

التخطيط الاستراتيجي

دائرة الشؤون الفلسطينية

ديسمبر 2025

1. مقدمة

2. مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

3. الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

4. مراحل التخطيط الاستراتيجي

استبيان قياس مدى الوعي بالتخطيط الاستراتيجي

مراحل التخطيط الاستراتيجي الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي مفهوم التخطيط الاستراتيجي المقدمة

قم بمسح الـQR code لتعبئة نموذج الاستبيانة
(4 دقائق)





قانون براين تريسي (Brian Tracy)

"كل دقيقة تقضها في التخطيط فأنت توفر عشر دقائق في التنفيذ"



1. مقدمة

2. مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

3. الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

4. مراحل التخطيط الاستراتيجي



التخطيط: تحديد ما نريد الوصول إليه وكيف سنصل إليه

الاستراتيجي: يبدأ الان ويمر في عدة أمدية زمنية ويتتحقق في المدى البعيد ويؤثر في مستقبل المؤسسة أو في نتائجها الأساسية





تعريف التخطيط الاستراتيجي



عملية انتقال مؤسسة من الموقف السائد الى الموقف المستهدف



■ سيتم تحقيقه في المستقبل
■ وبالتالي ستحيط به
■ مجموعة من الظروف
■ يتصف بمجموعة من
■ الخصائص المختلفة عن
■ الموقف السائد

حالة عدم التأكيد

■ تحكمه مجموعة من
■ الظروف
■ يتصف بمجموعة من
■ الخصائص
■ يعاني من انواع مختلفة من
■ عوامل الضعف
■ يتطلب اخضاعه لسلسلة
■ محددة من التغييرات

التخطيط

الكفاءة:

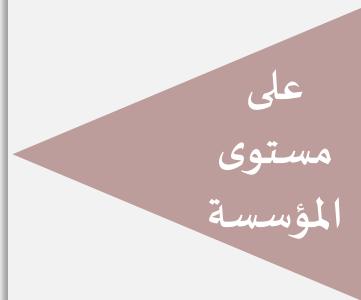
- تحقيق أهداف المؤسسة (الفاعلية) من خلال استخدام أقل كمية ممكنة من الموارد.
- استخدام الموارد – البشرية، المالية، المادية – بحكمة، من خلال المقارنة بين تكاليفها و المنافع المتحققة من استخدامها.



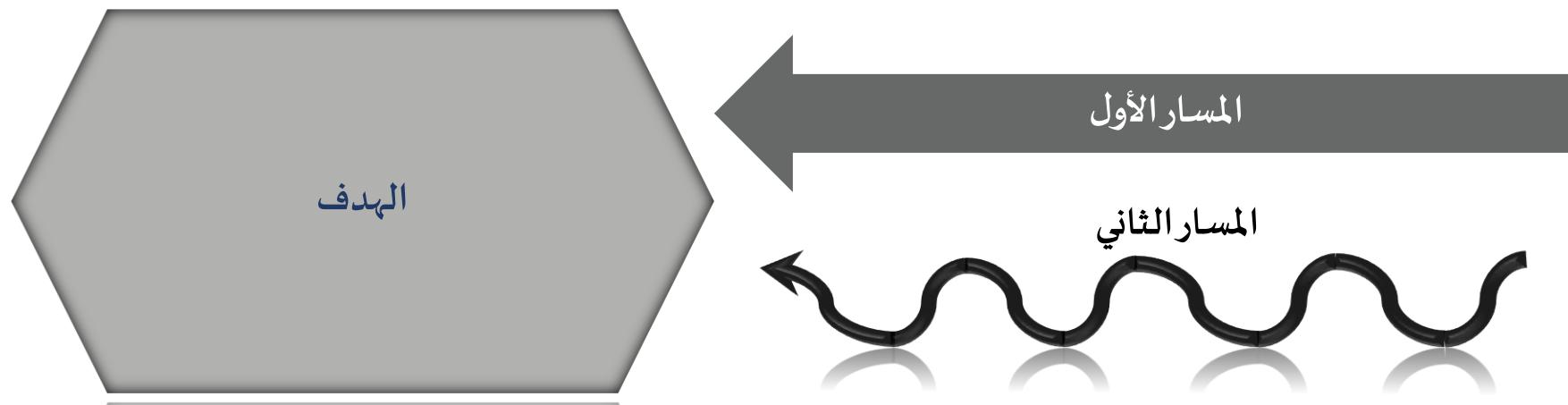
هل نقوم بالأشياء
بشكل صحيح؟

الفاعلية:

- تحقيق النتائج، إتخاذ القرارات الصحيحة وتطبيقيها بشكل ناجح، بحيث تحقق أهداف المؤسسة.



هل نقوم بالشيء
الصحيح؟





نقاش جماعي رقم (1)

- ما الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى
- احدى مشاكل التخطيط الاستراتيجي تمثل في كيفية احداث انتقال منظم من الوضع الحالي الى الوضع المستهدف بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة (عبارة اخرى لماذا يعتبر التخطيط الاستراتيجي من اكثرب جوانب العملية الادارية صعوبة وتعقيدا)



مدة التمرين
15 دقيقة



4

زيادة الفاعلية والكفاءة
التنظيمية

3

يضمن ان موارد المؤسسة
تستخدم باعلى درجات
الكفاءة وذلك بالتركيز على
وضع الانشطة ضمن نظام
فعال للاولويات

2

يساعد على ايصال اهداف
المؤسسة الى الجهات ذات
المصلحة في عملها

1

يساعد المؤسسة على تحديد
غاياتها بوضوح وصياغة
اهداف منطقية متناسبة مع
رسالتها ضمن ابعاد زمنية
محددة



فوائد التخطيط الاستراتيجي



7

يساعد في بناء فرق عمل مدركة للغاية المشتركة لكل أعضاءها

6

يزود ادارة المؤسسة بقاعدة مرجعية واضحة تنبثق عنها معايير محددة لقياس الاداء

5

يساعد المدراء على اتخاذ قرارات واعية مبنية على حقائق مدققة



صفات المؤسسات التي تخطط استراتيجياً

- تقوم بوضع رسالة تتفق مع الدور الذي تقوم به.
- تقوم بصياغة اهداف استراتيجية ممكنة التحقق.
- تختار مشاريع/ مبادرات انسب تحقق الاهداف الاستراتيجية.
- بناء الهيكل التنظيمي القادر على تحقيق الخطة الاستراتيجية، وتحديد الادوار وتفويض الصالحيات.
- تضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تتعلم من تجاربها وتجارب المؤسسات الأخرى.

1. مقدمة

2. مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

3. الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي

4. مراحل التخطيط الاستراتيجي



الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي

بدون تخطيط استراتيجي للمؤسسات تصبح الحركة باتجاه المستقبل ضربا من التنجيم في غياب الشواخص والخرائط والمجسات الاستراتيجية التي تحفظ للحركة اتجاهها وللمؤسسة قدرتها على ممارسة النشاطات التي تتصف بالكفاءة والفاعلية وصولا الى تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

اشارت كافة الدراسات العالمية الى أن المؤسسات التي تدار استراتيجيا
تمتعت بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجيا



الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي

عدم استقرار البيئة
السياسية والاقتصادية
والاجتماعية

وجود تهديدات

وجود نقاط ضعف في الاداء

وجود فرص سانحة

الادارة الفعالة
للمتغيرات التي لا تقع
تحت السيطرة

تقليل اثر وقدرة المخاطر

الاستغلال الامثل
للموارد

نتائج ايجابية
أفضل على المدى
البعيد

1. مقدمة
2. مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي
3. الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي
4. مراحل التخطيط الاستراتيجي

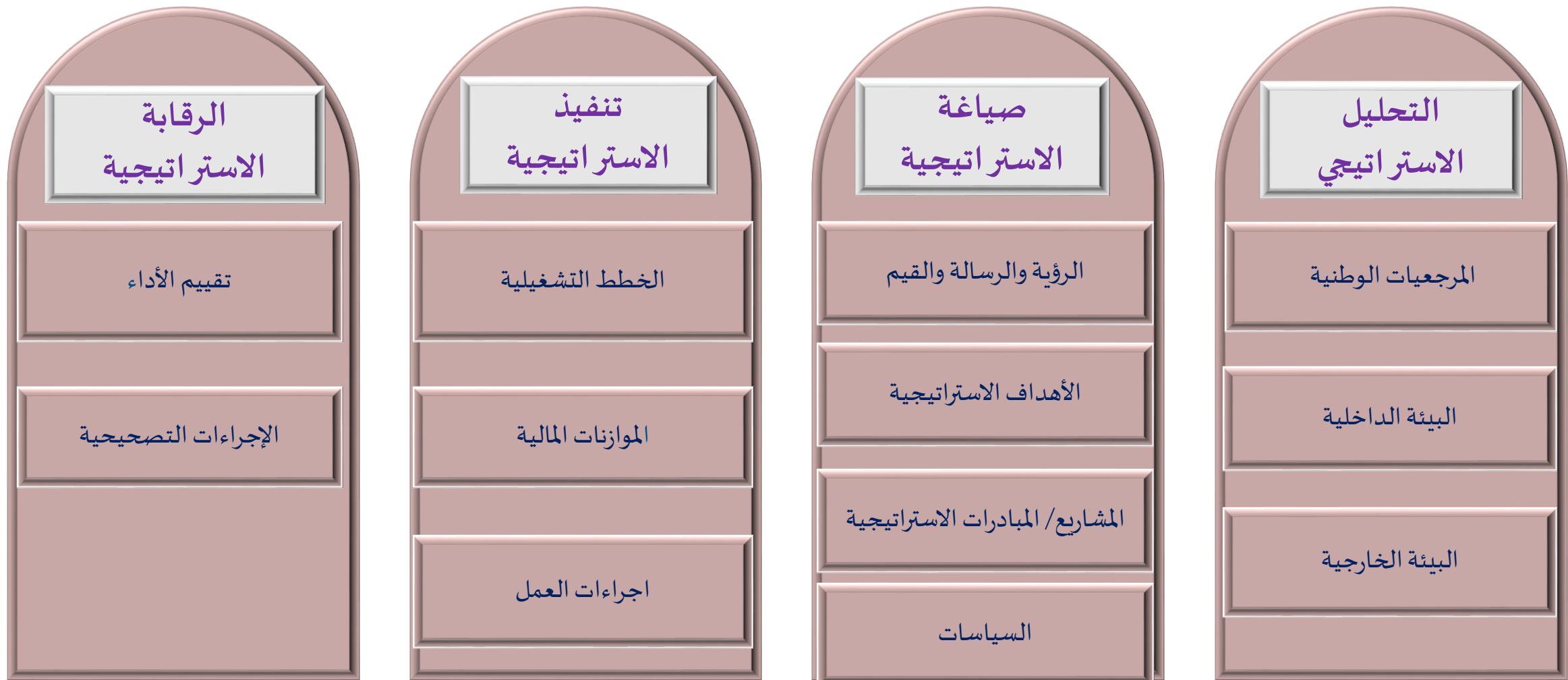


أسئلة هامة قبل الشروع في عملية التخطيط

- ما هي درجة الالتزام المتوفرة حاليا؟
- من سيساهم في عملية التخطيط؟
- ما هي المدى الزمنية الملائمة؟
- ما طبيعة ومدى توفر مصادر مناسبة للمعلومات؟



مراحل التخطيط الاستراتيجي





تحليل البيئة الداخلية

البيئة الداخلية تكون من جميع العوامل الداخلية التي تشكل المنشاة



مهام الادارة الاربعة

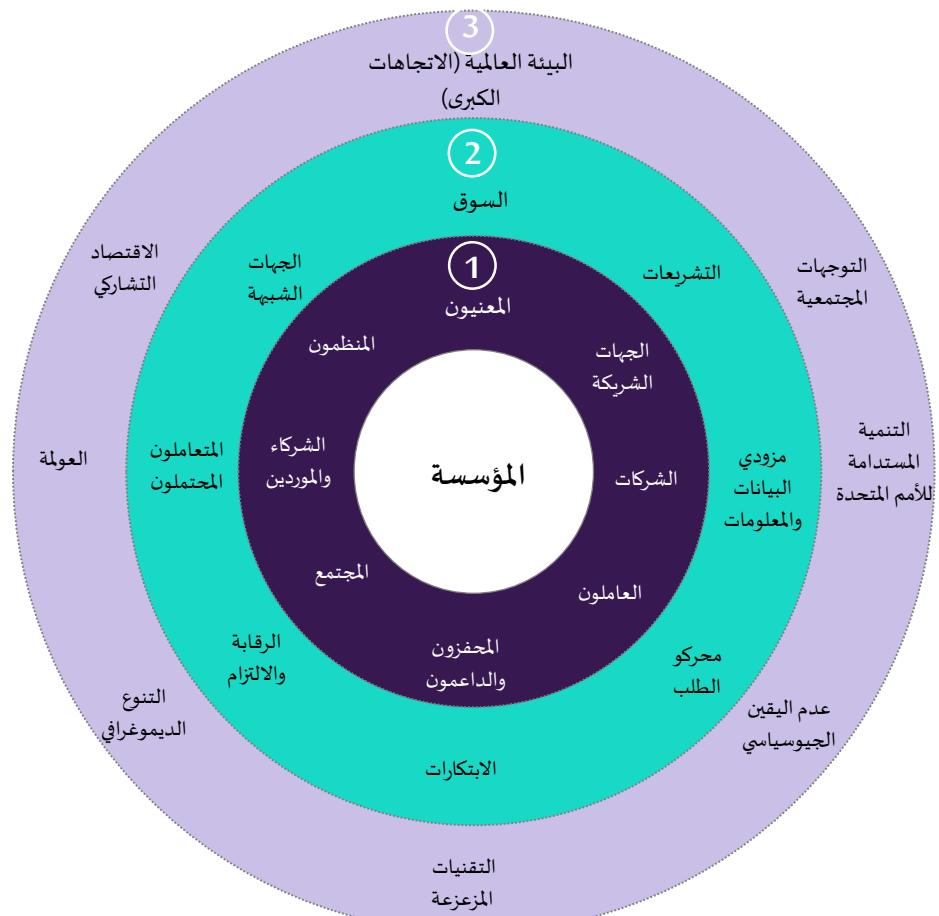
الج

1

ججی

1

البيئة الخارجية تتكون من جميع المؤثرات الخارجية والتي تؤثر على المؤسسة





البيئة الخارجية العامة

- السياسية: ما هي الجوانب السياسية والتي يمكن ان تؤثر وتنعكس على المنشأة؟
- الاقتصادية: ما هي التوجهات الرئيسية في الاقتصاد مثل اسعار النفط، معدلات الفائدة، انفاض الدخل وغيرها؟
- المجتمعية: ما هي التغيرات الكبيرة في الاذواق والميول والتصيرات المجتمعية؟
- التكنولوجية: ما هي التطورات المهمة على الصعيد التكنولوجي والتي يمكن أن تنعكس على المنشأة؟
- البيئية: ما هي الاهتمامات البيئية التي تواجه المنشأة؟
- القانونية: ما هي القوانين السائدة وكيف يمكن ان تؤثر على عمل المنشأة؟

التوضيح

تقديم منتجات وحلول مصرافية متنوعة وخدمات ذات جودة عالية (المهمة الرئيسية/ الدور والصفة الادائية)
تقديم خدمات بلدية عالية الجودة (المهمة الرئيسية/ الدور والصفة الادائية)

تتميز بالذكاء والشفافية وسهولة التواصل والمرنة
تنسم بالعدالة والشفافية

من خلال فريق ودود ومحترف يعتني بهم والانتشار الواسع
للفروع... الخ
استخدام احدث الاساليب التكنولوجية والادارية
والالتزام بالمعايير العالمية لادارة المدن

عناصر الرسالة

الدور والصفة
الادائية لهذا الدور

وصف الدور
بمجموعة من
الصفات

كيفية تحقيق هذا
الدور بهذه الصفة
الادائية

التوضيح

ان تكون علامتنا التجارية مؤسراً للتميز
وحرفية الخدمة المصرافية (صورة
مستقبلية ابعادها تميز وحرفية الخدمة
المصرافية)
مؤسسة متكاملة متعلمة مسؤولة مجتمعاً
(صورة مستقبلية ابعادها متكاملة و المتعلمة
ومسؤولة مجتمعاً)

من حيث السرعة في تقديمها والاتقان في
انجازها وتنوع المنتجات المصرافية (السرعة
والاتقان والتنوع)
تقديم خدمات بلدية وفق افضل المعايير
العالمية (مستوى الأداء المستقبلي)

عناصر الرؤية

ابعاد الصورة
المستقبلية

مستوى الأداء
المستهدف



تحقيق الرؤية والرسالة والتوجهات

القيم

نوع الصناعة

ركائز
الحكومة

- مبادئ ومعايير جديرة بالاهتمام.
- تشكل اهم عناصر فلسفة النجاح والتميز.
- تزود بهم مشترك ودليل للسلوك اليومي في المؤسسي.

ربط القيم مع نوع المنشأة (الصناعة):

- صناعات الالكترونيات والحواسيب والتصميم - الابداع
- الفنادق - العناية والرعاية
- وزارة العدل - العدالة والانصاف
- وزارة الداخلية - الامانة والامن
- الخدمة المدنية - الدقة وسرعة الانجاز
- شركات الاتصالات - التكلفة وتنوع الخدمة
- مطاعم الوجبات السريعة - النظافة والذوق

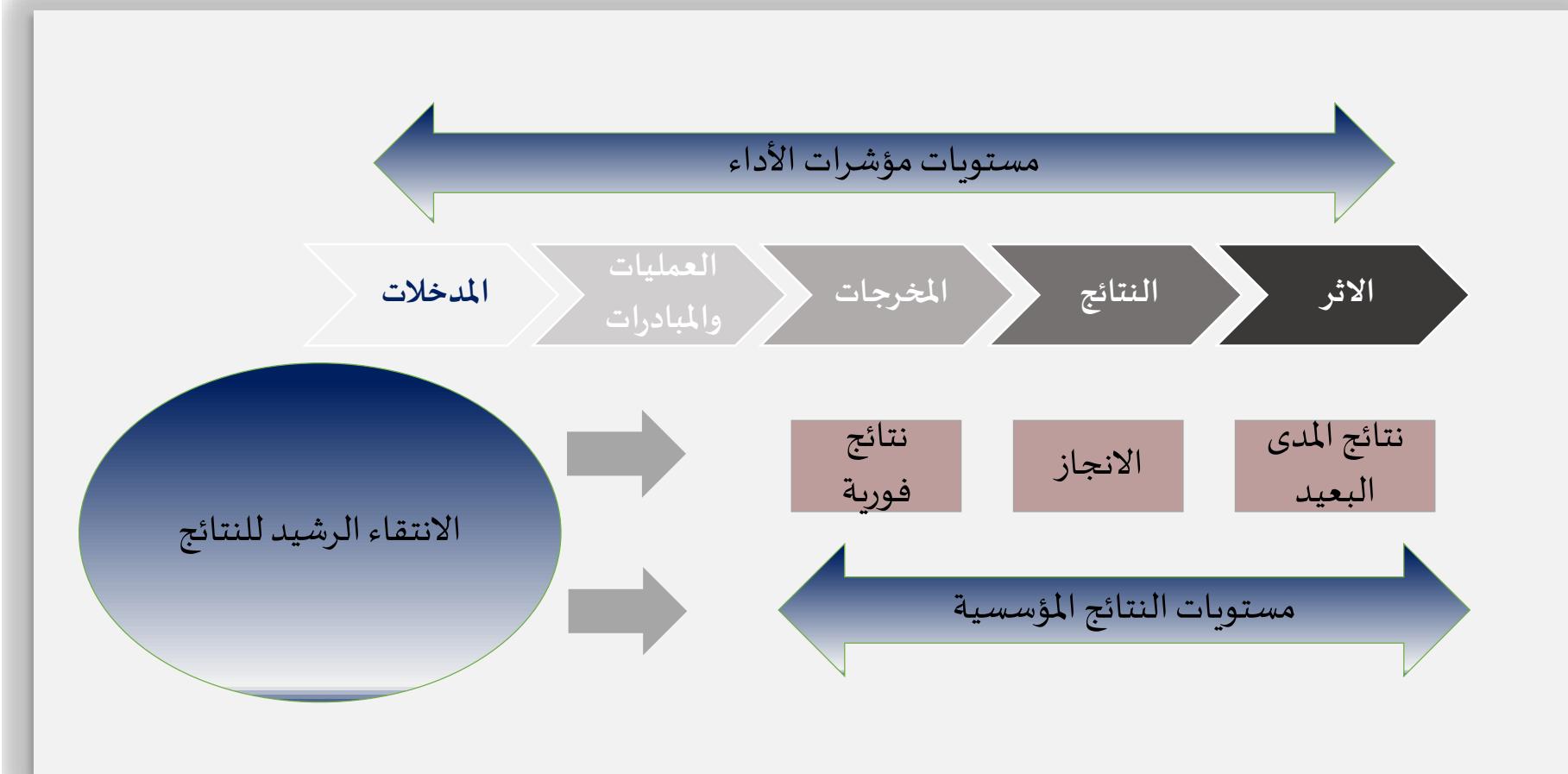


الأهداف الاستراتيجية

- عبارات عمل توضح كيف سيتم تنفيذ الاستراتيجية (تقليل الفجوة).
- مجموعة من الأولويات المرتبطة بتحقيق الاستراتيجية.
- النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وترتبط ببعد زمني محدد لإنجازها.
- تعبّر عن نية المفكر/المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف.
- ما يجب أن تفعل المؤسسة؟ ومتى يتم هذا الفعل.
- كيف ومتى وماذا يجب أن نفعل لتحقيق توجّهاتنا ورسالتنا؟



مستويات مؤشرات الأداء والنتائج المؤسسية





مستويات مؤشرات الأداء والنتائج المؤسسية

معايير الاختيار

تقليل قائمة المؤشرات المحتملة إلى عدد منطقي

المؤشرات المحتملة

التحليل الاستراتيجي

صياغة استراتيجية

تنفيذ استراتيجية

الرقابة الاستراتيجية



مؤشرات المدخلات	مؤشرات العمليات والمبادرات	مؤشرات المخرجات	مؤشرات النتائج	مؤشرات الاثر
عدد الموظفين العاملين بالمشروع	الوقت اللازم لانشاء جسر او نفق	عدد الانفاق والجسور التي تم انشاؤها	اختصار زمن الرحلة	تحسين تصنيف المدينة وفقا للمؤشرات العالمية لادارة المدن
كمية المواد المستخدمة	نسبة المطابقة مع المواصفات	تكلفة المتر المربع	رضا العملاء عن الطرق	
			تقليل عدد الحوادث	



الفئات العامة لمؤشرات الأداء

أمثلة:

- رضا المعنيين
- الجودة (بدون أخطاء، العيوب، الشكاوى)
- الانتاجية (عدد او نسبة)
- السرعة
- التكلفة
- الالتزام



تقييم ملائمة مؤشرات الأداء



التحليل الاستراتيجي

صياغة الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية



نقاش جماعي رقم (1)

تحديد مؤشرات الأداء الاستراتيجية للاهداف التالية:

- متابعة ودعم والإشراف على عمل وكالة الغوث الدولية وتعزيز الاتصال والتواصل
- تحسين الظروف المعيشية داخل المخيمات وبما يحقق متطلبات التنمية المستدامة
- تعزيز وابراز الدور الأردني اتجاه القضية الفلسطينية واللاجئين الفلسطينيين
- استقطاب الدعم المالي والفنى لللاجئين الفلسطينيين مع التركيز على الفئات الأكثر هشاشة
(الشباب, ذوي الاحتياجات, المرأة)



مدة التمرين
20 دقيقة





السياسات

مجموعة من القرارات والإجراءات التي تسبق تنفيذ الخطة الاستراتيجية بهدف تسهيل تنفيذها.

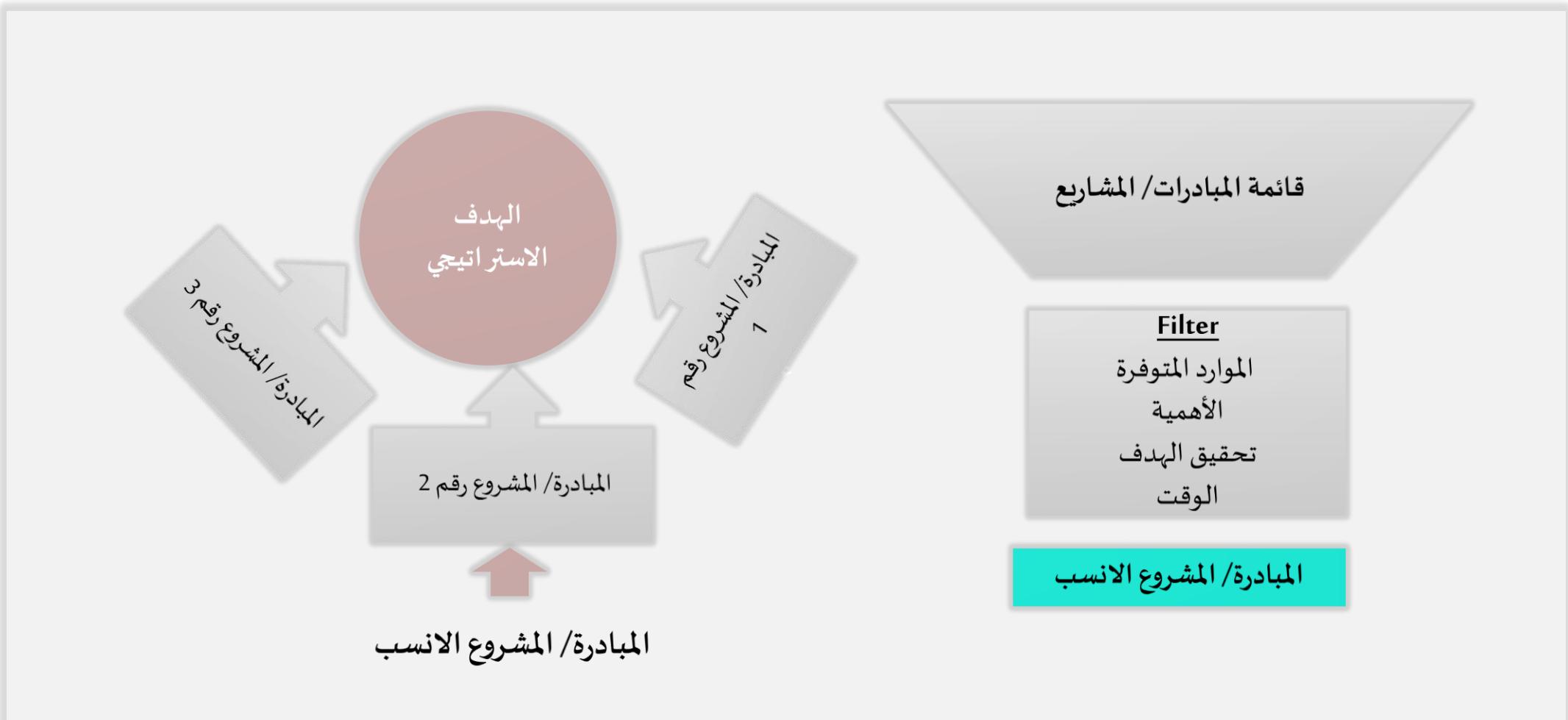
أمثلة:

- اتخاذ الاجراءات التي تؤدي الى رفع انتاجية العمل الى حدودها القصوى.
- اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتوفير الشروط الضرورية للاستخدام الأكفاء للموارد الرأسمالية في المؤسسة.
- اتخاذ الاجراءات التي تؤدي الى مواصلة تطوير العمليات الادارية المختلفة في المؤسسة الى المستويات المطلوبة.
- تبني وتطبيق خطط إدارة المخاطر.



المبادرات / المشاريع

- عبارات عمل توضح كيف سيتم تنفيذ الاهداف الاستراتيجية.
- خطة شاملة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- الوسائل والاليات التي يجب ان نستخدمها للوصول الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- مثل "اعادة هندسة عملية البحث والتطوير الحالية" ، "تطبيق تكنولوجيا الاتصال مع الزبون عند نقاط البيع" "تحسين إجراءات تقييم الأداء بحيث ترتكز على الابداع والنمو الذاتي".



المبادرة/ المشروع الأنسب/ أمثلة

المبادرة/ المشروع

الهدف الاستراتيجي

تحسين إجراءات تقييم الأداء بحيث تركز على الابداع
والنمو الذاتي

تطوير الموارد البشرية لتحقيق المستوى المطلوب من
الفاعلية والكفاءة

تقليل الوقت اللازم للعمليات الأرضية

تحسين كفاءة العمليات الأرضية



وثيقة تحليل الخطة الاستراتيجية للدائرة





الرقابة الاستراتيجية

التحليل الاستراتيجي

صياغة الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية

- اذا لم نقم بقياس الاداء ؟
- فكيف سنعرف ؟
- أين يجب ان نحسن ؟
- كيف يمكن ان نقارن أنفسنا ؟
- أين يمكن ان نخصص المال والموارد البشرية ؟
- هل نتحسن ام نتراجع ؟
- هل المبادرات والمشاريع تعطي نتائج ؟
- هل العمليات فعالة واقتصادية ؟

- هي عملية جمع وتحليل للمعلومات تتم بشكل منتظم ومستمر حول التنفيذ لمراجعة التقدم
- تقارن التقدم الحقيقي مع ما هو مخطط له لعمل التعديلات الالزمة في عملية التنفيذ وعملية التخطيط
- تقارن المؤشرات المتحققة مع المؤشرات المستهدفة.



الرقابة الاستراتيجية

- هل الانحرافات بين النتائج المستهدفات تقع خارج نطاق مدى التسامح او ضمنه؟
- هل الاخطاء التي انتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها؟ هل المستهدفات غير منطقية (مبالغ فيها)؟ هل الخطة التنفيذية/المبادرات والسياسات التي وظفت في انجاز العمل كانت غير مناسبة او غير فعالة؟

مرحلة التخطيط الاستراتيجي

- هل العمليات التنفيذية التي استخدمت في العمل كانت مناسبة لانجاز المستهدفات،...

مرحلة التنفيذ



استبيان قياس مدى الوعي بالخطيط الاستراتيجي

مراحل التخطيط الاستراتيجي الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي المقدمة

قم بمسح QR code لتعبئة نموذج الاستبيان
(4 دقائق)



شكرا لكم على حسن استماعكم