



التخطيط الاستراتيجي

نظرة عامة على العملية التخطيطية الكاملة :

خطوات إدارة الخطة الاستراتيجية

البداية: فريق التخطيط ✓ الجدول الزمني ✓ تجميع الوثائق

مراقبة الأداء

طرح الاستراتيجية: قم بتكزيل الإستراتيجية إلى جميع القطاعات سير العمل في الخطة

التقويم: ضع جدولاً زمنياً لمراقبة سير العمل في الخطة

مراجعة الخطط: عقد اجتماعات دورية لمراجعة وتعديل الخطط

المراجعة السنوية: قم بمراجعة الخطط السابقة وخطط للسنة التالية

بناء الخطة

استخدم منهجية التحليل SWOT: لترتيب الأولويات

وضع الأهداف التنظيمية: استخدم منهجية التحليل S.M.A.R.T

حدد أهداف القطاعات: ررتب أولوياتها كل عام

وزع مهام القطاعات على الخبراء المختصين: SMEs

الميزانية: ضع ميزانية لعام واحد متسقة مع الخطة

صياغة الاستراتيجية

الرسالة: تحديد الرسالة الأساسية لخطة الاستراتيجية

القيم: تحديد القيم الأساسية التي ترغب في صونها

الرؤية: ارسم صورة للنجاح المتوقع بعد خمس سنوات

المزايا التنافسية: تعرف على وضعك ضمن بقية المنافسين

المنهج العام: ضع نهجاً شاملاً لكيفية وأسلوب النجاح

الأهداف طويلة المدى: ضع إطاراً عاماً لـ 3 سنوات يشمل 6 أهداف

التقديرات المالية: ضع خطة تقديرات مالية لمدة 3 سنوات

التعرف على الوضع الحالي

القطاعات: تحديد المجالات التي ستتضمنها الاستراتيجية

بيانات السوق: التعرف على فرص السوق وأخطاره

رؤى المواطنين: التعرف على رضاهم واحتياجاتهم المستقبلية

إسهام العاملين: نقاط القوة والضعف لدى العاملين

تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار



البداية: مقدمة

تدور عملية الإدارة الإستراتيجية حول الانتقال من النقطة أ إلى النقطة ب بشكل أكثر فعالية وكفاءة والاستمتاع بالرحلة والتعلم منها. وفي حين يقع جزء من هذه الرحلة في إطار ما يسمى التخطيط الإستراتيجي يقع جزء آخر في ما يسمى التنفيذ. إن وجود إستراتيجية جيدة يملي علينا "كيف" نسير في الطريق الذي حددناه في حين أن التنفيذ الفعال يضمن لنا الوصول إلى الهدف. في المتوسط ، يمكن أن تستغرق هذه العملية التخطيطية ما بين ثلاثة وأربعة أشهر. ومع ذلك ، لا توجد دولة واحدة مشابهة لدولة أخرى، فقد تقرر المضي في العملية التخطيطية بخطوات أسرع أو إبطاء تلك الخطوات نظراً لتعسر تنفيذ الجاهزية أو غيرها من المراحل. ولهذا فعلياً أن نتحرك بوتيرة تناسبنا وتناسب فريقنا وتجعلنا نستفيد من الموارد التخطيطية المتاحة لنا.

المدة الزمنية للتخطيط لكل مرحلة:

من أسبوع إلى أسبوعين (اجتماع لمدة ساعة مع أصحاب المصلحة / الوزير والخبراء وقيادات العاملين في القطاع ومدير الإستراتيجية والتنفيذيين ومسؤولي الميزانية والفنيين (إذا لزم الأمر) لمناقشة المعلومات التي تم جمعها والتوجيه لاستمرار التخطيط الاستراتيجي.

أسئلة يجب طرحها:

- من سيكون ضمن أعضاء فريق التخطيط وكيف سنختارهم؟ (مؤهلات تخطيطية، خبرة سابقة، الخ).
- من سيقود العملية التخطيطية في كل قطاع من القطاعات؟
- بعد مضي ١٢ شهراً من الآن، ما الذي نريد أن نراه بشكل مختلف في القطاع كنتيجة للمشروع في هذه المبادرة التخطيطية؟

النتيجة بعد طرح الأسئلة السابقة:

- إبلاغ أعضاء فريق التخطيط بأدوارهم ومسؤولياتهم



- وضع الجدول الزمني للتخطيط.
- جمع معلومات التخطيط الحالية والبيانات الثانوية.

مخطط الإجراءات لكل قطاع:

الإجراء	المشاركون	الأدوات والتقنيات	المدة التقديرية
تحديد الجاهزية التنظيمية للقطاع	رئيس القطاع، أصحاب المصلحة الوزير أو المسئول التنفيذي، مدير الإستراتيجية	تقييم الجاهزية	
تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي والجدول الزمني	رئيس القطاع، خبراء التخطيط وأصحاب المصلحة والمسئول التنفيذي، مدير الإستراتيجية		الاجتماع الافتتاحي: ١ ساعة
جمع ومراجعة المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية القادمة	فريق التخطيط وفريق التنفيذ في القطاع		اجتماع مراجعة البيانات: ساعتان

الخطوات:

- الخطوة ١: تحديد الجاهزية التنظيمية
- قم بإعداد عملية التخطيط الخاصة بك للنجاح - أسئلة يجب طرحها:



- هل شروط ومعايير التخطيط الناجح متوفرة في الوقت الحالي؟ وهل يمكن تفادي بعض العقبات؟
- هل هذا هو الوقت المناسب لبدء عملية التخطيط؟ نعم ام لا؟ إذا كانت الإجابة لا ، إلى أين نذهب من هذه الخطوة وما الذي يجب عمله؟

الخطوة ٢: تكوين الفريق ووضع الجدول

من سيكون ضمن فريق التخطيط الاستراتيجي الخاص بنا؟ نحن بحاجة إلى اختيار شخص ما للإشراف على التنفيذ (مدير الإستراتيجية أو مدير التخطيط الإستراتيجي) ثم نحتاج إلى الخبراء وصناع القرار الرئيسيين لهذا الفريق. يجب أن تكون المجموعة صغيرة من حوالي ١٢-١٥ شخصًا.

الخطوة ٣: جمع البيانات

- نحتاج جمع المعلومات التالية:
- الاحصاءات العامة
- آخر خطة إستراتيجية تم تنفيذها ونسبة نجاحها واخفاقاتها وأسباب الاخفاقات
- المهام والرؤى، والقيم
- خطة العمل
- السجلات المالية للسنوات القليلة الماضية
- خطط التسويق الصادر والوارد
- أي بيانات أخرى ، مثل SWOT للعام الماضي إن وجدت وأرقام الميزانيات والمشاريع والتوقعات.

الخطوة ٤: مراجعة البيانات المجمعة:

- مراجعة البيانات التي تم جمعها في الإجراء الأخير مع مدير التخطيط الاستراتيجي والخبراء
- ما هي الاتجاهات التي تراها من خلال البيانات؟
- هل هناك مجالات ضعف أو قوة واضحة؟



. ما هي الفرص المتاحة لنا؟
النتائج:



يجب أن تكون الخطة الإستراتيجية قابلة للتكيف للبقاء على قيد الحياة في الظروف المتغيرة أو غير المتوقعة. إن الدولة التي تطور وتنفذ خطة إستراتيجية تكتسب بشكل كبير من التجربة، والبدء بنموذج العمل ثم بناء خطة ملموسة يمكن أن يكون أكثر نجاحًا لدولتنا من عدم وجود خطة على الإطلاق.

على مدار عمر خطتك الإستراتيجية ، قد تكتشف أن بعض الافتراضات الأساسية لاستراتيجيتك معيبة أو غير كاملة. غالبًا ما تظل المهمة والرؤية والرسالة كما هي بينما ستكون أهدافك وغاياتك عرضة للمراجعة أو التحديث. عندما يحدث هذا ، ستحتاج إما إلى تكيف استراتيجيتك أو بدء العملية مرة أخرى. لكن لا تدع ذلك يكون مشكلة بالنسبة لك.



يمكن لبعض القطاعات الاحتفاظ بخطة إستراتيجية لمدة عام أو أكثر، بينما يتعين على قطاعات أخرى الاستجابة للمتغيرات بشكل متكرر. مهما كان وضعنا، يجب أن نكون مستعدين للتخلي عن بعض الاستراتيجيات أو تعديلها أو تعديلها حسب الضرورة. يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة للتعويض عن بيئة الأعمال الديناميكية التي يعمل فيها العالم اليوم.

المراحل

المرحلة الأولى: تحديد موقفنا ووضعنا الاستراتيجي

جدول الإجراءات

الإجراء	المشاركون	الأدوات والتقنيات	المدة المقدرة
إجراء مسح للاتجاهات الكلية والجزئية في بيئتك وقطاعك (المسح البيئي)	فريق التخطيط وفريق التنفيذ الخاص بالقطاع	• ورقة عمل المسح البيئي	3 - 2 أسابيع
تحديد الأسواق والفرص التنافسية والمخاطر	فريق التخطيط وفريق التنفيذ الخاص بالقطاع	• البحث في الويب • تقارير مكاتب التجارة والاستثمار • حضور المعارض	3 - 2 أسابيع



	التجارية • تقارير الصناعة		
3 - 2 أسابيع	استبيان / ملاحظات المستوردين في الخارج ورقة عمل المستهدفين	فريق الاستثمار والتسويق والتصدير وخبراء العلاقات التجارية	التعرف على المستهدفين وعرض القيمة الخاص بنا
3 - 2 أسابيع	• استبانات واستمارات مسح المواطنين / استمارات ردود الفعل	الجميع	جمع آراء المواطنين والمستثمرين والشركاء ومراجعتها لتحديد نقاط القوة والضعف
اجتماع الموقف الاستراتيجي: ٢- ٤ ساعات	ورقة عمل SWOT خريطة الوضع والموقف تحليل الفرص	الفرق التنفيذية وخبراء التخطيط الاستراتيجي	إعادة قراءة بيانات نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT لتعزيز مزايا التنافسية بناءً على نقاط قوتنا الرئيسية



الخطوات:

الخطوة ١: تحديد القضايا الاستراتيجية

القضايا الإستراتيجية عبارة عن مناطق مجهولة بالغة الأهمية تدفعنا للشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي فوراً. هذه المشكلات من الأهمية بحيث يجب أن تبقى الجميع مستيقظاً في الليل يتوسل لإيجاد حلول و قرارات استراتيجية لإنقاذ الوطن.

أسئلة يجب طرحها:

- كيف سننمو أو نستقر أو نتراجع من أجل الحفاظ على بلادنا في المستقبل؟
- كيف ننوع منتجاتنا وصادرنا وواردنا لتقليل اعتمادنا على منتج رئيسي واحد أو دولة واحدة وهكذا؟
- ما الذي يجب علينا فعله لتحسين هيكل التكلفة لمنتجاتنا وصادراتنا والبقاء في المنافسة؟
- كيف ننوع و نبتكر ونطور منتجاتنا وخدماتنا؟

الخطوة ٢: إجراء المسح البيئي

سيساعدنا المسح البيئي على فهم بيئة العمل الخاصة بنا. يشار إلى المسح البيئي أيضاً باسم تحليل PEST ، وهو اختصار للاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. أحياناً يكون من المفيد أيضاً تضمين الاتجاهات البيئية والقانونية أيضاً عبر تقنية PESTLE. تلعب كل هذه الاتجاهات دوراً في تحديد بيئة الأعمال العامة. يمكننا استخدام تقنيات PMESII وتقنيات SOAR

الخطوة الثالثة: إجراء تحليل تنافسي



السبب لإجراء تحليل تنافسي هو تقييم الفرص والمخاطر التي قد تحدث من الدول التي تتنافس على نفس المنتج أو الخدمة التي نقدمها. وبهذا فنحتاج إلى فهم ما يقدمه منافسونا أو لا يقدمونه لعملائنا المحتملين. فيما يلي بعض الطرق الرئيسية الأخرى التي يتناسب التحليل التنافسي فيها مع التخطيط الاستراتيجي:

- مساعدتنا على تقييم ما إذا كانت ميزتنا التنافسية هي ميزة فعلاً.
- فهم الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية لمنافسنا حتى نتمكن من التخطيط وفقاً لذلك.
- توفير المعلومات التي ستساعدنا على تقييم قراراتنا الإستراتيجية مقابل ما قد يفعله أو لا يفعله منافسونا

الخطوة الرابعة: تحديد الفرص والمخاطر

الفرص هي مواقف متاحة ولكن يجب التصرف حيالها إذا كان العمل سيستفيد منها.

ما الذي نريد توظيفه والاستفادة منه؟

أسئلة يجب طرحها:

- ما هي احتياجات المستهدفين الجديدة التي يمكننا تلبيتها؟
- ما هي الاتجاهات الاقتصادية التي تفيدنا؟
- ما هي الفرص السياسية والاجتماعية الناشئة؟
- ما هي المجالات التي فوتها منافسونا؟

تشير المخاطر إلى الظروف أو العوائق الخارجية التي قد تمنعنا من تحقيق أهدافنا

ما الذي نحتاج لمعالجته أو إصلاحه؟

• أسئلة للإجابة:

- ما هي الاتجاهات الاقتصادية السلبية؟
- ما هي الاتجاهات السياسية والاجتماعية السلبية؟



- ما هي المجالات التي يوشك المنافسون أن يتفوقوا علينا فيها؟
- أين هي المجالات التي نحن عرضة للخطر؟

الخطوة ٥: تحديد نقاط القوة والضعف

تشير نقاط القوة لدينا إلى ما نقوم به بشكل جيد.

على أي الأسس نريد أن نبني خططنا القادمة؟

أسئلة يجب طرحها:

- ما الذي نقوم به بشكل جيد (في الصادر والخدمات والسياحة وغيرها)؟
- ما هي كفاءاتنا الأساسية؟
- ما الذي يميزنا عن منافسينا؟
- لماذا يستورد عملاؤنا منا؟

نقاط الضعف: تشير نقاط الضعف إلى أي قيود تواجهها الدولة في تطوير أو تنفيذ الإستراتيجية.

ما الذي يحتاج أن ندعمه لنطور استراتيجية ناجحة؟

أسئلة يجب طرحها:

- ما هو المجال الذي نفتقر فيه للموارد؟
- ما الذي يمكننا فعله بشكل أفضل؟
- ما هي أوجه الصرف التي يتم فيها إهدار أموال الدولة؟
- في أي المجالات يتمتع منافسوننا بميزات عنا؟

الخطوة ٦: معرفة شرائح المستهدفين



يحدد تقسيم المستهدفين إلى مجموعات المختلفة من الدول والمؤسسات والأفراد الذين نهدف للوصول إليهم أو خدمتهم.

لمن نقدم الخدمات والأعمال؟

أسئلة يجب طرحها:

- ما هي الاحتياجات أو الرغبات التي تحدد مستهدفنا المثالي؟
- ما هي الخصائص التي تصف مستهدفنا النموذجي؟
- هل يمكننا تصنيف عملائنا إلى ملفات تعريف مختلفة باستخدام احتياجاتهم ورغباتهم وخصائصهم؟
- هل يمكننا الوصول إلى هذه الشرائح من خلال قنوات اتصال واضحة؟

الخطوة السابعة: تطوير تحليل نقاط القوة والضعف والمخاطر والفرص SWOT الخاص بنا

- يعد تحليل SWOT طريقة سريعة لفحص دولتنا من خلال النظر في نقاط القوة والضعف الداخلية فيما يتعلق بالفرص والمخاطر والتهديدات الخارجية. من خلال إنشاء تحليل SWOT ، يمكننا رؤية جميع العوامل المهمة التي تؤثر على دولتنا مجموعة في مكان واحد. فهذا التحليل سهلة القراءة والتواصل والإنشاء. سنأخذ نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي طورناها سابقاً لنراجعها ونحدد أولوياتها ، ونقوم بدمج المصطلحات المتشابهة. يساعدنا تحليل SWOT في طرح الأسئلة التالية والإجابة عليها:
- كيف يمكننا بناء نقاط القوة
- إصلاح نقاط ضعفنا
- الاستفادة من فرصنا وتوظيفها بطريقة صحيحة
- إدارة المخاطر والتهديدات الخاصة بنا



المرحلة الثانية: وضع الخطة الاستراتيجية

جدول الإجراءات

الإجراء	المشاركون	الأدوات والتقنيات	المدة المقدرة
(الرسالة) تحديد القطاعات الرئيسية ودراسات الجدوى والأهداف	فريق التخطيط (وجميع الموظفين والعاملين بالدولة في حالة إجراء المسوحات والإحصاءات)	المقابلات مع التنفيذيين المسح الاستراتيجي النوعي للموظفين المختارين أو جميع الموظفين	أسبوعان (لجمع البيانات والمراجعة وإقامة معسكر صغير مع فريق التخطيط)
(القيم) تحديد الأهداف القطاعية	فريق التخطيط (جميع الموظفين والعاملين في القطاع في حالة إجراء مسح)	المقابلات مع التنفيذيين المسح الاستراتيجي النوعي للموظفين المختارين أو جميع الموظفين	أسبوعان (لجمع البيانات والمراجعة وإقامة معسكر صغير مع فريق التخطيط)
(الرؤية) تشكيل تصور ورؤية لما سيبدو عليه النجاح في 3-5 سنوات القادمة	فريق التخطيط (جميع الموظفين والعاملين في القطاع في حالة إجراء مسح)	المقابلات مع التنفيذيين المسح الاستراتيجي النوعي للموظفين المختارين أو جميع الموظفين	أسبوعان (لجمع البيانات والمراجعة وإقامة معسكر صغير مع فريق التخطيط)



أسبوعان (لجمع البيانات والمراجعة وإقامة معسكر صغير مع فريق التخطيط)	المقابلات مع التنفيذيين المسح الاستراتيجي النوعي للموظفين المختارين أو جميع الموظفين	فريق التخطيط (جميع الموظفين والعاملين في القطاع في حالة إجراء مسح)	تعزيز وتحسين وتقوية ودعم مزايا التنافسية بناءً على نقاط قوتنا الرئيسية
أسبوعان (لجمع البيانات والمراجعة وإقامة معسكر صغير مع فريق التخطيط)	المقابلات مع التنفيذيين المسح الاستراتيجي النوعي للموظفين المختارين أو جميع الموظفين	فريق التخطيط (جميع الموظفين والعاملين في القطاع في حالة إجراء مسح)	صياغة استراتيجيات على مستوى الدولة تشرح قاعدتنا للمنافسة
أسبوعان (لجمع البيانات والمراجعة وإقامة معسكر صغير مع فريق التخطيط)	المقابلات مع التنفيذيين المسح الاستراتيجي النوعي للموظفين المختارين أو جميع الموظفين	فريق التخطيط	الاتفاق على القضايا الاستراتيجية التي نحتاج إلى معالجتها في العملية التخطيطية

الخطوة ١: تحديد رسالتنا

المهمة والرسالة التي تهدف أهداف الدولة و سبب وجودها.

ما هو هدف الدولة السودانية؟ لماذا هي موجودة؟ وماذا تفعل لتبقى؟

أسئلة يجب طرحها:

• ما الذي تسعى دولتنا لتحقيقه؟



• ما الذي يحفزنا للعمل من أجل هذه الدولة وما الذي يميزها؟

• ماذا سيحدث لو لم نعمل لمصلحة الدولة؟

النتائج: بيان قصير وموجز وملاموس يحدد بوضوح نطاق الدولة السودانية رسالتها التي تريد أن توصلها للمواطنين وللعالم.

الخطوة الثانية: تحديد قيمنا

يوضح بيان القيم الخاص بنا وما تمثله الدولة السودانية من قيم وأخلاق وسلوك مجتمعي وما نتوقع رؤيته نتيجة لذلك.

ماهي القيم التي يجب أن نتحلى بها؟

أسئلة يجب طرحها:

• ما هي العناصر الرئيسية غير القابلة للتفاوض والتي تعتبر حاسمة لنجاح الدولة السودانية؟

• ما هي المبادئ التوجيهية الأساسية لكيفية عملنا في هذه الدولة؟

• ما هي السلوكيات التي نتوقع رؤيتها بين المواطنين السودانيين؟

• إذا تغيرت الظروف الدولية وعاقبتنا على الاحتفاظ بهذه القيم الأساسية، فهل سنظل نحتفظ بها أم نتخلى عنها؟

النتائج: تدوين قائمة مختصرة من ٥-٧ قيم أساسية للمواطن السوداني.

الخطوة ٣: عرض بيان الرؤية الخاص بنا

تحديد الرؤية المستقبلية المطلوبة لوضع الدولة السودانية ومؤشرات التوجه لتحقيق تلك النتيجة.

إلى أين نتجه؟



أسئلة يجب طرحها:

- كيف ستبدو دولتنا بعد ٥-١٠ سنوات من الآن؟
- كيف سيكون شكل النجاح وكيف سيبدو لنا؟
- ما الذي نطمح إلى تحقيقه؟
- ما هي التحديات التي نواجهها ولماذا؟

النتائج: النظرة المستقبلية وصورتنا بعد ١٠ سنوات.

الخطوة ٤: تحديد المزايا التنافسية الخاصة بنا

الميزة التنافسية هي إحدى سمات الدولة والتي تسمح لها بتلبية احتياجات مستهدفها من مواطنين وعملاء ودول أخرى بشكل أفضل مما يستطيع منافسوها

ما هو أفضل ما لدينا وما الذي يميزنا عن غيرنا؟

أسئلة يجب طرحها:

- ما هي نقاط قوتنا الفريدة؟
- ما هو أفضل ما تقدمه أسواقنا في الداخل والخارج؟
- هل لا يزال عملاؤنا المستهدفون في الدول الأخرى ومواطنونا في الداخل يقدرّون ما يتم تقديمه لهم؟ إسألهم.
- ما هو المعدل التراكمي لقيمة منتجاتنا وخدماتنا في السوق المحلي والعالمي؟

النتائج: قائمة من عنصرين أو ثلاثة تعبر بصدق عن مؤهلات دولتنا للتفوق.

الخطوة ٥: صياغة الاستراتيجيات على مستوى الدولة



الاستراتيجية هي المنهج العام الذي ننوي اتباعه للوصول إلى رؤيتنا وغاياتنا ورسالتنا. وبغض النظر عن المستوى فإنه يجب أن تجيب الإستراتيجية على السؤال: "كيف سننجح في تحقيق هذا؟"

أسئلة يجب طرحها:

- هل مجال سوقنا وصناعاتنا ومنتجاتنا واسع المدى أم أنه ضيق؟
 - واسع؟: إذا يجب التركيز نسبياً على نطاق السوق الواسع.
 - ضيق؟: إذا يجب الاقتصار على شريحة واحدة فقط أو قطاعات قليلة محددة في استراتيجيتنا
- هل يركز وضعنا التنافسي على تقليل التكلفة الإجمالية أم على تميز المنتج والخدمة أو على كليهما؟

تأسيس المنهجية العامة والشاملة التي ننوي استخدامها للوصول إلى رؤيتنا.



المرحلة الثالثة: بناء الخطة الإستراتيجية

جدول الاجراءات

الإجراء	المشاركون	الأدوات والتقنيات	المدة المقدرة
وضع خطة وإطار العمل الاستراتيجي الخاص بنا وتحديد الأهداف والأولويات الإستراتيجية طويلة المدى	فريق التخطيط وفريق التنفيذ	الخريطة الإستراتيجية مخطط مقارنة الإستراتيجية	قيادة الدولة خارج الموقع: لمدة يوم - يومين
ضع أهدافاً وتدابير تنظيمية قصيرة المدى باستخدام نموذج SMART	فريق التخطيط وفريق التنفيذ	خريطة إستراتيجية مخطط مقارنة الإستراتيجية	قيادة الدولة خارج الموقع: لمدة يوم - يومين
تحديد واختيار المقاييس التي ستكون مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بنا KPIs	فريق التنفيذ ومدير الاستراتيجية	خريطة الإستراتيجية	اجتماع متابعة خارج الموقع: ٢-٤ ساعات

الخطوة ١: استخدام SWOT لتحديد الأولويات

إذا قرر فريقنا القيام بالخطوة التالية في تحليل SWOT ، فنقوم بتطبيق مصفوفة البدائل الإستراتيجية TOWS لمساعدتنا على التفكير في الخيارات التي يمكننا متابعتها. للقيام بذلك ، نقوم بمطابقة الفرص والمخاطر والتهديدات الخارجية مع نقاط القوة والضعف الداخلية لدينا، كما هو موضح في المصفوفة أدناه:



مصفوفة البدائل الإستراتيجية وفقاً لمنهجية TOWS

المخاطر الخارجية External Threats (T)	الفرص الخارجية External Opportunities (O)	
<p>إستراتيجيات الحماية ST: الإستراتيجيات التي تستخدم نقاط القوة لتقليل المخاطر. <i>ST Protective Strategies: Strategies that use strengths to minimize threats.</i></p>	<p>استراتيجيات الميزات SO: الإستراتيجيات التي تستخدم نقاط القوة لتعظيم الفرص. <i>SO Advantage Strategies: Strategies that use strengths to maximize opportunities.</i></p>	<p>نقاط القوة الداخلية Internal Strengths (S)</p>
<p>استراتيجيات WT الدفاعية: الإستراتيجيات التي تقلل من نقاط الضعف وتتجنب المخاطر. <i>WT Defensive Strategies: Strategies that minimize weaknesses and avoid threats.</i></p>	<p>استراتيجيات تحويل WO: الإستراتيجيات التي تقلل من نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص. <i>WO Conversion Strategies: Strategies that minimize weaknesses by taking advantage of opportunities.</i></p>	<p>نقاط الضعف الداخلية Internal Weaknesses (W)</p>

تقييم الخيارات التي أنشأناها ، وتحدد الخيارات التي تقدم أكبر فائدة ، وتحقق مهمة ورسالة دولتنا ورؤيتها على أفضل وجه. نضيف هذه الخيارات الإستراتيجية إلى بقية الأخرى التي ن فكر فيها.



الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى

الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى عبارة عن بيانات طويلة المدى وواسعة ومستمرة تتناول بشكل شامل جميع مجالات الدولة وقطاعاتها.

ما الذي يجب أن نركز عليه لتحقيق رؤيتنا؟ ما هي أكبر العقبات التي ستواجهنا؟

. أسئلة يجب طرحها:

- . ما هي توقعات مساهمينا أو أصحاب المصلحة لأدائنا المالي أو نتائنا الاجتماعية؟
- . للوصول إلى نتائنا ، ما هي القيمة التي يجب أن نقدمها لمستهدفينا؟ ما هي القيم التي نعرضها للآخرين؟
- . لتوفير القيمة ، ما هي العملية التي يجب أن نتفوق فيها لتقديم منتجائنا وخدماتنا؟
- . لدفع عملياتنا ، ما هي المهارات والقدرات والهيكل التنظيمي الذي يجب أن نمتلكه؟

النتائج: وضع إطار لخطتنا - لا يزيد عن ستة أهداف





الخطوة ٣: تحديد الأهداف والتدابير على مستوى الدولة

بمجرد صياغة أهدافنا الإستراتيجية ، يجب علينا ترجمتها إلى أهداف وإجراءات يمكن توصيلها بوضوح إلى فريق التخطيط الخاص بنا (قادة الفريق و / أو أعضاء الفريق). نريد تحديد الأهداف التي تحول الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف أداء محددة. نحدد الأهداف الفعالة بوضوح ماذا ومتى وكيف ومن ، وأن تكون قابلة للقياس على وجه التحديد. يجب أن يعالجوا ما علينا القيام به على المدى القصير (نفكر في ١-٣ سنوات) لتحقيق أهدافنا الاستراتيجية العاجلة لكل قطاع. الأهداف على مستوى الدولة هي بيانات سنوية محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها ومسؤولة ومحددة زمنياً. هذه هي بيانات النتائج التي تعبر عن النتيجة المتوقعة في الدولة

ما هو الشيء الأكثر أهمية الآن للوصول إلى أهدافنا طويلة المدى؟

النتائج: نتائج واضحة للعام الحالي



الاستراتيجية العامة: الاستفادة من الموارد الحالية لاكتساب حصة في السوق

الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى	أهداف السنة الواحدة	القياسات	الأهداف	الجهة المسؤولة
ماليا				
1	زيادة الوصول لدولة مستقرة ماليا وتحقق إيرادات وفيرة	زيادة الساعات المدفوعة لدينا بنسبة ١٠٪ خلال الـ ١٢ شهرًا القادمة	# من الساعات المدفوعة	1.2% زيادة كل شهر
	2	تحقيق نمو في المبيعات بنسبة ١٠٪ سنويًا	مبيعات شهرية	1.2% زيادة كل شهر
العميل				
1	إدخال المنتجات الحالية إلى سوقين جديدين	تحقيق ١٠٪ من المبيعات السنوية للبلاد من سوق الأعمال الصغيرة بنهاية العام المقبل	# من عملاء الأعمال الصغيرة	١٠٠ عميل
إجراءات سير العمل الداخلية				
1	تحقيق التميز في تنفيذ الطلبات من خلال تحسين العملية عبر الإنترنت	تقليل الفاصل الزمني بين بيانات الطلب والتسليم من ٦ أيام إلى ٤ أيام بحلول هذا الشهر	# أيام إجراءات معالجة الطلب	٤ أيام
	2	تقليل عدد المرتجعات بسبب أخطاء الشحن من ٣٪ إلى ٢٪	# عدد المرتجعات بسبب أخطاء الشحن	٢٪
المواطنون والتدريب				
1	تزويد الموظفين بعمل صعب ومجز	تقليل معدل دوران مديري المبيعات بنسبة ١٠٪ بنهاية العام	العائد من العاملين والموظفين	١٠٪
	2	تعيين وتدريب مدير علاقات إنسانية بحلول نهاية العام	تعيين مدير علاقات إنسانية	إنجاز



الخطوة ٤: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي المقاييس الرئيسية التي سيكون لها أكبر تأثير في دفع أداء الدولة للأمام. يجب على المخططين الاستراتيجيين إيجاد كافة مؤشرات الأداء الرئيسية لجميع القطاعات والأعمال والخدمات وفي كافة المرافق وتزويدها بإرشادات الإجراءات المهمة.

كيف نقيس نجاحنا؟

هناك ما بين ٥-٧ مقاييس تساعدنا في الحفاظ على نبض الأداء الخاص بنا. فعند اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية نبدأ بالسؤال "ما هي مقاييس الأداء الرئيسية التي نحتاج إلى تتبعها من أجل مراقبة ما إذا كنا نحقق أهدافنا؟" تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية هذه الأهداف الرئيسية التي نريد قياسها والتي سيكون لها أكبر تأثير في المضي قدماً بالأداء في الدولة.

الخطوة ٥: تحويل استراتيجياتنا إلى سلسلة عمليات

عناصر العمل والمهام المتتالية لكل هدف قصير المدى هو المكان الذي تلتقي فيه الإطار بالأسفلت - حرفياً. يحدث الانتقال من الأفكار الكبيرة إلى العمل عندما تتم ترجمة الإستراتيجية من المستوى التنظيمي إلى المستوى الفردي. نحن هنا نوسع دائرة الأشخاص الذين يشاركون في التخطيط كمديرين للقطاعات وللمناطق الوظيفية والمساهمين الفرديين يطورون أهدافهم وإجراءاتهم قصيرة الأجل لدعم الاتجاه التنظيمي في الدولة. ولكن قبل اتخاذ هذا الإجراء ، علينا أن نحدد ما إذا كنا سنطور مجموعة من الخطط التي تتتالي مباشرة من الخطة الإستراتيجية الشاملة، أو بدلاً من ذلك إذا كان لدينا خططاً تشغيلية أو أعمالاً أو حسابات حالية يجب أن تتزامن مع الأهداف التنظيمية الشاملة في الدولة. يكمن الخطأ في تطوير مجموعات متعددة من الأهداف والإجراءات لمدرء القطاعات والموظفين ليتولوا إدارتها فقط. سنكون قد انتقلنا بهذه الطريقة أو في هذه المرحلة من التخطيط للاستراتيجية إلى تخطيط العمليات ؛ ومن التخطيط الاستراتيجي إلى التخطيط السنوي. ومع ذلك ، فإن الطريقة الوحيدة التي يتم بها تنفيذ الإستراتيجية هي محاذاة الموارد والإجراءات من الأسفل إلى الأعلى وليس العكس.

أسئلة يجب طرحها:

- كيف سنحقق هذا على المستوى الوظيفي؟



- من الذي يجب أن يفعل ماذا ومتى يتم تحقيق وقيادة الأهداف التنظيمية؟
- ما هي الأسئلة الاستراتيجية التي لا تزال قائمة وتحتاج إلى حل؟

النتائج:

سنكون قد صغنا أهداف القطاعات والمؤسسات/ والأهداف الوظيفية والإجراءات والتدابير والأهداف للأشهر الـ ١٢-٢٤ القادمة

الخطوة ٦: تحويل سلسلة الأهداف إلى أهداف قطاعية وإلى مهام ضمن فرق التنفيذ

الآن في القطاعات والمؤسسات والأقسام / والفرق الخاصة بنا ، نحتاج إلى إنشاء أهداف لدعم الخطط على مستوى الدولة. يجب أن تظل هذه الأهداف وفقاً لمنهجية SMART وتكون عموماً (قصيرة المدى) شيئاً يمكننا ويجب القيام به خلال ١٢-١٨ شهراً القادمة. وأخيراً يجب علينا تطوير خطة عمل لكل هدف. ولنضع في اعتبارنا منهجية SMART مرة أخرى عند تعيين عناصر العمل، ولنتأكد من أنها تتضمن تواريخ البدء والانتهاؤ وتكليف شخص ما بتعيين مسؤوليته. نظراً لأن عناصر العمل هذه تدعم أهدافنا المحددة مسبقاً ، فقد يكون من المفيد التفكير في عناصر العمل وخططنا الفورية في الطريق إلى تحقيق أهدافنا (قصيرة المدى). بمعنى آخر ، نحدد جميع الإجراءات التي يجب أن تحدث في الـ ٩٠ يوماً القادمة مثلاً ونستمر في نفس العملية كل ٩٠ يوماً حتى يتم تحقيق الهدف.

أمثلة على الأهداف المتتالية:

1 توسع رقعة المستهدفين وزيادة قاعدة العملاء الجدد.

1.1 الوصول إلى زيادة سنوية بنسبة ١٥٪ في المستهدفين والعملاء الجدد. (يتم العمل عليها لمدة سنتين)



1.1.1 تنفيذ حملة تسويقية لفتح أسواق جديدة. (الاستثمار ، حملة لمدة ١٢ شهرًا)
1.1.1.1 البحث عن الفرص في الأسواق الجديدة التي يمكننا التوسع فيها. (الاستثمار ، لمدة ٦ أشهر)
1.1.1.1.1 إكمال دراسة تحليل تنافسية لأسواقنا الحالية والمستقبلية. (الاستثمار ، خلال ٦٠ يومًا)
1.1.1.2 تطوير مواد الحملة للأسواق الجديدة. (الاستثمار ، يكون في غضون ١٠ أشهر)
1.1.1.2.1 البحث عن طرق التسويق الأفضل للوصول إلى الأسواق الجديدة. (الاستثمار ، خلال ٨ أشهر)

المرحلة الرابعة: تنفيذ الإستراتيجية وإدارة ومراقبة الأداء

جدول الإجراءات

الإجراء	المشاركون	الأدوات والتقنيات	المدة المقدرة
وضع الجدول التنفيذي	فريق التخطيط	خطة التنفيذ الجدول الزمني	١ – ٢ ساعتين
تدريب الفريق على استخدام برمجيات ونظم إدارة الجزء الخاص بهم من الخطة	فرق الموارد البشرية ورؤساء القطاعات ومدراء	مناهج ومواد التدريب الدورات	١ ساعة واحد لعضو الفريق



		الإدارات والفرق الأخرى	
المراجعة القطاعية: ساعتين المراجعة التنظيمية: ٤ ساعات	<ul style="list-style-type: none">• أجندات مراجعة الاستراتيجية• مواضيع استراتيجية للمناقشة	فرق القطاعات والإدارات والفريق التنفيذي	مراجعة التقدم وتكييف الخطة في مراجعات الإستراتيجية ربع السنوية (QBR)

الخطوة ١: جدول التنفيذ

التنفيذ هو العملية التي تحول الاستراتيجيات والخطط إلى أفعال من أجل تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية. كيف سنستخدم الخطة كأداة إدارة؟

أسئلة يجب طرحها:

- جدول الاتصال: كيف ومتى سنطرح خطتنا إلى العاملين والموظفين؟ كم مرة سوف نرسل التحديثات؟
- من سيقود العملية الإجرائية: من سيكون مدير الاستراتيجية؟
- الهيكل: ما هي تواريخ مراجعات الإستراتيجية (نوصي على الأقل كل ثلاثة أشهر)
- النظام والتقارير: ما الذي نتوقع أن يأتي به كل مسئول استعدادًا لجلسات مراجعة الاستراتيجية تلك؟

النتائج: مزامنة الخطة مع "إيقاع العمل".

بمجرد توفر الموارد الخاصة بنا ، يمكننا تعيين جدول التنفيذ الخاص بنا. ولنستخدم الخطوات التالية كخطة تنفيذ أساسية:

١. إنشاء نظام إدارة الأداء والمكافآت والتحفيز والمحاسبة.



٢. عقد اجتماعات استراتيجية شهرية وربع سنوية مع إجراءات إعداد التقارير المعمول بها.

٣. إعداد تواريخ المراجعة الاستراتيجية السنوية بما في ذلك التقييمات الجديدة واجتماع المجموعات لمراجعة الخطة السنوية.



الآن أصبحنا جاهزين لخطة طرح الاستراتيجية. وفيما يلي نموذج لجدول التنفيذ لكل قطاع ويمكن تطويرها لجدول
زمن 2014-2015-2016-2017-2018-2019-2020

	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
مجلس الإدارة / الرئيس التنفيذي	اجازة خطة السنة المالية		الربع الأول مراجعة الأعمال ربع السنوية على مستوى القطاع			الربع الثاني مراجعة الأعمال ربع السنوية على مستوى القطاع			الربع الثالث مراجعة الأعمال ربع السنوية على مستوى القطاع		الموافقة على خطة السنة المالية القادمة	الربع الرابع مراجعة الأعمال ربع السنوية على مستوى القطاع تقرير نهاية العام
نائب الرئيس التنفيذي			الربع الأول مراجعة الأعمال ربع السنوية على مستوى الإدارات			الربع الثاني مراجعة الأعمال ربع السنوية على مستوى الإدارات	استطلاع ومقابلات التنفيذيين		الربع الثالث مراجعة الأعمال ربع السنوية على مستوى الإدارات	المعسكر التخطيطي للعام المقبل		الربع الرابع مراجعة الأعمال ربع السنوية على مستوى القطاع تقرير نهاية العام
مدرء الإدارات	فحص / تحديث حالة الأهداف	فحص / تحديث حالة الأهداف	فحص / تحديث حالة الأهداف	فحص / تحديث حالة الأهداف	فحص / تحديث حالة الأهداف	فحص / تحديث حالة الأهداف	فحص / تحديث حالة الأهداف	فحص / تحديث حالة الأهداف	فحص / تحديث حالة الأهداف	فحص / تحديث حالة الأهداف	فحص / تحديث حالة الأهداف	فحص / تحديث حالة الأهداف
							استطلاع جميع الموظفين					

تقييم الإستراتيجية (خضراء) تطوير الإستراتيجية (بني) تقييم الإستراتيجية (أزرق)



الخطوة ٢: متابعة الاجراءات والتنفيذ للوصول للأهداف

لا تحتاج الاجتماعات الإستراتيجية الشهرية إلى الكثير من الوقت - يجب أن تكون ٣٠ إلى ٦٠ دقيقة كافية. لكن من المهم أن يقوم أعضاء الفريق الرئيسيون بالإبلاغ عن تقدمهم نحو الأهداف التي يتحملون مسؤوليتها - بما في ذلك الإبلاغ عن المقاييس في بطاقة الأداء التي تم تعيينها لهم. باستخدام القياسات التي تم إنشاؤها بالفعل سيكون من السهل إجراء تصحيحات للمسار إذا لزم الأمر. يجب علينا أيضاً الالتزام بمراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) خلال هذه الاجتماعات المنتظمة.

قائمة المراجعة نصف السنوية الخاصة بنا

- يجب ألا نغفل أبداً عن حقيقة أن الخطط الإستراتيجية هي مبادئ توجيهية وليست قواعد. كل ستة أشهر أو نحو ذلك ، يجب علينا تقييم تنفيذ استراتيجيتنا وتنفيذ الخطة من خلال طرح الأسئلة الرئيسية التالية:
- هل سنتحقق أهدافنا وفقاً للإطار الزمني للخطة؟ إذا لم يكن كذلك، فلماذا؟
- هل يجب تعديل المواعيد النهائية؟ (قبل تعديل المواعيد النهائية ، علينا أن نعرف سبب تأخرنا عن الجدول الزمني).
- هل ما زالت أهدافنا وعناصر عملنا واقعية وعملية؟
- هل ينبغي تغيير تركيز الأهداف لوضع مزيد من التركيز على قطاع محدد أو خدمة أو نشاط محدد لتحقيق أهدافنا؟
- هل يجب تغيير أهدافنا؟ (فلنكن حذرين عند إجراء هذه التغييرات - ولنعرف سبب عدم تحقيق الجهود للأهداف قبل تغيير الأهداف).
- ما الذي يمكن جمعه من التكيف لتحسين أنشطة التخطيط المستقبلية؟
- لماذا ننتبع ونراقب أهدافنا؟



- التملك: امتلاك حصة ومسؤولية في الخطة يجعلنا نشعر بأننا جزء منها ويقودنا لدفع أهدافنا إلى الأمام.
- الثقافة: تربط الخطط الناجحة بين تتبع الأهداف وتحديثها بالثقافة التنظيمية.
- التنفيذ: إذا لم تقم بمراجعة وتحديث ملفات الأهداف الخاصة بنا ، فسوف تبقى مجرد نوايا حسنة
- المساءلة والمحاسبة: تساعدنا المساءلة والوضوح العالي على إحداث التغيير. وهذا يعني أنه يجب أن يكون لكل مقياس وهدف ومصدر بيانات ومبادرة مالك وتحمل مسؤولية
- التمكن: تغيير الأهداف من (قيد التنفيذ) إلى أهدتف (مكتملة) هو شعور جيد وهو نجاح!

الخطوة الثالثة: المراجعة والتكيف

إرشادات لمراجعة الإستراتيجية

يمكن أن يساعدنا اقتصار الاجتماعات على الإبلاغ عن القياسات والنتائج في الحفاظ على الاجتماع في غضون ٣٠ دقيقة ، ولكن إذا كان بإمكاننا الالتزام بساعة كاملة ، فيجب أن يتضمن جدول أعمال الاجتماع أيضاً بعض الوقت المخصص للعمل على موضوع واحد محدد أو على أحد أولويات الربع حيث يجب اتخاذ القرارات. بمجرد الاتفاق ، يجب تطوير هذا الموضوع حتى النهاية. يساعد عقد الاجتماعات على تركيز أهدافنا وعلى تحقيق الأولويات القصوى وتسريع خطى الاستراتيجية. على الرغم من أن هيكل الاجتماع بسيط نسبياً، إلا أنه يتطلب درجة عالية من الانضباط.

أسئلة اجتماعات وجلسات مراجعة الإستراتيجية:

- ما هي أهم ثلاث إنجازات إستراتيجية خلال الـ ٩٠ يوماً الماضية - كيف تمكنا من الانتقال من موضعنا السابق في الـ ٩٠ يوماً الماضية؟
- ما هي أهم ثلاث أعمال فشلنا في تحقيقها؟



• في آخر ٩٠ يومًا ، ما هي أهم ثلاثة أشياء تعلمناها عن استراتيجيتنا؟ (ملاحظة: نحن نبحث عن نظرة ثاقبة لملاحظات اتخاذ القرار).

الخطوة الرابعة: التحديثات السنوية

سوف تثير عبارة (التخطيط الاستراتيجي غير الرسمي) ردود فعل تتميز من التنصل من المسؤولية وإلقاء اللوم على الجهات الرسمية فقط في حين أن التخطيط لمستقبل البلاد هو مهمة كل مواطن والعمل على إنجاز الخطط مسئولية وطنية تضامنية. في العديد من الأمثلة لا يرغب الناس في الانغماس في العملية التخطيطية خوفاً من ارتكاب الأخطاء لأن من عيوب التخطيط العديدة أن ارتكاب الأخطاء أمر سهل للغاية. قد يكون عقد اجتماعات فعالة أمرًا صعبًا ، وإذا أضفت الكثير من القدرات العقلية الممزوجة بالأجندات الشخصية أو الحزبية أو النفعية، فيمكنك الحصول على وصفة لكارثة. وهذا هو سبب فشل العديد من اجتماعات التخطيط الاستراتيجي. إن تنفيذ الخطط الإستراتيجية مهم وهو أكثر أهمية من العملية التخطيطية.

تنقل الإجراءات الحاسمة الخطة الإستراتيجية من مستندات موجودة على الأرفف أو في الحاسب الآلي إلى إجراءات تدفع النمو الإداري والتنظيمي والاقتصادي والاجتماعي للدول. الحقيقة المحزنة هي أن غالبية الدول التي لديها خطط استراتيجية تفشل في التنفيذ.

نحن لا نريد أن نكون جزءًا من هؤلاء ولا نريد أن نكون مثلهم! في الواقع ، أظهرت الأبحاث أن ٧٠٪ من الدول التي لديها اجراءات تنفيذية رسمية صارمة وحاسمة لخططها تتفوق على نظيراتها من الدول. إن توجيه أعمالنا من عملية التخطيط هو عبارة عن جدول زمني للأشهر الـ ١٢ القادمة الذي يوضح متى تكون المراجعات ربع السنوية للاستراتيجية ومن يشارك وما يحتاج المشاركون إلى إحضاره إلى الاجتماعات وكيف ستتكيف الخطة بناءً على نتائج المراجعات وبهذا نكون قد بدأنا بداية حقيقية في رحلة النهضة الشاملة لبلادنا.



لكننا سنظل في هذه المرحلة من عملية التخطيط الساتراتيحي والإدارة الاستراتيجية إلى أن يحين الوقت لنشرع في جلسات التخطيط الرسمية التالية (بحضور ومشاركة المسؤولين الحقيقيين في القطاعات المختلفة بالدولة) حيث سنبدأ مرة أخرى من البداية لكنها ستكون أسهل وسنجد أننا نقود العملية التخطيطية ونوجه استراتيجية الدولة كلها. لنتذكر أن التنفيذ الناجح لخطتنا يعتمد على تعيين مدير ناجح للتخطيط الإستراتيجي، وتدريب فريقنا على استخدام أدوات وتقنيات ومناهج التخطيط والتحليل وقيادة المساءلة بفعالية ، واكتساب الالتزام التنظيمي الإداري بالممارسة العملية.