

مُتَكَلِّمَاتُ

يسعدنى أن أقدم موضوعاً هاماً - فى مجال الإدارة الرياضية وهو التخطيط الاستراتيجى "دورة التغيير الاستراتيجى" وكيفية إدارة العملية والبدء بالتخطيط الاستراتيجى.

وتم توضيح مضمون الكتاب فى أشكال تنظيمية فى بداية الكتاب.

ويسعدنى أن أقدم الشكر إلى كل من أساتذتى الذين قدموا لى الكثير فى مراحل حياتى العملية وأخصهما بالذكر الأستاذ الدكتور كمال الدين عثمان شلبى أستاذ المواد التربوية ونائب رئيس جامعة حلوان سابقاً ورئيس نادى الاتحاد السكندرى سابقاً - الذى أعطى الكثير من الإرشادات والتوجيه لى ولكل العاملين فى مجال التربية البدنية والرياضة وهو أول من ساهم بالفكر العلمى الإبداعى لتطوير والنهوض بالتربية الرياضية والعاملين بها - دعواتى له بالمغفرة والرحمة وأسكنه الله فسيح جناته.

والأستاذ الدكتور/ محمد طلعت الغنيمى - أستاذ القانون الدولى والذى أعطى للقانون الكثير وعلمه لى ولالأجيال وأفنى حياته فى سبيل العلم وأرسى المبادئ العلمية والقانونية والأخلاقية للعاملين فى مجال القانون الدولى وساهم فى عودة طابا- "بمشاركة بفريق التفاوض القانونى"- أدعو له الرحمة والمغفرة وأنزله الله فى جنة الخلد.

دعواتى من الله أن يرحمهما ويسكنهما فسيح جناته.

المؤلفات



تابع دورة التغيير الاستراتيجي عشرة خطوات



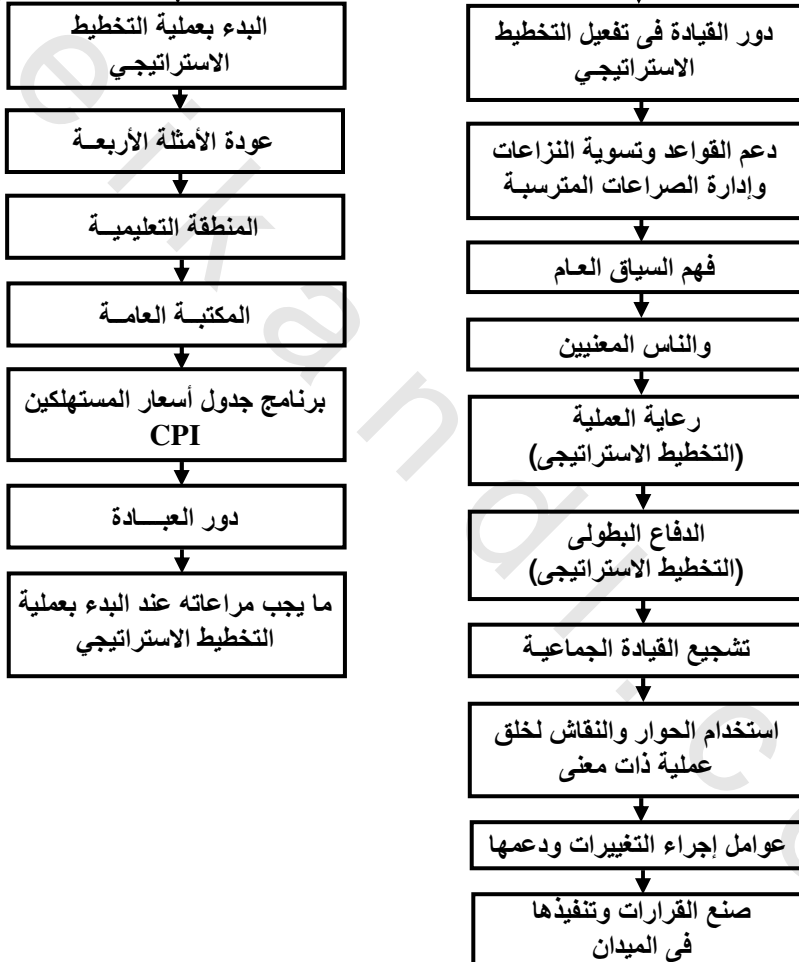
تابع دورة التغيير الاستراتيجي عشرة خطوات



تابع دورة التغيير الاستراتيجي عشرة خطوات

إدارة العملية والبدء بالتخطيط
الاستراتيجي

الفصل الثامن



إدارة العملية والبدء بالتخطيط الاستراتيجي



إدارة العملية والبدء بالتخطيط الاستراتيجي





ارجع للمؤلف: الموسوعة العلمية للتشريعات والإدارة - كتاب حقوق الإنسان وقانون الطفل في التربية البدنية والرياضة

مقدمة عن مضمون الكتاب

التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية يمثل حلقة من سلسلة أشمل للتطوير لمنظومة التنمية - تتضمن تلك الحلقة أبعاداً جديدة للإدارة على المستوى المجتمعي - وتشمل هذه الأبعاد: الرؤية الإستراتيجية للمجتمع ككل - القدرات التنافسية لقطاعات الاقتصاد والمجتمع، التكامل والتضافر المؤسسي والقطاعي لمنظومة التنمية لتحقيق نقله نوعية في أداء التنمية وذلك في إطار المرجعية الدولية المقارنة "International Benchmarks" وفي إطار المعايير بها.

- والأبعاد المستحدثة على مستوى المؤسسات هي: أنظمة ومناهج مستحدثة تستهدف تعظيم القدرة على المبادرة والإبداع والتكيف والتعلم وتعظيم القيمة والاستنهاض والتعبئة الشاملة للطاقات الكامنة والقدرات التنافسية وتنمية توظيف القدرات الفكرية - والمعرفية - ومعايرة الأداء والقدرات المؤسسية بمرجعيات التمييز والتفوق العالمية، والتواصل والتفاعل الشبكي داخل المؤسسات وعبرها ومع أطرافها المعنية (Stakeholders) وتحقيق تواصل التطوير واستدامته في الأداء والأنظمة والممارسات.

- أن منظومة الإدارة تبقى على حالها - طالما أن آليات المساءلة ومعاييرها لم تتطور إلى الأخذ بالمحاسبة عن الأداء وفعالية استخدام الموارد على مستوى الجهاز الحكومي ككل.

- كذلك الحال فإن دور مؤسسات المجتمع المدني وحركتها غير الربحية لم تبلغ مدى التطور الذي يمكن من مساءلتها أمام الأطراف المعنية بها

"Stakeholders" وفق معايير إنجاز الموارد والطاقات والاستجابة للتحديات والمتطلبات البيئية.

- إن تقدم حركة مؤسسات المجتمع المدني غير الربحية وإسهامها فى تحقيق التوازن المجتمعى والمشاركة فى منظومة السلطة وإدارة شئون المجتمع Governance مرهون بقدرتها على إضافة قيمة ومنفعة جوهرية وملموسة ولا يتحقق هذا إلا بتغير جذرى فى منظومة إدارتها ومعايير المساءلة التى تخضع لها سياسية واجتماعية حيث أفسحت مجالاً أوسع لمشاركة المواطنين، وحيات وخيارات اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية أوسع وأكثر تنوعاً. وأمام هذه التغيرات صارت مختلف المجتمعات فى العالم عرضة للتأثير ببعضها البعض وأكثر قدرة كذلك على التأثير المتبادل فيما بينها عن أى زمن مضى.

- وظهر جلياً عجز الإدارة البيروقراطية فى التعامل مع الواقع الجديد - تلك المناهج والأساليب المعتمدة على الهياكل والأنشطة والإجراءات التى تفرض الثبات والاستقرار النسبيين فى البيئة المحيطة والتى تعتمد على مناهج تخطيط تركز على الموارد المتاحة لأعلى الغايات المستهدفة وتعتمد على رد الفعل "Reaction" فى أفضل حالاتها وليس على الاقتحام والمبادرة "Proactive ness" وتفترض فى ظل أوضاعها الاحتكارية أو شبه الاحتكارية (للسلطة أو الموارد أو القدرة على التأثير) أنها بمنأى عن التغيير فى ظل سياج - الحماية والآليات القانونية الدفاعية التى تتحصن بها عادة المؤسسات البيروقراطية. وبات جلياً مدى الحاجة إلى ثورة كاملة فى مناهج الإدارة وأنظمتها وأساليبها فى مختلف مؤسسات المجتمع خاصة المؤسسات العامة (الحكومية) بحكم أنها تعتمد منهج الإدارة البيروقراطية - وكذلك مؤسسات القطاع الأهلى غير الربحية

بحكم بروز دور الأخيرة فى ظل التحولات الجديدة لكونه شريكاً فاعلاً رئيساً فى منظومة السلطة وإدارة شئون المجتمع Governance باعتبار هذه المنظومة حاکمة لتوجيه التنمية وأدائها بشكل عام.

- وفى هذا برزت أهمية التخطيط الاستراتيجى كمحور رئيسى من ثورة الإدارة العامة والمدنية باعتباره المنهج الذى يمكن من التعامل الفعال مع خضم التغيرات التى تجئ من كل صوب فى البيئة المحيطة. ويمكن المؤسسات من أن تشق لنفسها مساراً فاعلاً فى المستقبل تحقق به ذاتها.
- أهمية التخطيط الاستراتيجى - للإدارة العامة وغير الربحية والتى شكلت فى مجموعها إعادة اختراع "Reinvention" لنظم الإدارة وهياكلها ومناهجها وممارستها فى مؤسسات القطاع الحكومى والمؤسسات غير الحكومية وباعتبارهما من فصيلة واحدة، وجمعها غياب هدف الربح بمفهومه المالى والتجارى.

- وقد كان غياب هدف الربح فى عمل هذه المؤسسات أحد الحجج التى تضمنها الجدل حول خصوصية نظم الإدارة وتوجهاتها فى هذه المؤسسات. باعتبارها حجة فاصلة تقطع بعدم إمكان نظم الإدارة المستخدمة وصلاحتها فى منشآت القطاع الخاص - للتطبيق على الإدارة فى المؤسسات العامة وغير الربحية - واستخدمت هذه الحجة ضمن حجج أخرى ثبت عدم صحتها هى الأخرى - منها على سبيل المثال "عدم وجود سوق لعمل هذه المؤسسات - أو آليات منافسة موجهة لها وأن جماهير المتعاملين ليسوا زبائن أو عملاء يدفعون مقابل ما يحصلون عليه وإنما هم مواطنون يتم خدمتهم بتوجهات الصالح العام "Public Interest" ومتطلباته".

- وكان للإبداعات التي أدخلتها بعض المؤسسات العامة وغير الربحية على أنظمتها بمبادرة منها أو تحت ضغوط متطلبات وفلسفات إعادة هيكلة قطاع الدولة والمحليات من ناحية - وتفعيل دور منظمات المجتمع المدني (غير الربحي) من ناحية أخرى، الفضل في إبراز إمكان تفعيل أسواق هذه المؤسسات وفتح خيارات أمام المتعاملين معها وتفعيل آليات المقارنات المرجعية "Benchmarking" وكذلك التنافسية على الموارد والفرص كآليات نظيرة في آثارها وتداعياتها لتلك التي تتضمنها المنافسة في الأسواق التجارية.

- وكان لإعادة بناء مفهوم المواطن المتعامل مع هذه المؤسسات كونه عميلاً أو مستفيداً ينبغي التعرف على احتياجاته وكسبه وإرضائه أثر كبير في إدخال الكثير من المفاهيم والأساليب التي كانت قاصرة على مؤسسات القطاع الخاص وقطاع الإدارة العامة والقطاع المدني غير الربحي، مثل "تسويق الخدمات العامة، وتسويق الأفكار والتوجه بالعمل (الداخلي - والخارجي) والأخذ بأنظمة الجودة ومسوحات المستهلكين أو المستفيدين".

- منذ بدأت مارجريت تاتشر في أوائل الثمانيات تجربتها الرائدة في بريطانيا التي امتدت إلى العالم أجمع في إعادة هيكلة الحكومة وخصخصة المشروعات العامة والقيام ببرنامج طموح وغير مسبوق للإصلاح الإداري - تكونت منظومة جديدة للإدارة العامة وغير الربحية تغاير المنظومة القديمة في جوانب عديدة أهمها:

١- التوجه الاستراتيجي للإدارة.

٢- التوجه بالأسواق وبالعلاء أو المستفيدين.

٣- التحويل الشامل Total Transformation للمؤسسات باستخدام مناهج مختلفة مثل "إعادة الهيكلة - وإعادة الهندسة Reengineering، نظام الجودة الشاملة وتأكيد الجودة وتوثيقها.

٤- التوجه بالأداء المؤسسى وبالأهداف والنتائج.

٥- التضافر والإبداع الجماعى والتعلم المؤسسى.

٦- الاعتماد على الهياكل المرنة والتنظيمات الشبكية.

٧- الأخذ بأنظمة ترشيد استخدام الموارد والرقابة وتنمية القيمة وتحقيق فاعلية التكلفة

٨- مشاركة الأطراف المعنية Stakeholders فى إدارة شئون المجتمع .Governance

٩- التحسين والتطوير المستمران.

١٠- الدفع الذاتى والرقابة الذاتية.

١١- تراكم الخبرات المعرفية وتنميتها.

١٢- إدارة التغيير وتحويل الثقافة المؤسسية.

- إن التغيرات والتحديات التى تواجهها المؤسسات العامة وغير الربحية فى السياق والبنية التى تعمل فيها - هى التى فرضت ابتداع المناهج والأساليب الجديدة السالف ذكرها.

- وبتعاظم قوى التغيير فى البيئة المحيطة وعجز منظومة الإدارة التقليدية عن مواكبة هذه التغيرات أو حتى التعامل معها، بات واضحاً مدى الحاجة إلى كسر الحاجز المانع من الاقتباس والتعلم من مؤسسات

القطاع الخاص وإلى إعادة بناء منظومة الإدارة بأكملها وإحداث نقلة كاملة في مرتكزات هذه المنظومة "Paradigm Shift".

- والتخطيط الاستراتيجي أحد أهم المجالات التي أسهمت في إحداث النقلة النوعية في منظومة الإدارة في القطاع العام وغير الربحي وكذلك انهيار فرضية الثبات والاستقرار في البيئة المحيطة.

- والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية يمثل "عودة الروح" لهذه المؤسسات وإعادة اكتشافها لذاتها والتعرف على فرص تحقيق هذه الذات المؤسسية "Institutional Self Actualization" وتهيئتها وتوفيرها وإعمالها.

- والدراسات المستقبلية عملاً مهماً في تطور التخطيط الاستراتيجي المعتمد على الرؤى المستقبلية والأهداف الإستراتيجية طويلة المدى.

- ومن أكثر التعريفات شيوعاً للتخطيط الاستراتيجي تعريف "Bryson" وهو "مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المصممة لجعل القادة والمديرين والمخططين يفكرون ويقررون (ينفذون) بطريقة إستراتيجية".

- **التخطيط الاستراتيجي:** يعد أداة معالجة تعين القيادة المؤسسية على تحريك المؤسسة إلى الأمام وتحسين النوعية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بأهداف المجتمع واستراتيجيات الدولة.

- كما يساعد على تحسين عمله ومناخ صناعة القرار وتطوير مناخ العمل.

- مما يزيد من استجابة المؤسسة لأفكار التطوير إضافة إلى دوره في زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة والمجتمع فيزداد الوعي المجتمعي وتنشأ الشراكة الحقيقية.

- وإن التخطيط الاستراتيجى أداة فعالة ومنهجية سلسلة تستخدمها القيادة المؤسسية فى تحديد استراتيجياتها المستقبلية وفى إدارة برامج للإصلاح أو التطوير الشامل لتفعيل جهود التنمية الشاملة والمستدامة وزيادة معدلاتها.
- والخطوة الأولى فى عملية التخطيط الاستراتيجى تبدأ بصياغة رسالة المؤسسة Mission وتحديد رؤيتها Vision لأنها تحدد صورة النجاح التى تسعى إليها المؤسسة (صورة مستقبل هذه المؤسسة).
- ويكتسب التخطيط الاستراتيجى أهميته من قدرته التحليلية والشرحية والتفسيرية سواء أكان ذلك للبيئة الخارجية أم الداخلية للمؤسسة أو محاولة تحديد القضايا الإستراتيجية الحاكمة.
- والتخطيط الإستراتيجى آلية مناسبة للدول والمؤسسات معاً لتدخل حلبة التنافس فى عالم الاقتصاد الدولى وتتكيف مع التغير.

فوائد ووظائف التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية

هى



تابع فوائد ووظائف التخطيط الاستراتيجي
للمؤسسات العامة وغير الربحية

هى

١١ - إتاحة مساحات أوسع
للإدارة بالمشاركة
"Participatory Management"
وعدم مركزية صنع القرار

١٢ - المساعدة على إقامة نظام
الشفافية فى الإدارة - وذلك
لتأكيد على الالتزام بتحمل
المسئولية وقبول المساءلة
وإشاعة مناخ صحى للعمل
يتسم بالثقة المتبادلة والأمانة
والطهارة والأخلاقيات والقيم
النبيلة التى تبعد عن المؤسسة
شبهة الفساد الإدارى.

٩ - وسيلة المؤسسات لتحقيق
توجه الإدارة بالأداء
"Performance"
"Management"

والتنافسية
"Competitiveness"

والمحاسبية
"Accountability"

عن معدلات الإنجاز والأخذ بنظام
إدارة الجودة الشاملة
Total Quality Management

١٠ - وسيلة لإدخال التوجه
المستقبلى والبنى إلى
المؤسسات العامة وغير
الربحية ومدخل لإخراجها من
الجمود والثبات إلى التجديد
والإبداع واستشراق آفاق
المستقبل

العناصر الرئيسية في عملية التخطيط الإستراتيجي

هي



- العلاقة بين هذه العناصر علاقة دائرية وعملية مستمرة وشاملة ومتكاملة

فى خلال السنوات العشر الأخيرة قد أصبح النموذج المعيارى لممارسات العديد من المؤسسات العامة وغير الربحية.

- يتناول هذا الكتاب الإدارة الإستراتيجية بنفس القدر الذى يتناول فيه التخطيط الإستراتيجى.

- أن التفكير والعمل بأسلوب استراتيجى يحل القدر الأكبر من الأهمية فالتخطيط الإستراتيجى لا يكون مفيداً إلا إذا ساهم فى تحسين التفكير والعمل، فهو ليس بديلاً لهما.

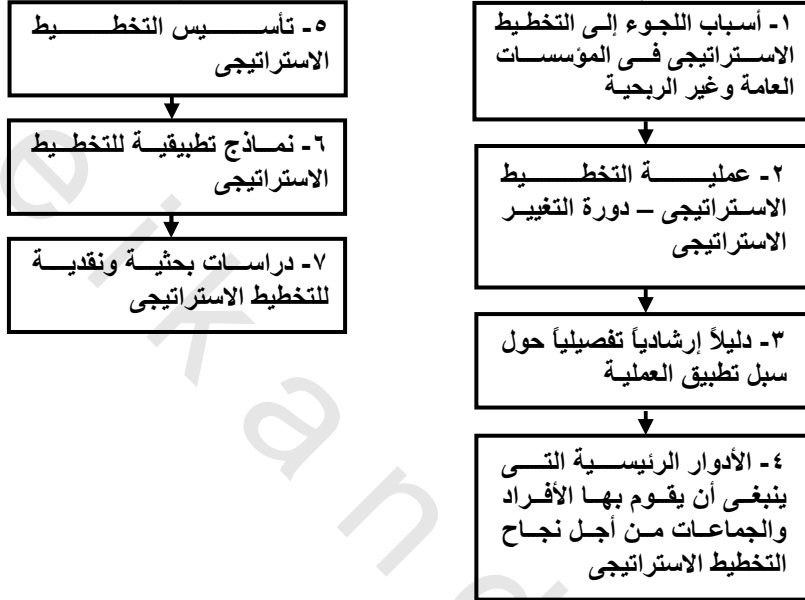
- على القارئ أن يضع (رؤية القادة الجدد، الحدس، التعليم الجماعى، الابتكار، الأعمال الناجحة، الفرص المفاجئة) والتخطيط الاستراتيجى يمثل أحد هذه المصادر بالإضافة إلى أن التفكير الاستراتيجى الحكيم، التصرف الاستراتيجى الواعى يأخذان كل هذه المصادر فى الحسبان. (ويشير منتز برج ١٩٩٤^(*))

إلى أن صياغة الاستراتيجيات لا يمكن أن تستمد العون من أناس فقدوا القدرة على رؤية الثراء الذى تتسم به الاستراتيجيات

(*) جون برايسون John Bryson أستاذ الإدارة الإستراتيجية فى مركز هيويرت همفرى "Hubert Humphry" للدراسات الإستراتيجية بجامعة فيسوتا.

مضمون هذا الكتاب

تتضح في



- هذا الكتاب للقادة وصانعي السياسة والمدراء العموميين والمخططين والمنتجين والإدارة العليا في المؤسسات الحكومية والوكالات العامة والمؤسسات غير الربحية وفيها المؤسسات الرياضية والأكاديمية وطلاب التخطيط الاستراتيجي