

التخطيط الاستراتيجي

دائرة الشؤون الفلسطينية

ديسمبر 2025

1. مقدمة

2. مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

3. الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي

4. مراحل التخطيط الاستراتيجي



مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

استبيان قياس مدى الوعي بالتخطيط الاستراتيجي

قم بمسح الـ QR code لتعبئة نموذج الاستبانة
(4 دقائق)





التخطيط الاستراتيجي

قانون براين تريسي (Brian Tracy):

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



المحتويات

1. مقدمة

2. مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي

3. الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي

4. مراحل التخطيط الاستراتيجي

التخطيط: تحديد ما نريد الوصول إليه وكيف سنصل إليه

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





تعريف التخطيط الاستراتيجي

مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

عملية انتقال مؤسسة من الموقف السائد الى الموقف المستهدف

الموقف المستهدف

الموقف السائد

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

حالة عدم التأكد

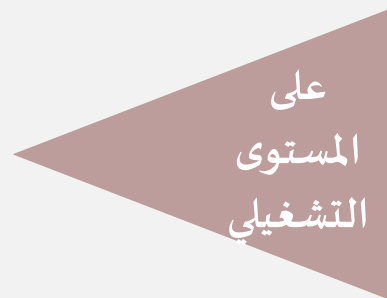
- تحكمه مجموعة من الظروف
- يتصف بمجموعة من الخصائص
- يعاني من انواع مختلفة من عوامل الضعف
- يتطلب اخضاعه لسلسلة محددة من التغييرات

التخطيط

الفاعلية والكفاءة

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.



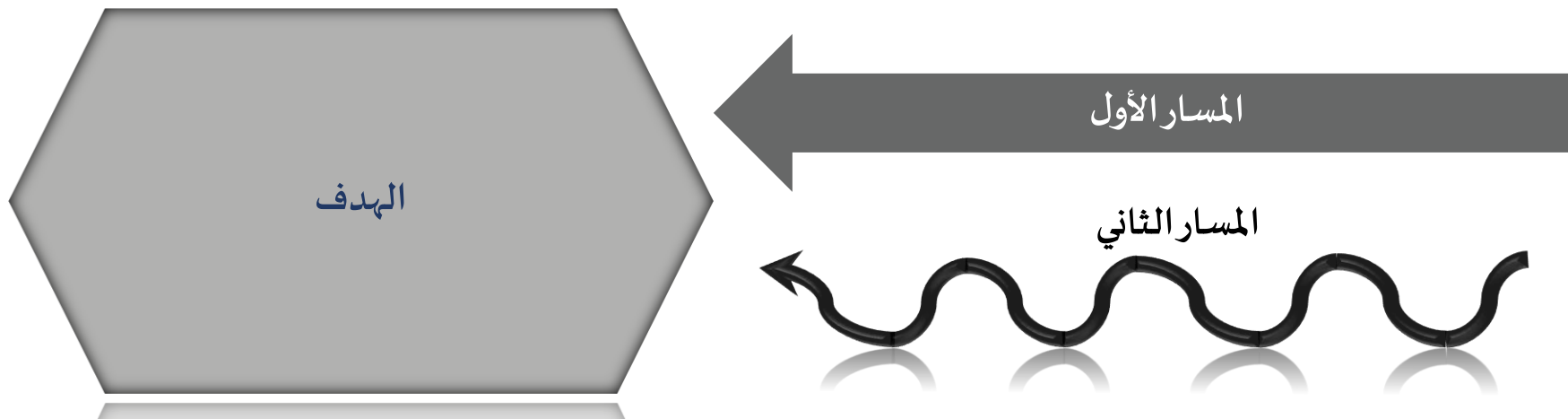
هل نقوم بالاشياء
بشكل صحيح؟

الفاعلية:

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



هل نقوم بالشيء
الصحيح؟





نقاش جماعي رقم (1)

مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

❑ ما الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى

❑ احدى مشاكل التخطيط الاستراتيجي تتمثل في كيفية احداث انتقال منظم من الوضع الحالي الى الوضع المستهدف بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة (بعبارة اخرى لماذا يعتبر التخطيط الاستراتيجي من اكثر جوانب العملية الادارية صعوبة وتعقيدا)



مدة التمرين
15 دقيقة



فوائد التخطيط الاستراتيجي

مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

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



7

يساعد في بناء فرق عمل
مدركة للغاية المشتركة لكل
اعضاءها

6

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

5

يساعد المدراء على اتخاذ
قرارات واعية مبنية على
حقائق مدروسة



صفات المؤسسات التي تخطط استراتيجيا

مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

- 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 الصلاحيات.
- تضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تتعلم من تجاربها وتجارب المؤسسات الاخرى.

المحتويات

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

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

بدون تخطيط استراتيجي للمؤسسات تصبح الحركة باتجاه المستقبل ضرباً من التنجيم في غياب الشواخص والخرائط والمجسات الاستراتيجية التي تحفظ للحركة اتجاهها وللمؤسسة قدرتها على ممارسة النشاطات التي تتصف بالكفاءة والفاعلية وصولاً إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أشارت كافة الدراسات العالمية إلى أن المؤسسات التي تدار استراتيجياً
تمتعت بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياً



مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

الحاجة إلى 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

المحتويات

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



مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

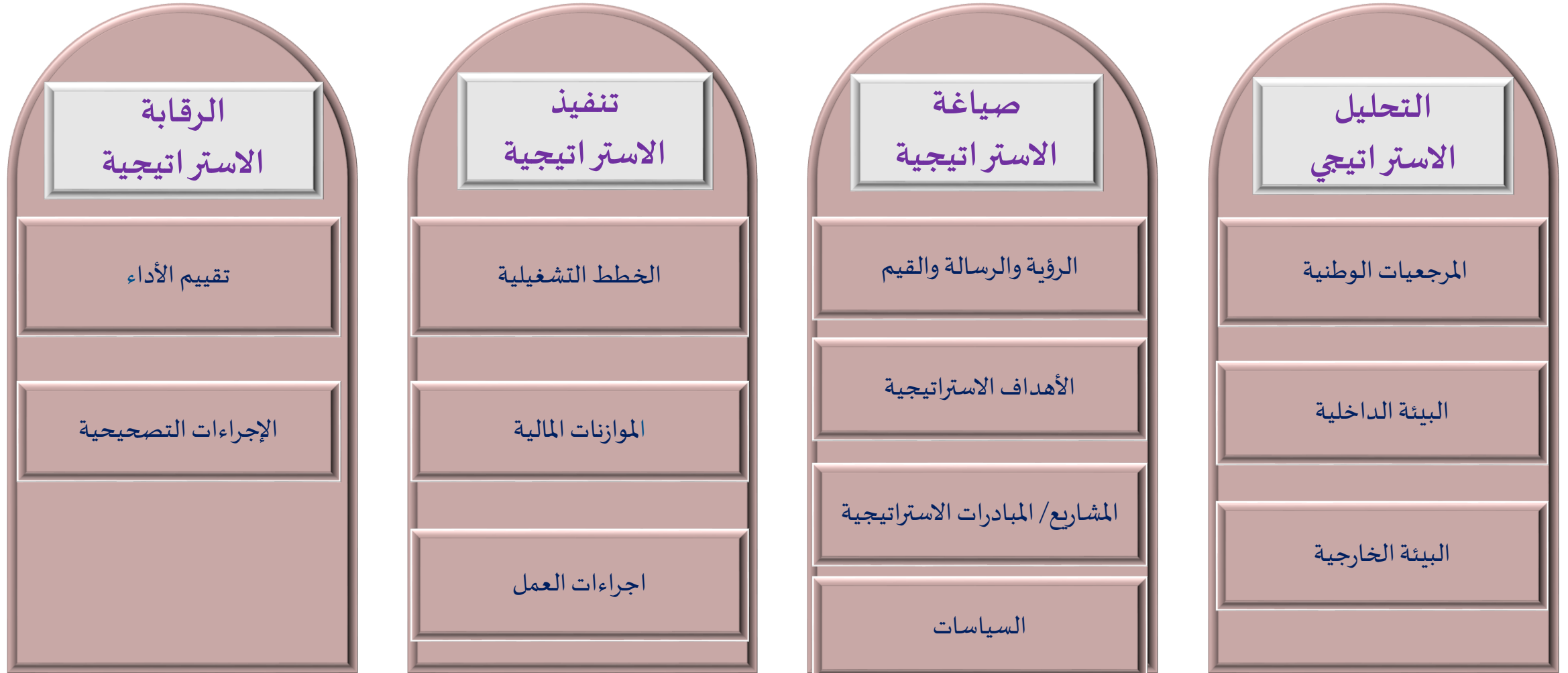
أسئلة هامة قبل الشروع في عملية التخطيط

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



مراحل التخطيط الاستراتيجي

المقدمة — مفهوم التخطيط الاستراتيجي — الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي — مراحل التخطيط الاستراتيجي





تحليل البيئة الداخلية

مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

البيئة الداخلية تتكون من جميع العوامل الداخلية التي تشكل المنشأة

اداء الوحدات
الادارية

الأدوات والمعدات

بيئة العمل

الموارد البشرية

نظام ادارة العمليات

الثقافة المؤسسية

الهيكل التنظيمي

الموارد المالية

الخدمات

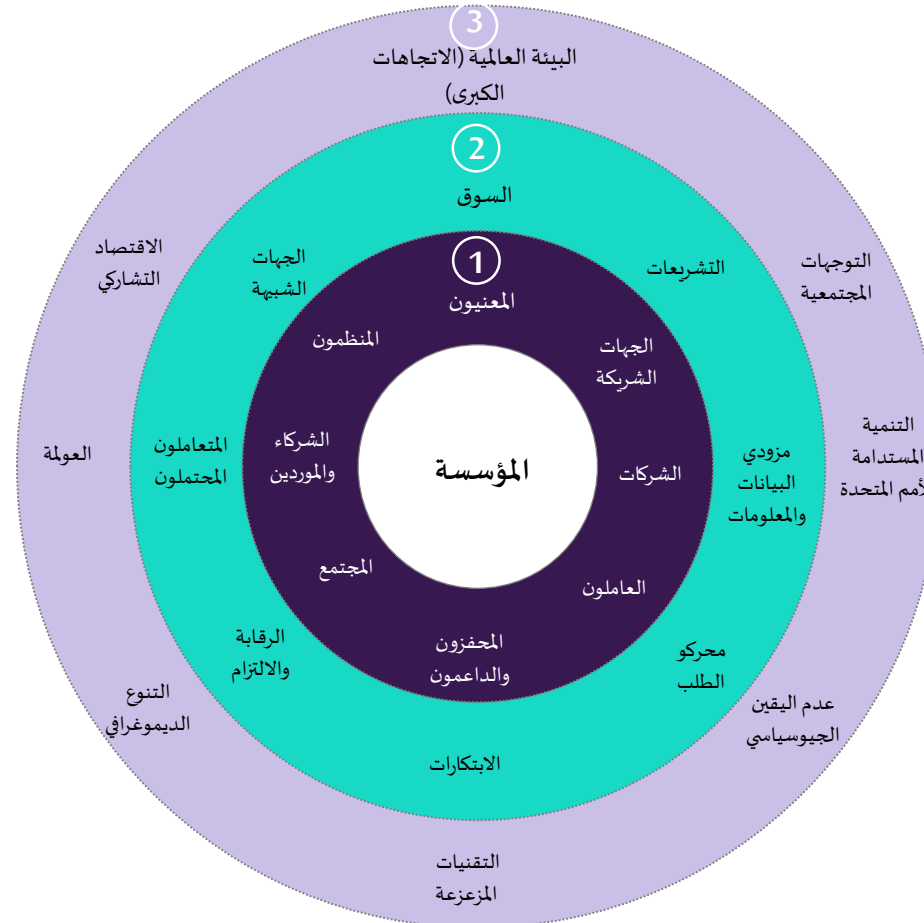
أنظمة المخاطر

التكنولوجيا
والمعارف

التدريب

مهام الادارة الاربعة

البيئة الخارجية تتكون من جميع المؤثرات الخارجية والتي تؤثر على المؤسسة





البيئة الخارجية العامة

مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

- 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 الازواق والميول والتصرفات 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؟

الرؤية والرسالة

عناصر الرؤية	التوضيح	عناصر الرسالة	التوضيح
ابعاد الصورة المستقبلية	ان تكون علامتنا التجارية مؤشرا لتمييز وحرفية الخدمة المصرفية (صورة مستقبلية ابعادها تميز وحرفية الخدمة المصرفية) مؤسسة متكاملة متعلمة مسؤولة مجتمعي (صورة مستقبلية ابعادها متكاملة ومتعلمة ومسؤولة مجتمعي)	الدور والصفة الادائية لهذا الدور	تقديم منتجات وحلول مصرفية متنوعة وخدمات ذات جودة عالية (المهمة الرئيسية/ الدور والصفة الادائية) تقديم خدمات بلدية عالية الجودة (المهمة الرئيسية/ الدور والصفة الادائية)
مستوى الأداء المستهدف	من حيث السرعة في تقديمها والالتقان في انجازها وتنوع المنتجات المصرفية (السرعة والالتقان والتنوع) تقدم خدمات بلدية وفق افضل المعايير العالمية (مستوى الأداء المستقبلي)	وصف الدور بمجموعة من الصفات	تتميز بالذكاء والشفافية وسهولة التواصل والمرونة تتسم بالعدالة والشفافية
		كيفية تحقيق هذا الدور بهذه الصفة الادائية	من خلال فريق ودود ومحترف يعتني بهم والانتشار الواسع للفروع...الخ استخدام احدث الاساليب التكنولوجية والادارية والالتزام بالمعايير العالمية لادارة المدن

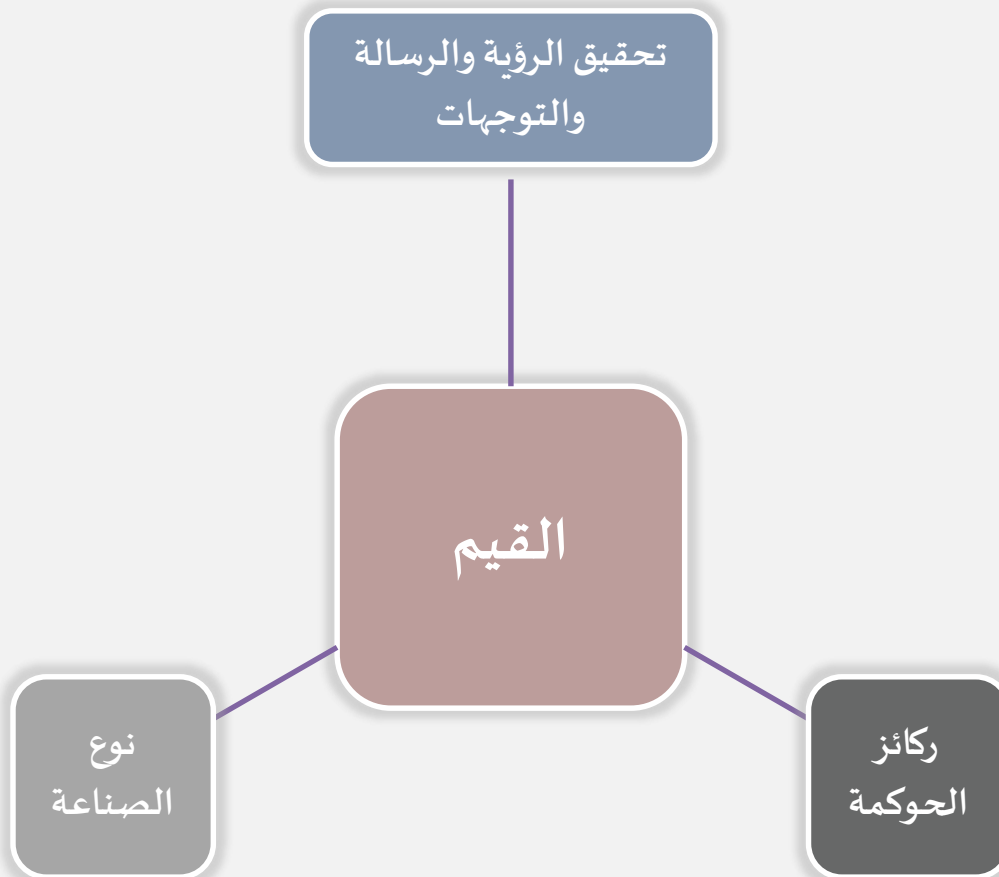


القيم المؤسسية

- مبادئ ومعايير جديدة بالاهتمام.
- تشكل اهم عناصر فلسفة النجاح والتميز.
- تزود بفهم 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

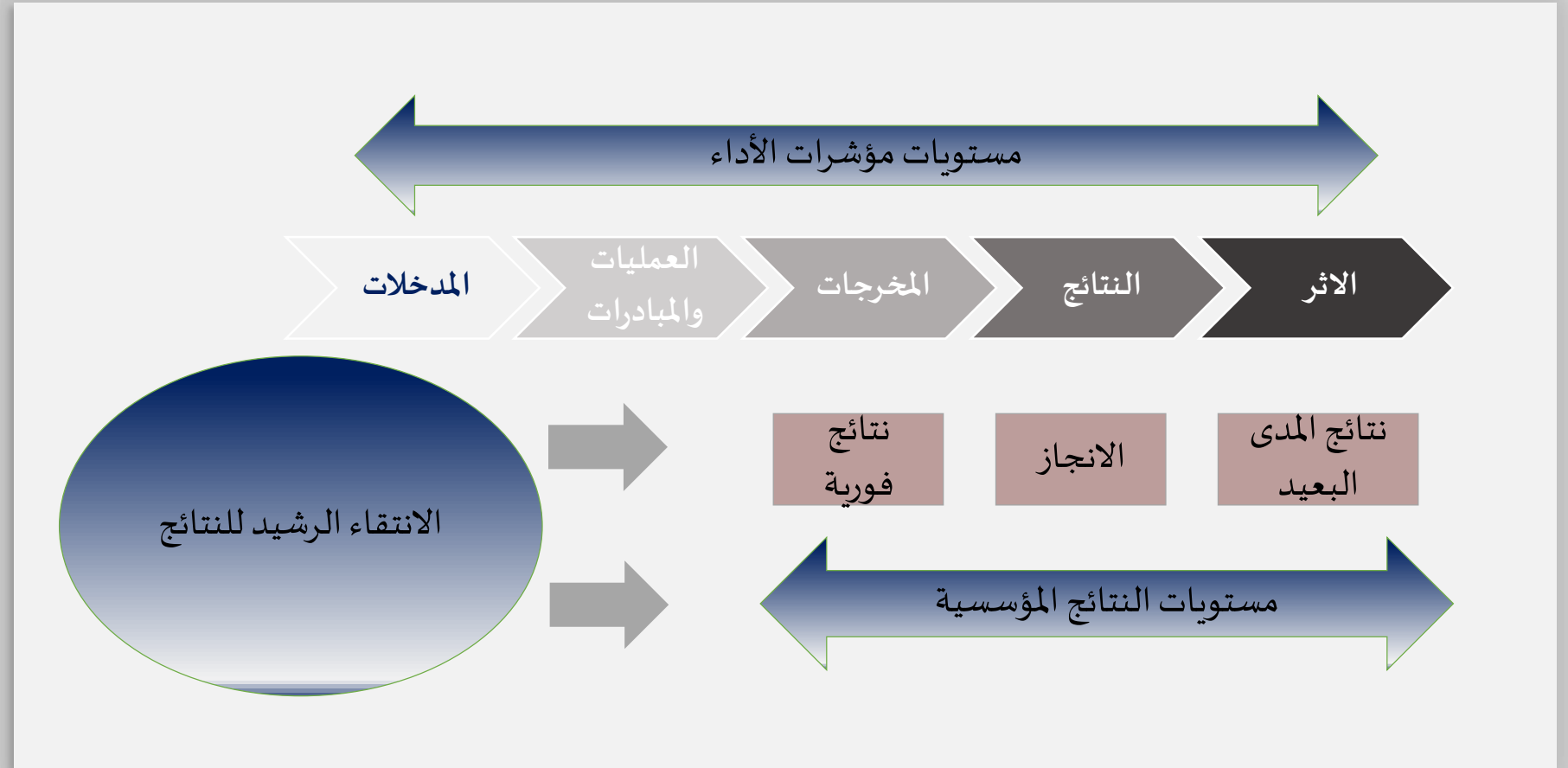
مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

- 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 لانجازها.
- تعبر عن نية المفكر/ المخطط للانتقال من الموقف الحالي الى الموقف المستهدف.
- ما يجب ان تفعل المؤسسة؟ ومتى يتم هذا الفعل.
- كيف ومتى وماذا يجب ان نفعل لتحقيق توجهاتنا ورسالتنا؟





مستويات مؤشرات الأداء والنتائج المؤسسية

مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

معايير الاختيار

المؤشرات المحتملة

تقليل قائمة المؤشرات المحتملة الى عدد منطقي

التحليل الاستراتيجي

صياغة الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية

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



مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

الفئات العامة لمؤشرات الأداء

أمثلة:

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



تقييم ملائمة مؤشرات الأداء

مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

قابل للمقارنة

قابل للقياس

واضح / مفهوم

ارشادي / مرجعي

التحليل الاستراتيجي

صياغة الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية



نقاش جماعي رقم (1)

مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

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 وابرار الدور الأردني اتجاه القضية الفلسطينية واللاجئين الفلسطينيين
- ☐ استقطاب الدعم المالي والفني للاجئين الفلسطينيين مع التركيز على الفئات الأكثر هشاشه (الشباب, ذوي الاحتياجات, المرأة)



مدة التمرين
20 دقيقة



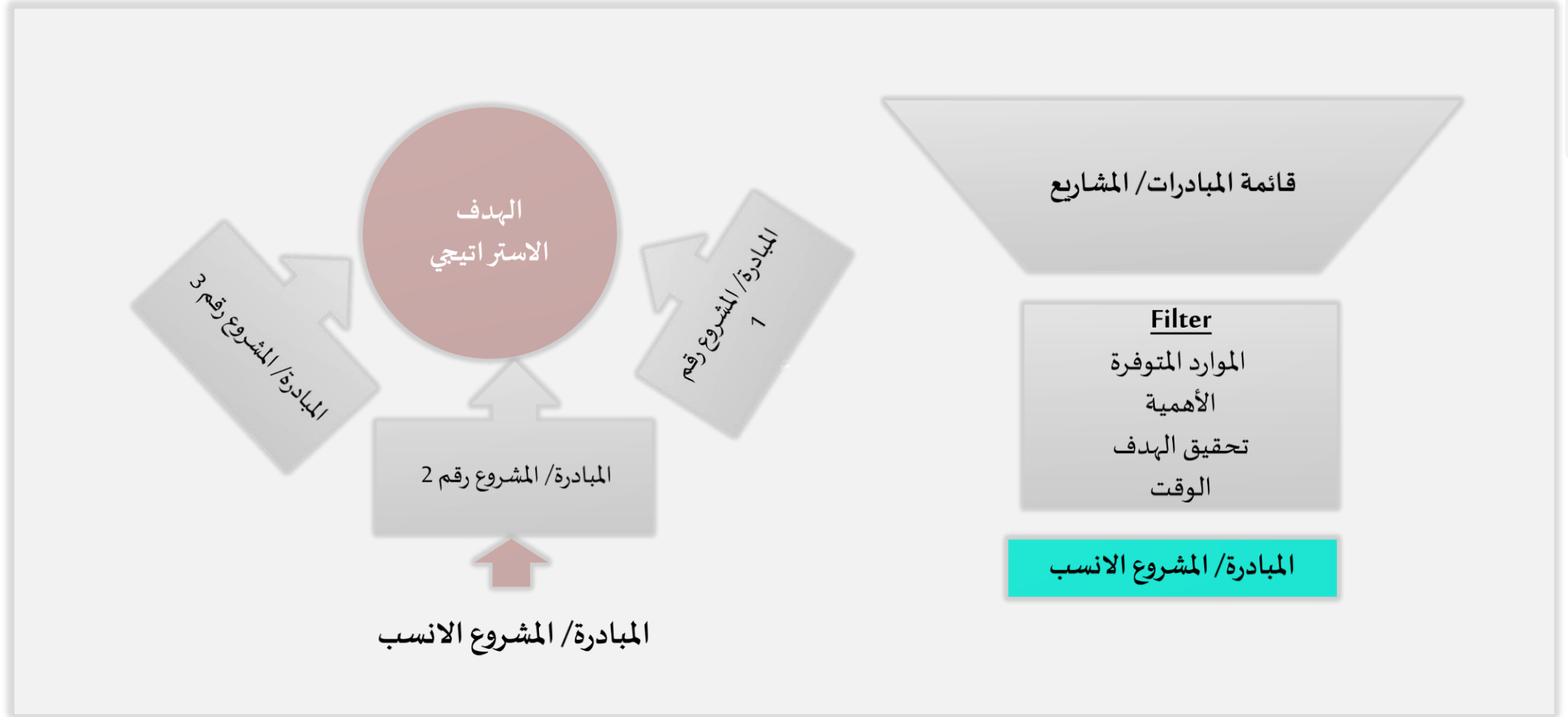
مجموعة من القرارات والاجراءات التي تسبق تنفيذ الخطة الاستراتيجية بهدف تسهيل تنفيذها.

أمثلة:

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



- 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 تركز على الابداع والنمو الذاتي".





المبادرة/ المشروع الأنسب/ أمثلة

مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

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 الارضية	تحسين كفاءة العمليات الارضية

وثيقة تحليل الخطة الاستراتيجية للدائرة

نتائج تحليل الخطة الاستراتيجية - دائرة الشؤون الفلسطينية

التحليل حسب المكونات الاستراتيجية - المكونات الإستراتيجية



تم تحليل الخطة الاستراتيجية الحالية بناء على المكونات الاستراتيجية المحددة في منهجية عملنا والمبنية على أفضل

الاستنتاجات الرئيسية (1/2)

الرؤية والرسالة والقيم في الدائرة متناسقة وواقعية، وتمكن تطلعات الفئات المستهدفة وتوجهات الدولة، إلا أن تحديث الرؤية يستلزم مراجعة الرسالة والقيم لضمان استمرار توافقها مع التوجهات الوطنية الحديثة، خصوصاً وثيقة الثقافة المؤسسية لعام 2024.

الأهداف الاستراتيجية صيغت بشكل متوافق مع أفضل الممارسات العالمية، لكنها تحتاج إلى منهجية واضحة لتوازن الترجيحية، إضافة إلى مراجعة التفاعلات مع الأهداف الوطنية والمطابقة لضمان أعلى درجات الانسجام والمواءمة الاستراتيجية.

التحليل الداخلي والخارجي لم يعد مستشراً بالشكل الكافي، إذ لم يُترجم إلى قرارات وتوجهات أو خيارات استراتيجية واضحة تعزز المزايا التنافسية وتحد من المخاطر، مما يقلل من قوة التخطيط الاستراتيجي.

نتائج تحليل الخطة الاستراتيجية

التحليل حسب المكونات الاستراتيجية - القيم الأساسية

الوضع الحالي	التحليل
كما حدثت دائرة الشؤون الفلسطينية في عملها الاستراتيجية (2022-2025) القيم التالية:	تم تحديد قيم أساسية للدائرة وهذا يتسق مع أفضل الممارسات العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
<ul style="list-style-type: none">احترام كرامة الإنسانالمساواة والتكافؤ والعدالةالعمل بروح الفريقالمسؤولية المجتمعية	<ul style="list-style-type: none">إن التعرف، بشكل عام، على "القيم" الأكثر تأثيراً مؤسسياً، وفيها وتحديد كيفية التعامل معها، هو المدخل إلى إحداث تغيير إيجابي في الأداء التخطيطي، وزيدته قابلية الخطة الاستراتيجية للتطبيق، وتحسين فرص النجاح بتحقيق أهدافها.
ان تعني الموظفين للقيم الأساسية وتطبيقها لها في أعمالهم اليومية يؤدي إلى وحدة الممارسات الإيجابية بين الموظفين من جهة، وإلى تحقيق الفعل للمؤسسات وأهداف الدائرة من جهة أخرى. هذا يعني والتزام يعمل على إنشاء وترسيخ ثقافة الإيجابية داخل الدائرة.	
القيم الأساسية واضحة وتخدم تحقيق رسالة الدائرة وأهدافها، وتركز على كبرى مياديه الحكومية، وبالرغم من ذلك لا بد من مراجعة محاور وثيقة الثقافة المؤسسية التي تبنتها الحكومة خلال عام 2024 والتي تركز على أهم القيم الواجب على المؤسسات تبنيها، للتأكد من شمولها ضمن قيم الدائرة.	

- اذا لم نقوم 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 اللازمة في عملية التنفيذ وعملية التخطيط
- تقارن المؤشرات المتحققة مع المؤشرات المستهدفة.



الرقابة الاستراتيجية

مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

- هل الانحرافات بين النتائج والمستهدفات 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 الخطط 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



مراحل التخطيط الاستراتيجي

الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

استبيان قياس مدى الوعي بالتخطيط الاستراتيجي

قم بمسح الـ QR code لتعبئة نموذج الاستبانة
(4 دقائق)



شكرا لكم على حسن استماعكم