



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

مركز تفوق الاستشاري

يرحب بكم



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

التخطيط الإستراتيجي



إعداد وتقديم أ. أفراح الشيخ



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender





مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

مخرجات الورشة التدريبية:

- بعد إتمام الورشة بنجاح، سيكون المشاركون قادرين على:
1. المعرفة الصحيحة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأصوله.
 2. التمييز بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي.
 3. معرفة النماذج الأكثر استخداماً في التخطيط الإستراتيجي.



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

محتوى الورشة التدريبية:

1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي
2. الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي
3. النماذج في التخطيط الإستراتيجي
4. خطوات التخطيط الإستراتيجي
5. مهارات التخطيط الإستراتيجي



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender



- ما هو هدفك من حضور الورشة؟
- ما الذي تتوقع أن تحصده من الورشة؟



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

الهدف العام:

تتمية المهارات الإدارية وتتمية القدرة على رسم الخطط من خلال تقنيات التفكير الإستراتيجي. ووضع الأهداف المستقبلية لنجاح المشاريع.



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

حكاية ذات مغزى

خرج اثنان من الأصحاب في نزهة إلى غابة قريبة من مكان سكنهما، وبينما هما سائران في الغابة ظهر أمامها على بعد أمتار قليلة نمر متوحش فأسرع الأول إلى حقيبة كان يحملها ففتحها وأخرج زوجاً من الأحذية الرياضية للركض السريع فنظر إليه صاحبه بتهكم وقال له هل تعتقد حقاً أنك يمكن أن تسبق النمر بهذا الحذاء الرياضي؟ فنظر إليه الآخر وقال ربما لا ولكنني بالتأكيد أستطيع أن أسبقك.

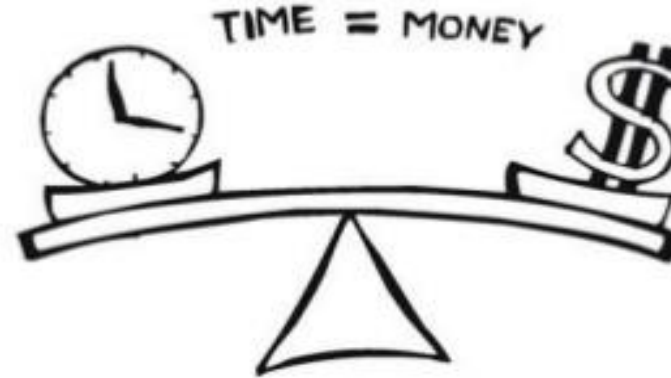


مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

التخطيط يحفظ الوقت

قانون براين تريسي «Brian Tracy»:

«كل دقيقة تقضيها في التخطيط فأنت
توفر عشر دقائق في التنفيذ»



مجتمع واع مسؤول يتساوى أفراده في الحقوق والواجبات



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

التخطيط الإستراتيجي:

- نشاط جماعي: في مجموعة قم بكتابة تعريف متقف عليه للتخطيط الإستراتيجي؟





مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

التخطيط الإستراتيجي:

- تحديد الأهداف البعيدة المدى للمنظمة وكيفية الوصول إليها.
- مجموعة العمليات الذهنية التمهيدية القائمة على اتباع المنهج العلمي والبحث الاجتماعي وأدواته التي تستهدف تحقيق أهداف معينة محددة وموضوعية بقصد رفع المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو هذه المستويات جميعاً بما يحقق سعادة الفرد ونمو المجتمع



• ماذا تلاحظ من التعريف؟

• أختر اسم لمنظمتك؟

مجتمع واع مسؤول يتساوى أفراده في الحقوق والواجبات



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

استخدامات التخطيط الإستراتيجي:

- عسكرياً
- إدارة الأعمال
- التنمية الصناعية

تقول إن جميع المنشآت لها استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها،
اعترفت بذلك أم لا، شعرت بذلك أو لم تشعر.



مجتمع واع مسؤول يتساوى أفراده في الحقوق والواجبات



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

استخدامات التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي له علاقة بـ:

- التفكير الإستراتيجي
- القيادة
- الاتصال





مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

لماذا نستخدم التخطيط الإستراتيجي:

1. يزود الشركة **بمرشد** حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
2. يزود المسؤولين بالشركة بأسلوب **وملامح للتفكير** في الشركة ككل.
3. يساعد الشركة على **توقع التغييرات** في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
4. يساعد الشركة على توزيع **الموارد المتاحة** وتحديد طرق استخدامها.
5. يرفع وعى وحساسية المديرين **لنقاط القوة والضعف** والتهديدات والفرص المحيطة.



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي:

التخطيط التشغيلي	التخطيط الإستراتيجي	المفهوم
عملية منظمة تقوم بها الادارات الوسطى ، قصيرة أو متوسطة المدى، تهتم بالتفاصيل على مستوى الإدارات أو الأقسام التنفيذية المختلفة في المنظمة، كتخطيط القوى العاملة والمبيعات والإنتاج والتخطيط المالي، وتنبثق عملية التخطيط الوظيفي من التخطيط الاستراتيجي	تحديد الأهداف البعيدة المدى للمنظمة وكيفية الوصول إليها	



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي:

التخطيط التشغيلي	التخطيط الإستراتيجي	
		المدة
		مستوى الإدارة
		المحتوى

*** نشاط جماعي: يتم مناقشة أهم الفروق في مجموعة**

مجتمع واع مسؤول يتساوى أفراده في الحقوق والواجبات



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

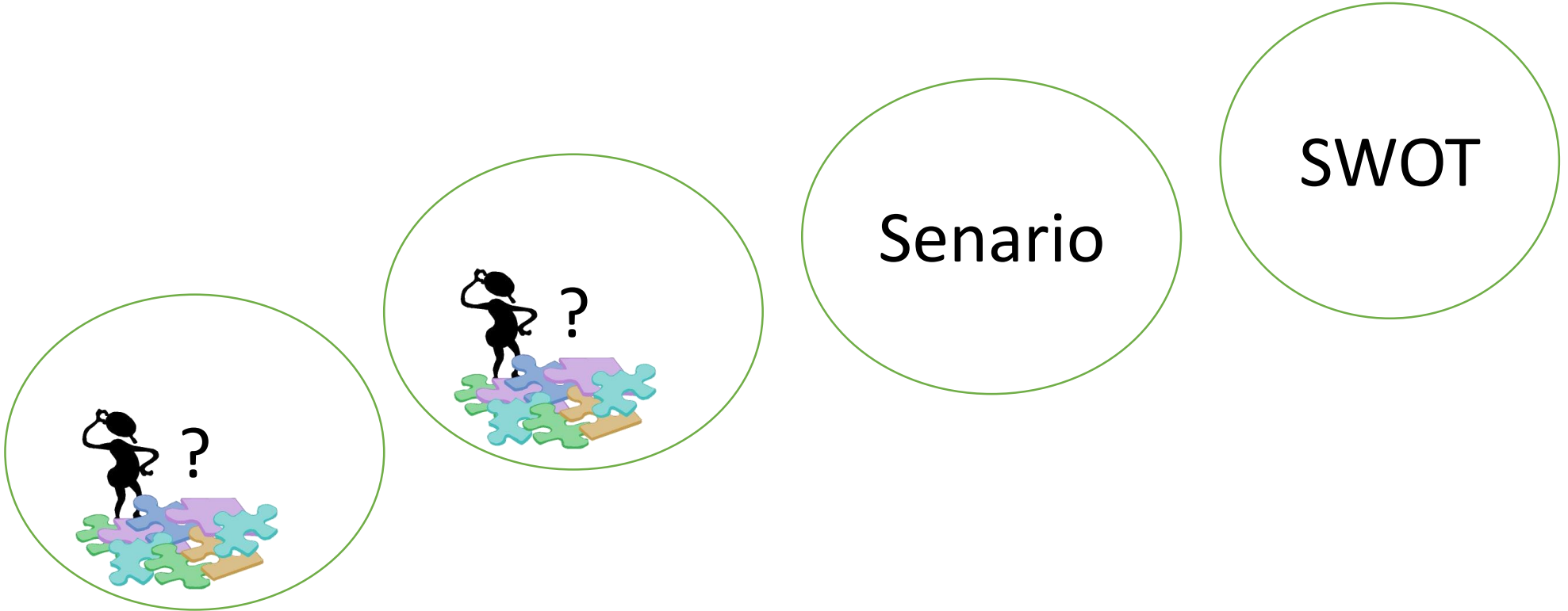
الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي:

التخطيط التشغيلي	التخطيط الإستراتيجي	
من سنة إلى 5 سنوات ويفضل 3 سنوات	5 سنوات فأكثر على حسب حجم المنظمة	المدة
يتعلق بإدارة، قسم، شعبة	أعلى من الإدارة (للجهات العليا)	مستوى الإدارة
نقاط القوة، الضعف، الفرص، المخاطر، ميزانيات، وسياسات	علم قائم بذاته وختلف تماماً عن التخطيط التشغيلي	المحتوى



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

نماذج مستخدمه في التخطيط الإستراتيجي



مجتمع واع مسؤول يتساوى أفراده في الحقوق والواجبات



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

1- نموذج سوات:

القدرة على تحليل الظروف (البيئة) الداخلية للمنظمة (نقاط القوة) و (نقاط الضعف)، والظروف (البيئة) الخارجية (الفرص والتهديدات) أصل نموذج SWOT من جامعة هارفارد في أمريكا.

• من مميزات SWOT :

1. تستخدم في التخطيط التشغيلي والتخطيط الإستراتيجي.
2. تستخدم لعملية التحليل في خطط قصيرة أو بعيدة المدى.



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

1- نموذج سوات:

البيئة
الخارجية

الفرص

التحديات

البيئة
الداخلية

نقاط القوة

نقاط
الضعف

مجتمع واع مسؤول يتساوى أفراده في الحقوق والواجبات



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

1- نموذج سوات:

البيئة الخارجية		البيئة الداخلية	
التحديات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة
1- عدم إقبال الجمهور المستهدف على المنتج أو الخدمة 2- وجود منافسة شديدة من قبل بعض الشركات	1- تعاون بعض المنظمات مع المنظمة 2- وجود سوق جديدة لبيع منتجاتنا 3- ثقة المستهلكين بنا	1- الحاجة للتحفيز 2- الحاجة لتتنقل والمواصلات 3- مشاكل توزيع الخدمات	1- متدربين جيدين 2- مدارء جيدين 3- موارد مالية جيدة 4- اتصال جيد مع الفئة المستهدفة 5- التكنولوجيا المتوفرة



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

1- نموذج سوات:

البيئة الخارجية		البيئة الداخلية	
التحديات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة

*** نشاط جماعي: قم بكتابة سوات بالنسبة لمنظمتك**

مجتمع واع مسؤول يتساوى أفراده في الحقوق والواجبات



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

1- نموذج سوات:

خطوات العمل في نموذج سوات:

1. أن تقوم بتحديد الجوانب المطلوبة في الأربعة أمور: قوة، ضعف، فرص، مخاطر. (50% من الجهد في هذه الخطوة)
2. تحويل كل جانب في الأربعة جوانب إلى أهداف.
3. من الخطأ وضع أهداف تختلف عما أدرج في النقاط الأربع السابقة.
4. طرح أسئلة تساعد في تحقيق الأهداف: (من، متى، أين، ماذا، لماذا، كيف).



تحدي كرة التنس!

- اهدف الكرة إلى الفرد الآخر. يجب أن تتذكر الترتيب. لا تلقها للشخص المقابل لك.
- قم بـ 3 محاولات – كل محاولة سيكون لها توقيت. هدف الفريق هو الوصول لأقل وقت. أفل كل محاولة، بتوقيت خاص.



- القاعدة: كل شخص في الفريق يجب أن يلمس الكرة
- القاعدة: لمس الكرة يكون من قبل شخص واحد فقط في وقت واحد
- سقوط الكرة: خلل، يجب البدء من جديد (وسيكون الوقت محتسب)



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

خلاصة تحدي كرة التنس:

- هل لديك خطة استراتيجية؟
- هل كان هناك شعور بالفوضى؟
- هل برز القائد؟
- كيف تمت معالجة التعارض والاختلاف في وجهات النظر؟
- كيف تم اتخاذ القرار؟
- ماهو الشيء المختلف الذي ستقوم به المرة القادمة؟





مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

2- نموذج السيناريو:

التخطيط الاستراتيجي بنموذج السيناريو أساس استعماله عسكرياً وجميع وزارات الدفاع في جميع الدول تستخدم هذا النموذج، وعلم التخطيط الإستراتيجي أساسه عسكري، ثم أصبح علماً إدارياً.



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

2- نموذج السيناريو:

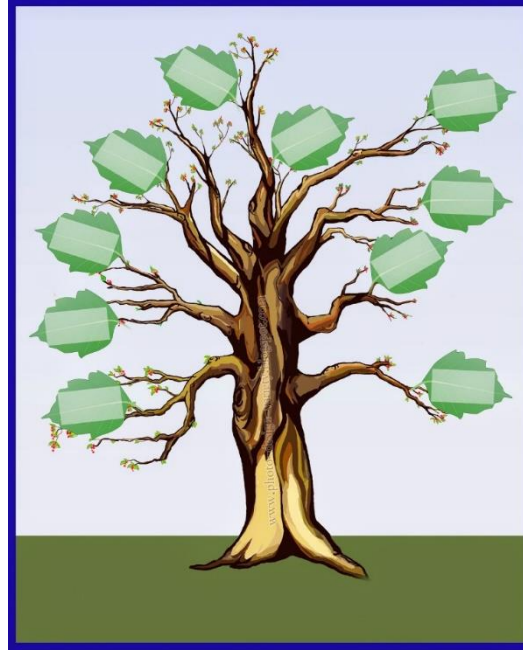
خطوات التحليل بالسيناريو:

1. نحدد الإحتمالات الرئيسية.
2. نحدد الإحتمالات الفرعية لكل احتمال رئيسي.
3. يجب أن يكون عدد الإحتمالات الفرعية قليل ما بين 2-3.
4. نحدد الإحتمالات الفرعية للإحتمالات الفرعية.
5. إعطاء نسب للإحتمالات الرئيسية والفرعية.
6. تحديد المسار الأكثر احتمالاً، ونضع له قرارات.
7. استخدام رسم الشجرة في نموذج السيناريو.



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

2- نموذج السيناريو:



*** نشاط جماعي: قم بكتابة سيناريو لإحتماليه التعليم بعد 20 عام**

مجتمع واع مسؤول يتساوى أفراده في الحقوق والواجبات



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

التخطيط تميز وإنجاز فأبدأ أن تكون متميز

مجتمع واع مسؤول يتساوى أفراده في الحقوق والواجبات



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

عمل شكل المربع:

الأدوات:

حبل، 4 أشخاص، عصابة عين

طريقة التطبيق:

يتم تسليم الحبل للقائد، ويتم عمل شكل المربع والعين مغمضة لجميع أفراد الفريق خلال 3 دقائق



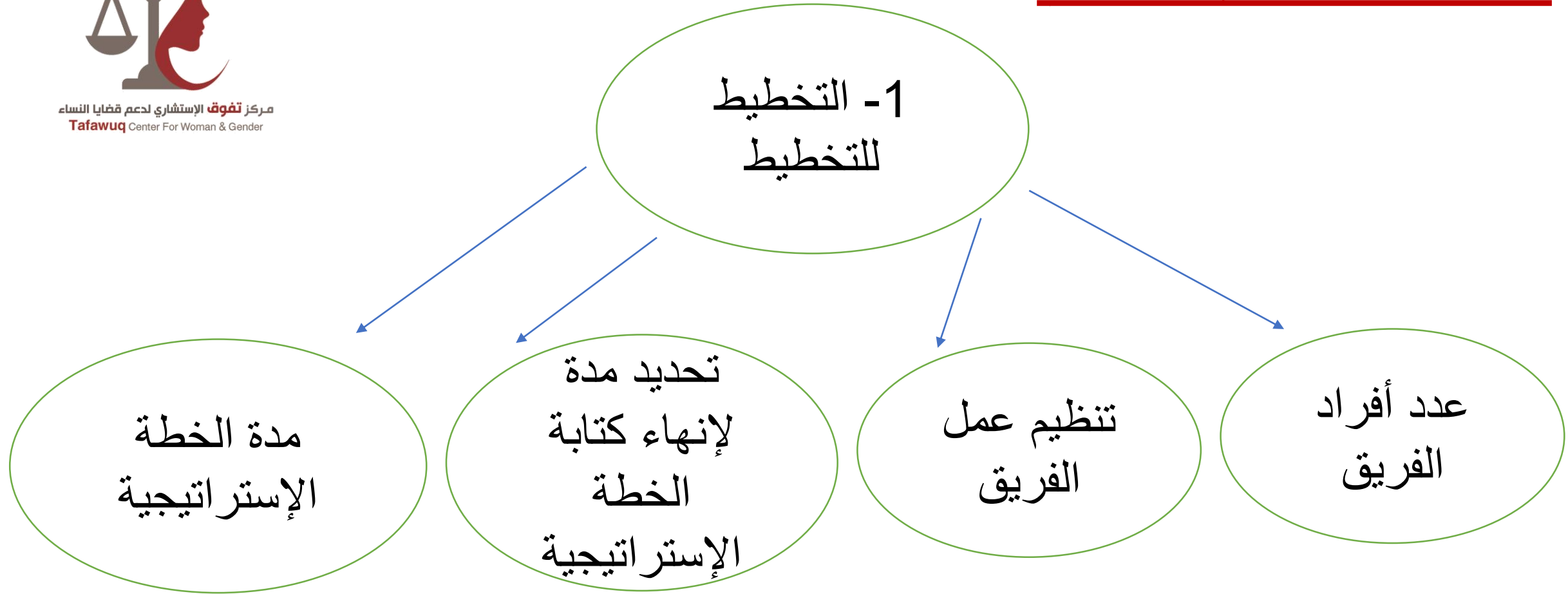
مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

ماهي المهارة اللازم توافرها لأفراد الفريق؟

1- التخطيط

2- لغة التواصل

3- الدقة





مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

عصا الهيليوم:

الأدوات:

عصا، 10 أشخاص

طريقة التطبيق:

يتم إمساك العصا بإصبع واحد، اليد اليسرى للخلف، وقوف كل شخصين متقابلين
العصا فوق مستوى الصدر.
المطلوب: إنزال العصا للأسفل دون أن تقع



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

ماهي المهارة اللازم توافرها لأفراد الفريق؟

- 1- العمل التعاوني
- 2- الدقة في العمل
- 3- القيادة

خطوات التخطيط الإستراتيجي



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

2- استعراض
القيم

3- الرؤية

4- الرسالة



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

علاقة التمرين بالتخطيط الإستراتيجي:

2- القيم التي يجب أن يلتزم بها أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي:

- 1- الشفافية
- 2- الإلتزام الشرعي
- 3- الجودة
- 4- سياسة الباب المفتوح
- 5- الإهتمام بالموظفين





مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

علاقة التمرين بالتخطيط الإستراتيجي:

3- الهدف (الرؤية) الأسئلة التي يجب الإجابة عليها عند وضع الرؤية:

- ما هو وضع المنظمة بعد إنتهاء الخطة؟
- ما هي أهم المنتجات والأنشطة بعد إنتهاء الخطة؟
- ما هو الوضع المالي بعد إنتهاء الخطة؟
- ما هو الوضع التقني بعد إنتهاء الخطة؟



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

علاقة التمرين بالتخطيط الإستراتيجي:

كيف تكتب (الرؤية) :

1. تعاون أفراد الفريق
2. إذا كانت الإجابات متقاربة يتم الجمع بينها.
3. إذا كانت الإجابات مختلفة يتم فتح باب النقاش.
4. يتم عرض الإجابات على القائد والاتفاق معه على الرؤية
5. أن تكون الرؤية قابله للقياس لا يتم وضع رؤية لا يمكن قياسها.

مبيعات 5 مليون بجهود 500 موظف خلال 5 سنوات



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

علاقة التمرين بالتخطيط الإستراتيجي:

4- (الرسالة) مواصفات الرسالة:

- 1- جملة مختصرة، وسهلة الحفظ
- 2- تحدد مجال عمل المنظمة.
- 3- تحتوي على قيم المنظمة.
- 4- تميز المنظمة بالنسبة للمنافسين .
- 5- يشعر القاريء بالفخر.
- 6- تحدد الجمهور المستهدف



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

علاقة التمرين بالتخطيط الإستراتيجي:

قيم الرسالة التالية:

- 1- أكاديمية الإبداع الأمريكية في الكويت: (أفضل تعليم في الشرق الأوسط في بيئة أخلاقية وإبداعية).
- 2- مصاعد OTIS: (نقل الناس والأشياء عمودياً وأفقياً عبر مسافات قصيرة نسبياً).
- 3- سلاح الجو الأمريكي: (تقديم قوة عالمية جوية راقية في أي مكان وأي وقت بقوة عالمية).
- 4- (على الأخوة الحجاج والمعتمرين الراغبين في الصلاة في الحرم التوجه لباص الحرم الساعة 9 مساءً).



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

البساط:

الأدوات:

بساط، 4 كرات، 4 أشخاص

طريقة التطبيق:

يتم إمساك البساط من قبل الـ 4 أشخاص من الأطراف، ويكون بينهم قائد إدخال الكرات في الفتحات بشكل تسلسلي وتحديد لكل كرة فتحة محددة ممنوع نفض البساط



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

ماهي المهارة اللازم توافرها لأفراد الفريق؟

- 1- المحافظة على الموقع في العمل
- 2- كل فرد له عمل يقوم به
- 3- التركيز على الأهداف، وتحقيقها حسب أهميتها بشكل تسلسلي



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

خطوات التخطيط الإستراتيجي

5- تحديد
مجال العمل

6- وضع
مؤشرات الأداء
الرئيسية



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

علاقة التمرين بالتخطيط الإستراتيجي:

5- تحديد مجال العمل:

أن يكون محور عمل واحد فقط لكل منظمة حتى يتم إنجاز العمل بدقة وتميز، أقصى حد 3 محاور ولكن بشروط بحيث لا يتم تشتيت عمل المنظمة. مثال: شركة تعمل في التدريب، البيع، الاستثمار لا يصلح. شركة تعمل في التدريب والتعليم ممكن.



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

علاقة التمرين بالتخطيط الإستراتيجي:

6- مؤشرات الأداء الرئيسية:

Key	Performance	Indicators
Critical	Success	Factors

مؤشرات الأداء الرئيسية هي وضع هدف بحده الأدنى وليس الأعلى



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

6- مؤشرات الأداء الرئيسية:

تم وضع هذه المؤشرات الستة لأنه غير متفق عليها في علم التخطيط الإستراتيجي، فالبعض يسميها:

CSF.1

CSI.2

KPF.3

KPI.4



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

6- مؤشرات الأداء الرئيسية:

شركة تدريب وضعت مؤشرات أداء رئيسية لها لمدة سنة كاملة، وهي كالتالي:

1. ألا يقل عدد الورش التدريبية عن 300.
2. ألا يقل عدد المدربين عن 20.
3. ألا يقل عدد المتدربين عن 3000.



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

توازن الكرة:

الأدوات:

3 أحبال، 3 كرات، 9 أشخاص

طريقة التطبيق:

يمسك كل حبل شخصان والثالث قائد، توضع الأحبال بشكل تقاطعي تحريك الكرة على الحبل ذهاباً وإياباً



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

ترتيب القطع الخشبية:

الأدوات:

قطع خشبية، 4 أشخاص

طريقة التطبيق:

يتم ترتيب القطع الخشبية بشكل تسلسلي لتشكيل برج



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

ماهي المهارة اللازم توافرها لأفراد الفريق؟

1- التركيز

2- بلوغ الهدف

3- التعامل مع المواقف المفاجئة، والعشوائية في العمل



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

خطوات التخطيط الإستراتيجي

7- تحليل
الفجوات

8- تنفيذ الخطة
الإستراتيجية

9- دمج التخطيط
الإستراتيجي مع
التخطيط التشغيلي



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

علاقة التمرين بالتخطيط الإستراتيجي:

7- تحليل الفجوات:

المقارنة بين الوضع الحالي، ووضع المنظمة في المستقبل ويتم ذلك من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية

شركة تدريب تدرب 3000 متدرب، تضع لها هدف تدريب 4000



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

علاقة التمرين بالتخطيط الإستراتيجي:

8- تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

1. كتابة وصياغة الخطة بشكل جيد وذلك من خلال القيادة (لا تعمم الخطة قبل الرجوع للقيادة لأنها هي من سينفذ الخطة).
2. شرح الخطة بإختصار لموظفي المنظمة، وشرح الخطة بتفصيل تام للقيادة.
3. الإجتماع مع الموظفين المنفذين للخطة وشرح مؤشرات الأداء الرئيسية.
4. إلتزام الجميع بالتنفيذ حسب الخطة الجديدة، وإيقاف العمل بالخطة القديمة.



مركز تفوق الإستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

علاقة التمرين بالتخطيط الإستراتيجي:

9- دمج التخطيط الإستراتيجي مع التخطيط التشغيلي:

بحيث يتم من خلال هذه الخطوة الدمج في مجال العمل بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي لأن التخطيط التشغيلي مكمل للتخطيط الإستراتيجي. فالخطة التشغيلية تتم لكل مجال عمل، ولكل وحدة عمل إستراتيجية بشكل منفصل.



مركز تفوق الاستشاري لدعم قضايا النساء
Tafawuq Center For Woman & Gender

مركز تفوق الاستشاري

يشكر لكم حضوركم