



الإدارة الاستراتيجية

مصطلحات الإدارة الاستراتيجية



ماهية الإدارة الاستراتيجية

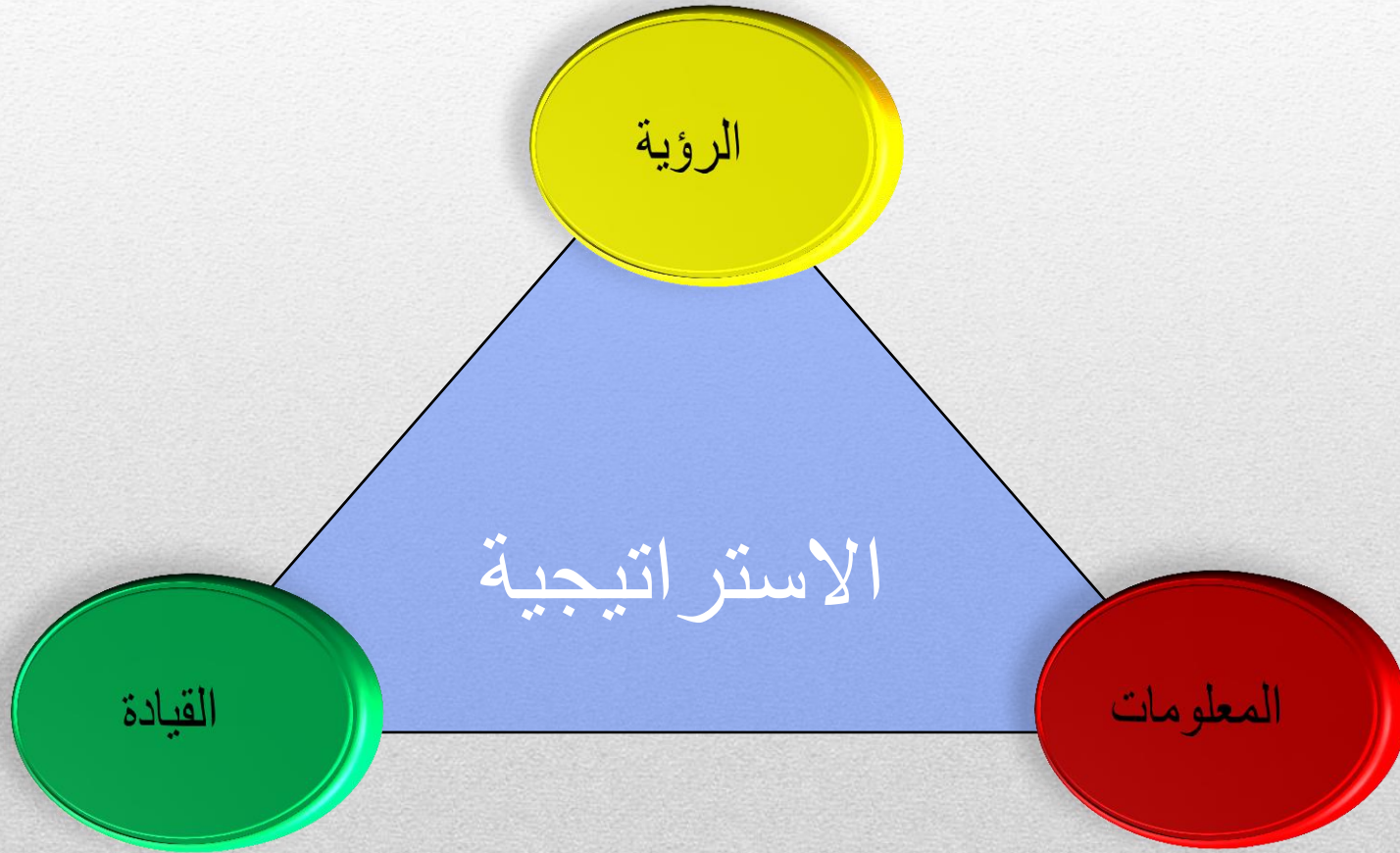
- ماهو مفهومكم وتعريفكم، أو تعريفاتكم، للإدارة الاستراتيجية؟
- ما هي خبرتكم المباشرة / العملية حول الإدارة الاستراتيجية؟



الاستراتيجية !؟!



مقومات الاستراتيجية



التفكير والإدارة الاستراتيجية



التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المنظمة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، ويحاول التأثير لجعل ذلك يحدث بما يتلائم مع البيئة الداخلية والخارجية.



الإدارة الاستراتيجية

- هي عملية إبداعية عقلانية التحليل
- وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة
- وذلك من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة فعالة
- والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر
- لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

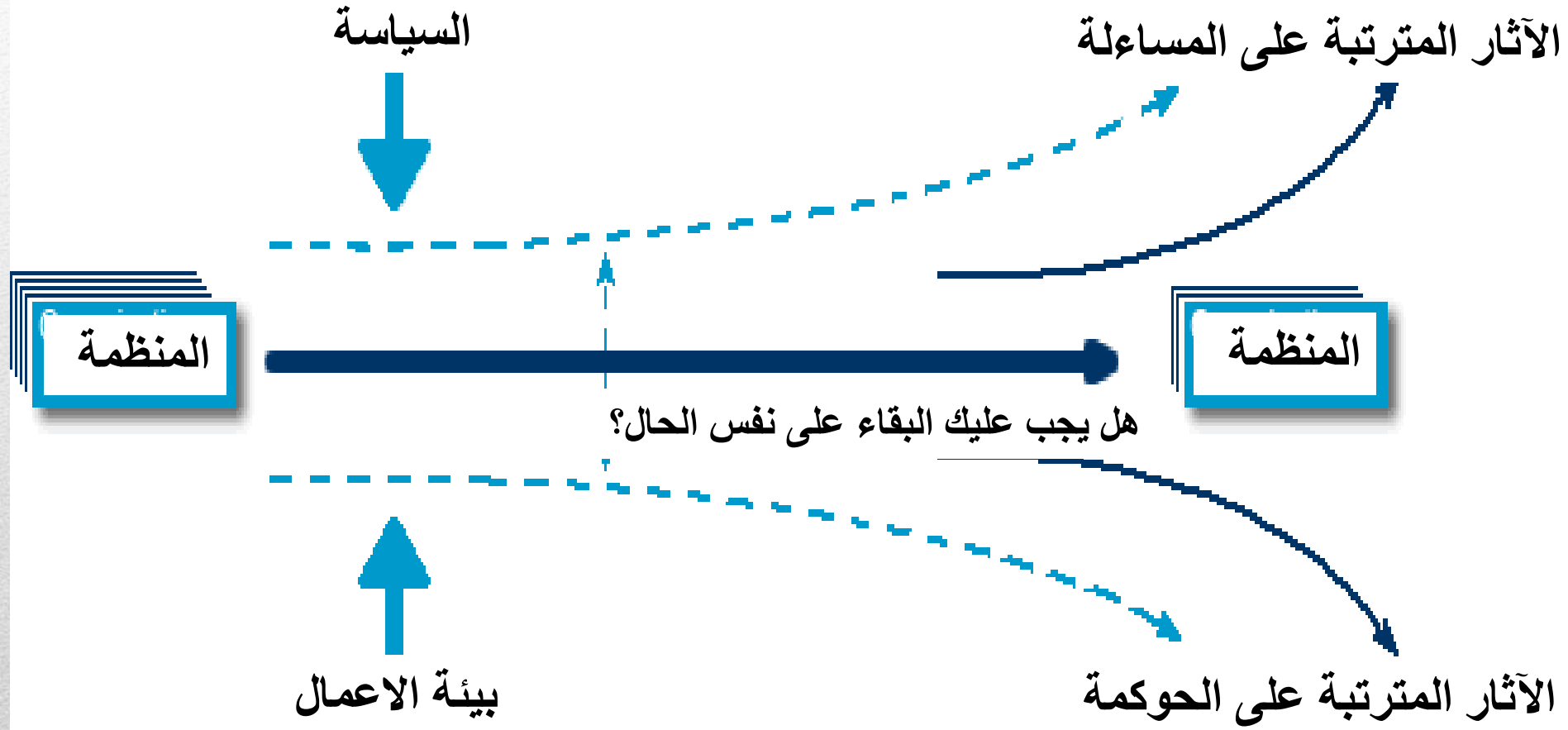


الإدارة الاستراتيجية

تُعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة فعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.



الإدارة الاستراتيجية والمنظمات



لماذا نلجأ للإدارة الاستراتيجية

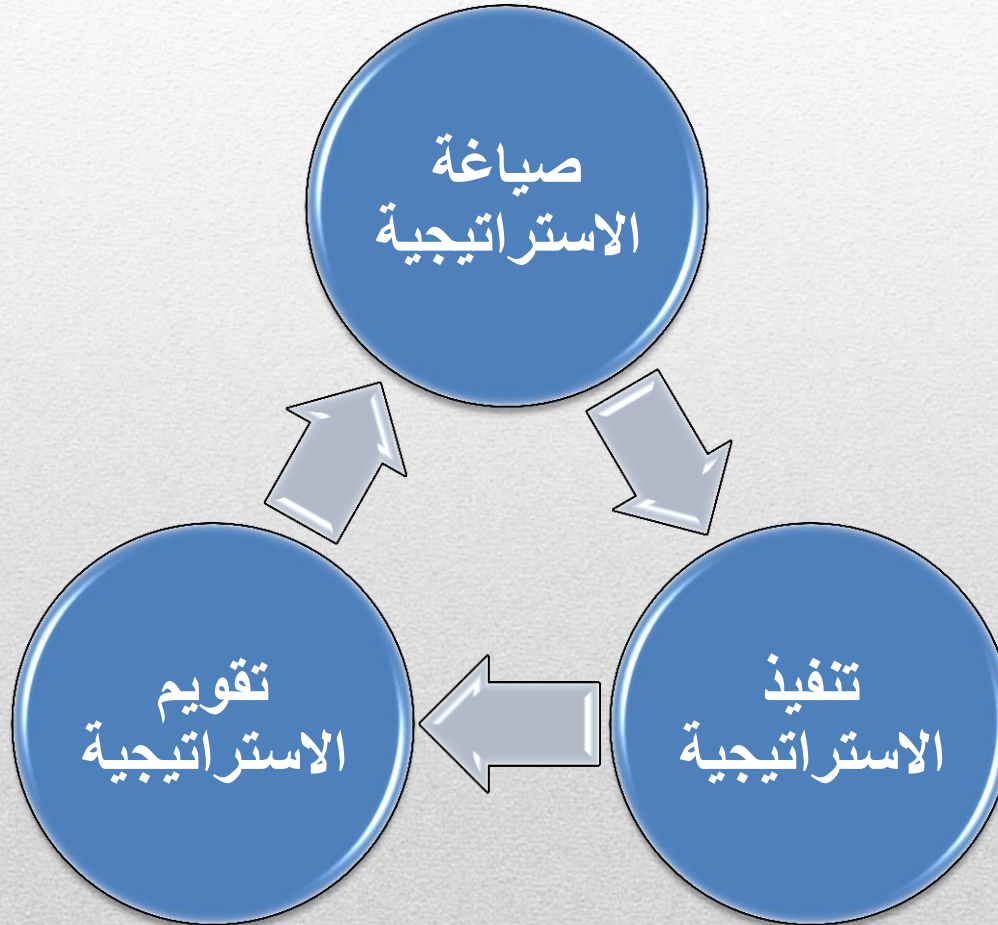
لتحديد الاتجاه

لتركيز الجهد

لتعريف المنظمة

لتحقيق الاتساق

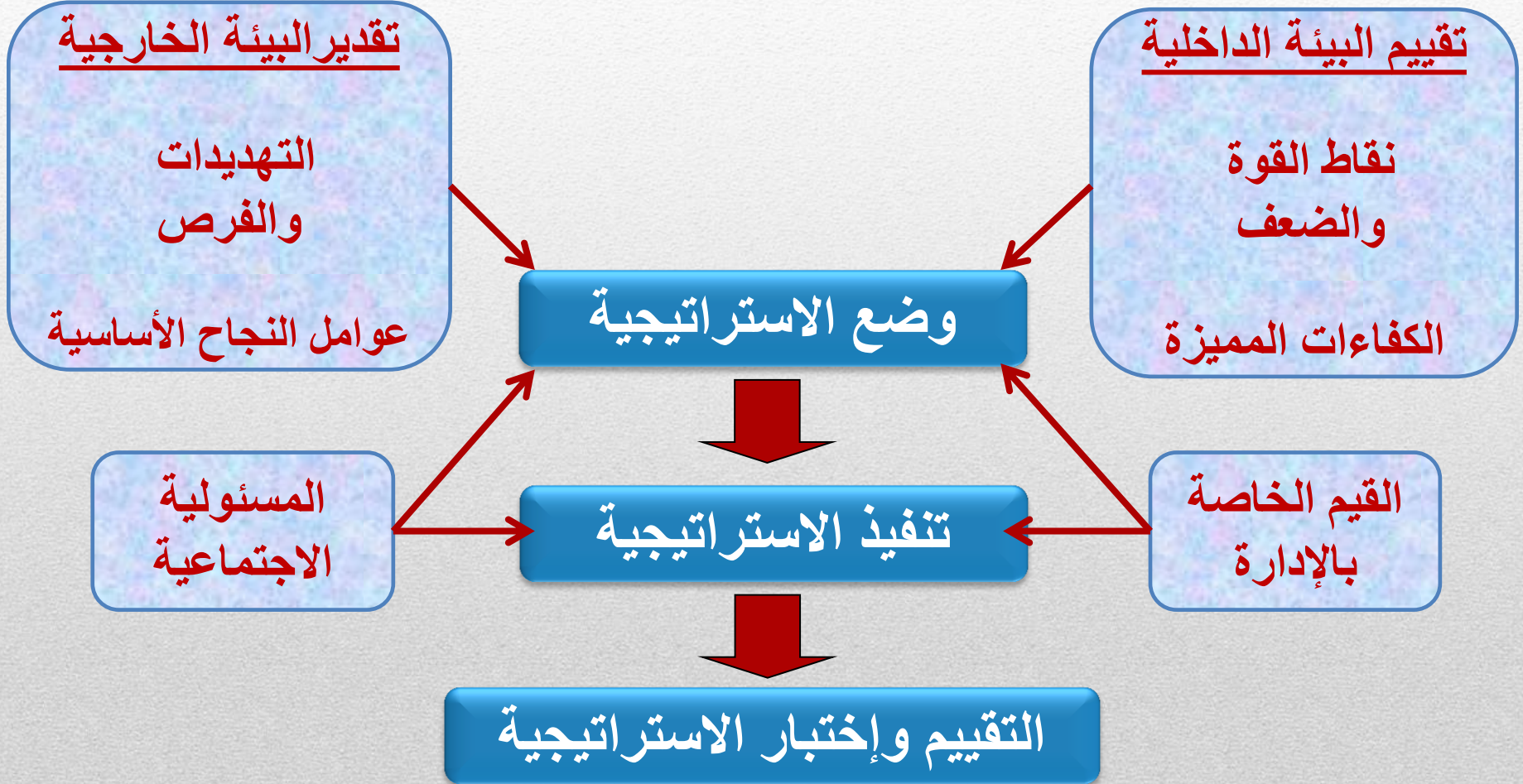
مراحل الإدارة الاستراتيجية



مميزات الإدارة الاستراتيجية

- تتوقع المشكلات والفرص المستقبلية
- تُوفر أهداف واتجاهات واضحة.
- تُساعد في تخصيص الموارد.
- تُساهم في إعداد وتهيئة المهارات القيادية .
- تُحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال .
- تُحسين جودة القرارات،
- غيابها يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات

عناصر الادارة الاستراتيجية



نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية

ماذا سنعمل؟ ما هي الطريقة؟ أين تقع النقطة التي نريد الانتقال لها؟ أين نقف الآن؟



تقدير الوضع الحالي



التحليل الرباعي SWOT

<u>نقاط القوة</u> * * * *	<u>نقاط الضعف</u> * * * *
<u>الفرص</u> * * * *	<u>التحديات</u> * * * *

➤ تفهم الوضع / السياق البيئي والتنظيمي

التحليل الرباعي SWOT

البيئة الخارجية		البيئة الداخلية		
التحديات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة	العنصر

➤ تفهم الوضع / السياق البيئي والتنظيمي

التحليل الرباعي SWOT

- إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى .
- تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل

خط الأساس

لماذا نحدد خط الأساس؟

- يضع كل ما يتعلق بالمنظمة في سياق واحد للمقارنة والتخطيط.
- يتعامل بإسلوب وصفي مع المنظمة والبيئة العامة أيضاً.
- يتضمن معلومات حول العلاقات مع



• العملاء

• المواطنون

• الموردون

• الشركاء

• و

• الصيغة المفضلة هي الملف التنظيمي.

البيئة الداخلية



عناصر البيئة الخارجية

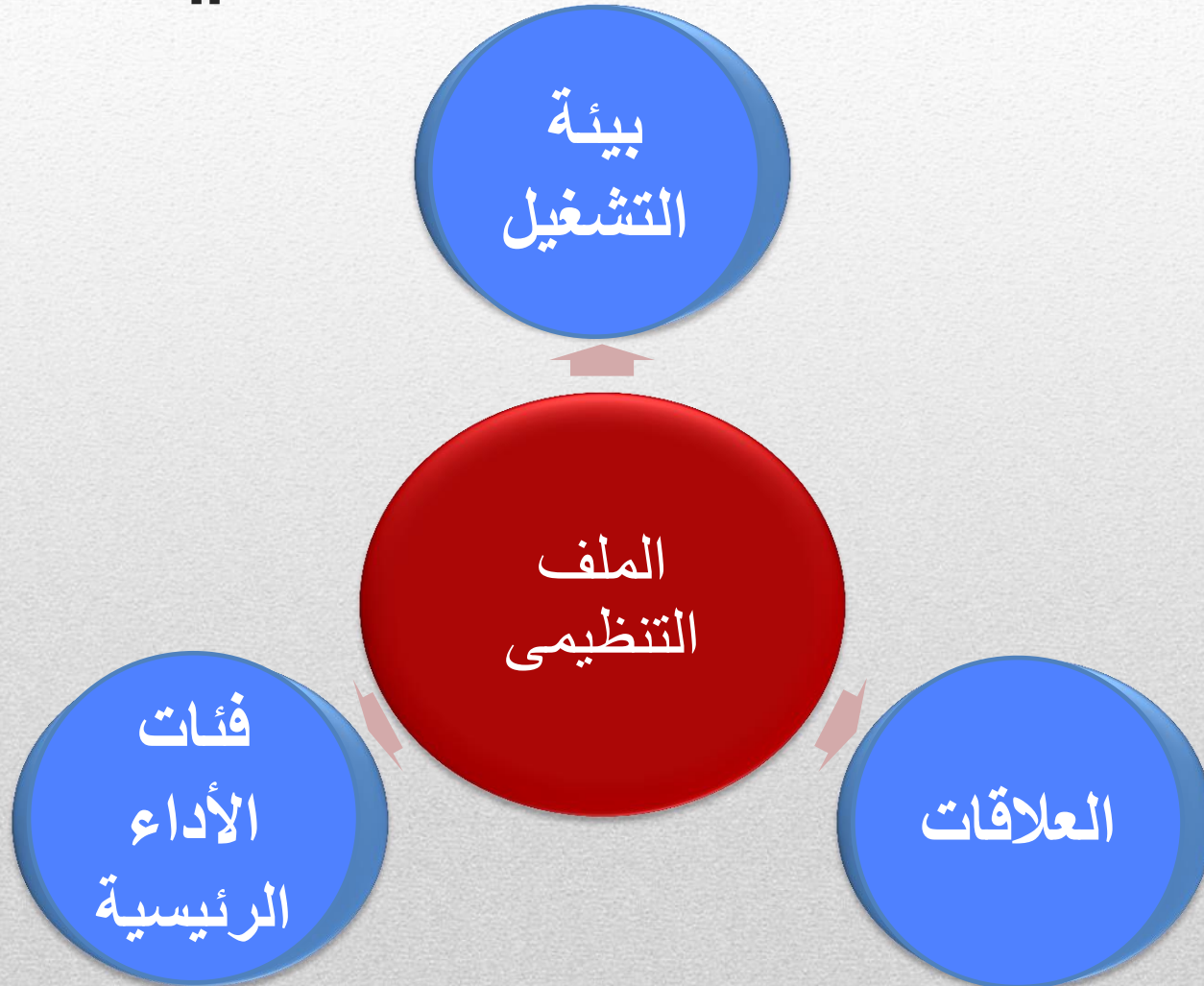


عناصر البيئة الخارجية

تحليل بستل هو تحليل يستخدم ليتحيل البيئة الخارجية وهي تكون من

١. P سياسية.
٢. E إقتصادية.
٣. S إجتماعية.
٤. T تكنولوجية.
٥. E بيئية.
٦. L قانونية.

الملف التنظيمي



الملف التنظيمي

١ - بيئة التشغيل

- المنتجات والخدمات :- الموردون ، قنوات التوصيل، التعاقدات، التنظيمات،....
- الثقافة التنظيمية :- العوائق، القيادة، الاتصالات، التلاحم....
- إنتاجية القوة العاملة :- مستويات المهارة، التنوع، العقود المنظمة للعمل، أعمار العاملين،....
- البنية التحتية :- الأنظمة، التكنولوجيا، المرافق،....
- القواعد الخاصة بالانضباط :- ضوابط على المنتج / الخدمة، معايير إيزو ISO للجودة، الأمان، ضوابط بيئية،.....

الملف التنظيمي

٢- العلاقات

- الهيكل التنظيمي :- الوحدات، الوظائف، مجلس الإدارة، مستويات الإدارة،...
- العلاقات مع المواطنين :- الشروط المطلوبة، الرضا، مدى التمسك بالمنظمة، التوقعات،....
- العلاقات مع الشركاء :- التحالفات، أصحاب المصلحة الاستراتيجيون، الشركاء، ...

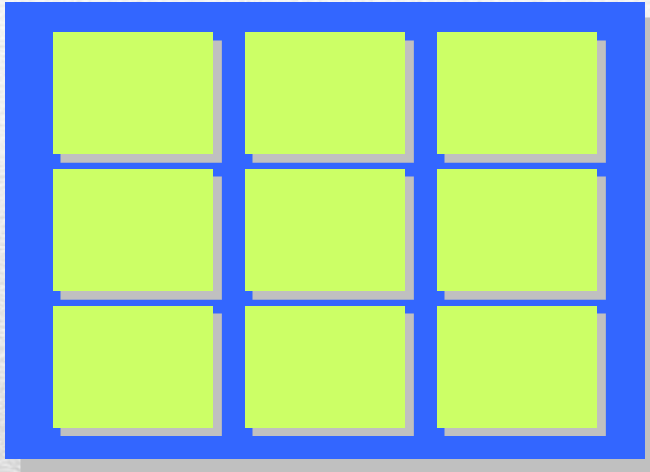
الملف التنظيمي

٣- فئات الأداء الرئيسية

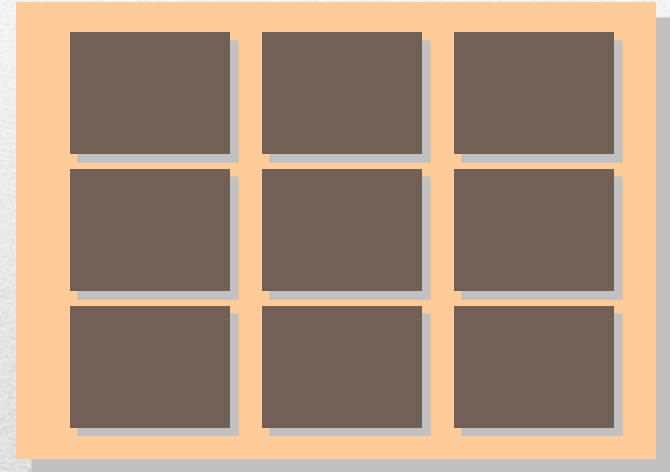
- العميل / المواطن
- المنتجات والخدمات
- الجانب المالي
- الرأسمال البشري
- الجانب المتعلق بالتشغيل
- البيئة الخارجية (الضوابط المنظمة / القواعد والمعايير الرئيسية،
درجة الاستجابة، المسؤولية الاجتماعية،...)

تحليل الفجوة

خط الأساس/ الملف التنظيمي



التحديات / التحليل الرباعي SWOT



الفجوة = أساس الخطة
الاستراتيجية طويلة المدى

تحليل الفجوة

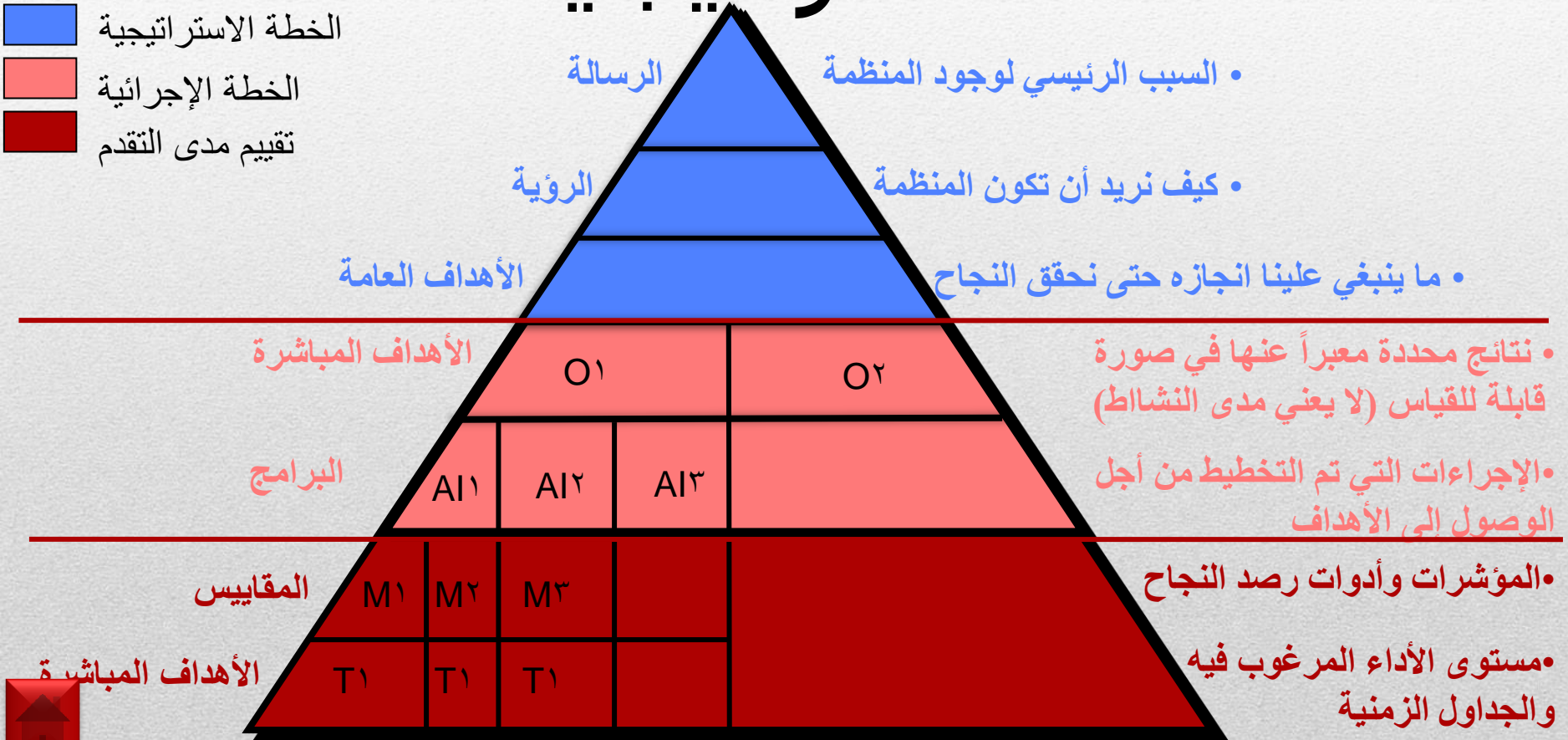
- يوفر أسس الخطة الاستراتيجية.
- يحقق فهماً أفضل للمنظمة وبيئتها.
- نعرف من خلاله النقطة التي تقف عليها المنظمة.

العناصر الرئيسية



العناصر الرئيسية للخطة الاستراتيجية

الاستراتيجية



صياغة الإستراتيجية

الرؤية : هي وصف وصياغة للمستقبل

اختيار
كلماتها بعناية

تصف
مستقبلا

واضحة

طموحة

الرسالة : هي وصف لما ستفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها

صياغة الاعمال أو النشاط

صياغة الغرض

القيم

يمكن ان تمثل تهديدا خطيرا

قوة دافعة

الرؤية



الرؤية

- ما هو التصور الذي ترغب المنظمة في أن ينظر لها من خلاله في المستقبل – كيف يبدو النجاح لدى المنظمة.
- تعبير عن الحالة النهائية المرغوب فيها.
- تشكل تحدي للجميع من أجل الوصول إلى شيء مهم – تحفز على الوصول إلى مستقبل ملهم.
- تحدد المحاور التي يجب أن تركز عليها المنظمة في المدى الطويل.

الرسالة



هى وصف عام ودقيق للمنظمة



وتوضح الغرض من وجودها



وكيفية تحقيق هذا الغرض



والفئة / الفئات التي تخدمها



ولماذا نفع كل ذلك؟

القيم والمبادئ الموجهة

- يجب أن توجه كل منظمة مجموعة من القيم والأفكار.
- توفر إطاراً رئيسياً لصناعة القرار- جزء من ثقافة المنظمة.
- تستمد القيم جذورها غالباً من موضوعات أخلاقية، مثل الصدق، والثقة، والنزاهة، والاحترام، والعدل،...
- يجب أن تكون القيم قابلة للتطبيق في كل المنظمة بالكامل.
- قد تلائم القيم بعض أفضل الممارسات الإدارية- الأفضل فيما يتعلق بالجودة، خدمة عملاء متميزين، ...الخ.

أمثلة على القيم

نحن نتبع القانون ولا نلجأ إطلاقاً إلى مساومات فيما يتعلق بالمبادئ الأخلاقية.

نتوقع أن يكون تقييمنا بناء على ما نقوم به، وما نقوله أيضاً.

نتعامل مع كل الأشخاص بالاحترام الواجب، ونقدر الفروق الفردية.

نحرص على حسابان أثر القرارات التجارية على شعبنا، ونعطي اعتباراً للمساهمات الاستثنائية.

لدينا روح الريادة بعيدة المدى في سعينا إلى التميز، وتشجيع التفكير الابتكاري وتطبيقه، والاستعداد لتحمل المخاطر استناداً على نظرة تجارية صائبة.

ملتزمون بتأسيس شراكات مع القطاع العام والخاص، بحيث يمكننا الجمع بين نقاط القوة المختلفة، المهارات والموارد.

الأهداف الرئيسية (Goals)

- تصور للحالة النهائية في المستقبل – النتيجة المرغوبة التي تدعم الرسالة والرؤية.
- ترسم الطريق إلى الأمام بلغة عملية.
- التطبيق الأفضل يتم حينما تتوفر اختيارات واضحة بشأن المستقبل.
- تحدد النقاط المركزية الاستراتيجية داخل المنظمة – يجب اسناد تولي الهدف إلى شخص ما داخل المنظمة بشكل محدد.
- ربما لا تسير الأمور بصورة حسنة عندما تتغير الأشياء بسرعة – تتجه الأهداف الرئيسية لأن تكون طويلة المدى.

كيف نضع الأهداف الرئيسية؟

- نبدأ بصورة منظمة من قمة الخطة الاستراتيجية – الرسالة، الرؤية، المبادئ الموجهة.
- ننظر في التحليل الاستراتيجي – SWOT، مسح البيئة، الأداء السابق، الفجوات...
- نحصر الأهداف في عدد قليل أساسي – من 5 إلى 8 أهداف.
- المشاركة في تطوير الأهداف: إسهام أصحاب المصلحة.
- نؤسس مجموعة وثيقة الصلة بالهدف الرئيسي.

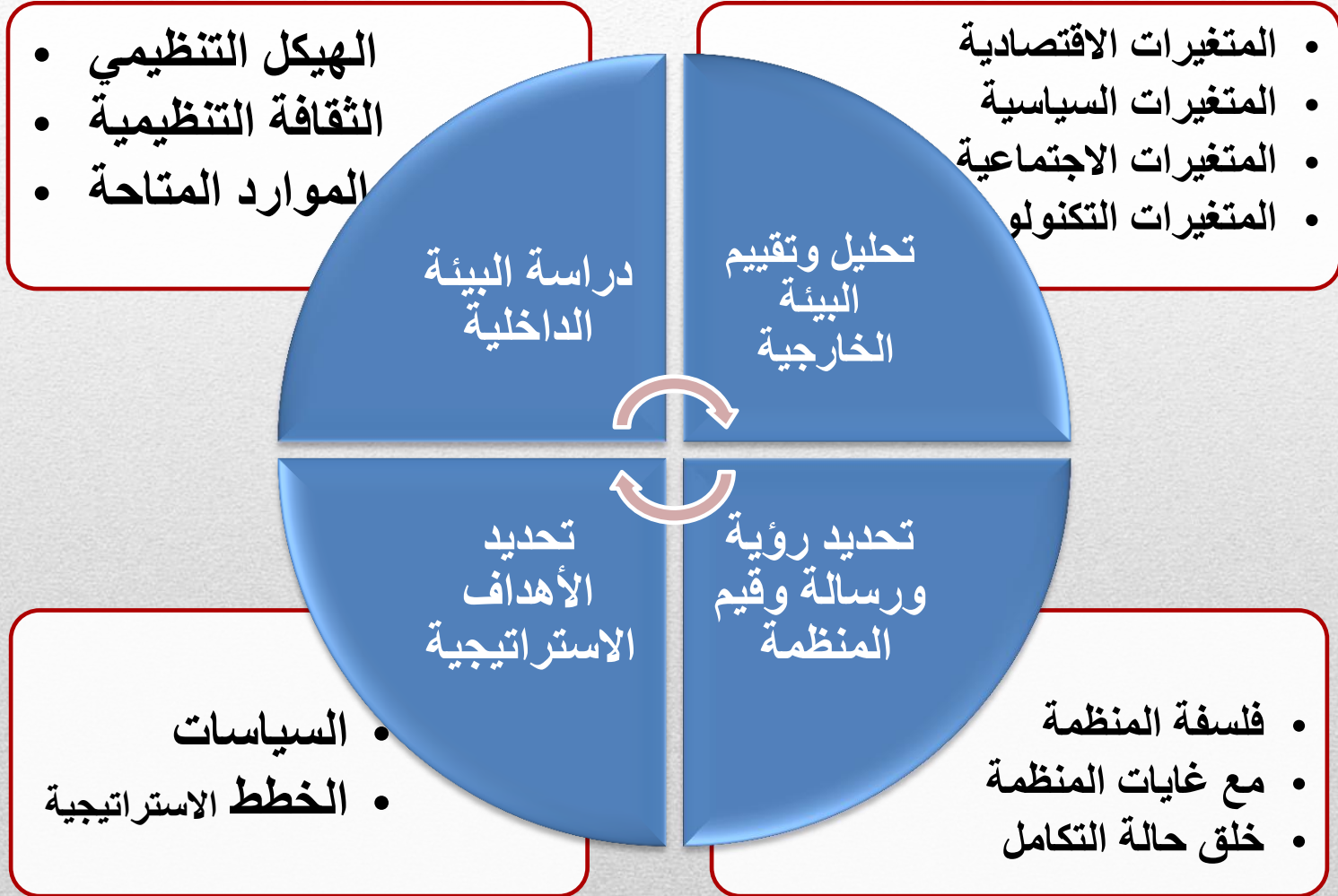
الأهداف OBJECTIVES

- تكون وثيقة الصلة بالهدف الرئيسي تدعم الهدف الرئيسي بشكل مباشر.
- تفرض النشاط في المنظمة.
- محددة بدرجة كافية، ولذلك نستطيع حساب النتائج كميا وقياسها.
- بسيطة وسهلة الفهم.
- واقعية وقابلة للتحقيق.
- تنقل المسؤولية وصلاحيه تولي المهام.
- يجب أن يقبلها من سيكون عليهم تنفيذها.
- قد يحتاج تحقيق هدف رئيسي (Goal) لعدد من الأهداف المختلفة (OBJECTIVES).

الأهداف الرئيسية مقارنة بالأهداف المباشرة

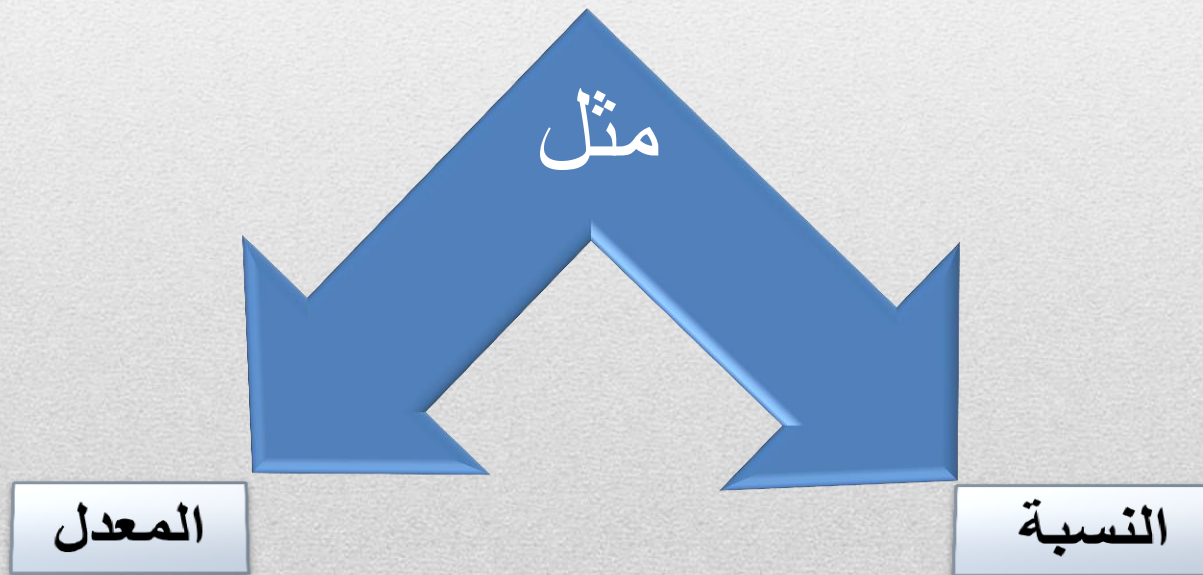
<u>الأهداف الرئيسية</u>	<u>الأهداف المباشرة</u>
تقرر في جملة قصيرة جداً، قليل من الكلمات	تقرر في جملة أطول، تحتوي على مزيد من الوصف
تشير إلى نطاق واسع	تشير إلى نطاق ضيق
ترتبط بشكل مباشر بالرسالة المعلنة	ترتبط بشكل غير مباشر بالرسالة المعلنة
تغطي فترة زمنية طويلة (عشر سنوات مثلاً)	تغطي فترة زمنية قصيرة (دورة ميزانية لعام واحد مثلاً)

مرحلة صياغة الاستراتيجية



المؤشرات والأهداف المباشرة

المؤشرات هي العلاقات الدالة على مدى تحقيق الأهداف أو الأنشطة



المؤشرات والأهداف المباشرة

المؤشرات حسب النوع



مؤشرات كيفية

-

مؤشرات كمية

المؤشرات والأهداف المباشرة

المؤشرات الذكية SMART indicators

- (S) ← **S**pecific أن يكون الهدف دقيقاً ومحدداً
- (M) ← **M**easurable أن يكون قابلاً للقياس
- (A) ← **A**chievable أن يكون قابلاً للإنجاز والتحقق
- (R) ← **R**ealistic أن يكون واقعي
- (T) ← **T**ime أن يكون له بعد زمني



معايير اختيار المؤشرات



مثال للمؤشر المرتبط بخط الاساس والهدف المباشر

المؤشر:

عدد المجتمعات الزراعية التي اعتمدت الممارسات الزراعية المحسنة.

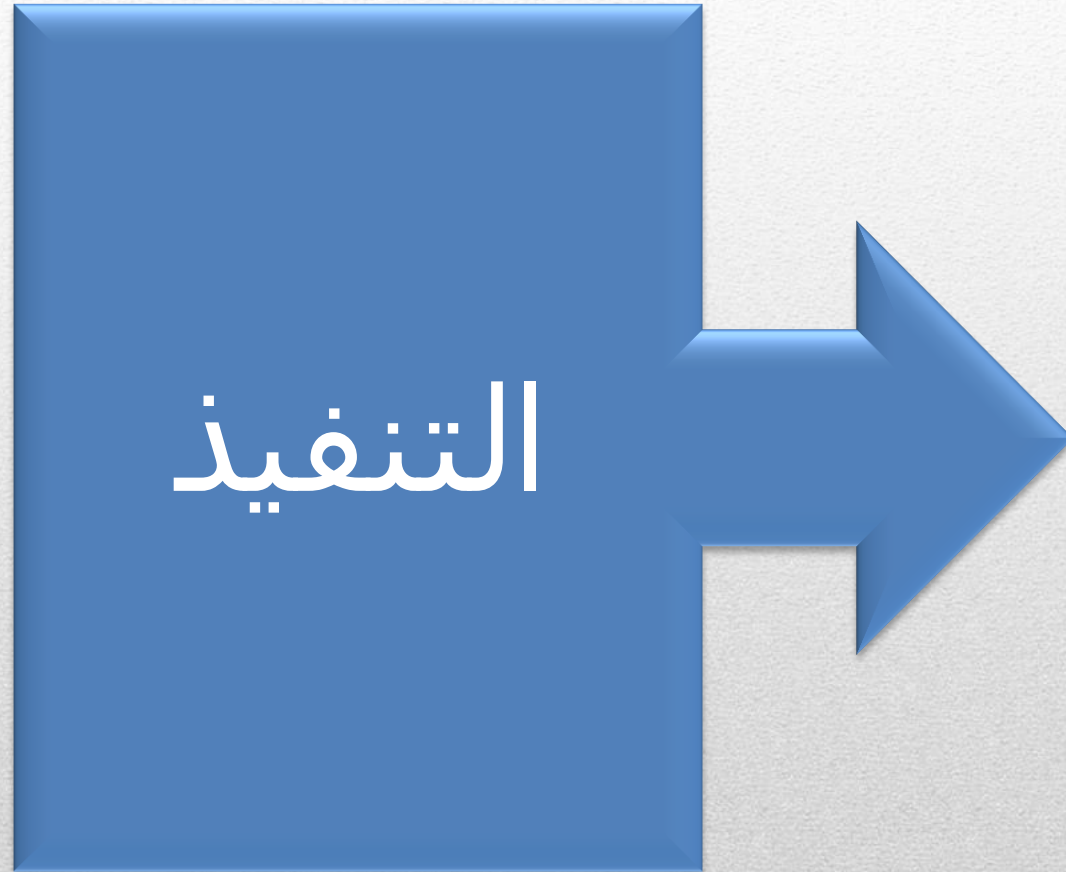
خط الاساس:

اكثر من ٨٠% من الفلاحين مرتبطون بالزراعة المعيشية والتقليدية.

الهدف المباشر:

ستتبنى ٥ مجتمعات زراعية على الاقل تقع في اربع محافظات الممارسات الزراعية المحسنة حتى عام ٢٠١٤.





ماهية خطة العمل؟

- هي خطوات محددة ستتخذ للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية .
- يوجد لكل هدف خطة للعمل يكون مرفقاً بها برامج العمل والإجراءات والعمليات.
- إنها توضح من ومتى وكيف ستعرف المنظمة عندما تكتمل خطواتها.
- مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف .

متطلبات تنفيذ الاستراتيجية

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية وضع برامج العمل والتي تتضمن :-

- ١- تحديد الموظفين المسؤولين عن عملية التنفيذ.
- ٢- توضيح الاجراءات و الأعمال.
- ٣- تحديد النشاطات التي يجب القيام بها بدقه.
- ٤- توفير المصادر البشرية والمالية.
- ٥- تحديد ما هي المواعيد وتواريخ تنفيذ الانشطة.
- ٦- تحديد ما يجب التوصل اليه كنجاح للاجراء.
- ٧- تقديم تقرير مختصر عن كل خطوة.

متطلبات تنفيذ الاستراتيجية

إن تنفيذ الاستراتيجية يتم من خلال وضع برامج العمل التي تجيب على (من - كيف - أين - متى - ماذا ؟) :-

- ١- تحديد الموظفين المسؤولين عن عملية التنفيذ.
- ٢- توضيح الاجراءات و الأعمال.
- ٣- تحديد النشاطات التي يجب القيام بها بدقه.
- ٤- توفير المصادر البشرية والمالية.
- ٥- تحديد ما هي المواعيد وتواريخ تنفيذ الانشطة.
- ٦- تحديد ما يجب التوصل اليه كنجاح للاجراء.
- ٧- تقديم تقرير مختصر عن كل خطوة.

تنفيذ خطة العمل

١. توعية القائمين على التنفيذ بأهمية الخطة والاجابة على التساؤلات من – كيف – أين – متى – ماذا ؟
٢. التنسيق بين المستويات الوظيفية المختلفة .
٣. توزيع مسئوليات العمل.
٤. مراقبة الانجاز.
٥. تعديل خطة العمل.

نموذج تنفيذ خطة

الهدف	الهدف المباشر	البرامج/المشاريع/الانشطه	تاريخ التنفيذ البدء/الانتهاء	المسؤول	الموارد
وعليك أن تضع مؤشراً لقياس أداء الهدف المباشر					



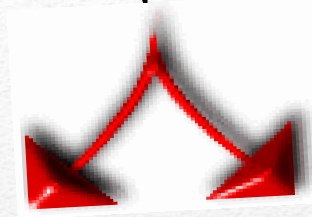
التقييم

عملية التقييم



يعتبر التقييم هو المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية وتتضمن عملية تقييم الاستراتيجية عملية المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

التقييم



الكيف

- تقييم الكفاءة والفاعلية والقيم المضافة من الإستمرار فى تنفيذ الخطة

الكم

- تقييم أداء الخطة للوصول للأهداف المنشودة.

محددات عملية التقييم



لا يمكن أن تكون المتابعة مرحلة
مستقلة عن عملية التخطيط
لأن الكثير من عمل هذه المرحلة قد
يتم اثناء عملية تنفيذ أو تطبيق
الاستراتيجية.

أهداف عملية المتابعة والتقييم

✓ التأكد من أن الخطة الاستراتيجية تم بنائها وتنفيذها .

✓ تحقيق الأهداف المحددة للإستراتيجية .

✓ تحديد التعديلات و التحسينات المطلوبة و ربما يتطلب الامر الى

تعديل الاستراتيجية بشكل كامل .

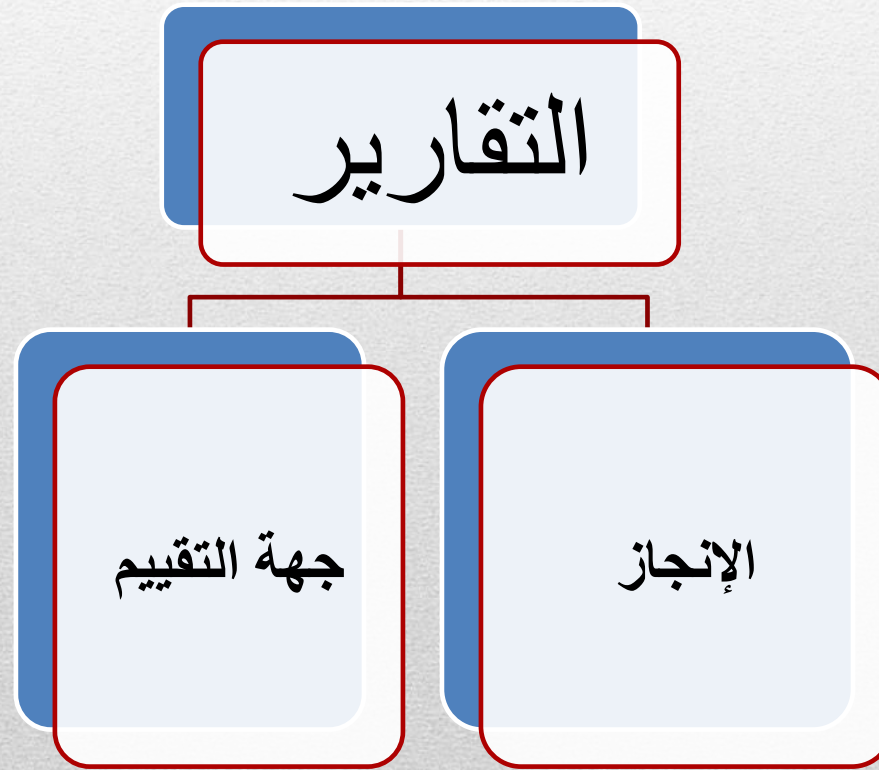
✓ تحسين اداء الاستراتيجية و ذلك من خلال ضمان تنفيذ البرامج تنفيذًا

سليما .

✓ تعزيز اداء الاستراتيجية بتقديم معلومات لجميع الاطراف ذات العلاقة

بالإستراتيجية .

مخرجات المتابعة والتقييم



تطوير آلية التقييم و المتابعة لأداء المنظمة

١. توثيق السياسات المعتمدة في أنظمة العمل
٢. غرس ثقافة التقييم الذاتي بين أعضاء المنظمة
٣. توصيف وظائف المنظمة
٤. وضع معايير لتقييم الوحدات التنظيمية بالمنظمة
٥. تحسين وتطوير إجراءات التقييم و المتابعة لأنظمة العمل
٦. مراجعة العمليات الأساسية للمنظمة و تبسيط الإجراءات

تقويم وضبط الاستراتيجيات

تقويم وضبط الإستراتيجيات

- أولاً : بناء المعايير / تحديد المقاييس.
- ثانياً : قياس الأداء الفعلي.
- ثالثاً : مقابلة الأداء الفعلي للمعايير (الأهداف المخططة).
- رابعاً : اتخاذ الإجراءات المناسبة وهذا يتطلب:
 - الوضوح. الملائمة. ت غير المعايير / المقاييس.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
 - الاستمرار في الأداء وتطويره.
- خامساً : قياس مؤشر الأداء.
- سادساً : محددات الكفاءة الإنتاجية و تتمثل في :
 - التكنولوجيا. القوة البشرية.

أساليب التقييم (الخطة الاستراتيجية)

1- الحساب الكمي والقياسي :

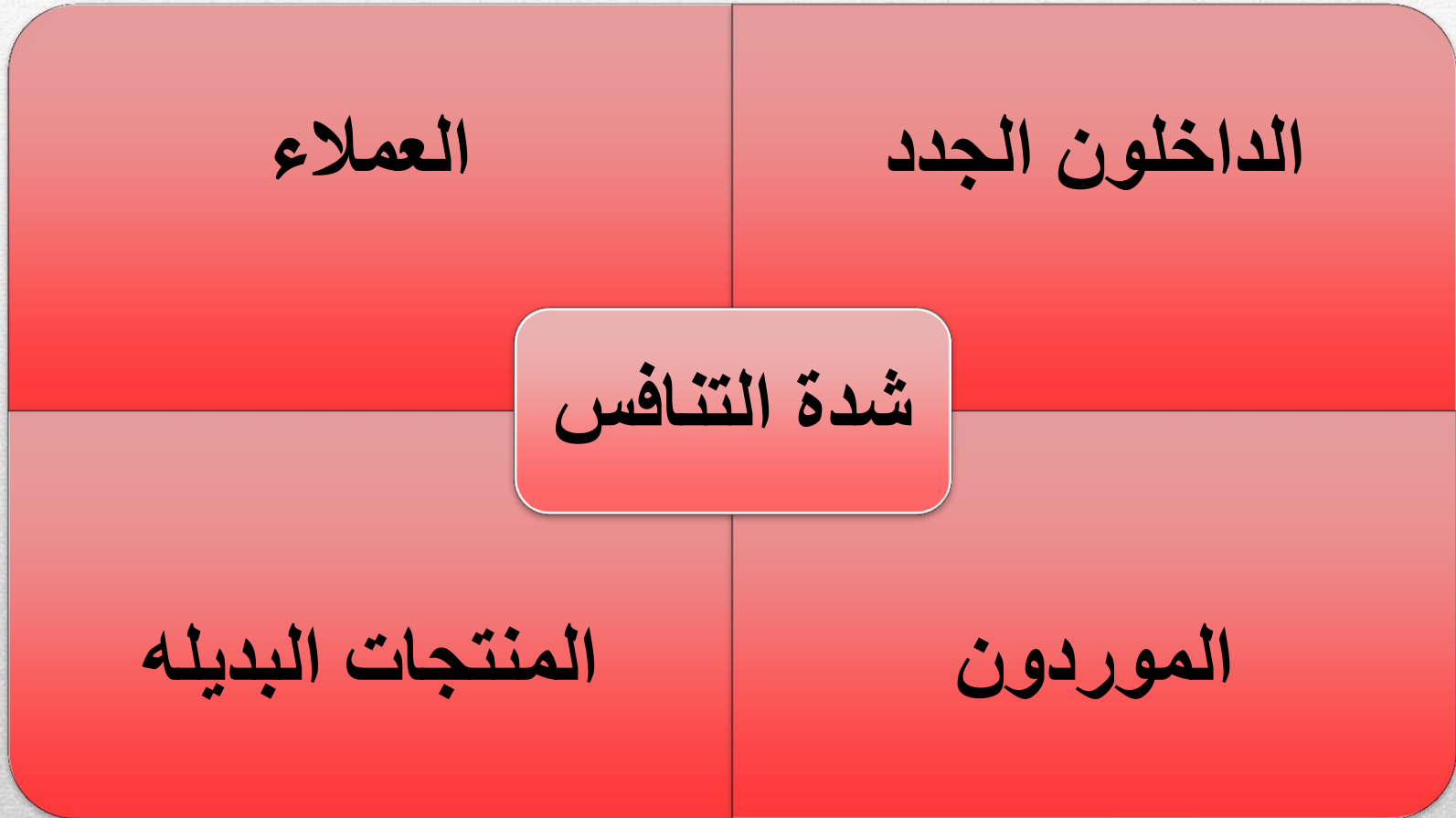
- نقيس المعالم الرئيسية ونتائج المدى القصير على مستوى عنصر النشاط.
- نقيس الأهداف.
- نحافظ بالقياس الخاص بكل هدف على حده.
- نضع المؤشرات والأهداف ونتصرف على خط الأساس.
- يجب أن يكون هناك هدفاً واحداً مباشراً على الأقل لكل قياس.
- يجب أن تجذب الأهداف المباشرة المنظمة إلي مستويات أعلى من الأداء.
- الأهداف المباشرة تحدد نقاط التركيز في الاستراتيجية .
- إذا حققنا الأهداف المباشرة نكون قد حققنا استراتيجيتنا للنجاح.

أساليب التقويم

(أ) نموذج بورتر.

(ب) بطاقة الاداء المتوازن.

نموذج بورتر



أساليب التقييم

(الخطة الاستراتيجية)

ب - بطاقة الأداء المتوازن :

- يمكن استخدام اطار بطاقة الأداء المتوازن في تنظيم المكونات القابلة للتفعيل وجمعها في تقرير.
- يمكن استخدام اطار بطاقة الأداء المتوازن لإدارة تنفيذ الاستراتيجية.
- تحسن الطريقة التي تتواصل بها مع الاستراتيجية تُعد اساسية بالنسبة للتنفيذ.

عناصر بطاقة الاداء المتوازن



نتمنى لكم النجاح وشكرا

