

ARAB INSTITUTE
FOR TRAINING
& RESEARCH IN STATISTICS



**المعهد العربي
للتدريب والبحوث الإحصائية**

دورة تدريبية متوسطة عن بعد حول

الإدارة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي في المجال الإحصائي

21 شباط / فبراير - 29 آذار / مارس 2022

الجزء الثاني : التخطيط الاستراتيجي

الدكتور محمد حسين علي الجنابي

دكتوراه ادارة اعمال - ادارة استراتيجية

الجامعة المستنصرية - بغداد

محتويات الجلسة الأولى

أولاً: مفهوم الإدارة؛

ثانياً: أهمية الإدارة؛

ثالثاً: وظائف الإدارة؛

رابعاً: المستويات الإدارية؛

خامساً: إدارة الوحدة الإحصائية؛

سادساً: أهمية وأهداف الإدارة الإحصائية؛

سابعاً: وظائف ومهام الإدارة الإحصائية؛

ثامناً: الإدارة الاستراتيجية؛

تاسعاً: حالة تطبيقية.

القسم الأول الإدارة الإحصائية

أولاً: مفهوم الإدارة

الإدارة (Management) : هي عمليات تخطيط وتنظيم للمشاريع والاعمال عموماً، لتحقيق أهداف معينة، وتتكون الإدارة من عدد من الوظائف الرئيسة (التخطيط، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة) والتي تسعى إلى بناء سياسة المؤسسة واستثمار مواردها (البشرية، والمعلوماتية، والمالية، والمادية) وتتمثل في المدير الذي بيده المسؤولية والسلطة والصلاحيه للإشراف على المؤسسة وأخذ القرارات.

وأن الإدارة عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسة أو فشلها، كما أنها تؤدي إلى تقدم المجتمع أو تخلفه، وهي تشكل مفتاحاً للتقدم على مستوى الدولة أيضاً ومحرك للتنمية التي لا يمكن أن تتحقق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها متوافرة،

كما ان هذه الإدارة لا بد من أن تكون فاعلة، تتخذ الوسائل العلمية في اتخاذ القرارات وأداء الوظائف الإدارية المتعددة سبباً لها، وهي تسعى بذلك إلى تحقيق التكيف مع الظروف البيئية التي تحيط بها، فضلاً عن التطور، والإبداع. وللإدارة المقدرة على تحريك المؤسسة بكفاءة عالية لتحقيق الاهداف.

أولاً: مفهوم الإدارة

وتعددت التعريفات الفكرية لفلسفة الإدارة وفقاً لآراء الإداريين والمفكرين بشكل كبير جداً، ومن التعريفات التي عرفت بها الإدارة:

وصف (Wehrich & Koontz) الإدارة بأنها: العملية الخاصة بتصميم وإدامة بيئة معينة يعمل فيها الأفراد معاً (كفريق) بكفاءة لإنجاز أهداف مختارة.

يرى (Holt) أن الإدارة هي: العملية المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة لكلٍ من الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية في بيئة تنظيمية معينة.

يعرفها (Taylor) على أنها: تحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق، وأقل التكاليف.

ويشير (Peter Druker) إلى الإدارة بأنها الابتكار والتسويق معاً،

ثانياً: أهمية الإدارة

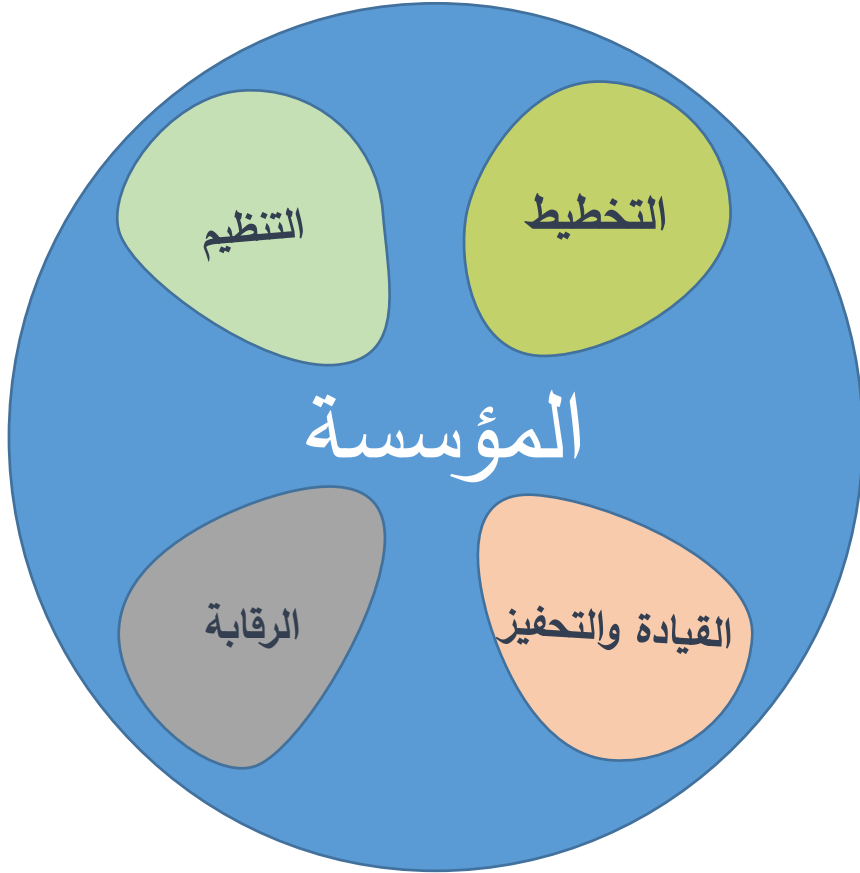
تتمثل الأهمية البالغة للإدارة بالعديد من الجوانب التي من أهمها:

1. المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة: إذ يتم تنظيم، وتنسيق، وتوجيه الموارد دون إهدار للجهد، والوقت، والمال.
2. استثمار مهارات المختصين، والخبراء، والعاملين عموماً بشكل صحيح وفعال.
3. استثمار الموارد المعلوماتية، المالية، المادية، بما يؤدي إلى تحقيق الفاعلية في تحقيق الأهداف.
4. خفض التكاليف: إذ إن التخطيط السليم يساعد على التقليل من التكاليف، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاج والأرباح.

ثانياً: أهمية الإدارة

5. تأسيس وإعداد مؤسسة سليمة بإنشاء هيكل تنظيمي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، ومنع تداخل الوظائف والمهام المحددة.
6. تحافظ على تحقيق توازن المؤسسة ضمن البيئة المتغيرة، وتكيفها مع متطلبات المجتمع، والحفاظ على النمو المؤسسي.
7. تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع إذ تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي، وتحسين مستوى الاداء والمعيشة، وتوفير فرص العمل.

ثالثا: وظائف الإدارة



الوظائف الادارية

هي مهام رئيسة في المؤسسة، بغض النظر عن نوع نشاطها، وينجزها المديرون في المستويات الإدارية المختلفة، وتكون على النحو الآتي:

1. التخطيط
2. التنظيم
3. القيادة والتحفيز
4. الرقابة

ثالثا: وظائف الإدارة

1. التخطيط : أذ يتم فيها تحديد الأهداف والخيارات التي يمكن ان تحققها، والموارد اللازمة، والوسائل والادوات التي سيتم استخدامها، فضلا عن تحديد الأعمال واسلوب تحقيقها، ومن الجدير بالذكر أنّ التخطيط يعتمد على خبرة المخطّط، ومهاراته ومدى الإحاطة بالوضع الحالي للمؤسسة، والإلمام بالظروف التي تحيط بها.

2. التنظيم : وهو عملية تتضمن إنشاء الأقسام، والتنسيق في ما بينها لتنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة، فضلا عن تحديد المهام، والموارد المختلفة، وتتضمن هذه العملية (تصميم الوظائف، وجدولة العمل، والتنسيق بين الأفراد، والأقسام، وإدارة الاجتماعات، وإعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة) وغير ذلك.

ثالثاً: وظائف الإدارة

3. القيادة والتحفيز: هذه الوظيفة من أكثر الوظائف فاعلية، إذ إنها تساعد على تمكين المدير من التأثير في العاملين، وحثهم للأعمال التي يكفون بها بثقة، كما تساعد على جعلهم يعملون جنباً إلى جنب لتحقيق الأهداف المحددة، وتتكون من عدة أنشطة (التحفيز، والاتصال، وزيادة الدافعية، وتشجيع الأداء) وغير ذلك.

4. الرقابة : وهي الوظيفة او المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، إذ إنّ الهدف منها هو متابعة مستوى التقدم في تحقيق أهداف المنظمة، وتتضمن خطوات أربع، هي:

- أ . تحديد المجال (الاداء) المطلوب رقابته.
- ب. تحديد معايير الرقابة المناسبة.
- ج. قياس الأداء الفعلي، والمقارنة بينه، وبين المعايير المحددة.
- د. تعيين الانحرافات وإجراء الفعل اللازم لتصحيحها.

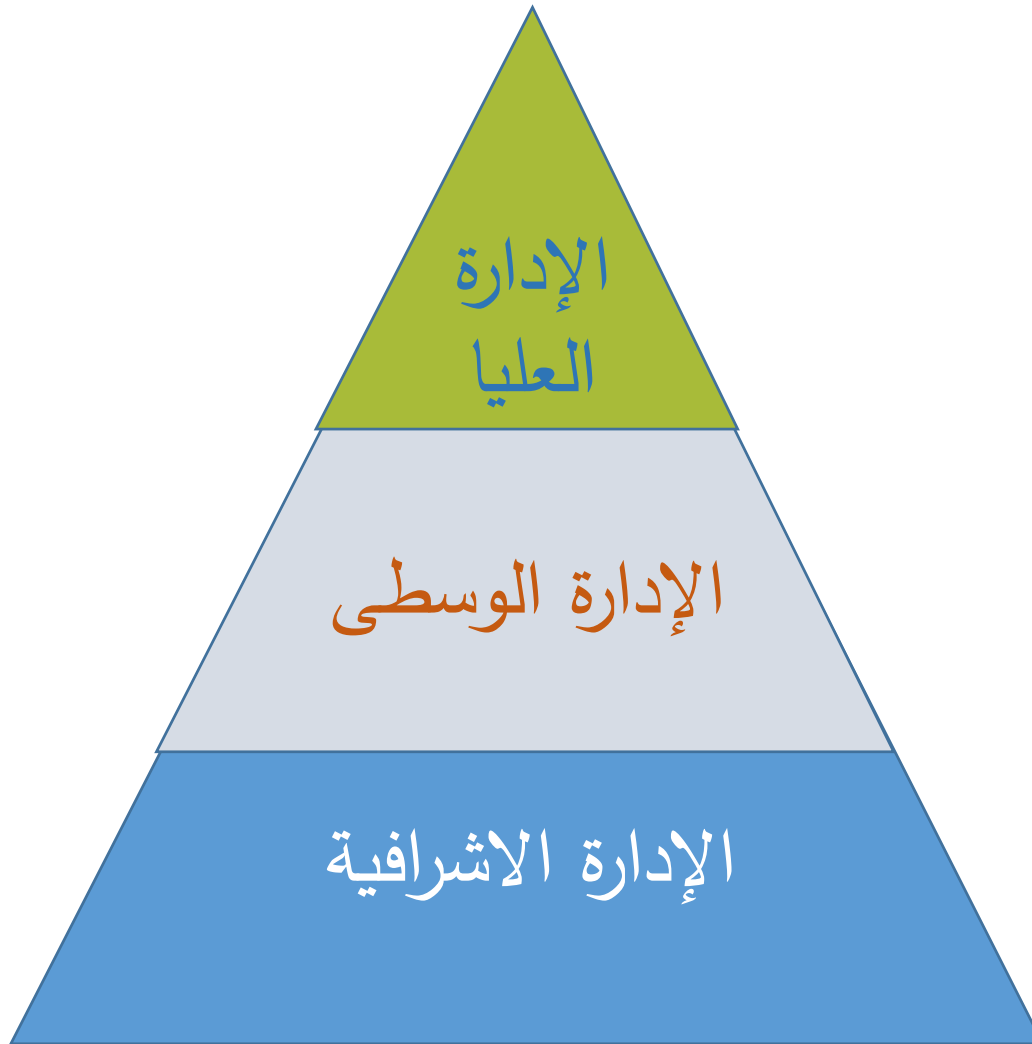
رابعاً: المستويات الإدارية

هناك ثلاث مستويات للإدارة تختلف الأنشطة الإدارية باختلافها، وهي:

1. الإدارة العليا

2. الإدارة الوسطى

3. الإدارة الإشرافية



رابعاً: المستويات الإدارية

1. **الإدارة العليا:** أذ يتم فيها تحديد الأهداف، والاستراتيجيات والسياسات التشغيلية، واتخاذ القرارات، ووضع الخطط، والبرامج اللازمة، وغيرها من المهام العديدة.
2. **الإدارة الوسطى:** وتهتم بتنظيم الأعمال الخاصة بالأقسام الرئيسية، والأقسام الفرعية التابعة لها، وغيرها من المهام المتعددة.
3. **الإدارة الإشرافية:** وهي تهتم بالمهام التشغيلية التي تعنى بالإشراف على الإنتاج، وتدريب العاملين، وتحفيزهم، وحل مشكلاتهم، وتحديد مهامهم، وما إلى ذلك من مهام متنوعة.

خامساً: إدارة الوحدة الإحصائية

هناك مجموعة من الفعاليات الإدارية الحيوية للوحدة الإحصائية تمثل واجهة لعملها على اختلاف المستوى الوظيفي وغير القابلة للاختصار أو التجزئة في أدائها بين الأعباء اليومية لتلك الوحدات وتشمل (التخطيط، التنفيذ والتجهيز، التحليل، التعميم، التنسيق والتوحيد القياسي). وسيجري استعراض كل من هذه الوظائف لتحديد مدى إمكانية أدائها مباشرة أو بالتعاون مع جهات خارجية، وما إذا كان من الممكن تنفيذ أي منها:

1. التخطيط:

هو تحويل الحاجة الى معلومات لدراسة حالة عامة أو خاصة إلى سلسلة خطوات تسفر عن إنتاج معلومات تعكس الواقع للحالة في حدود المعالم المحددة بالزمن والجودة والموازنة. وهذا يشمل القرارات بشأن النماذج التي ستستخدم، واعتماد أسلوب المعاينة المناسب لضمان الشمول والتمثيل للمجتمع. ويكون للوحدة الإحصائية دوراً أصيلاً بوصفها الوكالة الإحصائية الوطنية في مجال الإنتاج الإحصائي ولا بد أن تتمتع بالمصداقية والنزاهة المهنية لكي تكفل وضع الخطة دون محاباة، بل خضوع تلك الخطة لخيارات تستند إلى أرقى المعايير المهنية المعتمدة.

خامسا: إدارة الوحدة الإحصائية

2. التنفيذ والتجهيز

لا زالت الوحدات الإحصائية تضطلع (في الغالب) بتنفيذ ومعالجة أنشطة جمع البيانات - المتمثلة في التعدادات، والمسوح و/ أو السجلات الإدارية. وكما هو الحال إلى وظيفة التخطيط فإن هذه الوظيفة تتطوي على دور رئيسي للوحدة الإحصائية، ومن المهم التأكيد في مسألة السرية والخصوصية وأمن المعلومات، وكيف يمكن الحفاظ عليها من قبل الوحدة الإحصائية الحكومية بتنفيذ ومعالجة أنشطة جمع البيانات. والالتزام بأهم مبادئ الإحصاء الرسمي في ضرورة احترام الخصوصية والحفاظ على سرية وخصوصية بيانات المستجيب القابلة للتحديد.

خامساً: إدارة الوحدة الإحصائية

3. التحليل

مرحلة التحليل من الوظائف التي ينبغي أن تضطلع بها الوحدة الإحصائية الوطنية ومن المهم لأجل الحيوية الفكرية للمكتب الإحصائي أن يجري موظفوه تقييماً انتقادياً للعملية المستخدمة في إنتاج البيانات وكذلك للنماذج المستخدمة فيه وأن يناقشوا أوجه القوة والضعف في البيانات وأسلوب التحليل. وهذا ضروري لتعزيز قدرات الموظفين ورفع مستوى جودة بياناته وإثراء المناقشات العامة المتعلقة بالسياسة الإحصائية وتوفير أبحاث علمية تُمكن الوحدة الإحصائية في ادخال التحسينات من خلال المراجعة الدورية او من خلال التغذية الراجعة للبيانات (Feedback).

خامسا: إدارة الوحدة الإحصائية

4. التعميم (النشر) :

ان المهمة الرئيسية للوحدة الاحصائية هي توفير المعلومات الإحصائية الأساسية لكافة قطاعات المجتمع على حد سواء عند الحاجة الحقيقية لتلك المعلومات. وعلى وفق الممارسات الوطنية المتبعة وحسب ما يحدده قانون الإحصاء في البلد، قد يوفر المكتب الإحصائي المعلومات مباشرة من خلاله، أو الاستعانة بالقطاع الخاص في إنتاجها وتوفيرها. أذ يعد المكتب الإحصائي الوطني الجهة الرسمية المسؤولة عن نشر البيانات وعليه فإنه ملزماً بتقديم بيانات إحصائية تعكس الواقع الحقيقي للمجال الذي يحدده المستفيد النهائي، كما ان المهم في هذا الشأن ان تكون الوحدة الإحصائية ذات استقلالية وتعمل وفق منهجية خاصة باستخدام أدوات جمع وتحليل ونشر البيانات دون التأثير بالضغوط الخارجية التي قد تسعى الى تغيير الحقائق.

خامساً: إدارة الوحدة الإحصائية

5. التنسيق والتوحيد القياسي (المقارنات)

وهي وظيفة حيوية أخرى للوحدة الإحصائية الحكومية سواء كان التنسيق مع وزارات وظيفية أو وحدات إحصائية لا مركزية، إذ لا يمكن أن تنجز وحدة غير حكومية هذا النوع من التنسيق، وأن عمل ذلك قد يشوش تماماً الخطوط الفاصلة بين النشاط الحكومي والنشاط غير الحكومي ويغير من تعريف الحكومة لواجباتها. كما لا يمكن لأحد بخلاف الجهاز الإحصائي الوطني أن يشترك مع آخرين ضمن مجتمع الإحصاء الدولي في إعداد المعايير العالمية. ولا يمكن أن يضمن أحد خارج الوحدة الإحصائية أنه غير متحيز وأنه متمتع بنفس مصداقيتها.

سادسا: أهمية وأهداف الإدارة الإحصائية

تندمج الأهمية والأهداف المنشودة من أعمال الوحدة الإحصائية بالآتي:

1. توفير البيانات والإحصاءات المطلوبة لأغراض العمل، وذلك على وفق معايير الجودة الإحصائية المقررة دوليا، وبالاعتماد على المصادر الوطنية الرسمية في البلد.
2. بناء وتعزيز القدرات الإحصائية العربية، والمساهمة في تطوير العمل الإحصائي لمواكبة المستجدات العربية والدولية.
3. زيادة التنسيق في العمل الإحصائي مع الأجهزة الإحصائية العربية او مع المنظمات العربية المتخصصة او المنظمات الإقليمية والدولية.
4. تعزيز أواصر التعاون مع هيئات الأمم المتحدة ومنظماتها ولجانها الإقليمية في مختلف مجالات النشاط الإحصائي.
5. زيادة التعاون بين منتجين ومستخدمي البيانات الإحصائية و بناء شراكات حقيقية وتأطير العمل بتشريعات تعزز دور الإحصاء

سابعاً: وظائف ومهام الإدارة الإحصائية

1. إنشاء قواعد بيانات ومعلومات إحصائية حول القطاعات الاقتصادية والاجتماعية ومن الأهمية تحديث هذه القواعد وصيانتها وإدارتها وفق أفضل المنهجيات المتبعة في الحفظ والاسترجاع كما ان توفر البيانات بموجب الصلاحيات التي تمنح للمستخدمين، قد تضمن الاستخدام الصحيح للبيانات وتوفرها لجميع المستخدمين على مدار الوقت.
2. إصدار النشرات والدراسات والتقارير الإحصائية التي تخدم أغراض العمل، معتمدة في ذلك على المصادر الوطنية الرسمية.
3. إدارة العلاقات الفنية الدائمة للإحصاء مع اللجان الفرعية المتخصصة: منها
 - اللجنة الفرعية للإحصاءات السكانية والاجتماعية.
 - اللجنة الفرعية للإحصاءات الاقتصادية.
 - اللجنة الفرعية للحسابات القومية.
 - اللجنة الفرعية لبناء القدرات الإحصائية العربية.
 - لجنة التنسيق الإحصائي بين الأمانة العامة والمنظمات العربية المتخصصة.فضلا عن فرق العمل واللجان الفرعية الأخرى التي تصدر بها توصيات عمل لدراسة وتحليل حالات تخصصية استجابة لظروف طارئة.

سابعاً: وظائف ومهام الإدارة الإحصائية

4. توفير الاحتياجات الإحصائية لجميع المستخدمين المهتمين بإدارة قطاعات الأعمال المختلفة.
5. التشجيع على اعداد الدراسات والبحوث الاحصائية، وعقد الأنشطة العلمية الإحصائية (دورات تدريبية وورش عمل ومنتديات ومؤتمرات) بهدف الارتقاء بالمستوى الفني للملاكات الإحصائية للدولة. وتأكيد الاستخدام العلمي الموحد للأدوات والمصطلحات الاحصائية في تحليل المشاهدات والظواهر.
6. استثمار المعونة الفنية والمنح الدراسية التي تقدمها جامعة الدول العربية؛ والمعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية؛ والمنظمات الإقليمية والدولية. للملاكات العاملة بالأجهزة الإحصائية او منظومة الإحصاء الوطنية.
7. التنسيق الإحصائي فيما بين مؤسسات العمل العربي المشترك (لجنة التنسيق الإحصائي) والتعاون مع المنظمات المتخصصة في إطار الأمم المتحدة ولجانها الإقليمية في مختلف مجالات النشاط الإحصائي، ومتابعة التطورات والمستجدات في الأنشطة الإحصائية لدى معاهد الإحصاء الدولية او الهيئات الدولية كمنظمة OECD؛ SESRIC وغيرها.

ثامنا: الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل، وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة بإدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

وتتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، إلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ والثقافة المؤسسية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد مركز المؤسسة الاستراتيجية وتقييم الأداء ككل وتحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة ومتابعة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة (التخصص المؤسسي).

الرؤيا والرسالة للمؤسسة

رؤيا المؤسسة

هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة طموحها المستقبلي وما تبغي الوصول اليه في المستقبل.
(كلمات تعبيرية موجزة جدا: تعبر عن مستقبل واعد)

رسالة المؤسسة

تعرف رسالة المؤسسة بأنها السبب في وجود المؤسسة والغرض منها، اي مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلا " لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية، وتحاول الرسالة الإجابة على التساؤلات التالية:
ما هو مجال نشاط المؤسسة؟ وما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلا؟

أهداف المؤسسة

تمثل أهداف المؤسسة الغايات والنهائيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها باستخدام واستثمار أمثل للموارد الانسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة ، وبقدر ما تكون الأهداف واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفاعلة ، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

- 1 . العلاقات والتأثير بين البيئة الخارجية و البيئة الداخلية للمؤسسة؛
- 2 . كمية ونوعية الموارد المتاحة؛
- 3 . القدرة على تحقيق الموازنة بين المؤسسة والبيئة؛
- 4 . ثقافة وقيم الإدارة العليا؛
- 5 . علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيات بين افراد التنظيم؛
- 6 . أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

استراتيجية المؤسسة

اشتقت كلمة الاستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos استراتيجوس) وهي تعني فن القيادة أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى المعركة من أجل اكتساب قدرات تمكنها من الفوز على العدو. وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصرا على العمليات العسكرية بل نجده في مجموعة من العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والإعلام والاقتصاد والاجتماع والإدارة. وتعني في الإدارة (بأبسط صورة) مجموعة الخطط والقرارات التي تحقق أهداف المؤسسة ، وتعبر عن واقع المنظمة حاليا ومستقبلا ، وبيان قدراتها التنافسية.

تاسعا: حالة تطبيقية

الادارة الاستراتيجية للمعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية

الرؤيا

ان يكون المعهد مؤسسة متميزة لتنمية القدرات العربية في المجال الاحصائي والمجالات ذات الصلة.

الرسالة

المساهمة في الارتقاء بكفاءة منظومة العمل الاحصائي العربي من خلال تطوير ودعم قدرات العاملين عبر البرامج التدريبية والبحوث والاستشارات بقصد الاستجابة لاحتياجات مستخدمي البيانات، وذلك وفقا للمعايير الدولية والممارسات الفضلى ذات الصلة.

الهدف العام

المساهمة في تنمية وتعزيز القدرات الاحصائية للدول العربية على انتاج ومعالجة وتحليل ونشر الاحصاءات الرسمية وفقا للمعايير المتفق عليها دوليا والممارسات الجيدة لدعم قياس التقدم المحرز نحو اهداف التنمية المستدامة.

تاسعا: حالة تطبيقية

الهدف الخامس

إرساء مبادئ الحوكمة وحسن الإدارة في عمل المعهد بهدف الاضطلاع بدوره الاقليمي بأفضل طريقة.

المبادرات الاستراتيجية:

- اعداد هيكل تنظيمي مناسب لمتطلبات التوظيف واداء الاعمال ...
- تحسين القدرة على التواصل الفعال وزيادة التعريف بالمعهد ...
- توفير البنية التحتية المناسبة لقواعد البيانات والمنصات على الانترنت ...
- تعزيز صورة المعهد لدى المنظمات الدولية كمنظمة عربية متخصصة ...
- تعزيز الإطار التشريعي الذي يُوَظِر عمل المعهد ...

شكرا لمشاركتكم وحسن أصفانكم