

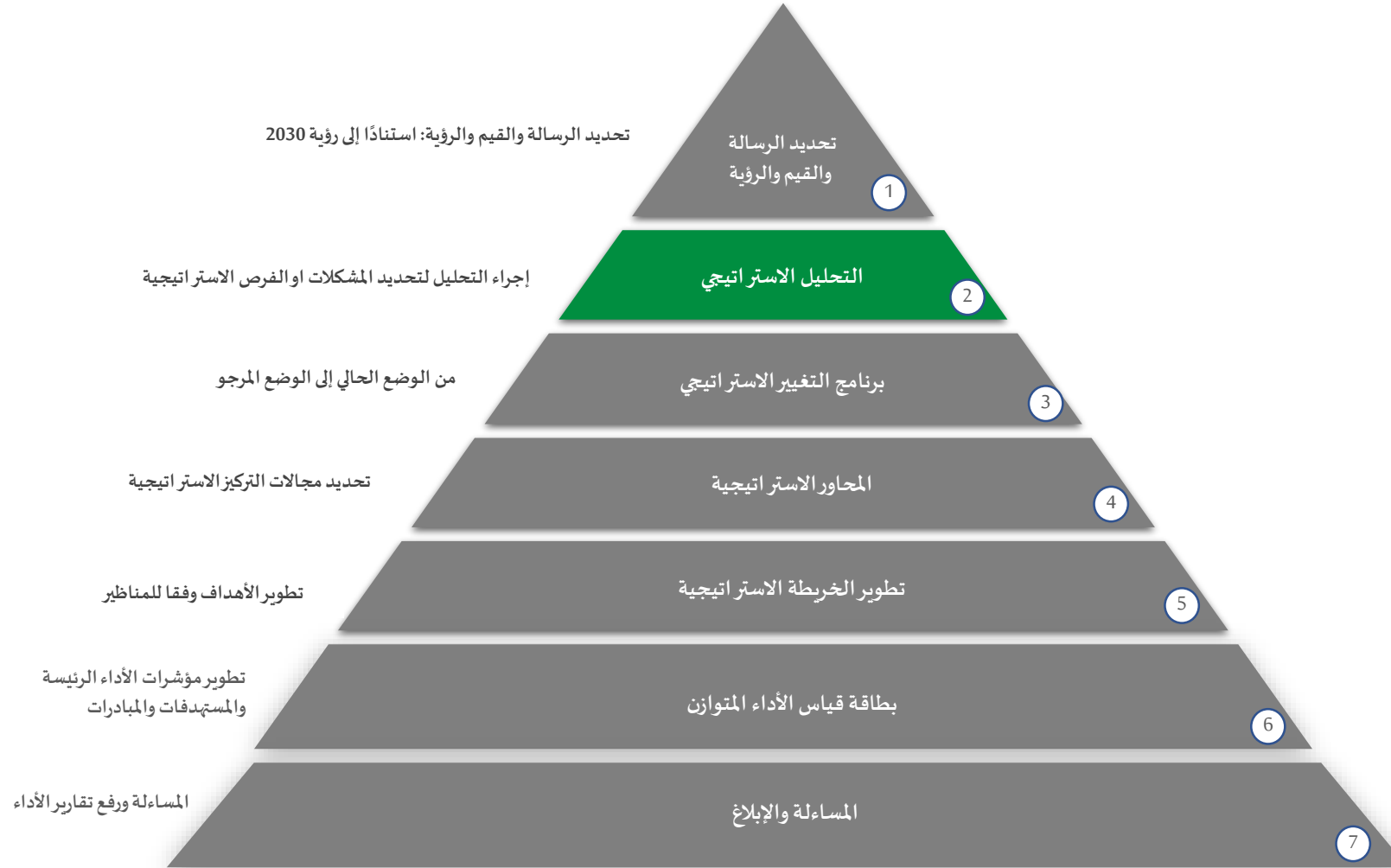
كيف يتم تحديد الفجوات والثغرات والتحديات والفرص الاستراتيجية في المنظمة

اللقاء الأول الاستراتيجي

ملتقى خبراء ومتخصصي الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء



السياق الاستراتيجي



تطوير الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

تغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باستمرار.

يُشكل التحليل الاستراتيجي (المسح البيئي) منهجية للتعامل مع القضايا التنافسية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية الخارجية والداخلية والتي قد يصعب رصدها أو تشخيصها ولكن لا يمكن تجاهلها لأنها لن تزول.

خطوات المسح البيئي للمنظمة ..

3 تحديد رغبة أصحاب العلاقة
والمستفيدين أو احتياجاتهم التي
قد لا يعرفون حتى أنهم يرغبون
بها

2 تحديد المعايير أو أفضل
الممارسات لاستبعاد خدمة أو
منتج جديد أو قائم أو إعادة
تحديده

1 تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة

5 تحديد العقبات التي تواجه تنفيذ
الاستراتيجية الجديدة

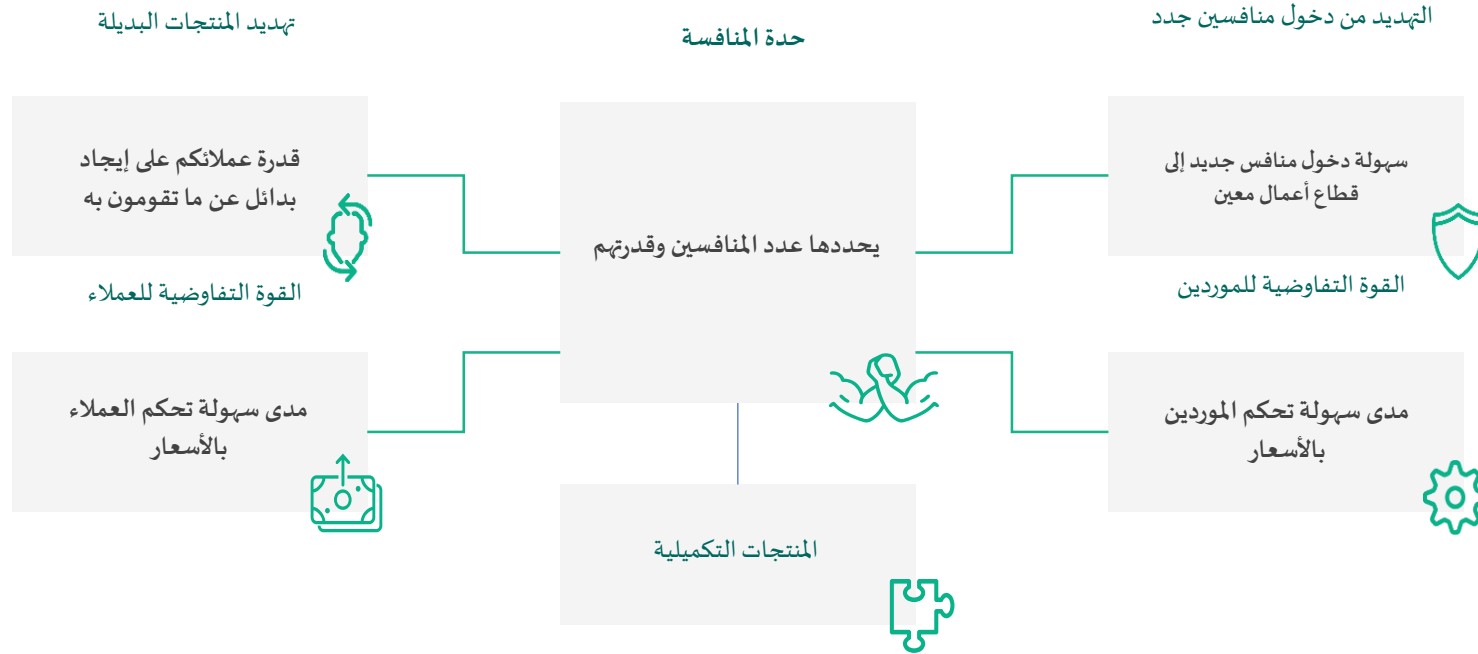
4 تحديد المجالات التي ينبغي
استبعادها أو تغييرها لخفض
التكاليف

تحليل بستيل (PESTEL) القوى الكلية (Macro Forces) تؤثر في كافة الجهات



Environmental Scanning - المسح البيئي

القوى التنافسية الخمسة لبورتر (Porter's five forces) – ما القوى الجزئية (Micro forces)؟



التحليل الرباعي - SWOT

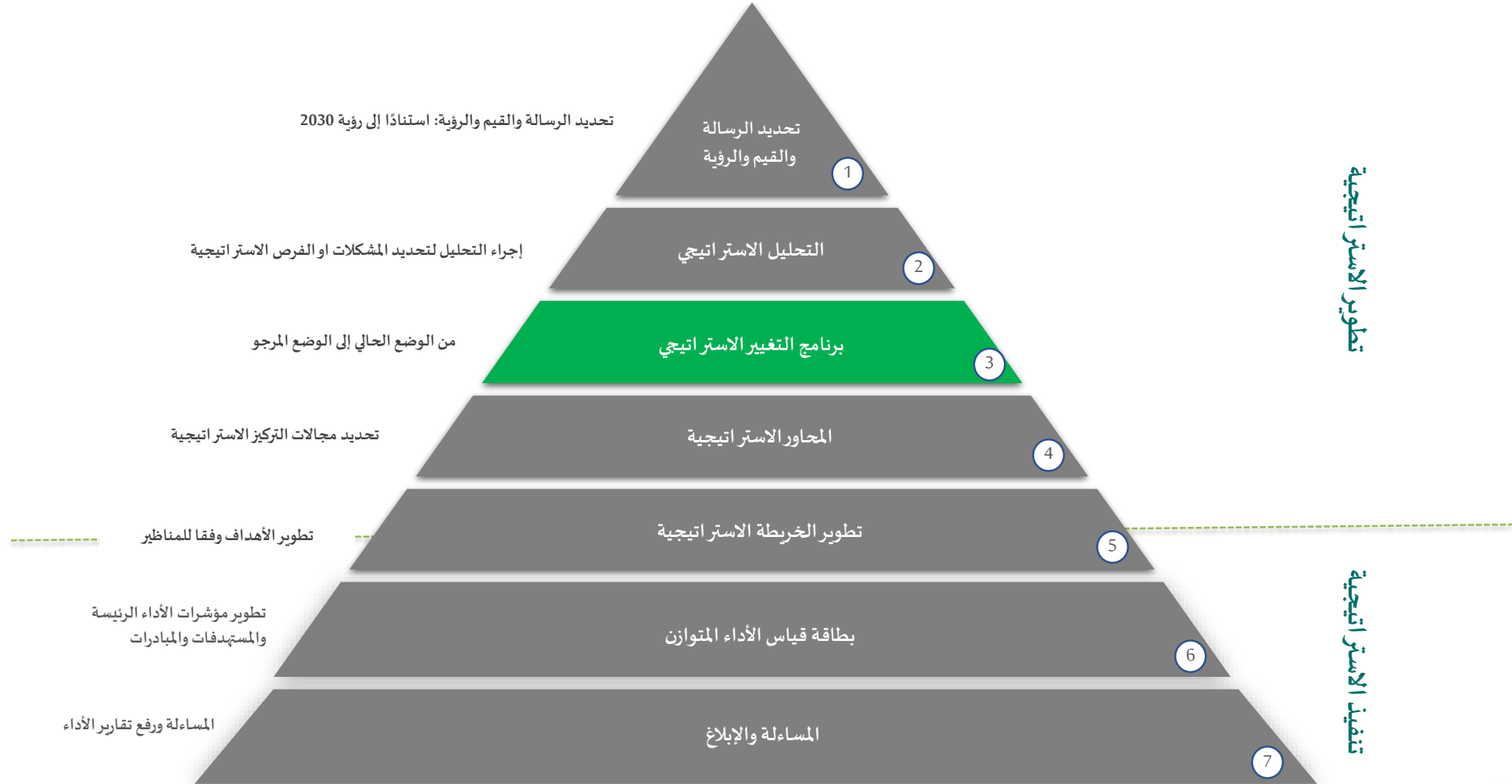
التحديات	الممكّنات
<p>نقاط الضعف</p> <p>العوامل التي يمكن أن تتحكم في المؤسسة وتقلل من قدرتها على تحقيق أهدافها.</p> <p>ما الذي يمكنكم تحسينه؟</p> <p>ما الأعمال التي تقومون بها بشكل سيء؟</p> <p>ما الذي يجب تجنبه؟</p> <p>هل تتحكمون بنقاط الضعف؟</p>	<p>نقاط القوة</p> <p>الصفات الداخلية الإيجابية الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة.</p> <p>ما مميزاتكم؟</p> <p>ما الأعمال التي تقومون بها بشكل جيد؟</p> <p>ما كفاءاتكم؟</p> <p>هل تتحكمون بنقاط القوة؟</p>
<p>التهديدات</p> <p>العوامل الخارجية، التي تتجاوز نطاق سيطرة المؤسسة وقد تعرض رسالتها أو عملياتها للخطر.</p> <p>ما العقبات التي تواجهونها؟</p> <p>ما الذي تقوم به الجهة المنافسة لكم؟</p> <p>ما التهديدات التي يمكن أن تؤثر في أعمالكم؟</p>	<p>الفرص</p> <p>عوامل خارجية جاذبة تسمح للمؤسسة بالنمو والتطور.</p> <p>ما الفرص الجيدة المتاحة أمامكم؟</p> <p>ما الاتجاهات المهمة التي تعرفونها؟</p>

العوامل الداخلية

العوامل الخارجية

برنامج التغيير الاستراتيجي

السياق الاستراتيجي



برنامج التغيير

عملية تركز على كل او جزء من المنظمة لتحسين أدائها، والذي ينتج عنها مجموعة من التدخلات والمراجعات التي تعمل على رفع وتحسين فعالية المنظمة.

وصف التغييرات الضرورية في المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها

ما الذي ينبغي أن نتميّز به من أجل تحقيق الرؤية؟

برنامج التغيير يركز على:

- تحديد عناصر التغيير الرئيسية المطلوبة – "تحديد الفجوة في الاداء"
- التركيز على تحسين أداء المنظمة كلياً او جزئياً
- يعتمد على مجهود تعاوني – إشراك اصحاب المصلحة.
- يعتمد على التحليل البيئي للمنظمة
- يعمل على تشخيص المشاكل ووضع المقترحات الملائمة لحلها.

ما الفجوة في القيمة؟ - Value Gap

تمثل الفجوة في القيمة نقطة البداية لعملية تطوير الاستراتيجية. إذ تُحدد الفجوة الفرق بين ما تطمح إليه الجهة وأدائها الحالي.



لم يتم تحديد الفجوة في القيمة؟

لتحقيق الفوائد التالية:


تُحدد الجدول الزمني للتغيير



تُحدد مستهدفات واقعية



تُتيح قياس مدى التقدم
المحرز نحو تحقيق الرؤية



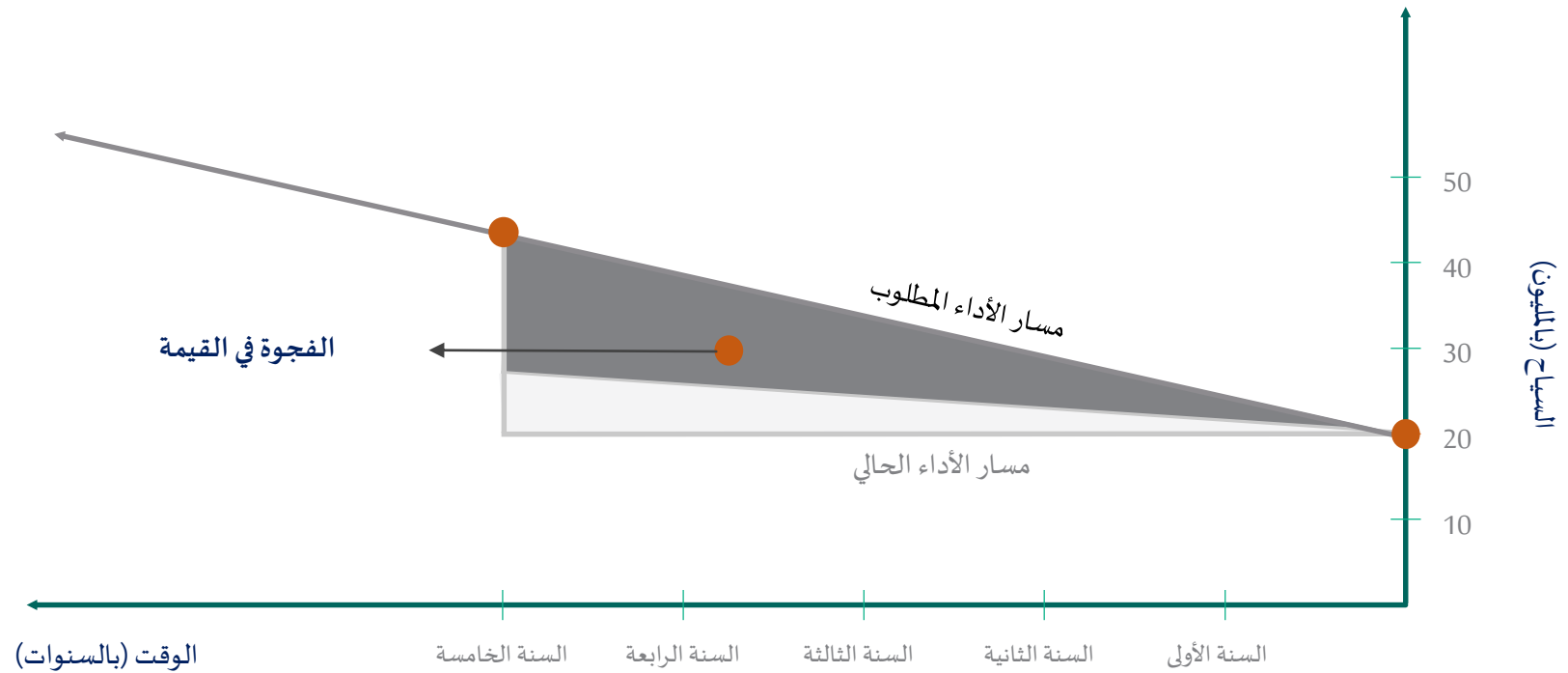
تُحدد نطاق التغيير



- مثال: برنامج التغيير لمؤسسة تعنى بإيجاد فرص عمل للشباب:

البُعد	الوضع الحالي	الوضع المستقبلي
<p>التنسيق بين أصحاب العلاقة</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف التنسيق / التواصل المتقطع بين أصحاب العلاقة تداخل المسؤوليات وتكرارها في الجهات الموقف السلبي تجاه فرص العمل وسوق العمل 	<ul style="list-style-type: none"> المواءمة بين أصحاب العلاقة وتواصلهم المستمر بحثا عن فرص للتعاون تحديد مهام الجهات بوضوح، وبروح تعاونية ثقافة الريادة بين الشباب السعودي
<p>إصلاح التعليم</p> 	<ul style="list-style-type: none"> عدم استجابة التعليم والتدريب لاحتياجات سوق العمل الافتقار للإستشارات التعليمية والمهنية عدم فعالية التعلّم على المدى الطويل وتطوير المهارات المهنية التعليم الروتيني نسبة التعليم الجامعي إلى التعليم والتدريب التقني والمهني 5:95 	<ul style="list-style-type: none"> الاستجابة لمتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية الإرشاد المهني متاح في نظام التعليم الاستيعاب المتوازن بين الجامعة من جهة والتعليم والتدريب التقني والمهني من جهة ثانية
<p>إصلاح القوانين</p> 	<ul style="list-style-type: none"> بيئة أعمال صارمة سياسات ولوائح تنفيذية تفاعلية قلّة البيانات المؤثوقة ارتفاع التكاليف والبيروقراطية لممارسة الأعمال التجارية 	<ul style="list-style-type: none"> سياسات تهدف إلى تحسين بيئة الأعمال بيانات موثوقة تستخدم لصنع القرارات تصنيف المملكة العربية السعودية بدرجة عالية ضمن الدول التي تتميز "بسهولة ممارسة الأعمال"
<p>نمو القطاع الخاص</p> 	<ul style="list-style-type: none"> مستوى مرتفع من تملك القطاع العام لمؤسسات القطاع الخاص تناقص الاستثمار الأجنبي المباشر انخفاض مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي 	<ul style="list-style-type: none"> مزيج فعال من الملكية العامة والخاصة ارتفاع الاستثمار الأجنبي المباشر ارتفاع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي

مثال: "سنضاعف عدد السياح خلال خمس سنوات"



تحديد الفجوة في القيمة باستخدام المقارنة المرجعية - Benchmarking

