



USAID | **JORDAN**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

JORDAN TOURISM DEVELOPMENT PROJECT II (JTD II)

**PETRA DEVELOPMENT AND TOURISM REGION AUTHORITY STAFF
CAPACITY BUILDING - STRATEGIC PLANNING WORKSHOP
MAY 24, 2010
FINAL**

May 2010

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Chemonics International Inc.

JORDAN TOURISM DEVELOPMENT PROJECT II (JTD II)

21331 STRATEGIC PLANNING WORKSHOP

GBTI Contract No. EPP-I-00-06-00013-00
Task Order No. EPP-I-02-06-00013-00

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

This publication was produced by the USAID/Jordan Tourism Development Project II, under the direction of Ibrahim Osta, Chief of Party.

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

TABLE OF CONTENTS

Background1

USAID/Siyaha Training Program For The Petra Authority:1

Strategic Planning Workshop.....2

Purpose2

Methodology.....2

Outcomes And Recommendations2

Workshop Summary3

Attendees3

Presentation.....4

Exercise.....22

ACRONYMS

PDTRA	Petra Development and Tourism Regional Authority
PAP	Petra Archaeological Park
PA	Petra Authority

BACKGROUND

The Petra Development and Tourism Regional Authority (PDTRA) was established to take responsibility for the development of the Petra Region economically capitalizing on its potentials in tourism, among other areas such as local community development.

With the creation of the PDTRA, the national significance of this region to Jordan was explicitly declared. The new, autonomous PDTRA Commissioners Council enables strategically focused initiatives to be undertaken to achieve a positive economic and social gain for the entire Petra region, and for Jordan as a whole. To achieve its objectives, a new organizational structure for PDTRA was developed covering the four areas of responsibility of each commissioner and combining the work and staff of the previous authorities.

The establishment of PDTRA initiated the need for restructuring to align the new organization with the mission given to it by the law, and to merge the Petra Archaeological Park Council with it and position Petra under its aegis. Accordingly, the leadership of the authority determined the most suitable structure that encompass all the functions that will allow the authority to achieve its objectives and ensure the provision of needed services in support of the development of the Petra region in the most effective manner.

In support of strengthening institutional capacity of PDTRA, the USAID/Jordan Tourism Development Project II (Siyaha) developed an Organizational Development Model which focuses on strategic and work planning; the processes and people as the resources and assets supporting implementation of plans. The Model included the enablers that will contribute to the efficient and effective realization of PDTRA's strategic objectives such as the Training and Development Framework.

The Training and Development Framework was developed by USAID/Siyaha according to identified needs within the different levels of the organization. These training programs are linked to the results of the Assessment of Competencies and Capabilities Assessment that was conducted for PDTRA's staff. USAID/Siyaha focused on PDTRA's middle management (Directors and Heads of Divisions) being the key drive for change, improvement and progress.

USAID/SIYAHA TRAINING PROGRAM FOR THE PETRA AUTHORITY:

USAID/Siyaha's PDTRA training and development framework consists of a capacity building program was set according to the staff needs in order to operate according to the international best practices and deliver high quality services in the most efficient and effective manner. It focuses on the practical implementation of the transferred knowledge, thus will be developed and delivered based on customized and result-oriented workshops that will be conducted to different target groups, each according to identified needs

Workshop / Training Program	Target Audience
Managing Change Workshop	Directors, Heads of Divisions and Operational staff
Leadership Workshop	Council of Commissioner
Strategic Planning Workshop	Directors
Work Planning Workshop	Directors
Team Building / Operational Planning Workshops	All Staff
Communications Training	A customized training will be delivered to each of the following groups: <ul style="list-style-type: none">• Council of Commissioners• Directors, Heads of Divisions and Operational staff

	• Communications team
Project Management Training	Directors
Supervisory and Management Training	Heads of Divisions
Individual Training Courses	Individual staff according to identified needs

STRATEGIC PLANNING WORKSHOP

PURPOSE

The Strategic Planning workshop was conducted on April 10, 2010 by USAID/Siyaha institutional development specialist Ms. Muna Tarawneh to PDTRA Directors. The Workshop is the first of a series of workshops aiming at assisting PDTRA Directors to develop their action plans and linking them to PDTRA strategy; it focused on the concepts of strategic planning and how to develop strategies and a results-oriented organization.

The main purpose of the workshop was to help participants to:

- (1) Identify the organizational success factors and the concepts of strategic planning;
- (2) Conduct the organization's external and internal environmental analysis;
- (3) Identify the stages of strategy development and learn how to develop strategies, vision, mission, values, and strategic objectives; and
- (4) Translate strategies into results and outcomes.

To further deepen the Directors understanding of PDTRA's strategic direction and objectives and to get a practical outcome of this Workshop; H.E. Dr. Imad Hijazeen, Petra Archeological Park and Cultural Heritage Commissioner who was designated the responsibility of PDTRA's Institutional and Organizational Development, presented PDTRA's strategic direction and objectives to the Directors, showing the strengths that PDTRA acquires and challenges they are facing under the current situation.

METHODOLOGY

The workshop was delivered for PDTRA's Directors on April 10, 2010 with the presence of H.E. Dr. Imad Hijazeen, Petra Archeological Park and Cultural Heritage Commissioner over a four hour session to ensure inclusion of all directors and to be flexible to accommodate their schedule. The session was delivered in a U shape workshop format, as the group is less than twenty five participants, which allowed high interaction between the participants and the instructor.

Workshop material consisted of a PowerPoint presentation in addition to individual and group exercises on main concepts of the workshop subject. The material and exercises were in Arabic language.

OUTCOMES AND RECOMMENDATIONS

- The Workshops clarified different terms used in the context of developing strategies, which will assist participants in understanding the strategic direction of PDTRA, and focus on their role as middle managers in implementing action plans toward achieving PDTRA strategic objectives;
- The Workshop will enable the Directors to contribute to Petra Region Master Plan by giving the information and feedback they collect from the local community and their staff on different development aspects.
- The second workshop of this training series will be the Action Planning Workshop, which will complete the knowledge required to develop departmental action plans, key performance indicators, impact measures, implementation of plans, and monitoring & control.

WORKSHOP SUMMARY

Attendees

The workshop was attended by 12 participants.

#	Name	Position
1	H.E. Dr. Imad Hijazeen	Petra Archeological Park and Cultural Heritage Commissioner
2	Tahani Salhi	Archaeological Resources Management Director
3	Fatima Halalat	Legal Affairs Director
4	Maher Farajat	Acting Administrative Affairs Director
5	Ibrahim Salameen	Financial Affairs Director
6	Mahmoud Mayouf	Acting HR & Administrative Development Director
7	Saed Rawajfeh	Zoning and Licensing Director
8	Hani Lahham	Events and Operations Director
9	Bajes Ziadat	Internal Audit Unit Head
10	Majed Hassanat	Environment Director
11	Hussam Hamdouni	Public Works and Services Director
12	Bilal Tweisi	Information Systems Director

Presentation



Jordan Tourism Development Project

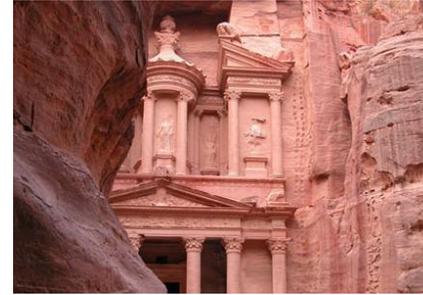
ورشة عمل (1) - التخطيط الاستراتيجي

م. منى الطراونة

1a



Experience Petra



2



الاجندة



- ما هو التخطيط الإستراتيجي
- مراحل التخطيط الإستراتيجي
- تحليل واقع الحال
(Situation Analysis)
- التطوير الإستراتيجي
(Strategy Development)
- ترجمة الإستراتيجية
(Strategy Translation)

3



Definition of the Strategic Planning

ما هو التخطيط الاستراتيجي

4

ما هي الاستراتيجية

- يمتد التفكير الإستراتيجي إلى ما قبل ما يزيد عن ثلاثة آلاف سنة إلى المفكر العسكري الصيني "صن تزو" والذي كان أول من بين الفكر الإستراتيجي وارتباطه بالفكر العسكري، وكذلك أشتهر خالد بن الوليد وطارق بن زياد بالبراعة في التخطيط الإستراتيجي العسكري.
- لقد ساهمت ثلاثة عناصر أساسية في تحقيق النصر في معركة الخندق، وهي:
 - 1 ✓ لتخطيط العسكري الذي تمثل بحفر الخندق وتحصين المدينة والحيلولة دون الهجوم عليها وقد كانت الخيارات المتاحة هي إما مواجهة الجيش المعادي داخل المدينة أو المواجهة خارج المدينة أو منع المواجهة بحفر الخندق.
 - ✓ العمل الاعلامي والاستخباري الفعال.
 - ✓ الدور الذي لعبه جميع أفراد جيش المسلمين بالمشاركة في إعطاء الرأي وتنفيذ الخطة التي تم الاتفاق عليها

5

ما هي الاستراتيجية

- الإستراتيجية هي "المجموعة المتكاملة من القرارات التي تقوم بتحديد موقع المؤسسة التنافسي من أجل تحقيق عوائد متميزة على المدى البعيد وبشكل مستدام"
- الإستراتيجية وفقاً ل(بورتر) تحتاج إلى مجموع ثلاثة شروط:
 - شرط تحديد الميزة التنافسية المستدامة.
 - شرط تحديد الأعمال التي سيتم القيام بها والأعمال التي لن يتم القيام بها
 - شرط التأكد من مواءمة القدرات التنفيذية مع الشرطين أعلاه (القدرات الإدارية والمالية والبشرية والتكنولوجية).

6

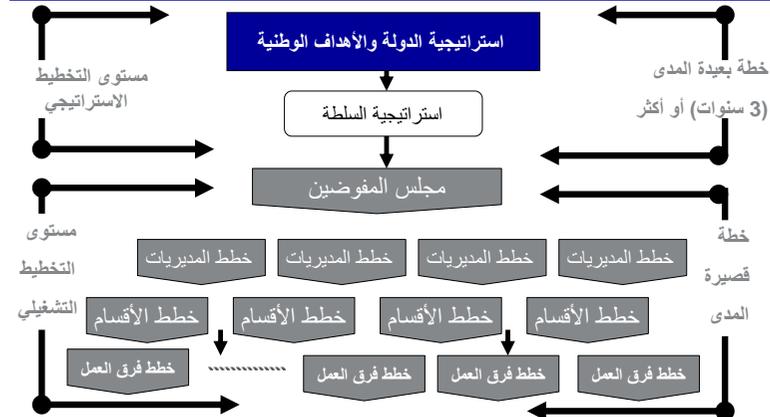
ما هو التخطيط الاستراتيجي

- في حين تم تعريف الإستراتيجية وتم تحديدها من قبل المؤسسة يمكن القول بأنه تم الإجابة على السؤال (ماذا نريد؟)
- يبقى الإجابة على السؤال كيف سيتم تحقيق ما نريد؟
- ومن هنا تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي حيث يمكن للمؤسسة الإجابة على السؤال (كيف)
- وببساطة يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه المنهجية المتبعة في تحقيق الإستراتيجية



1

مراحل التخطيط الاستراتيجي



8

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في النجاح المؤسسي

9

دور التخطيط الاستراتيجي في النجاح المؤسسي

التخطيط الإستراتيجي أداة للتعامل مع الضغوطات التي تتطلب التغيير والنتيجة عن:

- الصعوبات المادية (الموازنة المقررة)
- ضعف مستوى الخدمة ورضى العملاء
- قيادة ذات رؤية مستقبلية أفضل
- الأداء المؤسسي الضعيف
- الجو السياسي العام
- الضغوطات الخارجية
- التخطيط الإستراتيجي أداة للتعامل مع الضغوطات المضادة للتغيير والنتيجة عن:
- الشعور بالراحة في الوضع الحالي
- الخوف من التغيير
- غياب الخبرة والمهارات
- عدم رؤية الجدوى من التغيير
- الضغوطات اليومية

10

دور التخطيط الاستراتيجي في النجاح المؤسسي

- توحيد جميع الجهود في إتجاه الوضع المستقبلي المرغوب
- الإتفاق على الوضع الحالي الداخلي والخارجي
- تحديد مال مطلوب إنجازه وإمكانات المؤسسة
- توفير الوضع لكيفية توزيع الموارد
- تزويد الإدارة بنظام آخر لقياس الأداء
- إتاحة الفرصة لتحديد الأولويات
- إمكانية التعامل المبكر مع الأزمات والتهديدات

11

Phases of Strategic Planning

مراحل التخطيط الإستراتيجي

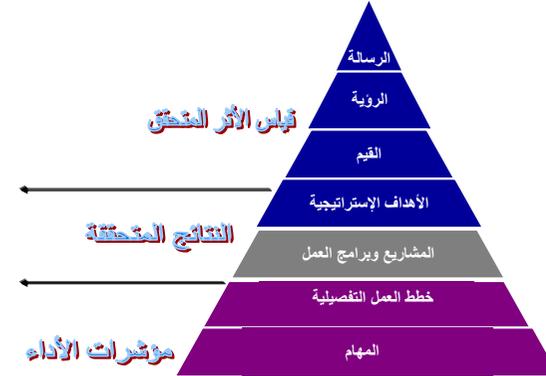
12



إعداد الاستراتيجية

التهيئة والمراجعة

التسلسل الهرمي للتخطيط الاستراتيجي



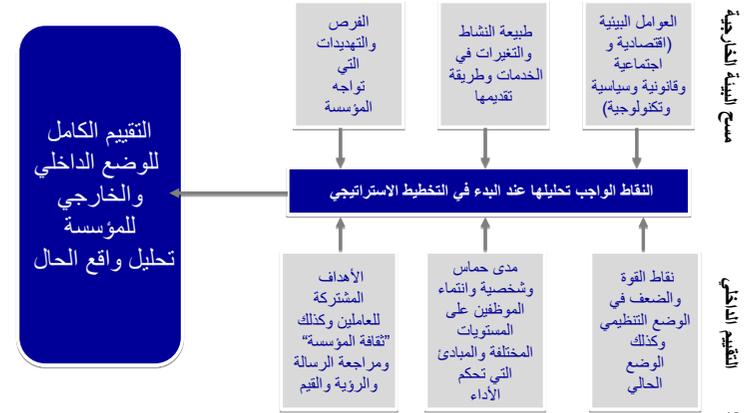
التهيئة والمراجعة

قبل البدء في وضع الخطة الاستراتيجية ينبغي:

- الدعم الكامل من الإدارة (الإدارة العليا ومدراء المديرية)
 - وجود مناخ مشجع داخل المؤسسة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي .
 - تحديد المواضيع الأساسية أو الاختيارات التي ستناولها عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - وجود فريق عمل، أو استخدام هيئة أو لجنة تخطيط أو توظيف مستشارين أو خبراء للقيام بهذه المهمة بعض الأحيان
 - وضع خطة تفصيلية تحدد المدة الزمنية للمشروع ومعالم المشروع وأدوار ومسؤوليات أعضاء فريق العمل
 - مراجعة جميع الوثائق المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (القانون، خطط عمل، استراتيجيات سابقة...)
- لماذا نحتاج إلى النقاط أعلاه عند وضع الاستراتيجية؟

تحليل واقع الحال

17



18

البيئة الاجتماعية والسكانية

- التركيب الاجتماعي وتوزيع السكان
- المعتقدات والمبادئ وقيم المجتمع
- اتجاهات المجتمع نحو السياحة
- الأنماط العمرية للسكان
- تركيب قوة العمل
- قيمة العمل

البيئة الاقتصادية

- الناتج القومي الإجمالي
- متوسط الدخل الفردي لسكان المنطقة
- مساهمة القطاع السياحي في دخل سكان المنطقة
- مستويات المرتبات والأجور
- الميل للإدخار والإستهلاك
- التضخم
- توجهات قطاع السياحة عالمياً

البيئة التكنولوجية

- الإكتشافات العلمية والتجديدات
- التطورات التكنولوجية
- تحسين الإنتاجية من خلال الأتمتة

البيئة السياسية والقانونية

- التشريعات على المستوى المحلي والقومي
- الاتجاهات السياسية والتشريعية نحو السياحة
- قوانين وانظمة السلطة

تحليل SWOT

هو أحد الأدوات التي تستخدم في التخطيط الاستراتيجي، ويهدف إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية الهامة لتحقيق الغايات، وذلك بهدف الاستفادة من مواطن القوة الداخلية والفرص المتاحة خارجياً في بلوغ الأهداف، والتقليل من تأثير مواطن الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية.

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.

يستخدم SWOT Analysis كمدخل لوضع الإستراتيجيات الممكنة من خلال 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 مجابهة كل من التهديدات؟

تحليل واقع الحال

تحليل SWOT

مواطن الضعف Weaknesses	مواطن القوة Strength
التحديات Threats	الفرص Opportunities

21

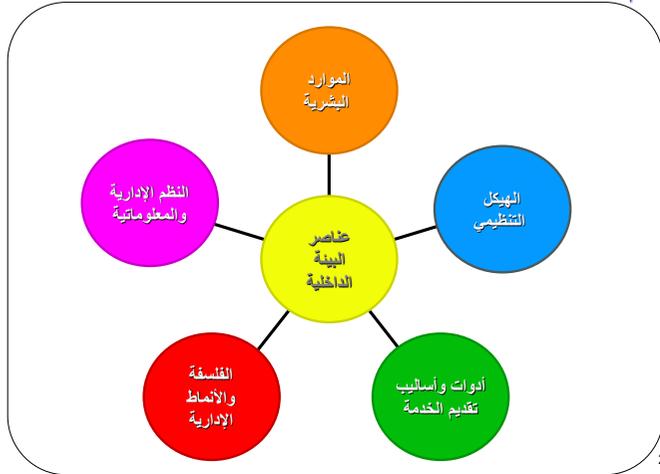
تحليل واقع الحال

تحليل SWOT

Weaknesses - غياب نظام للاتصال الداخلي والخارجي - عدم توفر معلومات وإحصاءات دقيقة	Strength - وجود خبرات فنية وإدارية ذات مستوى عالي - توفر موازنة مالية جيدة
Threats - عدم وعي المواطنين بأهمية الخدمة السياحية الجيدة - عدم وجود مؤسسات مجتمعية مؤهلة للتعاون	Opportunities - منتج سياحي عالمي - انحسار الأزمة الاقتصادية العالمية

22

أهم مكونات عناصر البيئة الداخلية



23

تمرين جماعي - تحليل SWOT و PEST

الغاية

- ان يتم تحليل SWOT & PEST بناء على ما تم شرحه سابقا

الخطوات

- صياغة خمس نقاط ضمن كل محور SWOT & PEST
- مدة التمرين 30 دقيقة ومدة عرض النتائج 5 دقائق لكل مجموعة

24

القيم المؤسسية

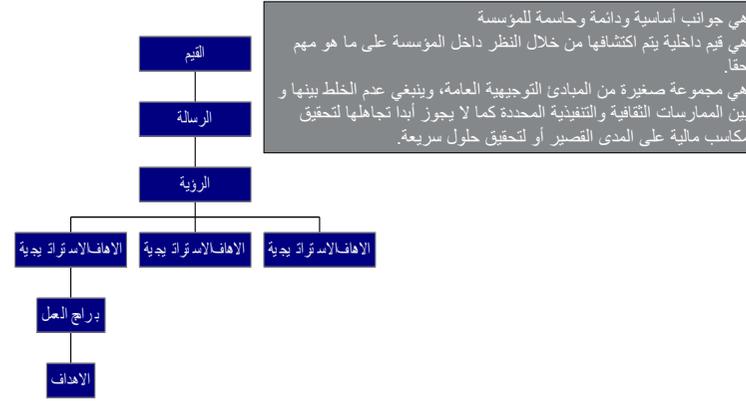
25

القيم المؤسسية Values

- القيم قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن مبادئ المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والعملاء والموظفين، وتنطلق القيم من (الثقافة المؤسسية) التي تحرص المؤسسة على تعميمها وضمان التزام بتطبيقاتها، والرجوع إليها عند اتخاذ القرارات.
- القيم الأساسية للمنظمة تبقى بغض النظر عما يحدث في المجتمع أو في السوق للمنافسة أو للعملاء.
- معظم المنظمات تتبنى 3 أو 4 قيم أساسية يمكن أن تقف أمام اختبار الزمن.
- القيم الأساسية الفعالة تجيب عن أسئلة مثل:
 1. ما هو حقا مهم بالنسبة لنا؟
 2. ما هي القيم الأساسية التي تجلبها للعمل؟
 3. ماذا يمكن ان تقول لأولادك عن القيم الأساسية لعملك؟
 4. هل القيم المذكورة تصف حقا طريقة العمل في المؤسسة أو الطريقة التي يعتقد البعض أنه يجب أن يمكن أن تعمل بها؟

27

القيم المؤسسية Values



26

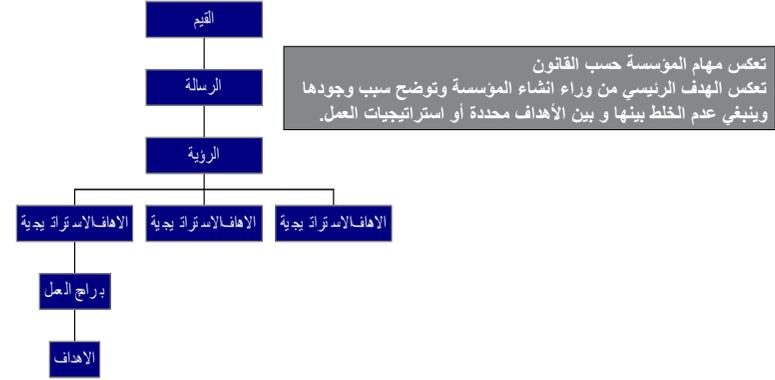
القيم المؤسسية Values

- تتعهد المؤسسة بالالتزام بمجموعة من القيم تعتبر نقاط مرجعية في أداء رسالتها والقيام بمسؤولياتها، وكذلك في تعاملاتها مع الجهات المعنية. وتشمل هذه القيم:-
- الشفافية والمساءلة
 - الإبداع والتميز في الأداء وتقديم الخدمات
 - عمل الفريق
 - التعامل بعدالة ومساواة مع جميع المتعاملين الداخليين والخارجيين
 - الشراكة مع مكافة الجهات بما فيها القطاعين العام والخاص.

28

الرسالة

29



30

ليس هناك تعريف متفق عليه للرسالة. وقد اقترح البعض أن المؤسسات ينبغي أن تركز على بيان قصير ومختصر للأغراض الاستراتيجية والبعض الآخر لا يمنع صياغة رسالة نوعا ما طويلة. هناك بعض العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة:

- النظر في طبيعة أعمال المؤسسة وبناء عليه يجب أن نسال أنفسنا ما هي طبيعة عملنا الحالي؟ ما هي طبيعة الأعمال التي يجب علينا ان نخوض بها؟
- يجب على الرسالة ان تكون من منظور العميل، وليس من المؤسسة.
- يجب أن تعكس منافع وقيم المؤسسة.

31

- الدعم والمحافظة والتطوير المستمر لما وصلت اليه **دبي** بالتالي ستركز حكومة دبي على تحقيق:
 - التطوير المكثف وبناء الموارد البشرية
 - الترويج للتطور الاقتصادي والحكومة المتحضرة
 - الحفاظ على النمو والازدهار
 - حماية المصلحة الوطنية والمصلحة العامة والرفاهية
 - توفير البيئة المناسبة للنمو والازدهار
- 1-تحقيق التنمية السياحية المستدامة مع الحفاظ على تراث **مصر** – المعروف بأنه فريد من نوعه في العالم.
- 2- تعزيز الموقف التنافسي من خلال تحسين نوعية وتنمية موارد السياحة والخدمات.
- 3-الحفاظ على التوازن بين عناصر تنمية السياحة و الخطة الوطنية العامة.
- 4-الحفاظ على التعاون بين غرف السياحة وأعضائها وشركاءها من الهيئات الفعالة.
- 5-الحفاظ على التوازن بين هياكل السياحة المحلية والعلاقات الدولية.

32

مهام السلطة حسب قانون سلطة إقليم البترا التنموي السياحي رقم (15) لعام 2009

المادة 5: تهدف السلطة الى تنمية الاقليم وتطويره سياحياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي، ولها في سبيل ذلك القيام بالمهام والصلاحيات التالية:-

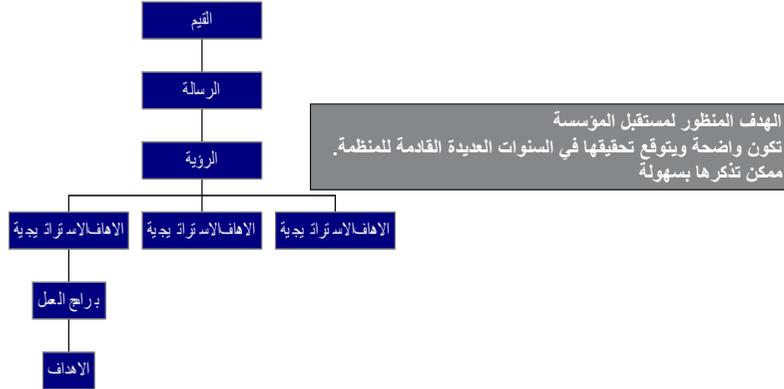
- أ. ادارة الاقليم والاشراف على جميع شؤونه وفق احكام هذا القانون .
- ب. الكشف عن الارث الحضاري العربي الموجود في الاقليم وتنظيم الاستفادة الوطنية منه.
- ج. ادارة وتطوير السياحة بالتعاون والتنسيق مع المؤسسات والهيئات الوطنية والدولية ذات العلاقة بالقطاع السياحي والانشطة الاقتصادية في الاقليم.
- د. توفير البيئة الاستثمارية اللازمة لممارسة الانشطة الاقتصادية المختلفة وتنظيمها بما يؤدي الى تحقيق الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وتعزيز التنافسية .
- هـ. المساهمة في وضع استراتيجية شاملة وضوابط محددة لحماية المواقع الاثرية واعمال صيانتها وترميمها وذلك بالمشاركة مع دائرة الآثار العامة في الاقليم .
- و. تحديد المناطق والمباني ذات القيمة التراثية وتوثيقها وتطويرها والحفاظ عليها وتعيين المناطق التي تتمتع بميزات يمكن استغلالها للاغراض السياحية .
- ز. تطوير الوضع الاجتماعي لسكان الاقليم والمؤسسات الخاصة العاملة بما في ذلك دعم انشاء المشاريع لهم في مجال الحرف والصناعات التقليدية والشعبية والفنون الشعبية والخدمات المساندة للسياحة في الاقليم ووضع الاسس والاحكام المتعلقة بتنظيمها .
- ح. المساهمة في حماية البيئة ومصادر المياه والموارد الطبيعية والتنوع البيولوجي وفي وضع الاسس والمعايير اللازمة لذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية وبما ينسجم مع قانون حماية البيئة والانظمة والتعليمات الصادرة بموجبه .
- ط. وضع الخطط والبرامج اللازمة لتنمية قدرات الموارد البشرية في الإقليم وبما يلبي حاجاته .

33

الرؤية

34

الرؤية Vision



35

الرؤية Vision

الرؤية تمثل الوضع أو الصورة التي ترغب/ تنوي المؤسسة الوصول إليها أو تحقيقها خلال مدة زمنية معينة.
 الرؤية يجب أن تكون محفزة ومنشطة و مركزة جدا، ولاتحتاج الى شرح مطول لفهمها.

الرؤية الفعالة تجيب عن الاسئلة التالية:

- ما هو هدف المنظمة متعدد السنوات ابتداءً من الآن وحتى تاريخ محدد؟
- كيف يمكنك أن تصف بوضوح الرؤية باستخدام كلمات حيوية ذات صورة محددة؟
- هل الرؤية محفزة؟ و هل ستكون مصدر إلهام للآخرين؟
- هل تنتج الرؤية نوعاً من "الدافع" عندما تعرض على الناس؟
- هل احتمال تحقيق النجاح كما ورد في الرؤية هو 50 % أو 70 % ومع هذا يمكن تحقيقها إذا حاولنا بشكل جيد؟

36

الرؤية Vision

الوصول إلى موقع الريادة عن طريق اعتماد نهج استدامة صناعة السياحة والسفر والإستفادة من معدلات العمالة والتنمية الإقليمية، وسوف يتم التأكيد من أن تصبح **تركيا** الوجهة الرئيسية وتكون قائمة البلدان الخمسة الأوائل من حيث العدد الأكبر من السياح وعوائد السياحة بحلول عام 2023

وضع **دبي** على الخارطة العالمية كالوجهة السياحية والمركز التجاري الرائد في العالم.

We will focus on increasing our **share of tourism** expenditure in **Britain** and do this in a way that increases Britain's share of European tourism. We will **maintain that increased market share** in future, as tourism is now a fundamental, permanent component of the North East economy. By doing this we will help to contribute to making the UK tourism industry worth at least £100 billion per annum by 2010.

37

التطوير الاستراتيجي

القيم Values	<ul style="list-style-type: none"> • ما نؤمن به • ما نمثله 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يتغير • يجب أن تكون القيم محددة ولها معنى حقيقي للمؤسسة
الرسالة Mission	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي طبيعة عملنا؟ • ما هو الهدف الذي نسعى الى تحقيقه؟ • ما سبب وجودنا؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ذات طبيعة طويلة المدى لكن يمكن تغييرها في حالة تغيير الخدمات المقدمة.
الرؤية Vision	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي الوجهة التي تريد المؤسسة الوصول إليها؟ • كيف نرى المستقبل؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي أن تركز على التصور المستقبلي • يمكن تحقيقها وإن لم يكن ذلك من السهل. • يجب أن تكون ملهمة وطموحة

تطبيق الرسالة يوصلنا إلى رؤيتنا مع حفاظنا على قيمنا المؤسسية

38

إعداد الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية

توحيد الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objectives)

تحديد الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objectives) وهي:

- ترجمة لرسالة المؤسسة
- تعكس الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية والمهام المناطة بالمؤسسة والتي تسعى لتحقيقها
- تؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المؤسسة الوصول إليها من منظور شمولي
- ترسم صورة لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل
- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها
- تضعها الإدارة على مستوى المنظمة
- طويلة الأجل وفي بعض الأحيان غير محددة النهاية

39

40

أمثلة على الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objectives)

North East England Tourism Strategy 2005 - 2010

We will judge our actions by the progress that we make towards achieving ten objectives. We will:

1. Attract more domestic and overseas tourists to the region
2. Increase visitors' average spend and increase day visitor spend
3. Increase visits throughout the year, not solely in the main holiday season
4. Increase employment in tourism, and tourism related businesses
5. Improve the productivity of the regional tourism economy
6. Accelerate the rate of investment in the tourism product
7. Improve the quality of the tourism product
8. Improve the skills of the tourism workforce
9. Improve levels of visitor satisfaction in the North East
10. Enhance and conserve the region's natural, heritage and cultural assets

41

برامج العمل (Programs of Work)

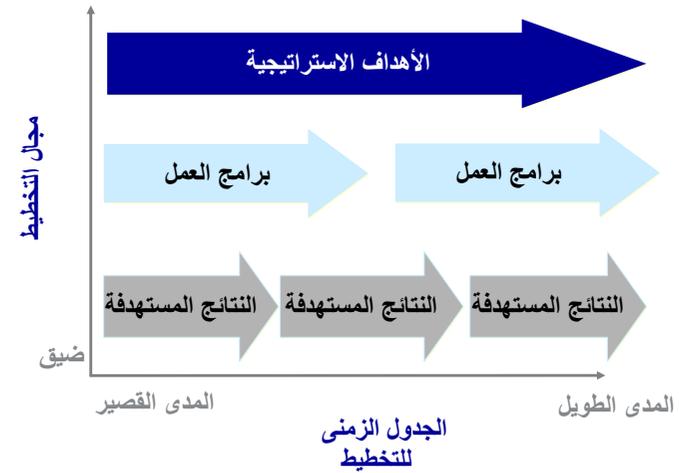
برامج العمل (Programs of Work) التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objectives) وهي:

- برامج فرعية تنبثق من الأهداف الإستراتيجية
- أكثر تحديداً من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها.



43

الأهداف الإستراتيجية وبرامج العمل والنتائج المستهدفة



42

تحديد أولويات المؤسسة

44

تحديد أولويات المؤسسة

- بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية وبرامج العمل ستكون المؤسسة قادرة على تحديد المهام الرئيسية الواجب عملها لتحقيق هذه الأهداف، وتكمن أهمية هذه المرحلة في انها تمكن من وضع هذه المهام ضمن تسلسل متناغم ومنطقي، يعتمد بالأساس على ترتيب أولويات هذه المهام من اللاهم فالأهم فالأقل أهمية.
- يجب تصميم أداة لتحديد أولويات المهام، وهي أداة مساندة لمتخذي القرار في المؤسسة، عن طريق تحديد معايير وأوزان مرتبطة بأولويات المؤسسة.
- توفر أداة تحديد الأولويات لمتخذي القرار المعلومات اللازمة والتحليل المقارن للمهام، لمساعدتهم في إدارة حافظة المشاريع بشكل متوازن، بحيث يتم موازنة حافظة مهام المؤسسة مع الإحتياجات الإستراتيجية والقدرات التنفيذية.

معايير التوائم الاستراتيجية

معايير التنفيذ الإستراتيجي

45

تمرين جماعي

ما هي معايير التنفيذ الإستراتيجي التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند

تحديد الأولويات حسب المهام؟

47

تحديد أولويات المؤسسة

الوزن	معايير التوائم الاستراتيجية
	هدف استراتيجي 1
	هدف استراتيجي 2
	هدف استراتيجي 3
	هدف استراتيجي 4
	هدف استراتيجي 5
100%	المجموع

الوزن	المعايير التنفيذية
100%	المجموع

46

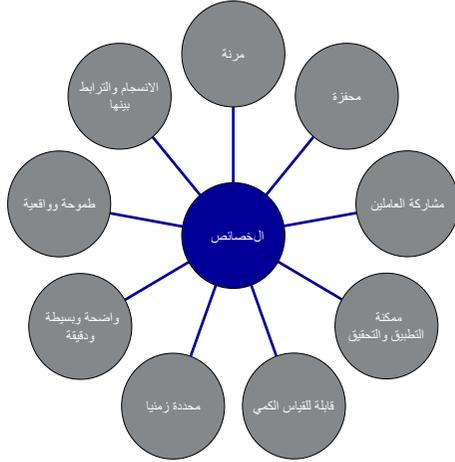
النتائج المستهدفة (Targets)

خصائصها:

- محددة (Specific)
- تخضع للقياس (Measurable)
- يمكن تقييمها وملاحظتها (Assessable)
- يمكن تحقيقها بالاستناد إلى المصادر المتوفرة والنهج الإداري (Achievable)
- يمكن تطويرها خاصة في حالات التغيير المفاجئ (Adaptable)
- مترابطة مع بعضها البعض (Connected)
- مقبولة من ناحية التكلفة، الوقت ... الخ (Acceptable)
- مقاسة بالنسب لوقت ما (Timely)
- واقعية (Realistic)
- تكافئ من يعمل على تحقيقها (Rewarding)

48

تحديد النتائج المستهدفة (Targets)



49

ترجمة الاستراتيجية إلى مشاريع وبرامج عمل

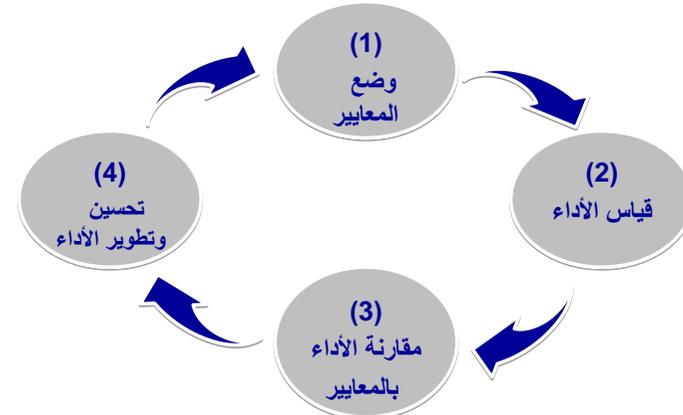
عند ترجمة الاستراتيجية إلى مشاريع وخطط عمل، يجب مراعاة ما يلي:

- الارتباط بالرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية الجدوى الاجتماعية والاقتصادية لمشروع.
- توافر الإمكانيات المادية والمالية والبشرية للتنفيذ.
- التأثير المتبادل بين المشروع والمشروعات الأخرى.
- استكمال البنية الأساسية والنظم المؤسسية.
- موقع المشروع في سلم أولويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- المساهمة في علاج مشكلات قائمة أو مواجهة تحديات قادمة.
- العائد المباشر وغير المباشر للمشروع.

50

قياس أداء تنفيذ الإستراتيجية

قياس أداء تنفيذ الإستراتيجية



51

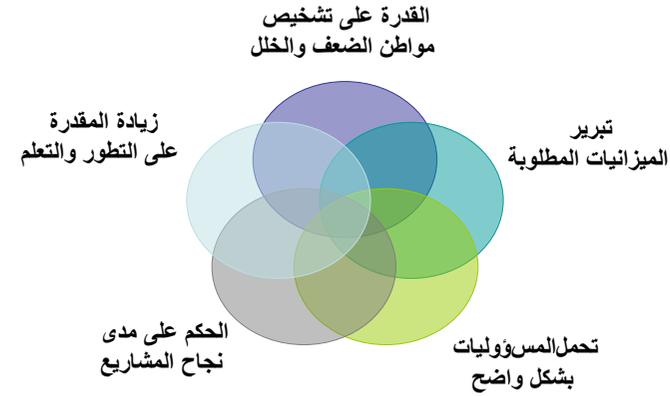
52

تمرين فردي

ما هي أهمية قياس الأداء؟

53

ما هي أهمية قياس الأداء؟



54

قياس أداء تنفيذ الإستراتيجية

يجب تحديد معايير قياس أداء التنفيذ الإستراتيجي، وهناك نقاط رئيسية متعلقة بوضع معايير قياس الأداء يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- لا يمكن أن تتم أية عملية قياس لأداء تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبرامج العمل وتقييمه بدون وجود مؤشرات أداء لهذا القياس مشتقة من نتائج المرغوبة وتحديد المستوى المستهدف أو المرغوب. لذلك هناك اقتران كبير وحيوي بين عملية تحديد مؤشرات لقياس الأداء ونجاح تطبيق الإستراتيجية.
- ما لا يمكن قياسه، لا يمكن متابعته وتحسينه
- المؤشرات المطلوبة هي المؤشرات المرتبطة بقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبرامج العمل وليس مدى تطبيق المهام المرتبطة بالأهداف وبرامج العمل. تطبيق المهام تقاس من خلال تقييم وتقرير إدارة المشاريع
- يجب تحديد المدة الزمنية المطلوبة لتحقيق المستوى المستهدف إذا كان ممكناً
- يجب الأخذ بعين الاعتبار أن كل مهمة ينبغي أن تتضمن 1-2 معايير قياس

55

قياس أداء تنفيذ الإستراتيجية

- تعتبر هذه المعايير مقياس للأداء يتم على أساسها تقييم أو الحكم على الأداء.
- هذه العملية ليست سهلة وخاصة عندما يتوافر أمام الوزارة عدد من البدائل التي ينبغي عليها أن تختار من بينها.
- عليك أن تكون سباق: تحديد سبل تحسين معايير القياس مقدماً
- يمكنك تحديد معايير القياس جديدة أو تحديث المعايير المستخدمة

لا يمكنك تحسين ما لا تستطيع قياسه



لا فائدة من استخدام قياس الأداء إذا كنت لا ترغب في التحسين!

56

أمثلة على مقياس الأداء

المجال	المقياس
أداء القيادة	- نسبة الإنجاز من خطط العمل - عدد الموافقات المطلوبة لإنهاء المعاملة - نسبة رضا الموظفين عن القيادة في استبيان رضا الموظفين - عدد المساهمات الإبداعية للقيادة في تطوير العمل
أداء فرق العمل	- عدد فرق العمل الفعالة - عدد الموظفين المشاركين في فرق العمل - عدد الممارسات الفضلى والأفكار التي تم تطبيقها
إدارة المعلومات والمعرفة	- عدد ساعات التدريب لكل موظف - نسبة الزيادة في نتائج تقييم مستوى إنجاز الموظف - عدد النشرات والتعاميم المصدرة - نسبة عدد أجهزة الكمبيوتر الشخصية إلى عدد الموظفين

57

مكونات الخطط التنفيذية

1. الخطوات أو الإجراءات المطلوبة.
2. الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية تنفيذ كل خطوة بشكل صحيح.
3. البرنامج الزمني لتنفيذ الخطوات أو الإجراءات.
4. الموارد التي سيتم تخصيصها للتنفيذ.
5. الآلية التي ستتيح لجمع المعلومات عن التقدم في كل مرحلة.
6. معايير قياس الأداء

59/59

ثانياً: مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

الأداء المؤسسي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	معنى المصطلح
المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	من يقوم بتنفيذه
• أجهزة الرقابة المركزية. • الوزارات المعنية. • أجهزة السلطة التشريعية. • أجهزة الرقابة الشعبية.	• الإدارة العليا. • أجهزة الرقابة الداخلية.	• الرئيس المباشر.	موضوعات القياس
• الفعالية البيئية. • الفعالية السياسية.	• الفعالية الاقتصادية. • الفعالية الإدارية.	• الوقت المستنفذ. • التكلفة. • الجودة	مؤشرات القياس
• درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة. • درجة الاستقلالية في عمل المنظمة. • مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل. • مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة.	• درجة تقسيم العمل. • درجة التخصص. • درجة الآلية. • نظم إنتاج المخرجات. • درجة المركزية. • أنظمة الجراء وترتيبها. • فعالية الاتصالات.	• الوقت المعياري. • التكلفة المعيارية. • الأهداف المعيارية.	58

الخطة التنفيذية Action Plan

برنامج العمل	المهام	المستوى المرجو تحقيقه	مقياس الأداء	مدير المشروع	راعي المشروع	الإدارات المشاركة	المدة الزمنية	التكلفة المالية	الأولوية
مستخرج من الخريطة الإستراتيجية التي يجب تنفيذها	ما هي المشاريع والأبرامج المراد تنفيذها	ما هو الحد المقبول (الأفضل)	ما هو المقياس (الأفضل)	الشخص المسؤول عن متابعة سير عمل المشروع	الشخص المسؤول عن نجاح المشروع	الإدارات المرتبطة في تنفيذ المشروع	المدة اللازمة لتنفيذ المشروع	التكلفة المالية لتنفيذ المشروع	ما هي الأولوية لتطبيق المهمة

60

تطبيق / تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation



- النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يعني النجاح في تطبيقها.
- صياغة الاستراتيجية تحتاج إلى قدرات فكرية وتحليلية.

61

أسس نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية

من المقومات الرئيسية لنجاح تنفيذ أي خطة هي (مع الملاحظة بان معظم النقاط تحتاج الى وسائل اتصال وتنسيق جيدين):

- العرض الفعال للخطة الاستراتيجية لجميع العاملين في المؤسسة والشركاء الإستراتيجيين
- إشعار جميع الموظفين بمدى أهميتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التوضيح لكل موظف مشارك في تنفيذ مهمة ما، ما هي مسؤولياته وواجباته
- تدفق المعلومات بشكل حر وشفاف عبر جميع الإدارات والأقسام
- وضع آلية فعالة لقياس ورصد تنفيذ المهام
- وضع منهجية لإدارة المهام مبنية على مفاهيم إدارة المشاريع
- بناء القدرات المؤسسية في التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي
- تدريب الموظفين بناء على خطة تدريبية مرتبطة بالمهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية

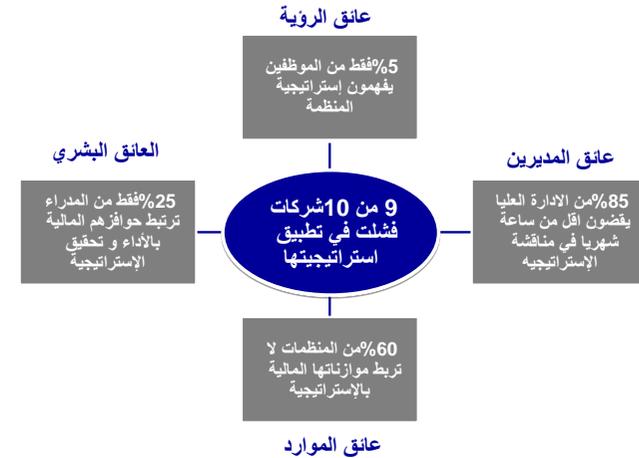
62

أسس نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية



63

عوائق نجاح تطبيق الإستراتيجية



64



وشكراً

الأسئلة والنقاشات



65

Exercise

SWOT Analysis

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> الموارد المالية وتوفر موازنة القوانين والأنظمة والتشريعات الإستقلالية وجود الإدارة القوية توفر الموارد البشرية توفر هيكل تنظيمي توفر التكنولوجيا والمعدات التعامل مع جهات محلية ودولية توفر برامج تدريبية 	<ul style="list-style-type: none"> الموارد البشرية من العدد الموارد البشرية من التأهيل نقص البنية التحتية و الخدمات ضعف الأتمتة عدم توفر قاعدة بيانات شاملة توجهات قطاع السياحة عالميا (الازمة العالمية) عدم وجود مذكرات تفاهم مع الدوائر وتوحيد المرجعية ضعف البيئة التشريعية
الفرص المتاحة	التحديات الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> وجود البتراء (من عجائب الدنيا السبع) أهميتها التاريخية الاهتمام الحكومي والخارجي بالبتراء موقع من المواقع الأثرية العالمية تنوع المنتج المساهمة العالمية (USAID) للتأهيل والتطوير 	<ul style="list-style-type: none"> البيئة المحيطة الإجتماعية (التقاليد والعشائرية) البعد الجغرافي عن العاصمة الموقع الجغرافي (الطبيعة) الأحداث السياسية في المنطقة وعدم الاستقرار الإعتماد على الموارد المالية من السياحة