



ملتقى خبراء الاستراتيجية العاشر

إعادة هندسة الاولويات الاستراتيجية

من الفوضى الى التركيز

اعداد د. فهد الفيقي

لماذا نحن بحاجة الى إعادة هندسة الأولويات الاستراتيجية



توقعات أصحاب المصلحة

- **78%** من المساهمين عالمياً يتوقعون من المنظمات ربط استراتيجيتها بمؤشرات أداء قابلة للقياس
- **90%** من الجهات الحكومية أصبحت تربط التمويل بوضوح المخرجات والنتائج



الموارد المحدودة

- **92%** من المنظمات تعمل حالياً تحت ضغط "تضاؤل الموارد مقابل توسع الظروف"
- **فقط 30%** من المشاريع الاستراتيجية تحصل على كامل التمويل المطلوب خلال أول عامين



البيئة التنافسية المتسارعة

- سرعة التغير في السوق تضاعفت **3 مرات** خلال آخر خمس سنوات
- **45%** من الاستراتيجيات تصبح غير مناسبة بعد سنتين فقط من إطلاقها



المرونة والاستجابة

- **70%** من المنظمات رفعت أولويات المرونة التنظيمية بعد جائحة كورونا



الأداء التنظيمي

- المنظمات التي تراجع أولوياتها سنوياً تحقق تحسناً في الأداء **بنسبة 30%**
- الجهات ذات الحوكمة الواضحة تحقق التزاماتها التشغيلية بنسبة **90%** مقابل **55%** للجهات غير المنظمة

ديناميكية الاستراتيجية: لماذا تحتاج المنظمات إلى مراجعة توجهاتها سنويًا؟



عدم التواصل

- 72% من حالات فشل التنفيذ تعود إلى ضعف التواصل الداخلي
- 76% من الموظفين يقولون إنهم لا يستقبلون معلومات كافية عن أهداف الجهة



ضعف القياس

- 56% من المنظمات لا تملك مؤشرات أداء واضحة تربط بين المشاريع والنتائج النهائية
- 67% من المبادرات الاستراتيجية لا تُقيّم بشكل صحيح لغياب مؤشرات النجاح



غياب المرونة

- 85% من المنظمات ترى أن المرونة أصبحت المفتاح الرئيسي للاستمرار
- 45% من الاستراتيجيات تصبح غير مناسبة بعد سنتين فقط من إطلاقها



ضعف المواءمة

- 22% من الموظفين عالميًا يفهمون كيف ترتبط أعمالهم اليومية بأهداف المنظمة
- 44% من الاستراتيجيات تفشل بسبب ضعف المواءمة بين المشاريع والأهداف العليا



تشتت الموارد

- 68% من المنظمات تنفذ عددًا كبيرًا من المبادرات يفوق قدرتها الحقيقية على التنفيذ
- 70% من المشاريع الاستراتيجية تفشل بسبب ضعف التركيز وتوزع الموارد

ما هي إعادة هندسة الأولويات الاستراتيجية؟

عملية منهجية وشاملة تتضمن فحص التوجه الاستراتيجي و جميع المبادرات والمشاريع، وتقييمها مقابل معايير استراتيجية موضوعية، وإعادة ترتيبها بناءً على الأثر والقيمة، مع تخصيص الموارد بناءً على الأولويات الجديدة وضمان توافق جميع الجهود مع الاستراتيجية الشاملة.

05

إعادة الموازنة
ضمن توافق
جميع الجهود
والفرق مع
الاستراتيجية
الشاملة الجديدة

04

إعادة التخصيص
الموارد
البشرية والمالية
بناءً على الأولويات
الجديدة

03

إعادة الترتيب
ترتيب المبادرات و
المشاريع بناءً على
الأثر والقيمة
والاستراتيجية
والجاهزية

02

إعادة التقييم
تقييم كل مبادرة
ومشروع مقابل
معايير استراتيجية
موضوعية
وواضحة

01

المراجعة الشاملة
فحص التوجه
الاستراتيجية و
جميع المبادرات
والمشاريع الحالية
والمقترحة بشكل
منظم وموضوعي

المحور الاول :اعادة هندسة الاولويات على مستوى التوجه الاستراتيجى ...

أداة SMART لتحديد الأهداف الواضحة

S - Specific (محددة)

أهداف واضحة ومحددة بدقة, ليست غامضة أو عامة جدا

M - Measurable (قابلة للقياس)

يمكن قياس التقدم بشكل موضوعى من خلال مؤشرات واضحة

A - Achievable (قابلة للتحقق)

أهداف طموحة لكن قابلة للتحقق بالموارد المتاحة

R - Relevant (ذات صلة)

مرتبطة بالاستراتيجية الأساسية والأهداف الكبرى

T - Time-bound (محددة زمنيا)

لها إطار زمنى واضح للتحقق من التقدم والنتائج

وضوح الرؤية والرسالة

فهم واضح لما تريد المنظمة تحقيقه ولماذا تعمل فى هذا المجال

وضوح الأهداف الاستراتيجية

أهداف محددة وقابلة للقياس وذات إطار زمنى واضح

وضوح النتائج المتوقعة

ما الذى سيتغير إذا نجحنا؟ ما الفرق الذى سنحدثه؟

وضوح الارتباطات

كيف يرتبط كل مبادرة ومشروع بالأهداف الاستراتيجية الكبرى؟

💡 الرسالة الرئيسية

بدون وضوح, لا يمكن اتخاذ قرارات صحيحة. الوضوح هو أساس كل قرار استراتيجى فعال وناجح

إعادة هندسة الأولويات باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، حيث يتم مراجعة كلا من الاهداف المؤشرات والمبادرات الاستراتيجية للمنظمة ...

منظور العمليات

التركيز: الكفاءة والفعالية

تقييم كفاءة وفعالية العمليات الداخلية والأنظمة الداعمة لتحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة
مؤشرات رئيسية:

- وقت المعالجة والدورة
- جودة التسليم والأداء
- تحسين العمليات والابتكار

منظور الممكّنات

التركيز: الموارد والقدرات

تقييم توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية والبنية التحتية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
مؤشرات رئيسية:

- توفر الموارد المالية والبشرية
- كفاءة البنية التحتية والأنظمة
- مستوى المهارات والكفاءات

منظور النتائج

التركيز: الإنجازات والأداء

قياس النتائج النهائية والإنجازات المحققة مقابل الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات الرئيسية
مؤشرات رئيسية:

- تحقق الأهداف الاستراتيجية
- مؤشرات الأداء الرئيسية ((KPIs)
- النمو والحصة السوقية

منظور اصحاب المصلحة

التركيز: الرضا والعلاقات

تقييم رضا واستقرار جميع أصحاب المصلحة: العملاء والموظفين والشركاء والمجتمع والمساهمين
مؤشرات رئيسية:

- رضا العملاء والولاء
- رضا الموظفين والالتزام
- علاقات الشركاء والمجتمع

إعادة هندسة الأولويات باستخدام ال OKR , حيث تم مراجعة الاهداف ومؤشرات النتائج الرئيسية و مستوى التقدم المحقق على تلك الاهداف ...

ما هي OKRs؟

إطار عمل تعاوني لتحديد الأهداف وتتبع النتائج، يساعد على خلق المواءمة والالتزام حول أهداف قابلة للقياس بدقة

تتكون من مكونين رئيسيين:

الهدف (Objective) يجب أن يكون قصير وملهم وواضح لتحديد اتجاه العمل

النتائج الرئيسية (Key Results) يجب أن تكون قابلة للقياس بشكل منتظم، مقاييس محددة 2-5 نتائج

مثال عملي

الهدف: تحسين تجربة العملاء بشكل ملموس

النتائج الرئيسية:

- زيادة درجة رضا العملاء من 75 إلى 85
- تقليل وقت الاستجابة من 48 ساعة إلى 24 ساعة
- زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء من 80% إلى 90%

المميزات الرئيسية

مقارنة بالطرق التقليدية:

- عملية تعاونية بدلاً من أعلى لأسفل
- مرونة في التعديل والتطور
- تركيز على النتائج الملموسة
- شفافية وسهولة التواصل

المحور الثاني: المواءمة الاستراتيجية

العمل على ربط جميع اعمال المنظمة بالتوجه الاستراتيجية للمنظمة وتحويل المنظمة من وحدات منفصلة إلى كائن واحد متماسك يعمل بتناغم نحو هدف مشترك

الفوائد المتوقعة من المواءمة الاستراتيجية

1 فهم واضح للأهداف والمساهمات الفردية

2 تقليل التضارب والتكرار بنسبة 30-40%

3 تحسن معنويات الموظفين بنسبة 40-50%

4 تحسن التعاون بين الأقسام والفرق

تتم المواءمة على اربع مستويات رئيسية

1 المواءمة الراسية : ربط أهداف الفرق بأهداف الأقسام بالأهداف التنظيمية الشاملة، من الرؤية الى التنفيذ اليومي

2 المواءمة الافقية :ضمان عدم تعارض المشاريع بين الأقسام وتعاونها بفعالية ، تقليل التضارب والتكرار

3 المواءمة مع الموارد: التأكد من توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لكل مشروع - تخصيص فعال للموارد

4 المواءمة مع الكفاءات :التأكد من امتلاك الفرق المهارات والخبرات المطلوبة للتنفيذ - جودة تنفيذ عالية

المحور الثالث: : هندسة الأولويات للمبادرات والمشاريع باستخدام معايير محددة ...

1 الاثر الاستراتيجى والتشغلي

يقيس هذا المعيار مدى تأثير المبادرات والمشاريع على تحقيق التوجه الاستراتيجى للجهة وتعزيز كفاءتها التشغيلية، من خلال مساهمتها فى رفع الأداء المؤسسى، وتحسين جودة الخدمات والعمليات، ودعم محاور التحول والتطوير المستدام.

2 الارتباط بالمبادرات الاستراتيجية

يقيس هذا المعيار مدى ارتباط المشاريع بالمبادرات الاستراتيجية المعتمدة فى الهيئة، من حيث مساهمته المباشرة فى تحقيق مخرجاتها ونتائجها المستهدفة، وضمان انساق تنفيذ المبادرة والمشروع مع أولويات ومحاور الخطة الاستراتيجية للجهة، ومدى ارتباط تلك المشاريع بمؤشرات المبادرات.

3 الجهوية للتنفيذ




يقيس هذا المعيار مدى جاهزية المبادرة والمشروع للتنفيذ من حيث توافر المتطلبات الأساسية للانطلاق، مثل وضوح نطاق العمل، واعتماد الميزانية، وتحديد فرق العمل، وتوفير الموارد البشرية والفنية، وجاهزية الأنظمة والإجراءات الداعمة، بما يضمن قدرة الجهة على البدء الفعلى بالمبادرة والمشروع وتحقيق مخرجاته ضمن الإطار الزمنى المحدد.

الاجراء	القيمة النهائية
مناسبة المبادرة والمشروع	يساوى او اكثر من 75%
ليس ذات اولوية	74% - 50%
غير مناسب	اقل من 50%

بعد ان يتم تقييم ملف المبادرة والمشروع بناء على آلية تقييم ملفات المشاريع ويتم احتساب ناتج التقييم النهائى يتم التعامل مع الملف حسب الفئات الموضحة

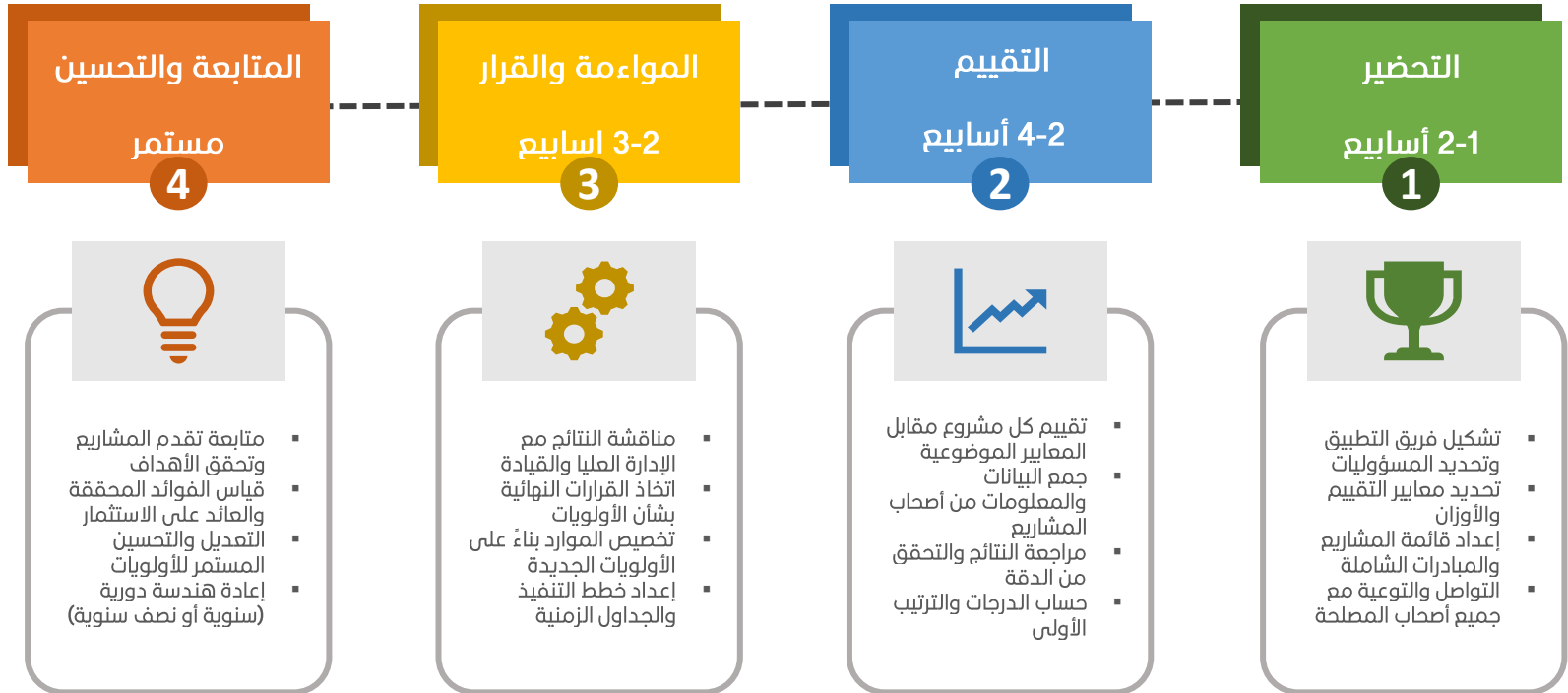
المبدأ الثالث: تحديد الأولويات باستخدام المعايير ...

يتم العمل على تقييم مبادرات ومشاريع المنظمة من خلال منهجية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية، يحتوي كل عنصر على عدد من الأسئلة ووزن ونسبة لكل محور لحساب الأولويات بشكل دقيق

الجهوزية للتنفيذ		الارتباط بالمبادرات الاستراتيجية		الاثار الاستراتيجية والتشغيلي	
وزن المحور 35%		وزن المحور 30%		وزن المحور 35%	
30%	1 هل لدى المبادرة والمشروع ملف دراسة الحالة (Business case) مكتمل البيانات؟	40%	1 هل يرتبط المبادرة والمشروع مباشرة بإحدى المبادرات الاستراتيجية المعتمدة فى خطة الجهة؟	30%	1 هل يساهم المبادرة والمشروع بشكل مباشر فى تحقيق أحد الأهداف أو المحاور الاستراتيجية للمبادرة أو للجهة؟
20%	2 هل هناك جاهزية لتنفيذ المبادرة والمشروع المقترح (بشرية , مهارية , تقنية, شركات استراتيجية قابلة للتفعيل ..الخ)؟	20%	2 هل يساهم المبادرة والمشروع فى تحقيق مخرجات أو نتائج محددة ضمن المبادرة الاستراتيجية؟	15%	2 هل ينتج عن المبادرة والمشروع أثر واضح وقابل للقياس يضيف قيمة ملموسة (مثل تحسين خدمة, رفع كفاءة, أو تقليل تكلفة)؟
25%	3 هل للمشروع خطة زمنية واضحة المعالم وقابلة للإسقاط على شكل معالم تنفيذية ذات ارتباط بالهيكل التنظيمى الحالى؟	25%	3 هل هناك وضوح فى العلاقة بين مخرجات المبادرة والمشروع ومؤشرات أداء المبادرة الاستراتيجية؟	20%	3 هل يرتبط المبادرة والمشروع بمؤشرات أداء رئيسية (KPI) محددة سيتم تحسينها من خلال تنفيذها؟
15%	4 هل تحقق المبادرة والمشروع تميز تشغيلي ومالى ومؤسسى للمنظمة؟	15%	4 هل يؤدي تنفيذ المبادرة والمشروع إلى تسريع أو دعم تحقيق الأثر المطلوب للمبادرة على المستوى المؤسسى أو الوطنى؟	20%	4 هل يساهم المبادرة والمشروع فى تحسين الكفاءة التشغيلية أو جودة العمليات والخدمات داخل الجهة؟
10%	5 هل يتوفر سجل المخاطر المتوقعة و خطة تفادى للمخاطر , بالإضافة الى خطة لاستمرارية العمل حال حدوث كوارث؟			15%	5 هل يحقق المبادرة والمشروع أثرا مستداما يمتد بعد اكتمال التنفيذ ولا يفتر على نتائج قصيرة المدى؟

إطار زمني واقعي لتطبيق إعادة هندسة الأولويات الاستراتيجية

المدة الكلية للتطبيق الكامل: 6-13 أسبوعاً (حوالي 2-3 أشهر) حسب حجم المنظمة وعدد المبادرات والمشاريع. بعد ذلك، تصبح المتابعة والتحسين عملية مستمرة وجزء من الحوكمة الاستراتيجية للمنظمة.



العوامل السبعة الحاسمة لنجاح عملية إعادة هندسة اولويات المنظمات ...



دعم القيادة العليا

التزام واضح من القيادة بالعملية وتوفير الموارد اللازمة

المشاركة الشاملة

إشراك جميع الأقسام والمستويات في عملية التقييم والقرار

الشفافية والتواصل

توضيح المعايير والعملية والنتائج بشكل مستمر وصریح

القياس والمتابعة

تتبع منتظم للتقدم والنتائج مع مؤشرات أداء واضحة

المرونة والتكيف

القدرة على التعديل والتطوير بناءً على الواقع والتغيرات

التدريب والتطوير

تدريب الفرق على المنهجيات والأدوات والمهارات المطلوبة

الاحتفال بالنجاحات

الاعتراف والتقدير للإنجازات والتحسينات المحققة