

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري

التخطيط الاستراتيجي

الأستاذ الدكتور: حسين الدورى

مستشار المنظمة العربية للتنمية الإدارية

مقدمة:

تطورات الألفية الجديدة، التكنولوجية والعولمة فرضت عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز.

وإدارة التميز، هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شئ وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية Smart Orgs ،

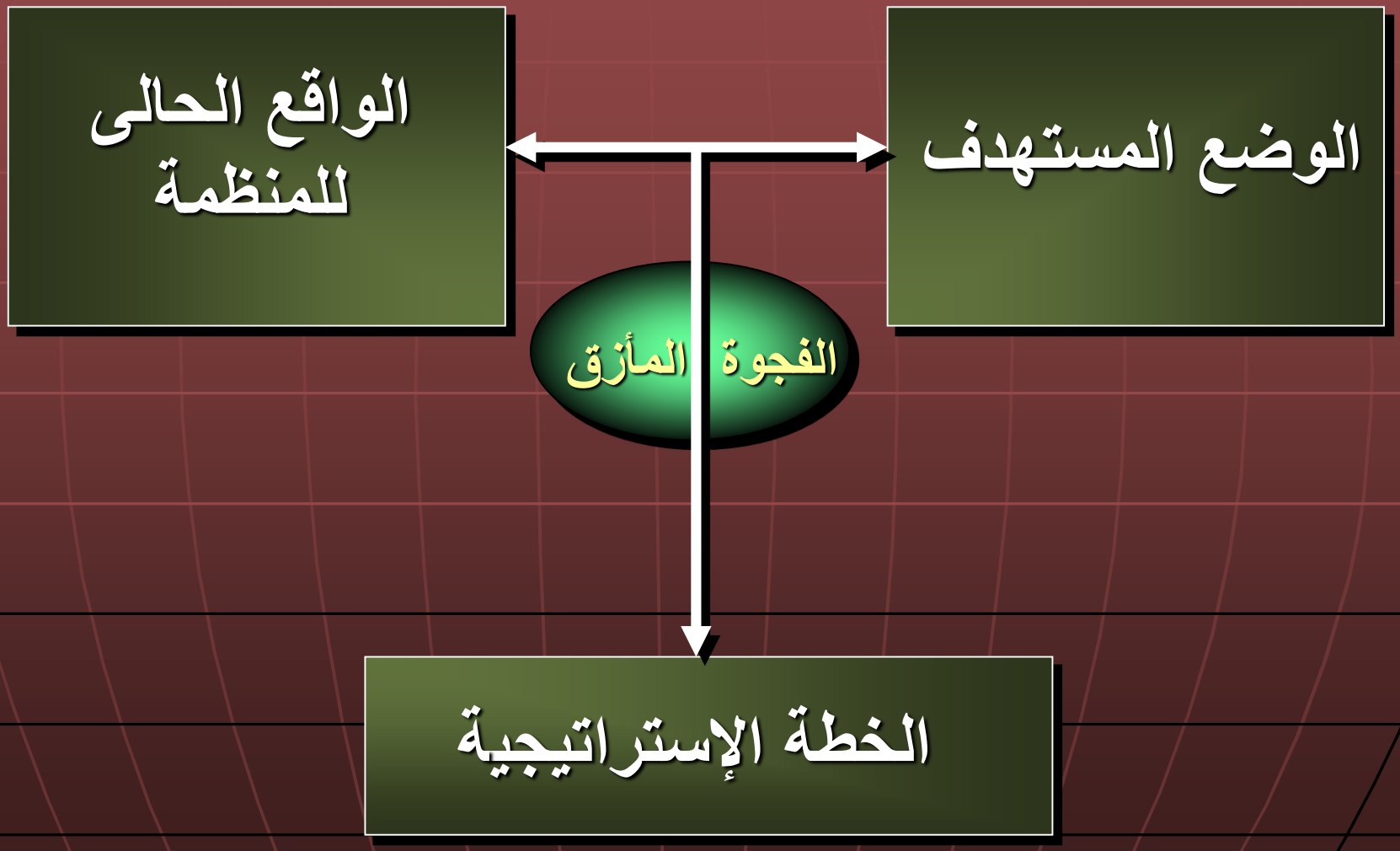
والجودة الشاملة TQM ، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والإبداع.

الإدارة الاستراتيجية

هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها. واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المنظمة بمختلف المجالات.

أولى خطوات التفكير الاستراتيجي



المنظمات الإدارية العربية في مأزق في القرن ٢١:

ويتجسد من خلال المعادلات الآتية:

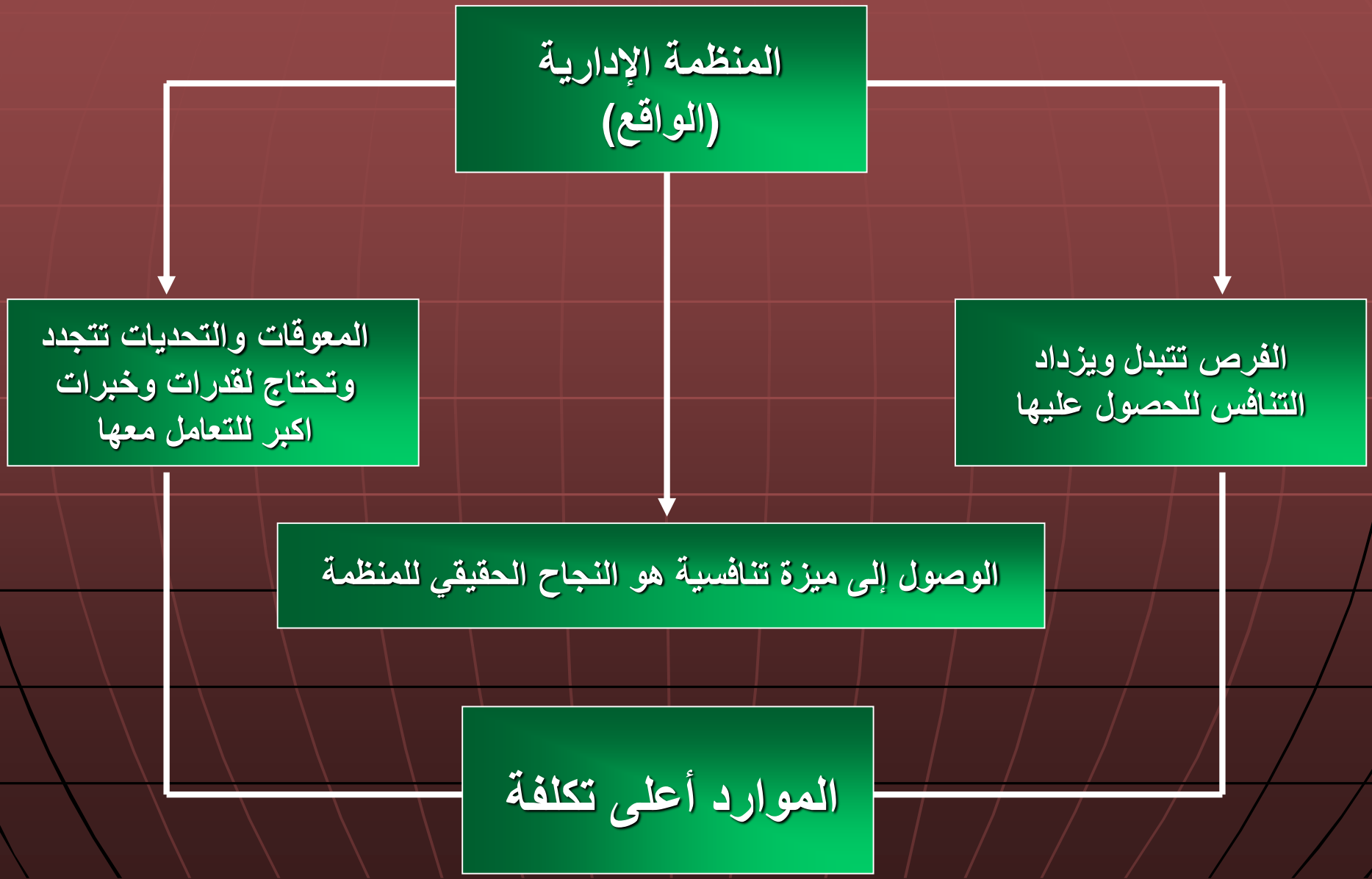
١- المستهدف > المتحقق الفعلي = قصور الإنجازات

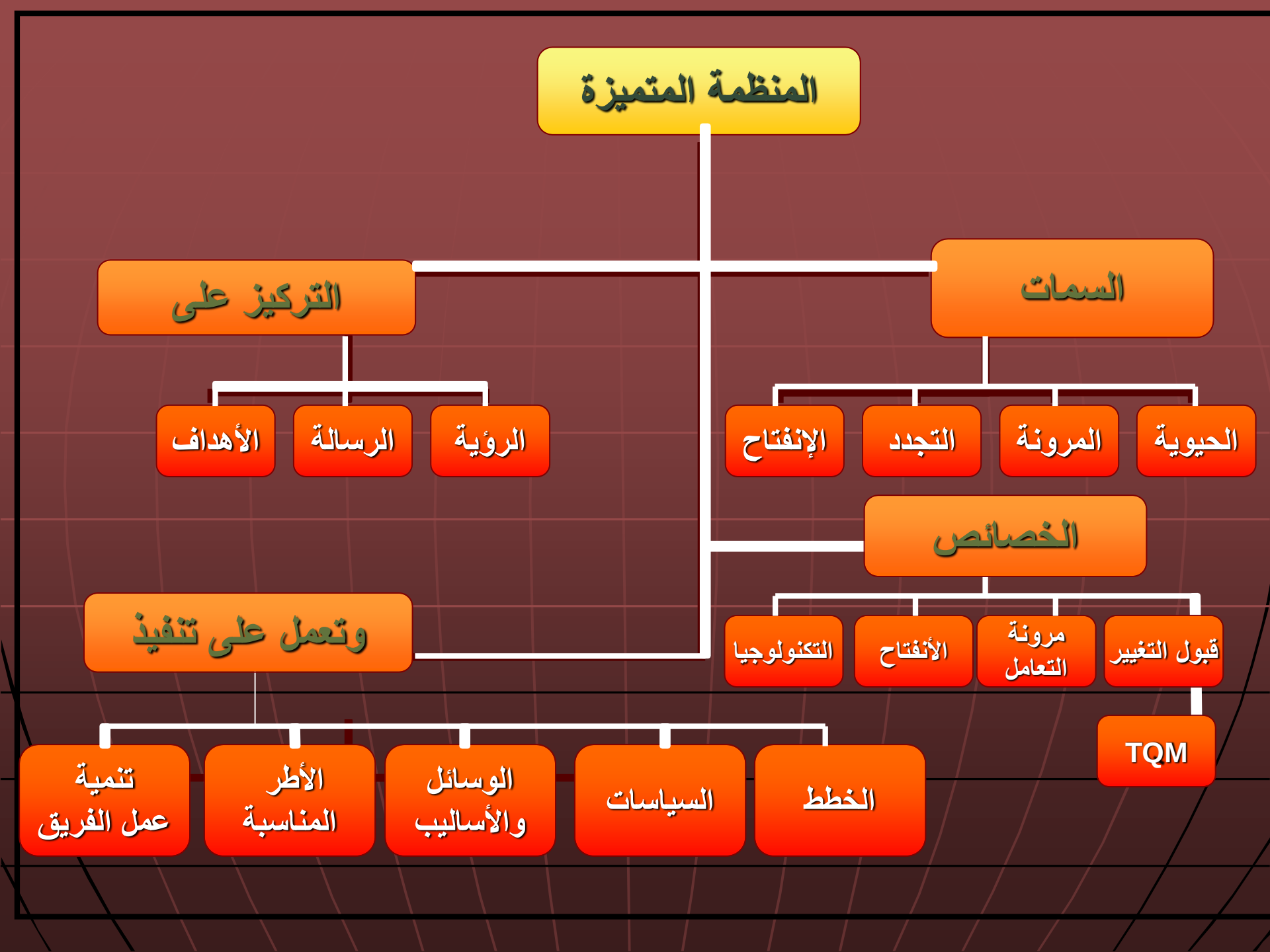
٢- المستهدف > الممكن والمتاح = قصور القدرات

٣- حجم وسرعة التغيرات > حجم وسرعة الاستجابة للتغيرات

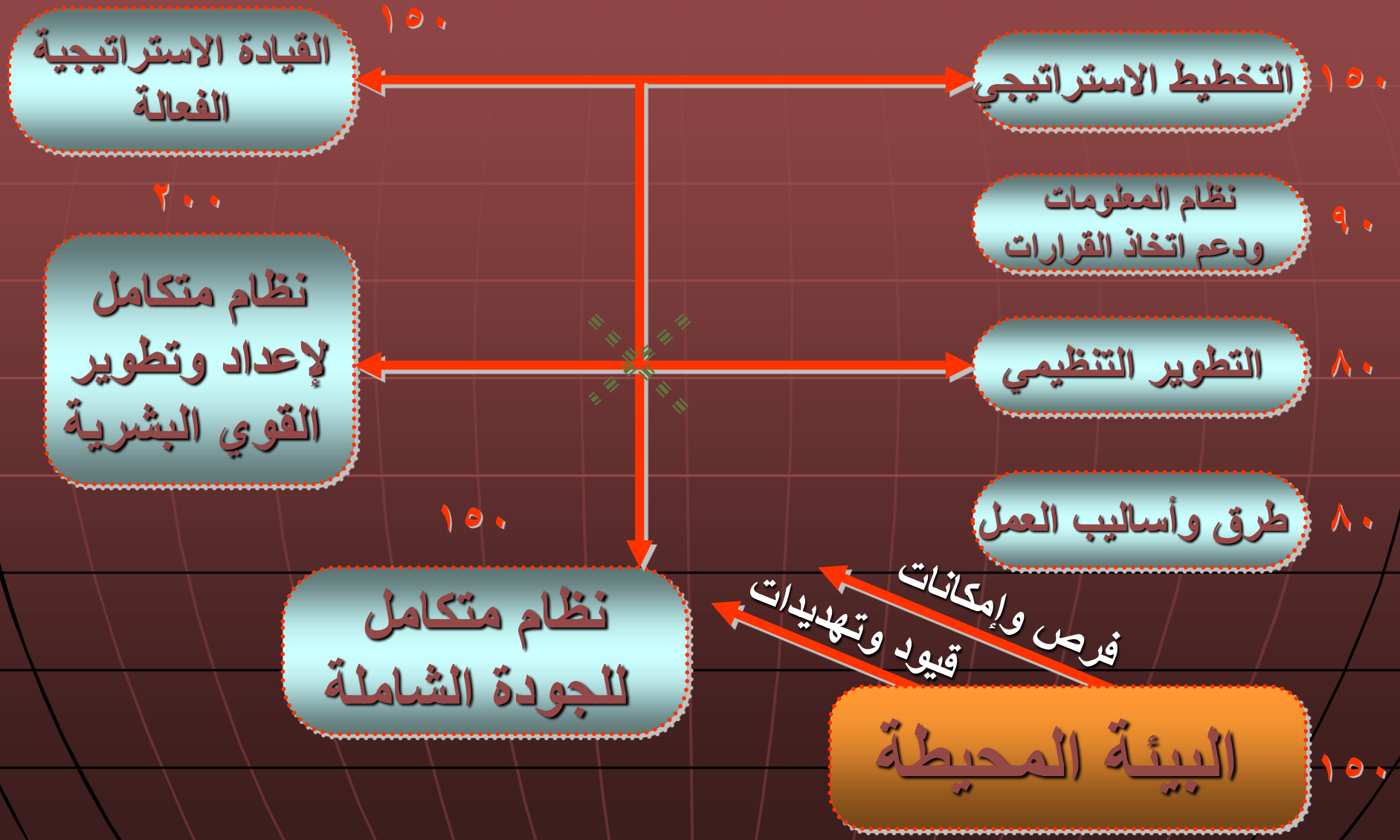
قصور التخطيط الإستراتيجي

نموذج يوضح عوامل ومتغيرات المأزق الإداري




المنظمة المتميزة
السمات
الحيوية
المرونة
التجدد
الإنفتاح
التركيز على
الرؤية
الرسالة
الأهداف
الخصائص
قبول التغيير
مرونة التعامل
الأنفتاح
التكنولوجيا
TQM
وتعمل على تنفيذ
الخطط
السياسات
الوسائل والأساليب
الأطر المناسبة
تنمية عمل الفريق

نموذج تحليلي (كمي) لإدارة التميز



المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:

لتحقيق إدارة التميز يتطلب توفر المقومات الآتية:

1. خطة استراتيجية متكاملة.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
4. نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
5. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
6. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
7. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

التميـز الإدارى = القيـادة الفاعلـة + القـوى البشريـــــة المتطـــورة + الإدارة الإســـتراتيجية + التقنية المتطورة + البيئة المحيـــــطة

✓أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي

- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

✓أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.

✓أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي

- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة
- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:
- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
- تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

عناصر الإدارة الاستراتيجية

١- وضع / صياغة الاستراتيجية:

الرؤية – الرسالة – الأهداف – الخطط – السياسات.

٢- تطبيق / تنفيذ الاستراتيجية:

البرامج أو المشروعات – الميزانيات – الإجراءات.

٣- التقويم والرقابة:

تحديد مجالات القياس – وضع معايير الأداء – قياس الأداء – إجراءات التصحيح

خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
- المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية.
- المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة وترشيد استخدامها.
- القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.

الرؤية Vision

تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال .. إلى أين نتجه؟

الرسالة : Mission

غرض المنظمة أو السبب في وجودها ... لماذا؟

الأهداف: Objectives

النتائج النهائية للأنشطة ... ما جيب إنجازه ... ماذا؟

الاستراتيجية: Strategy

خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف .. كيف؟

السياسة: Policy

خطوط عامة إرشادية لاتخاذ القرارات .....

المشروعات : Projects

الأنشطة أو المهام اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد.

الميزانيات: Budgets

ترجمة المشروعات إلى أنشطة مالية / عينية.

الإجراءات: Procedures

خطوات متتابعة تصف تفصيليا كيف تؤدى الأنشطة أو الأعمال.

الرؤية Vision

- تصورات، توجهات، طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل؟
- إلى أين نريد الذهاب / الوصول من واقعنا اليوم؟
- ما هي تصوراتنا لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة في العشر سنوات القادمة؟

❖ **في صياغة الرؤية:** الاختصار، الوضوح، الشمول، الاتجاه، المنطق.

الرسالة Mission

- الغرض أو السبب في إنشاء المنظمة .. لماذا وجدت؟
- ما هو عملنا؟ ... ما هي الخدمات التي نقدمها؟
- التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمنظمة.
- تمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي.
- يمكن صياغتها بشكل مستقل ويمكن دمجها مع الرؤية.

صياغة الرسالة

تصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

- المتعاملين .. من هم المتعاملين مع المنظمة؟
- الخدمات... ما هي أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة؟
- المكان.. أين تمارس المنظمة أنشطتها؟ محليا / إقليميا/ عالميا.
- الصورة العامة: ما هي الانطباعات عن المنظمة و هويتها؟
- الفلسفة: ما هي القيم والمعتقدات التي تسود العمل بهيئات المنظمة
- المشاركة المجتمعية: ما هي الالتزامات نحو تحقيق الأهداف التنموية؟
- التقنية: ما هي التقنيات المستخدمة في أداء العمل؟

خصائص وعناصر الرسالة الفعالة

الخصائص:

- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- إمكانية التطبيق والاستفادة من المواد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.
- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً.

الأهداف

لماذا يجب وضع أهداف لجميع المستويات الإدارية؟

- **نقطة البدء في التخطيط،** رسم السياسات، قواعد وإجراءات العمل، الموازنات، البرامج والمشروعات.
- مرشد لاتخاذ القرارات.
- تحديد مراكز المسئولية.
- تفويض السلطات وتحديد الصلاحيات.
- وضع مؤشرات ومقاييس الأداء المؤسسي.
- تقييم أداء الأفراد.



خصائص الأهداف

Relevance	الارتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية
Practicality	العملية والواقعية
Challenge	التحدي
Measurability	القابلية للقياس
Schedualbility	الجدولة الزمنية
Balance	التوازن
Accountability	المساءلة
Totality	الشمولية
Hierarchy	التدرج

الأهداف على ثلاثة مستويات

أهداف استراتيجية: Strategic Goals

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.
- طويلة الأجل وغير محددة النهاية Ended–Open

أهداف تكتيكية Tactical Goals

يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى:

- تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.
- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
- أكثر تحديدًا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها.
- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

أهداف تشغيلية Operational Goals

يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية:

- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
- قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

أمثلـة

- سرعة إنجاز الاجراءات الخاصة بالمتهمين حسب المعايير المحددة.
- الاستجابة الفورية للبلاغات الواردة لغرفة العمليات.
- تدريب العاملين في مجال الإسعاف وفق المعايير العالمية.
- عقد ندوات توعية عن الظواهر الأمنية السالبة.

الاستراتيجية Strategy

- منهجية أو أسلوب للعمل.
- خطة شاملة لتحقيق الأهداف.
- إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.
- الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية.

صياغة الإستراتيجية

تحاول الاستراتيجية الإجابة على الكثير من التساؤلات مثل:

مثال عملى لجهاز الشرطة

- هل نقصر نشاطنا على الأمن العام أم نتوسع في كافة مجالات العمل الشرطي؟
- هل نركز خدماتنا على المدينة أم نتوسع إلى مناطق أخرى؟
- هل نتخصص في تقديم خدمات شرطية محددة أم ننوع هذه الخدمات؟
- هل نركز دورنا على أحياء أو فئات محددة من المدينة أم نتوسع في هذا الدور ليشمل جميع المناطق والفئات؟
- هل نركز في تقديم خدماتنا على العدد أم المساحة الجغرافية؟
- كيف نستجيب لرغبات المستفيدين بخدماتنا والمتعاملين معنا ونعزز ثقتهم فينا؟
- كيف نستطيع الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لنا
- كيف نتمكن من زيادة انتاجية العاملين بالجهاز وتهيئة بيئة عمل فاعلة لهم؟
- كيف نحقق التميز في أداء خدماتنا وفي نفس الوقت نخفض تكلفته؟

إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فإن الاستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية.

مراحل/خطوات الإدارة الإستراتيجية

تقييم الأوضاع الحالية:

- مراجعة الرسالة والأهداف الحالية
- تقييم نتائج الإستراتيجيات الحالية والسابقة
- مراجعة الأوضاع الداخلية
- مراجعة الظروف الخارجية المحيطة.

❖صياغة الإستراتيجية

❖ على المستوى العام: التوجة العام:

الرؤية ، الرسالة ، الأهداف الإستراتيجية، المحاور الأساسية ، تخصيص الموارد المتاحة.

❖ على مستوى الإدارات والقطاعات:

الأهداف التكتيكية، بدائل الخطط والبرامج والمشروعات اللازمة.

❖ على مستوى الوحدات / الوظائف.

❖تطبيق الإستراتيجية:

❖ ممارسة الوظائف الإدارية:

التخطيط – التنظيم – التوجية – الرقابة.

❖ تصميم وصياغة السياسات وإجراءات العمل.

❖ تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد والجماعات.

❖ تصميم نظم الحوافز وقياس الأداء.

❖ تحديد المسؤليات والصلاحيات.

❖ تكوين وتنمية القدرات والكفاءات و.....

تقويم الإستراتيجية :

❖مراجعة أسس بناء الإستراتيجية.

❖وضع معايير الأداء.

❖قياس الأداء.

❖إتخاذ القرارات اللازمة.

"تساؤلات يجب الإجابة عليها"

- **الهيكل التنظيمي:**

1) هل يعكس الهيكل التنظيمي الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة؟
2) هل هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسئوليات؟
3) هل تتناسب الصلاحيات أو السلطات مع المسئوليات؟
4) هل هناك تعارض في ممارسة بعض الصلاحيات؟ وما هي؟
5) هل هناك أدوات لتحقيق التنسيق والتكامل بين عمل الوحدات المختلفة؟
6) هل يوجد دليل لتوصيف الوظائف؟ وهل يتم استحداثه؟
7) ما مدى الاعتماد على التوصيف الوظيفي في:
8) تحديد الاحتياجات التدريبية؟
9) تقييم أداء الموظفين؟
01) ما مدى ملائمة البناء التنظيمي الحالي لطبيعة الأعمال المطلوبة؟
11) هل يسمح البناء التنظيمي بتفويض السلطات؟
21) هل هناك عقبات تعترض التفويض ؟ ما هي؟
31) هل يساعد البناء التنظيمي على خدمة جميع المناطق؟
41) ما هي السمة الغالبة في تقديم الخدمات الشرطية (مركزية / لا مركزية)؟
51) هل يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة؟
61) هل تبدو نسبة الإداريين إلى المتخصصين معقولة؟

"تساؤلات يجب الإجابة عليها"

- **الموارد البشرية:**

1) هل أعداد الموظفين الحاليين كافية للأعمال المطلوبة؟
2) هل يتناسب تأهيل هؤلاء الموظفين مع طبيعة أعمالهم؟
3) ما نسبة العمالة الأجنبية إلى العمالة الإجمالية؟
4) ما هي نوعية الوظائف التي تشغلها العمالة الأجنبية؟
5) هل تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة؟
6) هل تتوافر نظم لحفز العاملين على زيادة جهودهم وتطوير أدائهم؟

"تساؤلات يجب الإجابة عليها"

- **الفلسفة والأنماط الإدارية:**

1) هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطوير والتغيير لصالح العمل؟
2) هل تشجع الإدارة العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم؟
3) هل تتوافر لدى الإدارة الحالية درجة عالية من الولاء والانتماء؟
4) هل توجد سياسات واضحة للعمل؟ وهل تغطي هذه السياسات مختلف المجالات؟
5) هل يتم تعديل سياسات واجراءات العمل وفقا للظروف والمستجدات البيئية؟
6) هل توجد شكوى من الموظفين أو المواطنين بشأن بعض الإجراءات؟
7) هل يساعد النمط الإداري الحالي في حفز الموظفين ودفعهم للعمل الجاد؟
8) ما مدى ترحيب الإدارة بآراء ومقترحات الموظفين؟
9) هل توجد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة عن النتائج؟
01) وما مدى كفاية وسلامة هذه الآليات في حالة وجودها؟

"تساؤلات يجب الإجابة عليها"

النظم الإدارية والمعلوماتية:

1) ما مدى مساعدة الأنظمة واللوائح الحالية في ترشيد الأداء وضبط حركته؟
2) هل توجد أنظمة لمعالجة الإنحرافات السالبة عن الخطط والأهداف المحددة؟
3) هل هناك تعارض أو ازدواجية أو تداخل بين النظم واللوائح المختلفة؟
4) إلى أي حد تساعد النظم الحالية في تحقيق سرعة الإنجاز والأداء الاقتصادي للعمل؟

خطوات التحليل

- تحديد نوع المعلومات المطلوبة.
- جمع المعلومات وتبويبها ومناقشتها.
- تحيد آثار هذه المعلومات على مسارات العمل.
- تحديد الأهمية النسبية لهذه الآثار.
- تحديد جوانب القوة وجوانب القصور.

التحليل الموقفي (تقييم الأوضاع الحالية)

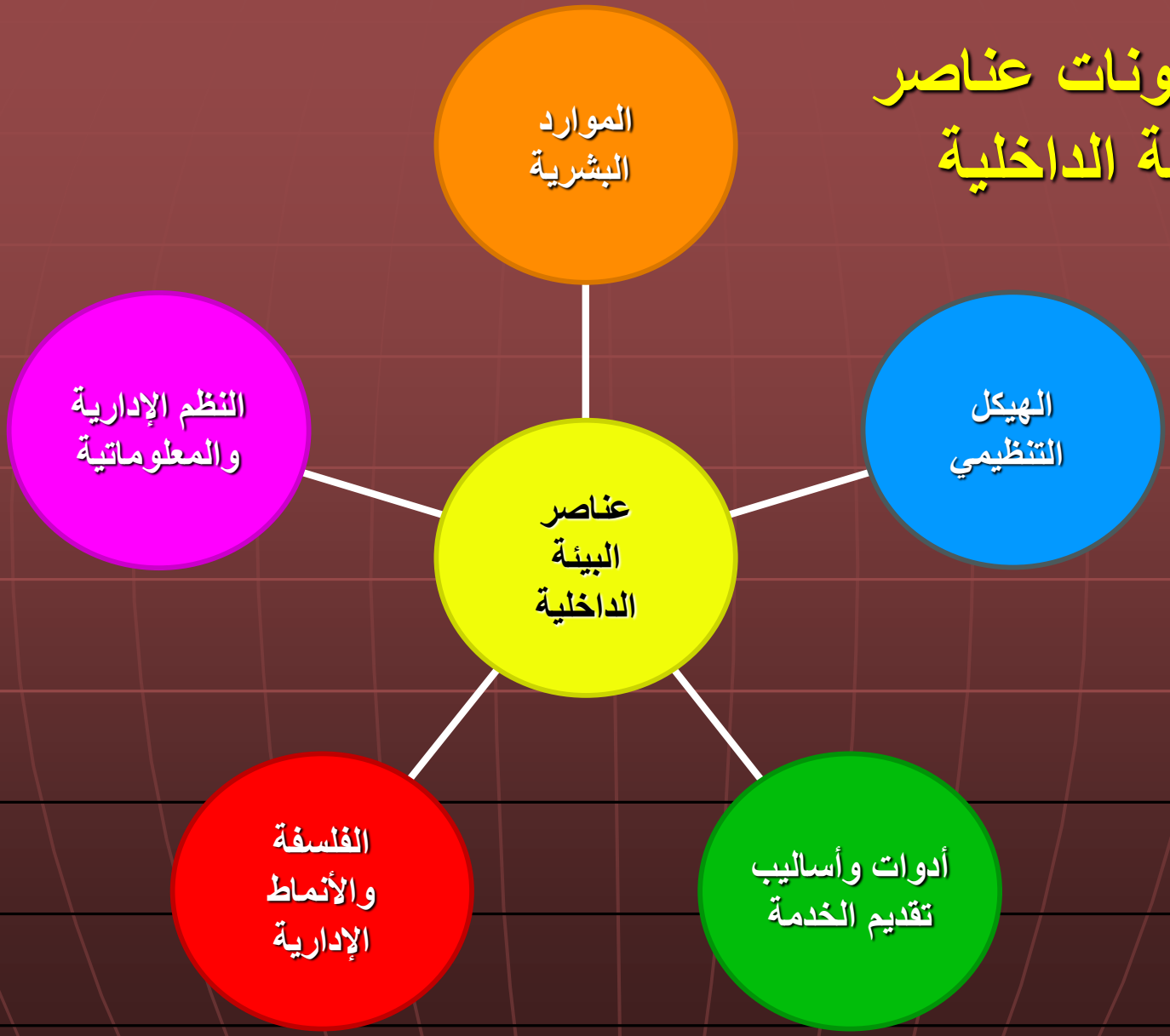
البيئة الداخلية:

- تشمل كافة الإمكانات والقدرات المتاحة (مادية / بشرية / معنوية).

الهدف :

- تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلاً.
- تحديد نقاط الضعف / جوانب القصور حتي يمكن معالجتها أو التغلب عليها.

أهم مكونات عناصر البيئة الداخلية



البيئة الخارجية

- تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرته.
- يفيد تحليل هذه المتغيرات في:
  * صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها.
  * كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها.
  * تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها.
  * تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تحجيمها أو علاجها.

أهم عناصر البيئة الخارجية

- التوسعات العمرانية
- الأسواق التجارية
- التجمعات السكانية
- المنشئات الحكومية والخدمية

- النظم السياسية والإقتصادية
- القوانين والتشريعات، والإتفاقيات الدولية، معدلات الدخل والبطالة والتضخم.
- الهيكل الإقتصادى ومؤشراتة.
- المؤسسات المالية وتعاملاتها.

- المستفيدين بخدمات المنظمة: أعدادهم ونوعياتهم وأماكن تواجدهم وخصائصهم الديموغرافية ومعدلات نموهم.

- النظم الإجتماعية والثقافية: القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد الثقافة لعامة والوعى الدينى، أجهزة ونظم الإعلام، التغيرات والتركيبة السكانية

الفرص

- الدعم والمساندة الحكومية لأعمال المنظمة.
- التطور التكنولوجي في أساليب المنظمة.
- العلاقات الجيدة مع بعض المنظمات المتقدمة تقنيا وإداريا.
- انشاء جمعيات أو هيئات إقتصادية على المستوي الإقليمي أو الدولي.

التهديدات

- الانكماش الاقتصادي.
- ارتفاع نسبة البطالة.
- ظهور أزمات سياسية و إقتصادية جديدة.
- غياب التشريعات والنظم التى تحكم وتنظم أنشطة وعمليات المنظمة.
- الشللية والتكتلات بين العاملين بالمنظمة.

قبل صياغة الاستراتيجية

- تذكر أن الاستراتيجية هي الإطار العام أو المرشد العام لنشاط المنظمة خلال السنوات القادمة، وهي الطريق الموصل إلى أهدافها وغاياتها، وهي الأداة التي من خلالها تتحقق الرسالة المطلوب النهوض بها.

صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

- تذكر أن الاستراتيجية توضع على ثلاثة مستويات:

- المستوى الكلي
- المستوى القطاعي
- المستوى التشغيلي
- في إعداد الاستراتيجية على المستوى الكلي تتخذ قرارات:
- لتحديد التوجه العام.

هرمية الإستراتيجيات

- تذكر أن الاستراتيجية توضع على ثلاثة مستويات:
  - المستوى الكلي
  - المستوى القطاعي
  - المستوى الجزئى (التشغيلى)

في إعداد الاستراتيجية على المستوى الكلي تتخذ قرارات:

- لتحديد التوجه العام.
- النمو.
- الثبات والاستقرار / الإبقاء على الوضع الحالي.
- الانكماش

النمـو

- ✓ تعني التوجه نحو الكبر والتوسع مقارنة بالوضع الحالي.
- ✓ توضع أهدافها أو النتائج المطلوب تحقيقها حول:

أمثلة

* زيادة أعداد العاملين بالمنظمة.
* انشاء أقسام أو وحدات تنظيمية جديدة.
* تطوير طرق وأساليب العمل.
* إستخدام التكنولوجيا لتطوير أنشطة المنظة.
* غرس قيم وأخلاقيات عمل جديدة بين الموظفين.

من الاستراتيجيات الفرعية للنمو ما يلي

- **استراتيجية التركيز:** وتعني التخصص في تقديم خدمة أو مجموعة محددة من الخدمات، أو خدمة منطقة أو عدة مناطق جغرافية معينة.
  - ✓ التركيز على شريحة معينة من المستفيدين بخدمات المنظمة.
  - ✓ اعطاء اهتمام أكبر بالسوق المحلية والدولية.
  - ✓ التركيز على التغييرات والتحديات القادمة التى تواجه المنظمة.



من الاستراتيجيات الفرعية للنمو ما يلي

- **استراتيجية التنويع: وتعني إضافة خدمات جديدة**

تقديم أشكال جديدة من الخدمات مثل:

- المشاركة مع منظمات المجتمع المدنى والقطاع الخاص
- المشاركة مع مؤسسات الحكم المحلى.
- وضع الخطط والبرامج التدريبية والإستشارية لمؤسسات الإدارة المجتمعية.



من الاستراتيجيات الفرعية للنمو ما يلي

- **استراتيجية التكامل: وتعني الاندماج أو المشاركة مع المؤسسات الأخرى**
- الاندماج مع المؤسسات التنمكوية.
- المشاركة والتنسيق مع المؤسسات والمنظمات ذات الإهتمام المشترك.
- التكامل مع القطاع الحكومى والخاص ومؤسسات المجتمع المدنى فى تطوير وتنمية البيئة.



الإنكماش

تعني تخفيض حجم العمليات أو الخدمات المقدمة عن معدلاتها السابقة.

وقد تستخدم هذه الاستراتيجيات في الحالات التالية:

- تدهور الظروف الاقتصادية بما يشير إلى تناقص الاعتمادات المالية.
- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية.
- صدور تشريعات أو قرارات مقيدة لنشاط المنظمة أو مجالات عملها.
- ظهور كيانات أخرى أهلية أو رسمية تعمل في نفس المجال وتشكل عامل منافسة وتحدى.

تطبيق الإستراتيجيات

متطلبات التطبيق الفعال تتضمن:

1. الهياكل التنظيمية
2. أنظمة العمل..
3. نظم معلومات وإتصالات.
4. ثقافة مؤسسية إجابية.
5. مهارات وخبرات وقدرات متميزة.
6. ممارسات إدارية فعالة.

تطبيق الإستراتيجيات

مثال عملى



المحاور الستة الأساسية للاستراتيجية

1) دعم وتنمية الموارد المالية والبشرية.
2) الإعلام والتوعية التنموية.
3) جودة ونوعية الخدمات المقدمة.
4) التنسيق والتكامل مع المؤسسات الأخرى.
5) البنية الأساسية والمؤسسية.
6) تعظيم الإنتاجية وترشيد الإنفاق.

تطبيق / تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

تذكر أن

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

وضع الخيار الاستراتيجي موضع التنفيذ العملي يعني ممارسة وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

- **قد يتم التنفيذ من خلال:**
  - التقسيمات الوظيفية المعتادة للأنشطة.
  - ترجمة الاستراتيجية إلى مشروعات وبرامج تنفيذية.

وكلاهما يتطلب:

- بناء هيكل تنظيمي مناسب للاختيار الاستراتيجي.
- تحديد واضح لاختصاصات وحدات أو مراكز العمل.
- إيجاد آلية لتحقيق التفاعل والتنسيق والتكامل.
- إيجاد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية.
- إعداد الموازنات وتخصيص الموارد المتاحة.
- تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة للأفراد.
- تحديد المسئوليات والصلاحيات الوظيفية.
- تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ.
- صياغة السياسات وإجراءات وقواعد العمل.
- وضع مؤشرات ومقاييس الأداء.
- وضع نظم الرقابة والحوافز.
- توفير المناخ المحفز على الاتقان وتحمل المسئولية.

تطبيق الإستراتيجية يحتاج إلى مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد



حقائق في إدارة المشاريع

١) نجاح صياغة المشروع لا يضمن بحال نجاح تطبيقه.

٢) هناك علاقة ارتباط وتأثير متبادل بين المشاريع وبعضها البعض.

٣) لتحقيق أهداف المشروع يجب:

أ - ممارسة أساليب الإدارة الرشيدة (تخطيط / تنظيم/ توجيه/ رقابة).

ب - تصميم سياسات وأساليب وإجراءات العمل.

عند ترجمة الاستراتيجية إلى مشروعات وبرامج تنفيذية يجب مراعاة الأسس والمعايير التالية

- الارتباط بالرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية
  الجدوى الاجتماعية والاقتصادية لمشروع.
- توافر الإمكانات 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.

- فكرة المشروع.
- الأهداف العامة.
- الجهات المستفيدة.
- الميزانية المعتمدة.
- الجهات المسئولة / المشاركة في التنفيذ.
- التنفيذ :
- تدبير / توفير الموارد.
- توزيع الأعمال على الأفراد.
- تخصيص الموارد للأعمال.
- تحديد المسئوليات والصلاحيات.
- تصميم تقارير المتابعة والإنجاز.
- جمع وتحليل البيانات وإعداد التقارير .
- اتخاذ القرارات.

✓ مراحل إدارة المشروع

- التخطيط التفصيلي للمشروع:
- الأهداف التفصيلية.
- الأنشطة والمهام المطلوبة.
- الموارد اللازمة للتنفيذ.
- طرق وأساليب العمل.
- الجداول الزمنية.
- معايير قياس الأداء.

✓ إدارة فرق / جماعات العمل:

غالبًا ما يشعر الموظف عضو فريق أو جماعة العمل في المشروع بنوع من القلق حول الدور المطلوب منه وكيفية التعامل مع باقي الأعضاء وحدود صلاحياته وحجم مسئولياته. ولذلك يقتضي الأمر من إدارة كل مشروع الإجابة عن كل التساؤلات التالية حتى وإن لم توجه إليها من أعضاء المشروع:

ما هو المتوقع أن يحققه فريق العمل بالمشروع؟
ما هو دوري كعضو في فريق العمل وما هي أدوار باقي أعضاء الفريق؟
كيف يمكنني أداء المطلوب مني ولم يسبق لي عمل ذلك من قبل؟
متى أعمل في المشروع، وكم من الوقت يستغرق هذا العمل؟
في أي الأماكن أو المواقع يكون عملي وبأي الأساليب أو الأدوات؟
من الذي سيؤدي عملي المعتاد أم أنه من المتوقع أن أؤديه أيضاً؟
أمام من أكون مسئولاً عن عملي في المشروع، وهل يعرف رئيسي المباشر ذلك؟
من الذي أراجعه عند مواجهة مشكلة في العمل؟
هل يتوافر لي صلاحيات اتخاذ القرار في هذا المشروع، وما هي؟
من الذي سيتولى تقييم أدائي في المشروع؟
هل هناك حوافز لمكافأة الجهد المتميز في العمل... ما هي؟
ما الذي يمكنني الاستفادة به من العمل في هذا المشروع؟

✓تطوير وتحسين أداء المنظمة

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
- تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
- التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها.
- توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوى العلاقة بها.
- تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.

✓تطوير التنظيم الإداري للمنظمة

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية.
- توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري.
- تدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.
- تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المنظمة.
- تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانيات المنظمة والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

✓تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي :

- تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة.
- تدعيم الاستقرار في المسارات الوظيفية لمستقبل أعضاء المنظمة.
- تدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين في المنظمة.
- تعليم وتدريب أعضاء المنظمة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.
- تعميق أهمية وضرورة معرفة أعضاء المنظمة لظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال.
- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناء على ما يتحقق من إنجازات وإيرادات وأرباح.

✓التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات.
- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات.
- تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة المشكلات أو حدوث أزمات.
- وجود نظام تحذيري يساعد المنظمة في الإحساس الصادق المبكر بأي مؤشرات أو دلالات عن مشكلات أو أزمات متوقعة.
- توفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المنظمة لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلاً.
- توفير آليات معروفة لدى المنظمة تستطيع من خلالها استرداد قوتها وعافيتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من مشكلات أو أزمات معينة.
- توفر بدائل طوارئ لدى المنظمة ووجود سيناريوهات جاهزة تحقق للمنظمة قدر ملائم من الاطمئنان والثقة للتعامل مع عدم التأكد في بيئة أعمالها.

تقويم وضبط الإستراتيجيات

ويتم ذلك من خلال متابعة التنفيذ وتقويم الأداء
وفق المراحل الأتية:

أولاً : بناء المعايير/ تحديد المقاييس.

ثانياً : قياس الأداء الفعلى.

ثالثاً : مقابلة الأداء الفعلى للمعايير(الأهداف المخططة)

PP---------DP

رابعاً : إتخاذ الإجراءات المناسبة وهذا يتطلب
- الملاءمة
- الوضوح
- تغير المعاير / المقاييس
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية
- الإستمرار فى الأداء وتطويرة.

خامساً : قياس مؤشر الأداء
- الفاعلية
- الكفاءة

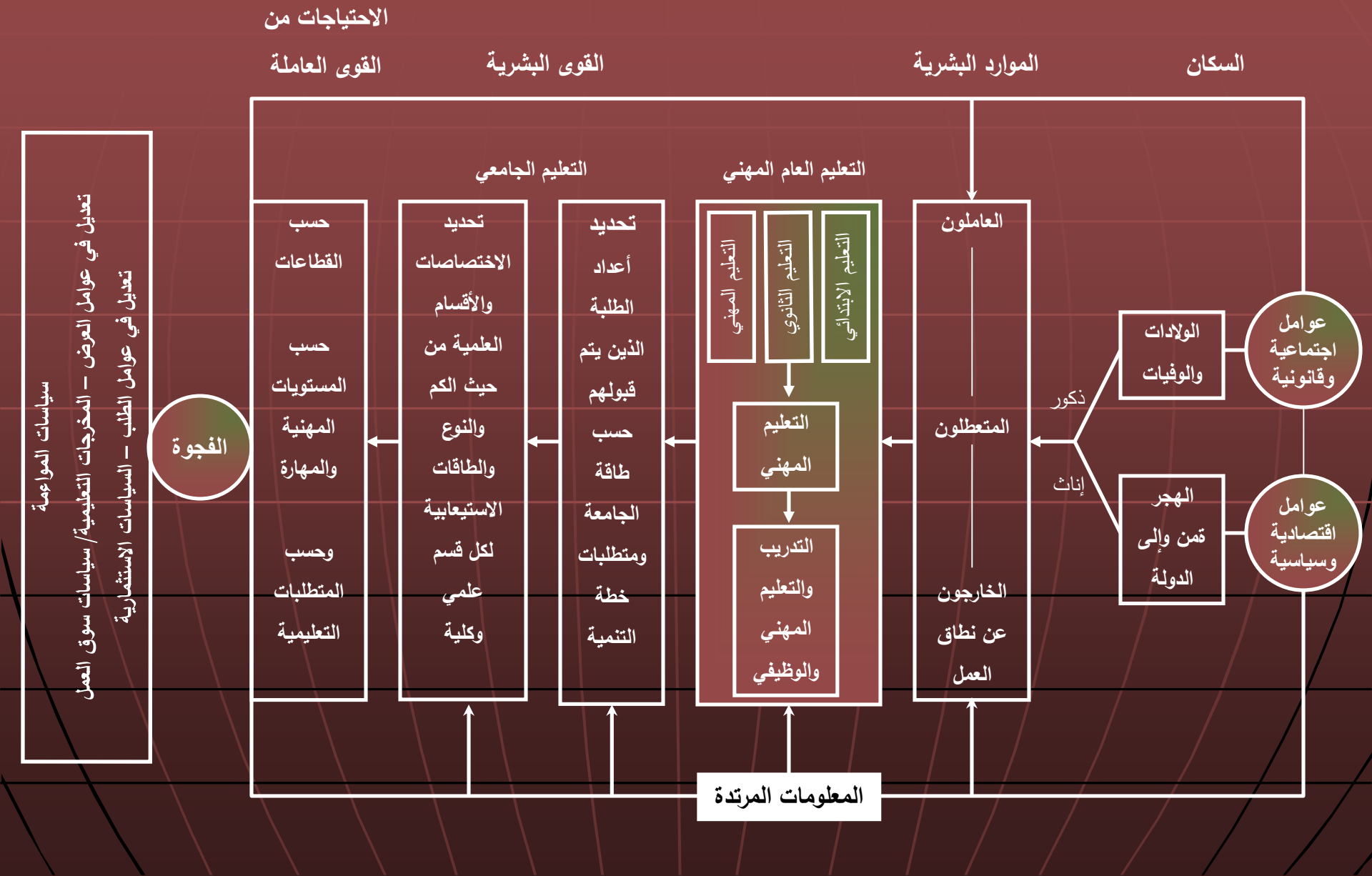
سادساً : محددات الكفاءة الإنتاجية
- التكنولوجيا
- القوة البشرية

ثانياً : مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

يلخص الشكل التالي أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي

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

نموذج التخطيط الاستراتيجي للتعليم وربطه بخطة التنمية



نموذج يوضح الإطار العام لخطة / المنظمة العربية للتنمية الإدارية

Vision الرؤية

- تطوير وتنمية الإدارة العربية
- مواجهة التحديات والإشكاليات الناتجة عن التطورات التكنولوجية والاقتصادية والعولمة

Mission الرسالة

- تطوير الإدارة العربية من خلال مؤسسات التنمية الإدارية
- تطوير أداء القيادات العليا العربية
- نشر المعرفة والفكر الإداري المتطور
- تمهين الإدارة العربية
- الإسهام في التحول التقني والرقمي للإدارات العربية

Goals الأهداف

- تطوير كفاءة مؤسسات التنمية الإدارية العربية
- تطوير كفاءة القيادة الإدارية العربية
- نشر المعرفة الإدارية وغرس الفكر الإداري المتطور
- إنشاء جمعيات مهنية في مختلف مجالات الإدارة
- دعم التوجه نحو الحكومة الإلكتروني
- إشاعة القيم والتقاليد الرصينة للعمل الإداري المبدع

PLAN

Mechanism الآلية

أ) من خلال الأنشطة الرئيسية للمنظمة والتي تتمثل في :

- التدريب بمختلف أنواع أنشطته
- الاستشارات
- البحوث والدراسا

ب) الأنشطة المساعدة وهي :

- الوحدة الإدارية والخدمية
- الوحدة المالية
- العلاقات العامة