



مركز الاعتماد
وإضمان الجودة
ACCREDITATION & QUALITY ASSURANCE CENTER



دورة بعنوان «الخطة الاستراتيجية والتشغيلية»

محمد عبدالعال النعيمي
أستاذ إدارة الجودة وطرق الإحصاء

الجامعة الأردنية
كلية الأعمال

٢٠١٩



أهداف الورشة:

١. معرفة ماهية التخطيط الاستراتيجي.
٢. معرفة الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي.
٣. التعرف بكيفية وضع الخطة الاستراتيجية.
٤. كيفية التمييز بين الرؤية والرسالة والأهداف.
٥. قياس الفجوة بين المخطط والواقع.
٦. معرفة الخطة التشغيلية وقياس فعاليتها.

□ الاستراتيجية:

هي مجموعة من الخطط التي تعتمد على التحليل العقلاني والتجارب والخبرات التي تولد الأفكار الإبداعية لغرض مواجهة التغيرات البيئية والظروف المحيطة بالمنظمة إضافة إلى تحقيق التميز و الاستدامة.

• كما يمكن تعريفها:

على أساس استثمار القدرات المتاحة لغرض التخطيط المستقبلي والقدرة على التنبؤ والتعامل مع الظواهر الديناميكية.





□ التفكير الاستراتيجي:

وهو استشراف المستقبل لغرض

وضع دليل عمل تتبعه المنظمة وفقاً لأهداف ورؤية ممكن
تحقيقها...

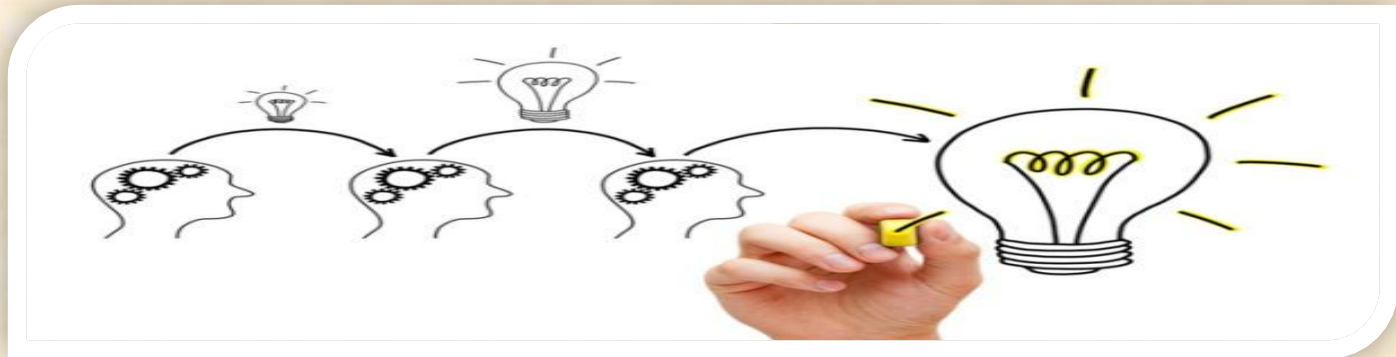
□ لماذا نخطط للاستراتيجية:

- تحديد الرؤية الصحيحة والواضحة للمنظمة.
- التركيز على المواضيع ذات الأهمية القصوى ومنحها صفة الأولوية في الإدارة.
- فهم وتحليل التغيير البيئي الداخلي والخارجي.
- التشاركية في اتخاذ القرارات.
- التفاعل بين المستويات الإدارية لغرض تحسين تطبيق الاستراتيجية.



□ الأركان البنائية للإدارة الاستراتيجية:

١. مفاهيم يجب إدراكها.
٢. أهمية ومهام الإدارة الاستراتيجية.
٣. فوائد الإدارة الاستراتيجية.
٤. تحديات الإدارة الاستراتيجية.
٥. مستويات الإدارة الاستراتيجية.



- تحليل الخيارات المتاحة والملائمة للمنظمة مع البيئة الخارجية.
- تحديد الأهداف طويلة المدى.
- مراجعة الأهداف السنوية وتقييم الأداء.
- تخصيص الموارد المادية والبشرية لغرض تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية.



□ أسئلة مهمة يجب على المسؤولين معرفتها:

١. أين نحن (أين تقف المنظمة)، وما هو الوضع الراهن للمنظمة؟

٢. إذا لم يحدث تغيير أين ستكون المنظمة في السنة الأولى، أو الثانية...؟

٣. ما هي الأنشطة المحددة الواجب العمل عليها من قبل الإدارة؟ وما هي المخاطر أو الإيجابيات التي تحصل عليها المنظمة؟



لغرض الإجابة على هذه الأسئلة، يجب إتباع العناصر التالية:

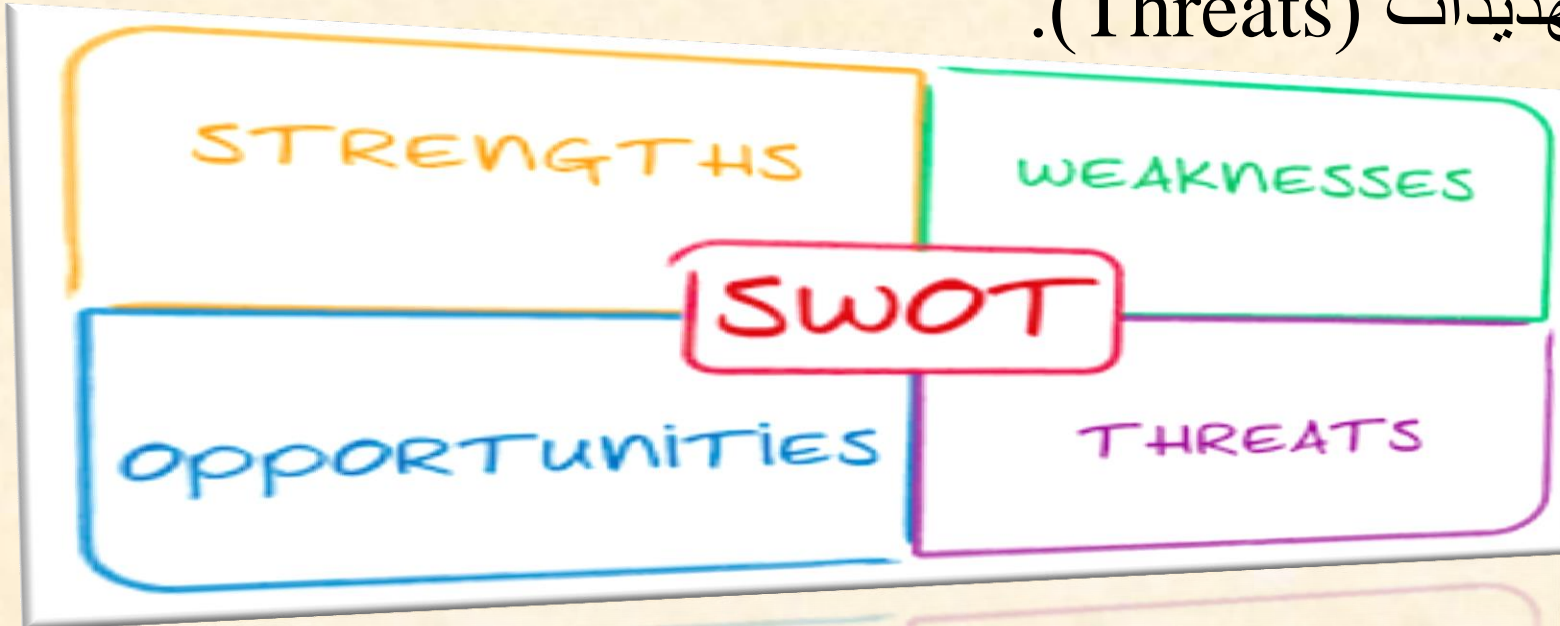
■ تحليل الواقع "أين نحن؟": (SWOT).

✓ تحديد نقاط القوة (Strengths).

✓ نقاط الضعف (Weakness).

✓ الفرص (Opportunities).

✓ التهديدات (Threats).

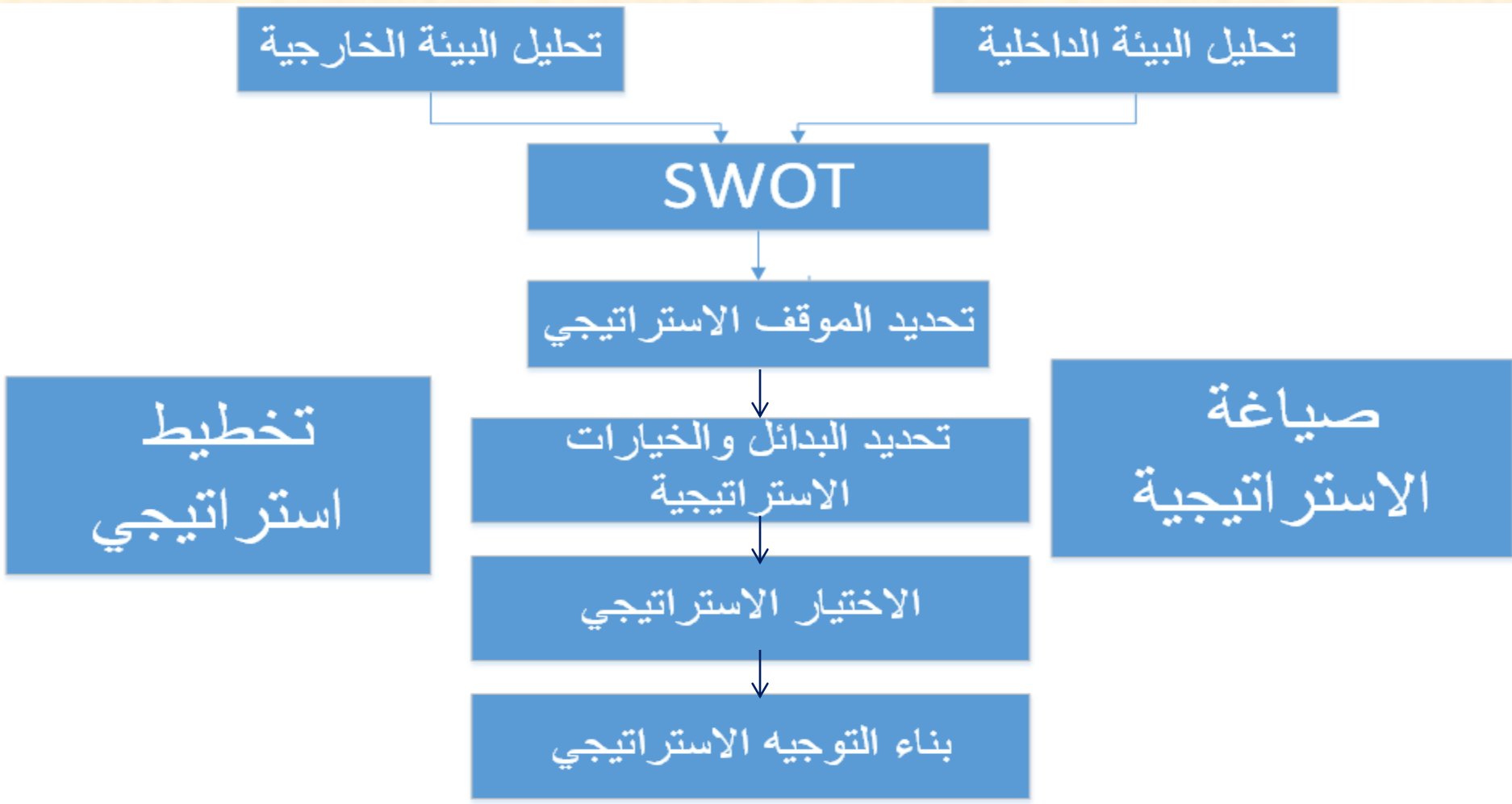


□ لغرض تحديد العوامل الاستراتيجية ووقوف المسؤول على الموقف الاستراتيجي، يجب العمل على ما يلي:

- تحدي ومعرفة الكفايات المتميزة في المنظمة.
- تحديد القدرات والموارد البشرية والمادية التي تمتلكها المنظمة.
- تحديد الفرص الممكن أن تستثمرها المنظمة.
- تحديد المخاطر والفرص التي يمكن استغلالها لظروف المنظمة المادية أو البشرية.



■ الشكل التالية يبين صياغة الاستراتيجية.



□ مسؤولية التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: المخطط الأوحده.

ثانياً: تفويض المسؤولية.

ثالثاً: التعاون بالمسؤولية.

رابعاً: المسؤولية الريادية.



Path to success!

أولاً: المخطط الأوحده:

وهو شخص واحد مثل المسؤول الأول عن للمنظمة يقوم بوضع الخطة الاستراتيجية معتمداً على خبراته وملاحظاته مع مشاركة محدوده من بعض العاملين معه وهذا قليل الاستخدام.





ثانياً: تفويض المسؤولية:

إسناد الخطة الاستراتيجية

لمستشارين موثوق بهم ويتمتع هؤلاء بالمعرفة الواسعة والخبرة.



ثالثاً: التعاون بالمسؤولية:

اشراك المسؤول الأول للمنظمة المديرين ورؤساء الأقسام في إعداد الخطة.



رابعاً: المسؤولية الريادية:

يقوم المسؤول الأول في المنظمة بتشجيع الأفراد والفرق الريادية على إعداد الخطة وإطلاق مواهبهم وتحفيزهم على تبني مبادراتهم. ويلائم هذا النوع المنظمات الباحثة على الفرص الجديدة وتنمية الإبداع والابتكار.



□ مكونات التوجه الاستراتيجي:

أولاً: الرؤية (VISION).

ثانياً: الرسالة (MISSION).

ثالثاً: القيم الجوهرية (CORE VALUES).

رابعاً: الغايات (GOALS).

خامساً: الأهداف (OBJECTIVES).

سادساً: الخطة الإجرائية (ACTION PLAN).



أولاً: الرؤية (VISION):

هو الإدراك العقلي لنوع البيئة والأفق الزمني الذي ترغب المنظمة الوصول إليه.

وهي الحلم المطلوب تحقيقه للمستقبل الحقيقي للمنظمة.

(نقل المنظمة إلى المستقبل المرغوب).



رؤية الجامعة الأردنية:

جامعة عالمية ذكية متميزة أكاديمياً وبحثياً وريادياً
وثقافياً.

ثانياً: الرسالة (MISSION):

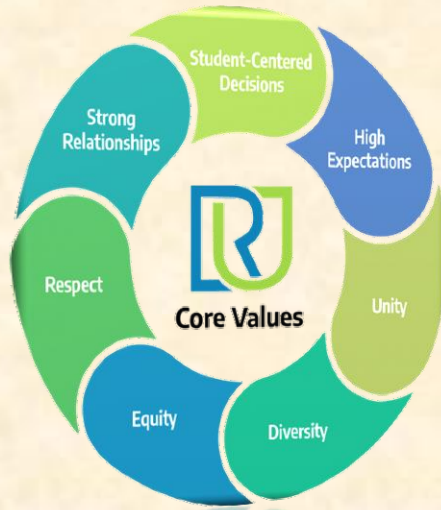
مجموعة من الغايات التنظيمية التي تشمل الفرص من وجود المنظمة ومجال عملها.

(بيان يوضح سبب وجود المنظمة وطريقة عملها وتوجهاتها).



رسالة الجامعة الأردنية:

توفير خبرة تعليمية متميزة للطلبة وإجراء بحوث منتجة للمعرفة
وبناء جسور مجتمعية متينة ضمن بيئة جاذبة مستقرة مالياً
ومحفزة للإبداع والابتكار والريادة.



■ القيم الجوهرية (CORE VALUES):

المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في المنظمة في إدارة شؤون العمل وتنظيمها لغرض تحقيق رسالتها.

(القيم الجوهرية تعتمد على المبادئ الرئيسية والمعتقدات الأساسية).

القيم الجوهرية للجامعة الأردنية:

نزاهة، شفافية، عدالة، تسامح وانفتاح، انتماء، تفاعل مجتمعي، حوكمة رشيدة.

رابعاً: الغايات (GOALS):

هي الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة لغرض تحقيقها وترتبط بالتطلعات المستقبلية التي تتحقق في المديات البعيدة طويلة الأجل.

(الغايات هي أهداف مستقبلية تتحقق في الأجل الطويل).



غايات الجامعة الأردنية:

١. هيئة أكاديمية وطلبة بمستويات عالمية.
٢. برامج جاذبة وتعلم وتعليم متطور وفعال.
٣. أبحاث علمية رصينة ومؤثرة منتجة للمعرفة.
٤. بيئة جامعية ذكية متطورة مستقرة مالياً وذات كفاءة مؤسسية عالمية المستوى.
٥. منبر ثقافي تنويري وتنمية مجتمعية فاعلة.
٦. شراكات استراتيجية مؤثرة مع ذوي العلاقة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

خامساً: الأهداف (OBJECTIVES).

تطلعات مستقبلية قصيرة الأجل وتكون محددة وهي دليل للأنشطة الوظيفية والتشغيلية وتنشق من الغايات.

وتكون هذه الأهداف (محددة- قابلة للقياس-واقعية-ضمن الوقت)

.SMART



SPECIFIC
MEASURABLE
ACHIEVABLE
RELEVANT - RESPONSIBLE
TIMELY

سادساً: الخطة الإجرائية (ACTION PLAN):

وضع الخطة الاستراتيجية موضع التطبيق الفعلي ولمدة محددة مثل سنة أو ست أشهر.

وتعتمد على:

(المبادرات، الإجراءات، فترات التنفيذ، الجهات المسؤولة، مؤشرات الأداء).



الاستراتيجية التنفيذية

STRATEGY IMPLEMENTATION



□ الاستراتيجية التنفيذية STRATEGY IMPLEMENTATION

هي تحويل الاستراتيجية إلى فعل واقعي لغرض تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف المحددة للمنظمة.

THE STRATEGY IMPLEMENTATION PROCESS



المراحل التالية للخطة التنفيذية:

أولاً: صياغة تحويل الاستراتيجية إلى فعل واقعي من خلال:

- تحديد مهام التنفيذ.
- تحديد ضباط التنفيذ.
- تحديد أنشطة التنفيذ.

ثانياً: قياس النجاح الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

Balanced Scorecard or Key Performance Indicator

ثالثاً: إجراء التعديل والتحسين المستمر على الصياغة.



أسئلة المطلوب الإجابة عليها لغرض تنفيذ الاستراتيجية:

- ما الذي يتم عمله الآن؟ مقابل ما الذي يتم عمله فيما بعد؟
- ما الجوانب المطلوب تخصيص الوقت والاهتمام الشخصي الأكبر لها؟
- ما الذي يمكن تفويضه للآخرين؟



لغرض ضمان تنفيذ الاستراتيجية يجب إتباع ما يلي:



- التركيز على البناء المعرفي.
- القدرة على توجيه
- واستغلال الموارد المتاحة.
- تخصيص الموارد اللازمة

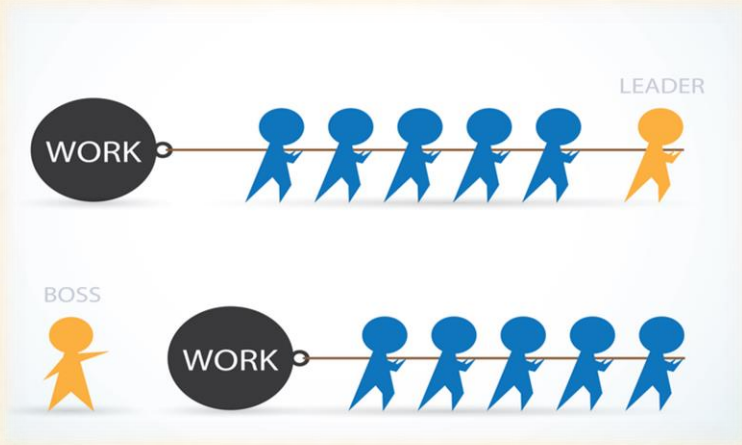
التي تتطلبها الخطط الاستراتيجية بشكل يحقق الأهداف
المرسومة دون فقدان وضياح.

- تحديد السياسات والإجراءات والبرامج والتي تسهل عملية تنفيذ
الاستراتيجية.



- التحسين والتطوير المستمر في الأداء بشكل يساهم في تحقق الأهداف والأداء.
- تهيئة أنظمة معلومات والاتصالات التي تسهل انسيابية المعلومات وتسريع عملية اتخاذ القرار.
- وضع أنظمة تحفيز تؤكد ربط المكافآت بتحقيق الأهداف.
- تتشكل ثقافة داعمة وقوية لتنفيذ الاستراتيجية.





- ممارسة مهام القيادة الاستراتيجية بكفاءة.

- تحديد فهم مشترك لأولويات المنظمة.

- تحديد المسؤوليات بين المديرين والوحدات التنظيمية.
- تمكين المديرين.

- عدم إخفاء المشكلات ومعالجتها.

- الالتزام بتنفيذ الرؤية المشتركة.

responsibility

inspiration | boss | power | mentor | teamwork | empower
 influence | confidence | support | vision | lead | strategy | mission
 business | leadership | success

الرقابة التنفيذية

STRATEGY CONTROL



■ الرقابة التنفيذية:

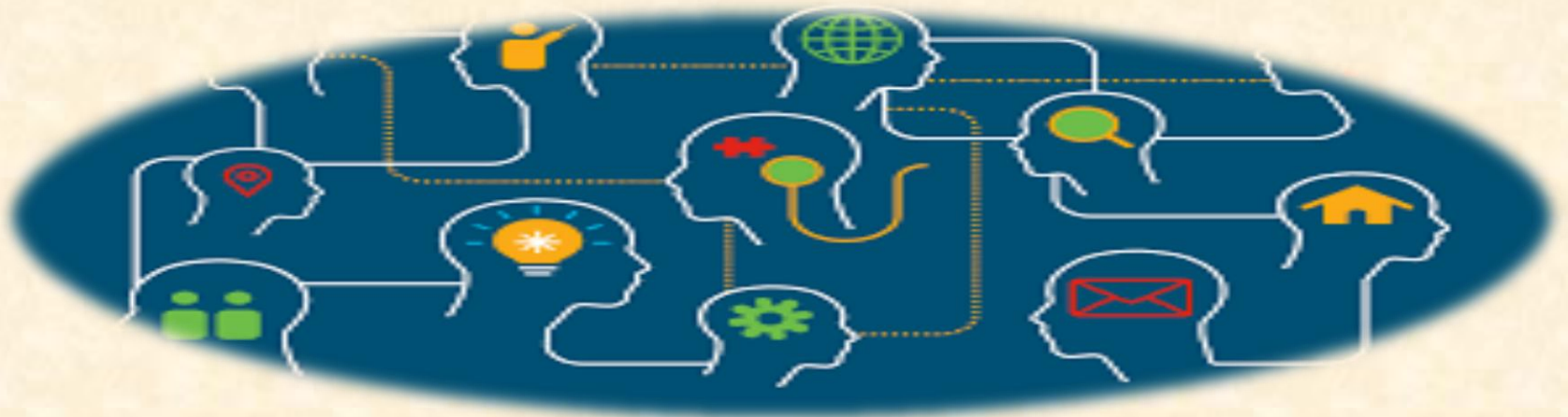
تنحصر الرقابة في العناصر التالية:

✓ تحديد المعايير.

✓ طرق القياس.

✓ المقارنة.

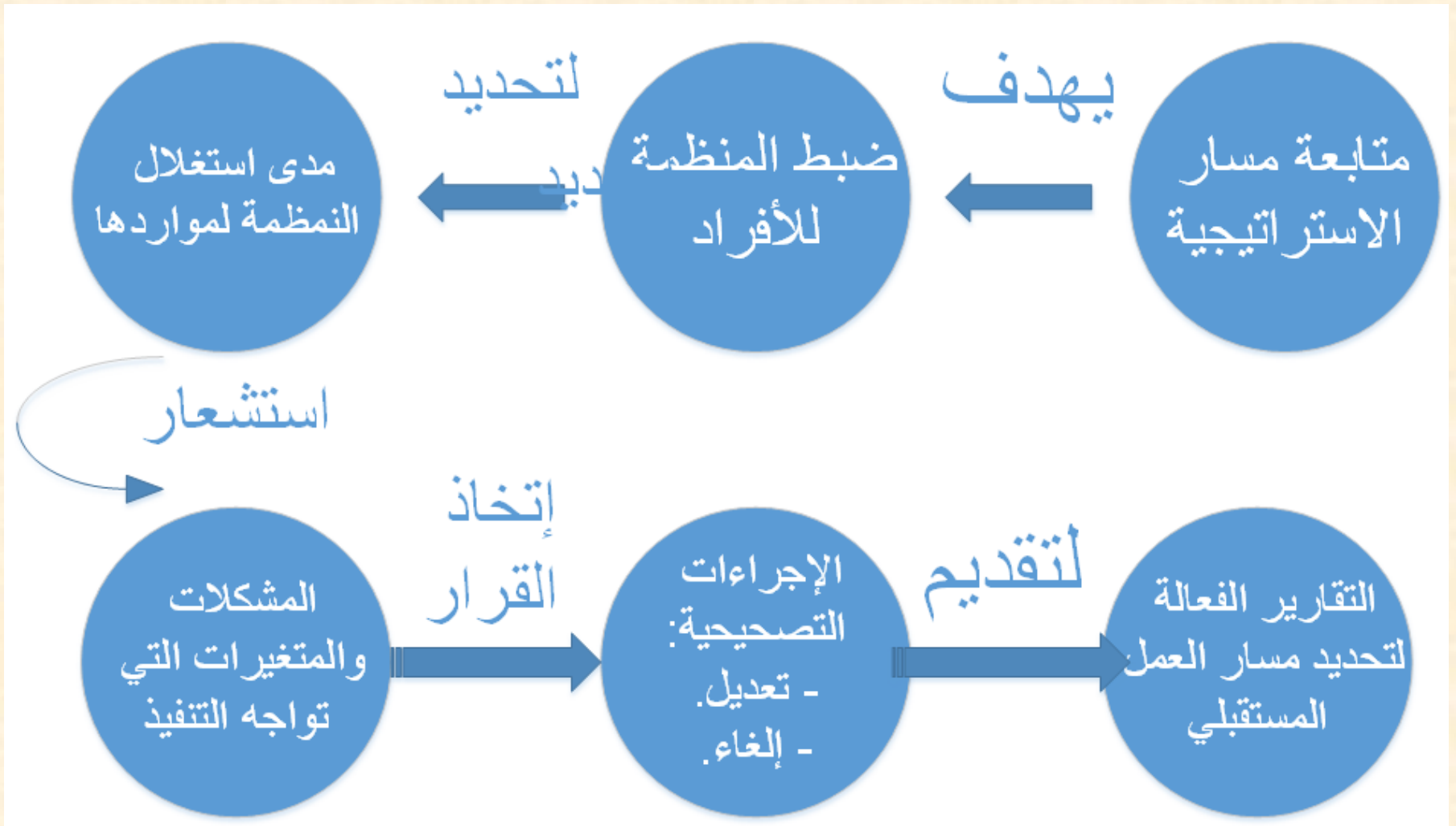
✓ الإجراءات.



- إن عملية الرقابة الاستراتيجية تتعلق بمتابعة مسار الاستراتيجية وكما أنه قد تم تطبيقها.
- لغرض الكشف عن المشكلات أو التغييرات في التغييرات في أماكن العمل الأساسية.
- الرقابة الاستراتيجية عملية ضبط أداء المنظمة والأفراد وتحديد مدى استقلال المنظمة لمواردها المالية الحالية والتركيز على المشكلات المهمة التي تواجه المنظمة بالمستقبل.
- الرقابة الاستراتيجية تقود إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية سواء بالإلغاء أو التعديل.
- تقديم التقارير الفعالة لتحديد مسار عمل المستقبل.



• والشكل التالي يلخص عملية الرقابة:



■ عمليات التقييم والقياس:

- ما تريد قياسه.
- وضع المعايير المطلوبة للقياس.
- استحداث نظام القياس والرقابة.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير.
- المبادرة باتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- التغذية الراجعة.



■ ماذا نريد أن نقيس؟

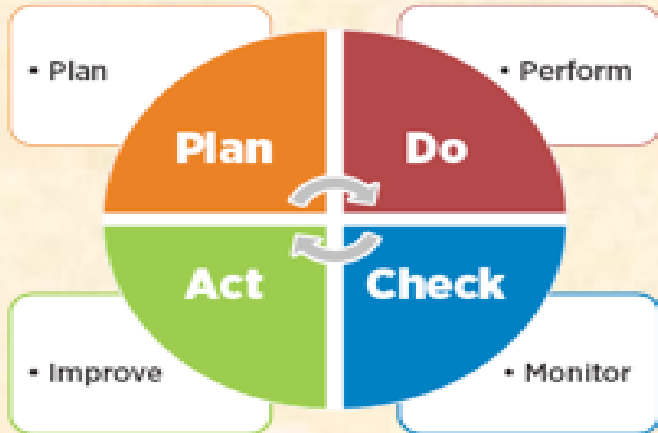
• يتم تحديد الأنشطة، العمليات، الإجراءات المطلوبة لغرض القياس.

• تأسيس المعايير المطلوبة.

إما معايير كمية (رقمية) أو (نوعية) مثل قبول الشيء أو رفضه مثل درجة المطابقة للمواصفات، أو الزمنية تقاس بالوقت ساعة، يوم، ...، أو مالية: تقاس بالجوانب المالية مثل الكلفة والعوائد المادية...

■ وأخيراً يجب على المخطط الاستراتيجي أن يسأل هذه الأسئلة لغرض التأكد من سلامة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

- هل نحن نسير بالاتجاه الصحيح؟
- هل يجب أن نقوم بالتعديلات المطلوبة؟
- كيف هو أداءنا؟
- هل وصلنا للأهداف والبرامج المطلوبة؟
- هل التكاليف تناسب الإيرادات والتدفق النقدي؟
- هل يجلب علينا القيام بتغيير العمليات؟



مع جزيل الشكر

