

دليل

بناء الخطة الاستراتيجية

١٤٤٠هـ / ٢٠١٩م

المحتويات الرئيسية

١	المقدمة	1
٢	مصطلحات الدليل	2
٣	مفهوم الخطة الاستراتيجية	3
٤	مراحل بناء الخطة الاستراتيجية :	4
	المرحلة الأولى : الإعداد	
٥	المرحلة الثانية : التحليل الرباعي	
٦	المرحلة الثالثة : الرؤية والرسالة والقيم	
٧	المرحلة الرابعة : الأهداف	
٨	المرحلة الخامسة : التنفيذ	
٩	المرحلة السادسة : التقييم	5
١٠	الخاتمة	
١١ - ١٨	الملاحق	
١٩	المراجع	7

المقدمة

التخطيط الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي (بالإنجليزية: Strategic Planning) هو عبارة عن عملية منهجية تسعى إلى تحقيق تصوّر واضح حول مستقبل شيء ما من أجل ترجمته وتحويله إلى أهداف تعتمد على سلسلة من الخطوات، وأيضاً يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه وضع الأهداف العامة لبيئة العمل، وتحديدًا التي تحتاج إلى وقت طويل للوصول إلى نتائجها، ومن ثمّ اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذها.

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتها، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. وينسحب ذلك على التخطيط التعليمي بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاية وفعالية الأفراد .

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية .

ولهذا تم إعداد هذا الدليل ليكون عوناً لمن يرغب في التعرف على أسس بناء الخطط والتخطيط الاستراتيجي .

مصطلحات الدليل

مصطلح الاستراتيجية : يعد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية Strato وتعني الجيش أو الحشود العسكرية ، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب

الاستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا أعوجاج فيه ، فهي تخطيط عال المستوى ، فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة ، تعني الطريق أو الاستراتيجية ، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات ، ثم استعملت هذه الكلمة في المجالات المتعددة في شتى مناخ الحياة العامة . ويعود أصل الكلمة إلى التعبير العسكري ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة مثل استراتيجيات العمل استراتيجيات التسويق ... الخ .

المنظمة

نستخدم مصطلح منظمة على أي تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه ، وحجمه و نوعه سواء كانت تجارية أو خدمية .

خارطة الطريق

رسم خطوات مسار لتحقيق الهدف مركزة على الأداء ، ذات مراحل واضحة وجداول زمنية ومواعيد محددة كأهداف .

الاستشراف

الاستقصاء والتوقع أو التحري والاستكشاف والتصوير والتنبؤ . والتوقع والاستشراف في اللغة من الفعل : استشرف ، أي : علا والتصب ، واستشرف الشيء ، أي : رفع بصره ينظر إليه .

مفهوم الخطة الاستراتيجية

مفهوم عملية التخطيط الاستراتيجي

ما التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو جهد منضبط لإصدار قرار وإتخاذ إجراءات أساسية تعمل على تشكيل وتوجيه المنظمة من حيث التعريف بها وما تقوم به من أعمال وكيف تقوم بذلك ولماذا تقوم به؟ مع التركيز على المستقبل.



عملية التخطيط الاستراتيجي

يفهم التخطيط الاستراتيجي على أنه : (عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة المواد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية وتمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، فتصاغ خارطة التغيير الاستراتيجي والتي تخضع لآليات محددة للتنفيذ ولمقاييس معينة للمتابعة سواء كان ذلك على مستوى تنظيم للأعمال أو على مستوى إقتصاد قطاعي أو إقليمي.



مراحل بناء الخطة الاستراتيجية

المرحلة الأولى : الإعداد



العمل على جعل منظمتك جاهزة للتخطيط
الاستراتيجي وفي هذه الخطوة
تحدد مدى جاهزية منظمتك للتخطيط
الاستراتيجي وتقوّم بتشكيل مجموعة
ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط. هذه
المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة :
هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي ؟
ماذا تريد أن تنجز من خلال التخطيط
الاستراتيجي ؟
هل هذا هو الوقت المناسب للتخطيط
الاستراتيجي ؟
ما الذي نحتاج إلى فعله حتى نصبح جاهزين ؟

المرحلة الثانية : التحليل الرباعي

مكونات SWOT : أسلوب يستخدم في التحليل الاستراتيجي من خلال تقييم وتحليل أربع نقاط رئيسية وقد جاء مسمى هذا الأسلوب اختصاراً للكلمات الإنجليزية التالية: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats والتي تعني بحسب التسلسل: القوة، الضعف، الفرص والمخاطر. وقد استحدث هذا الأسلوب في ١٩٦٠م وأخذت به الشركات لتحليل وضعها الحالي أو تحليل واقع منتجاتها أو مشاريعها الجديدة وقد تطور وظهر بعده عدد من الأساليب التي تخدم نفس الفكرة في التحليل والتقييم. إن هذا التحليل يشمل على:



المرحلة الثالثة : الرؤية والرسالة والقيم

هناك مجموعة من العناصر ذات العلاقة في الرؤيا والتي يجب أن يتم التركيز عليها وهي تصف الرؤية كيف ستبدو المؤسسة / المنظمة وتعطي الرؤية وضعاً مختصراً للصورة التي ترغبون أن تكون عليها المؤسسة عندما تحقق النجاح. وقد تحقق المؤسسة رؤيتها أو لا تحققها فهي بمثابة حلم قد تحققه المؤسسة، وتساهم - أيضاً - في تحقيقه مؤسسات أخرى. إن الرؤية ذات قيمة عالية للمؤسسة فهي تساعد على:

- التحفيز على مستقبل أفضل.
- التركيز على مستقبل أوضح وأفضل.
- تشجيع الأمل.
- البناء على النجاحات السابقة.
- المساعدة في خلق المستقبل.

يرتبط تحديد الرؤية بعملية فكرية منطقية بين ثلاث مكونات، هي: قدراتنا ورسالتنا وتحليل البيئة الخارجية.



تشير الرسالة إلى سبب قيام المؤسسة / المنظمة بالشئ الذي تقومون به. ولماذا هي قائمة؟ وهي توضيح قصير عن سبب وجود المؤسسة. ويجب أن تكون واضحة، ومختصرة وقابلة للتذكر وواقعية. ويجب أن توضح / تجيب هذه الرسالة ما يلي:

- من أنتم؟
- ماذا تفعلون؟
- مع أو من أجل ماذا تعملون؟
- لما ذا تفعلون ما تفعلونه؟



تظهر القيم كيفية سلوك (تصرف) المؤسسة / المنظمة والتي هي عبارة عن معتقدات كاملة ومواقف، أو مبادئ المؤسسة / المنظمة التي تقود عملها وتشكل قاعدة لضبط مسلكياتها، وإن كانت غير مدونة مثل القوانين إلا أنها تنظم عمل ومسلك المؤسسة / المنظمة. ومن الأمثلة على القيم: الالتزام بالشغافية والمساءلة واحترام الآخر، والاستخدام الأمثل للموارد والمشاركة المجتمعية... الخ



المرحلة الرابعة : الأهداف



وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه والذي ترغب منظمته أن تذهب فيه. وإيجاد خارطة طريق لعمل منظمته خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة. وتكون أهدافك موضوعية إذا انطبق عليها معايير SMART (محدد Specific، قابلة للقياس Measurable، يمكن تحقيقها Attainable، موجهة لتحقيق النتائج المرجوة Results-oriented، ومحصورة في إطار زمني محدد Time-bound) كما أن الموارد التي لديك تدعم وتساند خطتك. وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الاستراتيجية بطريقة شاملة يسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الاتفاق عليه في المراحل السابقة.

المرحلة الخامسة : التنفيذ



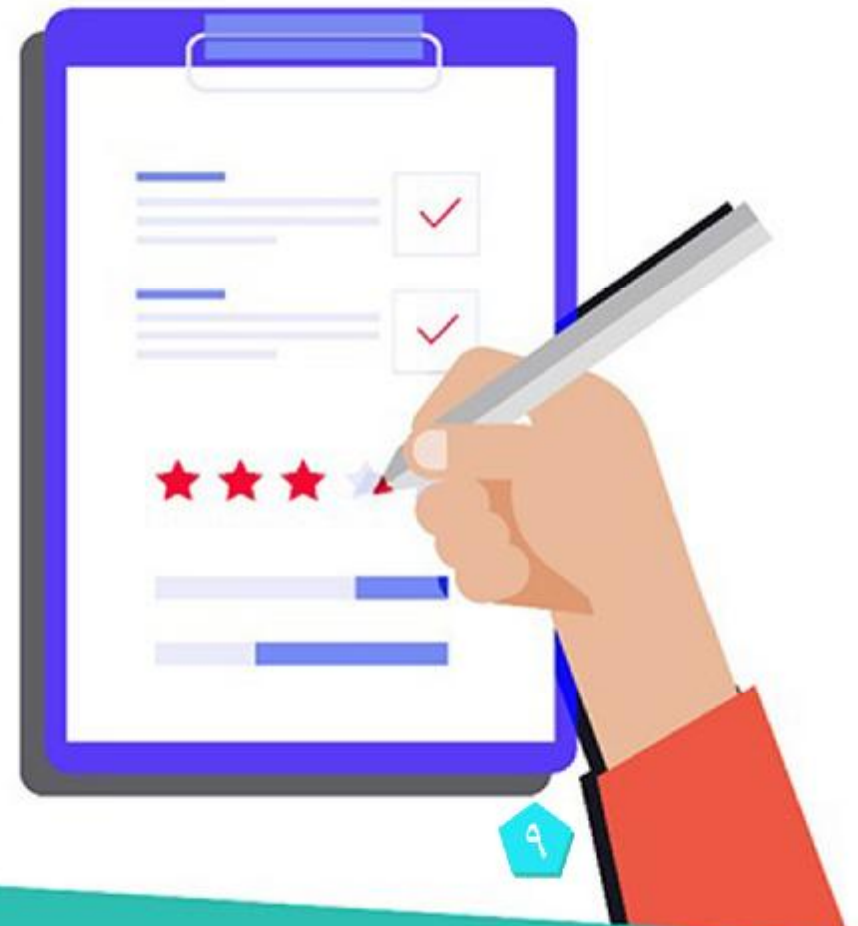
هي أن تضع خطط موضع التنفيذ والعمل، وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط) عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح لك بجعل خطتك حقيقة قائمة في كل سنة.

ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية.

وفي هذه المرحلة تقوم أيضاً بالتواصل مع الآخرين – مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء وأصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل وإخبارهم عن خطتك.

المرحلة السادسة : التقييم

وهو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل. وفي هذه الخطوة نقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما نقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل.



الخاتمة

نأمل أن يساعدك هذا الدليل خلال استعدادك للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي (يرجى الملاحظة أن الأدوات التي تجدها في نهاية هذا الدليل قد تحتاج إلى تغيير أو تعديل لتلائم الاحتياجات المحددة لمنظمتك) وبغض النظر عما إذا كنت قد قررت استكمال عملية التخطيط الاستراتيجية عن طريق أصحاب المصلحة الداخليين لديك، هذا الدليل يمكن أن يكون دليلاً مفيداً في تعليم كل شخص مشارك في هذه العملية والتأكد من أن كل شخص يستخدم نفس اللغة، وأنه على نفس الخط من أجل استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد ومفيد لمنظمتك

الملاحق

نموذج (أ)

التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

داخلية	نقاط القوة الرئيسية	نقاط الضعف
خارجية	الفرص الرئيسية	التهديدات والمخاطر



الملاحق

نموذج (ب/٢)

تحليل احتياجات الاطراف الرئيسية ذات العلاقة

الطرف الأول

ماذا تريد المؤسسة / المنظمة من الطرف الأول	ماذا يريد الطرف الأول من المؤسسة / المنظمة

نموذج (أ/٢)

تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة



الملاحق

نموذج (٣)
تحليل الأثر

النتائج

2

الأثر

1

المدخلات

4

المخرجات

3

الملاحق

نموذج (٤)

تحديد القضايا الاستراتيجية للمؤسسة / للمنظمة

المحاور الرئيسية	القضايا ذات العلاقة	هام جداً	هام	متوسط الأهمية	منخفض
القضايا القانونية والتشريعية					
الموارد المالية					
العملاء والمستفيدين					
المنتجات والخدمات					
الموارد البشرية					
بيئة العمل					
تقنية المعلومات					
العلاقات الداخلية					
العلاقات الخارجية					
البنية التحتية					
النظام الإداري المؤسسي					
الصورة الذهنية					

الملاحق

نموذج (٥)

استشراف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة / للمنظمة

العناصر
الرئيسية للرؤية
الاستراتيجية

الميزة الاستراتيجية

الدور الاستراتيجي

الموقع الاستراتيجي

الملاحق

نموذج (٦)

تشكيل رسالة المؤسسة

العناصر
الرئيسية للرؤية
الاستراتيجية

جذب الأطراف الرئيسية في تحقيق الغاية من
وجود المؤسسة / المنظمة

الغاية من وجود المؤسسة

الطرف (١)

الطرف (٢)

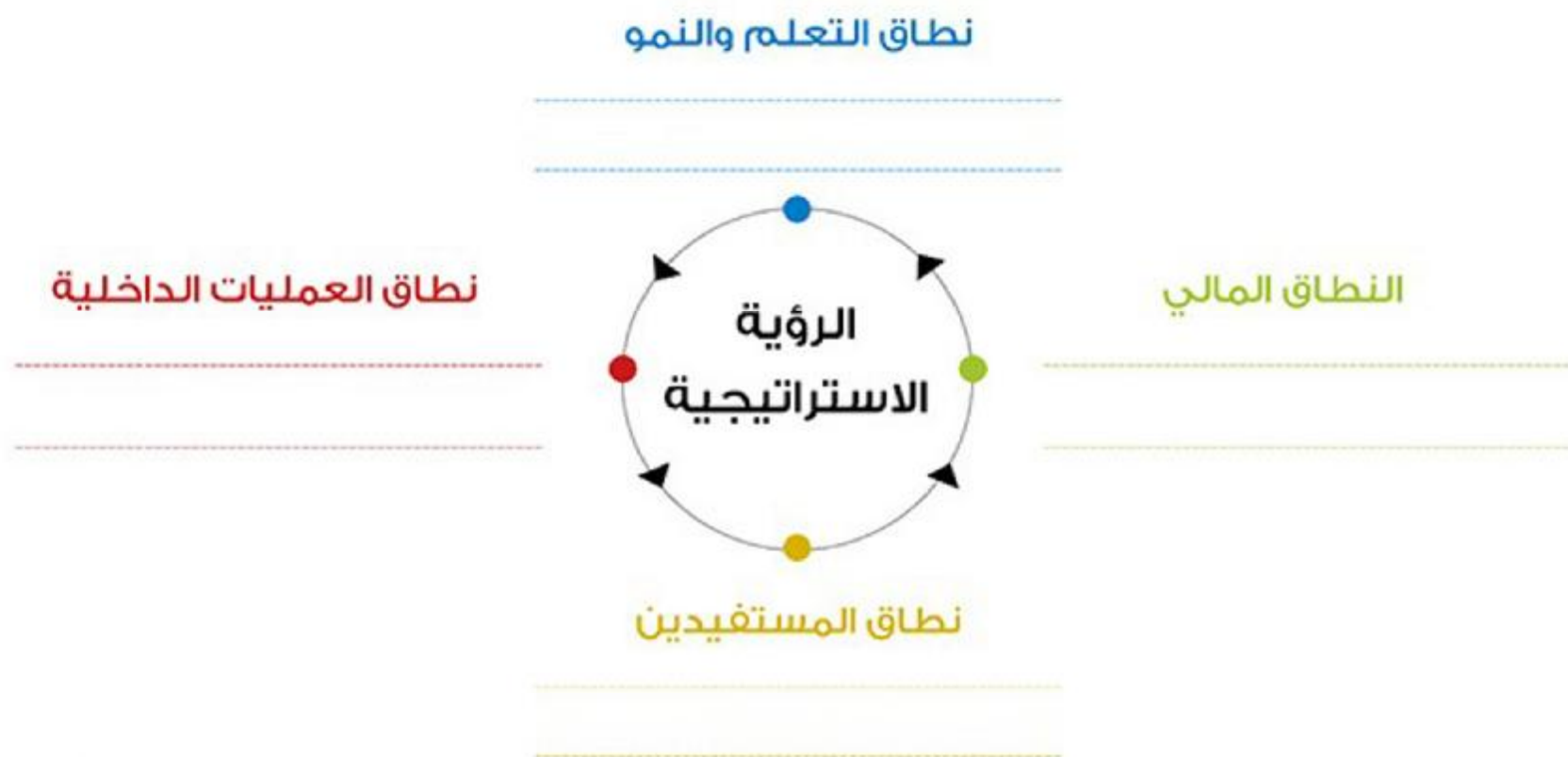
الطرف (٣)

الطرف (٤)

الملاحق

نموذج (٧)

تصميم الأهداف الاستراتيجية تبعاً لمنهجية بطاقات الأداء المتوازن



الملاحق

نموذج (٨)

تصميم الأهداف الاستراتيجية تبعاً لمنهجية بطاقات الأداء المتوازن

الخارطة الاستراتيجية

- ◀ الرؤية
- ◀ الرسالة
- ◀ نطاق المستفيدين
تحقيق الرسالة
- ◀ نطاق العمليات الداخلية
متطلبات التميز
- ◀ نطاق التعلم والنمو
متطلبات التنفيذ
- ◀ النطاق المالي
متطلبات التطوير

المراجع

- دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية - مؤسسة الملك خالد الخيرية ٢٠١٠م
- دليل التخطيط الاستراتيجي مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ٢٠٠٨
- كتاب التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج للدكتور مجيد الكرخي ٢٠١٧م
- كتاب التخطيط الاستراتيجي للأستاذ الدكتور هوشيار معروف الطبعة الأولى ٢٠٠٩ دار وائل للنشر
- مؤسسة محمد بن إبراهيم السبيعي الخيرية .

إدارة التخطيط والتطوير

MANAGEMENT PLANNING AND DEVELOPMENT



الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل

 Hailedu.gov.sa

إدارة التخطيط والتطوير

 ta6weeredu@hailsa.gov.sa

 @pd_hail2030