

صندوق الضمان الاجتماعي  
إدارة الدراسات والتخطيط



الخطة التشغيلية:

لإدارة الدراسات والتخطيط وأقسامها بالفروع والمكاتب

للفترة -2020-2021م

## المحتويات

الصفحة	البيان
1	مقدمة
3	اهداف الخطة
3	المنهجية المتبعة في إعداد الخطة
4	نتائج العمل ومخرجاته
4	جدول (1) تحويل نتائج التحليل الرباعي إلى أهداف
6	جدول (2) نتائج التحليل الرباعي SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف) على مستوى أقسام الدراسات والتخطيط بفروع الصندوق ومكاتبه
6	جدول (3) نتائج التحليل الرباعي SWOT (الفرص المتاحة والتهديدات والمخاطر) على مستوى أقسام الدراسات والتخطيط بفروع الصندوق ومكاتبه
8	جدول (4) نتائج التحليل الرباعي SWOT (نقاط قوة متوفرة لدى القسم) وتحويلها إلى أهداف ذكية Smart Goals لأقسام الدراسات والتخطيط بالفروع
9	جدول (5) نتائج التحليل الرباعي SWOT (نقاط الضعف موجودة داخل القسم) وتحويلها إلى أهداف ذكية Smart Goals لأقسام الدراسات والتخطيط بالفروع
12	جدول (6) نتائج التحليل الرباعي SWOT (الفرص المتاحة) وتحويلها إلى أهداف ذكية Smart Goals لأقسام الدراسات والتخطيط بالفروع
14	جدول (7) نتائج التحليل الرباعي SWOT (التهديدات والمخاطر) وتحويلها إلى أهداف ذكية Smart Goals لأقسام الدراسات والتخطيط بالفروع
5	شكل (1) خطة عمل الإدارة لسد الفجوة بين الوضع الحالي والرؤية المستقبلية
7	شكل (2) منهجية العمل المتبعة في الإجراءات التنفيذية
16	توصية الدراسة

## مقدمة

قناعة بأهمية التخطيط، وشعوراً بالمسؤولية الوظيفية لإدارة الدراسات والتخطيط، وانطلاقاً من اختصاصاتها الموكلة إليها بصفتها إحدى إدارات الهيكل التنظيمي للصندوق، وتنظيماً لسير العمل، واستناداً على قرار سيادة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام رقم (235) لسنة 2014م، بخصوص اعتماد رؤية صندوق الضمان الاجتماعي ورسالته وأهدافه وقيمه.

جاءت رؤيتنا " أن نقدم خدماتنا وفقاً لأعلى معايير الجودة بموظفين ذوي كفاءة ومؤسسة قادرة على الاستمرار في حماية الأجيال المتعاقبة ". رؤية تعكس الصورة الذهنية للمؤسسة، ومجموع الأهداف بعيدة المدى والقريبة.

وتمثلت رسالتنا " في الوفاء بحقوق المضمونين بما يشعرونهم بالرضا عن مستوى خدماتنا، وما نقدمه من منافع في توفير الاستقرار الاقتصادي والأمن الاجتماعي ". إنها ميزتنا ومصدر فخرنا بمؤسستنا.

ولطبيعة عمل الإدارة، المتمثل في أنها؛ المُحرِّك الرئيس نحو التنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم، لضمان التغذية الراجعة وإعادة الإدخال الجيد للبيانات، كان لزاماً على إدارة الدراسات والتخطيط، أن تسعى في كل الاتجاهات المتاحة، رغم معوقات التغيير، لتحقيق النجاح الجماعي وبلوغ الهدف في زمن محدد، للانتقال إلى الهدف التالي.

وتأسيساً على؛ الركائز الداعمة لنظام العمل والقيم المعرفية لدى إدارة الصندوق للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، التي طالما حثَّ عليها سيادة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، في كل اللقاءات والاجتماعات. أُجريت نقاشات وعُقدت ورش عمل بين موظفي إدارة الدراسات والتخطيط، بخصوص وضع خطة عمل للإدارة وأقسامها بالفروع والمكاتب، على أن يتم البدء بتقييم دور الأقسام ومن ثمَّ العمل على التقييم اللازم، لتأسيس وعي كافٍ لضمان سير العمل في المرحلة القادمة.

عليه، أعدنا مقترح خطة لتحديد الهوة بين الوضعية الحالية والوضع المأمول مستقبلاً. ويسرنا أن نرفع هذا الجهد المتواضع لسيادة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للصندوق، لإبداء الرأي والتوجيه.

أبو بكر سليمان الأزرق

مدير إدارة الدراسات والتخطيط

## أهداف الخطة

1. تفعيل اختصاصات أقسام الدراسات والتخطيط بفروع الصندوق ومكاتبه، من خلال:
  - الوقوف على كل التوصيات والقضايا العامة، والظواهر التي تعيق سير العمل وتطويره.
  - الإسهام في إثراء البحوث العلمية في مجال أنشطة الصندوق، والقضايا والانسدادات العالقة.
  - تحليل البيانات وتفسير النتائج، ووضعها في إطار يخدم تحقيق الأهداف.
2. دعم كفاءة رؤساء أقسام الدراسات والتخطيط والمنتسبين لها ورفعها، من خلال:
  - الحث على التفكير الإبداعي وتقديم الحلول والمقترحات.
  - إتباع المنهجية العلمية في جمع البيانات وتحليلها.
  - تقديم إطار فكري عن المفاهيم المتعلقة بدور التخطيط الناجح.
  - تطبيق المعايير العلمية في اختيار رؤساء الأقسام، بما يكفل ضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

## المنهجية المتبعة في إعداد الخطة

خلصت إدارة الدراسات والتخطيط، إلى تبني المنهجية التالية:

1. تقديم خطة مقترحة برسم تخطيطي توضيحي، مُقسمة إلى مراحل عمل ثلاث.
  2. جاء الإعداد، بصفته أولى خطوات المرحلة الأولى في الخطة، متزامناً مع طلب من المركز الليبي للاستشارات والتنمية البشرية، بتقديم برنامج تدريبي متخصص عن طبيعة الإدارة وطبيعة العمل الإداري. وتم العمل على إعداد إطار تدريبي يحتوي أحد عشر برنامجاً تدريبياً متخصصاً، تحت مسمى: " إعداد موظف بإدارة الدراسات والتخطيط وتطويره " .
  3. القيام بإسقاط التحليل الرباعي SWOT على أقسام الدراسات والتخطيط، لتحديد؛ وضعها الحالي ومدى إمكانية الاستفادة من الفرص المتاحة لديها، بهدف التطوير.
  4. جمع البيانات الخاصة بالتحليل الرباعي، الواردة من أقسام الدراسات والتخطيط بالفروع والمكاتب، المقدره بنسبة 75% من كل الفروع والمكاتب بالصندوق، وتحليلها. واعتمدت الإدارة هذه النسبة، باعتبار أن نقاط القوة والضعف الواردة بالتحليل، متكررة إلى حد كبير.
  5. الانتقال إلى الإجراءات التنفيذية:
- تحويل نتائج التحليل الرباعي إلى أهداف، كما في الجدول(1).

### جدول (1) تحويل نتائج التحليل الرباعي إلى أهداف

العنصر	الهدف العام
نقاط القوة	الدعم والتطوير
نقاط الضعف	المعالجة المناسبة
الفرص المتاحة	النمو المؤسسي
التحديات	الوقاية، أو التفكير في تحويلها إلى فرص يمكن استغلالها

- وضع أهداف تفصيلية واستراتيجية تنفيذ لكل هدف، ضمن الهدف العام لكل عنصر.
- عرض كل هدف تفصيلي على نموذج الأهداف الذكية Smart Goals.
- الوصول إلى أفضل نقطة لتحديد الهدف الذكي.
- وضع الخطة في شكلها النهائي مشتملة على:

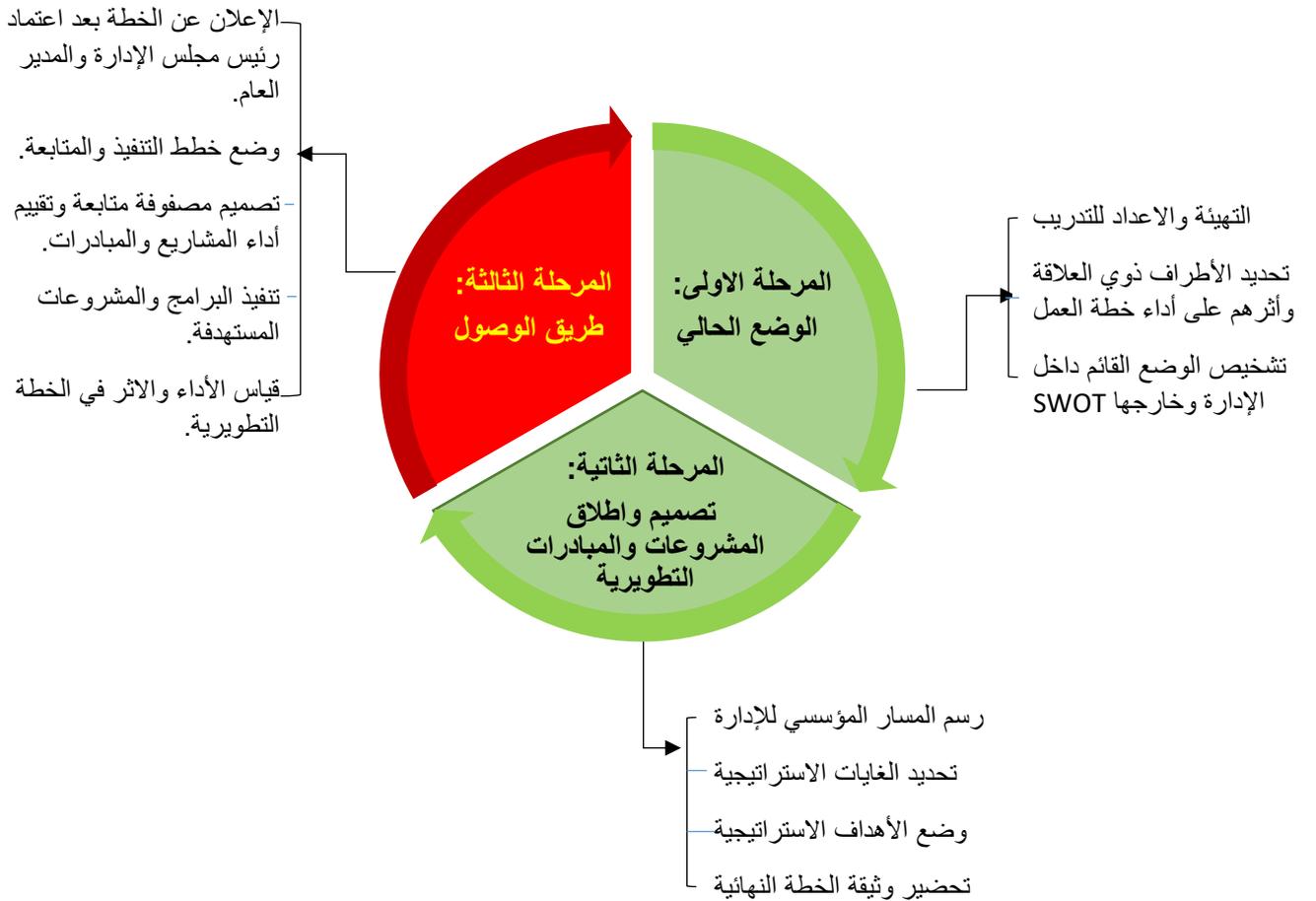
- ❖ خطة الإدارة في شكلها العام.
- ❖ جدول يبين الوضع الحالي للأقسام، من خلال بيانات التحليل الرباعي.
- ❖ جدول الأهداف العامة والتفصيلية، واستراتيجية التنفيذ.
- ❖ منهجية العمل ضمن الإجراءات التنفيذية.

### نتائج العمل ومخرجاته

1. المقارنة بين مجمل نقاط القوة والضعف لدى أقسام الدراسات والتخطيط، يعطي قراءة لا تتجاوز 20% من الأداء الفعلي لكل الأقسام، وهذا مؤشر يؤثر على المهنية الفنية للدراسات والتخطيط.
2. هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحديد ملامح المستقبل، منها إثبات فرضيات البحوث والدراسات العلمية، أو نفيها. فالبيانات والنتائج هي موجّهات التخطيط للتطوير، واقتراح البدائل نحو المستقبل.
3. الاستمرار على طريق النجاح مطلب استراتيجي، لكنه لا يتأتى مالم نمتلك رؤية واضحة لمعالم الغد. فاستشراف المستقبل، هو قاعدة معرفية تلتزم بصياغة الأهداف ورسم الخطط بشتى الصور المستقبلية والبديلة، مما يترتب عليها اختيار الأفضل.
4. الخبرة العملية الكمية للمورد البشري، مالم يصاحبها تطور في المعارف والقدرات والمهارات اللازمة (الخبرة النوعية)، ستظل جامدة رغم كثرة سنوات الخبرة العملية، لكونها تجتر في نفس العمل وأساليبه، دون أي تطوير نوعي.

## إدارة الدراسات والتخطيط

شكل (1) - خطة عمل الإدارة لسد الفجوة بين الوضع الحالي والرؤية المستقبلية



مراحل تم تنفيذها والانتهاؤها منها.

مراحل تحتاج لا اعتماد رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للانتقال الي مرحلة التنفيذ.

## إدارة الدراسات والتخطيط

جدول (2) - نتائج التحليل الرباعي SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف) بأقسام الدراسات والتخطيط بفروع الصندوق ومكاتبه

نقاط القوة	نقاط الضعف
1) قناعة الإدارة العليا بأهمية الدراسات والتخطيط.	1) عدم وجود موظفين ذوي كفاءة، لتفهم طبيعة عمل الدراسات والتخطيط.
2) التواصل المستمر مع مدير إدارة الدراسات والتخطيط.	2) ضعف الاتصال والتعاون بين أقسام الإدارة والأقسام المناظرة بالفرع.
3) توفير الأجهزة والشبكات اللازمة لأداء عمل القسم.	3) تداخل بعض الاختصاصات بين أقسام الإدارة والأقسام المناظرة بالفرع.
4) توفر المعلومات والبيانات الخاصة بأنظمة صندوق الضمان لدى قسم المعلومات.	4) تُحدّ مقاومة التغيير من نشاط القسم وانتقاله لبيئة عمل حديثة متطورة.
	5) الافتقار الى وجود لقاءات وورش عمل حول نشاط القسم.
	6) القصور في اجراء دورات تدريبية لرفع الكفاءة لدى الموظفين.
	7) عدم تمكين القسم من المشاركة في عضوية اللجان وتفعيل دوره بالفرع.
	8) عدم توفر قاعدة بيانات للقسم لغياب تعاون الأقسام الأخرى.
	9) عدم وجود مكتبة بالفرع تحتوي مراجع وكتب علمية.

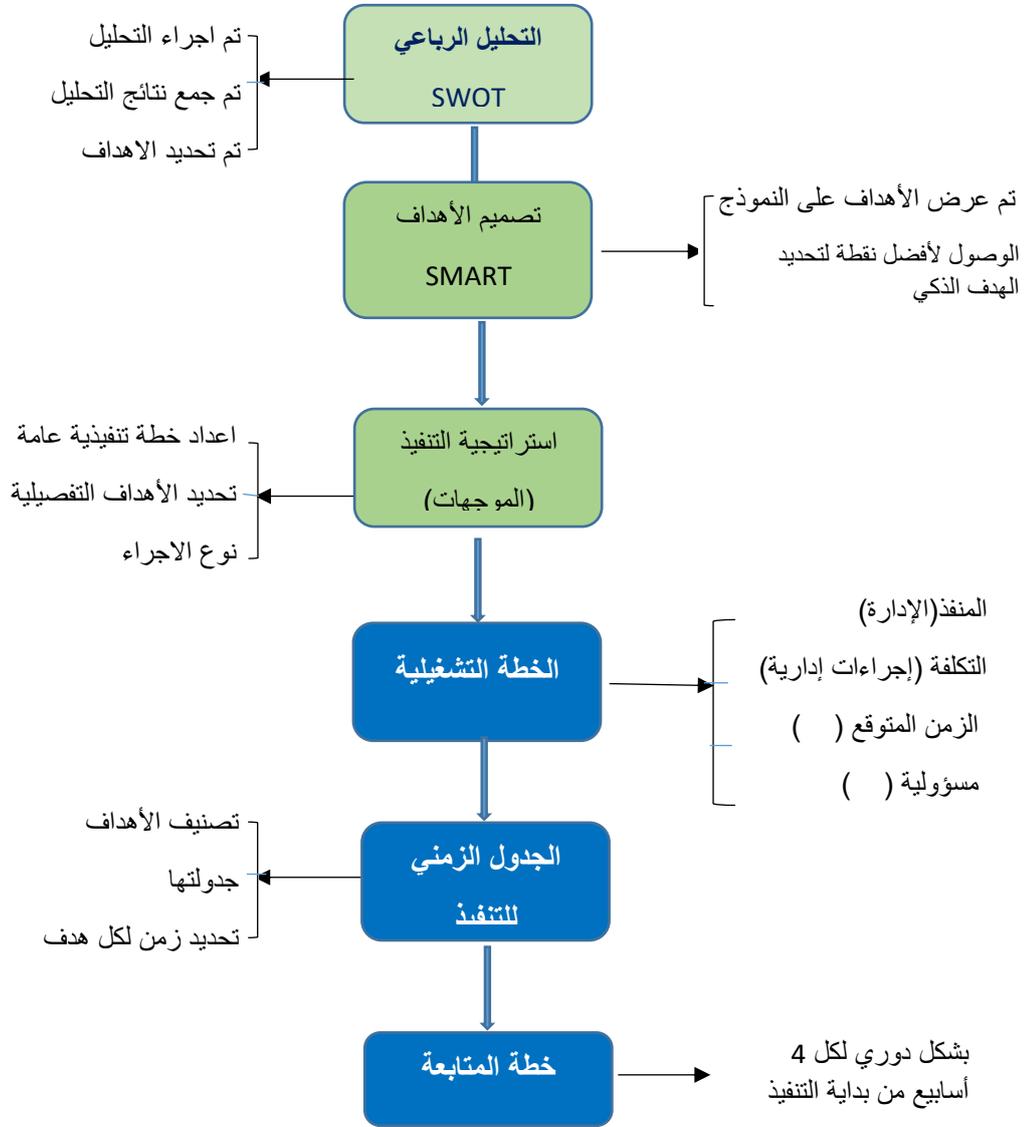
## إدارة الدراسات والتخطيط

جدول (3) - نتائج التحليل الرباعي SWOT (الفرص المتاحة والتهديدات والمخاطر) بأقسام الدراسات والتخطيط بفروع الصندوق ومكاتبه

الفرص المتاحة	التهديدات والمخاطر
1) استحداث وحدات فرعية لدعم نشاط القسم بالفرع.	1) استبعاد القسم وإقصائه عن المشاركة في أنشطة الفرع المختلفة.
2) اجراء البحوث والدراسات، وترجمة نتائجها الى خطط عمل.	2) الاستمرار في ترحيل الدورات التدريبية لأكثر من فترة زمنية.
3) استحداث وحدة متابعة بالفروع.	3) قلة الوعي الكافي باختصاصات الدراسات والتخطيط، وأهميتها

## إدارة الدراسات والتخطيط

شكل (2) - منهجية العمل المتبعة في الإجراءات التنفيذية



مراحل تم تنفيذها والانتهاء منها.

مراحل تحتاج لا اعتماد السيد / رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للانتقال الي مرحلة التنفيذ.

## إدارة الدراسات والتخطيط

جدول (4) - نتائج التحليل الرباعي SWOT (نقاط قوة متوفرة لدى القسم) وتحويلها إلى أهداف ذكية Smart Goals لأقسام الدراسات والتخطيط بالفروع

العنصر	الهدف العام	الهدف التفصيلي	استراتيجية التنفيذ
نقاط قوة متوفرة لدى القسم	الدعم والتطوير	<p>1. تفعيل اختصاصات أقسام الدراسات والتخطيط، حسب ما ورد بالدليل التنظيمي للصندوق، وتمكينها من الأداء عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعاون مع رئيس قسم الدراسات والتخطيط،</li> <li>- في مدة لا تتجاوز بداية الربع الرابع من العام 2020م.</li> </ul> <p>2. تنفيذ المتابعة والتقييم الدوري لنشاط أقسام الدراسات والتخطيط، من قبل إدارة الدراسات والتخطيط ويكون:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- في شكل تقرير دوري لنشاط الأقسام بالفروع.</li> <li>- في نهاية كل ثلاثة أشهر من العمل.</li> </ul> <p>3. وضع آلية لتقييم الأداء الفعلي للأقسام، من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد نسب الإنجاز والمعوقات، واقتراح الحلول.</li> <li>- في نهاية كل ثلاثة أشهر من التنفيذ.</li> </ul> <p>4. استعراض نتائج المتابعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة.</p>	<p>1. اتصال مدير إدارة الدراسات والتخطيط برئيس مجلس الإدارة والمدير العام، لإصدار تعليماته إلى مديري الإدارات والفروع والمكاتب، لتمكين القسم من أداء أعماله، وتفعيل اختصاصاته الواردة بالدليل التنظيمي.</p> <p>2. تصميم نموذج من قبل إدارة الدراسات والتخطيط، لمتابعة عمل الأقسام كل ثلاثة أشهر بطريقة موحدة.</p> <p>3. تصميم نموذج من قبل إدارة الدراسات والتخطيط لتقييم الأداء، وإعادة إدخال البيانات التي تحتاج إلى مراجعة باعتماد أسلوب التغذية الراجعة.</p> <p>4. إعداد التقرير، وعقد ورش عمل للمعنيين، لعرض النتائج ومناقشتها ووضع الحلول والإجراءات التصحيحية، وخطة العمل المناسبة للتنفيذ.</p>

## إدارة الدراسات والتخطيط

جدول (5) - نتائج التحليل الرباعي SWOT (نقاط ضعف موجودة داخل القسم) وتحويلها إلى أهداف ذكية Smart Goals لأقسام الدراسات والتخطيط بالفروع

العنصر	الهدف العام	الهدف التفصيلي	استراتيجية التنفيذ
نقاط ضعف موجودة داخل القسم	المعالجة	<p>1. توفير الكفاءات المتخصصة المُتفهمّة لطبيعة عمل الدراسات والتخطيط لكل قسم، في مدة أقصاها بداية الربع الرابع من العام 2020م. بحيث تشمل هذه الكفاءات على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصص باحث اجتماعي(2).</li> <li>- تخصص إحصائي (1).</li> <li>- تخصص تخطيط وإدارة (1).</li> <li>- تخصص برمجة (1).</li> <li>- تخصص طباعة (1).</li> </ul> <p>2. وضع آلية للحد من مقاومة التغيير، لتعزيز التعاون والتنسيق والاتصال، بين قسم الدراسات والتخطيط والأقسام المناظرة بالفروع، من خلال عقد خمسة لقاءات وثلاث ورش عمل داخل الفرع، لتقليل من مخاطر مقاومة التغيير، برئاسة رئيس قسم الدراسات والتخطيط، وذلك خلال الثلاثة أشهر الأولى من التنفيذ.</p>	<p>1. اتصال مدير إدارة الدراسات والتخطيط برئيس مجلس الإدارة والمدير العام، لمنح الإذن للإدارة باختيار المؤهلات المتخصصة بطبيعة عمل الوحدات، بالتنسيق مع كل من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدير إدارة الشؤون الإدارية والخدمات،</li> <li>- ورئيس مكتب شؤون العاملين بالإدارة العامة.</li> </ul> <p>2. تعاون إدارة الدراسات والتخطيط مع مديري الفروع، لدعم الاتصال الفعال بين الوحدات، للتأكيد على أهمية تبادل البيانات والمعلومات ذات العلاقة بطبيعة العمل بالوحدات، للحد من مقاومة التغيير داخل الفروع، وباعتبار أن الأهداف مشتركة.</p>

العنصر	الهدف العام	الهدف التفصيلي	استراتيجية التنفيذ
نقاط ضعف موجودة داخل القسم	المعالجة	<p><b>3.</b> نشر الوعي بأهمية اختصاصات الدراسات والتخطيط بالفروع، والحث على العمل الجماعي، من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاتصال المباشر بأقسام الإعلام والتوعية الضمانية.</li> <li>- تصميم برنامج مشترك موحد لنشر الوعي بأهمية التخطيط في فترة الثلاثة أشهر الأولى من التنفيذ.</li> <li>- التأسيس لفهم واع بأهمية الدراسات والتخطيط عند التنفيذ، في مدة متزامنة مع إطلاق الخطة التنفيذية لإدارة الدراسات والتخطيط وإعلانها، في بداية الربع الرابع لعام 2020م.</li> <li>- نسبة المستهدفين من رؤساء الأقسام عن كل فرع من البرنامج 5%.</li> </ul> <p><b>4.</b> توفير الدورات التدريبية المتاحة، لرفع الكفاءة وتوطين المعرفة لدى الموظفين بالأقسام، وذلك ضمن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- البرنامج التدريبي المتخصص بطبيعة عمل إدارة الدراسات والتخطيط المعتمد مسبقا، بعدد:</li> <li>- 11 برنامجا تدريبيا متخصصا.</li> <li>- التنسيق مع المركز الليبي للاستشارات والتنمية البشرية، في إمكانية ترتيب أولويات التنفيذ، تمهيدا لمراحل تنفيذ الخطة.</li> <li>- على ان يتم البدء بالتدريب في بداية الربع الأول لعام 2021م والانتهاء منه مع نهاية الربع الثالث لعام 2021م.</li> <li>- عدد المشتركين بالبرنامج، هم جميع رؤساء أقسام الدراسات والتخطيط بالفروع.</li> </ul>	<p><b>3.</b> بناء شراكة عمل بين إدارة الدراسات والتخطيط وإدارة الإعلام والتوعية الضمانية، لوضع خطط توعوية لنشر أهمية اختصاصات القسم بالفرع، مع تضمينها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مواكبة كل المراحل التنفيذية للخطة.</li> <li>- تعزيز الدعم للمرحلة التالية.</li> </ul> <p><b>4.</b> تواصل إدارة الدراسات والتخطيط مع المركز الليبي للاستشارات والتنمية البشرية، لاستيضاح مدى إمكانية تنفيذ الدورات التخصصية المتاحة خلال بداية العام 2021م، وذلك حسب أولوية الإعداد.</p>

العنصر	الهدف العام	الهدف التفصيلي	استراتيجية التنفيذ
نقاط ضعف موجودة داخل القسم	المعالجة	<p>5. إعداد قاعدة بيانات بأقسام الدراسات والتخطيط، ذات علاقة بطبيعة عملها، وذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حسب نوع البيانات المطلوبة لكل هدف من أهدافها المرحلية.</li> <li>- نوع البيانات المطلوبة لإعداد الدراسات.</li> <li>- نوع البيانات المطلوبة للتخطيط للنتائج.</li> </ul> <p>على أن تكون مدة الإعداد خلال الربع الرابع لعام 2020م.</p> <p>6. إنشاء مكتبة إلكترونية علمية تشمل مجالات الدراسات والتخطيط، لتكون مصدرا علميا داخليا لأقسام الدراسات والتخطيط بالفروع، بحيث تحتوي على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ما لا يقل عن خمسة مراجع علمية موثوقة، في مجالات طرق البحث وكيفية استخلاص النتائج العلمية.</li> <li>- ما لا يقل عن خمسة مراجع علمية موثوقة، في مجال التخطيط وكيفية تحويل النتائج إلى أهداف.</li> </ul> <p>على أن تكون مدة إنشاء المكتبة المطلوبة، قبل بداية تنفيذ الخطة، ومصاحبة لفترة التدريب التخصصي لرؤساء الأقسام بالفروع.</p>	<p>5. إعداد النموذج الأول من قبل إدارة الدراسات والتخطيط، من خلال المعلومات الواردة من الأقسام التابعة لها بالفروع، ويقدم إلى مديري الفروع والمكاتب، يشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أهم القضايا التي تحتاج إلى دراسات علمية بحثية، للكشف عن مسبباتها.</li> <li>- أهمية العمل ضمن فرق تخدم أهداف الفرع، ومنها أهداف الصندوق.</li> <li>- أهمية البيانات المطلوبة لإجراء الدراسات أو التخطيط لنتائجها.</li> <li>- دقة المعلومة وصحتها ووقيتها، يؤكد ضمان العائد من النتائج المرجوة.</li> </ul> <p>6. تقديم التصميم الأولي من إدارة الدراسات والتخطيط، الى رؤساء الأقسام التابعة لها بالفروع، يتضمن الخطوط العامة لمحتويات المكتبة الإلكترونية لديها.</p>

## إدارة الدراسات والتخطيط

جدول (6) - نتائج التحليل الرباعي SWOT (الفرص المتاحة) وتحويلها إلى أهداف ذكية Smart Goals لأقسام الدراسات والتخطيط بالفروع

العنصر	الهدف العام	الهدف التفصيلي	استراتيجية التنفيذ
الفرص المتاحة	النمو المؤسسي	<p><b>1.</b> استحداث وحدات فرعية لتعزيز دورها بالفروع، لدعم العمل الفعلي بطريقة أفقية، على أن يتم ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- في النصف الأول من العام 2021م.</li> <li>- والرجوع الي المقترح التطويري لهيكل الإدارة، المقدم في عام 2017م.</li> <li>- وضع مواصفات لشاغلي رئاسة الأقسام والوحدات بالفروع، وإعداد أوصاف وظيفية للوظائف بالأقسام.</li> </ul> <p><b>2.</b> إجراء بحوث ودراسات علمية، على مواطن الاختناقات في العمل، لمعرفة مسبباتها واقتراح الحلول المناسبة لها، على أن يتم تحديد الأولويات والعدد المستهدف لإجراء الدراسات من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التقارير الواردة إلى الإدارة من أقسامها بالفروع.</li> <li>- تحديد القضايا العامة.</li> </ul> <p>وذلك في مدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر قبل بداية التنفيذ، تجهيزا لوضعها موضع التنفيذ.</p>	<p><b>1.</b> مخاطبة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، بشأن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الدراسات والتخطيط، وإبداء الرأي والتوجيه بخصوص الهيكل المقترح المقدم من الإدارة.</p> <p><b>2.</b> مشاركة إدارة الدراسات والتخطيط لرؤساء أقسام بالفروع، لتحديد القضايا التي قد تعيق سير العمل، ليتم:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء دراسات بحثية بشأنها لمعرفة مسبباتها.</li> <li>- ترتيب أولوياتها حسب درجة التأثير.</li> <li>- الوقوف على النتائج المتحصل عليها حاليا لتضمينها في إطار خطة الإدارة.</li> </ul>

العنصر	الهدف العام	الهدف التفصيلي	استراتيجية التنفيذ
الفرص المتاحة	النمو المؤسسي	<p><b>3.</b> التنسيق مع وحدة المتابعة بالفروع، للوصول إلى أفضل معدلات أداء، وتصحيح الأخطاء، من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنسيق مع رؤساء أقسام الدراسات والتخطيط.</li> <li>- تبادل المعلومات ومتابعة التنفيذ.</li> <li>- تحديد أسباب القصور في تحقيق الأهداف.</li> </ul> <p>على أن تكون الفترة مصاحبة لبداية التنفيذ الفعلي للخطة، المقترحة مع بداية النصف الأول لعام 2021م.</p> <p><b>4.</b> العمل مع أقسام الجودة بالفروع، للتعرف على القراءة الحقيقية لمستويات الأداء خلال الثلاثة أعوام السابقة، وذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بتشكيل فريق مع رؤساء أقسام الدراسات والتخطيط.</li> <li>- تحديد الفجوة بين القراءات الحالية والمتوقعة.</li> <li>- إطلاق برنامج تطويري للرفع من مستوى الأداء، لفترة تنتهي في الربع الأول من العام 2021م.</li> </ul>	<p><b>3.</b> وضع شراكة عمل بين إدارة الدراسات والتخطيط وإدارة شؤون الفروع، بالتعاون بين أقسامها وأقسام الدراسات والتخطيط بالفروع، باعتبار أن الأهداف مشتركة.</p> <p>من خلال، إعداد تقارير دورية عن نتائج المتابعة.</p> <p><b>4.</b> إعداد برنامج عمل بين؛ إدارة الدراسات والتخطيط وإدارة الجودة والتفتيش وتقييم الأداء، لوضع آلية للتنسيق مع أقسام الدراسات والتخطيط في دعم الأداء الأمثل، والارتقاء بمعدلات الأداء بالفروع.</p>

## إدارة الدراسات والتخطيط

جدول (7) - نتائج التحليل الرباعي SWOT (التحديات والمخاطر) وتحويلها إلى أهداف ذكية Smart Goals لأقسام الدراسات والتخطيط بالفروع

العنصر	الهدف العام	الهدف التفصيلي	استراتيجية التنفيذ
التحديات والمخاطر	الوقاية	<p>1. تفعيل اختصاصات أقسام الدراسات والتخطيط داخلياً، انطلاقاً من الاختصاصات الواردة بالدليل التنظيمي للصندوق، من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رؤساء أقسام الدراسات والتخطيط بالفروع.</li> <li>- البدء بالوحدات المستهدفة.</li> <li>- الوصول إلى فرع نموذجي، يعمل ضمن خطة وأهداف مرحلية.</li> <li>- تعميم المرحلة الأولى للأهداف وآلية العمل المتبعة، على جميع الأقسام بالفروع. وذلك بالتزامن مع بداية إطلاق الخطة التنفيذية للإدارة.</li> </ul> <p>2. الاعتماد على التطوير الذاتي للمهارات الشخصية، وزيادة المعرفة بمجالات الدراسات والتخطيط، حيث يقوم رؤساء الأقسام بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الرجوع الى دليل الاسترشاد المعمم سابقاً.</li> <li>- الاطلاع والبحث على كل ما من شأنه زيادة المعرفة، باختصاصات العمل الموكلة إلى أقسامهم.</li> <li>- طلب الرأي المشورة من المختصين والاستشاريين.</li> </ul> <p>شريطة أن يتم ذلك، في مدة لا تتجاوز بداية تنفيذ المرحلة الأولى من أهداف الخطة.</p>	<p>1. قيام إدارة الدراسات والتخطيط مع رؤساء الأقسام التابعة لها بالفروع، بوضع خطة عمل داخل الفرع، وتقديم مقترحات وآراء من خلال اختصاصها، لرفع الجهد الفعلي للقسم، وإحالتها إلى مدير إدارة الدراسات والتخطيط عن طريق مدير الفرع بشكل دوري.</p> <p>2. مشاركة إدارة الدراسات والتخطيط لرؤساء الأقسام التابعة لها بالفروع، باتباع منهجية علمية موثوقة، في كيفية الاستفادة القصوى من البيانات الواردة إلى القسم، والعمل على تحليلها وتحويل نتائجها إلى خطط لدعم أداء الأقسام بالفروع.</p>

العنصر	الهدف العام	الهدف التفصيلي	استراتيجية التنفيذ
التهديدات والمخاطر	الوقاية	<p><b>3.</b> دعم رؤساء الأقسام للعملية التخطيطية، وتوضيح أهمية الدراسات والتخطيط في الفرع، من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة النقاشات العلمية حول الدراسات والتخطيط.</li> <li>- توضيح أهمية العمل ضمن خطط مرحلية.</li> <li>- أهمية الحصول على نتائج ومؤشرات دقيقة.</li> <li>- استبعاد العمل العشوائي، والسير نحو تحقيق أهداف حقيقية، ترفع من مستويات الأداء بالفروع.</li> <li>- أهمية تحديد مواطن الضعف والاختناقات في العمل، لتفادي تكرارها في المستقبل.</li> </ul> <p>شريطة ألا تتجاوز المدة المقترحة، بداية تنفيذ المرحلة الأولى من أهداف الخطة، للوصول إلى أكثر مشاركة عند كل خطوة من التنفيذ.</p>	<p><b>3.</b> إطلاق برنامج من إدارة الدراسات والتخطيط لرؤساء الأقسام التابعة لها بالفروع، يختص بإدارة النقاشات العلمية مع الأقسام والأقسام المناظرة بالفروع، لتوضيح دورها وأهمية النتائج المتحصلة عليها، من خلال العمل في إطار خطط وأهداف محددة، تخدم أهداف الفرع ومنها أهداف الصندوق.</p>

## توصية الدراسة:

ما توصى به هذه الدراسة، هو ضرورة تبني برنامج خاص لبعض القيادات الشابة المتميزة بالصندوق، على أن يتم إرسالهم لبعض المعاهد البريطانية أو حتى الأميركية، وذلك بهدف:

- ✓ رفع مستوى التعرّف على الثقافات الأخرى، وكيفية التعامل مع البشر على مستوى كافة مناحي الحياة. الأمر الذي يعنى اتساع مدارك الفرد من حيث الإلمام بالمعالجات الثقافية لمختلف القضايا الكبيرة منها والصغيرة، على مستوى العمل والمستوى الثقافي.
- ✓ تعلّم واكتساب المعرفة باللغة الإنجليزية، الأمر الذي من شأنه فتح آفاق العلم والمعرفة أمام القيادي، بالاطلاع على المعارف المختلفة باللغة الإنجليزية.
- ✓ الاستفادة من نقل التجارب الإيجابية لدى الغير، إلى الممارسة الإدارية على المستوى المحلي الليبي.
- ✓ تأهيل القياديين على الاحتكاك بنظرائهم في مؤسسات الضمان على المستوى الإقليمي والدولي، وقدرتهم على حضور الندوات والمؤتمرات وحلقات النقاش، على المستوى الدولي والمساهمة الإيجابية والتفاعل المثمر، الذي يحدث نتيجة قدرتهم في التواصل مع الغير باللغة الإنجليزية والتفاعل معهم.