



دليل ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم والتدريب المهني

رام الله 27-28 كانون الأول 2010

تنفيذ منتدى شارك الشبابي و بالشراكة مع المؤسسة الالمانية لتعليم الكبار "dvv International"
بالشراكة مع المؤسسة الألمانية لتعليم الكبار 'dvv international' بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي
وبتمويل من الاتحاد الأوروبي

جميع حقوق النشر 2010 محفوظة لمنندى شارك الشبابي

الإدارة العامة - رام الله

لايجوز تصوير أو إعادة طبع وإنتاج أي جزء من هذه المادة بغير إذن مسبق من منندى شارك الشبابي

إعداد: د. فارسين أغابيكان

مراجعة وإشراف: مها سموم، كاترين برجلوز، عصام دويكات

التخطيط الاستراتيجي

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

يختلف التخطيط الاستراتيجي اختلافا كاملا عن التخطيط العادي، فالتخطيط العادي يبدأ بالحاضر ويحلل ما هو متوقع اذا ما استمرت الاتجاهات الحالية. اما التخطيط الاستراتيجي فلا تحده الاتجاهات الحالية بل يبدأ بتحليل ما هو متوقع مستقبلا وما يجب العمل عليه لتمكين المؤسسة من التعامل مع المتغيرات المستقبلية.

- ▶ ببساطة فان التخطيط الاستراتيجي معني بتحديد اتجاه مؤسسة ما في المرحلة المقبلة.
- ▶ والسؤال الذي يجب ان يطرح أين تتجه المؤسسة؟ وكيفية الوصول إلى تلك النقطة؟

والتخطيط الاستراتيجي

- ▶ رحلة يتشارك بها الجميع نحو تحقيق رؤيا مشتركة
- ▶ ويحتاج الى تفكير جماعي ومتناغم حول النشاطات والمبادرات المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب
- ▶ ولكي نخطط استراتيجيا فاننا نحتاج الى

- ▶ التفكير الاستراتيجي وليس فقط التخطيط الاستراتيجي

والتخطيط 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 سيكونوا 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 تجنيد الأموال

▶ فرصة لتحديد الأولويات

▶ إمكانية التعامل مع الأزمات والمهددات

ماهية التفكير الاستراتيجي

▶ القدرة على توجيه العقل لملاحظة ورؤية ما يدور حوله ويحيط به من زوايا متعددة

▶ حوار حر حول المستقبل لتفادي المخاطر واغتنام الفرص

▶ القدرة على إحداث مفاجآت دائماً ، والبحث عن طرق بديلة ، والسرعة ، والتميز

▶ عملية فكر إبداعية . فهو أسلوب لـ "صنع إستراتيجية" تساعد على إعادة خلق المستقبل ، وخلق فضاء تنافسي جديد بدلاً من السعي الحثيث نحو نمو بطيء أو أسواق منكشحة.

الثلاث اسئلة المهمة في التخطيط الاستراتيجي

▶ اين نحن الان? Where Are We Now?

▶ اين تريد ان تذهب? Where Do we Want to Go?

▶ كيف نصل الى هناك? How Will We Get There?

وقد ينتج عن التفكير والتخطيط الاستراتيجي

1. خطة استراتيجية طويلة الاجل (5-10 سنوات)

2. خطة متوسطة الاجل (3 سنوات)

3. خطة قصيرة الاجل (سنوية)

وينتج عن الخطة السنوية خطة فصلية (نصف سنوية او رعية) من ثم خطة شهرية فاسبوعية فيومية.

منهجيات التخطيط الاستراتيجي

▶ هناك منهجيات عديدة تستخدم للتخطيط الإستراتيجي تسلك نفس الخطوات الثلاث التالية :

◦ تقييم الوضع الحالي وكيف حدث

◦ تحديد الغايات والأهداف (أو ما يسمى أحياناً ideal state).

◦ رسم الطريق لتحديد هذه الغايات والأهداف .

▶ هناك منهج آخر يسمى *Draw-See-Think-plan*

◦ **Draw** : ما هي الصورة المثالية أو الوضع النهائي المرغوب ؟

◦ **See** : ما هو الوضع الحالي ، وما هي الفجوة بينه وبين الوضع المثالي ، ولماذا ؟

◦ **Think** : ما هي الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي ؟

◦ **Plan** : ما هي الموارد المطلوبة لتنفيذ ذلك ؟

عناصر العملية الادارية الاستراتيجية

A Model of Elements of Strategic Management



٨

التخطيط الاستراتيجي والتغيير

يقود التخطيط الاستراتيجي الى التغيير وفي العادة يوجد في المؤسسات فريقان احدهم يضغط باتجاه التغيير والآخر يضغط ضد التغيير

<u>الضغط ضد التغيير</u>	<u>الضغط باتجاه التغيير</u>
- الراحة والكسل	- الإخفاقات في النواحي المادية
- الخوف من التغيير	- مهددات التنافس
- الجهل	- قيادة ذات رؤيا
- غياب الخبرة والمهارات	- الأداء الضعيف
- عدم رؤية الجدوى من التغيير	
- الضغوطات اليومية	
- العنجهية	

نقاش :

▶ ما هي العوامل التي تشير باتجاه التغيير في مؤسساتكم؟

▶ ما هي العوامل التي تقاوم هذا التغيير. ولماذا؟

دورة التخطيط الاستراتيجي



نجاحة التخطيط الاستراتيجي تذكر/ي

- ▶ الناس بطبيعتهم لا يحبون التغيير
- ▶ أعمل/ي باتجاه أكبر مشاركة من المعنيين.
- ▶ حاول/ي تخفيف المهددات من ناحية الأمن الوظيفي.
- ▶ تأكد/ي من أن الجميع يستوعبون لماذا التغيير سيحصل وأهميته.
- ▶ يجب أن يعتمد التغيير على التخطيط.
- ▶ كلما كان في المؤسسة إدارة ناجعة وفاعلة.
- ▶ كان في المؤسسة قنوات إتصال واضحة ومطبقة.
- ▶ المؤسسة مفتوحة لآراء ورؤى جديدة.
- ▶ المؤسسة غير مدفونة بأنظمة وتعليمات جامدة وتتبنى بيروقراطية قاتلة.
- ▶ كلما كان في المؤسسة Visionaries و Leaders
- ▶ يجب ان تكون عملية التخطيط جامعة (Inclusive)
- ▶ تساعد في عملية التحفيز الداخلي والخارجي والإحساس بالملكية.
- ▶ قاعدة المعلومات تعكس إحتياجات وتطلعات الجميع.
- ▶ تساعد في الموضوعية وعمق النقاش.
- ▶ تساعد في خلق أجواء مشاركات مستقبلية وعمل مشترك.
- ▶ تساعد في تبادل المعلومات بين الفرقاء.

منطلقات التخطيط الإستراتيجي

- ▶ يتطلب التخطيط الإستراتيجي أن تقوم المؤسسة بوضع رؤيا لما تراه لنفسها في المستقبل.
- ▶ ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى الصورة الواسعة من منطلق طويل المدى.
- ▶ يترافق مع الخطة الإستراتيجية خطة سنوية – فصلية- يومية على مستوى عملي.

- ▶ مفهوم الغابة والشجر.
- ▶ يتطلب التخطيط الإستراتيجي المسؤولية والالتزام تجاه المشاركة.
- ▶ مشاركة المستويات الإدارية الثلاث في عملية التخطيط.
- ▶ يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية من خلال خطة تنفيذية مرحلية.

من يجب ان يشارك في التخطيط الاستراتيجي: Stakeholders

يجب اشراك كل من لهم علاقة اما بتأثيرهم على المؤسسة التي نخطط استراتيجيا او ممن يتأثرون بعمل المؤسسة. وقد يشمل الجهات التالية وغيرها وحسب طبيعة المؤسسة التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي :-

- ▶ المجالس (الأمناء - الإدارة)
- ▶ الموظفون
- ▶ المستهلكين / الزبائن / متلقي الخدمات
- ▶ ممولين
- ▶ قيادات مجتمعية
- ▶ منافسين
- ▶ مشاركين في المستقبل
- ▶ متطوعين
- ▶ خبراء في مجال العمل المؤسسي

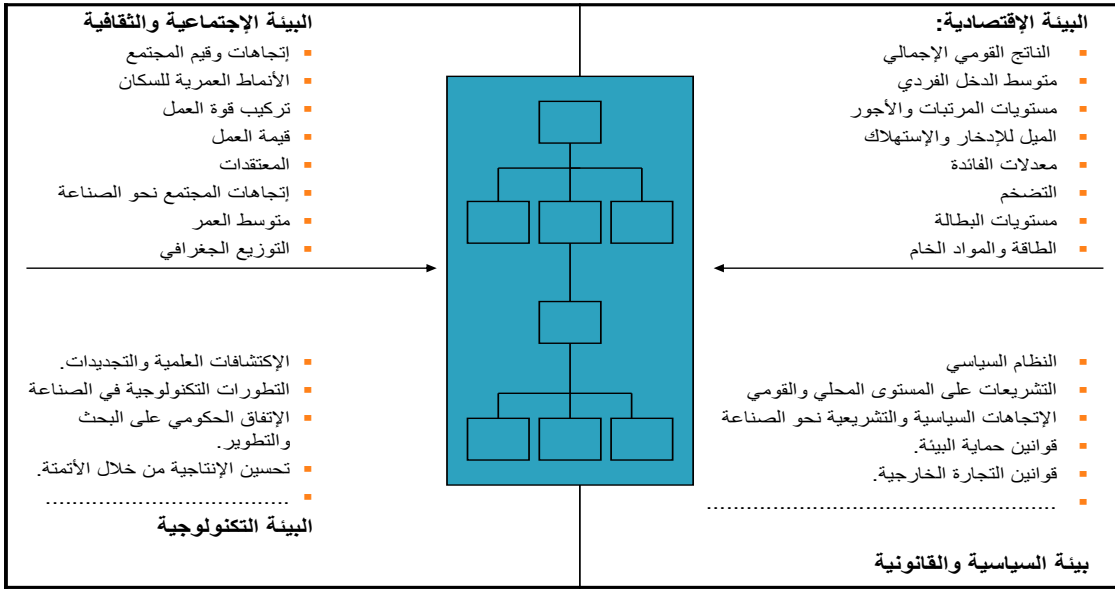
خطوات الخروج بالخطة الاستراتيجية

اولا:- التحليل البيئي العام المحيط بالمؤسسة. ويمكن الرجوع الى الجدول التالي للتأكد من تحليل جميع الجوانب البيئية ذات العلاقة والمرتكزة على تحليل الجوانب ذات العلاقة بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والديمقراطية والقانونية والتي من الممكن ان تؤثر على عمل المؤسسة في السنوات القادمة.

PESTD, PEST, or PEEST

Political	Political	Political
Economic	Economic	Economical
Social	Environmental	Social
Technological	Social	Technological
Demographic	Technological	
Legal		

ويمكن الرجوع الى التالي في تحديد تأثير البيئة الخارجية واطافة نواحي اخرى تبعا لطبيعة المؤسسة التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي



تحليل الأوضاع القائمة

ثانياً: - التحليل المؤسسي (تحليل سوات)

حيث تقوم المؤسسة بتحليل نقاط قوتها وضعفها Swot

Strengths	نقاط القوة / القوة الداخلية للمؤسسة
Weakness	نقاط الضعف / الضعف الداخلي للمؤسسة
Opportunities	الفرص / فرص خارجية قد تحرك عمل المؤسسة
Threats	المهددات/ مهددات خارجية قد تحرص عمل المؤسسة
Challenges (SWOCT)	ويمكن إضافة التحديات

نقاش: بالاستناد إلى تحليل SWOT حل/ي البنية الداخلية والخارجية لمؤسساتكم

إذا تحليل SWOT

- ▶ هو أحد الأدوات التي تستخدم في التخطيط الإستراتيجي، ويهدف إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية الهامة التي تؤثر على عمل المؤسسة.
- ▶ تعتمد هذه الطريقة في التحليل على تحديد :
 - العوامل الداخلية المتمثلة في مواطن القوة ومواطن الضعف داخلياً للمؤسسة.
 - العوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.
- ▶ وذلك بهدف الاستفادة من مواطن القوة الداخلية والفرص المتاحة خارجياً في بلوغ الأهداف ، والتقليل من تأثير مواطن الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية
- كمدخلات لوضع الإستراتيجيات الممكنة: يجب على المؤسسة وبعد القيام بتحليل سوات الإجابة على التساؤلات الآتية:-
- ▶ كيف يمكن استخدام كل من مواطن القوة ؟

► كيف يمكن الحد من كل من مواطن الضعف ؟

► كيف يمكن استثمار كل من الفرص ؟

► كيف يمكن التقليل او الحد من المخاطر والمهددات وطرق مجابتهها

ويمكن الاستعانة بالجدول التالي لتحليل Swot

نقاط القوى	نقاط الضعف
• البنية التحتية	• البنية التحتية
• الموارد البشرية	• الموارد البشرية
• الهيكل المؤسسي	• الهيكل المؤسسي
• الانظمة والتعليمات	• الانظمة والتعليمات
• التمويل	• التمويل
• الرؤيا المؤسسة	• الرؤيا المؤسسة
• الخدمات	• الخدمات
• النهج الاداري	• النهج الاداري
• المهارات	• المهارات
• الاستراتيجية	• الاستراتيجية
• اخرى	• اخرى
الفرص المتاحة	المهددات
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

وايضا يمكن الاستعانة بالاساليب التالية لتحليل الواقع

But Why Technique	إجراءات لكي لماذا
-------------------	-------------------

Nominal Group Technique	نقاش المجموعات البورية
Personal Interviews	لقاءات فردية
Document Review	مراجعة الوثائق

ولا يكفي فقط تحديد المهددات او المخاطر ولكن يجب ايضا تحليلها ويمكن اتباع الجدول التالي في تحليل المخاطر

المخاطر المتوقعة	تأثيرها	امكانية حدوثها	طرق التعامل معها

عيوب تحليل SWOT

▶ لا يلفت الانتباه إلى القضايا الإستراتيجية ، ولا يقدم مشورة محددة بشأن كيفية وضع وتطوير إستراتيجيات للاستفادة من الفرص ومواطن القوة ، ولمجابهة التهديدات ومواطن الضعف .

ثالثا:-تحديد رؤيا ورسالة المؤسسة

▶ الرؤيا تمثل واقعا بعيد المدى لا نلمسه حاليا 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.

أمثلة على الرؤيا

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

▶ كمؤسسة تدريب مهني نطمح إلى تقديم تدريب ذات نوعية في متناول الجمعية وذات كفاءة ونجاعة وملائمة.

Vision for VT Training

“To provide high quality cost effective VT education that is self sustaining and independent.”

الرؤيا وصياغتها

- ▶ يمكن أن تكون مكتوبة أو مفهومة ضمناً وبشكل عام.
- ▶ ما تود أن تراه بالمستقبل وبشركنا الجميع بالتطلع إليه.
- ▶ يمكن أن يكون أكبر من مؤسستنا.
- ▶ ما نطمح لتحقيقه من خلال عمل المؤسسة وليس بالتحديد ما نستطيع ان نحققه.

Effective Missions

- ✓ **Broad in scope**
- ✓ **Generate strategic alternatives**
- ✓ **Not overly specific**
- ✓ **Reconciles interests among diverse stakeholders**
- ✓ **Finely balanced between specificity & generality**
- ✓ **Arouse positive feelings & emotions**
- ✓ **Motivate readers to action**
- ✓ **Generate favorable impression of the firm**
- ✓ **Reflect future growth**
- ✓ **Provide criteria for strategy selection**
- ✓ **Basis for generating & evaluating strategic options**

✓ Are dynamic in nature

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 ... ألخ. وكلها مكونات أساسية للحياة بكرامة وإنتاجية عالية في مجتمع ديمقراطي (القيم Values).

إذا أهمية الهوية - طبيعة العمل - السبب - القيم

Mission for VT Training institutions

- As a non governmental, non profitable organization, cooperate and coordinate in order to provide quality VT training with the aim of developing a knowledgeable workforce.
- As part of our responsibility to the community, our training is provided by highly skilled human and technical resources in order to maintain student satisfaction and meet their expectations

صياغة الرسالة

نساء لنساء منظمة فلسطينية غير حكومية ...	(1) من نحن (الهوية)
ما هي القضايا الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية الإنسانية ... الخ التي نود العمل أو التطرق إليها. مثلاً أن هدف مؤسسة نساء لنساء هو توفير الدعم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للنساء المهمشات. ملاحظة (لا نذكر هنا برامج تفصيلية ونترك الموضوع بعموميته حيث أنه من السهل تغيير البرامج وأصعب تغيير الأهداف.	(2) ماذا نفعل ولمن؟
تطرق إلى الفلسفة والقيم والثقافة التي تحكم أهداف ونهج المؤسسة. مثلاً: حيث ان النساء مشاركات أساسيات في عملية التنمية وعلينا زيادة مساهمتهم ومشاركتهم.	(3) لماذا نفعل هذا؟

رابعاً:- تحديد الاهداف الاستراتيجية والفرعية (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)

سؤالان هامان

- ▶ ما هي الاهداف الإستراتيجية التي يجب ان تحققها المؤسسة؟
- ▶ ما هي الإستراتيجية / الطرق المتبعة لتحقيق هذه الاهداف أو الإنجازات؟

خامساً:- البرمجة -الخطة التنفيذية

الاهداف الإستراتيجية - المهمات - الجهة المسؤولة - تاريخ إتمام العمل - كيفية التحقق من النجاح

- ▶ من يفعل ماذا.....

► كم من الوقت.....

► المتابعة والتقييم.....

سادسا:- التنفيذ والمتابعة - زيادة فرصه تطبيق الخطة الإستراتيجية

مكونات عملية التحضير

- مشاركة القيادة (الرسمية وغير الرسمية).
- العمل من منطلق مفاهيمي متفق عليه.
- أهمية إشراك أفراد من الذين سينفذون الخطة.
- إيلاء أهمية لمناقشة القضايا الحرجة في المؤسسة.

مكونات ذات علاقة بالمحتوى

- التطرق إلى القضايا الداخلية والخارجية.
- لا تدخل/ي في أدق التفاصيل.
- إيجاد توازن ما بين الحلم والحقيقة.
- ابقى اللغة والمفاهيم البسيطة.

مكونات ذات علاقة بالاستخدام

- إستخدام الخطة كأداة إدارة (إسترشاد لصنع القرار).
- أدخل/ي مكونات الخطة في نشاطات الإدارة اليومية.
- رتب/ي عمل المؤسسة في إطار الخطة.
- بشكل مواز . إيجاد خطة متابعة وتقييم

تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية

Tasks in Implementing the Strategy



ثامنا:- التقييم

مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

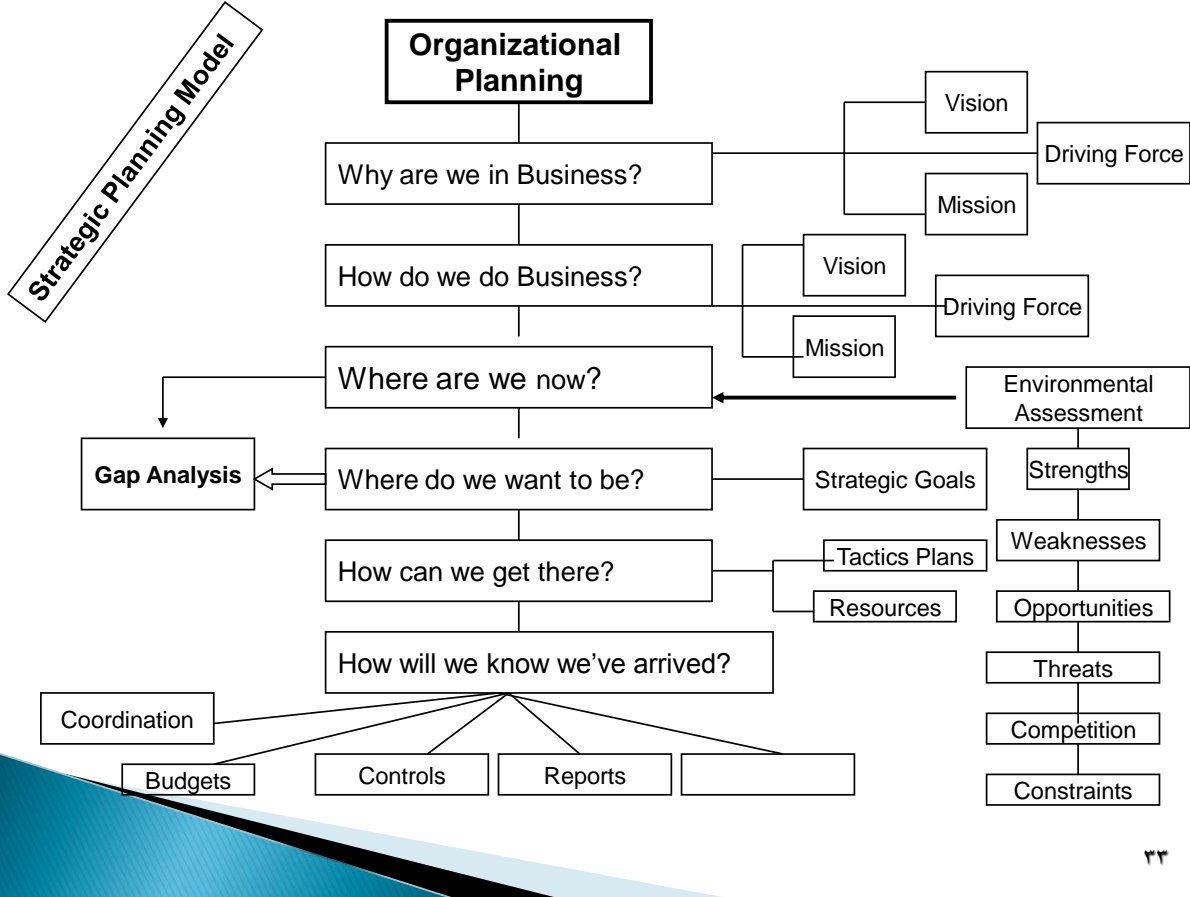
1. تعيين مجموعة لإدارة عملية التخطيط الإستراتيجي.
2. يمكن الإستعانة بمستشار خارجي للمساعدة.
3. الحصول على الموافقة على عملية التخطيط، المسؤوليات، الإطار الزمني ... الخ
4. تجميع المعلومات
5. مراجعة الرؤيا، الرسالة، النجاحات والإخفاقات.
6. تحليل المعلومات
7. الخروج بخطة أولوية
8. مراجعة الخطة مع المعنيين والتعديل.

9. مراجعة نهائية.

10. تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

11. مراجعة التنفيذ والتعديل حسب الحاجة.

ملخص:-



٣٣

▶ التخطيط الإستراتيجي ليس بالعملية السهلة

▶ التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى جهد ووقت

▶ العوامل التي تؤثر على الخروج بخطة ضعيفة تشمل:

1. الافتراضات الخاطئة

2. التوقعات المتفائلة جداً وغير واقعية.

3. ضعف في تحليل المخاطر (Risk Analysis)

4. ضعف في التحليل , PEST, SWOT

قصور الإستراتيجيات يرجع إلى:

- ▶ نقص المعلومات .
- ▶ الفشل في تحديد الغايات بشكل صحيح .
- ▶ قصور في تحليل SWOT فيما يتعلق بالغايات أو الوضع النهائي المرغوب .
- ▶ الافتقار إلى الإبداع في تحديد الإستراتيجيات الممكنة.
- ▶ عجز الإستراتيجيات المحددة عن بلوغ الغايات .
- ▶ سوء التوفيق بين البيئة الخارجية المحيطة والإمكانات التنظيمية للمؤسسة.

سوء التنفيذ يرجع إلى:

- ▶ تقدير مبالغ فيه للموارد والإمكانات .
- ▶ تقدير أقل من اللازم للوقت ، أو الأفراد ، أو التمويل المطلوب .
- ▶ الفشل في التنسيق.
- ▶ عدم القدرة على كسب دعم وتعاطف ومشاركة الناس.
- ▶ الفشل في اتباع الخطة.
- ▶ نقص اهتمام القيادة العليا وعدم استمرار كفالتها للخطة

مشروع " مهني " لتطوير التعليم المهني والتقني، يسعى منتدى شارك الشبابي من خلال تنفيذ مشروع "مهني" لتطوير التعليم المهني والتقني في فلسطين بالشراكة مع المؤسسة الألمانية لتعليم الكبار 'dvv international' بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي ويتمويل من الاتحاد الأوروبي إلى الحد من نسبة الفقر وزيادة فرص العمل للشباب. كما يسعى هذا المشروع إلى دعم المدارس الثانوية للتعليم المهني والتقني بهدف تطوير نظام إدارة فعالة، وخلق بيئة تعليمية داعمة وممكنة، وزيادة فرص الخريجين لدخول سوق العمل.

تنفيذ:

منتدى شارك الشبابي، منظمة شبابية فلسطينية يديرها الشباب، تعمل من أجل تعزيز المجتمع الفلسطيني من خلال تمكين الشباب، في جميع أنحاء فلسطين من أجل تحقيق هدفها الأساسي المتمثل في إيجاد حيز لانخراط الشباب كمشاركين نشطين في جميع قطاعات المجتمع المدني والمشاركة في تنمية المجتمعات المحلية.



بالشراكة مع:

المؤسسة الألمانية لتعليم الكبار 'dvv international' ، تتبع مؤسسة التعاون الدولي الجمعية الألمانية لتعليم الكبار، تعمل من أجل تعزيز تبادل المعلومات والخبرات الخاصة بتعليم الكبار والتنمية على المستويين الأوروبي والدولي وتوفير الدعم من أجل بناء وتطوير بُنى تعليم الشباب والكبار في الدول النامية والانتقالية (تلك المتواجدة في طور الانتقال من العالم الثاني إلى العالم الأول على غرار دول أوروبا الشرقية) وتعمل علن تقديم التعليم والتدريب المستمر والمشورة والمواد الإعلامية من أجل كونيّة التعلّم والمثاقفة، إضافة إلى التعريف بالسياسات الأوروبية.



بتمويل من:

