



اليوم الثالث – 15 نوفمبر - 2016

الجلسة الأولى

(التخطيط التاشيري والتنمية)

التخطيط التأشيري

يمكن تصنيف أنواع التخطيط الاقتصادي إلى أربعة أصناف مختلفة، وذلك تبعاً للمعيار المستخدم في التفرقة (مدى التزام الجهات بالتنفيذ، ودرجة الشمولية، والبعد الجغرافي، ودرجة المركزية).

تصنيف حسب مدى التزام الجهات بالتنفيذ (ثلاثة أنواع):

✚ التخطيط التوجيهي: تلتزم بموجبه الجهات الحكومية (القطاع العام) بتنفيذ ما تتضمنه الخطة من أهداف وسياسات وبرامج ومشاريع.

✚ التخطيط التأشيري، الذي يهدف إلى تهيئة البيئة المواتية لنمو القطاع الخاص

من خلال مجموعة متكاملة من السياسات والحوافز والفرص الاستثمارية، والتي

في جذب الاستثمارات الخاصة للإسهام في تحقيق أهداف الخطة دون توفر عنصر الإلزام أو الإجبار بتنفيذ توجهات الخطة.

✚ التخطيط الاستراتيجي، الذي يرسم مسارات النمو المستقبلية المتوقعة لتحقيق

رؤية مستقبلية على المدى البعيد للاقتصاد الوطني.

- طُبِقَ التخطيط التاشيري Indicative Planning في بعض الدول الغربية المتقدمة مثل إنجلترا، فرنسا، إيطاليا حيث تقوم الإدارة الحكومية أو الهيئة المختصة بوضع خطة معينة تعتمد في تنفيذها على بعض الأدوات والسياسات الاقتصادية.
- يعتمد تنفيذ الخطط التاشيرية على إعطاء بعض المحفزات للمنظمين وأصحاب رؤوس الأموال لحثهم على المساهمة في تنفيذ أهداف الخطة.
- إذا كان هدف الخطة تطوير قطاع صناعي معين فتكون المحفزات بإعطاء توصيات بإقراض المنظمين بأسعار فائدة منخفضة أو بإعفاءهم من جزء من الضرائب أو كلها لفترة معينة.

□ ومن مميزات التخطيط التأسيري : أنه يمكن الاعتماد على القطاع العام في الدول التي تتبع هذا النوع من التخطيط أكثر من القطاع الخاص، وذلك لان القطاع العام فقط من يقوم بالمساهمة في خطط التنمية بالأسلوب الذي وضع فيها دون أي تلكؤ أو مناورة، بينما القطاع الخاص لا يقوم بأي خطوة دون دراسة شاملة من حيث النفقة والعائد،

□ ولقد أدى ذلك إلى تعثر مثل تلك الخطط الاختيارية وقصورها عن تحقيق أهدافها حيث لم يستجب القطاع الخاص للمؤشرات والمحفزات التي وضعت في الخطة بالقدر المطلوب. هذا وتنفذ الخطط التأسيرية من خلال آليات السوق .

- وفي الحالة الفرنسية على سبيل المثال فإن القطاع الخاص الفرنسي يلعب دوراً هاماً في الإنتاج و لذلك فإن الدولة:
- تحدد الخطة الإقتصادية و تترك للوحدات الإقتصادية حرية تنفيذها.
- وقد تشمل عملية التخطيط التأسيري أو المنهجي على تحديد المشروع و تحديد السلطة و ترك ذلك للجهات المعنية حرية إختيار الوسائل الخاصة بعملية التنفيذ و كذلك ترك عملية تحديد الأهداف .

- عرّف "بيير ماسيه" رئيس جهاز التخطيط الفرنسي الأسلوب التأشيري المتبع بأنه يوفر صورة تقديرية للأوضاع الاقتصادية المحتملة دون أن يكون هناك إلزام لأي مستثمر أن يقبلها خاصة وأن التقديرات تكون قد أعدت بالمشاورة بين جهاز الخطة وبين مختلف هيئات ومؤسسات الاستثمار والنشاط الاقتصادي عامة في الدولة.
- ويتم متابعة هذه التقديرات سنوياً باتباع نفس أسلوب المشاورة واسعة النطاق.
- واتبعت فرنسا أسلوباً في التخطيط التأشيري منذ سنة 1946 تعده القومية العامة للتخطيط لفترات خمسية متتالية، وهو مستمر حتى اليوم ولو أن أهميته في توجيه النشاط الاقتصادي قد قلت عن ذي قبل.

من جهة أخرى تتجه كثير من الدول الصناعية وغيرها إلى إعادة بحث دور الدولة والقطاع العام في التنمية والرقابة على أنشطة السوق ومنع الاحتكار وضمان المنافسة السليمة بين الواردات وبين الإنتاج المحلي مما يدعو أيضاً إلى التعرف على الخبرة المكتسبة في مجال التخطيط التأسيري في العقود الأخيرة.

عاد الاهتمام أخيراً بالتعرف على أساليب التخطيط التأسيري، نظراً لأن بعض الدول العربية - قد اتجهت أخيراً إلى تخفيف والحد من دور الدولة المباشر في تنفيذ استثمارات التنمية وفي ملكية مؤسساتها، وكذلك في تحديد الأسعار، والرقابة على النقد والتجارة الخارجية، والتوجه إلى تشجيع القطاع الخاص. وبذلك ثار البحث في دور الدولة المركزية بعد إدخال هذه التطويرات الليبرالية وأشار إلى هذا الدور بأنه سيكون ضرباً من ضروب التخطيط التأسيري.

- ❖ وفي دول الاقتصاد المختلط مثل الجمهورية السودانية حيث تشترك الدولة مع القطاع الخاص يصبح على الدولة ذاتها في أنشطتها الاستثمارية أن تفيد من تقديرات الخطة ولكن لا تلتزم بها إذا دعا الأمر إلى ذلك.
- ❖ ومن المتوقع أن تستفيد الدولة في القيام بمسئولياتها الأخرى في رقابة السوق وضمان المنافسة وتحقيق الصالح العام من بيانات الخطة عند إعداد وتعديل السياسات العامة في مختلف الشئون النقدية والمالية والاقتصادية والاجتماعية عامة .
- ❖ وفي الواقع تساعد الخطة المعلنة الأجهزة الخاصة والعامة في الدخول في تعاقدات والتزامات تباعاً، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التأشيرية إلى حد كبير دون إجبار، وثمة رأي يخشى أن يبالغ المشاركون في تقديم بيانات للتخطيط عن النشاط المستقبلي الداخلي فيه عن التقدير المناسب رغبة في توجيه الخطة كلها إلى مصالحهم فيما بعد.



ولنجاح التخطيط التأسيري في الخطة لا بد من وجود مرتكزات منها:

- نظام اقتصادي مختلط يلعب فيه القطاع الخاص دوراً حيوياً بمساندة الدولة.
- تقوم الدولة برسم الخطوط العريضة لمحاور السياسات والتوجهات لمسار الاقتصاد، من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.
- يوضع للقطاع الخاص السياسات المناسبة والإطار المؤسسي والتجهيزات الأساسية الضرورية، التي تمكنه من المساهمة بحرية في تحقيق النمو الاقتصادي المنشود.

أركان اساسية لنجاح التخطيط التاشيري



عوامل نجاح تجربة التخطيط التأشيري (التجربة الماليزية)

- يمكن تلخيص أهم العوامل الجوهرية التي ساعدت على نجاح تجربة التخطيط التأشيري التنموية الماليزية في النقاط التالية:
- المناخ السياسي لدولة ماليزيا، الذي يتسم بالاستقرار ووضوح السياسات والتوجهات الحكومية.
- اعتماد مبدأ التشاور الديمقراطي في عملية اتخاذ القرارات.
- تعتبر التجربة الماليزية في مجال اجتذاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، أكثر التجارب نجاحاً في استخدام الحوافز لاستقطاب وتوجيه الاستثمار الأجنبي المباشر لصناعات وقطاعات مختارة. كما أنها تتسم بالدينامكية والمرونة، حيث تم بصورة مستمرة تعديل هياكل وطبيعة الحوافز المقدمة للاستثمارات الأجنبية المباشرة في ضوء متطلبات وأهداف التنمية الوطنية، فانتقلت وجهة الحوافز من التشجيع العام للاستثمار الأجنبي المباشر إلى تشجيع الاستثمارات المتجهة نحو مجالات وقطاعات محددة، كالقطاعات الصناعية عالية التقنية وكذلك الصناعات التصديرية.



لماذا تضع الدول الخطط التأشيرية في القطاعات الصحية

والتعليمية والخطط الاقتصادية والإنمائية

- ✓ تساعد الخطط التأشيرية على الحصول على التأثير الأقصى من الجهد المبذول، ويُمكن من الاستعداد لكل الاحتمالات الممكنة أو المتوقع حدوثها، وإدراك النتائج المرجوة (الزيادة في عدد السكان - التغير في الأنماط الاجتماعية - نوعية الامراض - الامراض غير المعدية أو السارية - التوعية الصحية.....الخ)
- ✓ يساعد التخطيط الصحي التأشيري على التعرف مسبقاً على متطلبات القيام بالتغييرات المطلوبة، وهل الإمكانيات المتاحة تساعد على القيام بتلك التغييرات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان نجاح التنفيذ، والتعرف على متطلبات التمويل، وإمكانيات توفيره، وعدم التعرض لنقص الموارد.
- ✓ تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة (وزارة الصحة) مثل زيادة الطاقة السريرية - عدد المراكز الصحية - تطوير المنظومة الصحية - تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءتها - التحول لمركز إقليمي للتصدي ومكافحة الامراض المزمنة وغير المعدية).

أهمية التخطيط الصحي الإنمائي

- ❖ الخطة الصحية ضرورية بسبب التغير وعدم التأكد (الظروف الاجتماعية المتغيرة - أسعار النفط المتغيرة - التمويل للخطط - التغيرات السكانية - السياسات المالية والنقدية).
- ❖ الخطة ضرورية لأنها تركز على أهداف الدولة الإنمائية (الأهداف الذكية)
- ❖ الخطة ضرورية لأنها توفر النفقات وتركز على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية و المالية و البشرية بكفا الطرق لتحقيق أهداف الوزارة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف (تحليل ساوت - وبطاقات الأداء المتوازن تُظهر الخلل)
- ❖ الخطة ضرورية لأنها أساس للرقابة أي لا يمكن الفصل بينها وبين الرقابة معنى هذا أن كل وزير أو مسئول لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج أو خطة واضحة لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون تخطيط.
- ❖ هل تم تحقيق الأهداف - نسبة تحقيقها - لماذا لم يتم تحقيقها - من المسؤول..... الخ

خلاصة بسيطة ومهمة جداً

- يمكن القول هنا ان المخطط الاقتصادي او الاجتماعي أو المالي أو الصحي يقوم بتحليل واقع حالي – يُحدد التحديات (الاختناقات) أو الضعف – يُحدد أهداف ذكية لحل هذه التحديات – عن طريق بدائل أو مبادرات أو مسارات أو طرق بديلة يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التنموية والاجتماعية – ثم اختيار البديل الأفضل (الأمثل) للسياسات التنموية والصحية او المالية أو الاقتصادية الممكن تطبيقها لتحقيق أهداف التنمية (مهم جداً- خارطة الطريق).
- ضرورة وجود التنسيق بين الأطراف المختلفة (الوزارة – القطاع الخاص – الجمعيات – الشرائح المستفيدة) لضمان الاتساق على مستوى الأهداف ومستوى البدائل وفيما بين الأهداف والوسائل، وترجمة البديل المختار إلى السياسات والقرارات اللازمة لنقل المخطط المقبول من عالم التفكير إلى عالم الواقع.
- متابعة تنفيذ الخطط وتطويرها في ضوء نتائج المؤشرات وكم تحقق منها، هذا ويتفاعل التخطيط الإستراتيجي مع طلبات ومستوى رضا الشرائح المستهدفة وبمزيج يختلف من دولة إلى أخرى، من أجل التخصيص الأفضل للموارد وتصحيح الانحرافات.



مراحل اعداد الخطة الاقتصادية مع المدرب

المرحلة الأولى: الإطار العام للخطة الاقتصادية (مثال تطبيقي مع المدرب)

1. حدد من هو فريق التخطيط وحدد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على أعضاء الفريق (مدخلات العملية التخطيطية).
2. حدد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة (سنة - أو خمس سنوات مثلاً).
3. أبدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها **(الخطط السابقة - الدراسات السابقة - التقارير من دوائر الدولة المختلفة.....الخ.**
4. في حالة المشروعات، أدرس وقيم ظروف العمل المحيطة، والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة.
5. **أضمن مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.**



- المرحلة الثانية: دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة/الوزارة والبناء المؤسسي وتحديد رؤية الوزارة/ أو المؤسسة / وقيمها
- المرحلة الثالثة: تحديد أهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من الإدارة العليا وتواصل فعال بين جميع أطراف الخطة.
- المرحلة الرابعة: البناء الاستراتيجي واختيار خطة واستراتيجية العمل والمسارات الاستراتيجية الأمثل لتحقيق الاهداف.
- المرحلة الخامسة: تقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي (مقارنة المتحقق مع الأهداف)، والتعرف على الانحرافات ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية.



- المرحلة السادسة: تجميع خطط العمل وتوحيدها (من جميع المديریات والدوائر والاقسام).
- المرحلة السابعة: إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.
- المرحلة الثامنة: تنفيذ الخطة.
- المرحلة التاسعة: متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز.



التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الاقتصادي خلال الخطة قصيرة المدى (خمس سنوات)

إذاً التخطيط الاقتصادي والاجتماعي الاستراتيجي يحدد الاتجاهات المستقبلية ويصنع مستقبل المؤسسة - حيث يُحدد الإجابة على السؤال إلى أين تتجه وزارة الخارجية في السنوات القادمة وما هي الاهداف في المرحلة القادمة (المستقبل) - وكيفية الوصول إلى تلك النقطة (الأهداف) في المستقبل (وهي الآليات والوسائل والمنهجيات- بالطبع لتحقيق أهداف (ذكية محددة يمكن قياسها وتحقيقها ومهمة في زمن محدد....

يقود التخطيط الاستراتيجي في الخارجية إلى تغيير المستقبل

لماذا الضغط ضد التغيير؟

- الراحة والكسل
- **الخوف من التغيير**
- الجهل
- **غياب الخبرة والمهارات**
- عدم رؤية الجدوى من التغيير
- الضغوطات اليومية
- العنجهية

لماذا الضغط باتجاه التغيير؟

- الإخفاقات في النواحي المادية
- مهددات التنافس
- **قيادة ذات رؤيا**
- الأداء الضعيف
- الجو السياسي العام
- الضغوطات الخارجية
- **تقديم افضل واجود الخدمات**

- الناس بطبيعتهم لا يحبون التغيير ويقاوموه خوفا على مصالحهم ومواقفهم ومكتسباتهم وعدم رغبتهم ببذل جهد لتعلم وسائل جديدة.
- أعمل/ي باتجاه أكبر مشاركة من المعنيين في وضع الخطة مما يجعل منها متعددة المنافع لجميع الجهات المشاركة بها.
- حاول/ي تخفيف المهددات التي قد تُفشّل الخطة الاستراتيجية.
- تأكد/ي من أن الجميع يستوعبون لماذا التغيير سيحصل وأهميته.
- يجب أن يعتمد التغيير على التخطيط الاستراتيجي النافع لكل الاطراف.



عوامل تدعم نجاح التخطيط الاقتصادي والاجتماعي

- كلما كان هنالك إدارة ناجحة وفاعلة وكان هناك قنوات اتصال واضحة ومطبقة.
- المؤسسة / الوزارة مفتوحة لآراء ورؤى جديدة وغير غير مدفونة بأنظمة وتعليمات جامدة وبها بيروقراطية قاتلة.
- كلما كان هناك Leaders و Visionaries.
- كلما كان هناك تفكير استراتيجي يتواءم مع متطلبات وتحديات المستقبل المتوقعة (السكان – الشرائح المختلفة – الضغوطات المادية وضغوطات الموازنة الخ).

مرتكزات هامة

- يجب ان تكون عملية التخطيط جامعة (Inclusive) لجميع الأطراف ذات العلاقة (الوزارة - المؤسسة - الشرائح المستفيدة ورغباتهم واحتياجاتهم - المؤسسات الحكومية الاخرى - مؤسسات المجتمع المدني - القطاع الخاص...الخ).
- تساعد في عملية التحفيز الداخلي والخارجي والإحساس بالملكية.
- وجود قاعدة معلومات تعكس احتياجات وتطلعات الجميع وتساعد في الموضوعية وعمق النقاش.
- تساعد في خلق أجواء مشاركات مستقبلية وعمل مشترك.
- تساعد في تبادل المعلومات بين الفرقاء.

منطلقات التخطيط الإستراتيجي

- يتطلب التخطيط الاستراتيجي أن تقوم المؤسسة/الوزارة بوضع رؤيا لما تراه لنفسها في المستقبل.
- ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى الصورة الواسعة من منطلق طويل المدى.
- يترافق مع الخطة الاستراتيجية خطة سنوية – فصلية- شهرية – أسبوعية.
- مفهوم الغابة والشجر.
- يتطلب التخطيط الاستراتيجي المسؤولية والالتزام تجاه المشاركة من جميع الاطراف.
- مشاركة المستويات الإدارية الثلاث في عملية التخطيط.
- يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية من خلال خطة تنفيذية مرحلية.



اليوم الثالث – 15 نوفمبر - 2016

الجلسة الثانية

(مكونات ذات علاقة بالتخطيط

الاقتصادي والاجتماعي)



مكونات ذات علاقة بالتخطيط الاقتصادي والاجتماعي

- عمل الفريق الاجتماعي في الوزارة الذي يجمع كل الأطراف.
- الرؤيا الواضحة للوزارة وما سوف تكون عليه 2035.
- الرسالة الواضحة للوزارة ولماذا وجدت والآليات المثلى للعمل.
- القيم الواضحة للوزارة (الانتماء – التماسك – الولاء- الحرفية – الابداع....الخ).
- تقييم الوضع القائم الداخلي والخارجي (تقرير استقراء الوضع الحالي) من خلال منهجيات:

PESTDL PEEST PEST ✓

تحليل سوات SWOT ✓

7 S ANALYSIS ✓



PEST

Political	Political	Political
Economic	Economic	Economical
Social	Environment	Social
Technological	Social	Technological
Demographic	Technological	
Legal		

نقاش: بالاستناد إلى PESTDL، ما هي العوامل ذات التأثير على الخطط الاستراتيجية الاجتماعية والاقتصادية لوزارة الخارجية وخطتها التطويرية والاستراتيجية (عوامل البيئة الخارجية - أسعار النفط تتأثر بعوامل سياسية - اقتصادية - العوامل الاجتماعية والتغيرات السكانية - النمو السكاني - والعوامل التكنولوجية والقانونية).

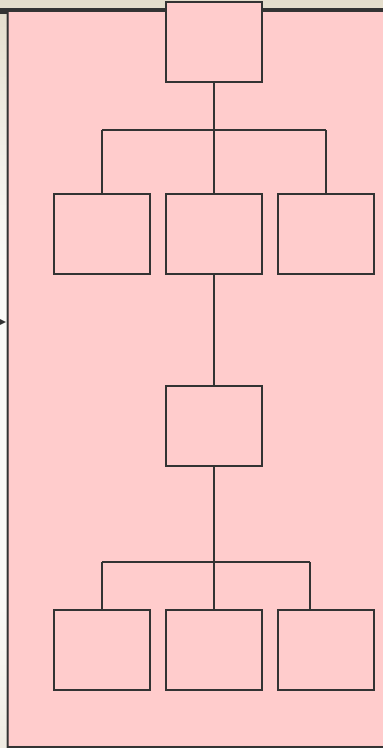
البيئة الإجتماعية والثقافية:

- اتجاهات وقيم المجتمع السوداني - الصومالي - الكويتي - القطري الخ
- الأنماط العمرية للسكان
- تركيب قوة العمل السودانية
- قيمة العمل
- المعتقدات
- اتجاهات المجتمع نحو الصناعة
- متوسط العمر في السودان
- التوزيع الجغرافي للسكان داخل السودان

الإكتشافات العلمية والتجديدات

- التطورات التكنولوجية في الصناعة
- الإتفاق الحكومي على البحث والتطوير
- تحسين الإنتاجية من خلال الأتمتة
-

البيئة التكنولوجية



البيئة الإقتصادية:

- الناتج المحلي الإجمالي الاماراتي - العماني - الكويتي الخ
- متوسط الدخل الفردي
- مستويات المرتبات والأجور
- الميل للإدخار والإستهلاك
- معدلات الفائدة
- التضخم في السودان - الكويت - الأردن
- مستويات البطالة في السودان - عمان - البحرين
- الطاقة والمواد الخام

النظام السياسي

- التشريعات على المستوى المحلي والدولي
- الإتجاهات السياسية والتشريعية نحو الصناعة
- قوانين حماية البيئة
- قوانين التجارة الخارجية
-

بيئة السياسية والقانونية

SWOT



Strengths	نقاط القوة الداخلية للوزارة الخارجية (الموارد البشرية - الخبرات - المهارات - الجدارات - العلاقات والتشابكات مع الدول الخارجية - استغلال القدرات السودانية المغتربة- الموارد المالية والتكنولوجيةالخ
Weaknesses	نقاط الضعف/ الضعف الداخلي في الوزارة
Opportunities	الفرص/ فرص خارجية قد تحرك عمل الوزارة
Threats	المهددات/ مهددات خارجية قد تحرص عمل الوزارة
(SWOCT)	ويمكن إضافة التحديات

نقاش: بالاستناد إلى تحليل SWOT - حلل/ي البنية الداخلية والخارجية للوزارة أو في المديرية التي تعمل فيها في وزارة الخارجية.

(والبناء المؤسسي في وزارة الخارجية)

Strategy	الاستراتيجية للوزارة – هل توجد استراتيجية حالياً في وزارة الخارجية.
Staff	العاملون في الوزارة (البناء المؤسسي)
Structure	الهيكل التنظيمي في الوزارة
Skills	المهارات الموجودة لدى العاملين
Shared Values	القيم التي تحكم العمل المؤسسي
Style of Management	النهج الإداري المتبع في الوزارة
System	الأنظمة المعمول بها

نقاش: بالإشارة إلى البناء المؤسسي في وزارة الخارجية استخدم/ي 7S Analysis في تحليل الواقع وتأثيراته على خططكم التطويرية/ الإستراتيجية في مشاريعكم المختلفة.

But Why Technique	إجراءات ماذا لو توقع الاحتمالات المستقبلية في المؤسسة
Nominal Group Technique	نقاش المجموعات البؤرية للقضايا ذات العلاقة
Personal Interviews	لقاءات فردية ومدراء / رؤساء أقسام / موظفين
Document Review	مراجعة الوثائق الخاصة بعمل المؤسسة

عمل مجموعات: إتباع طريقة إجراءات "لكن، لماذا" ، وإتباع طريقة نقاش المجموع البؤرية في التحليل الاستراتيجي الاقتصادي والاجتماعي للعمل وزارة الخارجية



ما هي خصائص الأهداف الإستراتيجية - (Strategic Goals)

- محددة (Specific)
- تخضع للقياس (Measurable)
- يمكن تقييمها وملاحظتها (Assessable)
- يمكن تحقيقها بالاستناد إلى المصادر المتوفرة والنهج الإداري (Achievable)
- يمكن تطويعها خاصة في حالات التغيير المفاجئ (Adaptable)
- مترابطة مع بعضها البعض (Connected)
- تدعم رسالة ورؤية المؤسسة (Supportive)
- مقبولة من ناحية التكلفة، الوقت ... الخ (Acceptable)
- مقاسة بالنسب لوقت ما (Timely)
- تطور قدرات العاملين عليها (Extending Capabilities)
- واقعية (Realistic) وتكافئ من يعمل على تحقيقها (Rewarding)



مكونات تزيد من فرصه تطبيق الإستراتيجية لأى وزارة / دولة

مكونات عملية التحضير

- ✓ مشاركة القيادة (الرسمية وغير الرسمية).
- ✓ العمل من منطلق مفاهيمي متفق عليه.
- ✓ أهمية إشراك أفراد من الذين سينفذون الخطة (مدراء المديریات – والمراكز الخارجية المهمة... الخ)
- ✓ إيلاء أهمية لمناقشة القضايا الحرجة في الوزارة

مكونات ذات علاقة بالمحتوى

- ✓ التطرق إلى القضايا الداخلية والخارجية.
- ✓ لا تدخل/ي في أدق التفاصيل.
- ✓ إيجاد توازن ما بين الحلم والحقيقة.
- ✓ ابقى اللغة والمفاهيم البسيطة.

مكونات ذات علاقة بالاستخدام

- ✓ استخدام الخطة كأداة إدارة (إسترشاد لصنع القرار).
- ✓ أدخل/ي مكونات الخطة في نشاطات الإدارة اليومية.
- ✓ رتب/ي عمل الوزارة في إطار الخطة.
- ✓ بشكل مواز. إيجاد خطة متابعة وتقييم.

ملخص ومختصر لما تم تغطيته

- التخطيط الاقتصادي والاجتماعي عملية ديناميكية تحل باستمرار الوضع القائم وتحديد الإجراءات المستقبلية.
- المطلوب فكرة واضحة عن الوزارة وإمكاناتها وفرصها وتحدياتها واختناقاتها.
- فكرة جيدة عن البيئة التي تعمل بها الوزارة .
- حاجة ماسة إلى تنظيم العملية وإجراءات المتابعة.
- تفعيل فريق للعمل على خطة المديرية / القطاع.
- تحضير الوزارة لفكرة التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي والاجتماعي.
- تحديد فترة تغطية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية 2035 .
- إيلاء مسألة الإجماع أهمية في عملية تقبل الخطة وتطبيقها.



اليوم الثالث - 15 نوفمبر - 2016

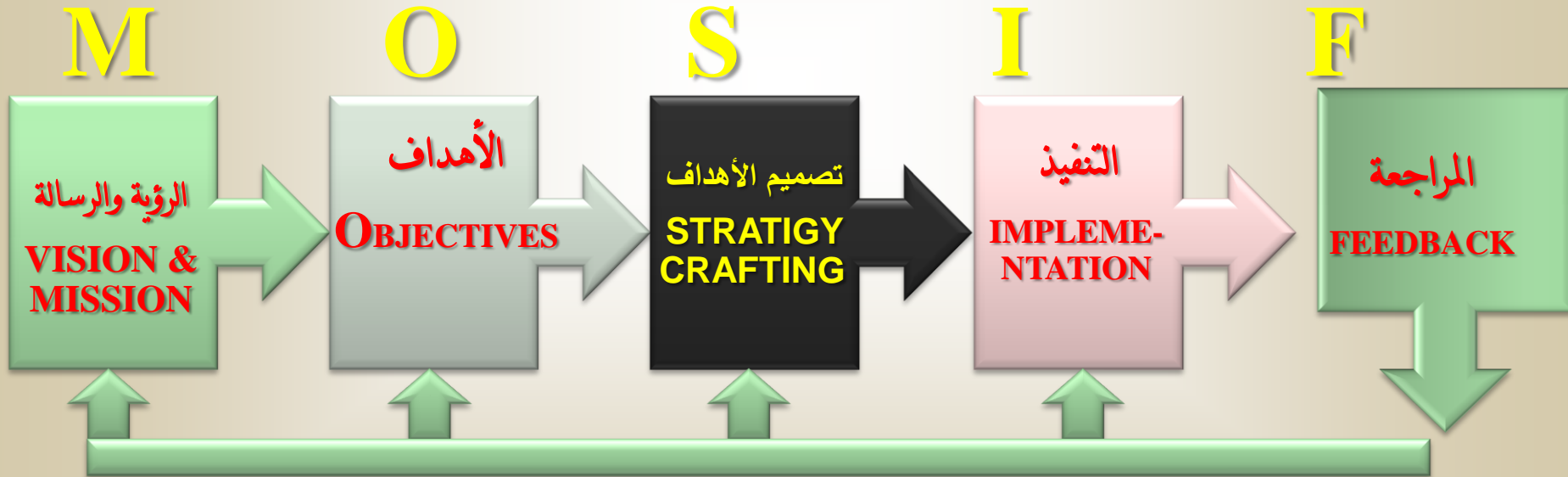
الجلسة الثالثة

نموذج مقترح لخطة وزارة الخارجية

الاستراتيجية

عادة ما تكون الموارد المتوفرة محدودة (ندرة الموارد) وتحتاج الى الأستغلال الأمثل في أستعمالها (الكفاءة والفاعلية)، وأستخدام وسيلة الأبداع في اختيار المشاريع التابعة لوزارة الخارجية وحسب الحاجة (آليات اختيار المشروعات الإنمائية – معايير الانتقاء)، مما يتطلب نظرة شمولية في إدارة البرامج والمشاريع ووضع آلية إدارية مناسبة للتحكم السليم في تنفيذ هذه البرامج والمشاريع.
ومن أشهر النظريات في الإدارة الاستراتيجية هما نظرية موسيف ونظرية كريموك في تنفيذ تخطيط المشاريع والوزارات الخدمية.

الإدارة الاستراتيجية على أساس عناصر MOSIF





الإدارة الاستراتيجية على أساس عناصر MOSIF

الرؤية والرسالة (Mission & Vision):

الرؤية صورة ذهنية تمثل وصفاً مميزاً لما تريد الوزارة أن تكون عليه مستقبلاً، وتقدم الرؤية وصفاً لحالة مستقبلية مستهدفة كما تقدم الأساس لتنشيط الوزارة لتحقيق هذه الحالة المستقبلية، والرؤية الاستراتيجية الواضحة من المتطلبات المسبقة لعملية الإدارة الاستراتيجية الفعالة.

أما الرسالة فهي التقرير العام المقدم إلى الجمهور بالنيابة عن الوزارة والذي يحدد سبب وجودها وقيامها من حيث الإحتياجات التي سيتم فيها تحقيقها.

الأهداف (Objectives) :

تستخدم رؤية الوزارة ورسالتها كنقطتين لتركيز الجهد نحو الغرض الأساسي لتطوير الأهداف الاستراتيجية وصوغها بطريقة محددة، قابلة للقياس، ومرتبطة حسب الأولويات، قابلة لتحقيق، مرتبطة مع المهام ، محددة زمنياً، وتركز الأهداف على أكثر عناصر الأعمال أهمية للنجاح، وتوصف عادة بأنها الأعمال الأساسية (الأهداف ديناميكية تتواءم مع التغيرات والظروف والمستجدات- التغذية الرجعية – وقاعدة المعلومات).



الإدارة الاستراتيجية على أساس عناصر MOSIF

تصميم وتطوير الاستراتيجية (Strategy Crafting) :

بعد الضبط الدقيق للأهداف الاستراتيجية العامة، على الوزارة أن تعد خطة تفصيلية لتحقيق هذه الأهداف، والمهام المتضمنة في هذه المرحلة تشمل صياغة نموذج عمل الوزارة والأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف الموضوعية.

المسارات الإستراتيجية الجديدة والقابلة للتطبيق بما يُحقق

نمو واستمرار وحيوية الوزارة



الإدارة الاستراتيجية على أساس عناصر MOSIF

تنفيذ الاستراتيجية (Implementation) :

التنفيذ هي الخطوات التي يتم اتخاذها على أساس يومي أو أسبوعي أو ربع سنوي، أو دوري لتنفيذ الاستراتيجية المختارة وتحقيق الأهداف، وهذه المهمة يتم أدائها بصورة أفضل من خلال تحديد خطط الإجراءات لتنفيذ الاستراتيجية، ويجب تحديد إطار العمل عبر إطارين زمنيين مختلفين على المدى القصير والطويل.



الإدارة الاستراتيجية على أساس عناصر MOSIF

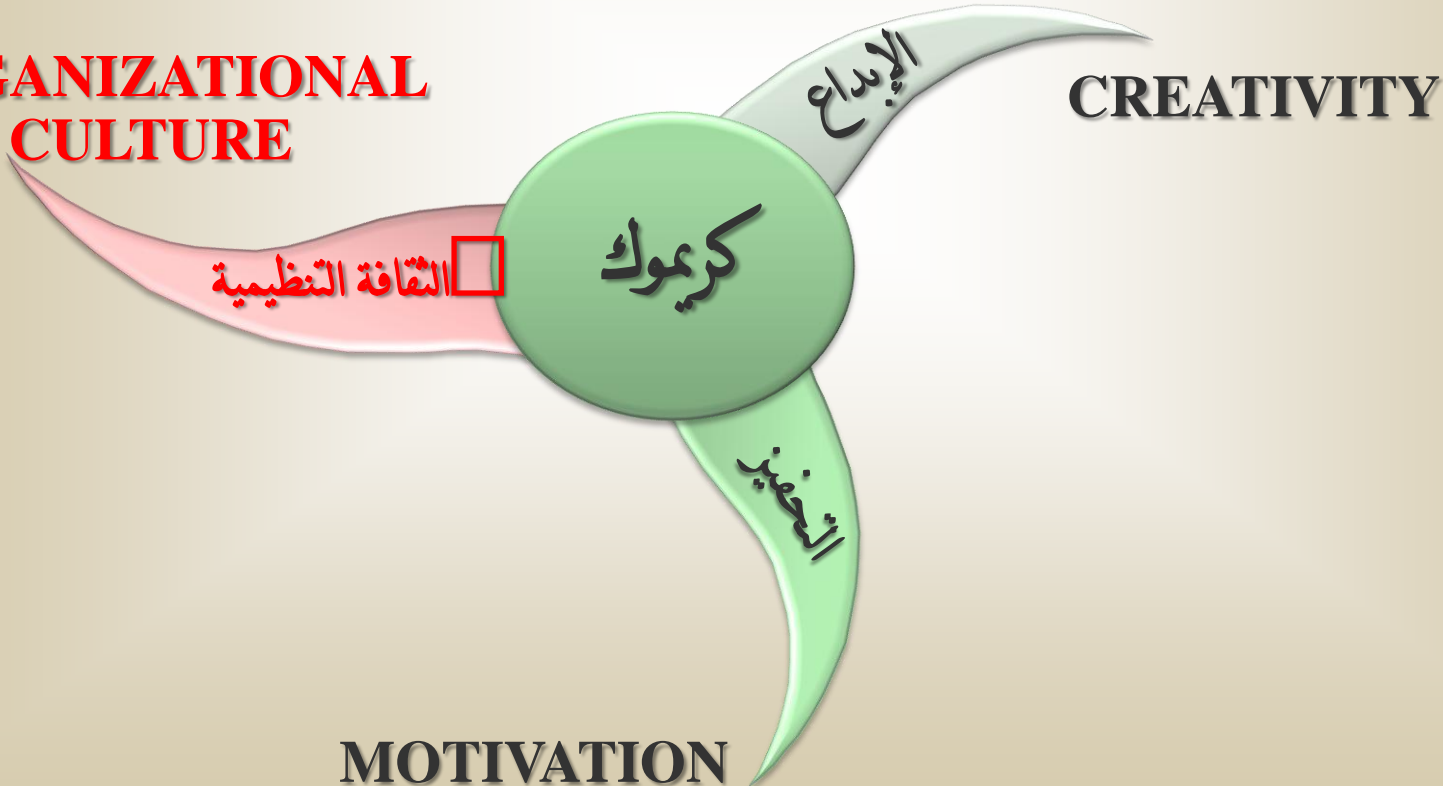
المراجعة المستمرة (Feedback) :

تعتبر مهمة مراجعة الأداء الفعلي لتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية ذات أهمية حرجة، وتشمل عملية المراجعة تقييم كل عملية بمفردها والتخطيط لضمان أن الوضع الفعلي يتفق مع المتطلبات (ما هي الانحرافات - عدم الكفاءة - انحراف المحقق عن الهدف - معايير الأداء- راجع بطاقات التوازن الاربعة)، وأن الأداء لم يتأثر بالتطورات الجديدة وأن النتائج تتفق مع تلك المتوقعة، ومن حيث الإطار الزمني فمن الضروري تحديد معدل تقدم العمل مع الالتزام بالجدول الزمني الأصلي والمراحل المحددة.

هل وضع الاستراتيجية المناسبة
كافية لضمان نجاح المشروعات
التنموية ؟

الإدارة الاستراتيجية على أساس مبادئ CREAMOC

**ORGANIZATIONAL
CULTURE**





الإدارة الاستراتيجية على أساس مبادئ CREAMOC

الإبداع (Creativity) :

القدرة على استخدام التخيل والقدرات الخلاقة والاستفادة

الكاملة من الذهن للتنبؤ بالأحوال أو الاحتمالات المستقبلية

(وعلاقتها بالرؤية – الرسالة – القيم – الأهداف).



الإدارة الاستراتيجية على أساس مبادئ CREAMOC

الدوافع والتحفيز (Motivation) :

اهتمام متكرر للوصول إلى حالة مستهدفة على أساس وجود

حافز طبيعي، أي الاهتمام الذي يوفر الطاقة ويوجه ويختار

السلوك (البناء المؤسسي الديناميكي والفعال – المسارات

الإستراتيجية – وضع الخطط التفصيلية السنوية – المراجعة

والتقييم).



الإدارة الاستراتيجية على أساس مبادئ CREAMOC

القيم والثقافة (Organizational Culture) :

خلق بيئة إبداعية وتطوير مستوى العاملين في هذا المجال وتحفيزهم، وتكوين ثقافة تنظيمية تحتضن الأدوات الإدارية اللازمة لتحقيق استمرار تقديم الخدمات والبرامج وتطوير الأداء بأفضل وجه ممكن (التعلم والنمو - الانظمة والالتزام بها - اتقان العمل - مكينزي 7 أس - بورتر 5 القوى الخمسة لبورتر....الخ).



الخاتمة – خلاصة النظريتين في التخطيط الإستراتيجي

من خلال خبرة عملية وتجربة حية نستطيع القول بأنه في حال وجود خطة استراتيجية سليمة لدى وزارة الخارجية بحيث قامت الوزارة بالتطبيق الصارم للمهام الخمس التي تتضمنها موسيف MOSIF ، فإنها لا بد لها من النجاح في عملها التخطيطي والإنمائي والإنساني بشرط أن يتزامن ذلك مع تحول إيجابي في الثقافة التنظيمية لها، على النحو التكاملي لقوى الإبداع والتحفيز وتطوير الإنسان وتشجيعه على العطاء التي يتضمنها مفهوم كريموك CREAMOC ضمن سياسة تساعد وتساهم في ترسيخ هذه الخصال بين موظفي الوزارة، وبذلك نكون قد أضفنا بعد آخر لمفهوم الشراكة الاستراتيجية في تنفيذ المشاريع الإنمائية.