

آفاق إدارية

معارف وخبرات مُتجددة

العدد الثاني 20 يناير 2022



الاستراتيجية

سلسلة قدرات مستنيرة



الأفراد

طاقات إبداعية مُتجددة



القيادة

رؤية لصنع إرث مشترك

استطلاعات الرأي العام ودورها في دعم اتخاذ القرار

بقلم د. هويدا مصطفى

إدارة التكيف مع التغيرات المناخية للحد من مخاطر الكوارث
اللواء. محمد عبد المقصود

الإدارة الاستراتيجية من منظور تطبيقي
فريق وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية

البعد الآخر
د. رشا مصطفى عوض

خدعة الهيكل التنظيمي الأمثل
د. نهلة محمود

التكنولوجيا والتحول الرقمي في ظل جائحة "كوفيد-19"
د. رشا وهيب

رأس المال الفكري والتميز المؤسسي
أ. مروة وفيق

التحول من "استنزاف العقول" إلى "كسب العقول"
أ. عدنان موسى

مقالات الرأي

روايات قيادية

عروض بحثية

استطلاعات الرأي

مقالات باللغة الإنجليزية

مجلة ربع سنوية

لإثراء الممارسات الإدارية والقيادية تصدر عن
مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري

لتلقي إسهاماتكم

MJ@IDSC.NET.EG

آفاق

إدارية

العدد الثاني

20 يناير 2022

TODSC

عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار

شهد مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري -منذ نشأته عام 1985- عدة تحولات؛ ليواكب التغيرات التي مرَّ بها المجتمع المصري. فقد اقتص في مرحلته الأولى (1985-1999) بتطوير البنية المعلوماتية في مصر. ثم كان إنشاء وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عام (1999) نقطة تحوُّل رئيسية في مسيرته؛ ليؤدي دوره كمؤسسة فكر (Think Tank) تدعم جهود مُتخذ القرار في شتى مجالات التنمية.

ومنذ ذلك الحين، يتبنَّى المركز رؤية مفادها أن يكون المركز الأكثر تميِّزاً في مجال دعم اتخاذ القرار في قضايا التنمية الشاملة، وإقامة حوار مجتمعي بِناء، وتعزيز قنوات التواصل مع المواطن المصري الذي يُعدُّ غاية التنمية وهدفها الأسمى؛ الأمر الذي يؤهله للاضطلاع بدور أكبر في صنع السياسة العامة، وتعزيز كفاءة جهود التنمية وفعاليتها، وترسيخ مجتمع المعرفة.



وفي سبيل تحقيق ذلك، يحمل مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار على عاتقه مهمة أن يكون داعماً لكل متخذي القرار. وحتى يتسنى له ذلك، فإنه يسعى باستمرار لأن يكون أحد أفضل مؤسسات الفكر (Think Tank) على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. وقد واكب ذلك اعترافاً إقليمياً ودولياً بدوره الجوهري كمؤسسة فكر، وهو ما ظهر جلياً في فوز المركز بعدة جوائز ضمن مسابقة مؤسسة "ستيفي اووردز" العالمية المُعلن عنها في أبريل 2022. ومن بين تلك الجوائز: (1) جائزة ذهبية، و(4) برونزية من بين أكثر من 700 فريق متنافسين من 17 دولة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. كما ظهر في نتائج "برنامج مراكز الفكر والمجتمعات المدنية (Think Tanks and Civil Societies Program, TTCSP) بجامعة بنسلفانيا الأمريكية" التي تم الإعلان عنها في فبراير 2021؛ حيث تم اختيار مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ليكون:

- ضمن أفضل 20 مركز فكر على مستوى العالم استجابةً لجائحة "كوفيد-19" لعام 2020 (لا يوجد ترتيب مُحدد للقائمة).
- في المرتبة 21 من بين 64 مركز فكر على مستوى العالم كصاحب أفضل فكرة أو نموذج جديد قام بتطويره خلال عام 2020، أخذاً بعين الاعتبار أنه لا يوجد أي مركز فكر مصري آخر تم تصنيفه وفقاً لهذا المعيار.

الإدارة الاستراتيجية من منظور تطبيقي

تجربة وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية

تعد وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية الوزارة الرائدة في إنشاء وحدة الإدارة الاستراتيجية، وتختص الوحدة بتقديم الدعم الفني لجميع الوحدات المماثلة في الدولة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والسياسات، والمتابعة والتقييم وإدارة المشروعات والبرامج والأداء. كما تتضمن الوحدة تقسيم تنظيمي فرعي لإدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر الذي يهدف إلى ضمان استمرارية الأعمال في حالة حدوث أية أحداث مؤثرة والتعامل مع الأزمات/ الطوارئ بالتنسيق مع مركز المعلومات ودعم القرار.

الإشراف العام

م. خالد مصطفى
الوكيل الدائم لوزارة
التخطيط والتنمية
الاقتصادية والمشرف على
الإدارة الاستراتيجية

فريق العمل

إبنى سعيد
مدير السياسات
كاميليا محمد فاروق
مدير إدارة المتابعة والتقييم

أمنية كمال عبد المحسن
مدير التخطيط الاستراتيجي والسياسات
حنان محمد عبد الله
مدير إدارة المشروعات والبرامج والأداء

في إطار رؤية وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية لقيادة جهود الدولة نحو تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة، ومن منطلق الأهداف الأممية للتنمية المستدامة للسلام والعدل والمؤسسات القوية وأهداف رؤية مصر 2030 للشفافية وكفاءة المؤسسات، وكذلك طموح أجندة إفريقيا 2063 لدعم الحكم الرشيد، بات من الضروري اتساق توجهات الدولة من سياسات وإجراءات تنفيذية نحو تحقيق تلك الأهداف ومستهدفاتها. وعليه حرصت الدولة المصرية على تعزيز دور الوزارات والمصالح الحكومية والجهات الإدارية والخدمات، على أداء مهامها نحو تحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، والذي نتج عنه إصدار رئيس مجلس الوزراء القرار رقم 1146 لسنة 2018 والخاص باستحداث ستة تقسيمات تنظيمية جديدة في الجهاز الإداري للدولة المصرية والتي تتضمن: التخطيط الاستراتيجي والسياسات، المتابعة والتقييم، المراجعة الداخلية، الموارد البشرية، الدعم التشريعي ونظم المعلومات، والتحول الرقمي.

وقد بادرت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية بإنشاء وحدة "التخطيط الاستراتيجي والسياسات والمتابعة" في أكتوبر 2018، لإعداد منهجية أو فلسفة إطلاق الأدلة الاسترشادية للعمل بشكل مؤسسي، وتم إعداد دليل استرشادي لعمل الإدارة ومناقشته في إطار فعاليات "مختبر التطوير المؤسسي" في مارس 2019، حيث تناول الملتقى عقد مناقشة مجتمعية موسعة حول الدليل مع لفييف من الأكاديميين، والمهنيين وشاغلي الوظائف المماثلة وخبراء في مجالات التنظيم والإدارة؛ بهدف الوصول إلى نسخة نهائية.

أطلقت الوزارة "دليل الإدارة الاستراتيجية" وهو دليل تنظيمي يستعرض الإطار المؤسسي لعمل الإدارة الاستراتيجية؛ المهام والمخرجات الرئيسية، التقسيمات التنظيمية الفرعية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الخاص بها، وهيكل الجدارات والقدرات المطلوبة للعاملين بالإدارة، وتناول دورة العمل والعلاقات التنسيقية للإدارة الاستراتيجية مع الوحدات الأخرى بالوزارة والجهات ذات الصلة والخارجية.

فلسفة عمل الإدارة

الفارق بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة هو التخطيط والمتابعة وتحسين الأداء.

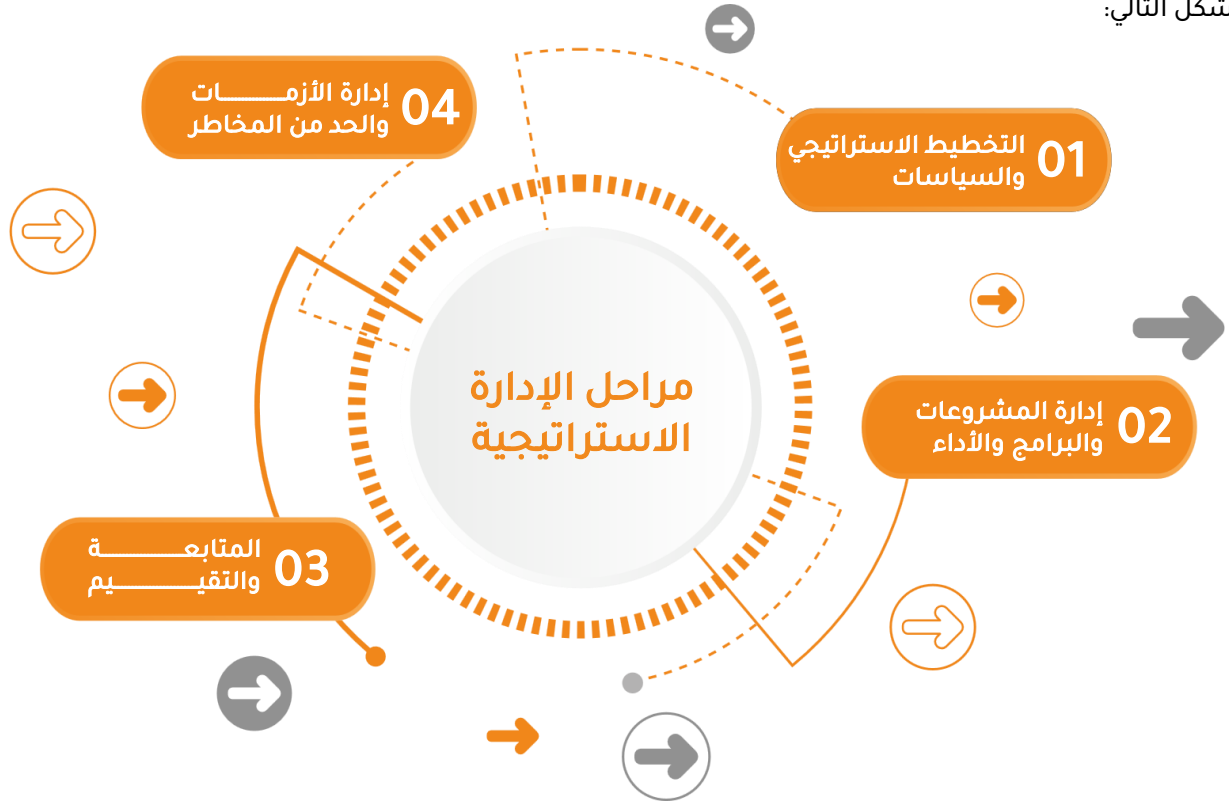
التميز لا يحدث صدفة بل يتطلب التخطيط الجيد والعمل الجاد المستمر.

العمل الذي لا يُتابع ولا يُقيم لا يتطور ولا يؤدي إلى نتيجة مجدية.

عدم التخطيط هو تخطيط لعدم النجاح.



جاء قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 86 لسنة 2019 بشأن استحداث تقسيم تنظيمي للإدارة الاستراتيجية بوحدة الجهاز الإداري للدولة مكلِّماً لجهود الإدارة الاستراتيجية بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. وامتدت اختصاصاتها لتشمل وحدة إدارة المشروعات والبرامج والأداء، ووحدة إدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر كما بالشكل التالي:



وانطلاقاً من دور وزارة التخطيط في تقديم الدعم الفني فيما يخص مجالات عمل الإدارة الاستراتيجية للوحدات المماثلة في الجهاز الإداري للدولة المصرية، وإيمانها بأهمية مؤسسة الإدارة الاستراتيجية وتقسيماتها التنظيمية الفرعية، وتوثيقاً للمادة العلمية، بدأت وزارة التخطيط بإصدار سلسلة من الإصدارات المهمة: بهدف زيادة وعي العاملين في الجهاز الحكومي عن دور الإدارة الاستراتيجية.

وانتقالاً من مرحلة الدليل الإطاري

التنظيمي إلى الإجراءات العملية

أعدت الإدارة الاستراتيجية بوزارة التخطيط "الدليل الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي" لجميع وحدات الجهاز الإداري. والذي يُعد المرجعية الرئيسية لعمل وحدات التخطيط الاستراتيجي في الجهاز الإداري.

يوضح الدليل من خلال خطوات بسيطة ومباشرة المراحل المختلفة لعملية التخطيط، والأدوات والنماذج اللازم استخدامها خلال كل مرحلة، وكذلك المخرجات المتوقعة بالإضافة إلى التركيز على ربط خطة الجهات مع برنامج الحكومة، والأجندة الوطنية للتنمية المستدامة "رؤية مصر 2030"، وأهداف التنمية المستدامة الأممية.

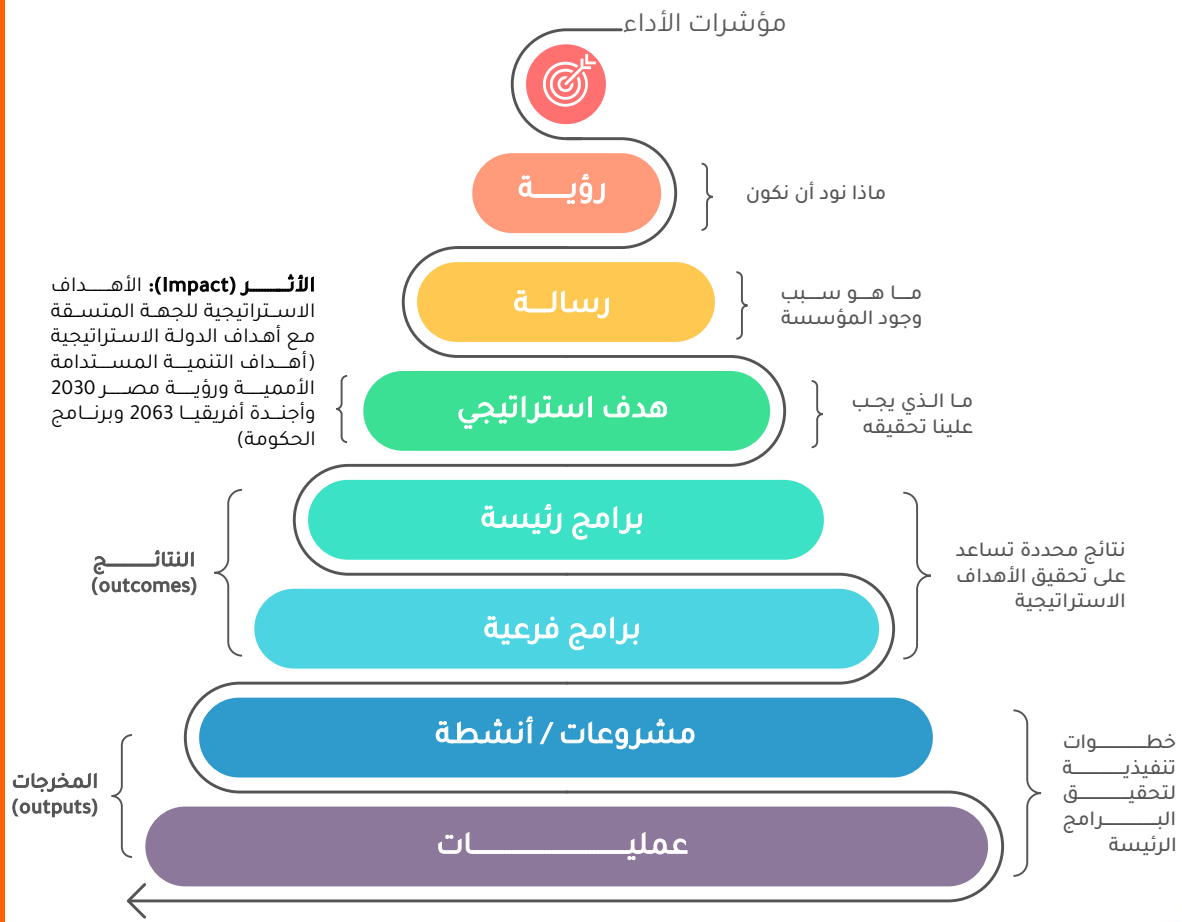
كما أطلقت الوزارة في عام 2022 دليل عمل إدارة البرامج والمشروعات لينظم عمل وحدات إدارة المشروعات والبرامج والأداء في الجهاز الإداري، حيث يوضح المهام الرئيسية والمخرجات المتوقعة لوحدة إدارة المشروعات والبرامج والأداء والمراحل المختلفة لدورة عمل إدارة المشروعات، والإطار الزمني المحدد لها والأدوات والنماذج اللازم استخدامها خلال كل مرحلة. بالإضافة إلى التركيز على حوكمة عملية إدارة المشروعات ووضع أهم مؤشرات الأداء.

اهتمت وحدة الإدارة الاستراتيجية عند وضع منهجية وآليات العمل بضمان الربط والاتساق الاستراتيجي بين التوجهات والسياسات العامة للدولة (استراتيجية التنمية المستدامة 2030)، ثم الخطط متوسطة المدى (برنامج الحكومة 2018-2022) وقصيرة المدى (خطط وموازنات البرامج والأداء السنوية)، بالإضافة إلى التنسيق بين منهجيات وأدوات الإدارة الاستراتيجية من جهة، وتوجه الدولة نحو خطط وموازنات البرامج والأداء، نزولاً إلى مستوى المشروعات والأنشطة وإدارة الأداء المؤسسي على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة.

راعت الإدارة الاستراتيجية فلسفة العناصر المتكاملة للإدارة الاستراتيجية من حيث عدم التوقف عند عمليات التخطيط الاستراتيجي، بل وربطها بالتخطيط المالي (موازنات البرامج والأداء) ووضع منهجية علمية وعملية لإدارة البرامج والمشروعات ووضع آليات المتابعة والتقييم ويتكامل ذلك مع أدوات رصد وتحليل إدارة المخاطر حتى لا تصل إلى مرحلة الأزمات والكوارث.

كما اهتمت بالإطار المنطقي والإدارة الاستراتيجية في تنسيق الجهود بين الوزارات والجهات التابعة لها في نسق استراتيجي مترابط يحقق الغايات، والاهتمام كذلك، بمصفوفات تسلسل الأهداف والغايات الخاصة بالتنمية المستدامة / الأمم المتحدة والاستراتيجية الوطنية والتسلسل بها إلى مسؤوليات لأصغر الوحدات التنظيمية بما يحول تلك الغايات إلى أنشطة ومشروعات قابلة للتحقيق، وفي الشكل التالي تمثيل لتسلسل الوصول للهدف الاستراتيجي على مستوى الجهة والربط بين ذلك وبين البرامج والمشروعات والعمليات التنفيذية في الإطار المنطقي المتكامل.

سلسلة الإجراءات المؤدية للهدف



واجه إطلاق ومأسسة الإدارة الاستراتيجية بعض التحديات تتمثل في:

جنوح مفاهيم الاستراتيجية، والتخطيط، وإدارة المخاطر لدى البعض نحو إطار المفاهيم والسياسات العامة والتحويلات الكبرى مع الإحجام عن النزول إلى التفاصيل العملية. أيضًا هناك افتقاد الرابط بين السياسات العامة وتفاصيل العمل التنفيذي.

وكأي تغيير كان لابد من مواجهة المعتاد والموروث من ميل وحدات الجهاز الإداري للدولة - خاصة المستويات التنفيذية- للعمل بناء على الخبرة السابقة والتركيز على الأنشطة اليومية التي أصبحت تؤدي بصورة دورية روتينية، والاكتفاء بالتخطيط المالي (الموازنات) لأنه محور توفير الموارد والأداء، وأن يتم ذلك بناء على الأبواب (فئات الدخل أو الإنفاق).

وقد يبدو للبعض أن مهام الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات عملها تستغرق وقتًا وإجراءات عديدة ومنفصلة عن أداء مهام العمل اليومية، فكأنها جهد ومتطلبات إضافية، بالإضافة إلى تداخل مهام واختصاصات وحدة الإدارة الاستراتيجية مع تقسيمات تنظيمية أخرى قائمة، فكان لابد من العمل من خلال برامج تدريبية وورش عمل عديدة على تعميق فهم وممارسة مهام العمل من تخطيط وإدارة البرامج ومتابعة وتوحيد طرق التواصل بين اللاعبين الرئيسيين في عملية الإدارة الاستراتيجية ما بين قيادات وتنفيذيين وماليين وغيرهم، ووضع آليات تتكامل بها تلك المهام مع مسارات وإجراءات العمل بشكل طبيعي وسلس، وتوضيح العائد الإيجابي والقيمة المضافة الكبيرة لتلك المهام.

وعلى الرغم من التحديات السابقة، فإنه كانت هناك بعض العوامل المساعدة والداعمة لتفعيل الإدارة الاستراتيجية، ومنها على سبيل المثال:

اهتمام الحكومة بالتحول نحو خطط وموازنة البرامج والأداء والذي كان عاملاً مساعداً في تفعيل ثقافة إدارة الأداء الحكومي، ومن ثم حفز الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وأدواته.

أيضاً تركيز القيادة السياسية على الأداء والإنجاز ووضع سياسات عامة طموح لا يمكن التجاوب معها أو تحقيقها من خلال أساليب العمل التقليدية، وهذا مما له أبلغ الأثر في وضع التوجه العام للعاملين نحو مستويات أعلى من الأداء وأدوات وآليات أكثر تطوراً من الأساليب المعتادة.

كما أن حصول العديد من العناصر الشابة وكوادر الإدارة الوسطى من العاملين بالجهاز الإداري للدولة على درجات جامعية عليا وبرامج تدريبية متقدمة؛ تعرضوا خلالها لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية والإدارة الحديثة، وإن كان ذلك قد اقتصر في معظم الأحيان على الدراسة النظرية دون ممارسة أو تطبيق تلك المفاهيم.

وأخيراً، فإن إطلاق الدولة لجائزة مصر للتميز الحكومي والتي تضع ضمن معاييرها الأساسية "إدارة الأداء المؤسسي" وفي القلب منه تطبيق آليات الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الرؤية المستقبلية للدولة، كان عاملاً محفزاً بقوة ومسلطاً للضوء على أهمية الأساليب العلمية وحوكمة إدارة الأداء المؤسسي، وضرورة استشراف المستقبل والتخطيط والإعداد له.

يُعد ما تقدم وصفًا لدور ومهام الإدارة الاستراتيجية والاعتبارات العملية لإرساء دعائم هذه الثقافة في العمل والأداء الحكومي، ومع أهمية وتشعب ما تمت مناقشته، فإن كل ذلك يمثل إطار العمل وليس آلياته وأدواته. فلو افترضنا أننا بدأنا المقال ببعض الاستفهامات عن الإدارة الاستراتيجية مثل لماذا؟ وماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ ومن؟

فربما نكون قد أجبنا على سؤالي لماذا وماذا، أما الكيفية والمسؤوليات والأدوات... الخ فلهذا حديث آخر.





مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري

1 ش مجلس الشعب - قصر العيني - القاهرة - مصر | رقم بريدي: 11582 | ص.ب: 191 مجلس الشعب
تليفون: (202)27929292 - فاكس: (202)27929222 | www.idsc.gov.eg | info@idsc.net.eg

W W W . I D S C . G O V . E G