دبلوم مستشار الحكومة الرقمية

الوحدة الثالثة

مهارات التخطيط واستشراف المستقبل



جامعة حمدان بن محمد الذكية
Hamdan Bin Mohammed Smart University

د. عمر الجبر



سؤال :

- إذا علمت عن أفضل تكنولوجيا تختص بقسمك أو قطاعك موجودة في اليابان وتساهم في تحول 100% من العمليات أو الخدمات لتصبح ذكية وجزء كبير منها يعمل بالذكاء الإصطناعي .
- ماهى الإجراءات والقرارات الإستراتيجية التي تتخذها لإستثمار هذا التقدم ؟



نموذج الإمارات للقيادة الحكومية



اعتمدت الدولة نموذج الإمارات للقيادة الحكومية والذي يشكل الجيل الثاني لنموذج قائد القرن الـ21 الذي أطلقه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم رعاه الله عام 2015، ليعزز جهود حكومة الدولة لمواكبة المتغيرات والتوجهات العالمية في العمل الحكومي،ولتصبح حكومة استباقية مبتكرة ومرنه نحو تحقيق مستهدفات مئوية الإمارات 2071.

قرارات مجلس الوزراء

مجلس الوزراء يعتمد نموذج الإمارات للقيادة الحكومية



المحور الثاني
النظرة المستقبلية

لكي تمتلك هذه الصفة القيادية , يجب أن تكون قادرا على :

معايير النظرة المستقبلية :

1- مستشرف للمستقبل (استشراف المستقبل)

2- مبتكر ومحفز للتغير الجذري (الابتكار التغيري)

3- ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة (الثورة الصناعية الرابعة)

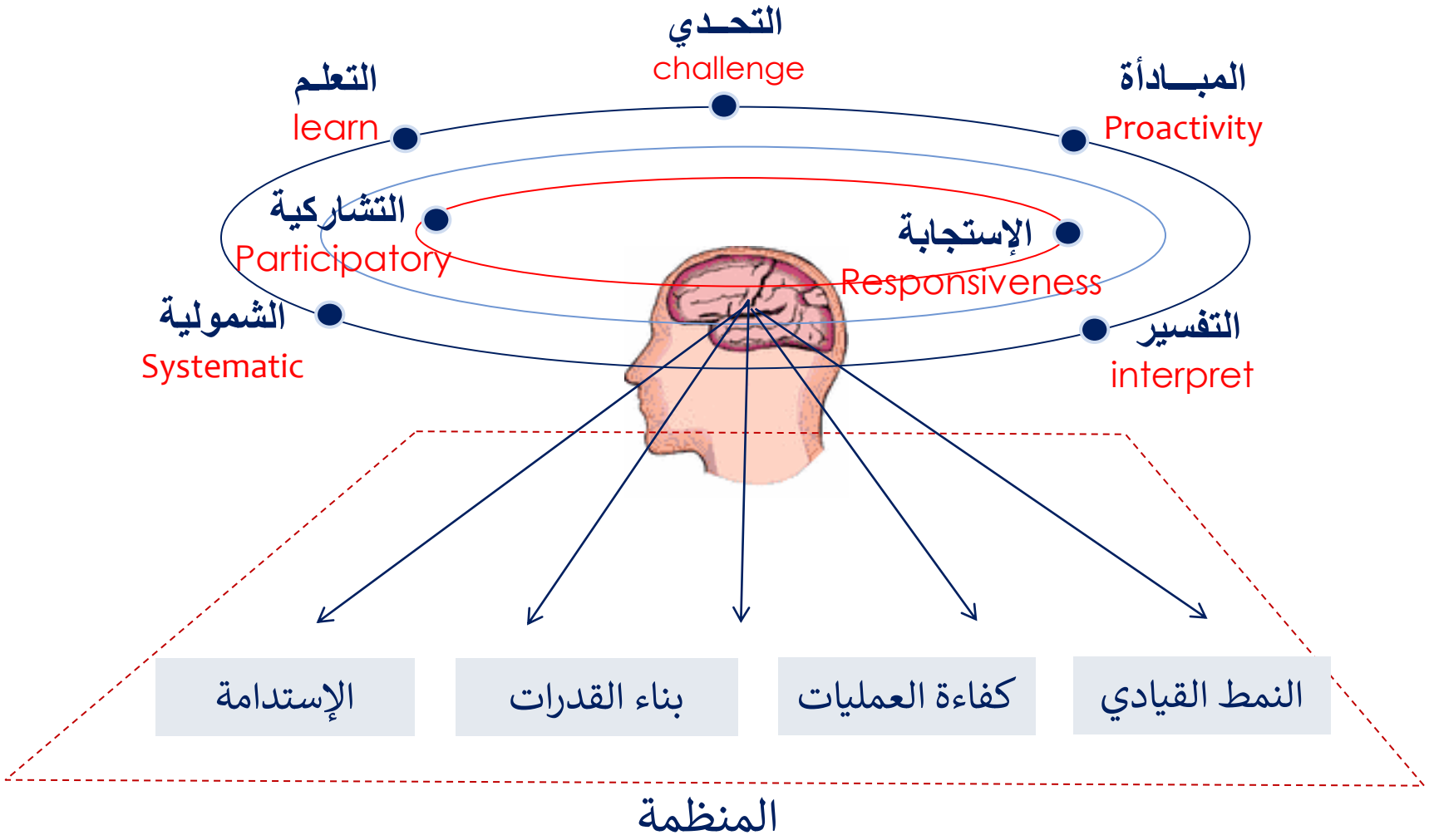


التفكير الإستراتيجي

التفكير الاستراتيجي هو عملية ذهنية ينظم العقل من خلالها الخبرات والمهارات، ويدرس البيئة المحيطة، تمهيداً لإستقراء واستشراف المستقبل، ووضع رؤية مستقبلية معينة إزاء موضوع محدد.



عناصر التفكير المستقبلي/الإستراتيجي



Dr. A. Samara



دولة الإمارات مُستقبلاً 2021 - 2117

لدولة الإمارات رؤى استراتيجية واضحة، وخريطة طريق مُحددة لتحقيق إنجازات نوعية شاملة في شتى القطاعات الحيوية التي من شأنها تعزيز ازدهار الدولة بشكل مستدام، وضمان بناء مستقبل راسخ لأجيالها بعيداً عن الاعتماد على الموارد النفطية. تستعرض عدة محطات تلخص الإنجازات والأهداف التي تعمل دولة الإمارات على تحقيقها على المدى القريب والبعيد.

المحاور

الحكومة

حكومة مرنة استباقية بقيادة
واعية وحكيمة تمتلك رؤية
واضحة مستقرة تهدف إلى تحقيق
سعادة المجتمع وتقدم رسائل
إيجابية للعالم

التعليم

الاستثمار في التعليم ليكون الأول في
العالم يركّز على العلوم
والتكنولوجيا المتقدمة والهندسة
ويرسّخ القيم الأخلاقية ويخرّج عقولاً
منفتحة على تجارب الدول المتقدمة

الاقتصاد

الوصول إلى اقتصاد متنوع معرفي
ينافس أفضل اقتصاديات العالم
ويركّز على الصناعات المتقدمة
والعلوم والتكنولوجيا والابتكار

المجتمع

ترسيخ قيم التسامح والتماسك
والاحترام في مجتمع آمن إيجابي
وسعيد يتميز بجودة حياة عالية
ويستثمر في جميع طاقاته المجتمعية



مئوية الإمارات 2071
UAE CENTENNIAL 2071

مئوية الإمارات 2071



الرؤية :

نسعى لأن نكون أفضل دولة في العالم بحلول عام 2071

المحاور :

أفضل تعليم في العالم وأفضل اقتصاد في العالم وأسعد مجتمع في العالم وأفضل حكومة في العالم

الاستراتيجيات :

إطلاق أربع استراتيجيات وطنية في مجالات القوة الناعمة والثورة الصناعية الرابعة والتعليم العالي والأمن المائي وبرنامج عمل لـ«مئوية الإمارات 2071»، وعدد من البرامج الوطنية التي تستشرف المستقبل لمئة عام وذلك بحلول عام 2117.

ماذا تعرف عن استشراف المستقبل؟ و ماذا يمثل لك؟



المعنى اللغوي لإستشراف المستقبل؟

الاستشراف يحمل في مضمونه معاني النظر إلى الشيء البعيد، ومحاولة التعرف مرتفع يتيح عليه، واتخاذ السبل التي توصل إلى ذلك بدقة كالصعود إلى مكان فرصة أكبر للاستطلاع

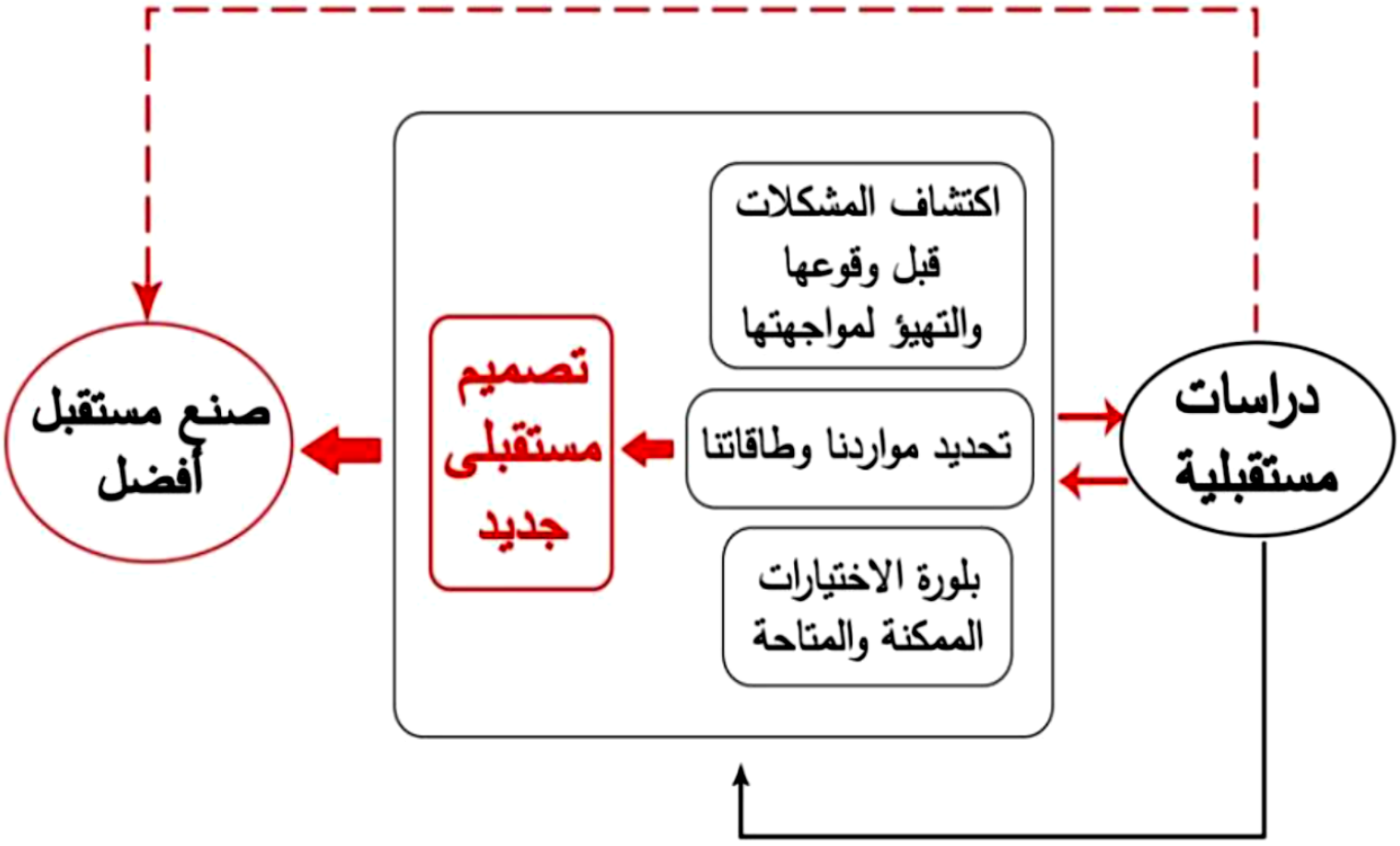


علم استشراف المستقبل

عملية تبني المنهجيات و الأساليب العلمية لمحاولة فهم التطورات التي ستحدث في المستقبل , وتقليل نسبة الغموض بغرض الإستعداد والتخطيط عن طريق السناريوهات لتلك التطورات لمدة تزيد على عشر سنوات .

ويعد "هيرمان كاهان " هو الأب الروحي لهذا العلم , حيث وضع الإطار النظري له منذ الأربعينيات وارتبط عمله بالمجال العسكري ثم التحق بمؤسسة RAND الأولى في العالم في مجال البحث العلمي وطرق استشراف المستقبل .

دور الاستشراف في صناعة المستقبل



لماذا يعتبر إستشراف المستقبل مهم ؟؟؟

«إننا لا نستطيع التكهن في المستقبل , ولكننا نستطيع صياغته »

بريغوجين (Prigogine)

- لتلافي أخطاء الماضي وتعزيز نجاحات الحاضر حتى نصل الى المستقبل الأفضل
- مواجهة تحديات المستقبل نتيجة التسارع في تطور التكنولوجيا والإنجازات العلمية
- تغيير سريع في جميع القطاعات والتأثيرات الخارجية والداخية (الجريمة , الجريمة العابرة)
- يساعد الاستشراف على فهم التطورات وتحليل المعلومات وهي الاساس التي تبنى عليه قرارات و سياسات المستقبل

استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل

تهدف للاستشراف المبكر للفرص والتحديات في كافة القطاعات الحيوية في الدولة وتحليلها ووضع الخطط الاستباقية بعيدة المدى لها على كافة المستويات لتحقيق إنجازات نوعية لخدمة مصالح الدولة.



استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل



تشمل الاستراتيجية

- بناء نماذج مستقبلية للقطاعات الصحية والتعليمية والاجتماعية والتنموية والبيئية
- موائمة السياسات الحكومية الحالية
- بناء قدرات وطنية في مجال استشراف المستقبل
- عقد شراكات دولية وتطوير مختبرات تخصصية وإطلاق تقارير بحثية حول مستقبل مختلف القطاعات في الدولة

حكومة
الإمارات العربية المتحدة

استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل



مراحل استشراف المستقبل

5

المستقبل القريب:
هو المستقبل الذي يمتد من سنة الى خمس سنوات ونعيشه اليوم تحت مظلة رؤية الإمارات 2021

10

المستقبل المتوسط
هو المستقبل الذي يمتد حتى فترة 10 سنوات

10+

المستقبل البعيد
هو المستقبل الذي يمتد لأكثر من 10 سنوات

القطاعات الحيوية لإستشراف المستقبل





القطاعات الحيوية لاستشراف المستقبل

الحكومة والخدمات الحكومية

استشراف مستقبل الحكومة والقطاع الحكومي والخدمات الحكومية والتوجهات المستقبلية وشكل الحكومة مستقبلا

التعليم

استشراف مستقبل التعليم والمدارس في العالم والتحديات والتحولات المستقبلية والمهارات المطلوبة

الصحة

استشراف مستقبل قطاع الصحة والرعاية الصحية في العالم وتوقعات الطلب المستقبلي والتوصيات الاستباقية

الطاقة والمعادن

استشراف مستقبل الطاقة والمعادن وآثار أسعار البترول ووضع الإجراءات والسياسات الاستباقية

البنية التحتية والمواصلات

استشراف مستقبل البنية التحتية والتوقعات على الطلب والتوسعات المستقبلية في هذا المجال ووضع الخطط لها

بيئة الحياة الإيجابية والسعيدة

استشراف مستقبل السعادة والتسامح وأثرهما على الحكومة والمجتمع

الرأس المال البشري والابتكار

استشراف مستقبل السكان والشباب وأثرهما على الاقتصاد والموارد البشرية وسوق العمل والمهارات ووظائف المستقبل المطلوبة لكل قطاع ودمجها في مستقبل التعليم

التكنولوجيا والأنظمة الذكية

استشراف مستقبل تكنولوجيا المعلومات والأنظمة الذكية بناء على التوجهات المستقبلية وأثرها على البنية التحتية المتعلقة والعرض والطلب ووضع الخطط المستقبلية لها

الاستدامة والبيئة والتغير المناخي

استشراف مستقبل البيئة والتغير المناخي والاستدامة والانبعاثات الكربونية والتوجهات المستقبلية لها ووضع الخطط والسياسات المستقبلية لها

التنمية المجتمعية المستدامة

استشراف مستقبل التنمية الاجتماعية المستدامة والتوجهات المستقبلية لها وأثرها على تنمية المجتمع ووضع السياسات الاستباقية

الاقتصاد والأمن الاقتصادي والتجاري

الاستشراف مستقبل الاقتصاد والأمن الاقتصادي والنقل ودراسة التوقعات الاقتصادية وأثرها على الاقتصاد والسياسات المستقبلية

الموارد المالية

دراسات توقعات الموارد المالية المستقبلية ووضع السياسات المالية الاستباقية لها

العلاقات الدولية والسياسية والأمن

استشراف مستقبل العلاقات الدولية والسياسية والدفاع والأمن بناء على التوجهات المستقبلية ووضع الخطط والسياسات المستقبلية لها

الأمن المائي والغذائي

استشراف مستقبل الأمن المائي والغذائي بناء على التوجهات المستقبلية ووضع الخطط والسياسات المستقبلية لها

الأمن الالكتروني

استشراف مستقبل الأمن الالكتروني والاتصالات بناء على التوجهات المستقبلية ووضع الخطط والسياسات المستقبلية لها

آلـيـة الـعـمـل

1 .الجهات الحكومية:

1- التفكير في مستقبل القطاعات وبناء الجاهزية للمستقبل

2- وضع دراسات وسيناريوهات لاستشراف مستقبل القطاعات التابعة لهم

3- التنسيق مع الحكومات المحلية والقطاع الخاص بخصوص مستقبل القطاعات



آليـة العـمل

2 .إدارة الاستراتيجية والمستقبل:

- تعزيز فكر وثقافة استشراف المستقبل في الجهة وجعلها عملا مؤسسيا يوميا
- دمج المبادرات والسياسات المستقبلية في استراتيجية الجهة الحكومية
- تطوير مشاريع استشراف المستقبل من خلال فريق العمل الداخلي للجهة الحكومية
- رفع التقارير للوزير / رئيس مجلس الإدارة بصورة دورية للاطلاع على جهود الجهة بخصوص المستقبل
- يكون المنسق الرئيسي لتنفيذ منهجيات وأدوات استشراف المستقبل في الجهة الحكومية
- قياس وتحليل ومتابعة نتائج استشراف المستقبل في الجهة الحكومية

آليـة العمـل

3 .المجتمع: مبادرات فعالة كإطلاق تحدي الإمارات للمستقبل لتصميم حلول لتحديات الجهات الحكومية من قبل طلبة الجامعات حسب الحاجة في القطاعات الحيوية لاستشراف المستقبل:

- مستقبل الخدمات الحكومية
- مستقبل الاقتصاد
- مستقبل التعليم
- مستقبل الصحة
- مستقبل التنمية المجتمعية المستدامة
- مستقبل التكنولوجيا والأنظمة الذكية
- مستقبل البينة التحتية والمواصلات
- مستقبل رأس المال البشري والشباب
- مستقبل الاستدامة البيئية وتغير المناخ
- مستقبل الموارد المائية والغذائية والطاقة





عوامل النجاح لاستشراف المستقبل

عوامل النجاح

1. بناء القدرات
2. الاستثمار بعيد المدى
3. تطوير البنى التحتية
4. المرونة
5. التخطيط

اهم أساليب و منهجيات استشراف المستقبل



العوامل الرئيسية لمناهج استشراف المستقبل

- الاتجاهات :

  مجموعة القرارات والسياسات والتوجهات المستقبلية

- الآثار المتقاطعة :

  نتائج تفاعل الاتجاهات ببعضها البعض

- الإحتمالية :

  مستوى احتمالية وقوع الأحداث وتكرارها

تحليل توجهات حكومة الامارات المستقبلية

إستشرف :

بحلول عام 2030 ستعمل الحكومات على تبني إحداث تحول من خلال زيادة ..... و ..... بهدف تحقيق الغاية الأسمى المتمثلة بتعزيز ..... .

الخيال العلمي Science Fiction

خلق عالم خيالي ذو طبيعة جديدة بالاستعانة بتقنيات متضمنة فرضيات أو استخدام لنظريات فيزيائية او بيولوجية أو تكنولوجية



منهج دلفي Delphi Polls of Experts

و هي تقنية من تقنيات الاستشراف المستقبلي و هو عبارة عن تكليف مجموعة من الخبراء ليعطوا آرائهم حول احتمالات الأحداث و الاتجاهات المستقبلية



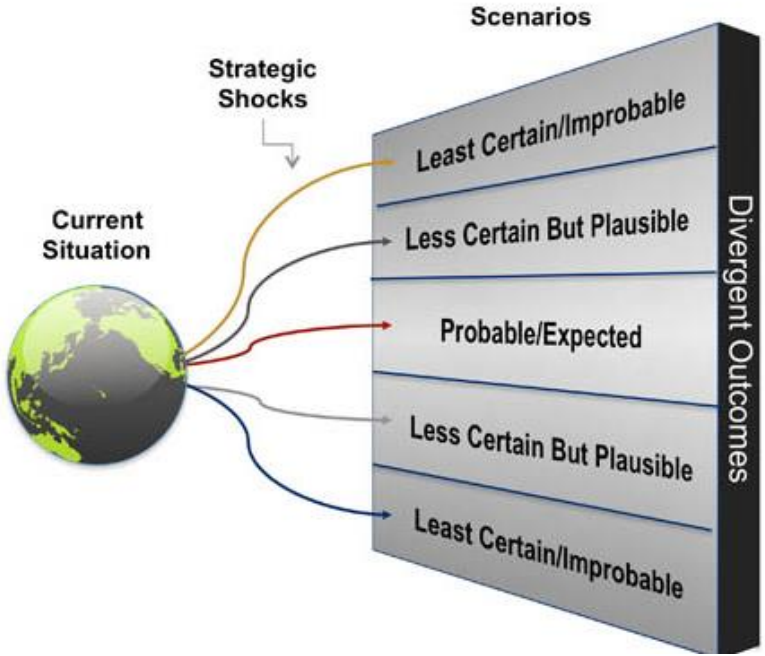
أسلوب السيناريوهات في استشراف المستقبل



السيناريوهات Scenarios

مجموعة متوالية من الأحداث المحتمل وقوعها في المستقبل بناءا على شروط و افتراضات أساسية و ما ينتج عن ذلك .

ماذا سيحدث اذا حدث كذا ؟؟؟؟



أنواعها :

1. الايجابي
2. الثابت
3. السلبي
4. الاستثنائي
5. المفاجيء

السيناريو في استشراف المستقبل

علم يختص بدراسة المكن و المعقول و المحتمل والأفضل في المستقبل القريب و البعيد، بجانب الأشياء ذات الاحتماليات القليلة لكن ذات الأثر الكبير التي يمكن أن يصاحب حدوثها



أهمية السيناريو المستقبلي



التنبؤ والتبصروالبطاقات الحرجة

Forecasting , Foresight ,Critical Cards



التنبؤ
Forecasting

إن مفهوم التنبؤ أو التوقع يعتمد على التخمين بناء على دراسة الماضي من خلال التحليل العلمي لوقائع معروفة يرتبط بها المستقبل لأنها تُستنبط من قوانيين عامة فهذا المفهوم يجعل المستقبل مفاهيمي من خلال رؤية الماضي وتعايش الحاضر ويعتبر المستقبل هنا كإمتداد لهما



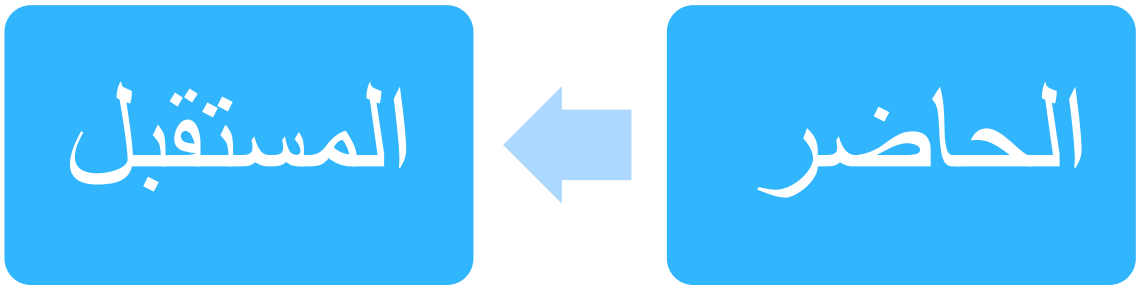
عناصر التنبؤ

- الفترة الزمنية للتنبؤ
- التقنية (الأداة) القائم عليها التنبؤ
- بيان خصائص التقنية
- بيان الإحتمالات المرتبطة بالتنبؤ

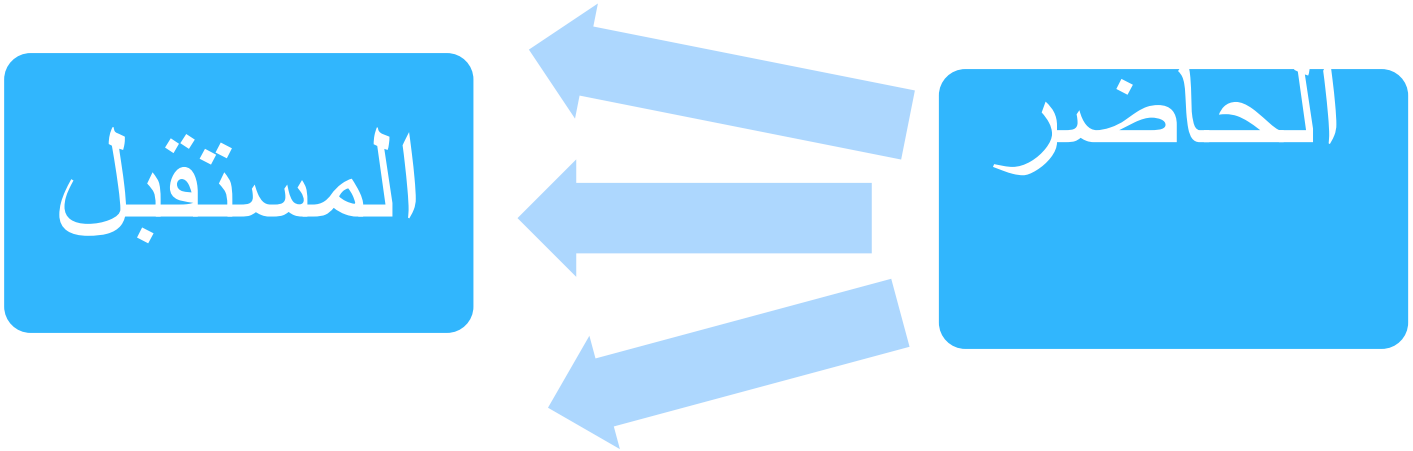
سمات التنبؤ

- بحوثها كمية أكثر من أنها نوعية
- نوعية الأسئلة فيها تتركز على « كيف تبدو ؟»
- اعتبار المسار الى المستقبل نقطة اساسية وتكون على المدى القصير او المتوسط او الطويل
- تعتبر بمثابة عرض اختيارات مختلفة تحضيراً لقرارات

رؤية المستقبل من وجهة نظرواحدة



رؤية المستقبل من خلال استراتيجية التنبؤ



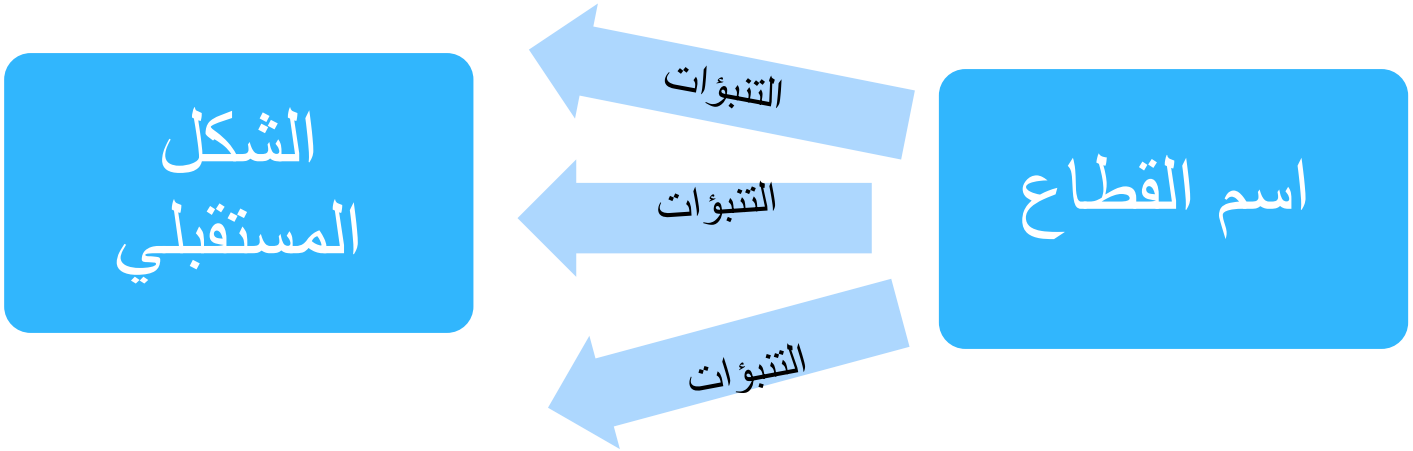
التصورات الأربعة للمستقبل



تمرين

التنبؤ

خلال العمل في مجموعات قم باختيار أحد القطاعات الحيوية التي يستهدفها استشراف المستقبل و وضع عدد من التنبؤات المختلفة لها سواء قصيرة، متوسطة أو طويلة المدى



التبصر
Foresight

تكنولوجيا التبصر هي عملية المشاركة في محاولة منهجية للنظر في المستقبل على المدى الطويل من العلم والتكنولوجيا والإقتصاد بهدف التعرف على البحوث الإستراتيجية التي تسفر على أكبر قدر من الفوائد الإقتصادية والإجتماعية والتي تمت صياغتها بشكل أوسع



التبصر
Foresight

والتبصر هو طريقة التفكير التى تعزز فهمنا من حالتنا الراهنة – والمستقبل المعقول – وبيئة العمل الإستراتيجية وهو السمة أو العملية التي تحاول توسيع حدود التصور

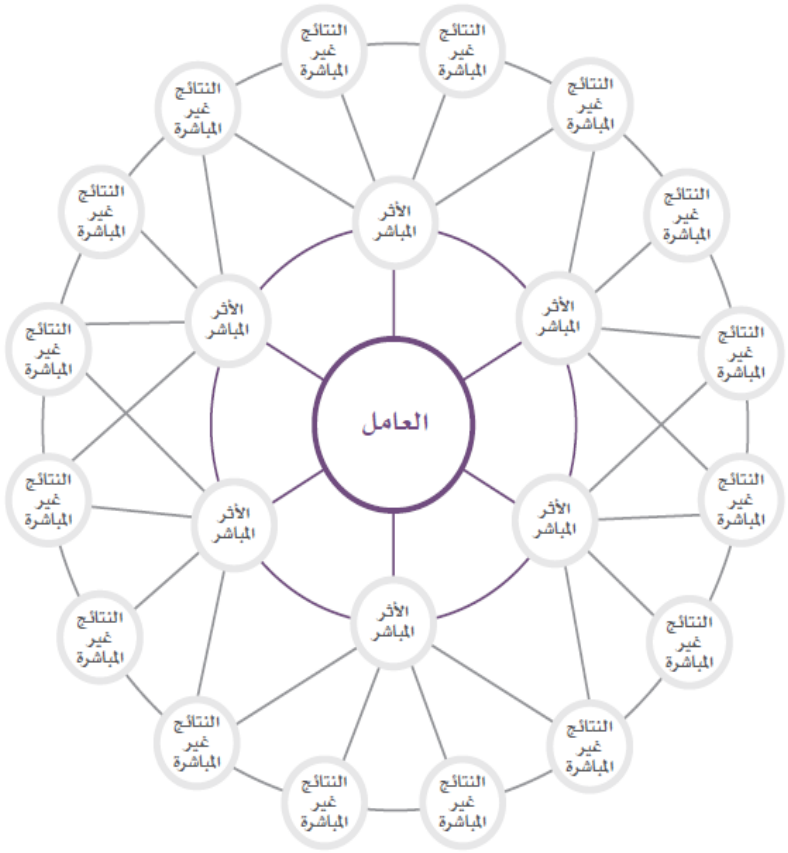


تمرين

أداة للتبصر

تقنية دولاب المستقبل (نظام بيترواجشال) (Future Wheel):

تعتبر هذه الأداة مركزية في التحليل وذات عمق وأبعاد أكثر تطورا، وتعنى بدراسة كافة العوامل والتداعيات من خلال نقطة مركزية تتفرع منها مجموعة من النقاط التي تربط التأثير بالنتائج.



تمرين

منهجية التبصر
Foresight

1. تحديد السؤال البؤري
2. تقييم الأثار المترتبة على إجراءات الحاضر والقرارات
3. كشف وتجنب المشاكل قبل وقوعها (مؤشرات الإنذار المبكر - السيناريوهات)
4. النظر في الأثار المترتبة الحالية للأحداث المستقبلية المحتملة
5. صياغة إستراتيجية إستباقية
6. جوانب تصور المستقبل المطلوب (السيناريوهات المعيارية)





منهجية التبصر

خلال العمل في مجموعات قم بالتالي:

1. إختيار أحد الإجراءات العملياتية/ القرارات في أحد المؤسسات الحيوية
2. توضيح مؤشرات الإنذار المبكر لمشكلة قد تتعرض لها بناءا على معطياتها الحالية
3. صياغة إستراتيجية إستباقية عن طريق توضيح الأثار المترتبة الحالية
4. تخيل و صياغة صورة عامة للمستقبل المطلوب

منهجية البطاقات المفاجئة (الحرجة)

في ظل السعي لتطور أدوات استشراف المستقبل والتطور والاهتمام الملحوظ به , وسعي مختلف الدراسات المستقبلية لإيجاد طرق متنوعة لفهم التطورات الغامضة , الا أن المستقبل له شكل (مكون) ذا غموض عالي يسمى بالمفاجئة :

1. عرفها العلماء والباحثين بمفهوم البطاقات الحرجة أو البطاقات المفاجئة
2. هذه البطاقات ممكن أن تكون ايجابية أو سلبية و مروعة
3. تأتي بدون سابق انذار (غير متوقعة) وتتلاشى بسرعة ولكن أثرها طويل
4. تساهم في تغيير جذري للأحداث والأشخاص والقطاعات والدول

منهجية البطاقات المفاجئة (الحرجة)

البطاقات المفاجئة :

هي مجموع الأحداث التي تتصف بأنها ذات الإحتمالية المنخفضة أو ضعيفة ولكن ذات الأثر الكبير.

- وتستخدم في صنع القرارات الاستباقية والاستراتيجية والتي بدورها تساهم في جعل المنظمة ذات صفة رشيقة (تمتلك قدرات عالية على التكيف مع المفاجات الخارجية والداخلية).
- تعتبر قاعدة مهمة للتعرف على اشارات الانذار المبكر والتوقع للمنحدرات , لإعداد ردود الفعل المحتملة ولحل المشكلات المستقبلية بإستخدام منهج مبتكر .

منهجية البطاقات المفاجئة (الحرجة)

أنواع المفاجئآت :

1. الأحداث المعروفة والمحددة نسبيا"

يمكن أن تحدث دون أي قدرة على توقعها (الزلزال القادم)

2. الأحداث المستقبلية الغير معروفة لعامة الناس

يمكن إكتشافها إذا استشرنا الخبراء الذي يمتلكون نماذج ودراسات (آثار التغيير المناخي)

3. أحداث مستقبيلة مجهولة

مجهولة في جوهرها ولا يمتلك الخبراء دراسات بها او ادنا معرفة (مجهول المجهول) – لها عدد لا نهائي من البطاقات الحرجة

خطوات التصميم المستقبلي



خطوات التصميم المستقبلي



خطوات التصميم المستقبلي

تحديد متطلبات السيناريو

02

- حصر المشكلات التي تعوق سير السيناريو وإكتماله على أفضل وجه .

خطوات التصميم المستقبلي

وضع الحلول

03

- إقتراح عدة حلول لتوفير المتطلبات اللازمة لإكتمال السيناريو المستقبلي .

خطوات التصميم المستقبلي

إنتقاء الحل الأفضل	04	- تحليل الحلول المقترحة وإنتقاء أفضل حل .

خطوات التصميم المستقبلي



خطوات التصميم المستقبلي

تقييم الحل

06

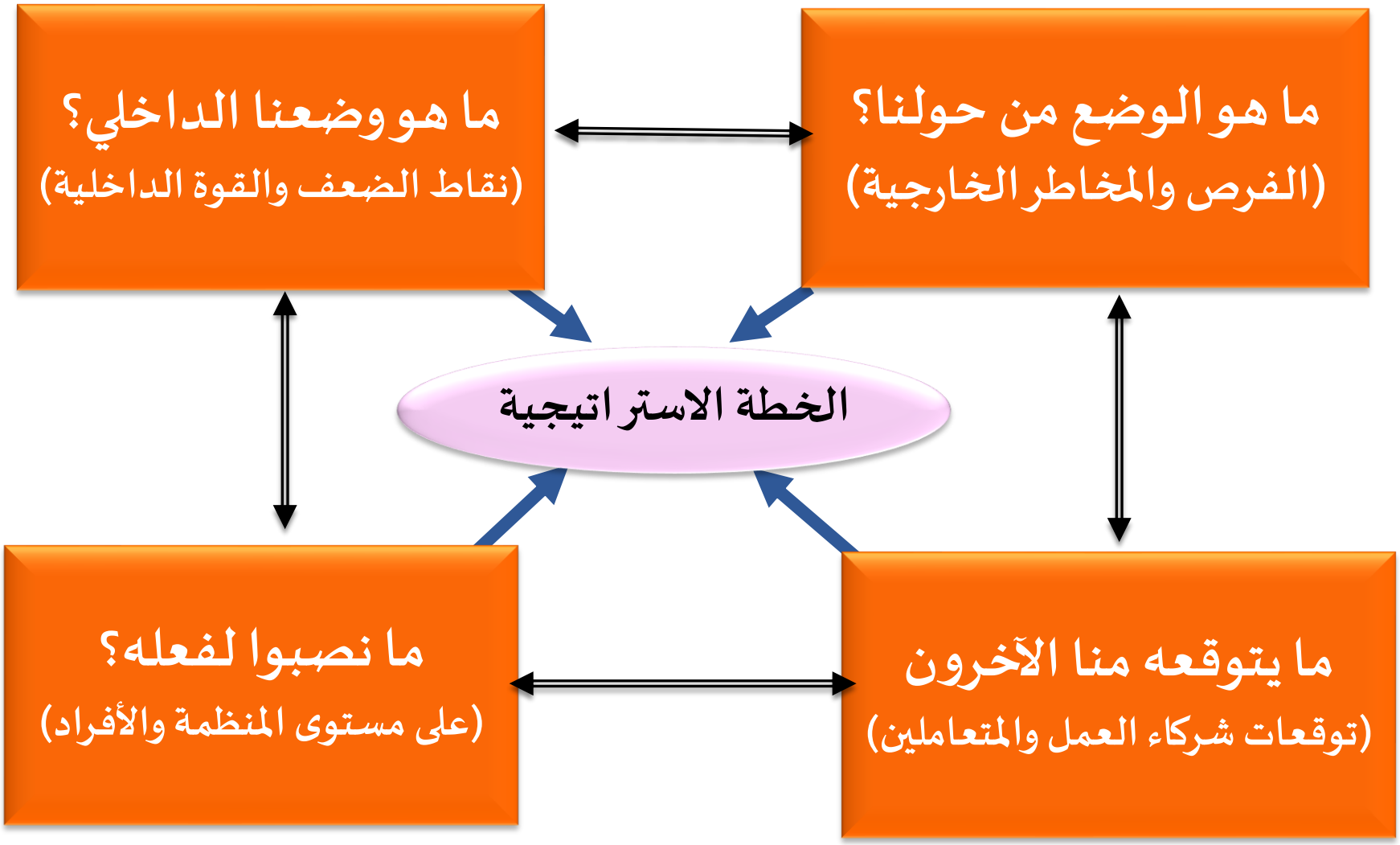
- تحليل وتقييم الحل داخل مسار السيناريو المستقبلي

إحصاءات حول واقع التخطيط الإستراتيجي

- %90 من المنظمات ليس لديها خطة إستراتيجية .
- %95 من العاملين لا يفهمون الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
- %90 من المنظمات تفشل في تنفيذ خطتها الإستراتيجية .
- %86 من القيادات يقضون أقل من ساعة في الشهر لنقاش الإستراتيجيات
- %60 من المنظمات لا تربط بين الإستراتيجية والميزانيات .
- %10 من المنظمات التي لديها خطة إستراتيجية تنفذها فعلا " .
- % 4 من وقت القيادات العليا يقضى في إعداد الخطة الإستراتيجية .

فهم الاتجاه المؤسسي

57



التخطيط

هو النشاط الذي ينقلك من
وضعك الحالي إلى ما تطمح
بالوصول إليه عن طريق تصميم
أعمالك ووضع برامجك



(إذا فشلت في أن تخطط
فإنك تخطط لفشلك)

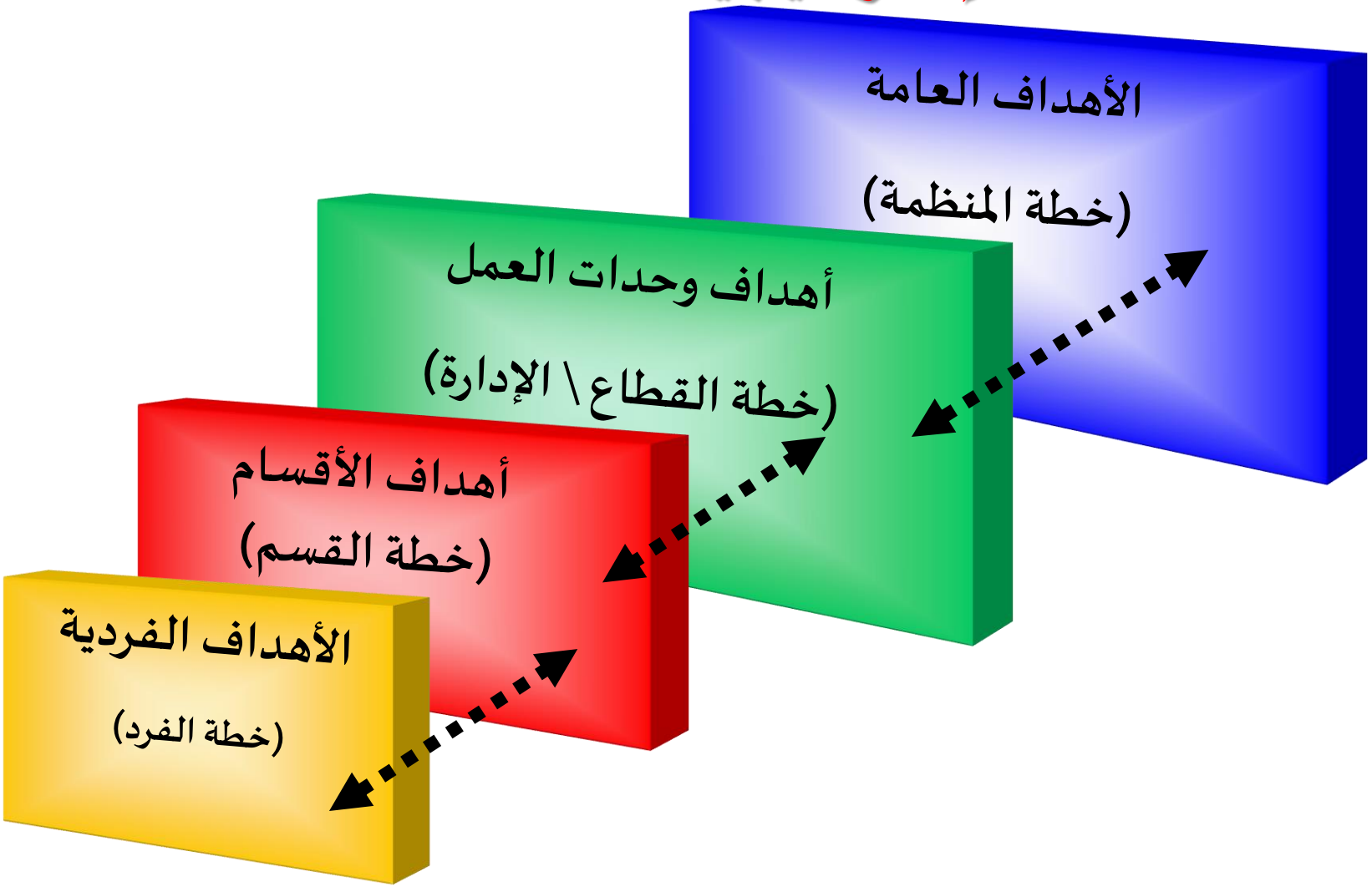


أنواع التخطيط

- التخطيط الاستراتيجي Strategic
- التخطيط التكتيكي (الإشرافي) Tactical
- التخطيط التنفيذي (العملياتي) Operational



التكامل المطلوب :ربط أهداف الأفراد بالأهداف الإستراتيجية العامة..



أهمية التخطيط

- وضوح الرؤية و تحقيق الأهداف
- استخدام أمثل للموارد و الامكانات
- تحقيق التكامل و التنسيق
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات
- السيطرة على مشاكل التنفيذ
- تخفيض المخاطر



التخطيط يحتاج لقادة حقيقيون !!!!

إن لم تعرف كيف تنجز الأمور البسيطة بشكل صحيح
لن تستطيع إنجاز الأمور العظيمة بنجاح !!!!!!



التخطيط الاستراتيجي

64

- أداة إدارية لتحديد الصورة الذهنية للمنظمة في المستقبل البعيد و كيفية الوصول اليها



الاستراتيجية ؟؟

65

- المنهجية التي تحتاج جهة ما اعتمادها لبلوغ ما ترسمه من اهداف
- الاطار العملي الذي يحدد الاولويات ويعطي التوجيهات حول ما يجب اتخاذه من خطوات



تجارب عالمية ناجحة في إعداد الخطط وتنفيذها



تجربة فنلندا



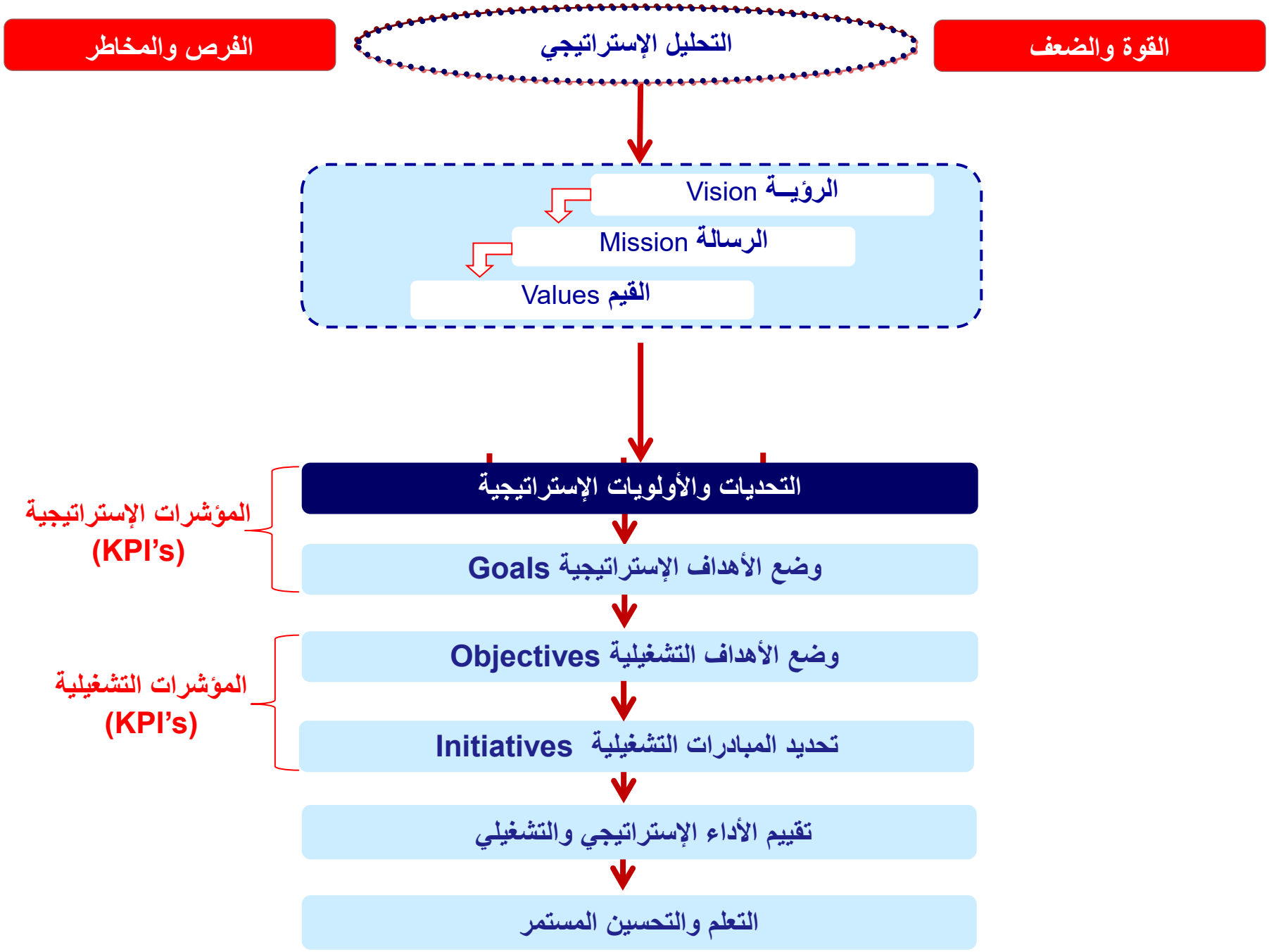
”ما الذي سيمكن دولة صغيرة مثل فنلندا أن تحقق أجوراً عالية و اقتصاداً يعتمد على الكفاءات العالية وهي لا تستطيع أن تنافس مع دول الاقتصاد الأسيوية إنها مسألة بقاء وليس لها من سبيل غير الاستثمار في التعليم والتدريب“

وزيرة التعليم الفنلندي تولا هاتانين

- جمهورية فنلندا هي بلد شمالي يقع في المنطقة لاسكندنافية في شمال أوروبا تحولت فنلندا من بلد اقتصاده زراعي إلى بلد ذي اقتصاد معرفي متقدم في مدة قصيرة في قرابة الثلاثة عقود، وكان التعليم هو أهم ركيزة في هذا التحول.
- نتيجة الإلتزام بالخطط الاستراتيجية والمتابعة والتقييم الفعال أصبح 99% من الفنلنديين قد أنهوا التعليم الاولي الإلزامي وأنهى 95% منهم التعليم الثانوي. وأصبح 90% منهم يتجهون إلى التعليم ما بعد الثانوي وثلثان من هؤلاء يتوجهون بعدها إلى التعليم الجامعي أو المعاهد المهنية المتخصصة.
وأصبح المجمتع الفنلندي متوجهاً محبا لمواصلة التعليم يتخذه غاية لا وسيلة للحصول على وظيفة.

رباعية إعداد الخطط الاستراتيجية




القوة والضعف
التحليل الإستراتيجي
الفرص والمخاطر
الرؤيــة Vision
الرسالة Mission
القيم Values
التحديات والأولويات الإستراتيجية
المؤشرات الإستراتيجية
(KPI's)
وضع الأهداف الإستراتيجية Goals
وضع الأهداف التشغيلية Objectives
المؤشرات التشغيلية
(KPI's)
تحديد المبادرات التشغيلية Initiatives
تقييم الأداء الإستراتيجي والتشغيلي
التعلم والتحسين المستمر

Dr. A. Samara

الاستعداد للتخطيط

72

1- هل تحتاج منظمتك لخطة استراتيجية؟

2- فوائد ونتائج التخطيط الاستراتيجي

3- مواصفات الخطة الاستراتيجية الجيدة

4- الأسئلة التي يجيب عليها التخطيط الاستراتيجي

5- السلوك القيادي الفعال

6- البيئة غير المناسبة للتخطيط الاستراتيجي

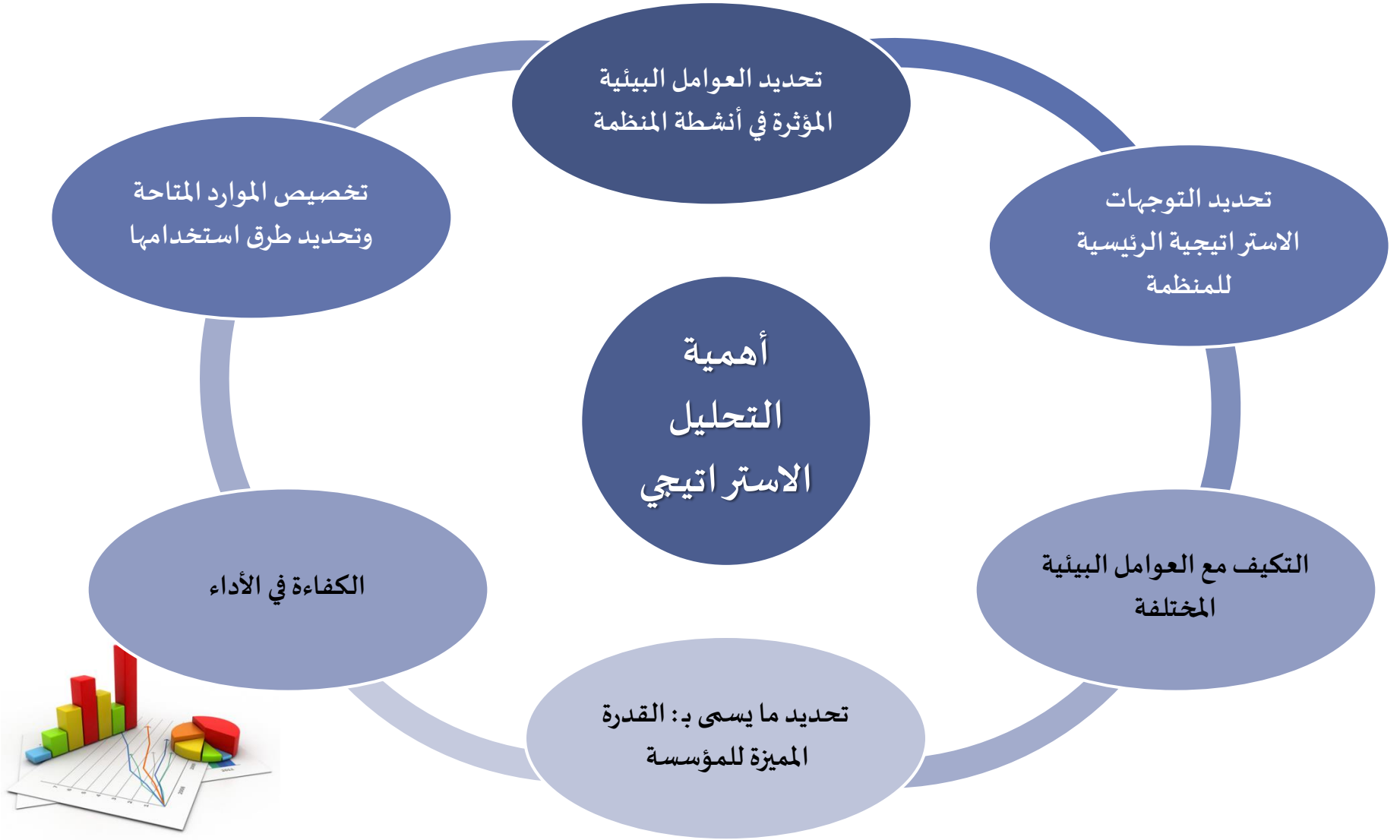
مفهوم التحليل الاستراتيجي

مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى **التغير في البيئة الداخلية و الخارجية** وتحديد **الميزة التنافسية** أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على **تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.**

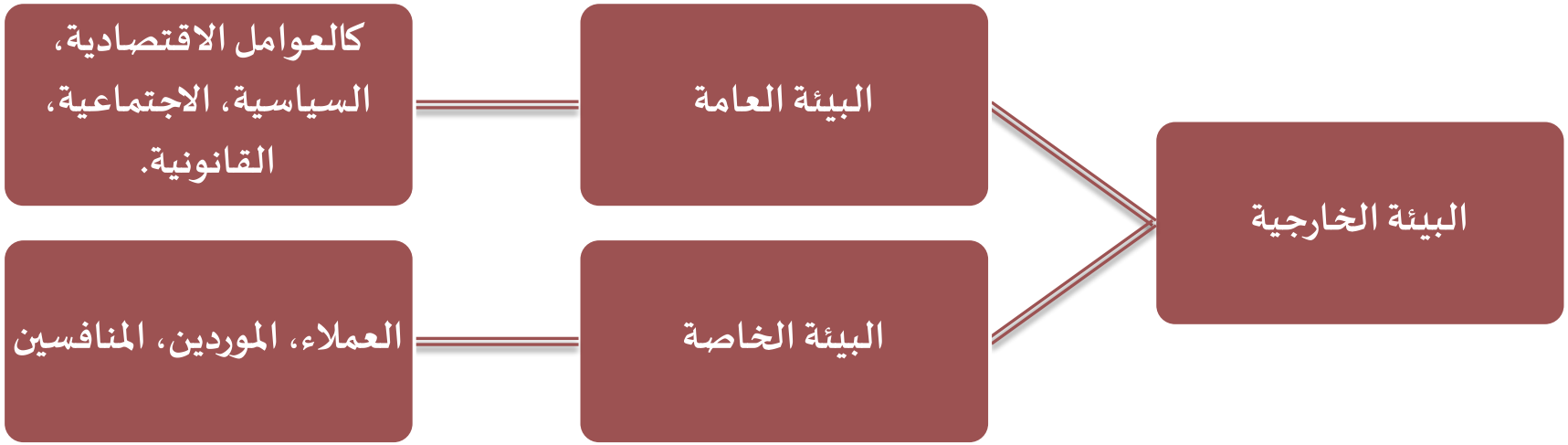


أهمية التحليل الاستراتيجي

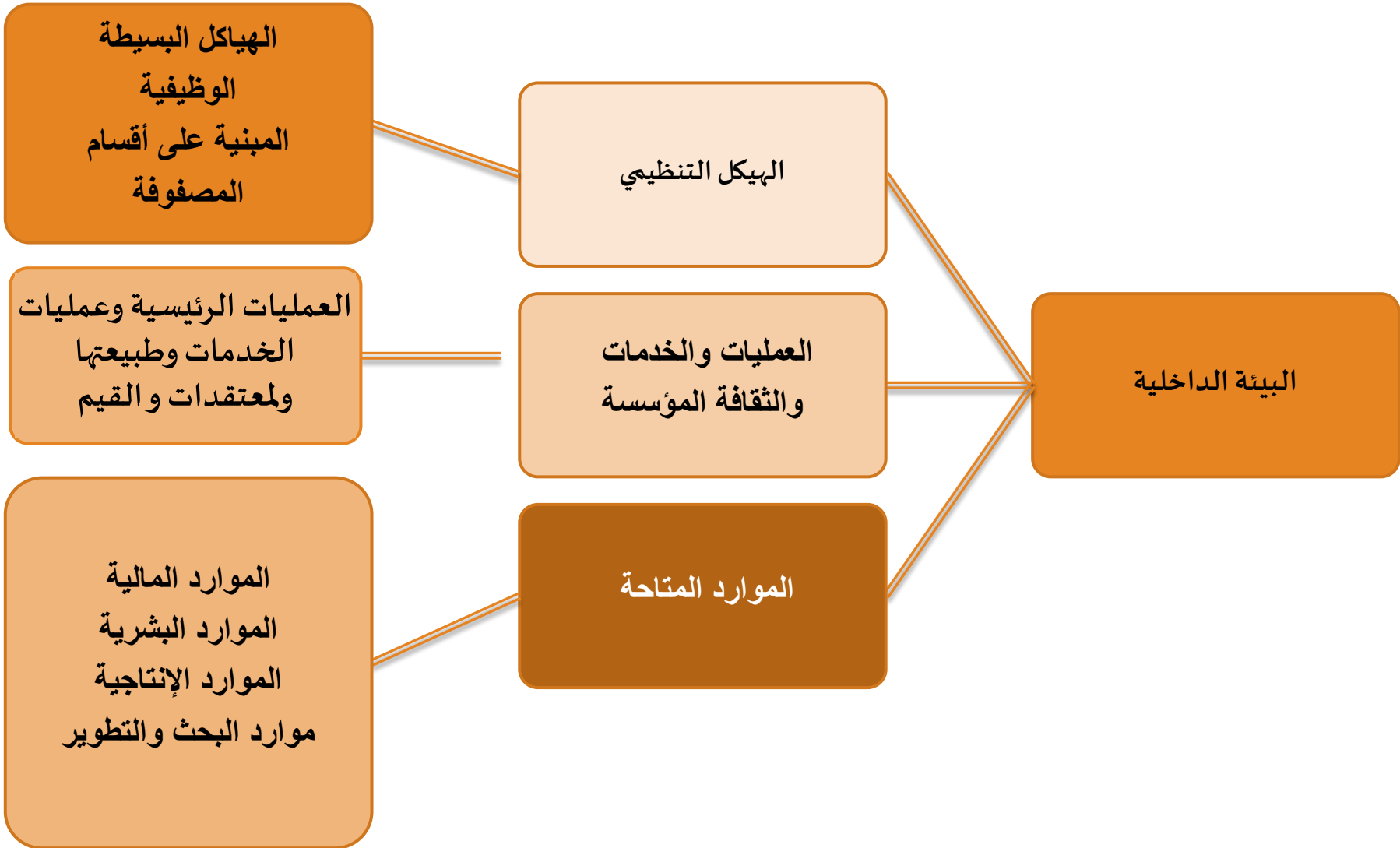
74



دراسة بيئة المؤسسة



دراسة بيئة المؤسسة



الأداة الأولى : أداة الميزة التنافسية التحليلية

- ما تتميز وتتفرد به عن غيرك من المنافسين (المحيط الازرق)
- هي قدرة أساسية مثل الابداع او التنظيم الدقيق او الولاء العالي..
- أو فرصة طبيعية مثل الموقع الاستراتيجي أو الدعم الحكومي

الأداة الثانية : المقارنة المعيارية

- المقارنة المعيارية " هي العملية المنهجيَّة المَعْنِيَّة بالتفتيش عن أفضل الممارسات التي تُفْضي إلى التحسين المستمر والتغيير الإيجابي، وهي إحدى أكثر الأدوات الإداريَّة فعاليَّة في تمكين الأعمال من تحقيق قفزات نوعيَّة، بغض النظر عن طبيعة العمل أو نوع الصناعة أو الرقابة الإداريَّة.

المقارنة المعيارية

تمرين

اسم المؤسسة التي أعمل بها	اسم المؤسسة المراد عمل المقارنة المعيارية معها	وصف الممارسة/ العمل الذي سيتم عمل المقارنة المعيارية عليه في مؤسستي	امتيازات الممارسة/ العمل الذي سيتم عمل المقارنة المعيارية عليه في الجهة الثانية

الأداة الثالثة: SWOT Analysis

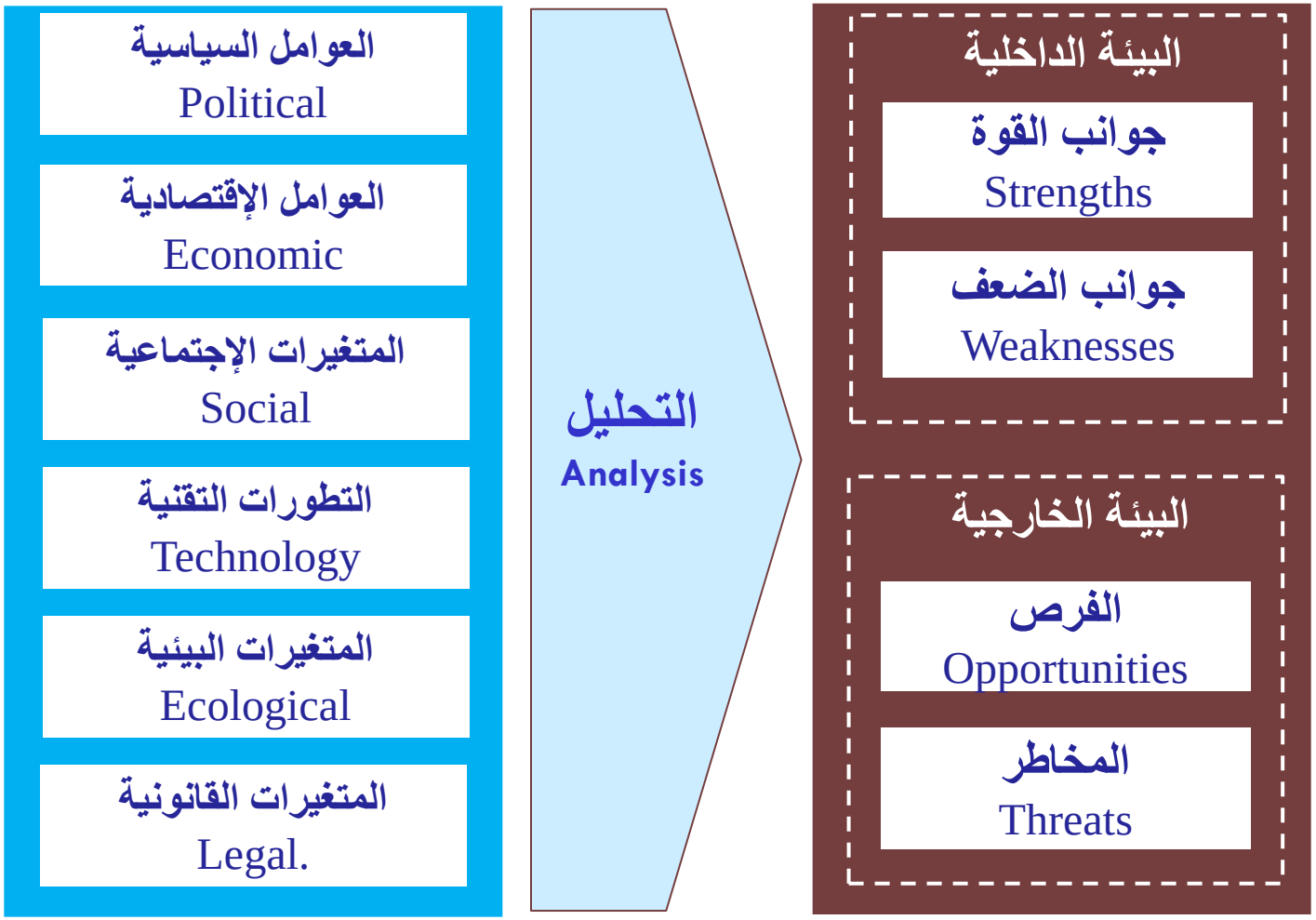


التحليل الرباعي SWOT

آداة تحليل استراتيجي تستخدم لتقييم مواطن القوة والضعف / القيود والفرص والتهديدات



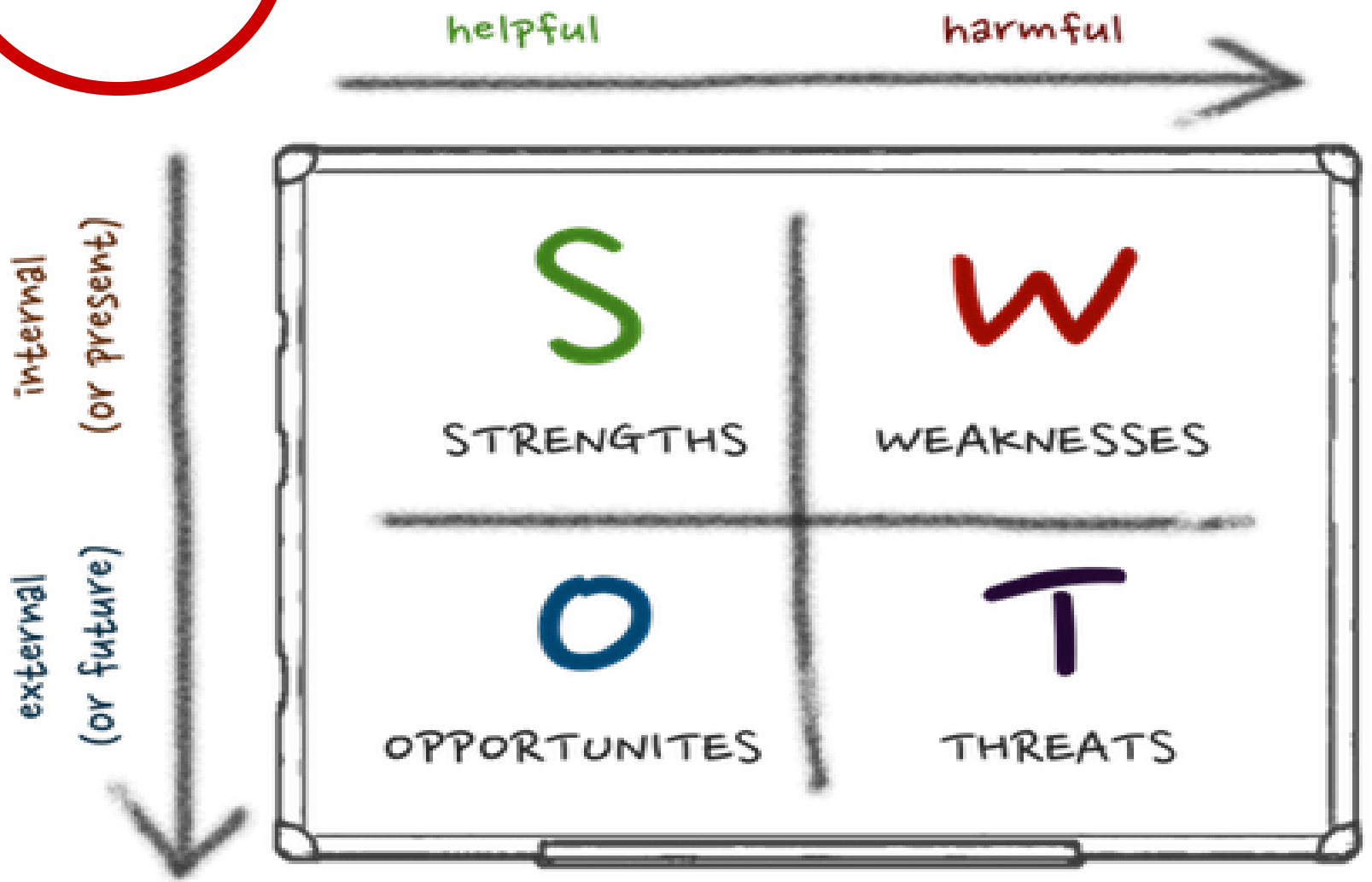
PESTEL/SWOT Analysis



Dr. A. Samara

تمرین

SWOT Analysis





ثالثاً: الخطة الاستراتيجية

الرؤية

رؤية المنظمة هي:

صورة ذهنية شاملة للمنظمة عند نقطة مستقبلية

أو هي

مجموع الأهداف الرئيسة طويلة المدى



خصائص الرؤية

86



- واضحة
- إيجابية
- متحدية
- مختصرة
- متفق عليها بين أفراد الفريق

معايير تقييم الرؤية

1) طموحة وو اقعية (صعبة لكنها غير مستحيلة)
2) محددة زمنياً (لا مانع من موعد مختلف لكل هدف)
3) قابلة للقياس (فيها أرقام)
4) ملهمة ومحفزة (يشعر قارئها بالفخر).
5) معاصرة



معايير تقييم الرؤية

تمرين

نماذج من رؤى لمؤسسات مختلفة

1) شركة فورد : أن نكون شركة رائدة في عالم إنتاج وخدمات السيارات.

2) مطاعم ماكدونالدز : السيطرة على سوق الوجبات السريعة في العالم.

3) جنرال موتورز : تصميم وتصنيع وبيع أفضل السيارات في العالم.

4) مجموعة صافولا : 20/ 10 / 10

5) : محرك البحث الأمثل يدرك بدقة ما تعنيه ويأتيك بنفس الدقة.

6) : مرجعية اسلامية عالمية وتنمية وقفية مستدامة

7) : إعلام وطني مستنير مواكب لروح العصر، ومستند إلى ثوابت الدولة، وقادر على نشر الرسالة الوطنية.

ثقافة و قيم المنظمة

89



الرسالة

90



- **الرسالة هي :**

جملة تلخص السبب الأساسي لوجود المنظمة

الرسالة

91

كيف تتم صياغة الرسالة؟

1- تحديد الخدمات التي تقدمها المنظمة – ماذا؟ "What?"

2- تحديد الجمهور المستهدف – من المتعاملين و أصحاب المصلحة ؟ "Who?"

3- تحديد مسارات الخدمة الرئيسة – كيف؟ "How?"

4- تحديد الأسباب الرئيسة لوجود المنظمة – لماذا؟ "Why"

تجيب الرسالة على سؤآل كيف يجب التحرك لبلوغ الرؤية

الرسالة

تمرين

نموذج من رسالة

1- هوندا في السبعينيات :

سنقهرسوزوكي

2- :

تنمية الوعي الديني، وتطوير المساجد، والمراكز القرآنية، والفتوى الشرعية، والحج والعمرة، والتنمية الوقفية ، وابتكار منظومات ذكية لإسعاد المجتمع.

3- :

تطوير استراتيجية وطنية للنهوض بقطاع الإعلام، قادرة على تعزيز صورة الدولة الإيجابية ومواكبة مكانتها المتميزة على مختلف الصعد.

معايير الرسالة

1. مختصرة
2. تحتوي على القيم (لحد اقصى 3)
3. ذات محور محدد (لحد اقصى 3 مترابطة)
4. التميز
5. الجمهور(جغرافي- نوعي- كلاهما)
6. الفخر (يشعر من يقرؤها بالفخر)

ما هو الهدف؟

- هو حالة مرغوب الوصول إليها



الاهداف الذكية

94



1. محدد Specific
2. قابل للقياس Measurable
3. يمكن تحقيقه Achievable
4. و اقعي Realistic
5. محدد بزمن Timed

الاهداف الاستراتيجية

95

- الأهداف العامة بعيدة المدى التي تود المؤسسة تحقيقها وقد توضع لها الخطة على مدى سنة كاملة أو سنوات

الاهداف التشغيلية

96

- الأهداف الفرعية و التفصيلية التي تستمد من الأهداف العامة ويتم تنفيذها خلال زمن محدد وقصير

تمرين

قم بصياغة أمثلة على كل من الأهداف الاستراتيجية و الأهداف التشغيلية

97

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف التشغيلية

98

مؤشرات الأداء الرئيسة (KPI's)

Key performance indicators

مؤشرات الأداء

99

- مقياس أودلالة كمية لمستوى تحقق المستهدفات ضمن زمن محدد



ما هى مؤشرات الأداء؟

Key Performance Indicators(KPI's)

1. أداة تستخدمها المؤسسة والمديرون والمستثمرون لمعرفة كيف يسير العمل في المؤسسة

2. عبارة عن أدوات ووسائل متفق عليها مسبقا وهى تعكس عوامل النجاح الأساسية Critical Success Factors (CSF) في المنظمة

3. مؤشر الأداء يشير إلى مستوى الأداء ولكن لا يعني قياسة

أنواع مؤشرات الأداء

1. مؤشرات تتعلق بفعالية Effectiveness
2. مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency
3. مؤشرات تتعلق بإنتاجية Productivity.
4. مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timelines
5. مؤشرات تتعلق بالأمان Safety
6. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality

التخطيط التشغيلي

ما هو؟

صياغة تسلسل منطقي وزمني لنشاطات تنفيذية وموارد مستخدمة لإنجاز نتائج محددة

ما الهدف من التخطيط التشغيلي؟

- يهدف التخطيط التشغيلي لمحاكاة وتثبيت تسلسل نشاطات محددة ومترابطة بشكل نمطي منظم لإنجاز أولويات تنافسيةَ محددة.
- يهدف أيضاً لترشيد إستعمال موارد المنظمة لتَحقيق قيمة مضافة.

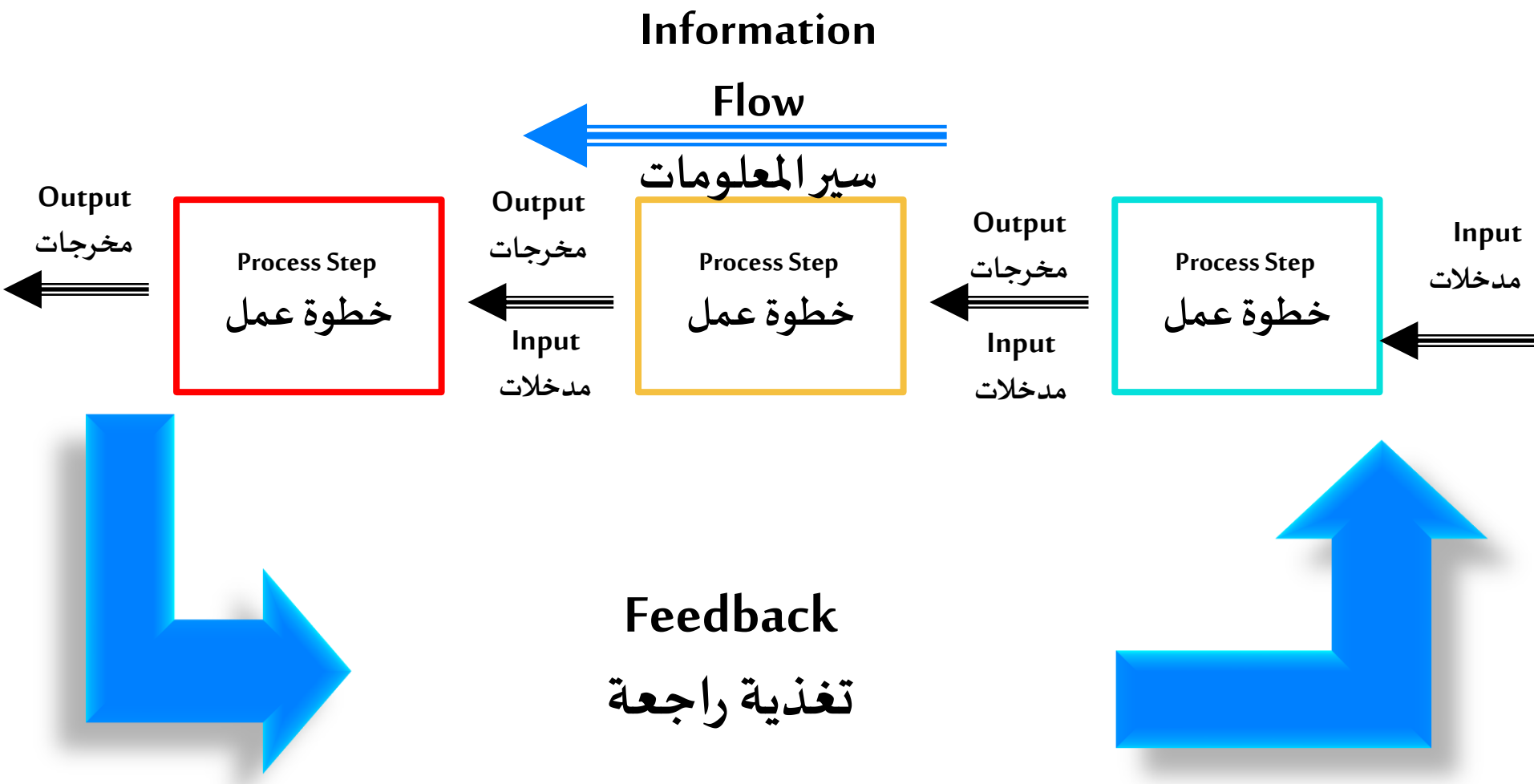
العمليات التشغيلية

ماذا نعني بالعمليات التشغيلية؟

Operational Processes

مجموعة نشاطات مرتبطة بعضها ببعض بشكل تراتبي أو متوازي تساعد على تحويل بعض المدخلات الى مخرجات تمثل قيمة مضافة داخلية أو خارجية

النموذج الأساسي للنشاطات التشغيلية



المتابعة والتقييم لتحقيق الخطة الاستراتيجية



مفاهيم المتابعة والتقييم

المتابعة هي عملية مستمرة تستخدم الجمع المنظم للبيانات عن مؤشرات محددة لتزويد الإدارة والمعنيين الرئيسيين بالتطور المستمر عن مدى الانجاز في الأداء وتحقيق الأهداف



وفقا لمسرد المصطلحات الرئيسية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في المتابعة OECD

مفاهيم المتابعة والتقييم

التقييم: قياس منهجي موضوعي لخطط او لمشروع أو برنامج أو سياسة قيد التنفيذ أو استكملت، بما في ذلك التصميم والتنفيذ، والنتائج.

والهدف من ذلك، هو تحديد الصلة وتحقيق الأهداف وكفاءة التطوير والفعالية والأثر والاستدامة. وينبغي أن يوفر التقييم معلومات موثوقة ومفيدة، مما يتيح إدماج الدروس المستفادة في صنع القرار للمستفيدين



وفقا لمسرد المصطلحات الرئيسية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في المتابعة OECD

المتابعة والتقييم والإدارة المعتمدة على النتائج

إن التخطيط المعتمد على النتائج يؤسس لسلسلة نتائج من الأنشطة التي تؤدي إلى مخرجات، والتي تؤدي بدورها للنتائج والآثار، وسترتبط مؤشرات قياس النتائج مع كل مستوى من مستويات نتائج السلسلة.



نظام المتابعة والتقييم هو مكون من مكونات العملية التخطيطية



ما هو نظام المتابعة و التقييم المبني على النتائج

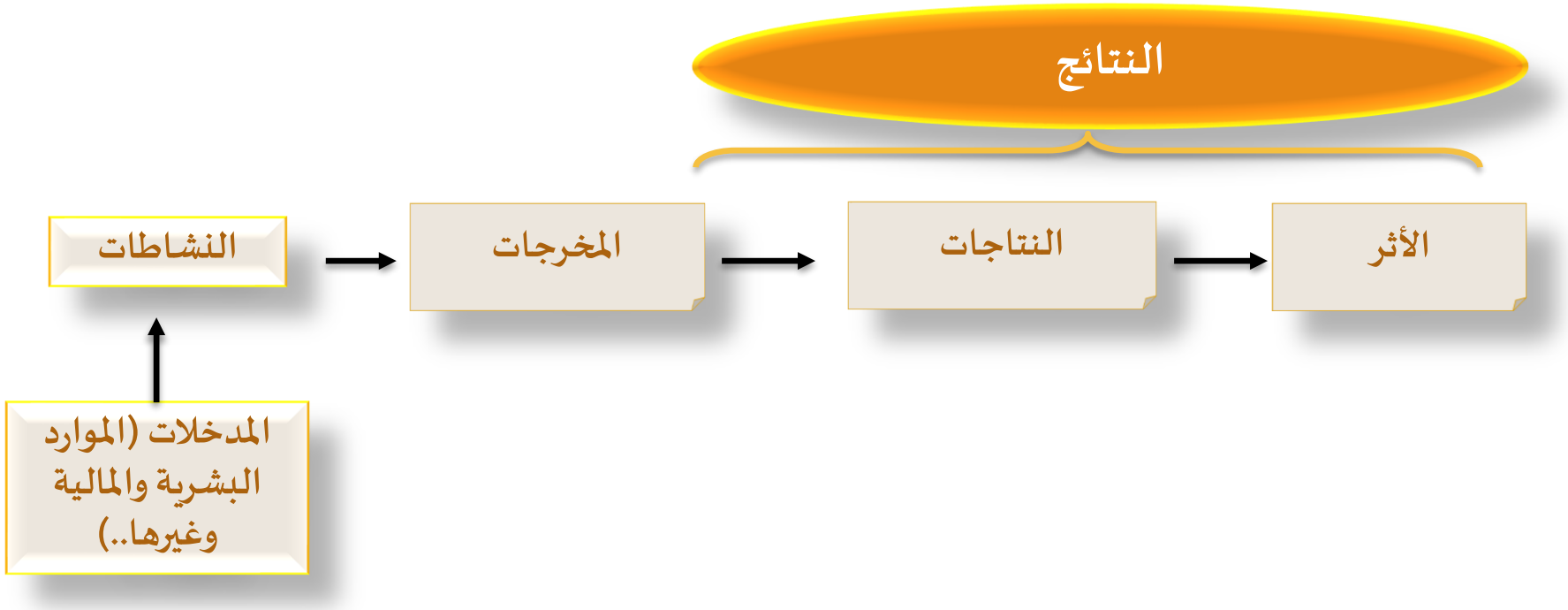
هي أداة ادارة تضمن أن تسهم

- المدخلات
- العمليات
- المخرجات

في تحقيق نتاجات مُحدّدة بوضوح من خلال استخدام التفكير المنطقي والنماذج المنطقية

سلسلة النتائج Results Chain

سلسلة النتائج هي سلاسل من المخرجات مختلفة التوقيت والتي تظهر تباعاً لتحقيق الهدف الرئيسي

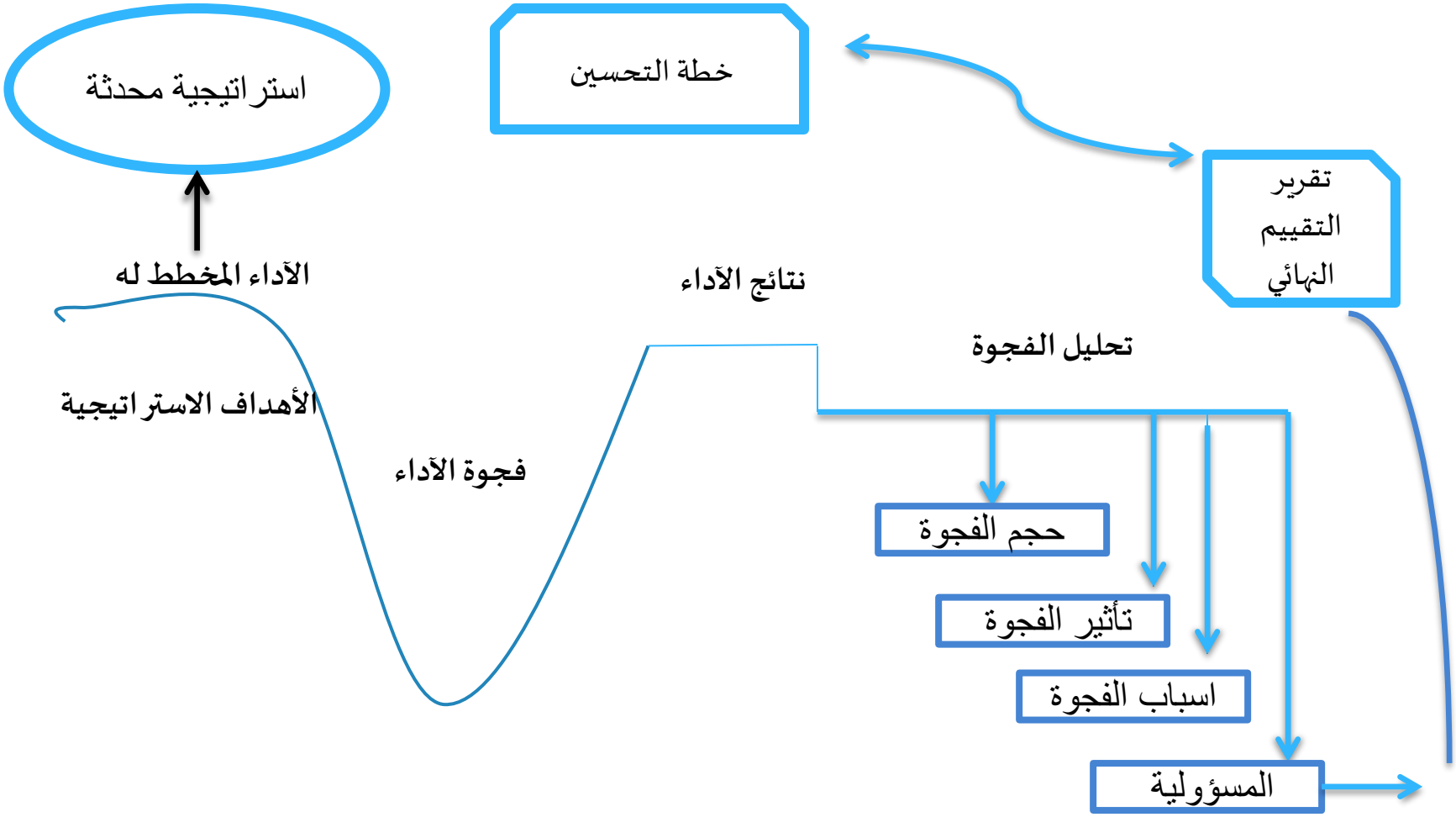


تقييم

تنفيذ الإجراءات التنفيذية للأنشطة في الخطة التشغيلية



منهجية تحليل فجوة الآداء



أوجد صوتك (الإنجازات) وألهم الآخرين لإيجاده

المتشائم يخشى أن تهب الرياح بما لا تشتهي السفن , أما المتفائل فيتوقع دائما أن تهدأ الرياح ,
ولكن القائد يعدل وضع الشراع ليستفيد من قوة الرياح



أوجد صوتك (الإنجازات) وألهم الآخرين لإيجاده

الكفاح نحو "العظمة"، يقصد أن تتصرف باستقامة وأن تساعد الآخرين لنفس العمل.

العظمة تتداخل مع عظمة الشخصية و عظمة القيادة



CONTACT





- +971502225457
- Omar_aljaber@hotmail.com



- Omar Al Jaber



- Dr.Omar.Aljaber



- Dr.Omar Al Jaber –د.عمر الجبر



- Dr.OmarAljaber



- @Dr_Omar_Aljaber



- د.عمر الجبر

د.عُمَر الجَبْر
DR. OMAR AL JABER
www.omaraljaber.com



جامعة حمدان بن محمد الذكية

Hamdan Bin Mohammed Smart University

thank you!