

# الورشة التدريبية

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة

دليل المدرب

ملاحظة: طبعت هذه الوثيقة بالشكل الذي قدمت به ودون تحرير رسمي.

## جدول الأعمال

الجلسة	اليوم	الأولى (١٢٠ د)	الثانية (٩٠ د)	الثالثة (٩٠ د)
الأول	• أهداف الورشة • عملية الإدارة الاستراتيجية • مراحل عملية التخطيط	تقييم البيئة الخارجية	تقييم القدرات الداخلية	
الثاني	بلورة الرسالة وبناء الرؤية والغايات الاستراتيجية	الخطة الاستراتيجية	تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء	

## الأهداف العامة :

- التعرف إلى خطوات التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة وتطبيقها على مؤسسات أو إدارات محددة
- الاطلاع على تجارب ذات طبيعة استراتيجية لتحديث الإدارة العامة، لاسيما تجارب إعادة الهيكلة وإدارة الجودة

## اليوم الأول - الجلسة الأولى (ساعتان)

الموضوع : الإدارة الاستراتيجية / التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة

- النتائج المتوقعة من المشاركون
- يتعرف إلى أهمية مفاهيم وأدوات الإدارة الاستراتيجية
- يحلل أهم معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة ويقترح حلولاً للتغلب عليها
- يتعرف إلى نموذج التخطيط الاستراتيجي وإلى أهم دوافع إعادة البناء الاستراتيجي في المؤسسات العامة



المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	عرض	٥	يقدم المدرب أهداف الورشة
			عملية الإدارة الاستراتيجية
	محاضرة قصيرة	١٠	يقدم المدرب العناصر الرئيسية التي تتضمنها القيادة الإدارية (الرؤية، الاستراتيجية، الفريق المتناسك)، وأهمية الإدارة الاستراتيجية بوجه عام والتخطيط الاستراتيجي بوجه خاص في المؤسسات العامة
	تسجيل على اللوح	١٠	يسأل المشاركين حول مفهومهم للإدارة الاستراتيجية وأهم العناصر التي تتضمنها. ويسجل أجوبتهم على اللوح
	عرض	٢٠	يعرض المدرب مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها
ورقة عمل: معوقات الإدارة الاستراتيجية	مجموعات ثنائية	٢٠	يطلب إلى المشاركين العمل في مجموعات ثنائية لمناقشة وتدوين أهم المعوقات التي تعترض تبني الإدارة العليا لمفاهيم وأدوات الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في المؤسسات العامة التي تعمل في ظروف عدم الاستقرار، وكيفية
	عرض نتائج العمل	١٠	يطلب إلى بعض المجموعات عرض نتائج عملها

المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
			التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة
	محاضرة قصيرة	٥	يقدم المدرب المفهومين التقليدي والحديث للإدارة العامة وأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة
	عرض ومناقشة	١٠	يعرض المدرب لنموذج التخطيط الاستراتيجي ويناقشه مع المشاركين
	عصف ذهني وتسجيل على اللوح	١٠	يسأل المشاركين آراءهم حول أهم دوافع إعادة البناء الاستراتيجي في المؤسسات العامة ويسجلها على اللوح
	عرض	١٥	يعرض المدرب لدوافع إعادة البناء الاستراتيجي وللمهام الاستراتيجية في الإدارة العامة
دفتر السجل		٥	التقويم الذاتي يقوم المتدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دفتر السجل

## اليوم الأول - الجلسة الثانية (ساعة ونصف)

الموضوع : مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي / تقييم البيئة الخارجية

النتائج المتوقعة من المشارك

- يتعرف إلى مراحل التخطيط الاستراتيجي
- يتعرف إلى أداة تقييم البيئة الخارجية ويطبقه على مؤسسته
- يحدد الفرص والتحديات التي تواجه مؤسسته واستراتيجيات التعامل معها

المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
			مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
	عرض	٢٠	يعرض المدرب لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
			تقييم البيئة الخارجية
	عرض	١٠	يشرح المدرب أداة التحليل الرباعي للعوامل المؤثرة على أداء المؤسسات (SWOT Analysis) ثم يركز على شرح تحليل الجهات المعنية (Stakeholders Analysis) كأداة لتحديد الفرص والمخاطر الخارجية التي تواجه المؤسسة
ورقة عمل: تحديد الجهات المعنية الخارجية	عمل مجموعات	١٥	يطلب من المشاركين العمل في مجموعات من ٤-٥ أفراد لتحديد الجهات المعنية الخارجية المتعاملة مع مؤسستهم
	عرض	١٠	يشرح المدرب كيفية تصنيف الجهات المعنية حسب أهمية نفوذها على المؤسسة وتحديد الفرص والتحديات التي تمثلها كل جهة بالنسبة للمؤسسة

ورقة عمل: الفرص والتحديات واستراتيجية التعامل مع الجهات المعنية الخارجية	عمل مجموعات	٢٠	يطلب من المجموعات العمل على تصنيف الجهات المعنية التي حددتها وتبيان الفرص والتحديات التي تمثلها وكيفية التعامل معها
	عرض نتائج ومناقشة عامة	١٠	تعرض بعض المجموعات نتائج عملها وتناقشها مع سائر المشاركين
دفتر السّجل		٥	التقويم الذاتي يقوم المتدرّب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع مراحل التخطيط الاستراتيجي وتقييم البيئة الخارجية في دفتر السّجل

## اليوم الأول - الجلسة الثالثة (ساعة ونصف)

الموضوع : تقييم القدرات الداخلية

النتائج المتوقعة من المشارك

- يتعرّف إلى أداة تقييم القدرات الداخلية ويطبقه على مؤسسته
- يحدّد نقاط القوة ونقاط الضعف في مؤسسته

المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	عرض	١٥	يذكر المدرب بالتحليل الرباعي للعوامل المؤثرة ويشرح إطار التقييم المشترك (أ ت م) Common Assessment Framework (CAF) كأداة لتقييم القدرات الداخلية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف
نماذج تقييم: القيادة، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات وإدارة التغيير	شرح	٢٥	يوزع المدرب نماذج مستخدمة في إطار التقييم المشترك (أ ت م) ويشرح كيفية تطبيقها واستخراج نتائجها
ورقة عمل: نقاط القوة ونقاط الضعف	مجموعات عمل	٣٠	يطلب إلى مجموعات العمل المشكلة سابقاً وباستخدام بعض أدوات إطار التقييم المشترك (أ ت م) تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لكل من المحاور الأساسية في مؤسستهم
	عرض نتائج ومناقشة	١٥	يطلب إلى بعض المجموعات عرض نتائج عملها ومناقشتها مع سائر المشاركين
دفتر السجل		٥	التقويم الذاتي يقوم المدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع تقييم القدرات الداخلية في دفتر السجل

## اليوم الثاني - الجلسة الأولى (ساعتان ونصف)

الموضوع : الرسالة والرؤية

النتائج المتوقعة

- يتعرف إلى مفهومي رسالة المؤسسة ورؤيتها ويميز بينهما
- يصيغ رسالة لمؤسسته ويحدد قيمها
- يصيغ رؤية لمؤسسته ويحدد غاياتها الاستراتيجية

المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
			الرسالة والقيم
	محاضرة قصيرة ومناقشة	١٠	يعيد المدرب تقديم الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد موقع كل من الرسالة والرؤية في هذه العملية والفرق بينهما ويناقش هذا الفرق مع المشاركين
	عرض وتقديم أمثلة	٢٠	يقوم المدرب بالتعريف برسالة المؤسسة (مبررات وجودها) وبالقيم التي تؤمن بها وتحكم أنشطتها ويقدم أمثلة عن رسالة مؤسسة أو أكثر وقيمها
ورقة عمل تطبيقي: تحديد الرسالة	عمل مجموعات	٢٥	يطلب المدرب من المشاركين العمل في مجموعات من ٤-٥ أفراد لتحديد رسالة المؤسسة التي يعملون فيها والقيم التي تؤمن به
	عرض نتائج عمل المجموعات ومناقشة عامة	١٥	يطلب من المجموعات عرض نتائج عملها على أوراق اللوح ومناقشتها مع سائر المشاركين



المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
			الرؤية والغايات
	عرض وتقديم أمثلة	٢٠	يقوم المدرب بالتعريف برؤية المؤسسة (ما نريد أن يكون عليه مستقبل المؤسسة) وبالغايات الاستراتيجية التي تترجم هذه الرؤية ويقدم أمثلة عن رؤية مؤسسة أو أكثر وغاياتها
ورقة عمل تطبيقي: تحديد الرؤية ورقة عمل تطبيقي: تحديد الغايات الاستراتيجية	عمل مجموعات	٣٠	يطلب من المجموعات العمل لتحديد رؤية المؤسسة التي يعملون فيها والغايات التي تترجم هذه الرؤية
	عرض نتائج عمل المجموعات ومناقشة عامة	١٥	يطلب من المجموعات عرض نتائج عملها على أوراق اللوح ومناقشتها مع سائر المشاركين
			الرسالة مقابل الرؤية
	مناقشة عامة	١٠	يوضح المدرب أن رسالة المؤسسة ورؤيتها غالباً ما ترتبطان معاً في الحديث فتأتي الرؤية مشفوعة بالرسالة وبالعكس. ثم يسأل المشاركين حول أهم الفروقات التي استخلصوها بين الرسالة والرؤية. وكيف يمكن لهما أن تؤثرا على العمل في المؤسسة وخاصة على صياغة خططها الاستراتيجية.
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع الرسالة والرؤية في دفتر السجل



## اليوم الثاني - الجلسة الثانية والثالثة (ساعتان ونصف)

الموضوع : الخطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف ومؤشرات الأداء

النتائج المتوقعة من المشاركون

- يتعرف إلى مكونات الخطة الاستراتيجية
- يختار توجهها استراتيجياً وفق معايير محددة
- يحدد لكل غاية (توجه استراتيجي) أهدافاً ولكل هدف مؤشرات قياس

المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	عرض	٢٠	يقدم المدرب الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية ومتضمناتها (خطة البرامج والمشاريع والأنشطة، خطة التمويل، خطة استقطاب وتنمية الموارد البشرية...)
			اختيار التوجهات الاستراتيجية
	محاضرة قصيرة	٥	يبرز أهمية اختيار الغايات أو التوجهات الاستراتيجية وفق معايير لتقييم البدائل كأساس للخطة الاستراتيجية
حالة دراسية: اختيار الاستراتيجية في قطاع النقل	مجموعات ثلاثية	٢٠	يوجه المدرب المشاركين إلى قراءة حالة دراسية حول اختيار الاستراتيجية والعمل في مجموعات ثلاثية للإجابة على أسئلتها
	مناقشة عامة	١٥	يدير المدرب نقاشاً عاماً مع المشاركين حول الحالة

			الأهداف ومؤشرات الأداء
	محاضرة قصيرة وعرض	١٠	يقدم المدرب أهمية تحديد الأهداف لتحويل التوجهات الاستراتيجية (الغايات) إلى برامج عمل ويعرض لصفات الهدف الجيد ويقدم أمثلة عملية
	محاضرة قصيرة وعرض	١٠	يقدم المدرب أهمية تحديد المؤشرات لقياس مدى تحقيق الأهداف ويعرّف مؤشر الأداء ويقدم أمثلة عملية
نموذج عملي: تدرج الخطة الاستراتيجية	اطلاع على نموذج وشرح	١٥	يوجه المدرب المشاركين للاطلاع على نموذج عملي لكيفية تدرج الخطة الاستراتيجية من الغايات إلى الأهداف ومن الأهداف إلى مؤشرات الأداء، ويشرح النموذج ويردّ على استفسارات المشاركين
٣ نماذج: تدرج الخطة الاستراتيجية	مجموعات ثلاثية	٢٠	يطلب من المشاركين العمل في مجموعات ثلاثية لاختيار غاية أو غايتين وتطبيق عملية تدرج الخطة الاستراتيجية باستخدام النماذج المتوفرة
	عرض نتائج العمل	١٥	يطلب من بعض المجموعات عرض نتائج عملها
حالة: سياق عمل الوزارة واستراتيجيتها	قراءة حالة ومناقشة عامة	١٥	يوزع المدرب حالة نموذجية متكاملة لاستراتيجية وزارة ويناقش معهم أهم مميزات

التقويم الذاتي			
دفتر السجل		٥	يقوم المتدرّب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع الخطة الاستراتيجية في دفتر السجل

