

التخطيط الاستراتيجي للمشاريع المتوسطة والصغيرة



تعرف علي المدرب

المتوكل علي محي الدين محمد

✿ ماجستير ادارة جودة شاملة TQM

✿ خبير جودة

✿ مدقق جودة وسلامة وبيئة AUDIT مدرب ومصمم برامج تدريب

✿ عمادة تطوير المهارات مكتب المدربين

✿ مدرب ريادة اعمال جامعة الملك سعود

✿ حاصل علي كرت الكايزن العالمي

✿ حاصل على درجة مدرب المدربين

✿ ممارس في الهندسة النفسية وتعديل السلوك

✿ حاصل علي درجة القيادة الادارية العالمية

✓ مشاركة في الملتقي التدريسي الجامعي الثالث

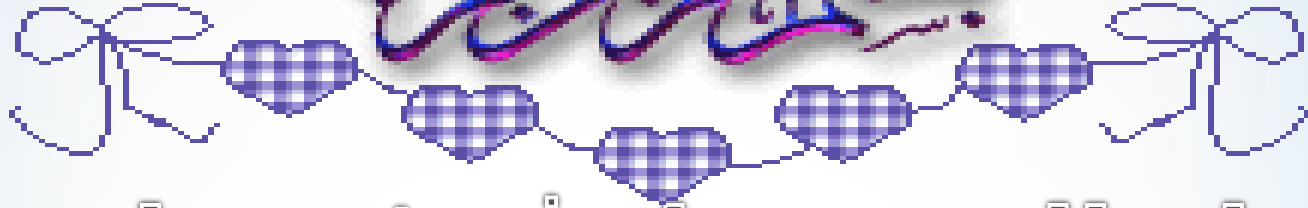
✓ مشاركة في المؤتمر العالمي الاول لادارة الجودة الشاملة والتميز

✓ استشاري لحاضنة الاسرة بالجامعة الاسلامية

✓ اشرف على الصفحة التربوية صحيفة القوات المسلحة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قَبْلَ الْبَدْءِ تَعَارَفَ ثُمَّ مَا
تَوَفَّعَهُ



محتويات الدورة

- مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.
- مفهوم التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي.
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- نظرة علي اسباب نجاح المشاريع
- التعرف علي دراسة الجدوى



عشّانك يا وطن

قبل البداية نرجو ان
نركز على الفيديو الاتي

تكوين مجموعات العمل

المجموعات تشارك في
النشاطات الموجودة في
الدورة



ما نَعْنِي بالتخطيط
والاستراتيجية

مفهوم التخطيط

التخطيط هو التفكير النظري الدقيق في أي
مسألة

يهتم بكل التفاصيل بجميع أنواعها لتحقيق
تطبيق متميز

للنتائج والقرارات التي تمت في المرحلة
النظرية.



مفهوم الاستراتيجية (الاستراتيجية)



* أصل كلمة Strategy من اليونانية Strategio

* Strategio تعني قائد الجيش

* Stratus تعني الجيش

* وفي الانجليزية : الخطة ، التخطيط ، أهمية المكانة (المكان) أو الخطة أو الهجوم عسكرياً، أو الأسلوب والطريقة في التربية ونظريات التعلم.

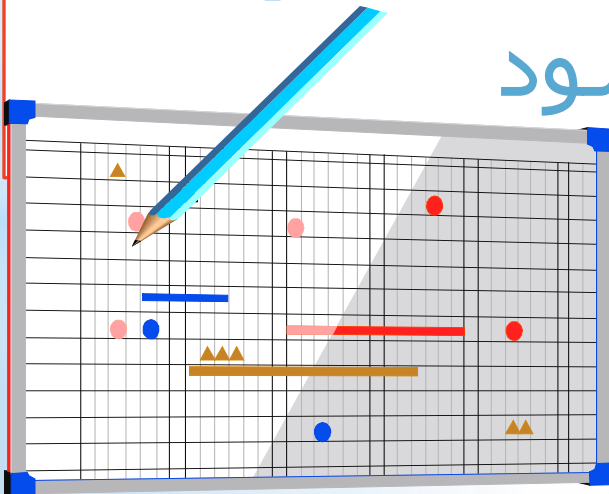
* الاستراتيجية هي إدارة المعارك لكسب الحرب.

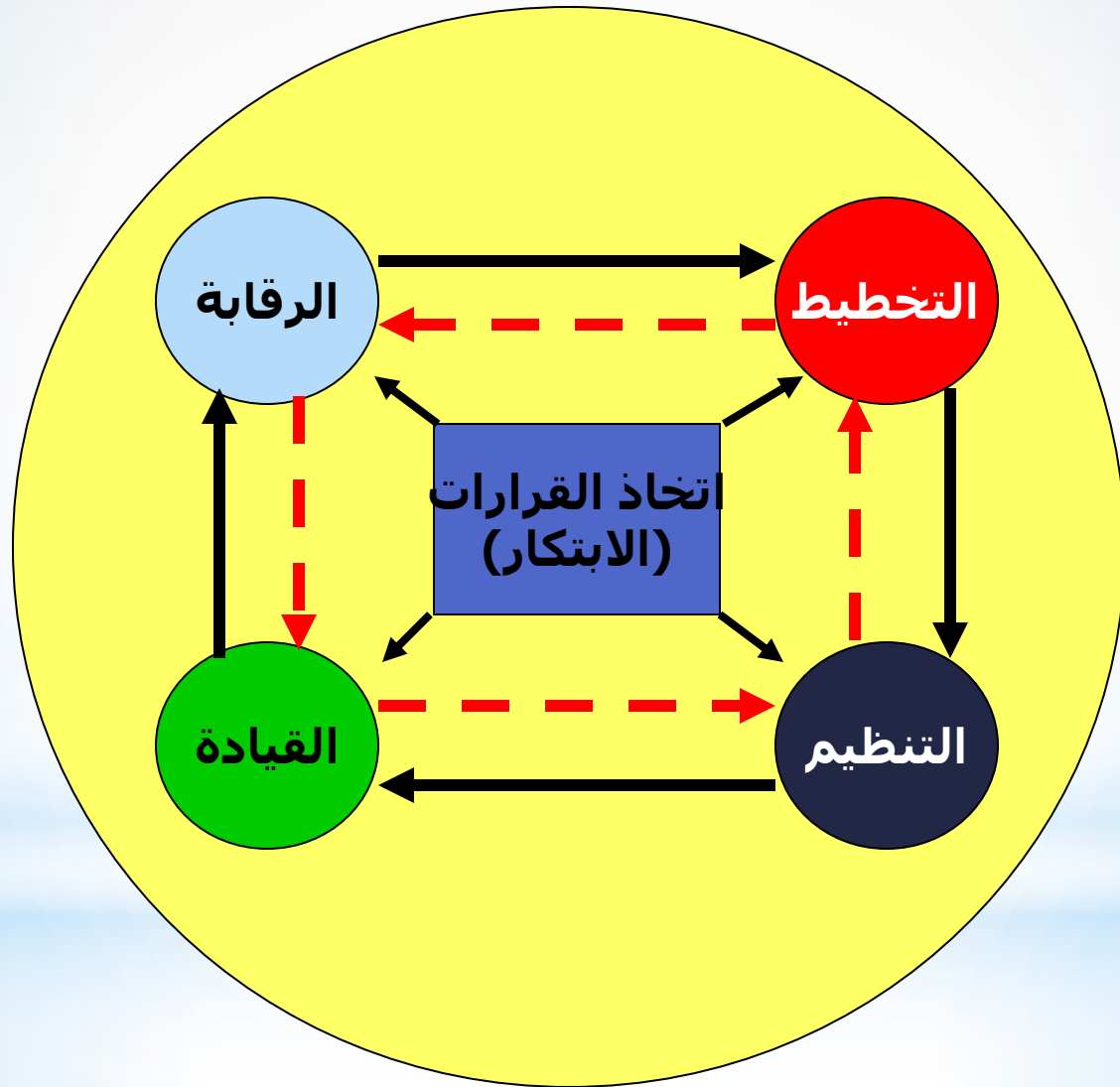
* مصطلحات استراتيجية: (الرؤية الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، القرار الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي)

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره،

من قوة وضعف وتحديات وفرص، و رسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود





التفكير الاستراتيجي

□ **المفهوم البسيط :** هو محاولة توقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد (المستقبل بإطاره المرن) ، بكل أبعاده ومعاييره، والتأثير فيه.

□ تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المؤسسة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، ويحاول التأثير لجعل ذلك يقع.



لماذا لا نخطط ؟



- الافتقار إلى الثقة و الاعتقاد بأن التخطيط لرجال الأعمال و ليس للأفراد.
- الافتقار إلى معرفة التخطيط .
- حب التفلت من الالتزامات التي يتطلبها التخطيط.
- يظن البعض أن التخطيط يتطلب منه وقتاً ثميناً من الأفضل الاستفادة منه لإنجاز الأمور في مواعيدها.
- الاعتماد على الظنون لا على الحقائق مما يلغي التخطيط.

إذا فشلت في أن تخطط فإنك تخطط لفشلك

وضوح الرؤية و تحديد الهدف

استخدام أمثل للموارد و الإمكانيات

تحقيق التكامل و التنسيق

تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات

السيطرة على مشاكل التنفيذ

تقليل المخاطر المتوقعة

أهمية التخطيط



التخطيط

هو النشاط الذي ينقلك من وضعك الحالي إلى ما تطمح بالوصول إليه عن طريق تصميم أعمالك و وضع برامجك.
إنه يتألف من :-

- تحليل وضعك الحالي.
- تحديد أهدافك .
- تصميم أعمالك .

التخطيط ليس خيارا إضافيا بل حاجة ضرورية

* أهمية الخيارات

التخطيط الإستراتيجي عملية تقوم من خلالها المؤسسة بدراسة خيارات ذات علاقة:

- * بوجودها - لماذا نحن قائمون؟
- * ما هي الأهداف الرئيسية للمؤسسة؟
- * ما هي الموارد التي تحتاجها باتجاه مستقبل ناجح؟
- * من سيكونون زبائننا / المستفيدين منا؟
- * توقع ما سيحدث بالمستقبل وأخذ الخيارات الآن.

فوائد التخطيط الإستراتيجي

- * عملية داعمة للإدارة بشكل عام.
- * يوفر رؤيا مشتركة وسبب للوجود.
- * يزيد من الالتزام.
- * متطلب أساسي لعملية تجديد الأموال.
- * فرصة لتحديد الأولويات.
- * إمكانية التعامل مع الأزمات والمهددات.

ما هي مقومات المخطط الاستراتيجي



المهارات

المعلومات

مقومات التخطيط الاستراتيجي الجيد :

(١) المرونة والاستعداد للتغيير .

(٢) وضوح الأهداف والغايات .

(٣) المنهجية السليمة لاتخاذ القرارات .

(٤) نظام معلومات سليم وحديث .

(٥) خطوط اتصال مستمرة بين المديرين والعاملين .

علاقة التخطيط بالوظائف الإدارية الأخرى

- * القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى
- * محددة للاتجاه ومقررة وجهة المنظمة
المرغوب بها وأفضل الطرق للوصول إليها
- * تسند باقي الوظائف الإدارية هذا التوجه
وتجعل منه حقيقة واقعة

دور التخطيط في الممارسة الإدارية

التخطيط

تحديد الاتجاه

تقرير أين تتجه المنظمة

تحديد أفضل الوسائل للوصول
إلى هناك

القيادة

شحن الهمم

التنظيم

بناء الهياكل

الرقابة

التأكد من النتائج
قياس الأداء

يحق التخطيط الجيد للفوائد التالية

* الشرعية LEGITIMACY

* يحسن من تركيز المنظمة ومرونتها FOCUS AND FLEXIBILITY

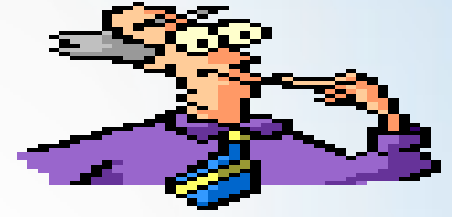
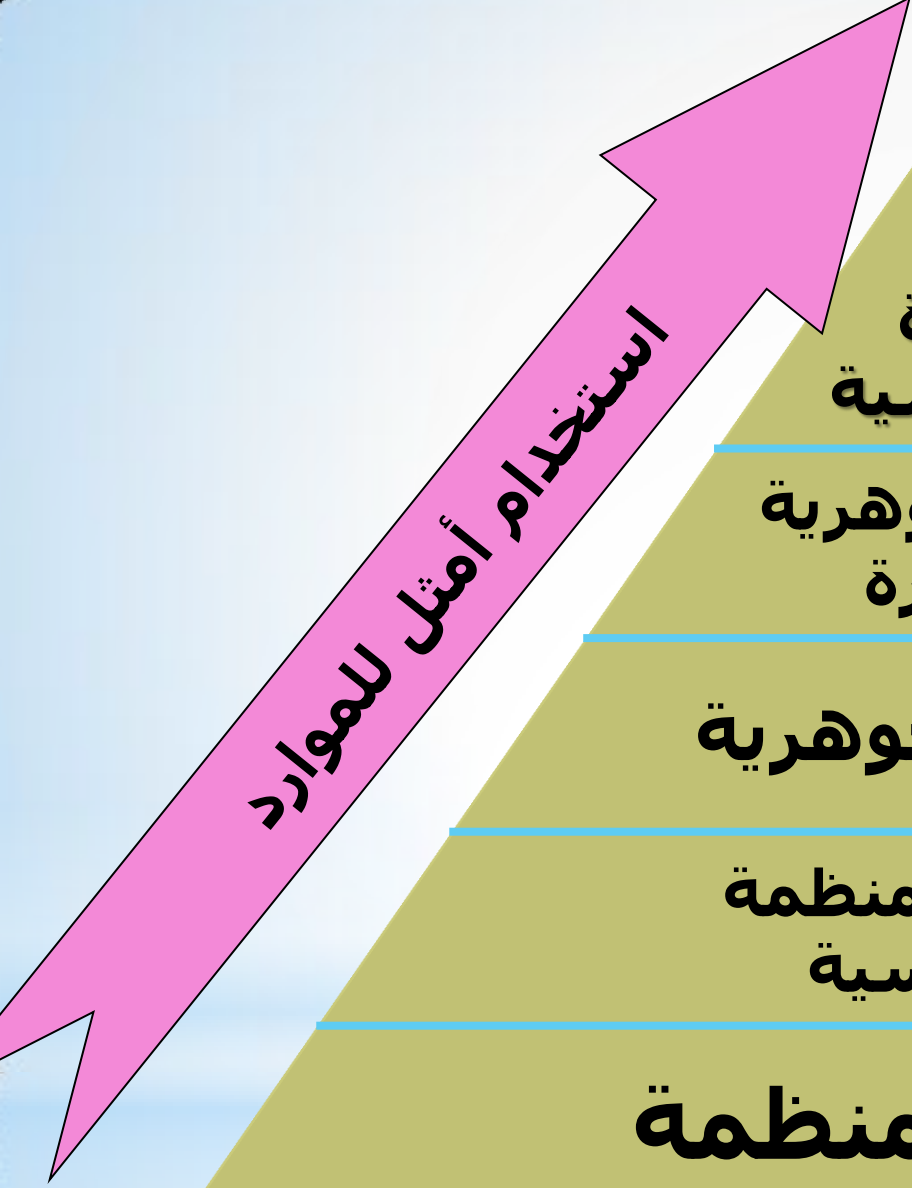
* دليل للتصرف guide to action

* يحسن التنسيق improving coordination

* يحسن التخطيط إدارة الوقت time management

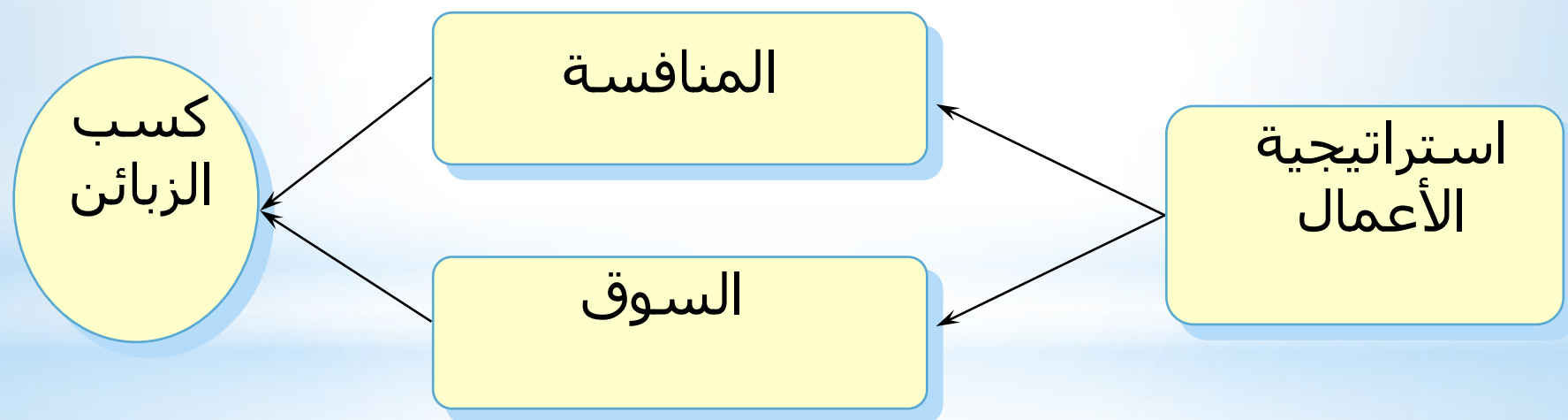
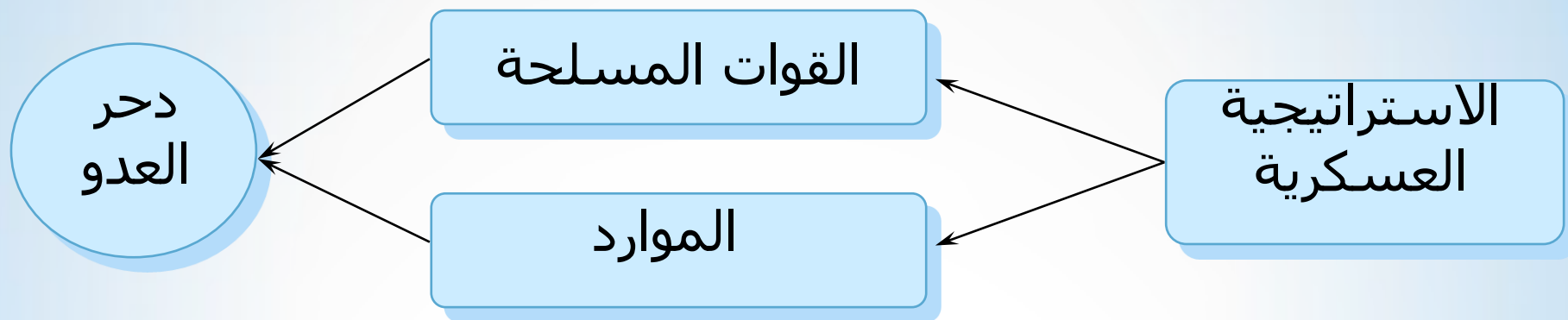
* يحسن عملية الرقابة ويكون بمثابة معايير للأداء

* improving control and standard of performance



ما ووجه المقارنة بين

الاستراتيجية العسكرية و استراتيجية الأعمال



فاصل ونواصل

مرحباً بكم

ما هي العناصر المكونة للفضاء الاستراتيجي؟

التفكير الاستراتيجي

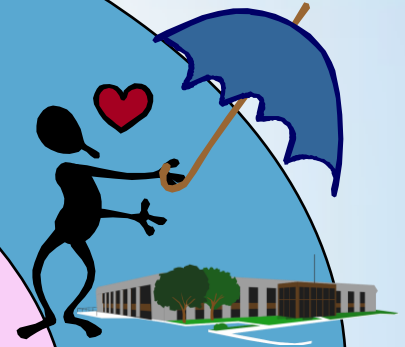
التخطيط
الاستراتيجي

تخطيط الأعمال (التطوير)

تخطيط عمل الإدارات

تخطيط
المشاريع

التخطيط
التشغيلي



مراحل العملية التخطيطية

PLANNING PROCESS STEPS

تحديد الأهداف

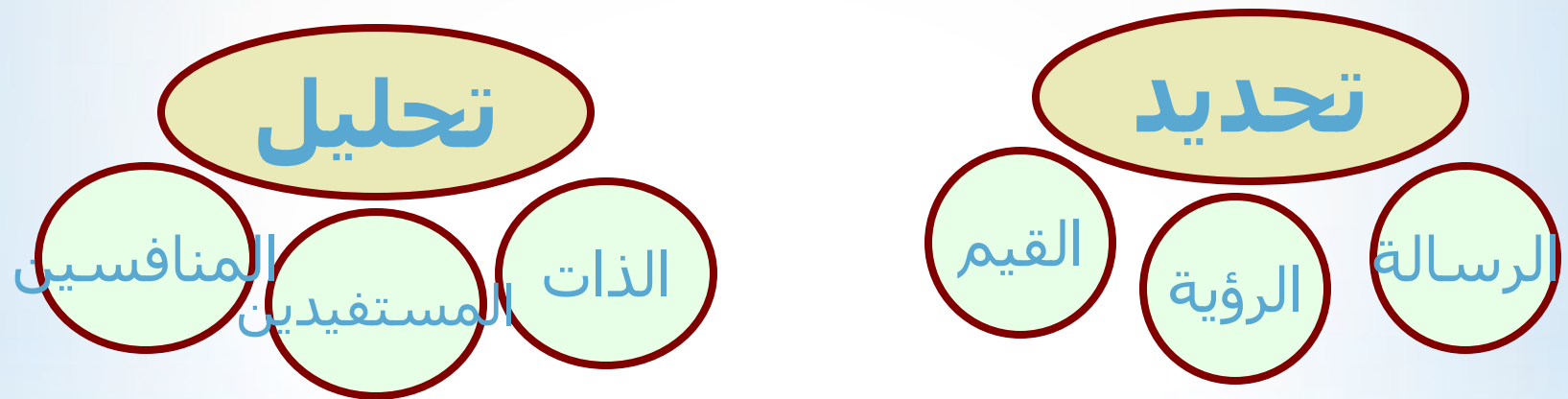
تحديد الموقف الحالي مقابل الأهداف

تحديد الافتراضات للبدائل المختلفة

تحليل البدائل واختيار أفضلها

تنفيذ الخطة وتقييم النتائج

متطلبات التخطيط الاستراتيجي



فريق عمل موهوب استراتيجياً

اعتبار الأبعاد ذات العلاقة

مكونات ذات علاقة بالتخطيط الإستراتيجي

* عمل الفريق

* الرؤيا

* الرسالة

* القيم

* تقييم الوضع القائم

* PEST

* تحليل سوات SWOT

* 7 S ANALYSIS

ان شاء الله تغطي في الدورة

نموذج التخطيط الاستراتيجي



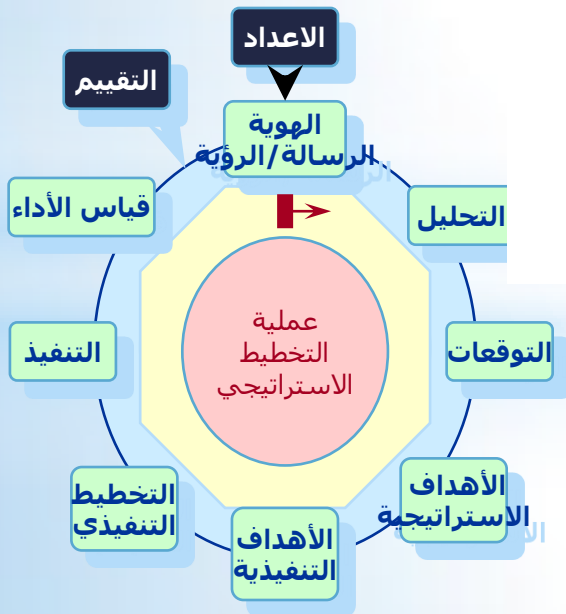
10 خطوات

نموذج التخطيط الاستراتيجي

- هذه المراحل لتبسيط عملية التخطيط.
- لا توجد حدود فاصلة دقيقة بين هذه المراحل ويمكن دمج بعضها في بعض.
- يمكن تفصيل مرحلة ما إلى مرحلتين أو أكثر.

تم تطوير هذا النموذج بعد دراسة العديد من النماذج المتنوعة ويمكن تطبيقه على:

- المؤسسات الربحية (الشركات).
- المؤسسات الحكومية.
- المؤسسات غير الربحية.



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

الأهداف
التنفيذية

وضع أهداف المؤسسة بشكل محدد وقابل للقياس.

التخطيط
التنفيذي

التخطيط التنفيذي وتطوير الاستراتيجية وتوثيقها

التنفيذ

تنفيذ الاستراتيجية.

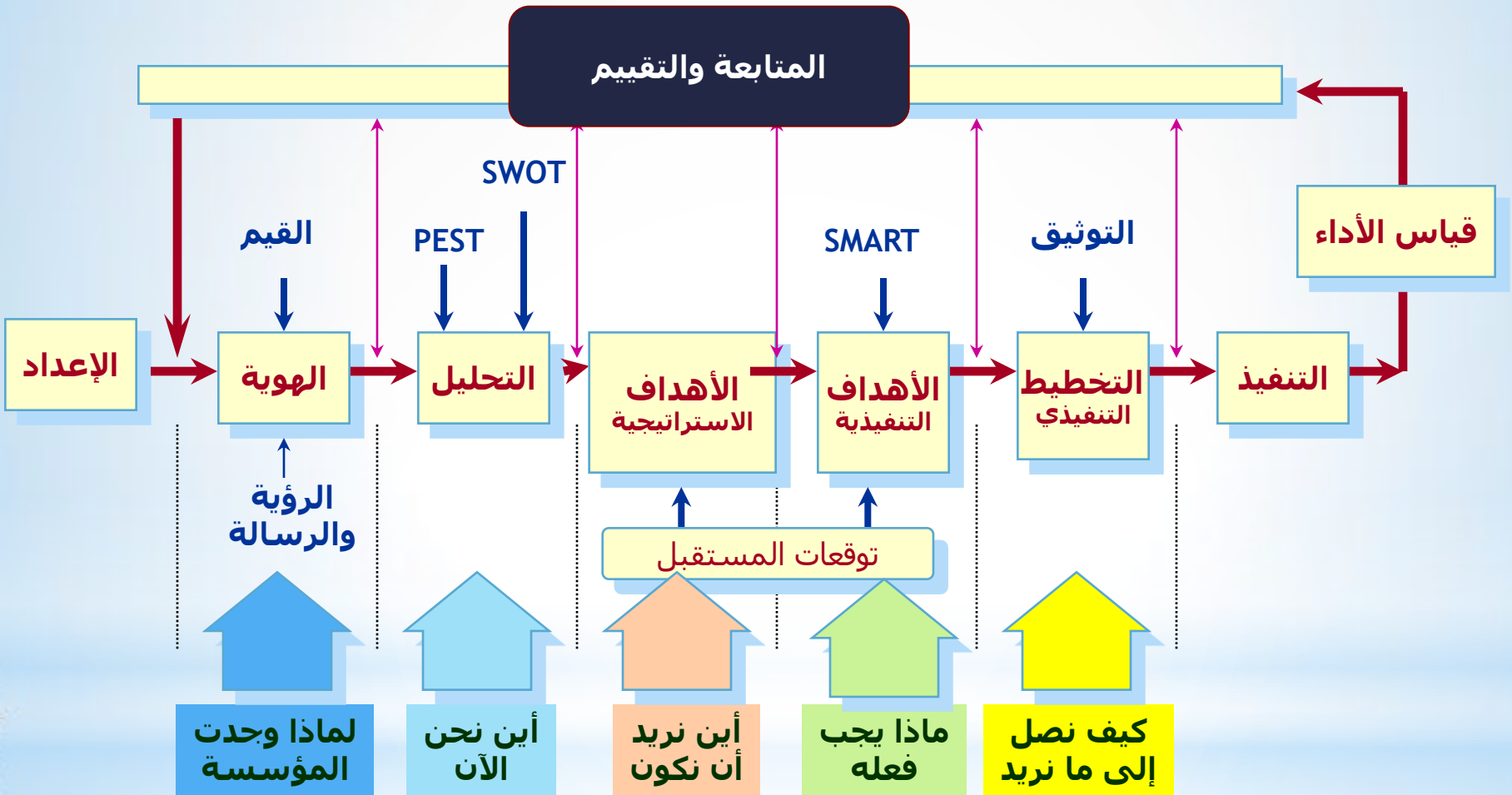
القياس

قياس الأداء.

التقييم

التقييم والمتابعة.

خطوات التخطيط الاستراتيجي



الاعداد للتخطيط الاستراتيجي

تشمل مرحلة الاعداد
6 خطوات

مرحلة الإعداد

- 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.

هوية المؤسسة – (لماذا وجدت المؤسسة؟)

2

التعريف بهوية المؤسسة

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

تشمل مرحلة التعريف
5 خطوات

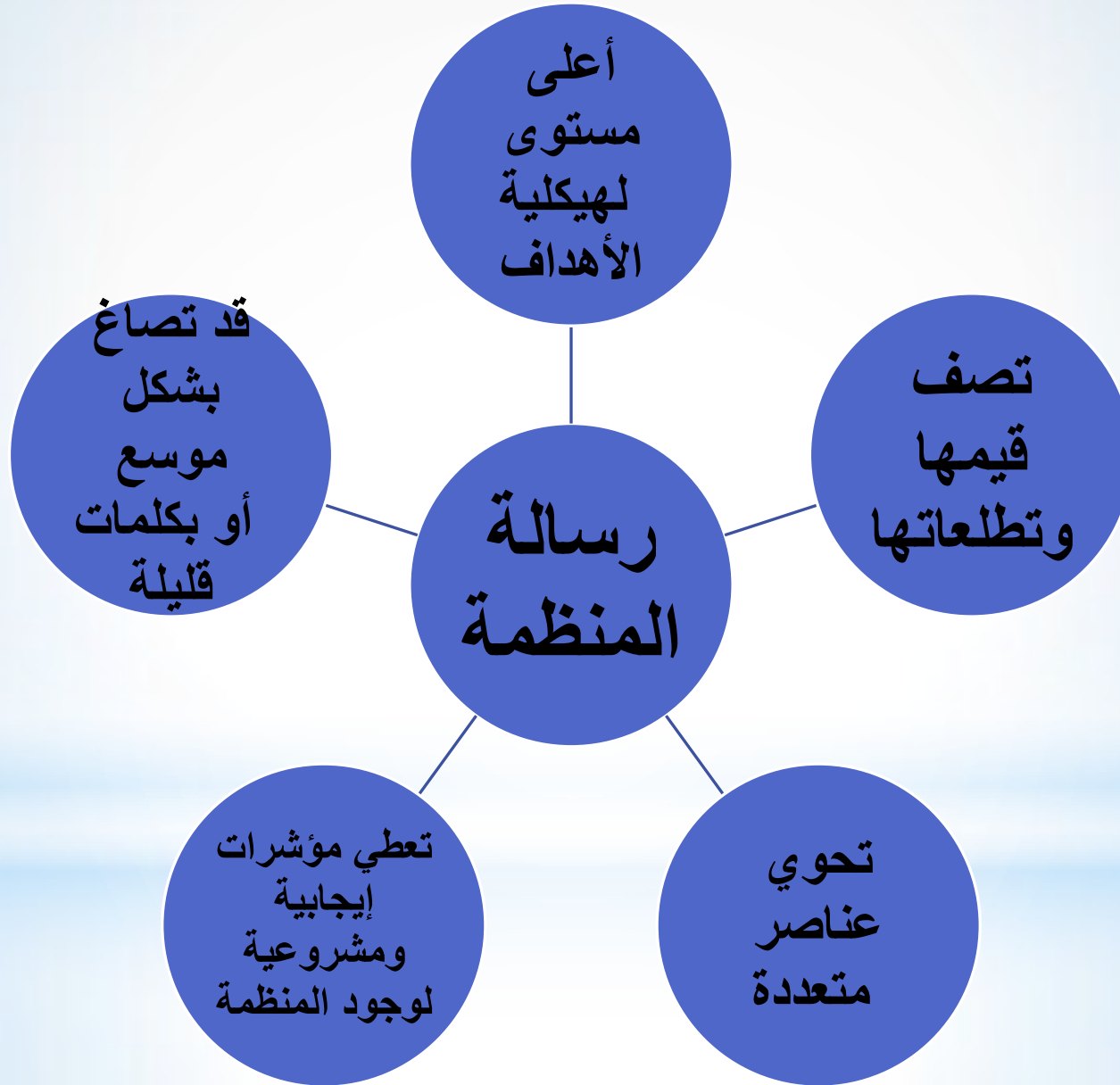
رسالة المؤسسة

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

رسالة المنظمة

ORGANIZATION MISSION

رسالة موجهة للأطراف الخارجية (المجهزون ،
الزبائن، الحكومة، المستثمرون) توضح سبب
وجود المنظمة
وتعطيها مشروعية العمل



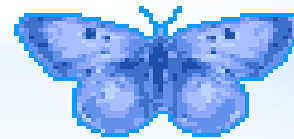
واجب اليوم الاول مجموعتين عمل

ما هي اهم ١٠ اسباب
تؤدي الي نمو المشاريع
واستمرارها (نجاح)

و ١٠ اسباب تؤدي
لفشل المشاريع

تابع معنا بقية الموضوع في اليوم الثاني من الدورة

ان شاء الله





بسم الله الرحمن الرحيم

اعمالا وسهلا بكم

عرض فرق
العمل
ممثل
الفريق

اسباب نجاح المشاريع

الاولي ١٠ اسباب لفشل المشاريع

الثانية ١٠ اسباب لنمو
المشاريع واستمرارها



احسنتم وانجاز
يستحق
التحية

وضوح رسالة المنظمة

**يساعد في تحسين
وضع الخطط
وتدرج الاهداف**

عدم وضوح الرسالة

**عمليات صياغة الأهداف
والخطط محفوفة بالمخاطر
وتأتي بشكل عشوائي**

رسالة المؤسسة

لماذا وجدت المؤسسة ؟

رسالة المؤسسة

الأهداف الاستراتيجية

أصحاب الشأن

* من هم أصحاب المصلحة ؟

* أصحاب المؤسسة.

* زبائن المؤسسة.

* العاملون في المؤسسة.

* المجتمع.

عناصر صياغة الهوية

ثانياً – رؤية المنظمة

توجهاتها وموقعها المستقبلي

*الرؤيا والرسالة

*الرؤيا تمثل واقعاً بعيد المدى لا نلمسه حالياً قد نصله
أو لا نصله ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه.

*الرسالة أكثر واقعية وتساعدنا في التعرف على الطرق
والوسائل التي ستقودنا إلى تحقيق الرؤيا.

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؟

الرؤية الاستراتيجية

مفهوم الرؤية

مفهومها

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

- تتعامل الرؤية مع عالم موجود في الخيال والتصور 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.

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 يفضلهُ الشخص بشأن كيفية ملائمة وتكيف المنظمة مع البيئة.
- تعكس الرؤية عامة مدة زمنية أطول من الاستراتيجية وتحدد الزمن في إطار يمتد ما بين ٣ - ٢٠ سنة.
- تستخدم الرؤية غالباً للمباشرة في إحداث تغييرات في بيئة المنظمة وثقافتها

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

الى العمل نمازح لرؤي مؤسسات

رابعاً : أمثلة على رؤية ورسالة بعض المنظمات

١- رؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها :

الرؤية ((التميز والإتقان والجودة من خلال استثمار الموارد البشرية والمعرفة كثروة وطنية إستراتيجية ، وتعزيز الضرورة على البحث والتعلم والإبداع ، وتحقيق التنمية المستدامة ، والمنافسة إقليمياً وعالمياً)) ♦

الرسالة ((تطوير وإدارة نظام تربوي يستثمر موارد بشرية تتقن كفايات التعلم الأساسية ، ذات اتجاهات مجتمعة ايجابية ، تمكنها من التكيف بمرونة مع متطلبات الاقتصاد المعرفي ، والمنافسة فيه بفاعلية

الرؤية ((نسعى بمشاركة مواطني الوطن لتقديم خدمات بلدية متميزة تفوق طموحات متلقي الخدمة ، مع مواكبة الحداثة والمحافظة على أصالة المدينة وروحها)) ♦

الرسالة ((نلتزم بتقديم الخدمات لمواطني المدينة بمشاركتهم ، والعاملين في الأمانة ، ببسر وشفافية وعدالة ، مع المحافظة على القيم الثقافية والبنية المعمارية والسياحة للمدينة ، لتبقى أمانة ومريحة ، تحقق الرضا والرخاء لمتلقي الخدمة ، وتحقيق التنمية المستدامة ، بالاستخدام الأمثل والتطوير للموارد البشرية والتقنية)) ♦

* أمثلة على الرؤيا

* كمؤسسة نسويه، نحن نطمح إلى تمكين المرأة في النواحي الإجتماعية والإقتصادية والسياسية ولحياة ذات نوعية.

* كمؤسسة صحية نطمح إلى تقديم خدمات صحية ذات نوعية في تناول الجمعية وذات كفاءة ونجاعة وملائمة.



*مثال على صياغة الرسالة

نحن في مركز التطوير (الهوية Identity) نطور ونقيم وننفذ برامج (طبيعة عملنا Business) تساعد في تطور ونمو الأطفال في النواحي الأخلاقية والاجتماعية (السبب Purpose). من خلال عملنا على تطوير قدرات ومهارات الأطفال للتفكير المنطقي والنقد البناء نعمل أيضاً على تعميق التزام الأطفال للقيم الاجتماعية مثل المساعدة وتحمل المسؤولية واحترام الآخرين ... الخ. وكلها مكونات أساسية للحياة بكرامة وإنتاجية عالية

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.

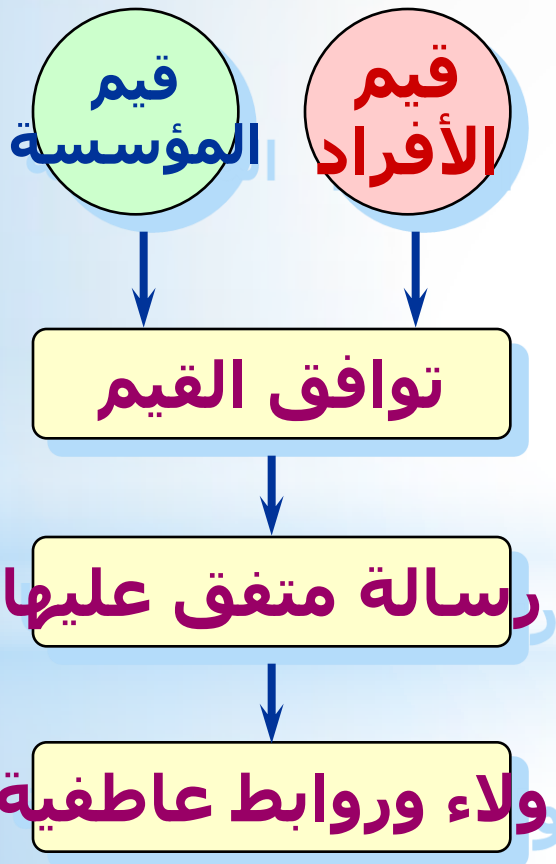
* التعاون.

* الإخلاص.

* التضحية.

* الولاء.

* احترام المراجعين (المستفيدين).



سمات القيم المؤسسية الفعالة

- تساعد القادة على إقناع العاملين بتصورهم لمستقبل منظماتهم، وجعلهم يتبنونه.
- من أهم عناصر الرؤية، إذ تقوم بتوجيه العمل وتحديد كيف يقوم القادة بتقويم الأحداث البيئية وتفسيرها.
- 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.

الإستراتيجية

* هي المسار الرئيسي الذي تختاره الإدارة لتحقيق أهدافها

* هي سلسلة قرارات للتعامل مع المتغيرات المحيطة

* خطة العمل التي تخصص الموارد المطلوبة وتحدد الأنشطة اللازمة للتعامل مع البيئة المحيطة لتحقيق الأهداف المنشودة

* من خلال الإستراتيجية تحدد الإدارة :

القيمة
المضافة

القوة
التعاونية

القوة
التنافسية

سلوك المؤسسة (ثقافة المؤسسة)

سلوك المؤسسة

القوانين

الأنظمة

الانضباط

المقاييس

التعليمات

السياسات والمعايير التي توجه
العاملين في عملهم اليومي

الوضع الحالي

” في هذا الفصل ستتعلم كيف تقيم وضعك الحالي بشكل شمولي و بأسلوب سهل و لأهم الجوانب ، كما أنك بعد هذا الفصل ستجد نفسك قادرا على تقييم قدراتك و معرفة جوانب ضعفك لتلافيها“



التحليل الاستراتيجي - (أين نحن الآن؟)

3

مرحلة التحليل

تشمل مرحلة التحليل 6 خطوات

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

PEST تحليل
Political
Economic
Social
Technological

أين أنا الآن ؟ و ما هو وضعي الحالي ؟

سأل أحدهم الآخر كيف لي أن أصل إليك فرد عليه :أخبرني أين موقعك الآن لأصف لك أقرب طريق.
إن معرفة وضعك الحالي قبل بل و أثناء التخطيط و التنفيذ هو أمر أساس من أساسيات التخطيط .

للإجابة على السؤال أعلاه ، هناك عدة أساليب تساعد على تحليل الوضع الحالي و ذلك من خلال معرفة ما لك و ما عليك و من أكثر هذه الأساليب شيوعا و استخداما أسلوب اللمحة السريعة **SWOT analysis**

أسلوب تحليل جوانب القوة و الضعف و الفرص و المخاطر

S.W.O.T

Opportunities

فرص

Strength

قوة

Threats

عوائق

Weakness

ضعف

- يستخدم هذا التحليل **S.W.O.T** لمعرفة القدرات الداخلية للمؤسسة أو للأفراد أو للجماعة أو التنظيم بشكل عام عن طريق دراسة جوانب القوة و الضعف .

- يستخدم هذا التحليل لمعرفة الظروف الخارجية للمؤسسة أو للأفراد عن طريق دراسة الفرص المتاحة و العوائق أو المخاطر

مراجعة المواقف

اللمحة (اللقطة) السريعة

أين أنا الآن ؟ الخطوة الأولى نحو التخطيط.
بالإجابة ستعرف من أين تبدأ.



اللمحة (اللقطة) السريعة

لأخذ لقطة سريعة عن حياتك قيم هذه الجوانب.

- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- الفرص
- التهديدات و المعوقات

أدوات التحليل : SWOT



ضع لائحة تحت هذين العنوانين :-

١ . نقاط القوة لديّ (و لدى غيري في مؤسستي أو اللجنة الخيرية التي أعمل بها) .

٢ . نقاط القوة لدى الشركة أو المنصب أو المؤسسة .

لائحتك هذه من الممكن أن تتضمن :-
القدرات التقنية و المهارات لديك ولدى الآخرين .

- نوعية إنتاجك
- مفهوم العمل عندك و عند الآخرين
- طبيعة العمل و مدى ملاءمتها لك و للآخرين
- مستوى الالتزام بالعمل عندك و عند غيرك
- جو العمل بشكل عام (صحي ، ممتاز)

بعد هذه اللائحة ستجد أنك أفضل مما تظن

مجموعتين
اهم العوامل التي تؤخذ في الحسبان
عند التحليل لاقامة المشاريع
اقتصاديا
اجتماعيا
سياسية
تقنية



البيئة الاقتصادية:

- الناتج القومي الإجمالي
- متوسط الدخل الفردي
- مستويات المرتبات والأجور
- الميل للإدخار والإستهلاك
- معدلات الفائدة
- التضخم
- مستويات البطالة
- الطاقة والمواد الخام

- النظام السياسي
- التشريعات على المستوى المحلي والقومي
- الاتجاهات السياسية والتشريعية نحو الصناعة
- قوانين حماية البيئة
- قوانين التجارة الخارجية
-

بيئة السياسية والقانونية

تحليل الأوضاع القائمة

البيئة الاجتماعية والثقافية:

- اتجاهات وقيم المجتمع
- الأنماط العمرية للسكان
- تركيب قوة العمل
- قيمة العمل
- المعتقدات
- اتجاهات المجتمع نحو الصناعة
- متوسط العمر
- التوزيع الجغرافي

- الإكتشافات العلمية والتجديدات
- التطورات التكنولوجية في الصناعة
- الإتفاق الحكومي على البحث والتطوير
- تحسين الإنتاجية من خلال الأتمنة
-

البيئة التكنولوجية

صور من العوائق



طبيعة العمل

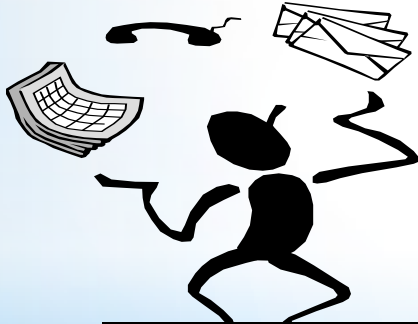


كثرة

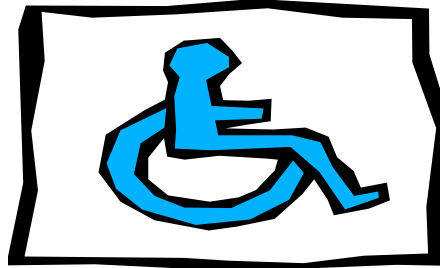
قلة ذات اليد



علاقات اجتماعية



طبيعة الشخص



مرض عضال



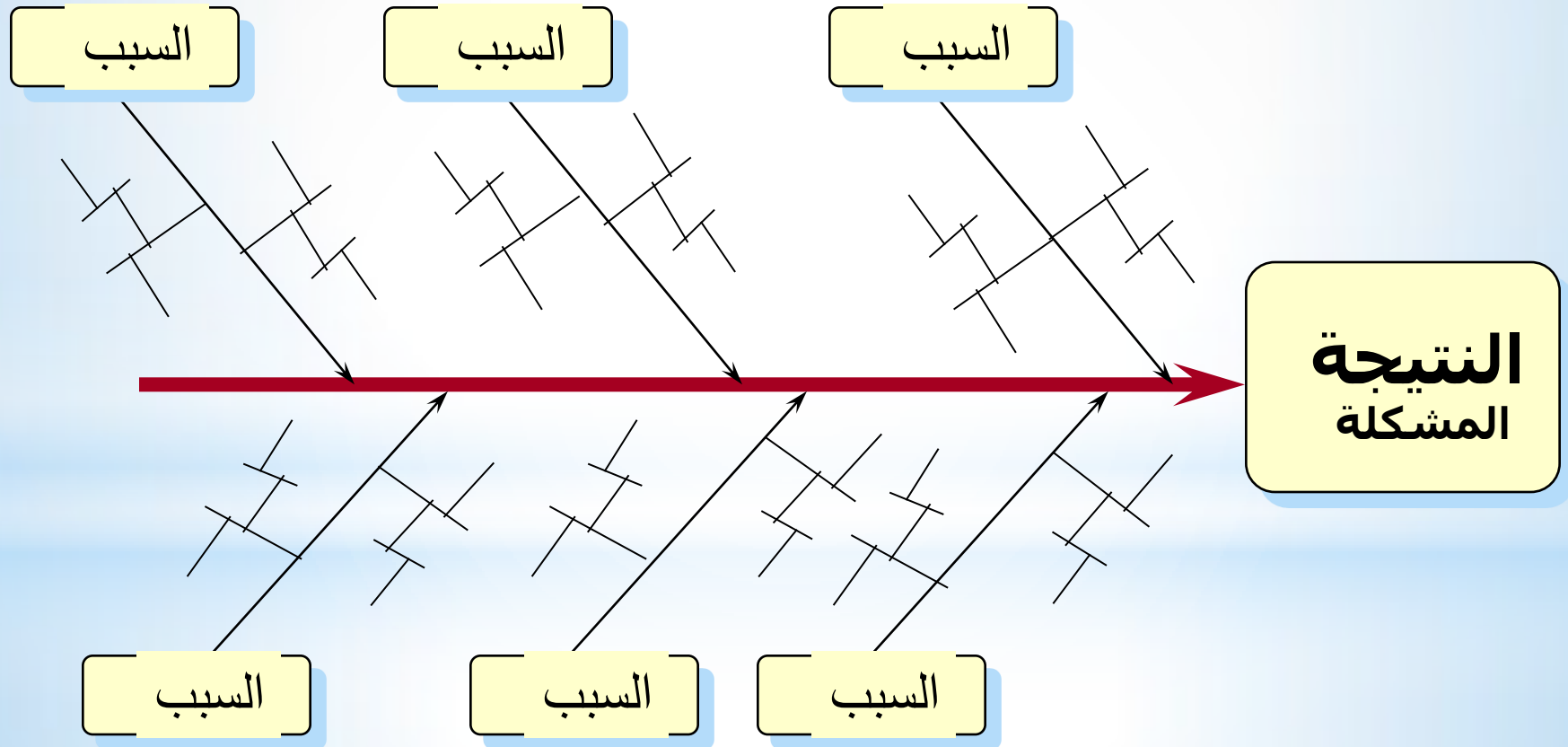
عدم الشعور بالأمن

Analysis 7S *

Strategy	الإستراتيجية
Staff	العاملون
Structure	الهيكل
Skills	المهارات
Shared Values	القيم
Style of Management	النهج الإداري
System	الأنظمة

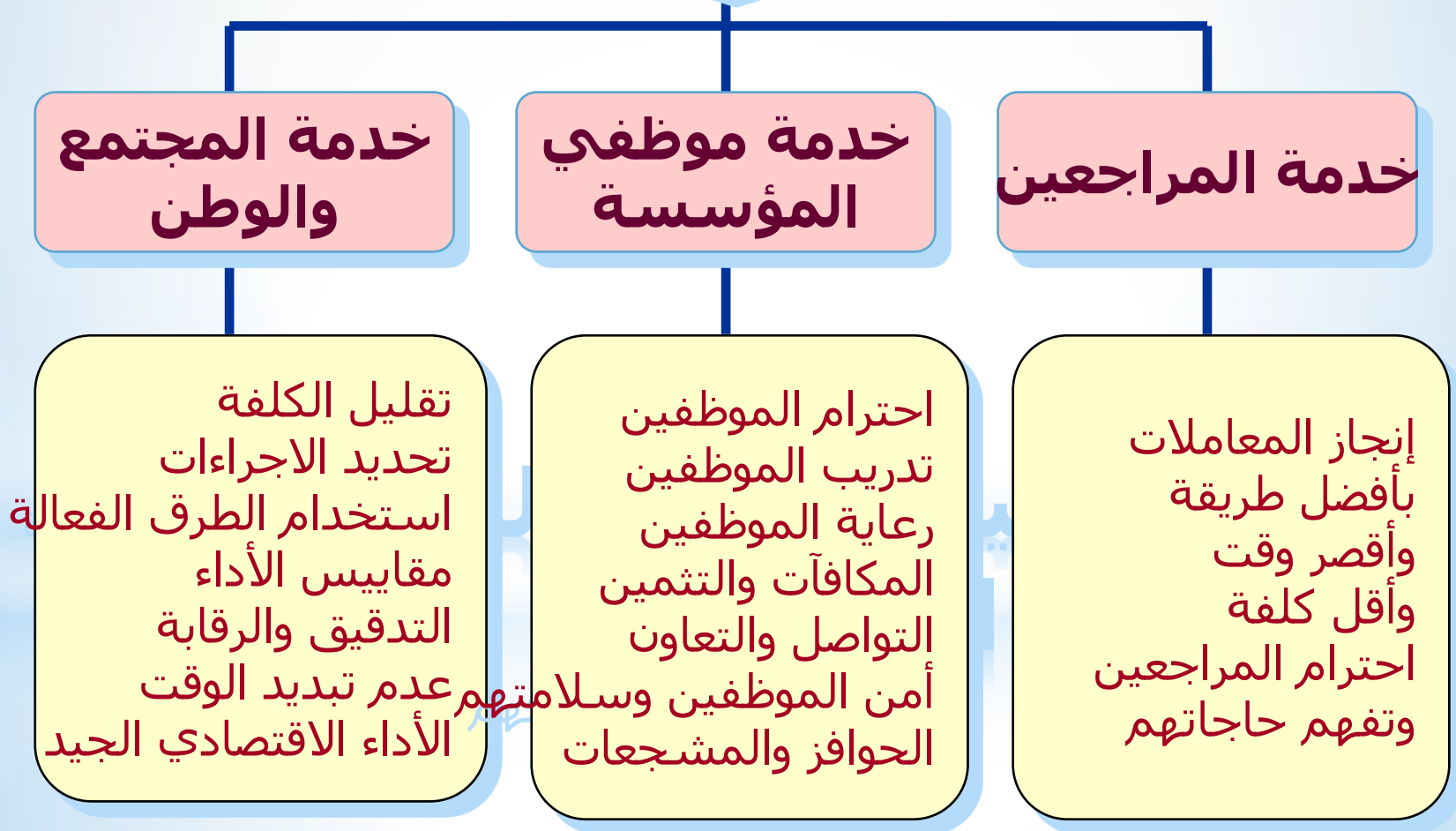
أدوات التحليل : مخطط السبب والنتيجة

يدعى أيضا بمخطط عظم السمكة، لشبهه بعظم السمكة، أو مخطط (إيشيكاوا) نسبة إلى مبتكره.



مثال: مؤسسة حكومية خدمة أصحاب الشأن؟

عوامل النجاح الأساسية



التحليل الثلاثي

تحليل العناصر الثلاثة

الفجوة بينهما

المستقبل

الواقع

تحليل الأطراف الثلاثة

المنافسين

المستفيدين

الذات

تحليل العناصر الثلاثة

تحليل الواقع

- نقاط القوة والضعف (مما له علاقة بالمشروع).
- الفرص والمخاطر الموجودة حالياً في الواقع خارج المؤسسة.
- الموارد المالية.
- الإمكانيات البشرية.
- المهارات والخبرات الموجودة.
- قدرات أخرى.

تحليل العناصر الثلاثة

تحليل المستقبل

حدد الزمن المستقبلي

الفرص والمخاطر المتوقعة في:

(فترة التنفيذ - ما بعد
التنفيذ).

متطلبات تحقيق الأهداف:

القدرات البشرية.
القدرات المادية.
المهارات والخبرات.

مواصفات المشروع (بعد

التنفيذ) من حيث:

□ سعة الانتشار.

□ الفروع.

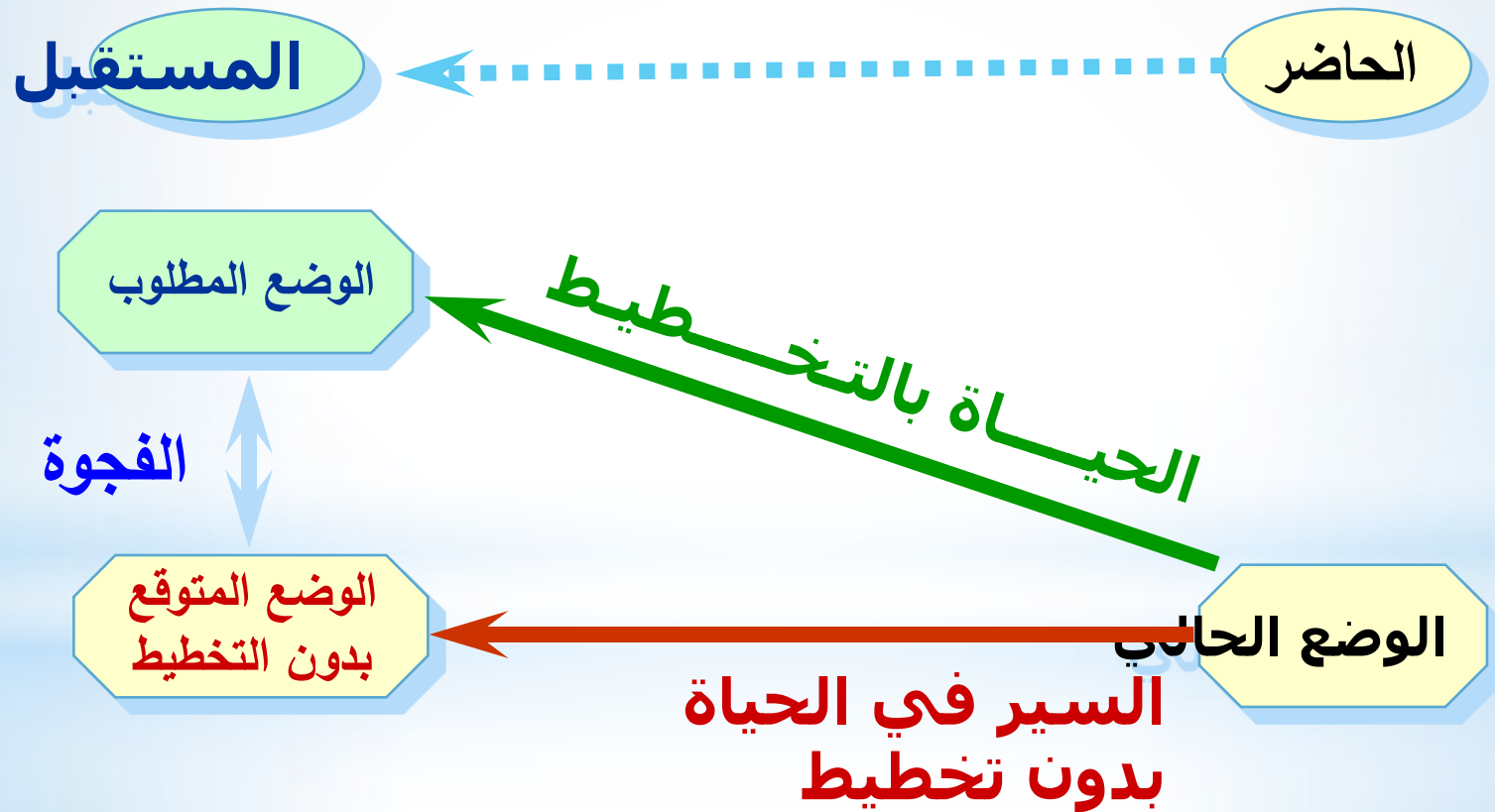
□ مستوى الخدمات.

□ السمعة.

□ الصورة في أذهان المستفيدين.

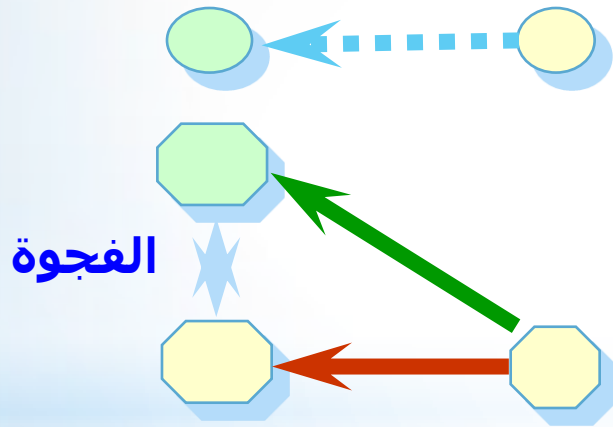
□ القيمة المادية والمعنوية.

مفهوم الفجوة



تحليل العناصر الثلاثة

تحليل الفجوة بينهما



- ☐ تحديد حجم الفجوة.
- ☐ مدى القدرة على تجاوزها.
- ☐ متطلبات تجاوز الفجوة.
- ☐ مراحل التعامل معها.

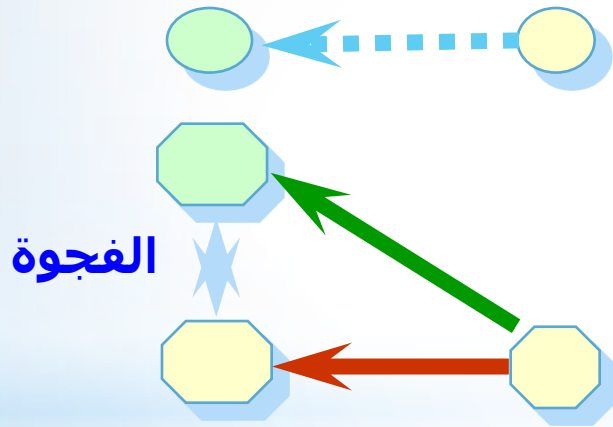
تحليل الأطراف الثلاثة

أولاً: تحليل الذات

- قدر المهارات والقدرات الذاتية للمؤسسة ولأفرادها بشكل متوازن وواقعي.
- افحص الأنظمة والأعمال الداخلية للمؤسسة.
- راجع مهارات الفريق ودقق فيما يحتاج إليه الفريق.
- طبق طريقة SWOT في تحليل الذات.

تحليل العناصر الثلاثة

تحليل الفجوة بينهما



تحديد حجم الفجوة. ☐

مدى القدرة على ☐

تجاوزها.

متطلبات تجاوز ☐

الفجوة.

مراحل التعامل معها. ☐

* تحليل الأطراف الثلاثة

أولاً: تحليل الذات

- قدر المهارات والقدرات الذاتية للمؤسسة ولأفرادها بشكل متوازن وواقعي.
- افحص الأنظمة والأعمال الداخلية للمؤسسة.
- راجع مهارات الفريق ودقق فيما يحتاج إليه الفريق.
- طبق طريقة SWOT في تحليل الذات.

* تحليل الأطراف الثلاثة

ثانياً: تحليل المستخدمين

- افهم المستخدمين من المؤسسة وتذكر ما يلي:
- أن المستخدمين ليسوا سواء في الرغبات والتوقعات، معطياً اهتماماً كبيراً بعلاقة الأحكام بالتوقعات.
- إذا كان المستخدم يسأل سؤالاً جيداً فهو يخبرك بهذا السؤال عن ماذا يريد.
- المستخدمون الجدد أو أصحاب الظروف الخاصة لابد أن يراعوا أكثر من غيرهم.
- حدد معايير المستخدمين وأولوياتهم ، وقم بترتيبها.
- حدد الوضع المثالي للمؤسسة^{٩٠} وعلاقتها بالمستخدمين.

* تحليل الأطراف الثلاثة

ثالثاً: تحليل المنافسين

- افهم المنافسين وصنفهم (مواهبهم، قدراتهم ، نقاط قوتهم ، وضعفهم).
- حدد موقع المؤسسة من المنافسين لها باستخدام الطرق التحليلية.
- فكر في **الفرص والتهديدات** وحدد موقع مؤسستك وموقع المنافسين منها.

* كيف تبني القرارات الاستراتيجية على أساس تحليل العوامل الاستراتيجية - SWOT



نقاط ضعف داخلية خطيرة

نقاط قوة داخلية بارزة



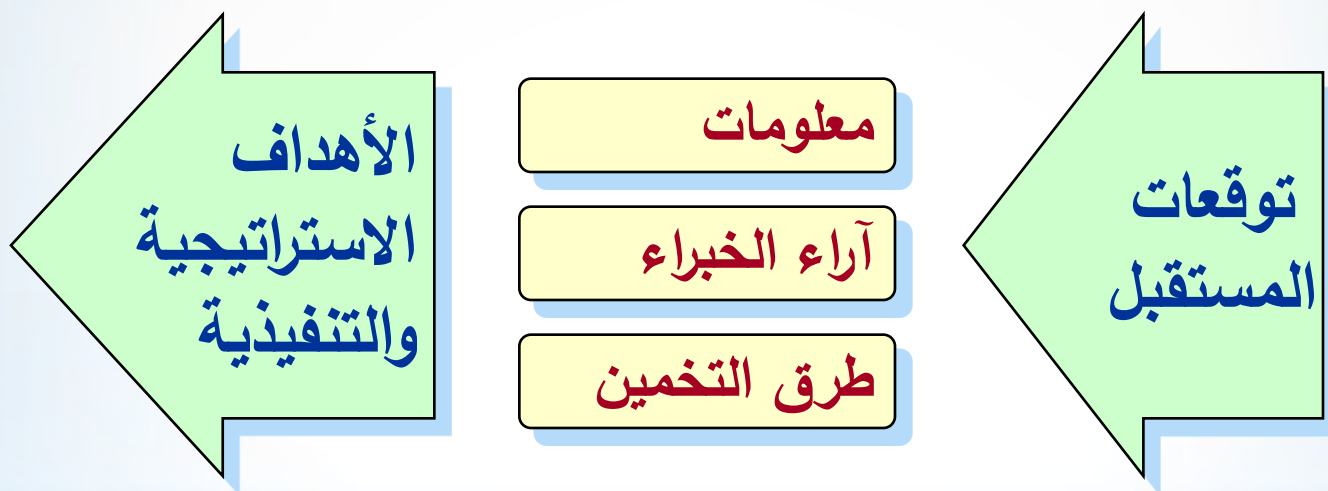
4

توقعات المستقبل

الأهداف الاستراتيجية



الأهداف التنفيذية



- * تغير الظروف الخارجية
- * الفرص الجديدة المتوقعة.
- * التحديات الجديدة المتوقعة.
- التغيرات المتوقعة في سلوك المستفيدين.
- التغيرات المحتملة في التكنولوجيا.

نلتقي ان شاء الله غدا

اهم المحاور الاهداف
ما هو الهدف
صياغة الهدف
كيفية التحقيق

تعليق ؟ ؟



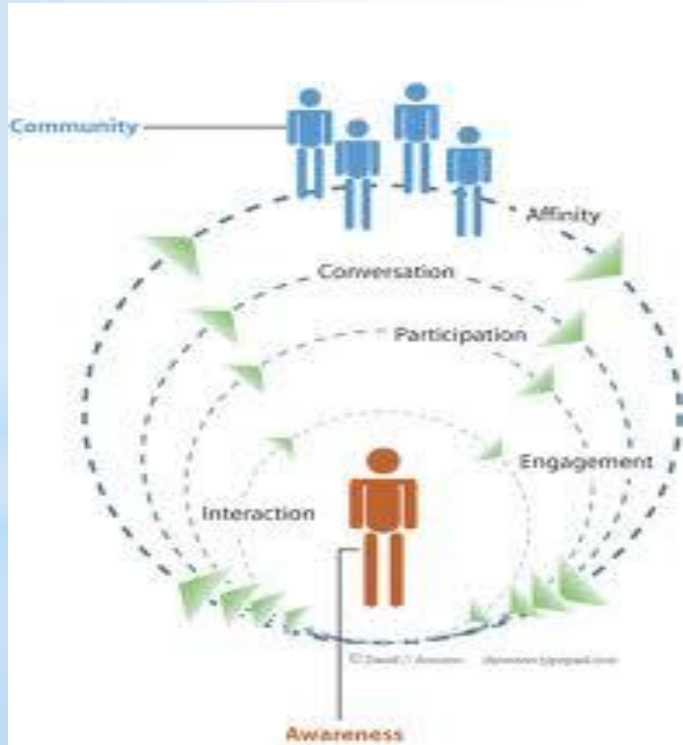
الاهداف هي ما تراه

* أفضل تعليق على الصورة الماضية أنت كما ترى نفسك !!

* الحياة بالمشاريع ..

* ينبغي أن يكون لكل شخص مشاريع

* تمثل أهدافه في هذه الحياة.



الأهداف الاستراتيجية - (أين نريد أن نكون)

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

أين نحن الآن

تحليل
الظروف
والواقع

معلومات

آراء الخبراء

نتائج التخمين

الأهداف
الاستراتيجية

توقعات
مستقبل

أين نريد
أن نكون

الأهداف



الوقت ، الزمن المحدد

هل الهدف واقعي ، يمكن تحقيقه ؟

دالة القياس : معايير الحكم علي النتائج

التركيز علي النتائج وليس الأنشطة

الفائدة المرجوة : الجودة والتميز

أ

هـ

د

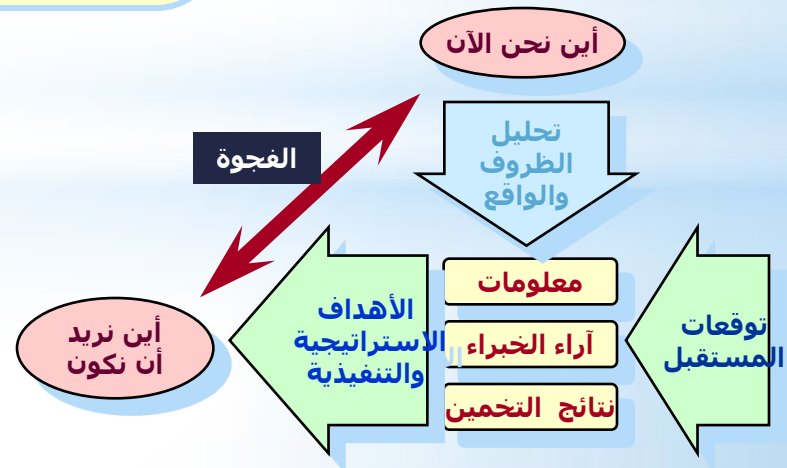
ا

ف

الأهداف الاستراتيجية - (أين نريد أن نكون؟)

فكر في كليتك / قسمك الآن ..

حدد هدفاً كبيراً (أعلى) تريد تحقيقه
من خلال تنفيذ هذا المشروع،
وربما مشاريع أخرى قادمة



(Strategic Goals)

الأهداف الإستراتيجية (Strategic Goals)

خصائصها:

- * محددة (Specific)
- * تخضع للقياس (Measurable)
- * يمكن تقييمها وملاحظتها (Assessable)
- * يمكن تحقيقها بالاستناد إلى المصادر المتوفرة والنهج الإداري (Achievable)
- * يمكن تطويعها خاصة في حالات التغيير المفاجئ (Adaptable)
- * مترابطة مع بعضها البعض (Connected)
- * تدعم رسالة ورؤية المؤسسة (Supportive)
- * مقبولة من ناحية التكلفة، الوقت ... الخ (Acceptable)
- * مقاسة بالنسب لوقت ما (Timely)
- * تطور قدرات العاملين عليها (Extending Capabilities)
- * واقعية (Realistic)
- * تكافئ من يعمل على تحقيقها (Rewarding)

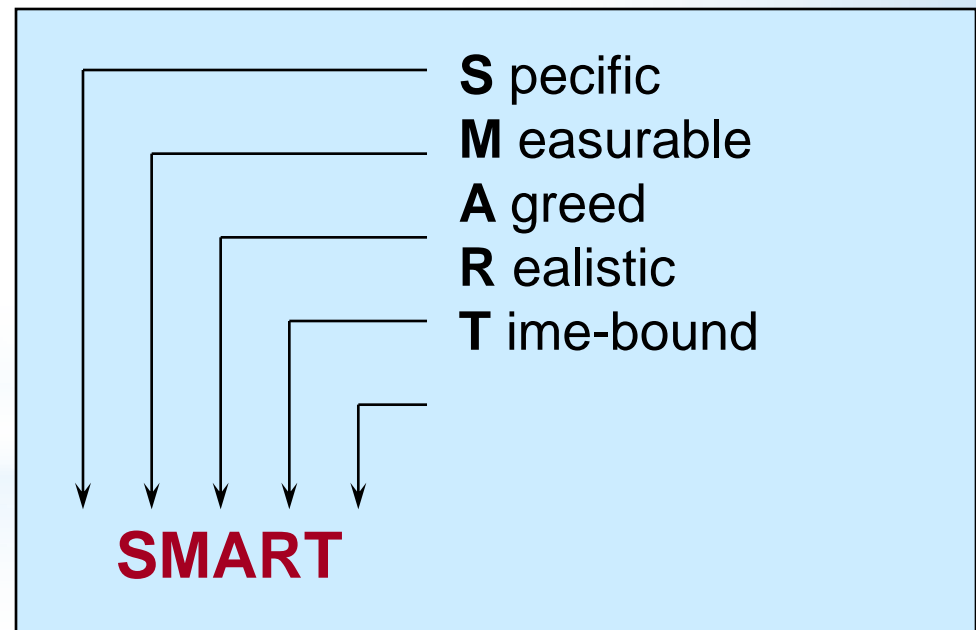


الأهداف التنفيذية = (ما الذي يجب فعله؟)

يجب أن تكون للأهداف
٥ خصائص على الأقل

وضع الأهداف

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



التخطيط التنفيذي - (كيف نصل إلى ما نريد؟)

وضع الخطط التنفيذية

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.

العوامل المؤثرة على تشكيل الإستراتيجية

factors Affecting & Shaping The Choice of Company Strategy

External Factors

العوامل الخارجية

الفرص
والتهديدات
التي
تواجه
المنظمة

طبيعة النشاط
والتغيرات في
مجال الصناعة
والظروف
التنافسية

العوامل البيئية
والاجتماعية
والتشريعية

الوضع الإستراتيجي للمنظمة

الأهداف
المشتركة
للعاملين وكذلك
"تراث المنظمة"

مدى حماس
وشخصية وانتماء
المسؤولين على
المستويات
المختلفة والمبادئ
التي تحكم
الإدارة العليا

نقاط القوة
والضعف في
الوضع التنظيمي
وكذلك
الوضع التنافسي
الحالي

الآثار المتجمعة
لتلك
العوامل
وانعكاساتها
على التخطيط
لإعداد
الإستراتيجية

وضع الإستراتيجية
على ضوء ما سبق

تحديد البدائل الإستراتيجية

وضع مقاييس الأداء - (كيف نتعرف على النتائج؟)

مقاييس الأداء

تطابق العمل مع الأهداف

تطابق العمل مع المواصفات

كلفة العمل

الزمن الذي يستغرقه العمل

* استطلاع رأي .. "هـ" دقائق

■ في هذه الصورة أين المعيار وأين المؤشر ؟



مرحلة التنفيذ

مرحلة التنفيذ

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

التقييم والمتابعة

تتضمن مرحلة التقييم أربع خطوات

التقييم

تقييم الفعالية:

* تطابق الخطة مع الأغراض

* تطابق الخطة مع المواصفات

* تقييم الكفاءة:

* كلفة تنفيذ الخطة

* الزمن المستغرق للتنفيذ

* تحليل الفجوة (مرة أخرى).

* مراجعة الخطة.

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

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 نقترّب من تحقيق الأهداف وغلق الفجوة؟

هل هناك فرص لتحسين الخطة، أو العمليات؟

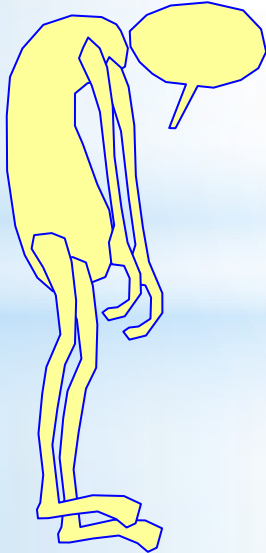
هل هناك حاجة إلى إعادة النظر في الأهداف، أو وضع أهداف جديدة؟

التقييم والمتابعة



كيف تنجح بمهاراتك الحالية ؟

أين نقاط ضعفك ؟
وكيف تسد نقصها؟



أين نقاط قوتك ؟
وكيف تستثمرها



Strategic Planning Model



تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية

Tasks in Implementing the Strategy



* مصادر فكرة المشروع



١. دراسة احوال الواردات
٢. دراسة المصادر المحلية للخامات
٣. دراسة المهارات المحلية
٤. استخدام تكنولوجيا جديدة - مراكز الابحاث
٥. دراسة الصناعات الحالية
٦. فحص علاقات التشابك الصناعي و تحليل المدخلات و المخرجات
٧. استخدام القوائم الصناعية
٨. الخبرة السابقة للمستثمر و زيارة المعارض الدولية

* تابع فكرة المشروع و مصادرها

٩. دراسة التشريعات الجديدة
١٠. مراجعة المشروعات القديمة (التي لم تنفذ او ربما لم
تكن
مجدية في السابق)
١١. تلبية الاحتياجات الاساسية للجماهير
٢١. تحديد المشروعات على اساس التكامل الاقليمي
٣١. تحديد المشروعات العامة على اساس متطلبات
الهيكل الاساسية
٤١. استقصاء المؤسسات و المشروعات الصناعية
القائمة
٥١. برامج و اتفاقيات التعاون المشترك

إرشادات لإنجاز دراسة الجدوى

١/ وصف المشروع المقترح: ويقدم هذا الجزء اسم المشروع ، و النشاطات المقترحة ، المالكون ، الموقع ، الشكل القانوني ، نشاطات المشروع.

٢/ السوق: ويعتمد على حجم سوقك ، وحجم مبيعاتك وخدماتك.

٣/ الكادر الوظيفي وتنظيمه: إن توزيع الأدوار في عملية الإنتاج عامل من عوامل النجاح.

٤/ احتياجات المشروع: إن أي مشروع سواء كان كبيراً أو صغيراً له احتياجات معينة يجب توفيرها من أجل نجاح المشروع واستخلاص عوامل نجاح أو فشل أي مشروع ،

ولذلك يجب معرفة المشروع وعمليات الإنتاج من حيث : ماذا تتضمن عمليات الإنتاج من البداية إلى النهاية . وما هي الموارد التي تحتاج إليها ، ومن أين تحصل عليها ، وما هي المهارات التي نحتاج إليها ، وكيف نستطيع تعلمها ، من هم الذين سيشترون منتجات ولماذا ، ما هي المشاكل التي يمكن أن تواجهك ، ما هي النصائح التي ننصحنا بها ..

تنشغيل المشروع

- الإنتاج : من هم الذين يعملون وماذا سيعملون ، وما هو حجم الإنتاج .
 - المالية : من سيمسك المعاملات المالية ومن هو المسؤول عن البيع و الشراء .
 - الإدارة : من سوف يختص بالموردين و تسجيل الديون و المشتريات والبيع .
 - ٥/ تحديد تكاليف المشروع سواء كانت ثابتة أو متغيرة .
 - ٦/ تحديد بيع الوحدة الواحدة ، وتحديد معرفة الأسعار المنافسة ،
- وهنا يجب أن نسأل أنفسنا الأسئلة التالية :

-من هم منافسيك؟

-كم سعر بيع منتجاتهم المتشابهة لمنتجاتهم ؟

-كم يبيعوا ؟

-هل سعر بيع منتجك جيد ؟

مقدمة

- * أهمية المشروع وأهداف
- * ملخص تنفيذي

الجوانب التسويقية

- * دراسة الطلب
- * تحليل الوضع التنافسي
- * رسم الإستراتيجية التسويقية

الجوانب الفنية

- * تحديد الطاقة الإنتاجية
- * اختيار التكنولوجيا
- * اختيار الماكينات والمعدات
- * تحديد المواد والمدخلات
- * اختيار الموقع و تصميم الموقع
- * دراسة الهياكل الأساسية والمرافق والخدمات

الجوانب التنظيمية والإدارية

- * حصر الاحتياج من القوى العاملة المباشرة و غير المباشرة
- * تحديد الهيكل التنظيمي
- * التدريب

الجوانب التشريعية

- * الشكل القانوني المقترح
- * الأنظمة التي سيخضع لها المشروع

التحليل المالي وتقدير ربحية المشروع

- * التكاليف الاستثمارية
- * بيان الدخل و الإرباح
- * الميزانية العمومية
- * التدفق النقدي و القيمة الحالية من التدفقات النقدية للمشروع
- * قياس ربحية المشروع
- * تحليل الحساسية

خطة تنفيذ المشروع

- * المهام الرئيسية للمشروع
- * الجدول الزمني للتنفيذ

الاثار الاقتصادية و الاجتماعية والبيئة للمشروع

التوصيات

الملحقات