

الفصل التاسع

البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي

obeikandi.com

البداية بعملية التخطيط الاستراتيجي

عودة إلى الأمثلة الأربعة



تابع البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي

تابع عودة إلى الأمثلة الأربعة

الدروس المستفادة من تجربة
المنطقة التعليمية

٦- تكليف الموظف بالعمل في الأمور ذات الأهمية.

٧- إعداد الميزانيات ومراجعتها على ضوء ما يمكن أن تعكسه نتائجها على المؤسسة ككل.

٨- أن يكون المدافعون عن التخطيط الاستراتيجي والخطط مستعدين لكل أشكال التأجيلات والأحداث غير المتوقعة لأن كل هذه الأمور قابلة للحدوث.

٩- التخطيط الاستراتيجي وحده ليس كافياً إذ ينبغي أن يكون صناع القرار راغبين في اتخاذ إجراء سياسى مؤثر لتعزيز الفكر والعمل الاستراتيجيين.

١- كل كبار صناع القرار ملتزمين تماماً بالتخطيط الاستراتيجي وأن ذلك التخطيط لا ينجح فى المؤسسة كلها.

٢- أكبر الإبداعات التى يشجعها التخطيط الاستراتيجي هو خلق سعادة التركيز لدى صناع القرار على الأمور المهمة حقيقة.

٣- ينبغي على مجلس الإدارة نفسه أن يفهم العملية ويمتلكها حتى يكون التخطيط الاستراتيجي فاعلاً حقيقياً فى المؤسسة. (إيدى وكتلى: ١٩٩٤)

٤- إن يفهم مجلس الإدارة كونه هيئة من الهيئات الفاعلة فى صنع القرار. (كارفر: ١٩٩٠)

٥- إن التخطيط الاستراتيجي عملية متكررة تؤدي إلى جولات جديدة أكثر فعالية للفكر والعمل الاستراتيجي.

تابع البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي

تابع عودة إلى الأمثلة الأربعة

ثانياً: المكتبة العامة

- يدركون كيف يكونون رعاة وأبطالاً فاعلين ويعرفون متى يقومون بإشراك المستشارين وغيرهم ممن يقدمون التيسيرات.

٢ - إن من العسير أن ترتبط بعملية مستمرة لتحسين الجودة دون توافر موظفين ملتزمين بذلك.

- ومدراء هذه المكتبة يهتمون كثيراً باحتياجات موظفيهم.

- كانت القضايا الخاصة بتحسين الأوضاع تمثل جانباً هاماً من جوانب كل الخطط التي جاءت بعد ذلك.

- استخدمت التخطيط الاستراتيجي لمواصلة عملها المتميز في مجال الخدمة العامة كانت عمليات تحديث الخطة الإستراتيجية بمثابة الدليل الموجه لهذه الجهود.

- من الدروس المستفادة هي:

- أن القيادة من الأساس.
(بين: ١٩٩١)

- ف كبار مديري المكتبة العامة ملتزمون بشكل عميق وأصحاب فكر وخبرة في مجال العمل وهم ملتزمون بتقديم خدمة ذات نوعية جيدة.

تابع البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي

تابع عودة إلى الأمثلة الأربعة

ثالثاً: برنامج جدول أسعار المستهلكين (CPI)

- أتاحت هذه المناقشات والحوارات إلى الوصول إلى صورة عما ينبغي أن تعمله وكيف وأتاحت لأعضاء الجماعة الإدارية أن يقفوا في مواجهة الاستراتيجيات القائمة.

٢- ضرورة ملائمة التخطيط الاستراتيجي للعمليات الأخرى التي تجري داخل المؤسسة.

٣- التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على مواكبة مجموعة من الأوضاع والمواقف المتنوعة.

- تقدم الخطة الإستراتيجية - خطوطاً إرشادية لجهود البرنامج من أجل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعادة اختراع الحكومة والارتقاء بالتكنولوجيا المستخدمة وإدارة عمليات المراجعة التي تتم كل عشر سنوات وغير ذلك من الأنشطة.

- من الدروس المستفادة:

١- ليس الهدف الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي وضع الخطط ولكن الهدف هو تغيير النماذج العقلية التي يحملها صناع القرار داخل رؤوسهم.

٢- أهمية إقامة المنتديات في أي عملية للتخطيط الاستراتيجي التي تتخطى الحدود المؤسسية أو التنظيمية.

تابع البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي

تابع عودة إلى الأمثلة الأربعة

رابعاً: دور العبادة

((البدء بالعمل))

- التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد المؤسسات العامة وغير الربحية والمجتمعات على الوفاء بمهامها وإرضاء كبار المنتفعين بشكل فعال.

- يمكن التغلب على الصعوبات والتحديات.

ما يجب مراعاته عند البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي.
(برايسون: ١٩٩١)

(١) ابدأ حيث توجد أنت والآخرين.

(٢) توافر السبب القوي للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.

(٣) لا بديل للقيادة.

(٤) تصميم العملية وفقاً لأوضاع المؤسسة أو الجماعة.

- تمكنت من تنفيذ خطتها الاستراتيجية.

- ثم بدأت عملية جديدة أطلق عليها الرؤية لمواجهة القضايا التي تشجعها الخطة ولتعزيز عادة التفكير والعمل الاستراتيجي لدى قيادة الدور

- ومن الدروس المستفادة هي:

١- السيطرة على الجهود للتخطيط الاستراتيجي بالتفاصيل المتعلقة.

٢- كلما كان الأمر أسرع كان أفضل.

٣- كلما كان الأمر بسيطاً كان أفضل.

تابع البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي

تابع رابعاً: دور العبادة

((تابع البدء بالعمل))

التخطيط الاستراتيجي يساعد
المؤسسات والمجتمعات على:

١- التفكير بأسلوب استراتيجي
ووضع الاستراتيجيات الفعالة.

٢- إيضاح التوجهات المستقبلية.

٣- بناء الأولويات.

٤- صنع قرارات اليوم على ضوء
نتائجها المستقبلية.

٥- وضع أساس لصنع القرار.

٦- ممارسة أكبر قدر من حرية
التصرف في المجالات التي تخضع
للسيطرة.

٧- صنع القرارات عبر المستويات
والوظائف.

٨- حل المشكلات التنظيمية الكبرى.

٩- تحسين الأداء المؤسسي.

١٠- التعامل بفاعلية مع الظروف
المتسارعة التغيير.

(٥) أفضل ابتكارات التخطيط
الاستراتيجي هو أن يتناول كبار
صناع القرار الحديث مع بعضهم
البعض حول ما يهتم المؤسسة
أو المجتمع ككل.

(٦) أكثر المصادر المطلوبة للقيام
بالتخطيط الاستراتيجي لا يكمن في
الأموال ولكن في اهتمام كبار صناع
القرار والتزامهم.

(٧) أعظم أرباح التخطيط
الاستراتيجي قد تأتي بطرق مفاجئة
أو من مصادر مفاجئة.

(٨) قد تكون استشارات التنسيق
الخارجي مفيدة.

(٩) مراعاة المنافع الجادة للعملية
بالرغم من الصعوبات.

١١- تكوين فرق العمل وتحقيق
الخبرات.

تابع البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي

تابع رابعاً: دور العبادة

((تابع البدء بالعمل))

- هناك أسباب تدعو لعدم الأخذ
بالتخطيط الاستراتيجي.

- وبينما كل هذه الأسباب قد تكون
بمثابة أعذار عن عدم بذل الاهتمام
لأمر يهم المؤسسة أو الجماعة.

- والمؤسسات أو الجماعات التي
تستسلم للأعذار تعاني من انتكاسة
الأمّل وفشل الشجاعة.

- أن التخطيط الاستراتيجي يساعد
المؤسسات العامة وغير الربحية على
تحقيق رسالتها ويساعد الجماعات
على خدمة أهدافها المهمة. كما
يساعد الاثنين على إرضاء كبار
المنتفعين ولكن لا ينجح إلا إذا كان
هناك أناس يرغبون
في نجاحه.

(١٠) أن التخطيط الاستراتيجي ليس
مناسباً دائماً لكل مؤسسة أو جماعة
في المواقف التالية:

- لا ينبغي الالتزام بالتخطيط
الاستراتيجي.

- سقوط السقف.

- نقص المهارات والمصادر
الضرورية لدى المؤسسة
أو الجماعة وعدم وجود التزام جانب
كبار صناع القرار نحو خطة جيدة.

- زيادة التكاليف إذا قورنت
بالمكاسب.

- تفضيل المؤسسة أو الجماعة
الاعتماد على الرؤية والحدس
ومهارة القادة الموهوبين.

- المبالغة في وضع التسويات
أو التخطي بعيداً عن وجود رؤية
مرشدة.

- تنفيذ الخطط الإستراتيجية
غير محتمل.

الوسائل أو المصادر (الوحدات المرجعية)



يتضمن هذا الجزء على خمسة مصادر هي:



١- وسيلة دائمة لإيضاح التهديدات والفرص الخارجية.



٢- مفاهيم متقدمة لإيضاح القضايا الاستراتيجية.



٣- كيفية استخدام عملية الخريطة البيضاوية لإيضاح القضايا الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات الفعالة.



٤- مفاهيم متقدمة لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها.



٥- مفاهيم متقدمة لبناء رؤية تنظيمية فعالة للمستقبل.

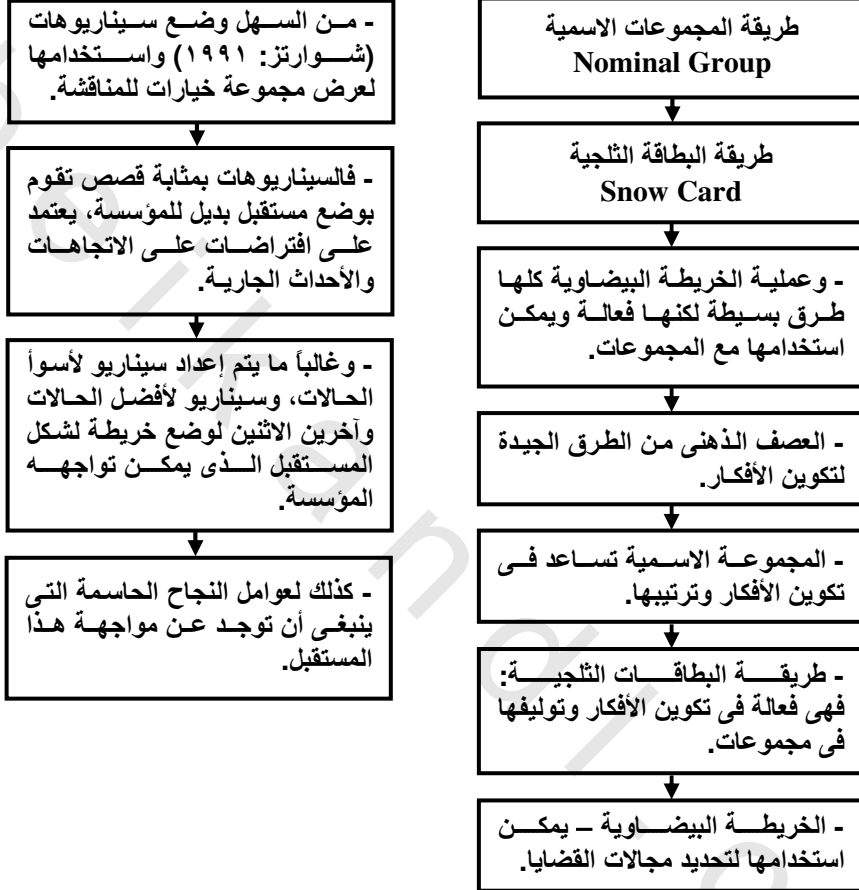
(١) وسيلة دائمة لإيضاح التهديدات
والفرص الخارجية



تابع (١) وسيلة دائمة لإيضاح التهديدات
والفرص الخارجية



تابع (١) وسيلة دائمة لإيضاح التهديدات
والفرص الخارجية



تابع (١) وسيلة دائمة لإيضاح التهديدات
والفرص الخارجية



تابع (١) وسيلة دائمة لإيضاح التهديدات
والفرص الخارجية



(٢) مفاهيم متقدمة لتحديد القضايا الإستراتيجية



تابع (٢) مفاهيم متقدمة لتحديد القضايا الإستراتيجية



تابع (٢) مفاهيم متقدمة لتحديد القضايا الإستراتيجية



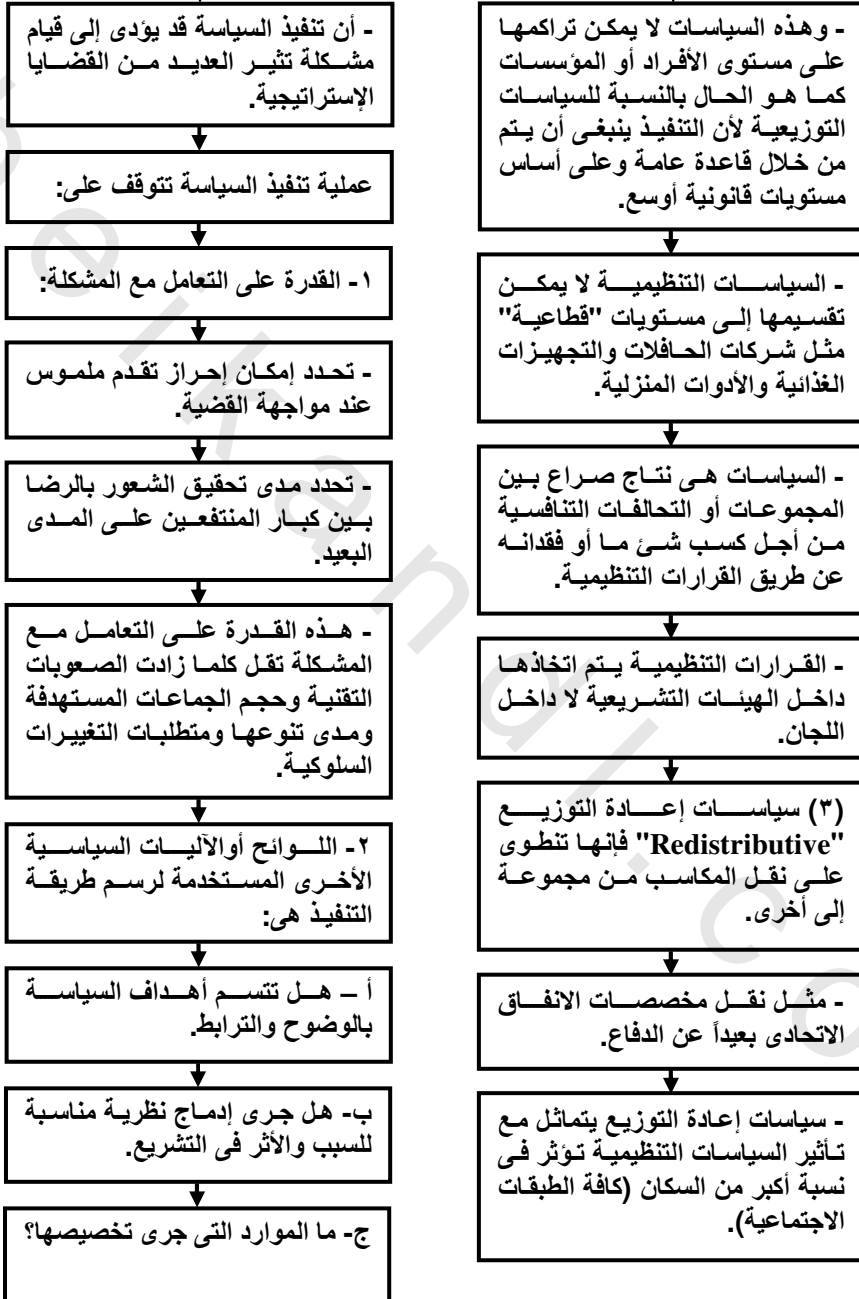
تابع (٢) مفاهيم متقدمة لتحديد القضايا الإستراتيجية



تابع (٢) مفاهيم متقدمة لتحديد القضايا الإستراتيجية



تابع (٢) مفاهيم متقدمة لتحديد القضايا الإستراتيجية



تابع (٢) مفاهيم متقدمة
لتحديد القضايا الإستراتيجية



تابع (٢) مفاهيم متقدمة
لتحديد القضايا الإستراتيجية



تابع (٢) مفاهيم متقدمة
لتحديد القضايا الإستراتيجية



- السيناريوهات:
تقدم صوراً بديلة لمستقبل محتمل.
ويمكن أن تنشأ القضايا الإستراتيجية
نتيجة للمساواة
أو التوتر القائم بين المكان الذي
تقف عليه المؤسسة حالياً وما
يعرضه السيناريو من مستقبل
محتمل.



- ويمكن لتحليلات المنتفعين والمسح
البيني والتحليل التنافسي وأسلوب
المحافظ والسيناريوهات أن تقود كل
منها إلى تحليل يتسم بمزيد من
الرسمية لنقاط القوة والضعف
والفرص والتهديدات "SWOT"
أما طريقة البطاقة الثلجية " Snow
Card" فتتميز بأنها غير مكلفة
وفعالة في كشف الـ "SOWT"
والقضايا الإستراتيجية الناتجة.

(٣) استخدام عملية الخرائط البيضاوية لإيضاح القضايا
الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات الفاعلة



تابع (٣) استخدام عملية الخرائط البيضاوية لإيضاح
القضايا الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات الفاعلة



تابع (٢) استخدام عملية الخرائط البيضاوية لإيضاح
القضايا الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات الفاعلة



تابع (٣) استخدام عملية الخرائط البيضاوية لإيضاح
القضايا الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات الفاعلة

الإستراتيجية الموجهة للأعمال

استكشاف القضايا الإستراتيجية

مناقشة المجال

المجال

البدائل

الأفعال

ضمانات

- جهد جماعي لعمل دليل - ورشة
عمل للوصول إلى المستقبل

- الرؤية الأولية للمؤسسة وكيف
يراهها المستفيد.

الاتفاق على الأهداف

- تمثل قضايا ممكنة الحدوث
في مجال به بدائل ممكنة ومدعمة
بضمانات أو تأكيدات.

- الأهداف يمكن أن تتحقق من خلال
تنفيذ استراتيجيات تحتوى على حافطة
بالأفعال المتفق عليها وتكون مدعمة
بضمانات أو تأكيدات.

تابع (٣) استخدام عملية الخرائط البيضاوية لإيضاح
القضايا الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات الفاعلة



تابع (٣) استخدام عملية الخرائط البيضاوية لإيضاح القضايا الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات الفاعلة



تابع (٣) استخدام عملية الخرائط البيضاوية لإيضاح
القضايا الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات الفاعلة



تابع (٣) استخدام عملية الخرائط البيضاوية لإيضاح القضايا الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات الفاعلة

تابع تحليل أصحاب المصالح
Stakeholder analysis

- تحديد ما تقوم به المؤسسة للوفاء
بمعايير أصحاب المصالح أو توقعاتهم

- تحديد ما تحتاجه المؤسسة من
أصحاب المصالح وما يمكن أن تقوم
به المؤسسة في هذا الشأن إذا كان
من شأنها أن تفعل شيئاً.
(هكسام وايدن: ١٩٩٠)

- الخرائط تساعد على إيضاح القضايا
الإستراتيجية المحتملة وعناصر
الإستراتيجيات المفيدة.

- ولتنفيذ عملية توزيع الأدوار ينبغي
على كل عضو من أعضاء فريق
التخطيط أن يلعب دور أحد أصحاب
المصالح.

- يمكن تعديل الخيارات الإستراتيجية
من خلال سلسلة من عمليات توزيع
الأدوار بشكل ينتج الدعم والمساندة
من جانب أصحاب المصالح.

خريطة كيفية تحقيق التكامل والمشاركة لكل السكان بكفاءة



أهداف تحقيق التكامل ونتائج المشاركة الفعالة



تابع (٣) استخدام عملية الخرائط البيضاوية لإيضاح
القضايا الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات الفاعلة

- تفرغ المفاهيم من الحشو الزائد.

- يواجه التخطيط الاستراتيجي غالباً
أوضاعاً حرجية بسبب الحاجة إلى
التعامل مع قضايا تحمل في طياتها
شحنة انفعالية كبيرة لأصحاب
المصالح.

- فقد كانت الحاجة إلى مواجهة قضايا
تنطوي على النوع أو الجنس أو نوع
الإعاقة أو الأيديولوجية السياسية.
(كاوفمان: ١٩٩٢)

- مفهوم الإدماج Inclusion

- الذى يبعد بين الأفراد.

- ويتم مراعاة قضية الإدماج
Inclusion

١- اكتب المفهوم الملئء بالحشو
"الزائد" Loaded على شكل
بيضاوى وضعه فى وسط الجدار
فغطى بورق الخرائط "كان ذلك
المفهوم هو التعليم الاندماجى للطلاب
ذو الاعاقات".

٢- اطلب من المشاركين أن يجلسوا
على شكل نصف دائرة أمام الجدار.

٣- اطلب من كل شخص أن يتناول
ورقة مسودة ويرسم خطأ أسفل
المنتصف يقسم المساحة إلى عمودين
متساوين فى الحجم ضع كلمة "كيف"
على العمود الأيسر وكلمة "لماذا"
على العمود الأيمن ثم وضع الأجوبة
على السؤالين.

٤- دع كل شخص يختار عدداً معيناً
من أكثر الوسائل أهمية وعدداً
مساوياً له من أكثر الغايات أهمية ثم
يكتب كل منهما على ورقة بيضاوية
منفصلة.

٥- ضع الأشكال البيضاوية التى تحمل
الوسائل تحت المفهوم الملئء بالحشو
الزائد وضع أشكال "الغايات" أعلاها.
ويمكن إضافة شكل إيضاحى إذا لزم
الأمر لتوضيح العلاقة بين الأفكار
الموجودة بداخلها أو التى تمر عبرها.

٦- قم بقيادة المشاركين فى حوار
حول النواتج أو إضافة أشكال
بيضاوية أو علاقة ارتباط
أو مجموعات أفكار إذا لزم الأمر.

بناء السيناريو:

- يمكن استخدام عملية الخرائط أيضاً
فى وضع سطور قصة سيناريو
والمكسب الرئيس لبناء السيناريو هو
تعزيز التعلم عن طريق فريق التخطيط
وخلق الإحساس بمستقبل منشود بين
أعضاء الفريق ووضع استراتيجيات
قادرة على التعامل مع معظم
الاحتمالات. (شوارتز: ١٩٩١)

تابع (٣) استخدام عملية الخرائط البيضاوية لإيضاح القضايا الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات الفاعلة



تابع (٣) استخدام عملية الخرائط البيضاوية لإيضاح القضايا الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات الفاعلة

- إذا لم يكن بأيدينا أن نفعل شيئاً ما الذي ينبغي عمله للدفاع عن أنفسنا ضدها؟
- هل هناك أية طريقة لتحويل هذا التهديد إلى فرصة يمكن الاستفادة منها؟

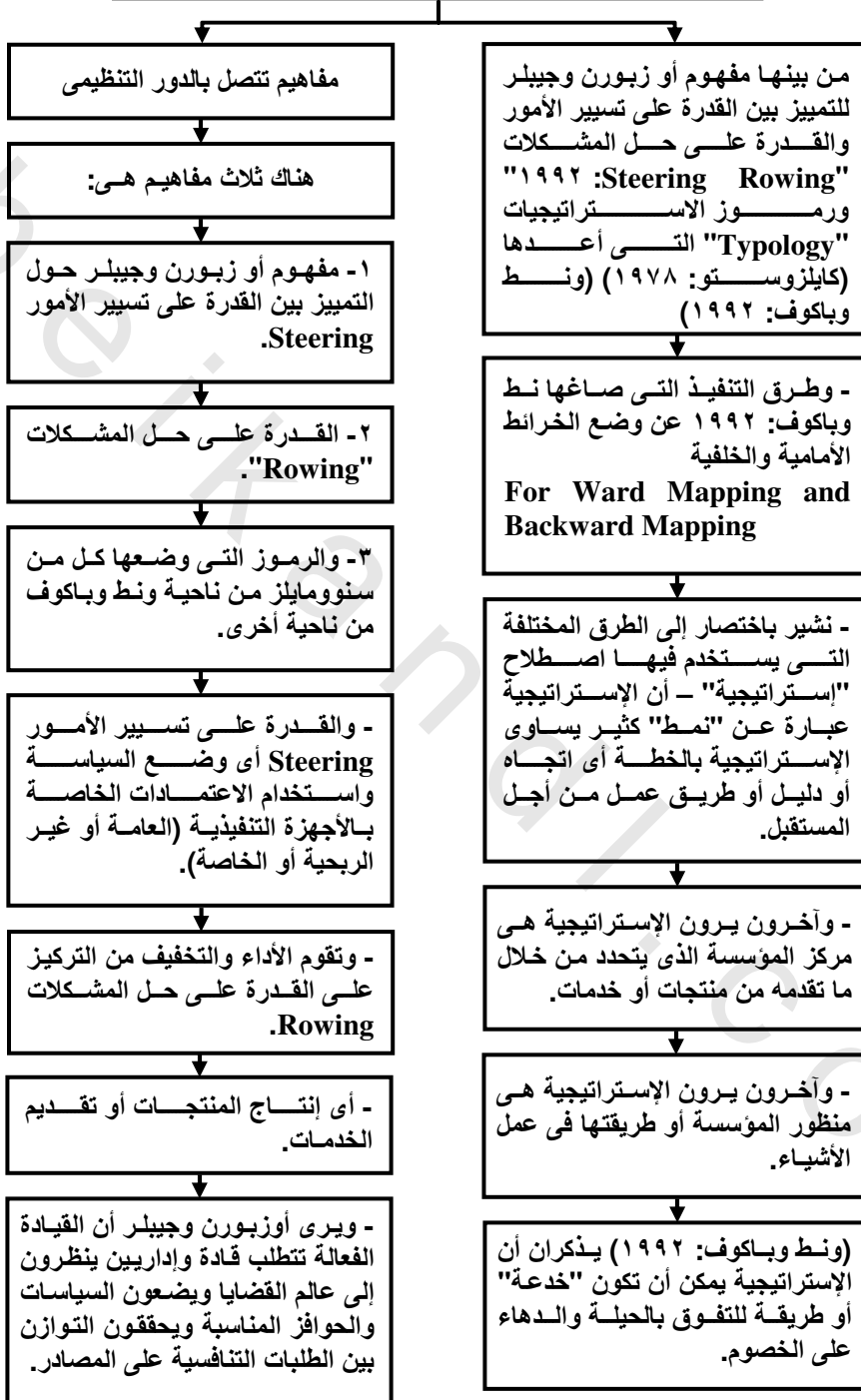
- ما الذي ينبغي عمله لتضمن حدوث القصص المرغوب فيها فقط.

- الاستعانة بالحاسب الآلى.

- أن يشكل الحاسب الآلى دعماً مفيداً إذا تزايدت أعداد الأفكار المطلوب وضعها فى خرائط ثم تناولها وتحليلها.

- وبرنامج "Graphics Cope" الذى أعده كولن إيدن وشركاه - من أقوى البرامج المصممة وأنفعها لتسجيل الخرائط وإدارتها وتحليلها.

(٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها



تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها



تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها



تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها

تابع مزيج من الاستراتيجيات
A potpourri of Strategies

٣- الاستراتيجيات الوقائية:

- تقوم بصياغتها المؤسسات ذات القدرة المحدودة استجابة لبيئة عدائية أو مهددة.

- ويحاول هذا النوع الحفاظ على الوضع المؤسسى فى مواجهة ضغوط خارجية قوية.

- هو أكثر أنواع الاستراتيجيات تفاعلية لأن القرارات والإجراءات يتم اتخاذها استجابة لأصحاب المصالح الخارجيين.

(وضع روبين: ١٩٨٨) استراتيجيات القطاع العام تعتمد على طول الأفق الزمنى أو قصره.

- ومدى تفاعل التغيير مع الواقع الممزق أو مع صياغة مستقبل يختلف كلية عن الماضى.

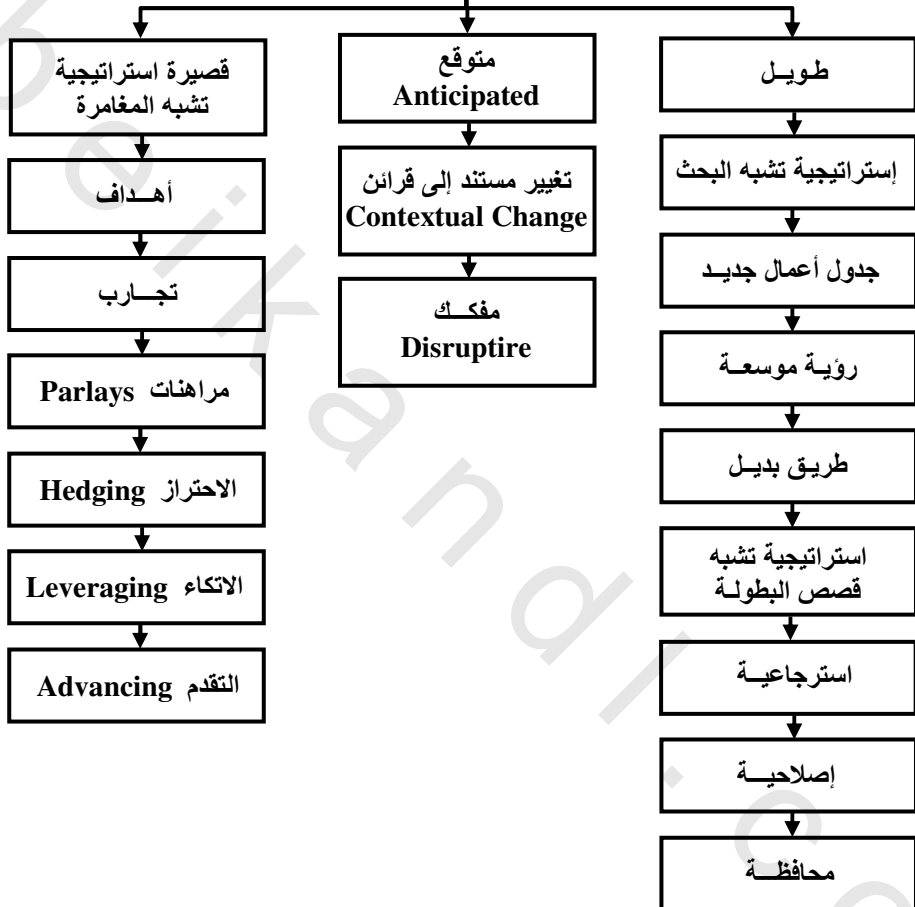
الثانى: ينطوى على النظر إلى المؤسسة على أنها نتاج التنافس السياسى الحربى. كما أن التغيرات التى تحدث فى المراكز التنظيمية والهيكل التنظيمى والسياسة والبرامج ينظر إليها على أنها بمثابة مكافآت.

- لعدد من المؤيدين والناخبين المهمين.

- وهذا النوع من الاستراتيجيات يحدث فى الغالب بعد حدوث تغييرات فى الأنظمة الحكومية.

تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها

تابع مزيج من الاستراتيجيات
A potpourri of Strategies



تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها

تابع مزيج من الاستراتيجيات
A potpourri of Strategies

Reformative

٢- إصلاحية

- مصممة لتغيير السياسات والإجراءات الحكومية وهي تعكس تقديراً للعهد الماضي.

Conservatory

٣- محافظة

- تستند إلى المحافظة على القيم أو السلوكيات أو الأهداف التي يتهددها تغييرات بيئية كبيرة.

Quests

الاستطلاع والاستكشاف

- يتشابه مع ملامح البطولة "Sagas" في طول الفترة الزمنية

- ولكنها تختلف لكونها عملاً لا يهدف إلى التجديد أو التقدير أو الحفاظ على الماضي ولكنه يهدف إلى خلق مستقبل جديد مختلف.

تابع نموذج روبين

- يمثل ملاحم البطولة Sages نماذج من العمل الذي يتم اتخاذه غير فترة طويلة من أجل إحياء مجموعة من القيم أو الأهداف أو السلوكيات التي ضاعت أو تواجه خطر الضياع بسبب التغييرات البيئية.

- أو الخلل الواقع من القدرات الإدارية والمؤسسية.

- الفكرة في إعادة صفات الماضي الضائعة من خلال الاستجابات الإستراتيجية للظروف الجديدة أو المتغيرة.

- هي المثل التنظيمي أو المؤسسي.

- يذكر روبين الاستراتيجيات المشابهة لملاحم البطولة بأنها:

Restorative

١- استرجاعية

- تهدف إلى إحياء الصفات الضائعة من خلال سياسات جديدة وإعادة توجيه برامج مؤسسية.

تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها

تابع مزيج من الاستراتيجيات
A potpourri of Strategies

٢ - محاولات أو تجارب قصيرة الأمد
مصممة للتعامل القضايا

٣ - ارتباطات أو اتفاقيات قصيرة الأمد
بين الإدارات والمؤسسات للتعامل مع
الصعاب أو الفرص التي تتطلب جهداً
مشتركاً.

المراهنات Parlays

- عبارة عن جهود يقصد بها المناورة
فى اتجاه موقع يحمل درجة من
الأفضلية وفى نفس الوقت التغلب على
أية مستويات من المخاطر
أو التخفيف منها.

- هذه الإجراءات يتم اتخاذها عادة فى
مواجهة الصعاب التي تحول دون
صياغة استراتيجيات أطول أمداً.

- والفكرة وراءها تكمن فى المراهنة
"Parlay" على ما لدينا بوضعه بين
أيد رابحة.

تابع نموذج روبين

ويحدد روبين هذه الاستراتيجيات
الثلاث المشابهة للسؤالات بأنها:

(١) جدول الأعمال الجديد الخاص
بالأهداف طويلة المدى التي ترتبط
عادة بالشخصيات المعنية أو المنتجة
حديثاً.

(٢) الرؤية الموسعة لمؤسسة
أو مدينة أو إقليم أو ولاية.

(٣) المشار البديل للعمل الذي تمت
صياغته باستجابة مباشرة ولكنها
الأمد لصراع أو أزمة متوقعة.

روح المغامرة Ventures

- تشبه الاستطلاع والاستشكاف
Quests فيما عدا أن الأطار الزمني
لها قصير المدى.

- أما الاستراتيجيات المرتبطة
بها فهي:

١ - أهداف تركز الجهود على
الاستفادة من الفرص قصيرة الأمد
أو التغلب على قضية استراتيجية
أمنية أو تهديد قائم.

تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها

تابع مزيج من الاستراتيجيات
A potpourri of Strategies

أنواع الاستراتيجيات الخاصة
بالمراهنة:

١ - الوقاية من المخاطر أو الموازنة
بينها.

٢ - الاشتراك فى مفاوضات
استراتيجية فى مجالات
أو موضوعات ذات أهمية كبيرة.

٣ - التقدم أو الاستجابة القصيرة الأمد
لموقف حالى.

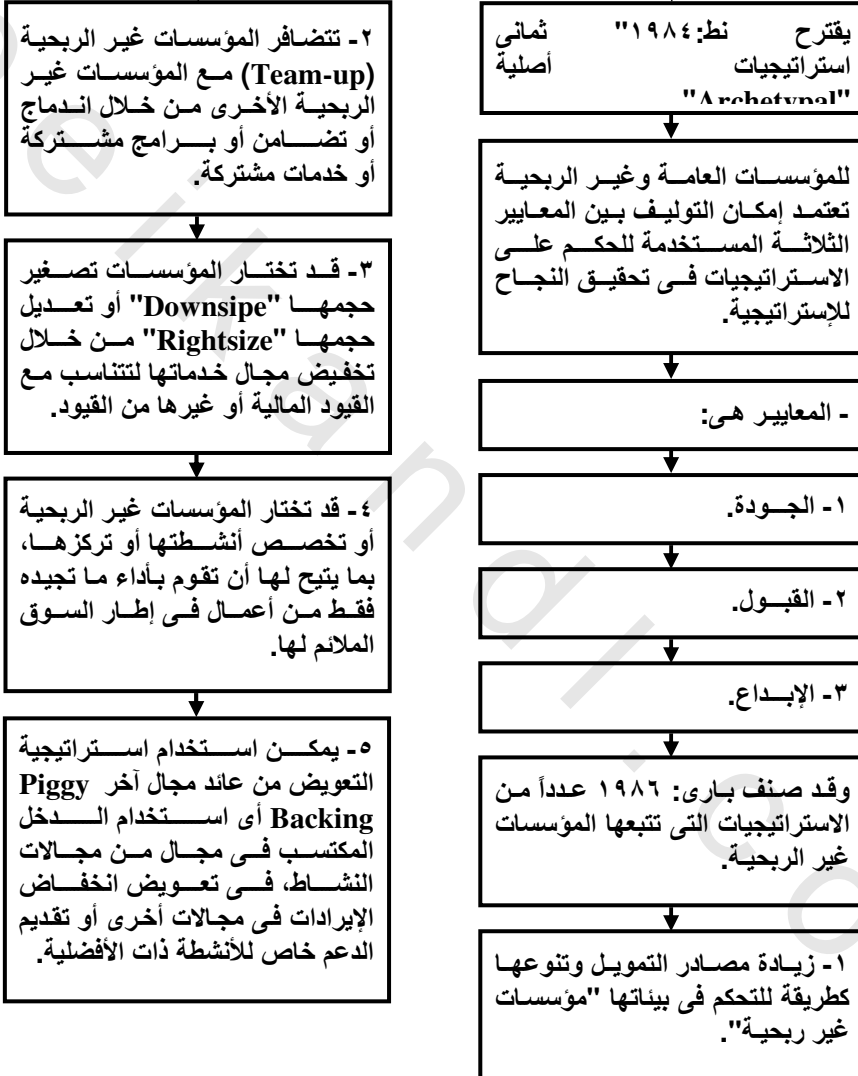
- وهى الاستجابة التى يمكن أن تدفع
المصلحة طويلة الأمد قدماً حتى لو
كان هذا التقدم لا يشكل جزءاً من
إستراتيجية طويلة الأمد مصوغة
بشكل واضح.

- وما يميز نموذج روبين بشكل حا
أنه يتيح للإستراتيجيين أن يدمجوا
الزمن والمواقف فى مناقشتهم.

- نموذج روبين الوحيد الذى يربط
الافاق الزمنية بالتغيرات التى تستند
إلى قرائن.

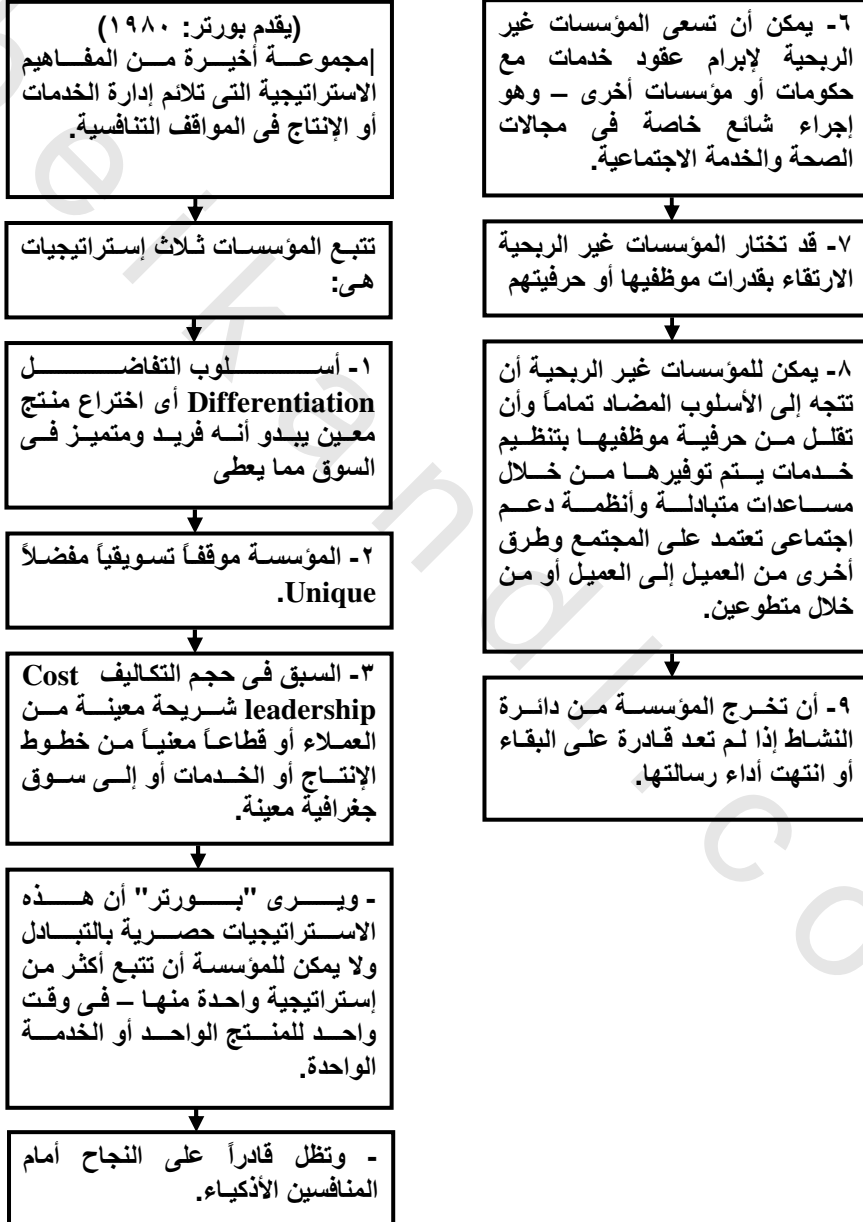
تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها

تابع مزيج من الاستراتيجيات A potpourri of Strategies



تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها

تابع مزيج من الاستراتيجيات A potpourri of Strategies



تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها

تابع مزيج من الاستراتيجيات
A potpourri of Strategies

- مصفوفة القرارات الخاصة
باستراتيجيات التصوير "سان لويس
أو بيسبو - كاليفورنيا".

١- خط الأساس.

٢- النمو الاقتصادي المحدود.

٣- التوسع فى الإسكان.

٤- التوسع السياحى.

٥- التوسع فى الصناعات الأساسية.

٦- التوسع التجارى فى تجارة
التجزئة.

٧- التوسع فى الصناعات الأساسية.

٨- التوسع الحكومى.

صعوبات تنفيذ الإستراتيجية "عال -
متوسط - منخفض"
(سوركين - فيريس: ١٩٨٤)

أساليب المحافظ

Portfolio Approach

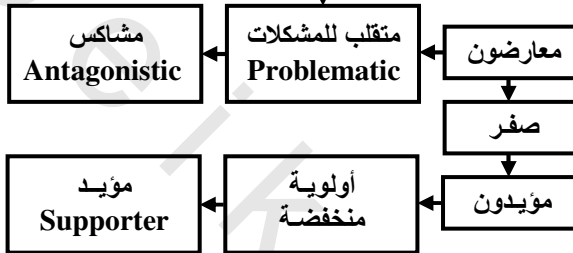
- هذا الأسلوب يتيح للمخططين أن
يقيسوا الاستراتيجيات على أساس
أبعاد لها أهمية استراتيجية مؤكدة.

- وقد أعدت مصفوفة القرارات
Decision Matrix أو المحفظة
الواردة فى الشكل المصوفة كجزء من
جهد تخطيطى استراتيجى للمدينة

تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها

تابع مزيج من الاستراتيجيات
A potpourri of Strategies

تفسير صاحب المصلحة



(برى نط وباكوف: ١٩٩٢)
- أن هناك حاجة لاستراتيجيات مختلفة، لعدد مختلف من أصحاب المصالح استناداً إلى درجة أهميتهم وأهمية موقعهم بالنسبة لنوع العمل الجارى.

"نط وباكوف: ١٩٩٢"

البعد أهمية أصحاب المصلحة
للمؤسسة خاصة الأول بالنسبة لمسار
العمل الجارى.

البعد الثانى: يبين إذا ما كان أصحاب
المصلحة يؤيدون أو يعارضون مسار
العمل المقترح.

تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها

تابع مزيج من الاستراتيجيات A potpourri of Strategies



تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها

تابع مزيج من الاستراتيجيات
A potpourri of Strategies

تفترض أيضاً وجود خطوط واضحة
للسلطة الهرمية ونظام المساءلة.

- أن كثيراً مما يحدث أثناء التنفيذ
"لا يمكن تفسيره بالنوايا،
أو بتوجيهات صناع السياسة لأن ذلك
لا علاقة له بنواياهم ولكنه يتصل
بشكل كبير بنوايا المنفذين والحوافز
التي تدفعهم للتنفيذ.

الاتجاه البديل
المسح الاستقرائي
Backward Mapping

- يبدأ من قمة عملية التنفيذ بل يكون
مصحوباً ببيان حول السلوك - عند
أدنى مستوى للعملية "مستوى
الشارع" ذلك السلوك الذي يفرز
الحاجة لوجود سياسة.

- يفيد الأسلوبان المباشر وغير المباشر
فى تحديد القضايا الإستراتيجية

- يقوم المنفذون بتوجيه سؤاليين
فى كل مستوى:

١- ما قدرة هذه الوحدة على التأثير
على السلوك الذى تهدف السياسة
إلى تغييره؟

٢- ما القواعد والمصادر التى
تحتاجها هذه الوحدة لإيجاد التأثير
المطلوب؟

المسح الاستشرافى و"المسح
الاستقرائى" Forward Mapping
and Backward Mapping

- لتخطيط عملية التنفيذ هناك اتجاهات
متعارضتان المسح الاستشرافى
Forward Mapping

- والمسح الاستقرائى
Backward Mapping

- وكلا الاتجاهين من أعمال "إيلمور:
١٩٨٢" يقصد بالمسح الاستشرافى
نموذج التخطيط العقلى.

- يتوافق أيضاً مع أساليب أهداف
النجاح وروياه أو السيناريو المثالى
أو طرق تحديد القضايا الإستراتيجية.

- وتبدأ عملية المسح الاستشرافى من
أعلى نقطة فى العملية - على أن
يكون هناك بيان واضح قدر الإمكان
بشأن نوايا صانع السياسة.

- هناك فرضية منطقية لعملية المسح
الاستشرافى كما أن هناك مواقف تبدو
فيها هذه الخرائط ذات معنى مفهوم.
فإن الصعوبة الرئيسية فيها تكمن -
أنها تفترض ضمناً وبلا نقاش
أن صناع السياسة - يسيطرون على
العمليات التنظيمية والسياسية
والتقنية التى تؤثر على عملية التنفيذ.

تابع (٤) أفكار متقدمة لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها

تابع مزيج من الاستراتيجيات
A potpourri of Strategies

- فإن تقييم أعمال صناع السياسة والقادة والمديرين يكون أقل مثالية وأكثر واقعية.

- أن طريقة المسح الاستشراقي وطريقة المسح الاستقرائي ليستا متناقضتين بل ينبغي على المخططين أن يستخدموا الأسلوبين.

- عندما يعملون باتجاه الخلف ويكشفون عن السلوك المطلوب على المستوى الأدنى والتأثيرات التي تؤدي إلى هذا السلوك فإن بالإمكان كتابة التحليل بأسلوب "تقدمي".

- كما لو كانت تتبع أسلوب المسح الاستشراقي وهذا يتيح لهم أن يعيدوا التدقيق ويقدموا الإيضاحات اللازمة، بشأن خطط التنفيذ وهم يرتادون الطريق إلى قاع التأثيرات.

- عند الحصول على إجابات السؤالين تكون المرحلة الأخيرة في هذا التدريب هي صياغة مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي تقدم توجيهات أو توفر القواعد والمصادر التي تحتاجها لتحقيق أكبر أثر ممكن.

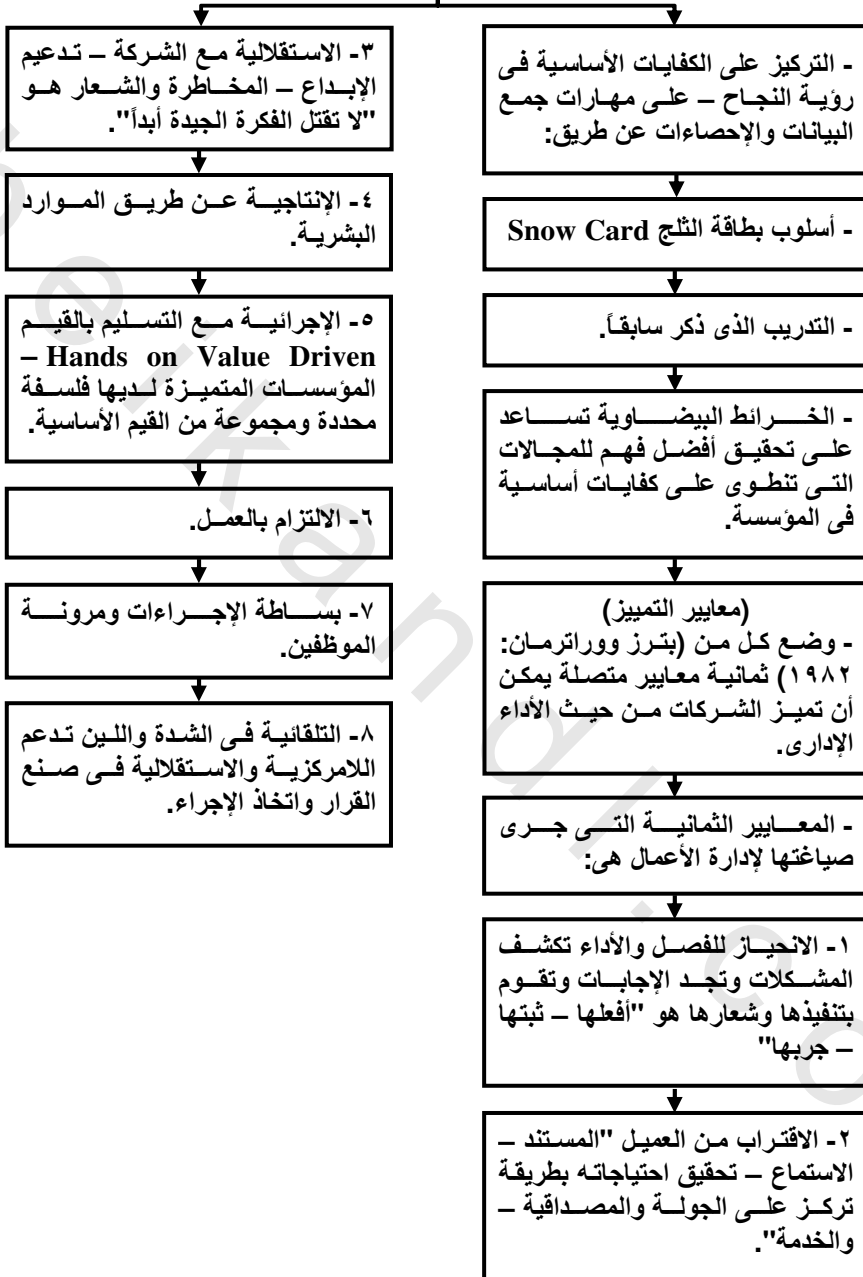
- المسح الاستقرائي مثل الاستشراقي يهتم بما يمكن أن يفعله صناع السياسة لإحداث التغيير المطلوب.

- لا نفترض أن مقياس النجاح هو نوايا صناع السياسة بل إنه يفترض أن المقياس المناسب هو التقدير المعقول لما يمكن عمله في المواقف التي تنطوي على المشاركة في السلطة من أجل التأثير لإحداث التغيير.

(٥) مفاهيم متقدمة من أجل
وضع رؤية تنظيمية فعالة للمستقبل



تابع (٥) مفاهيم متقدمة من أجل
وضع رؤية تنظيمية فعالة للمستقبل



تابع (٥) مفاهيم متقدمة من أجل
وضع رؤية تنظيمية فعالة للمستقبل

إعادة اكتشاف مبادئ "الحكومة"



**تابع (٥) مفاهيم متقدمة من أجل
وضع رؤية تنظيمية فعالة للمستقبل**

جدول "مقارنة معايير التميز"

معايير تميز الحكومات المحلية	←	معايير بيترز وواترمان	←	الفرق بين المعيارين	←	الظروف الخاصة بالقطاع العام التي تجعل تحقيق التميز صعباً
١ - التوجه نحو العمل	←	الانحياز للعمل	←	لا يوجد	←	القوانين تجعل من الصعب على الحكومة المحلية التصرف بسرعة - قلة النزاع نحو المخاطرة والموارد المحدودة
٢ - القرب من المواطنين	←	القرب من العملاء	←	العميل تم استبداله بالمواطن	←	تعددية القطاع العام - استنثار المستهلكين بالقطاع
٣ - الاستقلالية والالتزام	←	الاستقلالية والالتزام	←	لا يوجد	←	امتناع الحكومة المحلية عن التسويق أو المخاطرة
٤ - توجيه العاملين	←	الإنتاجية من خلال الأفراد	←	لا يوجد	←	أحياناً تعد البرامج الموجهة نحو الناس مضیعة لأموال دافعي الضرائب
٥ - القيم	←	التحرك إلى الأمام مسلحاً بالقيم	←	لا يوجد	←	القيم التقليدية التي يصعب تغييرها
٦ - الرسالة والأهداف والكفاءة	←	الالتزام بالعمل	←	التوسع من أجل احتواء الرسالة والأهداف	←	صعوبة تحديد الرسالة والأهداف صعوبة قياس النتائج
٧ - الهيكل التنظيمي	←	البساطة ومرونة الموظفين	←	توليف الشكل البسيط مع مهارات الشد والجذب	←	بعض الحكومات المحلية ذات الهياكل المركبة المكتوبة داخل القوانين الأساسية
٨ - العلاقات السياسية	←	خصائص الشد والجذب المتلازمين	←	معيار جديد للحكومة المحلية	←	- تغيير مطرد في نوعية المشاركين. - الإدراك بأن أدوار صناع السياسة والإداريين متفاوتة ومتصارعة.

(سبيل Siple: ١٩٨٤)

- من الواضح أن إعادة اكتشاف الحكومة يمكن أن يمثل إطاراً نافعاً للمفاهيم لكنه لا يمكن أن يكون
دواء لكل أمراض الأمة.

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
٥	مقدمة
١٣	مقدمة عن مضمون الكتاب
٢٥	الفصل الأول: ديناميات التخطيط الاستراتيجى
	الفصل الثانى: طريقة تحقيق التخطيط الاستراتيجى
٤٧	فى المؤسسات العامة الحكومية والمؤسسات غير الربحية
	الفصل الثالث: الخطوات الرئيسية فى استخدام دورة التغيير
٦٣	الإستراتيجى من أجل التفكير والعمل بشكل استراتيجى
	الفصل الرابع: الخطوتين الثانية والثالثة فى دورة التغيير
٧٧	الاستراتيجى
	الفصل الخامس: الخطوة الرابعة من التخطيط الاستراتيجى "تحليل
٨٩	البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة"
١١٣	الفصل السادس: تحديد القضايا الإستراتيجية التى تواجه المؤسسة
	الفصل السابع: صياغة استراتيجيات وخطط لمعالجة القضايا
١٣١	وتبنيها
١٨٥	الفصل الثامن: إدارة العملية والبدء بالتخطيط الاستراتيجى
١٩٩	الفصل التاسع: البدء بعملية التخطيط الاستراتيجى

كتب للمؤلف

=====

١. الإحصاء فى التربية البدنية والرياضة - الهيئة العامة لكتاب ، الإسكندرية ١٩٨٠م.
٢. التنظيم الدولى للعلاقات الرياضية - منشأة المعارف ، الإسكندرية ١٩٨٥م.
٣. الرياضة والقانون - منشأة المعارف ، الإسكندرية ١٩٨٩م.
٤. مبادئ البحث العلمى فى التربية البدنية والرياضة - منشأة المعارف ، الإسكندرية ١٩٩٢م.
٥. معايير النقد العلمى للإنتاج العلمى فى التربية الرياضية.
٦. إدارة البطولات والدورات والمنافسات الرياضية - منشأة المعارف ، الإسكندرية ١٩٩٨م.
٧. المسئولية فى المنافسات الرياضية "محلياً ودولياً" - منشأة المعارف ، الإسكندرية ١٩٩٨م.
- تاريخ التربية البدنية والرياضة فى المجتمعين العربى والدولى ١٩٨٨م.
٨. الجزء الأول : تاريخ الألعاب الفردية والجماعية أكثر من خمسين لعبة.
٩. الجزء الثانى : الرياضة والمرأة.
- الموسوعة العلمية فى إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة.
١٠. الجزء الأول : مفهوم وأهمية التربية الرياضية فى المجتمع المعاصر.
١١. الجزء الثانى : التربية الرياضية والقانون الدولى والمدنى والجناى.
١٢. الجزء الثالث : التربية الرياضية فى أفريقيا والإعلام.
١٣. الجزء الرابع : الإدارة بالأهداف - التنظيم - القيادة والعلاقات العامة فى التربية الرياضية.
١٤. الجزء الخامس : التخطيط - الرقابة - التنمية الإدارية واتخاذ القرار فى التربية الرياضية.
١٥. الجزء السادس : مقدمة فى الإدارة الرياضية.

- الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية :

١٦. الجزء الأول : نظريات الإدارة وتطبيقاتها.
١٧. الجزء الثاني : التخطيط فى المجال الرياضى.
١٨. الجزء الثالث : التنظيم فى المجال الرياضى.
١٩. الجزء الرابع : التوجيه "القيادة - التحفيز - الاتصالات وتقييم الأداء"
٢٠. الجزء الخامس : الرقابة وعملية اتخاذ القرار فى المجال الرياضى.
٢١. الجزء السادس : العلاقات العامة - التنمية الإدارية "التسويق والتمويل"
٢٢. الجزء السابع : الإمكانيات والمنشآت فى المجال الرياضى.
٢٣. الجزء الثامن : المداخل المعاصرة فى إدارة الأفراد والتطوير التنظيمى فى التربية البدنية والرياضة.
٢٤. الجزء التاسع : الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى فى التربية البدنية والرياضة.
٢٥. التخطيط للقوى العاملة "الموارد البشرية فى المؤسسات الرياضية" - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ٢٠٠٣م.
٢٦. العلاقات العامة فى التربية البدنية والرياضة.
٢٧. تطبيقات ميدانية للعلاقات العامة فى التربية البدنية والرياضة - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ٢٠٠٣م.
٢٨. القيادة الإدارية - فى التربية البدنية والرياضة - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ٢٠٠٣م.
٢٩. التحليل الاحصائى فى التربية البدنية والرياضة - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ٢٠٠٣م.
- الموسوعة العلمية فى التشريعات الرياضية :**
٣٠. الجزء الأول : القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية للنقابات والمؤسسات الرياضية.
٣١. الجزء الثانى : القرار الإدارى والقانونى فى التربية البدنية والرياضة (المسئولية فى المنافسات).

٣٢. الجزء الثالث : التشريعات فى التربية البدنية والرياضة.
٣٣. الجزء الرابع : المنظور القانونى عامة والجنائى فى الرياضة.
٣٤. الجزء الخامس : المنظور القانونى عامة والدولى فى الرياضة.
٣٥. الجزء السادس : المنظور القانونى عامة والقانون المدنى فى الرياضة
"الاحتراف - العقود الرياضية - التأمين".
٣٦. الجزء السابع : المنظور القانونى عامة والقانون الإدارى فى الرياضة.
٣٧. النقد فى التربية الرياضية - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية
٢٠٠٣م.
٣٨. المقال - الخبر - الحديث - التعليق فى التربية البدنية والرياضة.
٣٩. الإعلام فى التربية البدنية والرياضة - - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،
الإسكندرية ٢٠٠٣م.
٤٠. الاتصال فى التربية البدنية والرياضة.
٤١. الإعلام الرياضى وآلياته كحق من حقوق الإنسان.
٤٢. إدارة الجودة الشاملة فى التربية البدنية والرياضة.
٤٣. التربية الرياضية والعولمة كظاهرة فى المجتمع المعاصر.
٤٤. التربية الرياضية وقانون البيئة.
٤٥. معايير إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية بالمجتمع العربى.
- الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة :
٤٦. الجزء الأول : الخصخصة الإدارية والقانونية فى التربية البدنية والرياضة.
٤٧. الجزء الثانى : دراسات الجدوى والمشروعات الصغيرة فى التربية البدنية
والرياضة.
٤٨. الجزء الثالث : الاستثمار والتسويق الرياضى فى التربية البدنية والرياضة.
٤٩. الجزء الرابع : التمويل والتأجير التموئى فى التربية البدنية والرياضة.
٥٠. الجزء الخامس : نظام المشروعات "البناء - الملكية - التشغيل - نقل
الملكية " فى التربية البدنية والرياضة.
٥١. حقوق الإنسان وقانون الطفل فى التربية البدنية والرياضة.

٥٢. الحوكمة فى التربية البدنية والرياضة.
٥٣. التريس - الويبو - الفرشائز فى التربية البدنية والرياضة.
٥٤. متطلبات تطبيق الحوكمة فى المؤسسات الرياضية بالمجتمعين المصرى والعربى.
٥٥. إستراتيجية للتسويق الرياضى والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة فى ضوء التحولات الاقتصادية العالمية المعاصرة.
٥٦. إستراتيجية للاحتراف الرياضى بالمؤسسات الرياضية.
٥٧. المسئولية القانونية (قضية الملايا) لبعثة مصر بأبوجا - نيجيريا - دورة الألعاب الأفريقية.
٥٨. مبادئ البحث العلمى فى التربية البدنية والرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية.
٥٩. إجراءات البحث العلمى - الإنتاج العلمى عامة والتربية البدنية والرياضة (قبل - أثناء - بعد)
٦٠. اللوجيستيات فى التربية البدنية والرياضة.
٦١. تطبيقات معاصرة فى الإدارة فى التربية البدنية والرياضة.
٦٢. الشركات متعددة الجنسيات فى التربية البدنية والرياضة.
٦٣. تطبيقات معاصرة فى التمويل والاستثمار الرياضى.
٦٤. التنمية المستدامة - والمحاسبة والمراجعة البيئية فى التربية البدنية والرياضة.
٦٥. تطبيقات معاصرة على مشروعات الـ B.O.O.t فى التربية البدنية والرياضة.
٦٦. تطبيقات معاصرة للوجيستيات فى التربية البدنية والرياضة.
٦٧. فلسفة الدورات الأولمبية فى المجتمع الدولى المعاصر (من ١٨٩٦ حتى الآن).