



مركز إفادة ينظم دورة تكوينية حول التخطيط الاستراتيجي



المكون: نعيم عامر
الإدارة العامة للإصلاح الإداري
رئاسة الحكومة

نوفمبر 2017

برنامج الدورة

اليوم الأول

المحور الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي
2. أنواع التخطيط الاستراتيجي
3. أهمية التخطيط الاستراتيجي
4. شروط نجاح الاستراتيجية

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

1. مرحلة الإعداد والتحليل
 - 1.1 تقييم الاستعداد
 - 2.1 التخطيط للتخطيط
 - 3.1 تحديد أصحاب المصلحة (Parties prenantes)
 - 4.1 التحليل الرباعي (SWOC analysis)
- تدريب حول طريقة التحليل SWOC

برنامج الدورة

اليوم الثاني

2. مرحلة صياغة الاستراتيجية

1.2 الرؤية

2.2 الرسالة

تدريب على إعداد الرؤية والرسالة

3.2 القيم

4.2 التوجهات

5.2 الأهداف

6.2 النتائج والمؤشرات

تدريب حول القيم والتوجهات والأهداف

برنامج الدورة

اليوم الثالث

3. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

1.3 خطط العمل

2.3 المشاريع

3.3 توزيع الموارد

4. مرحلة المتابعة والتقييم

1.4 المتابعة

2.4 التقييم

3.4 التعديل

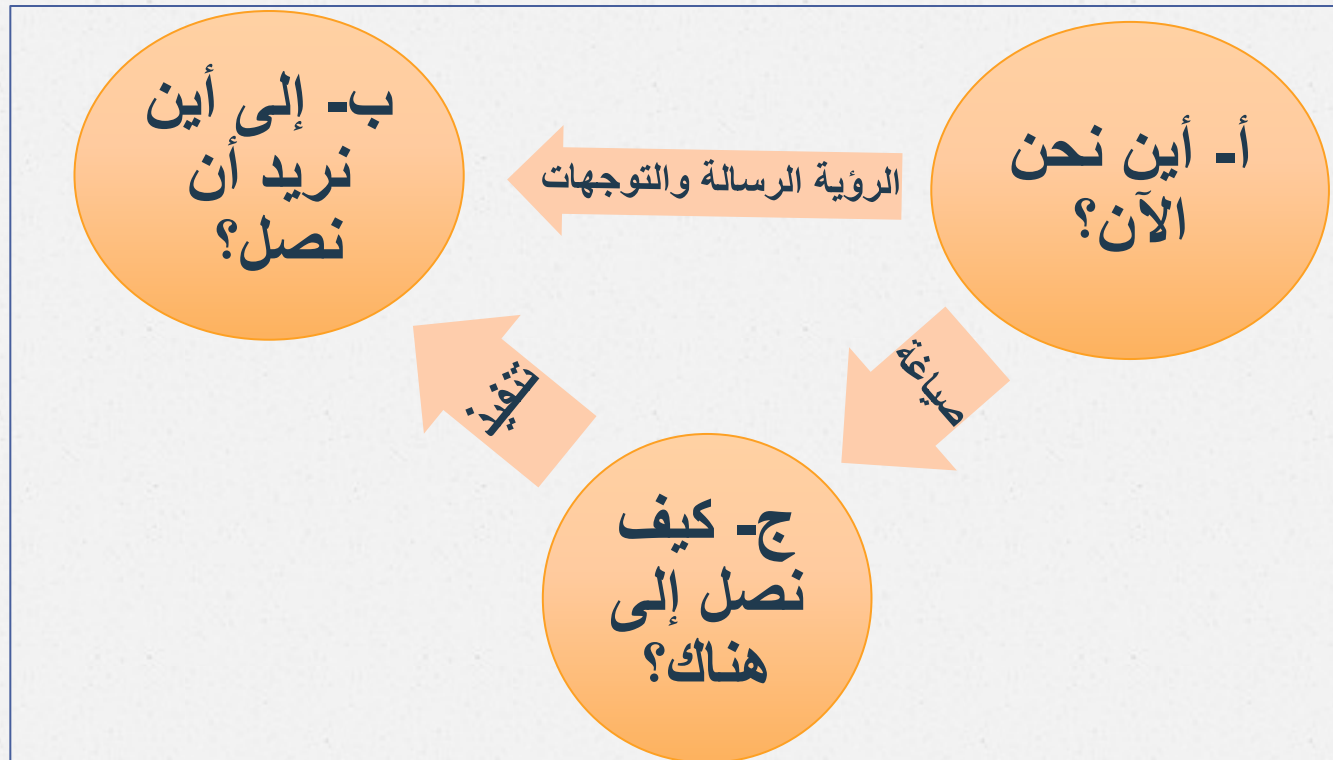
المحور الثالث: عمل جماعي تطبيقي

المحور الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته

1. ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

هو مسار تحديد الأهداف **بعيدة المدى** وكيفية تحقيقها، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي، لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية

أبجديات التخطيط الإستراتيجي



المحور الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته

2. أنواع التخطيط الاستراتيجي

- قطاع عام ومنظمات غير ربحية / القطاع خاص
(المنافسة - تحقيق الأرباح)
- استراتيجية وطنية / قطاعية / وزارة / مؤسسة /
إدارة عامة /
- التخطيط الشخصي

المحور الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته

3. أهمية التخطيط الاستراتيجي

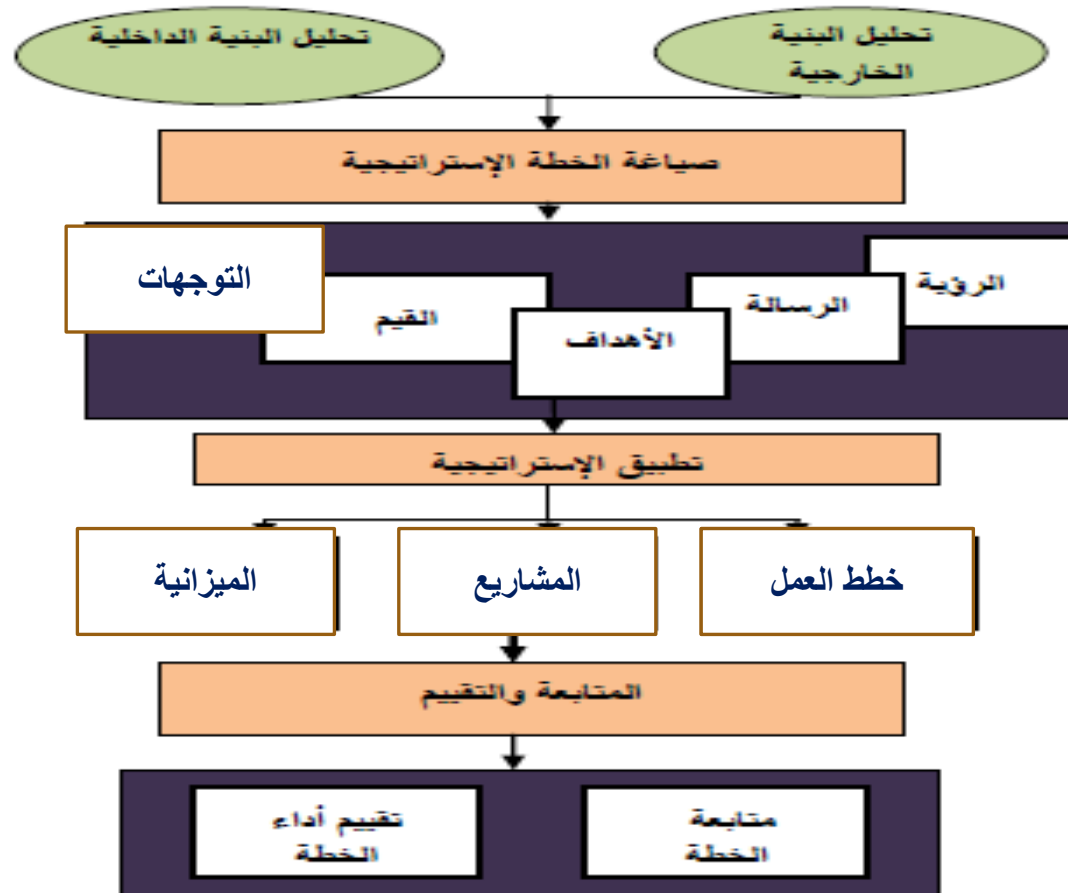
- أداة من أدوات التغيير نحو الأفضل،
- رسم توجه واضح للمستقبل،
- تمكن من التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية،
- الاستخدام الأمثل للموارد (بشرية - مادية...) وتحسين الأداء،
- يسمح للمنتمين لنفس المؤسسة أو القطاع أن يصطفوا على نفس الخط وتجنب تناقض توجهاتهم،
- توجيه الإجراءات والقرارات اليومية.
- ربط كل نشاط بتوقيت ومدة زمنية لتنفيذه

المحور الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته

4. شروط نجاح الاستراتيجية

- التخطيط في إطار مقارنة تشاركية،
- تكوين فريق يسهر على إعداد ومتابعة الاستراتيجية
- الواقعية والموضوعية،
- دعم الإدارة العليا،
- التقييم والتعديل المستمر،
- قابلية الخطة للقياس والتقييم.

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي



المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

1. الإعداد والتحليل

1.1 تقييم الاستعداد للتخطيط

- التحقق من الاستعداد الجيد لإعداد الاستراتيجية وتوفير الموارد البشرية والمالية في الغرض
- توفر الاحصائيات واستطلاعات الرأي التي تساعد في اتخاذ القرارات
- توفير الدعم من الإدارة العليا
- تكوين فريق عمل لإعداد ومتابعة الاستراتيجية

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

1. الإعداد والتحليل

2.1 التخطيط للتخطيط

- تحديد نطاق الاستراتيجية
- تحليل التجارب السابقة
- تقدير التكلفة وتعبئة الموارد
- وضع خطة اتصال للاستراتيجية
- تدريب فريق العمل
- وضع خطة عمل وجدول زمني للتخطيط
- الإطلاق الرسمي للعملية

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

1. الإعداد والتحليل

3.1 تحديد أصحاب المصلحة (Parties prenantes)



المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

1. الإعداد والتحليل

4.1 التحليل الرباعي (SWOC analysis)

- نقاط القوة STRENGTH
 - نقاط الضعف WEAKNESSES
 - الفرص OPPORTUNITIES
 - التحديات -CHALLENGES THREATS
- SWOT

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

1. الإعداد والتحليل

4.1 التحليل الرباعي (SWOC analysis)



المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

1. الإعداد والتحليل

4.1 التحليل الرباعي (SWOC analysis)

التحديات (التهديدات) خارجي / سلبي	الفرص خارجي / ايجابي	
استغلال نقاط القوة لرفع التحديات	استغلال نقاط القوة لاستثمار الفرص	نقاط القوة داخلي / ايجابي
التقليل من نقاط الضعف لتفادي التهديدات	استغلال الفرص لتقليل نقاط الضعف	نقاط الضعف داخلي / سلبي

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

1. الإعداد والتحليل

تدريب على طريقة SWOC

- اختيار منظمة مؤسسة جمعية

- تطبيق طريقة التحليل الرباعي

- نتيجة التحليل الرباعي

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

1.2 الرؤية Vision

- الرؤية: أين تريد المنظمة أن تكون في المستقبل البعيد؟
- نظرة متفائلة لمستقبل المنظمة (حلم تود المنظمة تحقيقه)
- جملة أو جمل وجيزة بسيطة ومفهومة لكن تأثيرها هام
- تحدي وطموح وامتياز
- رؤية محفزة
- رؤية مشتركة
- قابلة للتحقيق

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

1.2 الرؤية Vision

أمثلة:

- جمعية الدير الخيرية (البحرين): نسعى نحو التميز والريادة في العمل الخيري، وتحقيق التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع،
- الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام (السعودية): أن نضع المستفيد على طريق الاكتفاء الذاتي مدعومين بموارد متجددة وخدمات عصرية،
- الجمعية الكندية لتقدم المرأة والرياضة والنشاط البدني: نظام كندي للرياضة والنشاط البدني متساوي ومنصف للفتيات والنساء،
- جمعية المحترفين للتحالف الاستراتيجي (الولايات المتحدة) هي جمعية مهنية عالمية رائدة مكرسة للتفاوض والتخطيط وتنفيذ التحالفات وغيرها من العلاقات التجارية التعاونية،

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

MISSION: الرسالة 2.2

فقرة أو بعض الفقرات الواضحة تبين:

- سبب وجود المؤسسة؟
- من نحن، ما نقوم به، بماذا نتعهد ؟
- ما يميزنا عن الآخرين؟
- ينقل صورة عامة مهمة لأصحاب المصلحة
- يتم ذكر المهام دون ذكر الأهداف منها

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

MISSION: الرسالة 2.2

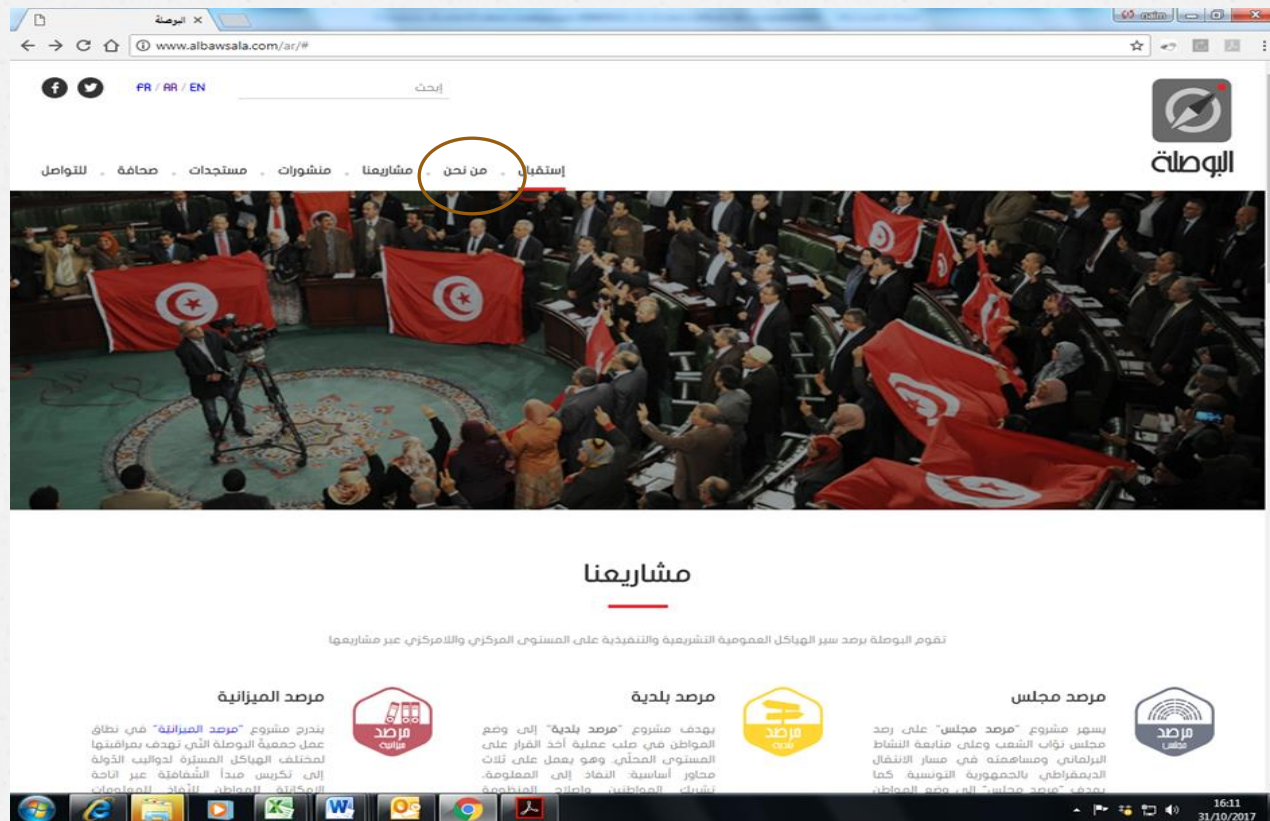
فقرة أو بعض الفقرات الواضحة تبين:

- سبب وجود المؤسسة؟
- من نحن، ما نقوم به، بماذا نتعهد ؟
- ما يميزنا عن الآخرين؟
- ينقل صورة عامة مهمة لأصحاب المصلحة
- يتم ذكر المهام دون ذكر الأهداف منها

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

MISSION: الرسالة 2.2



المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

MISSION: الرسالة 2.2

رسالة جمعية الدير الخيرية

جمعية الدير الخيرية تختص بالعمل الخيري وتعتبره رافدا أساسيا من روافد تنمية الفرد والمجتمع ، وتسعى إلى تلبية حاجاته الأساسية العاجلة والمستمرة ، وذلك بتبني المشروعات التنموية ، ومشروعات الإغاثة والتكافل الاجتماعي، ومشروعات الإعاشة الدورية والمستمرة إلى الفقراء والمحتاجين، ورفع المستوى الثقافي والتعليمي للأسرة

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

MISSION: الرسالة 2.2

جمعية المحترفين للتحالف الاستراتيجي (الولايات

المتحدة):

توفر الجمعية لأعضائها منتديات للتواصل والتطوير

المهني جنباً إلى جنب مع التمكين من الوصول إلى

الأدوات والموارد، مع العمل على رفع وتعزيز الانضباط

في إدارة التحالف.

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

تدريب حول الرؤية والرسالة

- الفرق بين الرؤية والرسالة ؟

- الرؤية أولا أم الرسالة ؟

تقييم رؤية ورسالة مركز إفادة:

الرؤية

أن نكون الشريك الأول و الأقدر على التفاعل الدائم مع نسيج الجمعيات في تونس وتنميته في مختلف المجالات والارتقاء بقدراته القيادية والمؤسسية.

الرسالة

المشاركة في تنمية مشهد الجمعيات في تونس والإحاطة والمساندة لجمعية التونسيين بالخارج بهدف الارتقاء بقدراتهم المؤسسية والفردية من خلال تطوير آليات و برامج:

الاتصال والعلاقات العامة

التكوين والبحوث والدراسات

التوثيق والأرشفة والنشر

البوابة الالكترونية والثقافة الرقمية

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

3.2 القيم Valeurs

هي المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة
والاعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقاتها
بجميع الأطراف

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

3.2 القيم Valeurs

مبادئنا

جمعية البوصلة متشبثة باستقلاليته السياسية و المالية. أعمالنا و مواقفنا تدفعها جملة من المبادئ و القيم البعيدة عن أي طرف سياسي و التي نلخصها في النقاط التالية:

الديمقراطية

إخترنا أن يكون العمل صلب جمعيتنا مبني على أسس الديمقراطية و التشاور و أن تكون إستراتيجيتنا واضحة و علنية. تتولى ضبط هاته الإستراتيجية الهيئة المديرة للجمعية و التي يشرف على أعمالها مجلس إدارة متكون من خبراء و حكماء. بينما يهتم مكتب تنفيذي بتأطير العمل اليومي للجمعية و السهر على حسن تنظيم أعمالها و يكون منتخب لمدة أربعة سنوات. تتعهد الجمعية بالتحلي بالقيم و المبادئ التي تروج لها و أن تكون شفافة و صريحة بشأن هياكلها و مهامها و سياساتها و حساباتها و أنشطتها.

الانفتاح

تؤمن البوصلة بالعمل الجماعي و التعاون بين المنظمات و مختلف مكونات المجتمع المدني فنعمل على نسج علاقات إيجابية و بناءة مع كل من يشاركنا مبادئنا و قيمنا عندما تصبو أنشطتنا إلى نفس الأهداف و مستعدون للإنفتاح على الآخرين للتعاون و التشارك و تبادل الخبرات.

الشفافية

تحرص البوصلة على أن تكون مصادر تمويلها موثوقة التي يجب أن تستجيب إلى أهدافنا التي حددناها لأنفسنا و لا تخالفها فلا نتحصل إلا على تمويلات شفافة. و في إطار جمع التبرعات أو الترشح للتمويلات المؤسسية نتقدم بالطلب فقط عندما يستجيب العرض إلى الأعمال التي نقوم بها.

تسهر منظمتنا على ضمان تصرف سليم و محاسبة واضحة و ذلك إستجابة لحق المسائلة لدى المانحين للأموال و أعضائنا.

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

4.2 التوجهات

هي المحاور الكبرى لما تريد المنظمة تحقيقه بصفة
عامة ودون ضبط آجال و مؤشرات

مثال: التوجهات الاستراتيجية لتحديث الإدارة

تطوير الشباك
الخلفي للإدارة

3



مناخ إداري متطور
وملائم لممارسة الأعمال

2



خدمات ذات جودة
عالية للمواطن-الحريف

1



المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

5.2 الأهداف

- الهدف هو النتيجة المطلوب تحقيقها في تاريخ معين
- ترتبط الأهداف بتوجهات ورسالة ورؤية المنظمة،
- خصائص الأهداف:

S M A R T

Specific Measurable Achievable Relevant Timely

محددة في الوقت مرتبطة قابلة للتحقيق قابلة للقياس محددة

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

6.2 النتائج والمؤشرات

- مؤشرات الأداء ضرورية لتقييم مدى تحقيق الأهداف المنشودة:

القيمة المستهدفة 2020	القيمة الحالية	الآثار المنتظرة (impacts)
20% (إجراءات ذات أولوية)	-	تقليل العبء الإداري المحمول على المؤسسات
80%	-	نسبة الإجراءات الإدارية ذات الأولوية الموجهة للمؤسسات المبسطة أو المحذوفة
60%	-	نسبة حذف حالات المطالبة بالتعريف بالإمضاء ومطابقة الوثائق لأصولها
%80	60%	نسبة رضا القطاع الخاص عن الخدمات الإدارية
40	76	ترتيب تقرير ممارسة الأعمال

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

2. صياغة الاستراتيجية

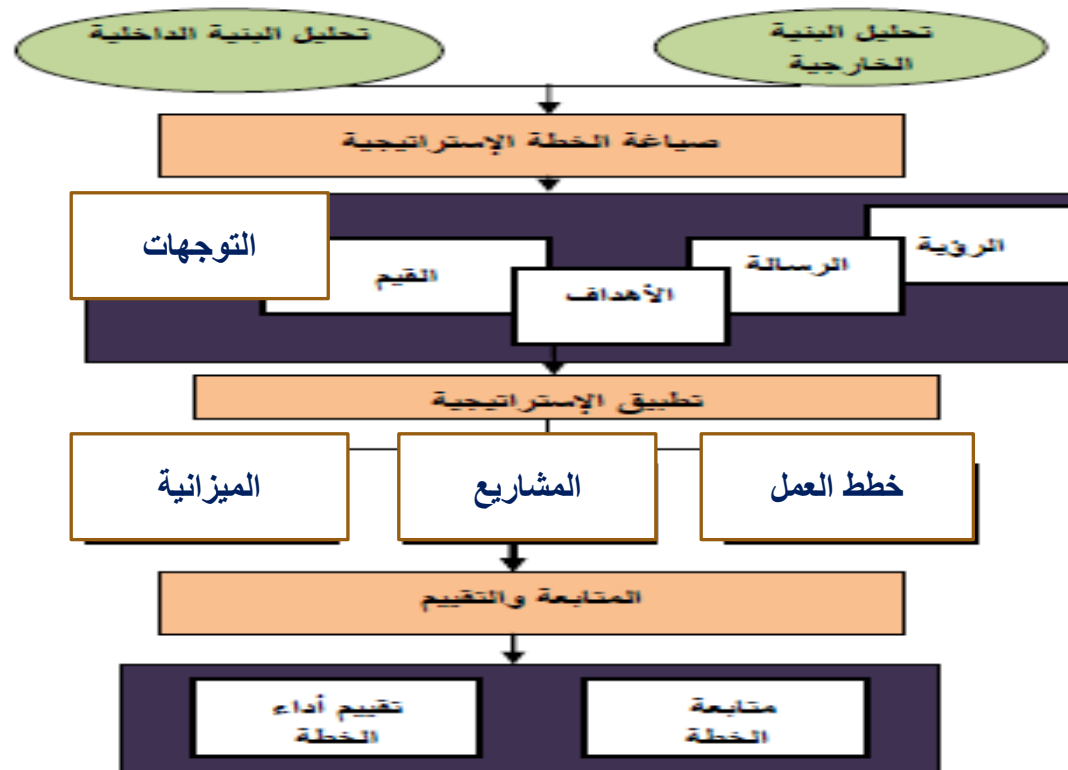
تدريب حول القيم التوجهات والأهداف

- التفكير في تصور قيم لمجموعة من الجمعيات،
- الفرق بين التوجهات والأهداف
- تصور توجهات وأهداف والتمييز بينها
- تحديد المؤشرات المتعلقة بالأهداف

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

3. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

1.3 خطط العمل



المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

3. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

1.3 خطط العمل

خطة العمل هي مجموعة الأنشطة التي يتم برمجتها ضمن جدول زمني محدد (6 أشهر - سنة على أقصى تقدير) تمكن من تحقيق الأهداف المرسومة بالتوافق مع توجهات ورسالة ورؤية المنظمة

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

3. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

2.3 المشاريع

المشروع هو نشاط نقوم به مرة واحدة، محدد في الزمن ترصد له ميزانية خاصة به، يمكن أن يساهم في دراسته وإعداده وتنفيذه أطراف خارجة عن المنظمة وفي تنظيم مختلف عن تسلسلها الهرمي (لجنة قيادة -وحدة تصرف)،

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

3. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

3.3 توزيع الموارد (الميزانية)

- تخصص لكل مشروع وكل نشاط موارد مالية وبشرية لإنجازها،
- تعد ميزانية سنويا حسب تبويات مختلفة،
- تتماشى الاعتمادات المرسودة مع أوليات الاستراتيجية،

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

4. مرحلة المتابعة والتقييم

1.4 المتابعة

- المتابعة هي كل الجهود الرامية إلى رصد مستوى تقدم الأنشطة والمشاريع المبرمجة وكل خلل يمكن أن يعترض تنفيذها،
- التأكد من أن التنفيذ يسير ضمن الإطار الزمني المحدد وبالجودة المطلوبة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة،
- تهدف المتابعة للتأكد من احترام الميزانية
- تتم متابعة التنفيذ في كافة المراحل

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

4. مرحلة المتابعة والتقييم

2.4 التقييم

- عملية تهدف للتحقق من الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال مقارنة المؤشرات الفعلية بالمؤشرات الموضوعية،
- دراسة النتائج المسجلة والأسباب التي كانت وراء حصول فجوات بين المحقق والمرجو،
- الاستفادة من النقائص المسجلة في عمليات التخطيط اللاحقة،
- يتم التقييم في مراحل معينة مثل آخر السداسي أو آخر السنة.

المحور الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي

4. مرحلة المتابعة والتقييم

3.4 التعديل

- تمكن عمليات المتابعة والتقييم من الوقوف على كافة المتغيرات التي تؤثر على استمرارية تنفيذ الاستراتيجية،
- عند استنتاج صعوبة أو استحالة تجسيم الاستراتيجية في مرحلة التنفيذ يمكن تعديلها،
- كل تعديل يطرأ على الاستراتيجية يجب المصادقة عليه من كافة الأطراف التي أعدته وقيادة المنظمة

المحور الثالث: عمل جماعي تطبيقي