

## عرض عام

### توصيف موجز

يقدم هذا "الدليل الإرشادي" نموذجاً لكيفية إجراء منظمة/ مشروع ما عملية تخطيط استراتيجي. فهو يغطي التخطيط للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، بشموله المسائل الأساسية اللازمة لتوجيه عملية التخطيط الاستراتيجي؛ ويحدد، من ثم، إطار العمل الاستراتيجي لأنشطة المنظمة أو المشروع. فإطار العمل الاستراتيجي هذا هو الذي يمنح الأنشطة انسجامها واتجاهها. كما أننا أضفنا تمارين عملية يمكن استخدامها أثناء القيام بعملية تخطيط استراتيجي. وبالتالي، فإن هذا "الدليل الإرشادي" يوسع المدخل.

### لماذا إصدار "دليل إرشادي" تفصيلي للتخطيط الاستراتيجي؟

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي لبّ عمل أي منظمة. فمن دون إطار عمل استراتيجي لن تعرف في أيّ اتجاه ستسير ولماذا. وإذن، ليس مهماً في الواقع كيف وصلت إلى حيث أردت! إن هذا "الدليل" يقدم لك طريقاً إلى التخطيط الاستراتيجي التفصيلي. وفي وسعك أن تكرر الطريقة (method) في أي منظمة أو مشروع يحتاجان إلى التخطيط الاستراتيجي.

وثمة دليل إرشادي آخر أصدرته "سيفيكوس" تصدّى لاستعراض التخطيط (Overview of Planning). فالدليل المنوّه به سيساعدك على تبين كيفية مطابقة التخطيط الاستراتيجي مع عملية التخطيط الكلية. وأما "الدليل الإرشادي" تحت عنوان: "تخطيط العمل" (Action Planning) فيتيح لك التعامل مع العملية في مراحلها التالية المقبلة؛ في حين أنّ "الدليل الإرشادي" الصادر تحت عنوان: "المراقبة والتقويم" (Monitoring & Evaluation) سيساعدك على توسيع عملية تقويم الأثر. إنك تقوم بعملية تخطيط استراتيجية لتساعد مشروعك أو منطمتك على أن تُحدث أثراً حاسماً وبيئياً.

### من ينبغي أن يستخدم هذا "الدليل الإرشادي"

سيساعدك هذا "الدليل الإرشادي" إذا كنت لا تتمتع إلا بتجربة محدودة في مجالي التخطيط أو التخطيط الاستراتيجي. وقد لا يكون سبق لك الانخراط في تسيير منظمة أو مشروع أو دائرة (قسم) ما. أو قد لا يكون سبق لك الانخراط في الجانب التخطيطي من العمل قبلاً. أو قد لا يكون سبق لك التركيز دائماً على تخطيط العمل، وأنت اكتشفت، الآن، مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي. فإذا كان التخطيط الاستراتيجي أمراً جديداً بالنسبة إليك، فسيكون هذا "الدليل الإرشادي" أداة مفيدة.

### متى يكون هذا "الدليل الإرشادي" مفيداً

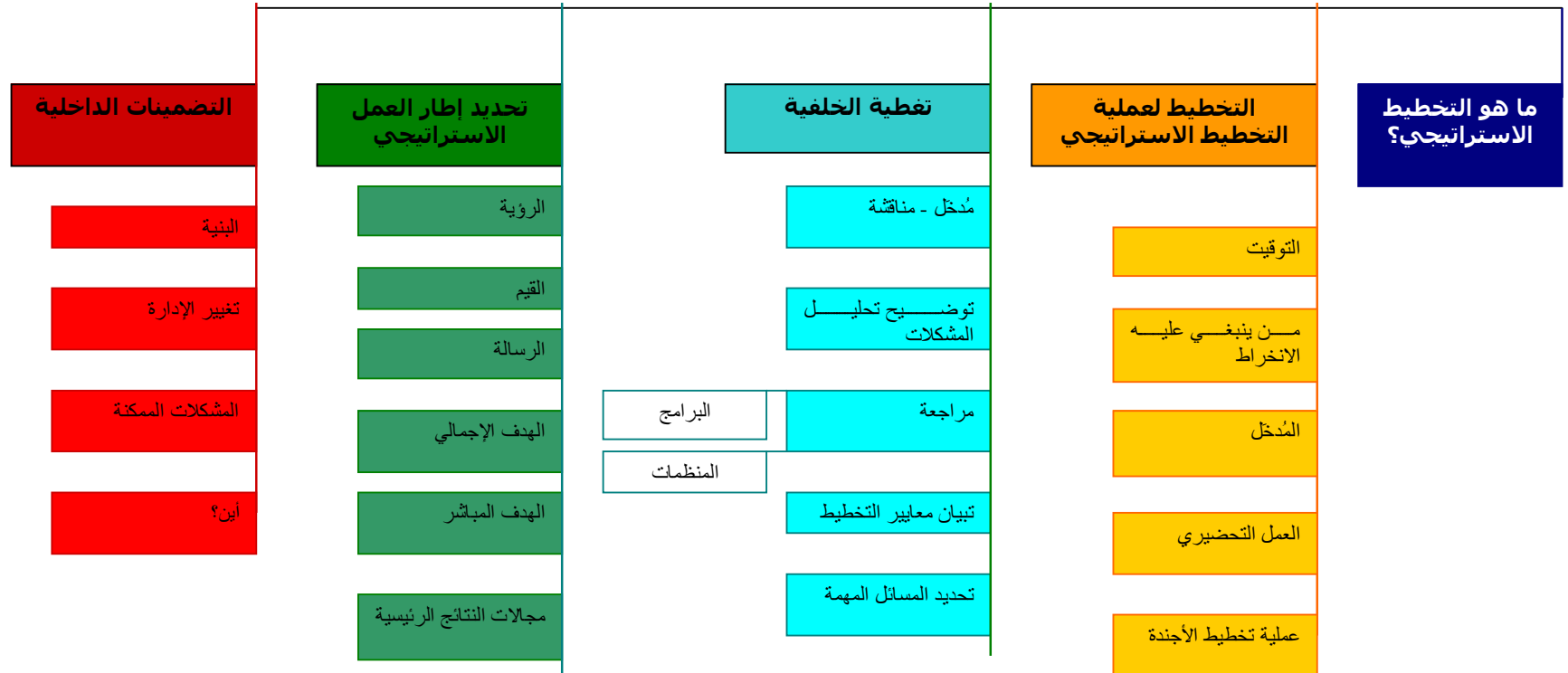
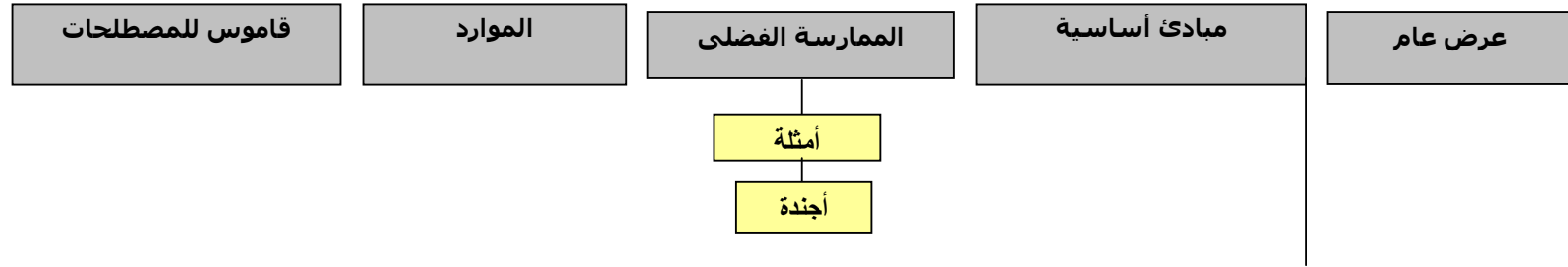
ستجد هذا "الدليل الإرشادي" مفيداً حينما:

- تكون في حاجة إلى التخطيط استراتيجياً، فضلاً عن تخطيط عملائي، والتميز بين الأمرين.
- تحتاج إلى بعض الأفكار لمساعدة على وضع خطة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- تبدأ التخطيط لمشروع أو منظمة جديدين.
- تشعر أنك تحتاج إلى مراجعة إطار عملك الاستراتيجي واستعراضه.



# التخطيط الاستراتيجي

## التخطيط الاستراتيجي



### دليل التخطيط الاستراتيجي الإرشادي

بقلم: جانيت شابيرو (البريد الإلكتروني: [nellshap@hixnet.co.za](mailto:nellshap@hixnet.co.za)) 3

## مبادئ أساسية

### ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

الاستراتيجية عبارة عن مقارنة وخطة كليتين شاملتين. واذن، فالتخطيط الاستراتيجي هو تخطيط كلي شامل يُسهّل إدارة جيدة لعملية ما. فالتخطيط الاستراتيجي يأخذك خارج مجال العمل اليومي التفصيلي الذي تضطلع به منظمك أو مشروعك. فهو يتيح لك أن تطلع على الصورة الكبيرة المُنصّلة بما تقوم به في أي اتجاه ستسير. وهو، أي التخطيط الاستراتيجي، يبيّن لك بوضوح ماذا تود القيام به وتحقيقه وكيف يمكنك تحقيقه، على نحو يختلف عن خطة عمل تتناول عمليات النشاط اليومي.

إنّ التخطيط الاستراتيجي يمكنك من الإجابة على الأسئلة التالية:

- من نحن؟
- ما هي قدراتنا التي نحوزها/ ماذا يمكننا أن نفعل؟
- أيُّ المشكلات نعالج؟
- ما هو الفرق الذي نود إحداثه؟
- أي المسائل الحاسمة ينبغي علينا الاستجابة لها؟
- أين يجب أن نخصّص مواردنا؟/ ماذا يجب أن تكون أولوياتنا عليه؟

وما أن تجيب على هذه الأسئلة، يصبح من السهل أن تجيب على التساؤلات التالية:

- ما الذي ينبغي أن يكون هدفنا المباشر؟ (أنظر القسم المتعلق بـ "الأهداف المباشرة").
- كيف ينبغي لنا أن ننظم أنفسنا لتحقيق هذا الهدف؟ (أنظر القسم المتعلق بـ "تضمينات داخلية").
- من سيقوم بماذا ومتى؟ (أنظر "الدليل الإرشادي": تخطيط العمل").

إنّ الخطة الاستراتيجية لا تتسم بالصرامة والجمود؛ بل إنها تمنحك المعايير التي ستعمل من ضمنها. ولذا، فمن المهم أن:

- تبني عملية تخطيطك الاستراتيجي على فهم واقعي للبيئة الخارجية (أنظر القسم المتعلق بـ "المُدخَل-المناقشة")؛
- تستخدم عملك الذي قمت به للتوّ بغية توسيع فهمك للبيئة الخارجية ولقدراتك ومواطن قوتك وضعفك (أنظر القسم المتعلق بـ "المراجعة").

### التخطيط لعملية تخطيط استراتيجي

، أثناء اجتماع نظامي أو أثناء اجتماع الكادر (الموظفين). فهي تتطلب تخطيطاً يقظاً لإقامتها، بحيث تكون العملية دقيقة وشاملة ومحيطية. وعندما تطور أو تراجع خطة استراتيجية، فأنت تقوم، عادة، بوضع معايير عمل لمنظمتك، لمدة تتراوح بين عامين وثلاثة أعوام أو أكثر. ولذا، فإنه لمن المُجدي صرف الوقت والطاقة على التخطيط لعملية التخطيط الاستراتيجي.

### التوقيت

في ما يلي الأسئلة التي ينبغي طرحها:

- متى تحتاج إلى عملية تخطيط استراتيجي؟
- كم من المرات تحتاج إلى إجراء عملية تخطيط استراتيجي؟
- عند أي نقطة في دورة تنظيمية أو مشروعية ستكون بحاجة إلى القيام بعملية تخطيط استراتيجي؟
- ما هي المدة الزمنية التي ينبغي أن تستغرق عملية تخطيط استراتيجي؟

ثمّة بعض اقتراحات:

- أنت تحتاج إلى عملية تخطيط استراتيجي عندما تحتاج وظائف إطار العمل الاستراتيجي ضمن منظمتك أو مشروعك إلى التطوير والتوضيح أو التعزيز. في الصفحة التالية ستجد استنباطاً يساعدك على أن تقرّر ما إذا كانت منظمتك أو مشروعك يحتاجان إلى تنظيم عملية تخطيط استراتيجي أم لا.
- لا تُجر عملية تخطيط استراتيجي أكثر من مرة واحدة خلال عامين، ما لم يتغيّر السياق الخارجي أو الداخلي على نحو دراماتيكي. وعادة ما يكون إجراء العملية هذه مرة واحدة خلال ثلاث سنوات كافياً. وهذا لا يستثنيك من القيام بمراجعة استراتيجية بوتيرة أكبر، أي مرة واحدة في كل سنة. والمراجعة الاستراتيجية عادةً ما تكون سريعة؛ إذ لا تستغرق أكثر من يوم واحد للنظر في إطار عملك الاستراتيجي، إزاء ما يحدث داخلياً أو خارجياً، وذلك كنوع من التحقق الواقعي الفعلي.
- ثمّة أوقات مختلفة في دورة حياة مشروع أو منظمة ما، حيث يكون من المُجدي القيام بعملية تخطيط استراتيجي. إذاً، وعلى سبيل المثال، فعندما تشرع في مشروع جديد أو منظمة جديدة، يصبح لزاماً عليك إجراء عملية تخطيط استراتيجي. فإذا توقّر لديك تفويض أساسي لمنظمتك أو لعملك، بما أدى إلى صياغة توصيات ملوهاً بالتحدي، عندئذٍ قد تقرّر القيام بإجراء عملية تخطيط استراتيجي فورية فيما بعد. وحينما تبلغ نهاية مرحلة رئيسية نم مشروع ما، فمن المهم أن تراجع التقدم المحقّق والإعداد للمرحلة التالية المقبلة من خلال عملية تخطيط استراتيجي.
- ليس من الممكن إجراء عملية تخطيط استراتيجي دقيقة في أقل من ثلاثة أيام. وإذا لم تعدد قبلاً إلى القيام بهذا النوع من العمليات، فالأمر يستلزم منك من أربعة إلى خمسة أيام.

### ٢ استبيان: هل نحتاج إلى عملية تخطيط استراتيجي؟

على فريق الإدارة التابع للمنظمة أو المشروع العمل من خلال الاستبيان التالي:

حيث يكون للبيان جزءان، وحيث تُجيب "حتمًا" على أحد الجزأين ولكن ليس على الآخر، عليك، إذن، أن تستمر بإجابة أضعف. إذن، وعلى سبيل المثال، في التصريح أو البيان الأول، حيث قد يكون في إمكانك الإجابة بـ "حتمًا"، عندئذٍ تكون لدى منطمتك رؤية واضحة، ولكنك لست متأكدًا مما إذا كان هناك إجماع أو توافق حول هذه الرؤية. جوابك، عندئذٍ، سيكون: "ليس حتمًا".

جمع نقاط مشروعك أو منطمتك كما يلي حيا كل تصريح:

حتمًا	=	1
يمكن/ لست متأكدًا	=	2
ليس حتمًا	=	3

إذا كان مجموع نقاطك 20 أو أكثر، عندئذٍ تكون منطمتك أو مشروعك مستعدين لعملية تخطيط استراتيجي. وإذا كان مجموع النقاط 15، أو بين 15 و20 نقطة، عندئذٍ قد تستفيد منطمتك أو مشروعك من عملية تخطيط استراتيجي. أما إذا كان هذا المجموع يقل عن 15 نقطة، فلن يكون هناك إلحاح، ولكن ينبغي عليك أن تجري عملية تخطيط استراتيجي على الأقل بعد مضي ثلاث سنوات على عملية التخطيط الاستراتيجي الأخيرة.

النقاط	ليس حتمًا	يمكن لست متأكدًا	حتمًا	البيان
				تتمتع المنظمة/ يتمتع المشروع برؤية واضحة إلى ما يريد تحقيقه، وليس ثمة إجماع حول هذه الرؤية.
				غالبًا ما نوقشت مسائل القيم في المنظمة/ المشروع، وثمة موافقة على أساس المنظمة/ المشروع القيمي.
				يعكس بيان المنظمة/ المشروع الرسالي (بيان المهام أو الرسالة) الراهن بوضوح ماذا تفعل المنظمة/ المشروع ولمن تفعل ولماذا يُنم عملها بالأهمية.
				تعكس المنظمة/ يعكس المشروع بانتظام مواطن قوتها وضعفها والفرص والمخاطر الموجودة في البيئة.
				تتمتع المنظمة/ يتمتع المشروع بأهداف وغايات واضحة لِمَا تريد/ يريد تحقيقه – وهذه الغايات غايات SMART [أنظر "قاموس المصطلحات" لمعرفة معنى هذا المصطلح "سمارت"].
				تجد المنظمة/ يجد المشروع سهولة في ترتيب الأولويات والتميز ما بين ينبغي عليهما عمله وبين ما يجب عمله وما ترغب في أن تعمله.
				لدى المنظمة/ المشروع مؤشرات واضحة يقيسان بها أثر أعمالهما.
				إنّ الطريقة التي ينهيكل بها داخلياً كل من المنظمة/ المشروع مهمة من حيث الكفاءة والفعالية.
				العمل الذي يقوم به كل من المنظمة/ المشروع يطابقهما – أي إنّ مجالات العمل يطابق بعضه بعضاً.



## التخطيط الاستراتيجي

إنّ السياقين الخارجي والداخلي اللذين يعمل فيهما كل من المنظمة/ المشروع يتّسمان، نسبياً، بالاستقرار، ولم تبرز في السنة الماضية تحديات رئيسية.

إجمالي النقاط: \_\_\_\_\_

## على من ينبغي الانخراط

لمعرفة من ينبغي عليه أن ينخرط في مختلف مراحل الطيف التخطيطي، راجع "الدليل الإرشادي" المتعلق بـ "استعراض التخطيط"، قسم: "من يخطط؟"

ثمة سؤالان هنا يُطرحان:

- من ينبغي عليه أن يشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- من ينبغي عليه أن يُسهّل عملية التخطيط الاستراتيجي؟

### من ينبغي عليه الحضور؟

تساعد عملية التخطيط الاستراتيجي المنظمة على توضيح إطار عملها الاستراتيجي أو تعزيزه أو بنائه. ففي هذا الإطار تُتضمّن قيم المنظمة ورويتها. وبسبب ذلك، فمن المهم أن تتخرط المنظمة بكليتها على الأقل في جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي. وإننا نقترح التالي:

مرحلة التخطيط الاستراتيجي	على من ينبغي الانخراط؟
تخطيط العملية	فريق إدارة المنظمة أو المشروع.
فهم السياق	كل الكادر وأعضاء المجلس: يجب أن ينخرط الكادر الإداري إذا كان يهمهم فهم مسائل المنظمة ومشكلاتها.
مناقشة الرؤية والقيم والرسالة (المهام)	كل الكادر وأعضاء المجلس: من المهم جداً أن ينخرط الكادر كله، بما فيه الكادر الإداري، في هذه المناقشة، لأنّ من المرجح أن يوفر ذلك جملة من المبادئ التشغيلية العملية؛ وبكلام آخر: لتوضيح مسألة لماذا يُتوقع من الأشخاص القائمين بالعمل في المنظمة أو المشروع أن يتصرفوا بطريقة معينة.
مراجعة مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر	برنامج أو كادر محترف لمجمل هذه العملية؛ بما في ذلك الكادر الإداري في المناقشات حول مواطن القوة والضعف.
مناقشة الخيارات الاستراتيجية والغايات	الكادر المحترف وأعضاء المجلس
البنية التنظيمية	فريق الإدارة مع مُدخلات يساهم بها باقي الكادر.



### استخدام مُيسرٍ خارجي

نوصي بالاستفادة من مُيسرٍ ماهر خارجي (أي من خارج المنظمة أو المشروع) بُغية وضع عملية تخطيط استراتيجي كاملة، بحيث:

- يكون هناك شخص مسؤول محدّد (مكلف) المحافظة على النظام، منعاً للمسائل من أن تُشخّصن، والإبقاء على العملية في المسار دون حدوث أي تورُّط عاطفي.
- يُحرر كل شخص من أن ينخرط في العملية دون أن يقلق كثيراً في ما يتعلق بمسائل العملية.
- يُوقّر شخص ذو مهارة للتعامل مع أي نزاع يمكن أن ينشأ، بحيث يجري التعامل معه على نحو بناء لا على نحو هدام.
- يُوقّر خبير منظمات خاص لإثارة المسائل وللحوّل دون تجنب المنظمة أو المشروع للمسائل الصعبة.
- يُوقّر خبير ذو تجربة واسعة ليقدم أفكاره ورؤاه ووجهة نظر خارجية (يعني خارج المنظمة أو المشروع).

بعض الأضرار تفترض، بصورة رئيسية، كلفة ما. بيد أن توفير الشخص الصحيح المناسب يجعل من الاستثمار فعالاً من حيث الكلفة، أي من حيث النتائج.

في الصفحة التالية يمكنك أن تجد قائمة تحقّق تساعدك في اختيار المُيسر الخارجي المناسب ليسهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.

### قائمة لاختيار مُيسرٍ خارجي:

إبحث عمّا يلي:

- فهم مسائل التنمية عموماً
- فهم المسائل التنظيمية
- التبصُّر والاعتناق (بمعنى الاعتقاد والإيمان والإخلاص)
- الأهلية/ الاعتمادية والمصداقية
- تجربة في إجراء عمليات التخطيط الاستراتيجي
- سمعة جيدة مع عملاء سابقين (تحقق من هذا!)
- مهارات إدارة النزاعات والثقة بالتعامل معها
- القدرة على مساعدتك على استيضاح نتائجك (مُخرجاتك)
- التزام بمساعدتك على بلوغ مُخرجاتك المرغوبة
- النزاهة والإخلاص والعدالة (لا تبحث عن الموضوعية الإجمالية – فمن المرجح أنه سيكون لدى كلِّ شخص آراء، وما تريده أو تجعله (تجعلها) تفصل ما بين الآراء والحقائق.
- منطقي، ملتزم منضبط ذاتياً، قادر على العمل بصورة منهجية
- التزام المهل الزمنية
- مهارات شفوية وكتابية
- أسلوب يناسب منطمتك
- أسعار معقولة، تقاس بأسعار السوق الراجحة.

### المُدخل

لأنّ عملية التخطيط الاستراتيجي ترى إلى الصورة بكليتها، فمن المفيد الحصول على مُدخل خارجي يُساهم به في العملية. ومن السهل بالنسبة إلى أولئك المنخرطين في عمل المنظمة أو المشروع أن يضيعوا قدرتهم على ملاحظة تفاصيل الصورة وعلى التفكير انطلاقاً من وجهة نظر عملنا فقط. فالاستعانة بشخص يُسّم ببعده النظر واتساع الأفق قد تفتح الأبواب أمام أفكار جديدة وسبل تفكير. وهذا سيساعد في إبقاء المنظمة على تماسٍ مع العمل التنموي. ويجدر بالتدخل الخارجي أن يوضّح الأمور حيال ماهية الفرص والتحدّيات والتهديدات التي تمثل أمام سياق منظمتك الخارجي (راجع أيضاً "الدليل الإرشادي": استعراض التخطيط، قسم: تحليل "سوت" SWOT).

يجب أن يكون تنظيم التدخل الخارجي عملَ المجموعة أو الشخص، الأيل إلى عملية التخطيط.

<p>أنت تبحث عن شخص ما يفهم التنمية، ويمتّع برؤية ونظر في قطاعها، الذي تنخرط فيه وتُعنى به، أو تخطط للانخراط فيه، وبحيث يكون منفتحاً لنوع المساهمة التي يتوجب على منظمتك أو مشروعك تقديمها أو يمكن أن تقدمه في هذا المجال. كما إنه لمن المهم أيضاً أن تحظى بالشخص الموثوق المتمكن – شخص ما يتمتّع بالاحترام في وسط القطاع، يحظى بالقبول الجدي من قبل كادرك ومجلسك.</p> <p>قد يكون لديك أكثر من شخص. إذن، وعلى سبيل المثال، قد يكون لديك شخص يعطي وجهة نظر الحكومة، وقد يعطي شخص آخر وجهة نظر مجتمع ما.</p> <p>في بعض الأحيان قد يكون عضو ما في المجلس، أو عضو ما جيد الاطلاع في الكادر، قادرين على الإسهام بهذه المُدخلات. بيد أنه سيكون من الجيد على الأغلب الحصول على شخص ما "من خارج" المنظمة/ المشروع.</p>	<p><b>على من ينبغي أن يُسهم بالمُدخلات؟</b></p>
<p>بعد المُدخلات تود أن يحظى الجميع بفهم شامل للسياق وللأفكار الجديدة التي ستدعم عملية تخطيطك الاستراتيجي.</p> <p>تأكد من أنك غطيت عنصر السياق المكوّنة الثلاثة: التنمية عالمياً ووطنياً، قطاعك عالمياً ووطنياً ومحلياً، مجال خبرتك (أي التدريب وما شابه، إلخ...) عالمياً ووطنياً ومحلياً. حاول أن تحصل على وجهة نظر شاملة -وليس مجرد وجهة نظر من زاوية واحدة وحسب- إما بأن تدعو أكثر من خطيب (متحدث)، أو أن تدعو خطيباً قادراً على إبداء وجهة نظر شاملة. تذكّر أن لا أحد محايداً -فللناس آراؤهم، وعليك أن تقوم ذلك كله في ضوء عدد من الآراء المختلفة.</p>	<p><b>ما الذي ينبغي أن تغطيه المُدخلات؟</b></p>
<p>سرعان ما سيصبح لديك تاريخ محدد لعملية تخطيطك الاستراتيجي، وعلى الأقل قبل أسبوعين مقدّماً. فهذا سيبيح لك أن تدعو الأشخاص الذين تريد دعوتهم بالتحديد، وليس مجرد دعوة أحد ما لأنه متاح في الوقت المطلوب. يجب أن ينص الموجز بوضوح على المكان والزمان اللذين تود من الخطيب المدعو أن يصل إليهما وفيهما. كما ستود أن تسمع منه (منها) قبل أن يطرح مُدخلاته (تطرح مُدخلاتها).</p>	<p><b>متى ينبغي عليكم تنظيم هذا؟</b></p> <p><b>ما الذي ينبغي أن يقوله الموجز؟</b></p>

تأكد من أن يتضمّن موجزك ما يلي:

- الغرض من المُدخل – ما الذي تأمله أو تتوقع حدوثه نتيجة للمُدخل.
- كم سيطول زمن طرح المُدخلات.
- ما الذي يتعيّن على المتحدث أن يغطيه في المضمون، المعلومات، إلخ...
- كيف ستلاءم المُدخل مع عملية التخطيط الاستراتيجي.
- إلى أي درجة تود أن يكون المُدخل تأثيرياً أو محقراً.
- هل تود أو لا تود أن يُشارك المتحدث في أي جزء آخر من العملية.

تذكّر أن ترتّب سلفاً ما إذا زوّد المتحدث (الخطيب) بما يلزمه من تجهيزات (ألواح للكتابة، أقلام تعليم، حاسوب، شاشة عرض، برمجيات لعرض الشرائح، إلخ...).

إنّ معظم الأشخاص المنخرطين في التنمية سيكونون مستعدّين لمنحك الوقت مجاناً إذا كانت منظمتكم أو مشروعكم تتسم بالمصداقية أو بالكمون (potential) لإحداث فرق في ما يتصل بمشكلة ما تهتمك. غير أنّه ينبغي على منظمتك أو مشروعك أن تدفع التكاليف الواجبة لقاء النقل والإقامة وغير ذلك. ومن حسن اللياقة أن يُمنح المتحدث هدية صغيرة تعبيراً عن الامتنان له (لها) لإنفاقه (ها) الوقت لصالح المنظمة أو المشروع.

لا تعتمد كلياً على المُدخلات الخارجية. تأكد من متاحة الإحصاءات والسياسات المهمّة، وكذلك المعلومات المتعلقة بالمعنيين، وذلك ممّا يؤثر في عملك.

### العمل التحضيري

- ثمة مهمتان حاسمتان ينبغي القيام بهما قبل إجراء عملية تخطيط استراتيجي:
- مراجعة عمل منظمتك؛
  - مراجعة وظائفية منظمتك الداخلية.

### مراجعة العمل

- وهذا يمكن القيام به من طريق:
- إجراء تقييم خارجي واسع قبل إجراء عملية تخطيط استراتيجي، وذلك بغية تغذيتها؛
  - إجراء تحليل للعمل على مستوى القسم/المشروع/الوحدة، بما في ذلك الإنجازات الغايات ومؤشرات الأثر (أنظر أيضاً "الدليل الإرشادي": استعراض التخطيط، القسم المعنون: الأدوات 1: هيكلية/بنية تحليل تقدم العمل)؛
  - مراجعة فريق الإدارة العمل المحقق عبر المنظمة، بما في ذلك الغايات ومؤشرات الأثر (أنظر "قاموس المصطلحات").

حتى ولو كان لديك مراجعة خارجية، فمن المفيد أن تقوم فرق العمل بإجراء تقييم انعكاسي داخلي.

### مراجعة وظائفية المنظمة الداخلية

- يمكن القيام بهذا من طريق:
- إجراء مراجعة خارجية من قبل من يتسم بفهم عميق للتنمية للمنظمات غير الربحية، وليس بالضرورة معرفة قطاعك بوجه خاص ومحدد.
  - مراجعة الإدارة لوظائفية المنظمة/المشروع الداخلية؛
  - المُدخلات التي يساهم بها الكادر (أنظر أيضاً "الدليل الإرشادي": استعراض التخطيط، القسم المعنون: الأدوات 1: هيكلية/بنية تحليل العمل المحقق).

من المفيد التعاون مع جميع من يشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي للقيام بأعمال تحضيرية فردية.

في الصفحة التالية ستجد استبياناً يمكنك إعطاؤه لمن يقوم بالتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي.



## التخطيط الاستراتيجي

### العمل التحضيري (الفردى) لعملية التخطيط الاستراتيجي

سيساعد هذا الاستبيان المشاركين في إجراء عملية تخطيط استراتيجي ليعُدُّوا أنفسهم، بحيث يتمكنون من الإسهام المفيد في العملية.

#### التفكير حيال سياقنا:

1. ماذا حدث في السنوات الثلاث الماضية في البيئة الخارجية التي تؤثر في عملنا بوصفنا منظمة/ مشروعاً؟

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ما هي التحديات والمخاطر التي تواجهنا بوصفنا منظمة/ مشروعاً في بيئتنا الخارجية؟

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ما هي الفرص التي ينبغي علينا اغتنامها في البيئة بُغية:  
أ. جعلنا أكثر استدامة بوصفنا منظمة/ مشروعاً؟  
ب. مساعدتنا على تحقيق رؤيتنا؟

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ما هي المعلومات التي تملكها وتظن أنها مهمة لتبادلها مع الآخرين في عملية التخطيط الاستراتيجي؟

---

---

---

---

---

---

---

---

#### دليل التخطيط الاستراتيجي الإرشادي

بقلم: جانيت شابيرو (البريد الإلكتروني: [nelshap@hixnet.co.za](mailto:nelshap@hixnet.co.za)) 14

التفكير حول منطمتك:

5. ما هي مواطن قوة منطمتك/ مشروعك؟

6. ما هي مواطن الضعف التي تحول دون تحقيق منطمتك/ مشروعك رؤيتها؟

7. هل تعتقد أننا واضعون في ما يتعلق برؤيتنا وقيمنا ورسالتنا؟  
إبد بعض الملاحظات حول ما تعتقد أنه يشكّل رؤيتنا وقيمنا ورسالتنا.

8. ما هي التحدّيات التي أخفقنا في التصديّ لها خلال السنتين أو الثلاث الماضية، فلم نتحقّق، ولماذا أخفقنا؟



## التخطيط الاستراتيجي

9. ما هي التحدّيات التي تمكّننا من التصدّي لها خلال السنتين أو الثلاث الماضية، وما الذي أسهم في تحقيقها؟

---

---

---

---

---

---

---

---

10. ما هي أهم المُخرجات التي تود أن تراها منبثقة من عملية التخطيط الاستراتيجي هذه؟ ما الذي تعتقد أنه الأهم؟

---

---

---

---

---

---

---

---



### تخطيط الأجندة/ العملية

لقد قمت بما ينبغي عليك القيام به في ما يتعلق بالتوقيت والمشاركين والمُدخلات والعمل التحضيري. كما وضعت الأمور في مسار حركتها بحيث سيأتي الأشخاص المطلوبون، وستُبادل المعلومات المفيدة، وسيكون كل فرد مطلعاً على الوقت الذي ستتغرقه العملية. وأنت الآن مستعد لتخطيط العملية الواقعية الحقيقية، ولرسم ملامح الأجندة. وأنت تقوم بكل ذلك بالطريقة نفسها التي تضع بها خطة لورشة عمل. وفي ما يلي أمور يجب تذكرها:

- معرفة ما تود تحقيقه، أي أن تكون مُخرجات العملية واضحة بالنسبة إليك.
- معرفة ما ينبغي عليك تغطيته لتحقيق هذه المُخرجات، أي معرفة أي الخطوات التي ينبغي العمل عليها.
- معرفة المسائل الإضافية اللازمة للتعامل مع الوقت المتاح.
- ترتيب الأولويات على نحو حساس ودقيق. مثلاً، لا تسمح بنصف ساعة لمناقشة تتناول القيم والرؤية والرسالة؛ أو بساعتين لمجرد مناقشة مسألة الحاجة أو عدمها إلى كادر إداري إضافي.
- لا تكن صارماً؛ ولكن التزم الجدول الزمني الموضوع.
- تأكد من وجود شخص يُدوّن محاضر ما يُدلى به وما يُقال، وأهم من كل ذلك تسجيل ما تمّ التوافق عليه. بيد أن هذا لا يعني تدوين الملاحظات حرفاً بحرف، بل تسجيل لأهم ما نوقش وما أُخذ من قرارات.
- ما إذا كنت قد قرّرت أم لم تقرّر الاستعانة بميسر خارجي (ونحن ننصح بذلك)، تأكد مما إذا كان هناك من يرأس الجلسات ويتمتع بالمهارات اللازمة على نحو كافٍ للقيام بهذه المهمة.
- صغ الخطوات التي تُشرك جميع المشاركين؛
- إذا كنت قد طلبت من أشخاص القيام بالعمل التحضيري، فتأكد من أن ذلك قيد الاعتبار في الأجندة، بحيث يشعر هؤلاء أن جهودهم حازت التقويم والاهتمام.

تذكر ما يلي؛ حيث ينبغي على فريق التخطيط أن:

- يرسموا الأجندة بحيث تشمل العملية كلها؛
- يقسموها بصورة أولية موزّعة على الأيام، كأن يقال: "اليوم الأول، اليوم الثاني، إلخ...؛
- يخصصوا المسؤوليات، أي أن يوزّعوها؛
- يتداولوا الأجندة في ما بينهم للتعليق؛
- ينهوها.

إذا كنت تستعين بميسر خارجي، وجب أن تعمل على الأجندة بالتعاون معه (معها)؛ على الأقل، وبالحد الأدنى، يجب أن توجزها له (لها) بعناية فائقة. إحصل على مسودة وارسمها له (لها) لمعرفة ما إذا كانت تعالج المسائل المبسطة أعلاه. وبوصفك عميلاً، فأنت مرشّح للاستعلام عن الأجندة وأن تعبر عن اهتماماتك التي قد تكون قلقاً حيالها.

في قسم الأمثلة ستجد مثالا على أجندة لأربعة أيام مخصّصة لورشة عمل تنصّد للتخطيط الاستراتيجي.

### تغطية الخلفية أو القاعدة

كي تسير عملية تخطيطك الاستراتيجي بصورة جيدة، أنت تحتاج إلى شمول خطوات معينة للخلفية، بما يؤول إلى "صياغة المرحلة" لتخطيطك. ومن دون هذه الخطوات فسيكون التخطيط معلقاً في فراغ.

- المُدخَل – النقاش
- توضيح تحليل المشكلة
- مراجعة البرامج العائدة إلى المنظمة بوصفها منظومة ووظائفية عاملة
- توضيح معايير التخطيط – ما هو إطار العمل العريض الذي سنخطط ضمنه؟
- تحديد المسائل الحاسمة التي يجب معالجتها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي
- التمثيل (بمعنى البناء) – جمع الدروس الرئيسية التي تتوقّر للمنظمة أو المشروع والتي نجمت من خلفية العمل الأساسي هذه.

عليك أن ترمي إلى استكمال هذه المرحلة من عملية التخطيط الاستراتيجي بحلول نهاية اليوم الأول، من ورشة عمل الأيام الأربعة، على الأقل. وبدلاً من ذلك، يمكنك أن تجري جلسة عمل مدتها يوم لتغطية كل ذلك، قبل أسبوع أو نحوه من انعقاد ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي.

### المُدخل - مناقشة

لقد ناقشنا للتو أهمية الحصول على بعض المُدخلات على الصورة الكبيرة في بداية عملية التخطيط الاستراتيجي. ماذا تفعل مع مُدخلات مهمة بقدر أهمية الحصول عليها. في ما يلي بعض الاقتراحات، وإن لم تكن إشمالية على نحو مشترك ومتبادل. وسيكون ثمة وقت لجمعها.

بعد المُدخل قد يكون لديك:

- جلسة عمل حول الأسئلة-الأجوبة مع الشخص الذي يدلي بهذا المُدخل، استيضاحاً منه ولطرح المسائل.
- نقاش مجموعة صغيرة حول بعض المسائل الرئيسية. وهذه قد يعمد المقدم إلى طرحها، أو لعلها تؤخذ من المُدخلات التي أسهم بها الميسر.
- مناقشة حول "التضمينات بالنسبة إلينا؟"، سواء ضمن مجموعة نقاش صغيرة أم في جلسة عمل افتتاحتية.
- ملخص لما قيل على هيئة تحليل "PEST" (راجع "قاموس المصطلحات") [ولمعرفة ماذا يمكن أن تفعل لدى الاستعانة بهذا النوع من التحليل، راجع "الدليل الإرشادي": "استعراض التخطيط"].
- دمج العمل المنجز أثناء التحضير للعملية (أنظر أعلاه بعض الأفكار حول العمل التحضيري).
- تقديم نو صلة بالفيديو أو بالصور.
- الحصول على مُدخلات إضافية من المجتمعات المحلية لتسليط الضوء على المسائل.
- عملية توضيح وجلاء حول ماهية المشكلة التي تعالجها وتتصدى لها من خلال عملك (لمزيد من المعلومات حول هذا، راجع الصفحة التالية).

ما يستحق ويجدر القيام به أن يُصرف الصباح الأول من عملية التخطيط الاستراتيجي على هذه المناقشة، كونها تشكل الأساس بالنسبة إلى بقية ورشة العمل.

### توضيح تحليل المشكلة

في "الدليل الإرشادي" "استعراض التخطيط" نظرنا في تحليل المشكلة وكيفية إجرائه بالتفصيل. فتحليل المشكلة عبارة عن محاولة لفهم المشكلة التي تنصّد لها، فضلاً عن معرفة مختلف الأسباب والتأثيرات المرتبطة وذات الصلة.

إذا كانت منظمتك أو مشروعك جديدين، عندئذٍ ستحتاج إلى إجراء تحليل مشكلة بعناية شديدة، بناءً على فهمك السياق الذي تعمل من ضمنه. فإذا كنت قد أنشأت منظمة أو مشروعاً فأنت تحتاج إلى إعادة مراجعة وتقويم تحليل مشكلتك الأصلية الرئيسية والتحقق مما إذا كان ما يزال صالحاً. ونحن نقترح أن تراجع دليل "استعراض التخطيط" الإرشادي حتى تعود نفسك على الخطوات المضمنة في عملية تحليل المشكلة. (راجع قسم: "الأدوات 2: إجراء تحليل مشكلة"، من "الدليل الإرشادي" المذكور).

وإذا كان من الضروري فمُ بعملية تحليل مشكلة كاملة في ورشة العمل. في الختام، فإنّ الأسئلة التي ينبغي عليك أن تجيب عليها هي:

- هل المشكلة التي نخطط لمعالجتها، أو نعالجها، هي مشكلة حاسمة؟
- هل سيحدث حل المشكلة فرقاً حاسماً في حياة الناس بالمعنى التنموي؟

إنّ التوضيح هنا سيساعدك في حركتك نحو الأمام في سياق إجرائك عملية التخطيط الاستراتيجي.

### مراجعة

تتضمن هذه الخطوة مراجعة العمل المنجز تواء، وكيفية عمل نظام المشروع أو المنظمة الداخلي. إنها المراجعة التي يمكنك من إجراء تحليل "سوت" (SWOT Analysis) [راجع "قاموس المصطلحات"]. (راجع أيضاً "الدليل الإرشادي": "استعراض التخطيط" لمزيد من المعلومات حول تحليل "سوت").

عندما تقوم بمراجعة البرامج، إنما تتظر في أثر العمل الذي تجريه وفعاليتها. هل يحدث فرقاً؟ (عالجنا هذه المسألة بالتفصيل في "الدليل الإرشادي": "المراقبة والتقييم").

عندما تقوم بمراجعة لمنظمتك، فأنت ترى إلى كفاءة الطريقة التي أجريت العمل وفقها. هل نحن نقوم بعملنا بطريقة فعالة الكلفة تُنشئ نتائج بأقل ما يمكن من مُدخلات ممكنة؟ (وهذه مسألة عولجت أيضاً بمزيد من التفصيل في دليل "المراقبة والتقييم" الإرشادي).

وكتمهيد لعملية المراجعة راجع القسم الوارد أعلاه المتعلق بالعمل التحضيري.

إننا هنا معنيون أكثر بكيفية معالجتك العمل التحضيري خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

وما أن يتم العمل التحضيري (وهو ما سنتصدى له أدناه)، ينبغي عليك جمع الأمور مع بعضها مستخدماً تقنية من نوع تحليل "سوت".

### البرامج

أنت بحاجة إلى ضمان أن العمل التحضيري المنجز الذي استهدف أثر برامجك وفعاليتها قد تمّ تبادلها مع ورشة العمل أو مع أولئك المنخرطين في العملية، كون هذا يشكل خلفية أساسية وضرورية بالنسبة إلى عملية تخطيطك الاستراتيجي. وبناءً على الشكل الذي أنجز فيه العمل التحضيري، فقد تقرر القيام بما يلي (ومجدداً ليست الاقتراحات التالية إشمالية ومشاركة بالضرورة، بل يمكنك اختيار ما يلائمك منها):

- إذا سلكت مسار التقييم الخارجي دع المقوم الخارجي (هو أو هي) يقدم ملخصاً عن نتائجها واستنتاجاته وتوصياته التي خلص إليها لمناقشتها. وربما كان من الأفضل أن يكون الأشخاص المعنيون قد قرأوا التقرير المكتوب.
- إذا كان المقوم أنهى مداخلته، عندئذٍ ركز النقاش حول الاستنتاجات والتوصيات خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. فالمنظمة أو المشروع يحتاجان إلى التوصل إلى تبين الاستنتاجات والتوصيات التي يُجمعون عليها وتلك التي لا يجمعون عليها.
- إذا كانت الوحدات ضمن المنظمة أو أقسامها أو مشروعاتها أو برامجها قد أتمت مراجعة عملها المُجرى واستعراضه (باستخدام تقنية أو أداة هيكلية تحليل العمل الواردة في "الدليل الإرشادي": "استعراض التخطيط")، وقرّ الفرصة لتقدّم هذه البنى ما توصلت إليه عبر مداولاتها. وأيُّ عمل فردي محقّق يجب أن يُدمج في مستواه عندما تتحضّر الوحدة أو المشروع أو الأقسام لتقديم مداخلاتها.
- إذا كانت الإدارة قد أنجزت مراجعة العملية، عندئذٍ ينبغي تقديمها عند هذا الحد.
- أيّاً كانت الخيارات أو مجموعة الخيارات التي اخترتها، فمن المهم أن تستخلص الدروس والعبر وتتوصل إلى الاستنتاجات. وهذا ما يمكن تسهيله إما من طريق دعوة ميسرٍ خارجي، أو من طريق أحدٍ ما ضمن المنظمة. أكتب هذه الدروس والعبر على لوح لتشكل نقاطاً مرجعية لبقية العملية. والسؤال الذي ينبغي الإجابة عليه هو التالي:

### دليل التخطيط الاستراتيجي الإرشادي



## التخطيط الاستراتيجي

- ما الذي تعلمناه من مراجعة البرنامج هذه، ممَّا ينبغي علينا تذكره في سياق تقدمنا إلى الأمام مع تخطيطنا الاستراتيجي؟

### المنظمة

أنت بحاجة إلى أن تضمن أن العمل المنجز تمّ بكفاءة بالنسبة إلى منطمتك أو مشروعك، وأنّ الطريقة التي تنظم بها هذا العمل وتجريه يجري تبادلها مع ورشة العمل أو مع أولئك المنخرطين في العملية. وهذا أيضاً يشكّل خلفية وأساساً ضروريين بالنسبة إلى عملية تخطيطك الاستراتيجي. وبناءً على الشكل الذي حقّق فيه العمل التحضيري، فقد تقرر القيام بأيّ ممّا يلي أدناه (ومجدداً ليست الاقتراحات التالية إשמالية ومشاركة بالضرورة، بل يمكنك اختيار ما يلائمك منها):

أدعُ خبيراً تنموياً تنظيمياً خارجياً (أي من خارج منطمتك) لينظر في منطمتك، ويقدم استنتاجاته ونتائج وتوصياته.  
فإذا كان الخبير قد قدّم مداخلته، عندئذٍ ركّز النقاش على النتائج والاستخلاصات والتوصيات خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. فالمنظمة أو المشروع يحتاجان للتوصّل إلى إجماع حول أي الاستنتاجات والتوصيات أو تلك التي لم يتوصّل إلى الإجماع عليها.

- إذا انتهى المقوم من مداخلته، عندئذٍ ركّز النقاش حول الاستنتاجات والتوصيات خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. فالمنظمة أو المشروع يحتاجان إلى التوصّل إلى تبين الاستنتاجات والتوصيات التي يُجمعون عليها وتلك التي لا يجمعون عليها.
- إذا أتمت الوحدات ضمن المنظمة أو أقسامها أو مشروعاتها أو برامجها مراجعة عملها المُجرى واستعراضه (باستخدام تقنية أو أداة هيكلية تحليل العمل الواردة في "الدليل الإرشادي": "استعراض التخطيط")، وقرّ الفرصة لتقدّم هذه البنى ما توصلت إليه عبر مداولاتها. وأيّ عمل فردي محقّق يجب أن يُدمج في مستواه عندما تتحضّر الوحدة أو المشروع أو الأقسام لتقديم مداخلتها.
- إذا كانت الإدارة قد أنجزت مراجعة العملية، عندئذٍ ينبغي تقديمها عند هذا الحد.

لدى جمع كل ذلك مع بعضه، ينبغي على الميسر أو الشخص الذي يضطلع بمهمة التيسير، أن يطرح أسئلة كالتالية أدناه:

- ما هي مواطن القوة الداخلية التي يلزمنا أن نبني عليها؟
- ما هي مواطن الضعف الداخلية التي ينبغي معالجتها؟
- ما هي المشكلات الداخلية التي تؤثر سلباً على قدرتنا كي نتمكن من إحداث أثر من خلال عملنا؟

لا تحاول أن تصنّف هذه المشكلات في المرحلة الراهنة؛ بل إلجأ فقط إلى التحرّز منها. وختاماً، كيف ننظم ما نفعله استناداً إلى ماهية ما نقوم به. هذا ما سينشأ فقط بوضوح وبصورة محدّدة خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

### توضيح معايير التخطيط

ما أن تصل إلى هذه المرحلة من مراحل عملية تخطيط استراتيجيتك، فأنت مستعدٌ لتوضيح معايير التخطيط وجلائها.

ما من مشروع أو منظمة يمكنهما العمل بطريقة غير محدودة أو غير مؤطرة بالكامل. فثمة معايير أو حدود معينة تحدّد أو تؤطر ما يمكن وما لا يمكن، وما هو مرجح وما هو أقل ترجيحاً. ولذا، وعلى سبيل المثال، فإنّ مشروعاً صحياً في مجتمع معوز لن يقرّر فجأةً أن يركّز على توفير منح للتعليم العالي، بل يمكنه أن يربط عمله الصحي بإشاعة معرفة القراءة والكتابة. فمعاييره محدّدة بفهمه للمشكلات وما يسببها، وبخبرته الخاصة. وهذا يحتاج إلى أن يؤخذ بعين الاعتبار في عملية التخطيط الاستراتيجي.

إنّ معاييرك التخطيطية ستحدّد بما يلي:

1. تحليل المشكلة. يجب أن ترمي الاستراتيجية إلى حل حاسم للمشكلات. فالغرض المنوي هو إحداث فرق حاسم وإيجابي في حياة المستفيدين المقترضين.
2. المعنيون (أنظر "قاموس المصطلحات"). من هم المعنيون، سواء أكانوا شركاء أم مستفيدين أم مانحين، وهذا ممّا يؤثر على ما تفعل وكيفية قيامك به.
3. كفاءتك أو جدارتك التمييزية. هذا المصطلح مستقى من قطاع الأعمال، ولكن استخدامه مفيد في السياق التنموي. فهو يحدّد ما أنت جيد فيه بوجه خاص. فكفاءتك التمييزية قد تكون مفيدة لعمل جماعة من العاملين الصحيين أو المتطوعين للقضاء على الأمية، أو لإنتاج إعلام اجتماعي مسلّ وثيق الصلة. فمعرفتك بكفاءتك التمييزية هذه يساعدك على تبين معاييرك التخطيطية وجلائها.
4. ميزتك التفضيلية التنافسية. وهذه أيضاً عبارة عن مصطلح مستعار من قطاع الأعمال، ولكنه مفيد في السياق التنموي. فبه نعني ما يجعلك مفضلاً بوصفك عميلاً تنموياً، مقارنةً بمنظمات مماثلة أخرى. إنه الأمر الخاص الذي يدفع المعنيين (كالمانحين أو المجتمعات المستفيدة) إلى القول: "إننا نريد أن نعمل معهم". وإذن، على سبيل المثال، قد تكون لدي ميزة تفضيلية تنافسية مقارنةً بمنظمات أخرى تقوم بالعمل نفسه، بسبب كونك تحوز سجلاً مسارياً جيداً في القطاع، أو في المجتمعات التي تعمل فيها. وقد تكون لديك ميزة تفضيلية تنافسية في مجالي الضغط والمدافعة، لأنّ بعض كادر منظماتك أت من خلفية حكومية أو سبق لهم العمل في شركات كبيرة، تريد أنت الآن أن تؤثر فيها. ومجدداً فإنّ معرفتك بما هي ميزتك التفضيلية عليه هو استغلالها حيث يمكنك ذلك، وعليه فإنها يجب أن تشكّل جزءاً من استراتيجيتك.
5. قيمك. تؤمّن قيم منظماتك أو مشروعك المعايير أو الحدود للخيارات الاستراتيجية. فإذا كانت المنظمة تعتقد بأنّه "لا شيء للناس من دون الناس"، فستكون خياراتها الاستراتيجية، عندئذٍ، محدودة بهذا الاعتقاد.
6. الوصول إلى الموارد. كم من الموارد تعتقد أنه يمكنك الوصول إليها؟ فهذا معيار مهم في تخطيطك الاستراتيجي. قد لا يؤثر ذلك في رؤيتك أو قيمك، ولكنه سيؤثر في كيفية تحديد أهدافك وغاياتك. هذا، وتشمل الموارد المال والناس والخبرات.

قد يكون لديك معايير تخطيط أخرى يمكنك تحديدها لمشروعك أو منظماتك.





## التخطيط الاستراتيجي

ثمّة عنصر آخر في معايير التخطيط هو الافتراضات. فهذه الأخيرة عبارة عن ظروف خارجية لا تستطيع منظماتك أو مشروعك التحكم بها، بل يفترضان أنها ستوجد وستشكّل عنصراً ضرورياً لنجاح المشروع. إذن، وعلى سبيل المثال، فإنّ المشروع الذي يعمل مع قطاع الأعمال غير الرسمي يمكنه أن يفترض أنّ الحكومة ستدعم القطاع غير الرسمي من خلال التشريع والتنظيم والقوينة. ولتكوين هذا الافتراض ينبغي على المنظمة أو المشروع أن يكون لديهما سبب وجيه للاعتقاد بذلك. فإذا كان ذلك . بيد أنّه إذا اعتقدت المنظمة بنقيض ذلك، فهذا أيضاً سيحتاج إلى أخذه بعين الاعتبار عند القيام بالتخطيط، بوصفه عاملاً معرقلاً. ومن الافتراضات الممكنة الأخرى ما يلي:

زيادة في مستويات العنف الراهنة.

من المهم الحفاظ على مراقبة الافتراضات التي كوّنت إذا ما تغيّرت الظروف الخارجية، حيث يتوجّب تعديل خططك (أنظر أيضاً دليل "المراقبة والتقويم" الإرشادي).

في الصفحة التالية ستجد تمريناً يمكنك استخدامه لمساعدتك على بناء أيّ المعايير التخطيطية تلائم مشروعك أو منظماتك.

### Ψ تمرين لمساعدة المنظمة / المشروع في تحديد معايير التخطيط أو توضيحها

سيستغرق هذا التمرين نحو ساعة: نصف ساعة في مجموعات صغيرة، ونصف ساعة تُتبادل فيها الأفكار خلال جلسة عمل.

ويجب أن يُجرى التمرين ضمن مجموعات صغيرة، بحيث تضم كل مجموعة من خمسة إلى ستة أشخاص. كما يمكن أن تكون المجموعات عشوائية، أو يمكن أن تُبنى على أساس وحدات العمل. قرّر ما تعتقد أنه الأكثر إنتاجاً.

وللقيام بالتمرين تحتاج لأن يكون لديك لوح مزوّد بأوراق للعرض وأقلام تعليم مختلفة الألوان، وأن تكون هناك إمكانية لإلصاق أوراق العرض على الحائط.

إبدأ شرح مختلف الموضوعات.

الخطوة 1: أطلب من كل مجموعة أن ترسم صورة على الأوراق المعطاة لها. يجب أن تبيّن الصورة بمّ تعتقد المجموعة أنه يشكّل معاييرها التخطيطية في ما يعني:

- تحليل المشكلة
- المعنيين
- الكفاءات التمييزية العائد للمنظمة أو المشروع أو المجموعة
- المزايا التفضيلية التقارنية العائدة للمنظمة أو المشروع أو المجموعة
- القيم
- الوصول إلى الموارد
- الافتراضات التي يمكن تكوينها حول البيئة الخارجية

- الخطوة 2: دع كل مجموعة صغيرة تقدّم صورتها وتشرحها.
- الخطوة 3: عدّد المعايير التي أجمع أو أتفق عليها على ورقة عرض منفصلة.
- الخطوة 4: ناقش تلك المعايير التي لم يُجمع أو يُتفق عليها، وحاول التوصل إلى إجماع ما عليها، ثمّ بعد ذلك أضفها إلى قائمة المعايير المتفق عليها.

يجب أن تُعرض القائمة بشكل بارز خلال عملية بما يضمن بقاء العملية متصلة بالواقع.

### تحديد المسائل المهمة

إنَّ العمل الذي قمتَ به حتى الآن رأى إلى السياق الذي تعمل منظمته أو مشروعك من ضمنه، كما رأى إلى مواطن قوتها وضعفها، وإلى كيفية تحديدك معاييرك التخطيطية. عليك الآن أن تكون في موقف تحديد المسائل الداخلية والخارجية التي تستلزم المعالجة.

إنَّ المسألة المهمة (أو الحاسمة، الحرجة) هي تلك التي تستوفي معظم المعايير التالية أو كلها:

- ارتباطها بالمشكلة الأساسية الجوهرية
- تأثيرها على حياة عدد كبير من الناس، إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة
- إمكان معالجتها من خلال الكفاءات والموارد التابعة للمنظمة أو المشروع
- حاجتها إلى أن تُعالج إذا كانت المنظمة أو المشروع قادرين على التقدُّم في عملها
- بناء على مواطن قوة المنظمة أو المشروع، و/أو الفرص المتاحة لها
- معالجة مواطن ضعف المنظمة أو المشروع، و/أو مساعدة المنظمة في معالجة المخاطر التي تتهدد عملها أو وجودها.

لمتابعة عملية تخطيطك الاستراتيجي، فسيكون من المفيد، الآن، بالنسبة إليك تحديد المسائل المهمة الحاسمة التي تتبغى معالجتها بحلول نهاية العملية. وهذه المسائل يمكنها أن تكون داخلية أو خارجية، ويجب أن يُنظر فيها في سياق رؤية المنظمة أو المشروع، أو بالطريقة التي تجري بها المنظمة أو المشروع عملها.

في الصفحة التالية ستجد تمريناً يمكنك استخدامه لمساعدتك على بناء أيِّ المسائل المهمة تلائم مشروعك أو منظمته.

### ٣ تمرين لمساعدة المنظمة / المشروع في تحديد المسائل المهمة (الحرحة) التي يتعين عليهما التعامل معها

سيستغرق هذا التمرين نحو 45 دقيقة: 15 دقيقة في مجموعات عصف ذهني صغيرة، 30 دقيقة للتوصل إلى إجماع أو توافق في جلسة عمل.

دع الأشخاص المشاركين يتحداثوا مع جيرانهم كخطوة أولى.

وللقيام بالتمرين تحتاج لأن يكون لديك لوح مزود بأوراق للعرض وأقلام تعليم مختلفة الألوان، وأن تكون هناك إمكانية لإصاق أوراق العرض على الحائط.

ابدأ شرح معايير المسألة المهمة (راجع الصفحة السابقة). اقترح وجوب أن تستوفي المسائل المهمة ثلاثة معايير على الأقل.

الخطوة 1: لتتوصل كل مجموعة صغيرة إلى وضع أربع مسائل مهمة على الأقل، تستوفي على الأقل ثلاثة من المعايير.

الخطوة 2: خلال جلسة عمل قم بعصف ذهني لقائمة المسائل المهمة، بحيث تقسمها إلى داخلية وخارجية، وتلك المرتبطة بتحليل المشكلة الحقيقية الواقعية.

الخطوة 3: استعرض القائمة التي كانت موضوع عصف ذهني، وتحقق من كل تفصيل موضوعي فيها لتتبين استيفائها ثلاثة من معايير المسألة المهمة. أشطب تلك غير المستوفية.

الخطوة 4: رتب أولويات القائمة المرتبطة بتحليل المشكلة باستخدام الأسئلة حول الأولويات الواردة في دليل "استعراض التخطيط" الإرشادي. علم تلك التي تتسم بالأهمية البالغة بوضع رمز يميزها، أما تلك المهمة ولكن تأجيلها برمز آخر، وتلك التي يؤمل معالجتها ولكنها ليست بذات أهمية برمز ثالث.

الخطوة 5: رتب أولويات القائمة الداخلية بالإجابة على الأسئلة التالية:

- أي من هذه يجب أن نعالجه في غضون الأشهر الستة التالية، إذا كان لعملائنا أن يتقدم على نحو فعال؟
- أي من هذه يجب التعامل معه في غضون السنة القادمة لضمان قدرة المنظمة أو المشروع طويلة الأمد على البقاء والقيام بعملها؟
- أي من هذه يجب التعامل معه احتمالاً بغية تحسين بينتنا العاملة؟

علم تلك التي تنم عن ملحاكية برمز، وتلك المهمة التي يمكن تأجيل معالجتها برمز ثان، وتلك التي يؤمل معالجتها ولكنها ليست بذات أهمية برمز ثالث.

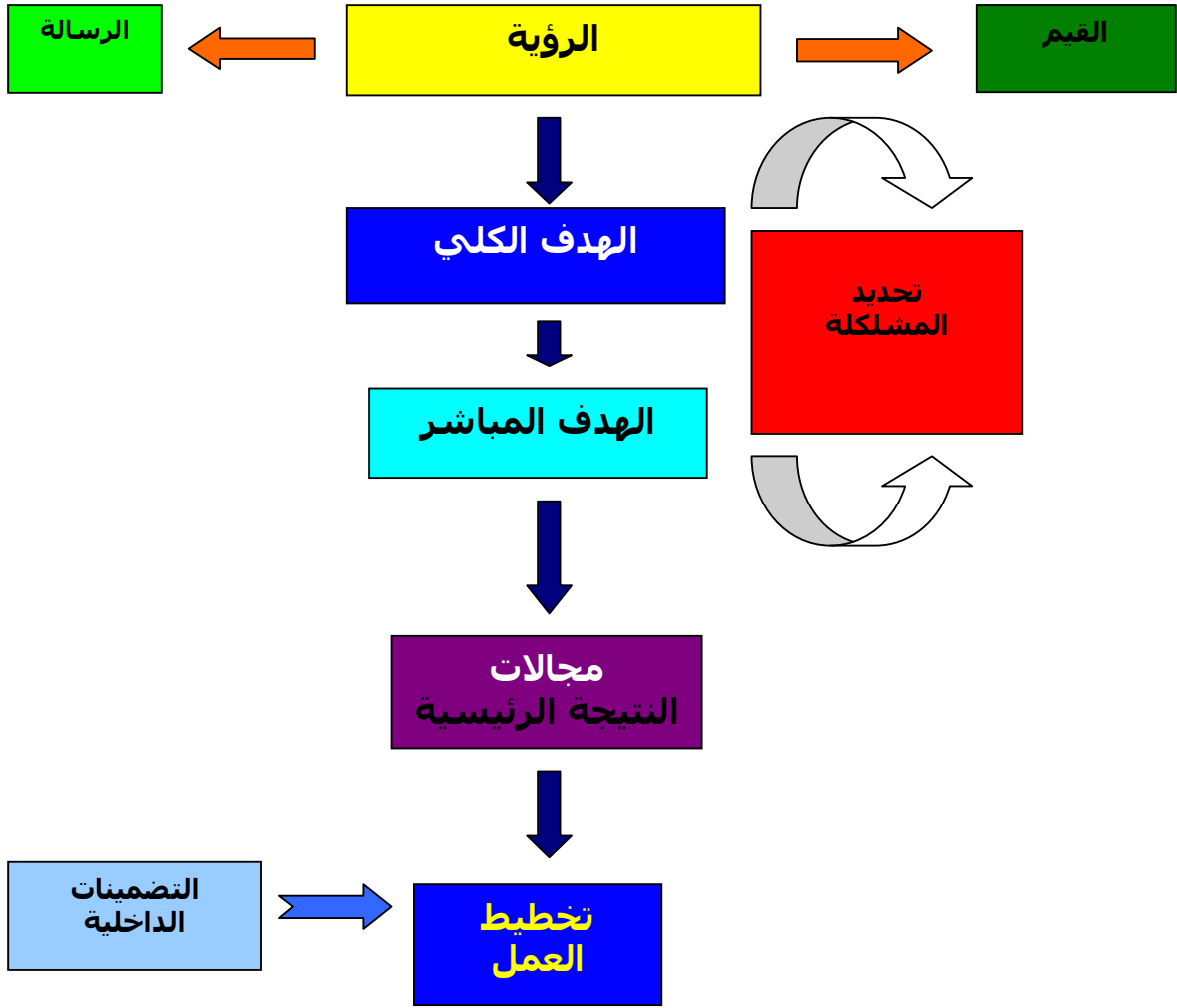
في نهاية عملية التخطيط الاستراتيجي، يجب أن تكون لديك استراتيجية لمعالجة الفئتين المتسمتين بالأهمية في كل قائمة.

### تحديد إطار العمل الاستراتيجي

بعد الانتهاء من العمل الأساس، تبدو الآن مستعداً للانتقال إلى "الحملة" عملية التخطيط الاستراتيجي. وهذا يحدّد إطار العمل الاستراتيجي الذي تعمل ضمنه منظمتك أو مشروعك. ويشمل إطار العمل الاستراتيجي ما يلي:

- رؤية واضحة مصرّح عنها؛
- قيم مُفصّلة بوضوح؛
- رسالة مُفصّلة في بيان المهام أو الرسالة؛
- هدف المشروع أو المنظمة الكلي الشامل؛
- هدف المشروع أو المنظمة المباشر؛
- مجالات النتيجة الرئيسية التي تنوي منظمتك أو مشروعك التركيز عليها؛
- فهم الفجوات التي تفصل بين موقع المنظمة أو المشروع وبين ما تود أن تكون عليه في ما يتعلق بحاجاتها لتحقيق أهدافها وغاياتها، والقوى التي يربّح أن تساعدهما أو تعرقلهما.

كل هذه العناصر تحتاج إلى أن تتوازى. وهذا يعني أنها يجب أن تلائم بعضها بعضاً ويكمل أحدها الآخر، لا يناقض بعضها بعضاً. ولذا، على سبيل المثال، يجب أن تلائم رسالة (المهمة) المنظمة وقيمها ورؤيتها؛ وينبغي أن تُعالج حاجات المعنيين الرئيسيين الذي يمثلون المستفيدين المحتملين من العمل. أما مجالات النتيجة الرئيسية فيجب أن تمكّن من استيفاء الأهداف والغايات وتلبيتها بصورة تراكمية، وأن تساهم في إشباع الرؤية. وأما الافتراضات المشكّلة (أنظر القسم الأسبق المتعلق بتوضيح المعايير التخطيطية) فيجب أن تؤخذ بعين الاعتبار بعناية لجهة تأثيرها على قدرة المشروع أو المنظمة على أن يتركب أثراً. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الفجوات والقوى المعارضة والداعمة ارتباطاً بالموقع الذي تحتله المنظمة وماذا تريد تحقيقه. إنّ إطار العمل الاستراتيجي يجب أن يمنح عمل المنظمة أو المشروع تماسكاً وانسجاماً ووضوحاً.



توجد المنظمات والمشروعات في القطاع غير الربحي لأنها تريد أن تُحدث فرقاً في المجتمع. فلديها رؤيتها إلى كيفية إمكانية أو وجوب أن يكون عليه المجتمع مستقبلاً. بيد أن هذه الرؤية ليست أمراً يمكنه لهذه المنظمات أو المشروعات أن تحققه وحدها وعلى حسابها؛ بل هي أمر يرشدها في عملها وتعتقد أنه يمكنها تحقيقه إذا شاطرتها المشروعات والمنظمات الأخرى هذه الرؤية والعمل على تحقيقها. ومن الأمثلة على الرؤية يمكن أن يكون التالي:

*تة جيدة عبر الوصول إلى المياه النظيفة والغذاء الأمن وظروف الحياة الصحية النظيفة.*

وقد تكون المنظمة المعنية التي تملك مثل هذه الرؤية منظمة تعمل على تدريب العاملين الصحيين ودعمهم في القرى الريفية؛ وهي تعتقد أنها بعملها هذا تسهم في تحقيق هذه الرؤية.

إنّ الرؤية عبارة عن نقطة الانطلاق لأيّ إطار عمل استراتيجي. وهي تشكّل إطار العمل وتصوغه وتعطي المنظمة أو المشروع أساساً يمكنها أن تجيب بناء عليه على السؤال التالي:

في الصفحة التالية ستجد تمريناً يمكنك استخدامه لتطوير بيان أو إعلان رؤية لمشروعك أو منطمتك.

### ٢ تمرين لتطوير بيان أو إعلان رؤية

سيستغرق هذا التمرين نحو 60 دقيقة: 30 دقيقة ضمن المجموعات و30 دقيقة ضمن جلسة العمل.

قسّم المشاركين إلى مجموعات يتكون كل منها من أربعة أو خمسة أشخاص، بحيث يكون في إمكان كل مشارك أن يخرط.

وللقيام بهذا التمرين ستحتاج إلى طرقيات ورقية لوحية وأقلام ملونة ودبابيس لتثبيت الطرقيات الورقية:

الخطوة 1: أطلب إلى المشاركين أن يوصّفوا ثلاث أو أربع مشكلات رئيسية يحاولون معالجتها، وأن يكتبوا ذلك.

الخطوة 2: أطلب من المجموعات أن تتخيّل أنها كانت خارج البلاد مدة عشر سنوات؛ وأنهم وصلوها لتوّهم ليروا كيف يجب أن يكون عليه المجتمع استناداً إلى أحلامهم، من حيث إنّ المشكلات التي حدّدوها قد حُلّت، وأنّ المجتمع يعمل على النحو الذي أملوا به. ينبغي عليهم أن يرسموا أو يُنشئوا صورة لهذا المجتمع وكيف يجب أن يبدو، مستخدمين الألوان والأشكال والكلمات و/أو الصور بما يعكس ذلك.

الخطوة 3: لتقم كل مجموعة بتقديم صورتها وشرح ما تمثّله. وعلى الميسّر هنا أن يلتقط الكلمات المفتاحية الرئيسية، ولاسيّما أي شيء ذي قيمة ذات صلة (مثلاً الوصول المتكافئ، القدرة، الرعاية الصحية ذات الجودة، التخصيص المتكافئ، ما هو ديموقراطي، إلخ...).

الخطوة 4: من دراسات المجموعات وكلماتها وبياناتها (ربما في مجموعات صغرى إذا كان ذلك ضرورياً) يُبنى بيان الرؤية أو إعلانها بما يعكس طيفاً المُدخّلات. ابدأ بيان الرؤية بجمل كالتالية:

...

...

...

وعندما يبدو أن الجميع مقتنع وسعيد بهذا البيان، فستكون لك رؤية، يرد بيانها في الإعلان، ويتمحور حولها التوافق.



### القيم

إنَّ قيمكم التنظيمية هي تلك القيم المتشاركة التي تكوّن عملك بوصفك منظمة أو مشروعاً وعلاقاتك مع المستخدمين والمعنيين الآخرين. فهي، أي القيم، ما تؤمن أنه الطريق الصحيح للقيام بالأمر والتعامل مع الناس، وما تعتقد أنه الطريقة التي ينبغي أن يبني تنظيم العالم على أساسها بصورة مثالية. فقيمك التنظيمية سنعين استراتيجياتك ومبادئك العملية التشغيلية. وإذا كانت لديك قيم تنظيمية، على سبيل ، إذن لوجب عليك أن تُشرك المستفيدين، أو المحتملين منهم، وثقي الارتباط بعمليتك التخطيطية.

إنَّ توضيح التوافق (أو الإجماع) وبلوغه بناءً على قيمك التنظيمية، لهو أمر مهم جداً، أن ذلك بالتحديد ما يوفّر أساساً لك لدى اتّخاذك القرارات الصعبة. وأنواع القرارات التي يلزمك أن تكون مبنية على أساس قيمك التنظيمية تشمل ما يلي:

- هل ينبغي علينا أن نعمل مع هذه المجموعة من الناس، أو المشروع، أو المنظمة؟
- على ينبغي علينا أن ننفق المال على هذا؟
- هل إنَّ ما نقوم به جدير بذلك، أم أنه يمكن إنفاق المال على أمر آخر؟
- هل نحن ضعفاء إزاء هذا العمل المحدّد؟
- كيف ينبغي لنا أن نستجيب لهذا البيان، بوصفنا ممثلي قطاع الأعمال أو الحكومة أو المانح أو أي منظمات مجتمع مدني أخرى؟
- هل الطريقة التي ننقذ من خلالها المشروع تتسجم مع قيمنا؟ وإذا لم الأمر كذلك، ماذا ينبغي علينا أن نفعل؟
- هل العمل الذي نقوم به ينسجم مع قيمنا المعلنة؟

في الصفحة التالية ستجد تمريناً يمكنك استخدامه ليساعدك في تطوير توافق أو إجماع حول قيم مشروعك أو منطمتك.

### ٣ تمرين لتطوير إجماع (توافق) حول القيم

تحتاج إلى 30 دقيقة لإتمام هذا التمرين الذي يُعتبر استمراراً لتمرين تطوير بيان أو إعلان رؤية.

يمكن القيام بهذا التمرين خلال جلسة عمل.

ستحتاج أيضاً إلى طرقيات ورقية لوحية وأقلام ملونة.

الخطوة 1: أكتب بيان الرؤية الذي طوّرتَه خلال عملية التخطيط الاستراتيجي؛ ثمّ اطرح السؤال على جلسة العمل:

الخطوة 2: عدّد القيم وبيانات القيم الناجمة.

الخطوة 3: في الجلسة، صغ مجموعة من المبادئ (ما يجب وما لا يجوز):

- كيف تعمل المنظمة أو المشروع؟
- كيف يتصرّف الكادر/ المتطوعون عندما يقاربون عملهم؟

أكتب ذلك على طرحية الورق اللوحية.

### الرسالة (المهمة)

عليك الآن أن تكون في موقع التعبير عن رسالة منظمك أو مهمتها في إعلان رسالة أو مهام. فرسالتك تشمل الطريقة المحددة التي تنوي منظمك من خلالها أن تسهم في تحقيق رؤيتك.

إنّ إعلان الرسالة أو المهام يصف ما تفعله منظمك، ومع من ولمن تقوم بذلك، بأوسع التعابير وأعرضها، وكيف تقوم به.

إذن، سيتكوّن إعلان الرسالة من أربعة مكونات:

- ما هي منظمك أو ما هو مشروعك؛
- ما هي أهداف المنظمة أو المشروع التي يُسعى إلى تحقيقها؛
- من تستهدف الأهداف (المجموعة المستهدفة) ومن ذا الذي يقوم بالعمل ولمن؛
- كيف يقوم بالعمل – بأعمّ التعابير، وما هي الطرق المستخدمة في ذلك.

قد يكون في ما يلي مثال على إعلان الرسالة في سياق تنموي:

لاحظ أنّ إعلان الرسالة، عندما يكون ذلك ممكناً، يصرّح ويحدّد المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها منظمك أو مشروعك.

وإنّ مبدأ العمل للعمل مع الآخرين، حيثما كان ذلك ممكناً، يعكس قيمة حول الجهود الأيالة إلى الاتحاد والجمع والتكامل وضمان التنفيذ. وهذا يختلف عن العمل مع مجموعة معينين محدّدة، كالحكومة مثلاً، باعتباره استراتيجية جارية لتحقيق رؤيتك. في ما يلي مثال يعكس إعلان رسالة:

تحقيق التنمية المستدامة. ونحن نقوم بهذا العمل بمساعدة الحكومة لتصوغ سياسات متعلقة بالأراضي بحيث يستفيد المعوزون.

في هذا المثال، لا يبدو العمل محدداً من الناحية الجغرافية.

إنه لمن المهم بالنسبة إلى منظمة أو مشروع ما أن يكونا واضحين في ما يتعلق بالمجموعة المستهدفة. إذن، وعلى سبيل المثال، فإنّ في إعلان الرسالة الوارد أعلاه يُتعاظى مع الأرض، وإنّ المجموعة المستهدفة هي الناس المفتقرون إلى الأرض، بالرغم من أنّ العمل الفعلي الحقيقي يمكن أن يشمل تحسين الفهم حيال قضايا الأرض لدى المسؤولين الحكوميين. فهؤلاء المسؤولون أهداف مباشرة، إلا أنّ المستهدف الحقيقي هو أولئك الفقراء الذين بلا أرض. فالمشروع معنيّ بإفادة الفقراء بلا أرض لا مسؤولي الحكومة.



## التخطيط الاستراتيجي

هذا الإعلان مهم لأنه:

- طريقة سهلة للتواصل مع الآخرين، ماذا تقوم به وكيف؛
- يساعدك على توضيح عملك وتركيزه.

إذا كان ثمة أي تغيير في المكونات، وجب تغيير إعلان الرسالة في المقابل. ولهذا، فإنه من المهم أن تعيد النظر في الإعلان من وقت لآخر.

في سياق عملية تخطيط استراتيجية، من المفيد إنشاء إعلان رسالة طالما أنك أوضحت الرؤية والقيم، ولكنك لن تتمكن من إنجازه حتى تتوصل إلى اتفاق على الغاية الكلية والأهداف المباشرة الفورية.

في الصفحة التالية ستجد تمريناً يمكنك استخدامه لمساعدتك على تطوير إعلان رسالة لمشروعك أو منطمتك.

### ٣ تمرين لمساعدتك على تطوير إعلان رسالة (مهام)

تحتاج إلى 45 دقيقة للقيام بهذا التمرين: 20 دقيقة في المجموعات و25 دقيقة في جلسة العمل.

إذا كانت المجموعة التي تشارك في هذه العملية صغيرة جداً، ستكون بحاجة إلى العمل ضمن مجموعات صغيرة يتكون كل منها من خمسة أو ستة أشخاص.

وبالطبع ستكون بحاجة إلى القرطاسية اللازمة من ورق وأقلام ملونة.

الخطوة 1: في المجموعات، أطلب من المشاركين الإجابة على ما يلي:

- من يتوقعون أن يستفيد من عملنا؟ (المجموعة المستهدفة الرئيسية أو الأولية)؛
- من ذا الذي سيعمل -إذا كان ثمة من أحد- على الأساس الجاري المعمول به لتحقيق ذلك؟

الخطوة 2: على المشاركين، عندئذٍ، أن يكتبوا إعلاناً يتضمّن من هم وإلام يهدفون تحقيقه، وكيف يهدفون إلى تحقيقه. أضرب لهم مثلاً كالتالي:

كومية تسدي الحكومة النصح حول سياسة الأرض التي ستضمنها للجميع بحيث يتمتعون بالوصول إلى الأراضي الصالحة للزراعة.

أو

الخطوة 3: الآن أطلب من المشاركين أن يجمعوا الخطوتين في إعلان رسالة من أربعة مكونات رئيسية.

الخطوة 4: في جلسة العمل، اجمع واعرض كل إعلانات الرسالة المقترحة وشرح أنك ستعود إليها حالما يحد توافق على الغاية الكلية والأهداف الفورية المباشرة للعائدة للمنظمة أو للمشروع.

قد تكون النتائج الحاصلة من هذه المرحلة الراهنة كما يلي:

سبياً، حتى يتمكنوا من تحقيق قدراتهم، وذلك بتوفير الملاحي والاستشارات والمرجعية لهم عبر البلاد.

والجواب الذي تتطلع إليه عن ذلك هو: لأنّ إعلان الرسالة يجب أن يعكس توافقنا على الغايات والأهداف، الذي ما يزال ينبغي علينا التوصل إليه.

### الغاية الكلية

استناداً إلى أي مقارنة تستخدم، ثمة العديد من الأسماء المختلفة لمستويات مختلفة من الغايات والأهداف. (أنظر، مثلاً، القسم الخاص بـ "LFA" في "الدليل الإرشادي": استعراض التخطيط). وهنا سنرجع إلى:

- **غايته الكلية** التي نحددها باعتبارها المنافع أو الفوائد المترجمة التي سيتمتع بها المستفيدون عندما يكون العمل التنموي ناجحاً؛ و..
- **هدفك المباشر** أو **غرض المشروع** الذي يصف الوضع الخاص المحدد الذي يؤمل من المشروع أو المنظمة التوصل إليه.

إنَّ الغاية الكلية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمشكلة الرئيسية المهمة التي حدّتها في تحليلك المشكلة. وإن، على سبيل المثال، إذ حدّدت أنك تريد أن تعالج حقيقة أنه ثمة معدل جريمة مرتفع غير مقبول في المجتمع الذي أنت فيه، بوصف هذا مشكلة رئيسية، فيجب عندئذٍ أن تكون غايته الكلية كما يلي:

(.

كل ما تقوم به يجب أن يكون له هدف بعيد المدى يرمي إلى خفض معدل الجريمة. وإلى هذا الحد يجب أن يوجد مشروعك أو منطمتك. فالغاية الكلية ترتبط برؤيتك. وها أنت ذا قد وصلت إلى غايته الكلية بتحويلك إعلان رسالتك إلى إعلان إيجابي وبتوصيفك الوضع الذي سيكون موجوداً عندما تُعالج المشكلة.

وهذا ما يجعل المر واضحاً في ما يتعلق بوجهة وصولك. فغرض استراتيجيتك يكمن في وصولك إلى الغاية المنشودة المحددة، أو في مساهمتك الحاسمة في الوصول إلى ذلك.

كيف تعلم أنك قد بلغت غايته الكلية بتحقيقها؟ ستعلم بذلك بوضعك المؤشرات أو المعالم القابلة للقياس (أنظر "قاموس المصطلحات" في ما يتعلق بشرح المؤشرات). وفي حالة المثال الوارد أعلاه ستحتاج إلى أرقام رسمية لمعدلات مختلف الجرائم عندما تبدأ وخلال المراحل المتنوعة على امتداد الطريق، بما في ذلك في نهاية فترة السنوات الخمس.

ولكن هذه الغاية الكلية يمكن أن تكون غاية كلية لعدد من المنظمات. على سبيل المثال، فإنّ منظمة تربية ومنظمة أعمال صغيرة يمكنهما كليهما أن تكونا على اتصال بهذه الغاية. ولتحقيق ذلك، فربما ستكون بحاجة إلى عدد من المنظمات المختلفة العاملة عليها وفي اتجاهها. وفي الخطوة التالية في تحديد هدفك المباشر أو غرض مشروعك، يمكنك عندئذٍ أن تجعل العملية خاصة بمنطمتك.

في الصفحة التالية ستجد تمريناً يمكنك استخدامه لمساعدتك على توضيح غايته الكلية العائدة لمشروعك أو منطمتك.



## التخطيط الاستراتيجي

### ٣ تمرين لمساعدتك على كيفية جلاء الغاية الكلية لمنظمتك / مشروعك

إذا كنت تعمل من خلال تغطية خلفيتك باحتراس، فيجب إذن ألا يستغرق ذلك وقتاً طويلاً جداً، ربما نحو 20 دقيقة في جلسة عمل، باستخدام لوح الطرحيات الورقية.

الخطوة 1: إرجع إلى تحليل المشكلة وإلى المشكلة التي توافقت على اعتبارها مركزية بالنسبة إلى أنشطتك.

الخطوة 2: أعد كتابة بيان المشكلة باعتبارها وضعاً إيجابياً. إذا لم تكن المشكلة موجودة، فماذا سيكون عليه الوضع؟ ذلك هو غايتك الكلية.

الخطوة 3: أكتب ما هي المؤشرات أو المعالم التي ستميز غايتك الكلية المحققة.

ها قد أصبحت لعملك غاية كلية، شيء تعتقد أنك تستطيع العمل عليه وفي اتجاهه بثقة.

### الهدف المباشر

إذا كانت الغاية الكلية مرتبطة بالمشكلات المهمة التي حدّتها في تحليلك للمشكلة، فإنّ هدفك المباشر يرتبط، إذن، بأسباب تلك المشكلة. وإذا كانت غايتك الكلية، بالتالي وعلى سبيل المثال:

وإذا كانت خبرتك تكمن في تنمية الأعمال الدقيقة (الميكروية) والصغيرة، فإنّ هدفك المباشر أو غرض مشروعك يمكن أن يبنّي على بيان المشكلة الذي يصرّح أنّ ثمة معدل بطالة مرتفعاً في المنطقة. ويمكنك، بالتالي، أن تسمّي الهدف أو الغرض المباشر كما يلي:

وبناءً على تحليلك للمشكلة، فأنت تعتقد أنّك بخفضك معدّلات البطالة سيكون في إمكانك خفض معدّلات الجريمة.

ويلزم هدفك المباشر أن يكون قابلاً للقياس. وفي هذه الحالة يمكنك الاستناد إلى الأرقام المتوقّرة حول العمالة/ العمالة الذاتية في مجتمعك عندما تبدأ، والاستناد إلى الأرقام بعد مضيّ سنتين بغية قياس تقدمك المحقّق. أما مؤشرك فهو معدّلات العمالة/ العمالة الذاتية.

وما أن تحصل على هدفك المباشر، ينبغي عليك، عندئذٍ، أن تضع أجندة منظمك أو مشروعك. وأنت الآن بحاجة إلى استراتيجية تساعدك على تحقيق الهدف، وبالتالي في أي المجالات ستتحقق النتيجة الرئيسية. ولتحقيق هدفك المباشر يلزمك أن تحقق نتائج معيّنة يمكنها أن تودّي إلى نشوء الوضع الإيجابي الذي ترغب في تحقّقه. في هذا الوقت، عليك أن تكون قادراً أن تلاحظ أنّ ثمة منطقتاً عمودياً (فوق/تحت) يتحكّم بالعمل هنا:

الغاية الكلية تحققت

الهدف المباشر تحقّق

تحقيق مجالات العمل المخطّط لها





## التخطيط الاستراتيجي

وترمي الاستراتيجية إلى المساهمة في تحقيق الغاية الكلية، وذلك بتحقيق الهدف المباشر. ويفترض المشروع أو المنظمة أنه بالتباع هذا المنطق، فسيكون بالإمكان إحداث فرق في ما يتعلّق بالمشكلة المهمّة التي حُدِّت. وهذا المنطق العمودي يكمن في كيفية تفكيرك استراتيجياً وإجابتك على السؤال التالي:

في الصفحة التالية ستجد تمريناً يمكنك استخدامه لمساعدتك على توضيح هدف مشروعك أو منطمتك المباشر.



## التخطيط الاستراتيجي

### ٢ تمرين لمساعدتك على جلاء هدف منظمتك / مشروعك المباشر

إذا كنت قد غطيت خلفيتك بعناية، فهذا التمرين لن يستغرق وقتاً طويلاً، ويحتمل ألا يتجاوز فترة 20-30 دقيقة خلال جلسة عمل أمام لوح الطرحيات الورقية.

- الخطوة 1: إرجع إلى غايتك الكلية.
- الخطوة 2: دقق النظر في تحليلك لمشكلتك وفي المشكلة المهمة التي حدّتها وتساهم في نشوء الوضع غير المرغوب (أي عكس غايتك الكلية) وباعتبارها أمراً يمكنك معالجته.
- الخطوة 3: حوّل تلك المشكلة المهمة الحاسمة إلى بيان أو تصريح إيجابي.
- الخطوة 4: حدّد مؤشراً أو مؤشّرات يمكنه أو يمكنها أن تجعل قياس تحقيق الهدف المباشر أمراً ممكناً.

الآن أصبح لديك مساراً يتجه نحو تحقيق غايتك الكلية. وبإضافتك مجالات النتيجة الرئيسية لهدفك المباشر، ستكون لديك استراتيجية لتحقيق غايتك الكلية.

### مجالات النتيجة الرئيسية

تحدّد مجالات النتيجة الرئيسية المُخرجات اللازمة لتحقيق هدف المشروع أو المنظمة المباشر. فعلى سبيل المثال، إذا كان هدفك المباشر أنّ معدّلات العمالة/ العمالة الذاتية تتزايد بنسبة 50%، فقد يكون ممكناً تطبيق مجالات النتيجة الرئيسية التالية:

- مناهج غير رسمية لتعليم المهارات التي تجد لها انعكاساً في بيئة السوق الملائمة (market niche) التي يوقّرها المجتمع.
- صندوق محوري لتمويل جملة الأعمال الميكروية يُنشأ في المجتمع من قبل شركة تمويلية ميكروية.
- خدمة تنموية استشارية للأعمال متوفرة في قطاع الأعمال غير الرسمية في المجتمع.
- مركز أعمال يُنشأ لقطاع الأعمال غير الرسمية في المجتمع.

ستلاحظ أنّ النتائج الرئيسية مكتوبة باعتبارها بيانات أو تصريحات عن المُخرَج (output) – لا على نحو: "نحن نُجري مناهج"، بل: "المناهج تقدّم". وهذا لتأكيد أنّ المُخرَج سيُحقّق، بوصفه نتيجة لما يقوم به المشروع. وقد لا يُجري المشروع المناهج نفسها، بل يأخذ على عاتقه المسؤولية مراقبتها في سياق عملية إجرائها. فالمشروع يضمن أنّ هذه النتائج ستُجرى، وأنه –أي المشروع– مسؤول عن التأكد من حدوث ذلك.

وتشكل مجالات النتيجة هذه أساس تخطيط العمل الذي يلزم أن يُجرى (ثمّة "دليل إرشادي" مستقل خاص بموضوع: "تخطيط العمل"). فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتدبّر المشروع أن توفر كلية (أو معهد) تقنية مناهج المهارات المناسبة، ويساعد في عملية تحديث المحاضرين، بحيث يكون في وسعهم تعليم مناهج غير رسمية. كما يمكن أن يُجري المشروع مسحاً لمعرفة ماهية بيئة السوق الملائمة. والعديد من الأنشطة ستُجرى لضمان حدوث المُخرجات.

( تكمن في أنها إذا حقّقت المُخرجات الخاصة باعتبارها مجالات نتيجة رئيسية، فعندها سيكون الهدف المباشر القائم في زيادة العمالة/ العمالة الذاتية قد تحقّق. أما الفرضية التالية، أو اللاحقة، فتقوم في أنّ هذا سيسهم في تحقّق غاية المشروع الكلية المتمثلة في خفض معدّلات الجريمة. فمجالات النتيجة الرئيسية هنا تبيّن استراتيجية المشروع الأيلة إلى خفض معدّلات الجريمة. بيد أنّ المشروع لا يعرف، بعد، ما إذا كانت الاستراتيجية ستعمل أم لا. وهناك عدد من العناصر والمراحل التي يلزم مراقبتها لمعرفة حقيقة ذلك؛ وهي تشمل ما يلي:



## التخطيط الاستراتيجي

- إنَّ مراقبة تحقُّق النتائج الرئيسية لا تُؤدِّي إلى الهدف المباشر المحقَّق. مثلاً، هل يزيد تمثيّن الأعمال المحليّة وتقويّتها فرص العمالة.
- تحدث مراقبة ما إذا كان تحقيق الهدف المباشر فرقاً في المشكلة المحدّدة، أو تجعل تحقيق الغاية أمراً مختلفاً. فهل يُؤدِّي خفض البطالة إلى خفض في معدلات الجريمة؟

لم توضع الاستراتيجيات بعد. فإذا لم تكن استراتيجية محدّدة لتعمل، أمكن عندئذٍ بلّ وجب، تغييرها. وهذا يجعل من الرصد والتقويم جزءاً بالغ الأهمية من دورة التخطيط. ولهذا السبب فإننا نقول أنك تحتاج إلى مؤشّرات تدل على تحقيق غايتك الكلية وهدفك المباشر بصورة ناجحة. وهذا ما تعرّضنا له بالتفصيل في "الدليل الإرشادي" الخاص بـ: "الرصد والتقويم".

في الصفحة التالية ستجد تمريناً يمكنك استخدامه لمساعدتك على تقرير ماهية مجالات النتيجة الرئيسية لكل هدف من أهدافك المباشرة.

### ٣ تمرين على تحويل الهدف المباشر إلى مجالات نتيجة رئيسية

من المحتمل أنك ستحتاج إلى ساعة عمل لتتبيّن مجالات نتيجة هدفك المباشر. وهذا ليس تمريناً للخوض في تخطيط العمل، بل لتعيين ما هي المُخرجات التي تلزم مشروعك أو منطمتك ليخطّط. فأنت تقرر أيّ المُخرجات الرئيسية تحتاج إلى تحقيقها، إذا كان يُسعى إلى تحقيق الهدف المباشر. وإذا كان ضرورياً أعطِ المثال التالي لتتبيّن الفرق بين جلاء مجالات النتيجة الرئيسية وبين تخطيط العمل:

ستكون بحاجة إلى لوح طرقيات ورقية وأقلام ملونة وقرطاسية ملائمة لعرض الأفكار.

الخطوة 1: في جلسة العمل، أطلب إلى المشاركين أن يجيبوا على السؤال التالي:

الخطوة 2: في جلسة العمل، دع المشاركين يتحققوا من أنّ ثمة جدوى من "استراتيجية عمودية"، أي أنّ هناك فرضية شرعية، حيث تؤدي كل مرحلة إلى المرحلة التالية.

حدّد أنّ المنظمة تتمتع، الآن، باستراتيجية لتحقيق غايتها الكلية.

#### تضمينات داخلية

يمكنك الآن التدقيق في التضمينات الداخلية الناجمة عن خطتك الاستراتيجية. وإحدى الأدوات التي يمكنك استخدامها هنا هي "تحليل الفجوة" (Gap Analysis) [راجع "الدليل الإرشادي": "استعراض التخطيط"]. فمتى أصبح لديك خطة استراتيجية فأنت في وضع يؤهّلك لـ:

- هيكله منطمتك على النحو الملائم
- تحديد أين سيكون من المطلوب إدارة التغيير الخاص المحدد
- تحديد المشكلات الكامنة (المحتملة)
- جلاء أين التالي.

وعندما نأخذ بعين الاعتبار هذه المسائل، فمن المهم أن نتذكّر أنّ الشكل (form) يلي الوظيفة (function) [راجع هذا القسم في "الدليل الإرشادي": "استعراض التخطيط"]. وبهذا نعني أنه لا يمكنك تقرير كيف ينبغي عليك تنظيم عملك إلى أن تحظى بفكرة واضحة حول ماذا سيكون عليه العمل.

#### دليل التخطيط الاستراتيجي الإرشادي

### البنية

في "دليل استعراض التخطيط الإرشادي"، وتحت قسم "الشكل يلي الوظيفة" ستجد جملة أسئلة تحتاج إلى الإجابة عليها عندما تنتهي من عملية تحديد إطار العمل الاستراتيجي. وهذه الإجابات ستساعدك على تحديد كيفية تنظيم الطريقة التي ستنجز العمل بواسطتها.

معظم المنظمات تتمتع ببنية تتسم بعناصر تراتبية وفريقية. و"البنية التراتبية" (hierarchical structure) هي تلك التي يكون فيها الناس مسؤولين أمام أحد ما يتمتع بالسلطة ويقف فوقهم، وهو مسؤول عن قيان الأشخاص الآخرين بعملهم على نحو سليم. وثمة منظمات تتسم بكونها شديدة التراتبية وفيها مستويات عديدة، فيما تبدو منظمات أخرى أكثر تسطحاً؛ حيث قد يكون هناك، على سبيل المثال، مدير، ولكن هناك أيضاً أشخاص يماثلونه من حيث المستوى. وهذا الشكل يلائم تلك المنظمات الصغيرة عن حق فقط. وقد تقرّر منظمات أخرى ألا تكون تراتبية بالمرّة، حيث يحتل كل الأشخاص فيها المستوى نفسه، فيما يكونون جميعاً مسؤولين عن أعمالهم التي يقومون بها بالتكافؤ. وهذا ينفع في المنظمات الصغيرة حيث يتكافأ الجميع من حيث مستويات مهارتهم والتزامهم، إلا أنّ هذا الخيار لا ينفع عندما تكون لدى الأشخاص مستويات مختلفة من المهارات والالتزام.

وضمن المنظمة التراتبية يستحيل القيام بعمل فريقي؛ إذ أنّ الفرق هنا يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة. ولعلّ أهم أمر في ما يتعلق بالفرق هو أن نتذكّر أنها **مجموعات وظيفية (functional groups)**؛ وأنّ سبب وجودها يكمن في القيام بعمل ما على نحو محدّد وواضح. وهذه ما يمكن تحديده بإطار عمل استراتيجي، أو بأعمال (وظائف jobs) محدّدة يلزمها أن تُدار. ولكل عضو من أعضاء الفريق دور خاص محدّد يكمل أوار أعضاء الفريق الآخرين ويُتمّه. كما أنّ إنجاز العمل بنجاح يعتمد على تعاون أعضاء الفريق بعضهم مع بعض. وضمن المنظمات والمشروعات، يمكن أن تتخذ الفرق شكل الأقسام (أو الدوائر departments) المتخصصة في أنواع العمل المختلفة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون هناك قسم (دائرة) للمالية والإدارة، أو قسم للتدريب، أو وحدة للمدافعة والنصرة. كما يمكن للفرق أيضاً، مع ذلك، أن تتقاطع من حيث تخصصاتها لتشكّل فرقاً متعددة التخصصات. مثلاً، يمكن لمنظمة تدعم قطاع مقاولي البناء غير الرسمي أن يكون فيها فريق ذو خبرة تقنية وتدريبية، لمساعدة جمعية مقاولين غير رسمية على السعي إلى القيام بوظيفية محدّدة.

هذا، وتحتاج كل الفرق الوظيفية إلى قادة. فإذا كان الأشخاص في الفريق متساوين من حيث المهارة بوجه عام، فمن المحتمل أنه يكفي أن يكون هناك منسق في ما بينهم. وهذا الشخص سيكون مسؤولاً عن أن الفريق يلبي الشروط المطلوبة وأنّ كل شيء يسلك مساره. وإذا كانت هناك تفاوتات في المهارة، وربما في الالتزام، فلا بدّ عندئذٍ أن تكون ثمة تراتبية أكثر، حيث يتمتع قائد الفريق بالسلطة والصلاحيّة المطلوبتين. فقيادة الفريق عبارة عن طريقة لتنمية الثقة والمهارات لدى الناس الذين لم يرد في خاطرهم أن يحتلوا مواقع قيادية. هذا ولا تتعارض سلطة قائد الفريق مع سلطة مدير الخط. فهذا الأخير هو الشخص الذي تقدّم له التقارير، وهو المسؤول عن أدائه (أو أدائها). فمشكلات الأداء التي تؤثر على فريق ما يجب أن يُرجع فيها إلى مدير الخط.

### إدارة التغيير

قد ينجم عن عملية تخطيطك الاستراتيجي بعض الأمور المتعلقة بتغيير المنظمة، إما لجهة العمل المنفذ، وإما لجهة هيكلته البنوية الداخلية. فالناس يصارعون التغيير؛ إذ قد يلزمهم أن يُساعدوا على تقبله وأن يستجيبوا له على نحو إيجابي. وعندما يُحتاج إلى التغيير ينبغي أن تُتبع الخطوات التالية:

- أن يُتأكد من أن الجميع يفهمون التغيير وسبب ضرورته. وحتى لو كان الناس جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي، فقد يلزم أن تُفسر لهم، فيما بعد ولاحقاً، تضمينات القرارات وآثارها. فحيث يؤثر التغيير في الناس خارج المنظمة، ينبغي أن يُشرح أيضاً للمعنيين المهتمين. إذن، وعلى سبيل المثال، إذا كان كل دعمك قد وُجّه في السابق إلى المجتمع المدني، ثم قرّرت أنه سيكون من الاستراتيجي أن تعمل مع الحكومة أيضاً، فتأكد من أن المعنيين بالمجتمع المدني يفهمون لماذا اتخذت مثل هذا القرار، وما هي التضمينات والآثار التي ستعكس عليك وعليهم.
- استجب لأفكار الناس ومشاعرهم. دعمهم يعبروا عن قلقهم وهمومهم واستجب لهم. وإذا لم تكن قادراً على الموافقة فكن على الأقل متعاطفاً حيال أحاسيسهم التي ولدها التغيير.
- طور عملية تغيير مخططة، وتقاسمها مع كل شخص في المنظمة أو المشروع، بحيث يعلم الناس ماذا ينبغي عليهم أن يتوقعوا ومتى يكون ذلك.
- نفذ التغيير.
- استشر وادعم وأعرب عن تغذيتك الراجعة خلال عملية التغيير.
- اعترف بالتغيير الناجح واحتف به.

الحل الممكن	المشكلة المحتملة
<p>إنه لمن الأفضل أن يشارك بعض أعضاء المجلس في عملية التخطيط الاستراتيجي. وإذا لم يتوفر لك ذلك وجب أن تحصل على تأييد بعض أعضائه المؤثرين، ليكونوا إلى جانبك. قبل الاجتماع الذي ستعرض فيه خطتك، توجه إلى أولئك الأعضاء الذين يُرجح أن يؤيدوك ويدعموا التغييرات. اشرح التغييرات وسبب إجرائها وضرورتها. قدم خطة للتعامل مع المشكلات المحتملة. عندئذٍ، وفي اجتماع المجلس، أعرض التغييرات المقترحة والأفكار الكامنة وراءها والخطط التي تتوقع أن تعالجها الخطة. اطلب من المجلس الدعم والمساهمة بمدخلاته.</p>	مقاومة من قبل مجلسكم حيال التغييرات الرئيسية
<p>إذا كان لديك بضعة مانحين رئيسيين، فسيلازمك أن تحدد مواعيد لمقابلتهم بغية شرح التغييرات المقترحة. ليكن عرضك واضحاً بحيث يبيّن لماذا تعتبر التغييرات ضرورية، وكيف ستنفذ، وكم من المشكلات سيُعالج. ركّز على الأهمية الاستراتيجية التي تتسم بها التغييرات من حيث تعظيم أثرها على مشكلات المشروع أو المنظمة التي تعالجها. وتأكد من أنك فكرت بالتضمينات المالية، وماذا تعني على الأرجح، وكيف ستتعامل معها. وبالنسبة إلى المانحين الأصغر يمكنك أن تُعدّ لهم وثيقة موجزة تشرح فيها التغييرات. وثمة خيار آخر، ألا وهو تنظيم مداخلة تعرض فيها الأمر على جميع المانحين.</p>	مقاومة من قبل المانحين حيال التغييرات الرئيسية
<p>اتباع الاقتراحات في إدارة التغيير. كن جاهزاً للتعامل مع أي نزاع يُحتمل نشوؤه بتفهم، ولكن بطريقة حازمة وجازمة.</p>	مقاومة من قبل الكادر حيال التغييرات
<p>إذا كانت التغييرات تؤثر على المستفيدين، يلزمك، عندئذٍ، أن تشرح لهم أولاً بأول ما سيحدث وتقدم لهم الدعم لاحتواء أي آثار سلبية قد تنشأ.</p>	مقاومة من قبل المستفيدين حيال التغييرات
<p>إذا كانت عملية التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى تغيير وجهة العمل بصورة رئيسية وكبيرة، أو إلى ترشيد المنظمة وعقلنتها، عندئذٍ قد يكون من الضروري أن تتخلى عن عدد من أعضاء الملاك. بالإضافة إلى ذلك، ولضمان مراعاتك تشريعات العمل وقوانينه في بلدك، عليك أيضاً أن تقوم بكل ما يساعد هؤلاء ليجدوا عمالة بديلة وليحصلوا على إعادة تدريب، وإذا أرادوا فليحصلوا على الاستشارات اللازمة لحل مشكلاتهم.</p>	الحاجة إلى فائض من بعض الموظفين
<p>قد تعني عملية تخطيطك الاستراتيجي الحاجة إلى توسيع ما تقوم به منظمته. وهذا قد يشمل انخراطك في عملية جمع تبرعات وتطويرك استراتيجيتك المالية (التمويلية) [وثمة أدلة إرشادية خاصة بكلتا هاتين المهمتين]، وترشيد مجالات العمل الأخرى، أو التفاوض مع المانحين الموجودين (راجع ما ورد آنفاً). إذا كانت آمالك معقولة، وإذا كانت خططك تسبق الزمن، فإنّ هذه المشكلة يجب ألا تكون خارج حدود التأمين. تذكر أنك إذا سلكت مساراً جيداً فإنّ ذلك سيشكل لك دعماً جيداً في حالات مماثلة.</p>	الحاجة إلى جمع التبرعات والتمويل الإضافي
<p>هذا قد يعني توظيف أشخاص جدد أو تدريب الموجودين في الملاك أو المتطوعين. ويجب أن تقرر أيهما الأنسب بالنسب إليك. لا تعتقد أنه في إمكانك تدريب موظفي الملاك أو المتطوعين على كل شيء وأي شيء. ففي بعض الأحيان ستكون بحاجة إلى خبرات وتجارب جديدة وخاصة. بيد أنه حيث يكون الكادر والمتطوعون مهتمين وجب بذل كل جهد لإشراكهم في مجالات العمل الجديدة.</p>	الحاجة إلى خبرة مختلفة/ إضافية



### إلى أين؟

ها قد أنهيت الجزء المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي من عملية التخطيط بوجه عام. وبات لديك إطار عمل تستطيع معه مَوْضَعَة أنشطتك وتحديدها، ولكنك ما تزال بحاجة إلى تخطيط الأنشطة المذكورة. وقد تداولنا بشأن هذه العملية في "دليل" تخطيط العمل " الإرشادي".

يرتكب العديد من المنظمات والمشروعات خطأ تركيز كل طاقاتها على تخطيط أنشطتها. فهي ترى إلى جزء العملية الاستراتيجي باعتباره "مضيعة للوقت". ونأمل أنك ستصل إلى هذه المرحلة، مع مرور الوقت، في "الدليل الإرشادي"، وستكون قادراً على التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلى أهمية تخطيط العمل في سياق إطار عمل استراتيجي. وإذا كان الأمر كذلك، فأنت جاهز للقيام بتخطيط عملك. وربما كان هذا أفضل ما يمكن القيام به ضمن الوحدات والفرق، أو ضمن الأقسام (الدوائر) المسؤولة عن القيام بالعمل وتأديته.

## ممارسة فضلى

أمثلة

أجندة

أجندة لعملية تخطيط استراتيجي على مدى أربعة أيام

أن يجمع التخطيط الاستراتيجي وبناء الفريق).

## اليوم الأول

ترحيب وتقديم (15 دقيقة)

مُدخل من قسم التعليم (التربية) (20 دقيقة)

أسئلة/ مناقشات (20 دقيقة)

مُدخل من الرابطة الوطنية لهيئات المدارس الحاكمة (20 دقيقة)

أسئلة/ مناقشات (20 دقيقة)

استراحة شاي (15 دقيقة)

تلخيص وإجمال من الميسر (20 دقيقة)

توضيح تحليل المشكلة – ضمن المجموعات (30 دقيقة)

توضيح تحليل المشكلة – ضمن جلسة عمل (30 دقيقة)

غداء (45 دقيقة)

تمرين خاص ببناء الفريق – قيمي الشخصية المتعلقة بالتربية والتعليم (45 دقيقة)

مُدخل فردي/ شخصي موجز (عمل تحضيرى) – هذا المُدخل يقدّمه مسؤول المشروع والمسؤول

الإداري الأول (25 دقيقة)

استجابات وردود فعل (15 دقيقة)

مداخلة للمقوم الخارجي (45 دقيقة)

مناقشة الاستنتاجات والتوصيات – مجموعات صغيرة (30 دقيقة)

مناقشة الاستنتاجات والتوصيات – جلسة عمل (30 دقيقة)

التقدم قُدماً

### اليوم الثاني

- تحليل "سوت" - المجموعات (30 دقيقة)
- تحليل "سوت" - جلسة عمل (30 دقيقة)
- توضيح معايير التخطيط – مداخلة يقدمها مدير البرامج (15 دقيقة)
- توضيح معايير التخطيط – مجموعات صغيرة (30 دقيقة)
- توضيح معايير التخطيط – جلسة عمل (15 دقيقة)
- تحديد المسائل الحاسمة – جلسة عمل (30 دقيقة)

### استراحة شاي (20 دقيقة)

- تطوير وصياغة بيان رؤية – مجموعات (30 دقيقة)
- تطوير وصياغة بيان رؤية – جلسة عمل (30 دقيقة)
- تطوير وصياغة توافق أو إجماع – جلسة عمل (30 دقيقة)

### غداء (60 دقيقة)

- كتابة إعلان/ بيان الرسالة – مجموعات (20 دقيقة)
- كتابة إعلان/ بيان الرسالة – جلسة عمل (25 دقيقة)
- توضيح غايتنا الكلية- جلسة عمل (20 دقيقة)
- عملية تمثيل لما قُدم – إلى أين وصلنا؟- الميسر (30 دقيقة)
- توضيح هدفنا المباشر – مجموعات (20 دقيقة)

### استراحة شاي (20 دقيقة)

- توضيح هدفنا المباشر – جلسة عمل (20 دقيقة)
- فهم المنطق العمودي لعملية التخطيط الاستراتيجي – الميسر (30 دقيقة)
- عمل الليلة- على الفرق أن تُعدَّ شعاراً (رمزاً logo) جديداً للمنظمة

### اليوم الثالث

مداخلة حول الرموز (45 دقيقة)  
مجالات النتيجة الرئيسية - مُدخَل - الميسر (30 دقيقة)  
مجالات النتيجة الرئيسية - عمل مجموعة (3 ساعات)

#### استراحة شاي (30 دقيقة)

مجالات النتيجة الرئيسية - عمل مجموعة (متابعة)

#### غداء (60 دقيقة)

مجالات النتيجة الرئيسية - مداخلات في جلسة عمل (ساعتان)

#### استراحة شاي (30 دقيقة)

تمثيل - ما هي استراتيجيتنا؟- المدير (30 دقيقة)

### اليوم الرابع

استجابات/ ردود فعل على الاستراتيجية - مجموعة عمل (30 دقيقة)  
استجابات/ ردود فعل على الاستراتيجية - جلسة عمل (20 دقيقة)  
وظيفة نموذج المتابعة: كيف يجب أن ننظم عملنا؟- عمل مجموعة لإنتاج هيكلية (ساعة واحدة)  
وظيفة نموذج المتابعة: مداخلات في جلسة عمل والتوصل إلى إجماع أو توافق حول البنية (أو الهيكلية) (ساعة واحدة)

#### استراحة شاي (30 دقيقة)

تضمينات البنية (الهيكلية) - عمل مجموعة (30 دقيقة)  
تضمينات البنية (الهيكلية) - جلسة عمل (30 دقيقة)  
تحديد المشكلات المحتملة - جلسة عمل (30 دقيقة)

#### غداء (60 دقيقة)

التعامل مع المشكلات: استراتيجيات للبقاء - مجموعات (ساعة واحدة)  
التعامل مع المشكلات: استراتيجيات للبقاء - جلسة عمل (30 دقيقة)  
تلخيص وتمثيل - الميسر (30 دقيقة)



## التخطيط الاستراتيجي

### الموارد:

تودُ "سيفيكوس" أن تعرب عن امتنانها للموارد الثمينة البالغة التالية، التي استثمرت في وضع هذا "الدليل الإرشادي":

Olive Publications *Ideas for a Change: Part 1: How are you managing organisational change?* July 1997.

Olive Publications *Ideas for a Change: Part 2: Organisation diagnosis* December 1997.

Olive Publications *Project Planning for Development*, Olive 1998

Shapiro, Janet *Evaluation: Judgement Day or Management Tool?* Olive 1996.

## قاموس المصطلحات

المؤشرات  
عبارة عن علامة قابلة للقياس أو علامة ملموسة تدل على أنّ شيئاً ما قد أنجز. مثلاً، زيادة عدد الطلبة الناجحين تُعدُّ مؤشراً على تحسُّن ثقافة التعلم والتعليم. وسائل التحقق (الإثبات) هي نشر قوائم الناجحين رسمياً.

تحليل "بست" (PEST Analysis)

سياسي	(Political) =	P
اقتصادي	(Economic) =	E
اجتماعي	(Social) =	S
تكنولوجي	(Technological) =	T

تحليل "سمارت" (SMART Analysis)

خاص (محدّد، نوعي)	(Specific) =	S
قابل للقياس	(Measurable) =	M
متوافق عليه (من جميع المنخرطين)	(Agreed) =	A
واقعي	(Realistic) =	R
محدّد زمنياً	(Timebound) =	T

المعنيون  
أي جهة كانت -أكان شخصاً أم مجموعة- ذات اهتمام أو أي نوع من مصلحة حيال المشروع أو المنظمة.