

الجمهورية اليمنية
رئاسة مجلس الوزراء
الصندوق الاجتماعي للتنمية
وحدة التدريب والاعم المؤسسي



الخلفية النظرية في

التخطيط الاستراتيجي

للجمعيات والمؤسسات الأهلية

6

سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية
تطوير قدرات الجمعيات
والمؤسسات الأهلية
(أدلة موجهة للعاملين)

جميعُ حقوقِ النشرِ محفوظةٌ للصندوقِ الاجتماعي
للتنمية-اليمن.

يجوزُ للمنظماتِ غيرِ الربحية أن تقتبس أو تُعيد نشر
هذه المواد شرط أن تذكرَ اسمَ **الصندوقِ الاجتماعي
للتنمية-اليمن** "مصدراً لها.

لا يُسمحُ بالنشرِ للأغراضِ التجارية إلا في الحالات
التي يوافق عليها الصندوقِ الاجتماعيِ التنمية، وبإذنٍ
خطيٍّ مُعمَّدٍ منه.

لا يُسمحُ بترجمةِ نصوصِ هذا المنتجِ إلى لغاتٍ أخرى،
ويجوزُ نسخُ مقتطفاتٍ منه لأهدافٍ غيرِ تجاريةٍ شريطة
ذِكْرِ اسمِ **الصندوقِ الاجتماعيِ للتنمية-اليمن** "مصدراً
للمادة المنشورة أو المترجمة أو المُقتبسة.

للتواصلِ معِ الصندوقِ حولِ النسخِ أو الاقتباسِ من هذه
المادة، يمكنكم التواصلِ على: [info@sfd-](mailto:info@sfd-yemen.org)
yemen.org

" إهداء "

إلى من غابت عن المكان الذي كانت مثلاً بخداثة وخبرة المدير وتواضع المسئول حين يكون همهم وضع بصمة بارزة في مسيرة حياته المتميزة .
 والتي لولا جهودها وخبرتها في العمل مع المنظمات غير الحكومية ما كان لهذا العمل أن يكتمل ليصبح من جمعاً مهماً لكل العاملين في المجال الاجتماعي .
 لقد كانت هذه الحقيبة التدريبية واحدة من الطموحات التي تبنتها وعملت فيها كواحدة من فريق العمل كما كان شأنها دائماً .
 فإلى مروح م / أمة الولي الشرقي - رئيسة وحدة التدريب والدعم المؤسسي الطاهرة هدي هذا العمل المتميز ليكون خير خاتمة لخير حياة .

كلمة أفتاحية

في إطار دعم الصندوق الاجتماعي للتنمية للمنظمات غير الحكومية في اليمن وخاصة تلك التي تشاركه هدفه في المساهمة في التخفيف من الفقر وتحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة من المجتمع ، فقد قمنا بإعداد وإصدار هذه الحقيبة التدريبية والمكونة من سبعة أدلة تدريبية اشتملت على سبعة مواضيع رئيسية كل دليل مكون من ثلاثة أجزاء خضعت لمراحل عديدة من الإعداد والتطبيق والتقييم لضمان الجودة والفعالية والسلاسة والواقعية مستعينين بفريق كفوء من ذوي الخبرة والممارسة العملية والمعرفة الأكاديمية.

وقد راعينا عند إعداد هذه الحقيبة احتياجات الجمعيات المؤسسات / الأهلية بشكل عام، على أن يتم تحديد احتياجات الأفراد بشكل خاص في مرحلة لاحقة.

وقد صُممت الحقيبة لكي يستفيد منها جميع المعنيين بتدريب وبناء قدرات الجمعيات المؤسسات / الأهلية سواء من الجهات أو الأفراد لتحقيق الهدف المشترك وهو تطوير وتنمية منظمات المجتمع المدني الشريك الأساس لجهود الحكومة في عملية البناء والتنمية، حيث أن قطاع المنظمات غير الحكومية قد أصبح اليوم علامة بارزة من علامات نهوض ورقي المجتمع اليمني.

في الختام وبكل مفرات التقدير وأسمى معاني الامتنان نتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إعداد وإخراج هذه الحقيبة متمنين للجميع دوام التوفيق والرقي والسداد.

الصندوق الاجتماعي للتنمية

وحدة التدريب و الدعم المؤسسي

فهرس الدليل

رقم الصفحة	المحتويات
10	نبذة عن الحقيبة التدريبيية و الدليل
22	الوحدة الأولى : مقدمة عن التخطيط الأسراتيجي للجمعييات / للمؤسسات الأهلية
23	- التخطيط كسلوك
25	- مراحل التخطيط الأسراتيجي
الوحدة الثانية :	
30	المرحلة الأولى: مرحلة مراجعة قدرات الجمعيية / المؤسسة الأهلية لمعرفة أولوية الخطة الأسراتيجية و قدرتها على تنفيذها
31	o الخطوة الأولى: هل الخطة الأسراتيجية أولوية بالنسبة للجمعيية/ للمؤسسة الأهلية ؟
32	o الخطوة الثانية: تحديد قدرات الجمعيية/ المؤسسة الأهلية على إعداد خطة استراتيجية وتنفيذها
36	o الخطوة الثالثة: تحديد المتطلبات الأساسية للبدء بإعداد خطة استراتيجية
الوحدة الثالثة :	
42	المرحلة الثانية: مرحلة التحضير لإعداد الخطة الأسراتيجية
42	o الخطوات الفرعية لمرحلة التحضير لإعداد الخطة الأسراتيجية
43	• أولاً : توضيح مفاهيم عامة عن التخطيط الأسراتيجي
43	- تعريفات
45	- أهمية التخطيط الأسراتيجي
46	- التخطيط الأسراتيجي وطرق التفكير
50	- توقيت التخطيط الأسراتيجي والخارطة الزمنية لمرحل تدريب وإعداد الخطة الأسراتيجية للجمعييات / للمؤسسات الأهلية
53	• ثانياً : تحديد الافتراضات الأولية كأساس للبدء بعملية التخطيط الأسراتيجي
54	• ثالثاً: تحديد فريق التخطيط الأسراتيجي وفريق تحليل البيئتين الخارجية والداخلية
56	• رابعاً: توفير متطلبات البدء بإعداد خطة استراتيجية
58	o المراحل الفرعية لتحليل البيئتين الخارجية والداخلية
58	• أولاً : جمع البيانات عن البيئة الخارجية وتحليلها وتلخيص نتائجها
71	• ثانياً : جمع البيانات عن البيئة الداخلية وتحليلها وتلخيص نتائجها
74	• ثالثاً: تلخيص نتائج دراسة تحليل البيئتين الخارجية والداخلية

فهرس الدليل

رقم الصفحة	المحتويات
الوحدة الرابعة :	
79	المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد إطار العمل الاستراتيجي للجمعية/ للمؤسسة الأهلية
81	0 خطوات تحديد الإطار الاستراتيجي للجمعية/ للمؤسسة الأهلية
82	• أولاً : مناقشة نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية
83	- نقاط القوة
83	- نقاط الضعف
84	- الفرص
85	- التهديدات
86	- تحليل سوات
87	• ثانياً: تحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية
89	• ثالثاً: تحديد الموقع الاستراتيجي للجمعية/ للمؤسسة الأهلية
91	- طرق التفكير في تحديد الخيارات/ البدائل الاستراتيجية والموقع الاستراتيجي
94	• رابعاً: تطوير وصياغة الرؤية
96	• خامساً: تطوير وصياغة القيم
97	• سادساً: مراجعة الرسالة (المهمة والقيم)
100	- أهمية الرؤية والرسالة
101	• سابعاً: تحديد الأهداف الاستراتيجية/ العامة
101	- أهمية الأهداف الاستراتيجية/ العامة
102	- صياغة الأهداف الاستراتيجية/ العامة
108	• ثامناً: تحديد القضايا الفرعية والاستراتيجيات والوسائل لمواجهةها
الوحدة الخامسة:	
109	المرحلة الرابعة : مرحلة استكمال الخطة الاستراتيجية
110	0 تحديد الأهداف الخاصة/ الفرعية
110	0 مستويات الأثر
111	0 تحديد برامج العمل ومؤشرات التقييم
111	- البرامج/ المشروعات
111	- الأنشطة والمخرجات
113	0 مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية
114	• أولاً : معرفة خطوات وأسس وأهمية عملية المراقبة والتقييم
114	- تعريفات
116	- مقارنة بين المراقبة والتقييم
117	- لماذا نحتاج للمراقبة والتقييم؟

فهرس الدليل

رقم الصفحة	المحتويات
	الوحدة الخامسة:
117	• ثانياً: التخطيط للمراقبة والتقييم
118	- صياغة المؤشرات
119	• ثالثاً: تصميم نظام للمراقبة والتقييم (ونموذج الإطار المنطقي)
123	• رابعاً: جمع المعلومات
125	• خامساً: تحليل المعلومات
126	• سادساً: اتخاذ الإجراءات/القرارات اللازمة
128	0 عوامل نجاح عمليات التصحيح
129	• نموذج مصفوفة الأهداف والمؤشرات (نموذج افتراضي)
131	• إعداد الخطط التنفيذية
133	• تطوير الهيكل واللوائح التنفيذية
141	الملاحق
147	المراجع
151	معلومات نشر الدليل

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	المحتويات
26	• الشكل رقم (1) - مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية
31	• الشكل رقم (2) - هل الخطة الاستراتيجية أولوية بالنسبة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية؟
49	• الشكل رقم (3) - جدول خصائص طرق التفكير
51	• الشكل رقم (4) - مرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية
52	• الشكل رقم (5) - الخارطة الزمنية لمراحل تدريب وإعداد الخطة الاستراتيجية للجمعيات/ للمؤسسات الأهلية
58	• الشكل رقم (6) - شكل توضيحي لتفاعل الجمعية/ المؤسسة الأهلية مع البيئة الخارجية
59	• الشكل رقم (7) - جوانب تحليل البيئة الخارجية
62	• الشكل رقم (8) - اتجاه عملية تحليل البيئة الخارجية
63	• الشكل رقم (9) - جدول دراسة سياقات البيئة الخارجية
67	• الشكل رقم (10) - جدول توضيحي لكيفية معرفة الفرص والتهديدات
68	• الشكل رقم (11) - جدول توضيحي لكيفية دراسة احتياجات الفئة المستفيدة
69	• الشكل رقم (12) - جدول توضيحي لكيفية دراسة احتياجات الفئة المستهدفة
69	• الشكل رقم (13) - جدول توضيحي لكيفية دراسة الجهات العاملة في المجال ذاته
70	• الشكل رقم (14) - جدول توضيحي لكيفية دراسة الجهات الداعمة والمانحة
72	• الشكل رقم (15) - شكل توضيحي لجوانب تحليل البيئة الداخلية
80	• الشكل رقم (16) - شكل توضيحي لمرحلة تحديد إطار العمل الاستراتيجي
81	• الشكل رقم (17) - شكل توضيحي لخطوات مرحلة تحديد إطار العمل الاستراتيجي
86	• الشكل رقم (18) - تحليل سوات SWOT
88	• الشكل رقم (19) - المفاضلة بين الخيارات/ البدائل الاستراتيجية باستخدام تحليل سوات
98	• الشكل رقم (20) - شكل توضيحي لمكونات الرسالة

فهرس الدليل

رقم الصفحة	المحتويات
103	• الشكل رقم (22) - شكل توضيحي لشجرة تحليل المشكلات
105	• الشكل رقم (23) - جدول القضايا الفرعية واستراتيجيات التغيير
109	• الشكل رقم (24) - شكل توضيحي لتصميم مستويات الأهداف والمخرجات
112	• الشكل رقم (25) - شجرة توزيع الأهداف والمخرجات
114	• الشكل رقم (26) - شكل توضيحي لخطوات التقييم والمراقبة
116	• الشكل رقم (27) - جدول مقارنة بين خصائص المراقبة والتقييم
118	• الشكل رقم (28) - جدول توضيحي للمؤشرات الكمية والنوعية
122	• الشكل رقم (29) - نموذج الإطار المنطقي للمشاريع
124	• الشكل رقم (30) - مصفوفة توضيحية للنتائج ومؤشرات القياس
125	• الشكل رقم (31) - شكل توضيحي لخطوات تحليل المعلومات في عمليات المراقبة والتقييم
129	• الشكل رقم (32) - نموذج مصفوفة الأهداف والمؤشرات (مثال افتراضي)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	المحتويات
142	• الملحق رقم (1) - مرجع بالتعريفات المختصرة للمصطلحات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي
144	• الملحق رقم (2) - نموذج خطة تنفيذية عامة
145	• الملحق رقم (3) - الخارطة الزمنية لمراحل تدريب وإعداد الخطة الاستراتيجية للجمعيات/للمؤسسات الأهلية
146	• الملحق رقم (4) - نموذج الإطار المنطقي للمشاريع

نبذة عن الحقبة التدريبية

”تطوير قدرات الجمعيات و المؤسسات الأهلية“

مدخل:

إن بناء قدرات إدارة الجمعيات المؤسسات / الأهلية هي عبارة عن عمليات متكاملة تستهدف تمكين العاملين والمتطوعين فيها من أداء مسؤولياتهم وفقاً لمتطلبات الدور المناط بالجمعية / المؤسسة الأهلية والذي يتوقعه المجتمع منها كشريك في التنمية للقطاع الحكومي والقطاع الخاص، ولتحقيق ذلك لا بد من توفير التدريب المناسب للجمعيات المؤسسات / الأهلية وفق منهجية مدروسة مبنية على أساس تطوير قدراتها الحالية وتحسين نقاط الضعف لديها، ولذلك أعدت وحدة التدريب والدعم المؤسسي في الصندوق الاجتماعي للتنمية حقيبة تدريبية متكاملة لبناء قدرات الجمعيات المؤسسات / الأهلية في اليمن وفق مستوياتها المختلفة.

وتهدف الحقبة إلى:

- رفع مستوى أداء الجمعيات / المؤسسات الأهلية ونقلها تدريجياً إلى مستوى أداء أفضل بما يساهم في تمكينها من أداء دورها في المساهمة في التنمية.

ولتحقيق ذلك الهدف فإن الحقبة تتضمن أدلة تدريبية في المجالات التالية:

1. أساسيات العمل التنموي للجمعيات / للمؤسسات الأهلية .
2. أساسيات الإدارة في الجمعيات / المؤسسات الأهلية .
3. الإدارة المالية في الجمعيات / المؤسسات الأهلية .
4. إدارة المشروعات في الجمعيات / المؤسسات الأهلية .
5. تدبير التمويل للجمعيات / للمؤسسات الأهلية .
6. التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات / المؤسسات الأهلية .
7. المناصرة وكسب التأييد في الجمعيات / المؤسسات الأهلية .

و جميع الأدلة تم إعدادها لغير المختصين في المجالات الموضحة أعلاه، وإنما أعدت للممارسين و للعاملين في إدارة الجمعيات المؤسسات/ الأهلية، بغض النظر عن تخصصاتهم ومؤهلاتهم، حيث روعي في إعدادها تزويدهم بالخطوات العملية السهلة لتطبيق محتويات الأدلة وفق أسس سليمة ومبسطة، لذلك تم إعداد كل دليل من ثلاثة أجزاء كما يلي:

1. الجزء الأول: الخلفية النظرية للمادة والتي تحتوي على التعاريف والمفاهيم والخطوات... الخ.

2. الجزء الثاني: دليل المدرب والذي يعتبر أداة التفاعل في التدريب بين المدرب والمدرّب ويعمل على تحقيق الفائدة العملية للتدريب أثناء وبعد الدورة ويشمل على الأنشطة وملخص عام لكل موضوع من مواضيع المادة.

3. الجزء الثالث: دليل المدرب ويشمل على توجيهات عامة للمدرّب تمكنه من تدريب الجمعيات وفق أسس تشاركية وعملية أكثر.

وتعتمد الحقبة على أساس تقسيم الجمعيات/ المؤسسات الأهلية إلى مستويات مختلفة. ولذلك فقد صنف وحدة التدريب، بالاستفادة من خبرات اختصاصيين، مستويات أداء الجمعيات في اليمن إلى 4 مستويات من الأداء تتدرج من المستوى الذي يحتاج بشكل عاجل وملح إلى بناء قدراته وصولاً إلى المستوى الرابع الذي تكتمل فيه قدرات الجمعية/ المؤسسه وهو المستوى المأمول التوصل إليه، وعليه لن يتم البدء في التدريب على محتويات الحقبة إلا بعد تحديد مستوى أداء الجمعية/ المؤسسة الأهلية وذلك باستخدام دليل معد خصيصاً لهذا الغرض وهو "تقييم القدرات التنظيمية و المؤسسية للجمعيات/ المؤسسات الأهلية"

مراحل إعداد الحقبة التدريبية كاملة: <<

المرحلة الأولى: الإعداد وتم فيها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية لعدد من الجمعيات والمؤسسات الأهلية وفق منهجية محددة تضمنها دليل "تحديد مستوى القدرات المؤسسية للجمعيات المؤسسات/ الأهلية" والتي تم من خلالها التوصل إلى الاحتياجات التدريبية لعدد من الجمعيات في أكثر من محافظة والتي تركزت في عدد من المواضيع التدريبية في مجالات الإدارة - والمالية- وإدارة المشاريع- وتدريب التمويل -...الخ.
- دراسة وتحليل نتائج التدريب التي تلقتة عدد من الجمعيات من قبل العديد من المنظمات ومن ضمنها الصندوق الاجتماعي للتنمية من خلال تنفيذ عدد من الزيارات إلى تلك الجمعيات ومقابلات مع الحاصلين على التدريب وتحليل أثر التدريب على أداء تلك الجمعيات المؤسسات/ الأهلية.
- دراسة وتحليل العديد من مناهج التدريب التي تقدمها أغلب المنظمات الداعمة للجمعيات المؤسسات/ الأهلية في اليمن ومقابلة عدد من المسؤولين عن التدريب في تلك المنظمات.
- دراسة أدلة تدريبية لعدد من المنظمات خارج اليمن عربية وأجنبية وتحليل المواضيع التي تقدمها وعلاقتها بسياق الجمعيات المؤسسات/ الأهلية.
- وبناء على ذلك تم التوصل إلى :

- 0 تحديد للمواضيع الرئيسية والفرعية لمحتويات الحقبة التدريبية.
- 0 تضمين الحقبة آلية تدريب عملية تضمن الخروج بمخرجات فعلية من واقع الجمعيات المؤسسات/ الأهلية يمكنها الاستمرار في تأدية أعمال الجمعية عن طريقها.
- 0 اعتماد منهجية "تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات المؤسسات/ الأهلية" كأساس للبدء في أي تدريب لأي جمعية/ مؤسسة أهلية " ليتم نقل مستوى أدائها من المستوى الحالي لمستوى أداء أفضل واعتماد التغيير في مستوى أداء الجمعية وفق المنهجية المذكورة كأساس للتقييم والمتابعة.
- وتم الانتهاء من إعداد المسودة الأولى للحقبة والتي شملت السبعة المجالات الرئيسية والمذكورة سابقاً وتشمل العديد من المواضيع الفرعية وقد امتدت فترة الإعداد لهذه المرحلة حوالي سنة ونصف.

المرحلة الثانية: تطوير الحقيبة التدريبية وتم فيها:

- تشكيل فريق من المدربين المؤهلين في المجالات السابقة إضافة إلى كونهم أعضاء في جمعيات ومؤسسات ناجحة وقد أنجز الفريق المهام التالية:
- وضع خطة عمل لتطوير الحقيبة التدريبية.
- تحديد معايير يتم على أساسها مراجعة وتطوير الحقيبة التدريبية.
- مراجعة جزئية لمواد الأدلة التدريبية المحددة ضمن الحقيبة وفق تلك المعايير ومن ثم توزيع تلك المواد على أعضاء الفريق، كلاً بحسب تخصصه واهتمامه وخبراته المتراكمة وقوة جمعياته/ مؤسسته في المجال ليتم مراجعتها واقتراح التعديلات التي يراها مناسبة، ومن ثم مناقشة التعديلات من قبل الفريق، وبعد اعتمادها تسلم المادة لمدرّب آخر لمراجعتها مراجعة نهائية فنية ولغوية، بما يضمن ترابط المادة مع المواد الأخرى للحقيبة.
- تم تطبيق الأدلة التدريبية على جمعيات من مستويات مختلفة وفق معايير محددة مسبقاً وتضمن الدروس الاستفادة من التطبيق في الأدلة.

المرحلة الثالثة: التطبيق العام وتم فيها:

- تدريب مدربين على مواضيع الأدلة التدريبية وتضمن الدروس الاستفادة من التطبيق.
- إتاحة الأدلة للتطبيق من قبل فروع الصندوق الاجتماعي للتنمية وعدد من الجهات لتدريب الجمعيات وتضمن الأدلة الدروس الاستفادة من التطبيق.

المرحلة الرابعة: الطباعة النهائية وتم فيها:

- مراجعة نهائية للحقيبة التدريبية بشكل متكامل من قبل الفريق كاملاً
- طباعتها وإخراجها بالشكل النهائي (كإصدار أول)

« لمن هذه الحقيقة:

هذه الحقيقة التي تشمل سبعة مجالات رئيسية موجهة للعاملين والممارسين في مجال إدارة الجمعيات المؤسسات / الأهلية في اليمن أياً كانت تخصصاتهم ومستواهم العلمي، فقد تم وضع الأدلة ليتناسب مع جميع الفئات.

« وهي من أجلك:

- إذا كنت مهتماً بالعمل الاجتماعي وخدمة مجتمعك.
- إذا كنت تطمح لتطوير قدراتك.
- إذا كنت مبادراً وإيجابياً.
- إذا كنت من غير المختصين في هذا المجال و تسعى لاكتساب أفكار عملية تجعل جمعيتك / مؤسستك الأهلية أفضل.
- إذا كنت تشعر أن الوقت والمال والكفاءة والقيادة ليست متوفرة بما فيه الكفاية.
- إذا كنت تريد أن تكتسب مهارات وخطوات عملية لتطوير أداء الجمعية / المؤسسة الأهلية التي تنتمي إليها.

« و ليست من أجلك:

- إذا كنت تعمل في قطاع الجمعيات للاستفادة الشخصية.
- إذا كنت تعمل بشكل فردي وتخشى العمل الجماعي والمؤسسي.
- إذا كنت لا تؤمن بتمكين المستفيدين من جمعيتك / مؤسستك من الاعتماد على أنفسهم.
- إذا كنت نمطي وتخشى التغيير والتطور.

مقدمة عن دليل
التخطيط الاستراتيجي للجمعيات /
للمؤسسات الأهلية

مدخل:

تحتاج الجمعية/المؤسسة الأهلية إلى رؤية واضحة للمستقبل تمكّنها من الاستعداد للتحديات المتوقعة أو المحتملة وابتهاز الفرص القليلة وسط هذه المنافسة الشديدة على الموارد الشحيحة. ويساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين قدرات الجمعيات/المؤسسات الأهلية على تحقيق ذلك، كما أنه يحسن قدراتها لتحقيق أهدافها وجمع المزيد من الموارد لضمان تحقيق تلك الأهداف بشكل مستمر. وبهذا الشكل يتحقق أيضاً مبدأ مشاركة الجمعيات/المؤسسات الأهلية في تحقيق الأهداف التنموية للبلد كمكمل للقطاع الحكومي والقطاع الخاص.

أهداف الدليل:

يهدف هذا الدليل إلى تعزيز قدرات ومعارف العاملين في الجمعيات/المؤسسات الأهلية وتمكنهم من الاسهام الفعال في العملية التنموية من خلال:

- تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات/المؤسسات الأهلية بشكل صحيح وتهيئتهم للتطبيق العملي واكتساب الخبرة العملية أثناء العمل وفق أسس سليمة.
- تعريف الجمعية/المؤسسة الأهلية بمدى احتياجها لتطوير خطة استراتيجية وقدرتها على إعدادها وتنفيذها.
- تعريف الجمعية/المؤسسة الأهلية بمدى احتياجها لتطوير خطة استراتيجية، وإعطاءها خطوات سهلة لإتباعها في إعداد خطة استراتيجية فاعلة، ومساعدتها في معرفة وتطبيق مراحل إعداد خطتها الاستراتيجية المختلفة.

مكونات الدليل:

- 1- الخلفية النظرية لهذا الدليل وتشمل:
 - مفاهيم عامة عن التخطيط
 - مرحلة مراجعة قدرات الجمعية/المؤسسة الأهلية
 - مرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية
 - مرحلة إعداد الإطار الاستراتيجي للجمعية/المؤسسة الأهلية
 - مرحلة استكمال الخطة الاستراتيجية للجمعية/المؤسسة الأهلية
 - ملخص توضيحي لكل مرحلة

- أمثله توضيحيه

2- دليل الأنشطة للمتدرب و تشمل ما يقارب 40 نشاطاً عملياً.

3- دليل الأنشطة للمدرب و تشمل أنشطة المتدرب إضافة إلى توجيهات للمدرب.

طريقة تطوير الدليل

يقدم الدليل مجموعة من المعلومات النظرية والخطوات والأمثلة العملية لمساعدة القراء على التعلم من التجارب ومقارنتها بوضع جمعياتهم/مؤسساتهم الأهلية. لقد حرص الدليل على أن تكون اللغة سهلة لتسمح للعاملين في الجمعيات/المؤسسات الأهلية الاستفادة منه لأقصى درجة ممكنه، لكن فهم الدليل بشكل كامل قد يتطلب معرفة بأساسيات الإدارة وأساسيات العمل التنموي وكذلك مستوى ثقافي معين. مع ذلك، فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر مادة كبيرة تجمع الكثير من العلوم الإدارية والتطبيقية وليس من السهل فهمه وتطبيقه من قبل الكثير من الجمعيات/المؤسسات الأهلية التي غالباً ما تفتقر إلى الموارد المالية والبشرية الكافية.

ونظراً لضرورة أن تكون الجمعيات/المؤسسات الأهلية المؤهلة في المستوى الثالث أو الرابع بحسب دليل تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات/المؤسسات الأهلية للقيام بإعداد خطتها الاستراتيجية، فإن الدليل يفترض مستواً ثقافياً متوسطاً على الأقل لتصبح المواضيع المذكورة في هذا الدليل سهلة ومفهومة وذات قيمة تطبيقية حقيقية.

لقد تم إتباع الخطوات التالية في إعداد هذا الدليل:

أولاً: جمع وتقديم المعلومات:

1- تم جمع المعلومات من العديد من المصادر العلمية التي تركز على مبادئ التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بصورة عامة. وقد اختار معدوا الدليل عدم الدخول في تفاصيل النظريات المختلفة أو في عرض تلك المعلومات النظرية ضمن أجزاءه لسببين اثنين:

أ. معظم المراجع الموجودة المعروفة عالمياً في مجال التخطيط الاستراتيجي تركز

أساساً على الشركات الربحية والتجارية.

ب. حتى المراجع التي ركزت على التخطيط في قطاع المجتمع المدني كان تركيزها

على الأوضاع الموجودة في مناطق جغرافية معينة، ومعظم التركيز واقع على

منظمات المجتمع المدني أو المنظمات التي لا تهدف إلى الربح في أوروبا وأمريكا

الشمالية والتي لها ظروف ومناخ سياسي واجتماعي مختلف وأولويات بعيدة نوعاً

ما عن تلك التي تواجه نظيراتها في اليمن.

ومن هنا، تم الاكتفاء في هذا الدليل بطرح المبادئ والأفكار العامّة التي اتفقت عليها معظم النظريات المعروفة عالمياً في التخطيط الاستراتيجي (ويمكن الرجوع إلى بعض تلك المراجع المختارة المذكورة في قائمة المراجع الخاصّة بهذا الدليل لمزيد من المعلومات).

2- يوضّح الدليل الخطوات والمبادئ المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بشكلٍ يتناسب تحديداً مع ظروف واحتياجات الجمعيات/المؤسسات الأهلية في اليمن.

3- يقدّم الدليل أمثلة وتطبيقات وتوضيحات تتناسب مع قدرات الجمعيات/المؤسسات الأهلية في اليمن عموماً، ويشترط أن تكون الجمعية/المؤسسة الأهلية في المستوى الثالث بحسب تصنيف دليل تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات/المؤسسات الأهلية. وبالتالي، فإن الدليل يفترض وجود معلومات أساسية وإطلاع عام ومستوى ثقافي متوسط لدى المستفيدين من الدليل (على الأقل الأشخاص القياديين في عملية التخطيط في الجمعية/المؤسسة الأهلية) ليتمكنوا من فهم الدليل بشكلٍ كامل ومن ثم المساهمة في تطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي على أرض الواقع.

4- يقدّم الدليل ملخّص لكل وحدة ويجمع أهم الدروس التي تساعد القارئ على الربط بين الأفكار المختلفة الموجودة في الدليل. كما يساعد القارئ على مراجعة النقاط الرئيسة لكل خطوة قبل الانتقال إلى الخطوة التالية من عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.

5- يقدّم الدليل مجموعة من الرسوم التوضيحية والجداول المقارنة والنماذج التطبيقية لتسهيل عملية استيعاب المستفيدين من الدليل للخطوات التي يجب اتباعها.

ثانياً: تعزيز المعلومات النظرية بأمثلة عملية:

1- قام بإعداد الخلفية النظرية من الدليل استشاري في التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع مسئول البرامج المعني في الصندوق الاجتماعي للتنمية. كما تمت مناقشة أجزاء من الدليل مع بعض الناشطين والقادة في جمعيات/مؤسسات أهلية ومدربين في مجال التخطيط الاستراتيجي ممن لديهم الخبرة في مجالات مختلفة لها علاقة بالإدارة والعمل المجتمعي وعمل الجمعيات/المؤسسات الأهلية وغيرها من المجالات ذات العلاقة.

2- بالإضافة إلى المادة العلمية النظرية، تم تخصيص دليل للمتدرب (وآخر للمدرّب) يحتوي على مجموعة كبيرة من الأنشطة والوسائل التي تساعد على إيصال الرسائل والمعلومات المختلفة للعاملين في الجمعيات/المؤسسات الأهلية بصورة سهلة وميسرة كما تساعد الجمعية/المؤسسة الأهلية على تطبيق تلك الأدوات على واقعها.

ثالثاً: ارتباط الدليل بأدلة أخرى متخصصة تابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية:

رغم أن هذا الدليل يعتبر مرجعاً أساسياً للجمعيات/المؤسسات الأهلية في مجال التخطيط الاستراتيجي، فهو لا يغطي كل المجالات التي تحتاج الجمعيات/المؤسسات الأهلية لعرفتها. فالدليل مناسب للجمعيات/المؤسسات الأهلية التي لديها بعض القدرات الأساسية في إعداد خطط استراتيجية بحسب دليل تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات/المؤسسات الأهلية. وقد تستفيد من مجموعة الأدلة الأخرى التي أصدرها الصندوق الاجتماعي للتنمية من أجل اكتساب معلومات وخبرات في مجالات متخصصة مثل أسس الإدارة وأساسيات العمل التنموي والإدارة المالية وإدارة المشروعات على سبيل المثال لا الحصر. ولذلك، فإن هذا الدليل هو جزء مكمل لتلك الأدلة التي تساهم بشكل عام في تطوير قدرات الجمعيات/المؤسسات الأهلية في مجالات مكملتها لبعضها البعض وبشكل تدريجي وتراكمي.

رابعاً: مراجعة الدليل:

مرّ الدليل بمراحل مختلفة من المراجعة العلمية والتطبيقية واللغوية. بما أن موضوع التخطيط الاستراتيجي هو موضوع واسع ومتشعب، فقد حرصنا على تبسيط المعلومات بقدر الإمكان لنجعلها مفهومة للمستفيدين مع المحافظة على ترابط الدليل بكل أجزائه والمعلومات الموجودة فيه وطرح المواضيع بشكلٍ مدروسٍ يناسب وضع الجمعيات/المؤسسات الأهلية في اليمن.

- يتم استخدام هذا الدليل بحسب الأجزاء المكونة له كما يلي :-
- الخلفيه النظرية للتخطيط الاستراتيجي في الجمعيات / المؤسسات الأهلية ويحتوي على المعلومات الخاصة بالعمل التنموي ويستخدم أثناء التدريب لأداء الأنشطة وفق المعلومات الموجودة فيه، إضافة إلى أنه يمكن الاطلاع عليه والاستفادة من معلوماته بدون حضور دورة تدريبية.
 - دليل المدرب ويحتوي على الأنشطة التي تساعد في التطبيق العملي للمعلومات الموجودة في الخلفية النظرية ويستخدم من قبل المدرب لكتابة الأنشطة التي تتم أثناء التدريب بما فيها الخطوات العملية التي ستخدها الجمعيه / المؤسسة الأهلية في نفس المجال، وبالتالي لن يتم الاستفادة منه إلا بحضور دورة تدريبية.
 - دليل المدرب وهو مخصص لاستخدامات المدرب فقط لأنه يشتمل على توجيهات للمدرب لضمان كفاءة تطبيق الأنشطة والحصول على المخرجات المتوقعة من التدريب كما يشمل حلول للأنشطة الرئيسية.

وقفه

قبل أن تبدأ في قراءة الدليل، هل أنت مستعد للإستفادة منه؟
هل تشعر أن هذا الدليل من أجلك ومن أجل جمعيتك؟
إذا كان كذلك، فإنك ستستفيد منه استفادة كاملة وستضيف عليه من خبراتك.



الوحدة الأولى:
مقدمة عن التخطيط الاستراتيجي

مقدمة عن التخطيط الاستراتيجي للجمعيات / للمؤسسات الأهلية

بدأت البلدان المتقدمة منذ منتصف القرن الماضي بمحاولة تحسين طريقة عملها وتنظيمها واستخدام أساليب فاعلة لمساعدة الشركات والجمعيات / المؤسسات الأهلية على تحقيق أفضل



النتائج من خلال التخطيط السليم للمستقبل. وعرفت كل الجمعيات/المؤسسات الأهلية أن التخطيط ضروري لتمكين من مواجهة الظروف الصعبة التي تعيشها يوماً بعد يوم. بالنسبة للشركات التجارية كان التخطيط هو وسيلتها الوحيدة لتحقيق أرباح ومبيعات أكبر ومواجهة الشركات المنافسة لها في المجال نفسه. ومع مرور الوقت، تطوّرت تلك الوسائل وأصبحت جزءاً هاماً من علم الإدارة في كل المجالات.

أما بالنسبة للجمعيات/للمؤسسات الأهلية فإن التخطيط الاستراتيجي لم يكن مستخدماً بكثرة حتى مطلع التسعينيات من القرن العشرين، حيث بدأت الجمعيات/المؤسسات الأهلية تدرك

شيئاً فشيئاً أن تلك الوسائل المتقدمة في التخطيط والإدارة ضرورية لها لزيادة فاعلية أنشطتها في مواجهة المنافسة في هذا القطاع المتنامي. حيث أن الظروف التي تعيشها الجمعيات/المؤسسات الأهلية قد تكون أكثر تحدياً من غيرها من القطاعات، وبالتالي فإنها بحاجة إلى التخطيط من أجل مواصلة خدمة المجتمعات. وإذا كانت الشركات التجارية تسعى نحو الفائدة المادية فإن الجمعيات/المؤسسات الأهلية لا تختلف عنها سوى في كون المستفيد هو المجتمع ككل أو جزءاً محدداً منه. لذلك فتحتاج الجمعيات/المؤسسات الأهلية إلى التنبؤ بالمستقبل ومعرفة المخاطر والتحديات ومعرفة الأمور التي قد تحدث في تنفيذ الأنشطة المختلفة ولها تأثير عليها وكذا مراقبة وتقييم أنشطتها باستمرار، وغيرها من الإجراءات. وعلى الجمعيات/المؤسسات الأهلية أيضاً أن تحافظ على ثقة الفئات التي تأسست لخدمتها وتلبية احتياجاتها. وإذا حصل خطأ كبير في عملية التخطيط أو الإجراءات الإدارية في القطاع الخاص فإن أصحاب تلك المؤسسات الأهلية التجارية هم من سيدفع الثمن. أما إذا فشلت الجمعيات/المؤسسات الأهلية في التخطيط والإدارة فإن الخاسر الأكبر هي الفئات المستهدفة التي قد تكون محتاجة جداً للمساعدة لتغيير حياتها نحو الأفضل.

وهناك اعتقاد منتشر بين معظم قيادات الجمعيات/المؤسسات الأهلية في اليمن بأن التنافس لا يليق بعمل الجمعيات/المؤسسات الأهلية من حيث المبدأ، فهم يعملون لخدمة المجتمع وليسوا تجاراً. وهذا مفهوم خاطئ تماماً، حيث أن المنافسة في الخير وخدمة المجتمع تبقى هدفاً نبيلاً ينسجم تماماً مع تعليمات ديننا الحنيف طالما أنها تحترم الآداب الإسلامية والإنسانية في التعامل والمحاولة الحقيقية لخدمة المجتمع بشكل أفضل، عملاً بقول الله جلّ وعلا ” وفي ذلك فليتنافس المتنافسون “، صدق الله العظيم.

كما أن الجمعيات/المؤسسات الأهلية تواجه تحدياً كبيراً في الحصول على الأموال والموارد لتمكين من الاستمرار في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها والبقاء ثابتةً أمام الظروف الصعبة والمتغيرة. وتزداد صرامة الإجراءات التي تتخذها الجهات المانحة والداعمة في تقديم الدعم كلما زاد عدد الجمعيات/المؤسسات الأهلية المتنافسة في الحصول على الدعم. وبالتالي فيجب أن تكون الجمعيات/المؤسسات الأهلية قادرة على إقناع الجهات الداعمة بأحقيتها للدعم من خلال إجراءات منهجية ومنطقية لتحديد الاحتياجات وتقديم خدمة فاعلة للفئات المستهدفة. ومن الطبيعي أيضاً أن تحاول تلك الجهات الداعمة تقديم مساعداتها للجمعيات/للمؤسسات الأهلية ذات سمعة طيبة وبرامج ناجحة تجعلها مطمئن بأن الدعم الذي تقدمه سيحقق الأثر المرجو منه.

و باختصار فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر طوق نجاة يساعد الجمعيات/المؤسسات الأهلية على تحسين قدراتها وتحقيق أهدافها و جمع المزيد من الموارد لضمان تحقيق تلك الأهداف بشكل مستمر. وبهذا الشكل يتحقق أيضاً مبدأ مشاركة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في تحقيق الأهداف التنموية للبلد كمكمل للقطاع الحكومي و القطاع الخاص. كما أن التخطيط الاستراتيجي يعطي قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية رؤية واضحة للمستقبل وبالتالي يمكنها من الاستعداد للتحديات المتوقعة أو المحتملة و انتهاز الفرص القليلة وسط هذه المنافسة الشديدة على الموارد القليلة. ففي مقولة لأمير المؤمنين الإمام علي ابن أبي طالب كرم الله وجهه ” أنتهزوا فرص الخير فإنها تمرّ مرّ السحاب “ :

التخطيط كسلوك

لتطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي، يجب تغيير الكثير من المفاهيم والممارسات الإدارية التي تتبعها الجمعيات/المؤسسات الأهلية وقياداتها. حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو طريقة عمل وسلوك متواصل ومتابعة مستمرة للنتائج والأنشطة. كما أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى اتخاذ إجراءات وتصحيح ممارسات بهدف تحسين الأداء كلما تطلب الأمر ذلك. ويعطي التخطيط الاستراتيجي للجمعيات/للمؤسسات الأهلية معرفة أفضل بالفرص المتوفرة لديها والتحديات التي تواجهها حالياً وفي المستقبل أيضاً. ومن خلال التخطيط الاستراتيجي السليم تستطيع الجمعيات/المؤسسات الأهلية استغلال تلك الفرص والاستعداد للتحديات، وبذلك تصبح أكثر قدرة على جذب دعم أكثر واكتساب فاعلية أكبر وكسب ثقة الجهات الداعمة والمستفيدين وغيرهم في الوقت ذاته.

رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أن بعض الجمعيات/المؤسسات الأهلية ليس لديها القدرة الكافية على إعداد خطة استراتيجية فاعلة ومواصلة العمل على تنفيذها حتى النهاية. فمن الضروري أن يكون لدى الجمعيات/المؤسسات الأهلية بعض القدرات والمهارات الأساسية في الإدارة والتنظيم قبل التفكير بإعداد خطة استراتيجية (راجع دليل تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات المؤسسات/ الأهلية). وتحتاج عملية التخطيط الاستراتيجي إلى جهود كبيرة جداً، لذلك فإن القيمة الحقيقية من الخطة الاستراتيجية لا تتحقق إلا بتحقيق النتائج المرجوة من عملية التخطيط وتلك النتائج تحتاج إلى وقتٍ طويل.

ولا ننسى أن كثير من الجمعيات/المؤسسات الأهلية في البلدان النامية تنقصها العديد من الخبرات والكوادر المؤهلة والمهارات المطلوبة لإعداد وتنفيذ خطط استراتيجية فاعلة. حيث أنه من الصعب على الجمعيات/المؤسسات الأهلية إجراء دراسة البيئتين الخارجية والداخلية بطريقة علمية مدروسة على سبيل المثال. وبدون تلك الدراسة الدقيقة لا تستطيع قيادات الجمعيات/المؤسسات الأهلية فهم الوضع الراهن بوضوح وبالتالي تحديد البدائل أو الخيارات المتاحة أمامها عن اطلاع لخدمة فئات المجتمع المستهدفة بشكلٍ فاعل (انظر دليل أساسيات العمل التنموي).

كما أن معظم الجمعيات/المؤسسات الأهلية في اليمن تختار لنفسها في كثير من الأحيان أهدافاً واسعة وكبيرة جداً تفوق إمكانياتها وقدراتها بكثير. وعادةً ما تختار منطقة جغرافية كبيرة وفئة مستهدفة واسعة ومبعثرة. وتركز الجمعيات/المؤسسات الأهلية في اليمن وراء الدعم المتوفر من الجهات المانحة حتى وإن كان العمل المطلوب خارج مجال تخصصها، وتعتقد أنها بذلك تقوم بتحسين الاستفادة من الفرص المتوفرة. وكل تلك الأمور تزيد من تعقيد عملية إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية. فكلما كبرت المنطقة الجغرافية وتوسعت المجالات، كلما تشتتت جهود الجمعية/المؤسسة الأهلية وقل تركيز أنشطتها وضعف أثر تلك الأنشطة على المجتمع.

ويجب أن تعرف الجمعيات/المؤسسات الأهلية أن كل شيء يتغير من حولها يوماً بعد يوم. لذلك، فإنها بحاجة للاستعداد لتلك التغيرات وإلى تحسين أدائها حتى لا تكتشف متأخراً عدم جدوى أنشطتها ولكي تضمن استمرار فاعليتها في نظر المستفيدين من خدماتها وشركائها الآخرين والداعمين. وقد تعتقد بعض الجمعيات/المؤسسات الأهلية الصغيرة بأن شيئاً لم ولن يتغير عليها. والحقيقة أن ذلك ليس صحيحاً، فحتى الجمعيات/المؤسسات الأهلية الصغيرة تواجه الكثير من التغيرات في البيئة المحيطة بها: كتغير المستفيدين واحتياجاتهم وتنقلهم من منطقة إلى أخرى، وتغيرات في القوانين والأشخاص الذين يطبقوا القوانين، وتغيرات في أولويات الجهات الداعمة والجهات الحكومية، وكذلك تغيرات في آراء الفريق داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية ذاتها بشأن أولويات المراحل القادمة، الخ.

وحتى لا تبقى الخطة الاستراتيجية حبراً على ورق، لا بد أن تكون لدى الجمعيات/المؤسسات الأهلية قناعة راسخة بأهمية الخطة لتحسين عملها وأن يكون لديها قدرات أساسية لإعداد وتنفيذ تلك الخطة والتصميم على مواصلة عملية التخطيط الاستراتيجي. كما يجب أن تكون قيادات الجمعيات/المؤسسات الأهلية مستعدة لاتخاذ قرارات هامة وحاسمة أحياناً إذا تطلب الأمر ذلك بغرض الحفاظ على تركيز الجهود نحو تحقيق رسالة الجمعية/المؤسسة الأهلية ورؤيتها للمستقبل والبقاء في حدود مجالات تخصصها.

بناءً على ما سبق، فإن أهم أهداف هذا الدليل هو ترسيخ القناعات الضرورية ومن ثم توفير القدرات الأساسية لدى الجمعيات/المؤسسات الأهلية لإعداد وتنفيذ خطط استراتيجية فاعلة. ويقدم الدليل تفصيلاً حول المراحل التالية:

مراحل التخطيط الاستراتيجي

0 مرحلة مراجعة قدرات الجمعية/المؤسسة الأهلية :

- لمعرفة أولوية الخطة الاستراتيجية بالنسبة للجمعية/للمؤسسة الأهلية (وهذه المرحلة تم تغطيتها بشكل مفصل في دليل تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات/للمؤسسات الأهلية).
- لتحديد قدرتها على إعداد الخطة وتنفيذها.

0 مرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية:

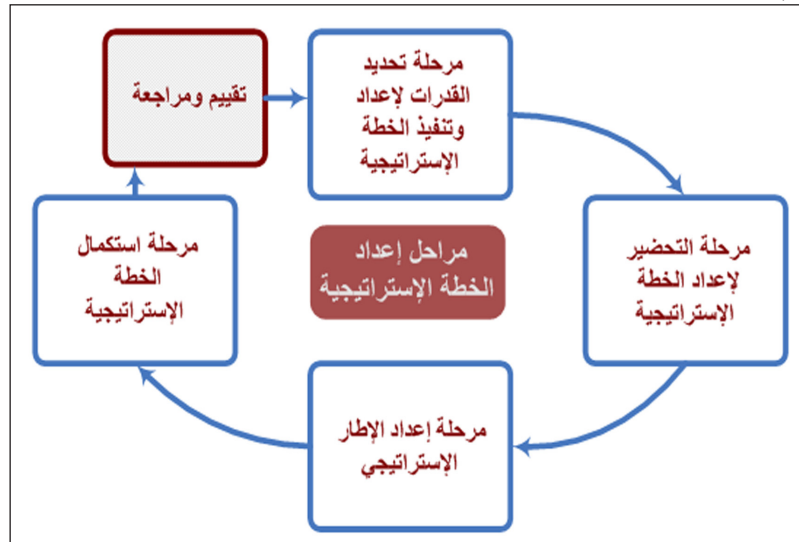
- توضيح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتبسيطها للقيادات والعاملين في الجمعية/المؤسسة الأهلية.
- تحديد الافتراضات الأولية (القناعات الموجودة لدى قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية الأهلية والعاملين فيها بشأن أنشطة المنظمة ووضعها الداخلي والخارجي) كأساس للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد فريق التخطيط الاستراتيجي وكذلك فريق جمع المعلومات عن البيئتين الخارجية والداخلية وتحليلها بتكليف من فريق التخطيط الاستراتيجي والقيادات العليا للجمعية/للمؤسسة الأهلية.

O توفير متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية:

- دراسة البيئة الخارجية: (بغرض معرفة الجهات الخارجية التي لها علاقة بعمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية والسياسات والقوانين والموارد الخارجية التي يمكن الحصول عليها والفئة المستهدفة التي تسعى الجمعية/ المؤسسة الأهلية الأهلية لخدمتها واحتياجات تلك الفئة والخدمات التي تحصل عليها حالياً، الخ).
- دراسة البيئة الداخلية: (بغرض مراجعة القدرات المؤسسية وربطها بنتائج تحليل البيئة الخارجية، وكذلك دراسة المشاريع المنفذة في السابق والموارد المتوفرة والمطلوبة والإجراءات واللوائح الموجودة والمطلوبة، وهكذا).
- تحليل المعلومات: وهنا يتم جمع نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وتقديمها بشكل مبسط ومختصر يساعد قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية على اتخاذ قرارات مٌطلعة.

O مرحلة إعداد الإطار الاستراتيجي للجمعية/ للمؤسسة الأهلية:

- مناقشة نتائج تحليل البيئتين والتأكد من مدى صحة الافتراضات الأولية التي قامت دراسة البيئتين للتحقق منها.
- تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجمعيات/ المؤسسات الأهلية والفرص والتحديات خارجها (بواسطة تحليل سوات).
- تحديد البدائل الاستراتيجية المختلفة (الاتجاهات التي بإمكان الجمعية/ المؤسسة الأهلية الأهلية العمل فيها) اعتماداً على نتائج دراسة تحليل البيئتين ومناقشة تلك المعلومات بشكل جماعي والوصول إلى اتفاق بشأنها.



الشكل رقم (أ) - مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية

- تحديد موقع الجمعية/ المؤسسة الأهلية الاستراتيجي من خلال التعبير عن الخيارات الاستراتيجية بالترتيب الذي اختارته قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية .
- مراجعة الرؤية وإعادة ضبط صياغة الرسالة بحيث تعبر عن موقع الجمعية / المؤسسة الأهلية الاستراتيجي وتلخص مجمل أهدافها والقيم التي قامت الجمعية/ المؤسسة الأهلية لمناصرتها.
- تطوير الأهداف العامة.

0 مرحلة استكمال بناء الخطة الاستراتيجية:

- تطوير الأهداف الخاصة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية.
- تطوير الخطط التنفيذية العامة وكذا البرامج والأنشطة.
- تحديد الاستراتيجيات الفرعية التي يجب تنفيذها لتحقيق أهداف فرعية محددة أو معالجات مشاكل بعينها.
- مراجعة آليات التنفيذ والهيكل التنظيمي والإداري والسياسات واللوائح الداخلية لضمان إسهامها في خلق المناخ المناسب لتحقيق الرؤية والرسالة.
- مراجعة/ تطوير آليات المراقبة والتقييم المتواصل.

0 البدء بالتنفيذ.

- 0 إجراء تقييم للإنجازات التي تحققت والجوانب غير الناجحة من أنشطة الجمعية/ المؤسسة الأهلية .



ملخص الوحدة

- يهدف الدليل إلى ما يلي:

• تعريف الجمعية/المؤسسة الأهلية بمدى احتياجها لتطوير خطة استراتيجية، وإعطائها خطوات سهلة لإتباعها في إعداد خطة استراتيجية فاعلة، ومساعدتها في معرفة وتطبيق مراحل إعداد خطتها الاستراتيجية المختلفة.

• ستستفيد الجمعية/المؤسسة الأهلية من عملية التخطيط الاستراتيجي؛ إذا كان لديها الكوادر والمهارات الأساسية، وكانت في المستوى الثالث من الأداء على الأقل بحسب "دليل تقييم القدرات التنظيمية والمؤسسية للجمعيات والمؤسسات الأهلية"، واستطاعت التفريق بين التخطيط التنفيذي والاستراتيجي، وأرادت تركيز جهودها لتحقيق فاعلية أكبر، واحتاجت لمساعدة في جهودها في التخطيط للمستقبل، وكذلك إذا أرادت معرفة مدى تأثير تدخلاتها على المستهدفين.

- لقد تم إعداد الدليل من خلال جمع المعلومات النظرية وربطها بالواقع العملي للجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن وكذا ربط موضوع التخطيط الاستراتيجي ببقية الأدلة الخاصة بالصندوق الاجتماعي للتنمية. لقد تم طرح المادة العلمية بشكل تطبيقي وأضيف إليه دليل تدريبي متخصص يكمل القيمة الحقيقية للدليل ويساعد على إرشاد الجمعيات/المؤسسات الأهلية في تطوير قناعاتها وإعداد خططها الاستراتيجية وتنفيذها.

- تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه السبيل للجمعية/للمؤسسة الأهلية للتخطيط للمستقبل والبقاء ثابتة على أهدافها وتحقيق أثر حقيقي في شريحة المستهدفين الذين تأسست لخدمتهم. كما أن التخطيط الاستراتيجي يمثل طوق نجاة يساعد الجمعيات/المؤسسات الأهلية على تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها وزيادة الدعم لديها. ويساعد أيضاً على توضيح الصورة للمستقبل وبالتالي يعطي الجمعية/المؤسسة الأهلية القدرة على الاستعداد للمستقبل المأمول.

- هنالك اعتبارات يجب أخذها بعين الاعتبار قبل البدء بإعداد خطة استراتيجية، نوجز منها ما يلي:

• تعتقد بعض الجمعيات/المؤسسات الأهلية بأن مبدأ المنافسة لا يتناسب مع الأهداف النبيلة للجمعيات/للمؤسسات الأهلية غير الربحية، لكن الحقيقة هو أن المنافسة تزداد على الموارد القليلة وفي السعي لكسب ثقة المستهدفين. كما أنه لا تناقض على الإطلاق مع المبادئ النبيلة طالما وأن السعي هو نحو الخير وخدمة المجتمع.

• تحتاج كل الجمعيات/المؤسسات الأهلية إلى تغيير الكثير من المفاهيم والممارسات الإدارية والسلوكيات من أجل تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح. فليست الخطط الاستراتيجية حبراً على ورق وإنما خارطة طريق يجب إتباعها ومراجعتها من حين إلى آخر.

• رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أن كثيراً من الجمعيات/المؤسسات الأهلية غير مؤهلة وغير قادرة على إعداد خطة استراتيجية وتنفيذ تحليل دقيق للبيئتين الخارجية والداخلية وتنفيذ توصيات الخطة ومواصلة العمل عليها.

• تحدد كثيراً من الجمعيات/المؤسسات الأهلية في اليمن أهدافاً أكبر من حجمها وتتوسع في مجالات كثيره تفوق قدراتها وبالتالي فإنها تشتت جهودها ولا تحقق تغييراً يذكر في أي مجال.

• تحتاج كل الجمعيات/المؤسسات الأهلية لمعرفة المتغيرات الحاصلة حولها ومواكبتها بشكل مستمر.

الوحدة الثانية

المرحلة الأولى:

مرحلة مراجعة قدرات الجمعية / المؤسسة الأهلية

لمعرفة أولوية الخطة الاستراتيجية وقدرتها على تنفيذها

تعتبر هذه مرحلة هامة جداً للجمعيات/ للمؤسسات الأهلية التي تنوي إعداد خطة استراتيجية، وتكمن أهمية هذه المرحلة فيما يلي:

- 1- معرفة ما إذا كانت الخطة الاستراتيجية تمثل أولوية بالنسبة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية.
- 2- معرفة ما إذا كان لدى الجمعية/ المؤسسة الأهلية القدرات الأساسية على إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية.
- 3- تحليل أعمق لأعمال الجمعية/ المؤسسة الأهلية وقدراتها ليتم إعداد خطة استراتيجية مناسبة تستفيد من تجاربها السابقة (النجاحات والأخطاء) وتستفيد أيضاً من إمكانيات الجمعية/ المؤسسة الأهلية والفرص المتاحة أمامها.



ويجب على الجمعيات/ المؤسسات الأهلية تحديد قدراتها أولاً قبل البدء بإعداد خطتها الاستراتيجية حيث أن هذه الخطوة تعتبر متطلب أساسي لإعداد الخطة. وتم تغطية هذا الموضوع بالتفصيل في دليل تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات المؤسسات/ الأهلية . وبالتالي، فإن على المستفيد

من هذا الدليل مراجعة ذلك الدليل أولاً واستكمال متطلبات تلك الدراسة قبل مواصلة خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية الموضحة في هذا الدليل. لكن يجب التنويه إلى نوعين من المتطلبات:

- المتطلبات الأساسية التي تؤهل الجمعية/ المؤسسة الأهلية للبدء بعملية إعداد خطة استراتيجية (والتي يغطيها " دليل تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات المؤسسات/ الأهلية).
- المتطلبات الأساسية التي تحتاج إليها الجمعية/ المؤسسة الأهلية (المؤهلة بحسب الخطوة السابقة) لإجراء عملية إعداد الخطة الاستراتيجية (وهذه هي المتطلبات المشمولة في هذا الدليل ابتداءً من هذه المرحلة).

وبعد استكمال عملية تحديد القدرات الأولية سيتبين للجمعية/ للمؤسسة الأهلية بالدليل ما إذا كانت مستعدة لإعداد خطة استراتيجية وما إذا كان لديها القدرات الأولية للقيام بذلك العمل بحسب وضعها الحالي. حينها تستطيع الجمعية/ المؤسسة الأهلية أن تقرر، انطلاقاً من جديتها، في البدء بإعداد خطة استراتيجية وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: هل الخطة الاستراتيجية أولوية بالنسبة للجمعية/ للمؤسسة؟

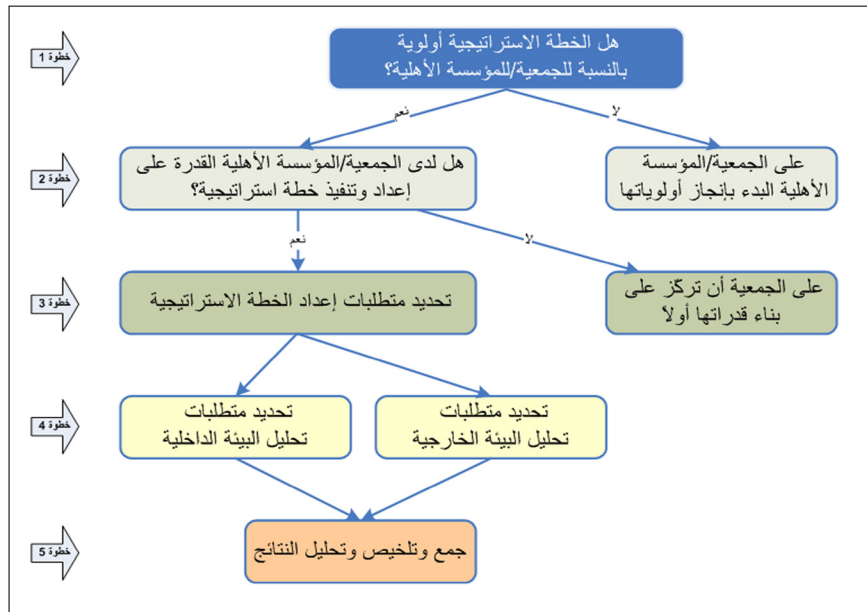
إذا استفادت الجمعية/المؤسسة الأهلية من دليل "تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات المؤسسات/ الأهلية" بطريقة صحيحة فإنها ستعرف بوضوح ما إذا كانت الخطة الاستراتيجية أولوية بالنسبة إليها وما إذا كان هنالك اتفاق بين مختلف قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية على اتخاذ ذلك النهج. وبناءً على ذلك يمكن للجمعية/ للمؤسسة الأهلية الاستفادة من الخطوات الموضحة في هذا الدليل للبدء بإعداد خطتها الاستراتيجية. وهنالك احتمالان في هذه الخطوة، يتلخصان فيما يلي:

O إما أن يتضح أن الخطة الاستراتيجية ليست أولوية بالنسبة للجمعية/

للمؤسسة الأهلية وبالتالي تتخذ الجمعية/المؤسسة الأهلية قرارها بالتركيز على الأولويات التي حددتها عملية تحديد القدرات المؤسسية بحسب الأهمية بحسب دليل تحديد القدرات للجمعيات المؤسسات/ الأهلية.

O أو أن تظهر الدراسة أن الخطة الاستراتيجية أولوية بالنسبة للجمعية/

للمؤسسة الأهلية وبالتالي فإنها تنتقل إلى تحديد قدراتها الإدارية والفنية التي تساعد على البدء بإعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها فيما بعد.



الشكل رقم (٢) - هل الخطة الاستراتيجية أولوية بالنسبة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية؟

يمكن معرفة ما إذا كانت الخطة الاستراتيجية أولوية بالنسبة للجمعية/للمؤسسة الأهلية ومدى أهميتها من خلال الإجابة على بعض الأسئلة. ومن أمثلة تلك الأسئلة (التي يطرحها أيضاً دليل تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات/للمؤسسات الأهلية) ما يلي:

- هل لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية رؤية واضحة ومكتوبة؟
- هل لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية رسالة محددة وواضحة ومكتوبة (بمعنى آخر، صياغة محددة وواضحة لمهمتها في الوجود والقيم التي قامت على أساسها)؟
- هل تتسم أعمال الجمعية/المؤسسة الأهلية بالتشتم أم التركيز؟
- هل تعتمد الجمعية/المؤسسة الأهلية على أسلوب التخطيط طويل المدى؟ هل تمتلك الجمعية/المؤسسة الأهلية القدرة على إدارة برامج ومشاريع ناجحة؟
- هل لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية ضعف في تحديد احتياجات مستهدينها وفي معرفة مدى رضاهم عن الجمعية/المؤسسة الأهلية؟
- هل لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية القدرة على قياس الأثر من أنشطتها وبرامجها؟
- وغيرها من الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال.

الخطوة الثانية: تحديد قدرات الجمعية/المؤسسة الأهلية على إعداد خطة استراتيجية وتنفيذها:

بعد أن تأكدت الجمعية/المؤسسة الأهلية من أن الخطة الاستراتيجية أولوية بالنسبة إليها يمكنها البدء بتحديد مدى قدرتها على إعداد خطة استراتيجية ومن ثم تنفيذها. ومن الطبيعي أن عملية مركّبة كهذه تتطلب قدرات معيّنة لدى القائمين عليها بما في ذلك جملة من المعارف والخبرات والمهارات المضافة من خلال التدريب. حيث أنه بدون توفر تلك المتطلبات (التي تضمن صياغة أهداف واضحة ومركّزة)، لن يكون من السهل تحقيق الغاية من إعداد خطة استراتيجية. فعملية التخطيط الاستراتيجي تمكّن الجمعية/المؤسسة الأهلية من بلورة أهداف مدروسة بعناية وعن اطلاع لمواجهة تحديات المستقبل وتعزيز قدراتها على انتهاز فرص محتملة في البيئة الخارجية. ومن هنا يجب أن تتوافر القدرات والظروف التالية كمتطلب للبدء بإعداد خطة استراتيجية:

1- وجود قناعة بأهمية الخطة الاستراتيجية للجمعية/للمؤسسة الأهلية: تحتاج الجمعية/المؤسسة الأهلية إلى قناعة حقيقية بضرورة إعداد خطة استراتيجية، وأهمية ذلك بالنسبة لمستقبلها. كما يجب أن يكون لدى قياداتها اقتناعاً كاملاً بأن الخطة هي الطريقة الوحيدة التي تمكنها من تحقيق أهدافها وطموحاتها كاملةً ومواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. ويجب أن تكون لديها قناعة أيضاً بأن الخطة الاستراتيجية ليست فقط وسيلة لإقناع الجهات الداعمة والمانحة بشأن حرص الجمعية/المؤسسة الأهلية وقدرتها فحسب، بل ووسيلة لتحقيق نتائج فاعلة لمصلحة الفئة المستهدفة أولاً وقبل كل شيء.

ومن الضروري أيضاً أن تكون الجمعية/المؤسسة الأهلية حريصة على جمع معلومات حقيقية وواقعية عن البيئتين الخارجية والداخلية تعبر عن الواقع وتعطيها معلومات وتقييم واقعي لبرامجها وأنشطتها السابقة والحالية. وهذه القناعة يجب أن تكون راسخة لدى كل قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية وغالبية العاملين فيها، لاسيما أولئك الذين سيشترون في عملية التخطيط، فالفريق العامل في الجمعية/المؤسسة الأهلية هو القائم على إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها بعد إعدادها. لذلك فيجب أن يكون لديهم اقتناع كامل بأهمية تلك العملية لمستقبل الجمعية/المؤسسة الأهلية.

2- معرفة بدور الجمعيات المؤسسات الأهلية: يجب أن تعرف الجمعية/المؤسسة الأهلية تماماً دور الجمعيات المؤسسات الأهلية عموماً في عملية بناء المجتمع. وبدون تلك المعرفة، لا يمكن لأي جمعية/مؤسسة أهلية أن تساهم بشكل فاعل ومستدام في التنمية وفي تحسين أوضاع الفئات التي تسعى لخدمتها.

3- معرفة أساسيات الإدارة: لا يمكن لأي جمعية/مؤسسة أهلية أن تعد خطة استراتيجية فاعلة أو أن تنفذها بدون أن تكون لديها قدرات ومهارات إدارية أساسية. فالخطة الاستراتيجية هي الأداة التي تمكن قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية من توجيه جهودها وإدارة مواردها وتنفيذ الخطوات والأنشطة المذكورة في الخطة الاستراتيجية، وبذلك فإنها تحقق أفضل خدمة ممكنة للفئات المستهدفة. فالمهارات والخبرات الإدارية ضرورية لتطوير أهداف جيدة ومتابعة تنفيذها وتحديد الموارد المطلوبة لها، وغيرها. كما أن الخطة الاستراتيجية تمثل مجموعة من الأهداف المترابطة والمدروسة بعناية التي تساعد على تحقيق أهداف أعلى، وتحقق رسالتهم ورؤية الجمعية/المؤسسة الأهلية بأفضل صورة ممكنة.

وبدون معرفة ومهارات وخبرات أساسية، لن تستطيع الجمعية/المؤسسة الأهلية أن تحدد جوانب القوة لديها وجوانب الضعف في طريقة تنظيمها وعملها وطريقة تنفيذ مشاريعها، الخ. كما أنها لن تستطيع أن تضمن وجود إدارة مالية تنسجم مع المعايير الدولية المتعارف عليها إلا من خلال تلك المهارات والقدرات الإدارية الهامة.

وهناك العديد من الأسئلة التي يمكن للجمعية/ للمؤسسة الأهلية طرحها لمعرفة مستوى القدرات الإدارية والتنظيمية المطلوبة لديها المتعلقة بإعداد خطة استراتيجية، مثل:

a. إلى أي درجة تساعد السياسات والأنظمة الداخلية للجمعية/ للمؤسسة

الأهلية على تحقيق النتائج المطلوبة من أنشطتها المختلفة؟

b. هل لدى الجمعية/ المؤسسة الأهلية هيكل تنظيمي مناسب وتوزيع مناسب

للمهام يساعدها على تحقيق أفضل النتائج؟ وهل هناك فجوات أو ضعف في مجمل

المهام التي يجب تحقيقها من أجل تحقيق النتائج؟

c. هل الموارد والموازنات المتوفرة لدى الجمعية/ المؤسسة الأهلية كافية؟ وإن

وجدت، هل يتم إدارة تلك الموارد بشكلٍ فاعل؟

d. ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف في الأنشطة السابقة للجمعية/ للمؤسسة

الأهلية في العمليات الإدارية المختلفة؟

e. ما هي الضوابط واللوائح التنظيمية والإجراءات التي تضمن استمرار فاعلية

أداء الجمعية/ المؤسسة الأهلية؟، الخ.

4- معرفة أساسيات المحاسبة والإدارة المالية: تحتاج الجمعية/ المؤسسة الأهلية إلى بعض القدرات والمهارات الأساسية في إعداد حسابات معقولة ومنطقية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية المتعارف عليها والقوانين المحلية. وبدون وجود مثل تلك المهارات والقدرات، لن تتمكن أي جمعية/ مؤسسة أهلية من إعداد خطة استراتيجية دقيقة وبالتالي تنفيذها بشكلٍ صحيح. إضافةً إلى ذلك، بدون وجود تقارير محاسبية ومالية مناسبة لن تتمكن الجمعيات/ المؤسسات الأهلية من الحصول على دعم من الجهات المانحة والداعمة لأن معظم تلك الجهات تتطلب تقارير محاسبية ومالية تحترم القوانين والممارسات العالمية وتدقيق محاسبي ومالي من قبل جهة مستقلة لديها الصلاحية. لذلك فإن تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الجانب المالي جزء لا يتجزأ من دراسة قدرة الجمعية/ المؤسسة الأهلية على تطوير خطة استراتيجية متكاملة وتنفيذها بشكلٍ سليم.

5- هيكل تنظيمي واضح وتقسيم مناسب للأدوار والصلاحيات والمسئوليات: هنالك طرق وأنظمة كثيرة متبعة في تطوير الهياكل التنظيمية للجمعيات/للمؤسسات الأهلية. ولا توجد طريقة محددة واحدة يجب إتباعها من قبل كل الجمعيات/المؤسسات الأهلية، بل تحتاج الجمعية/المؤسسة الأهلية إلى دراسة أمثلة الهياكل التنظيمية المختلفة وتعديلها حسب الاحتياج لتناسب احتياجات الجمعية/المؤسسة الأهلية وظروفها وقدراتها ومراجعتها بشكل متواصل وتعديلها كلما تطلب الأمر ذلك. ولعمل ذلك قد تحتاج الجمعية/المؤسسة الأهلية إلى الاستعانة بمتخصصين في مجال الهيكلة الإدارية والمالية.

6- قدرة على تحليل تجارب الماضي والاستفادة منها في المستقبل: يجب أن يكون لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية القدرة والمهارات الأساسية في مجال "المراقبة والتقييم". وتتلخص المراقبة والتقييم في: وضع أهداف محددة يمكن قياسها والقيام بمراقبة تنفيذها بشكل متواصل وإجراء أعمال تقييم للجمعية/المؤسسة الأهلية في أوقات محددة. وتهدف أعمال المراقبة والتقييم إلى ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من الأنشطة، وبالتالي فإن ذلك يساعد الجمعية/المؤسسة الأهلية على معالجة المشاكل وتصحيح الأخطاء في وقت مبكر وقبل فوات الأوان. وليس ذلك فحسب، فمثل تلك الأعمال تضمن تحقيق أفضل النتائج وانتهاز أبعاد الفرص المتاحة والجاهزية لكل الظروف.

تعتبر القدرات السابقة من الأمور الضرورية التي يفترض أن تتوفر لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية قبل البدء بإعداد خطة استراتيجية حتى وأن كانت مؤهلة لإعداد خطة استراتيجية بحسب دليل تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات المؤسسات الأهلية.

وبالطبع فكلما زادت قدرات الجمعية/المؤسسة الأهلية في هذه المجالات، كلما ازدادت قدرتها على تحقيق نجاح ملموس وحقيقي في إعداد ومن ثم تنفيذ خطة استراتيجية موفقة بإذن الله تعالى. وقد تم توضيح تلك القدرات والمهارات والمعارف المطلوبة بشكل مختصر في هذا الدليل. لكن تلك المتطلبات هي في الغالب بديهية إذا توفرت الإرادة للمراجعة وتفعيل دور الجمعية/المؤسسة الأهلية.

وبعد التأكد من أن الجمعية/المؤسسة الأهلية تمتلك القدرة على إعداد خطة استراتيجية وتنفيذها، ننتقل إلى معرفة المتطلبات الأساسية للبدء بإعداد الخطة الاستراتيجية في الخطوة التالية.

الخطوة الثالثة: تحديد المتطلبات الأساسية للبدء بإعداد خطة استراتيجية:

يتم في هذه الخطوة تحديد متطلبات البدء بإعداد الخطة، أي تحديد المعلومات المطلوب توفيرها عن مختلف الجوانب في البيئة الخارجية والداخلية ليتم تطوير الخطة الاستراتيجية على أساسها. وفيما يلي توضيح لتلك المتطلبات:

1- تحديد متطلبات دراسة البيئة الخارجية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية:
يتم في هذه الخطوة تحديد أهم المجالات التي تحتاج الجمعية/ المؤسسة الأهلية إلى جمع البيانات والمعلومات حولها عن البيئة الخارجية والتي ظهرت من خلال دراسة تحديد القدرات المؤسسية.
وفي هذا الجانب أيضاً يتم دراسة الفرص والتهديدات الأهم التي يجب على الجمعية/ المؤسسة الأهلية التركيز عليها، مثل:

- بيانات عن المستهدفين والمستفيدين: فالمستهدف هو كل شخص يستحق أن يتلقى دعم الجمعية/ المؤسسة الأهلية بحسب رسالتها ونظامها الأساسي. أما المستفيد فهو من تقدمت الجمعية/ المؤسسة الأهلية خدماتها لهم بشكل مباشر حالياً أو أولئك الذين استفادوا من الجمعية/ المؤسسة الأهلية في السابق. وفي هذه الخطوة يتم مراجعة المستهدفين والمستفيدين لتعرف الجمعية/ المؤسسة الأهلية حجم الفئة التي تقدم لها الخدمات حالياً مقارنةً بالفئة المستهدفة الكلية التي يحددها النظام الأساسي وتحددها الرؤية والرسالة والأهداف وإلى أي درجة تعتبر الأنشطة المختلفة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية مرتبطة باحتياجات تلك الفئات، وغيرها من المعلومات الضرورية عنهم مما له علاقة بأنشطتها.

- بيانات عن المانحين والداعمين: تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الجهات المانحة التي يمكن أن تقدم للجمعية/ للمؤسسة الأهلية الدعم أو الموارد المالية وعلاقة الجمعية/ المؤسسة الأهلية بهم. ومن خلال دراسة هذا الجانب الهام تستطيع الجمعية/ المؤسسة الأهلية تحديد احتياجاتها وتحسين علاقتها بهم. ويساعدها أيضاً على معرفة مدى حاجتها إلى بناء علاقات جديدة مع داعمين جدد أو الحفاظ على المانحين والداعمين الموجودين حالياً، وغيرها من القرارات الكبيرة والهامة.

- بيانات/ معلومات عن الجمعيات/ المؤسسات الأهلية المماثلة لها: تواجه الجمعيات/ المؤسسات الأهلية تحدياً كبيراً في الحصول على الموارد لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها والبقاء ثابتةً أمام الظروف المتغيرة في البيئة المحيطة. كما أن الجهات الداعمة تميل إلى الانتقائية في تقديم الدعم بين الجمعيات/ المؤسسات الأهلية التي تزداد يوماً بعد يوم. ومن الطبيعي أن تختار تلك الجهات الداعمة

الجمعيات/المؤسسات الأهلية الأكثر فاعلياً في تحديد احتياجاتها وتلك القادرة على تحقيق التواصل الفاعل مع الداعمين. وعند دراسة الجهات الداعمة، ينبغي الاهتمام بالجهات التي تدعم الجمعية/ المؤسسة الأهلية حالياً أو تلك التي دعمتها في الماضي القريب. كما ينبغي دراسة شروط تقديم الدعم واهتمامات الجهات الداعمة.

وذلك ما يجعل عملية جمع معلومات حول الجهات الداعمة أمراً غير يسير. حيث أن كثيراً من الجمعيات/المؤسسات الأهلية تعتمد على التخمين وتعجز عن الحصول على مؤشرات حقيقية تؤكد الدعم في المستقبل. في المرحلة الأولى تحتاج الجمعية / المؤسسة الأهلية إلى جمع معلومات حقيقية وبناء قاعدة بيانات مدروسة حول تلك الجهات، بعدها يجب التخطيط بشكل فاعل لكسب ثقة هذه الجهات والمحافظة على الداعمين القائمين. وإذا ما أكملت الجمعية/ المؤسسة الأهلية المرحلة الأولى بنجاح، فإن مهمتها في تجديد تلك المعلومات وفي صياغة خطة متكاملة للتواصل والعلاقات العامة ستكون أسهل مع مرور الوقت.

- بيانات ومعلومات عن السياق العام (البيئة المحيطة) للجمعية/ للمؤسسة الأهلية:

نظراً لأهمية معرفة السياق العام (البيئة المحيطة) بالجمعية/ بالمؤسسة الأهلية فقد تم إدراج متطلبات هذه الدراسة ضمن المرحلة الأولى. حيث أنه معلوم بأن أي جمعية/ مؤسسة أهلية لن يكون لديها القدرة على إعداد خطة استراتيجية ما لم تكن لديها الإرادة والقدرة على جمع المعلومات والبيانات الدقيقة حول وضعها الراهن وبيئتها المحيطة. وإذا كانت إرادة الجمعية/ المؤسسة الأهلية تقتصر على تنفيذ أنشطة منظمة نوعاً ما ولا تؤمن بضرورة مراجعة توجهها العام بناءً على معرفة البيئة المحيطة، فيمكنها الاكتفاء بتطوير خطة تنفيذية بسيطة. وفي هذه الحالة، فإن الجمعية/ المؤسسة الأهلية تكون غير جاهزة للبدء بإعداد خطة استراتيجية، ولا تعتبر هذه الخطوة أولوية بالنسبة لقياداتها. حيث أن عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تستند على معلومات وبيانات دقيقة عن البيئة المحيطة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية كأساس، ويتطلب ذلك عزيمة قوية من قبل قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية لتصحيح الأوضاع أو تغيير الأولويات من أجل تحقيق أفضل نتائج ممكنة. فالمعلومة هي أثنى عنصر تقوم عليه أي خطة استراتيجية وبالتالي فإنها سر أي نجاح قد تحققه الجمعية/ المؤسسة الأهلية في الحاضر والمستقبل. كما أن المعلومة الصحيحة تعزز من يقين قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية وموظفيها برسالتهم وبدورهم وتساعدهم على تقييم ذاتهم بخطوة بخطوة باتجاه تحقيق الرسالة والرؤية.

وعندما نتحدث عن السياق العام للجمعية/ للمؤسسة الأهلية، فإننا نتحدث عن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحيط بالجمعية/ بالمؤسسة الأهلية والمستهدفين من أنشطتها. ونظراً لصعوبة تحليل ودراسة كل الظروف الخارجية المحيطة بالجمعية/ بالمؤسسة الأهلية، فلا بد من تحديد أسئلة وثيقة الصلة برسالة ورؤية الجمعية/ المؤسسة الأهلية وبالتالي تحديد أولويات عملية تحليل البيئة الخارجية. وترتبط الأولويات بالجوانب التي تساعد الجمعية/ المؤسسة الأهلية على تحقيق الأهداف بشكل أكثر فاعلية. وهذه العملية تحتاج إلى جهد ومراجعة كما تحتاج إلى إجراءات واضحة للتأكد من قدرة الجمعية/ المؤسسة الأهلية على جمع تلك المعلومات والتحقق من صحتها في الوقت ذاته. لذلك فإن هذه العملية تحتاج إلى مهارات تحليلية خاصة.

2- تحديد متطلبات دراسة البيئة الداخلية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية:

في هذه الخطوة يتم التأكد من دقة نتائج دراسة تحديد القدرات التي تم إجرائها في المرحلة السابقة (تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات / للمؤسسات الأهلية) ومقارنتها بالافتراضات الأولية (القناعات الأولية) التي تم توثيقها بناءً على آراء قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية. وتشمل هذه الخطوة ما يلي:

- تحديد نقاط القوة داخل الجمعية/ المؤسسة الأهلية خصوصاً تلك التي تساعد

على تحقيق منافع محددة للمستهدفين.

- تحديد النقاط التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين (نقاط الضعف).

- تقييم مستوى تحقيق الجمعية/ المؤسسة الأهلية لأهدافها من خلال أنشطتها

السابقة بشكل عام.

- إبراز النجاحات التي حققتها الجمعية/ المؤسسة الأهلية في عملها، وكذلك

المشاكل التي واجهتها وجوانب الفشل التي مرت بها.

وفي هذه الخطوة (دراسة البيئتين الخارجية والداخلية) يمكن الاكتفاء بتحديد المواضيع التي يجب دراستها بعناية والمتعلقة بعمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية وجمع البيانات والمعلومات الناقصة حولها. وبعد جمع المعلومات والبيانات، ينبغي مراجعة تلك المعلومات والبيانات وتحليلها وتلخيصها، ومن ثم عرض أهم نتائجها للجمعية/ للمؤسسة الأهلية أثناء عملية تحليل سوات ومناقشتها بجدية. بعدها يتم إضافة ملخص عنها ضمن وثيقة الخطة الاستراتيجية النهائية (سيأتي تفصيل هذه الخطوة في جزء لاحق من هذا الدليل).

وباختصار، فإن دراسة تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وتحليلهما يعزز من قدرة الجمعية/ المؤسسة الأهلية على الاستفادة من الفرص في البيئة الخارجية ومواجهة التهديدات والتحديات المتوقعة من خلال توظيف قدراتها الداخلية، كما يساعدها على تحسين أدائها الداخلي وتصحيح الأخطاء التي قد تعرقل تحقيق رسالتها ورؤيتها في الوقت ذاته.



ملخص الوحدة

- تكمن أهمية تحديد قدرات الجمعية/المؤسسة الأهلية في: معرفة ما إذا كانت الخطة الاستراتيجية تمثل أولوية بالنسبة للجمعية/للمؤسسة الأهلية أم لا، ومعرفة ما إذا كان لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية القدرات الأساسية لإعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وكذا إجراء تحليل متعمق لأعمال الجمعية/المؤسسة الأهلية وقدراتها وبرامجها السابقة بغرض الاستفادة من المعلومات والدروس في المرحلة المقبلة.

- بعد تحديد قدرات الجمعية/المؤسسة الأهلية وفقاً لـ "دليل تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات/للمؤسسات الأهلية"، تأتي **الخطوة الأولى** في تحديد الاتجاه الذي ستتخذه الجمعية/المؤسسة الأهلية بحسب نتائج تلك الدراسة:

• إذا لم يتبين أن الخطة الاستراتيجية تمثل أولوية بالنسبة للجمعية/للمؤسسة الأهلية، فإن الأولوية يجب أن تعطى لتحسين القدرات التي تؤهل الجمعية/المؤسسة الأهلية الأهلية لإعداد الخطة في مرحلة زمنية لاحقة.

• أما إذا أظهرت تلك الدراسة قدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية من حيث المبدأ، فأن من مصلحتها أن تفكر بجديّة في البدء بإعداد خطة استراتيجية، ولتحقيق ذلك عليها أن تتبع خطوات منهجية مدروسة سيتم ذكرها بالتفصيل في الجزء المتبقي من هذه الخلفية النظرية وكذا دليل المدرب الملحق بها.

- وفي **الخطوة الثانية** يتم تحديد قدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على إعداد خطة استراتيجية (وهذه المتطلبات ليس بالضرورة أن تكون مطابقة لتلك المطلوبة في المرحلة السابقة الخاصة بتحديد القدرات)، وتمثل تلك القدرات في مدى توفر الأمور التالية:

1- وجود قناعة راسخة لدى قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية والعاملين فيها بأهمية الخطة الاستراتيجية.

2- وجود معرفة عامّة بدور منظمات المجتمع المدني عموماً والجمعيات/المؤسسات الأهلية خصوصاً ووضع هذا القطاع في اليمن تحديداً.

3- وجود معرفة بأساسيات الإدارة.

4- وجود معرفة بأساسيات المحاسبة والإدارة المالية.



ملخص الوحدة

5- وجود هيكل تنظيمي واضح وتوزيع واضح ومحدد للأدوار بين الفريق العامل في الجمعية/المؤسسة الأهلية.

6- امتلاك الجمعية/المؤسسة الأهلية للقدره على مراجعة وتحليل تجاربها السابقة والاستفادة من دروسها في المستقبل.

- وفي الخطوة الثالثة يتم تحديد المتطلبات الأساسية للبدء بإعداد خطة استراتيجية. وتشمل هذه الخطوة الإجراءات التالية:

1- تحديد طريقة وآلية مدروسة لتحليل الوضع في البيئة الخارجية بالتفصيل والإجراءات المحددة لذلك. وتغطي الدراسة مواضيع هامة مثل: وضع المستهدفين ودراسة فرص الدعم المتاحة والاتجاهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتحديات وغيرها من المعلومات التي لها تأثير على تحقيق رؤية ورسالة الجمعية/المؤسسة الأهلية.

2- تطوير آلية للتأكد من صحة التقييم الأولي للبيئة الداخلية خلال المرحلة السابقة ومعرفة جوانب القوة والضعف لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية. وينبغي هنا اتخاذ إجراءات جادة وخطوات مدروسة بعناية لضمان الوصول إلى معلومات مفيدة. ولن تكون تلك المعلومات مفيدة إلا إذا ارتبطت بالوضع الخارجي وبقدرة المنظمة على الاستفادة من فرص حقيقية وتقديم نتائج أفضل لخدمة الفئة المستهدفة. لذلك، فإن الخطة الاستراتيجية تعمل على إنارة الطريق أمام الجمعية/المؤسسة الأهلية لتتمكن من توظيف نقاط القوة لديها لصالح الفئة المستهدفة ومراجعة أنشطتها السابقة لتفعيل دورها وتصحيح الأخطاء.

الوحدة الثالثة

المرحلة الثانية:

مرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية

تعتبر مرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية من أهم المراحل في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أنها المرحلة التي تتوصل الجمعية/المؤسسة الأهلية من خلالها إلى توضيح رؤيتها للمستقبل وتحديد أهداف مدروسة بعناية على كل المستويات. بمعنى آخر، فإن هذه المرحلة تساعد الجمعية/المؤسسة الأهلية على رسم الخطوط العريضة والأولويات التي ترتبط مباشرة بتحقيق رسالتها بأفضل شكل ممكن.



في هذه الوحدة، سنقوم بتناول المواضيع التالية:

- التعريف بمبادئ وخطوات التخطيط الاستراتيجي وأهميته للجمعيات/للمؤسسات الأهلية في أوساط قياداتها والعاملين فيها
- للتشديد على ضرورة وجود قناعة تامة وجدية كاملة لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية قبل البدء بإعداد الخطة الاستراتيجية، وبالتالي فإن قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية ستكون مستعدة لاتخاذ قرارات هامة لتطوير أدائها وخدمة مستهدفاتها.

- جمع المعلومات والبيانات الضرورية عن البيئتين الخارجية والداخلية للجمعية/للمؤسسة الأهلية وتقديمها لقياداتها لتعطيهم المعرفة والحقائق التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات سليمة ومطلعة يتم الاعتماد عليها كأساس خلال المراحل اللاحقة من إعداد الخطة الاستراتيجية.

الخطوات الفرعية لمرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية:

- تقديم معلومات عامة وتوضيح لمفاهيم وخطوات التخطيط الاستراتيجي لقيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية والعاملين فيها.
- تحديد الافتراضات الأولية (الاعتقادات التي تحتاج الجمعية/المؤسسة الأهلية للتأكد منها) كأساس للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد فريق التخطيط الاستراتيجي وفريق جمع وتحليل المعلومات حول البيئتين الخارجية والداخلية.
- توضيح مراحل التخطيط الاستراتيجي وتحديد المشاركين في كل مرحلة.
- توفير متطلبات إعداد الخطة الاستراتيجية بما في ذلك:

O جمع المعلومات والبيانات عن البيئة الخارجية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية فيما يتعلق بالمستهدفين والجمعيات/ المؤسسات الأهلية الأخرى العاملة في المجال ذاته والجهات المانحة والداعمة والسياق العام. من ثم يتم تحليل كل تلك المعلومات وإعداد ملخص عنها يسلط الضوء على أهم المعلومات التي لها تأثير على نشاط الجمعية/ المؤسسة الأهلية. ويقوم بتلك الخطوة فريق العمل الذي تحدده الجمعية/ المؤسسة الأهلية للقيام بهذا العمل من ذوي المهارات والخبرات والاختصاصات المطلوبة.

O تلخيص نتائج دراسة البيئة الداخلية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية والخروج بأهم نقاط القوة ونقاط الضعف لديها. ويشمل ذلك التحليل الجوانب الإدارية والتنظيمية والنجاحات والإخفاقات في تنفيذ الأنشطة والبرامج السابقة والتأكد من نقاط القوة ونقاط الضعف التي لها تأثير واضح على تحقيق الفرص ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية.

وفيما يلي توضيح للخطوات المذكورة سابقاً بشكل أكثر تفصيلاً:

أولاً: توضيح مفاهيم عامة عن التخطيط الاستراتيجي :

تمّ توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي للجمعيات/ للمؤسسات الأهلية بشكل مختصر في مقدمة هذا الدليل، وسيتم في هذه المرحلة تحديد معنى التخطيط الاستراتيجي وتوضيح المفاهيم المتعلقة به وأهميته بالتفصيل. ومن بين تلك المفاهيم ما يلي:

تعريفات

1- التخطيط بشكل عام هو:

O عملية تحدد وضع الجمعية/ المؤسسة الأهلية في الوقت الراهن، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف.
O عملية تحدد "أين كنا؟" و "أين نحن الآن؟" و "أين نريد أن نصل؟" و "كيف نصل إلى ما نريد؟" و "من سيتحمل مسؤولية ماذا؟" و "ما هي الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف؟" .. الخ.

O عملية مستمرة تهدف إلى تنفيذ مجموعة من الأنشطة والبرامج والإجراءات المتداخلة والمتشعبة أحياناً والاستمرار في مراقبة ومراجعة النتائج وتعديل الأنشطة والبرامج والإجراءات كلما تطلب الأمر ذلك حتى تصل الجمعية/ المؤسسة الأهلية إلى أهدافها. كما أن التخطيط عموماً هو الأساس لمعالجة المشاكل الراهنة وتحقيق طموحات وأهداف جديدة.

وقبل أن نقوم بتعريف التخطيط الاستراتيجي، سوف نتعرّف أولاً على معنى مصطلح "الاستراتيجية" كما يلي:

2- الاستراتيجية:

لقد جاء مصطلح "استراتيجية" في الأساس من المجال العسكري وأصلها من اللغة الإغريقية القديمة Strategos. وقد بدأ استخدامها في الخمسينات من القرن العشرين، وتعني:

o الاتجاه العام والأهم الذي تتخذه الجمعية/المؤسسة الأهلية للوصول إلى أهدافها.

o الطريقة التي تتخذها الجمعية/المؤسسة الأهلية لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

o وبحسب تعريف "هنري منتزبرج" هي "الخطّة" أو "الاتجاه" أو "منهج العمل" الموضوع لتحقيق هدفٍ ما، وهي "الممر" أو "الجسر" الذي يأخذنا من نقطة إلى أخرى بطريقة مخطط لها. وتتطلب الاستراتيجية تحديد مكان أو موقع نريد الوصول إليه، أو رسم صورة معينة للمستقبل الذي ستبذل الجمعية/المؤسسة الأهلية كل طاقتها من أجل تحقيقها على أرض الواقع.

3- الخطة الاستراتيجية:

هي الوثيقة التي تستعرض فيها الجمعية/المؤسسة الأهلية وضعها الراهن (من خلال تحليل البيئتين الخارجية والداخلية) وتراجع رؤيتها وأولوياتها وأهدافها وترسم الخطوط العريضة لتنفيذ ومراقبة وتقييم التنفيذ نحو تحقيق الأهداف. وبهذه الطريقة تستطيع الجمعية/المؤسسة الأهلية تحقيق طموحاتها للمستقبل وتحقيق أفضل خدمة ممكنة للمستهدفين من أنشطتها.

بعد أن تعرّفنا على مفاهيم التخطيط بشكل عام والاستراتيجية والخطة الاستراتيجية بشكل خاص يمكننا الآن التعرف على خصائص عملية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

4- التخطيط الاستراتيجي يعتبر:

o عملية متكاملة تشارك فيها جميع قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية وبعض الموظفين فيها لتحليل فاعلية نشاطها وقدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على تطوير أهدافها وبرامجها وأنشطتها، واختيار التوجّهات العامّة والفرعية (الطرق والخطط لتحقيق أهم الأهداف) ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات المناسبة وغيرها.

0 جهد منظم ومتواصل ينتج عنه قرارات وأعمال هامة ومصيرية توضح ما هو عمل الجمعية/المؤسسة الأهلية، وسبب اختيار هذه الأعمال، وكيفية تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف.

0 طريقة تساعد الجمعية/المؤسسة الأهلية على تحسين قدرتها الإدارية وفعاليتها في إدارة البرامج ومرونتها في الاستجابة للتغيرات المفاجئة التي تحدث من حين لآخر في البيئة الخارجية.

0 طريقة تساعد في رسم اتجاه عام أو نظرة بعيدة المدى، وصياغة أهداف للجمعية/للمؤسسة الأهلية يكون لها الأولوية وكذلك خطط فرعية أخرى لتحقيق غايات محددة على كل المستويات.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

هنالك فوائد لا تحصى لاتخاذ منهج التخطيط الاستراتيجي في أي منظمة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

0 يزود الجمعية/المؤسسة الأهلية بالمعلومات الضرورية والهامة عن بيئتها الداخلية والخارجية ويطلعها على المتغيرات والتطورات فيهما.

0 يعطي الجمعيات/المؤسسات الأهلية القدرة على التعامل مع المتغيرات واستغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية والاستعداد لمواجهة التحديات، كما يساعدها على الاستجابة للتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية بشكل مستمر.

0 يساعد الجمعيات/المؤسسات الأهلية على تحديد أولوياتها ومجالات عملها، كما يساعدها على تطوير رؤيتها ورسالتها بشكل يساهم في تطوير الجمعية/المؤسسة الأهلية وتحسين طريقة عملها لمصلحة المستفيدين.

0 يساعد في تطوير المعارف والقدرات لدى الجمعيات/المؤسسات الأهلية وبالتالي المساهمة في توفير احتياجات المستهدفين ومتطلباتهم بشكل أكثر فاعلية.

0 يساعد الجمعيات/المؤسسات الأهلية على الاستفادة من خبراتها وتجاربها الناجحة في أعمالها السابقة والتعلم من التجارب غير الناجحة لتحسين أدائها مستقبلاً.

0 يمكن الجمعيات/المؤسسات الأهلية من استخدام مواردها والأموال التي وضعها المانحون/الداعمون تحت تصرفها بشكل فاعل وتركيز جهودها وأنشطتها في المجالات الأهم التي تحقق أفضل نتيجة ممكنة.

0 يرسم الصورة الكبرى لمستقبل الجمعية/المؤسسة الأهلية وأنشطتها. فغالباً ما تشغل الجمعيات/المؤسسات الأهلية بالمشاكل اليومية إلى درجة أنها تقصر في التفكير بشأن هذه الصورة الكبرى. حيث أن كثيراً من الجمعيات/المؤسسات الأهلية تبذل جهوداً كبيرة في التخطيط البرامجي (القيام بأعمال وأنشطة ضمن برامج بدون أهداف أو رؤية كبرى) وليس بالضرورة في التخطيط الاستراتيجي.

0 تساعد الجمعية/المؤسسة الأهلية على تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها الفرعية (مثل كيفية استقطاب متطوعين لبرامجها، أو توسيع نطاق علاقات الجمعية/المؤسسة الأهلية مع الجهات الداعمة، أو زيادة التنسيق مع المجلس المحلي، وما شابه ذلك).

0 تعزز قدرة الجمعيات/المؤسسات الأهلية على إقناع الجهات المانحة والداعمة بأحقيتها لتلقي الدعم. حيث يمكنها من استخدام خطتها الاستراتيجية لإقناع تلك الجهات بقدرتها على تنفيذ أعمال فاعلة تخدم الفئات المستهدفة. وإذا ما اقتنعت الجهات المانحة بقدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على تنفيذ أنشطة فاعلة فإنها تكون أكثر استعداداً لدعمها.

التخطيط الاستراتيجي وطرق التفكير

إذا حققت الجمعية/المؤسسة الأهلية نجاحاً كبيراً في مجال معين، فإنها قد تفكر عندها في التوسع في مجالات جديدة أو لتغطية فئات أكبر من المستهدفين. أما إذا فشلت في برنامج معين، فإنها ستحاول الانسحاب من هذا المجال أو التركيز على مجال آخر أو فئة مستهدفة أخرى. وبالتالي فإن الوضع الذي تمر به الجمعية/المؤسسة الأهلية أو مستوى النجاح المحقق يفرض عليها طريقة تفكير جديدة تخدم الهدف المرجو تحقيقه خلال مرحلة قادمة.

من هنا، يرى هذا الدليل أنه من المفيد جداً للقارئ الاطلاع على بعض طرق التفكير المختلفة قبل البدء بعملية تحديد رؤية الجمعية/المؤسسة الأهلية وأولوياتها وأهدافها. حيث أن طرق التفكير المختلفة ستكون أداة فاعلة يستفيد منها المستفيدون من هذا الدليل في كل مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي اللاحقة.

وفيما يلي شرح لبعض طرق التفكير تلك على سبيل المثال فقط، حيث يمكن لقيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية تحديد طرق تفكير مختلفة ومبتكرة تتناسب مع احتياجاتها المرحلية:

1- التفكير الاستراتيجي: ويمكن تلخيص طريقة التفكير هذه كما يلي:

- 0 النظرة للأمام أو النظرة البعيدة: امتلاك رؤية واضحة للمستقبل المتوسط والبعيد الذي تسعى الجمعية/المؤسسة الأهلية لتحقيقه وتصور الفرص والمتطلبات لذلك.
- 0 النظرة للخلف: امتلاك رؤية تستند على الدروس والخبرات والتجارب المكتسبة سابقاً من أجل تحقيق مستقبل أفضل.
- 0 النظرة من الأعلى (الواسعة): فهم الصورة الكاملة للبيئة المحيطة بالجمعية/المؤسسة الأهلية وأخذ تلك المعلومات الكبيرة والمتشعبة بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.

- 0 النظرة من الأسفل (النظرة الواقعية): فهم الواقع على الأرض كما هو وعن كتب (الأولويات والاحتياجات والإمكانات والقدرات والمشاكل، الخ).
- 0 النظرة من مختلف الجوانب: فهم مختلف وجهات النظر، والاستعداد للتعامل مع الأفكار المختلفة بشكلٍ جديد.

ويعتبر التفكير الاستراتيجي هو الخيار الأول للجمعيات/للمؤسسات الأهلية عند إعداد خطة استراتيجية، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب أخذ مختلف الجوانب والتأثيرات بعين الاعتبار من أجل تحديد الأولويات والأهداف والتخطيط لتنفيذها ومراقبتها وتقييمها بشكلٍ مستمر. وجدير بالذكر أنه يمكن استخدام أكثر من طريقة تفكير في آنٍ واحد بحسب الوضع الذي تمرّ به الجمعية/ المؤسسة الأهلية والهدف التي تطمح لتحقيقه مستقبلاً. حيث أن كل طريقة تفكير ترى الوضع من زاوية معينة، وتسعى للتوصل إلى معلومات محددة وتحقيق غايات معينة. كما أن كل تلك الطرق تساعد على تطوير أولويات الجمعية ودراسة الأوضاع الراهنة بشكلٍ دقيق، الأمر الذي يخدم توجهها المستقبلي وبلورة خطة استراتيجية فاعلة.

2- التفكير الإبتكاري:

تساعد طريقة التفكير الإبتكاري الجمعية/ المؤسسة الأهلية على رؤية الأمور بشكلٍ جديد ومبتكر يطمح إلى إيجاد فرص جديدة أو معرفة أمور مختفية من أعمال الجمعية/ المؤسسة الأهلية أو معرفة معلومات جديدة عن البيئة المحيطة بها. كل ذلك يهدف إلى إيجاد طرق أفضل وأكثر فاعلية في تحقيق النتائج المرجوة. ويعتمد التفكير الإبتكاري على ما يلي:

- استخدام قدرة التخيل لدى الأشخاص المشاركين في عملية التخطيط
- الاستراتيجي لإيجاد حلول مبتكرة لمشاكل موجودة أو انتهاز فرص معينة.
- لفت الأنظار إلى كافة الاحتمالات وزيادة قدرة التعامل معها وأخذها بعين الاعتبار.
- المرونة في التفكير أولاً يليها المرونة في التنفيذ في المراحل اللاحقة.

وتُستخدم طريقة التفكير الإبتكاري في إيجاد حلول للمشاكل وفي انتهاز فرص موجودة أو في زيادة مستوى الكفاءة في الأداء وتحقيق نتائج أفضل بأقل تكلفة ممكنة. ويتم استخدامها أيضاً في عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أهداف عامة وخاصة وبرامج تميز الجمعية/ المؤسسة الأهلية عن غيرها من الجهات الناشطة في المجال ذاته أو لتحقيق أفضل فائدة ممكنة للمستهدفين أو حتى في تطوير أنظمة فاعلة أو مؤشرات دقيقة لقياس الأثر.

3- التفكير الاختزالي:

تعتمد طريقة التفكير الاختزالي على تسليط الضوء على جانب معين ومحدد له علاقة مباشرة بنشاط ما من أنشطة الجمعية/المؤسسة الأهلية بمعزل عن بقية الجوانب. وتساعد طريقة التفكير هذه على دراسة مواضيع محددة مثل إمكانيات الجمعية/المؤسسة الأهلية في مجال تقنية المعلومات أو الكمبيوترات، أو دراسة بعض الجوانب الهندسية والفنية من أعمال الجمعية/المؤسسة الأهلية، وغيرها. ويمكن اعتبار هذه الطريقة بمثابة عدسة مكبرة لتشخيص مشكلة معينة أو النظر بعناية في مسألة واحدة على حدة.

وقد تكون طريقة التفكير هذه مناسبة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي بالذات أثناء تطوير الاستراتيجيات الفرعية لتحقيق الأهداف في التعامل مع قضية معينة كي تكون الجهود مركزة نحو إيجاد حلول لها بدون الدخول في أمور متشعبة ومتداخلة مع قضايا أخرى. على سبيل المثال، قد تكتشف جمعية ما بعد إجراء عملية تحليل البيئة الخارجية نقطة ضعف في برامجها لم تكن قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية على علم بها. وهنا تستطيع أن تستخدم التفكير الاختزالي لمعرفة جانب الضعف المكتشف عن كثب ومعرفة أسبابه وطرق التعامل معه.

4- التفكير المتكامل:

في التفكير المتكامل يتم تناول الموضوع من وجهة نظر واسعة باعتبار أن ما يحيط بالجمعية/المؤسسة الأهلية من بيئة داخلية وخارجية (اقتصادية، اجتماعية، بشرية، تقنية، الخ) يؤثر بعضه على الآخر ويتأثر به.

ويساعد التفكير المتكامل على زيادة فهم الصورة المتكاملة من وجهات النظر المختلفة (وجهات النظر حول برامج الجمعية/المؤسسة الأهلية من قبل العاملين فيها والمستفيدين والشركاء الحكوميين مثلاً). كما يساعد على فهم تأثير كل وجهات النظر حول موضوع معين على عمل الجمعية/المؤسسة الأهلية. ويركز التفكير المتكامل على الماضي والحاضر والمستقبل في الوقت ذاته.

يكمن الفرق بين طريقتي التفكير الاستراتيجي والمتكامل في أن الأول يركز فقط على الجوانب التي لها أولوية وارتباط مباشر بقدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على تحقيق رسالتها. أما الثانية فتساعد على فهم الوضع بمختلف أبعاده وعلاقة كل جانب بالآخر. وتساعد طريقة التفكير المتكامل على فهم احتياجات المستفيدين والمستفيدين من أنشطة الجمعية/المؤسسة الأهلية من وجهات النظر المختلفة (الجهات الحكومية المعنية والجهات الداعمة غير الحكومية وفتات معينة من المجتمع المحلي وغيرهم).

بعد التعرف على مثل طرق التفكير هذه، يجب التأكيد على أن الجمعيات/المؤسسات الأهلية تستفيد كثيراً من استخدام مختلف طرق التفكير هذه في عملية التخطيط الاستراتيجي بحسب الاحتياج. من خلال معرفة فائدة كل طريقة تفكير يصبح بإمكان الجمعية/المؤسسة الأهلية أن تستخدم الطريقة المناسبة للحاجة التي لديها. فمثلاً تستطيع الجمعية/المؤسسة الأهلية أن تستخدم التفكير الإبتكاري في إيجاد حلول فنية في مجال معين لخفض تكلفة الخدمة أو التفكير الاختزالي في معالجة مشاكل موجودة في جانب واحد ومحدد من أنشطتها. كما يجب أن تستخدم الجمعية/المؤسسة الأهلية طريقتي التفكير الاستراتيجي والمتكامل في تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وتطوير رؤيتها وأهدافها وأولوياتها، وهكذا.

وكل طريقة من طرق التفكير لديها جوانب قوة وجوانب ضعف. كما أن طرق التفكير تلك ليست الوحيدة. فيمكن للجمعية/للمؤسسة الأهلية ابتكار طرق تفكير جديدة تناسب احتياجاتها.

الشكل رقم (٣) - جدول خصائص طرق التفكير

طريقة التفكير	ما هي؟	متى تستخدم؟	ما هي أبرز خصائصها؟
الاستراتيجي	طريقة تفكير تركّز على المجالات ذات الأولوية وتساعد على تحديدها	عندما ترغب الجمعية/المؤسسة الأهلية في تحديد أولوياتها وأهدافها للمستقبل	- تركّز على جوانب هامة من نشاط الجمعية/المؤسسة الأهلية
الإبتكاري	طريقة تفكير تساعد على ابتكار طرق وآليات وفرص جديدة تعزز من قدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على تحقيق الفاعلية في الأداء وخدمة المجتمع	عندما تبحث عن حلول جديدة لمشاكل موجودة أو ابتكار طرق جديدة لخفض تكلفة النشاط أو تحديد فرص جديدة لم تكن مأخوذة في الحسبان	- يعتمد على الابتكار والقدرات التخيلية - ينظر إلى الاحتمالات والافتراضات التي قد تكون غير مألوفة وغير مأخوذة بعين الاعتبار في السابق - يتم اقتراحها من قبل الأشخاص المشتركين في عملية التخطيط الاستراتيجي
الاختزالي	طريقة تفكير لتشخيص أوضاع أو مشاكل معينة كل على حدة ومعرفة أسبابها الجذرية وطرق التعامل معها	عند سعي الجمعية/المؤسسة الأهلية للتعرف عن كثر على وضع أو مشكلة معينة بغرض معالجتها أو التعامل معها	- تنظر في قضية معينة على حدة بغض النظر عن كل الجوانب الأخرى المرتبطة بها. - تأخذ طابع تشخيصي وتحليلي وبشكل تفصيلي مركّز
المتكامل	طريقة تفكير تساعد على النظر إلى موضوع معين من مختلف الجهات ومن مختلف وجهات النظر المتباينة أحياناً	عند محاولة الجمعية/المؤسسة الأهلية لمعرفة وضع الفئة المستهدفة من كل الجوانب ومن مختلف وجهات النظر مثلاً	- تأخذ بعين الاعتبار مختلف وجهات النظر - تعتمد الحيادية وعدم إلغاء أي رأي مغاير - تؤكد على ضرورة فهم الموضوع من كل جوانبه

- تحتاج الجمعية/المؤسسة الأهلية إلى طرح العديد من التساؤلات فيما يتعلق بتوقيت عملية التخطيط الاستراتيجي و زمن التنفيذ. ويعتبر هذا أمرٌ ضروريٌ لضمان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. من بين تلك التساؤلات التي يمكن طرحها ما يلي:
- 0 متى تحتاج الجمعية/المؤسسة الأهلية لإجراء عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- 0 ما هي الظروف التي تجعل البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي ضرورة بالنسبة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية؟ وهل الوقت مناسب الآن؟ وإذا كانت الإجابة بلا، فلماذا؟
- 0 كم تحتاج الجمعية/المؤسسة الأهلية من الوقت لتطوير وتنفيذ خطة استراتيجية؟
- 0 ما هي الموارد التي ستحتاجها الجمعية/المؤسسة الأهلية لإعداد خطتها الاستراتيجية؟ وهل هي قادرة على توفيرها؟
- 0 ما هي الفترة الزمنية التي ستغطيها الخطة الاستراتيجية؟ الخ.

إذا تبين جدية قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية في البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي واتضح أن لديها القدرة على إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية، فبوسعها مواصلة الخطوات المذكورة في الأجزاء اللاحقة من هذا الدليل. ما لم، فإننا ننصح بأن تعود إلى دليل "تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات/ للمؤسسات الأهلية" إذا لم تكن متأكدة من جاهزيتها أو إلى بداية هذا الدليل إذا لم تكن لديها القناعة والجدية الكافيتين لمواصلة هذه العملية.

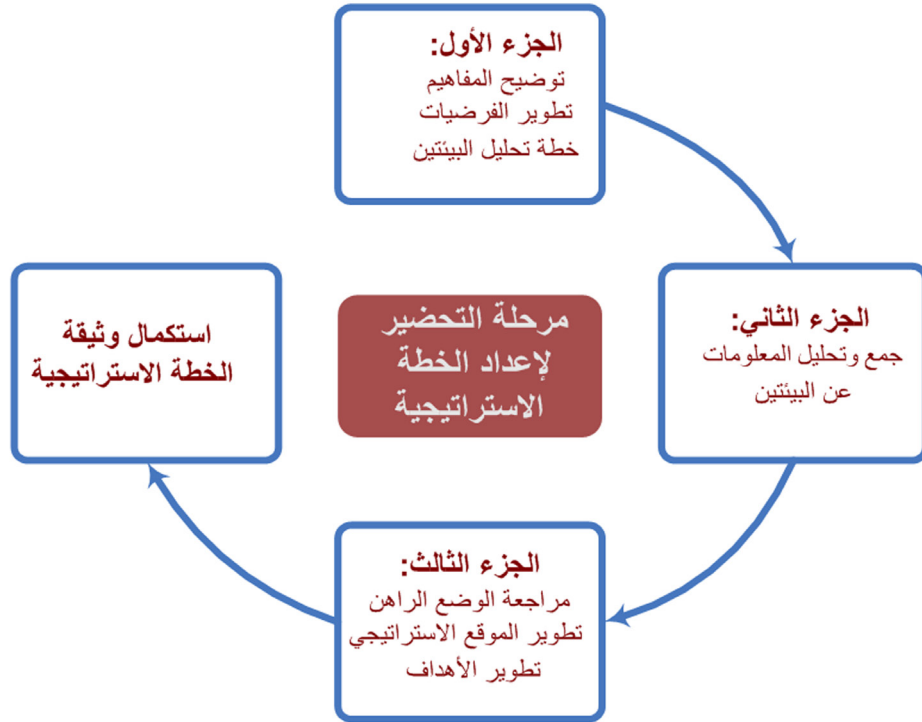
كم هو الوقت اللازم لإعداد خطة استراتيجية؟

يختلف الوقت اللازم لإعداد خطة استراتيجية من جمعية/مؤسسة أهلية لأخرى. ويتوقف ذلك على العوامل التالية:

- حجم الجمعية/المؤسسة الأهلية وحجم أنشطتها: فكلما كبر حجم الجمعية/ المؤسسة الأهلية، كلما احتاجت لوقت أطول لإعداد خطة استراتيجية.
- المعلومات المتوفرة لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية: بعض الجمعيات/المؤسسات الأهلية الأهلية تتوفر لديها معلومات تفصيلية عن الفئة المستفيدة/المستهدفة أو المانحين/ الداعمين، كما تتوفر لديها دراسات جاهزة حول الظروف الاجتماعية والاقتصادية. وبالتالي فإن الوقت اللازم للتأكد من بعض تلك المعلومات لن يكون كبيراً بنفس القدر وسيكون الجهد أقل بالطبع للحصول على تلك المعلومات مقارنةً بالجمعية/ بالمؤسسة الأهلية التي ليس لديها مثل تلك المعلومات.

- عدد الشركاء والجهات التي تتعامل معها الجمعية/ المؤسسة الأهلية: فكلما زاد عدد الشركاء والجهات التي تتعامل معها الجمعية/ المؤسسة الأهلية بشكل مباشر، كلما احتاجت لوقت أطول لجمع المعلومات والبيانات ومراجعة أدوار تلك الجهات وتأثيراتها على عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية وكذلك تحديد طرق مناسبة للتعامل معهم.

- منهجية/ خطة جمع وتحليل المعلومات ومهارات القائمين على العملية: تختلف المنهجيات المستخدمة في جمع المعلومات عن البيئتين الخارجية والداخلية من منظمة إلى أخرى ومن منطقة إلى أخرى. كما تختلف قدرات فريق العمل على جمع المعلومات من منظمة إلى أخرى ومن منطقة إلى أخرى. ويعتمد ذلك جزئياً على مهاراتهم الفنية (في المسح الميداني)، ومهاراتهم الشخصية (في التحليل واستنتاج النتائج والبحث عن معلومات بديلة إذا لم تتوفر المعلومات الأساسية وغيرها) وكذلك على علاقات الجمعية/ المؤسسة الأهلية بالجهات الخارجية ومستوى الثقة التي تحظى بها وحتى على مستوى ثقة العاملين في الجمعية/ المؤسسة الأهلية أنفسهم في قياداتهم والعكس كذلك.



الشكل رقم (E) - مرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية

الشكل رقم (5)

الخارطة الزمنية لمراحل تدريس واعداد الخطة الاستراتيجية للجمعيات / للمؤسسات الأهلية

المتطلبات الرئيسية	يوهان	يوهان	يوهان	يوهان	1. أيام	5 أيام	3 أيام
عند استكمال الشروط التالية: 1 - وجود قاعة راسخة بأهمية الخطة الاستراتيجية، الاستراتيجيات، وجود معرفتي بدور منظمات المجتمع المدني ووضع ذلك القطاع في المجتمع وتحديد أهميته. 3 - وجود معرفتي بأساسيات الإدارة. 4 - وجود معرفتي بأساسيات الحاسب الآلي. 5 - وجود هيكل تنظيمي واضح وتوزيع أدوار محددة. 6 - تسليم ملف كامل يحتوي على الوثائق والشاريح... الخ 7 - تقرير مختصر عن التجارب السابقة، كما أن على المختص الاطلاع على دراسة المؤسسة/ الأهلية.	لقاءات أولية مع الجمعية/ المؤسسة الأهلية (المرحلة الأولى) تعارف وزيارة المختص للمؤسسة/ للجمعية الأهلية للتعارف. تسليم الجمعية/ المؤسسة الأهلية قائمة بالتطلعات والاحتياجات للدورة مثل: الوثائق واللوائح والشاريح... الخ	تعارف ومعرفة أولية بالجمعية/ المؤسسة الأهلية وطبيعتها ومجال عملها واعتمادها. قائمة بأسماء المشاركين في الدورة مع معلومات كاملة عنهم، استبيانات معينة من قبل المشاركين في الدورة، المشاركة في الدورة، جلسة تعريفية للمعروف بشكل سريع على أهمية التخطيط الاستراتيجية وأبرز مفاهم التخطيط الاستراتيجية ومخرجات العملية ومطلباتها العملية ونشاط لهم لتأكد من مدى فهمهم بالتخطيط الاستراتيجية. تسليم الجمعية/ المؤسسة الأهلية قائمة بالتطلعات والاحتياجات للدورة مثل: الوثائق واللوائح والشاريح... الخ	تحقق التعارف والتوقعات والمساهمة مكمولة فريق لديه معرفتي كافية بمفاهيم التخطيط الاستراتيجية. عرض لطرق الاستراتيجيات ووسائل التفكير في الامم كما في طرق الاستراتيجيات وفرصيات أولية كأساس للبدء بالتخطيط الاستراتيجي. قائمة بأسماء فريقا تحليل البيئتين الداخلية والخارجية. فريق لديه معرفتي ومهارات كافية لطرق جمع المعلومات وأدوات البحث المختلفة. تدريب على مهارات جمع المعلومات وأدوات تحليل البيئتين الخارجية والداعلي وتحليل نتائجها	ورشته العمل الأولى (المرحلة الثانية) مرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية التعارف والتوقعات ومساهمة المشاركين في العرض للمفاهيم والتعريفات. عرض لطرق ووسائل التفكير الاستراتيجي. وصف ذهني وقرنات لتحديد الأخطار الداخلية والخارجية. تدريب على مهارات جمع المعلومات وأدوات البحث المختلفة. تدريب على طرق تحليل النتائج وعرضها	جمع وتنظيم وفرز المعلومات والبيانات التي تقدم إجابات على الأسئلة المحددة في الورشة العمل الأولى وعرضها على شكل جداول ورسم بياني.	ورشته العمل الثانية (المرحلة الثالثة) وجود قاعة راسخة بأهمية الخطة الاستراتيجية. وجود معرفتي بدور منظمات المجتمع المدني ووضع ذلك القطاع في المجتمع. تحديد المساسيات والقيم الأساسية. 3 - وجود معرفتي بأساسيات الإدارة. وجود معرفتي بأساسيات الحاسب الآلي. وجود هيكل تنظيمي واضح وتوزيع أدوار محددة. 6 - تسليم ملف كامل يحتوي على الوثائق واللوائح والشاريح... الخ 7 - تقرير مختصر عن التجارب السابقة، كما أن على المختص الاطلاع على دراسة المؤسسة/ الأهلية.	عند استكمال الشروط التالية: 1 - وجود قاعة راسخة بأهمية الخطة الاستراتيجية، الاستراتيجيات، وجود معرفتي بدور منظمات المجتمع المدني ووضع ذلك القطاع في المجتمع وتحديد أهميته. 3 - وجود معرفتي بأساسيات الإدارة. 4 - وجود معرفتي بأساسيات الحاسب الآلي. 5 - وجود هيكل تنظيمي واضح وتوزيع أدوار محددة. 6 - تسليم ملف كامل يحتوي على الوثائق والشاريح... الخ 7 - تقرير مختصر عن التجارب السابقة، كما أن على المختص الاطلاع على دراسة المؤسسة/ الأهلية.

ثانياً: تحديد الافتراضات الأولية (الاعتقادات والقناعات) كأساس للبدء بعملية

التخطيط الاستراتيجي:

قبل البدء بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية يجب أولاً تحديد مجموعة من الافتراضات الأولية بناءً على الاعتقادات والقناعات الموجودة لدى قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية والعاملين فيها عن الفرص والتهديدات وجوانب القوة والضعف في أدائها من وجهة نظرهم. وقد تكون هذه الاعتقادات أو القناعات إيجابية أو سلبية.

فمثلاً، قد يكون لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية قناعة بأن برنامج أو قطاع معين ناجح أو أن الفئة المستهدفة بحاجة لشيء معين. لذلك فإن جهود تحليل البيئتين ستحاول التأكد من حقيقة تلك الاعتقادات والقناعات من خلال جمع المعلومات التي قد تثبت (أو تنفي) تلك الافتراضات. وتعطي هذه الخطوة الجمعية/المؤسسة الأهلية تصوّر أولي حول الجوانب البارزة التي تحتاج إلى دراستها من خلال تحليل البيئتين الخارجية والداخلية. ومن بين الأمثلة على ذلك أيضاً الاعتقاد لدى بعض قيادات الجمعيات/المؤسسات الأهلية بضرورة التوسع لتغطية مجالات أخرى أو فئات جديدة عند دراسة البيئة الخارجية، أو قناعتهم بوجود بعض المشاكل الداخلية التي تعرقل عمل الجمعية/المؤسسة الأهلية أو بوجود مهارات عالية في مجالات معينة عند دراسة البيئة الداخلية.

وبالنسبة للبيئة الداخلية، فيجب أن تكون تلك الافتراضات متماشية مع نتائج دراسة تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات/للمؤسسات الأهلية التي تم تنفيذها خلال مرحلة سابقة لإعداد الخطة الاستراتيجية. حيث أن نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية ستكون واضحة إلى حد ما من خلال تلك الدراسة الأولية، وبالتالي فإن الدراسة التفصيلية ستهدف إلى التأكد من بعض تلك المعلومات أو الإضافة إليها بحيث تغطي الجوانب المرتبطة تماماً بكيفية الاستفادة من القدرات الداخلية للجمعية/للمؤسسة الأهلية في تحقيق الفرص الخارجية وزيادة فاعلية الأداء والأثر لمصلحة المستهدفين.

ونقدّم هنا مثلاً آخرًا للتوضيح. إذا كانت جمعية تعمل في عدة مجالات لكنها حققت نجاحاً أكبر في مجال تدريب النساء وإكسابهن مهارات خاصة، فإن قدرة الجمعية في هذا المجال هو أول افتراض إيجابي يجب أخذه بعين الاعتبار. وإذا تبين من تحليل البيئتين أن هذه الافتراضات صحيحة وأن هذا هو المجال الأقوى لدى الجمعية، فإن بإمكانها اعتبار هذه الافتراضية ضمن الخيارات الاستراتيجية نظراً لأهميته وبالتالي فإنها ستركز قدراً كبيراً من جهودها ومواردها لدراسة مدى ارتباط تلك القدرة برسالة ورؤية الجمعية للمستقبل. أما إذا تبين أن ذلك كان اعتقاداً خاطئاً (إما بشكل جزئي أو كلي)، فإن على الجمعية مراجعة البدائل الأخرى التي تساعد على تحقيق نجاح حقيقي لخدمة المستهدفين.

ثالثاً: تحديد فريق التخطيط الاستراتيجي وفريق تحليل البيئتين الخارجية

والداخلية:

بعد أن تمّ استكمال المتطلبات الأساسية للبدء بإعداد خطة استراتيجية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية بشكل عام وتمّ تحديد الافتراضات التي على أساسها سيتم إجراء البحث، يجب تحديد الأشخاص الذين سيشاركون في بقية مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية (فريق التخطيط الاستراتيجي)، وكذلك الفريق الذي سيكلف بإجراء دراسة جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئتين الخارجية والداخلية. ويجب أن يضمّ فريق التخطيط الاستراتيجي قياديون في الجمعية/ المؤسسة الأهلية وتنفيذيون رفيعي المستوى يرأسهم المدير التنفيذي أو شخص ذو قدرات خاصة يعمل تحت إشرافه مباشرة. كما يجب أن يكون كلا الفريقان مقتنعين تماماً بضرورة ومنهج التخطيط الاستراتيجي وأن يكونوا الأكثر قدرة على قيادة تلك الجهود. وبالمثل، فإنه يشترط في فريق تحليل البيئتين الخارجية والداخلية أن يكون لديه القدرات والخبرات والمهارات المطلوبة للقيام بأعمال محدّدة في مختلف المجالات. ومن الضروري أن يشمل الفريقين (لاسيما فريق التخطيط الاستراتيجي) قيادات فاعلة لها سمعتها داخل الجمعية/ المؤسسة الأهلية ولها صوت مسموع عند مجلس الإدارة/ الهيئة الإدارية. فغالباً ما تكون قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية (رئيس الجمعية أو الأمين العام أو المدير التنفيذي) مشغولة كثيراً، وبالتالي فإنها قد لا تستطيع التركيز على جهود البحث والمراجعة المطلوبة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر. وعلى كل حال، لا بدّ من تحديد مسؤولية كل فريق والمهام الموكلة إليه بشكل واضح ودقيق لضمان تحقيق الأهداف بشكل سليم. وفيما يلي نورد مهام كل فريق والشروط المطلوبة لتنفيذها:

مهام فريق التخطيط الاستراتيجي

- يعمل رئيس الفريق كمنسق عام لعملية التخطيط الاستراتيجي ويصبح الشخص الفاعل الأول في تحريك عملية التخطيط ومتابعتها حتى النهاية.
- يعمل فريق التخطيط الاستراتيجي كحلقة وصل بين مدرّب التخطيط الاستراتيجي والقيادات والعاملين في الجمعية/ المؤسسة الأهلية.
- يقوم الفريق بمتابعة كل الإجراءات والخطوات اللازم تنفيذها طوال مراحل الإعداد والتحضير للخطة الاستراتيجية وكذا التقييم والمراقبة اللاحقتين لتنفيذ الخطة.
- يقوم بأعمال الإشراف لضمان تنفيذ كافة الإجراءات التي تم الاتفاق عليها مع قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية بشكل فاعل وسليم وفق الخطة.
- ينظّم الفريق ورش العمل واللقاءات المقررة كجزء من أنشطة إعداد الخطة الاستراتيجية.

- يقوم بالإشراف على عملية جمع وتحليل وتلخيص المعلومات والبيانات الخاصة بتحليل البيئتين الخارجية والداخلية.
- يتكفل بإعداد الوثيقة النهائية للخطة الاستراتيجية.

الشروط التي يجب توافرها في أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي

- أن يشغل مسئولية رئيس الفريق شخص تنفيذي من أعلى المناصب التنفيذية في الجمعية/ المؤسسة الأهلية (كمدير تنفيذي أو نائب مدير تنفيذي).
- أن يكون المرشح لعضوية هذا الفريق حاصلًا على ثقة كبيرة من قبل القيادات العليا والتنفيذية في الجمعية/ المؤسسة الأهلية وفي أوساط العاملين فيها.
- أن يكون للمرشح خبرة كبيرة في المجالات الإدارية المختلفة (كالإدارة التنفيذية، إدارة المشروعات، العلاقات العامة) ويمتلك الأسس فيما يتعلق بالإدارة المالية.
- أن يكون الأعضاء الآخريين يغطون مجالات مختلفة من أعمال المنظمة بحيث يكمل بعضهم بعضاً، لكن لا بد أن يبقى هذا الفريق صغير الحجم (عادةً بين 3 و4 أشخاص فقط). فعلى سبيل المثال، يمكن اختيار أعضاء قياديين من بعض الإدارات المتخصصة الأساسية في عمل المنظمة، كالإدارة المالية وإدارة المشروعات وإدارة الرقابة، وغيرها بحسب المهام الموكلة إليهم.

مهام فريق تحليل البيئتين الخارجية والداخلية

- يجب تكليف شخص واحد رفيع المستوى بمهمة التنسيق الكلية لعملية تحليل البيئتين الخارجية والداخلية، ويفضل أن توكل هذه المهمة لرئيس فريق التخطيط الاستراتيجي أو شخص آخر تحت إشرافه.
- تحديد مسؤولية كل شخص في الفريق بوضوح وتطوير خطة تنفيذية واضحة لعمل الفريق (تحتوي على توزيع الأدوار والفترة الزمنية للتنفيذ والموارد المطلوبة للعمل والمخرجات وغيرها).
- تحديد المجالات التي سيتم دراستها على شكل أسئلة ومتطلبات محددة ومناقشتها مع المعنيين في الجمعية/ المؤسسة الأهلية لمعرفة كيفية الحصول عليها.
- تحديد أدوات تحليل البيئتين الخارجية والداخلية والنماذج التي ستستخدم لكل موضوع (مثل نماذج الاستبيانات لاستطلاع آراء الفئة المستهدفة، وغيرها).
- البدء بعملية جمع بيانات ومعلومات محددة ودراستها وتلخيصها.

- المشاركة في مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية والمشاركة بالرأي لا سيّما فيما يتعلق بتحديد مؤشرات القياس للمرحلة اللاحقة، حيث أن كل نشاط يجب أن يكون له مؤشر نجاح يمكن قياسه. فمثلاً، في استطلاع لأراء المستهدفين، قد يكون الحد الأدنى لنجاح الاستطلاع هو تلقي 80 استمارة تم تعبئتها في نهاية العملية. إذا لم يتحقق ذلك العدد، فيمكن في بعض الحالات أن يلغي ذلك استطلاع الرأي لكونه لا يمثل بشكل كافٍ آراء شريحة واسعة بما فيه الكفاية من المستهدفين.

الشروط التي يجب توافرها في أعضاء فريق تحليل البيئتين الخارجية والداخلية

- أن يكون لدى أعضائه معرفة بإساسيات وطرق جمع البيانات وتحليلها، كل في مجال تخصصه (كما يجب تدريب الفريق الميداني قبل النزول وإعداد النماذج التي ستستخدم في العمل حتى وإن كان لديهم الخبرة الفنية الكافية).
- أن يكون لديهم القدرة على جمع البيانات والمعلومات.
- أن يكون لديهم المعرفة بأسس الإدارة بشكل عام واكتساب بعض الخبرات الإدارية المتنوعة.
- أن يكون لديهم القدرة على تلخيص النتائج والأرقام والدراسة ككل وإعداد التقارير بشأن النتائج.
- أن يعمل الفريق بشكل جماعي وأن يلتزم كل عضو بمسئوليّاته الفردية بشكل كامل.
- أن يكون الأعضاء متفرغين (ولو بشكل جزئي) خلال فترة إجراء دراسة تحليل البيئتين الخارجية والداخلية ليتمكنوا من تنفيذ المهام الموكلة إليهم بشكل وافٍ وبحسب الخطة المرسومة.

رابعاً: توفير متطلبات البدء بإعداد خطة استراتيجية

تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة على نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية بشكل دقيق وسليم. ويجب أن تغطي النتائج كافة الجوانب المرتبطة بالبيئة الخارجية كالمستهدفين والجمعيات/المؤسسات الأهلية العاملة في المجال ذاته والجهات الداعمة والسياق العام، الخ. وتعتمد أيضاً على دراسة تأثيرات كل تلك الجوانب الخارجية على قدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على الاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات وبالتالي تعزيز فاعلية أدائها لخدمة الفئات المستهدفة. كما يجب إجراء دراسة شاملة للبيئة الداخلية ومراجعة مستوى الأداء خلال الفترة السابقة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف. وتساعد تلك المعلومات الجمعية/المؤسسة الأهلية على اتخاذ القرارات الملائمة بعد دراستها ومناقشتها وعن اطلاع.

وباختصار، يمكن توضيح متطلبات البدء بإعداد الخطة الاستراتيجية كما يلي:

- 1- دراسة وتحليل البيئتين الخارجية والداخلية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية من خلال:
 - 0 إجراء الدراسة وتلخيص جملة من المعلومات المختصرة عن البيئة الخارجية التي تساعد على تحديد الفرص والتهديدات الخارجية بأدق صورة ممكنة.
 - 0 جمع البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية للجمعية/ للمؤسسة وتحليلها وإعداد ملخص عنها لتحديد أبرز نقاط القوة ونقاط الضعف داخل الجمعية/ المؤسسة الأهلية.
- يمكن للجمعية/ للمؤسسة الأهلية اختصار هذه الخطوة إلى حد ما من خلال تحديد جوانب معينة والتركيز على الجوانب المؤثرة فقط أثناء إجراء دراسة تحليل البيئتين الخارجية والداخلية، ومنها ما يلي:

- مجالات العمل الرئيسية مقارنةً بالمجالات التي تعمل فيها في الوقت الراهن. وهنا يجب مراجعة المجالات للتعرف على الجوانب التي يجب التركيز عليها دون غيرها والتي تتناسب مع رسالة ورؤية الجمعية/ المؤسسة الأهلية.
- الفئات المستهدفة والمستفيدة: حيث أن هذه الفئات هي أهم مواضيع البحث والدراسة أثناء تحليل البيئة الخارجية. ولتحليل وضع تلك الفئات يجب دراسة الوضع في المنطقة الجغرافية للمستهدفين التي تغطيها الرسالة والاحتياجات والظروف الخاصة التي تمرّ بها تلك الفئات وعاداتهم وتقاليدهم المرتبطة بنشاط الجمعية/ المؤسسة الأهلية، وغيرها من الأمور الهامة المتعلقة بتلك الفئات وعمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية.
- الفرص الحقيقية التي تتناسب مع مجالات العمل الرئيسية. أي أن الجمعية/ المؤسسة الأهلية تستعد لدراسة جوانب محدّدة في البيئة الخارجية بناءً على الافتراضات الأولية التي تم طرحها فيما يتعلق بالفرص في البيئة الخارجية وربطها بالقدرات الداخلية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية.
- تحديد التهديدات الحقيقية التي قد تعيق الجمعية/ المؤسسة الأهلية عن الحصول على الفرص الحقيقية وتحقيق رؤيتها ورسالتها. ورغم أن البيئة الخارجية مليئة بالتهديدات، فلا بدّ من اختيار التهديدات التي ترتبط مباشرةً بمجالات عملها وقدرتها على تفعيل رؤيتها ورسالتها في خدمة الفئات المستهدفة.

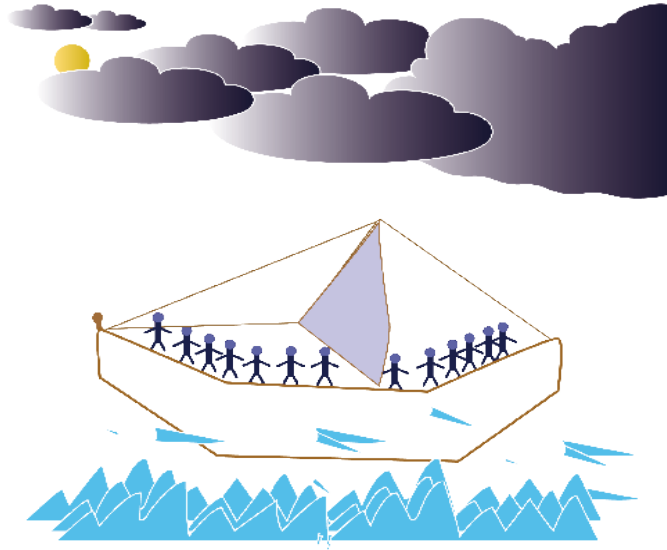
- جوانب القوة وجوانب الضعف داخل الجمعية/ المؤسسة الأهلية التي يجب على الجمعية/ المؤسسة الأهلية التعامل معها. حيث يجب الاستفادة من جوانب القوة المرتبط بالفرص ومعالجة جوانب الضعف المؤثرة على فاعلية الجمعية/ المؤسسة الأهلية. وقد تتمثل جوانب القوة في خبرات فنية رفيعة المستوى (مرتبطة بمجالات العمل كالخبرات في مجال تخصص الجمعية/ المؤسسة الأهلية) والمهارات والخبرات في إدارة المشروعات والقدرات الإدارية والعلاقات العامة وحشد الموارد والتواصل وغيرها. كما يجب الاهتمام بجوانب الضعف في كل المجالات المذكورة أعلاه، وبالأخص تلك التي لها تأثير على جودة النتائج وفعالية الأنشطة التي تنفذها الجمعية/ المؤسسة الأهلية على المدى القريب والبعيد.

المراحل الفرعية لتحليل البيئتين الخارجية والداخلية

ويمكن تقسيم عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعية/ المؤسسة الأهلية إلى المراحل الفرعية التالية:

أولاً: جمع البيانات عن البيئة الخارجية وتحليلها وتلخيص نتائجها

في هذه الخطوة يقوم فريق تحليل البيئتين بجمع بيانات ومعلومات محددة عن البيئة الخارجية بحسب المهام الموزعة عليهم وتحليلها ومن ثم إعداد ملخص لنتائجها. وتأتي هذه الخطوة وفقاً لخطة واضحة تحدد: ما هي المعلومة التي يجب جمعها، وكيف سيتم الحصول عليها، ومن سيقوم بالمهمة، وكيف سيتم تلخيصها وكم هي المدة التي سيتم خلالها توفير المعلومة، الخ. وقد ترتبط تلك المعلومة بإحدى الافتراضات الأولية التي خرجت بها نقاشات قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية في المرحلة السابقة.



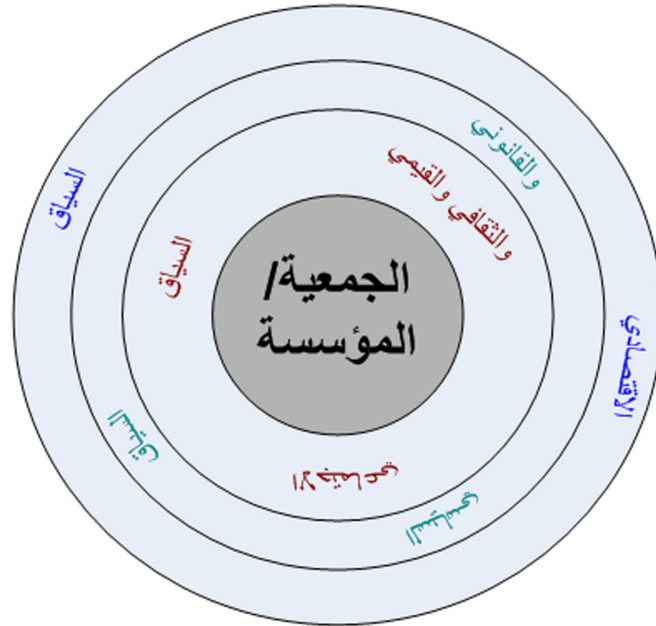
الشكل رقم (٦) - شكل توضيحي لتفاعل الجمعية/ المؤسسة الأهلية مع البيئة الخارجية

دراسة وتحليل البيئة الخارجية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية

يجب أن تغطي دراسة البيئة الخارجية مجالات محدّدة حتى لا تتشتت وبالتالي تنوّه جهود البحث. وبشكل عام تشمل الدراسة والتحليل للبيئة الخارجية الجوانب التالية:

- السياق الاجتماعي والثقافي والقيمي، ويشمل ذلك الأوضاع الاجتماعية لدى المستهدفين والقناعات والقيم الراسخة في المجتمع (سلبية كانت أم إيجابية) وغيرها.
- السياق السياسي والقانوني، ويشمل الأوضاع السياسية العامة والقوانين واللوائح التي لها علاقة بمجال عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية والفتنة المستهدفة وعمليات صنع القرارات داخل الجهات ذات العلاقة وداخل نطاق الأسر المستهدفة وكل الجوانب الهامة المرتبطة بقدرة الجمعية/ المؤسسة الأهلية على تحقيق أفضل أثر لمستهدفها.
- السياق الاقتصادي، ويشمل ذلك الأوضاع الاقتصادية للمستهدفين والجهات الداعمة والمناحة والأولويات الحكومية في الإنفاق في مجالات عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية، وغيرها من الظروف الاقتصادية المرتبطة بمجال عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية أو بالفتنات المستهدفة. ويشمل ذلك أيضاً دراسة تحليلية للجهات والجمعيات الأخرى التي تقدّم برامج وأنشطة مشابهة وكذا دراسة مقارنة بين أنشطة الجمعية/ المؤسسة الأهلية وأنشطة تلك الجهات.

جوانب تحليل البيئة الخارجية



الشكل رقم (٥) - جوانب تحليل البيئة الخارجية

وفيما يلي توضيح تفصيلي لكيفية دراسة تلك السياقات المختلفة:

O السياق الاجتماعي والثقافي والقيمي: يجب على الجمعية/ المؤسسة الأهلية دراسة

البيئة الاجتماعية والقيمية الراسخة في المناطق التي تعمل فيها والتي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد من الفئات المستهدفة. كما أن تلك القيم هي التي تحكم في كثير من الأحيان طريقة تفكير المستهدفين وردود أفعالهم للمشاكل والأزمات التي تحصل وبالمثل للتدخلات التي يمكن أن تنفذها الجمعية/ المؤسسة الأهلية لمعالجة تلك المشاكل. حيث أن نشاط منظمات المجتمع المدني باختلاف توجهاتها (الاسميًا الجمعيات/ المؤسسات الأهلية) يتركز في تغيير قيم ومفاهيم خاطئة منتشرة في المجتمع سواء تلك المشتركة بين عامة الناس أو تلك المرتبطة بشرائح معينة كالفقراء أو متخذي القرارات أو ممثلي الجهات الإعلامية، وغيرها.

فعلى سبيل المثال، إذا كانت هناك جمعية تسعى لإخراج الفقراء القادرين على العمل في منطقة معينة من دائرة الفقر من خلال زيادة دخولهم، فإن على الجمعية التعرف على بعض القيم الاجتماعية السائدة في المنطقة، مثل: السلوكيات الاجتماعية الراسخة في أوساط المستهدفين أنفسهم التي تساهم في بقائهم داخل دائرة الفقر، وفرص العمل التي قد يتقبلها المجتمع وتلك التي قد يستحضرها البعض، ومدى حاجة المجتمع للخدمات والأعمال التي يمكن أن يقوم بها المستهدفون، والعوامل التي تزيد من حماس الشباب للبحث عن مصدر للدخل، وبالمقابل العوامل التي تثبطهم عن العمل، الخ.

O السياق السياسي والقانوني: يجب على الجمعية/ المؤسسة الأهلية دراسة السياق السياسي والقانوني الذي له علاقة بمجال عملها. وتشمل دراسة السياق السياسي والقانوني التعرف على مجموعة القوانين التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على مجال عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية، وطرق اتخاذ القرارات السياسية (كأن تُسن القوانين بمصادقة أغلبية أعضاء البرلمان أو غيرها من آليات اتخاذ القرار) وكذا تحديد أصحاب القرار في المؤسسات الأهلية الحكومية وغير الحكومية المعنية بعمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية، الخ. وبمراجعة المثال السابق، نرى أنه من الضروري التأكد من مجموعة القوانين التي تحمي شريحة الفقراء كقوانين وإجراءات الضمان الاجتماعي وقدرة الفقراء على التأثير على عملية صنع القرارات والسياسات، وهكذا. وتشمل دراسة السياق السياسي والقانوني أيضاً معرفة أهم الجهات والهيئات المؤسسات/ الأهلية والشخصيات التي لها تأثير على عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية بشكل أو بآخر.

O السياق الاقتصادي: تغطي هذه الدراسة جانبين أساسيين:

- الوضع الاقتصادي للشريحة المستفيدة والمستهدفة مثل دراسة مؤشرات مستوى دخل الفرد وطبيعة حياة سكان المناطق المستهدفة. ومن خلال معرفة تلك المعلومات، تتمكّن الجمعية/ المؤسسة الأهلية من معرفة حالة المستهدفين من برامجها وتحديدًا في مجالات عملها المختلفة (كالتهليم والصحة وغيرها) ومدى تأثير تلك الأوضاع على قدرة الجمعية/ المؤسسة الأهلية على تحقيق الأهداف التي تمّ تحديدها.
- الفرص المتاحة والتحديات الاقتصادية لتمويل أنشطة الجمعية/ المؤسسة الأهلية التي تخدم الشرائح المستهدفة، بالإضافة إلى الجهات الأخرى التي تقدّم الخدمات ذاتها سواء في المجتمع المدني أو القطاع الخاص أو المؤسسات الأهلية الحكومية المعنية، وكذا التعرّف على مصادر التمويل الأخرى المتاحة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية.

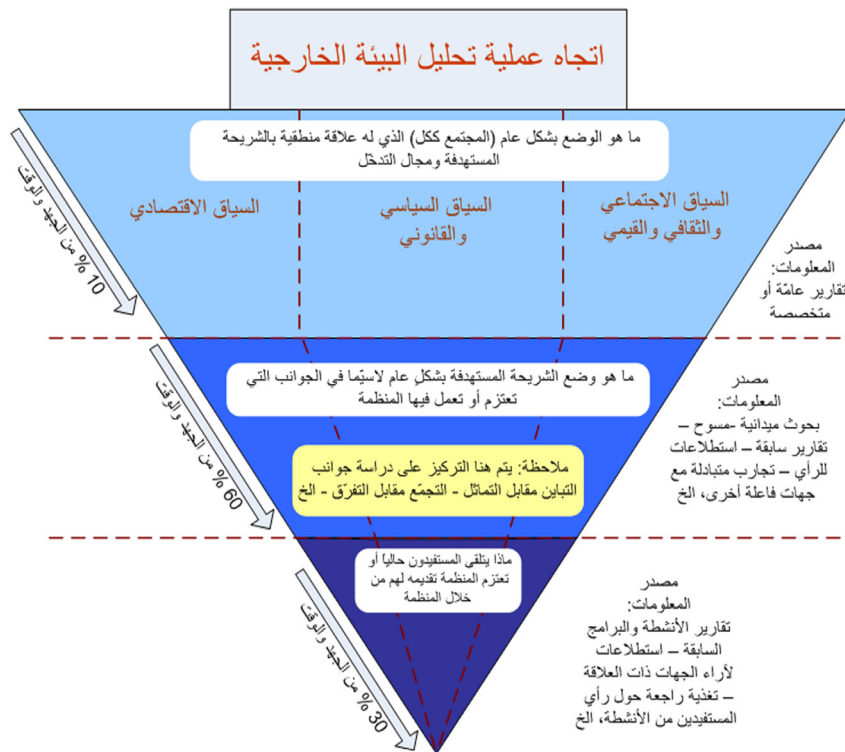
وهناك أيضاً السياق التكنولوجي حسب العديد من خبراء الإدارة. لكن هذا السياق لن يتم تناوله هنا بالتفصيل لأن معظم الجمعيات/ المؤسسات الأهلية في اليمن لا تعتمد على تكنولوجيات متطورة في أعمالها وتكتفي بأجهزة الكمبيوتر الشخصية وتقنيات المعلومات المكتبية المعتادة أو البرامج المحاسبية الإلكترونية الصغيرة. مع ذلك، فإن تقنيات المعلومات قد أصبح لها دورٌ كبير في عمل الجمعيات/ المؤسسات الأهلية في البلدان المتقدمة، لاسيما في بعض المجالات التي تتطلب بنية تحتية تكنولوجية متطورة. وتزداد القناعة بأهمية دورها وتنخفض تكاليفها يوماً بعد يوم، ويبيّن ذلك بزيادة استخدامها في كافة الأنظمة الإدارية في اليمن بإذن الله كغيرها من بلدان العالم.

وتساعد تلك الدراسات الجمعيات/ المؤسسات الأهلية على تحديد الفرص الحقيقية لديها بالمقارنة مع الجمعيات/ المؤسسات الأهلية التي تعمل في مجالات مشابهة والاستعداد لمواجهة التهديدات التي قد تؤثر على نجاح الجمعية/ المؤسسة الأهلية في تحقيق أولوياتها وأهدافها. وتعتبر هذه المعلومات ضرورية جداً بالنسبة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية من أجل إيجاد حلول ووضع نتائج محدّدة تتناسب مع أنشطتها ومع احتياجات الفئة المستهدفة والمستفيدة من أنشطتها.

تغطي دراسة البيئة الخارجية مجالات كثيرة وتتطلب الكثير من الجهد والوقت لتحليلها بشكل دقيق. رغم ذلك، فإن الكثير من الجمعيات/ المؤسسات الأهلية في اليمن (كما هو الحال في كثير من البلدان النامية) تُخطئ خطأ فادحاً عندما تتوسّع في مجالات العمل وتحاول تغطية منطقة جغرافية واسعة وفئة مستهدفة أكبر من قدراتها الحقيقية. وبالوقوع في هذا الخطأ الشائع تشتتت جهودها وبالتالي فإنها لا تستطيع القيام بتحليل دقيق للبيئة الخارجية المحيطة بها. ويؤثر ذلك بالتأكيد على قدرتها على تحقيق تأثير ملموس وحقيقي في تلك المجالات المتشعبة.

وهنا يمكن اعتبار القدرة على تحليل البيئة الخارجية أول وأفضل اختبار لمدى تشعب مجالات عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية واتساع المناطق الجغرافية التي تغطيها والفئة التي تستهدفها. فإذا استطاعت الجمعية/ المؤسسة الأهلية إجراء دراسة دقيقة للبيئة الخارجية للمناطق المستهدفة كلها وبالذقة المطلوبة، فإن ذلك يعد مؤشراً أولياً (في البداية على الأقل) لقدرة تلك المنظمة بخدماتها وأنشطتها. بمعنى آخر، إذا كانت جمعية ما تستهدف المعاقين حركياً في كل محافظات الجمهورية اليمنية مثلاً، فإن أول اختبار لقدرة تلك المنظمة على تغطية تلك الفئة الواسعة من المستهدفين تظهر عندما تحاول دراسة وتحليل البيئة الخارجية وتوفير المعلومات الضرورية عن الفئة المستهدفة بشكل علمي وبتفصيل مناسب. إذا لم تتمكن الجمعية/ المؤسسة الأهلية من توفير تلك المعلومات، فلا شك في أنها لن تستطيع أن تحقق نجاحاً ملموساً وكافياً في الأنشطة والخدمات التي ستقدمها لتلك الفئات المستهدفة المتناثرة.

فيما يلي شكل يعطي لمحة سريعة عن متطلبات إجراء دراسة تحليلية للبيئة الخارجية في السياقات المختلفة والوقت التقديري اللازم لكل مرحلة من مراحل الدراسة وكذا مصادر المعلومات الافتراضية لتلك المعلومات للتوضيح فقط:



الشكل رقم (ن) - اتجاه عملية تحليل البيئة الخارجية

يساعد الجدول التالي الجمعيات/المؤسسات الأهلية على استيعاب أمثلة بعينها من خلال تحديد مجالات اهتمام افتراضية يتم التركيز عليها في تحليل البيئة الخارجية وعلاقتها بعمل الجمعية/المؤسسة الأهلية وكذا المعلومات المطلوب توافرها في كل مجال وكيفية الحصول على تلك المعلومات.

الشكل رقم 9- جدول دراسة سياقات البيئة الخارجية

العوامل المؤثرة	مجالات الاهتمام (الافتراضية)	مدى علاقتها/ تأثيرها على الجمعية/ المؤسسة الأهلية	المعلومات المطلوب الحصول عليها	كيف سيتم الحصول على تلك المعلومات
السياق الاجتماعي والثقافي والقيمي	القبول بعمل المرأة	تعطي الجمعية/المؤسسة الأهلية ترتيب حسب الأهمية من 1 إلى 4	أنواع الأعمال المقبولة اجتماعياً والأعمال غير المقبولة وأبرز العادات والتقاليد كتلك المتعلقة بعمل المرأة، الخ	استبيانات الرأي، الاطلاع على مصادر وتقارير رسمية، مصادر مستقلة، الخ
	الزواج المبكر	تعطي الجمعية/المؤسسة الأهلية ترتيب حسب الأهمية من 1 إلى 4	تأثير الزواج المبكر على عمل المرأة، وتأثيره على حصول المرأة على مصدر دخل	استطلاعات الرأي، تقارير الأحوال المدنية والشخصية، تقارير مستقلة من جمعيات/مؤسسات أهلية أخرى أو منظمات دولية
	الطلاق	تعطي الجمعية/المؤسسة الأهلية ترتيب حسب الأهمية من 1 إلى 4	تأثير الطلاق على قدرة المرأة على إعالة أو رعاية أسرتها، واضطرار المرأة إلى إعالة آخرين، ونظرة المجتمع إليها بعد الطلاق، الخ	دراسات اجتماعية لمجموعات (عينات عشوائية) من المطلقات، استطلاعات للرأي
	التعليم	تعطي الجمعية/المؤسسة الأهلية ترتيب حسب الأهمية من 1 إلى 4	هل تحصل المرأة المتعلمة على فرص عمل، وهل يضيف التعليم إلى قدرة المرأة على المنافسة في سوق العمل، الخ	معلومات وزارة الشئون الاجتماعية والعمل، تقارير مكاتب العمل في المديرية، تقارير المنظمات الدولية، تقارير اللجنة الوطنية للمرأة، الخ
	موقف المستهدفين من الجمعيات	تعطي الجمعية/المؤسسة الأهلية ترتيب حسب الأهمية من 1 إلى 4	هل هناك تقبل لدور الجمعيات/المؤسسات الأهلية في هذا المجال؟	استطلاعات عامة للرأي بين الفئات المستهدفة والمجتمعات المحلية في المناطق المستهدفة

العوامل المؤثرة	مجالات الاهتمام (الافتراضية)	مدى علاقتها/ تأثيرها على الجمعية/ المؤسسة الأهلية	المعلومات المطلوب الحصول عليها	كيف سيتم الحصول على تلك المعلومات
السياق القانوني	قانون الجمعيات	تأثير كبير على الفرص والتحديات أمام الفئة المستهدفة	ما هي المجالات التي يمكن للجمعية/ للمؤسسة الأهلية العمل فيها لتعزيز عمل المرأة؟ وما هي القيود المفروضة عليها؟	مراجعة القوانين، تقارير بعض الهيئات والمنظمات الحقوقية والنسوية، الخ
	قانون العمل	تأثير كبير على فرص العمل المتوفرة للمرأة	ما هي قوانين العمل المرتبطة بعمل المرأة (حقوق وواجبات)؟ وما هي الفرص المتوفرة لها؟	مراجعة القوانين ذات العلاقة، دراسات اجتماعية تحليلية حول الموضوع إن وجدت، تقارير لمنظمات مستقلة، الخ
	القانون المدني	قد تفرض قيود قانونية على تحرك المرأة أو على فرصتها في الحصول على هوية شخصية	ما هي القوانين المدنية التي توفر فرص أو تمثل تحديات أمام عمل المرأة؟ وكيف يمكن تخطي تلك العقبات القانونية إن وجدت؟	مراجعة القوانين ذات العلاقة، استبيانات، مجموعات عمل مركزة، ورشة عمل مع جهات وقيادات مطلّعة، الخ
	القانون التجاري	تؤثر على الفرص المتاحة أمام المرأة لتنظيم أعمال خاصة	ما هي القوانين المرتبطة بعمل المرأة (قانون إنشاء الأعمال، التقاضي في المحاكم التجارية، الشراكة، وغيرها من القضايا)؟ وما هي الفرص مقابل المعوقات التي تفرضها تلك القوانين على تطوير المرأة لأعمال تجارية خاصة؟ الخ	مراجعة القوانين ذات العلاقة، استبيانات، مجموعات عمل مركزة، ورشة عمل مع جهات وقيادات مطلّعة، الاطلاع على تقارير منظمات قانونية أو نسوية متخصصة، الخ

العوامل المؤثرة	مجالات الاهتمام (الافتراضية)	مدى علاقتها / تأثيرها على الجمعية / المؤسسة الأهلية	المعلومات المطلوب الحصول عليها	كيف سيتم الحصول على تلك المعلومات
السياق السياسي	المشاركة والوعي الانتخابي	قد تؤثر على مشاركة المرأة كناخبة أو مرشحة	مدى مشاركة المرأة ووعيها بحقوقها وفقاً للدستور والقوانين الانتخابية وتأثير ذلك على فرصها للعمل في المجال السياسي، الخ	دراسات تحليلية، دراسات اجتماعية، دراسة متعمقة في تأثيرات ذلك على الفئة المستهدفة تحديداً
السياق الاقتصادي	مشاركة المرأة في صنع القرار السياسي	يؤدي تهميش المرأة في عملية صنع القرار إلى تقليص دورها في العملية التنموية وحرمانها من منافع التنمية	تأثيرات مشاركة المرأة (أو عدم مشاركتها) في وضع المرأة بشكل عام، والمواقف الإيجابية والسلبية في مشاركة المرأة في الحياة السياسية، الخ	دراسات تحليلية، دراسات اجتماعية، دراسة متعمقة في تأثيرات ذلك على الفئة المستهدفة تحديداً
السياق الاقتصادي	معدلات الفقر	إن مستويات الفقر تؤثر كبير على حالة المرأة المعيشية	تأثير الفقر على الفئة المستهدفة، وطرق مكافحة الفقر لدى الفئة، وتأثير ذلك على المرأة تحديداً، وكيفية معالجة تلك الأوضاع، الخ	تقارير اقتصادية، تقارير دولية عن الوضع الاقتصادي، دراسات إحصائية حول وضع الفئة المستهدفة، استطلاعات للرأي، الخ
التدخلات الناجحة	التدخلات الناجحة	تساهم التدخلات الناجحة في تعزيز فاعلية الأنشطة المستقبلية لخدمة الفئة المستهدفة	ما نوع التدخلات والبرامج التي نجحت في السابق؟ وما طبيعة التدخلات التي تستطيع الجمعية/ المؤسسة الأهلية تحقيق نجاح فيها؟ وما هي الفئات التي يجب على الجمعية/ المؤسسة الأهلية التركيز عليها؟ وهل لدى الجمعية/ المؤسسة الأهلية الموارد الكافية لتحقيق أثر فاعل؟ وإذا لم تكن الموارد متوفرة فكيف يمكن تغطية تلك الاحتياجات؟	معلومات عن مشاريع سابقة وتقييمها، استطلاعات للرأي حول احتياجات الفئة المستهدفة، تقييم المستفيدين من البرامج السابقة، إجراءات تقييم تحديد الأثر

العوامل المؤثرة	مجالات الاهتمام (الافتراضية)	مدى علاقتها / تأثيرها على الجمعية / المؤسسة الأهلية	المعلومات المطلوب الحصول عليها	كيف سيتم الحصول على تلك المعلومات
السياق الاقتصادي	الجهات الداعمة	يساهم الداعمون في تحقيق طموحات الجمعية / المؤسسة الأهلية لمصلحة الفئة المستهدفة	ما هي الجهات الداعمة أو المانحة المهتمة بمجال عمل الجمعية / المؤسسة؟ وما هي الجهات الداعمة المحلية التي تساهم في هذا النوع من المشاريع؟ وما هو المجال الذي يمكن أن يتلقى دعماً حكومياً؟ وما هو المجال الذي يتوفر فيه فرص لرعاية تجارية للأشطة التي يتم تنفيذها؟ الخ	معلومات عن الجهات الداعمة والمانحة المحتملة، زيارات ميدانية لبعض الجهات الداعمة، جمع معلومات حول توجهات الجهات الداعمة، اهتمامات الرعاية التجاريين، الخ
السياق التكنولوجي				

1. تحليل السياق الخارجي للجمعية/ للمؤسسة الأهلية:

يقدم الجدول التالي فكرة توضيحية فقط عن طبيعة الأسئلة التي يجب البحث عن إجابة لها والهدف من دراستها والأسلوب المتبع للحصول على المعلومات المطلوبة. ولا يغطي الجدول كافة الجوانب التي يجب دراستها وإنما يكفي بتوضيح منهجية افتراضية لإعطاء فكرة عامة عن طبيعة النقاشات التي قد تحصل بين قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية في المراحل الأولية من عملية التخطيط الاستراتيجي حول تحليل البيئة الخارجية.

الشكل رقم (1.1) - جدول توضيحي لكيفية معرفة الفرص والتحديات

الأسلوب المتبع للحصول على المعلومات	الأسئلة التي يجب الخروج بإجابة لها	هدف دراسة البيئة الخارجية وجمع المعلومات عنها
ورشة عمل + لقاء / استبيان + تقارير عامة عن الوضع بالذات من جهات مستقلة متخصصة	<p>ما هي التحديات والمخاطر التي واجهتنا سابقاً وأثرت على أداء الجمعية/ المؤسسة الأهلية ؟</p> <p>ما هي التحديات والمخاطر التي تواجهنا كجمعية/ كمؤسسة أهلية في المنطقة التي نعمل فيها؟</p> <p>ما هي الفرص التي يجب علينا اغتنامها في البيئة الخارجية لتحقيق الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحسين فرص الاستدامة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية ومشاريعها. مساعدة الجمعية/ المؤسسة الأهلية على تحقيق رؤيتها. معرفة الموارد المتوفرة والمطلوبة: هل من المحتمل أن تزداد تلك الموارد أم أن تتناقص أم أنها ستظل كما هي؟ وما هي الموارد المالية التي يمكن اكتسابها لتحسين وضع الجمعية/ المؤسسة الأهلية ؟ معرفة الاحتياجات: ما هي الاحتياجات التي تعمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية حالياً على تلبيتها؟ وهل من المحتمل أن يزداد الطلب على تلك الاحتياجات؟ أم أنه سيتناقص أو أنه سيظل كما هو؟ هل من المحتمل أن تظهر احتياجات جديدة خلال الفترة القريبة القادمة؟ الخ. هل السياسة الحكومية تجاه الجمعيات/ المؤسسات الأهلية ستظل كما هي؟ أم سيكون هناك بعض التغييرات؟ كيف ستؤثر تلك التغييرات على الجمعية/ المؤسسة الأهلية؟ هل هناك قوانين جديدة سيتم إصدارها؟ كيف ستؤثر على الجمعية/ المؤسسة الأهلية ؟ هل الوضع الاقتصادي سيتحسن أم سيبوء؟ ما هي الأوضاع الاقتصادية السائدة بين الفئات المستهدفة؟ ما هو تأثير ذلك على برامج وأنشطة الجمعية/ المؤسسة الأهلية؟ وهكذا 	<p>معرفة جوانب الفرص التي يمكن الاستفادة منها</p> <p>معرفة التهديدات لتجنبها</p>

ملاحظة: راجع (استمارة تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات / للمؤسسات الأهلية)

وفيما يلي بعض المواضيع الفرعية التي يجب التركيز عليها في تحليل البيئة الخارجية وتأتي أيضاً من خلال الوثائق المتوفرة لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية وكذلك نتائج تحليل البيئة الداخلية وبرامجها وأنشطتها السابقة:

2. الفئة المستفيدة:

الشكل رقم (ii) - جدول توضيحي لكيفية دراسة احتياجات الفئة المستفيدة

الأسلوب المتبع للحصول على المعلومات	الأسئلة التي يجب الخروج بإجابة لها	الهدف من دراسة الفئة المستفيدة وجمع المعلومات عنها
ورشّة عمل، لقاءات، استبيانات واستطلاعات للرأي، دراسة لوثائق الأنشطة السابقة للجمعية/للمؤسسة الأهلية مع المستفيدين أو لجمعيات/للمؤسسات أهلية أخرى عملت مع تلك الفئة	<p>من هم المستفيدون من خدمات الجمعية/ المؤسسة الأهلية ؟ وما هي معايير اختيارهم؟</p> <p>ما الذي تقدمه الجمعية/المؤسسة الأهلية لهم حالياً؟ ولماذا تقدم تلك الخدمات تحديداً؟</p> <p>ما هي احتياجاتهم الحقيقية؟ وما هي الاحتياجات التي يمكن أن تلبّيها لهم الجمعية/ المؤسسة الأهلية في المستقبل؟</p> <p>ما نسبة المستفيدين من الفئة المستهدفة الكلية؟ هل هذه الفئة هي الأحقّ بتلقي خدمات الجمعية/المؤسسة الأهلية وفقاً لمعايير الاختيار؟</p> <p>هل المستفيدون راضون عن خدمات الجمعية/ المؤسسة الأهلية ؟ لماذا؟ وإن كان الجواب بلا، فلم لا؟</p> <p>ما الذي يريده المستفيدون من الجمعية/ المؤسسة الأهلية ؟</p> <p>.....</p>	تحسين الخدمات التي تقدمها الجمعية للمستفيدين

ملاحظة: راجع [استمارة تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات / للمؤسسات الأهلية]

3. الفئة المستهدفة:

الشكل رقم (١٢) - جدول توضيحي لكيفية دراسة احتياجات الفئة المستهدفة

الأسلوب المتبع للحصول على المعلومات	الأسئلة التي يجب الخروج بإجابة لها	الهدف من دراسة الفئة المستفيدة وجمع المعلومات عنها
ورشة عمل، لقاء، استبيان	<p>من هم المستهدفون من الجمعية/ المؤسسة الأهلية في النظام الأساسي وبحسب رسالة الجمعية/ المؤسسة الأهلية ورؤيتها؟</p> <p>كيف تصل الجمعية/ المؤسسة الأهلية إليهم؟</p> <p>كيف تتعامل الجمعية/ المؤسسة الأهلية معهم؟</p> <p>كيف تختار الجمعية/ المؤسسة الأهلية المستفيدين من بين هذه الشريحة الكلية؟</p> <p>ماذا يريد المستهدفون من الجمعية/ المؤسسة الأهلية؟</p> <p>ماذا تستطيع الجمعية/ المؤسسة الأهلية أن تقدم لهذه الفئة مستقبلاً؟</p> <p>ما هي صورة الجمعية/ المؤسسة الأهلية لديهم؟</p> <p>... الخ</p>	<p>تمكين الجمعية/ المؤسسة الأهلية من التخطيط السليم للوصول إلى الفئات المستهدفة والتقليل من العشوائية في انتقاء المستفيدين</p>

ملاحظة: راجع (استمارة تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات / للمؤسسات الأهلية)

4. الجهات العاملة في المجال ذاته:

الشكل رقم (١٣) - جدول توضيحي لكيفية دراسة الجهات العاملة في المجال ذاته

الأسلوب المتبع للحصول على المعلومات	الأسئلة التي يجب الخروج بإجابة لها	الهدف من دراسة الفئة المستفيدة وجمع المعلومات عنها
ورشة عمل، لقاءات، استبيانات، تقارير للبرامج والأنشطة لجهات ناشطة في المجالات نفسها	<p>ما الذي يميز الجمعية/ المؤسسة الأهلية عن غيرها من الجمعيات/ المؤسسات الأهلية حالياً؟ وما الذي يمكن أن تتميز به مستقبلاً؟</p> <p>المجال الذي تعمل فيه الجمعية/ المؤسسة الأهلية : هل هناك جمعيات/ مؤسسات أهلية أخرى أو جهات فاعلة في المجال ذاته؟ أو في المنطقة الجغرافية نفسها؟ وهل ستكون هناك فرص للتنسيق أو التعاون أو التكامل والمشاركة؟</p>	<p>تحديد الموقع التنافسي للجمعية/ المؤسسة الأهلية مقارنة بالآخرين أو بالدور المكمل الذي يمكن أن تقوم به</p>

ملاحظة: راجع (استمارة تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات / للمؤسسات الأهلية)

- ومن المفيد أيضاً التفكير بنشاط الجمعيات/المؤسسات الأهلية الأخرى العاملة في القطاع ذاته من حيث أوجه التشابه وأوجه الاختلافات ونقاط القوة التي تميّز كلٍ من تلك الجهات لتحقيق الأمور التالية:
- تحديد فرص للتعاون والعمل المشترك.
 - تحديد المجالات التي تحتاج فيها الجمعية/المؤسسة الأهلية لإبراز قدراتها التنافسية.
 - تحديد جانب التميّز لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية عن بقية الجهات.

5. الجهات الداعمة والمانحة:

الشكل رقم (١٤) - جدول توضحني كيفية دراسة الجهات الداعمة والمانحة

الأسلوب المتبع للحصول على المعلومات	الأسئلة التي يجب الخروج بإجابة لها	الهدف من دراسة الفئة المستفيدة وجمع المعلومات عنها
ورش عمل، لقاءات، استبيانات، الخ	<p>ماذا تعرف الجمعية/المؤسسة الأهلية عن الجهات المانحة؟ وما مدى معرفة الجمعية/المؤسسة الأهلية بهم وقوة علاقتها بهم؟</p> <p>ما نوع المنح التي يقدمها أولئك المانحون؟ ومن هم أبرز المانحين/الداعمين الموجودين في مجال عمل الجمعية/المؤسسة الأهلية؟ وما هي شروط المانحين لتقديم الدعم للجمعيات/للمؤسسات الأهلية؟ وكيف يمكن كسب ثقتهم؟</p> <p>ومن هم الداعمون الذين قدّموا مساعدات للجمعية/للمؤسسة في السابق؟ لماذا توقّف الدعم من قبلهم؟ وما هي فرص الحصول على رعاية تجارية لبعض الأنشطة التي تنفذها الجمعية/المؤسسة الأهلية؟ وما هي إمكانية عقد شراكات وتقاسم التكاليف مع الجمعيات/المؤسسات الأهلية الأخرى التي تعمل في المجال نفسه؟ الخ ...</p>	<p>تحقيق موارد أكبر من المانحين ودعم أكبر من الداعمين لعمل الجمعية/المؤسسة الأهلية</p>

ملاحظة: راجع (استمارة تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات / للمؤسسات الأهلية)

ثانياً: جمع البيانات عن البيئة الداخلية وتحليلها وتلخيص نتائجها

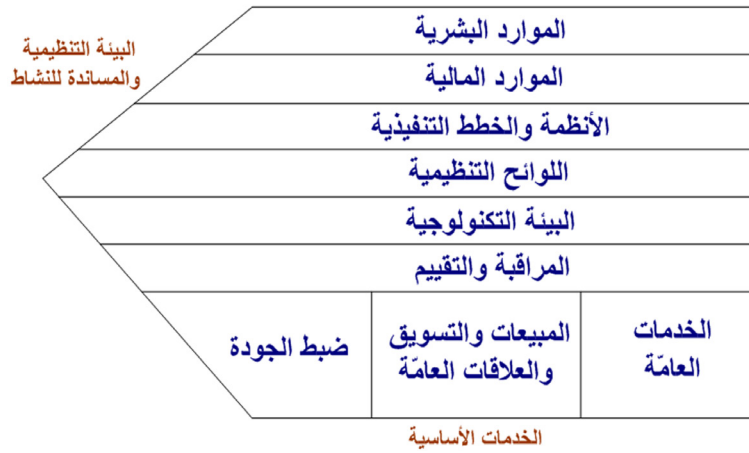
في هذه الخطوة يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بإعداد ملخص عن تحليل البيئتين للجمعية/ للمؤسسة الأهلية الذي تم إجراءه من خلال دراسة قدرات الجمعية/ المؤسسة الأهلية في المرحلة الأولى (دراسة تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات المؤسسات/ الأهلية). ويجب أن يشمل التقرير باختصار إجابة على الأسئلة الموضحة والمتطلبات المذكورة لاحقاً والتي من خلالها يمكن التعرف على الوضع الداخلي في جميع المستويات الإدارية وعلى مدى توفر متطلبات إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية. من خلال ذلك تستطيع الجمعية/ المؤسسة الأهلية أن تتخذ قرارات هامة مبنية على أسس ومعلومات صحيحة وحقائق وأرقام دقيقة. بعد ذلك يتم جمع تلك المعلومات وتلخيصها ومناقشتها مع قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية ليتسنى لتلك القيادات اتخاذ قرارات مطلعة ومسئولة. وتشمل بعض تلك الأسئلة والمتطلبات ما يلي:

- 0 تحديد جوانب القوة التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق الفرص الخارجية.
- 0 بيان مدى وضوح رؤية ورسالة الجمعية/ المؤسسة الأهلية أو وجودها وآراء الموظفين والعاملين بشأن المشروعات الموجودة وطريقة عملها وآليات تنفيذها ومراقبتها قبل البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي. حيث أن أي تغيير يحصل في الرؤية والأهداف في مراحل التخطيط الاستراتيجي المتقدمة سيعتمد على المعطيات الجديدة التي سيتم مناقشتها في مرحلة لاحقة من هذه المرحلة.
- 0 التعرف على مشروعات الجمعية/ المؤسسة الأهلية وخدماتها وتجاربها السابقة وأثارها على تحقيق الأهداف.
- 0 معرفة التحديات التي فشلت الجمعية/ المؤسسة الأهلية في مواجهتها خلال السنوات القليلة الماضية وأسباب فشلها.
- 0 معرفة التحديات التي استطاعت الجمعية/ المؤسسة الأهلية مواجهتها خلال السنوات الأخيرة والعوامل التي ساهمت في نجاح تلك الجهود.
- 0 معرفة النتائج التي ترغب قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية في تحقيقها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي على الصعيد الداخلي.
- 0 اكتشاف الأسباب الداخلية التي قد تعرقل فرص تحقيق الجمعية/ المؤسسة الأهلية لأهدافها بشكل كامل أو جزئي.
- 0 التعرف على نوع المشاكل التي تواجه الجمعية/ المؤسسة الأهلية وكيفية تجنبها.
- 0 تحديد نوع النزاعات أو الصراعات داخل الجمعية/ المؤسسة الأهلية، إن وجدت، ومدى تأثير تلك النزاعات والصراعات على عملها.

- 0 الكشف عن أسباب التذمر والشكاوى خلال الفترة الماضية، إن وجدت، والمواضيع التي تركّزت تلك الشكاوى حولها، وكذا سبل معالجة الأسباب الجذرية لها.
- 0 التعرف على فاعلية الأنظمة المالية وإجراءات تنفيذ الأنشطة والخدمات وعلى العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل تلك الأنظمة والإجراءات.
- 0 معرفة مدى جاهزية الجمعية/المؤسسة الأهلية في مواجهة تحديات مشابهة في المستقبل.
- 0 مراجعة الأمور الداخلية التي قرّرت قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية التركيز عليها خلال الأشهر القليلة القادمة.
- 0 معرفة نقاط الضعف في الوقت الراهن في مجالات الإدارة والأنظمة المالية بغرض معالجتها.
- 0 التعرف على الأسباب الظاهرة للمشاكل التنظيمية داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية وتلك المختفية في كل جوانب التنظيم الداخلي.
- 0... الخ

ويقدّم الشكل التالي الجوانب المختلفة التي ينبغي دراستها في تحليل البيئة الداخلية:

تحليل البيئة الداخلية



الرسم مستلهم من شكل (3-4): سلسلة القيمة، ص 89 من كتاب الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي للمؤلفين خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 نقلاً عن Porter, M., "The Competitive Advantage of Nations", Macmillan Press, (1991), P:41.

الشكل رقم (10) - شكل توضيحي لجوانب تحليل البيئة الداخلية

وباختصار، يجب الخروج بمعلومات حول النقاط التالية:

1 - تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف: ما هي الصفات/الجوانب الجيدة التي تتمتع بها الجمعية/ المؤسسة الأهلية؟ ما هي الصعوبات/جوانب القصور التي تشكل عقبات بالنسبة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية؟

2 - جمع معلومات للإجابة على الأسئلة التالية:

0 هل الجمعية/ المؤسسة الأهلية تعمل بالشكل الذي يعكس القيم التي أنشئت على أساسها والمعبّر عنها (بشكل مباشر أو ضمني) في رسالتها ونظامها الأساسي؟

0 هل تتحلّى الجمعية/ المؤسسة الأهلية بالمرونة في تنفيذ أنشطتها للاستجابة للمتغيرات والاتجاهات الجديدة في البيئة الخارجية؟

0 هل تعمل الإدارات المختلفة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية بشكل جماعي وتدعم بعضها البعض؟
0 ما هي المهارات والخبرات والقدرات التي يمكن الاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي تنفيذ البرامج بنجاح مستقبلاً؟

0 ما هي إنجازات الجمعية/ المؤسسة الأهلية؟ وما هي العوامل التي ساهمت في إنجاحها؟ وما هي الأهداف أو النتائج التي لم تتحقق؟ ولماذا؟

وبعد تلخيص دراسة تحليل البيئة الداخلية وفقاً للأسئلة أعلاه، يمكن استعراض النتائج على الهيئة الإدارية أو مجلس الإدارة والقيادات التنفيذية في ورشة العمل المحددة من عملية إعداد الخطة الاستراتيجية بغرض مناقشتها. ويهدف الاستعراض إلى ما يلي:

- توضيح الوضع الراهن للجمعية/ للمؤسسة الأهلية بشفافية وموضوعية.
- تفعيل النقاشات الجادة واستعراض الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها والمفاضلة بينها.

بعد الإجابة على الأسئلة السابقة حول البيئتين الخارجية والداخلية وتحليل نتائجها يجب اختصار أهم تلك النتائج والخروج بمجموعة نقاط قليلة لجوانب القوة وجوانب الضعف وكذا الفرص والتهديدات وتعبئتها في مصفوفة سوات (سوف يأتي شرح مصفوفة سوات في جزء لاحق من هذا الدليل). فيما يلي توضيح لمرحلة تلخيص نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية.

ثالثاً: تلخيص نتائج دراسة تحليل البيئتين الخارجية والداخلية

تعتبر نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية من أهم مكونات وثيقة الخطة الاستراتيجية. ويتم تقديم ملخص عن تلك النتائج ويمكن إرفاق مزيد من التفاصيل مع الوثيقة. حيث أن مثل تلك المعلومات مهمة بغرض إرشاد قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية واعطائها القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وحكيمة تحدد مستقبلها.

ونظراً لحجم المعلومات المشمولة في عملية تحليل البيئتين الخارجية والداخلية، فمن الضروري اختيار أهمها وإضافتها إلى وثيقة الخطة الاستراتيجية ليتبين لقارئ الخطة الاستراتيجية المنهجية التي توصلت من خلالها الجمعية/المؤسسة الأهلية إلى تحديد أولوياتها. كما أن الوثيقة تظهر جهود الجمعية/المؤسسة الأهلية المبذولة وحرصها على زيادة فاعلية أداؤها وتحسين خدماتها والتزامها بمستويات عالية من الجودة. وبذلك تصبح الخطة الاستراتيجية أداة فاعلة جداً في حشد الموارد والدعم للجمعية/للمؤسسة الأهلية. كما أنها ستبقى مصباحاً ينير الطريق أمام قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية والعاملين فيها للنجاح والتطور وتحقيق رؤيتها للمستقبل والاستعداد للتحديات وكذا تعزيز ولائهم لأولويات الجمعية/المؤسسة الأهلية والمبادئ التي قامت لتحقيقها.



ملخص الوحدة

- اشتملت هذه المرحلة على المواضيع التالية: التعريف بمبادئ التخطيط الاستراتيجي وأهميته لترسيخ القناعة بالتخطيط كمنهج، وجمع المعلومات والبيانات عن البيئتين الخارجية والداخلية كأساس متين لبناء الخطة، وكذا تحديد الجوانب التي سيتم إجراء تحليل البيئتين الخارجية والداخلية حولها.

- تشمل الخطوات الفرعية لمرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية ما يلي: توضيح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الافتراضات الأولية كأساس للبدء بعملية التخطيط، وتحديد فريق التخطيط الاستراتيجي الذي سيشرف على كل أعمال إعداد الخطة ومن ثم تنفيذها، وكذلك فريق تحليل البيئتين وتقسيم الأدوار بين المشاركين في عمليتي التخطيط وتحليل البيئتين، وكذا توفير متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال جمع وتلخيص أهم نتائج دراسة البيئتين الخارجية والداخلية.

- يمكن تلخيص بعض المصطلحات المستخدمة في عملية التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

• **التخطيط:** هو عملية مستمرة لتحديد وضع الجمعية/ المؤسسة الأهلية الراهن وأهدافها للمرحلة القادمة وتنفيذ الأنشطة والبرامج ومراقبة وتقييم النتائج المحققة على مدار الوقت حتى تحقيق الأهداف العليا للجمعية/ للمؤسسة الأهلية.

• **الاستراتيجية:** هي الخطة التي تنتقل بالجمعية/ بالمؤسسة الأهلية إلى تحقيق أكبر درجة من الفاعلية وإلى تحديد أهداف طموحة قابلة للتحقيق لها الأولوية والعمل على تحقيقها بطرق مدروسة بعناية فائقة ومراقبة الأداء بشكل متواصل.

• **الخطة الاستراتيجية:** هي الوثيقة التي تسرد أهم الاتجاهات والأولويات للجمعية/ للمؤسسة الأهلية والوسائل والإجراءات التي ستتبعها لتحقيق تطلعاتها للمستقبل وتحقيق أفضل أثر ممكن لمصلحة المستهدفين.

• **التخطيط الاستراتيجي:** هو عملية التخطيط التي تمكن الجمعية/ المؤسسة الأهلية من تحديد رؤيتها للمستقبل وأهدافها التي يجب أن تحظى بالأولوية وتحدد الكيفية والأدوات والخطوات التي ستمكن من خلالها الجمعية/ المؤسسة الأهلية من تحقيق أهدافها على أساس متين من الدراية والتخطيط خطوة بخطوة والمراقبة المتواصلة.

- تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه: يعطي الجمعية/ المؤسسة الأهلية القدرة على الاستعداد للمتغيرات واستغلال الفرص، ويساعدها على رسم الاتجاهات ومجالات العمل الأهم وتطوير رؤيتها، وعلى تطوير معارفها وقدراتها لتلبية احتياجات المستهدفين، وعلى الاستفادة من الدروس والخبرات والتجارب الناجحة والبناء على أساسها. كما يمكن التخطيط الاستراتيجي للجمعية/ المؤسسة الأهلية من توجيه مواردها بشكل فاعل وتركيز تدخلاتها في مجالات محددة، ويساعدها على رسم الصورة الكبرى لمستقبل



ملخص الوحدة

الجمعية/المؤسسة الأهلية بعيداً عن المشاكل اليومية، ويعطيها إطار عمل استراتيجي يساعد على تحديد أولوياتها واستراتيجياتها الفرعية، ويمكنها كذلك من الحصول على موارد مالية من الجهات الداعمة وزيادة ثقة الداعمين للجمعية/للمؤسسة الأهلية والمستهدفين من أنشطتها.

- يعتمد الوقت اللازم لإعداد خطة استراتيجية على: حجم الجمعية/المؤسسة الأهلية وحجم نشاطها، والمعلومات المتوفرة لديها عن البيئتين الخارجية والداخلية، وحجم شركاء الجمعية/المؤسسة الأهلية والمنهجية والطريقة التي تتبعها في جمع وتحليل وتلخيص المعلومات والبيانات عن البيئتين الخارجية والداخلية.

- تبدأ معظم الجمعيات/المؤسسات الأهلية عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد فرضيات معينة في بداية الأمر من خلال القطاعات والاعتقادات في أوساط قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية والعاملين فيها بشأن الفرص والتحديات ونقاط القوة ونقاط الضعف. ويتم توثيق تلك الافتراضات الأولية والبدء في التأكد من مدى صحتها من خلال دراسة تحليل البيئتين الخارجية والداخلية.

- تتطلب عملية إجراء وتحليل البيئتين الخارجية والداخلية فريق فاعل ومؤهل ولديه المهارات القيادية والإدارية اللازمة ويحظى بثقة العاملين في الجمعية/المؤسسة الأهلية وقياداتها التنفيذية والإدارية. ويجب أن تكون لدى ذلك الفريق معرفة بأسس الإدارة وجمع المعلومات وتحليل النتائج وصياغة التقارير والعمل الجماعي والتفرغ ولو بشكل جزئي للوفاء بمتطلبات عمل الفريق خلال المراحل اللاحقة. ويتكفل كل عضو في الفريق بمهمة تنسجم مع مهاراته ومع مجال اختصاصه وينبغي أن يحصل على الوقت والدعم اللازمين لإنجاح مهمته.

- من خلال تحليل البيئتين الخارجية والداخلية يتم إجراء دراسة متكاملة لكافة الافتراضات الأولية المحددة من خلال تحديد أسئلة ومؤشرات ومعلومات محددة يتم البحث عن إجابة لها ومعلومات حولها لإرشاد عملية صنع القرار في الجمعية/المؤسسة الأهلية. كما يتم تحديد القضايا الأهم التي يجب على الجمعية/المؤسسة الأهلية التركيز عليها في عملية البحث، مثل مجالات العمل، والفئات المستهدفة والمستفيدة، والفرص المتوفرة، والتهديدات، وجوانب القوة وجوانب الضعف.

- يتم تحليل البيئة الخارجية من مختلف الجوانب، وتحديدًا: السياق الاجتماعي والثقافي والقيمي (ويشمل الوضع الاجتماعي والقطاعات لدى المستهدفين وأصحاب القرار، الخ)، والسياسي والقانوني (ويشمل السياسات العامة والقوانين واللوائح التنظيمية والإجرائية، الخ)، والسياسي الاقتصادي (ويشمل الوضع



ملخص الوحدة

الاقتصادي بشكلٍ عام وللمستهدفين بشكلٍ خاص والدعم والفرص المتاحة، والتحديات الاقتصادية أمام الفئات المستهدفة، وغيرها).

- من الأخطاء الشائعة لدى الجمعيات/المؤسسات الأهلية في اليمن هو تحديد مجالات متعددة للعمل ومساحة جغرافية واسعة. ويتبين ذلك التحدي بشكلٍ واضح عندما تحاول تلك الجمعيات/المؤسسات الأهلية إجراء دراسة تحليل للبيئة الخارجية. فإذا لم تتمكن الجمعية/المؤسسة الأهلية من جمع المعلومات عن تلك الفئة التي تستهدفها، فمن الطبيعي ألا تتمكن أيضاً من تقديم الخدمات لهم جميعاً. أما إذا تمكنت بسهولة من دراسة البيئة الخارجية، فإن قدرتها على تغطية تلك الفئة بالخدمات ستكون أفضل في المراحل اللاحقة.

- بعد إجراء دراسة تحليل البيئتين يتم تلخيص أهم النتائج. فإما أن تتأكد الافتراضات الأولية، أو أن تأتي النتائج مخالفة لها، أو أن تظهر أمور جديدة لم تأخذ بعين الاعتبار. ويتم في هذه المرحلة ربط جوانب القوى وجوانب الضعف بالفرص والتهديدات من خلال نموذج تحليل سوات ليصبح من السهل التعامل مع كل تلك المعطيات (وهي الخطوة التي ستأتي في المرحلة اللاحقة من عملية التخطيط الاستراتيجي).

- في ختام هذه المرحلة يتم تلخيص نتائج دراسة تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وتحليلهما. وبناءً على مدى دقة تلك المعلومات وحكمة قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية في اختيار أولوياتها، يصبح بإمكانها اتخاذ قرارات مطلّعة وحكيمة سيتوقف عليها مستوى نجاح الجمعية/المؤسسة الأهلية في المستقبل.

الوحدة الرابعة

المرحلة الثالثة:

مرحلة تحديد إطار العمل الاستراتيجي
للجمعية / للمؤسسة الأهلية

◀◀ مرحلة تحديد إطار العمل الاستراتيجي للجمعية / للمؤسسة الأهلية

بعد الانتهاء من تحليل البيئتين الخارجية والداخلية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية وجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لإعداد الخطة الاستراتيجية، يمكن البدء بتحديد إطار العمل الاستراتيجي للجمعية/ للمؤسسة الأهلية. وتشمل مرحلة تحديد إطار العمل الاستراتيجي استعراضاً لنتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية ومناقشتها بشكل جماعي مع قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية ومراجعة صياغة رسالتها وتطوير وتعديل رؤيتها بعد المفاضلة بين الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة.

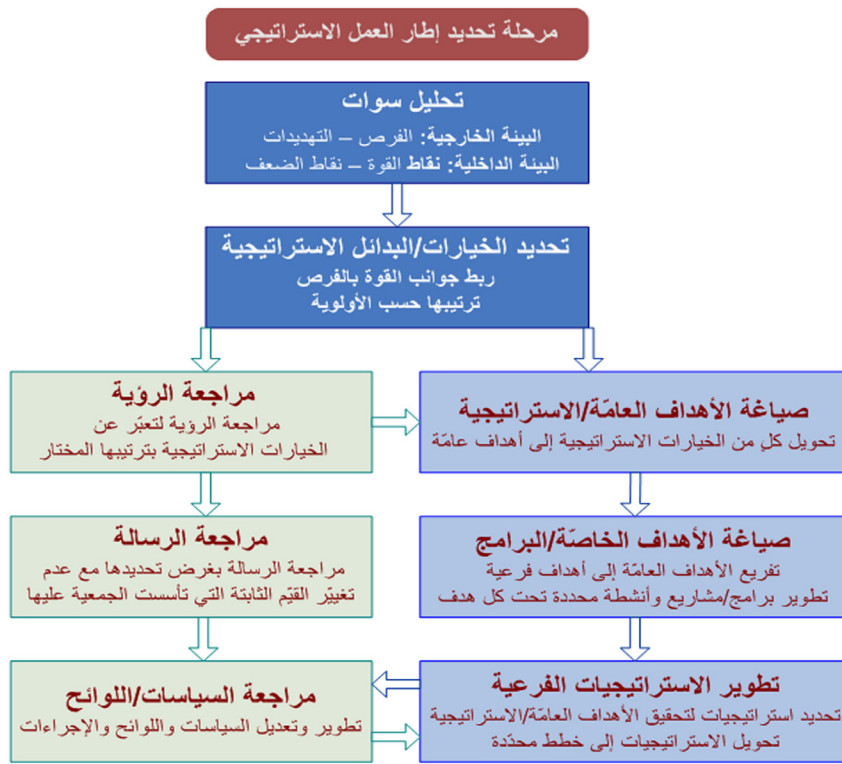


وهذه هي المرحلة الانتقالية التي تتحول فيها المعلومات إلى أدوات لصانعي القرارات في الجمعية/ المؤسسة الأهلية وتساهم في تحديد مستقبلها وأولوياتها خلال الفترة اللاحقة. وهي أيضاً نقطة انتقالية من مرحلة الدراسات إلى مرحلة القرارات.

وتنتهي هذه المرحلة بتحقيق الأمور التالية:

- 0 تصوّر واضح بشأن جوانب القوة وجوانب الضعف داخل الجمعية/ المؤسسة الأهلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
- 0 تصوّر واضح بشأن الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة أن تعمل فيها بعد الربط بين جوانب القوة لدى الجمعية/ المؤسسة الأهلية والفرص الموجودة في البيئة الخارجية.
- 0 رؤية واضحة للمستقبل تتفق عليها قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية (وقد تكون هذه الرؤية صيغة معدّلة من الرؤية السابقة لعملية إعداد الخطة الاستراتيجية أو رؤية جديدة تماماً).
- 0 رسالة واضحة تبين سبب وجود الجمعية/ المؤسسة الأهلية وهويتها الرئيسية (وعادةً ما تبقى الرسالة قريبة من صيغتها الأولى لكن قد يتم تعديلها قليلاً من خلال حصر مجالات العمل أو الفئات المستهدفة لجعلها أكثر تركيزاً وفاعليةً، أو من خلال توضيحها فقط، الخ).
- 0 منظومة متكاملة ومترابطة من الأهداف العامة والخاصة قابلة للقياس.
- 0 سياسات ولوائح تساهم في توجيه مسار العمل في الجمعية/ المؤسسة الأهلية وترشد عمليات التنفيذ مع المحافظة على القيم الثابتة لديها.
- 0 استراتيجيات فرعية داخلية وخارجية (خطط فرعية لتركيز الجهود على تحقيق الأهداف العامة التي حدّتها الجمعية/ المؤسسة الأهلية لنفسها) لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات والاستفادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

وفيما يلي توضيح للخطوات المذكورة سابقاً بشكل أكثر تفصيلاً:



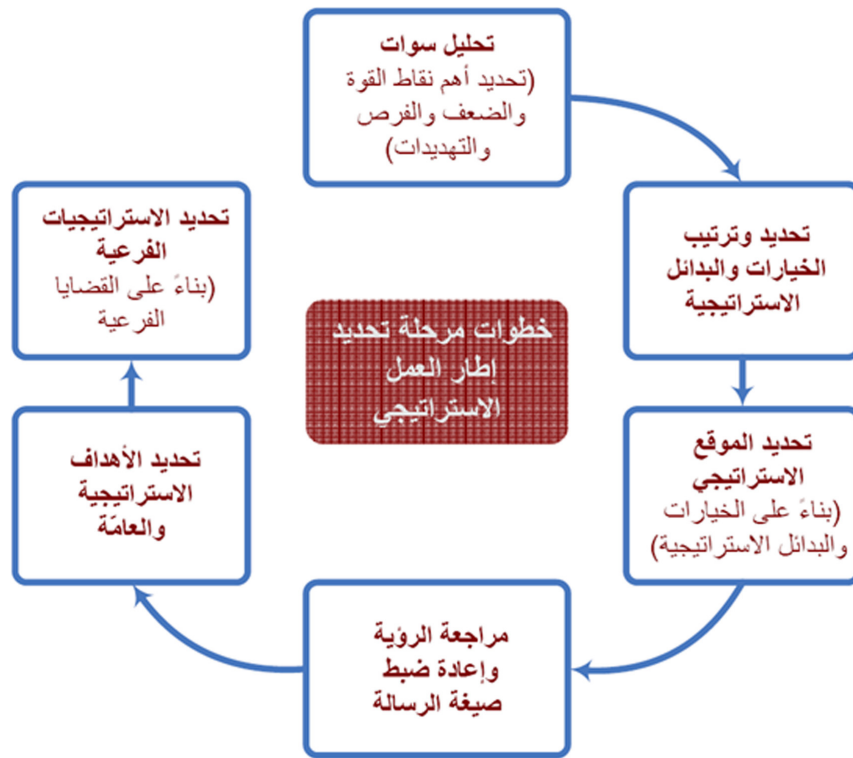
الشكل رقم (١٦) - شكل توضيحي لمرحلة تحديد إطار العمل الاستراتيجي

يجب أن تكون تلك العناصر الظاهرة في الشكل السابق متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض. حيث يجب أن تبقى رسالة الجمعية/المؤسسة الأهلية منسجمة مع القيم التي قامت الجمعية/المؤسسة الأهلية على أساسها. ويجب أن تنسجم الرؤية مع تلك القيم ومع الرسالة. وبدورها يجب أن تكون الأهداف العامة مشمولة ضمن الرؤية وتحقق رسالة الجمعية/المؤسسة الأهلية. كما أن الأهداف الخاصة والبرامج يجب أن تنفرد من الأهداف العامة وتنفرد الأهداف العامة بدورها من الرؤية. وهكذا فإن كافة تلك العناصر مرتبطة ارتباطاً تكاملياً مع بعضها البعض.

وبهذه الطريقة فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تعطي الجمعية/المؤسسة الأهلية مجموعة متكاملة ومتراصة من الأعمال المدروسة يتم تنفيذها ضمن خطة تنفيذية محددة وبشكل يركز على الأولويات خلال كل مرحلة من المراحل. ومن ذلك يتبين جلياً أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية متشعبة وليست بالسهلة، لكنها تستحق الجهد حيث أنها توفر أسباباً كثيرة لنجاح الجمعية/المؤسسة الأهلية، ليس في تنفيذ أنشطتها فحسب، بل وفي تحقيق أثر ملموس ومميز لمصلحة الفئة المستهدفة على المدى البعيد أيضاً. ويضمن ذلك أن تعمل كل الجمعيات/المؤسسات الأهلية بنجاح في تخصصاتها وتعزز قدراتها وتكمل بعضها بعضاً.

خطوات تحديد الإطار الاستراتيجي للجمعية/للمؤسسة الأهلية:

في هذه المرحلة يجب أن تشترك القيادات العليا للجمعية/للمؤسسة الأهلية وقياداتها التنفيذية في العملية بشكل مكثف. فحضور تلك القيادات ضروري حيث أنها المرحلة التي سيتم فيها اتخاذ قرارات مصيرية بشأن مستقبل الجمعية/المؤسسة الأهلية. وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ الخطوات التالية:



الشكل رقم (١١) - خطوات مرحلة تحديد إطار العمل الاستراتيجي

يتمّ توزيع ملخص نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية واستعراضها في وجود القيادات العليا (الهيئة الإدارية أو مجلس الإدارة وبعض القيادات التنفيذية). ومن المهم في هذه المرحلة طرح الحقائق عن الوضع الراهن بدون إصدار أحكام مسبقة وبدون تحييز حتى يتم استعراض كافة الجوانب بحيادية وموضوعية. ويمكن بعد ذلك البدء بمناقشة تلك الحقائق واحدة تلو الأخرى حتى يتم التوصل إلى قناعات وقرارات جماعية بشأنها (راجع مناقشة نتائج تحليل البيئتين في الجزء اللاحق من هذه الوحدة).

أولاً: مناقشة نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية:

بعد انتهاء مهمة جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن البيئتين الخارجية والداخلية، يتم تلخيص نتائج تلك الدراسة واستعراضها نقطة تلو الأخرى مع قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية العليا والتنفيذية وبعض العاملين فيها.

يجب تحديد "ميسر" مستقل لإدارة الحوار أثناء حلقات النقاش الخاصة بمناقشة تلك النتائج. ويجب أن يكون الميسر ذو معرفة وخبرة جيدتين في مجال الإدارة بشكل عام لاسيما في مجال الإدارة عموماً ومجالات إدارة المشروعات أو إدارة منظمات المجتمع المدني والجوانب الأخرى المرتبطة بعمل الجمعيات/المؤسسات الأهلية بشكل خاص. وبالتالي، فإن دور الميسر يتمثل في: إدارة النقاشات، وتقديم المشورة للفريق بشأن الخطوات العلمية المناسبة من منطلق تجربته ومعرفته. كما أن الميسر يقدم وجهة نظر مستقلة عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، وقد تكون تلك النظرة المحايدة مفيدة جداً لقيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية في مراجعة جهودها السابقة وتوجهها العام. ويجب أن يحصل الميسر على المعلومات الأولية ونتائج دراسة تحليل البيئتين الخارجية والداخلية قبل انعقاد حلقات النقاش من أجل فهم المواضيع المطروحة بشكل كامل مسبقاً. وفي حال نقص المعلومات، فإن على الميسر أن يلفت انتباه قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية بضرورة استكمالها والحصول على نسخة منها قبل الاجتماع لمناقشة أولويات المستقبل.

وبعد استعراض النتائج، يقوم المشاركون في حلقة النقاش بترتيب نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية وكذا الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بحسب الأولوية والأهمية وبحسب المعلومات التي توفرت مؤخراً من خلال دراسة تحليل البيئتين. وفي هذه المرحلة يكون تركيز المشاركين على تطوير قائمة مختصرة (من 4 إلى 6 نقاط) لكل جانب من جوانب القوة وجوانب الضعف والفرص والتهديدات. وعند اختصار القائمة يجب الاهتمام بمدى تأثير تلك النقاط المختارة (إيجاباً أو سلباً) على أداء الجمعية/المؤسسة الأهلية وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها.

وهناك أدوات تساعد على إعطاء أوزان لكافة تلك النقاط من خلال تأثيراتها على الجمعية/المؤسسة الأهلية ومن خلال التصويت عليها من قبل المشاركين في ورشة العمل. وقبل الانتقال إلى بقية خطوات تحديد إطار العمل الاستراتيجي، يجب تقديم وتعريف بعض المفاهيم الهامة التي ترتبط بهذه المرحلة والتي نوردتها كما يلي:

- نقاط القوة:

نقاط القوة هي جوانب قدرة عالية لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية تساهم بشكل إيجابي في أدائها وتحقيق أهدافها وكذلك تحقيق أكبر فائدة للمستهدفين في برامجها وأنشطتها المختلفة. وقد تشمل تلك القدرات مهارات إدارية أو فنية أو خبرات أو موارد مالية أو كوادر محترفة و متمكنة في جوانب معينة، كما قد تشمل العلاقات الجيدة التي تمتلكها الجمعية/المؤسسة الأهلية مع الجهات الخارجية التي لها تأثير على عملها، الخ. ويمكن طرح العديد من الأسئلة للتحقق من جوانب القوة لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية، من أمثلة ما يلي:

0 ما هي الأشياء التي تجيدها الجمعية/المؤسسة الأهلية وأكدها دراستي تحديد

القدرات المؤسسية الأولية ودراسة تحليل البيئة الداخلية الأخيرة؟

0 ما هي جوانب التميز لديها؟ (كوادر فنية، موارد، علاقات قوية مع جهات

حكومية/غير حكومية/دولية، الخ)؟

0 ما هي المهارات الفنية/البشرية الموجودة لديها؟

0 ما هي إيراداتها المالية؟ وما هي مصادر الدعم (المالي والاجتماعي والسياسي)

التي تمتلكها؟ وهل هذه الموارد مستدامة؟

0 ما هي برامجها الناجحة حالياً؟ وما هي أسباب نجاحها؟ وكيف يراها

المستفيدون؟ وكيف تراها الجهات الداعمة والجهات الحكومية المعنية؟

- نقاط الضعف:

تتمثل نقاط الضعف في الجوانب التي لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية قصور فيها وقد تؤثر سلباً على تحقيق الجمعية/المؤسسة الأهلية لبعض أو كل أهدافها أو عرقلت جهود تحقيق بعض النتائج المرجوة. وعند تحديد نقاط الضعف يتم التركيز على الأمور التي تؤثر على سمعة الجمعية/المؤسسة الأهلية وعلى فاعلية أنشطتها ومخرجاتها الرامية إلى تحقيق رسالتها ورؤيتها. وكما هو الحال بالنسبة لنقاط القوة، هناك العديد من الأسئلة التي قد تساعد الجمعية/المؤسسة الأهلية على تحديد جوانب الضعف لديها، نورد منها على سبيل المثال ما يلي:

- 0 ما هي جوانب الضعف التي تحتاج إلى معالجات/ حلول مباشرة وسريعة من وجهة نظر العاملين في الجمعية/ المؤسسة الأهلية ؟
- 0 ما هو أكثر أمر/أمور تؤثر سلباً علي قدرتها على تحقيق الفائدة القصوى للفتات المستهدفة من أنشطتها؟
- 0 ما هي الأمور التي تؤثر على قدرة العاملين في لعب دور فاعل لتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها؟
- 0 هل هناك عجز في الموارد المالية لتنفيذ الأنشطة القائمة؟ وما سبب ذلك العجز؟
- 0 هل الأهداف والمخرجات واضحة ويتم تنفيذها باستمرار وبثبات؟
- 0 هل هناك آليات واضحة ومحددة للمراقبة والتقييم لضمان تحقيق النتائج المرجوة بشكل مستدام؟
- 0 هل هناك قصور في جوانب أخرى كحشد الدعم والتأييد والعلاقات العامة والمشتريات وغيرها من المهام الداعمة؟ وإن كان الأمر كذلك، فما هو حجم القصور وما هو مدى تأثيره على تحقيق أولويات الجمعية/ المؤسسة الأهلية ؟

- الفرص:

تتضمن الفرص أي أوضاع مرغوب فيها في البيئة الخارجية من شأنها تحقيق مكاسب للجمعية/ المؤسسة الأهلية أو لمستهدفها. وكثيراً ما تخطئ الجمعيات/ المؤسسات الأهلية في اختيار فرص صعبة التحقيق أشبه ما تكون بالأحلام. ولا يمكن اعتبار أي شيء تصادفه الجمعية/ المؤسسة الأهلية فرصة إلا إذا توفرت بعض الدلائل والمؤشرات الثابتة على أن فرصة الحصول عليها تتجاوز الـ 80 بالمائة على الأقل. كما يجب اختيار الفرص التي لها ارتباط مباشر بجوانب القوة لدى الجمعية/ المؤسسة الأهلية، أي أن يكون لدى الجمعية/ المؤسسة الأهلية القدرة الداخلية على الاستفادة من تلك الفرص، كما يجب أن ترتبط بمجال عملها وفقاً للرسالة والرؤية.

ويمكن توضيح طبيعة الفرص التي يتم اختيارها من خلال المثال التالي. إذا كانت هناك فرصة للحصول على دعم مشروع معين من جهة مانحة، فيجب أن تكون الجمعية/ المؤسسة الأهلية قد توصلت إلى اتفاق مبدئي مع تلك الجهة أو استوفت شروط المنحة ولم يعد هنالك إلا بعض الإجراءات الإدارية لصرف مبلغ الدعم أو لتوقيع اتفاقية الدعم. في هذه الحالة، يمكن اعتبار ذلك الدعم المحتمل فرصة حقيقية نظراً لوجود ما يؤكدتها. ومن المعلوم أن ذلك الدعم قد لا يحصل في النهاية رغم المؤشرات الإيجابية، إلا أن الدلائل تعطي الجمعية/ المؤسسة الأهلية بعض التأكيد على جدية الجهة الداعمة. ورغم ذلك فإنه لا يجوز بأي حال من الأحوال اعتبار مبلغ الدعم المحتمل ضمن الموازنة المالية للجمعية/ المؤسسة الأهلية أو المخصصات المالية للمشروعات قبل أن يتم توقيع الاتفاق النهائي بشأنها مع تلك الجهة وينبغي للجمعية/ المؤسسة الأهلية أن تتوقع عدم حصول الدعم رغم التأكيدات لكي لا يحصل إرباك لأعمالها في حال عدم الحصول على الدعم، وعلى ذلك يكون القياس.

- التهديدات:

تتضمن أي أوضاع أو اتجاهات غير مرغوب فيها في البيئة الخارجية سواء في الوقت الراهن أو تلك المتوقعة في المستقبل. وفي هذا الجانب، لا بدّ من التعرّف على الكثير من الأوضاع الخارجية التي لها صلة (مباشرة أو غير مباشرة) بمجال عمل الجمعية/المؤسسة الأهلية. وكثيراً ما تكون تلك التهديدات متخفية وتحتاج إلى حكمة وبصيرة وانتباه لكل الأمور. وقد تشمل التهديدات العادات والتقاليد الموجودة في المجتمع والتي قد يكون لها دور في عرقلة جهود الجمعية/المؤسسة الأهلية لتحقيق رسالتها ورؤيتها وترسيخ قيمها. كما قد تضمّ التهديدات الجهات السياسية التي تحارب المبادئ والقيم التي تسعى الجمعية/المؤسسة الأهلية لتفعيلها لخدمة الفئة المستهدفة، أو التغييرات السياسية التي تؤثر على تلك الفئة وبالتالي على فرصة تحقيق رسالتها ورؤية الجمعية/المؤسسة الأهلية، أو حتى مجرد وجود احتمال بأن الفئات المستهدفة لن تُقبل على خدمة معينة، وغيرها من الأمور المهذّدة لنشاطها.

بعد تحديد أبرز نقاط القوة ونقاط الضعف وأبرز الفرص والتهديدات من خلال النقاش، يمكن استخدام نموذج تحليل سوات (تحليل جوانب القوة وجوانب الضعف والفرص والتهديدات) لتلخيصها في جدول واحد. ويعتبر تحليل سوات من أبسط الأدوات المستخدمة والأكثر انتشاراً في عمليات التخطيط الاستراتيجي. وتهدف هذه الخطوة إلى وضع كل تلك النقاط مقابل بعضها البعض ومقارنتها ومناقشتها لمعرفة أوجه الترابط والتداخل بين جوانب القوة الداخلية والفرص الخارجية مثلاً والنظر فيما إذا كانت هنالك تهديدات في البيئة الخارجية من شأنها عرقلة تحقيق تلك الفرص. ويضيد ذلك في معرفة التأثيرات المختلفة على الفرص وعلى استغلال الجمعية/المؤسسة الأهلية لقدراتها وبالتالي على تحقيق النتائج الجيدة المرجوة. إن تحليل سوات يعتبر أداة فاعلة في إدارة الحوار والنقاشات داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية بغرض الخروج ببعض الخيارات والبدائل الاستراتيجية الممكنة ومن ثمّ التوصل إلى ترتيبها منطقياً بحسب النتائج المقدّمة ووفقاً لقناعات قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية.

الشكل رقم (١٨) – تحليل سوات SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
التحديات	الفرص	البيئة الخارجية
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

ثانياً: تحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية:

يعتبر تحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية خطوة ضرورية لتحديد الموقع الاستراتيجي. ويصبح من السهل تحديد الموقع الاستراتيجي (التوجّه الذي يميّز الجمعية/ المؤسسة الأهلية عن غيرها) إذا اتضحت الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة لديها. ولا تتأتى تلك الخيارات والبدائل إلا من خلال مناقشة أبرز جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلي وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية. وعندما يقابل الفرصة الخارجية قوة داخلية، يمكن للجمعية/ للمؤسسة الأهلية أن تقوم بتطوير هدف عام يربط بين الفرصة وجانب القوة. وإذا قرّرت الجمعية/ المؤسسة الأهلية أن هذا الهدف يحظى بالأولوية على الأهداف الأخرى، فإن ذلك يجعله مباشرةً من بين أحد الخيارات/ البدائل الاستراتيجية التي قد يميّز الجمعية/ المؤسسة الأهلية عن غيرها.

لتوضيح هذه النقطة يمكن مراجعة المثال التالي. إذا كان لدى جمعية ما قدرات داخلية خاصة في مجالي التوعية المجتمعية والصحة الإنجابية مثلاً وتوفّرت فرص مؤكدة لتلقي دعم كبير لمشروعات في هذا المجال من قبل منظمة دولية. وكانت كل الشروط المطلوبة للدعم متوفّرة لديها. وهنالك انسجام كامل بين الأهداف العليا لكل من المنظمة الدولية والجمعية. كما أن هنالك تجربة عمل مشتركة إيجابية بينهما في السابق وعبرّت الجهة الداعمة عن ثقتها ورضاها عن المشروع السابق. في هذه الحالة، يمكن صياغة هدف عام للتقدّم بطلب دعم لمشروع حول مجال التدخل التالي: "تعزيز الوعي المجتمعي بقضايا النوع الاجتماعي في أوساط شباب المناطق (أ) و (ب)".

وباختصار، فإن المحرك وراء اختيار هدف عام هو القدرة الذاتية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية وليس وجود الدعم الخارجي. إنما إذا ما توفّر العاملان معاً فإن ذلك يمثّل جانب قوة يمكن الاستفادة منه لخدمة رؤية وأهداف الجمعية/ المؤسسة الأهلية وبالتالي خدمة مستهدفاتها. وهكذا يتم مراجعة مختلف جوانب القوة المرتبطة بفرص خارجية وإعداد أهداف حولها. وبحسب حجم الفرصة وارتباطها بجوانب القوة الداخلية وأهميتها بالنسبة لهوية الجمعية/ المؤسسة الأهلية، يتم في النهاية ترتيب تلك الخيارات/ البدائل الاستراتيجية بحسب الأولوية وفقاً لقناعات قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية أثناء عمليات المراجعة. ويساعد الميسر على توضيح الصورة للمشاركين أثناء النقاشات من أجل التأكد من الإمكانيات العملية المتوفّرة والقناعات الغالبة لدى قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية وأخذ كل تلك الأمور بعين الاعتبار.

وفي بعض الأحيان، يتبيّن أن هناك جانب قوة يقابلها فرصة في البيئة الخارجية، لكن تلك الفرصة يصاحبها تهديد كبير. فمثلاً، عند الحديث عن الصحة الإنجابية، تبين أن هناك قيادات مجتمعية قوية داخل المنطقتين المستهدفتين من تنفيذ مشروع ما، وتعارض تلك القيادات بشدة تلك المفاهيم الجديدة وتعتبرها مفاهيم دخيلة على المجتمع. في هذه الحالة، لا شك أن تلك القيادات قد تمنع الجمعية/ المؤسسة الأهلية من تنفيذ أنشطتها التوعوية أو حتى دخول مناطقها بشكل كامل.

إذا كان التهديد في هذا المشروع على هذا النحو، فالأفضل دراسة ما إذا كان الهدف الأساسي قابل للتحقق رغم الظروف وبالتالي هل يمكن اعتباره خياراً استراتيجياً. حيث أن حجم التهديد قد يعرقل عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي فإنه يؤثر على مدى ثقة المستهدفين والجهات الأخرى ذات العلاقة في الجمعية/ المؤسسة الأهلية.

بعد نقاشٍ مركّزٍ حول كلٍ من الخيارات الاستراتيجية المتاحة، يتم الخروج بأهم 2-3 أهداف يمكن اعتبارها مرشحة لتصبح خيارات/ بدائل استراتيجية بالنسبة للجمعية/ المؤسسة الأهلية. أي أن يتم تحديد تلك الأهداف العامّة الأهم التي تمتلك مقابلاً للجمعية/ المؤسسة الأهلية قدرات خاصّة ولديها فرص حقيقية في البيئة الخارجية. بعدها يتمّ المفاضلة بين تلك الخيارات من خلال النظر في مدى وثاقّة الصلة بين القوة الداخلية والفرصة الخارجية، ودرجة تأثير جوانب الضعف والتهديدات على تحقيق ذلك الهدف. ويتمّ استخدام نموذج تحليل سوات لإجراء تلك المفاضلة ومناقشتها كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (19) - المفاضلة بين الخيارات/ البدائل الاستراتيجية باستخدام تحليل سوات

جوانب الضعف	جوانب القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
.....	الفرص
(2) معالجة جوانب الضعف والاستفادة من الفرص المتوفرة (طريقة تفكير علاجية-تركّز على معالجة المشاكل الموجودة التي تعيق تحقيق الأهداف الأهم)	(1) استعمال جوانب القوة والاستفادة من الفرص المتوفرة (طريقة تفكير هجومية-تتسم بالجرأة والمغامرة)	التهديدات/ المخاطر
(4) تقليل جوانب الضعف وتقليل التهديدات (طريقة تفكير انكماشية-ترتبط بتقليص الأنشطة غير الضرورية التي لدى المنظمة ضعف فيها)	(3) استعمال جوانب القوة وتقليل التهديدات (طريقة تفكير دفاعية-ترتبط بتعزيز القدرة على مواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية)	

ويمكن للجمعية/للمؤسسة الأهلية أيضاً أن تستفيد من بعض نقاط القوة لمعالجة بعض جوانب الضعف لديها في البيئة الداخلية. فإذا كان لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية قدرات إدارية وتنظيمية مميزة مثلاً فإنها تستطيع أن تستقطب بعض الخبرات الفنية لتقوية قدراتها على الاستفادة من الفرص المتاحة. كما يمكن الاستفادة من فرصة خارجية لتحسين مستوى الأداء الداخلي، كاستفادة من دعم خارجي في بناء القدرات الداخلية للجمعية/للمؤسسة الأهلية، لكن ذلك غير محبذ دائماً، حيث أن كثيراً من الجهات المانحة لديها شروط تتعلق بتوجيه الموارد المقدمة مباشرة نحو المستهدفين. وهناك طرق متعددة للتفكير في عملية المفاضلة بين الخيارات غير تلك المذكورة في الجدول السابق وقد لا يكون لها مسميات محددة. مع ذلك، فإن للجمعية/للمؤسسة الأهلية أن تستخدمها كأدوات بحسب الاحتياج لتحقيق وترتيب أولوياتها وأهدافها.

وجدير بالذكر أيضاً أن هنالك العديد من الطرق والأدوات للمفاضلة بين الأولويات في هذه المرحلة غير تحليل سوات، لكنها قد تكون أكثر تعقيداً. وبغرض تبسيط المسألة، فقد اكتفى هذا الدليل (بشقيه النظري والتدريبي) على تحليل سوات باعتباره الأداة الأكثر شيوعاً التي تؤدي الغرض بالنسبة للجمعيات/للمؤسسات الأهلية المستفيدة.

ثالثاً: تحديد الموقع الاستراتيجي للجمعية/للمؤسسة الأهلية:

بعد تحديد الخيارات أو البدائل الاستراتيجية (على شكل أهداف عامة)، تأتي الخطوة التالية المتمثلة في تحديد وصياغة الموقع الاستراتيجي للجمعية/للمؤسسة الأهلية. ويجب أن تتم هذه الخطوة بعناية فائقة حيث أنها الخطوة التي ستحدد التوجه الذي تختاره الجمعية/المؤسسة الأهلية لنفسها في المستقبل. ويساعد الميسر أثناء مرحلة تحديد الخيارات/البدائل الاستراتيجية على توضيح معنى تلك الخيارات بالنسبة للموقع الاستراتيجي للجمعية/للمؤسسة الأهلية وتقديم وجهة نظر نقدية عند اللزوم لإثراء الحوار ولضمان انتباه قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية إلى أمور قد لا تكون واضحة للقريبين منها. ونظراً لأهمية هذه المسألة، نقدم هنا مثلاً افتراضياً بغرض التوضيح:

في إحدى الجمعيات التي تعمل في مجال الصحة، تم إجراء دراسة تحليل البيئتين الخارجية والداخلية، ومن خلال الدراسة تأكد أن أهم جوانب القوة والتميز لديها يتمثل في كوادرها الطبية المتخصصة وعلاقاتها القوية بالمراكز الصحية في المديرية والمحافظات المستهدفة. وكانت هنالك فرصة للدخول في شراكة مع جهات محلية ودولية من خلال إنشاء تحالف أو شبكة لتقديم تلك الخدمات الصحية لمنطقة أكبر في المحافظة. في هذه الحالة، يمكن اعتبار إنشاء ذلك التحالف خياراً/بديلاً استراتيجياً محتملاً. وقد تكون هنالك خيارات استراتيجية أخرى بحسب معطيات تحليل البيئتين والنقاشات الدائرة بين قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية.

فلنفترض أيضاً أن نتائج تحليل البيئة الخارجية تفيد بأن هنالك حاجة أكبر لتقديم بعض الخدمات التي تهدف إلى تأهيل المرضى نفسياً أو تلك الرامية إلى تعزيز التوعية الصحيّة بدلاً من التدخّل الطبي المباشر، وأن الجمعية/المؤسسة الأهلية لديها كوادر رفيعة المستوى في المجال نفسه وكذا في مجال التوعية المجتمعية ولديها علاقات قوية مع الأطراف المعنية في المنطقة وفي القطاع الصحيّ. في هذه الحالة، قد يكون الخيار الاستراتيجي الأول بالنسبة للجمعية/للمؤسسة الأهلية هو ذلك الجانب الذي يوجد فيه فرصة حقيقية في البيئة الخارجية (الدعم النفسي أو التوعية الصحيّة) يقابلها قوة داخلية (المهارات الصحيّة النفسية أو التوعوية).

وباعتباره خياراً استراتيجياً فإن الجمعية/المؤسسة الأهلية ستعطي أولوية وأهمية خاصّة لتحقيقه. فإذا كان الخيار الاستراتيجي الأول الذي اختارته قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية هو إنشاء التحالف والخيار الثاني هو تقديم الخدمات الطبية، فيمكن من خلال هذا الواقع الافتراضي صياغة الموقع الاستراتيجي الذي سيتمثّل في "التنسيق بين الجهات الفاعلة لتقديم الخدمات الطبية للمستهدفين عبر شراكات فاعلة". وهنا تعتمد الجمعية/المؤسسة الأهلية على تقديم الخدمات الطبية بشكلٍ أوسع وفي إطار شراكة واسعة مع جهات أخرى. وعلى ذلك يمكن القياس.

وبالتالي فإنه يمكن تعريف الموقع الاستراتيجي على أنه: تعبيرٌ عن الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي اتخذتها الجمعية/المؤسسة الأهلية لنفسها بترتيب معيّن وبحسب الأولوية. ويلخص الموقع الاستراتيجي الجوانب التي تميّز الجمعية/المؤسسة الأهلية عن غيرها من الجهات التي تعمل في المجال ذاته. ويشير الموقع الاستراتيجي إلى مجمل الأهداف التي ستعمل الجمعية/المؤسسة الأهلية على تحقيقها والتي ستكون الأساس لتطوير رؤيتها وأهدافها وأنشطتها.

وتتطلب عملية اختيار وصياغة الخيارات الاستراتيجية والموقع الاستراتيجي ما يلي:

- جهوداً كبيرة.
- مشاركة واسعة من مختلف المستويات القيادية.
- أفكاراً مبتكرة.
- رؤية قوية وطموحة للمستقبل.
- تطلّعاً قابلاً للتحقيق.
- معلومات دقيقة عن البيئتين الخارجية والداخلية.

ومن هنا تتبين أهمية إجراء تحليل دقيق للبيئتين الخارجية والداخلية، حيث أن فرص نجاح الجمعية/المؤسسة الأهلية في تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها المختلفة تعتمد بشكل أساسي على دقة المعلومات المتوفرة من خلال تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وعلى القرارات التي ستتخذها قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية بناءً على تلك المعلومات.

طرق التفكير في تحديد الخيارات/البدائل الاستراتيجية والموقع الاستراتيجي:

هنالك عدة طرق للتفكير عند تحديد الخيارات/البدائل الاستراتيجية والموقع الاستراتيجي للجمعية/المؤسسة الأهلية. وتنسجم تلك الطرق مع ما تختاره الجمعية/المؤسسة الأهلية من توجه للمستقبل في مجالات محددة. وفيما يلي بعض الأمثلة لطرق التفكير المختلفة:

1- طريقة تفكير هجومية: يشير المربع (1) في الشكل رقم (19) حول المفاضلة بين الخيارات/البدائل الاستراتيجية إلى أن الجمعية/المؤسسة الأهلية في هذه الحالة غالباً ما يكون لديها فرصاً كبيرة في البيئة الخارجية ولديها أيضاً نقاط قوة تتميز بها عن غيرها من الجهات التي تعمل في المجال ذاته. وبالتالي، فيمكنها أن تفكر بطريقة هجومية (أي أن تأخذ المبادرة وتطمح في التوسع أو العمل في مجالات جديدة داخل مجال العمل العام مثلاً). وبهذا الشكل فإن الهدف الأهم في طريقة التفكير هذه هو زيادة إمكانية الاستفادة من الفرص الموجودة وتعزيز قدرات الجمعية/المؤسسة الأهلية الداخلية المرتبطة بتلك الفرص تحديداً. وعادةً ما تكون طريقة التفكير الهجومية هي الخيار الأفضل عندما تكون للجمعية/المؤسسة الأهلية جوانب تميز خاصة وعندما لا يكون لديها في المقابل جوانب ضعف مرتبطة بالفرص أو تهديدات كبيرة تعيق تحقيق النتائج.

2- طريقة تفكير علاجية: إن الجمعية/المؤسسة الأهلية الواقعة ضمن المربع (2) تتوفر لديها فرصاً مناسبة لكنها تعاني من بعض جوانب ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص. لذلك فإنه من الضروري في هذه الحالة تصحيح ما تعانيه الجمعية/المؤسسة الأهلية من ضعف داخلي لكي تصبح قادرة على الاستفادة من تلك الفرص. لكن ذلك الهدف لا ينبغي أن يكون خياراً استراتيجياً بالنسبة للجمعية/المؤسسة الأهلية. حيث أن معالجة الضعف في كثير من الأحيان لن يقود بالضرورة وبسرعة إلى تحسين الأداء بالشكل الذي يسمح للجمعية/المؤسسة الأهلية بانتهاز الفرص. بمعنى آخر، قد تسعى الجمعية/المؤسسة الأهلية لمعالجة بعض مشاكلها التنظيمية مثلاً، لكن تركيزها الأول يبقى في تعزيز جوانب القوى وتوظيفها في اتجاه تحقيق الفرص لمصلحة المستهدفين. لذلك فإن طريقة كهذه للتفكير تعتبر ثانوية مقارنةً بتلك المرتبطة بالخيارات/البدائل الاستراتيجية.

ولا يوجد ما يمنع تطبيق أكثر من طريقة تفكير واحدة في الوقت ذاته، فمثلاً يمكن تطبيق طريقة التفكير الهجومية في جانب القوة الأساسية للاستفادة من الفرص المتوفرة وتطبيق طريقة التفكير العلاجية لمعالجة الضعف في إدارة المشروعات لتعزيز قدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على تنفيذ المشروعات المقترحة ضمن الخيارات/البداائل الاستراتيجية (راجع أيضاً الجزء الذي يُعنى بالاستراتيجيات الفرعية في الوحدة اللاحقة).

3- طريقة تفكير دفاعية: عندما تجد الجمعية/المؤسسة الأهلية نفسها في المربع رقم (3)، أي أن لديها جوانب قوة لكنها تواجه تهديدات في الوقت ذاته، فإنها تستطيع أن تعزز وتستثمر جوانب القوة التي لديها وتستعد في الوقت ذاته لمواجهة التهديدات. مع ذلك، فإن هذه الطريقة لا تتناسب مع جوانب القوة والتميز التي تمتلكها الجمعية/المؤسسة الأهلية، حيث أن الأفضل في تلك الحالة هو استخدام طريقة تفكير هجومية على سبيل المثال. أي أنها حتى وإن ركزت على الاستعداد للتهديدات، فإنها لن تتمكن بالضرورة من خلال ذلك فقط من تحقيق رؤيتها إلا إذا كانت هناك فرص كبيرة وجوانب قوة بارزة، كما أن تلك التهديدات يجب أن تكون غير مؤثرة لدرجة عرقلة جهودها لتحقيق الأولويات. كما أن طريقة التفكير الدفاعية تعتبر وسيلة مساعدة لمعالجة مشاكل قد تعرقل تحقيق أولويات الجمعية/المؤسسة الأهلية في المستقبل أو لتمهيد الطريق أمام الجمعية/المؤسسة الأهلية لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل. أي أنها تمثل وسيلة لتحقيق الأولويات وليست أولوية بحد ذاتها.

4- طريقة تفكير انكماشية: تتجه في هذه الحالة الجمعية/المؤسسة الأهلية نحو إتباع طريقة تفكير انكماشية في المجالات التي تجد أن لديها جوانب ضعف ويقابلها تهديدات في البيئة الخارجية (كما في المربع (4) من الشكل السابق). وبالتالي، فإن الطريقة الأفضل للتعامل مع مثل هذا الوضع هو ترك تلك المجالات لجمعيات/مؤسسات أهلية أخرى أكثر قدرة على مواجهة تلك التهديدات ولديها القدرات الداخلية الضرورية لتحقيق النتائج المرجوة. وبانسحابها من تلك المجالات، تستطيع الجمعية/المؤسسة الأهلية التركيز على الجوانب التي لديها قدرة خاصة تؤهلها لتحقيق أكبر أثر ممكن لمصلحة الفئات التي تستهدفها.

باختصار، يجدر التوضيح بأن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على استخدام كل تلك الطرق من التفكير. فالجمعية/المؤسسة الأهلية تختار طريقة التفكير الهجومية في الجوانب التي لديها قوة في البيئة الداخلية يقابلها فرصة في البيئة الخارجية، وطريقة تفكير انكماشية في الجوانب التي لديها ضعف يقابله تهديدات حقيقية في البيئة الخارجية. كما يمكنها استخدام طريقة تفكير علاجية في جوانب الضعف التي قد تعيق تحقيق أفضل النتائج في الخيارات/البدائل الاستراتيجية، وهكذا. وبالتالي، فإن الجمعية/المؤسسة الأهلية قد تستخدم كل تلك الطرق المذكورة بحسب الأوضاع المختلفة وبالطريقة التي تساعد على تحديد أولوياتها.

- وباستخدام طرق التفكير المذكورة سابقاً يمكن للجمعية/للمؤسسة الأهلية التعامل مع مختلف الأوضاع والظروف التي تمرّ بها وتحقيق أولوياتها في مجال محدد، فمثلاً:
 - تحقيق الاستقرار في مجال عمل معين ومواصلة العمل فيه.
 - تحقيق النمو التدريجي في حال كانت الموارد قليلة لكنها تتنامى بصورة تدريجية.
 - خفض التكاليف في حال احتياج الجمعية/المؤسسة الأهلية لتقليل تكلفة الخدمة لديها بالمقارنة مع جهات أو جمعيات/مؤسسات أهلية أخرى تعمل في المجال ذاته.
 - تحقيق التميز في مجال/برنامج/تخصص معين يميّز الجمعية/المؤسسة الأهلية عن الجهات الأخرى العاملة في المجال نفسه.
 - تحقيق التركيز (على فئة محددة - مجال محدد- وغيرها) في حال تشعب مجالات عمل الجمعية/المؤسسة الأهلية في الوقت الراهن.
 - بناء شراكات تقوم على أساس:
 - o التشبيك مع الجهات الأخرى التي تعمل في المجال ذاته.
 - o التعاون في تنظيم أنشطة وبرامج مع جهات أخرى تشارك مع الجمعية/المؤسسة الأهلية في الأهداف والأولويات.
 - o التكامل بين الجهات الناشطة في مجال عمل الجمعية/المؤسسة الأهلية لتقديم أفضل خدمة ممكنة للمستهدفين.
- تشذيب الأنشطة غير الضرورية وغير الفاعلة التي تتمثل في استبعاد بعض الأعمال/البرامج غير الفاعلة من أجل زيادة فعالية بقية البرامج وتركيز الجهود في جوانب تستطيع تحقيق أثر حقيقي فيها، الخ.

مدة صلاحية الموقع الاستراتيجي / فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

عندما تحدّد الجمعية/المؤسسة الأهلية موقعها الاستراتيجي بناءً على تحليل البيئتين الخارجية والداخلية فإنها بذلك تحدّد رؤيتها للفترة التي تغطيها الخطة الاستراتيجية (وعادةً ما تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات). ويجب مراجعة ذلك الموقع الاستراتيجي المرتبط بالرؤية بعد انتهاء تلك الفترة من خلال دراسة جديدة لتحليل البيئتين. حيث أن أموراً كثيرة قد تتغير وجهات فاعلة جديدة قد تظهر في الساحة من شأنها أن تقلب الموازين الموجودة حالياً. وذلك يتطلب أن تواصل الجمعية/المؤسسة الأهلية سيرها على نهج التخطيط الاستراتيجي وأن تراجع أولوياتها بين فترة وأخرى. لكنه جدير بالذكر أن أصعب مرحلة من التخطيط الاستراتيجي هي المرة الأولى التي تسعى فيها الجمعية/المؤسسة الأهلية إلى إعداد خطة استراتيجية. بعدها، تكون العملية أسهل بكثير حيث أن دراسة تحليل البيئتين الخارجية والداخلية لن تكون بذات التعقيد، كما أن الجمعية/المؤسسة الأهلية ستكون قد اكتسبت الخبرات الضرورية لإجراء تلك العملية بنجاح.

رابعاً: تطوير وصياغة الرؤية

تأتي الرؤية ترجمةً للخيارات/البدايل الاستراتيجية التي تم تطويرها والموقع الاستراتيجي الذي يميّز الجمعية/المؤسسة الأهلية عن غيرها الجهات الأخرى الناشطة في المجال ذاته. ولأن الجمعيات/المؤسسات الأهلية تعمل لتحقيق تغيير حقيقي في حياة فئة معيّنة من المجتمع، فإنه يجب أن يكون لديها تصوراً واضحاً لما تريد أن تحققه مع مرور الأيام. وتحدّد تلك الرؤية المستقبلية أهدافاً كبيرة تشترك فيها الجمعية/المؤسسة الأهلية مع العديد من الجمعيات/المؤسسات الأهلية والجهات الحكومية وغير الحكومية والدولية. لكنها تصف الجوانب التي تميّز هوية وأولويات الجمعية/المؤسسة الأهلية وموقعها الاستراتيجي على وجه التحديد عن غيرها من الجهات. وتساهم الرؤية في إرشاد كل أنشطتها وتوجهاتها نحو تحقيق الأولويات المرورية.

فمثلاً، يمكن التعبير عن الرؤية في المثال الخاص بالجمعية التي تعمل في المجال الصحي (المذكور آنفاً) من خلال التعبير عن خيارها الاستراتيجيين بعبارة واحدة على النحو التالي: شركاء فاعلة ووعي أكبر يقلل من انتشار المرض. وإذا كان ترتيب الخيارات/البدايل الاستراتيجية يقدم مجال تقديم الخدمات الصحية على خلق الشراكات مثلاً فيمكن التعبير عنه على النحو التالي: "نوفر خدمات الصحة الأولية للمرضى لتقليل المرض من خلال شراكات مجتمعية فاعلة"، وهكذا.

ولا توجد صيغة صحيحة وصيغة خاطئة للرؤية. لكن هنالك صفات وخصائص معينة يجب أن تتوفر في الرؤية الفاعلة. فالرؤية عبارة عن:

- 0 صيغة مختصرة تعبر عن طموح الجمعية/المؤسسة الأهلية وإطار عملها العام الذي ستركز عليه خلال المرحلة المقبلة (غالباً ما بين 3 إلى 5 سنوات).
- 0 تعبير عن الوضع النهائي المأمول الذي ترغب الجمعية/المؤسسة الأهلية الوصول إليه (بالتعاون مع شركائها التنمويين) ويمكن من خلاله تحقيق وقياس أثر محدد باتجاه ذلك الوضع بعد انتهاء فترة الخطة الاستراتيجية الأولى.

يجب أن تصاغ الرؤية في عبارات مختصرة تعبر عن طموح الجمعية/المؤسسة الأهلية ورؤيتها للمستقبل في خدمة الفئة التي حددتها في نظامها الأساسي وفي رسالتها. ويجب أن تكون الرؤية مستندة إلى نتائج دراسة تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وإلى الخيارات/البدائل الاستراتيجية التي حددتها لنفسها بناءً على تلك النتائج. كما أن صيغة الرؤية يجب أن تأتي تعبيراً عن قناعات وطموحات قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية والعاملين فيها.

وعلى الرغم من عدم وجود شروط محددة للرؤية الجيدة، إلا أن الصفات التالية في صياغة الرؤية تجعلها أكثر فاعلية وتحفيزاً للجمعية/للمؤسسة الأهلية:

- 0 أن تقدم الرؤية فكرة عن جوانب القوة والتميز لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية التي تؤهلها لتحديد موقعها الاستراتيجي. أي أن تعكس الرؤية جوانب التميز لديها وقدراتها التي تختلف بها عن غيرها من الجهات العاملة في المجال ذاته.
- 0 أن ترسم الرؤية أهدافاً عامة في اتجاهات محددة تعطي الجمعية/المؤسسة الأهلية نوعاً من التركيز على جوانب تستطيع إحداث تأثير حقيقي فيها. وبذلك فإنها ستبذل كل جهودها وستخصص الموارد المتوفرة لديها لتحقيق أولوياتها التي تحددها الخطة الاستراتيجية.
- 0 تعبر الرؤية الناجحة في الوقت ذاته عن أهداف داخلية لها، أي أن تصف طريقة معينة من التنظيم والتطوير الداخلي في الاتجاهات التي تعزز موقعها الاستراتيجي والوصول لتحقيق خياراتها الاستراتيجية بشكل فاعل. وبهذه الطريقة تصبح الرؤية حافزاً لقيادات وإدارة الجمعية/المؤسسة الأهلية لتكثيف جهودها وتحقيق المزيد من النتائج في اتجاهات جديدة ومفيدة.
- 0 يجب أن يتم صياغة الرؤية بمشاركة واسعة من قياداتها والعديد من العاملين فيها من مستويات إدارية مختلفة.

- 0 يجب أن تكون الرؤية مختصرة وسهلة الفهم والحفظ.
- 0 يجب أن تعبر الرؤية عن الاحتياجات الحقيقية للمستهدفين ورغباتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم من الجمعية/المؤسسة الأهلية.

خامساً: تطوير وصياغة القيم

يمكن تعريف القيم على أنها مجموعة المبادئ التي تحدّد السلوكيات والأخلاقيات التي تنظّم العمل والعلاقات داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية ومع الجهات الخارجية التي تتعامل معها. فإذا كانت القيم الثابتة التي تؤمن بها الجمعية/المؤسسة الأهلية، على سبيل المثال، تشمل العمل على أساس الشراكة مع المستهدفين وليس تقديم الخدمات لهم فقط، وكذلك ترسيخ مبدأ العدالة الاجتماعية. في هذه الحالة، يجب على كل أنشطة وبرامج الجمعية/المؤسسة الأهلية أن تحترم تلك المبادئ وأن تطبقها في كل تعاملاتها. كما يجب أن تتجسد تلك المبادئ في تعاملها مع هموم واحتياجات النساء والفئات الضعيفة في المجتمع، وغيرها من الجوانب الهامة.

وتنبثق بعض القيم بشكل مباشر من سبب وجود الجمعية/المؤسسة الأهلية ورسالتها. ويمكن ترتيبها بحسب الأولوية. رغم أن القيم كثيراً ما تكون واضحة في رسالة الجمعية/المؤسسة الأهلية، إلا أنه من الضروري تطويرها بشكل تفصيلي بحسب أهميتها لاسيما في الجوانب المرتبطة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات المهنة. ويجب أن تكون القيم حقيقية لتصبح حافزاً وملهماً لكل الطاقم العامل في الجمعية/المؤسسة الأهلية، ويتأتى ذلك عندما تحترم كل قرارات الجمعية/المؤسسة الأهلية تلك المبادئ وتعطي قياداتها أهمية لتطبيقها في الواقع وتحاسب المخالفين لها أيضاً. وهناك قيم أساسية تظهر في الرسالة وأخرى فرعية يتم تصنيفها وتوضيحها ضمن السياسات واللوائح الداخلية المنظمة للعمل داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية والتي يأتي بيانها في مرحلة استكمال الخطة الاستراتيجية في جزء لاحق من هذا الدليل.

فيما يلي يمكن طرح بعض أمثلة الأسئلة المرتبطة بقيم الجمعية/المؤسسة الأهلية:

- هل من المفترض أن تعمل مع هذه الفئة من الناس أو تلك؟ مع هذا المشروع أو ذلك؟
- مع هذه الجمعية/المؤسسة الأهلية أو تلك؟ الخ.
- هل يصح أن تنفق المال في اتجاه معين؟ وهل ينسجم ذلك مع مبادئها وقيمتها؟ (مثل دفع رشاوى لتسهيل عمليات إدارية أو إجرائية أو شراء سيارات وأثاث فاخر من دعم مقدّم من جهة مانحة/داعمة وهكذا).

- هل لديها القدرة الحقيقية (في مختلف المجالات) لتأدية دور مميز يخدم المستهدفين؟ وإذا كانت الإجابة بلا، فهل من الأفضل الانسحاب من هذا المجال؟
- ما هي المواقف التي يجب اتخاذها لضمان كون كل أنشطتها تحترم مبادئ المسؤولية الاجتماعية وتوزيع الأدوار والمسئوليات والاعتراف بها؟
- هل الطريقة التي تُنفَّذ بها أنشطتها وبرامجها تنسجم مع قيمها (كالمحافظة على البيئة بالنسبة لمنظمة تعمل في مجال البيئة وما شابه)؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فماذا يجب عليها أن تفعل لتصحيح الوضع؟

سادساً: مراجعة الرسالة (المهمة والقيم)

تلخص الرسالة سبب وجود الجمعية/ المؤسسة الأهلية والدور الذي تقوم به لخدمة الفئات المستهدفة. وترسم الرسالة الخطوط العريضة التي تعبر عن: (1) المجالات التي ترغب العمل فيها، و(2) الفئات التي تأسست لخدمتها، و(3) القيم الثابتة التي ستنظم طريقة عملها كما هو موضح في الشكل 20. تعبر الرسالة عن الصفات الثابتة التي لا ولن تتغير مع مرور الوقت حتى وإن اختلفت الظروف. فمثلاً، إذا كانت رسالة جمعية ما كما يلي: ”بناء قدرات المعاقين اليمنيين لزيادة دخلهم واندماجهم في سوق العمل“، فإن مجال العمل هنا يتمثل في بناء القدرات وسبب وجودها هو زيادة دخل الفئة المستهدفة ودمجها في سوق العمل. وينبغي أن يبقى بناء القدرات هو مجال التدخل الأساسي حتى وإن اختلفت أوجه بناء القدرات قليلاً بين فترة وأخرى. كما يجب أن تبقى شريحة المستهدفين الكلية هي المعاقين اليمنيين على الدوام. كما أن الرسالة توجه أهداف بناء القدرات نحو تحقيق مصلحة اقتصادية (من خلال زيادة الدخل) ونفسية (من خلال اندماج المعاقين اليمنيين في سوق العمل). من خلال المثال السابق يتضح أن جهود المراجعة للرسالة، بعد تحديد الموقع الاستراتيجي، غالباً ما تقتصر على التركيز على فئة أصغر (أو أكبر) من الفئة المستهدفة الكلية خلال مرحلة ما أو تحديد مجالات أقل (أو أكثر) لضمان التركيز أو الفاعلية، وهكذا.

بالتالي، فإن الرسالة تصف ما تفعله الجمعية/ المؤسسة الأهلية بشكل عام وسبب وجودها والشريحة المستهدفة من كل أنشطتها والقيم الثابتة لديها. وتصبح الرسالة أكثر تركيزاً وفاعلية عندما تكون مجالات العمل محدودة ومركزة والفئة المستهدفة محصورة والأثر المطلوب تحقيقه محدد وقابل للقياس.

وهنا يجب التفريق بين مفهومين مختلفين رغم أنهما يُستخدمان أحياناً كمرادفين، وهما ”الرسالة“ و”المهمة“. فكلاهما ترجمة للمصطلح باللغة الإنجليزية ”Mission“. ومن يتبع طريقة تطوّر المفهوم في التخطيط الاستراتيجي عالمياً يجد أن مصدر استخدامه بمعنى المهمة جاء في المقام الأول في سياق مؤسسات القطاع التجاري.

وفي ذلك القطاع، تأتي الرسالة ضمناً على أنها تحقيق المكاسب المادية لمالكي المؤسسة. وبالتالي فإن التركيز يصبّ في الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق تلك المكاسب لهم. وهذا يفسّر كيف أن الاستخدام الأدقّ للمصطلح "Mission" في القطاع التجاري هو "المهمّة".

أما في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح والجمعيات/المؤسسات الأهلية على وجه التحديد، فإن "المهمّة" وحدها قد لا تكون كافية. من هذا المنطلق يجب أن تعبّر "المهمّة" عن "الرسالة"، وبالتالي عن القيم التي ستحكم عملها وسترشد كل أعمالها أيضاً. مع ذلك، فلا يوجد اتفاق بشأن التسمية (مهمّة أو رسالة). فالمهم هو أن تشمل كل العناصر التي تتضمنها الرسالة (مجالات العمل، الفئة المستهدفة، القيم الثابتة).

كيفية مراجعة رسالة الجمعية/المؤسسة الأهلية:

نظراً لأن الرسالة تلخّص سبب وجود الجمعية/المؤسسة الأهلية فينبغي عدم تغييرها تغييراً كاملاً عند إعداد الخطة الاستراتيجية. فقد تم إشهار الجمعية/المؤسسة الأهلية على أساسها (وفقاً لنظامها الأساسي). ومن خلال الإشهار وعدت الجمعية/المؤسسة الأهلية بتقديم خدمات معينة لفئة معينة من المجتمع. رغم ذلك فلا حرج في إعادة صياغة الرسالة بشكلٍ يحصر مجالات العمل قليلاً أو يقلل حجم الفئة المستهدفة من خلال التركيز على مناطق جغرافية أصغر أو فئات فرعية من الفئة المستهدفة الكلية. وتهدف مراجعة الرسالة إلى جعلها أكثر وضوحاً وتركيزاً على جوانب تميّز الجمعية/المؤسسة الأهلية عن غيرها وبالتالي زيادة الترابط بين الرؤية والرسالة وإبراز صورة أوضح عن توجهها الجديد للجمهور.



الشكل رقم (٢٠) - شكل توضيحي لمكوّنات الرسالة

ولإعداد رسالة جيدة يجب مراعاة ما يلي:

- المجالات: هنا يجب تحديد مجال العمل بشكلٍ دقيق بحيث يغطي ما يلي:

- o المجال الفني (المجال التخصصي): التعبير عن تخصص الجمعية/المؤسسة الأهلية الأهلية (صحيّ أم تعليمي أم فني مثلاً) أو أكثر من مجال واحد في أن واحد في الجمعيات/المؤسسات الأهلية الكبيرة.
- o مجال العمل: سواء كان نوع العمل مناصرة وتأييد أو تدريب وتأهيل أو تشبيك أو تقديم خدمات أو الجمع بين أكثر من تلك المجالات، الخ.

- الفئات المستهدفة: يجب تحديد الفئات التي ستقوم الجمعية/المؤسسة الأهلية باستهدافها. ولا يُشترط أن يتم تحديد نطاق جغرافي محدد بدقة في الرسالة، حيث أن الرسالة ثابتة، بينما قد تتسع أو تضيق المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها الجمعية/المؤسسة الأهلية قليلاً بحسب مستوى النجاح المحقق في مرحلة ما. ولكن المهم هو تحديد الفئة المستهدفة الكلية بعناية بحيث تكون هي الأحقّ بالخدمات المقدّمة والأقدر على ترجمة التغيير التي تطمح لإحداثه الجمعية/المؤسسة الأهلية على المدى البعيد. ويجب أن تعرف الجمعية/المؤسسة الأهلية حدود قدراتها، فلا تختار نطاق جغرافي يغطي البلد بأكمله وهي تعجز عن تلبية احتياجات مستهدفيها في محافظة واحدة مثلاً.

- الأثر: ينبغي أن تحدّد الرسالة (بشكلٍ مباشر أو غير مباشر) نوع الأثر الذي تسعى لتحقيقه لخدمة الفئات المستهدفة. والأثر هو النتيجة النهائية التي تسعى كافة أنشطة الجمعية/المؤسسة الأهلية لتحقيقها (مثل تحسين الوضع الاقتصادي للمستفيدين أو دخولهم ومشاركتهم في مجالٍ معين وهكذا).

- القيم الثابتة: أول موقع تظهر فيه قيمّ الجمعية/المؤسسة الأهلية ومبادئها الأساسية هو في صياغة رسالتها. ويجب أن تُترجم تلك القيمّ الثابتة خلال المرحلة اللاحقة في السياسات واللوائح الداخلية التي تساعد على إرشاد العاملين في الجمعية/المؤسسة الأهلية حول كيفية تطبيق تلك القيمّ على أرض الواقع. حيث أن الرسالة يجب أن تكون قصيرة ومعبرة عن أهمّ القيمّ من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

o من تكون الجمعية/المؤسسة الأهلية؟

o ما هي القيمّ التي ستمثّل المرجع الأخلاقي لعملها في كل الجوانب؟

أهمية الرؤية والرسالة:

تكتسب الرؤية والرسالة أهمية كبيرة بالنسبة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية للأسباب التالية:

- لأنها تعطى القدرة على تحقيق أولوياتها على المدى البعيد.
- لأنها تعطى حافزاً يساعدها على تأدية دورها بشكلٍ فاعل.
- لكونها توضح القواسم المشتركة مع العديد من المنظمات والجهات الأخرى (الحكومية وغير الحكومية) من حيث المجالات والفئات المستهدفة والقيم.
- لأنها تساعد على ترسيخ شعور الموظفين لديها بالانتماء والولاء وتساعد على تعزيز التزامهم بقيمتها وأهدافها وأولوياتها.
- لكونها تساعد في مواصلة السير نحو تحقيق رؤيتها وموقعها الاستراتيجي المميز.
- لأنها تساعد على تحقيق طموحاتها المستقبلية.

ويجب هنا التفريق بين الرؤية والرسالة، وتتضح بعض الاختلافات بين هذين المفهومين من خلال الجدول التالي:

الشكل رقم (٢١) - جدول مقارنة بين الرؤية والرسالة

الرسالة	الرؤية	مجال التشابه/ الاختلاف
ثابتة لا تتغير	تتغير بحسب تغير المرحلة والأولويات خلال فترة محددة (عادةً متوسطة المدى (3-5 سنوات)	الثبات وعدم التغير
المجالات العامة، الفئات المستهدفة الكلية، الأثر، القيم الثابتة العليا بشكلٍ عام	الوضع المأمول الذي ترغب الجمعية/ المؤسسة الأهلية أن تحققه وتلتزم ببذل كل جهودها لتحقيقه	جوانب التركيز
قصيرة إلى متوسطة سطرين على (الأكثر)	قصيرة (كلمات محدودة و معبرة)	الصيغة
هامش التغيير فيها يقتصر على تحديد أوضح لجوانب التركيز المختلفة (تركيز أو تضيق الفئة المستهدفة أو المنطقة الجغرافية مثلاً أو حتى توسيع النطاق إذا كان ذلك ملائماً)	يمكن تغييرها كلياً إن لزم الأمر في عملية التخطيط الاستراتيجي وتبقى دائماً في حدود الرسالة	مجال المراجعة والتغيير أثناء عملية التخطيط
الرؤية ومن ثم الأهداف بمستوياتها وكل السياسات واللوائح	الأهداف بكل مستوياتها ابتداءً بالأهداف العامة	المستويات التي تندرج تحتها



تعتبر الأهداف العامّة أهدافاً بعيدة المدى ترغب الجمعية/المؤسسة الأهلية في تحقيقها. وهي ذاتها الخيارات/البدايل الاستراتيجية التي تمّ تحديدها خلال المرحلة السابقة وعادةً ما تتفرّع تلك الأهداف من الرؤية. ويمكن اعتبار أيّ من تلك الأهداف العامّة أهدافاً استراتيجية إذا كانت لها الأولوية حسب ترتيب الخيارات/البدايل الاستراتيجية. بالتالي فهي أهداف عامّة بطبيعتها الحال لكنها أكثر أهميةً بالنسبة للجمعية/للمؤسسة الأهلية. حيث إن الجمعية/المؤسسة الأهلية قد اختارت عن قناعة تخصيص معظم مواردها وجهودها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية أولاً بحسب الترتيب. وغالباً ما تساهم الأهداف العامّة الأخرى في تحقيق الهدف/الأهداف الاستراتيجية وتكمّل الجهود لتحقيق رؤية ورسالة الجمعية/المؤسسة الأهلية.

فعلى سبيل المثال، قد يمثّل بناء الشراكات في المجال الصحي الهدف الاستراتيجي للجمعية الافتراضية المذكورة سابقاً باعتباره خيارها الاستراتيجي الأول، يليه الدعم النفسي باعتباره هدفاً عاماً في الدرجة الثانية من الأهمية. ونادراً ما يكون للجمعية/للمؤسسة الأهلية أكثر من هدف استراتيجي، حيث أن ذلك قد يشتمل تركيزها على الأقل خلال أول فترة تقوم فيها بتطوير خطتها الاستراتيجية. وباختصار، فإن الأهداف الاستراتيجية هي عبارة عن أهداف عامّة لها الأولوية وتكون أكثر وضوحاً وارتباطاً بإمكانية تحقيق رؤية الجمعية/المؤسسة الأهلية ورسالتها.

أهمية الأهداف الاستراتيجية/العامّة:

- تحدّد المجال العام الذي تسعى الجمعية/المؤسسة الأهلية إلى إحداث تأثير فيه بشكلٍ محدّد ومركّز يساهم في تحقيق رسالتها ورؤيتها.
- تمكّن الأهداف العامّة من تحديد الجوانب المتفرّعة عن الرؤية التي تسعى الجمعية/المؤسسة الأهلية لإحداث أثر ملموس فيها بشكلٍ قابل للقياس. وتتفرّع من الأهداف العامّة أهداف خاصّة وبرامج ومخرجات محدّدة.
- يساعد الهدف الاستراتيجي والأهداف العامّة على قياس الأثر من خلال تقسيمه بحسب الأهداف الخاصّة المشمولة في الأهداف العامّة. وتعطي الأهداف العامّة ملامح محدّدة ومجالات تدخّل أكثر تحديداً من تلك المذكورة في الرؤية.
- يندرج تحت الأهداف العامّة أهداف خاصّة ونتائج وبرامج ومخرجات محدّدة كلها تعمل على تحقيق الهدف العامّ وبالتالي تحقيق الرؤية. فهي تحدّد التدخّلات المباشرة التي ستعمل الجمعية/المؤسسة الأهلية على إحداث تغيير واضح فيها لمصلحة المستفيدين (مثل تدريبهم على مهارات أو تقديم خدمات لهم وهكذا).

يجب مراعاة الأمور التالية عند صياغة وتطوير الأهداف الاستراتيجية والعامة:

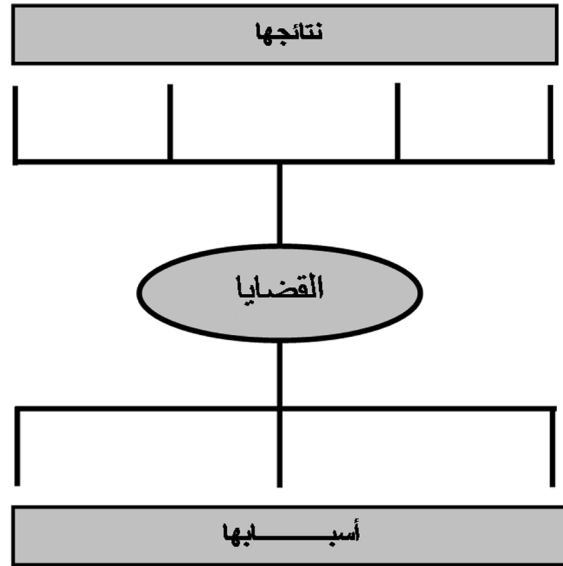
- تحديد مجالات العمل الأهم التي تحقق الرؤية والرسالة.
- الحرص على أن تكون الأهداف العامة واقعية بشكل عام حتى وإن لم تكن محددة تماماً. ورغم أن الجمعية/المؤسسة الأهلية لن تتمكن من تحقيق تلك الأهداف بمفردها، إلا أنها تستطيع أن تساهم بشكل جزئي وملموس في تحقيقها ويمكن قياس تلك المساهمة والأثر المحقق بصورة عامة ومن خلال الأهداف الخاصة المندرجة تحتها.
- يجب أن تكون الأهداف العامة منبثقة من الرؤية وتبقى في حدود ما تصفه الرسالة من مجالات وفئة مستهدفة وقيم.
- يجب أن تكون الأهداف كلها مترابطة مع بعضها البعض وتغطي كل الجوانب التي تشملها الرؤية والرسالة.

فعندما يكون الهدف العام هو إنشاء تحالف مع جهات أخرى في مجال التوعوية المجتمعية مثلاً فإن ذلك الهدف يمكن تقسيمه إلى أهداف خاصة كما يلي: (1) إنشاء تحالف للقيادات المجتمعية لتقليل انتشار أمراض محددة في المناطق المستهدفة؛ و(2) إنشاء وحدة معلومات مشتركة من أجل تعزيز الحصول على المعلومات الصحية للفئة المستهدفة. أما إذا كان الهدف العام يتمثل في بناء مهارات مجموعة من المعاقين، على سبيل المثال، فإنه يمكن تقسيم هذا الهدف إلى: (1) تدريب المعاقين المبدعين على مهارات محددة؛ و(2) تقديم الدعم العيني والمادي للمبدعين والمتفوقين، وهكذا. وبالتالي فإن كل هدف عام يمكن تفرعه إلى أهداف خاصة أكثر تحديداً وتفرع الأهداف الخاصة بدورها إلى برامج ومشروعات وأنشطة تعطي مخرجات ونتائج محددة لخدمة الفئة المستهدفة. ولا تتحقق رؤية ورسالة الجمعية/المؤسسة الأهلية إلا بتحقيق الأهداف العامة والخاصة المندرجة تحتها، ولا تتحقق الأخيرة إلا من خلال أنشطة ومخرجات ذات جودة عالية ونتائج فاعلة ومدروسة.

ثامناً: تحديد القضايا الفرعية والاستراتيجيات والوسائل لمواجهتها

بعد أن حدّدت الجمعية/المؤسسة الأهلية خياراتها وأهدافها العامّة والاستراتيجية، ينبغي أن تقوم بالتعرف على القضايا الفرعية التي يجب معالجتها وتطوير استراتيجيات محدّدة لذلك. وتهدف تلك الاستراتيجيات الفرعية إلى ضمان تحقّق أهدافها الاستراتيجية وأولوياتها.

الشكل رقم (٢٢) - شكل توضيحي لشجرة تحليل المشكلات



تتمثّل هذه الخطوة في معرفة طبيعة القضايا التي قد تعيق قدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على تحقيق أهدافها كاملةً وبالأخص الأهم منها (الاستراتيجية على وجه الخصوص). ويمكن تلخيص تلك القضايا على أنها مسائل تنظيمية هامة يجب معالجتها لتصبح الجمعية/المؤسسة الأهلية قادرة على تأدية دورها بشكل أفضل وبصورة تنسجم مع موقعها الاستراتيجي والدور الذي تود أن تلعبه في المجتمع. وقد يتم تطوير استراتيجيات فرعية في مختلف القضايا التي لها علاقة بتحسين الأداء الداخلي أو العلاقات أو آليات العمل مع جهات خارجية. ويمكن استخدام طريقة (تحليل شجرة المشكلات) باعتبارها إحدى الطرق الشائعة في عملية تحليل المشكلات. وتتلخّص فيما يلي:

- 1- عرض للقضايا الفرعية الهامة (في الجوانب التنظيمية الداخلية أو الخارجية) التي تم الاتفاق بين قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية على أهميتها لتحقيق الرؤية والرسالة.
- 2- دراسة كل قضية (كمشكلة محورية) وتحليل أسبابها ونتائجها.
- 3- تحديد المعالجات المناسبة لتلك القضايا أو المشكلات بشكل جذري من خلال تطوير حلول لتلك الأكثر تأثيراً على عمل الجمعية/المؤسسة الأهلية.
- 4- إعداد خطة متكاملة خلال فترة زمنية محدّدة يتم تنفيذها بشكل متوازي مع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمعالجة قضايا معيّنة.

ولا تقتصر عملية مراجعة القضايا الفرعية على المسائل التي فيها مشاكل متكررة. فإذا أخذنا على سبيل المثال، ببطء عملية وصول الخدمة للمستفيدين كقضية افتراضية. في هذه الحالة، ليس بالضرورة أن تكون هنالك شكاوى كثيرة من قبل المستفيدين بشأن سرعة الخدمة لكي تتم عملية المراجعة والتقييم. لكن، إذا كانت تلك الخدمة مرتبطة بقدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على تحقيق خيارها الاستراتيجي بشكلٍ أو بآخر، فإن ذلك يكفي للبحث عن طرق أفضل وأسرع لتقديم تلك الخدمة للمستهدفين. بمعنى آخر، إذا كانت رؤية الجمعية/المؤسسة الأهلية الجديدة تتطلب سرعة أكبر في توفير الخدمات للمستهدفين، فإن ذلك يكفي لجهود معالجة سرعة توفير الخدمة باعتباره قضية هامة باستخدام نموذج شجرة تحليل المشكلات.

وهكذا يتم تحديد القضايا الأهم التي تظهر من خلال تحليل سوات بعد أن تكون الرؤية والأهداف الاستراتيجية والعامّة قد اتضحت. ويجب أن تساهم الحلول لتلك القضايا الفرعية المختارة في تحقيق رؤية ورسالة الجمعية/المؤسسة الأهلية. وإذا لم يكن لتلك القضايا تأثيراً واضحاً على تحقيق الرؤية والرسالة فلا يتم اختيارها خلال هذه المرحلة كقضية لها الأولوية. حيث أن الجمعية/المؤسسة الأهلية تحتاج إلى تركيز جهودها على الأمور التي تعزز قدرتها على تحقيق أولوياتها. لذلك فيمكن اختيار بين 2-4 قضايا فرعية فقط وتطوير استراتيجيات فرعية وخطط تنفيذية لمعالجتها. مع ذلك، فلا مانع من أن تسعى الجمعية/المؤسسة الأهلية إلى تحسين كافة مشاكلها وبوسعها استخدام هذه الطريقة لذلك. إنما المقصود هو ترتيب تلك القضايا بحسب أهميتها والتركيز على الأهم ثم المهم منها.

يوضح الجدول التالي أمثلة لبعض القضايا الفرعية المقصودة في هذا الجزء والاستراتيجيات المتبعة لمواجهتها:

الشكل رقم (٢٣) - جدول القضايا الفرعية واستراتيجيات التغيير

القضية	استراتيجية التغيير
ضعف القدرات أو الكوادر في جوانب محددة (الجوانب الإدارية، المالية، الفنية، العلاقات العامة، بناء الشراكات، الخ)	<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على التدريب الذاتي داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية (من خلال إشراف خبير على شخص أقل قدرة خلال فترة تدريبية معينة مثلاً) • إضافة موظفين جدد لديهم القدرات المطلوبة • الاستغناء عن بعض العناصر غير الفاعلة في الجمعية/المؤسسة الأهلية إن أمكن • الخ
ضعف الوصول إلى الفئة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> • حصر المنطقة الجغرافية للمستهدفين خلال هذه المرحلة في نطاق أضيق كإغلاق فروع، أو فتح فروع بالمقابل في حالة الاحتياج للوصول إلى فئة أكبر • زيادة الطاقم الميداني والوجود للجمعية/للمؤسسة الأهلية في المناطق الجغرافية المختلفة • الخ
ضعف قبول الفئة المستهدفة نسبياً بدور الجمعية/المؤسسة الأهلية	<ul style="list-style-type: none"> • التركيز بشكل مكثف على القيادات المجتمعية الفاعلة في المجتمع لزيادة القبول بأهداف الجمعية/المؤسسة الأهلية • تنفيذ حملة توعية واسعة بالقضايا المرتبطة برسالة الجمعية/المؤسسة الأهلية • الخ
التركيز على العمل الخيري فقط	<ul style="list-style-type: none"> • التحوّل التدريجي نحو البرامج التنموية ذات التأثير المستدام (أي تلك البرامج التي تستطيع المواصلة بعد تلقي الدعم من الجمعية/المؤسسة الأهلية والتي لها أثر بعيد المدى أو لها أثر مضاعف) • الفصل بين الدور الخيري والدور التنموي للجمعية/المؤسسة الأهلية في التنظيم والهيكل التنظيمي والموازنة وغيرها وتقييم كل جزء على حدة • الخ



ملخص الوحدة

تعتبر مرحلة إعداد إطار العمل الاستراتيجي للجمعية/للمؤسسة الأهلية مرحلة انتقالية من مرحلة الدراسات إلى مرحلة القرارات التي يتم خلالها تطوير الرؤية والأهداف للفترة القادمة. ويتم خلال هذه المرحلة تحديد رؤية الجمعية/المؤسسة الأهلية وتحديد رسالتها بشكلٍ أوضح وتحديد القضايا الفرعية التي ستركز الجمعية/المؤسسة الأهلية عليها من خلال تطوير استراتيجيات فرعية تضمن تحقيق أولوياتها بالشكل الذي تحدده الخطة الاستراتيجية سواء في تنظيمها الداخلي أو في آليات عملها مع الجهات الأخرى.

يجب أن تكون كل مكونات إطار العمل الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف العامة والخاصة، السياسات واللوائح، الاستراتيجيات الفرعية) مكتملة لبعضها البعض ومتراصة فيما بينها. فالرؤية والرسالة يجب أن تكونا منسجمتين تماماً. كما يجب أن تتراص الرؤية والأهداف العامة والفرعية والبرامج والأنشطة. فالمستويات المختلفة من الأهداف تعتبر منظومة واحدة ومتكاملة ومتراصة لتحقيق الغاية الأساسية من الخطة الاستراتيجية (الرسالة والرؤية).

يتم إعداد إطار العمل الاستراتيجي عن طريق تنفيذ الخطوات التالية:

- استعراض ملخص نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية ومناقشتها بالتفصيل مع قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية وتحديد 4-6 جوانب قوة ومثلها جوانب ضعف في البيئة الداخلية بالإضافة إلى 4-6 فرص وأخرى تهديدات في البيئة الخارجية وتفريغها في نموذج تحليل سوات.
- تحديد الخيارات/البدائل الاستراتيجية وترتيبها بحسب الأولوية.
- وتمثل تلك الأهداف بترتيبها الموقع الاستراتيجي للجمعية/للمؤسسة الأهلية.
- تطوير الرؤية التي ستحدد الوضع المأمول الذي ستعمل الجمعية/المؤسسة الأهلية على تحقيقه.
- تطوير وصياغة القيم التي سيتم تطوير لوائح وسياسات تفصيلية بشأنها في مرحلة لاحقة والتي ستساعد على تنظيم العمل في الجمعية/المؤسسة الأهلية مستقبلاً وتمثل جوهر رسالة وهوية الجمعية/المؤسسة الأهلية.
- مراجعة الرسالة (المهمة والقيم) لتصبح أكثر تركيزاً ووضوحاً وقابليةً للتحقيق.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية والعامة التي ستعمل الجمعية/المؤسسة الأهلية على تحقيقها.
- تحديد القضايا الفرعية الهامة والاستراتيجيات والوسائل لمعالجتها من أجل زيادة فاعلية تحقيق الأهداف.



ملخص الوحدة

فيما يلي يمكن تلخيص بعض التعريفات:

نقاط القوة: هي جوانب القدرة التي تمتلكها الجمعية/المؤسسة الأهلية والتي تساعد على تحقيق الأهداف وبالتالي الفائدة للمستهدفين.

نقاط الضعف: هي الجوانب التي لدى الجمعية/المؤسسة الأهلية قصورٌ فيها مما قد يؤثر على تحقيق بعض أو كل طموحات وأهداف الجمعية/المؤسسة الأهلية في بعض المجالات.

الفرص: هي الأوضاع المرغوبة في البيئة الخارجية التي تستطيع الجمعية/المؤسسة الأهلية الاستفادة منها لتحقيق رؤيتها ورسالتها والتي يتم استنتاجها من خلال دراسة تحليل البيئتين.

التحديات: هي الأوضاع غير المرغوبة في البيئة الخارجية التي قد تهدد أو تقلل من قدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال دراسة تحليل البيئتين.

- يتم استخدام نموذج تحليل سوات لتلخيص الجوانب الأربع المذكورة أعلاه. ويعتبر تحليل سوات أحد أبرز الأدوات المستخدمة في مراجعة وتحفيز النقاش الجاد حول نتائج دراسة البيئتين الخارجية والداخلية وكذا مساعدة قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية على التعرف على وضعها الراهن والتفكير بالبدائل والخيارات الاستراتيجية المتوفرة لديها لتحقيق أفضل فائدة ممكنة للمستهدفين بشكل يحقق رسالتها ورؤيتها.

- من خلال مناقشة الخيارات/البدائل الاستراتيجية تقوم الجمعية/المؤسسة الأهلية بتحديد الموقع الاستراتيجي الذي تختاره لنفسها، يلي ذلك مراجعة الرؤية لتعبّر عن ذلك الموقع الاستراتيجي.

- تعبّر الرؤية عن الوضع الذي تطمح الجمعية/المؤسسة الأهلية لتحقيقه أو التغيير الذي ستسعى لإنجازه خلال المرحلة القادمة. وتعتبر الرؤية أيضاً تعبيراً مختصراً عن الموقع الاستراتيجي الذي اختارته قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية لنفسها.

- أما الرسالة فتلخص المجالات التي تعمل فيها الجمعية/المؤسسة الأهلية والصفات التي ستخدمها وكذا قيمها الثابتة التي لن تتغير. لذلك، فإن الرسالة لا تتغير بالقدر الذي قد تتغير به الرؤية نظراً لكونها جزءاً متأصلاً من سبب وجود الجمعية/المؤسسة الأهلية وهويتها المعلنة وكونها مدرجة ضمن نظامها الأساسي.

الوحدة الخامسة

المرحلة الرابعة

مرحلة استكمال الخطة الاستراتيجية

بعد أن تم وضع الإطار الاستراتيجي للجمعية/ للمؤسسة الأهلية بمشاركة واسعة من قياداتها (بما في ذلك تحديد الموقع الاستراتيجي وتعديل الرؤية وضبط الرسالة وتحديد الأهداف والاستراتيجيات الفرعية لتنفيذ الأهداف)، تأتي مرحلة ترجمة الرؤية والرسالة والأهداف العامة إلى أهداف خاصة ومن ثم إلى أنشطة ومخرجات محددة. وتتطلب هذه المرحلة مشاركة الإدارات الوسطى في هذه



العملية (مديرو الأقسام والبرامج مثلاً). وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

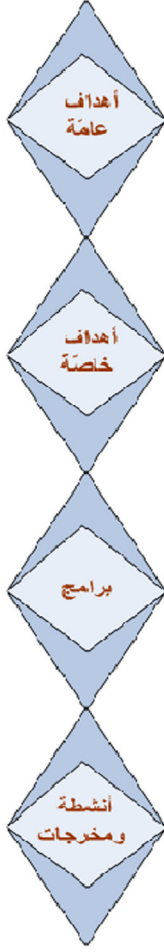
- تحديد الأهداف الخاصة/الفرعية.
- تحديد برامج العمل التنفيذية.
- تحديد آليات المراقبة والتقييم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

-مراجعة الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي

ليساعد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بأفضل صورة ممكنة وكذا بعض اللوائح والسياسات الداخلية المطلوبة لتنظيم العمل.

- صياغة وإعداد وثيقة الخطة التنفيذية العامة.
- تطوير إجراءات حشد الدعم والموارد.

تصميم ومستويات الأهداف والمخرجات



الشكل رقم (٢٤) - شكل توضيحي لتصميم مستويات الأهداف والمخرجات

تحديد الأهداف الخاصة/الفرعية

تأتي الأهداف الخاصة/الفرعية كفروع منطقية تحت الأهداف الاستراتيجية والعامة. فالأهداف الاستراتيجية والعامة تحتاج إلى أهداف متفرعة منها يمكن العمل فيها وتحقيق نتائج محددة. وبصورة مشابهة، فإن الأهداف الخاصة تحتاج إلى برامج/مشروعات مقدّم أنشطة ومخرجات محددة. ويجب أن يكون كل مستوى من الأهداف مرتبط بالمستوى الأعلى منه حتى تتحقق الأهداف العليا.

ويجب أن تكون الأهداف أكثر تحديداً في المستويات الأدنى. حيث أن الأهداف العامة تبقى دائماً واسعة ولا تتحدد بدقة كاملة إلا من خلال الأهداف الخاصة. وكذلك فإن الأهداف الخاصة تحتاج إلى برامج ومخرجات محددة لتحقيق أثر يمكن قياسه في اتجاه تحقيق الأهداف الأعلى.

ومن هنا، فإن الأهداف بمستوياتها المختلفة مترابطة بشكل وثيق وتحقق بعضها بعضاً (راجع الشكل الموضح أعلاه). ومن الطبيعي أن تكون الأهداف العامّة صعبة القياس، بينما تزداد القدرة على قياس مدى التأثير في المستويات الأدنى من الأهداف. وتعتبر عملية تطوير الأهداف بمستوياتها خطوة هامّة جداً في عملية التخطيط الاستراتيجي. فهي تعتبر الخطوة التي تنقل الأهداف الاستراتيجية/العامّة إلى خطط تنفيذية محدّدة يمكن قياسها وتحقيق أثر مباشر يصبّ في خدمة المستهدفين الذين تضمنتهم الرسالة.

كما أنها مرحلة ليست بالسهلة، حيث أن كثيراً من الجمعيات/المؤسسات الأهلية تفضل فيها. فقد تواجهها تحديات كبيرة في تطوير أهداف مناسبة وقابلة للتنفيذ والقياس وتعزّز بعضها بعضاً. فالأهداف الخاصّة يجب أن تكون مناسبة لتحقيق الأهداف العامّة. وينبغي أن تكون البرامج مدروسة بحيث تقدّم أنشطة ومخرجات محدّدة. وفي هذا المستوى من الأهداف، يجب أن تكون النتائج محدّدة تماماً بحيث يمكن قياسها وتنفيذها خلال فترة زمنية معيّنة، كما يجب تحديد كيفية مساهمة الأهداف الخاصّة في تحقيق الأهداف العامّة.

مستويات الأثر

هنالك ثلاثة مستويات من الأثر الذي يجب أن تحقّقه كل أهداف الجمعية/المؤسسة الأهلية، وهي كالتالي:

- 1- أثر ملموس (المخرج) من خلال الخدمات التي يحصل عليها المستفيدون مباشرةً من الأنشطة والبرامج (مثل الخدمات الصحيّة التي يقدمها مركز صحي).
- 2- أثر متوسّط المدى (النتائج/الأثار المباشرة) ويتمثّل في النتائج التي تحقّقها الأنشطة (مثل تحسين الصحّة العامّة في أوساط الفئة المستهدفة).
- 3- أثر بعيد المدى يتمثّل في التأثير بعيد المدى لكل الأنشطة (كاستفادة من الصحّة المتحصّنة لدى الفئة المستهدفة في الحصول على فرص عمل).

ويجب أن تقوم الجمعية/المؤسسة الأهلية بتطوير أدوات ومؤشرات سليمة تمكّنها من مراقبة وتقييم الأثار المحقّقة بشكل متواصل أولاً بأول. ومن حيث المبدأ، فإن المخرجات (الأثر الملموس) يجب أن تساهم في تحقيق الأثر بعيد المدى بشكل أو بآخر. ويمكن طرح العديد من الأسئلة التي تساعد على تطوير مؤشرات وإجراءات لقياس الأثر، منها على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- 1- كيف يمكن التأكد من أن الجمعية/المؤسسة الأهلية قد حققت الأثار قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى في آن واحد؟
 - 2- ما نوع التأثير الملموس الذي تحقّقه؟ وكيف يساهم ذلك في تحقيق الأثر بعيد المدى؟
 - 3- كيف تستطيع معرفة مدى تحقق ذلك الأثر مع مرور الوقت؟ وكيف يمكنها تصحيح الأخطاء في وقت مبكر؟ الخ.
- (يمكن مراجعة الجزء اللاحق المخصّص لموضوع المراقبة والتقييم للحصول على مزيد من المعلومات حول هذا الموضوع).

تحديد برامج العمل ومؤشرات التقييم

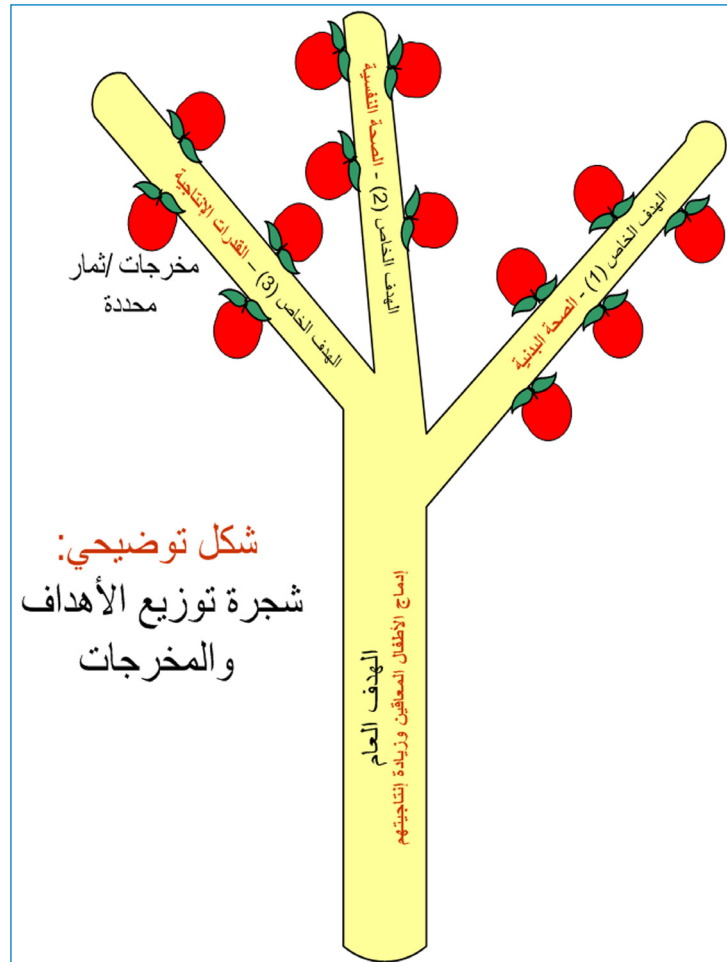
- البرامج/المشروعات

تأتي البرامج كأجزاء متفرعة من الأهداف الخاصة وتحدد مخرجات ملموسة تحقق تلك الأهداف. وتخدم البرامج الشريحة المستهدفة مباشرة ويمكن قياس أثرها بشكل دقيق. فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف الخاص يتمثل في تأهيل كوادري في مجال اللغة والكمبيوتر، فإن البرامج/المشروعات ستقسم إلى: (1) مشروع دبلوم في اللغة؛ و(2) مشروع دبلوم في الكمبيوتر، وهكذا.

الأنشطة والمخرجات

يندرج ضمن كل برنامج/مشروع العديد من الأنشطة المحددة. فقد يشتمل برنامج الدبلوم في اللغة الموضح سابقاً مثلاً على العديد من الدورات التدريبية التي تعتبر أنشطة فرعية من البرنامج/المشروع. حيث يحتوي المشروع مثلاً على: اختبار تحديد مستوى، مستويات أولية، مستويات متوسطة، مستويات متقدمة، اختبار مستوى إتقان اللغة، وهكذا. ولكل نشاط أهداف فرعية يمكن قياسها (في المجالات الفرعية، الإنشاء، المحادثة، القواعد، الخ). فمثلاً، بناءً على نتيجة اختبار تحديد المستوى يتم تسجيل المتدرب، وينتقل إلى المستوى الذي يليه عندما يجتاز اختبار كل دورة تدريبية بنجاح.

- ملاحظات على العلاقة بين الأهداف الخاصّة بالبرامج/المشروعات والأنشطة والمخرجات:
- تمثّل الأهداف الخاصّة مركّبات جزئية من الهدف العامّ والبرامج بدورها تعتبر مركّبات فرعية من الهدف الخاصّ تركّز على جانبٍ محدّد. فإذا كان الهدف العامّ يتمثّل في تعزيز الصحّة البدنية والنفسية للفئة المستهدفة مثلاً، فإن هذا الهدف العامّ يمكن تقسيمه منطقياً إلى هدفين خاصين هما هدف للصحّة البدنية والآخر للصحّة النفسية نظراً لأن كلاّ منهما يمثّل مجالاً متخصصاً ومتفرعاً من الهدف العامّ.
 - يجب أن يكون هناك برنامج/مشروع واحد على الأقل تحت كل هدف خاصّ يقدم مخرجات محدّدة يمكن قياسها بدقّة.
 - ليس من الضروري تحديد مخرج محدّد مباشرةً تحت الهدف الخاص (كتحقيق 30% في المستوى التعليمي مثلاً) لكن ذلك ضروري في البرنامج/المشروع.



الشكل رقم (٢٥) - شجرة توزيع الأهداف والمخرجات

يجب التفكير دوماً في الأثر الذي سيتحقق من خلال المخرجات المحددة ويجب أن تحقق تلك المخرجات أثراً جزئياً يؤدي إلى تحقيق الأثر العام. لتوضيح المثال المذكور في الشكل المقابل، يمكن طرح الأسئلة التالية: ما نوع التدخلات في مجال الصحة البدنية التي تحقق الهدف العام (الاندماج وزيادة الإنتاجية)؟ أي من بين تلك الأهداف الخاصة هو الأهم؟ قد يكون الهدف الأهم في هذا السياق هو زيادة الإنتاجية. في هذه الحالة، يمكن طرح سؤالاً آخر: كيف يساعد تعزيز الصحة البدنية والنفسية في تحقيق الهدف الاستراتيجي الأهم؟

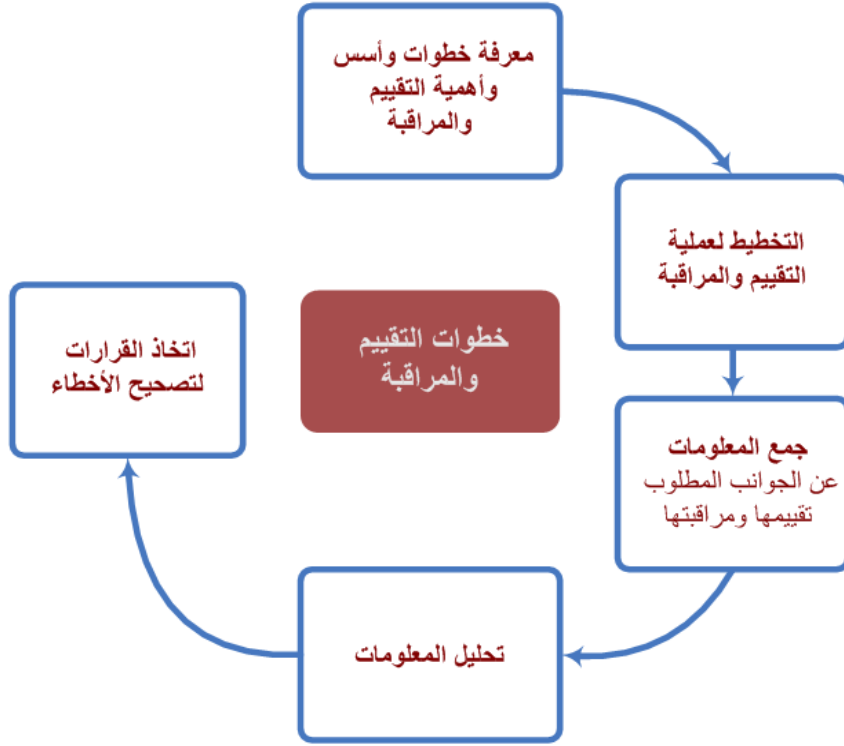
وبالنظر إلى الشكل التوضيحي (شجرة الأهداف) قد يساعد تصوير الأهداف الخاصة على أنها أغصان متفرعة من اللحاء الأساسي في فهم طبيعة الترابط بين الأهداف العامة (اللحاء) والأهداف الخاصة (الفروع) والمخرجات (الثمار).

نقدم في جزء لاحق من هذا الدليل مصفوفة توضح الترابط بين مختلف مستويات الأهداف بشكل واضح لجمعية/المؤسسة أهلية افتراضية تسعى لتحقيق زيادة في الوعي وتعزيز حصول المرأة على حقها في الانتخاب كناخبة ومرشحة في الوقت ذاته. ويعطي ذلك النموذج فكرة عامة من الواقع التقريبي عن الكيفية التي يمكن للجمعية/للمؤسسة الأهلية من خلالها تحقيق الترابط المطلوب بين مختلف مستويات الأهداف.

مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية للجمعية/للمؤسسة الأهلية

- ليتم مراقبة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق نظام مدروس لا بد من اتباع الخطوات التالية:
- أولاً: معرفة ما هي المراقبة والتقييم وأهميتهما في نجاح الخطة الاستراتيجية.
 - ثانياً: التخطيط لعملية المراقبة والتقييم بعناية.
 - ثالثاً: جمع المعلومات.
 - رابعاً: تحليل المعلومات.
 - خامساً: اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق النجاح المطلوب وتصحيح الأوضاع التي يجب تصحيحها.

وفيما يلي توضيح لتلك الخطوات:



الشكل رقم (٢٦) - شكل توضيحي لخطوات التقييم والمراقبة

أولاً: معرفة خطوات وأسس وأهمية المراقبة والتقييم

بالرغم من أن المراقبة والتقييم يعملان مع بعضهما وكأنهما شيء واحد، إلا أنهما مختلفين بعض الشيء. فيما يلي تعريف مختصر للمفهومين:

تعريفات

المراقبة (Monitoring): هي مهمة إدارية مستمرة تهدف إلى إعطاء إدارة الجمعية/المؤسسة الأهلية والعاملون فيها المعلومات أولاً بأول عن مستوى التقدم المحقق في تنفيذ الأنشطة والأهداف والمخرجات. ويتم مقارنة نتائج عمليات التقييم والمراقبة بالخطة وبالنتائج المخطط لها. ومن هذا المنطلق، فإن عملية المراقبة تحتاج إلى مؤشرات محددة يتم متابعتها باستمرار لمعرفة ما إذا كان المشروع/البرنامج يسير بحسب الخطة أم أنه يحتاج إلى إجراءات لتحسين الأداء وتصحيح الأوضاع من أجل مواصلة تحقيق الأهداف.

التقييم (Evaluation): هي عملية مراجعة تحصل في وقتٍ مخططٍ له مسبقاً تهدف إلى تقييم مستوى نجاح البرامج أو المشروعات المستمرة أو المكتملة بشكلٍ منهجي وبطرقٍ محددة. ويهدف التقييم إلى التوصل إلى إجابات لأسئلة محددة في وقتٍ محدد ويتم كتابتها على شكل مؤشرات قياس محددة. ورغم أن عمليات المراقبة قد تكشف عن الإجابة عن الأسئلة ذاتها، إلا أن المعلومات التي يتم جمعها في عمليات التقييم تأخذ طابعاً رسمياً ويمكن أن يتم توزيع تقاريرها لأكثر من جهة

شريكة مع الجمعية/المؤسسة الأهلية أو حتى الجهات الحكومية. ويهدف التقييم عادةً إلى تحديد أهمية الأنشطة والبرامج وتعزيز الانضباط في العمل والكفاءة في الأداء والفاعلية في الأثر والقدرة على الاستمرار في تحقيق الأثر حتى بعد اكتمال مرحلة التنفيذ.

تشارك المراقبة والتقييم في كونهما يهدفان إلى التعلّم من التجارب والدروس التي اكتسبتها الجمعية/المؤسسة الأهلية بغرض تطوير أدائها، وتركز على جانبين أساسيين هما:

- الفعالية والكفاءة: تؤكد (أو تنفي) تلك الإجراءات ملائمة أنشطة الجمعية/المؤسسة الأهلية لتحقيق الأهداف (المُدخلات) مع النتائج المحقّقة (المُخرجات).

- تحقيق الأثر العام: يتم من خلالها قياس مدى تأثير المخرجات في تحقيق رسالة الجمعية/المؤسسة الأهلية (سبب وجودها) والنتائج المحقّقة على المدى المتوسط، وأن الجمعية قادرة على تحقيق الأثر بعيد المدى باستمرار.

المخرجات والنتائج والأثر:

قبل الحديث عن آليات المراقبة والتقييم للمخرجات والنتائج والأثر، من المفيد التعرّف أولاً على هذه المصطلحات الهامّة، ونورد تعريفاتها باختصار كما يلي:

- المخرجات (Outputs): وهي المنتجات والخدمات التي تنتج عن تدخّلات الجمعية/المؤسسة الأهلية مباشرةً لخدمة المستهدفين، كبناء 3 فصول دراسية (المخرجات هنا هي الفصول الدراسية ومستلزماتها مثلاً).

- الآثار المباشرة/النتائج (Outcome): هي التأثيرات المباشرة التي تنتج عن تحقّق المخرجات (كزيادة معدّلات الالتحاق بالمدارس في المنطقة المستهدفة في المثال السابق).

- الأثر (Impact): وقد يكون الأثر سلبي أو إيجابي، أساسي (Primary) أو ثانوي (Secondary). ويدرس تأثير تدخّلات الجمعية/المؤسسة الأهلية على المدى المتوسط والبعيد بشكل مباشر أو غير مباشر، بطريقة مقصودة أو غير مقصودة. ويرتبط هذا الأثر بشكل مباشر بالأهداف العليا للجمعية/المؤسسة الأهلية. فإذا كان هدفها الاستراتيجي هو تحسين مستوى الحصول على التعليم في منطقة مستهدفة معيّنة، فإن بناء الفصول الدراسية سيشرّع التحاق المزيد من الطلاب بالدراسة. أما إذا كان الهدف الاستراتيجي هو تحسين جودة التعليم فإن ذلك المخرج وحده لا يكفي حيث أن المخرج والنتيجة المتوسطة المدى وحدهما لا يكفيان لتحسين نوعية التعليم. فلا بدّ من إضافة أنشطة تتعلق بتدريب المدرسين أو توفير المستلزمات أو الوسائل التعليمية وتبادل التجارب حول الممارسات التربوية والتعليمية الناجحة بين المدارس وما شابه.

الشكل رقم (٢٧) - جدول مقارنة بين خصائص المراقبة والتقييم

المراقبة	التقييم
عملية مستمرة	يتم تنفيذها في أوقات محددة من المراحل الهامة كمنتصف مدة تنفيذ برنامج أو عند انتهائه أو بعد مدة من إنجاز البرنامج
متابعة وإشراف وتحليل للتقدم المحقق وتوثيق النتائج	تحليل متعمق يقارن النتائج المخططة بالإجازات الفعلية
تركز على المدخلات والأنشطة والمخرجات وعمليات التنفيذ والنتائج المحققة والبرنامج الزمني للتنفيذ والتكاليف، الخ	يركز على المخرجات ويقارنها بالمدخلات؛ والنتائج مقارنةً بالتكلفة؛ والعمليات المستخدمة لتحقيق النتائج؛ والآثار المباشرة وغير المباشرة والآخر العام المحقق
تنبيه المشرفين على المشروع/البرنامج للانحرافات التي قد تحصل أثناء التنفيذ بغرض تلافيها في مراحل مبكرة وضمان سير المشروع في الاتجاه الصحيح	يقدم لقيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية الخيارات المثبتة بالحقائق عن نوعية وجودة سير المشروع وهل أنه يسير في الاتجاه الصحيح أو يحتاج إلى مراجعة، وهكذا
تقييم ذاتي من قبل الإدارة التنفيذية للمشروع/البرنامج بشكل متواصل يشترك فيه القائمون على المشروع بالإضافة إلى الإدارة التنفيذية للجمعية/للمؤسسة الأهلية	يشترك في التقييم لجان متخصصة تخضع للهيئة الإدارية وبمشاركة أحياناً من قبل جهات داعمة أو جهات حكومية أو إشرافية

تساعد أنظمة المراقبة والتقييم على معرفة نجاح أنشطة الجمعية/ المؤسسة الأهلية من عدمه، وذلك من خلال:

- مراجعة كافة الأنشطة التي يجري تنفيذها.
- رصد المشكلات في التخطيط أو التنفيذ.
- عمل إصلاحات أو تحسينات يتم من خلالها ضمان نجاح المشروع.
- كما تهتم عمليات المراقبة والتقييم بـ:
- مساعدة الجمعيات/ المؤسسات الأهلية على تحديد المشكلات ومسبباتها.
- إتاحة المجال لاقتراح حلول لها.
- طرح أسئلة حول الافتراضات التي اعتمدها الجمعية/ المؤسسة الأهلية ، وبالتالي الاستراتيجيات الفرعية التي اتخذتها لمعالجة مشكلات معينة.
- تزويد الجمعية/ المؤسسة الأهلية بالمعلومات عن جودة أعمال التنفيذ أولاً بأول.
- تشجيع الجمعية/ المؤسسة الأهلية على اتخاذ إجراءات تصحيح في وقت مبكر.
- زيادة إمكانيات الجمعية/ المؤسسة الأهلية لعمل تنمية إيجابية حقيقية وبعيدة المدى في أوساط الفئات المستهدفة.

وتعتمد عمليات المراقبة والتقييم على ما يلي:

- تطوير مؤشرات قياس سليمة تعطي صورة واضحة عن الكفاءة والتأثير ومدى تحقق الأثر العام.
- إعداد أنظمة لجمع المعلومات المتعلقة بهذه المؤشرات.
- جمع وتسجيل المعلومات والبيانات المطلوبة بشكل مستمر.
- تحليل تلك المعلومات والبيانات.
- استخدام هذه البيانات لاطلاع الإدارة على الوضع والتقدم في العمل بشكل متواصل.

ثانياً: التخطيط للمراقبة والتقييم

يجب أن تكون عملية المراقبة والتقييم جزءاً أساسياً من عملية التخطيط اليومية للجمعية/ المؤسسة الأهلية، كما يجب أن تبدأ تلك العملية منذ أول مرحلة في إعداد الأهداف والخطط التنفيذية. وتعتمد المراقبة والتقييم على معرفة الوضع الراهن في كل جانب من جوانب العمل الرئيسية وتحديد أهداف طموحة لكنها قابلة للتحقيق ومواصلة المراقبة لضمان تحقيق النتائج باستمرار وإجراء تقييم منهجي من وقت لآخر لتوثيق النتائج المحققة واتخاذ القرارات بغرض تحسين الأداء في المراحل اللاحقة.

صياغة المؤشرات

يمكن توضيح معنى مؤشرات القياس على أنها الأدوات والعلامات التي تؤكد تحقق النتائج المخطط لها. فعلى سبيل المثال، لا يمكن لأحد تحديد المسافة التي قطعها في طريق معين ما لم يحدد لنفسه علامات معينة توضح له كم قطع من الطريق وكم تبقى منه. فإذا كان شخص يقود سيارته باتجاه المطار مثلاً، واتصل به شخص يسأله عن موقعه وكم تبقى من الوقت حتى يصل إلى المطار، فإنه سوف يستعين ببعض المؤشرات التالية للإجابة على الأسئلة: المسافة بين منزله والمطار، عدد الإشارات المرورية بين النقطتين، السرعة التي يقود بها سيارته (كم/ساعة)، وقت القيادة (هل هي ساعة خروج الموظفين من أعمالهم)، الخ. وبالطريقة نفسها هنالك العديد من الأسئلة الهامة التي تساعد على تقييم الأداء وتقييم الأثر الذي تحققه الجمعيات/المؤسسات الأهلية في المجتمع.

وتنقسم تلك المؤشرات بحسب نوع المعلومات التي نحصل عليها من خلالها إلى ما يلي:

- مؤشرات كمية: وهي المؤشرات الرقمية المترجمة على شكل أرقام وتدل على مخرجات أو نتائج محددة تكتمل باكتمال النشاط أو البرنامج/المشروع وتساعد على مراقبة التنفيذ.
- مؤشرات نوعية: وهي المؤشرات التي تدل على جودة الأنشطة المنفذة المختلفة وفعاليتها وبالتالي تحديد مستوى الاستفادة الحقيقية وتحقيق الآثار المباشرة والأثر العام. وغالباً ما تكون صعبة القياس لأنها تتعلق بنوع النتائج وجودتها وليس حجمها. مع ذلك، فهناك طرق كثيرة تمكن المراقب من ترجمة تلك المؤشرات إلى أرقام وإحصائيات.

يوضح الجدول التالي نموذجاً لبعض المؤشرات الكمية والنوعية لبرامج افتراضية:

الشكل رقم (٢٨) - جدول توضيحي للمؤشرات الكمية والنوعية

مؤشرات نوعية	مؤشرات كمية	البرنامج
كيف يرى المستفيدون البرنامج؟ كم يحقق الشخص الخارج من الفقر شهرياً كمصدر دخل؟ ما نوع التغيير المحقق في خروج الفئة المستهدفة من دائرة الفقر؟ ما رأي الجهات المانحة في المشروع؟ الخ.	عدد المستفيدين، عدد الحاضرين، عدد الخريجين، عدد الذين تجاوزوا مرحلة الفقر، عدد المتطوعين، الخ.	برنامج 1 (تدريب وتأهيل للخروج من دائرة الفقر)
نوع الأمراض التي تعافى منها المستفيدين، قيمة العلاج وإمكانية استمرارية توفيره، وجود وتفاعل الأطباء المتطوعين، وآراء العاملين والمستفيدين، الخ.	عدد اللقاحات أو الأدوية المقدمة، عدد الأشخاص المتعافين من الأمراض، عدد المستفيدين، الخ.	برنامج 2 (مساعداة صحية)

ومن الممكن التعبير عن المؤشرات النوعية باستخدام الأوصاف التالية (مرضي، غير مرضي، جيد، جيد جداً، ممتاز، الخ). وعلى كل حال يجب تحويل تلك المؤشرات النوعية إلى مؤشرات رقمية للتمكن من فهم الوضع وتحديد حجم الأثر المطلوب تحقيقه ومقارنته بالتحقق فعلاً. فيمكن، على سبيل المثال، تحديد مدى الاستفادة من المادة التدريبية من خلال اختبار شامل وتحديد درجات للنجاح في البرنامج التدريبي على أساس ذلك الاختبار. وبهذه الطريقة يمكن معرفة النتائج المحققة في وقت محدد ومقارنتها بالمستفيدين الآخرين أو بدورة أخرى وكذلك مقارنتها بالنسبة للمستفيد ذاته عند الانتقال من مرحلة من الاستفادة إلى مرحلة أكثر تقدماً.

وفيما يلي أمثلة لأسئلة تقدّم مؤشرات نوعية هامة يستحسن في معظم الأحوال تحويلها إلى مؤشرات كمية:

- ما هو الأثر (بعيد المدى) الذي تسعى الجمعية/المؤسسة الأهلية لتحقيقه؟
- هل تغيّر وضع المستفيدين إلى الأفضل؟ وكيف يمكن قياس ذلك بدقة؟
- هل تحسّنت المهارات المطلوب تحسّنها وإلى أي مستوى؟
- ما هو حجم الفائدة التي حقّقها المشروع خلال فترة معيّنة؟ وكيف يمكن قياس ذلك بدقة؟
- ما هي آراء الفئات المستهدفة؟ الجهات الداعمة؟ الجهات الحكومية المعنية؟

ثالثاً: تصميم نظام للمراقبة والتقييم

رغم تشابه العمليتين، إلا أن المراقبة تختلف عن التقييم، لذلك فسوف يتم دراسة كلٍ منهما بشكلٍ مستقل في هذا الدليل بغرض توضيح كلٍ منهما والتفريق بينهما.

تصميم نظام المراقبة

يمكن تصميم نظام جيد للمراقبة من خلال إتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: التعريف بأنظمة المراقبة والتقييم والتخطيط لها:

- تعريف مفاهيم الكفاءة والفاعلية والأثر.
- توضيح المكونات الأساسية لأعمال المراقبة.
- إعداد قائمة بالمؤشرات لكل نشاط.
- تحديد الروابط بين مختلف تلك المؤشرات.
- تحديد الكيفية التي سيتم من خلالها جمع المعلومات المطلوبة لمعرفة مستوى النجاح في تحقيق النتائج والأهداف.

الخطوة الثانية: جمع المعلومات والاستفادة منها في تطوير نظام المراقبة بما في ذلك ما يلي:

- المعلومات المطلوب توافرها.
- كيف سيتم جمع تلك المعلومات.
- من سيتحمل مسؤولية جمع تلك المعلومات بحسب نوعها وتوزيع تلك المهام على المتخصصين في مختلف المجالات داخل الجمعية/ المؤسسة الأهلية.
- ما هي المعلومات التي تؤكد تحقق النتائج المطلوبة بشكل متواصل.

الخطوة الثالثة: تحديد الخطة الزمنية لمراجعة المعلومات (شهرية، مرحلية، وهكذا) والاتفاق عليها مع الفريق.

الخطوة الرابعة: جمع وتحليل وإصدار التقارير اليومية/الدورية/الشهرية حول الأداء والنتائج والآثار المباشرة.

تصميم نظام التقييم

عند البدء بتصميم نظام التقييم فإنه يجب إعداد الشروط المرجعية لهذه العملية حتى تتمكن الجمعية/ المؤسسة الأهلية من معرفة احتياجاتها خلال تلك المرحلة. وتشمل الشروط المرجعية ما يلي:

- 0 نبذة عن السياق داخل الجمعية/ المؤسسة الأهلية الذي ستحصل فيه عملية التقييم.
- 0 الهدف من التقييم.

• لماذا عملية التقييم؟

• ما هي النتيجة/النتائج النهائية التي يسعى النشاط/ البرنامج/ المشروع إلى

تحقيقها؟

0 أسئلة رئيسية للتقييم (أمثلة):

- من هو المستفيد حالياً من المشروع؟ ما نوع الاستفادة؟
- ما هي المدخلات للبرنامج/ للبرامج (الموارد المالية، المعدات، الموارد البشرية، الخ)؟
- ما هي المخرجات المتوقعة من البرنامج/ المشروع (النتائج المحققة مباشرة من أنشطة البرنامج/ المشروع)؟
- ما هي النقاط الحرجة في تنفيذ المشروع والتي تحتاج إلى مراجعة ومراقبة دقيقة في أوقات محددة ووفقاً لمنهجية متفق عليها مسبقاً؟
- ما هي خصائص التقييم الرئيسية في تنفيذ الأهداف (فترة التنفيذ، التكلفة، معايير الجودة المطلوبة أو مواصفات المخرج، تحديد المسؤوليات في التنفيذ والمراقبة والتقييم، المستهدفين بالتحديد، المكان، الموارد المحددة المطلوب توافرها لتنفيذ النشاط، أوقات تنفيذ الإجراءات التقييمية المختلفة، الخ)؟

نموذج الإطار المنطقي للمشاريع

ومن الوسائل الشائعة دولياً في تصميم أنظمة متكاملة للمراقبة والتقييم هو استخدام نموذج الإطار المنطقي لكل مشروع (راجع الشكل رقم 29 أسفله). ويحتوي هذا النوع من المصفوفات على كافة المعلومات الضرورية لضمان تنفيذ المشروع باتجاه تحقيق الأهداف العليا للجمعية/ للمؤسسة الأهلية. فكل هدف عام بالمشروع يرتبط مباشرة بتحقيق هدف عام للجمعية/ للمؤسسة الأهلية، وكذلك فإن الأهداف الخاصة للمشروع ترتبط بتحقيق الهدف العام للمشروع. وتوضح هذه المصفوفة مخرجات المشروع المحددة ومؤشرات القياس لكل مخرج، وكذا الأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق المخرجات والنتائج المحددة.

والجدير بالذكر أن نموذج الإطار المنطقي قد بات متطلباً أساسياً في معظم أطروحات ومقترحات المشاريع التي تطلب دعماً أو منحاً من كل المنظمات الدولية (كالمفوضية الأوروبية والوكالة الأمريكية للتنمية، وغيرها من المنظمات والهيئات الدولية المانحة).

الشكل رقم (٩١) — نموذج الإطار المنطقي للمشاريع

البرنامج	منطق التدخل	المؤشرات القابلة للتحقق	مصادر مؤشرات التحقق	الأفتراضات
الأهداف العامة	ما هي الغايات والأهداف العليا التي سيساهم هذا المشروع في تحقيقها؟	ما هي المؤشرات الرئيسية المرتبطة بالأهداف العامة؟	ما هي مصادر المعلومات لهذه المؤشرات؟	ما هي العوامل والظروف (والتي هي خارج نطاق مسئولية المستفيدين) الضرورية لتحقيق الأهداف؟ (ظروف خارجية)
الأهداف الخاصة/المحددة	ما هي الأهداف الخاصة/الفرعية التي يعتبر المشروع تحقيقها من أجل الإسهام في تحقيق الأهداف العامة؟	ما هي المؤشرات التي تُظهر بوضوح أن الهدف الخاص / الفرعي قد تحقق؟	ما هي مصادر المعلومات المتوفرة أو الممكن الحصول عليها؟ وما هي الطرق والوسائل المطلوبة للحصول عليها؟	ما هي المخاطر المتوقعة التي يجب أخذها بعين الاعتبار؟
النتائج المتوقعة	النتائج هي المخرجات المتوقعة/اللازمة لتحقيق الأهداف الخاصة/الفرعية. ما هي النتائج المتوقعة؟ قم بسردها وترتيبها	ما هي المؤشرات التي تقيس ما إذا كانت النتائج المتوقعة قد تحققت وإلى أي مدى؟	ما هي مصادر المعلومات المتوفرة لهذه المؤشرات؟	ما هي الظروف الخارجية اللازم توفرها لضمان تحقيق النتائج المرجوة بحسب الجدول الزمني المحدد؟
الأنشطة	ما هي الأنشطة الرئيسية اللازم تنفيذها لتحقيق النتائج المتوقعة؟ وبأي ترتيب زمني؟ (اربط الأنشطة بالنتيجة المطلوب تحقيقها).	الوسائل: ما هي الوسائل والوارد المطلوبة لتنفيذ هذه الأنشطة، مثل كوادز، أجهزة ومعدات، تدريب، دراسات، مستلزمات، منشآت تشغيلية، الخ؟	ما هي مصادر المعلومات التي توضح مستوى التقدم في سير العمل؟ التكليف: ما هي تكاليف إنجاز العمل؟ و كيف يتم تصنيف تلك التكاليف؟ (الموازنة النهائية لتنفيذ النشاط)	ما هي الظروف والأوضاع اللازم توفرها قبل بدء النشاط؟ ما هي الظروف الخارجية (خارج السيطرة المباشرة للمستفيدين) اللازم تحقيقها وتوفيرها لضمان نجاح تنفيذ الأنشطة المخطط لها؟

- يوجد أنواع مختلفة من المعلومات (بعضها كمي وآخر نوعي):

O المعلومات الكمية: تعطي هذه المعلومات الجمعية/المؤسسة الأهلية مجموعة من الأرقام المفيدة عن المشروع أو النشاط مثل (عدد المتدربين، عدد ورش العمل التي قامت الجمعية/المؤسسة الأهلية بتنظيمها، عدد اللقاءات التي قامت الجمعية/المؤسسة الأهلية بتقديمها للمستهدفين، الخ). وعادةً ما يتم التعبير عن تلك المعلومات على شكل أرقام (1، 2، 3، ...) أو على شكل نسب مئوية وما شابه. كما يمكن التعبير عنها باستخدام الحصص العادلة (دكتور واحد لكل 300 مريض، وهكذا).

O المعلومات النوعية: تخبرنا هذه المعلومات عن انطباعات الناس حول وضع معين أو الاستفادة المعنوية التي قد يصعب قياسها مباشرةً. فيمكن القول أن هناك، على سبيل المثال، 50% من المدرسين في إحدى المدارس يحتاجون إلى وسائل تدريبية، أو 30% من المستفيدين من البرامج تحسّن دخلهم بمعدل متوسط قد بلغ 20% خلال العام الأول بعد التخرّج من برنامج بناء مهارات. وبهذه الطريقة يمكن تحويل المعلومة النوعية الهامة إلى شكل أرقام أو توصيفها على الأقل بشكل يساعد على قياسها ومقارنتها مع مرور الوقت ومقارنتها أيضاً بين فترةٍ وأخرى وبين مشروعٍ وآخر.

- البيانات القاعدية (الوضع قبل تدخّل الجمعية/المؤسسة الأهلية): وهي المعلومات التي تمتلكها الجمعية/المؤسسة الأهلية حول الوضع أو الحالة قبل التدخّل. وتركّز تلك المعلومات على المشكلة والوضع قبل التدخّل ليصبح بالإمكان مقارنة الوضع قبل وبعد التدخّل. حيث أنه ما لم يتم تحديد الوضع قبل التدخّل، فلن يتبيّن عند التقييم طبيعة التغيير الذي حصل بسبب برامج/أنشطة الجمعية/المؤسسة الأهلية وما إذا كان التغيير يحصل نتيجة للتدخّل أو مجرد صدفة أو بسبب عوامل أخرى غير مرتبطة بأنشطة الجمعية/المؤسسة الأهلية. فعلى سبيل المثال، يجب إجراء اختبار تحديد مستوى في اللغة في أي برنامج تدريس لغات، ويوضّح هذا الاختبار مستوى الطالب في تلك اللغة قبل التدخّل (برنامج تدريس اللغة). وبعد كل دورة يتم إجراء امتحان للتأكد من أن الطالب قد تجاوز المعارف المطلوبة لتلك المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي بعدها. أما لو لم يتم إجراء تحديد مستوى فلن يكون بالإمكان التأكد من أن التحسّن الحاصل هو بسبب البرنامج التدريبي أو بسبب مستوى الشخص في اللغة قبل تلقي الدروس.

وهناك جوانب مختلفة مشمولة ضمن البيانات القاعدية:

- 0 المعلومات العامّة حول الوضع الراهن قبل التدخّل.
- 0 معرفة معلومات خاصّة تعتمد على آراء الفئات المستهدفة أو فئات أخرى لها علاقة بالفئات المستهدفة أو تقييم لوضعهم الخاصّ.
- 0 دراسة بعض المعلومات المدوّنة والمسجّلة (كمراجعة استبيانات موثّقة سابقاً أو آراء مستفيدين من برنامج سابق أو بيانات شخصية عن الفئة المستفيدة من سجلات رسمية) فيما يتعلق بالإحصائيات السكانية مثلاً، وغيرها.

الشكل رقم (٣٠) - مصفوفة توضيحية للنتائج وللمؤشرات والقياس

المخرجات	النتائج	المؤشرات	البيانات القاعدية	البيانات القاعدية
عدد (....) من الفصول والمدارس تمّ بنائها	زيادة معدلات التحاق الأطفال بالمدارس الريفية	نسبة/عدد الأطفال الملتحقين بالمدارس في الريف	في عام 99 بلغت نسبة الأطفال 50% من الفئة العمرية 3-5 سنوات ويلتحقون بالتعليم في القرى المستهدفة	تحقيق نسبة 65% من التحاق نفس الفئة بالمدارس بحلول العام ٩٩٩٩
		نسبة/عدد الأطفال الملتحقين بالمدارس في المدينة	في عام 99 بلغت نسبة الأطفال 75% من الفئة العمرية 3-5 سنوات ويلتحقون بالتعليم في المناطق المستهدفة	تحقيق نسبة 85% من التحاق نفس الفئة بالمدارس بحلول العام ٩٩٩٩

- ماذا لو لم تخطّط الجمعية/المؤسسة الأهلية للمراقبة والتقييم منذ البداية؟
هناك طريقة تُعرف باحتواء الضرر (damage control). وتعتمد هذه الطريقة على محاولة جمع كافة المعلومات التي يمكن جمعها والتي قد لا تكون محفوظة إلا في ذاكرة الأشخاص الذين اشتركوا في عملية تطوير الخطط وساهموا في تحقيق المخرجات والنتائج المذكورة لكل نشاط وغيرها من المعلومات المتوفرة هنا وهناك. وتعتمد هذه الطريقة على تلافي ما يمكن تلافيه وجمع ما يمكن جمعه من معلومات وإن كان في وقت متأخر.
ويهدف المثال التالي المسجّل من حادثة واقعية مرّت على الصندوق الاجتماعي للتنمية إلى توضيح كيفية تطبيق هذه الطريقة. فعند زيارة فريق لأحد مشروعات المياه التي نفّذها الصندوق الاجتماعي للتنمية في إحدى المديرية، بدأ رئيس الفريق بسؤال أحد الحاضرين عن وضع منطقتهم قبل عمل المشروع وبدأ بالحديث عن الوضع واعتمد التقييم بشكل جزئي على ذاكرة المشاركين للفترة الماضية نظراً لغياب المعلومات المنهجية المثبتة من خلال منهجية مراقبة وتقييم متكاملة.

وهذه هي طريقة شائعة في جمع المعلومات عن الوضع الراهن من خلال النقاشات مع الجمعية/ المؤسسة الأهلية والمشاركين فيها وبالتالي معرفة وتوثيق الكثير من المعلومات التي لا توجد في التقارير والوثائق المحفوظة لديها.

وبشكل عام، فإن المعلومات التي تحتاجها عملية المراقبة والتقييم تشمل ما يلي، على سبيل المثال لا الحصر:

- دراسة حالات محددة/تسجيل المشاهدات التي يقدمها أشخاص لهم علاقة مباشرة بالنشاط.
- تسجيل وتحليل الأحداث الهامة التي حصلت والتي لها علاقة بالنشاط.
- إجراء الاستبيانات/المقابلات الفردية وتدوين بعض المعلومات والاستنتاجات.
- عمل لقاءات مركزة واجتماعات خاصة وتدوين المشاركات والآراء المختلفة.
- مراجعة الإحصائيات الرسمية المسجلة حول النشاط أو الجوانب المرتبطة به.
- تحديد واستخدام عينات محددة للبحث، كما يلي:

- عينات عشوائية (ويتم اختيارها بطريقة عشوائية وربما بالاستفادة من أنظمة الكمبيوتر أو أنظمة أخذ العينات العشوائية البدائية كالقرعة مثلاً).
- عينات طبقية (كل سابع بيت في الفئات الغنية، كل ثالث بيت في الفئات الفقيرة وهكذا).
- عينات بالمجموعات (مثل المستهدفين الذين التحقوا بالمشروع منذ سنتين).

خامساً: تحليل المعلومات

يمكن إتباع الخطوات التالية في تحليل المعلومات التي تقدّمها عمليات المراقبة والتقييم:



الشكل رقم (31) - شكل توضيحي لخطوات تحليل المعلومات في عمليات المراقبة والتقييم

- إعداد التقارير:

0 تعتبر جودة التقارير من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح عمليات المراقبة والتقييم. فالتقارير تؤثر بشكل كبير في إتخاذ القرارات وهي التي تُظهر نجاح النشاط/الفريق من عدمه.

0 مكونات تقارير المراقبة والتقييم:

- ملخص تنفيذي/عام للتقرير: يجب ألا يزيد ذلك الملخص عن خمس صفحات، فخير الكلام ما قل ودلّ. ويهدف الملخص إلى تقديم خلاصة مختصرة للقيادات أو المانحين أو المهتمين ممن لا يجدون في كثير من الأحيان الوقت الكافي لقراءة محتويات التقرير كاملةً.
- مدخل: رغم أن المدخل ليس متطلباً أساسياً في تقارير التقييم إلا أنه يمثل فرصة لتقديم الشكر والعرفان للأشخاص الذين ساعدوا في إعداد التقرير ووضع ملاحظات عامة حول العمليات والنتائج وغيرها.
- القسم الأول (المقدمة): ويتم فيها كتابة خلفية عن المشروع وعن الجمعية/ المؤسسة الأهلية، وخلفية عن عملية وفريق التقييم، ومنهجية وطريقة عمل التقييم، وكذلك طرح المشكلات والمعوقات التي واجهت الفريق.
- القسم الثاني (النتائج): هي المساحة التي يتم فيها كتابة الأرقام والرسوم البيانية التوضيحية ومعايير الكفاءة والفعالية لجميع مكونات التقييم.
- القسم الثالث (الاستنتاجات): يتم من خلالها كتابة التفسيرات والاستنتاجات التي تم استخلاصها من خلال النتائج التي خرجت بها عملية التقييم.
- القسم الرابع (التوصيات): تقدّم التوصيات توضيحاً بالإجراءات المحددة التي يجب إتباعها لمعالجة المشاكل التي تعيق تحقيق أفضل النتائج وفقاً للخطة.
- الملحقات: يتم فيها إضافة الشروط المرجعية لعملية التقييم وقائمة بالأشخاص التي جرت مقابلتهم أثناء عملية التقييم ونماذج الاستبيانات التي تم استخدامها وخرائط للمناطق التي تم استهدافها وأي تفاصيل هامة قامت على أساسها عملية التقييم.

- التعلّم من نتائج التقييم واتخاذ القرارات اللازمة

O إن الأساس في عملية المراقبة والتقييم هو التعلّم من النتائج وذلك من خلال اتخاذ قرارات لتصحيح الأخطاء إن وجدت أو إدخال تحسينات على الأداء في الوقت المناسب بحيث تتحقّق النتائج المباشرة عن المشروع والأثر العام في الوقت ذاته. ويجب أن تُترجم عمليات التقييم في إجراءات محدّدة لها أهداف محدّدة بحسب النتائج في الخطط المستقبلية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية.

- اتخاذ القرارات الفاعلة

O تحتاج إدارة المشروعات والجمعية/ المؤسسة الأهلية بأكملها إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تخرج بها عمليات المراقبة والتقييم حتى تتمكن من اتخاذ قرارات حكيمة وصائبة. ويعتمد نجاح هذه العملية بشكل كبير على قدرة قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية على اتخاذ القرارات وتطبيقها ومتابعة تنفيذها. ولذلك فإنه من الأفضل أن يتم اختيار ميسّر مستقل في ورشة العمل التي يتم فيها مناقشة نتائج تقرير التقييم، ويجب أن يكون ذلك الميسّر من خارج الجمعية/ المؤسسة الأهلية ممّن لديهم خبرة جيدة في مجال إدارة منظمات المجتمع المدني أو الإدارة عموماً وخصوصاً في خبرات التقييم. O وتمرّ عملية اتخاذ القرارات بالخطوات التالية:

- التخطيط الجيّد وتحديد الهدف المطلوب تحقيقه بدقّة.
- التنفيذ الجيّد وفقاً للخطة.
- مواصلة عمليات المراقبة والتقييم.
- جمع وتحليل البيانات والمعلومات الناتجة عن عملية التقييم والمراقبة.
- إعداد قائمة بالاستنتاجات المستخلصة من عمليات المراقبة والتقييم.
- تطوير قائمة بالأعمال التي يجب تنفيذها لضمان تحقيق الأهداف.
- تحديد الخطوات التالية وترتيب الأعمال التي يجب تنفيذها.
- مناقشة تلك الأعمال والإجراءات مع الأطراف المعنية (عناصر إدارية وتنفيذية في الجمعية/ المؤسسة الأهلية، ويفضّل إشراك الجهات الداعمة وبعض فئات المستفيدين وبعض الفاعلين الآخرين) بغرض الخروج بأفضل قرارات تحقّق الأهداف المرجوة في المرحلة المقبلة.
- تنفيذ الأعمال المقرّرة.
- مواصلة المراقبة والتقييم لتلك الأعمال والأنشطة.

فيما يلي بعض العوامل التي تساهم في تحسين الاستفادة من عمليات التقييم والمراقبة:
O القدرة على التعامل مع المقاومة للقرارات:

• لن يتقبل الجميع التغيير الذي تقرّه قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية بصدرٍ رحب. وهناك عدة أسباب لمقاومة بعض الناس لعملية التغيير، منها:

- شعور البعض بالارتياح لبقاء الأمور كما هي عليه.
- قلق بعض الأشخاص من حصول تغيير قد يؤثر على إنتاجيتهم أو مستقبلهم أو أدائهم في نظر الآخرين.
- الخوف من الاستعجال لدى البعض في التغيير بسبب عدم التأكد من سير التغيير في الاتجاه الصحيح.
- غياب الرؤية بعيدة المدى عند البعض فهم يعرفون ما يقومون بعمله وما يشاهدونه فقط ولا يحسبون حساباً للمستقبل المتوسط والبعيد.

O زيادة القبول بالتغيير: يمكن زيادة القبول بالتغيير نسبياً من خلال اتخاذ الإجراءات التالية:

- توضيح ضرورة التغيير وأهميته بالنسبة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية وإبقاء أعضائها على اطلاع بالنتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها من خلال المراقبة والتقييم وإشراكهم في اتخاذ القرارات إلى حدٍ ما.
- مساعدة أفراد وقيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية على رؤية الصورة كاملةً ومعرفة أهمية التغيير بالنسبة لهم.
- التركيز على التواصل لإبراز أهم المعلومات والأسباب والفوائد من عملية التغيير.
- التعامل بحكمة مع مشاعر الغضب والخوف والدفاع عن النفس والاستماع إلى الآخرين وإعطائهم الفرصة لإظهار بعض المشاعر السلبية كالإحباط والغضب وغيرها حتى يمكن معالجتها.
- محاولة توضيح الملابسات والأمور المتشابهة لعملية اتخاذ القرارات المصيرية.
- التركيز على دور كل فرد في تحقيق التغيير وبالتالي الفائدة من التغيير بمشاركة الجميع.
- محاولة تمرير التغيير بشكل هادئ وتدرجي عندما يكون ذلك مناسباً حتى يستطيع الجميع التعامل معه وتقبله خطوة بخطوة.

الشكل رقم (٣٢) - نموذج مصفوفة الأهداف والمؤشرات [مثال افتراضي]

الهدف الاستراتيجي / العام	الأهداف الفرعية/ الخاصة (المؤشرات الخاصة بها)	الأهداف الخاصة بها (المؤشرات الخاصة بها)	البرامج (المؤشرات الخاصة بها)	مؤشرات النجاح الكلية (مؤشرات تحقق النتائج والأثر العام)
زيادة الوعي وتعزيز حصول المرأة على حقها في الانتخاب كناخبة ومرشحة في الوقت ذاته	<p>تقديم الدعم السياسي والمؤسسي والخدمات لتعزيز مشاركة المرأة القيادية في الانتخابات كمرشحة.</p> <p>(المؤشرات الخاصة بالهدف الخاص: استبيانات قاعدية ونهاية للقيادات النسائية قبل الحصول على الخدمات وبعدها ومقارنتها مع مرشحات معانات لم يحصلن على الدعم والخدمات، استطلاعات الرأي حول جودة الخدمات المقدمة وتقييمات المربين للمتدربات، تقرير تحليلي عن دور التدريب في تعزيز قدرتهن على الوصول إلى المقاعد البرلمانية والجالس المحليات)</p>	<p>التوعية بحق المرأة في الاقتراع والترشح في الانتخابات البرلمانية والجالس المحلية 2013م.</p> <p>(المؤشرات الخاصة بالهدف الخاص: استبيانات الرأي لتحديد التغيير في الرأي حول مشاركة المرأة القيادية وغير القيادية في العملية الانتخابية، عدد النساء اللواتي أدين رغبتهن في المشاركة في العملية الانتخابية، مرافقة مباشرة لعملية الاقتراع والتعرف على بعض النساء اللواتي قررن المشاركة، عدد المرشحات لا يفسهن في العزل والمديريات المستهدفة: الخ)</p>	<p>تقديم تدريب متكامل للنساء القياديات ليتمكن من اكتساب مهارات الاتصال والتخطيط والتسويق وإدارة الحملات الانتخابية وتطوير خطط وطنية.</p> <p>(المؤشرات الخاصة بالبرنامج: الاستبيانات القاعدية والنهائية، المشروعات والتمارين في الجالات المختلفة وجودتها، مهارات إدارة حملات افتراضية والإجابة على أسئلة إعلامية نافذة، الخ).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • عدد القياديات اللواتي استغفن من خدمات المركز في الجانب الانتخابي. • استبيانات للرأي بشأن التغيير الحقيقي الذي حققته تلك الخدمات بالنسبة للمشاركات. • الفاعلية النهائية للحملات الانتخابية من وجهة نظر الناخبين والناخبات.
	<p>تقديم الدعم السياسي والمؤسسي والخدمات لتعزيز مشاركة المرأة القيادية في الانتخابات كمرشحة.</p> <p>(المؤشرات الخاصة بالهدف الخاص: استبيانات قاعدية ونهاية للقيادات النسائية قبل الحصول على الخدمات وبعدها ومقارنتها مع مرشحات معانات لم يحصلن على الدعم والخدمات، استطلاعات الرأي حول جودة الخدمات المقدمة وتقييمات المربين للمتدربات، تقرير تحليلي عن دور التدريب في تعزيز قدرتهن على الوصول إلى المقاعد البرلمانية والجالس المحليات)</p>	<p>برامج توعية القياديات بحقوقهن في التقدم كمرشحات نياتيات أو مرشحات محالس محلية.</p> <p>(المؤشرات الخاصة بالبرنامج: عدد المشاركات في ورش عمل المناصرة السياسية للمرأة، عدد المنار كين من الأحزاب السياسية، نوع الحضور من صانعي القرارات، التوصيات التي خرجت بها ورش العمل وهل صادق عليها صانعو القرار، الخ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • عدد القياديات النسائيات التي أبدت استعدادها ووقعت استمارة مشاركة أكثر في برنامج تدريب القياديات النسوية الخاص بالمشاركات في الانتخابات، الخ. 	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة مشاركة النساء في العزل والمديريات المستهدفة في الانتخابات الماضية (مقارنتاً بمؤشر قاعدية). • نسبة زيادة النساء اللواتي أدين استعدادهن لترشيح أنفسهن.

من خلال المصفوفة السابقة يتضح لنا ضرورة تطوير إطار منطقي متكامل ومتربط لتحديد أهداف الجمعية/المؤسسة الأهلية بطريقة يمكن قياسها ومعرفة مدى تأثير مختلف البرامج والأنشطة في تحقيق أهدافها العليا. وما يجب عمله هو تنظيم الأهداف بطريقة متدرّجة تسمح برؤية الأهداف بمستوياتها المختلفة ومعرفة المؤشرات التي تربط تحقيق البرنامج/المشروع بالهدف الخاص وأيضاً تلك التي تربط الهدف الخاص بالهدف العام. فمن خلال طرح الأسئلة الملحة في تحليل البيئتين الخارجية والداخلية يمكن معرفة مدى التأثير الذي حققته وتحققه الجمعية/المؤسسة الأهلية على كل المستويات (المخرجات والتأثيرات المباشرة والأثر العام) والتأكد منه باستمرار. ومن خلال آليات المراقبة والتقييم، يمكن التأكد من قدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على مواصلة نجاحها.

في كل الأحوال يجب مراعاة الأمور التالية في عملية تحديد المستويات المختلفة من الأهداف (المؤشرات):

- يجب اختيار رؤية/أهداف استراتيجية مناسبة ومدروسة وفيها تميّز للجمعية/للمؤسسة الأهلية عن بقية الجهات العاملة في المجال ذاته.

- يجب تحديد أهداف عامّة مدروسة بعناية تحقّق النتائج الضرورية لتحقيق الرؤية والرسالة.
- يجب تحديد أهداف خاصّة قابلة للتنفيذ وقابلة للدعم وأن تكون تلك الأهداف واقعية.
- يجب تحديد أهداف بحيث يمكن قياسها (كتحقيق مستوى معيّن من التعليم، أعداد معينة من المستفيدين، نتائج محدّدة يمكن قياسها).
- يجب مراجعة الأهداف باستمرار والاستفادة من التجارب السابقة وتجارب الغير والتأكد من استمرار فاعليتها وإمكانية تحقيقها.
- يجب أن تساعد الأهداف الخاصّة على ربط المخرجات بالأهداف العامّة.
- يجب تطوير مؤشرات (ات) لكل هدف ولكل مستوى من الأهداف ليساعد على معرفة الترابط بين المستويات المختلفة من الأهداف.

إعداد الخطط التنفيذية

بعد أن يتم تحديد الأهداف والمخرجات المطلوب تحقيقها بوضوح ومعرفة القضايا التي ستواجه الجمعية/ المؤسسة الأهلية وإمكانياتها ومواردها المتوفرة لمواجهة التحديات وتلبية الاحتياجات، تأتي خطوة هامة تتمثل في التخطيط خطوة بخطوة لتنفيذ ما حدّته الجمعية/ المؤسسة الأهلية من أهداف على أرض الواقع. وتدعى تلك الخطوة بالتخطيط التنفيذي، وهو التخطيط الذي يقوم على أساس توفير المعلومات والخطط الخاصة بالتنفيذ والإجابة على الأسئلة التالية المتعلقة مباشرة بتنفيذ الأنشطة: ماذا؟ كيف؟ من؟ ما هي الموارد المطلوبة؟ خلال فترة كم؟ إلخ. ويعتبر التخطيط الدقيق لتنفيذ الأنشطة عاملاً أساسياً في نجاح الخطة الاستراتيجية في نهاية المطاف. حيث أن الخطط التنفيذية تُترجم الطموحات المقدمّة في الخطة الاستراتيجية إلى حيز الواقع.

والتخطيط كما ذكرنا في بداية الدليل هو سلوك يومي وليس مجرد حقائق ومعلومات ودراسات. فإذا كان الشخص حريصاً على تحري الدقة في البحث، فإن حرصه سيقوده إلى طرح كل الأسئلة الهامة بما في ذلك تلك المتعلقة بجوانب الضعف والقصور. لكن بعض مسئولى المنظمات والجمعيات/ المؤسسات الأهلية يفضّلون تجنّب الحديث عن جوانب الضعف لدى مؤسساتهم. وتأتي ردة الفعل تلك في كثير من الأحيان بسبب الإحساس بالفشل والخوف من الاعتراف به. فقد يعتقد الفرد أنه إذا اعترف ولو على المستوى الشخصي بأي مشكلة، فإنه قد يُتهم بالتقصير أو عدم الكفاءة وغير ذلك. بينما الحقيقة هو أنه إذا تمكّن الشخص من التغلّب على خوفه واعترف بالأخطاء والاختلالات في وقت مبكر وتعامل معها بما تستحق، فإنه سيتمكّن من تحقيق أفضل النتائج دون شك، وبالتالي فإنه سيحقق نجاحاً تلو الآخر.

ولا شك في أن أبرز خطة تنفيذية هي الخطة التنفيذية العامّة (الشاملة) للبرامج والأنشطة. ويأتي في هذه الخطة تفصيل أهم البرامج والأنشطة الكبيرة المتفرّعة من الأهداف العامّة والأهداف الخاصّة، وكذا الفترة الزمنية لتنفيذها والموارد البشرية والمالية الضرورية لذلك والمؤشرات التي تساعد على معرفة النجاح من الفشل في التنفيذ، إلخ. وفي هذه الخطة يجب أن تكون الأهداف "ذكية" (SMART). وتكون كذلك إذا ما توفّرت فيها الصفات التالية:

- (1) محدّدة Specific،
- (2) قابلة للقياس Measurable،
- (3) قابلة للتحقيق Achievable،
- (4) واقعية Realistic،
- (5) يتم تنفيذها خلال فترة زمنية محدّدة Time Bound

ويجب التنبيه إلى أن الخطط التنفيذية هي وثائق تتغير باستمرار. حيث يتم تطويرها في بداية المشروع أو النشاط، ثم تتم مراجعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها لا تزال مناسبة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، وبالتالي رؤية ورسالة الجمعية/المؤسسة الأهلية. ويحصل التعديل بمجرد حصول أي تغيير مؤثر على سير أو نجاح أي مشروع من المشروعات المنفذة. وبالنسبة للمشروعات، فإن الخطة التنفيذية هي المرجع الأول والأخير لطريقة عمل المشروع وتحقيق مخرجاته وأهدافه. فعندما يتقدم نشاط أو يتأخر نظراً لاحتياجات مدروسة، يتم تعديل تلك المعلومات في الخطة التنفيذية للمشروع. فالخطة التنفيذية العامة التي يتم تطويرها كجزء من وثيقة الخطة الاستراتيجية تمثل خطة أولية تقديرية لكيفية تنفيذ مجمل الأنشطة معاً وتحديد مخرجاتها الكلية، لكن لا يعني ذلك عدم إمكانية إجراء تغييرات في الخطط التنفيذية التفصيلية للمشروعات في مراحل لاحقة إذا تطلب الأمر ذلك.

أما الخروج عن الخطة التنفيذية أثناء التنفيذ فعادةً ما يعطي إشارة على عدم فاعلية التنفيذ أو عدم دقة التقدير لمخرجات الخطة في أحسن الأحوال، إلا عندما يكون الخروج عن الخطة لأسباب خارجة عن إرادة الجمعية/المؤسسة الأهلية. وفي كل الحالات لا بد من إبلاغ الجهات الداعمة بأي تغيير كبير يحصل في الخطة لمثل تلك الأسباب. وفي حالة اضطرارها لاتخاذ إجراءات أو تعديلات كبيرة فالأفضل أن تقوم بمناقشة تلك التعديلات مع الجهات المانحة قبل البدء بتنفيذها.

وتقدم الملحق مع هذا الدليل نموذجاً افتراضياً من تلك الخطط لإعطاء فكرة عامة عن نوع الخطط التي يمكن تطويرها من هذا النوع ونوع المعلومات التي توفرها. لكن هذا النموذج ليس مثالياً بالضرورة، كما أنه ليس الوحيد. والغرض منه هو توضيح الصورة للمستفيدين من هذا الدليل بشأن محتويات الخطة التنفيذية. وتعمل الخطط التنفيذية العامة على تحقيق الأولويات التي حددتها الخطة الاستراتيجية وترجمتها إلى أنشطة ومخرجات وأدوات محددة للتنفيذ. كما تلخص الخطة التنفيذية مجمل البرامج والأنشطة داخل الخطة الاستراتيجية في مصفوفة واحدة ليسهل النظر إليها ككل متكامل. من ثم يتم تفصيل كل مشروع في خطة تنفيذية مستقلة تحتوي على مزيد من التفاصيل. وتستخدم تلك الخطة التنفيذية التفصيلية الخاصة بالمشروعات من قبل مسئولى البرامج والقيادة التنفيذية لأغراض التنفيذ وتوزيع الموازنات ومراقبة وتقييم التنفيذ وفقاً لمعايير محددة أثناء وبعد التنفيذ.

تطوير الهيكل واللوائح التنظيمية

تأتي هذه الخطوة بعد مرحلة تحديد الأهداف الخاصّة/الفرعية والبرامج. ويمكن تنفيذها في وقتٍ متزامن مع تطوير أنظمة المراقبة والتقييم وكذلك الخطط التنفيذية. فالهيكل التنظيمي واللوائح لها ارتباطٌ كبير بالأهداف التي حدّتها الجمعية/المؤسسة الأهلية لنفسها وكيفية تحقيق تلك الأهداف. كما أن اللوائح التنظيمية والخطط التنفيذية تساعد في تحديد متطلبات العمل للجمعية/للمؤسسة الأهلية من الطاقم التنفيذي والقيادي. وباعتباره أحد أهمّ اللوائح التنظيمية، فإن الهيكل التنظيمي قد يخضع لتعديل خلال هذه المرحلة إذا كانت هنالك احتياجات من الموارد البشرية لم يتم تلبيتها بعد في الهيكل السابق أو تبين تركيز تلك الموارد في جوانب غير ضرورية.

كما أنه بدون لوائح تنظيمية مناسبة لن تتمكن الجمعية/المؤسسة الأهلية من تحقيق الأهداف، حتى وإن توقّرت لديها الموارد البشرية والمالية. حيث أن اللوائح التنظيمية تنظّم "كيفية تنفيذ العمل" وبالتالي فإنه يضمن ترابط وفاعلية الجهود وعدم تداخلها وتعارضها، وكذلك بقاء الجمعية/المؤسسة الأهلية ثابتة على أهدافها وعلى القيم الثابتة في نظامها الأساسي بدون تشويش. وعند مراجعة الهيكل التنظيمي، يتم أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

- قد يظهر احتياجٌ جديد لمهمة/عملٍ ما لم يكن مشمولاً في الهيكل التنظيمي السابق.
- قد تستنتج الجمعية/المؤسسة الأهلية بأن هنالك وظائف زائدة عن الحاجة في الهيكل التنظيمي بناءً على تحليل البيئة الداخلية.
- قد تتبين الحاجة إلى إعادة ترتيب المهام وتوزيعها بين الإدارات المختلفة وطريقة ارتباطها ببعضها البعض أو بالإدارة التنفيذية.
- كما قد تظهر مشكلات في أداء بعض المهام داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية تتطلب نقل أو استبدال بعض الموظفين أو إعادة توصيف وظائفهم (ولكن في هذه الحالة يجب إلزام الحرص على عدم زعزعة ولاء العاملين أو إفزاعهم من تأثير التغيير على زملائهم).
- قد تظهر مشكلات في عملية التواصل والتفاعل الإداري بين الإدارات المختلفة.
- قد تظهر اختلالات أو تداخلات في المسؤوليات والصلاحيات.
- قد يتبين ضرورة إضافة مهام جديدة لبعض العاملين.
- وبالمقابل، قد يتبين ضرورة حذف مهام عن البعض الآخر.

وبالتالي فإنه لا بدّ من أخذ تلك الاعتبارات وغيرها بعين الاعتبار، والتعامل معها بشكلٍ يتناسب مع توصيات نتائج تحليل البيئتين الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الفرعية لتحقيق الأهداف والأولويات. وتهدف جهود إعادة الهيكلة في الأساس إلى تعديل آليات العمل بشكلٍ يحقّق أكبر فاعلية ممكنة في الأداء حتى تتناسب مع احتياجات تحقيق أهداف المرحلة القادمة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ولذا، فإن الهيكل التنظيمي يحدّد المهام لكل إدارة ولكل وظيفة والمتطلبات والمهارات المطلوبة لتأدية تلك الوظيفة بغض النظر عن الشخص الذي يتولى مسؤولية تلك المهمة داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية في الوقت الراهن.

أما اللوائح التنظيمية والسياسات والأنظمة الإدارية جملتها (والتي تدعي في كثير من المؤسسات الأهلية بمنظومة الإدارة للشركات-Company Management System)، فعادةً ما تنقسم إلى مستويين أو ثلاثة مستويات بحسب مستوى التفصيل المطلوب في الإجراءات وحجم الجمعية/المؤسسة الأهلية ونوع التحديات التي تواجهها وكذلك الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تلك الإجراءات. وفي الجمعيات/المؤسسات الأهلية يجب محاولة تطوير أهم اللوائح والسياسات التي تخدم مباشرة في تحسين الأداء والثبات على المبادئ والقيم وتحديد وتقسيم الأدوار بين العاملين وتوضيح الإجراءات بشكلٍ يؤمّن الترابط والتكامل داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية. فكثرة اللوائح تشتت تركيز العاملين عن الجوانب الأهم من تلك المنظومة الإدارية، وبالتالي فإنها قد تعطي نتيجة عكسية. وبالمقابل، فإن غياب تلك اللوائح والسياسات والإجراءات يعيق قدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على ضبط إجراءاتها وتقييم الأداء على أساس عادل من السياسات والإجراءات المتفق عليها والمعتمدة والمعلنّة رسمياً. كما أن غياب الوضوح في الإجراءات والقيم يسبب نزاعات داخلية كثيرة من شأنها التأثير سلباً على سير العمل وعلى نفسية العاملين في الجمعية/المؤسسة الأهلية يوماً بعد يوم.

وبذلك فإن مراجعة الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي للمهام ضروريّ جداً لضمان انسجام آليات العمل مع أهداف الخطة الاستراتيجية للجمعية/المؤسسة الأهلية خلال الفترة القادمة. كما أن جهود إعادة الهيكلة يمكنها أن ترسل رسائل قوية لها تأثيرات كبيرة على العاملين بعضها إيجابية (بشأن جدية المنظمة لتفعيل دورها) أو سلبية (خلق الذعر وعدم الاستقرار الوظيفي، فعلى سبيل المثال، إذا قررت جمعية/مؤسسة أهلية ما بتعديل هيكلها التنظيمي بحيث تقسم المهام إلى "فرق عمل" بدلاً من إدارات بحسب التخصصات الفنية، فإن ذلك قد يعطي إشارة قوية للعاملين في الجمعية/المؤسسة الأهلية بحصول تغيير في توجهات الجمعية/المؤسسة الأهلية وثقافة العمل لديها. فالمفهوم من هذه الخطوة أيضاً هو أن الجمعية/المؤسسة الأهلية تسعى إلى إعطاء مزيد من الصلاحيات للمشاريع والقيادات المتوسطة مثلاً وإلى ترسيخ قناعتها بوحدة الهدف على مستوى المشروع. كما أن تحديد التوصيف الوظيفي للمهام يعطي إشارة قوية بمراجعة الأداء من خلال

معرفة ما يجب على كل وظيفة أن تفعل بغض النظر عن الشخص الذي يشغل تلك الوظيفة في الوقت الراهن. ويجب التعامل مع هذا الوضع بشكلٍ حذر حيث أن العاملين قد تقلّ عزيمتهم للمشاركة الفاعلة إذا ساورهم الإحساس بأنهم قد يخسروا وظائفهم في حال تبين عدم قدرتهم على أداء تلك الأعمال بشكلٍ جيّد. وبهذا فإنهم قد يشكّلون قوة مقاومة للتغيير ويقفون عقبة أمام تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية. كما يجب التقليل من حجم التغيير ليبقى في حدود الضروري، وعمله بشكلٍ تدريجي ومدروس، واتخاذ مبدأ التواصل الحذر مع العاملين لإدارة المشاعر المترتبة على عملية التغيير.

وتأتي أنظمة المراقبة والتقييم لضمان مواصلة تحقيق الفاعلية من خلال أداء المهام المختلفة وضمان ترابطها وتنبيه قيادات الجمعية/ المؤسسة الأهلية بوجود أي اختلالات أو خروج عن المسار أو على العكس من ذلك بتحقيق نتائج إيجابية ملموسة.



ملخص الوحدة

- تأتي الأهداف الخاصّة/الفرعية كأجزاء متفرّعة من الأهداف العامّة. ويجب أن تكون كل الأهداف مترابطة بشكلٍ وثيق وتدعم بعضها بعضاً. كما أن عملية تطوير الأهداف تعتبر فنّ وتحتاج إلى مهارة عالية. وتمثّل هذه المرحلة خطوة هامّة من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي ولا يمكن للجمعية/ للمؤسسة الأهلية أن تحقّق أي نجاح ما لم تكن لديها القدرة على تحديد أهداف واقعية ومدروسة وتقييم النجاح في تنفيذها بشكلٍ مستمر.

- كما أنه لا يمكن أن تتحقّق رؤية الجمعية/المؤسسة الأهلية وأهدافها المختلفة إلا من خلال أنشطة محدّدة وبرامج تقدّم خدمات أو مخرجات محدّدة للمستهدفين وبشكلٍ مباشر. وتعتبر المستويات المختلفة من الأهداف كالشجرة التي تتفرع من اللحاء (الرؤية)، إلى فروع (أهداف عامّة) ومنها إلى فروع أصغر (الأهداف الخاصّة/الفرعية)، ومن ثمّ إلى أغصان (برامج/مشروعات/أنشطة). وتقدّم تلك الشجرة ثماراً محدّدة تخدم المستهدفين (المخرجات).

- هنالك قاعدة إدارية مفادها أنه لا يمكن ضمان تحقيق أي مشروع ما لم تتمّ مراقبة تنفيذه وقياس نتائجه بشكلٍ مستمر. لذلك، فإن المراقبة والتقييم يعتبران أداتان فاعلتان لا بدّ منهما لضمان تحقيق النتائج المطلوبة أولاً بأول. وإذا كانت البرامج لا تعطي النتائج المطلوبة فإن المراقبة والتقييم هي الوسيلة لمعرفة ذلك في وقتٍ مبكر، وبالتالي تفادي الفشل في تحقيق الأهداف العليا للمشروع وللجمعية/ للمؤسسة الأهلية ككل.

- من هنا يتضح أن المراقبة: هي مهمة إدارية مستمرة تعطي إدارة الجمعية/المؤسسة الأهلية المعلومات اللازمة لمراقبة النتائج أولاً بأول. أما التقييم: فهو عملية مراجعة تحصل في وقتٍ مخططٍ له مسبقاً وتهدف إلى تقييم مستوى النجاح الذي حققته البرامج أو المشاريع بشكلٍ منهجي وبطرق مدروسة ومحدّدة مسبقاً في مراحل هامّة ومحورية في التنفيذ.

- تساعد عمليات المراقبة والتقييم في تحقيق الفعالية والكفاءة من خلال تحقيق النتائج المطلوبة (المخرجات) بأفضل وأقل الموارد والجهود الممكنة، وتحقيق الأثر العام في الوقت ذاته، وهو الأثر بعيد المدى من كل المخرجات والخدمات المقدّمة للمستهدفين من البرامج المختلفة والنتيجة النهائية التي تأسست الجمعية/المؤسسة الأهلية لتحقيقها.

- لا بدّ لنا من وقفة سريعة عند تعريفات بعض المصطلحات المذكورة هنا. فالمخرجات (Outputs): هي النتائج أو المنتجات أو الخدمات المباشرة التي تنتجها أعمال وأنشطة الجمعية/المؤسسة الأهلية للمستهدفين. وفي المستوى الذي يلي المخرجات، نجد الآثار المباشرة/النتائج (Outcome) وهي التأثيرات المباشرة التي تنتج عن تحقق المخرجات وتحقّق المستوى المتوسط من أهداف الجمعية/المؤسسة الأهلية على المدى المتوسط، وهو المستوى الذي يمكن قياس أثره بشكلٍ واضح وملموس. أما الأثر العام (Impact) فإنه يتمثّل في الأثر النهائي الذي ينتج بشكلٍ تراكمي من خلال تحقّق



المخرجات والآثار المباشرة/النتائج والذي يرتبط مباشرةً بتحقيق رؤية الجمعية/المؤسسة الأهلية ورسالتها على المدى البعيد.

– لماذا نحتاج للمراقبة والتقييم؟

هناك العديد من الفوائد التي تعود على الجمعية/المؤسسة الأهلية من إجراء عمليات المراقبة والتقييم، نورد منها ما يلي:

- تحديد المشكلات في التخطيط أو التنفيذ في وقت مبكر.
- عمل إصلاحات وتحسينات في الأعمال المخطط لها بحسب الحاجة.
- مساعدة الجمعيات/المؤسسات الأهلية على معرفة أسباب تلك المشكلات/الاختلالات.
- التوصل إلى حلول لها.
- تزويد الجمعية/المؤسسة الأهلية بالمعلومات عن جودة التنفيذ أولاً بأول.
- تشجيع الجمعية/المؤسسة الأهلية على اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.
- زيادة قدرة الجمعية/المؤسسة الأهلية على تحقيق تنمية حقيقية لمصلحة المستهدفين.
- توثيق النجاحات التي تحقّقها الأنشطة بشكل منهجي مثبت علمياً بحسب الممارسات الجيدة المعروفة عالمياً.

– يجب أن تبدأ عملية التخطيط للمراقبة والتقييم منذ أول مراحل التخطيط. حيث أن الأهداف يجب أن يكون لديها مؤشرات واضحة يمكن قياسها لمعرفة قدرة أي نشاط على تحقيق المخرج/الأثر المباشر في وضع المستهدفين. ومن الضروري تحويل معظم نتائج تحليل البيئتين إلى أرقام حتى ولو كانت تتعلق بمؤشرات نوعية (جوانب متعلقة بتأثيرات غير معدودة من المخرجات). ورغم صعوبة ذلك، إلا أنه يمكن التعبير عن كل المعلومات النوعية باستخدام أوصاف محدّدة للتفريق بينها (مثل ممتاز، جيد، مرضي، غير مرضي، وهكذا) وحصر عددها أو نسبها على هذا الأساس. وبدون تحديد طريقة للقياس سيكون من الصعب تحديد ما إذا كان النشاط قد ساعد على تحقيق أهداف الجمعية/المؤسسة الأهلية أم لا.

– تعتمد عملية تطوير أنظمة المراقبة والتقييم على تحديد الأسئلة التي يجب الإجابة عليها وتحديد طرق جمع المعلومات المطلوبة وكذا المسؤوليات. ويتأتى ذلك من خلال النقاشات الجماعية داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية ومن خلال تحديد آليات للمراقبة المستمرة من قبل الإدارة التنفيذية وآليات التقييم وفتراته وكذا المواضيع التي سيركّز عليها ذلك التقييم. وتأتي تقارير التقييم بصورة دورية لتوضّح كيف تمّت عملية التنفيذ ولتعطي قيادة الجمعية/المؤسسة الأهلية صورة أوضح بشأن مدى فاعلية تلك الأنشطة والبرامج في تحقيق الأهداف العليا للجمعية/المؤسسة الأهلية.



- يجب أن يتم جمع كل المعلومات الضرورية لإعطاء معنى لعمليات التقييم والمراقبة. حيث يجب جمع المعلومات (الكميّة) التي عادةً ما تكون موجودة على شكل أرقام واحصائيات (مثل عدد المتدربين أو المستفيدين، عدد ورش العمل، التكلفة، عدد المشاريع، الخ). كما يجب جمع المعلومات النوعية (المتعلقة بالجوانب غير الملموسة من الأداء والأثر) والتي عادةً ما تكون غير موجودة على شكل أرقام بطبيعتها ما لم يتم ترجمتها على شكل أرقام. وتشمل هذه المعلومات النوعية مثلاً انطباعات الناس أو حجم الاستفادة من برنامج توعوي في تغيير المواقف تجاه قضية معيّنة، وهكذا. كما يجب مقارنة المعلومات حول الوضع قبل التدخّل وبعده لمعرفة حجم التغيير الذي حصل بمساعدة المشروع أو النشاط، ومن خلال الاستفادة من المعلومات القاعدية عن الوضع.

- تشمل البيانات القاعدية (التي تصف الوضع قبل تنفيذ برامج الجمعية/المؤسسة الأهلية) ما يلي: معلومات عامّة عن الوضع قبل التدخّل، ومعلومات خاصّة عن الفئة المستهدفة وعلاقتها بالقضية وآراء تلك الفئة وغيرها، وكذلك دراسة وتحليل لتلك المعلومات واستنتاجات حول الأمور التي قد تنجح وتلك التي ليس لها فرصة نجاح من أعمال الجمعية/المؤسسة الأهلية.

- تعتبر تقارير المراقبة والتقييم الأداة المناسبة لإبلاغ قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية بوضع الجمعية/المؤسسة الأهلية وأدائها في وقتٍ ما ويساعدها بالتالي على تحسين أدائها والتعلّم من التجارب السابقة في المستقبل أو حتى الترويج لبرامج أخرى جديدة مبنية على أساس النجاح الذي حققه أحد البرامج السابقة لمصلحة المستفيدين.

- يمكن تبسيط عملية تطوير وفهم الأهداف ونتائجها ومراقبة وتقييم تنفيذها من خلال وضعها جميعاً في جدول/مصفوفة واحدة مقابل بعضها البعض. ويجب أن يوضّح الجدول الروابط بين الأهداف ومؤشراتها والآثار النهائية التي تسعى الأنشطة المختلفة لتحقيقها. ويساعد ذلك أيضاً على مواصلة عملية المراقبة والتقييم.

- من بين أهم خصائص عمليات المراقبة والتقييم الناجحة هو وجود خطط تنفيذية واضحة تكتمل فيها: قائمة بالأنشطة التي تسعى البرامج المختلفة لتحقيقها بشكل قابل للقياس، وتحديد الموارد المالية والبشرية والعينية الضرورية لتنفيذ المشروع/النشاط، وتحديد الفترة الزمنية لتنفيذ الأنشطة المختلفة وكذلك مؤشرات القياس وطريقة المراقبة والتقييم.

- يجب أن تكون الأهداف للأنشطة والبرامج المختلفة "ذكية" (SMART)، أي أن تكون: محدّدة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ويتم تنفيذها خلال فترة زمنية محدّدة.

ويتم في الخطة الاستراتيجية تقديم الخطة التنفيذية العامّة فقط لتوضيح ترابط المكونات الأساسية لأعمال الجمعية/المؤسسة الأهلية مع بعضها البعض. أما الخطط التنفيذية التفصيلية للمشاريع فيتم تطويرها لاحقاً وتتغيّر باستمرار بحسب المتغيرات التي تحصل في وقت حصولها.



- تنظّم اللوائح التنظيمية كيفية تنفيذ البرامج/المشروعات وكيفية تعامل الموظفين والشركاء مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف. وبدون لوائح تنظيمية مناسبة لن تتمكن الجمعية/المؤسسة الأهلية من تحقيق أهدافها والثبات على القيم الراسخة في نظامها الأساسي. ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد اللوائح التي توزع الأدوار والمهام بين العاملين في الجمعية/المؤسسة الأهلية والمشروع بشكل يضمن تحقيق النتائج المطلوبة.

- في الختام يجب الانتباه إلى أن عملية تطوير وتنفيذ خطة استراتيجية تعتبر عملية تغيير كبيرة في الجمعية/المؤسسة الأهلية. وبالتالي، فلا بد من التعامل بعناية مع وجهات النظر المختلفة ومراقبة التوجهات التي تعارض عملية التغيير داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية. فإذا كانت هنالك مجموعة كبيرة من المعارضين لفكرة التغيير فإنهم سيبدلون قصارى جهدهم، وبشكلٍ معلن أو خفي، لعرقلة جهود التغيير. لذلك فمن الضروري اعتماد مبدأ الإقناع والأخذ بآراء الآخرين وإشراكهم في بعض المسئوليات في عملية التخطيط. ويعتبر هذا تحدياً كبيراً لكل الجمعيات/المؤسسات الأهلية التي تقرر مراجعة وتغيير اتجاهها. فحتى إذا كانت الخطة الاستراتيجية متكاملة وفاعلة، فإن عملية التغيير قد تفشل تماماً إذا لم يتم التعامل مع حركات مقاومة التغيير الداخلية بحكمة فائقة وانتباه متواصل.

الخاتمة:

وفي الختام، وكما ذكر الكاتب المعروف في مجال الإدارة قيري هامل في كتابه "قيادة ثورة التغيير": "إن عصر التقدّم قد بدء بالأمل... وانتهى بمزيدٍ من التوتّر... والأحرى أن الأشخاص الذين يفاجئهم المستقبل لم يكونوا منتبهين منذ البداية...". والمقصود هنا هو أن بعض الناشطين في أي مجال تصيبيهم الغفلة والتخاذل عن طرح الأسئلة الهامّة التي تؤثر على عمل جمعياتهم/مؤسساتهم الأهلية وعلى مستقبلها. وقبل أن يدركوا مدى غفلتهم يجدوا أنفسهم قد فاتهم الأوان وصار الحلّ للمشكلات المتراكمة صعباً أو غير ممكناً. وفي مقالٍ آخر للكاتب ذاته بالتعاون مع الكاتبة ليسانس فاليكانغس يقول الكُتّاب: "تزداد سرعة الدوامّة في عالم الأعمال عن قدرة المنظمات والشركات على تنمية قدراتها وعلى المواكبة وإدارة متطلباتها".

وأحد أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي هو إيضاح الصورة وتوجيه القدرات والموارد وتنفيذ أفضل الأنشطة والبرامج نحو تقديم أفضل نتائج ممكنة. وفي ذلك يقول كلايتون كريستنسن ومات ماركس وهاورد ستيفنسون في مقالٍ مشتركٍ لهم: "إن المهمّة الرئيسيّة في الإدارة تكمن في توجيه العاملين معاً بشكلٍ منهجي نحو تحقيق الأهداف. إنها مهمّة معقّدة وتزداد تعقيداً عندما يحتاج المديرون لإحداث تغييرات في سلوك الآخرين". لكن الإدارة وحدها لا تكفي، فلا بد من مهارات وأدوات تساعد الجمعية/المؤسسة الأهلية على "القيادة"، أي أن تتمكن الجمعية/المؤسسة الأهلية من تحديد الوجهة التي ستصبّ فيها كل تلك الجهود والموارد ومواصلة مراقبتها والاحتراف في محاولة تحقيق أفضل النتائج بدون توقّف.

فإذا قرّرت الجمعيات/المؤسسات الأهلية في اليمن تغيير واقعها نحو الأفضل، فإن عليها تغيير قناعاتها أولاً. ومن ثمّ، فإنها ستحتاج إلى إتباع منهجية علمية واضحة ومدروسة تستند على المعلومات الدقيقة عن البيئتين الخارجية والداخلية والتخطيط خطوة بخطوة ومراجعة خططها وتأثيراتها بشكلٍ مستمر. ويأتباع تلك الخطوات، بالإضافة إلى التحلّي بالحكمة في اتخاذ القرارات عن اطلاع، ستتمكن الجمعيات/المؤسسات الأهلية في اليمن من تحقيق نهضة تنموية حقيقية كمكمل لدور الدولة والقطاع الخاصّ باعتبارها من المجتمع واليه.

ومن خلال هذا الدليل نأمل أن نكون قد استطعنا أن نبسط قراء هذه المادة الغنيّة والمتشعبّة التي تجمع بين كثير من العلوم، وأن نقدّم لهم الكثير من المعلومات والمعارف العلمية والعملية التي تساعد على إعداد وتنفيذ خطط استراتيجية فاعلة. كما نتمنى أن تسعى الجمعيات / المؤسسات الأهلية في اليمن ليس فقط لإعداد خطط استراتيجية مدروسة، وإنما لتبني رسالة التخطيط الاستراتيجي كسلوك وتطبيقها في كل أمور جمعياتهم/مؤسساتهم الأهلية.

مع تمنياتنا للجمعيات/للمؤسسات الأهلية

بالنجاح والتوفيق

ملاحق

الملحق رقم (أ)

مرجع بالتعريفات المختصرة للمصطلحات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي

المصطلح	التعريف المختصر
الاستراتيجية	الأهداف الأهم (التي تتضمنها الرؤية والرسالة) للمنظمة وكيفية تحقيقها وكذلك الإجراءات والأنشطة والموارد التي تضمن تحقيق الأهداف وبالتالي توجد توحيد وتناغم وتركيز في جهود كل العاملين في المنظمة باتجاه الأهداف الأهم
الخطة الاستراتيجية	الوثيقة التي ترسم الخطوط العريضة التي تساعد المنظمة على تحقيق استراتيجيتها وأهدافها الأهم وتشرح خطوة بخطوة كيف ستقوم المنظمة باختيار أولوياتها ومن ثم تنفيذها ومراجعتها بعد ذلك. وتركز هذه الوثيقة على الأولويات التي تساعد على تحقيق الرؤية والرسالة وتحقيق الفاعلية القصوى من كافة أنشطتها. وتقدم هذه الوثيقة أيضاً وصفاً لنتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وبيان الموارد الأساسية والخطة التنفيذية العليا للمنظمة استفادةً من قدرات المنظمة وموقعها الاستراتيجي
عملية التخطيط الاستراتيجي	العملية التي تمر بها المنظمة من أجل تطوير خطتها الاستراتيجية. وتعتبر طريقة عمل وسلوك يشمل اتخاذ عدة خطوات ومراحل كبيرة وهامة ومنهجية تضمن تحقيق الرؤية والرسالة. كما تشمل عملية منسقة ومنظمة تضم العديد من الفاعلين في المنظمة لتحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية والخروج باتفاق حول الأولويات التي تحقق الرؤية والرسالة وتساعد المنظمة على تطوير أدائها والتفاعل بشكل إيجابي وسريع مع المتغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية. وتشمل أيضاً وصفاً لأهم الأنشطة التي ستقوم بها المنظمة من أجل تحقيق تلك الأهداف الأهم والأولويات
الإدارة الاستراتيجية	طريقة عمل ومنظومة إدارية متكاملة تعطي المنظمة القدرة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية بفاعلية وبسرعة وبالتالي اختيار أولوياتها. كما يعتمد هذا النهج الإداري على تبني أفضل الإجراءات المدروسة لتحسين أدائها ومراقبة الإنجاز واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق الرؤية والرسالة وتحقيق أفضل أثر ممكن في إطار الموارد المتوفرة
الأهداف الاستراتيجية	الأهداف العامة الأهم بالنسبة للمنظمة التي سوف تركز المنظمة مواردها وجهودها لتحقيقها خلال السنوات القادمة وتحقيق الرؤية والرسالة للمنظمة. وهي أيضاً الأهداف التي، ما إن تحققت، تكون المنظمة قد استطاعت تحقيق رؤيتها ورسالتها معاً مستفيدةً بالتالي من قدراتها وإمكاناتها ومواردها
عملية التخطيط البرامجي	عملية يتم فيها تحديد الإجراءات والأنشطة والموارد التي يمكن من خلالها تحقيق نتائج أو منتجات أو خدمات معينة تحقق هدف أو أهدافاً معينة. وتشمل تلك العمل وسائل للمراقبة والتقييم لضمان تحقيق النتائج المطلوبة في الوقت المناسب والتنفيذ والإشراف الفاعلين من قبل الفريق التنفيذي للمنظمة
الخيارات/البدائل الاستراتيجية	الاتجاهات والمجالات الأهم بالنسبة للمنظمة التي تجمع بين قدرات المنظمة والفرص المتوفرة لديها في البيئة الخارجية. وهي اتجاهات/مجالات اختارتها المنظمة لنفسها لكونها الأقرب من تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها معاً. وتأتي هذه الخيارات بعد مراجعة دقيقة للبيئتين الخارجية والداخلية وتحليل سوات للمفاضلة بينها والأفكار الجديدة المتفق عليها بين أعضاء الفريق حول جوانب التميز وجوانب التخصص وألية تحقيقهما معاً

المصطلح	التعريف المختصر
الموقع الاستراتيجي	تعبيرٌ مختصر عن البدائل الاستراتيجية التي اختارتها المنظمة لنفسها وتصف تحديداً جوانب التميّز وجوانب التخصص لدى المنظمة. ويتم التعبير عن ذلك الموقع الاستراتيجي في صياغة الرؤية وفي كل الوثائق التي تعرّف دور ونشاط المنظمة
تحليل البيئتين (الخارجية والداخلية)	عملية بحث منهجية ومتكاملة للتعرف بدقة على الوضع/الأوضاع في البيئة الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية، وكذا الفئة المستهدفة والجهات التي لها تأثير على نشاط المنظمة، الخ)، وكذلك الوضع الداخلي (طريقة التنظيم والعمل والقدرات الفنية والإدارية والبرامج السابقة، الخ). وتعطي هذه العملية إجابات للأسئلة الأهم التي يتم طرحها أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل اتخاذ قرارات بشأن أولويات وأهداف المرحلة القادمة
الرؤية	تعبير مختصر عن الوضع المأمول الذي تسعى المنظمة لتحقيقه خلال بضع سنوات (عادةً متوسطة المدى). وتمثل تلك العبارة حافظاً للمنظمة وتصوراً عن إمكانياتها وتطلعاتها وجوانب تميّزها. كما أنها تصف اتجاهات المنظمة وكيف تحبّ أن يراها الآخرون ملاحظة: لا توجد رؤية صحيحة ولا رؤية خاطئة فالمسألة نسبية وعائدة على مدى الأثر الذي تحققه صيغة الرؤية للمنظمة من فائدة (مثلاً استقطاب جهات داعمة أو متعاونة، استقطاب الفئات المستهدفة، تحفيز العاملين في المنظمة، الخ). ويجب أن تكون الرؤية نابعة عن قناعات قيادات المنظمة ومرتبطة بأهداف وأولويات المنظمة خلال السنوات القادمة
الرسالة	تعبير عن جزئيتين متكاملتين المهمة: وهي السبب الذي قامت المنظمة من أجل تحقيقه والمجالات التي لن تخرج المنظمة عنها والفئات التي ستبقى المنظمة قائمة لخدمتها القيم الأهم: وهي المبادئ والقيم الأهم التي سوف تلتزم المنظمة بها باستمرار مهما كانت الظروف والتي تعتبر جزءاً متأسلاً من سبب وجود المنظمة وهويتها (قد يكون من المفيد التعبير عن تلك القيم بشكل مفصل في السياسات واللوائح الداخلية للمنظمة أيضاً ملاحظة: هنالك جدل كبير حول استخدام هذا المصطلح حيث أن المقابل له باللغة الإنجليزية (مصدر معظم الدراسات حول الموضوع) هو «المهمة» فقط. لكن، ونظراً لكون الرسالة تشتمل أيضاً على القيم الأهم والتي تتضمن أيضاً الأهداف النبيلة التي يجسدها عمل المجتمع المدني فقد «اختار هذا الدليل» الرسالة» بحيث تشمل كلاً من «المهمة» و«القيم الأهم»

الملحق رقم (٢)

نموذج خطة تنفيذية عامة

الملحق رقم (2) - نموذج خطة تنفيذية عامة

مؤشرات التطبيق والرقابية الأبرز	2007												البرنامج	الهدف الفرعي الخاص/الترجي	الهدف العام للعام (1)	
	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر				
														(1) برنامج	هدف (أ)	
														(2) برنامج	هدف (ب)	
													(3) برنامج			
													(4) برنامج			
														(5) برنامج	هدف (ت)	
													(6) برنامج			
													(7) برنامج			
														(8) برنامج	هدف (د)	

الشكل رقم [05]

الخارطة الزمنية لمرحلة تدريب وإعداد الخطة الاستراتيجية للجمعيات / للمؤسسات الأهلية

3 أيام	5 أيام	1. أيام	4 أيام	يومان	يومان	المتطلبات الرئيسية
إعداد الوثيقة (المرحلة الرابعة)	ورش العمل الثانية (المرحلة الثالثة)	ورش العمل الأولى (المرحلة الثانية)	ورش العمل الأولى (المرحلة الثانية)	فترة تحضير للجمع	لقاءات أولية مع الجمعية/ المؤسسة الأهلية (المرحلة الأولى)	عند استكمال الشروط التالية: 1- وجود قاعة راسخة بأهمية الخطة الاستراتيجية. 2- وجود معرفة بدور منظمات المجتمع المدني ووضوح ذلك القطاع في اليمن تحديداً.
مرحلة استكمال الخطة الاستراتيجية وإعداد الوثيقة	مرحلة تحديد إطار العمل الاستراتيجي للجمعية / للمؤسسة الأهلية	مرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية	مرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية			
المخرجات	المخرجات	المخرجات	المخرجات	المخرجات	المخرجات	المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> خطة تفصيلية للمراقبة والتقييم (مكتوبة ومطبوعة). خطة تنفيذية عامّة (مكتوبة ومطبوعة). قائمة بالاستراتيجيات الفرعية (مكتوبة ومطبوعة). قائمة بالسياسات والتقييم والأجراءات (مكتوبة ومطبوعة). وثيقة متكاملة مكتوبة ومطبوعة تضم بالإضافة إلى النقاط أعلاه أهم المعلومات واختصار المتعلقة بعملية تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وأبرز نتائج تحليل سوات وطريقة تحديد الجمعية/ المؤسسة الأهلية أو لولايتها وأهدافها وبالتالي بلورة رؤيتها الجديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> عند استكمال الشروط التالية: 1- وجود قاعة راسخة بأهمية الخطة الاستراتيجية. 2- وجود معرفة بدور منظمات المجتمع المدني ووضوح ذلك القطاع في اليمن تحديداً. 3- وجود معرفة بالسياسات الإدارية. 4- وجود معرفة بالسياسات الحاسبية والإدارة المالية. 5- وجود هيكل تنظيمي واضح وتوزيع أدوار محددة. 6- تسليم ملف كامل يحتوي على الوثائق واللوائح والمشاريع... إلخ للمختص. 7- تقرير مختصر عن التجارب السابقة. 8- على المختص الاطلاع على دراسة تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات المؤسسات/ الأهلية. 	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق تعريف واضح لخطى العمل الأساسية الحاسبية والإدارة المالية. 5- وجود هيكل تنظيمي واضح وتوزيع أدوار محددة. 3- وجود معرفة بالسياسات الإدارية. 4- وجود معرفة بالسياسات الحاسبية والإدارة المالية. 5- وجود هيكل تنظيمي واضح وتوزيع أدوار محددة. 6- تسليم ملف كامل يحتوي على الوثائق واللوائح والمشاريع... إلخ للمختص. 7- تقرير مختصر عن التجارب السابقة. 8- على المختص الاطلاع على دراسة تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات المؤسسات/ الأهلية. 	<ul style="list-style-type: none"> جمع وتنظيم وفرز المعلومات والبيانات والأحصائيات حول البيئتين. تحليل وتوضيح دور منظمات المجتمع المدني ووضوح ذلك القطاع في اليمن تحديداً. 3- وجود معرفة بالسياسات الإدارية. 4- وجود معرفة بالسياسات الحاسبية والإدارة المالية. 5- وجود هيكل تنظيمي واضح وتوزيع أدوار محددة. 6- تسليم ملف كامل يحتوي على الوثائق واللوائح والمشاريع... إلخ للمختص. 7- تقرير مختصر عن التجارب السابقة. 8- على المختص الاطلاع على دراسة تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات المؤسسات/ الأهلية. 	<ul style="list-style-type: none"> تحقق التعارف والتوقعات والمساهمة مكتوبة فريق لديه معرفة كافية بمفاهيم التخطيط الاستراتيجية. إمام كاهن لشرح الأسماء وسائل التفكير الاستراتيجي فرصات أولية كأساس للبدء بالتخطيط قائمة بأسماء فريق تحليل البيئتين الداخلية والخارجية. فريق لديه معرفة ومهارة كافية لطرق جمع المعلومات وأدوات البحث المختلفة. فريق لبدء وأسس أو لبدء بمرحلة وأسس وأدوات دراسة وتحليل البيئتين الخارجية والداخلي وتحليل نتائجهما 	<ul style="list-style-type: none"> تحقق التعارف والتوقعات ومساهمة المشاركين عرض للمفاهيم والتعريفات. عرض لشرح وسائل التفكير الاستراتيجي. معصف ذهني وتقنيات لتحديد الأفكار الأولى. تحديد فريقا تحليل البيئتين الداخلية والخارجية. تدريب على مهارات جمع المعلومات وأدوات البحث المختلفة. تدريب على طرق تحليل النتائج وعرضها. 	<ul style="list-style-type: none"> تعارف ومعرفة أولية بالجمعية/ المؤسسة الأهلية وطبيعة ومجال عملها وأعضائها. قائمة بأسماء المشاركين في الدورة مع معلومات كاملة عنهم. استبيانات معينة من قبل المشاركين يتم تحليلها لاحقاً من قبل الاستشاري. التأكد من قناعة المشاركين بضرورة وأهمية عملية التخطيط قائمة المشاركين بعملية التخطيط عمل نشاط لهم للتأكد من مدى قناعتهم بالتخطيط الاستراتيجي. تسليم الجمعية/ المؤسسة الأهلية قائمة بالتحديات والاحتياجات للدورة مثل: الوثائق واللوائح والمشاريع... إلخ.

الملاحق رقم [ع]

نموذج الإطار المنطقي للمشاريع

مؤشرات نوعية	مؤشرات كمية	مؤشرات نوعية	منطق التدخل	الأهداف العامة
ما هي العوامل والظروف (والتي هي خارج نطاق مسئولية المستفيدين) الضرورية (لتحقيق الأهداف)؟ ظروف خارجية ما هي المخاطر المتوقعة التي يجب أخذها بعين الاعتبار؟	ما هي مصادر المعلومات لهذه المؤشرات؟ ما هي مصادر المعلومات المتوفرة أو الممكن الحصول عليها؟ وما هي الطرق والوسائل المطبوبة للحصول عليها؟	ما هي المؤشرات الرئيسية المرتبطة بالأهداف العامة؟ ما هي المؤشرات التي تُظهر بوضوح أن الهدف الخاص / الفرعي قد تحقق؟	ما هي الغايات والأهداف العليا التي سيساهم هذا المشروع في تحقيقها؟ ما هي الأهداف الخاصة/الفرعية التي يعتزم المشروع تحقيقها من أجل الإسهام في تحقيق الأهداف العامة؟	الأهداف الخاصة/المحددة
ما هي الظروف الخارجية اللازم توفرها لضمان تحقيق النتائج المرجوة بحسب الجدول الزمني المحدد؟	ما هي مصادر المعلومات المتوفرة لهذه المؤشرات؟ لماذا الأثرات؟	ما هي المؤشرات التي تقيس ما إذا كانت النتائج المتوقعة قد تحققت وإلى أي مدى؟	النتائج هي المخرجات المتوقعة. لتحقيق الأهداف الخاصة/الفرعية ما هي النتائج المتوقعة؟ فم بسردها وترقيتها	النتائج المتوقعة
ما هي الظروف والأوضاع اللازم توفرها قبل بدء النشاط؟ ما هي الظروف الخارجية (خارج السيطرة المباشرة للمستفيدين) اللازم تحقيقها وتوفيرها لضمان نجاح تنفيذ الأنشطة المخطط لها؟	ما هي مصادر المعلومات التي توضح مستوى التقدم في سير العمل؟ التكاليف: ما هي تكاليف إنجاز العمل؟ وكيف يتم تصنيف تلك التكاليف؟ (لوازن) النهائية لتنفيذ النشاط)	الوسائل ما هي الوسائل والوارد المطلوبة لتنفيذ هذه الأنشطة، مثل كواد، أجهزة ومعدات، تدريب، دراسات، مستلزمات، منشآت تشغيلية، الخ	ما هي الأنشطة الرئيسية اللازم تنفيذها لتحقيق النتائج المتوقعة؟ وبأي ترتيب زمني؟ (اربط الأنشطة بالنتيجة المطلوب تحقيقها).	الأنشطة

المراجع الإنكليزية:

1. David, Fred R. "Strategic Management: Concepts and Cases", 12th Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2009.
2. Wheelen, Thomas L. & Hunger, David, "Strategic Management and Business Policy", 11th Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2008.
3. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., "The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage": Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, USA, 2008.
4. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business Press, USA, 1996.
5. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., "The Strategy-Focused Organization", Harvard Business Press, USA, 2001.
6. Collins, James Charles, "Good to Great: Why some companies make the leap—and others don't", Harper Business, USA, 2001.
7. Drucker, Peter F., "Managing the Nonprofit Organization", Gulf Professional Publishing, USA, 1990.
8. Wolf, Thomas, "Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century", Fireside, Rockefeller Center, New York, USA, 1999.
9. Allison, Michael & Kaye, Jude, "Strategic Planning for Nonprofit Organizations", 2nd Edition, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2005.
10. Oster, Sharon M. "Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases", Oxford University Press, USA, 1995.

11. Lewis, David, "Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction", 2nd Edition, Routledge, New York, USA, 2007.
12. Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", The Free Press, Simon & Schuster Inc., New York, USA, 1980.
13. ACCA, "Study Text, Paper 3.5: Strategic Business Planning and Development", BPP Professional Education, W M Print, London, UK, 2005.
14. Olsen, Erica, "Strategic Planning for Dummies", Wiley Publishing, Indianapolis, Indiana, USA, 2007.
15. Letts, Christine W. & Ryan, William P. & Grossman, Allen, "High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact", John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 1999.
16. Eadie, Douglas C., "Changing by Design: A Practical Approach to Leading Innovation in Nonprofit Organizations", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, USA, 1997.
17. Simon, Judith Sharken & Donovan, Terence, "The 5 Life Stages of Nonprofit Organizations", Amherst H. Wilder Foundation, USA, 2001.
18. Angelica, Emil & Hyman, Vincent, "Coping with Cutbacks: The Nonprofit Guide to Success When Times Are Tight", Amherst H. Wilder Foundation, Saint Paul, Minnesota, USA, 1997.
- 19- Creating a Business Plan for Your NGO- 6th annual microenterprise Conference BYU – Tory Holmberg March 14, 2003.

1. مصطفى، أحمد سعيد، "تحديات العولمة، التخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الثالثة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، بنها، 2000م.
2. شوشة، فريد علي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999م.
3. العارف، نادية، "الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)"، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م.
4. السيد، إسماعيل محمد، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م.
5. الخفاجي، نعمت عباس، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الثقافة، عمان، 2009م.
6. برايسون، جون م.، "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية"، الطبعة الثانية، مكتبة لبنان، بيروت، 2003م.
7. الصبيحي، أحمد شكر، "مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي"، الطبعة الثانية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2008م.
8. بني حمدان، خالد محمد و إدريس، وائل محمد صبحي، "الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
9. علي، د. محمد عبد الرشيد، "إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي"، وزارة الثقافة والسياحة بالجمهورية اليمنية، صنعاء، 2004م.
10. دليل التخطيط الاستراتيجي الإرشادي- بقلم جانيت شايرو- CIVICUS
11. دليل الأسس المهنية للجمعيات الأهلية في التخطيط الاستراتيجي والإدارة وتطوير الموارد- اعد من قبل مؤسسة كونراد أديناور الألمانية - الأردن- 2004-2003م.
12. الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسة - د- زكريا مطلق الدوري- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان/ الأردن شارع الملك حسين (WWW.YAZORI.COM)
13. دليل إعداد التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة - تأهيل كوادر المنظمات الأهلية الأردنية للبناء المؤسسي- ائتلاف مؤسسة الشرق الأدنى- الأردن- 2005م. (مشروع قدرات)

14. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وأساليب تنمية الموارد الخيرية - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية - تصنيف رقم الوثيقة: أدلة تدريبية، عدد (جماد ثاني) يوليو .
15. (Strategic Planing and execution - Small Bis U (wib-sit .
16. أدلة تدريبية خاصة بوحدة التدريب والدعم المؤسسي في الصندوق الاجتماعي.
17. الدورة التدريبية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي المعدة من قبل منظمة إنتراك - بريطانيا.

أعد الدليل:

الاستاذ/ خالد أحمد إسحاق

فريق تطوير الدليل (حسب المجانية):

- الاستاذ/ أحمد محمد إسحاق

- الاستاذ / خلود الحاج / ضابط مشاريع أول في الصندوق الإجتماعي للتنمية

إشراف ومتابعة: المرحومة المهندسة/ أمّة الولي الشرقي - رئيسة وحدة التدريب والدعم المؤسسي.

مراجعة نهائية: الأستاذ/ صالح صغير الراجحي - رئيس وحدة التدريب والدعم المؤسسي.

مراجعة لغوية: مستشار / علي صالح الجمرة

تم تطبيق الدليل مع :

- مؤسسة صناعات الحياة

- جمعية الأمان لرعاية الكفيفات

الناشر:

الصندوق الاجتماعي للتنمية- جميع حقوق الطبع محفوظة.

التصميم:

الغلاف الخارجي: روناء للاعلان 01_212205 / rawnaa.adv@gmail.com

الحقوق الفكرية:

يسمح بنسخ أي جزء من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر، شرط أن يتم توزيع النسخ مجاناً، كما يمكن الاقتباس من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر مع الاشارة إلى المصدر، وعليه لا يسمح باستخدام هذا الدليل أو جزء منه للأغراض التجارية إلا بإذن خطي مسبق من الناشر.

يرجى إرسال ملاحظاتكم و مقترحاتكم على الإيميل: kalhaj@sfd-yemen.org

الصندوق الإجتماعي للتنمية:

أنشئ عام 1997م بموجب القانون رقم 10 لنفس العام كهيئة مستقلة مالياً وإدارياً

للمساهمة في تنفيذ خطط الحكومة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

يتم الإشراف على الصندوق من قبل مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء، يضم المجلس

في عضويته ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، يقوم المجلس

بتحديد واعتماد السياسات والخطط العامة للصندوق، ويراقب مدى انجاز الاهداف والاداء

العام للصندوق.

يهدف الصندوق إلى:

المساهمة في التخفيف من الفقر وتحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة من المجتمع من

خلال العمل على زيادة الخدمات الاساسية، وتسهيل وصول المجتمعات المحلية الفقيرة إليها....

كما يعمل على المساهمة في بلورة وتطوير منهجيات العمل المتعلقة بتوفير الخدمات

الاجتماعية، وتمكين المجتمعات المحلية والمجالس المحلية من تنفيذ المهام التنموية في مناطقها.

يسعى الصندوق إلى تحقيق أهدافه من خلال 6 برامج رئيسية، وهي كالتالي:

- تنمية المجتمع وتسهيل الوصول الى الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الأساسية في المناطق الريفية المحتاجة لهذه الخدمات، وأيضا بعض الأحياء في الحضر.
- بناء القدرات للشركاء المحليين، ودعم وتنظيم قدرات التجمعات المحلية وبعض الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.
- تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، التي تهدف الى تنمية خدمات التمويل الصغير والأصغر من خلال دعم قدرات جهات وسيطة كالمنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل، وتنمية قطاع الأعمال لتقديم الخدمات المالية وغير المالية لصغار المستثمرين.
- برنامج الأشغال كثيفة العمالة الذي يهدف أساسا الى توفير فرص لامتصاص العمالة غير الماهرة بشكل مؤقت.



سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية