



الوحدة التدريبية الرابعة

الجلسة التدريبية الأولى والثانية والثالثة

**مهارات إعداد مصفوفة متكاملة
لسياسات و استراتيجيات التنمية المحلية**

محاوّر الجلسات

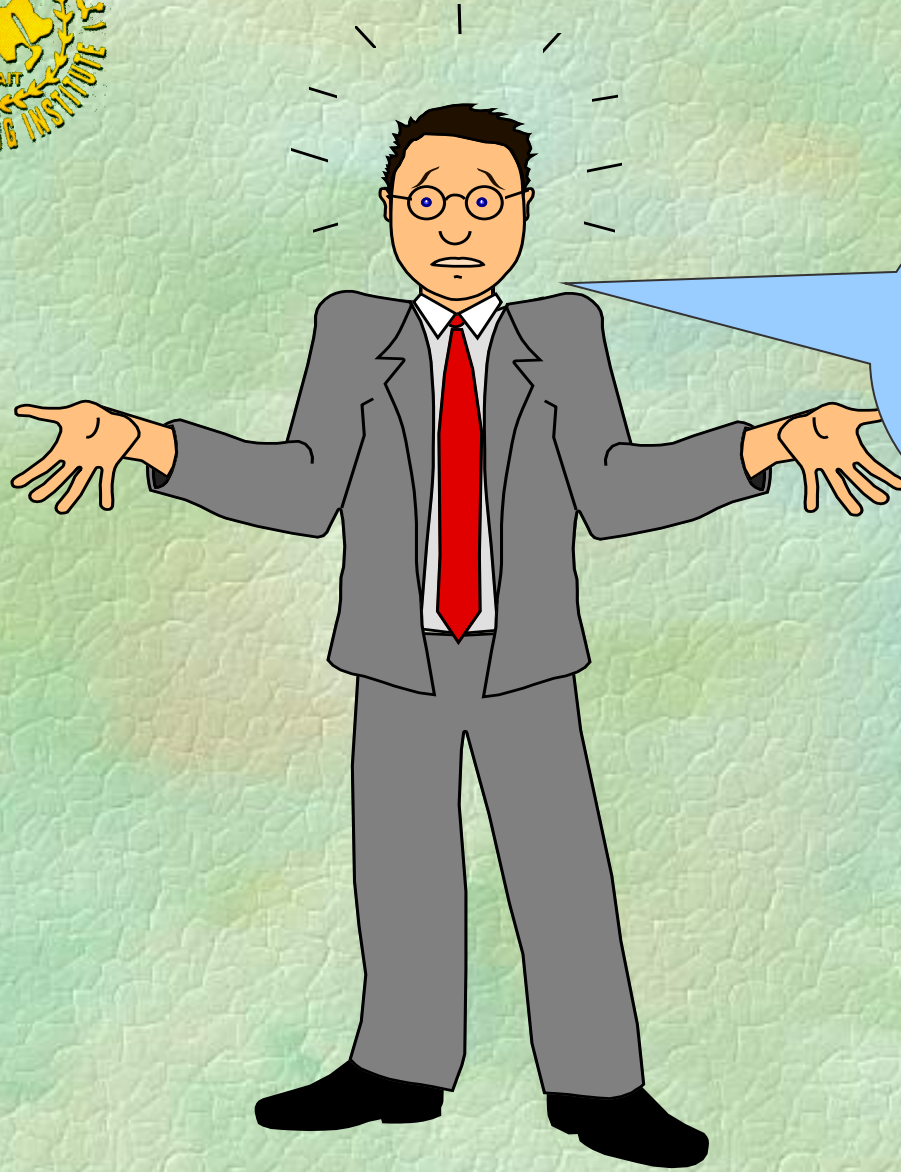
- ✓ المقدمة
- ✓ تعريف مفهوم الاستراتيجية
- ✓ الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي
- ✓ مستويات الاستراتيجية والمهارات المطلوبة
- ✓ مقومات الاستراتيجية
- ✓ دليل إعداد السياسات والاستراتيجيات
- ✓ نشاط تدريبي لإعداد مصفوفة السياسات والاستراتيجيات

مقدمة

من المفيد الإشارة، أنه لا يوجد نموذج محدد وملزم لإعداد الاستراتيجيات التنموية، ولكن كل دولة تبني نمط معين لإعداد الاستراتيجيات يتم تعميمه للجهات ذات العلاقة للتقيد به.

إن إعداد الاستراتيجيات للتنمية المحلية، كما أشرنا إلى ذلك في الجلسات السابقة، تعتبر جزءاً من سلسلة مراحل للإدارة الاستراتيجية والتي تتضمن بدورها المراحل التالية:

- ✓ تنظيم الجهد
- ✓ الأسس التي قامت عليها الاستراتيجية
- ✓ استراتيجية التنمية المحلية
- ✓ تطبيق الاستراتيجية
- ✓ رصد اثر الاستراتيجية التنموية للاقتصاد المحلي



التوقعات

ماهية الاستراتيجية

- الاستراتيجية هي علم وفن وضع الخطط العامة والمدرسة بعناية، والمصممة شكل متكامل ومتفاعل ومنسق لاستخدام مختلف أشكال الموارد لتحقيق الاهداف المرجوة. وهي، كذلك، المنهج أو الاسلوب لتحقيق الرؤية الشمولية، بحيث تأخذ الاعتبار الزمانية والمكانية، والمادية والبشرية، والحسابات الواقعية والمستقبلية.
- أما السياسات، فهي عبارة عن خطوط عريضة وعامة ترشد عملية تنفيذ الاستراتيجية.



ومن هنا تأتي تشكيلة من البدائل الاستراتيجية لكل غاية، وتأتي المفاضلة والاختيار من بين هذه البدائل وفق المعايير: منها الامكانيات والظروف المتاحة، والعوائق المحتملة، والكلفة، وسرعة الوصول الى الغاية، والعوائد وقد تكون الاستراتيجية المفضلة مزيجاً من عدد من الاستراتيجيات او سلسلة متتابعة من عددا من الاستراتيجيات.



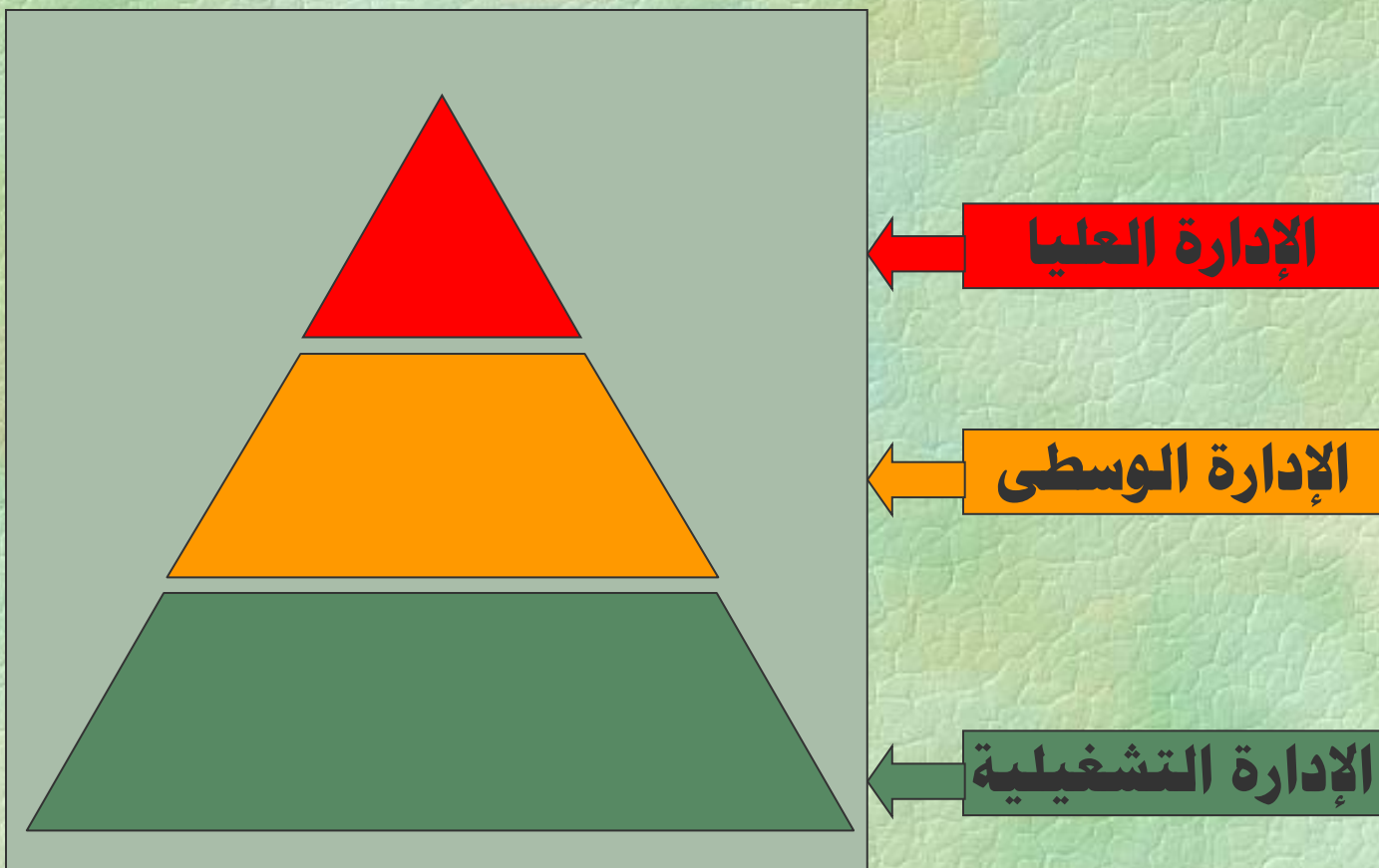
الفرق بين التخطيط التقليدي و الاستراتيجي

التخطيط التقليدي	التخطيط الاستراتيجي
نظام مغلق	نظام مفتوح
البيئة الداخلية	البيئة الداخلية و الخارجية
بيانات متاحة	اتجاهات حديثة
بيانات متصلة و مترابطة	القرار الابداعي
الفردية	الديمقراطية
المدخلات	النتائج
الروتين	التغيير
التقويم النهائي	المتابعة المستمرة

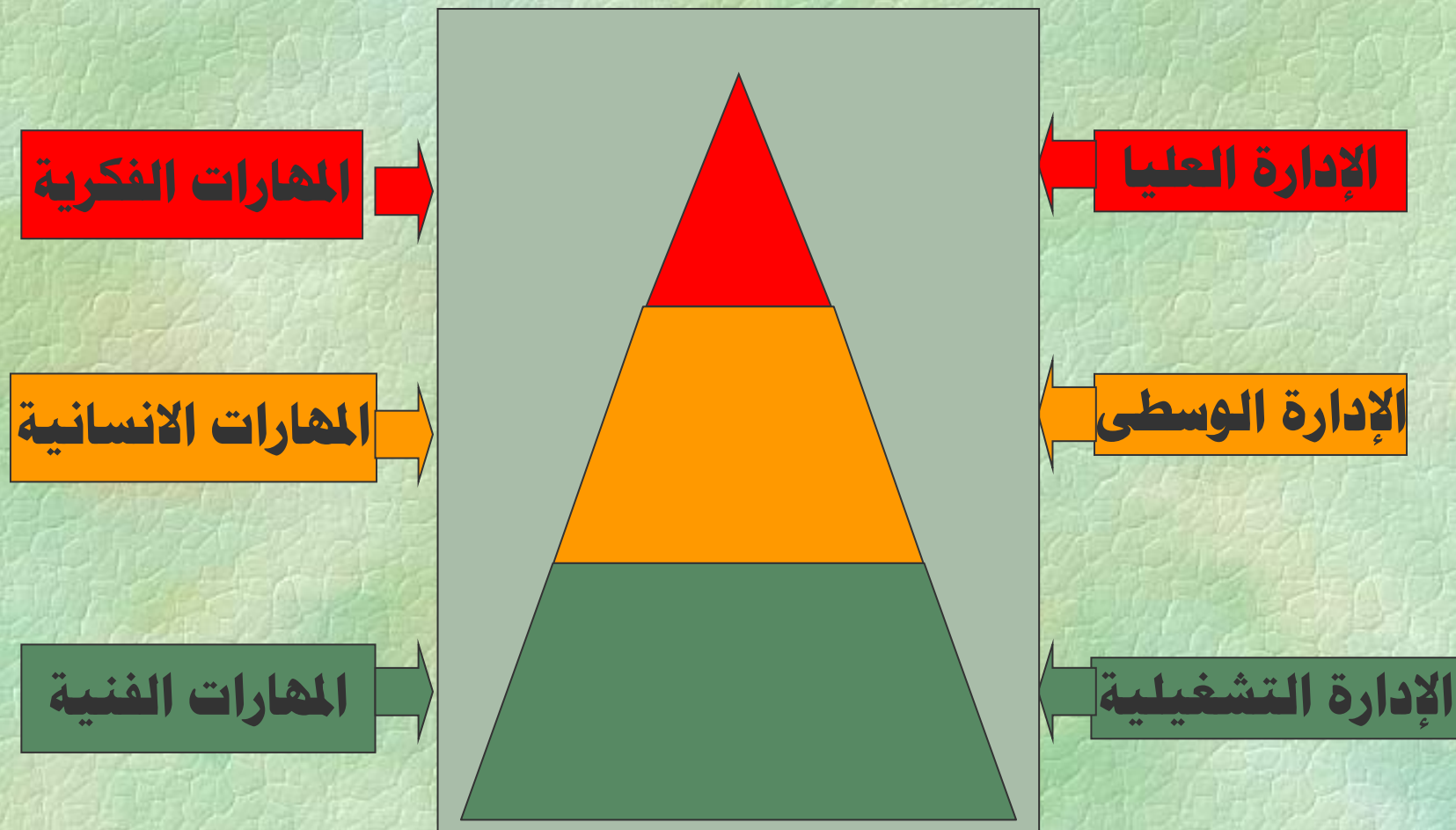
الفرق بين التخطيط التقليدي والاستراتيجي

التخطيط التقليدي	التخطيط الاستراتيجي
تخطيط خطي	تخطيط تابعي
تنفيذ صارم	تنفيذ مرن
محايد	اداة حشد وتعبئة
وثيقة الخطة	عملية تخطيط شاملة

مستويات الاستراتيجية والمهارات المطلوبة



مستويات الاستراتيجية والمهارات المطلوبة



مقومات الاستراتيجية:

وتستند الاستراتيجية الى اربعة مقومات أساسية تكامل مع بعضها البعض، وأي خلل في أي واحد منها يؤثر على البناء الاستراتيجي للمنظمة كلها .

I- المقوم الاول : "الفكر الاستراتيجي" : والذي تبلور فيه المنظمة الاجابة عن التساؤلات الاستراتيجية الرئيسية التالية : (من نحن ؟ وماذا نريد ؟ وكيف نصل ؟) أي تحديد "هويتها" "مهمتها" "ومنهجها" .

2- المقوم الثاني : "التخطيط الاستراتيجي" : وهي عملية مستمرة تقوم بها المنظمة فتشمل : دراسة الواقع وتشخيصه وتحليله ، لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها ، والفرص المتاحة والمخاطر المحدقة بها ، كما تنظر الى العوامل البيئية المتغيرة الداخلية والخارجية ، وتضع السيناريوهات والبدائل ، وترسم المسارات الحرجة ، وتوقع البشائر والندر ، ثم تحدد رؤيتها المستقبلية والمهمة والرسالة التي ستؤديها ثم تضع المراحل الاستراتيجية اللازمة للوصول الى الاهداف الاستراتيجية ذات المدى البعيد ، من خلال الوسائل الاستراتيجية لتحقيق الاهداف .

3- المقوم الثالث : «الخطة الاستراتيجية»: وهي المنتج الذي تشر عنه عملية التخطيط الاستراتيجي وفيها يتم تحديد الأهداف التفصيلية لكل مرحلة ، والوسائل التفصيلية لكل هدف، والسياسات الحاكمة والضابطة، والاجراءات اللازمة للتنفيذ وجهات المتابعة ، ووضع الاطار الزمني اللازم للتنفيذ، ومن ذلك ينبثق مجموعة من المشروعات والبرامج التنفيذية المحددة.

4- المقوم الرابع: «الادارة الاستراتيجية»: إن الادارة الاستراتيجية هي الادارة التي تمتلك عقلا استراتيجيا تستطيع ان تستلهم دروس وتجارب الماضي، وتستوعب ظروف ومتغيرات الواقع، وتستشرف افاق المستقبل الرحبة، وتنقل المنظمة من مرحلة الى أخرى، وتحقق النتائج والاهداف بفاعلية عالية وبأقل الخسائر والجهود والتكاليف، وتستخدم الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة بأفضل ما يمكن. وهي الادارة التي تستطيع ان تضع شبكة من النظم واللوائح متناهية الدقة: في المتابعة والتقييم والمحاسبة والمساءلة، وفي الاتصالات وتبادل المعلومات، وفي اتخاذ القرارات وادارة الاجتماعات وغيرها .

دليل إعداد السياسات واستراتيجيات التنمية المحلية



منهجية إعداد استراتيجية تنمية محلية

تكون منهجية وضع استراتيجية تنمية محلية من خمس مراحل :
مرحلة وضع الرؤية: بناء الإجماع لدى ذوي الشأن حول المستقبل المفضل للمجتمع المحلي.

مرحلة تحديد الغايات: التي ينبغي أن تكون مبنية على الرؤية العامة وتحدد فيها النتائج المرغوب فيها من عملية التخطيط الاقتصادي هذه.



منهجية إعداد استراتيجية تنمية محلية

مرحلة وضع الأهداف: يتم فيها وضع معايير الأداء والنشاطات المستهدفة من أجل تحقيق التنمية.

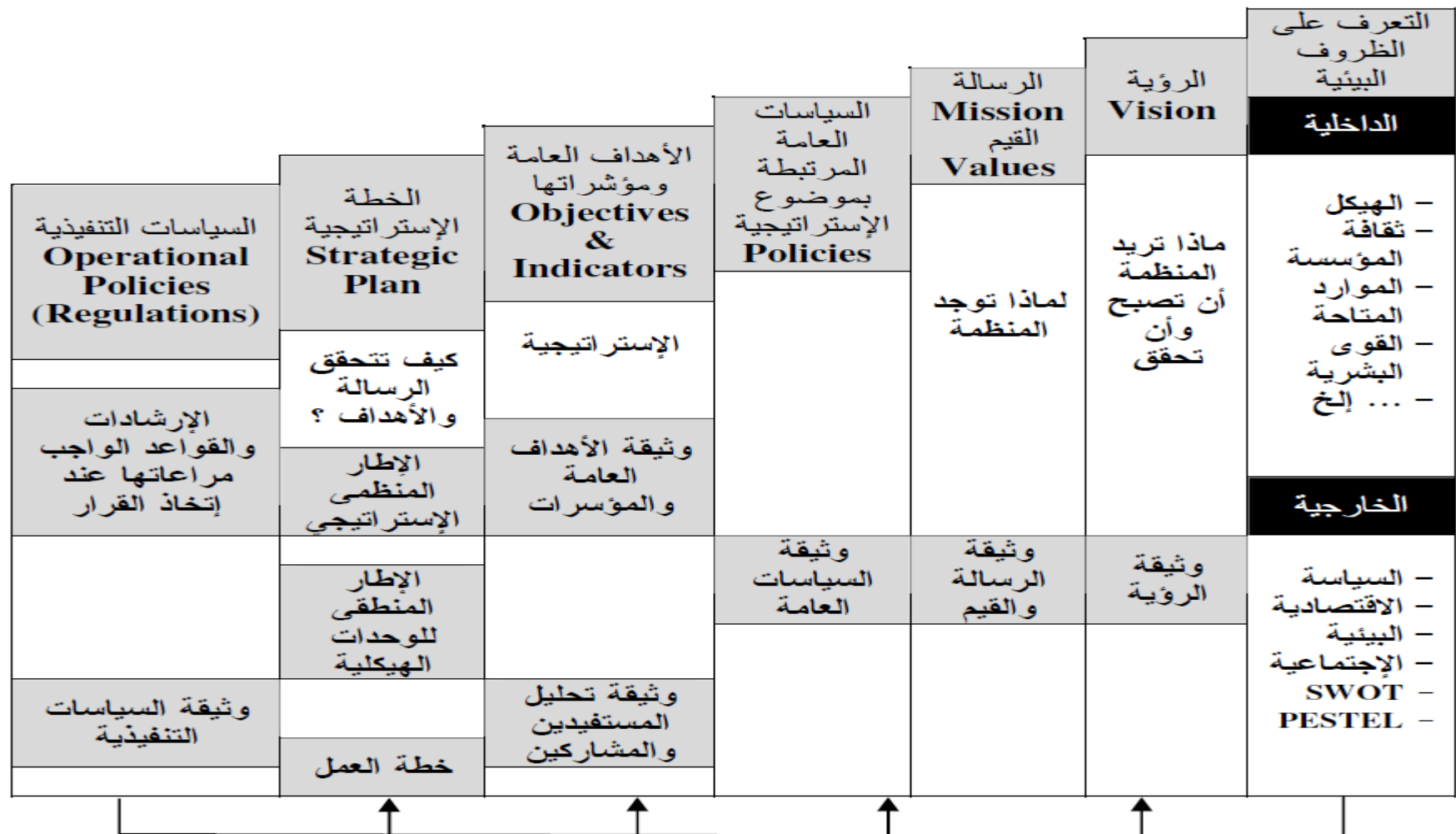
مرحلة صياغة البرامج: يتم فيها وضع الأساليب التي ينبغي تبنيها لتحقيق غايات تنمية اقتصادية واقعية

مرحلة إعداد خطط العمل: تحدد فيها مكونات البرامج القابلة للتحقيق، والنشاطات المختارة بحسب أولويتها، وتثبت تكاليفها والمسؤوليات المترتبة عليها.

الإطار الزمني لتنفيذ أهداف وبرامج الاستراتيجية

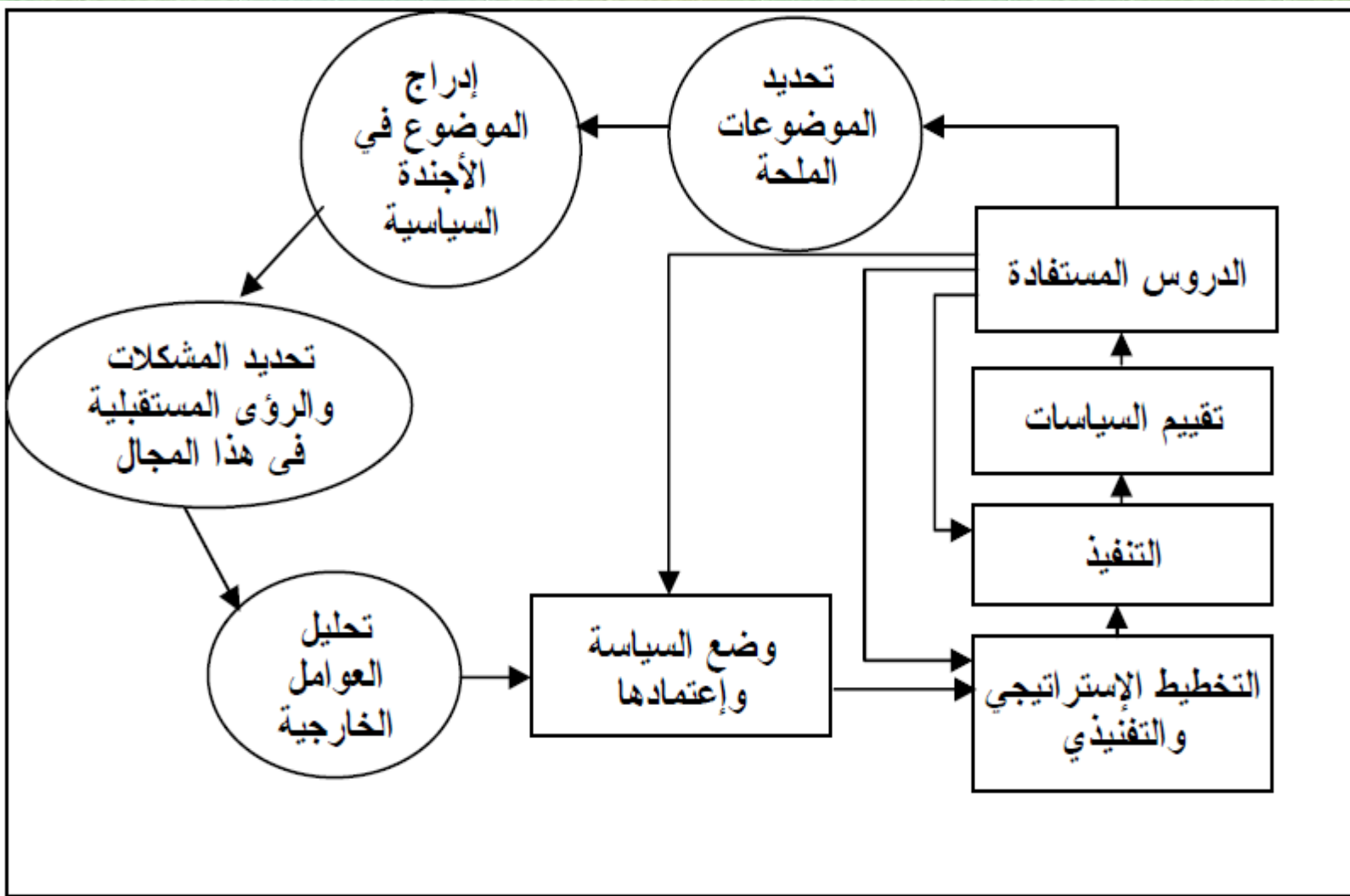
الغرض والأهداف	المدة (سنة)	الكيان التخطيطي
تحقيق الرؤية الاستراتيجية وبلوغ الأهداف طويلة الأجل	٢٠	الإطار الاستراتيجي العام
وضع الأولويات البرامجية والاحتياجات التمويلية للمشروعات وتحقيق الأهداف متوسطة الأجل	٦	الخطة متوسطة الأجل
تخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروعات وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل للبرامج	٢	برامج العمل

خطوات إعداد الاستراتيجيات



التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

خطوات إعداد السياسات

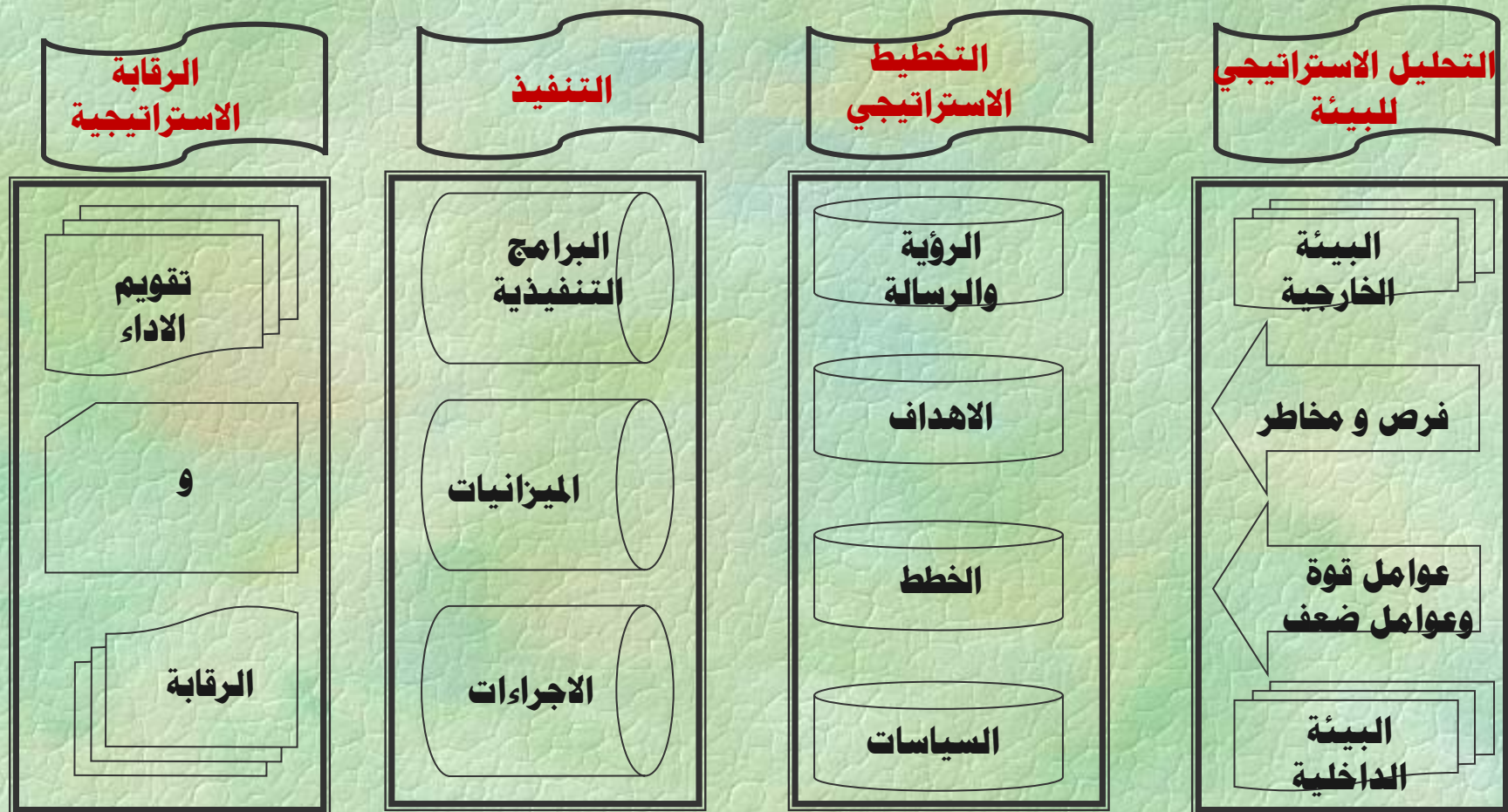


آليات التحليل المستخدمة للاستراتيجية

١. تحليل SWOT
٢. تحليل PESTEL
٣. تحديد وتحليل المستفيدين
٤. تحديد وتحليل المشاركين
٥. تحليل الوحدات المؤسسية
٦. تحليل الوضع الراهن (المشكلة)
٧. تحليل الأهداف
٨. تحليل البدائل



العملية التخطيطية



تحليل الوضع الحالي

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التحديات

تصميم وصياغة الاستراتيجية

تحديد الرؤية

تحديد الرسالة

تحديد الغايات النهائية

تحديد الاهداف الاستراتيجية

وضع السياسات المرشدة لتنفيذ الاستراتيجية

للمناقشة

علاقة أسلوب إدارة التنمية المحلية بإعداد الاستراتيجية



نموذج عملي لإعداد المصفوفة التنفيذية

الإطار الزمني للتنفيذ	جهة التنفيذ	المؤشرات	العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات والأنشطة	الاستراتيجيات
2014	المحافظات	تشكيل آليات المشاركة -	إسهامات أكبر في موارد الخطة	تشكيل آليات المشاركة الشعبية المحلية	المشاركة الشعبية
2014	المحافظات - جهة علمية	نسبة الحضور - نسبة الاجتياز - قيام الجمعيات -	رفع كفاءة الخطط	تدريب أعضاء الآليات المشاركة	
2014 / 2015	المحافظات - جهات علمية	مزاولتها لانشطتها الفعالة	توسيع قاعدة المشاركة	استحداث جمعيات تنمية وتعاونيات وجمعيات شباب وجمعيات نسائية	

نموذج عملي لإعداد المصفوفة التنفيذية

الإطار الزمني للتنفيذ	جهة التنفيذ	المؤشرات	العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات والأنشطة	الاستراتيجيات
2014	وزارة الإدارة المحلية	صدور القانون	- تحرير حركة التنمية	- صدور قانون جديد للإدارة المحلية	اللامركزية
2014	هيئة تخطيط الدولة -	إتمام نقل الاعتمادات	- بالمحافظات انطلاق	- نقل اعتمادات المركزيات للمحليات	
2014			التنمية المحلية		

نموذج عملي لإعداد المصفوفة التنفيذية

الإطار الزمني للتنفيذ	جهة التنفيذ	المؤشرات	العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات والأنشطة	الاستراتيجيات
2014/2018	وزارة المالية	- قيام الصناديق - نقل الاعتمادات إليها	- زيادة كفاءة التنفيذ - تحسين كفاءة المواصفات	- استحداث صندوق التنمية المحلية. - بناء قدرات الأجهزة التنفيذية - وضع معايير موحدة للإنشاءات والصيانة	اللامركزية
2014/2018	وزارة الإدارة المحلية وزارة الإدارة المحلية	- عدد المتدربين - نسبتهم إلى المجموع إتمام إصدار الأدلة			

نموذج عملي لإعداد المصفوفة التنفيذية

الإطار الزمني للتنفيذ	جهة التنفيذ	المؤشرات	العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات والأنشطة	الاستراتيجيات
/2014 2015	وزارة الإدارة المحلية المحافظات المحافظات	- قيام الجهاز على المستويين الوطني وكل محافضة	- تأمين سلامة التخطيط والمتابعة	- استحداث جهاز وطني ومحلي للتنمية المحلية. - تنفيذ مشروعات الخطط المحلية	التكاملية
/2014 2018	المحافظات	- نسب تنفيذ المشروعات	- تحسين مستوى خدمات المواطنين		

نموذج عملي لإعداد المصفوفة التنفيذية

الإطار الزمني للتنفيذ	جهة التنفيذ	المؤشرات	العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات والأنشطة	الاستراتيجيات
/2014 2018	وزارة الإدارة المحلية	- مؤشرات التنمية البشرية	- تحسين جودة حياة المواطنين والفئات المستهدفة	- تنفيذ المشروعات القطاعية والقوية (القرية المنتجة - تطوير التقنيات - التسويق - الصحة - التعليم - الشباب - المرأة)	التكاملية

نموذج عملي لإعداد المصفوفة التنفيذية

الإطار الزمني للتنفيذ	جهة التنفيذ	المؤشرات	العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات والأنشطة	الاستراتيجيات
/2015 2018	- المحافظات	- وضع الخطط ال محلية	- معرفة الموارد ونجاح	- وضع الخطط التكاملية المحلية الموحدة	المنهجية العلمية
/2015 2018	- المرصد الوطني - المحافظات	- إصدار التقارير	- استخدامهما الكشف عن الفجوات وعلاجها	- إصدار تقارير التنمية البشرية للمحافظات	

نشاط تدريبي

نموذج عملي لإعداد المصفوفة الاستراتيجية

المشروعات	البرامج	الأهداف الفرعية	الأهداف الاستراتيجية	الرؤية الاستراتيجية

نشاط تدريبي

إعداد مصفوفة السياسات والاستراتيجيات

(٥ دقائق لكل مجموعة)



الافتتاح والتقديم والتعارف

