

المحور الأول إستراتيجية التطوير الإداري الإداري صول مدرسة. 1- دليل بناء الرؤية الإستراتيجية. ٢ - إستراتيجيات التغيير والتطوير (١). ٣- إستراتيجيات التغيير والتطوير «٢». القادة - إستراتيجيات الإصلاح الإداري. ٥ - إستراتيجيات الإصلاح الإداري (٤). ٦- إستراتيجية البناء الأخلاقي أساس النجاح. - إستراتيجية صناعة القرارات المهمة. الإدارة بالمشروعات والتحول إلى العالمية. - كيفية التحول من الإدارة بالأهداف إلى الإدارة بالمشروعات؟ ١٠ - إستراتيجية النجاح في حياة رجال الأعمال. ١١ - التربية الأخلاقية أساس تنمية وإدارة الموارد البشرية. ١٢ - العمل بروح الفريق نظام أقره القرآن وطبقته الإدارة الأمريكية واليابانية. ١٣ - الصفات الأساسية اللازمة لأفراد فريق العمل. ١٤ - فريق عمل النجاح وفريق الفشل المتوقع. ١٥ - دليل عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. ١٦ - إستراتيجية مواكبة العصر وتقدير وإعزاز الذات. ١٧ - تعزيز قيمة التفوق الدراسي والعلمي لدى الجيل القادم. ١٨ - التعليم عن بعد ودعم سياسات التنمية البشرية. إستراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الاقتصادي الله دليل بناء الرؤية الإستراتيجية لميا ما تا قم بافته يبدأ المزيج الإستراتيجي لأي مؤسسة ببناء الرؤية، ثم الإستراتيجية فالأهداف العامة، فالسياسات التي تنظم تنفيذ المشروعات التنفيذية، وذلك فإن نقط البدء في أي عمل منظم لا بد أن تبدأ ببناء الرؤية. عناصر المزيج الإستراتيجي للمؤسسة : الرؤية هي الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة، وهي القوة النافذة التي تشكل وترسم مستقبل الفرد والمؤسسة، وهي الفكرة القوية التي تملأ الوجدان والعقل وتستحوذ عليهما وتقفز بهما إلى المستقبل لشحن الطاقات وتعبيتها واستدعاء المواهب والمهارات والموارد المتاحة وتوظيفها بفاعلية وكفاءة. وبذلك تمثل الرؤية للمؤسسة الحقيقية الجديدة والانطلاقة المبتكرة وهزيمة المستحيل والانتصار على التحديات والمعوقات. ومن أهم استحقاقاتها وجود إدارة ذات إرادة قوية قادرة على تحويل الأحلام إلى حقائق وهمة عالية لمواجهة التحديات وصبر طويل لترقي الخطوات، وعمل مستمر لتحقيق الإنجاز؛ ولذلك لا تعتمد المؤسسات رؤيتها وتعلن عنها إلا وقد اعتمدت إستراتيجية الوصول إليها. مكونات المزيج الإستراتيجي للمؤسسة : امامنا الحياي 1- الرؤية الإستراتيجية - الرسالة - الإستراتيجية - الأهداف العامة - السياسات ب لا الإدارية - المشروعات. منظومة التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة النموذج الأمريكي : الرؤية الحلم والتصور لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة. الأهداف العامة هي المقاصد الكلية لوجود المؤسسة. السياسات العامة القواعد والنظم والمبادئ التي تحكم وتنظم إجراءات العمل بالمؤسسة لضمان الوصول إلى الأهداف. المشروعات برامج العمل التي تحقق الأهداف العامة. أهداف ونتائج الرؤية الإستراتيجية : ١- توضيح أسباب وجود المؤسسة «مقصدها». ٢- الأداة الأساسية لتحريك الجهود نحو الفكرة المركزية التي يجب تنميتها والحفاظ عليها وتجميع الجمود في اتجاهها ولذلك تحتاج إلى المدير والقائد الناجح». فدور الرؤية ممتد من بداية تأسيس المؤسسة إلى النهاية حتى بلوغ الأهداف . ولذلك تحتاج إلى مراجعة مستمرة الإمكانية تطويرها وبناء رؤية جديدة متطورة حسب المتغيرات الداخلية والخارجية فهي بمثابة إشارات توجيه لضبط السير على الطريق للمرضى هذا هو ياسات 1 - أين نحن؟ ب - أين يجب أن نذهب؟ ه تحدد مجالات عمل الإدارة. ٦ - تجسد إمكانية وجود مستقبل للمؤسسة. تمنح الإدارة اتجاهها طويل الأجل. ركيزة للقرارات الإستراتيجية، وأولى خطوات التغيير والتطوير. تزرع في نفوس الأفراد المسؤولية تجاه تحقيقها. مثل السفر - ١٠ دليل الالتزام من الأفراد تقدمه إلى المؤسسة. مل آثار غياب الرؤية الإستراتيجية : 1- عشوائية الأهداف والوسائل والنتائج. ٢- ضعف الاستغلال الأمثل للطاقات والموارد المتاحة. غياب القدرة على رصد ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية. - ضعف النتائج مقارنة بالآخر المنافس ومقارنة بالموارد المتاحة. ل ه الترهل والسلبية والاستسلام والرضا بالأمر الواقع ومحاولة تبريره وتجميله د أحيانا. ٦- غياب وضعف سقف الطموح والانكماش والتفوق. تفرغ المضامين من محتواها والاكتفاء بالمسميات وادعاء التطور والمواكبة. غياب القدرة على الابتكار والتطوير ومواكبة حركة العصر. غياب القدرة على تفعيل الشركاء المحليين والإقليميين والعالميين أصحاب المصالح المشتركة. - التراجع والتراجع وربما الخروج نهائيا من السوق. آلية إعداد الرؤية لإعداد رؤية إستراتيجية جيدة لا بد من تحديد العناصر الثمانية الآتية بالتفصيل وبدقة، ويمكن ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الثمانية التالية : الم ١- ما هي فلسفة ووظيفة المؤسسة؟ البادية العليا وسنة - اللز الإنس ٢- ما هي الأحلام الخاصة بالمؤسسة؟ ت المقلاة بين - الطوما هي التحديات الداخلية؟ تراك رحيق يا Kel وعة - العلم - ما هي أحلام الإدارة في التغلب عليها ؟ نحن بخير عل ه ما هي التحديات الخارجية؟ المين البالية اله الس ٦- ما هي أحلام الإدارة لمواجهتها ؟ ماجا 12 دقيقة - ما هي المتغيرات البيئية المؤثرة؟ ما هي أحلام الإدارة في التعاطي معها وتفعيلها؟ و بلية . و ت مكونات المزيج الإستراتيجي للمؤسسة - الرؤية الإستراتيجية الرسالة الأهداف الإستراتيجية السياسات العامة الإدارية المشروعات منظومة التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة «النموذج الأمريكي» إستراتيجيات التغيير والتطوير « ١ »

النقل والعقل هما وسيلتا الحصول على المعارف والمبادئ والأسس والقوانين اللازمة للنجاح والنقل هو النقل من مصادر التشريع والعقل هو ما أنتجه العقل الإنساني خلال عمره الطويل من خلال تراكمات إنتاج العلماء والمفكرين على مدار القرون السابقة في شتى مجالات الحياة. وما أجمل وأروع وأوثق أن تترجم - وتفصل مبادئ وأسس النجاح في القرآن والسنة إلى خطوات وإجراءات عملية حقيقية تتراكم مع بعضها البعض في حقيبتين حقيبة للتجارب والخبرات الناجحة، وذلك ما اتخذته منهاجا وسبيلا لأقدم بين أيدي الإداريين والمسؤولين خلاصة ما يحتاجونه لأجل التغيير والتطوير والخروج من دائرة التخلف والتبعية التي نعيشها الآن ونحسب أن ذلك لفترة مؤقتة قد بدت بإذن الله محدودة. ها ومن دراسة وتحليل واقعي لإحدى الشركات العالمية التي فرضت نفسها على السوق العالمي نتوقف بالدراسة والتحليل لأهم الإستراتيجيات التي اعتمدت عليها للتحويل الكبير من الفشل إلى النجاح ومن المحلية إلى العالمية. الإستراتيجية الأولى : الجدية والتحدي : بتحديد حلم ورؤية واضحة يجب الوصول إليها وترجمتها لأهداف محددة وخطة إر واضحة. والعزم الجدية والتحدي الذي يعني بذل الجهد والمشقة وتعويد النفس والعاملين على ذلك والمثابرة على الآلام، ومواجهة المعوقات والمتاعب والتغلب على التحديات والتضحية بالراحة، وتأجيل الراحة والرفاهية والاحتفالات لحين بلوغ الهدف المنشود، تبذل كل ذلك ومعك وعد بالنجاح ليس من الإدارة العليا، ولكن ممن هو أكبر وأصدق وأوفى من رب العالمين والشك المؤس الأفة الأنف اول شريحة حقي وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا ﴿ [العنكبوت: ٦٩]، والجد لذلك ترجمة عملية في واقع تجربة اليابان وماليزيا وإندونيسيا والصين. التغيير لأجل التطوير : س في عالم يتعاقب فيه الليل والنهار والصيف والشتاء تنسخ فيه النظريات والمبادئ العلمية كل يوم وساعة ، وتبتكر فيه آلاف الابتكارات كل يوم وتتواصل أطراف الكرة الأرضية بعضها البعض لتغير وتطور كل شيء من الطبيعي أن يكون للقديم الذي لا يغير نفسه ولا يقبل التطوير من الطبيعي أن يكون مكانه بين القبور، والقديم الآن ليس قديم عشرات أو مفردات السنوات بل أحيانا قديم العام الواحد والشهور ج السابقة إن لم يغير ويقدم إنجازه وتطوره واقعا ملموسا في الحياة. ولكي نستعد جيدا للتغير لا بد من: أ الاستعداد والتهيئة النفسية له. ب - التسلح للتغيير بإعداد البدائل الكثيرة المتاحة. العالية ها ج - بالتكيف مع المرونة والبساطة وسرعة التلقي والتنفيذ. ٢٠ إستراتيجيات التطوير الإداري الإستراتيجية الثالثة : الاتصال والاستفادة من المنطقة الحساسة وخطة المنطقة الحساسة في كل مؤسسة في الإدارات التنفيذية التي تتصل بالسوق والعملاء والتي تمثل خط الهجوم والدفاع الأول فهم أصحاب الآراء والأفكار والشكاوى والمقترحات الساخنة والطازجة الرائعة والفاعلة؛ لذلك فهم أكثر أفراد المؤسسة حماسا ورغبة في التطوير والعكس تماما عند أصحاب الإدارة العليا ذوي الأفكار الباردة أشد الناس مقاومة للتغيير خوفا على امتيازاتهم التي بلغوها بشق الأنفس، وليس لديهم استعداد للتضحية بها حتى على حساب مصلحة المؤسسة حقيقة مهمة أكدتها شواهد التجارب كلما زاد اتصال ومعايشة المدير للمنفيذ والعمال توافرت آليات التطوير والإنجاز الحقيقي، إبحث عن ذلك في قول الله تعالى: على ديات راحة وعد سالمين وشاورهم في الأمر [آل عمران: ١٥٩]. ثم إبحث عنه في تطبيق القائد النبي الله في بدر وأحد والخذق لتتعرف على سمات القائد التغييرى التطويرى الناجح إستراتيجيات التغيير والتطوير « ٢ » المعالج لا شك أن كل تطوير يحتاج إلى تغيير، فالتغيير قبل أن يكون مبدأ إداريا ملازما للتطوير فهو سنة كونية متلازمة في كافة مجالات الحياة جميعها، ولا بد للتغيير من تضحيات، ولكن من التضحيات تأتي النجاحات وفي التغيير ترعى مصلحة المؤسسة، وتقدم على مصلحة الإدارة والفرد، ولا شك أن القدماء هم أشد الناس مقاومة للتغيير؛ لأنهم أحرص الناس على مصالحهم الخاصة، وقد أجملنا فيما سبق ثلاث بين لكهتا ان ليات ام بالمعالج إستراتيجيات مهمة للتغيير والتطوير : الأولى: الجدية والتحدي. الثانية: التغيير لأجل التطوير. الثالثة: الاتصال والاستفادة من المنطقة الحساسة. ية بيغنا المخالفات العيد والمبادئ الإستراتيجية الرابعة : الشجاعة ومواجهة الحقائق : القائد والمدير التغييرى الأقرب للنجاح لا يهرب ولا يلتف حول الحقائق المؤلمة ولا يسعى لإخفائها أو تأجيل التعامل معها ولا تخدعه الأوهام التي يحاول أن يصنعها بعض المخادعين بأن كل شيء على ما يرام، بل يسعى بكل جرأة لمعرفة الحقائق والمشاكل والوقوف الدقيق عليها كاملة والتعامل العلمي معها بتحليلها وإعداد تصور لحلها واتخاذ القرار الشجاع لحلها، وليكن شعارك الدائم هو البحث عن الحقيقة حتى ولو كانت غير سعيدة منهم وحل مشاكلهم والاهتمام بتأهيلهم وتدريبهم وتحديد سياسات متنوعة، وجادة للحوافز والمكافآت وتنفيذها في وقتها وتدعيم مبدأ الرقابة الذاتية والاهتمام بإزالة أية حواجز بينهم وبين الإدارة العليا سواء كانت إجراءات إدارية أو جماعات أو أفراد المصالح الخاصة فتح قنوات اتصال مباشرة مع الإدارة العليا. الإستراتيجية السادسة : تحفيزهم نحو الإبداع والابتكار وتوفير مقومات الابتكار وكذلك الدوافع والمحفزات المنشطة له. منحهم فرصة الطلاقة والمرونة في التفكير وتشجيعهم على ذلك معنويا وماديا على تقديم أية أفكار جادة للتطوير العمل. رفع مستوى ثقافتهم المهنية المتخصصة

بتوفير المصادر العلمية المختلفة وفي صور متنوعة كتب - شرائط فيديو - محاضرات وندوات تخصصية». سي دي الاهتمام بالتأهيل المهني بالتدريب وتبادل الخبرات العملية وتحويل أفكارهم إلى إجراءات عملية واقعية . يمكن تخصيص جائزة شهرية لأفضل فكرة جديدة لتطوير العمل، كذلك عمل مجلة أو حفلة لتكريم أصحاب الأفكار الجديدة، وكذلك تضمين تقديم أفكار جديدة لعناصر تقييم الأداء الفردي للعاملين سنويا. المنظمة حلقات الجودة يمكن تخصيص حلقات لعصف الذهنى لأفراد كل إدارة على حدة لتفكير في تطوير العمل بإدارتهم والنهوض بها، فيما يخلق بيئة منافسة إيجابية بين الإدارات المختلفة. إنشاء مركز للبحوث والدراسات والتطوير داخل المؤسسة يتفرغ لمهمة التطوير، مع ملاحظة أنه يمكن أن يكون فردا واحدا أو اثنين في المؤسسات الصغيرة، المهم أن يخصص جزءا من هيكل المؤسسة المهمة التفكير والتطوير. إستراتيجيات الإصلاح الإداري أولى خطوات الإصلاح الإداري وتمهيد الطريق للانطلاق والنمو وتحقيق النهضة الفكرية والإدارية في ذات عقولنا أولا حتى تتحقق أمام أعيننا على أرض الواقع في شكل إنجازات حقيقية، أولى هذه الخطوات هي قدرة المسؤولين على مراجعة ونقد الذات والاعتراف بالتخلف والضعف، وإن لم يكن ذاتيا على الأقل بقول نصائح وتوجيهات ونقد الآخرين، وللأسف الشديد نحسب أن عدم القدرة على مراجعة ونقد الذات وكذلك الحساسية المفرطة تجاه أي ملاحظات أو توجيهات أو نقد تعد العقبة الكثود في طريق أي محاولات للإصلاح والتطوير، وقد عالجتنا فيما سبق ست إستراتيجيات للتغير والاصطلاح والتطوير. الإستراتيجية السابعة : التخلي عن المركزية والعمل بروح الفريق المتعاون الذي يشارك كل أفرادها في صناعة القرار وتحمل مسئولية تنفيذ ونتيجة هذه القرارات. ويتم ذلك بالإعلان والعمل وفق عدة مبادئ أساسية أولها مبدأ الشفافية الإدارية والوضوح في اختيار القادة والمسؤولين وفق معايير علمية وتقارير واقعية ومشاركة الأفراد في صناعة القرار بداية من تقييم الأداء السابق ومرورا بمناقشة الأفكار كذلك العدالة في توزيع الأجر والحوافز والقضاء على التفاوت الكبير بين المستويات الإدارية المختلفة وفتح مسارات الترقى والنمو داخل الهيكل الوظيفي أمام جميع العاملين دون استثناء وفق مستويات الأداء العالية الجودة. ما وأهم سياسات اللامركزية هي سياسة التفويض وتوزيع الاختصاصات والمهام على عدد كبير من الأفراد المؤهلين لأداء هذه المهام والأعمال مما يحقق العديد من الفوائد الإستراتيجية على العمل. ١ - التخلص من مخاطر جمع المسؤوليات والصلاحيات في يد واحدة مما يعني مرونة وانسيابية العمل بدلا من تجمده وتعقده. ٢- تمتع العمل بالجزير من الرؤى والأفكار والمقترحات الجديدة. - منح الثقة لهؤلاء الأفراد مما يدفعهم لبذل أكبر جهد ممكن في العمل والسعي للإبداع فيه، كسبا للفرصة وسعيا لتفعيل كل الطاقات والملكات الداخلية الخاصة بمعنى فرصة التغيير عن نفسه. ٤- تدريب هؤلاء الأفراد على مهام جزئية لأعباء القيادة مما يعني إعداد وتأهيل عدد كبير من الردفاء والصف الثاني من أفراد الإدارة الوسطى. ٥ - تخفيف العبء عن الإدارة العليا ومنحها فرصة التفرغ للتفكير وفق رؤية شاملة وكلية لتطوير المؤسسة بشكل عام. ٦- تجنب المخاطر والأزمات الكبرى الممكن حدوثها نتيجة الوقوع في مشاكل مركبة ومعقدة بسبب الإدارة الفردية ذات القرارات والأعمال المركزية المجمعمة الكبيرة، حيث سيتم توزيع المهام والصلاحيات والاختصاصات مما يعني صغر حجم وأثر المشاكل الممكن حدوثها نتيجة وقوع خطأ من أحد الأفراد، كما أنه يكون من السهل تداركه وعلاجه من قبل زملائه أو مديره ومسئوله. بيد أن للتفويض الفاعل محددات أساسية يجب اتباعها لضمان سلامة سير يكا التي لفتا ارسله والعقال العمل. أولا: سعة النظر لكل أفراد المؤسسة للحصول على مساحة واسعة من البحث عن الأفراد المناسبين، وعدم قصر فرصة البحث والترشيح والتفويض على الفئة المحيطة المقربة فقط. فالعديد من الشركات اليابانية تقوم بتفويض العديد من العمال وصغار الموظفين في مهام خاصة جدا وبالغة الحساسية، ولكن هذا العامل هو أقل وأنسب من يقوم بهذه المهمة وفقا لكفاءته ومهارته فنيا حاليا شاو فليس بالضرورة أن يكون المفوضون هم أصحاب الإدارات العليا. ثانيا: دقة الترشيح والاختيار وفق معايير الجودة والأداء العالمي. ثالثا: دعم وتدريب الشخص المفروض والتعاون معه لمساعدته على النجاح في مهمته. رابعا: المتابعة والتوجيه بشكل مناسب ومتوازن يحققان معادلة مهمة جدا طرفها الأول المحافظة على مساحة الحرية الخاصة بالتفويض والصلاحيات الممنوحة له وطرفها الآخر متابعته وحمايته من الزلل والخطأ بالتدخل الحكيم المناسب. خامسا: تكريمه والثناء عليه عند النجاح واستمرارية تفويضه وتدريبه في أعمال أخرى. سادسا: المحافظة عليه ودعم ثقته بنفسه وإعادة تأهيله عند فشله في النجاح في مهمته ومعاودة تفويضه ثانية بعد تلافي وعلاج أسباب الفشل السابق. كبسولات إدارية مركزة لهذه الإستراتيجية : حالة التخلف والضعف التي نعانيها في مجالات حياتنا تعين بوضوح ضعف وتخلف قيادات وإدارات هذه المؤسسات وحاجتها للإصلاح والتطوير استمرار حالة التخلف والضعف لفترة طويلة تعني عدم قدرة هذه القيادات على مراجعة الذات وعدم تحملها لنصح ونقد الآخرين لها. اتباعك لسياسات التفويض وتوزيع جزء من الصلاحيات والاختصاصات لا يعني التقليل من قدرك

ومكانتك في العمل بل على العكس سيمنحك القوة ل والثقة والنجاح بوجود فريق كامل من الأفراد المؤهلين في أدائك وتحت إمرتك. - سارع وعجل بالتفويض وتوزيع المهام والمسئوليات لمساعدتك قبل أن تنزع أيا ت ل 12 قاله را خيال جلو عنك جميعها. نوعان من الاصلاح حسب طبيعة المشكلة والأزمة إستراتيجيات الإصلاح الإداري مهم جسد ال(مربع) الادارة الحديثة هناك نوعان من الإصلاح تتوقف الحاجة لكل منهما حسب طبيعة المشكلة والأزمة والمشهد الذي يحتاج إلى إصلاح، النوع الأول هو إحداث تطوير جزئي في الذي يساهم في تحقيق تطوير جزئي، وهذا النوع تم اللجوء إليه في حالة الأزمات والمواقف والمشاكل المحدودة نسبيا، أما النوع الثاني فهو عمل تحولات إستراتيجية كبيرة تحتاج إلى تغييرات كلية أشبه ما يكون بحدوث نا اصحاب الإدارات العليا. بعض الجوانب ينشأ عنه بعض النمو ثورة تغييرية على الأوضاع القديمة بهدف تهيئة المناخ والساحة لحدوث نمو تطور نوعي حقيقي، وأحسب أن واقعنا الإداري الحالي محققان بداية من إدارة الذات ثم إدارة الأسرة والمدرسة والنادي والمؤسسة يحتاج ليلة النجاح واستمرار بالتدخل ال وتدريبه في اعمال إلى النوع الثاني، حيث يتطلب حدوث تحولات كبيرة في ثقافة الإدارة السائدة حتى تؤتي ثمارها في إزالة كافة العقبات الكود التي تقف حائلا دون حدوث نمو أي تطور نوعي، واليوم مع إستراتيجية مهمة من إستراتيجيات الإصلاح وهي نشر ثقافة وروح الجد والمثابرة والتحدي في العمل لتحقيق الإنجازات النوعية، الكبيرة التي ترقى المستوى المنافسة العالمية