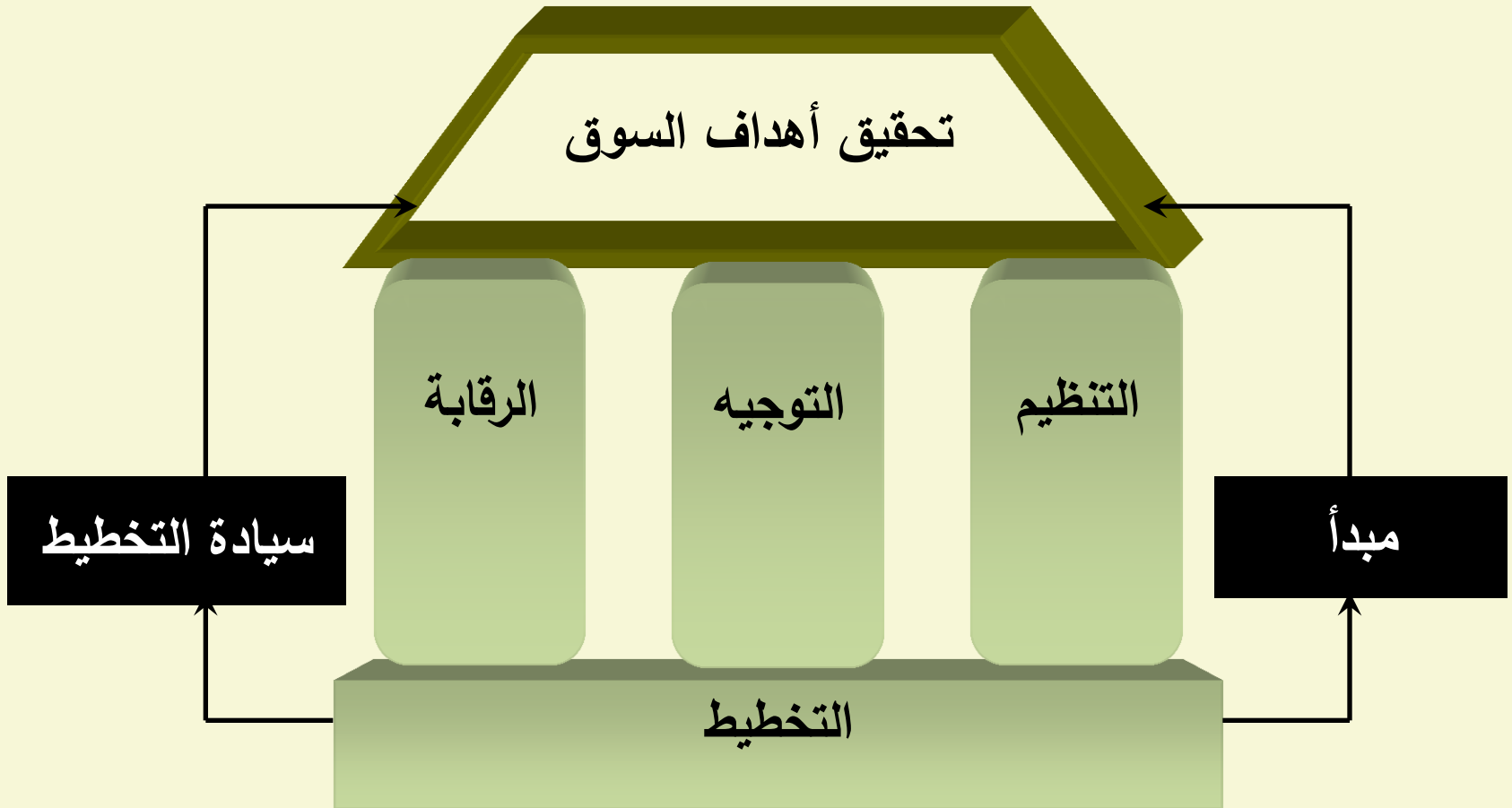


مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي

إعداد: د. امجد غانم

تموز، 2006

سيادة التخطيط

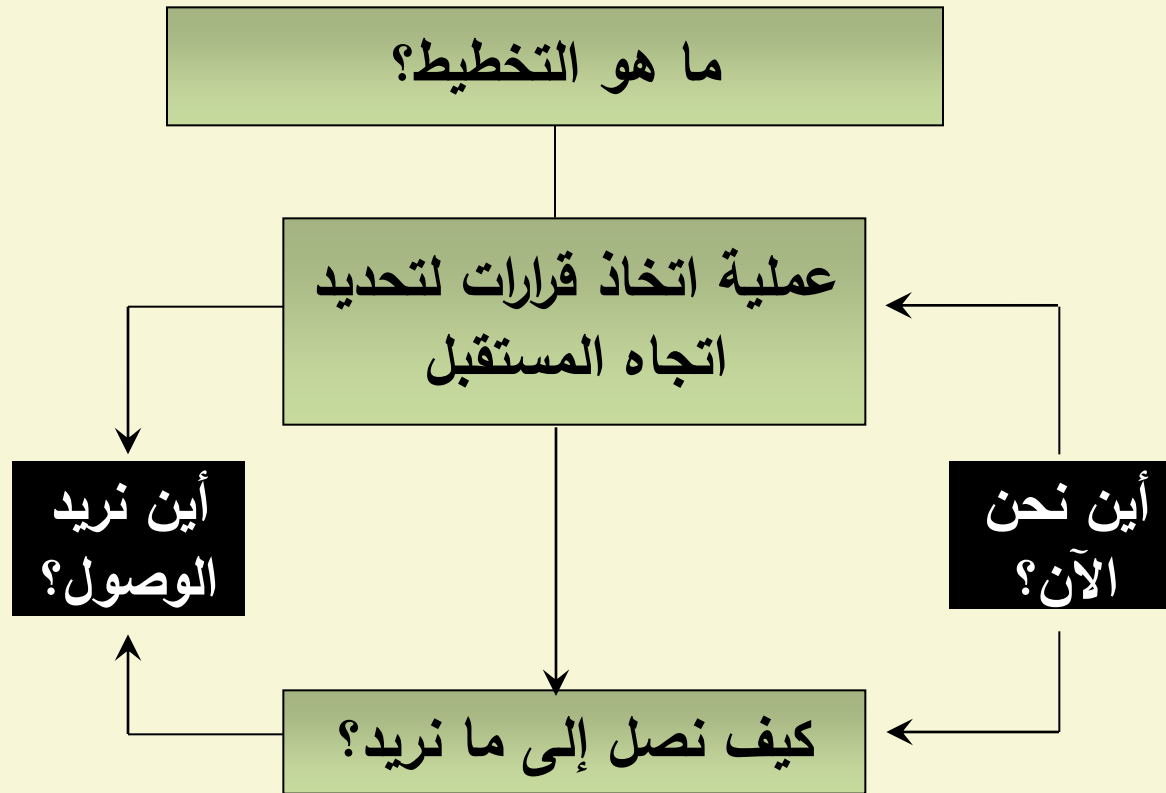


ما هو التخطيط؟

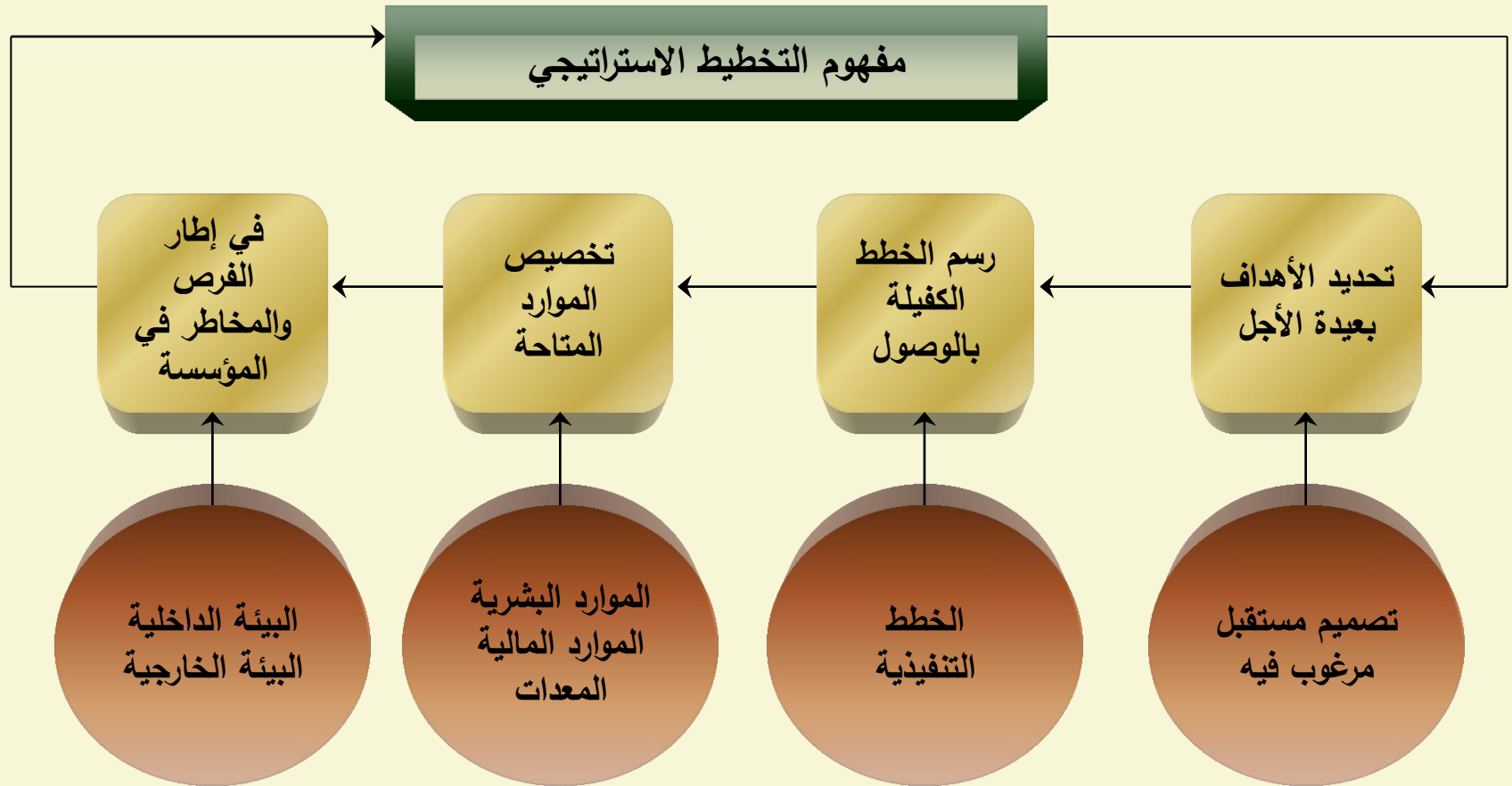
هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية للسوق، ووضع السياسات والإستراتيجيات وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

- المستقبل، لأن التخطيط يتعلق أصلاً بالزمن اللاحق.
- الأهداف من جهة، والوسائل والطرق التي ستستخدم لتحقيق هذه الأهداف من جهة أخرى.

ما هو التخطيط؟



التخطيط الاستراتيجي



مستويات التخطيط الاستراتيجي

المستوى الأول

استراتيجية السوق ككل (CORPORATE STRATEGY)
يتم صياغة الإستراتيجية بإشراف المدير العام وبمساعدة عدد من المديرين

المستوى الثاني

استراتيجية وحدة النشاط (BUSINESS STRATEGY)
يتم صياغة هذه الإستراتيجية من قبل مدراء الأنشطة المختلفة



اساليب إعداد التخطيط الاستراتيجي

الأسلوب الأول: البدء من أعلى إلى أسفل

حيث أن المدير العام للسوق يقرر الخطوط العريضة والتوجهات العامة الرئيسية و يطلب من الدوائر ومراكز العمل الرئيسية وضع الخطط الخاصة بهم. وتتم مراجعة الخطط الخاصة بالإدارات والمراكز من قبل الإدارة المركزية و قد يتم رد هذه الخطط أو طلب تعديلها إن لم تتم الموافقة عليها.

اساليب إعداد التخطيط الاستراتيجي

الأسلوب الثاني: البدء من أسفل إلى أعلى

هذا الأسلوب يتطلب توفر عدة أمور من أهمها:

- تأهيل الإدارة الوسطى بشكل كاف
- وجود خطوط واضحة للاتصال بين الإدارات المختلفة
- وجود تحديد واضح للمسؤوليات والمهام والواجبات لكل إدارة أو نشاط بما يضمن عدم التداخل

مراحل التخطيط الاستراتيجي (خطوات إعداد خطة استراتيجية)

■ مرحلة بناء الاستراتيجية

- تحديد الرؤية وصياغتها
- تشكيل الرسالة (تحديد المهمة)
- استعراض القيم
- وضع الأهداف
- صياغة الاستراتيجية
- دراسة وتحليل البيئة العامة والخاصة
- تحليل SWOT
- تحليل الفجوات GAP ANALYSIS

مراحل التخطيط الاستراتيجي (خطوات إعداد خطة استراتيجية)

■ مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

- أدوات التنفيذ
- إعداد الخطط العملية وتوحيدها
- النموذج (الإطار العام) لجدول خطة استراتيجية
- أمثلة عملية لنماذج خطط
- إعداد خطط بديلة
- تنفيذ الخطط

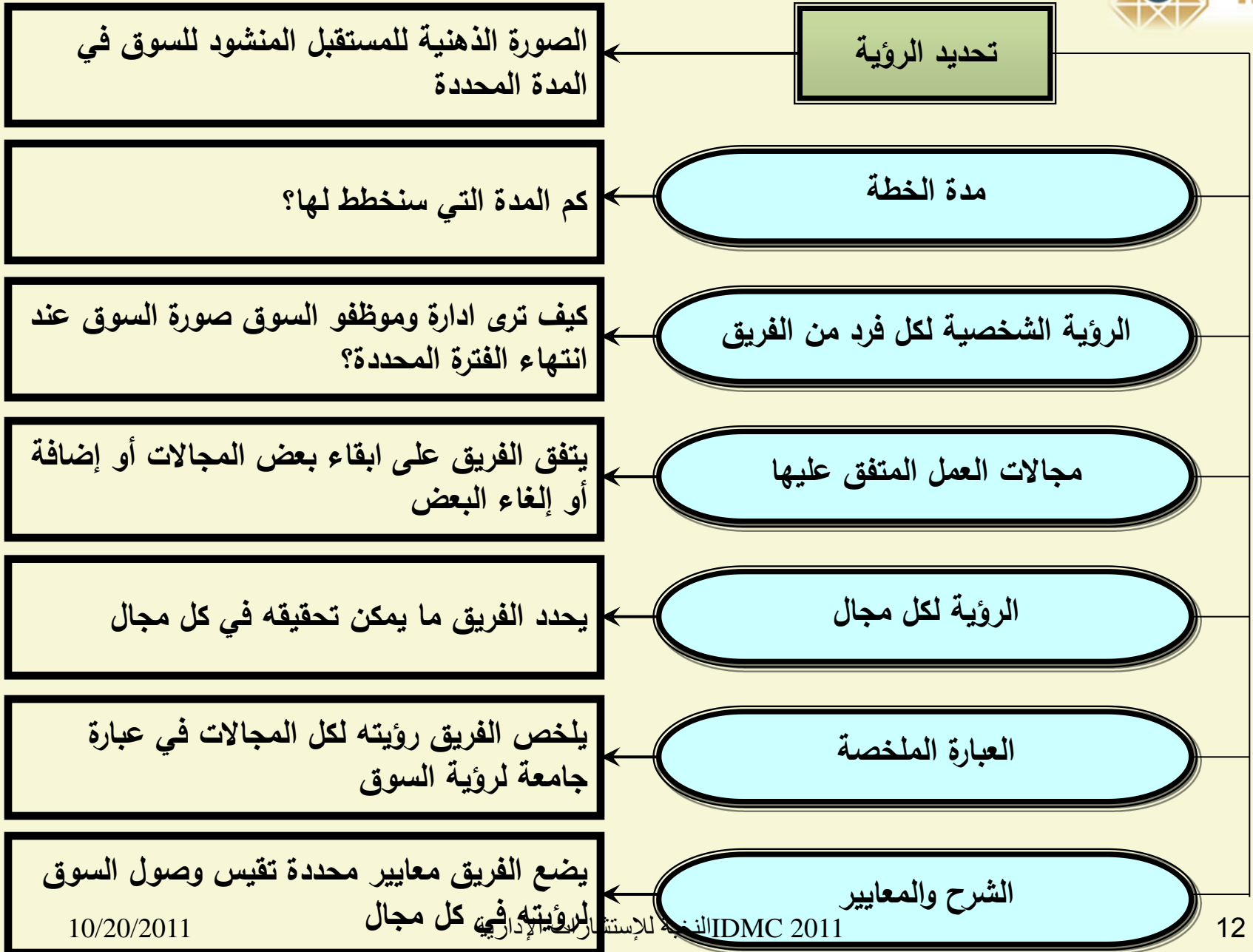
■ مرحلة الرقابة والتقييم

1. تحديد الرؤية (VISION) وصياغتها

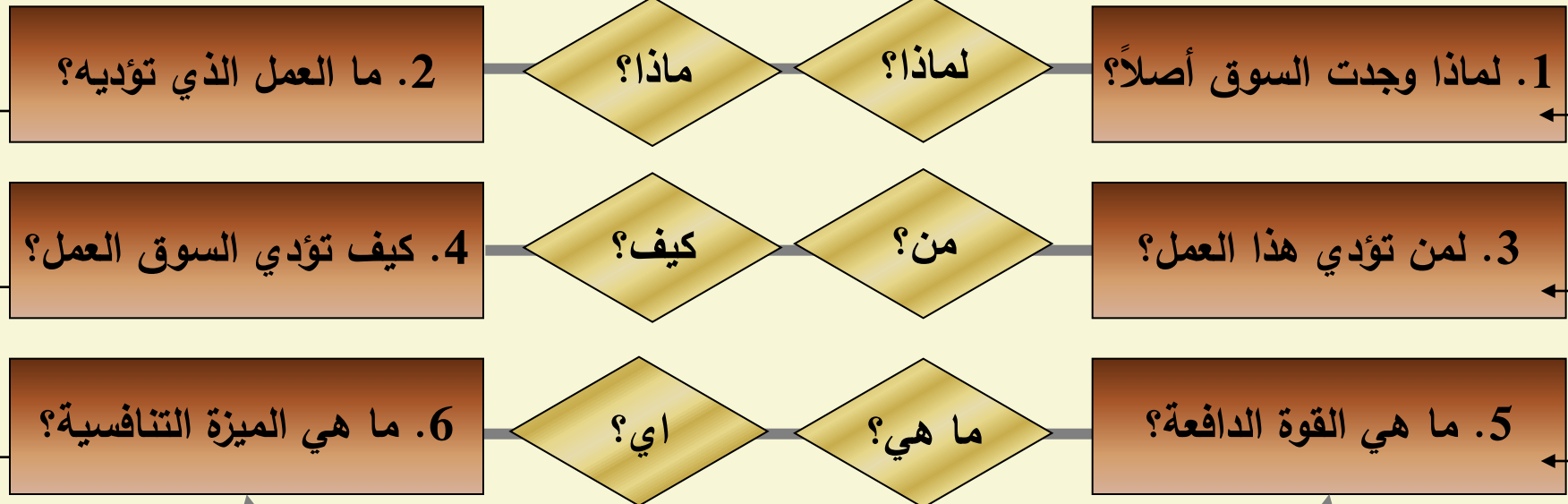
الرؤية هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود

تعتبر عملية تحديد الرؤية من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي الحديث.

يقوم المخططون في فريق التخطيط وقد يشاركونهم مستشار أو أكثر بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال مجموعة من الجلسات الهامة.



2. تشكيل الرسالة (تحديد المهمة) (MISSION STATEMENT)



2. تشكيل الرسالة (تحديد المهمة) (MISSION STATEMENT)

تشكل الرسالة Mission Formulation

- نوع الخدمة التي تقدمها السوق المالي؟
WHAT?
- الجمهور المستهدف؟
WHO?
- المسار الذي سأتبعه في تقديم الخدمة لهم؟
HOW?
- ما هو سر وجود السوق ابتداءً؟
WHY?
- ما هي القوى المحركة؟
DRIVING FORCES?

2. تشكيل الرسالة (تحديد المهمة) (MISSION STATEMENT)

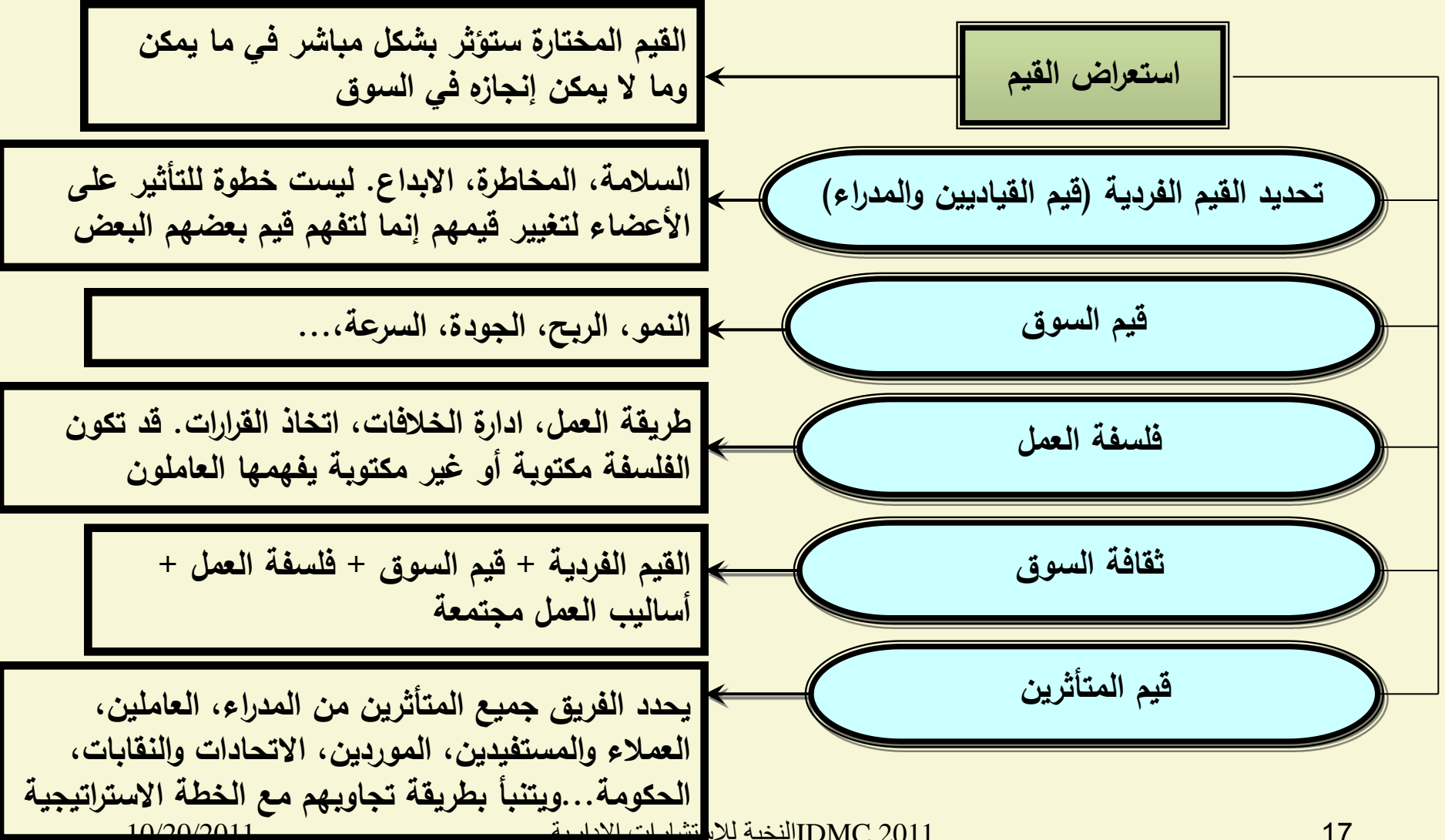
مواصفات الرسالة

1. أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع
2. أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها
3. تصف السوق من حيث (ما هي أهدافها، من هم جمهورها، وكيف ستحقق ما تريد)
(What, Who, How, and Why?)
4. تركز على محور استراتيجي محدد
5. تعبر عن تميز السوق عن غيرها

2. تشكيل الرسالة (تحديد المهمة) (MISSION STATEMENT)

6. واسعة غير هلامية
7. تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة
8. تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة
9. تعكس معايير قابلة للتحقيق
10. يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة

3. استعراض القيم والمبادئ



4. وضع الأهداف

- الأهداف نوعان: أهداف مالية، وأهداف غير مالية.
- أولاً: أهداف مالية، يعبر عنها بأرقام ونسب ومؤشرات مختلفة، ومن الأمثلة على هذه الأهداف ما يلي:

1. نسب الربحية
2. مؤشرات النشاط والتمويل
3. مؤشرات النمو

4. وضع الأهداف

• ثانياً: أهداف استراتيجية غير مالية، ومن الأمثلة على هذا النوع من الأهداف ما يلي:

1. جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها السوق.
2. إدخال خدمات جديدة و/أو تطوير خدمات قائمة، و/أو إلغاء بعض الخدمات.
3. المبادرة إلى إدخال أحدث وسائل التكنولوجيا إلى بيئة العمل.
4. الريادة في قطاع خدمات الاسواق المالية.

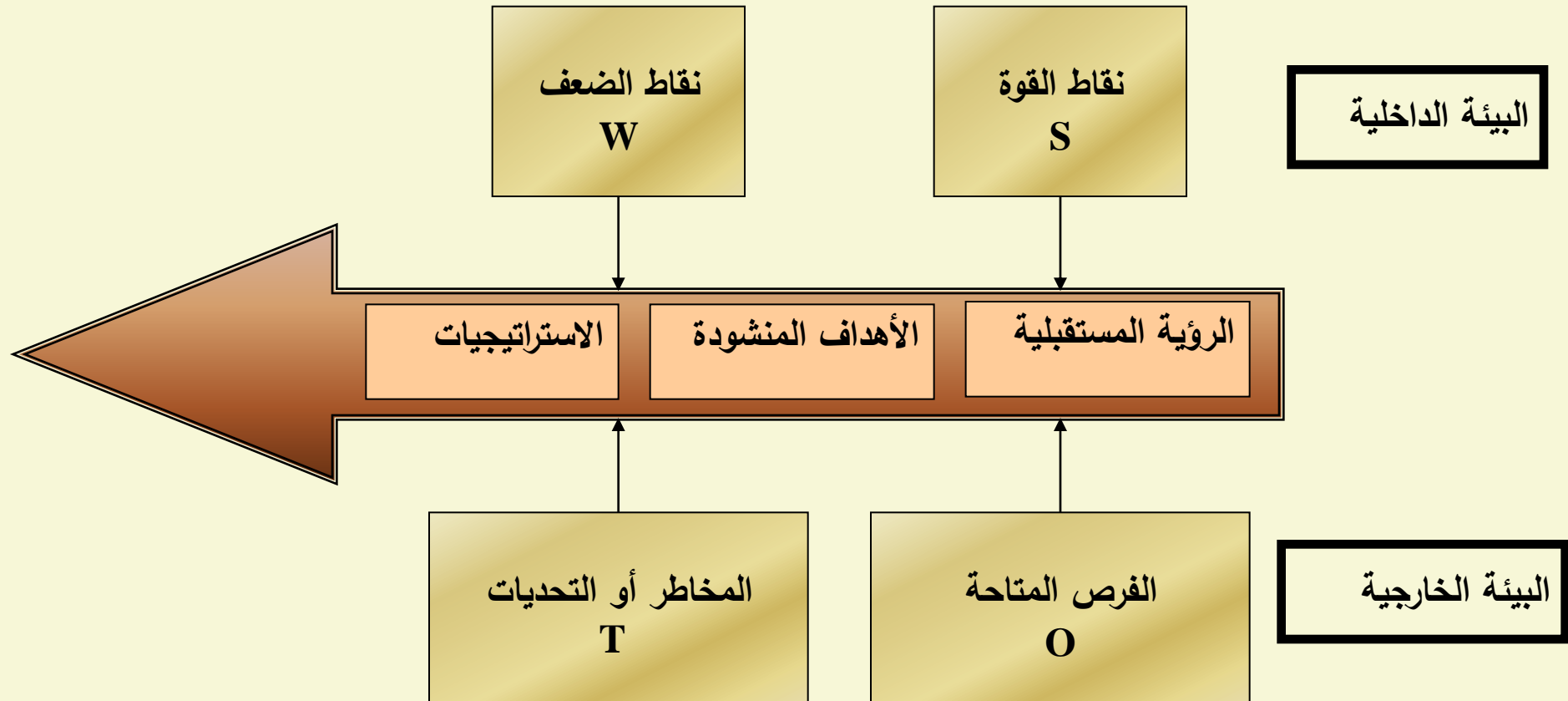
5. دراسة وتحليل البيئة العامة والخاصة والداخلية

- أولاً : الوضع الاقتصادي العام
- ثانياً: التكنولوجيا
- ثالثاً: الجوانب الاجتماعية
- رابعاً: البيئة السياسية

6. تقييم الأداء (دراسة الواقع) SWOT

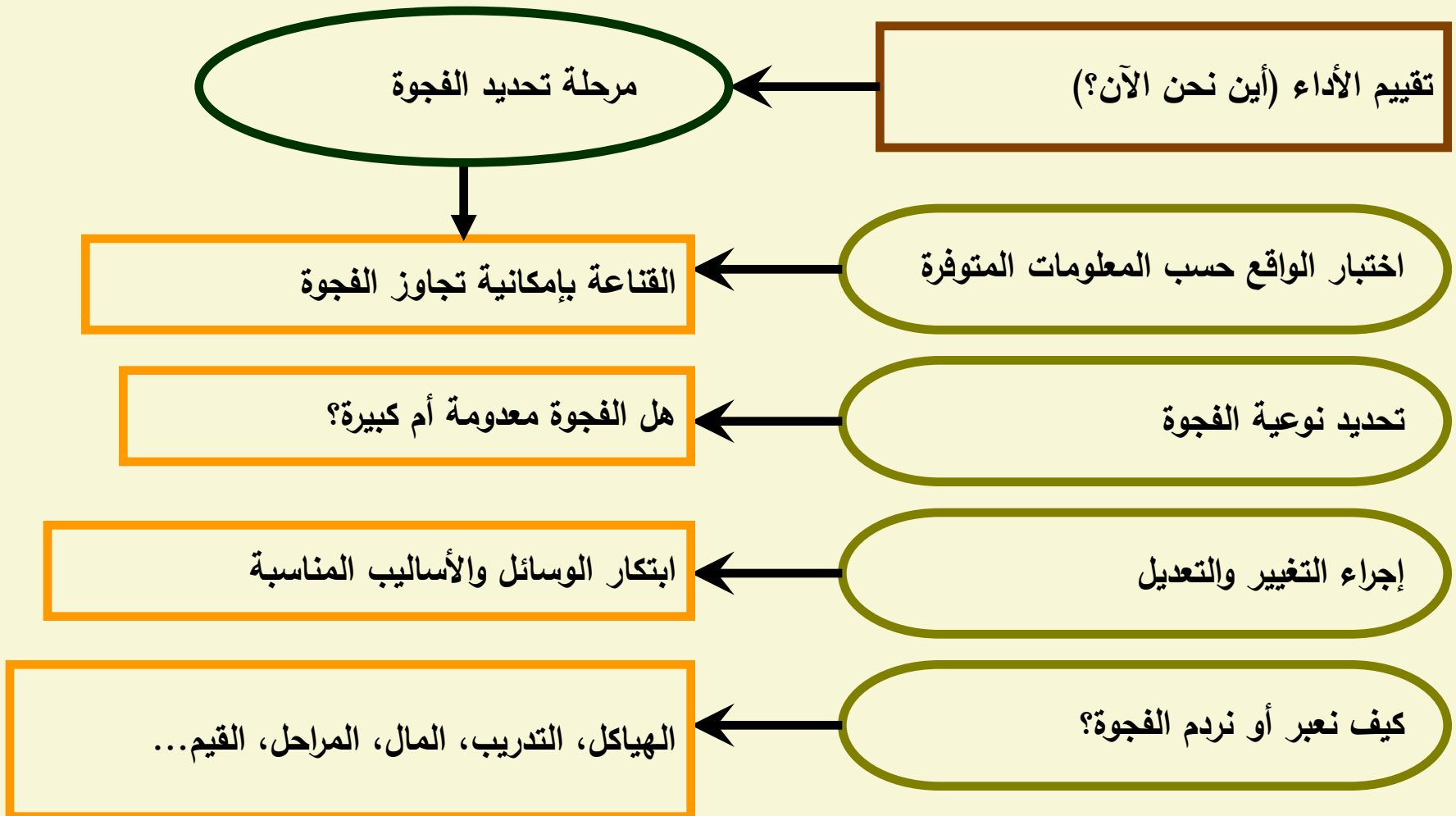
- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- الفرص المتاحة
- التحديات/ المخاطر

6. تقييم الأداء (دراسة الواقع) SWOT



تحليل SWOT
النخبة للإستشارات الإدارية IDMC 2011

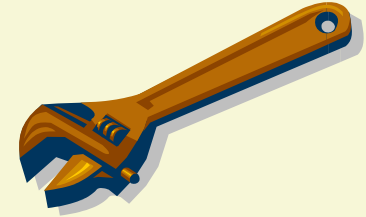
7. تحليل الفجوات GAP ANALYSIS



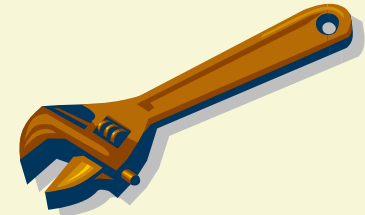
مرحلة تنفيذ الاستراتيجية



الميزانية التقديرية (BUDGET)



خطط العمل التشغيلية (ACTION PLANS)



أدوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية

إعداد الخطط العملية وتوحيدها

2. كتابة الخطة التفصيلية لكل وحدة

1. كتابة الخطة التشغيلية العامة

4. فحص الخطط ومقارنتها

3. كتابة الخطة التنفيذية الموحدة

6. الهيكلة المناسبة وتوزيع الأدوار

5. الشرح والتفهم والتوضيح

8. السياسات، والإجراءات، والتعليمات

7. وضع الموازنات بأنواعها وتنسيقها

أدوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية

الرقم	التكتيكات والأساليب المتبعة لتحقيق الهدف	النشاطات/المشاريع	مجال التطبيق	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء
الهدف الأول:					
الهدف الثاني:					
الهدف الثالث:					

أدوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية

الدائرة/القسم:

الرقم	الهدف	الأساليب المتبعة لتحقيق الهدف	النشاطات/المشاريع المقترحة	التكلفة الاجمالية المتوقعة	المدة الزمنية المطلوبة للتنفيذ	مجال التطبيق

نموذج خطة تطويرية لدائرة/قسم
IDMC 2011 النخبة للإستشارات الإدارية

تتفيذ الخطط

إعداد الخطة الاستراتيجية

		مناسب	غير مناسب
تتفيذ الخطة الاستراتيجية	مناسب	(النجاح) القدرة على تنفيذ الأهداف المخططة	(الإنقاذ) هناك احتمال أن يساعد الأداء المناسب في نجاح الإستراتيجية غير المناسبة
	غير مناسب	(المتاعب) التتفيذ غير المناسب يكون سبباً رئيسياً في إفشال الخطة الإستراتيجية المناسبة	(الفشل) غالباً ما ترتبط الخطة غير المناسبة بعدم القدرة على التنفيذ

العلاقة بين إعداد وتنفيذ الخطط

مرحلة الرقابة والتقييم

