



غرفة الباحة  
AL - BAHA CHAMBER

# دبلوم إدارة الأعمال DIPLOMA IN BUSINESS ADMINISTRATION

هَمَم

ترحب بكم ونتمنى لكم دبلوم  
رائع إن شاء الله بعنوان



أمل المكاوي

بقيادة المدربة الدولية/



## الوحدة الرابعة : إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

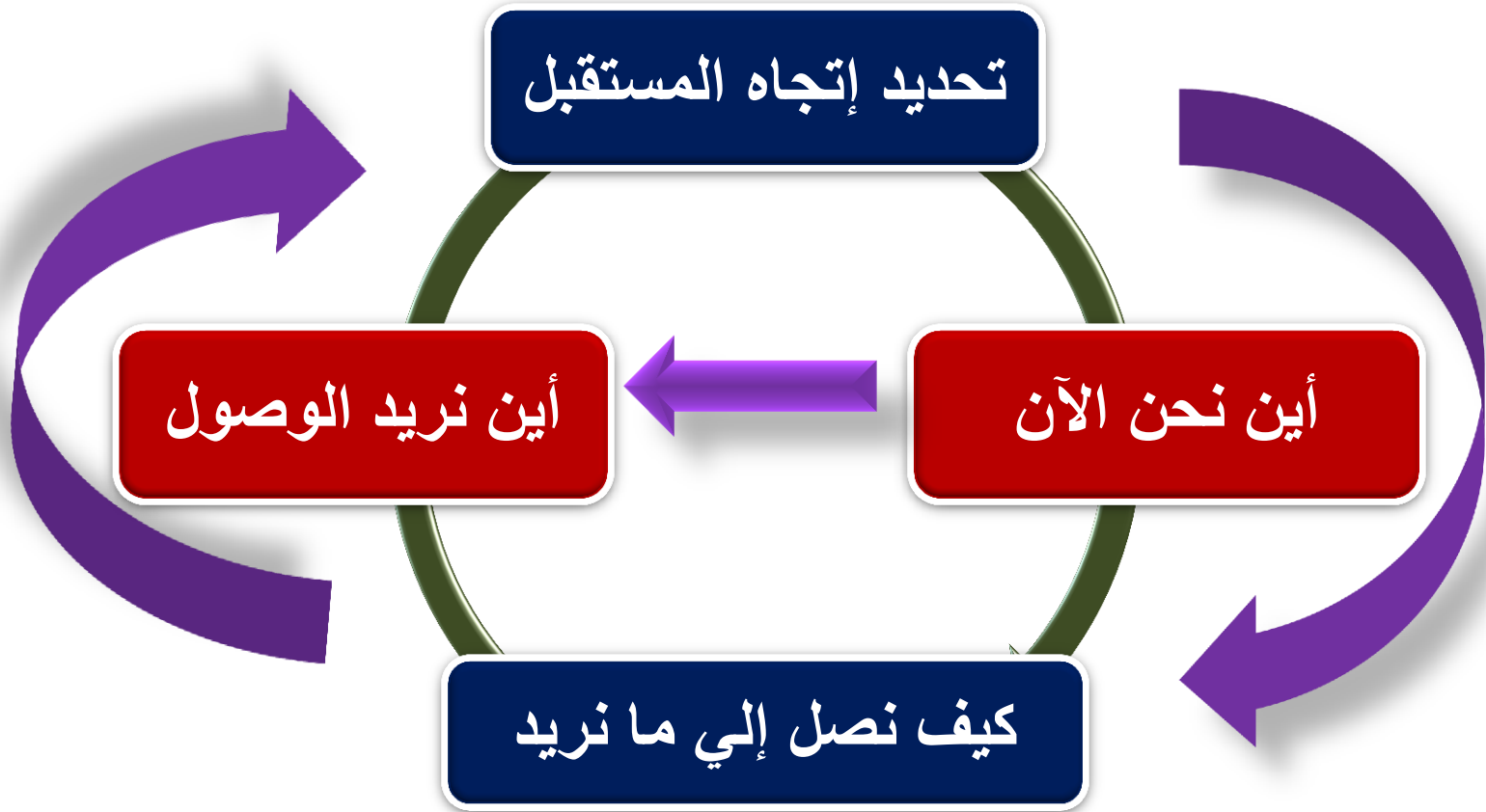
- ما هو التخطيط
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- النجاح الاستراتيجي
- التحليل (نقاط القوة والضعف، الفرص والمهددات) SWOT
- صياغة الرؤية والرسالة والمبادئ.
- وضع الاهداف الاستراتيجية.
- تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأنشطة والبرامج.
- المتابعة والتقويم.
- إعداد وكتابة خطط العمل السنوية
- خطوات الخطة الناجحة

## الوحدة الرابعة : إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

### □ ما هو التخطيط

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- النجاح الاستراتيجي
- التحليل (نقاط القوة والضعف، الفرص والمهددات) SWOT
- صياغة الرؤية والرسالة والمبادئ.
- وضع الاهداف الاستراتيجية.
- تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأنشطة والبرامج.
- المتابعة والتقويم.
- إعداد وكتابة خطط العمل السنوية
- خطوات الخطة الناجحة

# ما هو التخطيط



## مقدمة في التخطيط

بعض الناس، ان لم يكن الكثير منهم :

لا يعرفون إلى أين هم ذاهبون في الحياة بل ولا يبالوا بهذا الأمر.

يحبطون عندما لا يجدون الطريق الموصل لهم إلى مستقبل زاهر.

يودون مواصلة مشوار الحياة وارتقاء سلم النجاح ولكن لا يستطيعون.

يحاولون محاكاة أفعال الناجحين بالقراءة والتدريب ويخيل لهم أنهم يتخطون العقبات وفي الواقع هم جامدون.

توقعات تحقيق النجاح عندهم قصير المدى (أسبوع مثلا) ثم يعاودون نفس الكرّة.

يرغبون في تغيير وضعهم وينهمكون في أعمالهم اليومية بحثا عن مخرج ولكن لا

يعرفون كيف ومن أين يبدؤون.

## لماذا لا يخطط الناس ؟

انطباعات ومواقف سلبية  
وخاطئة عن التخطيط:

التفاؤل المفرط عن الوضع الحالي.

عدم القدرة على رسم خطة.

عدم معرفة الأولويات وترتيبها حسب الأهمية.

العوائق الاجتماعية والبيئية.

الخوف من المجهول.

عدم الثبات وقلة الصبر.

## صفات المخططين الناجحين

حُب الاستطلاع

الإبداع

القدرة على المنافسة

العملية (شخص عملي)

الثقة بالنفس

المثابرة

الحكمة

تمرين:

قرر ما إذا كانت الصفات السابقة  
(عالية ، متوسطة، أو ضعيفة عندك؟)

حدد أنك تنوي الزيادة في الصفات:

## إلى أين تقودك خطواتك؟!!

هل تريد أن تكون أفضل مما أنت عليه؟

هل تريد أن تحقق أحلامك وآمالك؟

هل تعرف أين أنت الآن، وإلى أين تريد الوصول؟

اتبع الآتى :

أكتب الوضع الحالي لك الآن، وسمها النقطة (س) .....

و الوضع الذي تتمنى أن تكون عليه مستقبلا، وسمها النقطة (ص) .....

أن ما تحتاجه للانتقال من النقطة (س) إلى النقطة (ص) هو معرفة التخطيط الصحيح وأدواته.

أي: كيف تصل إلى هدفك وما الذى عليك عمله لذلك؟



Diploma in

Business Administration

## فوائد التخطيط

- يحدد الإتجاه.
- ينسق الجهود.
- يوفر المعايير.
- يوضح معالم الطريق.
- يجهز المرء.
- يكشف الوضع.
- يساعد على التحفيز.
- وفي كل هذا يزيد من الانتاجية.

## أهمية التخطيط

في الخمسينات من القرن الماضي أجريت الدراسة على عينة من ١٠٠ طالب السنة النهائية بجامعة هارفارد.

تم سؤالهم عما يود كل واحد أن يكون بعد ١٠ سنوات؟.

كان جواب الجميع أن يكونوا أغنياء وناجحين ومؤثرين في عالم المال والأعمال.

فقط ١٠ % (١٠ طلاب) وضعوا أهدافا محددة وفصلوها كتابة.

بعد ١٠ سنوات وجدت الدراسة أن ثروة هؤلاء العشرة تعادل ٩٦% من إجمالي الثروة التي يملكها المائة في تلك العينة.

# Diploma in Business Administration

## • أهمية التخطيط

### لماذا التخطيط

١- وضوح الرؤية وتحديد الهدف

٢- استخدام أمثل للموارد والإمكانات

٣- تحقيق التكامل والتنسيق

٤- تحديد الأولويات والاحتياجات

٥- السيطرة علي مشاكل التنفيذ

٦- تخفيض المخاطر

Diploma in

Business Administration

• مبدأ سيادة التخطيط

المبدأ

تحقيق أهداف المؤسسة

بتخطيط يشمل

التنظيم

التوجيه

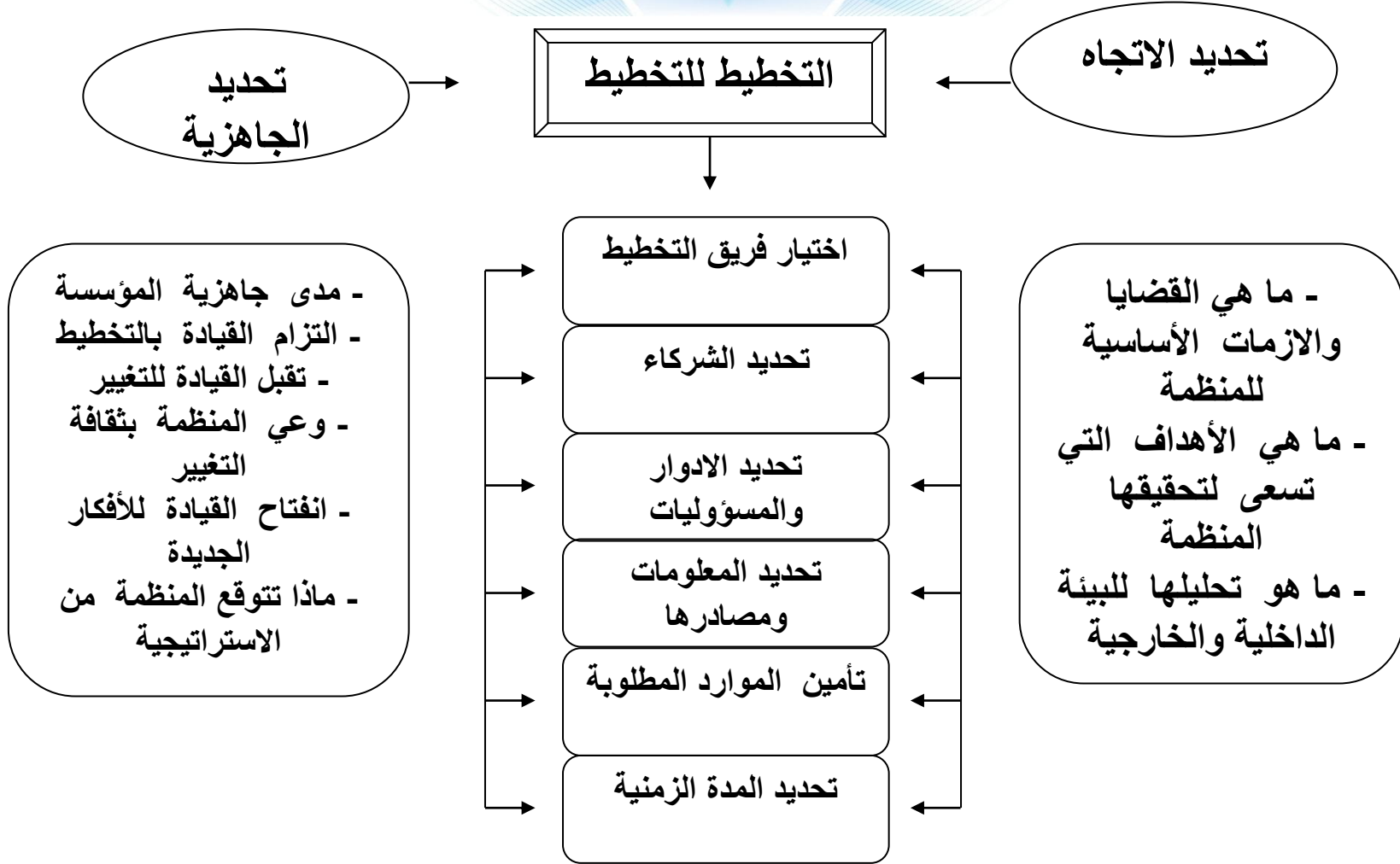
الرقابة

سيادة التخطيط

## التخطيط للتخطيط:

هذه الخطوة تساعد المنظمة على معرفة مدى جاهزيتها للتخطيط وما هي متطلباته وخطواته الاساسية كما هو مبين في الشكل أدناه:

# Diploma in Business Administration



• الخطوة الأولى

التخطيط للتخطيط

قرار  
التخطيط

الرؤية

- ١- من سيخطط؟
- ٢- المدة اللازمة
- ٣- نموذج التخطيط
- ٤- عوامل النجاح
- ٥- من الأطراف المعنية
- ٦- المطلوب من كل طرف
- ٧- نوع المعلومات
- ٨- تجميع وتصنيف المعلومات
- ٩- إدارة عملية التخطيط
- ١٠- شرح الخطه عند إنتهائها

إختيار فريق التخطيط

إختيار فريق المعلومات

إختيار المكان المناسب

تحديد المدة الكافية

صورة ذهنية  
للمستقبل  
المنشود

## حدد ماهي مؤسستك؟؟

غير ربحية	ربحية	
مسئولية أخلاقية – اجتماعية – سياسية – ضرورة بقاء	- خدمات - شركات	عامة (حكومية)
عقيدة – انتماء – رسالة - تغيير	ملكية – مصلحة – محاسبية – وضع تنافسي – تجاري	خاصة



الفرق بين  
التخطيط  
التقليدي  
والاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التقليدي
نظام مفتوح	نظام مغلق
البيئة الداخلية و الخارجية	البيئة الداخلية
اتجاهات حديثة	بيانات متاحة
القرار الابداعي	بيانات متصلة و مترابطة
الديمقراطية	الفردية
النتائج	المدخلات
التغيير	الروتين
المتابعة المستمرة	التقويم النهائي

الفرق بين  
التخطيط  
التقليدي  
والاستراتيجي

التخطيط التقليدي	التخطيط الاستراتيجي
تخطيط خطي	تخطيط تتابعي
تنفيذ صارم	تنفيذ مرن
محايد	اداة حشد وتعبئة
وثيقة الخطة	عملية تخطيط شاملة

## الوحدة الرابعة : إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

□ ما هو التخطيط

### □ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

□ النجاح الاستراتيجي

□ التحليل (نقاط القوة والضعف، الفرص والمهددات) SWOT

□ صياغة الرؤية والرسالة والمبادئ.

□ وضع الاهداف الاستراتيجية.

□ تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

□ تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأنشطة والبرامج.

□ المتابعة والتقويم.

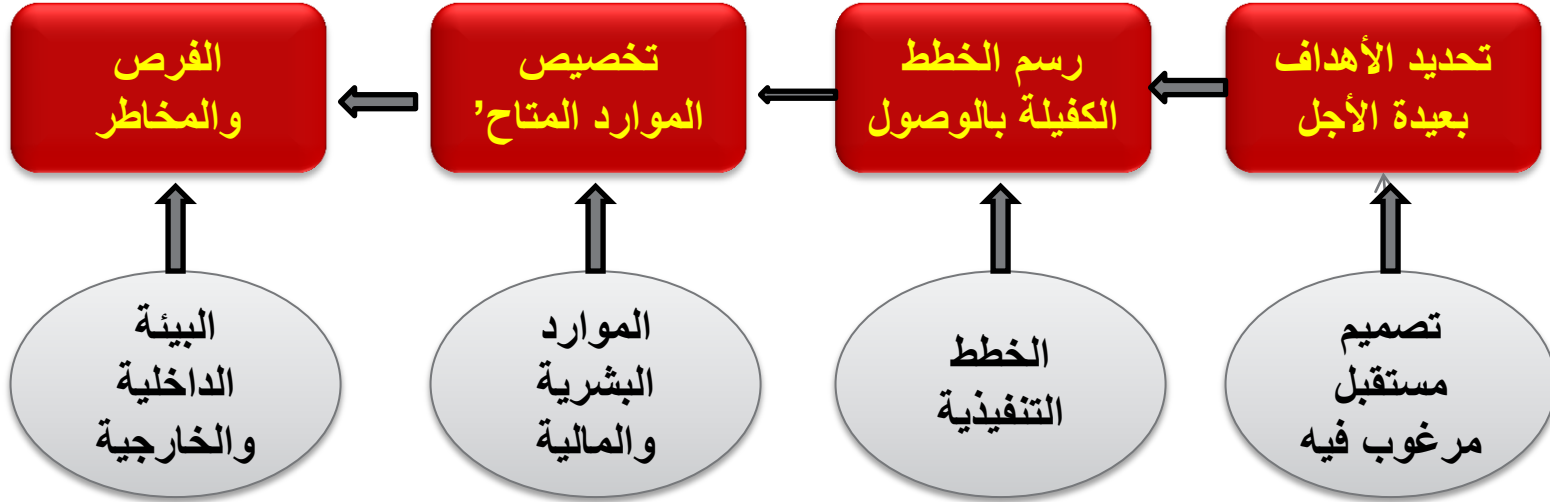
□ إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

□ خطوات الخطة الناجحة

# Diploma in Business Administration

• مفهوم التخطيط  
الإستراتيجي

مفهوم التخطيط الإستراتيجي



التخطيط الإستراتيجي هو : قرارات ذات أثر مستقبلي - عملية مستمرة ومتغيرة - ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل ( هياكل + موازنات + نظم + برامج تنفيذية + إجراءات + متابعة .. )

## مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له انطلاقاً من :

تحليل الحاضر

وتوقعات اتجاهات المستقبل لتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها

وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة  
وفاعلية

وفقاً لأولويات وجدول زمني

جهد منظم لصنع قرارات جوهرية تشكل وتوجه أداء الفرد او  
المؤسسة .

عملية بناء تخطيط طويل المدى .

## يجيب التخطيط الاستراتيجي عن ؟

الى اين سيذهب الفرد او المؤسسة ؟ (الرؤية و الرسالة)

كيف سنذهب الى هناك ؟ (المبادرات الاستراتيجية )

ما اساسيات العمل ؟ (خطط العمل )

كيف نعرف اننا على الطريق الصحيح ؟ (النواتج و التقييم)

Diploma in

Business Administration

# إدراك أهمية 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 أهدافٍ تعتمد على سلسلة من الخطوات

وأيضاً يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه وضع الأهداف العامة لبيئة العمل، وتحديداً التي تحتاج إلى وقتٍ طويل للوصول إلى نتائجها، ومن ثمّ اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذها.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي أيضاً بأنه الوسيلة التي تساعد المسؤولين في الشركات والمؤسسات؛ وخصوصاً التنفيذيين منهم في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أفضل النتائج بالاعتماد على استخدام الموارد المتاحة في بيئة العمل.

## أهمية التخطيط الاستراتيجي

- المساعدة في المحافظة على رأس المال .
- المُساهمة في تحديد إطارٍ زمنيٍّ لتطبيق العمل .
- المُشاركة في تحويل الأعمال المُخطَّط لها إلى أشياء قابلةٍ للقياس والتطبيق.
- صناعة الخدمات والوسائل الماليّة التي تُراعي التغيرات المؤثرة على العمل .
- الاعتماد على الاستعانة في الخبرة العمليّة.



# خطوات التخطيط الاستراتيجي

يعتمد تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على الخطوات الآتية:

تحديد الأشياء المهمة.

معرفة ما يجب تحقيقه.

تحديد المسؤوليات.

## فوائد التخطيط الاستراتيجي

١. التركيز على الأمور المهمة يتم تحديد الموارد (الوقت، الموهبة، المال) للأنشطة التي تقدم أكبر فائدة.
٢. تؤكد على الوعي للبيئة المتغيرة كأساس للتغيير المطلوب.
٣. تحليل ثقافة العمل الداخلي وتقييم أثره على أداء الشركة.
٤. تحديد التأثير على بيئة العمل المتغيرة على الشركة والتأثيرات المحتاجة للتغيير.
٥. معرفة ما يمكن للشركة القيام به من خلال معرفة نقاط القوة والضعف.
٦. تحديد وتحليل الفرص المتواجدة والمخاوف المحتملة.
٧. من الممكن أن تأتي بتغيير لاتجاه الشركة.
٨. طرح القضايا الإستراتيجية في اجتماع الإدارة.
٩. القدرة على وضع أهداف واقعية متوالية، ولكن ممكن تحقيقها.

## فوائد التخطيط الاستراتيجي

١٠. تحديد الحاجة لمعلومات أفضل لاتخاذ القرارات.
١١. تسهيل وتطوير النمو.
١٢. تحديد مواطن الأداء الضعيف والقضاء عليها.
١٣. ضبط المشاكل العملية.
١٤. تحسين التواصل بالأفراد في داخل وخارج المؤسسة.
١٥. وضع خطة سير لتوضيح الهدف الذي تقصده المؤسسة وكيفية الوصول إليه.
١٦. وضع سبل داخلية أفضل للتنسيق بين الأنشطة.
١٧. وضع إطار للمرجع يختص بالميزانية وخطط عملية قصيرة المدى.
١٨. التأكيد على الأمن الوظيفي بين الموظفين وذلك عن طريق تفهم أفضل للبيئة المتغيرة وقدرة الشركة على التعامل معها.

## الوحدة الرابعة : إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

ما هو التخطيط

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

### النجاح الاستراتيجي

التحليل (نقاط القوة والضعف، الفرص والمهددات) SWOT

صياغة الرؤية والرسالة والمبادئ.

وضع الاهداف الاستراتيجية.

تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأنشطة والبرامج.

المتابعة والتقويم.

إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

خطوات الخطة الناجحة

# النجاح الاستراتيجي

الإدارة الاستراتيجية

إدارة عملية التغيير

ما هي معوقات النجاح الاستراتيجي؟

Diploma in

Business Administration

# ما هي معوقات النجاح الاستراتيجي؟

## على مستوى التخطيط

لا يوجد منهج علمي وشامل للتخطيط مع ضعف التنسيق  
المنهجي غير نازل

- ضعف الربط المحكم مع الاستراتيجية القومية

- ضعف تنزيل الاستراتيجية على كافة مستويات المؤسسة

ضعف المشاركة

المعلومات غير دقيقة + بيئة غير مستقرة + مؤسسات قائمة و غالباً لا توجد  
استراتيجية سابقة واضحة مكتوبة = تحليل ذو قيمة محدودة

عدم وضوح الرؤية و الرسالة

# ما هي معوقات النجاح الاستراتيجي؟

## على مستوى التنفيذ

ضعف الربط بين الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية

توفير الموارد اللازمة

توفير الكادر المؤهل والذي لديه الدافع و الحافز للعمل

عدم مراعاة عامل الزمن فى التخطيط و التنفيذ

عدم الالتزام بالخطة مع مرور الوقت

# ما هي معوقات النجاح الاستراتيجي؟

## على مستوى المتابعة والتقييم

ضعف أدوات و مؤشرات القياس -

الخلط بين مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي ومؤشرات قياس تقدم المشاريع

ضعف القياس الفعلي - الشفافية

ضعف التقييم والتقييم العلمي لمعرفة الدروس المستفادة وضمان النمو والتطور



# THE THREE PARTS TO CHANGE MANAGEMENT

## ثلاث مكونات لقيادة التغيير

I. Defining how the organization needs to change.

ما هو المطلوب من التغيير

II. Defining what the organization needs to do to change.

كيف يتحقق

III. Managing the organization's change process.

إدارة عملية التغيير

Diploma in

# Business Administration

## إدارة عملية التغيير

### Phase I: Preparation

Stage 1: Contact

Stage 2: Awareness

### Phase II: Acceptance

Stage 3: Understanding

Stage 4: Positive Perception

### Phase III: Commitment

Stage 5: Installation

Stage 6: Adoption

Stage 7: Institutionalization

Stage 8: Internalization

التهيئة

التواصل

الانتباهة

القبول

الفهم المشترك

الإيجابية

الإلتزام

التنفيذ

التبنى

المؤسسية

تلقائي

Diploma in

Business Administration

## النجاح الاستراتيجي

النجاح استراتيجيا عملية اساسية ومهمة لأي مؤسسة، وقد تأخذ وقت اكثر مما تتوقع، و يمكن أن تكون عملية غير مرتبة.

انها عملية مستمرة و غير منتهية و ليس حدثا عابرا.

يكمن التحدي في المواءمة بين ما نخطط له من رسالة والاعمال الفعلية على ارض الواقع.

العاملين بالمؤسسة يحتاجون للدعم و المساندة لاستدامة التغيير المطلوب.

قائد المؤسسة له دور رئيس و العاملين و مجلس الادارة دوره اساسي.

المستشار أو المدرب قد يكون له دور مساعد، لكن لا بديل لإشراك العاملين و مجلس الادارة في هذا الشأن

الحكمة الرئيسية في هذا الشأن هو تسريع العمل لانجاز المهمة و الرسالة

# التعاريف

- **الرؤية VISION**  
تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال .. إلى أين نتجه؟
- **الرسالة MISSION**  
غرض المنظمة أو السبب في وجودها ... لماذا؟
- **الأهداف OBJECTIVES**  
النتائج النهائية للأنشطة ... ما يجب إنجازه ... ماذا؟
- **الإستراتيجية STRATEGY**  
خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف .. كيف؟
- **السياسة POLICY**  
خطوط عامة إرشادية لاتخاذ القرارات .....
- **المشروعات PROJECTS**  
الأنشطة أو المهام اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد.
- **الميزانيات BUDGETS**  
ترجمة المشروعات إلى أنشطة مالية / عينية.
- **الإجراءات PROCEDURES**  
خطوات متتابعة تصف تفصيلا كيف تؤدي الأنشطة أو الأعمال

# Diploma in Business Administration

## متضمنات الإستراتيجية

<b>S</b>	•	•	•	<b>SERIOUSNESS</b>	الجدية
<b>T</b>	•	•	•	<b>TARGET</b>	الهدف
<b>R</b>	•	•	•	<b>RESOURCES</b>	الموارد
<b>A</b>	•	•	•	<b>ALLIANCE BUILDING</b>	التحالفات
<b>T</b>	•	•	•	<b>TRAINING</b>	التدريب
<b>E</b>	•	•	•	<b>EXECUTION</b>	التنفيذ
<b>G</b>	•	•	•	<b>GOVERNANCE FOLLOW UP</b>	المتابعة
<b>Y</b>	•	•	•	<b>YARD STICKS</b>	مقياس نجاح

## الوحدة الرابعة : إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

- ما هو التخطيط
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- النجاح الاستراتيجي
- التحليل (نقاط القوة والضعف، الفرص والمهددات) SWOT
- صياغة الرؤية والرسالة والمبادئ.
- وضع الاهداف الاستراتيجية.
- تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأنشطة والبرامج.
- المتابعة والتقويم.
- إعداد وكتابة خطط العمل السنوية
- خطوات الخطة الناجحة

## القيام بتحليل (SWOT)

تكمُن أهمية القيام بتحليل SWOT قبل وضع الخطة الاستراتيجية في وجوب أن تكون خطة المؤسسة ملائمة للوضع الداخلي والخارجي. يعرف الوضع الداخلي للمؤسسة بنقاط القوة ونقاط الضعف. والوضع الخارجي بالفرص والمخاوف المتواجدة في بيئة العمل. يجب أن تصمم الخطة الاستراتيجية بطريقة تستغل نقاط القوة والفرص، في حين في نفس الوقت تتخطى، تتقبل، وتتجنب نقاط الضعف والمخاوف.

ماذا يحصل اذا لم نقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أو اذا تم تحليلها بشكل مغل ومبسط وسطحي؟

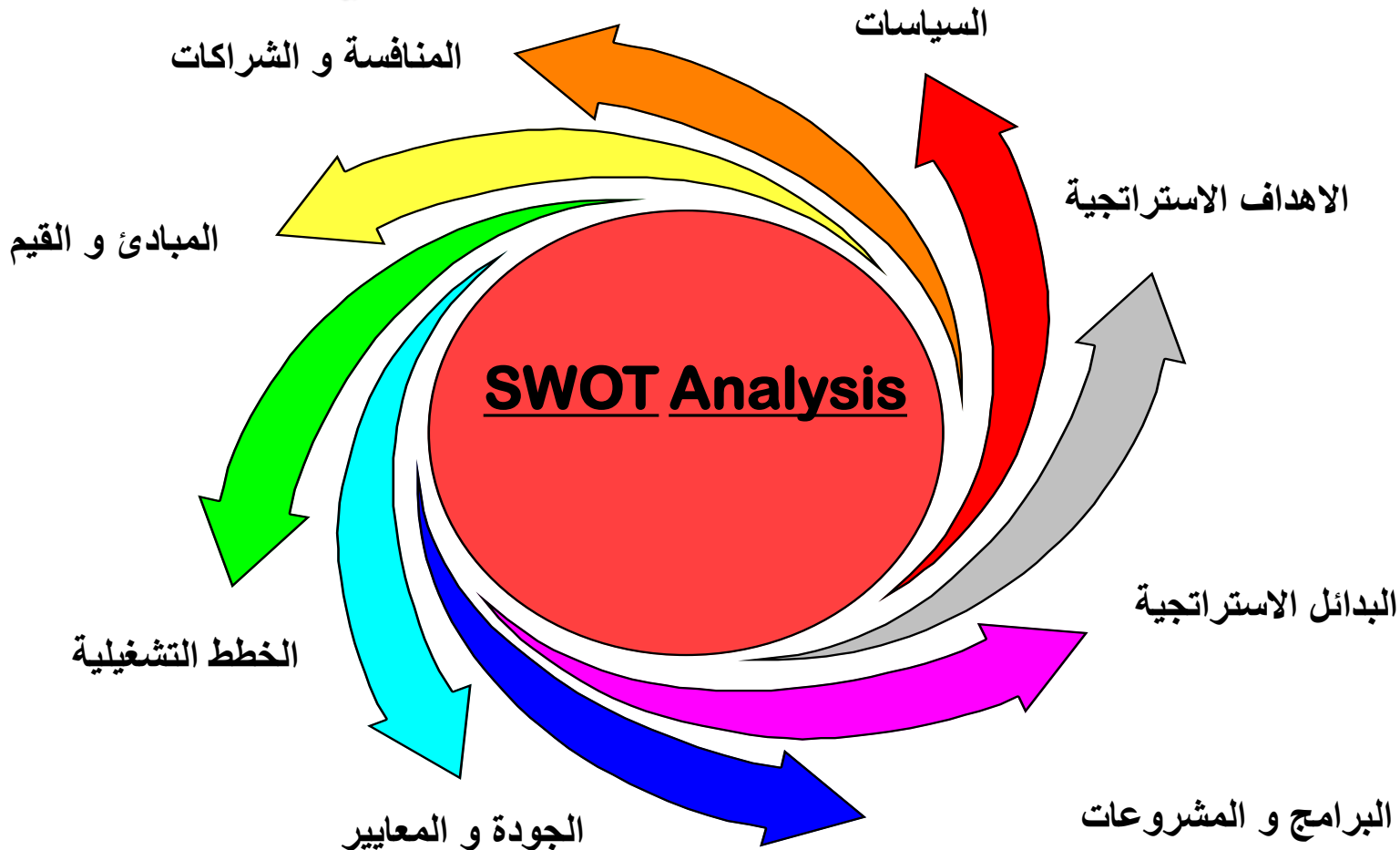
يحدث او يحصل للمؤسسة ما يعرف بالاعتراب البيئي : وهو عدم قدرة المؤسسة و العاملين فيها على التكيف مع بيئتها الكلية (الداخلية / الخارجية) و يكونوا خارج اللعبة و المنافسة و متجمدة في وقت تاريخي و لا تقوى على اداء دورها المنوط بها



Diploma in

Business Administration

# أهمية التحليل الرباعي لعملية التخطيط الاستراتيجي SWOT



## أهمية تحليل SWOT

يُعدّ تحليل SWOT من أهمّ الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي، ويُعتبر المرحلة الأولى من مراحل إعداد وتصميم الخطط داخل المنشآت، كما يُساعد الأشخاص على اتخاذ وصناعة القرارات المؤثّرة في حياتهم، ويُعدّ أيضاً من الطرق السهلة وذات الأهمية الكبيرة؛ حيث لا يجوز تجاهله أو عدم استخدامه في بيئة العمل، وتُلخّص أهمية تحليل SWOT وفقاً للنقاط الآتية:

# أهمية تحليل SWOT

- يُساعد تحليل SWOT على معرفة جميع عناصر القوّة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات والعقبات، كما يُوفّر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة، ويُقلّل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثّرة في كفاءة عمل المنشأة.
- يُساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الاستراتيجية التي تميّز بالتعقيد؛ من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتّخاذ القرارات.
- يُوفّر تحليل SWOT للمنشآت القدرة على اختيار أفضل النُظم، ومراجعة جميع البيانات والمعلومات.
- يدعم تحليل SWOT المنشآت في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يُساعد على تحقيق الأهداف.

# أهمية تحليل SWOT

- يحرص تحليل SWOT على تجاوز الحواجز والمعوقات المؤثرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير.
- يُقدّم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوة، والفرص، وعناصر الضعف؛ من أجل تطبيق تحليل مفيد للمنشأة.
- يوفر تحليل SWOT إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات، وصناعة القرارات التي تتميز بالفعالية، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد
- يُوفّر تحليل SWOT التوصيات المناسبة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات.

# Diploma in

أمر معطلة لتحقيق الأهداف	أمر مساعدة لتحقيق الأهداف	SWOT ANALYSIS
<b>نقاط ضعف</b> سماتنا نحن، التي تعوقنا عن تحقيق الهدف	<b>نقاط قوة</b> سماتنا نحن، التي تساعد في تحقيق الهدف	<b>داخلية</b> تتعلق بنا نحن
..... ١	..... ١	
..... ٢	..... ٢	
..... ٣	..... ٣	
..... ٤	..... ٤	
..... ٥	..... ٥	
<b>مخاطر</b> ظروف خارجية، يمكن أن تضر وتعيق تحقيق الهدف	<b>فرص</b> ظروف خارجية، يمكن استثمارها لتحقيق الهدف	<b>خارجية</b> تتعلق بالبيئة الخارجية
..... ١	..... ١	
..... ٢	..... ٢	
..... ٣	..... ٣	
..... ٤	..... ٤	
..... ٥	..... ٥	

## تحليل الوضع الحالي SOWT

EveryLeader.net

## معنى تحليل SWOT

### **S** مواطن القوة

(مصادر القوة التي تميز الشركة وتبرر وجودها وتؤمن استمرارها في أداء رسالتها)

### **W** مواطن الضعف

(العناصر التي تسحب من رصيد الشركة وتحتاج إلى تطوير يحسن الأداء ويعظمه)

### **O** الفرص المتاحة

(الفراغ الذي يمكن أن تسده الشركة لكي تستمر في المنافسة بنجاح)

### **T** التحديات

(العناصر التي قد تهدد وضع الشركة وتهز مكانتها العلمية)

## تحليل السوات SWOT لشركة المراعي



Diploma in

# Business Administration

عوامل  
سلبية

عوامل  
إيجابية

## التحليل الإستراتيجي SWOT Analysis

المخاطر  
(T)

الفرص المتاحة  
(O)

البيئة  
الخارجية

عوامل الضعف  
(W)

عوامل القوة  
(S)

البيئة  
الداخلية



## الوحدة الرابعة : إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

- ما هو التخطيط
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- النجاح الاستراتيجي
- التحليل (نقاط القوة والضعف، الفرص والمهددات) SWOT
- صياغة الرؤية والرسالة والمبادئ.
- وضع الاهداف الاستراتيجية.
- تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأنشطة والبرامج.
- المتابعة والتقويم.
- إعداد وكتابة خطط العمل السنوية
- خطوات الخطة الناجحة

## التنبؤ باتجاهات المستقبل

من خلال تجميع وتحليل البيانات عن الاتجاهات المستقبلية ذات الطبيعة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي من المحتمل أن تؤثر على الفرد أو المؤسسة .

Diploma in

Business Administration

## تصميم وصياغة الاستراتيجية

تحديد الرؤية

تحديد الرسالة

تحديد الغايات النهائية

تحديد الاهداف الاستراتيجية

وضع السياسات المرشدة لتنفيذ الاستراتيجية

## الخططة الإستراتيجية

الخططة الاستراتيجية هي نتاج أو مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي للفرد أو المؤسسة وهي طويلة الأجل للإدارة الفعالة للفرص والتحديات في ظل ما يتمتع به الفرد من عناصر قوة ويعانى من مجالات ضعف .

## الخطة الإستراتيجية

خطة تطوير شاملة وموحده ومتكاملة تحدد رسالة الفرد أو المؤسسة وأهدافها .

وهى بهذا ترسم معالم الطريق أمام الفرد أو المؤسسة وتحدد التوجهات الاستراتيجية وتوضح الخطوط العريضة لمسيرة تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

## رؤية الفرد أو المؤسسة

حلم تسعى إلى تحقيقه في الأجل  
الطويل، صعب التحقيق  
ولكنه ليس مستحيل

## رسالة الفرد أو المؤسسة

عبارة تحدد أسباب وجود الفرد  
أو المؤسسة وأهدافه و ما  
يقدمه للآخرين أو لنفسه وكيف  
يقدمه وكيف يتميز فيه .

## الغايات النهائية

هي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها في الأجل  
الطويل وغالبا تكون الغاية مفتوحة النهاية  
وغير محددة بفترة زمنية .  
مثل إن أكون طالب متميز أو معلمة متميزة



## رسالة المؤسسة

- رسالة المؤسسة هي مفهوم أو فكرة.
- يمكن مناقشة الرسالة موضوعيا.
- وضوح الرسالة لا يعني بالضرورة أن هناك إحساسا أو شعورا بها.

## رسالة المؤسسة

رسالة المؤسسة

الأهداف الاستراتيجية

أصحاب الشأن

لماذا وجدت المؤسسة؟

- من هم أصحاب المصلحة؟
- أصحاب المؤسسة.
  - زبائن المؤسسة.
  - العاملون في المؤسسة.
  - المجتمع.

## عناصر صياغة الهوية

تتضمن عملية صياغة هوية المنظمة أربعة أجزاء :

أولاً - الرسالة :

الهدف الأساسي للمنظمة.. أسباب وجودها؟

## الرسالة

### ما هو هدفنا في الوجود؟ ولماذا وجدنا؟

- ◆ أنها وصفية، بحيث تعطي وصفاً حقيقياً لمقصد وتوجه المؤسسة.
- ◆ واضحة وموجزة ومفهومة للجميع.
- ◆ تركز على طبيعة العمل وتعكس النشاط الرئيسي للمؤسسة.
- ◆ تركز على النتائج بحيث يتضح ما يجب إنجازه وتحقيقه.

# Diploma in Business Administration

## • تشكيل الرسالة

### تشكيل الرسالة - Mission Formulation

@WHAT.....?	نوع الخدمة التي نقدمها
@WHO.....?	جمهورنا المستهدف
@HOW.....?	المسار الذي سأتبعه لتقديم الخدمة
@WHY.....?	ما هو سر وجودي إبتداء
@DRIVING FORCES	ما هي القوى المحركة لي
@DISTINCTIVE COMPETENCE	ما الذي يميزني عن غيري

Diploma in

Business Administration

# وضع الرسالة (MISSION)

## تكوين الرسالة:

لقد رأينا كيف إن الرؤية تصف ما تريد أن تكونه المؤسسة. فالرؤية حلم يمكن تحقيقه. أما الرسالة فهي الخطوة التالية وتشرح ما هي المؤسسة وما تقوم به وإلى أين هي متجهة.

**من أجل تشكيل الرسالة في أي مؤسسة، يجب تطبيق القواعد التالية:**

تحديد من، وماذا، وأين المتعلقة بالمؤسسة وهو ما يعرف باللغة الإنجليزية بـ (three Ws) أي (who, what, where) والتأكد من أن عنصر من أي (who) يصف المؤسسة وزبائنها.

كن مختصراً، ولكن مفهوماً.

اختر التعبير الذي يكون بسيط، يسهل فهمه، وشرحه.

تجنب عبارات الكيفية.

# وضع الرسالة (Mission)

يمكن أن يكون تشكيل الرسالة سريع – محدد، فقد يستخدم المشاركون طرق تتراوح من طرق على مستوى عالٍ من التحليل والمنطقية إلى طرق ذات مستوى عالٍ من الإبداع والتشعب.

على سبيل المثال، المناقشات المركزة، الخبرات المتشعبة حول بناء الاحلام، وتبادل القصص، إلخ. لذا، تفقد من المشاركين كيف يريدون أن يصلوا لوصف رسالة مؤسستهم.

عند كتابة الرسالة، ضع في الاعتبار منتجات، وخدمات، وأسواق، وقيم المؤسسة بالإضافة إلى الاهتمام بالصورة العامة، وربما أولويات أنشطة بقائها.

ضع في الاعتبار أي تغييرات قد تحتاج لعملها في الرسالة وذلك نتيجة استراتيجيات جديدة مقترحة من خلال عملية تخطيط استراتيجي حديثة.

عند تنقيح الرسالة، قم بتمرين مفيد وهو أن تقوم بإضافة أو حذف كلمة من الرسالة لتدرك التغير في نطاق الرسالة وتقييم مدى إيجاز صيغتها.

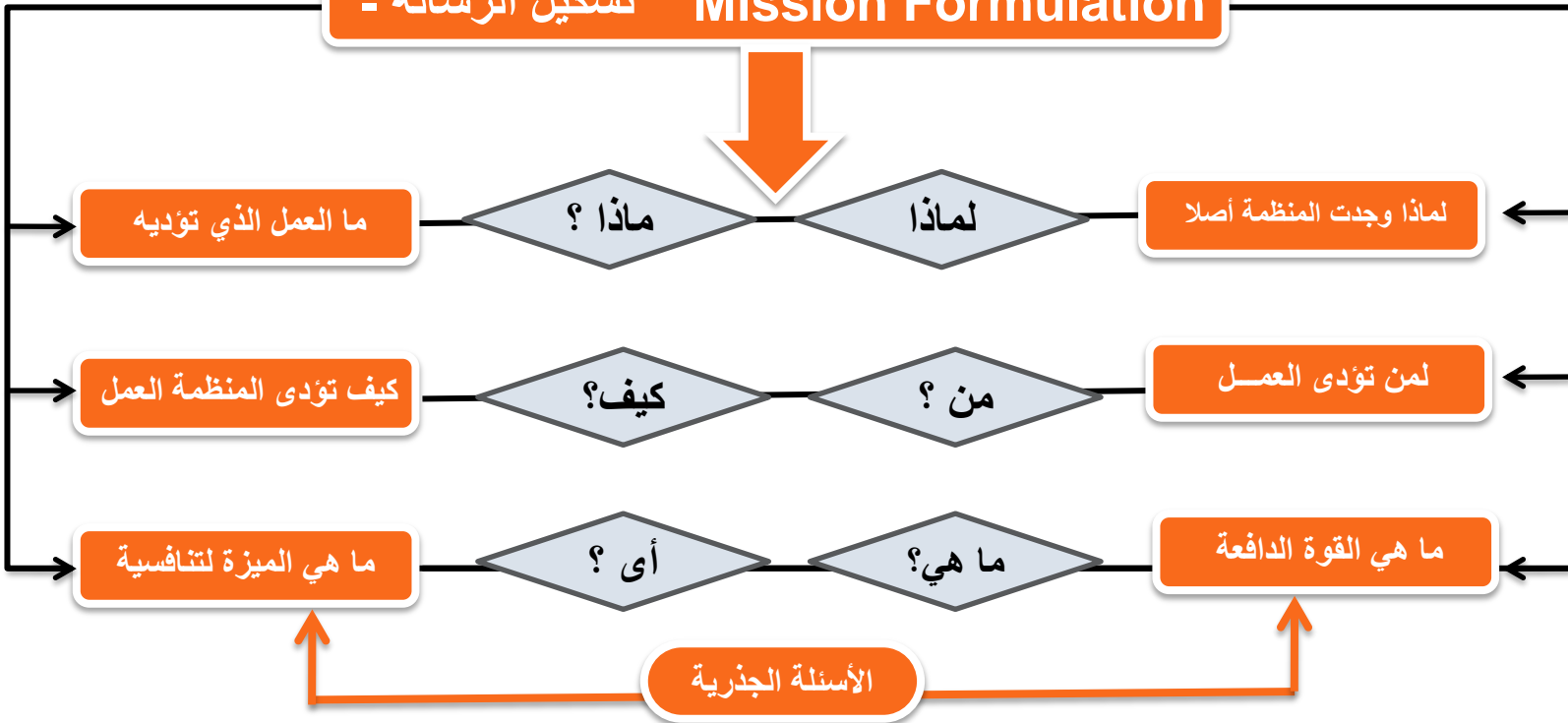
# Diploma in Business Administration

• نماذج من رسائل

الرسالة	الرسالة الجهة
نسعي لإشباع العالم بتقديم طعام جيد مقدم بشكل حسن وبسعر معقول	مطاعم ماكدونالد
نقل الناس والأشياء عموديا وأفقيا عبر المسافات القصيرة نسبيا	مصاعد أوتيس
أفضل تعليم في الشرق الأوسط في بيئة أخلاقية وإبداعية	أكاديمية الإبداع



Mission Formulation - تشكيل الرسالة -



ما هي الرسالة / المهمة؟  
.....  
كيف تتشكل؟ وما هي مواصفاتها؟  
.....

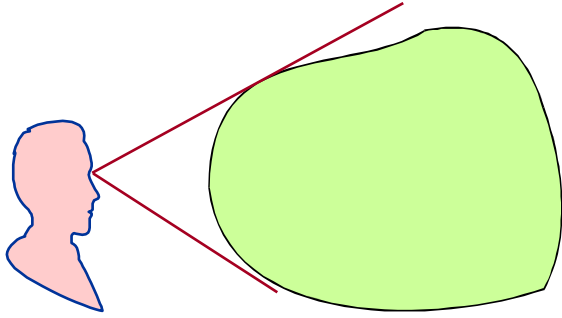
## عناصر صياغة الهوية

ثانياً - رؤية المنظمة

توجهاتها وموقعها المستقبلي

## الرؤية الإستراتيجية

للرؤية الاستراتيجية أربعة عناصر :

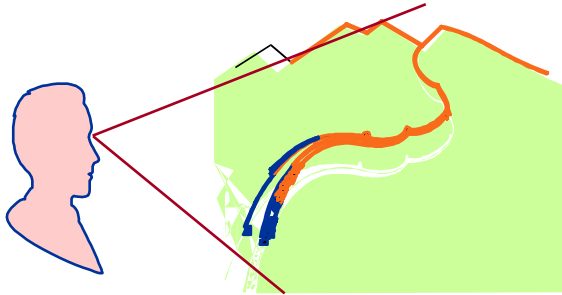


وضوح غرض المؤسسة - ماذا نريد؟

معرفة قيم المؤسسة - ماذا نؤمن به؟

تصور الوضع المطلوب - كيف سيكون الوضع؟

تحديد المهمات - ماذا يجب فعله؟



## مفهوم الرؤية

### مفهومها

هي النموذج الذهني لحالة مستقبلية لعملية أو مجموعة أو منظمة ما بناء عليها

تتعامل الرؤية مع عالم موجود في الخيال والتصوير فقط مبني على التخمين والتوقع المعقول.

تتكون مما نرجو أن يكون فهي افتراضات معقولة بالنسبة للمستقبل الذي يتلون ويتأثر بأحكامنا الشخصية المتعلقة بما هو جدير أو ممكن.

تعكس الرؤية صورة خيالية للعالم الذي لا يمكن ملاحظته أو التحقق منه سابقاً والذي لا يمكن أن يصبح فعلياً حقيقة وواقعاً إلا بعد الإيمان والاعتقاد بإمكانية تحقيقه.

# ما هي الرؤية

## التخطيط للتخطيط

الرؤية

قرار  
التخطيط

صورة ذهنية  
للمستقبل  
المنشود

- ١- من سيخطط؟
- ٢- المدة اللازمة
- ٣- نموذج التخطيط
- ٤- عوامل النجاح
- ٥- من الأطراف المعنية
- ٦- المطلوب من كل طرف
- ٧- نوع المعلومات
- ٨- تجميع وتصنيف المعلومات
- ٩- إدارة عملية التخطيط
- ١٠- شرح الخطه عند إنتهائها

إختيار فريق التخطيط

إختيار فريق المعلومات

إختيار المكان المناسب

تحديد المدة الكافية

## مفهوم الرؤية

تقوم الرؤية غالباً برفض الوضع الحاضر لاقتراح وجهة نظر مختلفة بالنسبة  
لكيفية ملائمة المنظمة مع بيئتها المحيطة.

تُظهر الصورة التنفيذية المتخيلة لبيئة مستقبلية ما لتمثل ما يفضله الشخص  
بشأن كيفية ملائمة وتكيف المنظمة مع البيئة.

تعكس الرؤية عامة مدة زمنية أطول من الإستراتيجية وتحدد الزمن في إطار  
يمتد ما بين ٣ - ٢٠ سنة.

تستخدم الرؤية غالباً للمباشرة في إحداث تغييرات في بيئة المنظمة وثقافتها

Diploma in

Business Administration

## سمات الرؤية الفعالة

تعكس نوايا استراتيجية: (إلى أين .. وليس كيف؟)

تركز على العملاء وأصحاب المصالح

أصيلة وفريدة وتميز المؤسسة عن قريناتها

تشكل تحدياً وتعطي إحساساً بالمصير الواحد

قفزة إلى الأمام ومن الحاضر إلى المستقبل

لها منظور مستقبلي بعيد المدى (طموحه)

تنطوي على مغامرة من أجل الإبداع

## سمات الرؤية الفعالة

ملهمة لقارئها ومحفزة ورافعة للمعنويات

الواقعية والمصادقية

موحدة للأطراف المعنية بها

الاستجابة للتغيير

مشتركة وتشكل حلقة رابطة

سهولة الفهم

متناغمة مع قيم المنظمة

تنافسية



Diploma in

**Business Administration**

- CORE VALUES** 1-القيم الأساسية  
**MISSION** 2-الرسالة  
**LONG TERM GOAL** 3-الهدف البعيد  
**vision** 4-الرؤية

جميعها يطلق عليها  
الرؤية الإستراتيجية

الصورة الذهنية للمستقبل المنشود في المدة المحددة

كم المدة التي سنخطط لها

مدة الخطة

كيف تري صورتها بعد إنتهاء المدة؟

الرؤية الشخصية

يتفق الفريق علي إلقاء أو إضافة بعض المجالات

مجالات العمل

يحدد الفريق ما يمكن تحقيقه في كل مجال

الرؤية لكل مجال

تلخيص الرؤية في كل مجال في عبارة جامعة

العبارة الملخصة

وضع معايير محددة لقياس الوصول للرؤية

الشرح والمعايير

# وضع الرؤية (VISION)

- تشكيل الرؤية:
- يجب أن تظهر القوة التي ترشد المؤسسة، أي الحلم الذي تريد أن تصبحه المؤسسة، في رؤية هذه المؤسسة فالرؤية هي المنارة البعيدة التي تتجه نحوها المؤسسة.
- فكل شيء عن المؤسسة، من هيكلها، وسياساتها، وإجراءاتها حتى توزيع مواردها، يجب أن يدعم تحقيق الرؤية. أي مؤسسة لديها رؤية واضحة من السهل عليها البقاء ممركرة. فلا يجب الاحتفاظ بالسياسات والإجراءات والإدارات وبذل المصروفات التي لا تدعم الرؤية.
- ويجب إنشاء وإيضاح الرؤية بواسطة الإدارة التنفيذية وفهمها من قبل الموظفين. فأول خطوة لتكوين رؤية المؤسسة هو كتابتها، وهذا ما يطلق عليه الرؤية.

# وضع الرؤية (VISION)



ستُعرف **The Institute For Corporate Competitive** لدى زبائنها كمقدم الاختيار للمنتجات التطويرية للمؤسسة لتكون الأفضل في العالم. ستشهد **Business Express Airlines** بين الزبائن كأفضل ناقلة جوية في الولايات المتحدة لرجال الأعمال المسافرين.

**Pendleton Manufacturing Company** ستصبح المنتج الرائد في الولايات المتحدة للخزائن المقاومة للحريق.

هذه الرؤى توضح التطبيق العملي للخصائص في أي رؤية.  
هل هي مفهومة؟

هل هذه الرؤى مختصرة؟

بالإضافة إلى كونها واضحة وشاملة في المعنى؟

## وضع الرؤية (Vision)

- هل هذه العبارات ذات طابع تحدي، ويمكن تحقيقها؟
- هل هذه الرؤى مرتقية، ولكنها ملموسة؟
- هل هذه الرؤى قادرة على افتعال الإثارة بين المستفيدين؟
- هل هذه الرؤى قادرة على تحقيق الاتحاد في الهدف؟
- هل هذه العبارات تهتم بالأرقام؟
- هل هذه الرؤى تمثل صوت الموظفين؟

# كتابة الرؤية (VISION)

يجب أن تتمتع الرؤية المكتوبة بطريقة جيدة، أي كان نوع المؤسسة،  
بالخصائص التالية:

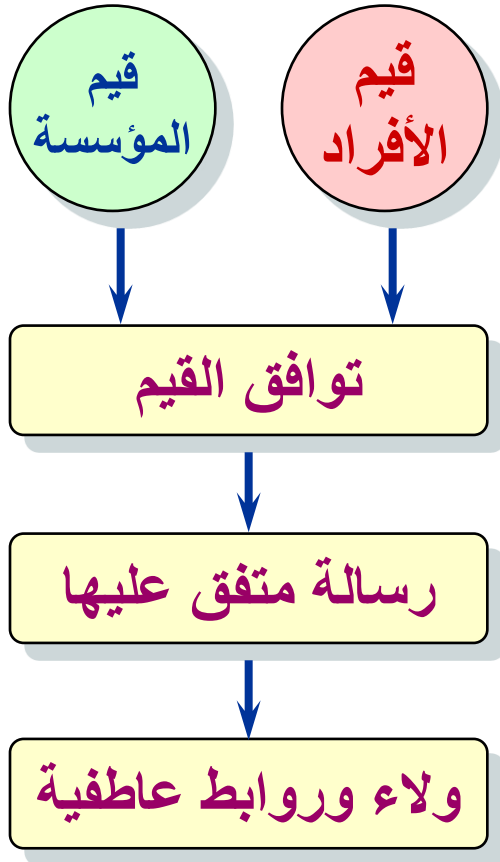
- أن يتم فهمها بسهولة بواسطة جميع المستفيدين.
- أن تكون مختصرة ولكن معناها مفهوم وواضح.
- أن تكون ذو طابع تحدي ولكن من الممكن تحقيقها.
- أن تكون مرتقية ولكن ملموسة.
- أن تكون قادرة على إثارة تشويق جميع المستفيدين.
- أن لا تكون معنية بالحساب.
- أن تحدد الأسلوب للموظفين.

## عناصر صياغة الهوية

### رابعاً- القيم الداخلية والخارجية

التي يتوجب على العاملين في المنظمة  
فهمها وتحويلها إلى أفعال وسلوكيات.

## قيم المؤسسة



ماذا تؤمن به المؤسسة من معايير أخلاقية.

- الأمانة.
- التعاون.
- الإخلاص.
- التضحية.
- الولاء.
- احترام المراجعين (المستفيدين).



## سمات القيم المؤسسية الفعالة

- من أهم عناصر الرؤية، إذ تقوم بتوجيه العمل وتحديد كيف يقوم القادة بتقويم الأحداث البيئية وتفسيرها.
- تساعد القادة على إقناع العاملين بتصورهم لمستقبل منظماتهم، وجعلهم يتبنونه.
- تمثل القاعدة التي يركز عليها دور الرؤية في استعمال السلطة الواسعة المجال للقادة داخل المنظمة.
- تصف السلوك المؤسسي والتصرفات التي لا تخضع للمساومة.
- تمكن الأفراد من اتخاذ القرارات وخاصة في حالات عدم التأكد.

# سلوك المؤسسة (ثقافة المؤسسة)

القوانين

الأنظمة

الانضباط

المقاييس

التعليمات

سلوك المؤسسة

السياسات والمعايير التي توجه  
العاملين في عملهم اليومي ....

## وضع المبادئ (VALUES)

مبادئ المؤسسة تضع إطار العمل الذي ستقوم من خلاله تحقيق الرسالة.  
كل مبدأ يتكون من قيمة مهمة للمؤسسة. وجميع هذه المبادئ تمثل نظام  
القيمة في المؤسسة- أساس ثقافة المؤسسة.  
الحرية من خلال الضبط، أحد المبادئ. فهو حجر الزاوية للجودة الشاملة.  
فهو المفهوم الذي يمكن تطبيقه على جميع المستويات من موظفي الخط  
الأمامي حتى المدراء التنفيذيين.

## وضع المبادئ والقيم (Values)

- وهذا يعني إنه عند تحديد المقاييس لعمل ما، مستوى ما، أو قسم معين، جميع الموظفين تنطبق عليهم المقاييس لديهم الحرية للعمل بإبداع في حدود هذه المقاييس.
- من الواقع، فهو مشجعون للعمل بإبداع ضمن المقاييس الموضوعة.
- هذا يعني إنه بقدر ما هم قادرون على إدراك نقاط الضبط، فالموظفين لهم الخيار في تطبيق معرفته، خبرتهم وحكمهم في البحث عن طرق جديدة للقيام بالعمل بشكل أفضل.
- فحين يتم تحديد طريقة أفضل من الطريقة الحالية، يجب أن تكون هذه الإجراءات الجديدة المقياس لكل المؤسسة.

Diploma in

Business Administration

## وضع المبادئ والقيم (Values)

فمبادئ المؤسسة تضع المقاييس في ضوء تحقيق الرسالة. من الممكن كتابة هذه المبادئ بالشكل التالي:  
شركة SUDATEL ستضمن المقاييس الأخلاقية الأعلى في جميع عملياتها.  
في شركة Sudatel، رضا الزبون هو الأولوية القصوى.  
شركة Sudatel، ستقوم بأي جهد لتوصيل منتجات وخدمات ذات أعلى جودة.  
في شركة Sudatel، ستتم معاملة كل المستفيدين (الزبائن، الموردين والموظفين) كشركاء.  
في شركة Sudatel، سيتم التعامل مع مدخلات الموظفين بصورة سريعة، وستأخذ بعناية وستستغل بطريقة استراتيجية.  
في شركة Sudatel، سيكون المبدأ هو التطور المستمر في المنتجات العمليات والأفراد.  
شركة Sudatel، ستوفر للموظفين بيئة عمل آمنة وصحية مرتبطة بالأداء العالي.  
شركة Sudatel، ستأخذ جميع الخطوات الصالحة لحماية البيئة.

## وضع المبادئ والقيم (Values)

- من هذه القائمة، يتم استنباط قيم شركة Sudatel
- فهذه الشركة تضع أولوية للأخلاقيات، رضا الزبون، الجودة، المستفيدين، الشراكة، مدخلات الموظفين، التطور المستمر، بيئة عمل آمنة وصحية، أداء عالي، حس الوطنية للمؤسسة، حماية البيئة.
- مع هذه القيم الموضوعة في المبادئ، يعرف الموظفون المقاييس التي يعملون ضمن إطارها.
- فعندما توجد مشكلة أخلاقية، كما يحدث بدون القدرة على منعها، يعرف الموظفون بأنه متوقع منهم عمل الشيء الصحيح. إذا تم تحديد الأمور الخطرة المؤثرة على الأمن والصحة مهمتهم في مكان العمل، القضاء عليهم سيكون الأولوية القصوى.

## وضع المبادئ والقيم (Values)

وإذا أمضى الموظفون وقتهم الخاص في المشاركة في أنشطة المجتمع، فهم يعرفون إن ذلك سيؤثر بشكل ايجابي على تقييم أدائهم، لأن شركة Sudatel تقدر حس الوطنية للمؤسسة.

وضع المبادئ تعتبر من مسؤولية فريق المدراء التنفيذيين في المؤسسة.

ولكن، الطريقة الموصي بها في إدارة الجودة الشاملة هو قيام المدراء التنفيذيين بأخذ المدخلات من كل مستوى في المؤسسة للحصول على المبادئ النهائية.

القيم المختارة ستوفر بشكل مباشر في ما يمكن وما لا يمكن إنجازه في المؤسسة

السلامة – المخاطرة – الإبداع .....

تحديد القيم الفردية

الربح – النمو – الجودة – السرعة - .....

قيم المؤسسة

طريقة العمل – إدارة الخلافات – إتخاذ القرارات

فلسفة العمل

القيم الفردية – قيم المؤسسة – أساليب العمل

ثقافة المؤسسة

المساهمون – الشركاء - المتأثرون.....

قيم المتأثرين



## القيم الأساسية للفرد

- ضوابط عامة وقواعد واسس يتم صياغتها و الالتزام بها لتوفير مقومات نجاح استراتيجيات تطوير الفرد و حمايته
- محددات جوهرية لسلوك الفرد او المؤسسة .
- معايير توجه السلوك واتخاذ القرار .
- ترتبط ارتباط وثيقا برسالة الفرد .
- توجيه أنشطة الفرد او المؤسسة .

## القيم المشتركة

ما هو حلال و ما هو حرام .

ما هو جيد وما هو سيئ.

ما هو اخلاقي وما هو غير اخلاقي مهنيا .

ما هو مقبول و ما هو غير مقبول .

## الوحدة الرابعة : إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

- ما هو التخطيط
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- النجاح الاستراتيجي
- التحليل (نقاط القوة والضعف، الفرص والمهددات) SWOT
- صياغة الرؤية والرسالة والمبادئ.
- وضع الاهداف الاستراتيجية.
- تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأنشطة والبرامج.
- المتابعة والتقويم.
- إعداد وكتابة خطط العمل السنوية
- خطوات الخطة الناجحة

## الأهداف الإستراتيجية

هي النتائج المرغوب الوصول اليها في  
المستقبل البعيد والتي تعبر عن غاية نهائية  
محددة ، ويجب ان :  
ترتبط بفترة زمنية طويلة ومحددة .  
تتصف بالواقعية والقابلية للتنفيذ .

## الاهداف الاستراتيجية

- يمكن قياسها كميا بقدر الامكان .
- سهولة فهمها و تنفيذها .
- ترتبط بمجال معين .
- تتصف بالتحديد وعدم العمومية

## أمثلة للأهداف الإستراتيجية

- التدريب على المهارات المهنية في ضوء احتياجات سوق العمل .
- الاهتمام بالصحة و اللياقة البدنية .

## الربط بين الغايات والأهداف الإستراتيجية

الغاية (١) طالب متميز

الحصول على معدل  
مرتفع .

التدريب على مهام  
المعلمة

# Diploma in Business Administration

## التوجه المعاصر للأهداف

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.
- طويلة الأجل وغير محددة النهاية **Open – Ended**

أهداف إستراتيجية  
**Strategic  
Goals**

- يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى:
- تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.
- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
- أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها.
- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.


أهداف تكتيكية  
**Tactical Goals**

- يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية:
- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
- قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

أهداف تشغيلية  
**Operational  
Goals**



# التميز في صياغة الاهداف الذكية للوحدة SMART

- 
- محدد
  - قابل للقياس
  - في المتناول
  - واقعي
  - مقيّد بزمن

## تحقيق الأهداف

١. عند تحديد الأهداف يجب مراعاة الإمكانيات المتاحة والمتوقعة ثم تحديد الأهداف على مقدارها
٢. يجب أن يكون الهدف الذي تسعى لتحقيقه مناسباً للزمن الذي قدرته لإنجازه
٣. يجب أن يكون الهدف الذي تسعى لتحقيقه هدفاً مشروعاً
٤. يجب أن يكون الهدف محدداً واضحاً، لا غموض فيه ولا لبس
٥. من شروط تحقق الأهداف وضع خطة عملية للوصول إليها
٦. بعد إنجاز الخطة وتوفير الاحتياجات وتحديد زمن التنفيذ يكون التنفيذ للخطة من أجل الوصول للهدف
٧. يجب أن يكون الهدف الذي تسعى لتحقيقه هدفاً محتاجاً إليه وأولى من غيره بالعمل
٨. إذا حددت هدفك العام وتوافرت فيه المواصفات والشروط المتقدمة، فالواجب عليك أن تجزئ هذا الهدف العام إلى أهداف جزئية مرحلية صغيرة



# Diploma in Business Administration

- الرغبة
- القرار
- الخطة
- التطبيق
- التركيز
- الانضباط
- العزيمة
- الصبر
- الالتزام
- الانجاز



عوامل  
تحقيق  
الهدف

## الهدف الذكي ( SMART Goal )

S

Specific

أن يكون الهدف دقيقاً ومحدداً

M

Measurable

أن يكون قابلاً للقياس

A

Achievable

أن يكون قابلاً للإنجاز

R

Realistic

أن يكون واقعياً

T

Timely

أن يكون له إطار زمني

## وضع الأهداف الاستراتيجية العامة

الأهداف الاستراتيجية العامة تترجم رسالة المؤسسة إلى أمور ممكن قياسها.

فهي تمثل الأهداف الحقيقية التي تهدف إليها المؤسسة والتي ستقوم بتقوية طاقتها وزيادة مواردها محاولة تحقيقها.

هذه الأهداف محددة أكثر من الرسالة، ولكن واسعة النطاق. فهي تقع أيضاً في "ماذا" وليس كيف؟

فكيف المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي تأتي في الخطوة الثانية في وضع أهداف محددة، مشاريع ونشاطات لتحقيق الأهداف العامة.

## وضع الأهداف الاستراتيجية العامة

وتكون الأهداف كالتالي تترجم الرؤية إلى كلمات ممكن قياسها :

١. لتوفير منتج للتطوير التنظيمي الأفضل في السوق من حيث الجودة والتي يتم تطويرها بصورة مستمرة.
٢. لتكوين والحفاظ على الأفضلية في القوى العاملة في جميع مستويات المؤسسة.
٣. للعمل باستمرار على زيادة حصة السوق للمؤسسة للمنتجات والخدمات الموجودة.
٤. للعمل باستمرار على تقديم منتجات أو خدمات لتلبية الحاجات المتجددة في سوق التطوير التنظيمي.

## الأهداف العامة

### الإحتياجات المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية العامة

توضع الأهداف العامة أولاً ، يفضل أن تتعرف على العديد من الإحتياجات التي يمكن تطبيقها. وهذه الإحتياجات كالتالي:

قم بحصر عدد الأهداف إلى الحد الأدنى أي - من خمسة أهداف إلى ثمانية. وذلك يعتبر قاعدة، إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى أكثر من ثماني أهداف، قد يكون ذلك في غاية التفصيل.

فلتكن اللغة المستخدمة في صياغة الأهداف بسيطة ليسهل فهمها من قبل جميع الموظفين من جميع المستويات في المؤسسة.

تأكد من أن الأهداف لا تحد من الأداء. ويمكن إتمام ذلك عن طريق تجنب كتابة الأهداف العددية.



## الأهداف العامة

قم بربط جميع الأهداف ليس فقط بالرسالة وإنما كذلك بالرؤية. يجب أن تدعم جميع الموارد والجهود التي يتم بذلها في سبيل تحقيق الأهداف ذات النطاق الواسع والرسالة والرؤية.

● تذكر بأن تحقيق الأهداف عبارة عن وسيلة لبلوغ النهاية، وليست نهاية في حد ذاتها ( الرؤية هي النهاية).

● لا تستخدم الأهداف العامة في عملية تقييم الموظف.

● قم بربط الأهداف العامة بجميع الموظفين.

● فلتكن الأهداف العامة ذات طابع تحدي ولكن غير مستحيلة. الأهداف الجيدة هي تلك التي تعتبر كتحد للمؤسسة ولكنها واقعية.

# الأهداف العامة

## إعداد النهج المحدد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة

النهج المحدد معرف بشكل جيد، ويكون هذا النهج محدود وعبارة عن أنشطة تؤدي

بهدف تحقيق نتيجة معينة. ويتم إتباع هذا النهج لتحقيق أهداف المؤسسة

الاستراتيجية العامة. وهذا النهج يمتاز بالخصائص التالية:

- ذو طبيعة معينة.
- ذو مقدار.
- قابل للقياس.
- يمكن إنجازها في إطار زمني محدد.
- يمكن تفويضه لفرد أو مجموعة معينة.
- مرتبط مباشرة بهدف عام.

## الأهداف العامة

- لإعداد النهج، يجب أن تبدأ المؤسسة بأهدافها الاستراتيجية ذات النطاق الواسع.
- فكل هدف سيكون لديه على الأقل واحدة، أو بشكل نموذجي ثلاثة أو أربعة، من النهج المصاحب له.
- لاحظ بأنها تحتوي على الهدف الاستراتيجي ذو النطاق الواسع الذي تتعلق به الطريقة وهذا ليس بالضرورة قائمة كاملة للنهج الخاص بهذا الهدف، فهي عبارة عن أمثلة فقط للنهج الذي يمكن إتباعه للإستناد على الأهداف.
- فطبيعة النهج هي أن يتم إنجازه ثم يتم استبداله بنهج آخر مرتبط بالموضوع المناسب.

## الأهداف العامة

هل المناهج قابلة للقياس؟

هل المناهج ذات كمية مقاسة؟

هل يمكن إنجاز المناهج في إطار زمني محدد؟

هل يمكن تفويض النهج لفرد أو مجموعة معينة؟

هل يرتبط النهج بشكل مباشر بهدف عام معين؟

## الوحدة الرابعة : إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

- ما هو التخطيط
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- النجاح الاستراتيجي
- التحليل (نقاط القوة والضعف، الفرص والمهددات) SWOT
- صياغة الرؤية والرسالة والمبادئ.
- وضع الاهداف الاستراتيجية.

## تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

- تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأنشطة والبرامج.
- المتابعة والتقويم.
- إعداد وكتابة خطط العمل السنوية
- خطوات الخطة الناجحة

# Diploma in Business Administration

• خطوات إعداد الخطة  
الإستراتيجية

•

• التخطيط للتخطيط  
• إستعراض القيم والمبادئ

• تحديد الرؤية  
• تشكيل الرسالة وتحديد المهمة

• النموذج الإستراتيجي حسب المستوي  
• المجالات – الوحدات – المؤشرات - الآليات

• تقييم الأدا ودراسة الواقع SWOT  
• تحليل الفجوات

• وضع الخطط العملية والبديلة  
• تنفيذ الخطة

# صياغة الإستراتيجية

تحليل النموذج  
تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية  
تحديد القوة والضعف والفرص والمهددات  
تحديد الأهداف  
وضع الخيارات الإستراتيجية  
تحليل وتقييم الخيارات  
هرمية الإستراتيجية

# تطبيق الإستراتيجية

متطلبات التطبيق الفعال  
الهيكل التنظيمية  
أنظمة العمل  
نظم المعلومات والاتصالات  
ثقافة مؤسسية إيجابية  
مهارات وخبرات وقدرات متميزة  
ممارسات إدارية فعالة



## تقويم وضبط الإستراتيجية

- أولا – بناء المعايير وتحديد المقاييس
- ثانيا – قياس الأداء الفعلي
- ثالثا – مقابلة الأداء الفعلي للمعايير
- رابعا – إتخاذ الإجراء المناسب
- خامسا – قياس مؤشر الأداء
- سادسا – محددات الكفاءة الإنتاجية

## مبادئ كتابة الخطة الاستراتيجية وإيصالها

● ضع في الاعتبار الأقسام التالية: (هذه الأقسام تمثل موضوع الخطة)

١. الملخص- يكتب الملخص بما يتعلق بمدى ومستوى المحتوى، بحيث يستطيع شخص خارج المؤسسة قراءة الملخص واستيعاب رسالة المؤسسة، الأهداف المهمة والاستراتيجيات الرئيسية لتحقيق الأهداف.
٢. الاعتماد- هذه الصفحة تتضمن جميع التواريخ المهمة من مجلس الإدارة والإدارة العليا المخولة لتصديق المحتوى ودعم تطبيق الخطة.
٣. الوصف التنظيمي- هذا القسم يوضح، على سبيل المثال، تاريخ وبدائيات المؤسسة، منتجاتها وخدماتها، يلقي الضوء على إنجازاتها خلال تاريخ المؤسسة، إلخ..
٤. الرسالة، الرؤية والقيم- هذه العبارات توضح الفلسفة الاستراتيجية للمؤسسة.
٥. الأهداف والاستراتيجيات- توضح جميع الأهداف الاستراتيجية الرئيسية والاستراتيجيات المتعلقة بها الموضحة خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.
٦. الملحقات

## الوحدة الرابعة : إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

- ما هو التخطيط
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- النجاح الاستراتيجي
- التحليل (نقاط القوة والضعف، الفرص والمهددات) SWOT
- صياغة الرؤية والرسالة والمبادئ.
- وضع الاهداف الاستراتيجية.
- تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأنشطة والبرامج.
- المتابعة والتقويم.
- إعداد وكتابة خطط العمل السنوية
- خطوات الخطة الناجحة

## تنفيذ الخطة الاستراتيجية

- تخصص العديد من المؤسسات الوقت، الطاقة، والمال في تطوير خطط مفهومة وشاملة ومفصلة، وذلك لرؤيتهم فقط تتفكك بعد فترة قصيرة من تنفيذها.
- التنفيذ هو عنصر حاسم في الإدارة الإستراتيجية، ولكن لأسباب معينة لا تلاقي الاهتمام الذي تستحقه.
- يعتبر تكريس جهد واهتمام أقل للتنفيذ من الجهد الذي يبذل فيه التخطيط خطأ كبير لأنه حتى أفضل الخطط الاستراتيجية لن تساعد المؤسسة إذا تم تنفيذها بشكل ضعيف.
- - قم بتصوير السيناريو التالي:.
- تخطط عائلة لقضاء أسبوع عطلة في أحد الحدائق الوطنية.
- يتخيل الوالدين قضاء أسبوعان من الراحة والمرح في التخييم، التسلق، السباحة، ركوب الدراجة الهوائية.

## تنفيذ الخطة

٢- التأكيد علي رسالة المؤسسة وحفظها

١- وضع برنامج لتوصيل الخطط للمنفذين

٤- توفير نسخ كافية من الخطة للإسترشاد

٣- إقامة إحتفال ببدء تنفيذ الخطة

٦- مراجعة أي قرار إستراتيجي حسب الخطة

٥- إعتبار بداية التنفيذ عند بدء الإجراءات

❖ ما هي الإعتبارات الأساسية أثناء التطبيق؟

❖ ماذا نقصد بمراقبة البيئة؟

• وضع خطط العمل  
• وتوحيدها

وضع خطط العمل وتوحيدها

٢- كتابة الخطة التفصيلية لكل وحدة

٤- فحص الخطط ومقارنتها

٦- الهيكلة المناسبة وتوزيع الأدوار

٨- السياسات والإجراءات والتعليمات

١- كتابة الخطة التشغيلية العامة

٣- كتابة الخطة التنفيذية الموحدة

٥- الشرح والتوضيح والإفهام

٧- وضع الموازنات بأنواعها وتنسيقها

❖ كيف نضع الخطط العملية ؟

❖ كيف نوحّد الخطط العملية ؟

❖ ماهي السياسات ؟ وما هي أنواعها ؟

❖ ما هي أنواع الموازنات ؟

## الوحدة الرابعة : إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

- ما هو التخطيط
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- النجاح الاستراتيجي
- التحليل (نقاط القوة والضعف، الفرص والمهددات) SWOT
- صياغة الرؤية والرسالة والمبادئ.
- وضع الاهداف الاستراتيجية.
- تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأنشطة والبرامج.
- المتابعة والتقويم.
- إعداد وكتابة خطط العمل السنوية
- خطوات الخطة الناجحة

# • تحليل الفجوات

مرحلة تحليل  
الفجوة

تقييم الأداء – (أين نحن الآن؟)

القناعة بإمكانية تجاوز الفجوة

إختبار المواقع حسب المعلومات  
المتوفرة

هل الفجوة معدومة أم كبيرة

تحديد نوعية الفجوة

إبتكار الوسائل والأساليب المناسبة

إجراء التغيير والتعديل

الهيكل – التدريب – المال –  
المراحل – القيم .....

كيف نعبر أو نردم الفجوة



## • إعداد الخطة البديلة

### الخطط البديلة (خطط الطوارئ)

٢- تحديد درجة الخطورة أو الربحية

١- تحديد أهم المخاطر والفرص المتوقعة

٤- وضع الخطوط العريضة للخطة البديلة

٣- تحديد احتمالية الحدوث أو الحصول

٦- تحديد خطوات العمل في حالة الحدث

٥- تحديد المؤشرات العملية لبدء العمل

❖ لماذا نلجأ إلي إعداد الخطط البديلة ؟

❖ ما هي أهم مواصفات الخطط البديلة ؟

# Diploma in Business Administration

## • تقييم الأداء

مرحلة دراسة  
وتحليل الواقع

تقييم الأداء – (أين نحن الآن؟)

حدد مجالات العمل الهامة والوحدات  
الإستراتيجية والمؤشرات لكل منها

تحديد مجالات العمل والوحدات  
ومؤشراتها

حدد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر

تحديد لكل وحدة ومؤشرها  
**SWOT**

حدد نوعية المنافسين ووضعهم التنافسي

تحليل المنافسين الرئيسيين

حدد نوعية الجمهور أو السوق

تحليل السوق

Diploma in

Business Administration

## توصيل الخطة الاستراتيجية

بالإمكان أن يستلم بعض المستفيدين النسخ الكاملة من الخطة المتضمنة الملحقات، أما بالمقابل تقوم مجموعات أخرى (عادة ما يكونوا من خارج المؤسسة) باستلام موضوع الخطة بدون الملحقات.

✓ تخطيط الميزانية

✓ الخطة العملية

✓ التقارير المالية

✓ مراقبة وتقييم الخطة

✓ توصيل الخطة

# مبادئ المراقبة، التقييم، للخطة الاستراتيجية

- ❖ كما تم توضيحه مسبقاً بأن العديد من الخطط الاستراتيجية ينتهي مطافها على الرف تجمع الغبار.
- ❖ مراقبة وتقييم أنشطة التخطيط ووضع عملية تطبيق الخطة- للعديد من المؤسسات- مهمة بأهمية تحديد القضايا الاستراتيجية والأهداف.
- ❖ أحد فوائد المراقبة والتقييم هو ضمان أن المؤسسة تسير في الطريق الموضوع في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ❖ هذه الفائدة واضحة. يقوم الأفراد بتعلم الأفضل عندما يقومون باستغلال المعلومات والمواد الجديدة بحق وبعدها يواصلون بتطبيق ذلك على خبراتهم.
- ❖ بإمكانك تعلم الكثير عن مؤسستك وكيفية إدارتها عن طريق المراقبة المتواصلة لتطبيق الخطط الاستراتيجية.
- ❖ أعلم أن الخطط إرشادات. وليست قوانين.
- ❖ ليست هناك مشكلة في الخروج عن الخطة. ولكن يجب على المخططين فهم سبب هذا الخروج وتحديث الخطة لتوضح المسار الجديد.

## مبادئ المراقبة، التقييم، للخطة الاستراتيجية

### ➤ مسئوليات المراقبة والتقييم

- ❖ يجب أن تحدد الخطة الاستراتيجية من هو المسئول عن التطبيق الكامل للخطة، ومن هو المسئول لتحقيق جميع الأهداف.
- ❖ يجب أن تحدد الخطة أيضاً من هو المسئول عن مراقبة تطبيق الخطة واتخاذ القرارات بناءً على النتائج.
- ❖ بالمقابل، قد يتوقع الرئيس التنفيذي استلام تقرير باستمرار من الإدارة المتوسطة بخصوص الوضع لتحقيق الأهداف المقررة لهم.

## مبادئ المراقبة، التقييم، للخطة الاستراتيجية

أسئلة مهمة خلال عملية مراقبة وتقييم تطبيق الخطة:

١. هل تم تحقيق الأهداف الموضوعية؟ إن تم، قم بتقديرهم وقم بتوصيل التقدم. وإن لم يتم، قم بسؤال الأسئلة التالية:
٢. هل سيتم تحقيق الأهداف بناءً على الأوقات المحددة في الخطة؟ إن لم يحدث، فلماذا؟
٣. هل يجب أن يتغير الوقت النهائي للإكمال؟ (كن حذراً في إحداث التغييرات- إعلم لماذا لم يتم الإنهاء في الوقت المحدد.)
٤. هل هناك موارد كافية للموظفين (المال، الأجهزة، التسهيلات، التدريب، إلخ) لتحقيق الأهداف؟
٥. هل الأهداف واقعية؟
٦. هل يجب تغيير الأولويات للتركيز على تحقيق الأهداف؟
٧. هل يجب تغيير الأهداف (كن حذراً في إحداث التغيير- اعلم لماذا ليس هناك امكانية في تحقيق الأهداف قبل تغييرها)؟
٨. ماذا يمكن تعلمه من المراقبة والتقييم من أجل تطوير التخطيط المستقبلي للأعمال وتطوير المراقبة وتقييم في المستقبل؟

## مبادئ المراقبة، التقييم، للخطة الاستراتيجية

➤ عدد مرات المراقبة والتقييم:

➤ عدد مرات المراجعة تعتمد على طبيعة المؤسسة وبيئة العمل التي تعمل بها.

➤ من الممكن أن تقوم المؤسسات التي تتعرض لتغيير سريع داخلها وخارجها بمراقبة تطبيق الخطة على الأقل مرة كل شهر.

➤ يجب على المجلس التنفيذي التحقق من سير التطبيق على الأقل كل ثلاثة أشهر.

➤ ويجب على المدراء التنفيذيين التحقق من سير التطبيق على الأقل مرة كل شهر.

## الأولويات

تتطوى على التفضيل والترتيب.

تصنف على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.



## التنبؤ باتجاهات المستقبل

● من خلال تجميع وتحليل البيانات عن  
الاتجاهات المستقبلية ذات الطبيعة السياسية  
والاقتصادية والاجتماعية والثقافية  
والتكنولوجية التي من المحتمل ان تؤثر على  
الفرد او المؤسسة .

## جدول إيزن هاور

<p>مهم وغير عاجل ( الزيارات والمكالمات )</p>	<p>لا يمكن تفويضها ← مهم وعاجل ( كالأزمات والمواقف الطارئة ، والمهام التي اقترب موعدها )</p>
<p>يمكن تفويض بعضها → غير عاجل وغير مهم ( كالأمر الروتينية والمكررة ، كحوائج المنزل أو السيارة )</p>	<p>يمكن تفويضها ← غير مهم وعاجل ( يخضع لرغبات الأهل والنفس )</p>

# ترتيب الأولويات

هام وغير عاجل

## مربع المستقبل

ركز على الأعمال الهامة وغير العاجلة مثل :  
التخطيط لمستقبلك ، تربية أبنائك ، تدريب نفسك ،  
الاستراحة من العلم والفهم ...  
العلماء وصناع التأثير ومهندسي الحياة يركزون على  
هذا النوع من الأعمال

هام وعاجل

## مربع الأزمات

أبدأ بالأعمال الهامة والعاجلة حيث لا يمكنك  
تأخيرها أو تركها ، وإذا استطعت تفويض  
الأخرين للقيام بها فافعل

غير هام وغير عاجل

## مربع الضياع

تخلص من جميع الأعمال غير الهامة وغير  
العاجلة ولا تشغل نفسك بها

غير هام وعاجل

## مربع الخداع

إذا استطعت أن تتخلص من الأعمال العاجلة وغير  
الهامة فافعل ، وإياك أن تضع وقتك فيها ،  
لذا احذر أن تخدعك العجلة فتنجرف إلى أعمال  
تافهة وغير مهمة

## الوحدة الرابعة : إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

- ما هو التخطيط
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- النجاح الاستراتيجي
- التحليل (نقاط القوة والضعف، الفرص والمهددات) SWOT
- صياغة الرؤية والرسالة والمبادئ.
- وضع الاهداف الاستراتيجية.
- تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأنشطة والبرامج.
- المتابعة والتقويم.

## إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

- خطوات الخطة الناجحة

## الوحدة الرابعة: إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

- كتابة خطة العمل
- تحليل السوق
- الخطة التسويقية
- الخطة التشغيلية
- التنبؤ بالمبيعات
- التحليل المالي

## مقدمة:

تطورات الألفية الجديدة، التكنولوجية والعولمة فرضت عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز.

**وإدارة التميز**، هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شئ وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية Smart Orgs ،  
**والجودة الشاملة TQM** ، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والإبداع.

## مفهوم خطط العمل واهميتها

هي عبارة عن برنامج العمل الذي يكون على شكل وثيقة خطية تتضمن تعريفاً واضحاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد أو المنظمة أو الدولة، ومجموعة من الأهداف التي ينوي تحقيقها ضمن جدول زمني دقيق مخصص لإتمام هذه الأهداف.

## أهمية تخطيط العمل

تحول دون إضاعة الوقت.

اختصار الجهد بشكل كبير.

اختصار التكلفة والمال.

ترتيب الأفكار وتحديد الفئات المستهدفة

وحشد الجهود للوصول إليها.

امكانية تقييم الجدوى.



## أهداف خطة العمل

تُساعد خطة العمل على الوصول إلى القرار النهائي حول إنشاء عمل جديد أو تطوير العمل الحالي أو التوقف عن فكرة العمل.

تُساهم خطة العمل في التعريف بالصعوبات والأشياء المهمة التي قد يتعرض لها صاحب المنشأة أو المشروع، وتجعله يكون أكثر استعداداً لمواجهةها.

تُقدّم خطة العمل الدعم لصاحب المنشأة أو المشروع لتجنب الوقوع في الأخطاء؛ إذ تُساعد على تقديم وصف للمنتجات أو الخدمات، وتعريف حول جدوى توزيعها أو إنتاجها داخل منطقة جغرافية معينة وفقاً لحجم المنافسة ومُعدّل الطلب.

Diploma in

Business Administration

المُلخص  
التفذيّ

عناصر  
خطة  
العمل

الخُطة  
الماليّة

خُطة البيع  
(التسويق)

خُطة  
التشغيل  
(الإنتاج)

Diploma in

# Business Administration

البقاء على استراتيجيّة العمل

تطبيق أهداف عمل واضحة

توفير توقعات لتحقيق الأفضل

اعتماد أولويات تميّز بالمنطقة

إدراك الترابط بين مكونات العمل

البقاء على الطريق الصحيح

تعزيز القدرة على التفويض

المساعدة على إدارة فريق العمل

فوائد خطة العمل

## منهجية ومراحل اعداد خطة العمل

كتابة وصف للقضية الأساسية

تحديد الأهداف الخاصة بالعمل

وضع استراتيجيات أساسية

تحديد الشركاء والعملاء

معرفة الموارد

توزيع المسؤوليات والأدوار

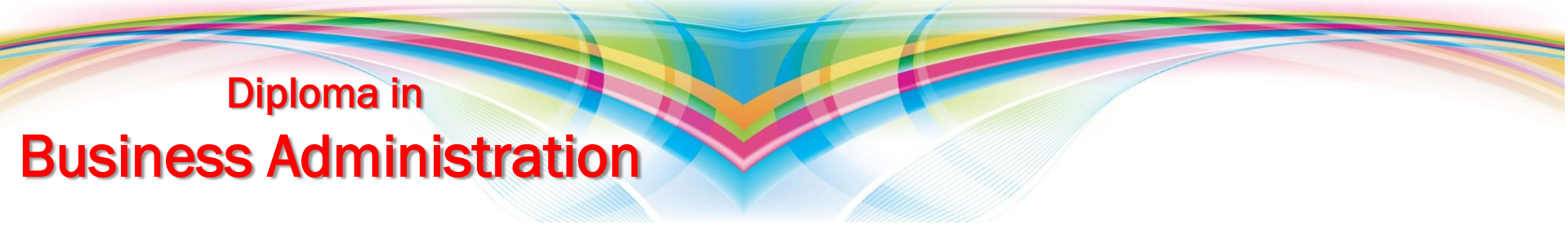
إعداد جدول زمني

دراسة المؤشرات الخاصة بنجاح خطة العمل

## الوحدة الرابعة : إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

- ما هو التخطيط
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- النجاح الاستراتيجي
- التحليل (نقاط القوة والضعف، الفرص والمهددات) SWOT
- صياغة الرؤية والرسالة والمبادئ.
- وضع الاهداف الاستراتيجية.
- تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم الأنشطة والبرامج.
- المتابعة والتقويم.
- إعداد وكتابة خطط العمل السنوية

## خطوات الخطة الناجحة



Diploma in

**Business Administration**

# خطوات الخطة النهائية

Diploma in

Business Administration

## خطوات التخطيط الاستراتيجي

• تحليل الوضع الحالي

• التنبؤ باتجاه المستقبل

• تصميم وصياغة الاستراتيجية

• تنفيذ الاستراتيجية

• تقييم ورقابة تنفيذ الاستراتيجية

## خطوات وضع خطة ناجحة

يتبع الناس طرق متعددة لبرمجة حياتهم:

- ١- قائمة بالأعمال والمهام اليومية وتنفيذها وتعديلها كل يوم بيومه.
- ٢- الجدولة الزمنية للأعمال خلال اليوم.
- ٣- إدارة الأولويات حسب أهميتها.
- ٤- إدارة العمر أي برمجة الحياة بدلاً من برمجة الساعة.

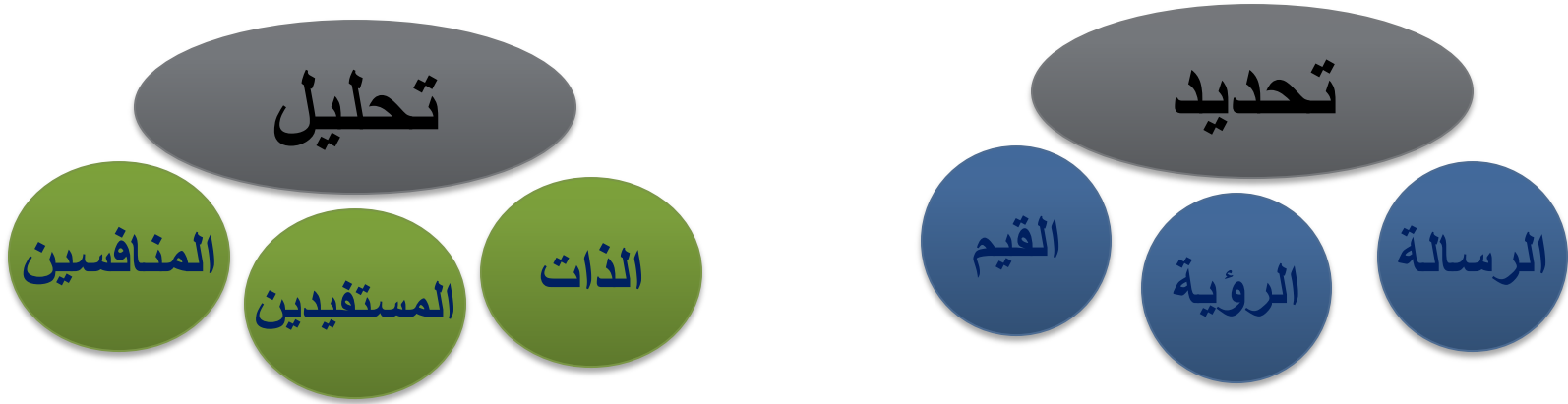
في هذا البرنامج نجمع بين إدارة الأولويات وإدارة العمر  
والخطوات العملية اللازمة لذلك.



## الخطوات العشر للتخطيط الاستراتيجي

- الأهداف التنفيذية.
- التخطيط التنفيذي.
- التنفيذ.
- القياس.
- التقييم.
- الإعداد.
- الهوية (الرسالة والرؤية).
- التحليل.
- التوقعات.
- الأهداف الإستراتيجية.

# متطلبات التخطيط الاستراتيجي



فريق عمل موهوب استراتيجياً

اعتبار الأبعاد ذات العلاقة

Diploma in

# Business Administration



## نموذج التخطيط الاستراتيجي

Diploma in

Business Administration

## الخطوات العشر للتخطيط الاستراتيجي

الإعداد والتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي  
(التخطيط للتخطيط)

الإعداد

تعريف رسالة المؤسسة، ورؤيتها، وقيمها، وحاجاتها

الهوية

تحليل الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة،  
وموارد المؤسسة، وعوامل النجاح الحرجة.

التحليل

توقعات المستقبل (الأهداف الاستراتيجية) + (الأهداف التنفيذية)

التوقعات

تحديد الأهداف الاستراتيجية.

الأهداف  
الاستراتيجية

## الخطوات العشر للتخطيط الاستراتيجي

وضع أهداف المؤسسة بشكل محدد وقابل للقياس.

الأهداف  
التفصيلية

التخطيط التنفيذي وتطوير الاستراتيجية وتوثيقها

التخطيط  
التفصيلي

تنفيذ الاستراتيجية.

التنفيذ

قياس الأداء.

القياس

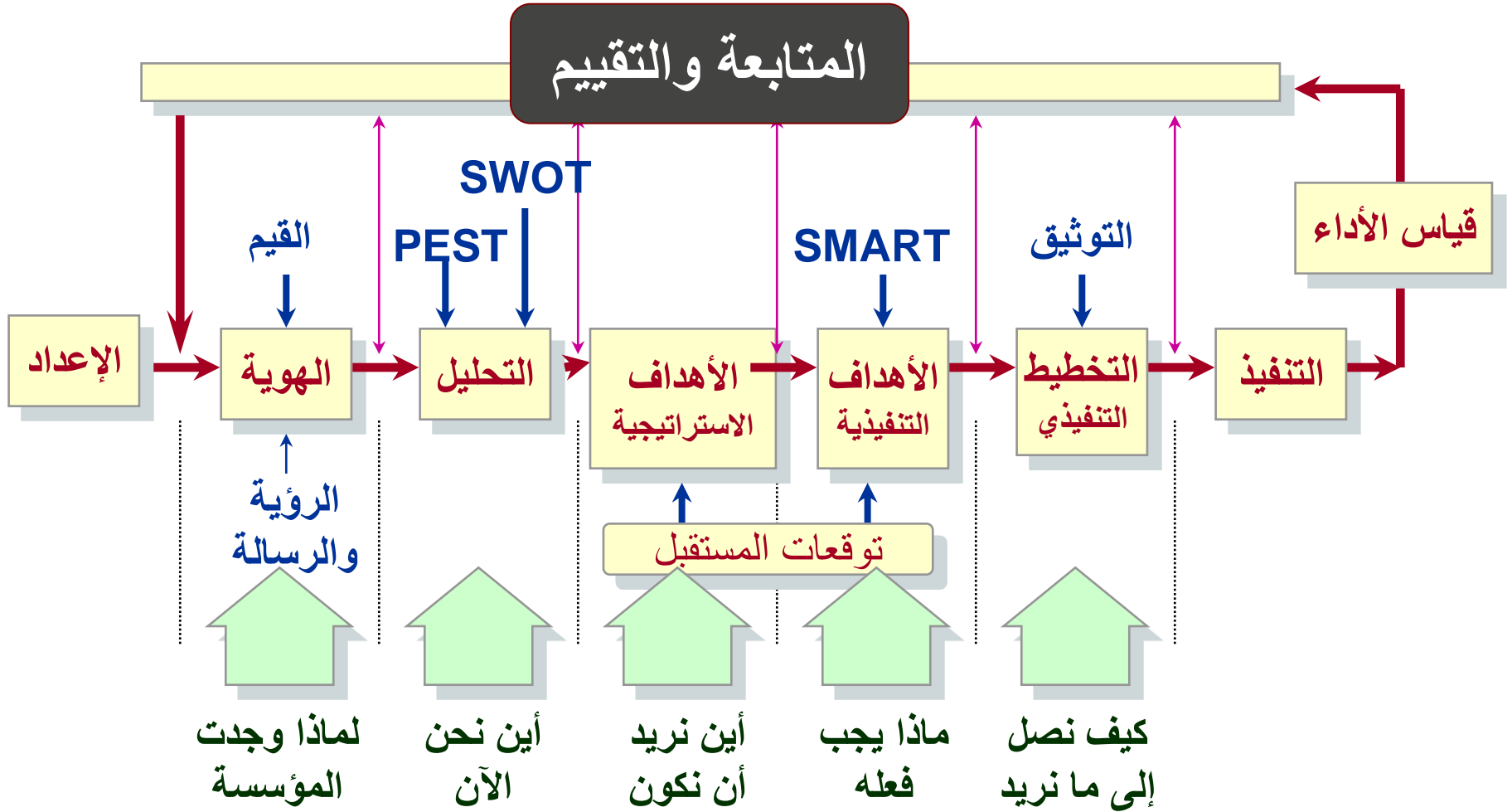
التقييم والمتابعة.

التقييم

Diploma in

Business Administration

# خطوات التخطيط الاستراتيجي



## الاعداد للتخطيط الاستراتيجي

### مرحلة الإعداد

تشمل مرحلة الإعداد  
6 خطوات

1

- ١ - تأكيد التزام الإدارة العليا.
- ٢ - تحديد أفق التخطيط.
- ٣ - اختيار فريق التخطيط.
- ٤ - تدريب الفريق.
- ٥ - تحديد طريقة عمل الفريق.
- ٦ - توزيع مسئوليات التخطيط.

Diploma in

Business Administration

# هوية المؤسسة (لماذا وجدت المؤسسة؟)

## التعريف بهوية المؤسسة

تشمل مرحلة التعريف  
5 خطوات

2

- ١- تعريف رسالة المؤسسة.
- ٢- تعريف قيم المؤسسة.
- ٣- تحديد الرؤية للمستقبل.
- ٤- تعريف أصحاب الشأن.
- ٥- تعريف سلوك المؤسسة.



# التحليل الاستراتيجي (أين نحن الآن؟)

3

تشمل مرحلة التحليل 6 خطوات

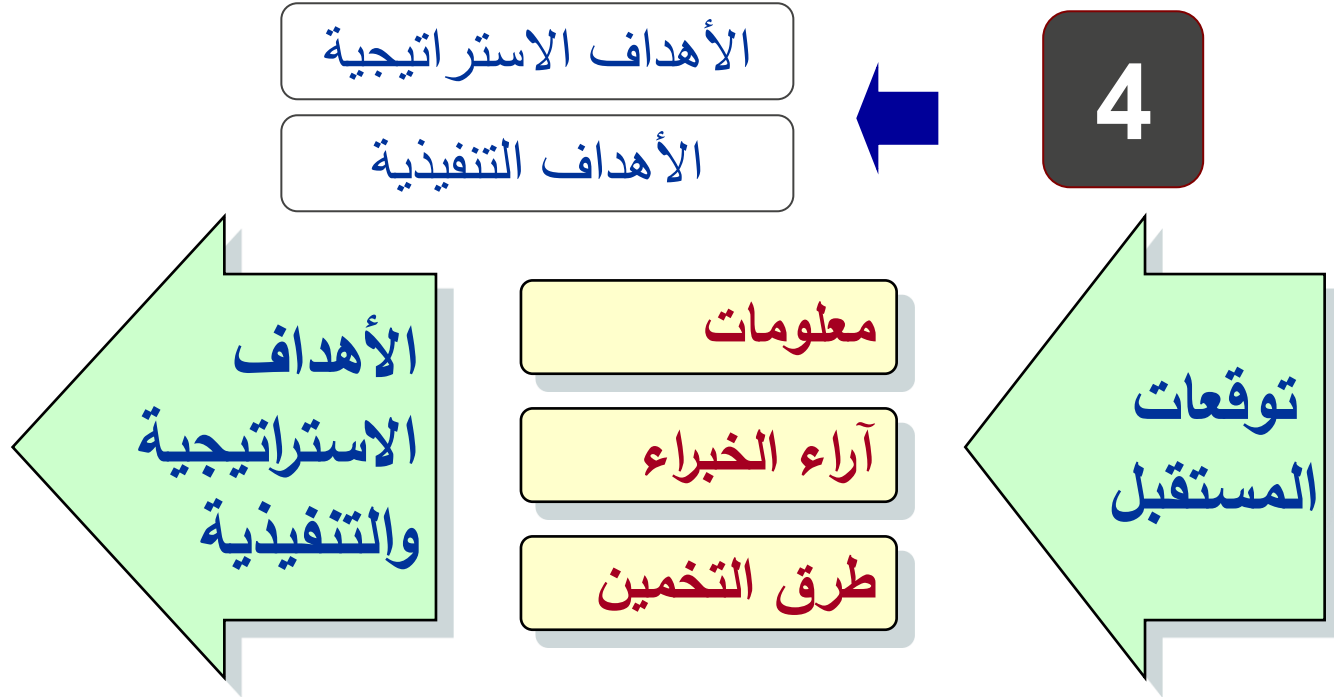
## مرحلة التحليل

- ١- جمع المعلومات.
- ٢- تحليل المعلومات.
- الظروف الخارجي (الفرص التهديدات).
- الظروف الداخلية (عوامل القوة والضعف)
- ٣- توقعات المستقبل.
- ٤- تحديد عوامل النجاح الحرجة.
- ٥- تحليل الفجوة.
- ٦- تحديد حاجات المؤسسة.

Diploma in

Business Administration

## توقعات المستقبل



□ التغيرات المتوقعة في سلوك  
المستفيدين.

□ التغيرات المحتملة في التكنولوجيا.

- تغير الظروف الخارجية
- الفرص الجديدة المتوقعة.
- التحديات الجديدة المتوقعة.

Diploma in

Business Administration

الأهداف الاستراتيجية

(أين نريد أن نكون)

5

أين نحن الآن

تحليل  
الظروف  
والواقع

معلومات

آراء الخبراء

نتائج التخمين

توقعات  
المستقبل

الأهداف  
الاستراتيجية

الفجوة

أين نريد  
أن نكون

يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية  
والتنفيذية (أين نريد أن نكون)  
على ضوء نتائج التحليل  
(أين نحن الآن)  
وننتج التوقعات  
المستقبلية ويكون ذلك في  
إطار رسالة المؤسسة

# الأهداف التنفيذية (ما الذي يجب فعله؟)

6

يجب أن تكون للأهداف  
ه خصائص على الأقل

وضع الأهداف

- ١ - محددة.
- ٢ - قابلة للقياس.
- ٣ - متفق عليها.
- ٤ - واقعية.
- ٥ - مؤقتة بزمن.

# التخطيط التنفيذي (كيف نصل إلى ما نريد؟)

## وضع الخطط التنفيذية

7

١. تقسيم العمل إلى مراحل زمنية رئيسية: (بالأشهر).
٢. تقسيم كل مرحلة إلى مراحل زمنية فرعية: (بالأسابيع).
٣. تحديد المهام لفرق العمل (الأفراد).
٤. توزيع المسؤوليات.
٥. وضع خطط العمل: (جدول المهام التفصيلية والأشخاص والوسائل).
٦. تحديد الموارد المطلوبة للبدء.
٧. التوثيق الرسمي للخطة التنفيذية.

Diploma in

Business Administration

# وضع مقاييس الأداء (كيف نتعرف على النتائج؟)

8

مقاييس الأداء

تطابق العمل مع الأهداف

تطابق العمل مع المواصفات

كلفة العمل

الزمن الذي يستغرقه العمل

## مرحلة التنفيذ

9

### مرحلة التنفيذ

- ١ - اعتماد طريقة التنفيذ لكل فريق.
- ٢ - التبليغ بالمهام التفصيلية.
- ٤ - جدولة المهام.
- ٦ - تنفيذ المهام.

التقييم

- ١- تقييم فعالية العمل.
- ٢- تقييم كفاءة العمل.
- ٣- تحليل الفجوة.
- ٤- مراجعة الخطة.

تتضمن مرحلة التقييم أربع خطوات

- تقييم الفعالية:
- تطابق الخطة مع الأغراض
- تطابق الخطة مع المواصفات
- تقييم الكفاءة:
- كلفة تنفيذ الخطة
- الزمن المستغرق للتنفيذ
- تحليل الفجوة (مرة أخرى).
- مراجعة الخطة.



## التقييم والمتابعة

### التخطيط عملية مستمرة منظمة

ما مدى فعالية وكفاءة العمل؟

ما مدى صحة التوقعات المستقبلية؟

هل يحتاج الأمر إلى إعادة توزيع الموارد؟

هل هناك ثغرات في المهارات نحتاج معها إلى برنامج تدريبي؟

هل نقرب من تحقيق الأهداف وخلق الفجوة؟

هل هناك فرص لتحسين الخطة، أو العمليات؟

هل هناك حاجة إلى إعادة النظر في الأهداف، أو وضع أهداف جديدة؟

## كيف تتجح بمهاراتك الحالية؟

أين نقاط ضعفك؟  
وكيف تسدد نقصها؟



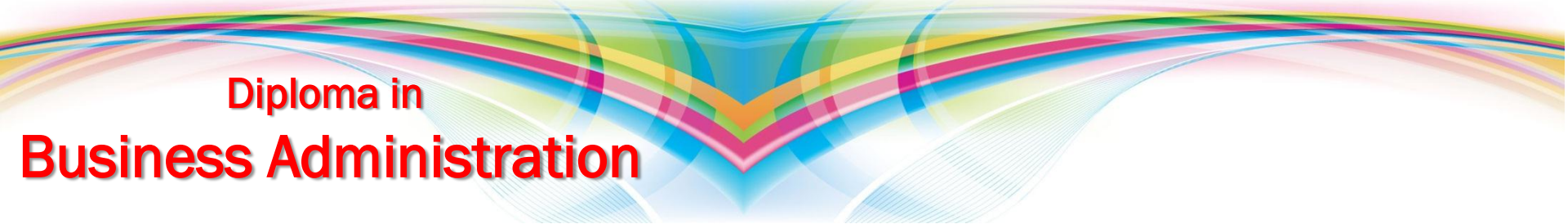
أين نقاط قوتك؟  
وكيف تستثمرها



## تنفيذ الاستراتيجية

● يقصد بتنفيذ الاستراتيجية تلك العملية التي تنطوي على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ.  
من خلال

**الخطط التنفيذية .**



# Diploma in Business Administration

## الخطط التنفيذية

مؤشرات الانجاز	القائم بالتنفيذ	الزمن	الانشطة	الاهداف

## ACTIVITIES الأنشطة

- أفعال - أعمال - مهام - إجراءات - عمليات .
- تضع الاستراتيجية المقترحة موضع التنفيذ لتحقيق الأهداف
- ترتبط بمتغيرات متنوعة .
- تستند فعاليتها الى الابتكار فى التصميم .
- تخضع للتقييم

## الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

التخطيط الاستراتيجي : عبارة عن خطة طويلة الاجل تتراوح مدتها ما بين ٣ - ٥ سنوات وهي تعتمد على رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة

التخطيط التشغيلي: خطة قصيرة الأجل تتراوح ما بين شهور أو سنة غير ثابتة وتتكيف مع العوامل المتغيرة داخليا وخارجياً للمؤسسة

نموذج swot ليس خطة أو تخطيط ، بل هو مجرد تحليل بيئي للمؤسسة يحدد : نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، التحديات

# Diploma in Business Administration



شهادة

تحية

أمل المكاوي