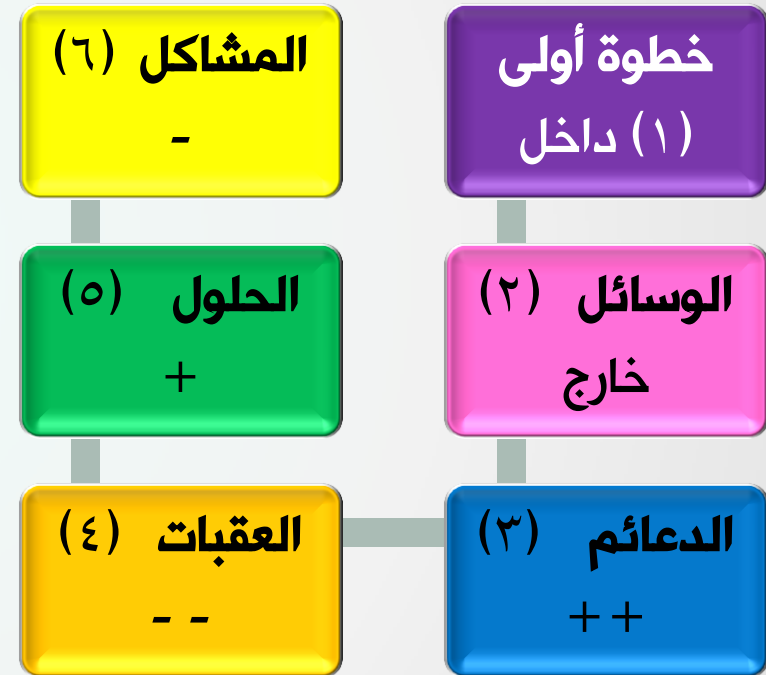
ثانياً:

الوضعية المستهدفة



أولاً:

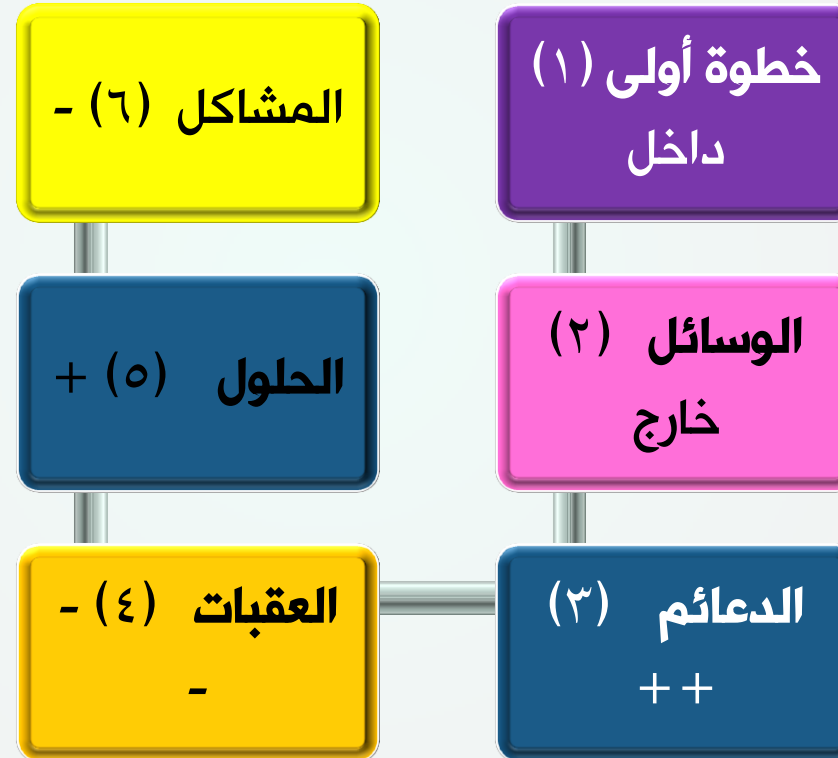
الوضعية الحالية



# جمع المعلومات

أولاً:

الوضعية الحالية



# معطيات الوضعية الحالية

المبدأ العام  
للاستراتيجية

جمع معلومات

تحليل معلومات

الخطة الاستراتيجية



# المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية

## المشاكل

ستة بطاقات صفراء  
ستة دقائق

بصفة عامة هي كل موقف غير معهود لا يكفي لحله الخبرات السابقة والسلوك المألوف، والمشكلة عائق في سبيل هدف مرغوب، يشعر الفرد ازاءها بالحيرة والتردد والضيق مما يدفعه للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق وبلوغ الهدف،

٦  
بطاقة

# المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية

٥  
بطاقة

## الحلول

خمسة بطاقات خضراء  
ست دقائق

١. الوضع المنشود مع تصوره وحصر منافعه
٢. حاول دائماً التركيز على الحل والخروج من سياق ذهنية المشكلات حتى تحافظ على الروح الإيجابية ولا تقع في مصيدة السلبية .

# المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية

٤  
بطاقة

١-١ معطيات الوضعية الحالية

## العقبات

اربعة بطاقات برتقالية  
ست دقائق

العقبات : التعرف لماذا هذه الحلول  
لتحسين الوضع الحالي لم يتم تطبيقها  
وتفعيلها في الواقع.  
أي العقبات التي تمنعنا عن العمل من  
أجل تغيير الوضع الحالي.  
لماذا لا نقوم بما يلزم القيام به !



# المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية

٣  
بطاقة

## (الدعائم)

ثلاث بطاقات زرقاء  
ست دقائق

أتعرف لماذا ما زلنا متواجدين "  
كمؤسسة " رغم العقبات التي تواجهنا !  
ما هي الدعائم التي مكنتنا من تجاوز  
هذه العقبات !

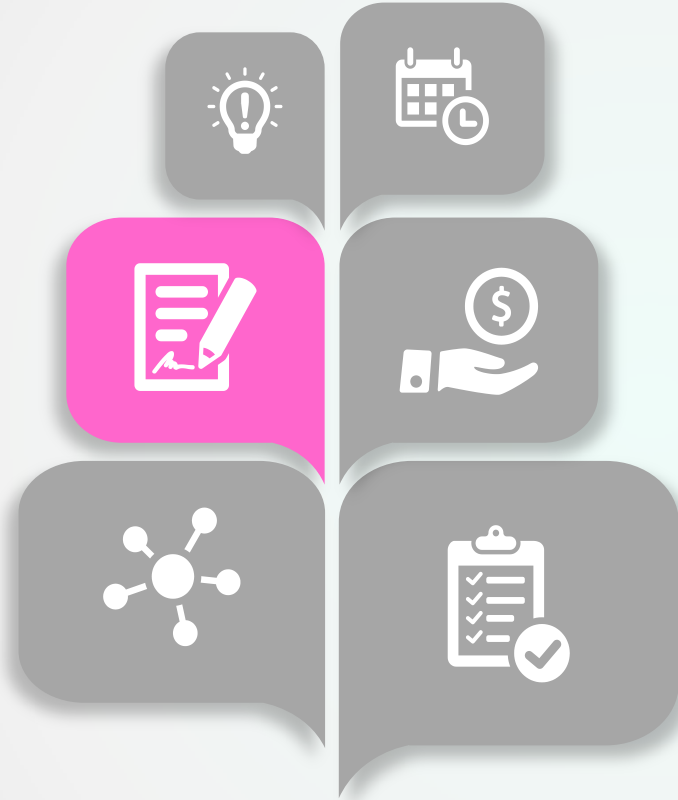
# المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية

## الوسائل



بطاقتان ورديتان  
ست دقائق

ماذا نحتاج ؟  
ما يساعد على الاشتغال بشكل جيد

٢  
بطاقة

## الخطوة الأولى

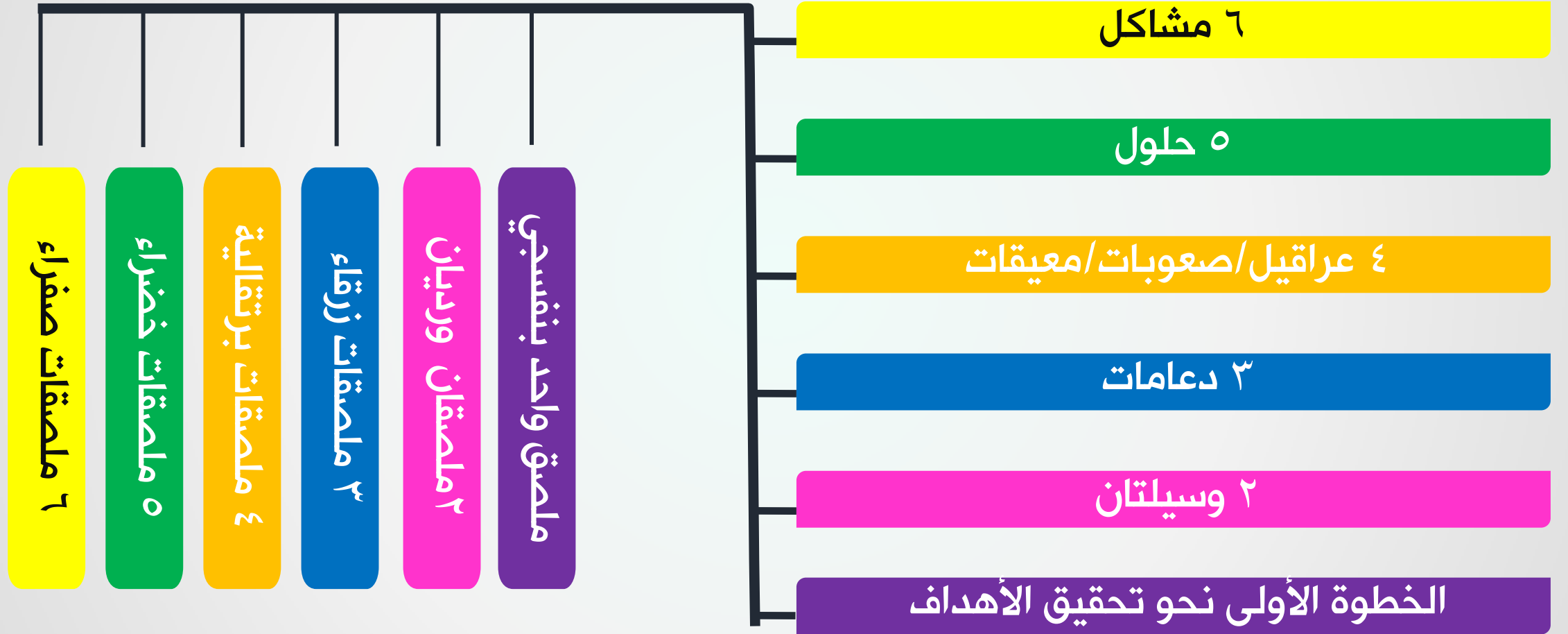
بطاقة بنفسجية واحدة  
ست دقائق



أتعرف وأصف الخطوة الأولى التي سأقوم  
بها عند خروجي من هذا الاجتماع. ماذا  
سأقرر كخطوة أولى للعمل في الاتجاه  
الصحيح؟  
بماذا سنبدأ "جميعاً"

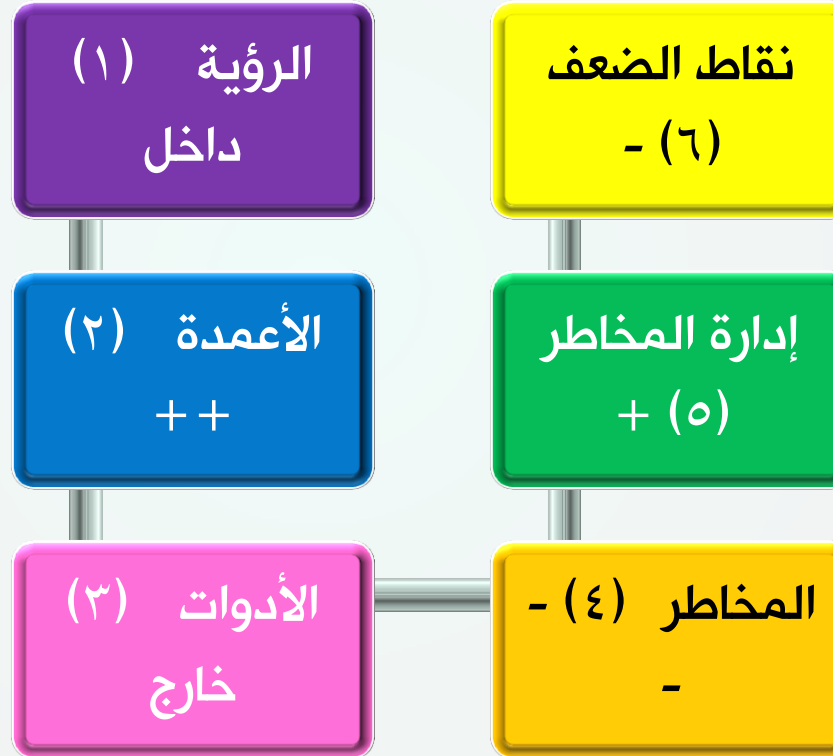
١  
بطاقة

# ففي نهاية الدور الأول نحصل على:



# جمع المعلومات

## ثانياً: الوضعية المستهدفة



# معطيات الوضعية المستهدفة

المبدأ العام  
للاستراتيجية

جمع معلومات

تحليل معلومات

الخطة الاستراتيجية



١-٢ معطيات  
الوضعية المستهدفة

# المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية

١-٢ معطيات  
الوضعية المستهدفة

## رؤية Vision

بطاقة بنفسجية واحدة  
ست دقائق



أستشرف كيف سنكون في  
المستقبل (ثلاثة سنوات)  
ماذا سنعمل ؟ كيف نتصور المؤسسة؟  
( يمكن التعبير عن الرؤية على شكل  
نص في بضعة سطور

١  
بطاقة

# المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية

٢  
بطاقة

١-٢ معطيات  
الوضعية المستهدفة

## الأعمدة Piliers

بطاقتان زرقاء  
ست دقائق



١. ما هي مرتكزات هذا النجاح ؟
٢. كيف يمكن لهذا النجاح أن يكون مستديما ؟



# المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

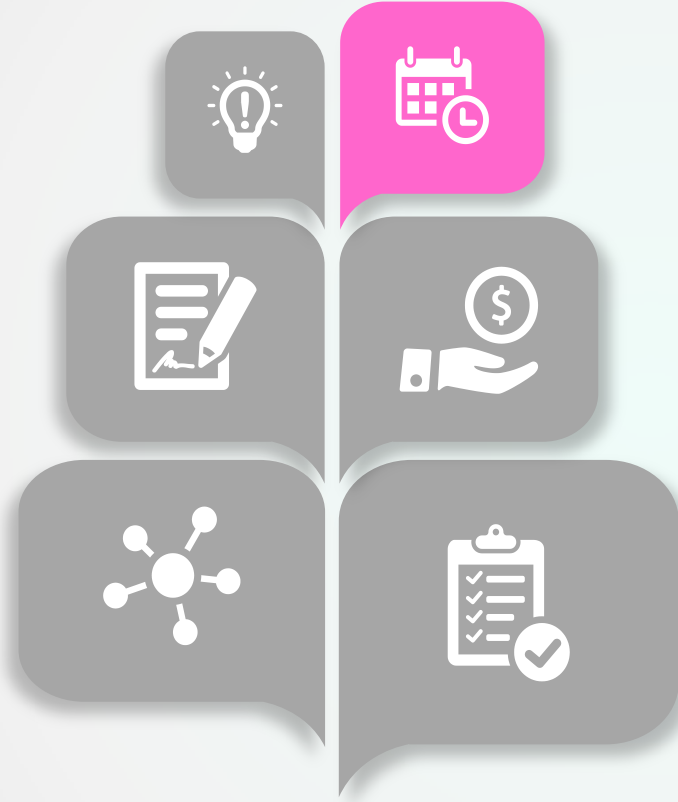
٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية

١-٢ معطيات  
الوضعية المستهدفة

## أدوات

ثلاثة بطاقات وردية  
ست دقائق



ما هي الأدوات التي يمكن توظيفها  
لجعل هذا النجاح مستديما ؟  
(الأدوات: الطرائق أو الكفاءات ، الخبرة  
البرامج .الانشطة

٣  
بطاقة

# المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية

١-٢ معطيات  
الوضعية المستهدفة

٤  
بطاقة

## المخاطر

اربعة بطاقات بترقالية  
ست دقائق

استشراف المخاطر.  
ما هي المخاطر التي ستصادفنا ؟  
عندما ننجح في إحداث التغيير، ما هي  
الأشياء التي يجب نحتاط منها.

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية

١-٢ معطيات  
الوضعية المستهدفة

## اقتراحات لإدارة المخاطر

خمسة بطاقات خضراء  
ست دقائق



الوضع المنشود مع تصوره وحصر  
منافعه  
حاول دائماً التركيز على الحل والخروج  
من سياق ذهنية المشكلات حتى تحافظ  
على الروح الإيجابية ولا تقع في مصيدة  
السلبية .

٥  
بطاقة

# المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية

١-٢ معطيات  
الوضعية المستهدفة

## الخطوة الأولى

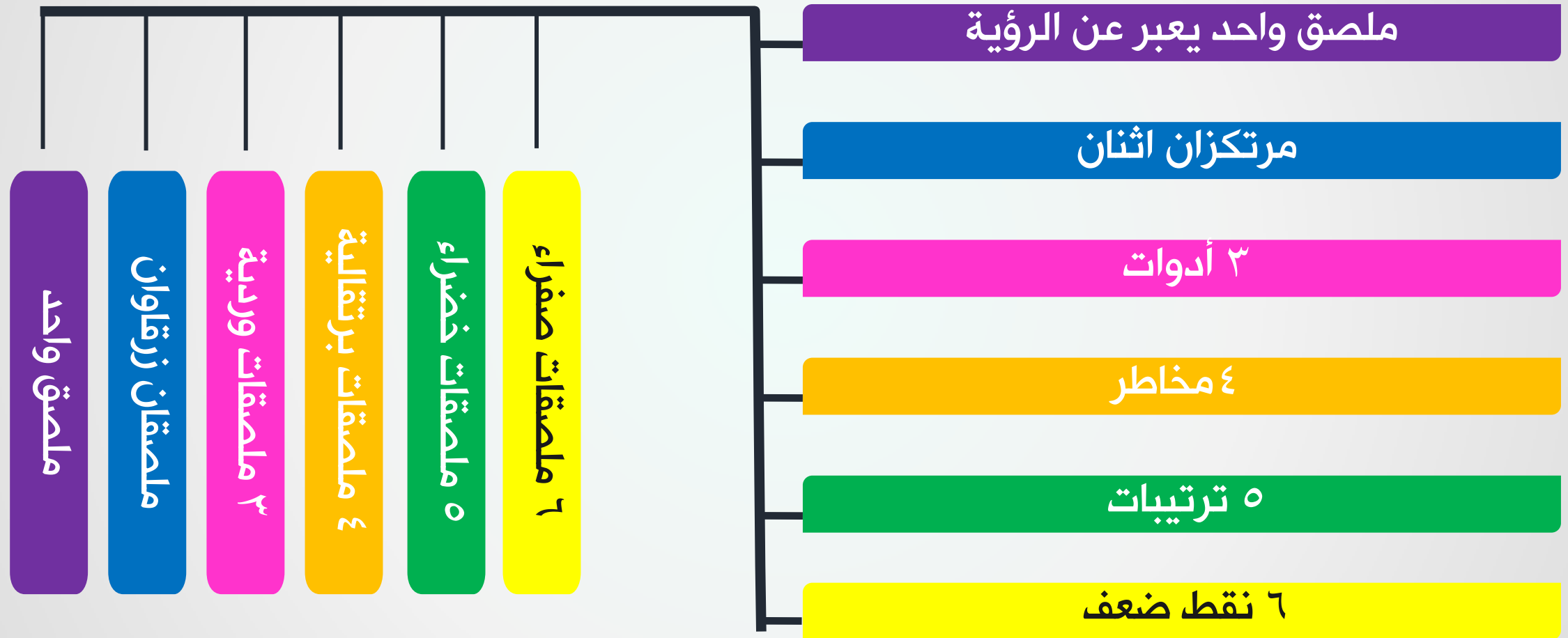
ستة بطاقات صفراء  
ست دقائق



ما هي نقاط الضعف التي يجب أن نتعلم  
تجاوزها !!؟

٦  
بطاقة

# في نهاية الدور الثاني نحصل على:



# ترقيم الملصقات والتفريغ

## المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية



### الترقيم

يدون على كل ملصق رقم ابتداء من ١  
ومن الملصق الأول إلى آخر ملصق مع  
الالتزام بالترتيب

### التفريغ

على جدول يكتب عليه رقم ومحتوي  
ولون الملصق

١-٢ معطيات  
الوضعية المستهدفة



## المرحلة الثانية تحليل معلومات

١. التحليل المباشر
٢. التحليل الموضوعاتي أو تحليل الأولويات
٣. تحليل توازن نقاط القوة ونقاط الضعف
٤. تحليل المحيط
٥. التحليل التدييري
٦. التحليل الوظيفي

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٢ - تحليل معلومات

## مبادئ طريقة التحليل

المرحلة الثانية:  
تحليل المعطيات



صنف البطاقات بتوزيعها إلى  
مجموعات؛

أحسب عدد البطاقات في كل  
مجموعة وتوزيع الألوان داخلها

صغ مضمون كل مجموعة في عبارة جامعة.







# اولا التحليل المباشر

# التحليل المباشر للمعطيات المحصل عليها

تحليل مباشر للمعطيات لاستخلاص  
أهم المعطيات؛ أي أهم المشاكل،  
وأهم الحلول المقترحة، وأهم  
العقبات، وأهم الدعامات، وأهم  
الوسائل، وأهم الخطوات الأولى، وأهم  
الرؤى، وأهم الأعمدة، وأهم  
الأدوات، وأهم المخاطر، وأهم  
الاقتراحات لإدارة المخاطر، وأهم نقط  
الضعف.



١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



## مبادئ طريقة التحليل

صنف البطاقات بتوزيعها إلى مجموعات؛



أحسب عدد البطاقات في كل مجموعة وتوزيع الألوان  
داخلها



صغ مضمون كل مجموعة في عبارة جامعة.



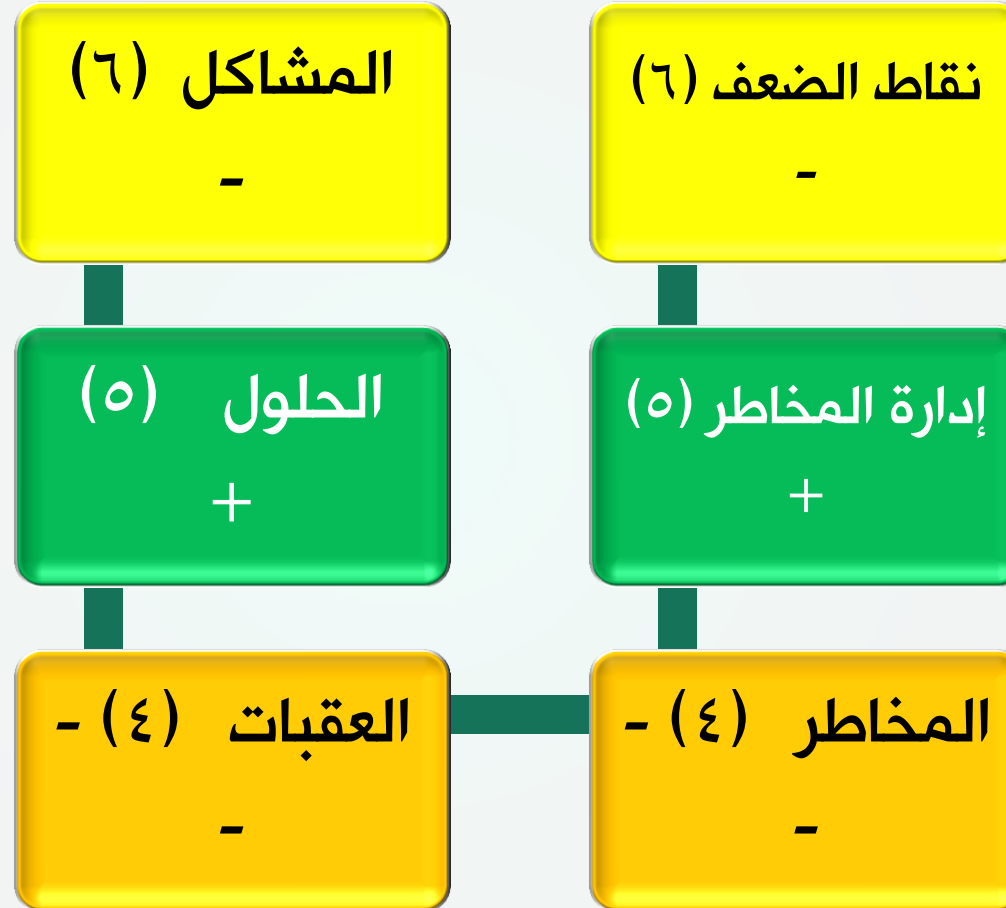
# المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية

## تنظيم المجموعة الاولى



# المبدأ العام للاستراتيجية

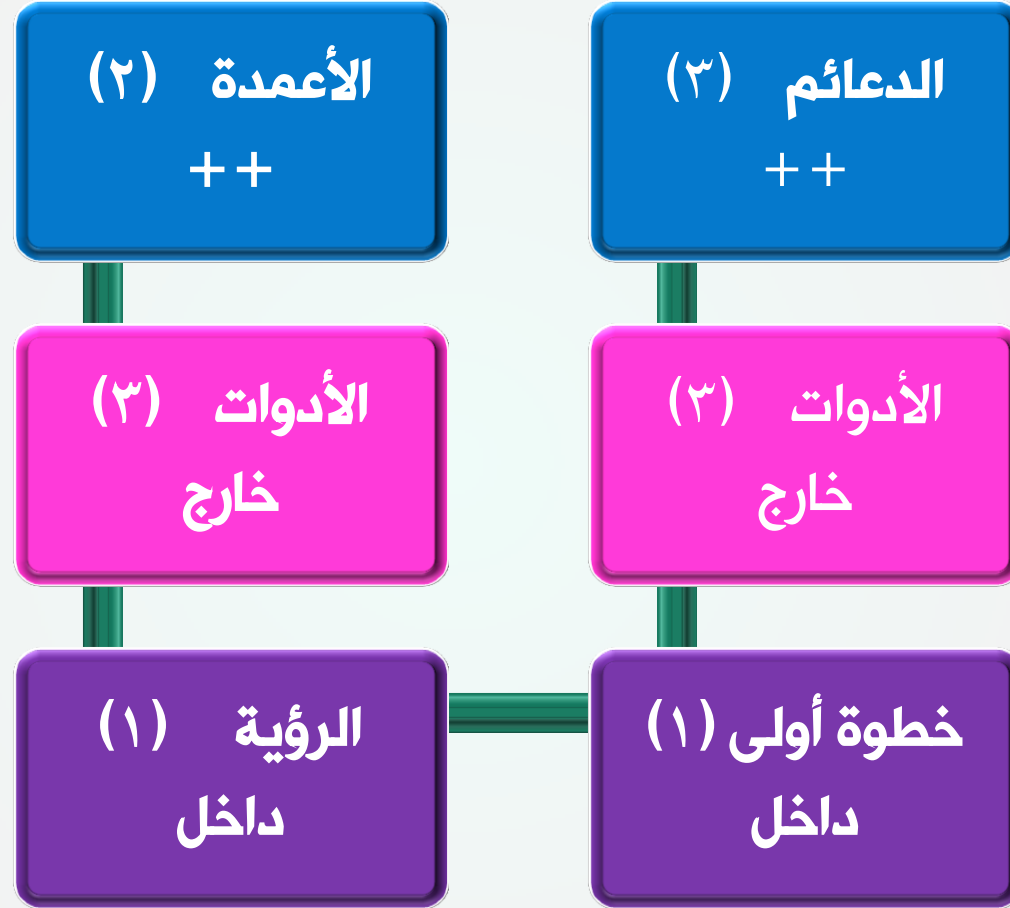
١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٢-١ التحليل المباشر

## تنظيم المجموعة الثانية



التحليل المباشر للمعطيات المحصل عليها  
تحليل المعطيات: نحسب تكرار كل معلومة ( على التوالي :الجمع الأول ثم الجمع الثاني)

أهم الرؤى	أهم المشاكل	
أهم الأعمدة	أهم الحلول المقترحة	
أهم الأدوات	أهم العقبات	
أهم المخاطر	أهم الدعامات	
أهم تدبير المخاطر	أهم الوسائل	
أهم نقاط الضعف	أهم الخطوات الأولى	

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



# التحليل المباشر

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



خلاصة تركيبية  
لملامسة  
الخطوات الأولى



تركيب نتائج  
المعطيات  
بتجميع حصيلة  
الألوان  
المتشابهة



جرد التكرارات  
واستخلاص أهم  
المعطيات



ترقيم البطاقات  
ونقل مضامينها  
على ورقة التفريغ



# التحليل المباشر للمعطيات المحصل عليها

## ننجز تركيبا بتجميع حصيلة الألوان المتشابهة

### المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية







# ثانياً التحليل الموضوعاتي أو تحليل الأولويات

# التحليل الموضوعاتي أو تحليل الأولويات

يوفر هذا التحليل مجالات العمل الاستراتيجي.

الاحتفاظ في النهاية ب ٣  
إلى ٩ مجموعات/مواضيع



توزيع جميع البطاقات وبغض  
النظر عن الألوان حسب المواضيع.

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

## طريقة دراسة بنية كل مجموعة/موضوع

١- جمع عدد الملصقات البرتقالية والصفراء = نقط الضعف؛	١- جمع معلومات
٢- جمع عدد الملصقات الخضراء والزرقاء = نقط القوة	٢- تحليل معلومات
٣- عدد الملصقات الوردية = الوسائل؛	٣- الخطة الاستراتيجية
٤- عدد الملصقات البنفسجية = الرؤية.	

# تفرغ المعطيات في جدول كالتالي

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

الموضوع ٩	الموضوع ٨	الموضوع ٧	الموضوع ٦	الموضوع ٥	الموضوع ٤	الموضوع ٣	الموضوع ٢	الموضوع ١	
									البطاقات البرتقالية
									البطاقات الصفراء
									البطاقات الخضراء
									البطاقات الزرقاء
									البطاقات الوردية
									البطاقات البنفسجية
									مجموع البطاقات



# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

التحليل الموضوعاتي أو تحليل الأولويات.  
تحليل مضامين البطاقات البنفسجية : لاستخلاص رؤية أولية



رؤية أولية خلال ٣ سنوات



خلاصة تركيبية (دقيقة): باستحضار  
نتائج الرؤية الأولى ونتائج  
تحليل الأولويات



تحليل مضامين البطاقات  
البنفسجية : لاستخلاص رؤية  
أولية





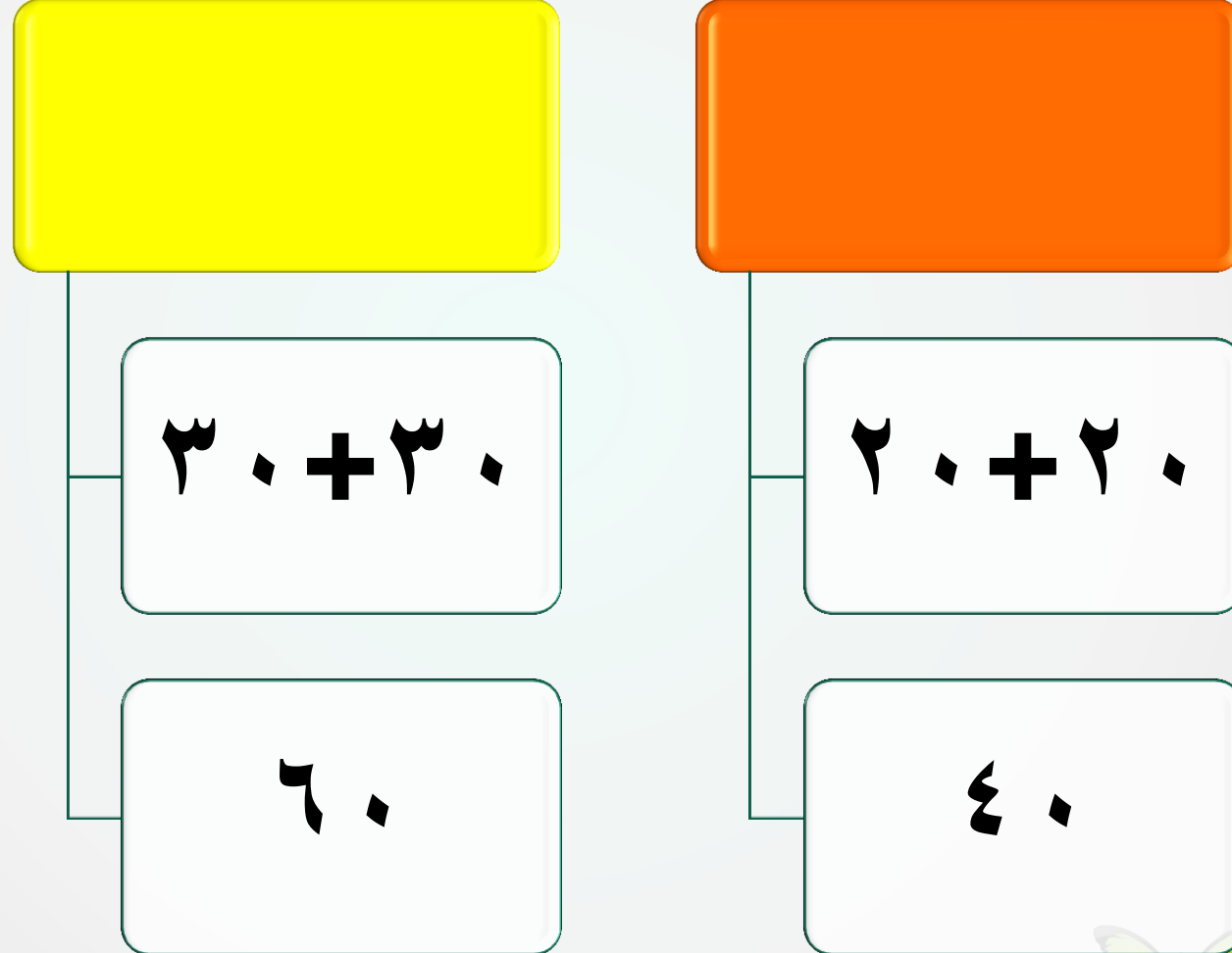
ثالثا

تحليل توازن نقاط القوة ونقاط الضعف

# ثالثاً: تحليل توازن نقط القوة ونقط الضعف

تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف: analyse n°3

الصعوبات



# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٢-٣ تحليل التوازن

الحلول



$$25 + 25$$

$$50$$



$$10 + 10$$

$$20$$





# المبدأ العام للاستراتيجية

١- جمع معلومات

٢- تحليل معلومات

٣- الخطة الاستراتيجية

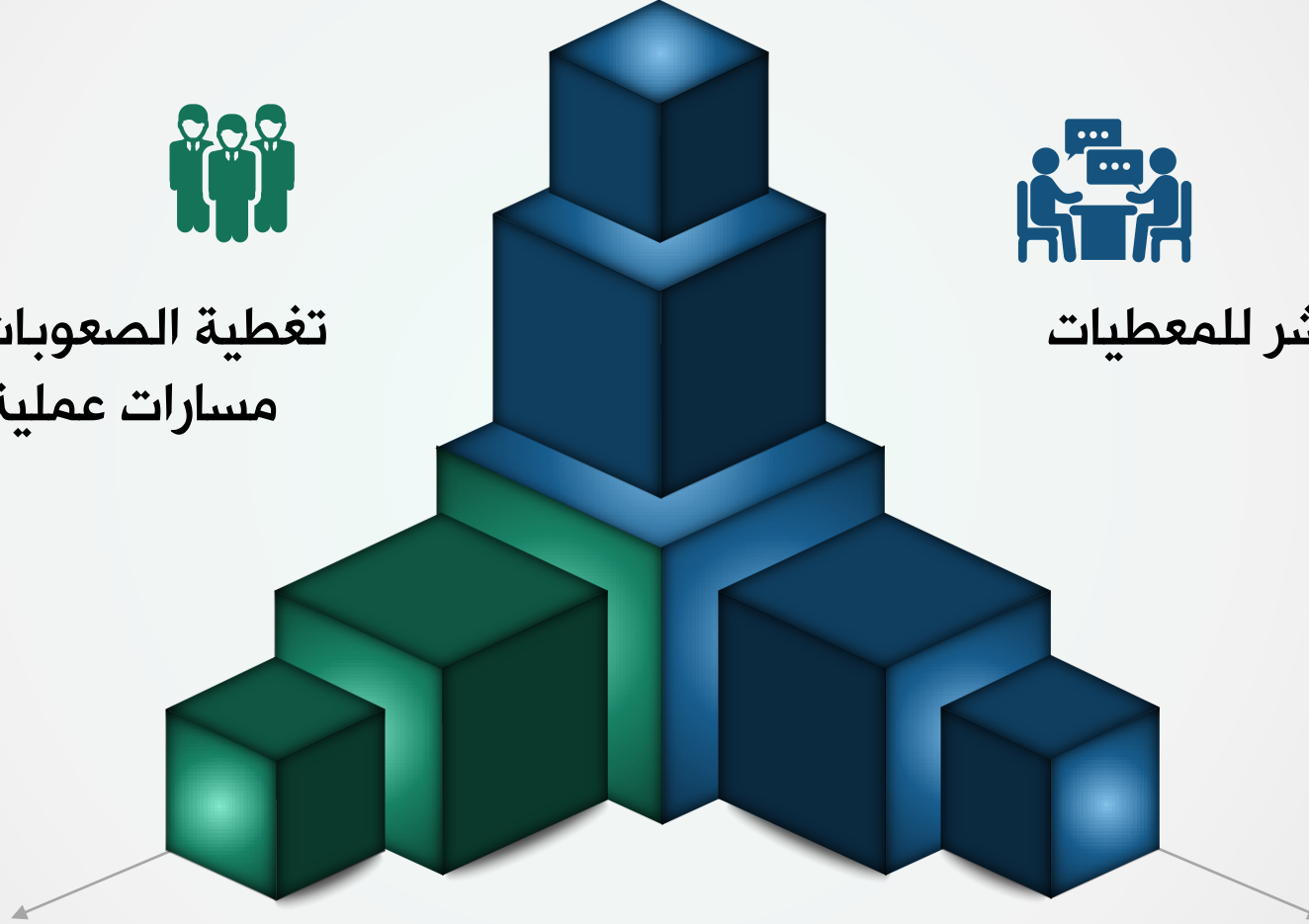
## وثيقة تركيبية مكونة من



تغطية الصعوبات و  
مسارات عملية



تحليل مباشر للمعطيات



لائحة نقاط القوة و  
نقاط الضعف



IFEAS - Arabia

# من خلال هذا التحليل

نستخلص أهم نقاط الضعف وأهم نقاط القوة؛

ندرس مستوى تغطية نقاط الضعف:  
• نقاط ضعف بتغطية؛  
• نقاط ضعف بدون تغطية (يجب الاشتغال عليها)  
ندرس مستوى تغطية نقاط القوة:  
• نقاط ضعف بتغطية؛  
• نقاط ضعف بدون تغطية (يجب الاشتغال عليها)؛

ندرس مستوى تجدر نقاط القوة.  
• نقاط قوة متجدرة؛  
• نقاط قوة غير متجدرة (يجب الاشتغال عليها).  
ندرس مستوى تجدر نقاط القوة.  
• نقاط قوة متجدرة؛  
• نقاط قوة غير متجدرة (يجب الاشتغال عليها).





# رابعاً تحليل المحيط

# تحليل المحيط

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

01 تحديد التأثير المحتمل للمحيط على مشروعنا المستقبلي.

02 نضع لائحة بالشركاء، والمحاورين، والفاعلين، والمتدخلين لكل موضوع/أولوية، والذين من المحتمل أن يكون لهم تأثير إيجابي أو سلبي عليه.

03 نضع من ١٠ إلى ١٥ من عناصر المحيط، ونحدد الإكراهات والفرص المتاحة المرتبطة بكل عنصر بالرجوع إلى المعطيات التي تم تجميعها.



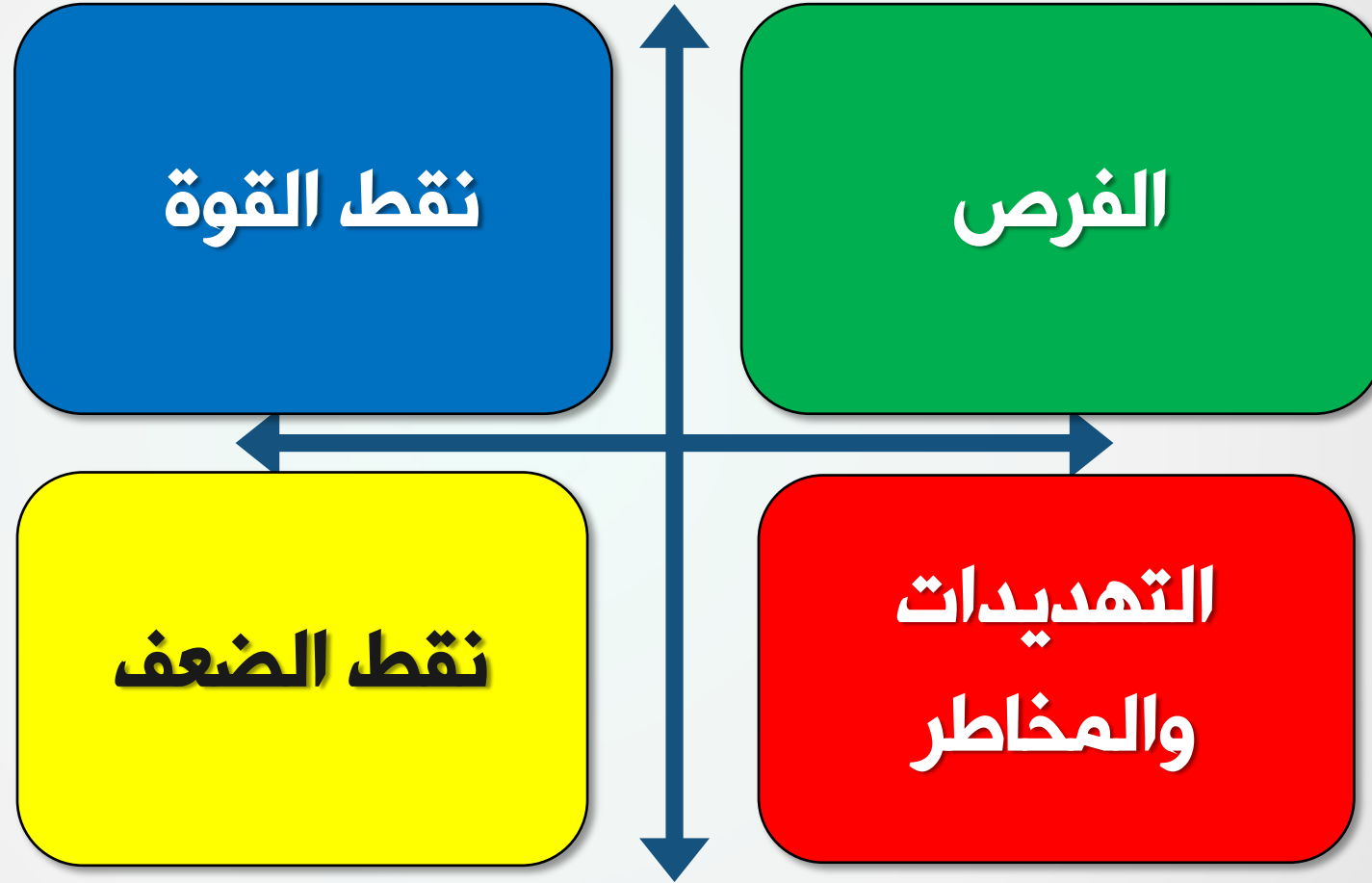
# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٤ - ٢ تحليل المحيط





# خامسا التحليل التدييري

# نعيد توزيع جميع البطاقات بحسب العلامات التديرية الخمسة

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



# نعيد توزيع جميع البطاقات بحسب العلامات التديرية الخمسة

## الموارد البشرية،





# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٥-٢ التحليل التدييري

الوظيفة	التفاصيل
التسويق	لماذا المؤسسة موجودة؟ ما الذي يجب علينا إنتاجه؟ ما رسالة المؤسسة؟ ما أهدافها؟ ما هي السلع والخدمات التي يحصل عليها الزبون؟ من هم الزبناء؟ ما هي القوانين المؤسسة؟
الموارد البشرية	من هم النساء والرجال الذين يعملون داخل المؤسسة؟ ما عددهم؟ ما مؤهلاتهم؟ ما حوافزهم؟ ما وعيهم المهني؟
التجهيز	أي تجهيز وأية طرق وأية تقنيات نستعمل؟ كل ما يتعلق بالمقرات والتجهيزات والآلات من جهة الكم والجودة والدقة...
التمويل	ما هي التوازنات المالية الكبرى؟ كل ما يتعلق بالميزانية والمال.
التدبير	من يقرر ماذا هنا؟ كل ما يتعلق بالتنظيم والمسؤوليات والإدارة والقرارات والمتابعة والمراقبة وأنظمة المعلومات المساعدة على تهيئ القرارات واتخاذها ومتابعتها.

## نتيجة التحليل التدييري

نستنتج العلامة التدييرية القوية M+ وهي التي استقطبت أكبر عدد من البطاقات؛

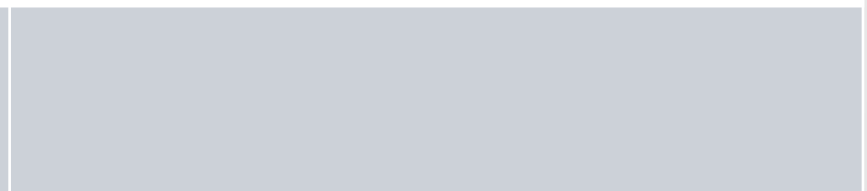
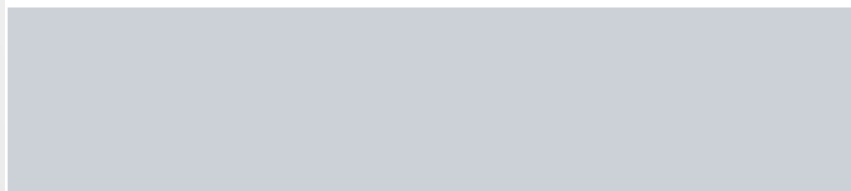


نستنتج العلامة التدييرية الضعيفة M- وهي التي استقطبت أقل عدد من البطاقات.



العلامة التدييرية القوية M+

العلامة التدييرية الضعيفة M-





# سادسا التحليل الوظيفي

# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

الوظيفة	التفاصيل	امثلة
وظيفة الإنتاج	القدرة على الإنتاج كل ما يساهم بشكل مباشر في عملية الإنتاج	سلع- خدمات
وظيفة الإخبار	الإنتاج بحاجة إلى عدد من التعليمات مجموع المعلومات الموجهة إلى من سيقوم بالإنتاج	تعليمات- طرق- معلومات
وظيفة المراقبة	خلال عملية الإنتاج يجب مقارنة الإنتاج مع التعليمات مطابقة	مطابقة
وظيفة الضبط	القدرة على الرجوع إلى الوضع العادي أي إلى إنتاج مطابق للمعايير في حالة عدم المطابقة.	تصحيح
وظيفة التنسيق	القدرة على توفير موارد إضافية أو فرق مؤقتة في حالة اختلال الضبط المحلي.	تقوية دقيقة للموارد
وظيفة التنظيم	القدرة على تعيين وتغيير تعيين موارد بشكل دائم.	توزيع دائم للموارد
وظيفة التقييم	القدرة على إصدار حكم على المساهمات النسبية لمختلف أشكال تنظيم الموارد لاختيار أكثرها فعالية.	تقييم الموارد
وظيفة التوجيه	التنبؤ بالمستقبل، وتوفير توجيهات فعالة، وإغناء مختلف أشكال التنظيم بهدف البحث عن التوازنات المستقبلية الأكثر فعالية.	إعداد التطورات المستقبلية



IFEAS - Arabia

## نتيجة التحليل الوظيفي

نستنتج الوظيفة القوية (  $F+$  ) وهي التي استقطبت أكبر عدد من البطاقات؛

نستنتج الوظيفة الضعيفة (  $F-$  ) وهي التي استقطبت أقل عدد من البطاقات



الوظيفة الضعيفة $F-$	الوظيفة القوية $F+$



# المرحلة الثالثة الخطة الاستراتيجية

١. السيناريوهات الاستراتيجية الممكنة
٢. السيناريو الاستراتيجي
٣. نسق الغايات: الرؤية والرسالة والقيم
٤. مجالات العمل الاستراتيجية
٥. الأهداف الاستراتيجية
٦. الإجراءات التنفيذية
٧. مؤشرات قياس الأداء

# السيناريوهات الاستراتيجية الممكنة

## التعريف

السيناريو مجموعة من المهام التي تحول مدخلات إلى مخرجات، مع قيمة مضافة.

الاستراتيجية تفترض وضع سيناريوهات متعددة والمقارنة بينها (على مستوى التكاليف والفوائد المرتبطة)، ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ.



## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



# السيناريوهات الاستراتيجية الممكنة

## المبدأ العام للاستراتيجية

لقد تعلم المزارعون البسطاء كيف أنهم عندما يركزون على زراعة نوع واحد من المحاصيل فإنهم يعرضون أرباحهم للخطر. فإذا ما حدث تغيير مفاجئ بالمناخ أو حل بالحقل أحد الأوبئة التي تقضي على هذا النوع، وهكذا يقومون بتنوع المحاصيل التي يزرعونها في الموسم الواحد، كما يقوم المستثمر بتنوع محفظة أوراقه المالية. فكل من المزارعين والمستثمرين يبحثون عن وسائل لتأمين المستقبل.

١ - جمع معلومات

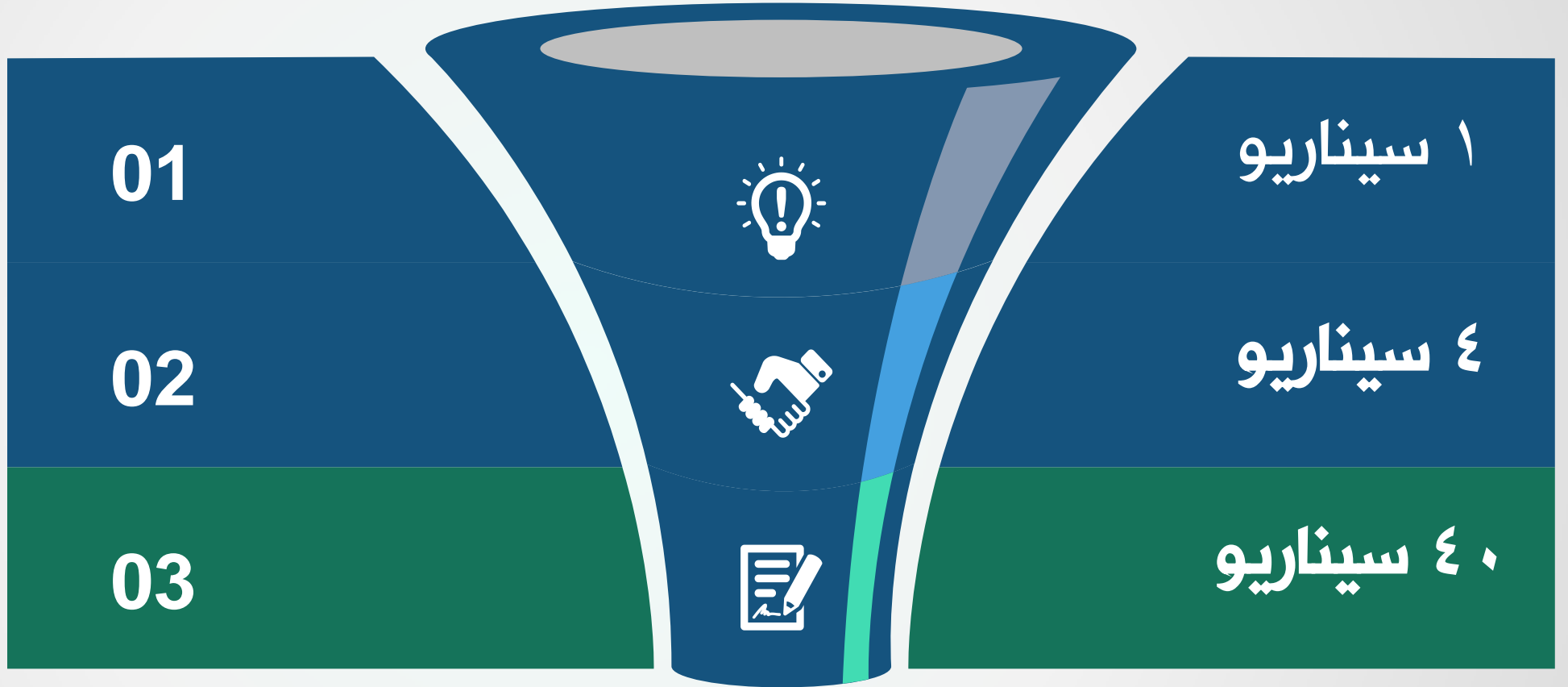
٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



# من ٤ سيناريو إلى ٤ سيناريوهات

## المبدأ العام للاستراتيجية



١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

١-٣ السيناريوهات  
الاستراتيجية الممكنة



## من ٤ سيناريو إلى ٤ سيناريوهات

### المبدأ العام للاستراتيجية

كود	سيناريوهات الاربعة	F	M
		( )F+	( )M+
		( )F-	( )M-
		( )F-	( )M-
		( )F+	( )M+

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

١-٣ السيناريوهات  
الاستراتيجية الممكنة

# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

١-٣ السيناريوهات  
الاستراتيجية الممكنة

٤ سيناريو ممكن  
 $F \times 5M = \Lambda$



# من ٤ سيناريوهات إلى السيناريو الاستراتيجي:

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

تقليص ٤ سيناريوهات  
إلى ١ سيناريو  
استراتيجي

سياسة الاستثمار  
= إيقاع العمل + حجم الاستثمار

01

٤ سيناريوهات

02

١ سيناريو



IFEAS - Arabia

# السيناريو الاستراتيجي

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

تقليص ٤ سيناريو إلى  
٤ سيناريوهات

اعتماد الحصيلة المتقاطعة للعلامات  
التدبيرية والوظيفية القوية والضعيفة  
(M+F+), (M+F-), (M-F+), (M-F-)

01

٤ سيناريوهات

02

٤ سيناريو



IFEAS - Arabia

١-٣ السيناريوهات  
الاستراتيجية الممكنة

# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

## إيقاع العمل

العمل على العلامة التجارية الضعيفة	إذا كان الفريق قويا	إيقاع سريع
	إذا كانت الظرفية غير مستقرة	
	إذا كانت المنافسة قوية	
العمل على العلامة التجارية القوية	إذا كان الفريق هشاً	إيقاع حذر
	إذا كانت الظرفية مستقرة	
	إذا كانت المنافسة ضعيفة	



## حجم الاستثمار:

العمل على الوظيفة الضعيفة	موارد أكثر	<b>أي حجم استثمار؟</b> استثمار وقت أكثر أو أقل؟ استثمار موارد بشرية أكثر أو أقل؟ استثمار ميزانية أكبر أو أقل؟
العمل على الوظيفة القوية	موارد أقل	

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



## السياسات الأربع

اولويات السياسة		نوع الايقاع	حجم الاستثمار	نوع السياسة
M -	العمل على العلامة التدبيرية الضعيفة	سرعة اكبر	موارد أكثر	سياسة التوسع
F -	العمل على الوظيفة الضعيفة			
M +	العمل على العلامة التدبيرية القوية	سرعة أقل	موارد أكثر	سياسة النمو
F -	العمل على الوظيفة الضعيفة			
M -	العمل على العلامة التدبيرية الضعيفة	سرعة أكبر	موارد أقل	سياسة المشروع
F +	العمل على الوظيفة القوية			
M +	العمل على العلامة التدبيرية القوية	سرعة أقل	موارد أقل	سياسة التجدر
F +	العمل على الوظيفة القوية			

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

## السيناريو الاستراتيجي

بعد الحسم في السيناريو الاستراتيجي نحدد معالمه وفق العناصر التالية:



الأولوية الاستراتيجية المطلوبة



مجالات الاشتغال المفيدة



الثقافة المفروض تنميتها:



المرتكزات الناظمة للعمل:





# بناء الرؤية



# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



إن الرؤية هي صورة ذهنية لما  
ينتظر المؤسسة في نهاية  
الطريق.

بل وهذه الرؤية تصوغ الاوضاع المستقبلية  
في نهاية هذا الطريق في صورة المنتجات  
والخدمات والمكانة والحصة التسويقية  
والاوضاع المالية وغير ذلك من مكونات  
وعناصر هذه الصورة



# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

## تعريف "الرؤية"

هي منظور مستقبلي للأوضاع يعكس التطلعات نحو ما تريد إنجازه في مدى زمني محدد ومنظور (٣ إلى ٥ سنوات).  
هي وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع اليه المؤسسة إلى تحقيقه او هي وصف لصورة مستقبلية افضل تتطلع اليها وتتفوق به في جانب او اكثر من جوانب هذه الصورة.



١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

## متطلبات بناء "الرؤية"



### متطلبات بناء "الرؤية"

يتطلب بناء "الرؤية" قدرة على التحليل المستقبلي انطلاقاً من معطيات واقعية دقيقة، وبعيداً عن نهج التمني المبني على تقديرات قائمة على أسس ضعيفة و/أو توقعات غير علمية.

## منطلقات بناء "الرؤية"

يتطلب بناء "الرؤية" قدرة على التحليل المستقبلي انطلاقاً من معطيات واقعية دقيقة، وبعيداً عن نهج التمني المبني على تقديرات قائمة على أسس ضعيفة و/أو توقعات غير علمية. يحتاج بناء "الرؤية" إلى معرفة وثيقة بـ:



ويحتاج، من ناحية أخرى، إلى تصور واضح لـ:

- شكل المستقبل الذي تتطلع إليه الوزارة.
- صورتها المستقبلية وللدور الذي تراه لنفسها.





# أهمية "الرؤية"

طموحة: تعكس تطلعات المؤسسة نحو أداء أفضل وفعالية أكبر،



أي تقوم على أسس علمية وعملية صلبة  
ومعطيات حقيقية



# المبدأ العام للاستراتيجية

طموحة:  
تعكس تطلعات المؤسسة نحو أداء أفضل وفعالية أكبر، وتأخذ بالاعتبار:

01 تطور الوعي المؤسسي والمجتمعي، والوعي الفردي للقيادات الإدارية وللموظفين.

02 تطور القدرات والإمكانات الذاتية للمنظمة والعامّة للدولة.

03 توفر أشكال الدعم الفني والمالي من الجهات الداعمة و/أو المانحة.

04 تعزيز الخبرات المكتسبة والدروس المستفادة من التجارب السابقة و/أو المستمدة من الممارسات الفضلى العالمية.

05 دعم المستجدات العلمية والتقنية.

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



أي تقوم على أسس علمية وعملية صلبة ومعطيات حقيقية. وتتأتى واقعتها من كونها

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

01 مستمدة من التطلعات المستقبلية

02 تعكس بشكل محدد أولويات المؤسسة

03 تعكس في عمومها رغبات الجهات الفاعلة والمؤثرة والفئات المستهدفة

04 تنبثق من، و/أو تأخذ بعين الاعتبار، نتائج الدراسات وتوصيات الجهات الاستشارية.

05 بعيدة كل البعد عن التخيلات والتقدير التي لا أساس لها.



# المبدأ العام للاستراتيجية

لصياغة الرؤية ينبغي ان تتمكن من الاجابة على الاسئلة التالية:

	ما هو شكل النجاح المطلوب ان تحققه المؤسسة؟
١ - جمع معلومات	ماهي الفرص المتاحة ؟
	ما لذي يمكن ان يفعله المؤسسة اذا توافرت لها موارد اكبر؟
٢ - تحليل معلومات	ما الذي تريد المؤسسة ان تعرف به في الواقع والمستقبل؟
	القدرة الواقعية (والكامنة) على تحقيق "الرؤية"
٣ - الخطة الاستراتيجية	

# نماذج من الممارسات الفضلى في مجال صياغة "الرؤية"

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



مايكروسوفت

خلق الخبرات التي تجمع  
سحر البرمجيات بقوة  
خدمات الأنترنت في  
عالم الوسائل



جامعة الملك سعود

الريادة العالمية  
والتميز في بناء  
مجتمع المعرفة



BMW

ان نكون الصانع  
الأكثر نجاحا في  
صناعة السيارات

# نماذج من الممارسات الفضلى في مجال صياغة "الرؤية"

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

رؤية VISION  
2030

### رؤية ٢٠٣٠

السعودية... العمق  
العربي والإسلامي... قوة  
استثمارية رائدة... ومحور  
ربط القارات الثلاث..

مجموعة صافولا  
The Savola Group

### صافولا

مبيعات بقيمة ٥  
بليون ريال بجهود  
٥٠٠ موظف خلال ٥  
سنوات

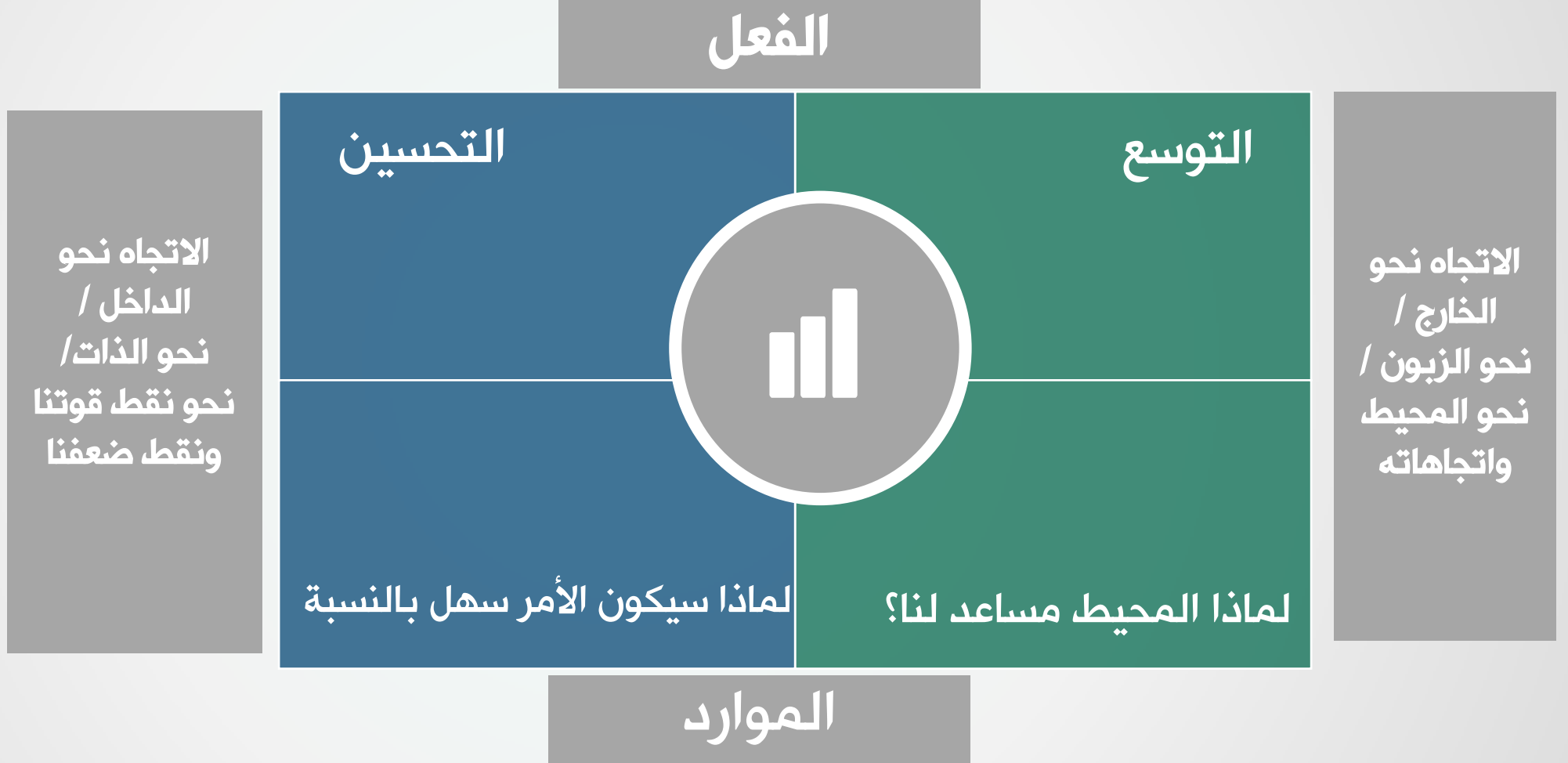
Al Rajhi Bank مصرف الراجحي

### مصرف الراجحي

شركة مصرفية رائدة  
موثوقة تقدم حلولاً  
مالية مبتكرة لتحسين  
أسلوب حياة الناس في  
كل مكان.

# المبدأ العام للاستراتيجية

نبدأ بكتابة رؤيتنا بستة صيغ مختلفة على 6 بطاقات ، ونوزع مضمون هذه البطاقات على اربعة فئات وفق المصفوفة التالية ، ثم نحرر تركيباً جامعاً



١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية





# صياغة "الرسالة"



# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٤ - صياغة "الرسالة"

## تعريف "الرسالة"



"الرسالة" هي بمثابة  
"إعلان نوايا" لما نتطلع  
إلى عمله، وتعريف بالأطر  
التي سنعمل من خلالها  
على تحقيق غايتنا  
الأساسية في مدى زمني  
معين (٣)





# الصفات التي يجب توافرها في الرسالة

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٤ - صياغة "الرسالة"

الدقة  
والاقتضاب



التشبه بأفضل الممارسات في  
هذا المجال

المرونة النسبية والقابلية  
للاجتهاد



# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

( What )

( Who )

( How )

( Why ).

Distinctive Competencies

Driving Forces

## تشكيل الرسالة

1 تحديد المنتج الرئيسي ( أو الخدمة الرئيسية ) للمؤسسة. أي ما العمل الذي تؤديه المؤسسة ؟

2 تحديد الجمهور ( أو المكان أو السوق ). أي لمن تؤدي هذا العمل ؟

3 تحديد الطريقة الرئيسية للمنظمة لإيصال المنتج ( أو الخدمة ) للجمهور المستفيد. أي كيف يؤدي هذا العمل ؟

4 تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة. أي لماذا وجدت المؤسسة ؟

5 الاتفاق على نقاط التميز وتفرد المؤسسة. أي ما الذي نتميز ونتفرد به وكيف ننميّه ؟

6 تحديد القوى الإيجابية التي تدفع للأمام والقوى السلبية التي تمنعها من التقدم. أي ما الذي يحرك المؤسسة ؟

## مواصفات رسالة المؤسسة

1	واسعة من غير هلامية، محددة من غير تفصيل.	1	أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
2	تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة.	2	أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.
3	تحاكي أعراف / فلسفة / قيم / معتقدات وتقاليد المؤسسة.	3	تصف ما عليه المؤسسة
4	تعكس معايير قابلة للتحقيق.	4	تركز على محور استراتيجي محدد.
5	يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة.	5	تعبّر عن تميز المؤسسة عن غيرها.

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



أهمية وجود رسالة  
اظهرت الدراسات المقارنة للمنظمات الناجحة ان اهم اربعة عوامل كانت قاسما  
مشتركا وراء هذا النجاح وهي:



وجود رسالة واضحة متفق عليها.



رئيس قوي وكفاء.



مجلس ادارة ديناميكي وفعال.



التزام واسع من المنظمة بزيادة الاعتمادات.



١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٤-٣ صياغة "الرسالة"

# موجهات صياغة الرسالة

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

اختيار كل كلمة وعبارة بتأن، والتدقيق بها من حيث اللغة والمضمون، قبل اعتمادها بشكل نهائي



الابتعاد تماماً عن اللغة الاحتمالية وعن لغة التمنيات



التعبير بصدق، ودون تضخيم أو تفخيم، عن حقيقة ما تقوم به المؤسسة



# نماذج من الممارسات الفضلى في مجال صياغة "الرسالة"

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

بنك الأردن دبي الإسلامي  
Jordan Dubai Islamic Bank



### بنك الأردن دبي الإسلامي

تقديم خدمات متميزة و  
مبتكرة نابعة من مبادئ الدين  
الإسلامي الحنيف تهدف الى  
بناء شراكة دائمة و تحقيق  
أفضل منفعة لجميع الأطراف.



### مؤسسه ركاز

تسويق الاخلاق وتعزيزها عبر  
الاعلام الموجه لشرائح  
المستهدفة من خلال حملات  
وبرامج اعلاميه واحترافيه .

ارامكو السعودية  
Saudi Aramco



### أرامكو

في أرامكو السعودية نقوم بما  
هو أكثر من تزويد العالم  
بالطاقة، فنحن نطور شركات  
جديدة وندعم الاقتصاد ونعزز  
الابتكار

# نماذج من الممارسات الفضلى في مجال صياغة "الرؤية"

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٤ - ٣ صياغة "الرسالة"

Google

google

تنظيم المعلومات  
الكونية وجعل الوصول  
إليها متاحاً ومفيداً



امانة العاصمة المقدسة

خدمات بلدية راقية  
لساكني أم القرى  
وقاصديها.



زين للاتصالات

زين عالم جميل



بناء القيم





# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



## تعريف القيم

القيم هي المعتقدات أو المثل العليا التي يتشارك بها المنتمون إلى ثقافة أو بيئة ثقافية ما. وهي المبادئ التي يبني بها الأفراد حكمهم حول ما هو "جيد" وما هو "سيء"، وما هو "مرغوب فيه" أو "غير مرغوب فيه". يمكن وصف منظومة "القيم" في مجتمع/مؤسسة ما بأنها المنظار الذي ينظر فيه الأفراد إلى الأمور والمسائل التي تتعلق بهم، بعملهم أو بيئتهم.



# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٥-٣ بناء القيم



## تعريف القيم

لقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها: "اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح."

أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها.

# القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات



## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٥-٣ بناء القيم

## القوة

وتكتسب القوة من أربعة مصادر، هي



ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاص، بالاهتمام والاحترام والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة للسلطة الفاعلة

# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٥-٣ بناء القيم

## القوة



## القوة

إن الإدارة الناجحة؛ هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية، من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة، مما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم



# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

## الصفوة



## الصفوة

تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة، ولذا تعد الصفوة كقيمة خياراً صعباً، إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدد معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح



# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٣-٥ بناء القيم

## المكافأة



## المكافأة

إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته، والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب العقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء، ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف فيها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة

# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

## الفاعلية



## الفاعلية

تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات، ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة، من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها



# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

## الكفاءة



## الكفاءة

تؤثر الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات، حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة



# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

٣-٥ بناء القيم

## العدالة



## العدالة

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزا للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة، بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة

# المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

## فرق العمل



## فرق العمل

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين لذا تتبنى المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة



IFEAS - Arabia

# القانون والنظام

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



## القانون والنظام

ترسم كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين، لذا؛ فإنه يجب على المديرين أن يدركوا الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة



## القيم

في سعينا نحو تحقيق رؤيتنا ورسالتنا وأهدافنا الاستراتيجية سوف نحتكم كفريق عمل متكامل إلى سبعة قيم مشتركة تمثل مرجعية أساسية لضبط كافة التصرفات الفردية والجماعية، وتشمل هذه القيم ما يلي:

م	القيمة	المضمون
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



## القيم لا توضع لأي سبب مما يلي



لا توضع لأن  
الناس  
يتحدثون عن  
أهميتها



لا توضع لإعطاء  
مظهر من  
الأناقة  
والاحترافية في  
المطبوعات  
والمواقع



لا توضع بغرض  
نوال ثقة  
وإعجاب العملاء  
في الحملات  
التسويقية.



لا توضع  
بغرض تعظيم  
الأرباح.

إنما فقط توضع لتمثل المرجع الأساسي، والأمين لكل قرارات المؤسسة وسلوكها داخلياً وخارجياً.



# ستة خطوات عملية تقودك لإرساء القيم الأساسية لمؤسستك

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات



توضيح مفهوم القيم،  
وأهميتها.

اختيار مجموعة العمل.



٢ - تحليل معلومات



تنظيم القيم

طرح الأسئلة الاسترشادية



٣ - الخطة الاستراتيجية



مرحلة تعريف القيم

اختيار القيم الأساسية



# نماذج من الممارسات الفضلى في مجال صياغة "القيم"

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



### جنرال إلكتريك

- التفوق والابتعاد عن البيروقراطية -  
سرعة الانجاز وخفض النفقات - الثقة  
الكاملة بالنفس - الاهداف الجريئة  
ومكافأة التقدم - المسؤولية والالتزام -  
اعتبار التغيير فرصة سانحة وليس  
تهديدا - تحمل المسؤولية والتفويض  
ومنح الصلاحيات - العالمية والشمول



### شركة شيفرون

- الامانة - الثقة - التنوع -  
الاتصال - المشاركة - التوافق  
التنظيمي - الانجاز - التقدير



التميز - الاهتمام بالموارد  
البشرية - العدالة والاستقامة -  
العمل الجماعي - الأمن  
الاستجابة والتجاوب - الرعاية  
والكرم - الثقة - المساءلة  
المواطنة





# مجالات العمل الرئيسية



# نموذج العمل الاستراتيجي Strategic Business Model

تحديد مجالات العمل (محاور عمل المنظمة) المستمدة من رسالة المنظمة.



١ - جمع معلومات

تحديد الغايات لكل مجال.



٢ - تحليل معلومات

تحديد مؤشرات لنجاح كل مجال.



٣ - الخطة الاستراتيجية

تحديد مؤشرات لنجاح كل مجال.



تحديد الآليات الاستراتيجية



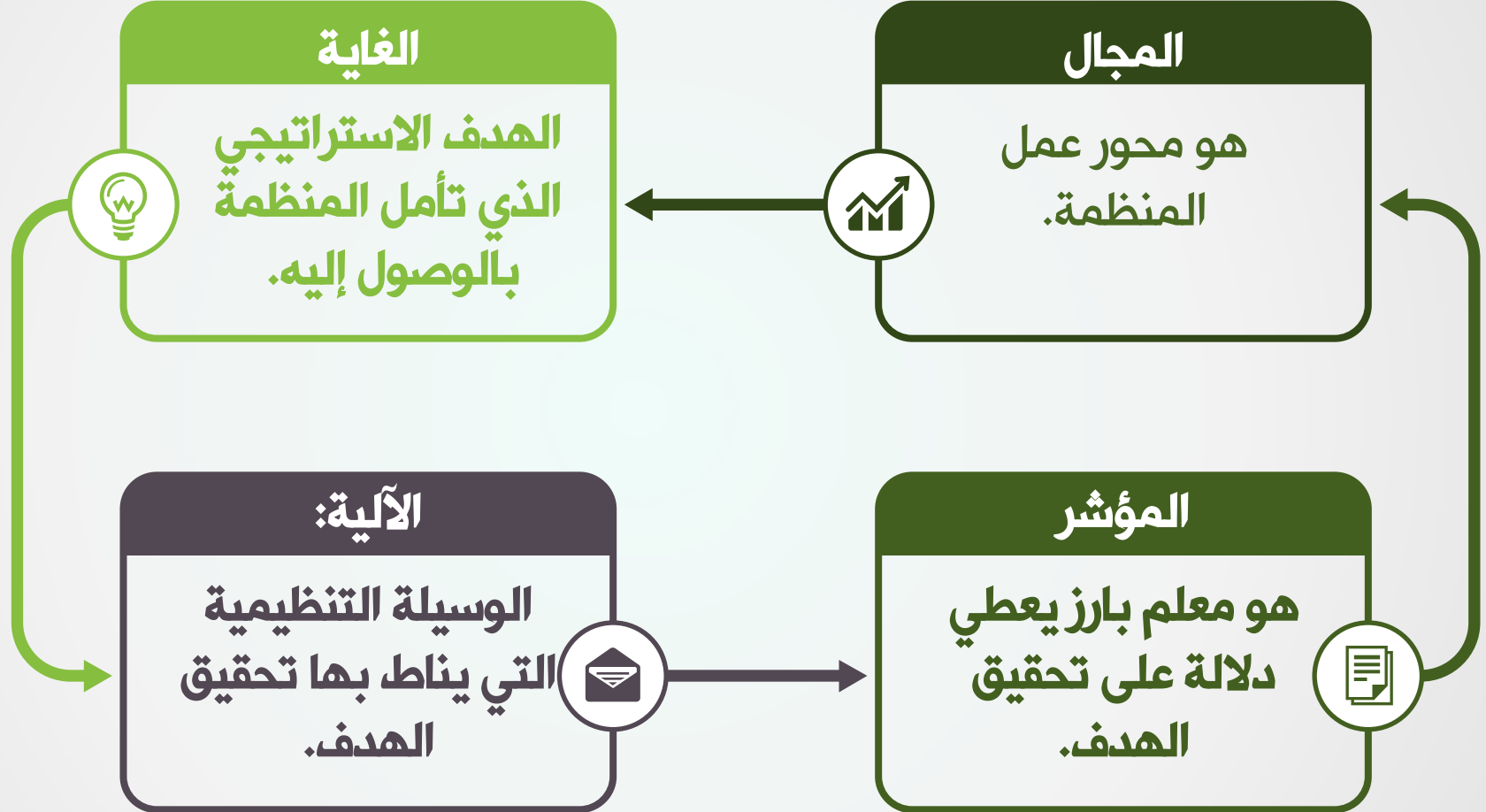
# توضيح

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



## تحديد مجالات العمل الاستراتيجية

بناءً على المعطيات المجمعة وعلى دراسة الوضع الحالي وتحليل الأولويات والتي سيتم التركيز عليها خلال فترة الخطة الاستراتيجية

م	الموضوع	النسبة المئوية
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

# تحليل التوازن الاولويات

تحليل التوازن الاولويات الاستراتيجية واسطة بطاقة الاداء المتوازن

م	الموارد البشرية	العمليات	المالية	العملاء
	%٢٢	%٢٢	%٣٤	%٢٢
نسبة التوازن المطلوبة				
نسبة انتباه الفريق				
تعديل انتباه الفريق				

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



# الاهداف



## تعريف الهدف

# Goals

يمكن تعريف الأهداف بأنها "نتائج أو مستويات أداء يراد الوصول إليها خلال مدة محددة من الزمن".

او

أن الحلم نتيجة نتمناها ، بينما  
تعريف الهدف : بيان بالنتيجة  
المطلوبة بمقياس كمي وموعد  
زمني

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



أما بالنسبة إلى مستويات الأهداف، فيمكن تصنيفها في:

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية

### أهداف استراتيجية

وهي الأهداف التي تمثل الإطار أو التوجه العام خلال مدة زمنية طويلة نسبياً، فتكون بمثابة نتائج أو مستويات أداء يراد الوصول إليها خلال مدة زمنية طويلة.

### أهداف تنفيذية

ويقصد بها نتائج أو مستويات أداء محددة، يراد الوصول إليها خلال مدة زمنية متوسطة إلى قصيرة. ويغطي كل هدف من هذه الأهداف مرحلة زمنية قصيرة نسبياً، وتكون مشتقة ومنبثقة من الأهداف الاستراتيجية، وأكثر تحديداً وأقصر عمراً، وتسعى في مجموعها إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي







### الهدف التنفيذي

١. واضح ومحدد
٢. قابل للقياس
٣. عملي وقابل للتحقيق
٤. طموح واقعي
٥. محدد بـمدة زمنية

### الهدف الاستراتيجي

١. على درجة عالية من الأهمية.
٢. ذو بعد شمولي.
٣. يميل إلى التعقيد.
٤. يشكل إطاراً عاماً للمؤسسة
٥. يرتبط بـمدد زمنية طويلة
٦. ذو تأثير قوي.
٧. وتجنب الإجابة عن الأسئلة (لماذا؟)  
(وكيف؟)
٨. الاقتصار على إجابة الأسئلة  
التخطيطي (ماذا؟) (ومتى؟)

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



# تعريف المصطلحات

## المبدأ العام للاستراتيجية

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية



نقطة البداية (نقطة الانطلاق) لعملية القياس تحدد قيمة المؤشر بتاريخ المباشرة بعملية المقايسة. وهي تعكس بشكل رقمي (عدد أو كمية أو نسبة) واقع الحال في مجال/قطاع معين بتاريخ المباشرة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.



هو مقياس رقمي يدل على مستوى أداء مؤسسة ما في لحظة تاريخية محددة. يتم بموجب هذا المؤشر قياس لمخرجات العمليات قياساً كمياً، وقياس النتائج المحققة كمياً ونوعياً..



(Target): تمثل النتائج الكمية المحددة المراد تحقيقها خلال وقت معين بواسطة مبادرة أو آليات تنفيذ معينة، ودائماً ما يكون هدف مؤشر الأداء مرتبطاً بمعايير دولية ومحلية. ويجب أن يتم تحديد قيمة واحدة لكل مؤشر مرتبطة بزمن محدد.



نقطة الأساس



مؤشر قياس الأداء



القيمة المستهدفة  
لمؤشر الأداء



# الاجراءات التنفيذية



## الاجراءات التنفيذية

المجال الاستراتيجي الاول  
نضع لكل هدف استراتيجي من ١ إلى ٣ إجراءات تنفيذية ونحدد الجهة المسؤولة عن الإجراء

الأهداف الاستراتيجية	الإجراءات التنفيذية	الجهة المسؤولة

١ - جمع معلومات

٢ - تحليل معلومات

٣ - الخطة الاستراتيجية