

دليل الأنشطة للمُدرّب في

التخطيط الاستراتيجي

للجمعيات والمؤسسات الأهلية

6

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

● النظام المحاسبي المبسط و الإدارة المالية .

● أساسيات الإدارة .

● أساسيات العمل التنموي .

● المناصرة وكسب التأييد .

● التخطيط الإستراتيجي .

● تدبير التمويل .

● إدارة المشاريع

جميعُ حقوقِ النشرِ محفوظةٌ للصندوقِ الاجتماعي
للتنمية-اليمن.

يجوزُ للمنظمات غير الربحية أن تقتبس أو تُعيد نشر
هذه المواد شرط أن تذكر اسمَ **الصندوقِ الاجتماعي
للتنمية-اليمن** "مصدراً لها.

لا يُسمح بالنشر للأغراض التجارية إلا في الحالات
التي يوافق عليها الصندوق الاجتماعي للتنمية، وبإذنٍ
خطيٍّ مُعمَّدٍ منه.

لا يُسمح بترجمة نصوص هذا المنتج إلى لغات أخرى،
ويجوز نسخ مقتطفات منه لأهداف غير تجارية شريطة
ذِكْرِ اسمِ **الصندوقِ الاجتماعي للتنمية-اليمن** "مصدراً
للمادة المنشورة أو المترجمة أو المُقتبسة.

للتواصل مع الصندوق حول النسخ أو الاقتباس من هذه
المادة، يمكنكم التواصل على: [info@sfd-](mailto:info@sfd-yemen.org)
yemen.org

الجزء الثالث: دليل المدرب في التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات المؤسسات / الأهلية

هذا الجزء من الدليل يشمل جميع الأنشطة الخاصة بالمدرب، إضافة إلى التوجيهات الخاصة بالمدرب والتي ترشده لكيفية تنفيذ الأنشطة بطريقة تضمن مشاركة المتدربين والخروج بنتائج تحسن أداء الجمعية / المؤسسة الأهلية.

الهدف من دليل المدرب :

- توجيه المدرب ليتم التدريب بطريقة تشاركية.
- توجيه المدرب لتحقيق تطبيق عملي ومخرجات فعلية من واقع عمل الجمعية / المؤسسة الأهلية.
- تمكين المدرب من تدريب الجمعيات / المؤسسات الأهلية على التخطيط الاستراتيجي بشكل عملي يضمن تحسين أدائها ونقلها من المستوى الحالي إلى مستوى أعلى وفق منهجية " دليل وحدة التدريب في تحديد القدرات المؤسسية للجمعيات / المؤسسات الأهلية .."

منهجية التدريب على الدليل:

تعتمد منهجية التدريب في هذا الدليل على تحديد مستوى قدرات وأداء الجمعية مسبقاً قبل البدء في التدريب بناء على " دليل تقييم القدرات المؤسسية للجمعيات / المؤسسات الأهلية " والذي يشمل أربع مستويات من الاداء / القدرات ويهدف إلى تمكين الجمعيات / المؤسسات الأهلية من تحديد مستوى أدائها الحالي ومعرفة نقاط قوتها وكيفية تعزيزها ونقاط ضعفها وكيفية تحسينها، حيث سيتم التركيز على عمل الجمعية ومجالها وقدراتها ومستوى أدائها في تأدية عملها لتغطية الفجوة بين أدائها الحالي والأداء المطلوب، أما بالنسبة لقدرات الأفراد داخل الجمعية نفسها فسيتم تحديده مع الجمعية / المؤسسة الأهلية لاحقاً وذلك حتى يتم تكييف مواضيع التدريب المطروحة بناء على قدرات المشاركين أنفسهم، ولذلك سيتم مايلي:

• **أولاً:** تناول متطلبات البدء في التدريب على التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات / المؤسسات الأهلية للمستويات المختلفة، ليتم البدء وفق أسس سليمة لضمان تحقيق نتائج إيجابية للتدريب.

• **ثانياً:** تنفيذ التطبيقات العملية التي سيتم تنفيذها خلال التدريب، وإعداد خطة استراتيجية متكاملة.

• **ثالثاً:** تحديد مخرجات التدريب المطلوبة والتي سيتم على أساسها تقييم الجمعيات / المؤسسات الأهلية والمتمثلة في خطة استراتيجية متكاملة (الوثيقة)، لكي تتمكن الجمعية / المؤسسة الأهلية من مراجعتها بشكل دوري.

• **رابعاً:** تحديد مستويات الجمعيات / المؤسسات الأهلية في اليمن في مجال التخطيط الاستراتيجي بهدف تذكيها بمستوى أدائها الحالي وتحديد المستوى المطلوب الانتقال إليه كنتيجة لهذا التدريب.

متطلبات البدء في التدريب في التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات / المؤسسات الأهلية:

0 إذا كان الموظفون والمسؤولون في جمعيتك / مؤسستك يمتلكون قدرات متوسطة أو عالية في مجالات الإدارة بشكل عام والإدارة المالية وإدارة المشروعات.
 0 إذا حققت جمعيتك / مؤسستك الأهلية المستوى الثالث في الأداء بحسب تصنيف " دليل تقييم القدرات المؤسسية للجمعيات / للمؤسسات الأهلية."
 (نصح بمراجعة دليل تحديد القدرات المؤسسية قبل مواصلة الاطلاع على هذا الدليل حيث أنه يحتوي على آليات محددة ومنهجية لمعرفة المستوى الذي تمر به الجمعية / المؤسسة الأهلية في مختلف المجالات).

- 0 إذا أصبحت الجمعية/المؤسسة الأهلية قادرة على التمييز بين التخطيط التنفيذي (تنفيذ الأنشطة والبرامج والخطط) والتخطيط الاستراتيجي (تحديد الأولويات والتركيز على تحقيقها بكل الطرق الممكنة).
- 0 إذا كانت قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية مقتنعة بضرورة تركيز جهودها لتقديم خدمات أفضل للمستهدفين أو مواجهة المشاكل الأساسية التي تعيق عملها.
- 0 إذا كانت الجمعية/المؤسسة الأهلية تحتاج إلى المساعدة في إعداد خطة متكاملة من أجل التخطيط للمستقبل بشكلٍ مدروس.
- 0 إذا كانت الجمعية/المؤسسة الأهلية تريد معرفة أثر مشاريعها الحالية والمستقبلية ولديها الرغبة الحقيقية للتعرف على طرق جديدة لتطوير وزيادة فاعلية تلك المشروعات.

تحديد خصوصية التدريب في الجمعية / المؤسسة الأهلية:

- تم تحديد الاحتياج التدريبي بناء على مهمة وطبيعة عمل الجمعية إضافة إلى قدراتها كجمعية في هذا المجال وتم تحديد التدريب على أساسه، ولكن بالطبع لم يتم تحديد قدرات الأفراد المشاركين في التدريب لذلك تبقى هذه النقطة ضمن خصوصية كل جمعية / مؤسسة أهلية حيث سيتم التعرف على قدرات المشاركين كما يلي:
- 0 يطلب المدرب من الجمعية أسماء المشاركين وخلفياتهم ومؤهلاتهم ويمكن أن تحدد تلك البيانات في التقييم القبلي، ليتسنى للمدرب معرفة المواضيع التي يجب التركيز عليها وإعطائها الوقت اللازم وفق قدرات وخبرات المشاركين.
 - 0 يقوم المدرب بالاطلاع على كل ما يتعلق بقدرات الجمعية/المؤسسة الأهلية في الموضوع الذي سيتم التدريب عليه، ومن ثم مقابلة مسئولي الجمعية لمعرفة ما لم يتم معرفته من الوثائق - المؤهلات ومستويات المتدربين العلمية وخبراتهم العملية، والتي تمت أثناء تحديد القدرات المؤسسية للجمعية/للمؤسسة الأهلية وذلك حتى يتمكن المدرب مع إدارة الجمعية من تحديد تفاصيل وخصوصية التدريب لكل جمعية / مؤسسة أهلية.

عمل محضر تدريب، وهو اتفاق بين الجمعية/ المؤسسة الأهلية والصندوق الاجتماعي للتنمية على بنود محددة تشمل التوقيت المناسب للجمعية بحسب عدد الساعات المحددة في البرنامج، الالتزام بمتطلبات التدريب، آلية التقييم .. الخ. مما يضمن نجاح التدريب وتحقيق أثر مباشر.

يعتمد الدليل التدريبي آلية التدريب التشاركية حيث تعتمد خبرة المشاركين كمدربين في مجال عمل الجمعيات / المؤسسات الأهلية كأساس للتدريب في عملية التعلم / التدريب التشاركية، لذلك سيتم تحديد الخبرات الحالية للمشاركين أولاً عبر مجموعة من الأنشطة ومن ثم عرض الآليات العلمية والعملية المتبعة وأسسها ومبادئها ومن ثم البناء على خبرات المتدرب وإمكانياته ليقوم بتحليل تلك الخبرات ومن ثم يقوم بإعادة تصورها بشكل آخر وفق المبادئ الجديده التي تعلمها أثناء التدريب وبذلك سيتم الربط بين ما يملكون من خبرات وإمكانيات وبين المبادئ والمعارف الجديدة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في تأدية مهامهم داخل الجمعية/ المؤسسة الأهلية.

كما يعتبر العمل الجماعي متركزاً أساسياً لعملية التدريب للجمعيات / المؤسسات الأهلية لأنها تدار بواسطة هيئة إدارية كاملة من المفترض أن تدير الجمعية/ المؤسسة الأهلية بشكل جماعي، وبذلك لا يكون المشاركون مستعدين فقط لتحمل مسؤولية عملية تعلمهم بل أيضاً مسؤولون عن التفاعل مع المشاركين الآخرين في المجموعة حيث أن المجموعة يمكن أن تكون قوية ومنتجة وفعالة في حال عملت بشكل تكاملي لأن الأداء والنتائج والمخرجات من التعليم والتدريب يكون أكبر في العمل الجماعي، وبحيث يكون تحقيق نتائج التدريب وتحسين أداء الجمعية مسؤولية الجميع.

ولتوضيح أكثر لآلية التدريب التي سيتم العمل بها، نوضح لكم نماذج التدريب والتي تم التعرف عليها من خلال (26th Annual international Human Rights Training) والذي يوضحها بوجود نموذجين أحدهما يعتمد على المدرب كأساس للتدريب والآخر يعتمد على المتدرب وخبرته كأساس لعملية التدريب ليتعرف المشاركون على الفرق بينهما ولماذا اعتمدنا النموذج الحالي وهي كما يلي:

نماذج تصميم المنهج التدريبي:

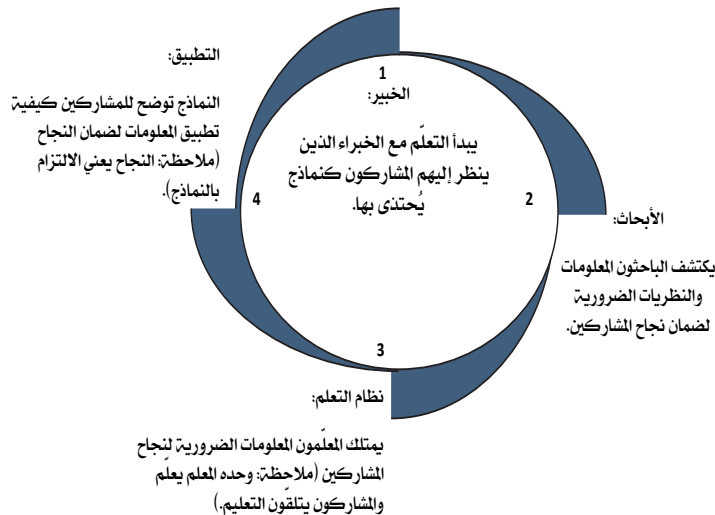
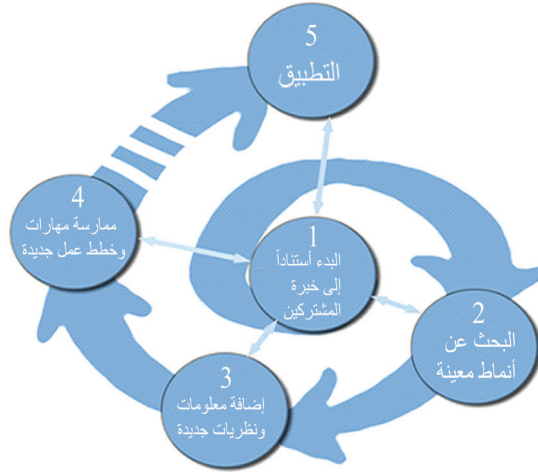
”النموذج اللولبي“ يستخدم كنموذج تصميم في إطار التخطيط للبرامج التدريبية ويتضمن هذا النموذج كل ما نعرفه بشأن تعلم البالغين بطريقة فاعلة ويقدم هذا النموذج المقترحات التالية:

1. يبدأ التعلم انطلاقاً من خبرة المتعلمين ومعرفتهم، حيث أن المنهج التعليمي المتبع يقوم على المتعلم ويهدف إلى تعزيز احترام الذات والثقة بالنفس وتطوير مفهوم إيجابي وواقعي للذات لدى المتعلمين.

2. بعد تشارك الخبرات، يحلل المشاركون هذه الخبرات ويبحثون عن أنماط معينة (على سبيل المثال: ما هي النقاط المشتركة؟ ما هي الأنماط؟)

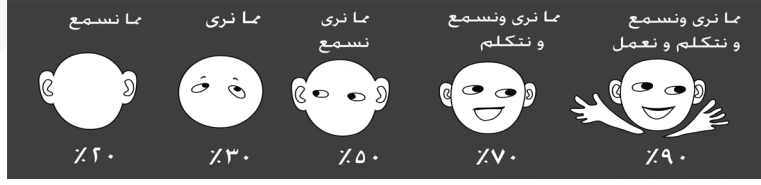
3. تُضاف معلومات ونظريات جديدة مستقاة من الخبراء، أو يتمّ خلق أفكار جديدة جماعياً لإكمال معرفة المشاركين وخبرتهم.
4. يجب أن يطبّق المشاركون ما تعلّموه. وعليهم أن يمارسوا مهارات جديدة ويطوّروا استراتيجيات وخطط عمل.
5. يطبّق المشاركون ما تعلّموه في مرحلة لاحقة (عادةً عندما يعودون إلى منظماتهم وعملهم اليومي).
- التفكير والتقييم هما جزء من تصميم البرنامج ويطبّقان خلاله بشكل تلقائي، وليس فقط في نهايته.
- يختلف النموذج اللولبي عن نموذج "الخبراء" في أنه يعطي أهمية كبرى لقيمة معرفة المشاركين وخبراتهم عوضاً عن التركيز بشكل أساسي على معرفة المعلّم أو الخبير لتحويل التعليم للمشاركين، كما هو الحال في نموذج الخبراء. كما يركّز النموذج اللولبي على العمل الذي يؤدي إلى تغيير ما نتيجته لتبدّل قدرات المشاركين على الفهم في حين أنّ نموذج الخبراء يسلّط الضوء على المشاركين ويحافظ على الوضع القائم.

النموذج اللولبي



التطبيقات العملية:

كما أوضحنا سابقاً بأن التطبيق العملي سيكون أساس عملية التدريب، لأننا نتذكر:



التطبيقات التي ستم أثناء التدريب:

- 1- مراجعة تحليل القدرات المؤسسية.
- 2- تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.
- 3- الإطار المنطقي.
- 4- الخطة التنفيذية.
- 5- خطة الرقابة والتقييم.
- 6- إعادة الهيكلة.

مخرجات التدريب المطلوبة:

- خطة استراتيجية شاملة الرسائل والرؤية والسياسات والقيم والأهداف العامة و الاستراتيجية والأهداف الخاصة و خطط تنفيذية لها مع خطة رقابة و تقييم.

آلية التقييم:

سيتم التقييم على أساس مدى تحقيق أهداف التدريب على التخطيط الاستراتيجي والموضحة في الدليل سواء الأهداف الآنية أو الأهداف بعيدة المدى ومدى تحسين أداء الجمعية وقدرات العاملين فيها وقدرتهم على الوصول لمستوى أداء أعلى، وسيتم التقييم على جزئين كما يلي:

1- تقييم مباشر وينقسم إلى:

- § تقييم قبلي قبل الدورة يمكن المدرب من قياس المستوى الأولي للمتدربين وقدراتهم لتحديد الفجوات بدقة ليتم التركيز عليها من ناحية ومن ناحية أخرى تمكن المتدرب من تحديد الفجوة وبالتالي كل متدرب يركز على الفجوة التي لديه.
- § وتقييم بعدي مباشر للدورة عبر استمارة التقييم وسيكون تقييم للجانب النظري وما أنجز من تطبيقات عملية.

2 - تقييم لاحق أو مرحلي:

§ سيتم تقييم مرحلي بعد فترة التدريب بمدة 6 أشهر يتم الاتفاق عليه مع الجمعية/ المؤسسة الأهلية في محضر التدريب، من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية حيث يتم التقييم للجانب العملي ومدى تحسن الأداء عبر استمارة تحديد القدرات الذاتي للجمعيات/ المؤسسات الأهلية، إضافة إلى وجود المتطلبات التي طلبها المدرب أثناء التدريب والتكليفات الخاصة بالجمعية والموضحة في الدليل. ويتم عن طريق إدارة الجمعية/ المؤسسة الأهلية في تحديد مدى إنعكاس التدريب على تحسين نوعية العمل وياشراك عدد من المستفيدين من الجمعية/ المؤسسة الأهلية لمعرفة كيف تم تطوير العمل من وجهة نظرهم.

- 1- أعدت هذه الأدلة بناء على احتياجات الجمعيات / المؤسسات الأهلية بشكل عام، لذلك يجب على المدرب أن يحدد الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي لكوادر الجمعية قبل بدء التدريب مباشرة.
- 2- المخرجات المتوقعة من التدريب يجب أن تنفذ خلال الدورة ويرفق نسخة أولية من مسودتها النهائية مع تقرير التدريب.
- 3- يجب على المدرب الإطلاع على تقرير "تحديد القدرات المؤسسية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية" قبل بدء التدريب والتحقق من توفر "متطلبات البدء في التدريب" بناء على المستوى الحالي لأداء الجمعية/ المؤسسة الأهلية.
- 4- اعتمد تصميم هذه الأدلة على خبرة المشاركين وتجاربهم السابقة كأساس لبدء التدريب، لذلك يجب عليك أن تبدأ بما لديهم في كل موضوع (حيث يجب أن تطلع على خططهم السابقة- الهيكل التنظيمي- طريقتهم في إدارة المشاريع ...الخ) ليتم تقييمه ومن ثم العمل على تحسينه خلال الدورة.
- 5- جميع الأنشطة تم إعدادها من قبل فريق من المختصين وقد تم تطبيقها أكثر من مرة وعلى أساسه تم اختيار الأنشطة الأكثر ملائمة وفعالية، كما تم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة إلزامية وهي التي لا يمكن استبدالها بأنشطة أخرى من قبل المدرب لأنها الطريق الأنسب للحصول على مخرجات عملية وأنشطة أخرى اختيارية (التي تحتها خط) وهي التي يمكن للمدرب تغيير طريقة النشاط فقط مع عدم تغيير أو إهمال الموضوع وذلك بحسب طبيعة المشاركين إن لزم الأمر، وعليه نأمل من المدرب الالتزام بذلك.
- 6- بشكل عام يجب عليك كمدرّب أن:
 - تكون على إطلاع كامل بالمادة التدريبية ومستوعب بشكل كامل للمفاهيم والخطوات العملية الموضحة فيها.
 - تتبع التعليمات الموجودة في الأدلة وتشجع المشاركين على اتباعها.
 - يمكنك تغيير وقت التمارين بناء على تحديدهم لقدرات المشاركين وبالتالي الوقت اللازم لكل موضوع من المواضيع التدريبية.
 - دليل الأنشطة تم استخدامه بدلاً عن "دفتر الملاحظات" لذلك فمن الجيد إتاحة الفرصة للمشاركين للكتابة عليه، ولكن عليك الموازنة بين التدريب والمشاركة وبين الكتابة على الدليل من قبل المشاركين.
 - تستخدم التقييم المعرفي قبل وبعد الدورة لتتمكن من قياس الاستيعاب والفهم للدليل.
 - تحدد توقعات المشاركين من الدورة وتقارنها بالأهداف وتناقشها معهم.
 - تتأكد في نهاية الدورة أنها حققت أهدافها.
 - تحضر جيداً للدورة وتكون مستعداً وأدواتك جاهزة.
 - تستخدم المواد التدريبية بحرص.
 - تكتسب الحس التنموي لإكساب المشاركين ذلك في كل دورة.
 - تستخدم الأنشطة الترفيهية الهادفة المرتبطة بمواضيع التدريب من دليل "تدريب المدربين"
 - تتذكر مستويات المعرفة وتربطها دائماً بالتدريب:

لا معرفة - لا وعي	لا معرفة - لا وعي
لا وعي - معرفة	لا وعي - معرفة



المرحلة الأولى
لقاءات أولية مع الجمعية / المؤسسة الأهلية

لقاءات أولية مع الجمعية/المؤسسة الأهلية

أهداف المرحلة الأولى: <<

تهدف المرحلة الأولى إلى التهيئة لعملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المدرب والجمعية/ المؤسسة الأهلية وبالتالي فإنه بنهاية هذه المرحلة سيتحقق التالي :

- ❖ التوصل لقناعات مشتركة بأهمية التخطيط الاستراتيجي للجمعية/ للمؤسسة الأهلية .
- ❖ توفير البيانات الأساسية المطلوبة ونوعيتها للمشاركين عن الجمعية / المؤسسة الأهلية، والتي تسهل عملية التخطيط الاستراتيجي (مثل المعرفة الأولية بالجمعية/ بالمؤسسة الأهلية وطبيعة ومجال عملها وأعضائها- قائمة بأسماء المشاركين في إعداد الخطة الاستراتيجية مع معلومات كاملة عنهم- استبيانات معبئة من قبل المشاركين يتم تحليلها لاحقاً من قبل المدرب).



تعليمات للمدرب:

أولاً:

• قُم بالتواصل مع إدارة الجمعية/المؤسسة الأهلية لترتيب اللقاء الأول معهم في مقرهم، واطلب منهم تخصيص 4 ساعات من وقتهم لهذا اللقاء واحرص على التأكيد على ضرورة تواجد أعضاء الهيئة الإدارية والتنفيذية، والمرشحين لحضور دورة التخطيط الاستراتيجي، والذين يجب أن تتوفر فيهم المواصفات التالية:

- أن يكونوا مختارين من الهيئة الإدارية والتنفيذية ومن الجمعية العمومية ومن المستفيدين والمناحين.
- أن يكون عندهم القناعة الكاملة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- أن يكون لديهم قدرات ومهارات اتخاذ القرار.
- أن يكون لديهم قدرات ومهارات التحليل والتفكير الاستراتيجي.
- أن يكون لديهم الوقت الكافي لحضور الدورة والمشاركة في جميع مراحلها.

ثانياً:

اطلب من الإدارة تجهيز صورة من التالي:

- نتائج استمارة تحديد القدرات.
- النظام الأساسي للجمعية/للمؤسسة الأهلية.
- الرسالة والرؤية والأهداف العامة للجمعية/للمؤسسة الأهلية.
- البرامج والمشروعات السابقة والجديدة للجمعية/للمؤسسة الأهلية.
- الهيكل التنظيمي واللوائح الداخلية ونماذج من التوصيف الوظيفي للعاملين في الجمعية/المؤسسة الأهلية.
- الأجزاء أو الوحدات الإدارية التابعة للجمعية/للمؤسسة الأهلية.
- الخطة الاستراتيجية السابقة إن وجدت، وكذلك الخطط التنفيذية وخطط التقييم والمراقبة.
- السيرة الذاتية للمشاركين جميعهم.
- ويجب أن تكون معك قبل بدء المرحلة الثانية، لكي يتوفر لك وقت للاطلاع عليها وتحليلها واستيعابها.

ثالثاً:

في يوم اللقاء قُم بتوزيع استمارة المعلومات على المرشحين للدورة واطلب منهم تعبئتها وتسليمها لك.



ستتمكن من خلال هذا النشاط من معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي لجمعيتك وستقررون بشكل جماعي ما إذا كنتم مستعدون للبدء بهذه المرحلة في الوقت الحالي والالتزام بجميع متطلباتها، وستتوصلون إلى قناعات مشتركة بأهميته وبأهمية مشاركة أغلب قيادات وأعضاء الجمعية/المؤسسة الأهلية فيه وسيكون هذا النشاط من 3 أجزاء كما يلي:

تعليمات للمدرب:



- قُم بتوزيع الاستبيانات على المرشحين واطلب منهم تعبئتها أثناء تواجدك معهم، وبعد الانتهاء اجمعها منهم وقم بتحليلها لاحقاً وقبل بدء المرحلة الثانية.



15 دقيقة

- **عمل فردياً:** قُم بتعبئة الاستبيان الذي سيقوم المدرب بتوزيعه عليك وبعد الإنتهاء سلمه للمدرب .



25 دقيقة

- **عمل فردياً:** قُم بالإجابة على الأسئلة التالية في كروت، وبعد الانتهاء سلمها للمدرب .

1- من أنتم كمنظمة؟ (ما شخصيتكم أو ما هويتكم؟)

.....

.....

2- أين أنتم كمنظمة؟ (ما وضعكم داخلياً وخارجياً؟)

.....

.....

3- إلى أين تريدون الوصول؟ (ماذا تريدون تحقيقه؟) وماذا؟

.....

.....

4- كيف تنوون الوصول إلى هناك؟ (كيف ستحققون ما تريدون تحقيقه؟)

.....

.....

5- كيف ستعرفون أنكم وصلتم إلى هناك؟ (كيف ستعرفون أنكم حققتم ما تريدون؟)

.....

.....



25 دقيقة

– عمل جماعي: شارك المجموعة والمدرّب في مناقشة نتائج إجابات الأسئلة السابقة.



تعليمات للمدرّب:

- قُم بتوزيع كروت ملونة وأقلام ماركر على جميع المشاركين، ثم اطلب منهم الإجابة على السؤال الأول في كرت مستقل بخط كبير وواضح، وبدون الاستعانة بأحد من المشاركين، وبعد 5 دقائق اجمع الكروت وعلقها على ورقة فليب شارته مستقلة بذلك السؤال، كرر العملية مع الأسئلة الباقية بنفس الطريقة. بعد الانتهاء تماماً، قُم بمقارنة إجابات المشاركين ومدى تطابقها، احسب نسبة التطابق وغالباً ما تكون ضعيفة. بين لهم أن أسباب ذلك هو عدم قيامهم بعملية التخطيط الاستراتيجي وهكذا يقتنع المشاركون بضرورة التخطيط الاستراتيجي والتحضير الجيد له.
- بعد الانتهاء من التمرين التمهيدي حدد وقت بدء المرحلة الثانية واطلب من منسق الدورة تجهيز العدد الكافي من دليل المدرّب والخلفية النظرية للمشاركين، بحيث يتم توزيع دليل المدرّب مع بداية اليوم الأول للمرحلة الثانية، والخلفية النظرية بنهاية اليوم التدريبي الثاني. في حال احتياجك لأي معلومات إضافية أو لقاءات فردية مع المعنيين، يمكنك أن تقوم بذلك قبل بدء المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية
ورشة العمل الأولى
مرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية

(بداية اليوم التدريبي الأول)

أهداف المرحلة الثانية:

- ❖ بنهاية المرحلة سيكون لدى المشاركين معرفة ب:
- ❖ المستوى الحالي للجمعية / للمؤسسة الأهلية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- ❖ مفاهيم التخطيط الاستراتيجي الأساسية.
- ❖ إمام كإف بطرق و وسائل التفكير الاستراتيجي.
- ❖ تقييم الخطة الاستراتيجية.
- ❖ الافتراضات الأولية كأساس للبدء بالتخطيط الاستراتيجي.
- ❖ طرق جمع المعلومات وأدوات البحث المختلفة.
- ❖ قائمة أسماء فريق تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.
- ❖ مبادئ وأسس وأدوات دراسة وتحليل البيئتين الخارجية والداخلية وتحليل نتائجهما.

(بداية اليوم التدريبي الأول)

أولاً: أنشطة بدء التدريب

التعارف والتحفيز للدورة:



تعليمات للمدرب:

- (1) تذكر أن توضح للمشاركين:
 - أهداف الحقيبة التدريبية ومكوناتها.
 - مراحل إعداد الحقيبة التدريبية.
 - منهجية وآلية التدريب.
 - المخرجات المتوقعة من التدريب.
 - بنود الاتفاق بين المدرب والمتدربين

1- التعرف (اكتشاف المعلومة الخاطئة):

بما أن المتدربين يعملون في جمعية/مؤسسة أهلية واحدة، فبالتالي فإن التعريف لا بد أن يكون أعمق من الاسم والوظيفة لأنهم بالضرورة يعرفون بعضهم جيداً، لذلك فما نحن بحاجة إليه هو تعميق التعارف من خلال النشاط التالي:



30 دقيقة

نشاط (1):



تعليمات للمدرب:

قُم بتعريف نفسك على الحضور أولاً وباختصار، ثم قُم بكتابة 5 معلومات عن نفسك على الفليبيشارت كلها صحيحة إلا واحدة، واطلب من المشاركين اكتشاف المعلومة الخاطئة.

عمل ثنائي: قُم بتوزيع أوراق صغيرة على جميع المشاركين، ثم قسم المشاركين إلى أزواج ثنائية واطلب من كل واحد كتابة اسمه أعلى الورقة ثم المعلومات الخمسة، بعد انتهاء الوقت يتبادل المشاركون الورق ويقوم كل مشارك بمحاولة اكتشاف المعلومة الخاطئة والتأشير بالقلم أمامها ومن ثم إعادتها لزميله للتصحيح، بعد ذلك اجمع الورق كلها من المشاركين وقم بقراءتها على الجميع وعند كل اسم اطلب من صاحبها الوقوف واقرأ المعلومات الصحيحة ثم الخاطئة وهكذا يتعرف الجميع على بعضهم بشكل أعمق.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على زملائك بشكل أعمق، فالمعلومات التي سيسردها كل مشارك عن نفسه هي معلومات أكثر خصوصية وليست عامة، معروفة لدى الجميع، فمثلاً بعض هواياته الخاصة أو قدرات خاصة لا يعرفها الكثير مثل الرسم والنحت ونظم الشعر وإجادة لغات أخرى أو مهارات الدفاع عن النفس أو السفر إلى بعض الدول البعيدة...إلخ.



26 دقيقة

– **عمل ثنائي:** يتم توزيع المشاركين على شكل ثنائي، ويتم توزيع أوراق صغيرة للجميع وخلال 3 دقائق يقوم كل شخص بكتابة اسمه أعلى الورقة ثم خمس معلومات عن نفسه على الورقة، كلها صحيحة إلا واحدة، بعد انتهاء الوقت يتبادل المشاركون الورق ويقوم كل مشارك بمحاولة اكتشاف المعلومة الخاطئة والتأشير بالقلم أمامها وإعادتها لزميله للتححيح، ثم تسلّم كل الورق إلى المدرب لقراءتها على الجميع.

2- التوقعات والأهداف:



30 دقيقة

نشاط (2):

تعليمات للمدرب:



قُم بتوزيع كروت ملونة وأقلام ماركر على جميع المشاركين، ثم قُم بتعليق ورقة فليب شارتر مكتوب أعلاها "توقعات وأهداف المشاركين في دورة التخطيط الاستراتيجي"، وقُم بتجهيز لواقص مقطعة بجانب اللوحة. اطلب من المشاركين الإجابة على السؤال أولاً في الملزمة ثم وبخط واضح وكبير وبقلم الماركر على الكروت الموزعة عليهم، بعد الانتهاء اطلب من المشاركين لصاق الكروت على ورقة الفليب شارتر المعلقة. اطلب من المشاركين مناقشة التوقعات والأهداف في حوار جماعي منظم، بعد الانتهاء استعرض ملخص توقعاتهم وأهدافهم واكتبها على اللوح ثم قارنها بالأهداف الحقيقية للدورة ويفضل أن تكون مكتوبة بخط واضح وكبير مسبقاً ثم قُم بتعليقها بجانب لوحة التوقعات وتأكد من استيعابهم وقناعتهم الكاملة بهذه الأهداف. أشر إلى أهمية أن تظل ورقة التوقعات معلقة مع الأهداف الحقيقية للدورة على الحائط حتى نهاية التدريب.

سيتم من خلال هذا النشاط التعرف على توقعاتكم من الدورة، ومن ثم عرض أهداف الدورة عليكم لمحاولة التوفيق والموائمة بين توقعاتكم من الدورة والأهداف الخاصة بالدورة ما أمكن ذلك، إضافة إلى توضيح أهداف الدورة حيث أن أساس نجاح الدورة هو مدى تحقيقها لأهدافها وسينقسم إلى جزئين :



عمل فردي: أجب عن السؤال التالي بشكل فردي وكتابة الإجابة بخط واضح وكبير بقلم الماركر على أحد الكروت الملونة التي ستوزع عليك من قبل المدرب، بعد الانتهاء قم بإلصاق الكرت على ورقة الفليب شارث المعلقة على جدار القاعة والمعدة خصيصاً لذلك.

السؤال: ما هي توقعاتك من هذه الدورة التدريبية؟ وما هي أهدافك الخاصة التي تريد تحقيقها بنهاية هذه الدورة؟

.....

.....

.....

.....



حوار جماعي: شارك المجموعة الحوار حول التوقعات من الدورة التدريبية والأهداف الخاصة للمشاركين، بعدها سيتم تلخيص هذه التوقعات والأهداف ومقارنتها بالأهداف الحقيقية والمعدة مسبقاً لهذه الدورة وهي:

.....

.....

.....

.....

3- مساهمة المشاركين في تحقيق أهداف الدورة:

إن أي دورة تدريبية لا بد أن تواجه بعض الصعوبات والمعوقات التي تقلل من فائدة التدريب ويعتمد مدى تأثيرها على الدورة، على التزام المشاركين، وبما أنه تم الاتفاق على أن إنجاح التدريب وتحقيق نتائج جيدة، مسئولية الجميع، فعلى المشاركين أنضهم تحديد مساهمتهم التي تساعدهم على تحقيق أقصى نتيجة إيجابية ممكنة لعملية التدريب، وتلك المساهمة تنفذ أثناء وبعد التدريب.



30 دقيقة

نشاط (3):



تعليمات للمدرب:



- وضح للمشاركين أهمية مساهمتهم والتي تعتبر قواعد عمل وإرشادات لكل من المدربين والمشاركين.
- اطلب من كل مشارك التفكير بهدوء في ما هي مساهمته الفردية في تقليل المعوقات التي يمكن أن تواجه العملية التدريبية والتي قد تعرقل تحقيق أهداف الدورة المتفق عليها سابقاً؟ وبالمقابل ما هي المحفزات والأجواء الإيجابية التي يمكن أن تساهم في إنجاح الدورة وأهدافها المنشودة؟ وكتابة ذلك في الدليل.
- اطلب من المشاركين استعراض مساهماتهم واكتبها على ورقة فليب شارت، وبعد الانتهاء قم بإعادة صياغتها وترتيبها بحسب الأهمية بمشاركتهم، واطلب من الجميع كتابة ما تم الاتفاق عليه في دليل الأنشطة، ثم قم بتعليق الورقة في مكان بارز وثابت طوال مراحل الورشة. وتذكر أن تلك القواعد تسمح بالحصول على ديناميكيات فعالة للفرق كما يمكن من خلال تحديد قواعد العمل أن ننشئ مبادئ الاحترام المتبادل داخل الفريق وستنطبق هذه المبادئ على أعضاء الفريق كافة، بغض النظر عن خلفياتهم، ويمكن أن تستخدم لمعالجة التدرج الهرمي الذي قد يمنع بعض أعضاء الفريق من التحدث بحرية أو الاستماع بسبب الخوف أو التحفظ، وعليك أن تجهز قائمة خاصة بك لتذكرك بالقواعد الأساسية التي يجب أن لا تخلو منها أي اتفاقية.

ستقوم من خلال هذا النشاط بتحديد مساهمتكم في تحقيق أهداف الدورة أثناء وبعد التدريب وسينقسم إلى جزئين:



– **عمل فردياً:** فكر في ما هي مساهمتك الفردية في تقليل المعوقات التي يمكن أن تواجه العملية التدريبية والسلبيات التي قد تواجهها والتي قد تعرقل تحقيق أهداف الدورة المتفق عليها سابقاً؟ وبالمقابل ما هي المحفزات والأجواء الإيجابية التي يمكن أن تساهم في إنجاح الدورة وأهدافها المنشودة؟

مساهمتي الفردية في توفير المحفزات والأجواء الإيجابية التي يمكن أن تساهم في إنجاح الدورة وأهدافها المنشودة	مساهمتي الفردية في تقليل المعوقات التي يمكن أن تواجه العملية التدريبية والسلبيات التي قد تواجهها وقد تعرقل تحقيق أهداف الدورة المتفق عليها سابقاً



- **حوار جماعي:** شارك المجموعة في تحديد مساهمتكم في ضمان تحقيق أهداف الدورة ونتائج التدريب، وتمكننا من الخروج بنتائج وآثار حقيقية للتدريب أثناء وبعد انتهاء الدورة.

- اكتب القواعد التي تم الاتفاق عليها في هذا الجدول:

مساهمة المشاركين أثناء الدورة التدريبية:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

مساهمة المشاركين بعد الدورة التدريبية:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4- المعارف والمهارات الفردية:



35 دقيقة

نشاط (4):



تعليمات للمدرب:



قُم بتوزيع الاستمارات على جميع المشاركين.
اشرح لهم الهدف من استمارة التقييم القبلي.
وضح لهم الوقت المحدد لتعبئة الاستمارة وطريقة الإجابة عليها.
اجمع الاستمارات منهم بعد انتهاء الوقت وتأكد من كتابة كل مشارك اسمه على الاستمارة.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على المعارف والمهارات الفردية المطلوبة من العاملين في إدارة الجمعيات/المؤسسات الأهلية:



30 دقائق

- **عمل فردي:** أجب على كافة الأسئلة الواردة في استمارة التقييم القبلي

في الملحق رقم (1) بدقة ما أمكن ذلك.



50 دقيقة

نشاط (5):



تعليمات للمدرب:



اطلب من كل مجموعة النقاش لتحقيق مستوى الجمعية/ المؤسسة الأهلية في مجال التخطيط الاستراتيجي بالرجوع إلى الجدول المرفق في الصفحة التالية:
راجع مخرجات تحديد قدرات الجمعية/ المؤسسة الأهلية الذي تم سابقاً واربطه بالمستوى الذي سيتم تحديده.
أطلب من كل مجموعة عرض ما توصلت إليه للمجموعات الأخرى.

ستتمكنون من خلال هذا النشاط من تحديد مستوى جمعيتكم / مؤسستكم الأهلية في مجال التخطيط الاستراتيجي وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:
شارك مجموعتك في النقاش لتحديد مستوى جمعيتكم / مؤسستكم الأهلية في مجال التخطيط الاستراتيجي ثم قم بعرض ما توصلت إليه مجموعتك على المجموعات الأخرى.

جمعيّة / مؤسّسة أهليّة لديها مستوى عالٍ من القدرات	جمعيّة / مؤسّسة أهليّة لديها مستوى جيد من القدرات	جمعيّة / مؤسّسة أهليّة لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعيّة / مؤسّسة أهليّة لديها مستوى أوّلي من القدرات	داخل المنظّمة TO BE الرؤية (بمعنى) طموح أو حلم الجمعيّة التي تود الوصول إليه)
<ul style="list-style-type: none"> - تغيير واضح ومكتوب عن نظرة الجمعيّة للمستقبل. - لديها رؤية توضع الفئات الذين تخدمهم في المستقبل. - تغير عن صورة ماهيّة وإيجابيّة المستقبل وتشجع أعضاء الجمعيّة والحيّطين بها على النظر بإيجابيّة للمستقبل دون مبالغة تفوق مستوى المنظّمة. - مفهومته لدى جميع العاملين والمستفيدين من الجمعيّة ولديهم إيمان راسخ بها. - تتغير بحسب التغيرات المحيطة بالمنظّمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير واضح ومكتوب عن نظرة الجمعيّة للمستقبل. - لديها رؤية توضع الفئات الذين تخدمهم في المستقبل. - تشجع أعضاء الجمعيّة والحيّطين بها على النظر بإيجابيّة للمستقبل. 	<ul style="list-style-type: none"> - نظرة واضحة لمستقبل الجمعيّة. - غير محدد وغير مكتوب وغير معلى. - مبالغ ويفوق مستوى المنظّمة. - غير مفهوم لدى جميع العاملين والمستفيدين من الجمعيّة. 	<ul style="list-style-type: none"> - طموح شخصي لدى قيادات الجمعيّة. - غير محدد وغير مكتوب. 	
<ul style="list-style-type: none"> - سبب وجود الجمعيّة: - محدد وواضح. - تغيير واضح ومكتوب ومعلى. - مفهوم لجميع العاملين والمستفيدين من الجمعيّة. - الخدمات التي تقدمها محددة. - الفئرة المستهدفة محددة. - آليات تقديم الخدمة للمستفيدين محددة ومشفورة لجميع العنبرين وتغير بحسب التغيرات المحيطة بالمنظّمة. - تكتب بمشاركّة جميع العاملين والعنبرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير واضح ومكتوب و معلى لجميع العنبرين عن مبرر وجود المنظّمة يظهر قيمها. - غير محدد كيف تخدم مستهدفيها 	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير مكتوب عن مبرر وجود المنظّمة غير محدد الفئات التي ستخدمها وكيف ستخدمها لا يتم الرجوع إليه دائماً عن عمل مشارعيها. ولا يظهر قيمها 	<ul style="list-style-type: none"> - الغرض من إنشاء الجمعيّة واضح لدى بعض قيادات الجمعيّة. - الغرض غير محدد وغير واضح للجميع وغير مكتوب. - غير محدد للخدمات التي ستقدمها ومن هي فئتها وكيف ستخدمهم ولا يتم الرجوع إليه عند عمل مشاريع 	<ul style="list-style-type: none"> - رسائل (بمعنى مهمّة الجمعيّة و سبب وجودها)
<ul style="list-style-type: none"> - محددة حسب أولويّة واحتياجات المجتمع ناتجة عن تحليل مشكلات الفئات المستهدفة بمشاركتهم تتلاءم مع قدرات وإمكانات الجمعيّة - تترجم الرؤية والمهمّة وتسمى لتحقيقها. - محددة وواضحة وواقعيّة. - لديها أهداف تشغيليّة محددة وواضحة. - محددة بزمن وقابلة للقياس. - تحقق الاستراتيجيّة المتبعه. - لدى الجمعيّة عدة مستويات من الأهداف (عام - استراتيجي - تشغيلي) 	<ul style="list-style-type: none"> - محددة حسب أولويّة. - احتياجات المجتمع وضعت بحسب تقديرات وآراء قيادة المنظّمة وجميع أعضائها. - تتلائم مع إمكانات الجمعيّة. - تترجم الرؤية والمهمّة وتسمى لتحقيقها. - لدى الجمعيّة أهداف تشغيليّة. 	<ul style="list-style-type: none"> - أهداف كثيرة تغطي مجالات متعددة أكبر من قدرات الجمعيّة. - وضعت من قبل رئيس الجمعيّة. - يتعلّق بعضها بالرؤية والرسالة. - محددة وواضحة - لا توجد أهداف تشغيليّة 	<ul style="list-style-type: none"> - أهداف كثيرة تغطي مجالات متعددة أكبر من قدرات الجمعيّة. - وضعت بمساهمة جهات خارجة عن المنظّمة. - أغلب الأهداف لا تتعلّق بالرؤية أو الرسالة. - غير محدد. - لا توجد أهداف تشغيليّة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأهداف (بمعنى) ما تريد الجمعيّة أن تحقّقه)

داخل المنظمات	جمعية / مؤسسة أهلية لديها مستوى أولي من القدرات	جمعية / مؤسسة أهلية لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعية / مؤسسة أهلية لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية / مؤسسة أهلية لديها مستوى عالٍ من القدرات
<p>داخل المنظمات (بمعنى توجه الجمعية الحالية)</p>	<p>تدخل الجمعية في جميع المجالات الممكنة أمامها.</p> <p>- لا توجد خطوات مدروسة</p> <p>الإمكانية النمو والتوسع.</p>	<p>تدخل الجمعية (بمعنى توجه الجمعية الحالية)</p> <p>- لا توجد خطوات مدروسة</p> <p>الإمكانية النمو والتوسع.</p>	<p>تدخل الجمعية (بمعنى توجه الجمعية الحالية)</p> <p>- لا توجد خطوات مدروسة</p> <p>الإمكانية النمو والتوسع.</p>	<p>تدخل الجمعية (بمعنى توجه الجمعية الحالية)</p> <p>- لا توجد خطوات مدروسة</p> <p>الإمكانية النمو والتوسع.</p>
<p>الجموعات المستهدفة</p>	<p>عدم معرفة حجمها.</p> <p>- تحدد بمساهمة جهات من خارج المنظمة.</p> <p>- يتم تغطية عشوائية لهم.</p> <p>- تتغير بحسب طلب المانحين.</p> <p>- لا يوجد أي نوع من الشراكة معهم.</p>	<p>عدم معرفة تقديرية.</p> <p>- تحدد بواسطة قيادة الجمعية.</p> <p>- يتم تغييرها بحسب رغبات وتحويلات المانحين.</p> <p>- علاقة ضعيفة وشراكة نادرة.</p> <p>- إشراك البعض منهم أحياناً في الفعاليات</p>	<p>معرفة بحجمها من خلال الإحصائيات.</p> <p>- مخطط بدقة لتخطيطها وتغطيتها.</p> <p>- علاقتها قوية تربطها بالمنظمة.</p> <p>- توجد شراكة قوية معها بداية من تحديد احتياجاتها.</p>	<p>لديها معرفة بحجمها ونوعها بدقة.</p> <p>- معرفة حقيقية بمشاكلها</p> <p>- لها خطط مدروسة بدقة لتحديد احتياجاتها وتغطيتها عبر تحديد كم تستهدف كل فترة معينة.</p> <p>- لها علاقة قوية تربطها بالمنظمة.</p>
<p>الأخرى التي لم تصل لها</p>	<p>لا يوجد أي نوع من الشراكة معهم.</p>	<p>لا يوجد أي نوع من الشراكة معهم.</p>	<p>لا يوجد شراكة قوية معها ابتداء من تحديد احتياجاتها حتى إنهاء وتقييم المشاريع.</p> <p>- مشاركتهم في جميع فعالياتها.</p> <p>- تقوم دائماً بعمل استقصاء لدى رضاهم عن خدمات الجمعية ومعرفة مقترحاتهم وتوصياتهم واحتياجاتهم</p>	<p>لا يوجد شراكة قوية معها ابتداء من تحديد احتياجاتها حتى إنهاء وتقييم المشاريع.</p> <p>- مشاركتهم في جميع فعالياتها.</p> <p>- تقوم دائماً بعمل استقصاء لدى رضاهم عن خدمات الجمعية ومعرفة مقترحاتهم وتوصياتهم واحتياجاتهم</p>

داخل المنظمات TO BE الرقابة والتقييم	جمعية / مؤسسة أهلية لديها مستوى أولي من القدرات	لا يوجد	جمعية / مؤسسة أهلية لديها مستوى متوسط من القدرات	رقابة شخصية من قبل رئيس الجمعية - تتم الرقابة بدون معايير	جمعية / مؤسسة أهلية لديها مستوى جيد من القدرات	نظام للرقابة يضمن التحقق من أن تنفيذ الأهداف والعمل الذي سيتم إنجازه يسير وفقاً للخطة المرسومة - يواجه المشكلات العملية التي تتعرض العمل ويكافأ العمل الجيد. - يتم عن طريق مناقشة نجاح مشاريع الجمعية من عدمها.	جمعية / مؤسسة أهلية لديها مستوى عالي من القدرات	لديها إطار يتضمن: 1- وضع معايير للقياس. 2- قياس الأداء. 3- تصحيح الأخطاء - يضمن التأكد من أن عناصر الإنتاج المتاحه مادية وبشرية داخل المنظمة تستخدم استخدامها فعلاً وفقاً للخطة الموضوعه - يضمن التحقق من أن تنفيذ الأهداف والعمل الذي سيتم إنجازه يسير وفقاً للخطة المرسومة - يواجه المشكلات العملية التي تعترض العمل ويكافئ العمل الجيد.



50 دقيقة

نشاط (6):



تعليمات للمدرب:



- قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات ثنائية بإحدى الطرق المتعارف عليها، وزع على كل مجموعة ورقة واحدة، ثم قُم بشرح لهم التمرين، واطلب منهم الإجابة على الأسئلة المذكورة مع رسم خريطة الوصول إلى المطار والعودة. بعد انتهاء الوقت المحدد استعرض بعض النماذج عشوائياً، وافتح باب الحوار الجماعي لاستخلاص المغزى من هذا النشاط، وهو أهمية وحتمية التخطيط في حياتنا الشخصية والعملية لتحقيق النتائج المرجوة.

ستتعرف من خلال هذا النشاط (الطريق إلى المطار) على مفهوم مبسط للتخطيط عندما يتحول إلى سلوك وسينقسم إلى جزئين:



30 دقيقة

- عمل ثنائي: شارك زميلك في التفكير والإجابة على السؤال التالي:

افترضاً أنكما في مقر الجمعية/المؤسسة الأهلية الآن وطلب منكما الذهاب إلى المطار لاستقبال ضيف جاء لزيارتكم، الساعة الآن الرابعة عصراً والضيف طائرته ستهبط بعد ساعة وليس عندكم سيارة وتملكون مبلغاً قدره ١٠٠٠ ريال فقط المطلوب الوصول في الوقت المناسب لاستقبال الضيف والعودة به إلى مقر الجمعية/المؤسسة الأهلية. كيف ستعملان؟ ما هي الوسائل والأموال التي يجب عليكم التفكير بها وإيجاد حلول لها؟ ارسموا خط سيركما ذهاباً وإياباً على الورقة.



20 دقيقة

- حوار جماعي: شارك مجموعتك الحوار في نتائج هذا التمرين، وما الفائدة التي أدركتها؟ وهل هناك أهمية للتخطيط؟ ولماذا؟



(نهاية اليوم التدريبي الأول)

[بداية اليوم التدريبي الثاني]

التعريفات والمفاهيم:



50 دقيقة

نشاط (7):



تعليمات للمدرب:



- عليك كمدرّب مراجعة الإطار النظري للدليل مسبقاً وكتابة وتجهيز التعريفات إما على ورق فليب شارت أو بواسطة برنامج العرض باور بوينت.
قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين متساويتين وقم بتوزيع ورق فليب شارت وأقلام ماركر على كل مجموعة. اطلب منهم القيام بصياغة تعريفات من عندهم للمصطلحات السابقة وكتابتها على ورق فليب شارت وبعد الانتهاء تعليقها على الجدار.
بعد انتهاء الوقت، قُم بعرض التعريفات المعتمدة من الخلفية النظرية وقارنها مع نتائج كل مجموعة واعطِ كل مجموعة علامة من عشرة مثلاً كنوع من المنافسة الشريفة، ولكن يجب التأكيد عليهم أن كل تعريفاتهم بشكل عام صحيحة ولا يوجد صح أم خطأ بشكل محدد، ولكن هنالك صياغة أفضل وأدق فقط.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على مفاهيم أساسية وهامة عن عملية التخطيط ومعنى الاستراتيجية وصفات الخطّة والتعريفات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي وسينقسم إلى جزئين:



30 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في تعريف المصطلحات التالية بصياغتك الخاصة وكتابتها بقلم ماركر على ورقة فليب شارت، ومن ثم تسليمها للمدرب لتعليقها على الحائط.

التخطيط بشكل عام :

الاستراتيجية:

الخطّة الاستراتيجية:

التخطيط الاستراتيجي:



20 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك المدرب في استعراض أعمالكم ومقارنتها بالتعريفات المعتمدة من الخلفية النظرية.



50 دقيقة

تعليمات للمدرب:



قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات متساوية وقُم بتوزيع ورق فليب شارت وأقلام ماركر على كل مجموعة واطلب منهم القيام بكتابة الفروق التي يرونها من وجهة نظرهم بين الخطة السنوية والخطة الاستراتيجية، وعليك كمدرّب مراجعة الإطار النظري للدليل مسبقاً وكتابة وتجهيز الفروق إما على ورق فليب شارت أو بواسطة برنامج العرض باور بوينت.

بعد انتهاء الوقت اطلب من كل مجموعة عرض عملها واطلب من الجميع المشاركة في التعليق عليها، ثم قُم بتلخيص الفروق التي عرضت من المجموعة الكبيرة على ورق فليب شارت بحيث يستطيع أن يرى الجميع الفروق بشكل كامل، بعد ذلك قُم بعرض الفروق التي جهزتها من الدليل النظري لمقارنتها ومن ثم توضيحها بشكل أكبر.

ستواصل من خلال هذا النشاط التعرف على المفاهيم الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي عبر معرفة الفرق بين الخطة الاستراتيجية والخطة السنوية وسينقسم إلى جزئين:



20 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في تحديد الفرق بين الخطة السنوية والخطة الاستراتيجية، وبعد انتهاء الوقت قُم بتسليم الورقة للمدرب لتعليقها على الحائط لمناقشتها لاحقاً مع باقي المشاركين.

الخطة الاستراتيجية	الخطة السنوية



30 دقيقة

– **حوار جماعي:** على كل مجموعة اختيار مقررها ليقوم بعرض وشرح لنتائج عملها من واقع الورقة المعلقة للمجموعة الكبيرة، وسيتم فتح باب النقاش لجميع المشاركين، بعد استكمال عرض كل مجموعة سيقوم المدرب بعرض الفروق المختارة والمذكورة في الخلفية النظرية لمقارنتها ومناقشتها بشكل جماعي.



105 دقيقة

نشاط (9):



تعليمات للمدرب:



- اطلب من المشاركين وبشكل فردي قراءة الورقة المرجعية رقم (1)، الموجودة في نهاية المرحلة الثانية من الدليل.
- قُم بشرح مختصر للتقنية.
- قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات متساوية، ووزع عليهم أوراق الفليب شارث وأقلام المارك.
- اقرأ عليهم الحالة الافتراضية، ثم اطلب منهم استخدام التفكير بتقنية القبعات الست للإجابة على السؤال المطروح حول الحالة الافتراضية، واتخاذ القرار السليم بشأنه.
- بعد انتهاء الوقت اطلب من مقرر كل مجموعة عرض النتائج مع شرح مختصر لتجربتهم أثناء استخدام التقنية، وكيف تم التوصل للقرار النهائي، وهل استفادوا من هذه التقنية؟ واطلب من جميع المشاركين المشاركة في النقاش حول القرار النهائي.
- بعد انتهاء الجميع من العرض، قُم بتوضيح فائدة هذه التقنية وفي نفس الوقت بين للجميع أن القبول بالمنحة بدون أي تردد أو شروط خطأ كبير وللأسف يقع فيه الكثير من العاملين في الجمعيات/المؤسسات الأهلية، والصحيح أن عليهم الاعتذار بأسلوب مناسب وذلك بعمل زيارة للجهة المانحة من قبل الإدارة العليا، وشرح أسباب الاعتذار ومنها أن المجال والفضة المستهدفت والنطاق الجغرافي للجمعية/للمؤسسة الأهلية وللمشروع المعروض، كلها مختلفة ولا تتناسب مع الخطة الاستراتيجية لكم، وفي نفس الوقت توجيه الشكر للثقة الكبيرة التي منحوها إياكم، واغتنام الفرصة لتقديم شرح مختصر لمجالات عملكم ومحاولة إقناعهم بأهميتها وأثرها على المجتمع، كما يمكن قبول المنحة بشروط محددة من قبلكم وبعد اقتراح تعديلات تتناسب مع الخطة الاستراتيجية المعدة مسبقاً لجمعيتكم/للمؤسستكم الأهلية، ومحاولة التفاوض معهم عليها، المهم عدم التأثير بتوجهات المانحين على حساب الخطة الاستراتيجية وعدم التنازل عن ما تم الاتفاق عليه أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على طرق التفكير التي تساعدك في عملية التخطيط الاستراتيجي وأيضاً تساعدك على التعرف على التوجهات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي، من خلال تعلم التفكير بتقنية القبعات الست للعالم دي بونو وسينقسم إلى ثلاثة أجزاء:



5 دقائق

- **عمل جماعي:** اقرأ بتأني الورقة المرجعية رقم (١)، الموجودة في نهاية المرحلة الثانية من الدليل.



15 دقيقة

- شارك المدرب أثناء شرحه لتقنية التفكير بالقبعات الست.

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في استخدام التفكير بتقنية القبعات الست لاتخاذ







القرار السليم بشأن الحالة الافتراضية التالية:

إحدى الجهات المانحة الكبرى عرضت على منظماتكم منحة مالية كبيرة وقدرها (مليون دولار) لتنفيذ مشروع كبير في منطقة بعيدة عن مكان عملكم، ومجال مختلف اختلافاً كاملاً عن مجال عملكم وفئة مستهدفة مختلفة تماماً عن فئتكم. وطلبت منكم الرد بالقبول أو الرفض في خلال أسبوع.



40 دقيقة

المطلوب: استخدام التفكير بتقنية القبعات الست للوصول إلى قرار حول هذا العرض، وكتابة الأفكار التي تم تداولها بكل قبعة على ورقة الفليب شارت، وفي الختام كتابة القرار الذي تم الاتفاق عليه بخط واضح. عند انتهاء الوقت على كل مجموعة تسليم عملها إلى المدرب لتعليقها على الحائط، ومناقشتها مع جميع المشاركين لاحقاً.

القبعات الست للتفكير	
	 التفكير المحايد
	 تفكير إيجابي
	 إظهار المشاعر والآاسيس
	 التفكير السلبي
	 التفكير الإبداعي
	 النوعية والتنظيم

القرار الذي تم الاتفاق على اتخاذه هو:

.....

.....

.....



– **عمل جماعي:** على كل مجموعة اختيار مقررها لشرح آلية تطبيق التقنية والأفكار التي تم تداولها والقرار النهائي الذي تم التوصل إليه لجميع المشاركين ومناقشته ذلك مع الجميع.

تحديد الخيارات/ الافتراضات الاستراتيجية الأولية كأساس للبدء

بعملية التخطيط الاستراتيجي:



60 دقيقة

نشاط (10):



تعليمات للمدرب:



– قُم باستعراض المعلومات عن دور المجتمع المدني في اليمن بما في ذلك المجالات التي تغطي عددها وفعاليتها وتوضيح أهمية بعض المجالات والخيارات عن الأخرى ومحاولة توجيههم إلى المجالات التنموية التي تخدم المجتمع وتساهم في تنميته، ووضح لهم أن المقصود بالافتراضات المسارات والتوجهات العامة التي من الممكن أن تعمل عليها الجمعية/ المؤسسة الأهلية مثل: نوع الفئة المستهدفة (أيتام-أطفال- شباب-ذوي الاحتياجات الخاصة-...)، طبيعة ومجال العمل (صحة-حقوق إنسان- تمكين-...)، نوع الخدمة المقدمة (رعاية-كفالة-توعية-تدريب وتأهيل-...)، وبشكل عام هذه الافتراضات الغرض منها توسيع مجال الطموحات و التوجهات الجديدة أو تطوير توجهات حالية ناجحة.

– قُم بتوزيع كروت وأقلام ماركر على جميع المشاركين واطلب منهم الإجابة على السؤال المذكور بشكل فردي وكتابته بشكل واضح على الكروت، وبعد انتهاء الوقت المخصص قُم بجمع الكروت وتعليقها على ورقة الفليب شارته.

– قُم بفرز واستخلاص الخيارات المتشابهة وإعادة كتابتها على ورقة فليب شارته أخرى ثم أدر النقاش مع المشاركين حول كل خيار/افتراضية، ثم اطلب من المشاركين وضع درجة مئوية لكل خيار/افتراضية ثم بعد ذلك قُم بترتيب الخيارات المختارة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى.

– قُم باختيار الخيارات/الافتراضات الحاصلة على نسب مئوية لا تقل عن ٨٠٪ من الدرجات بحيث لا يزيد عددها عن ثلاث خيارات/افتراضات كحد أقصى، اطلب من أحد المشاركين القيام بكتابة الخيارات/الافتراضات المتفق عليها في ورقة فليب شارته جديدة وتعليقها على الجدار.

ملاحظة:

قُم بتوزيع الخلفية النظرية للدليل على جميع المشاركين في نهاية النشاط.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من الخروج بخيارات/بافتراضات استراتيجية أولية
كأساس للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي وسيكون هذا النشاط من جزئين
كما يلي:



- **عمل فردي:** أذكر فرضية أو فرضيتين تعتقد أن الجمعية يجب أن تعمل عليها
من أجل الخطة الاستراتيجية؟

..... -1

..... -2

- بعد انتهاء وقت الإجابة المخصص للسؤال قم بتسليم الكرت للمدرب لتعليقها على
ورقة الفليب شارت.



- **حوار جماعي:** شارك مجموعتك باستخدام تقنية العصف الذهني التعرف على
الافتراضات/الخيارات الاستراتيجية المختلفة التي كتبها زملائك المشاركين
وسيقوم المدرب بعرضها عليكم ومن ثم إدارة الحوار الجماعي للوصول إلى فرضيات
متفق عليها من الجميع.

(نهاية اليوم التدريبي الثاني)

[بداية اليوم التدريبي الثالث]

تقييم الخطة الاستراتيجية السابقة:

نشاط (11):



50 دقيقة



تعليمات للمدرب:

- قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين متساويتين، ووزع علي كل مجموعة نسخة من الخطة الاستراتيجية السابقة والتقارير الدورية حول سير العمل في المشروعات والبرامج والأنشطة الخاصة بالجمعية/المؤسسة الأهلية، وكذلك أوراق فليب شارت وأقلام ماركر ملونة، واطلب منهم مراجعة الخطة السابقة وتقييمها وتلخيص التقييم على شكل جدول لتوضيح النتائج التي توصلوا إليها ومن ثم كتابتها على ورقة الفليب شارت بعد الانتهاء تعليقها على الجدار.
- بعد انتهاء الوقت، اطلب من مقرر كل مجموعة عرض النتائج ومناقشتها مع بقية المشاركين وفي نهاية النقاش اطلب من أحد المشاركين كتابة الخيارات الاستراتيجية السابقة وفي مقابلها نسبة التحقق وأسباب النجاح أو الإخفاق على ورقة فليب شارت جديدة وتعليقها على الجدار والاحتفاظ بها للعودة إليها لاحقاً.

من خلال هذا النشاط ستتمكن من مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية السابقة للجمعية/للمؤسسة الأهلية وتحديد مجالات النجاح والإخفاق وسيكون هذا النشاط من جزئين كما يلي:

- عمل جماعي: شارك مجموعتك في مراجعة وتقييم الخيارات الاستراتيجية،

والموقع الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية العامة والخاصة بما في ذلك الاستراتيجيات الفرعية للفترة السابقة، ومحاولة استخلاص العبر من النتائج، وكتابتها على ورقة فليب شارت على شكل ملخصات في جدول لتوضيح الوضع السابق ومدى النجاح أو الإخفاق في كل مجال، وبعد الانتهاء قُم بتعليقها على الجدار.



30 دقيقة

- حوار جماعي: على مقرر كل مجموعة عرض النتائج التي توصلت إليها مجموعته ومناقشتها مع بقية المشاركين للوصول إلى اتفاق شامل على هذه النتائج من حيث السلامة والواقعية.



20 دقيقة



تعليمات للمدرب:



- من النشاط السابق إذا تم اختيار أشخاص من غير الحضور للاستفادة من هذا النشاط، فاطلب من الإدارة التواصل معهم لحضور هذا النشاط إن أمكن.
وضح للمشاركين أن بعض طرق و أساليب جمع البيانات قد تكون مناسبة أكثر من غيرها في حالات معينة وبالتالي تعطي نتائج أفضل لذلك على الباحث التريث عند اختيار طريقة أو أسلوب جمع البيانات ليتأكد من تحقيق ما تقتضيه الدراسة
هناك العديد من أساليب و طرق جمع البيانات المتوفرة للباحث، و بطبيعة الحال، هناك اختلاف بين هذه الطرق أو الأساليب سواء من ناحية طريقة القيام بها أو من ناحية مدى دقة وصحة وكمية المعلومات التي يتم جمعها، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

(1) الملاحظة (2) المقابلة الشخصية (3) الاستبيانات

- اطلب من المشاركين وبشكل فردي قراءة الورقة المرجعية رقم (3) ورقم (4) بتأني.
- قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين متساويتين، ثم سمى إحداها البيئة الداخلية والأخرى البيئة الخارجية، وقُم بتوزيع أوراق فليب شارت وأقلام ماركر عليهم، ثم قُم بقراءة ورقتي المرجعية عليهم مع شرحهما باختصار وتوجيههم للاستفادة منهما لتصميم الاستبيان وكتابته، بعد انتهاء الوقت اطلب من كل مجموعة تسليم ورقتها إلى المجموعة الأخرى.
- قُم بتوزيع أوراق آي فور (A4) على جميع المشاركين، ثم اطلب من أفراد كل مجموعة الإجابة على الاستبيان المقدم من المجموعة الأخرى على ورقة الآي فور مع ملاحظة عدم تغيير ترتيب الأسئلة، بعد انتهاء الوقت تقوم كل مجموعة بجمع الاستبيانات وتسليمها للمجموعة الأخرى.
- في هذه المرحلة وجه كل مجموعة باستلام الاستبيانات وترتيبها والبدء بتحليلها واستخلاص النتائج منها ومحاولة عرضها بشكل مناسب وواضح للآخرين، وناقشها باختصار مع المشاركين.

- اطلب من كل مجموعة العودة إلى الورقة المعلقة ومناقشتها لاستخراج الملاحظات أو الأخطاء إن وجدت وكتابتها على ورقة فليب شارت أخرى جديدة، وبعد انتهاء الوقت، اطلب من كل مجموعة تعليق ورقتها على الجدار.

- اطلب من كل مجموعة اختيار مقرر لها لعرض الملاحظات على المشاركين ومناقشتها بشكل جماعي مع المدرب، واحرص على إعطاء الفرصة أولاً للمشاركين لتقديم ملاحظاتهم ثم علق عليها في الأخير.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على طريقة عمل الاستبيانات وهي الطريقة الأكثر شيوعاً واستعمالاً ضمن طرق وأساليب جمع المعلومات المختلفة وسينقسم إلى جزئين:



– **عمل فردياً:** قُم وبشكل فردي بقراءة الورقة المرجعية رقم (3) والورقة المرجعية رقم (4) حول خطوات تصميم الاستبيانات ومحاور ومواضيع البحث المطلوب جمع المعلومات حولها.

– **عمل جماعياً:** وهو عبارة عن 5 أجزاء:



الجزء الأول: شارك مجموعتك في تصميم استبيان لجمع المعلومات حول البيئة التي تم اختيارك ضمنها، وكتابتها على ورقة فليب شارت، وبعد انتهاء الوقت المحدد على كل مجموعة تسليم ورقة الفليب شارت للمجموعة الأخرى.



الجزء الثاني: سيقوم أفراد كل مجموعة وبشكل فردي بالإجابة على الاستبيان المقدم من المجموعة الأخرى من الفليب شارت وكتابتها على ورقة أي فور (A4)، وبعد الانتهاء تسليمها للمجموعة الأخرى.



الجزء الثالث: ستقوم كل مجموعة بتحليل نتائج الاستبيانات المسلمة لها من المجموعة الأخرى، وتقديم تقرير يلخص نتيجة التحليل للمدرب.



25 دقيقة

الجزء الرابع: بشكل جماعي شارك مجموعتك النقاش حول الاستمارة المقدمة من المجموعة الأخرى وحاول استخراج الأخطاء في الصياغة والتصميم، وكتابتها على ورقة فليب شارت وبالمثل المجموعة الأخرى تقوم بنفس الأمر.



20 دقيقة

الجزء الخامس: كل مجموعة ستقوم بعرض ملاحظاتها على صياغة الاستمارة المقدمة من المجموعة الأخرى ومناقشتها مع المدرب وبقية المشاركين.



– طرق و وسائل البحث الإلكتروني:

نشاط (13):



تعليمات للمدرب:



- قُم بالتحضير جيداً وذلك بقراءة الأوراق المرجعية المرتبطة بالموضوع، ثم قُم بسؤال المشاركين من منكم قد استعمل أحد محركات البحث؟ وماهي الفوائد التي جناها من ذلك؟
- ثم بين لهم أنه بالإمكان الاستفادة أكثر من هذه المحركات للوصول للنتائج التي نريدها باستخدام أدوات البحث المذكورة في الورقة المرجعية رقم (5).
- أطلب من جميع المشاركين قراءة الورقة المرجعية رقم (5) بتأني وبشكل فردي.
- قسم المشاركين إلى مجموعات متساوية لا تقل عن 5 أشخاص، وزع عليهم أوراق فليب شارت وأقلام ماركر، وأطلب من كل مجموعة تصميم خطة للبحث في سياق معين من البيئة الخارجية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية، ومن ثم كتابتها على ورقة فليب شارت، وبعد انتهاء الوقت قُم بتعليقها على الجدار.
- أطلب من مقرر كل مجموعة شرح خطة بحثهم ومناقشتها مع باقي المشاركين وقُم بالتعليق عليها في نهاية عرض كل مجموعة.

تكليف :

- أطلب من المجموعات تطبيق النشاط السابق فعلياً على الأنترنت، وإحضار النتائج مطبوعة في اليوم التالي.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على بعض طرق البحث وأدواتها عبر الشبكة العالمية وسينقسم إلى ثلاثة أجزاء:



5 دقائق

– **عمل فردي:** قُم بشكل فردي بقراءة الورقة المرجعية رقم (5) للتعرف على أدوات البحث المتخصصة.



10 دقائق

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في تصميم خطة البحث حول سياق معين من البيئة الخارجية ويمكنك الاستعانة بالورقة المرجعية رقم (4) وكتابة الخطة على ورقة فليب شارتر وتعليقها على الجدار.



10 دقائق

– **حوار جماعي:** على كل مجموعة تكليف مقررها لعرض الخطة ومناقشتها مع باقي المشاركين والمدرّب.

– **تكليف:** على كل مجموعة تطبيق خطة البحث على الإنترنت وتقديم النتائج مطبوعة في اليوم اللاحق.

[نهاية اليوم التدريبي الثالث]

بداية اليوم التدريبي الرابع



20 دقيقة

نشاط (14):



تعليمات للمدرب:



- اطلب من مقرر كل مجموعة القيام بعرض نتائج البحث الذي قاموا به (التكليف)، وافتح المجال للمشاركين للتعليق على النتائج، واجعل تدخلك أقل ما يمكن واجعله في نهاية عرض كل مجموعة.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من التحقق من مدى تمكنك من تطبيق استخدام أدوات البحث عبر الإنترنت (التكليف) وسيكون هذا النشاط من جزء واحد.

- **حوار جماعي:** ستشارك مجموعتك الحوار مع المشاركين والمدرب نتائج التكليف حول استخدام أدوات البحث الإلكتروني عبر الإنترنت.

تحديد فريق عمل البيئتين الداخلية والخارجية:



55 دقيقة

نشاط (15):



تعليمات للمدرب:



- نظراً لأهمية وحساسية هذه المرحلة بحيث أنها ستؤثر سلباً أو إيجاباً في مسار إعداد الخطة الاستراتيجية، فم بتبيين وتوضيح ذلك للمشاركين بتحري الدقة في الاختيار وفق المعايير المذكورة في الورقة المرجعية رقم (2)، وبصورة حيادية تسعى لضمان الحصول على نتائج ومعلومات صحيحة وسليمة.
- فم بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين متساويتين ووزع عليهم ورقتي فليب شارت وأقلام ماركر، واطلب من كل مجموعة الاستعانة بالورقة المرجعية رقم (2) والموجودة نهاية الدليل، لاعتماد المعايير والمؤهلات اللازمة لاختيار أعضاء الفريق وقائدها، فم بالتوضيح لهم أنه في حالة عدم توفر أشخاص منهم تنطبق عليه المعايير يمكنهم الاستعانة بخبرات خارجية.
- بعد انتهاء الوقت فم بعرض القائمتين على جميع المشاركين وأدر عملية النقاش للوصول إلى قائمة متفق عليها ثم اختيار قائد للفريق المختار من المجموعة وأعضاء الفريق. ثم فم بالتأكد من أن جميع المشاركين قد استوفوا معايير الورقة المرجعية، فم بالتنبيه على ضرورة الاحتفاظ بهذه القوائم حتى نهاية الورشة الأولى.



30 دقيقة

ستتعرف من خلال هذا النشاط على كيفية اختيار فريق العمل الخاص بتنفيذ دراسة البيئتين الداخلية والخارجية والمهارات المفترض توفرها فيهم وسينقسم إلى جزئين:

– **عمل جماعي:** سيقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين متساويتين، وعلى كل مجموعة اختيار فريق جمع المعلومات للبيئتين الداخلية والخارجية واختيار قائد للفريق بالاستعانة بالورقة المرجعية رقم (2)، ومن ثم كتابة أسماء المرشحين على ورقة فليب شارث وتعليقها على الجدار.



20 دقيقة

– **حوار جماعي:** سيقوم المدرب بعرض القائمتين معاً والتصويت على الأسماء بعد مناقشتها مع جميع المشاركين للحصول على قائمة واحدة معتمدة ومتفق عليها من الجميع.

الإعداد والتجهيز لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية:

(تصميم خطة البحث والتحليل للبيئتين الداخلية والخارجية)



140 دقيقة

نشاط (16):

تعليمات للمدرب:



– قُم بتلخيص سريع لما تم تقديمه وعرضه وشرحه في الأيام الماضية، ثم استعرض معهم باختصار مصفوفة سوات وجوانبها الأربعة وكيف سيتم استخدامها لاحقاً

– قُم باستدعاء فريق جمع المعلومات الذين تم اختيارهم سابقاً واطلب من قائد الفريق تقسيم فريقه إلى مجموعتين، الأولى تعمل على البيئة الداخلية والأخرى على البيئة الخارجية، ثم وزع على جميع المشاركين أوراق أي فور وأقلام رصاص وأقلام جافة ملونة، ثم اطلب من كل مجموعة عمل تصميم متكامل لخطة البحث والتحليل للبيئة الخاصة بكل مجموعة بما في ذلك صياغة وتصميم الاستبيانات وتوزيع المهام على بعضهم واطلب منهم الاستعانة بالورقة المرجعية رقم (6) والجدول المرفق في دليل المدرب لتسهيل عملهم.

قُم بالمرور على كل مجموعة ومساعدتها إذا لزم الأمر، بعد انتهاء الوقت بين للمشاركين أنهم الآن جاهزون لأهم مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وعليهم تحري الدقة والحيادية والموضوعية في جمع وتحليل البيانات لأن كل المراحل القادمة من التخطيط الاستراتيجي تعتمد اعتماداً كاملاً على نتائج عملهم هذا.

وبين لهم أنهم بهذا قد أنهوا الورشة الأولى (المرحلة الثانية)، وستعطى لهم فترة أسبوع إلى عشرة أيام للعمل ثم العودة لاستكمال عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال الورشة الثانية (المرحلة الثالثة).

ويجب عليك الإطلاع على النتائج النهائية التي سيحصل عليها الفريق قبل انعقاد الورشة الثانية بوقت كاف، وذلك لاستيعاب المواضيع المطروحة بشكل كامل، وللتأكد من استيفاء تحليل البيئتين جميع المعلومات اللازمة، مما سيسهل ذلك عملكم كميسر أثناء الحلقة النقاشية في الورشة الثانية.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من عمل تصميم متكامل لخطة البحث والتحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك بالاستعانة بالورقة المرجعية رقم (6) وبالجدول التالي في تصميم خطة البحث لجميع السياقات الخاصة ببيئتك بما في ذلك تصميم وكتابة الاستبيانات إذا لزم الأمر.

جدول تنفيذي لأعمال تحليل البيئتين:

ملاحظات	الموارد المطلوبة	الوسائل المتبعة	الفترة الزمنية	المسئول	الأسئلة/المعلومات بناء على الافتراضات الأولية

(نهاية اليوم التدريبي الرابع)

الورقة المرجعية (١): القبعات الست للتفكير

القبعات الست للتفكير	
<p><u>و تركز على :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • المعلومات المتوفرة لدينا و الموجودة • المعلومات التي نود الحصول عليها • المعلومات التي نحتاج لها • المعلومات الغير متوافرة أو الناقصة و التي يجب اكتمالها <p><u>النقاط الأساسية التي تركز عليها :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • تسجل الآراء المتباينة المختلفة في حالة وجود معلومات متضاربة. • و تقييم صحة المعلومات و مدى علاقتها باصل الموضوع المطروح • تفرق بين الحقائق المجردة و التخمين و التأملات • تحدد طبيعة الخطوات التي يجب تنفيذها لسد أي نقص • تبين المشاعر الخاصة بالآخرين 	 <p>التفكير المحايد</p>
<p><u>و تركز على :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • الجدوى و الفوائد • ما هي الفوائد ؟ • هل يمكننا تطبيق هذا المفهوم الجذاب ؟ • هل يمكن تعديل هذه الفكرة حتى تصبح قابلة للتنفيذ ؟ • هل يمكننا تعديل النظام الحالي ؟ <p><u>النقاط الأساسية التي تركز عليها :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • تتطلب بذل بعض الجهد • أقل تلقائية مقارنة بالقبعة السوداء • تشجع الافكار الابداعية و المبتكرة 	 <p>تفكير إيجابي</p>
<p><u>و تركز على :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • منح شرعية للتعبير عن المشاعر و الاحاسيس • التعبير عما تشعر به الآن فقط • تستخدم كجزء من التفكير الذي يؤدي إلى قرار • يمكن استخدامها في مرحلة ما بعد الوصول إلى قرار ما <p><u>النقاط الأساسية التي تركز عليها :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • تمنح إذن مطلق للتعبير عن الأحاسيس و الشعور و الحدس • لا تطالب باستيضاح أو شرح لأسباب مشاعرنا • شعور داخلي مبني على خبراتنا و تجاربنا 	 <p>إظهار المشاعر و الاحاسيس</p>

القبعات الست للتفكير	
<p><u>و تركز على :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • التفكير غير المناسب : الخبرات ، الحقائق ، الأنظمة ، القيم • الأخطاء • غلطات المنطق <p><u>النقاط الأساسية التي تركز عليها :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • قد توفر معلومات في بعض الأحيان و التي قد تتوافر بواسطة القبعة البيضاء • لا تلجأ إلى حل المشاكل التي تظهر تحت القبعة السوداء فوراً بمجرد ذكرها. • قبعة لها ذات قيمة و فائدة و ضرورية • تمنع وقوع الغلطات السخيفة • توضح و تبين الصعوبات • تسبب مشاكل جمّة اذا زاد استخدامها 	 <p>التفكير السلبي</p>
<p><u>و تركز على :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • بذل جهد إبداعي • تعديل من الافكار و تزيل الاخطاء • تنشيء خلية تتخذ من الابتكار ثقافة لها • تستكشف بدائل مختلفة لتنفيذ الاعمال و الافعال <p><u>الكلمة العشوائية :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • اختار اسماً عشوائياً من قائمة كلمات • اكتب كل ما يخطر على ذهنك عندما تفكر في هذه الكلمة • أوجد علاقة ما بين الخواطر التي أثارها الكلمة العشوائية و الموضوع الذي تود طرح فكرة جديدة بشأنه 	 <p>التفكير الإبداعي</p>
<p><u>و تركز على :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • جدول الاعمال • الملخص <p><u>النقاط الأساسية التي تركز عليها :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. توجه عمليات التفكير و تعيده إلى الطريق اذا حاد عنه 2. تنظر في طلب أعضاء المجموعة للنظر في انماط معينة من التفكير 3. تبين الملاحظات الغير لائقة و الغير مناسبة 4. تطالب بتلخيص و خاتمة للموضوع المطروح 5. تصدر القرار 6. تجسد دور المنسق أو المنظم أو المدير 7. يجوز ارتدائها بواسطة أي من أعضاء المجموعة 	 <p>التوجيه و التنظيم</p>

الورقة المرجعية (2):

الشروط والمؤهلات لفريق التحليل

- 1- يجب 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.
- 2- يجب أن يكون كلا الفريقين مقتنعين تماماً بضرورة ومنهج التخطيط الاستراتيجي وأن يكونا الأكثر قدرةً على قيادة تلك الجهود.
- 3- يشترط في فريق تحليل البيئتين الخارجية والداخلية أن يكون لديهم القدرات والخبرات والمهارات المطلوبة للقيام بأعمال محددة في مختلف المجالات.
- 4- ومن الضروري أن يشمل الفريقين (لاسيماً 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) مشغولت كثيراً، وبالتالي قد لا يستطيعون التركيز على جهود البحث والمراجعة المطلوبة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي بشكلٍ مركز.

الشروط التي يجب توافرها في أعضاء فريق تحليل البيئتين الخارجية والداخلية:

- أن يكون لديهم معرفة بأسس 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 بشكلٍ عام واكتساب بعض الخبرات الإدارية المتنوعة.
- أن يكون لديهم القدرة على تلخيص النتائج والأرقام والدراسة ككل وإعداد التقارير بشأن النتائج.
- أن يعمل الفريق بشكلٍ جماعي وأن يلتزم كل عضو بمسئوليته الفردية بشكلٍ كامل.
- أن يكون الأعضاء متفرغين (ولو بشكل جزئي) ليتمكنوا من تنفيذ المهام المكلفين بها بشكلٍ كامل وبحسب الخطة المرسومة.

الورقة المرجعية (3): كيفية عمل الاستبيان أو الدراسة الميدانية

كيف تصمم استبيان؟

- 1- حدد أهداف الاستبيان.
- 2- حدد الجمهور المستهدف.
- 3- اكتب الاستبيان بالاعتماد على الخطوتين السابقتين.
- 4- قُم بتجربته على عينة صغيرة وتحليله.
- 5- قُم بتطبيقه بشكل كامل وقُم بالتحليل واستخلاص النتائج وعرضها.

إنه من المهم معرفة أن بذل الجهد لإخراج استبيان قوي التصميم من ناحية الأسئلة الموضوعية وحجمه وشكل إخراجها، حتما ستعطي بيانات يمكن ان يستفاد منها لاتخاذ قرار معين حول ذلك الموضوع المراد دراسته. إنه من المهم إعداد الاستبيان على مراحل تبدأ بتعريف الأشياء التي سيتم اختبارها وينتهي باستخراج النتائج. كل مرحلة يجب أن تصمم بعناية كبيرة لأن النتيجة النهائية تعتمد على مدى ترابط جميع مراحلها، وعلى الرغم من أن طريقة جمع البيانات عن طريق الاستبيان هي أرخص الطرق إلا أنها قد تكون مكلفة من ناحية التصميم واستخراج النتائج.

والآن سنتحدث عن عنصرين مهمين في تصميم الاستبيان:

1- تحديد أهداف الاستبيان. 2- كتابة الاستبيان.

وقبل البدء في شرح هاتين الخطوتين هناك سؤال يطرح نفسه وهو متى يمكنك استخدام الاستبيان؟ في الحقيقة ليس هناك معيار محدد لهذا التساؤل ولكن هذا يعتمد على عدة متغيرات ومنها نوعية البيانات التي سوف يتم جمعها من الاستبيان وأيضا الموارد المتوفرة للقيام بعملية الاستبيان وعلى ضوء ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

أ- عندما تكون الموارد محدودة: قد يكون الاستبيان من أرخص طرق جمع المعلومات من ناحية إدارته والقيام عليه وعلى الرغم من أن تحضيره وإعداده قد يكون أكثر كلفة وقد يكون مساوي لكلفة أي طريقة أخرى لجمع البيانات غير طريقة الاستبيان. (قد لا يتعدى اعداد استبيان لفرد واحد مجرد طابع وبعض النشرات والصور). الوقت من الأمور المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار وهو احدى الموارد المهمة في عملية الاستبيان. تذكر ان طول الفترة الزمنية وقصرها عند عملية استقبال النتائج قد تؤثر اما سلباً أو ايجاباً على عملية الاستبيان كلها واستخلاص النتائج النهائية، فعلى سبيل المثال عندما يتم ارسال استبيان عن طريق البريد الالكتروني إلى آلاف الأشخاص في ثواني واستقبال إجاباتهم خلال بضعة أيام فإن هناك فرق فيما إذا تم إرساله عن طريق البريد العادي أو توزيعه على أشخاص مناولة ثم استقبال الاجابات بعد ذلك.

ب- عندما يكون حفظ خصوصيات المشاركين امر مهم: إنه من المهم إخبار المشاركين في الاستبيان بأن هناك حماية لخصوصياتهم ولإجاباتهم وأنه لن يتم اطلاع احد غير القائمين على الاستبيان مهما كانت إجاباتهم.

ج- عندما يراد عمل دراسة توثيقية لنتائج معينة: قد يكون هناك نتائج سابقة لدراسة معينة ويراد عمل دراسة أخرى للتأكد من هذة النتائج فهنا يكون الاستبيان من الاختيارات الصحيحة لهذا الغرض حيث يكون سريع ورخيص الكلفة. والآن نعود إلى الخطوات الواجب اتباعها لتصميم وإدارة الاستبيان.

تحديد اهداف الاستبيان:

من المؤكد أنك لن تحصل على ماتريد من نتائج إذا لم يكن هناك هدف واضح ومحدد من عمل الاستبيان، فكلما كان الهدف أو الغرض غير واضح كلما كان ذلك مضيقاً لوقت المشاركين وإهدار لموارد أصحاب ذلك الاستبيان.

ولنأخذ هذا المثال:

افترض ان هناك برنامج للحاسب الآلي ويوجد مشكلة في استخدامه من قبل عدة مستخدمين ولحل هذه المشكلة تم تحديد الهدف وهو ((تحديد نقاط عدم رضى المستخدم بواجهة البرنامج وكيف تؤثر سلباً على أدائه)). قد تعتقد أن ذلك هو الهدف فعلاً ولكن في الحقيقة ليس كذلك. من الواجب على مصمم الاستبيان ان يحدد بشكل دقيق ماهو المقصود «بعدم رضى المستخدم» هل هو في تعلم البرنامج أو في قوة وأداء البرنامج أو في صعوبة تعلم البرنامج وهل من الأهمية بمكان على المستخدم سرعة تعلم البرنامج، ايضاً يجب عليه أن يحدد ماهو المقصود «بأداء البرنامج». المراد هنا أن مصمم الاستبيان يجب عليه ان يكون دقيقاً جداً في تحديد الهدف ولا يتركه عائماً أو يرمي إلى اشيء عامّة قد تفهم بعدة مقاصد وأهداف وتلخيصاً لما ذكر فإنه إذا وجدت صعوبة في كتابة استبيان فتذكر أنك لم تأخذ الوقت الكافي في تحديد أهداف الاستبيان.

2- كتابة الاستبيان:

بعد تحديد الهدف الرئيس من الاستبيان يأتي الآن دور كتابته. إن تصميم الاستبيان مهم جداً حيث أنه سيؤثر على تجاوب المستخدم ومدى تفاعله معه. تنقسم اسئلة الاستبيان إلى:

1- الصيغة المفتوحة: (مفتوحة الاجابة) 2- الصيغة المغلقة: (محددة الاجابة)

ولنأخذ الصيغة المفتوحة وهي بكل بساطة إعطاء المستخدم حرية كتابة رأيه ولا يكون هناك تحديد للإجابات وهذا النوع مفيد عندما لا يكون هناك تحديد معين للأشخاص الذين سوف يقومون بالمشاركة في الاستبيان وايضاً له ميزة أنه يعطي الحرية للأشخاص لكي يعبروا بحرية تامة. تذكر أنه باستخدام هذه الطريقة ستزيد احتمالية استقبال آراء غير متوقعة وقد تكون غريبة، ومن مساوئه أن أسئلته يجب قراءتها بدقة وبشكل منفرد ومن الصعب عمل دراسة إحصائية لهذا النوع، ومن الواضح أن استخدام هذا النوع مكلف من ناحية الجهد والوقت والمال حيث يحتاج إلى الوقت الطويل لقراءة الاجابات بتمعن ودقة وأخيراً وهو الأهم أنه سيأخذ وقت طويل من المشارك. تذكر أنه كلما كانت الأسئلة طويلة فإن المشارك سيحس بالملل والضجر. تكلمنا عن الصيغة المفتوحة وسنتحدث الآن عن الصيغة المغلقة وهي ببساطة الأسئلة التي لها عدة إجابات ويتم اختيار واحد أوعدة اختيارات. في الحقيقة ليس هناك عدد محدد للإجابات ولكن يجب ان تكون الإجابات تغطي جميع احتمالات الإجابة على السؤال ويجب الاخذ بعين الاعتبار عدم كثرتها إلى درجة أنها تسبب الغموض وبشكل عام يكون عدد اختيارات الإجابات بين خمسة إلى عشرة احتمالات. على سبيل المثال: لو كان هناك سؤال يبحث في طبيعة استخدام شيء ما فقد تكون الإجابات إما: سهل وصعب أو مريح وغير مريح

بهذه الحالة لم تدع مجالاً للمحايدة فمن الأفضل أن تكون احتمالات الإجابة فردية حتى يتسنى لمن له رأى محايد أو ليس لديه رأى أن يختار. وهناك وجهة نظر أخرى تقول إن الإجابات الزوجية هي الأفضل حيث أنها تدفع المستخدم لكي يبدي رأيه. وينصح في حالة الاستبيانات الطويلة أن تكون اجاباتها زوجية حتى لا تكون هناك اجابات محايدة كثيرة. وللصيغة المغلقة عدة محاسن من ناحية الوقت والكلفة لأنه وعن طريق تحديد الإجابات تسهل عملية حسابها واستخراج النسب المئوية وكذلك حساب الإحصائيات المعقدة وعن طريق الحاسب الآلي تكون العملية سهلة وسريعة. سواء كانت الصيغة التي اخترتها المفتوحة أو المغلقة فإن هناك اعتبارات يجب الأخذ بها عند تحضير الأسئلة وإجاباتها وهي كالآتي:

أ-الوضوح : أحيانا كثيرة تحدث الأخطاء وعدم دقة الاجابات مماينتج عنها نتائج غير دقيقة ويكون سبب ذلك هو عدم وضوح السؤال. فالواجب أن يكون السؤال واضح ولايوجد به غموض. عند وضع السؤال يجب التفكير في الحد من احتمالية أن يفهم السؤال بأكثر من معنى من قبل أكثر من مستخدم وهذه نقطة مهمة جداً، أما من ناحية الإجابة عليه فإنه من الأفضل عند وضع الإجابات أن تكون أكثر دقة، على سبيل المثال: هناك سؤال يسأل عن تكرار أمر معين فبدلاً من أن تكون الإجابات على النحو التالي:

1- كثيراً 2- بعض الأحيان 3- غالباً 4- قلما 5- أبداً

من الأفضل أن تكون بالشكل التالي :

1 كل يوم أو أكثر

2 من مرتين إلى ست مرات في الأسبوع

3 مرة كل اسبوع

4 مرة في الشهر

5 أبداً

وهناك اعتبارات أخرى من ناحية اللغة والتعبيرات، فيجب تجنب العبارات الغريبة التي لا تستخدم بكثرة أو الغير معروفة في بيئة معينة من المستخدمين أيضا تجنب المصطلحات الفنية التي تحتاج إلى خلفية فنية أو تقنية معينة من قبل الاشخاص .

مثال: الرجاء التأشير بعلامة صح لإظهار موافقتك على النقاط التالية:

1: ضعيف 2: مقبول 3: متوسط 4: جيد 5: ممتاز

إدارة البرنامج:

مستوى جودة كتيبات التدريب والتجهيزات المرئية 1 2 3 4 5

مستوى مرافق التدريب 1 2 3 4 5

محتويات وأهداف الدورة:

هل حققت الدورة أهدافها 1 2 3 4 5

هل كانت مواد الدورة كافية 1 2 3 4 5

هل ستحضر دورات تدريبيّة أخرى؟ لا نعم

استبيان كهذا ماهي المقاييس أو المؤشرات (إن صح التعبير) التي استخدمتها لاستخلاص النتائج منه كذلك الرسومات.

تقييم فاعلية التدريب أو تقييم أثر التدريب والمؤشرات المستخدمة في أي منهما بصورتها المبسطة تعتمد على ما إذا كان هناك معايير مسبقاً للتقييم أم لا وهذه المعايير تساعد في تشكيل أسلوب التحليل والتعامل مع البيانات والذي يساعد لاحقاً في التفسير وكتابة التقرير. بشكل عام، يمكنك استخراج النسب المئوية لكل فئة من فئات الإجابة (ممتاز والبقية.....) لكل سؤال ومن ثم كتابة التقرير وتفسير النتائج بناء على ذلك مع الرسوم البيانية وهذا الأسلوب يتبعه العديد من مراكز التدريب المعروفة.

أو يمكنك دمج الممتاز والجيد كفئة واحدة واستخراج النسبة المئوية وتحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج بناء على حد أدنى كأن يكون 80% فأكثر مؤشر لجودة كتيبات التدريب (نقطة قوة) وإذا كانت النسبة (الممتاز والجيد معاً) أقل من 70% مؤشر لتدني جودة كتيبات التدريب. وهكذا مع بقية العناصر.

أو يمكنك استخدام العكس وذلك بدمج (المقبول والضعيف) كفئة واحدة واستخراج النسبة وتحديد نقاط القوة والضعف بناء على حد أعلى كأن يكون 20% وأقل مؤشر لجودة كتيبات التدريب (نقطة قوة). هذا المدخل ذو صلة بفكرة الوحدات المعيبة في الضبط الاحصائي للجودة والله أعلم.

البعض يستخرج المتوسط الحسابي لكل سؤال ثم يقسم المتوسط على أقصى درجة ممكنة (5) للحصول على نسبة مئوية ثم تحديد 90% فأكثر كنقطة قوة. والأقل من 70% كنقطة ضعف.

تحديد القيم الفاصلة والمحددة لنقاط القوة والضعف تقديرية وتعتمد على المركز التدريبي. يمكنك أيضاً قياس العلاقة بين كل عنصر والرغبة في حضور دورات أخرى لمعرفة أي العناصر له تأثير قرار المتدرب بمعاودة التدريب. الرسوم البيانية، احرص على الأعمدة المفردة أكثر من الدائرة البيانية ما عدا السؤال الأخير.

الورقة المرجعية (4):

البيئة الخارجية للجمعية / للمؤسسة الأهلية:

- 1- القوى والظروف السياسية والأمنية التي أثرت وتؤثر على نشاط الجمعية/ المؤسسة الأهلية .
 - 2- القوى والظروف الاقتصادية التي أثرت وتؤثر على نشاط الجمعية/ المؤسسة الأهلية .
 - 3- القوى والظروف الاجتماعية والبيئية التي أثرت وتؤثر على نشاط الجمعية/ المؤسسة الأهلية .
 - 4- القوى والظروف القانونية والتشريعية التي أثرت وتؤثر على نشاط الجمعية/ المؤسسة الأهلية .
 - 5- القوى والظروف الثقافية والسكانية التي أثرت وتؤثر على نشاط الجمعية/ المؤسسة الأهلية .
 - 6- القوى والظروف العلمية والتكنولوجية التي أثرت وتؤثر على نشاط الجمعية / المؤسسة الأهلية .
 - 7- المستهدفون من نشاط الجمعية بشكل مباشر وغير مباشر.
 - 8- الجمعيات الشبيهة العاملة في النطاق الجغرافي.
 - 9- الخدمات البديلة والمختلفة التي تقدمها الجمعيات الشبيهة.
 - 10- الممولون الحاليون والمحتملون بشكل دائم أو مؤقت.
 - 11- المؤسسات الأهلية والجهات الرسمية وغير الرسمية التي يرتبط بها عمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية .
-إنخ

البيئة الداخلية للمؤسسة/ للجمعية الأهلية:

- 1- الهيكل التنظيمي الداخلي.
 - 2- الفروع التابعة.
 - 3- الأجزاء والوحدات القائمة.
 - 4- الموارد البشرية والوظائف الحالية.
 - 5- السياسات والقيم السائدة.
 - 6- الموارد المالية.
 - 7- المشاريع القائمة حالياً.
 - 8- النظام المالي والإداري.
 - 9- نظام الرقابة والتقييم.
-إنخ

الورقة المرجعية (5):

أدوات البحث:

(+): وتستخدم عند البحث عن كلمتين مترابطتين أو أكثر في موقع أو صفحة واحدة من موقع.

مثال: اليمن+الفقر+٢٠١٠م

(-): تستخدم لاستبعاد كلمة أو كلمات من البحث.

مثال: التعليم-الكبار-الجامعي

(AND): تستخدم نفس استخدام (+)

مثال: اليمن AND الأطفال

(OR): تستخدم للحصول على كم هائل من المعلومات حول كلمتين أو أكثر حيث أن محرك

البحث سيبحث عن الكلمة الأولى مفردة ثم الكلمة الثانية مفردة ثم الكلمتان مرتبطتان معاً في موقع واحد.

مثال: عمالة OR الأطفال

(" "): تستخدم للبحث عن كلمتان أو أكثر مرتبطتان بنفس الترتيب في موقع أو صفحة واحدة.

مثال: ((اليوم الوطني لمكافحة التدخين))

(❖): تستخدم في حالة عدم معرفة الكلمات أو الأسماء بشكل دقيق وكامل، أو للبحث عن جميع

أشكال الكلمة وتفرعاتها.

مثال: بانكي❖

filetype:xxx yyyyyyy: يستخدم هذا الأمر للبحث عن الملفات بشكل محدد وبحسب نوعها،

فمكان الحروف «xxx» نكتب نوع الملف مثلاً: doc أو xls أو pdf أو jpg... إلخ بينما «yyyyyy»

نكتب الموضوع الذي نبحث عنه أو الكلمات التي نبحث عنها.

مثال: نسبة البطالة في اليمن filetype:pdf

أدوات البحث باستخدام برنامج قوقل

1. افتح برنامج التصفح خاصتك واكتب google.com

2. في الجهة اليمنى من الصفحة اضغط

على الرابط: Advanced Search .

عندها ستفتح لك صفحة جديدة للبحث

المتقدم كما هو موضح في الصورة المقابلة.

Google™ Advanced Search

Find results with **all** of the words

with the **exact phrase**

with **at least one** of the words

without the words

3. أدخل كلمة Apples في المربع المكتوب عليه: with all of the words
4. أدخل كلمة Sugar في المربع المكتوب عليه: without the words

Google™ Advanced Search

Find results	with all of the words	Apples
	with the exact phrase	
	with at least one of the words	
	without the words	Sugar

5. اضغط على الأمر: Google Search.

6. ستظهر لك الصفحة الرئيسية للقوئل

وقد تم كتابة العبارة التالية في مربع البحث: Apples –sugar، كما هو موضح في الصورة المقابلة.

7. برنامج قوئل استخدم علامة الناقص

لاستبعاد كلمة سكر من جميع نتائج

البحث عن كلمة تفاح، و صفحة البحث

المتقدم عملياً تقوم بتبسيط استخدام

أدوات البحث المتعارف عليها، لذلك إذا

كنت تجيد استخدام هذه الأدوات فيمكنك

كتابتها مباشرة في مربع البحث لأي محرك بحث.

الورقة المرجعية (6):

نقاط القوة:

(الأشياء التي تجيدها الجمعية/ المؤسسة الأهلية وأكادتها دراسة تحليل البيئة الداخلية - جوانب التميز)

عوامل القوة	هل تتوفر	أمثلة على ذلك
كوادر فنية مؤهلة تأهيل عالي (إدارية مالية تسويقية قيادية تنفيذية... إلخ)		
موارد بشرية (ثابتة ومنتظمة)		
موارد بشرية (بدوام جزئي)		
موارد بشرية (متطوعة)		
موارد مادية (مقر- أثاث- أجهزة تقنية- معدات... إلخ)		
موارد مالية (موسمية)		
موارد مالية (مستدامة)		
علاقات قوية مع جهات حكومية		
علاقات قوية مع جهات غير حكومية ودولية		
برامج ومشاريع ناجحة وموفقة		
قيادة مميزة		
رسالة قوية ومؤثرة		
رؤية واضحة ومحددة		
إدارة مميزة		
نظام مالي وإداري مضبوط وفعال		
نظام رقابة وتقييم فعال		
روح عالية للفريق وعمل جماعي راقى		
الإخلاص والتفاني لدى فريق العمل		
قدرة على الإبداع في إيجاد الحلول		
قدرات تسويقية مميزة		
قدرة أعضاء الفريق على الإقناع والتأثير		
إلخ....		

نقاط الضعف:

(جوانب الضعف التي تحتاج إلى معالجات/ حلول مباشرة وسريعة من وجهة نظر العاملين في الجمعية/ المؤسسة الأهلية - جوانب القصور)

أهثلة على ذلك	هل تتوفر	عوامل القوة
		ضعف أو قلّة الكوادر الفنية المؤهلة تأهيل عالي (إدارية مالية تسويقية قيادية تنفيذية... إلخ)
		قلّة الموارد البشرية (ثابتة ومنتظمة)
		قلّة الموارد البشرية (بدوام جزئي)
		قلّة الموارد البشرية (متطوعة)
		نقص في الموارد المادية (مقر-أثاث-أجهزة تقنية-معدات... إلخ)
		قلّة الموارد المالية (موسمية)
		قلّة الموارد المالية (مستدامة)
		علاقات ضعيفة مع جهات حكومية
		علاقات ضعيفة مع جهات غير حكومية ودولية
		برامج ومشاريع غير ناجحة أو غير موفقة
		قيادة مميزة
		رسالة قوية ومؤثرة
		رؤية واضحة ومحددة
		إدارة مميزة
		نظام مالي وإداري مضبوط وفعال
		نظام رقابة وتقييم فعال
		روح الفريق والعمل الجماعي
		الإخلاص والتفاني لدى الفريق
		قدرة على الإبداع في إيجاد الحلول
		قدرات تسويقية مميزة
		قدرة أعضاء الفريق على الإقناع والتأثير
		إلخ....

الفرص:

(أوضاع مرغوب فيها في البيئة الخارجية من شأنها تحقيق مكاسب للجمعية/ للمؤسسة الأهلية والمستهدفيها)

الفرص	هل تتوفر	أمثلة على ذلك
ميادين جديدة تم اكتشافها		
إمكانية خدمة مجموعات أو شرائح جديدة		
رغبة الداعمين في تمديد مشاريع ناجحة قُمتُ بها		
قوانين جديدة يمكن الاستفادة منها		
أخرى!! ما هي؟؟		

التحديات:

(أوضاع أو اتجاهات غير مرغوب فيها مباشرة أو غير مباشرة في البيئة الخارجية سواء في الوقت الراهن أو متوقعة في المستقبل)

التحديات	هل تتوفر	أمثلة على ذلك
أوضاع سياسية أو اقتصادية		
دخول منافسة أخرى		
تقاليد وأعراف سلبية		
تغييرات سلبية في النظم والقوانين		
التغييرات السكانية		
أخرى!! ما هي؟؟		

المرحلة الثالثة

الورشة الثانية

(مرحلة تحديد إطار العمل الاستراتيجي

للجمعية / للمؤسسة الأهلية)

الورشة الثانية

[مرحلة تحديد إطار العمل الاستراتيجي للجمعية / للمؤسسة الأهلية]

[بداية اليوم التدريبي الأول]

أهداف المرحلة الثالثة:

- ❖ بنهاية المرحلة سيكون لدى المشاركين معرفة:
- ❖ بكيفية تحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية والمفاضلة بينها.
- ❖ المرحلة العمرية للجمعية/ بالمؤسسة الأهلية ، ومعرفة كيفية الانتقال للمرحلة اللاحقة بدون مخاطر.
- ❖ بكيفية تحديد الموقع الاستراتيجي باستخدام مصفوفة سوات.
- ❖ بكيفية تطوير مصفوفة الأهداف العامة والخاصة ومراجعة وصياغة الرسالة والرؤية.
- ❖ بأولويات المرحلة القادمة (بما في ذلك الخيارات والبدائل الاستراتيجية والموقع الاستراتيجي والرؤية والرسالة والأهداف العامة، والاستراتيجيات الفرعية)

جلسة تشييطية حول المفاهيم الأساسية للتخطيط:



35 دقيقة

نشاط (17):



تعليمات للمدرب:



وزع قصاصات من الورق على جميع المشاركين، واطلب منهم كتابة سؤال واحد على الورقة حول المفاهيم الأساسية التي سبق وأن تناولوها في الورشة الأولى، بشرط أن يكون السؤال محدد وليس عام وأن يكون واضح، وسيتم مكافأة أفضل سؤال وأفضل إجابة لاحقاً، وبعد الانتهاء اطلب من كل واحد كتابة اسمه بالكامل على الورقة، ومن ثم تسليمها لك.

قم بثنى القصاصات بشكل متساوٍ ومتشابه واخلطها في إناء أو على الماسة، ومن ثم قم بتوزيعها عشوائياً على جميع المشاركين، ثم قم بالاختيار العشوائي للمشاركين للإجابة الشفوية على السؤال واطلب من كاتب السؤال الإصغاء بعناية وتصحيح الإجابة، واصل في اختيار المشاركين حتى تتأكد من تغطية كل المفاهيم الأساسية، وإذا لم يحدث ذلك قم أنت بسؤال المشاركين لتكتمل الفائدة، ثم قم باختيار من المشاركين أفضل سؤال وأفضل إجابة لمكافأة صاحبها بجائزة رمزية (حلوى، كتيب،...).

ستتعرف من خلال هذا النشاط على المفاهيم الأساسية للتخطيط والتي تناولتها الورشة الأولى وسيُنقسم إلى جزئين:



5 دقائق

– **عمل فردي:** قم بكتابة سؤال تختاره من عندك حول المفاهيم الأساسية للتخطيط على الورقة التي سيوزعها عليك المدرب، وبعد الانتهاء قم بكتابة اسمك عليها وتسليمها للمدرب.



30 دقيقة

– **عمل فردي:** سيقوم المدرب بخلط الأوراق في إناء، ثم توزيعها مرة ثانية على المشاركين عشوائياً، وعند وقوع الاختيار عليك، قم بالإجابة على السؤال الذي كتبه أحد زملائك واستلمته عشوائياً من المدرب، وسيطلب المدرب من كاتب السؤال الأساسي تصحيح الإجابة، فإذا كانت صحيحة فسيحصل المجيب على جائزة رمزية من المدرب.

مراحل حياة المنظمات:



65 دقيقة

نشاط (18):



تعليمات للمدرب:



- اطلب من جميع المشاركين حل السؤال من دليل المتدرب، وبعد الانتهاء قُم بعرض الشكل البياني في الملحق رقم (4) الموجود في نهاية الدليل والذي يوضح مراحل حياة المنظمات، وقُم بشرح مختصر لكل مرحلة، وبين أهمية معرفة خواص كل مرحلة وأين تعيش كل مرحلة لكي تتجنب مرحلة الموت.
- قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات متساوية، ووزع عليهم أوراق فليب شارث وأقلام ماركر، ثم اطلب منهم الإجابة على الأسئلة أعلاه، وكتابتها على ورق الفليب شارث، وتعليقها على الجدار.
- اطلب من مقرر كل مجموعة القيام بعرض الإجابات وشرح مختصر لها، ثم افتح باب الحوار للجميع بإدارتك للوصول إلى استراتيجيات وإجراءات متفق عليها لتجنب المنظمة الوصول إلى مرحلة الموت أو الإغلاق مع شرح مختصر لكل مرحلة.
- الحل هو كالتالي: المراحل بالترتيب هي: الخيال والإلهام ثم التكوين ثم النمو ثم النضوج والثبات ثم المراجعة والتجديد.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على المراحل الخمسة لحياة المنظمات وكيفية الانتقال بينها والمخاطر والفرص المصاحبة لكل مرحلة وسيكون هذا النشاط من ثلاثة أجزاء:



5 دقائق

- **عمل فردي:** باستخدام قلم رصاص قُم بالتوصيل بين المراحل وترتيبها بشكل سليم:

الأولى

المراجعة والتجديد

الثانية

الخيال والإلهام

الثالثة

النمو

الرابعة

التكوين

الخامسة

النضوج والثبات



– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك الإجابة على الأسئلة التالية وكتابتها على ورق فليب شارتر، وبعد الانتهاء قم بتعليقها على الجدار.

1- في أي مرحلة من المراحل الخمس تعيش جمعيتك/مؤسستك الأهلية؟

.....

.....

2- ما هي الفرص والمخاطر لهذه المرحلة؟

.....

.....

3- ما هي الاستراتيجيات والإجراءات التي قد تجنب جمعيتك/مؤسستك الأهلية مرحلة الإغلاق أو التوقف؟

.....

.....



– **حوار جماعي:** على كل مجموعة تكليف مقرر لها للقيام بعرض النتائج مع شرح مختصر، ومن ثم فتح باب الحوار الجماعي بإدارة المدرب.



120 دقيقة

نشاط (19):



تعليمات للمدرب:



- تأكد من حضور جميع أعضاء الهيئة الإدارية والتنفيذية وبعض المانحين في هذا النشاط، ثم اطلب من فريق تحليل البيئتين الداخلية والخارجية بعرض النتائج التي حصلوا عليها على جميع الحاضرين سواء على ورق فليب شارتر أو برنامج العرض باور بوينت، ثم افتح باب النقاش الجماعي حول هذه النتائج للوصول إلى اعتماد نهائي من الجميع عليها، واحرص على التأكيد عليهم على ضرورة تعليقها على الجدار وكذلك إدخالها في الكمبيوتر لإضافتها في الوثيقة.

ستقوم في هذا النشاط بالتعرف على الوضع الحالي للبيئتين الداخلية والخارجية والمرتبطة بنشاط الجمعية/ المؤسسة الأهلية والتي قُمت أنت وزملائك بتحليلهما.

- **حوار جماعي:** شارك مجموعتك في عرض نتائج تحليل البيئة التي قُمتم بتحليلها، ومناقشتها مع جميع المشاركين والمدرب.



115 دقيقة

نشاط (20):



تعليمات للمدرب:

- قُم بقراءة الخلفية النظرية حول الموضوع، ثم وبالاستعانة بالأوراق المرجعية (6) من المرحلة الثانية و (7) من المرحلة الثالثة اشرح للمشاركين مصفوفة سوات وطريقة استخدامها ومميزاتها كأداة فعالة للتحليل في التخطيط الاستراتيجي

- قُم بتقسيم المشاركين إلى 4 مجموعات متساوية ووزع عليهم جوانب مصفوفة سوات الأربعة كالتالي:

1- مجموعة نقاط القوة

2- مجموعة نقاط الضعف

3- مجموعة نقاط الفرص

4- مجموعة نقاط المخاطر/التحديات

ثم وزع عليهم ورق فليب شارتر وأقلام ماركر ملونة بشرط أن كل مجموعة تكتب بلون مختلف عن الباقي، اطلب من كل مجموعة الاستعانة بالجدول المرفقة حول الجوانب وبين لهم إمكانية إضافة عليها نقاط أخرى أو حذف بعض النقاط إذا لم تكن مناسبة، واطلب من الجميع الاستعانة بشكل أساسي على نتائج تحليل البيئتين لاستخراج النقاط لكل جانب من الجوانب، وتحري الدقة والمسئولية والموضوعية.

- بعد انتهاء وقت التمرين السابق، وبسرعة اطلب من كل مجموعة الانتقال إلى ورقة المجموعة الأخرى وبمعيتها نفس القلم الذي كتبت به ورقتها، وبالترتيب بحيث لا يحصل إرباك واطلب من كل مجموعة قراءة الورقة أولاً باستيعاب ثم التفكير والحوار بينهم حولها فإن أرادوا الإضافة عليهم استخدام قلمهم الملون، وإن أرادوا حذف أحد النقاط عليهم وضع خط تحتها فقط، واحسب 10 دقائق لكل دورة أو جولة، ثم اطلب منهم الانتقال إلى المجموعة الأخرى بحسب الترتيب

- بعد الانتهاء تماماً من جميع النقاط، اطلب من معاونك أو أحد المشاركين عمل قائمة بالنقاط وأمامها مجموع الدرجات التي ستحصل عليه كل نقطة ويفضل تواجدها آلة حاسبة لتسهيل عملية الجمع، ابدأ بالمجموعة الأولى مجموعة نقاط القوة وقم بعمل تصويت على النقاط التي وردت فمثلاً اعط كل نقطة 10 درجات واطلب من كل فرد إعطاء درجته لتلك النقطة وهكذا باقي المشاركين ثم انتقل إلى النقطة الأخرى وبالمثل حتى تنتهي من جميع النقاط، وفي النهاية اطلب من معاون الذي قام بتسجيل الدرجات تجميعها وترتيبها بحسب الأعلى تنازلياً، ثم اطلب من مشارك خطه جميل كتابتها النقاط الستة المتفق عليها على ورقة فليب شارتر جديدة، وهكذا بالمثل لباقي جوانب المصفوفة، بعد الانتهاء قُم بتعليق الأوراق بنفس ترتيب مصفوفة سوات على الجدار.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على أحد أدوات التحليل الاستراتيجي وهو نموذج تحليل (مصفوفة سوات SWAT) وهو يعتبر من أبسط النماذج المستخدمة لكنه الأكثر انتشاراً في إعداد الخطط الاستراتيجية لاسيما في منظمات المجتمع المدني في البلدان النامية، وذلك عن طريق تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر/ التهديدات للجمعية/ للمؤسسة الأهلية وسينقسم إلى ثلاثة أجزاء:



30 دقيقة

عمل جماعي: سيقوم المدرب بتقسيم جميع المشاركين إلى 4 مجموعات متساوية، كل مجموعة ستناقش جانب محدد، وسيوزع على كل مجموعة قلم ماركر بلون مختلف عن باقي المجموعات.

شارك مجموعتك التفكير والحوار حول أحد هذه الجوانب وبحسب المجموعة التي ستقع فيها، وبالرجوع لنتائج تحليل البيئتين استخرج إما نقاط القوة أوالضعف أوالفرص أوالتهديدات ثم بعد الاتفاق عليها مع مجموعتك قم بتسجيلها بحسب الأولوية في ورقة الفليب شارت وتعليقها على الجدار ويفضل أن لا تزيد النقاط عن 6 نقاط لكل جانب، احتفظ بالقلم الماركر الملون الذي كتبت به للجزء القادم من النشاط. ويمكنك الاستعانة بالورقة المرجعية رقم (6) من المرحلة الثانية.



30 دقيقة

عمل جماعي: كل مجموعة ستنتقل إلى مكان المجموعة الأخرى وبمعيها القلم الماركر الملون الذي كتبت به ورقتها، واستخدام القلم للكتابة على ورقة المجموعة الأخرى، وذلك بعد قراءة ما كتبت المجموعة السابقة والحوار والنقاش بين المجموعة لإضافة ما ترى أهمية إضافته، ووضع خط تحت ما ترى ضرورة حذفه، وهكذا ستمر المجموعات الأربع على جميع الورق، وسيعطي المدرب عشر دقائق فقط لكل دورة كاملة بين المجموعات فيصبح المجموع 30 دقيقة، وبعد انتهاء الوقت يعود الجميع إلى أماكنهم وتعليق جميع الأوراق في مكان واحد أمام الجميع.



30 دقيقة

حوار جماعي: سيقوم المدرب أو الميسر باستعراض نقاط جانب القوة، شارك زملائك في عملية التصويت على أولوية النقاط وإعادة ترتيبها تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية، بحيث لا تزيد بأي حال من الأحوال عن ست نقاط فقط، وبالمثل باقي الجوانب حتى يصبح لدينا 4 ورق فليب شارت بها 6 نقاط على الأكثر لكل جانب من جوانب المصفوفة.

تحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية باستخدام
طرق التفكير لمصفوفة سوات




50 دقيقة

نشاط (21):



تعليمات للمدرب:

-  - قُم بتوزيع كروت وأقلام ماركر على جميع المشاركين، واطلب منهم الاستعانة بالأوراق المرجعية (7) و (8) وبالأوراق المعلقة حول نقاط مصفوفة سوات التي اتفقوا عليها في التمرين السابق، لكتابة 3 خيارات استراتيجية باستخدام طرق التفكير الأربعة لمصفوفة سوات، وبعد انتهاء الوقت قُم بتعليق الكروت على ورقة فليب شارتر معدة سلفاً على الجدار.
- قُم باستحضار الافتراضات/الخيارات الحالية والسابقة وكذلك الأهداف والخيارات الاستراتيجية للخطط الاستراتيجية السابقة ثم قُم باستعراض وتلخيص أبرز الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي قام الجميع باختيارها وكتابتها، ثم افتح باب الحوار والنقاش الجماعي حولها جميعاً لاختيار 3 خيارات منها فقط، قُم بإدارة النقاش لضمان اختيار بدائل وخيارات مناسبة ومنطقية ومتفق عليها من الجميع.

ستقوم من خلال هذا النشاط بتحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية كخطوة ضرورية لتحديد الموقع الاستراتيجي لجمعيته/مؤسسته الأهلية باستخدام تحليل سوات وطرق التفكير المرتبطة بمربعاته الأربع و سينقسم إلى جزئين:



20 دقيقة

- **عمل فردي:** بالاستعانة بالأوراق المرجعية (7) و (8)، وبنقاط مصفوفة سوات المعلقة على الجدار، قُم باختيار من 2 إلى 3 خيارات استراتيجية (توجهات عامة لجمعيته/مؤسسته الأهلية) معتمداً على طرق التفكير الأربعة لمصفوفة سوات وكتابتها على كرت بالقلم الماركر بخط واضح، وبعد الانتهاء قُم بتسليمها للمدرب لتعليقها على ورقة الفليب شارتر المعدة مسبقاً لذلك.



30 دقيقة

- **حوار جماعي:** سيقوم المدرب أو الميسر باستعراض وتلخيص أبرز الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي قام الجميع باختيارها وكتابتها وفق المعلومات والنقاط المحددة في مصفوفة سوات ثم سيفتح باب الحوار والنقاش الجماعي حولها لاختيار 3 خيارات منها فقط.



30 دقيقة

نشاط (22):



تعليمات للمدرب:



- قُم بإدارة الحوار بين المشاركين حول الخيارات الاستراتيجية الثلاثة الماضية، واسرد لهم المثال الافتراضي الموجود في الخلفية النظرية للاستفادة منه لترتيب أولوية الخيارات، وبين لهم أن الخيار الأول سيعتبر هو الموقع الاستراتيجي لهم مع إمكانية الدمج أو المشاركة بشكل أو بآخر بين الخيارات الأخرى، وبين لهم أيضاً أنهم بهذا يكونون قد حددوا الموقع الاستراتيجي الذي سيشير إلى مجمل الأهداف التي ستعمل الجمعية/ المؤسسة الأهلية على تحقيقها والتي ستكون الأساس لتطوير رؤيتها وأهدافها وأنشطتها لاحقاً.

سيتم من خلال هذا النشاط تحديد وصياغة الموقع الاستراتيجي للجمعية/ للمؤسسة الأهلية.



30 دقيقة

- **حوار جماعي:** شارك الجميع في الحوار والنقاش ثم التصويت على ترتيب أولوية

الخيارات الاستراتيجية الثلاثة تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية. وسيتم اعتبار

الخيار الاستراتيجي الأول في الترتيب هو الموقع الاستراتيجي الذي ستعتمده جمعيتك/ مؤسستك الأهلية.



30 دقيقة

نشاط (23):



تعليمات للمدرّب:



- قُم بالاطلاع على القيم الفعلية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية المعتمدة سواء المكتوبة أو المعلقة في المقر إن وجدت، أو من المعلومات التي حصلت عليها عند زيارتك الأولى لمقر الجمعية/ المؤسسة الأهلية، ثم قُم بتجهيز ورقة فليب شار ت عنوانها "القيم الحالية... .." واكتب اسم الجمعية/ المؤسسة الأهلية مكان الفراغ، وعلقها على الجدار.

وزع كروت وأقلام ماركر على الجميع واطلب منهم الكتابة بخط واضح الإجابة على السؤال الذي في الجدول من واقع معرفتهم وإحساسهم وممارستهم الشخصية، بعد انتهاء الوقت اطلب من كل مشارك إلصاق كرته على ورقة الفليب شار ت. قُم بمقارنة القيم المكتوبة من المشاركين بالقيم الفعلية إن وُجدت وإلا فاعتبر الإجماع دليل على وجود القيمة، قُم بإعادة كتابة القيم المتفق على وجودها أو الموجودة فعلاً، بحسب الأولوية في ورقة جديدة وعلقها مكان الورقة السابقة.

قُم بتقسيم المشاركين إلى 3 مجموعات متساوية، ووزع عليهم أوراق فليب شار ت وأقلام ماركر، واطلب منهم الاستعانة بالورقة المرجعية رقم (9) وبالقيم الفعلية السابقة والمعلقة، لكتابة القيم الجديدة التي سيتم تبنيها واعتمادها في المرحلة القادمة على ورقة الفليب شار ت بحسب الأولوية والأهمية تنازلياً، بعد الانتهاء اطلب منهم تعليق أوراقهم على الجدار.

استعرض القيم التي تم كتابتها واطلب منهم التصويت على القيم وإعطاء درجات لكل قيمة، ثم اطلب من أحد المشاركين التطوع بإعادة كتابة القيم بدون تكرار (لفظي أو معنوي) على ورقة جديدة معلقة على الجدار بحسب الأولوية والأهمية تنازلياً بحيث لا يزيد عدد القيم عن العشرة.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على القيم الحالية التي تتبناها جمعيتك/ مؤسستك الأهلية، ومن ثم إعادة صياغة وترتيب القيم الجديدة بحسب الأولوية والأهمية وسينقسم إلى أربعة أجزاء:



– **عمل فردياً:** قُم باستخدام القلم الماركر بكتابة الإجابة على السؤال التالي على الكرت الذي سيسلم لك، بعد الانتهاء قُم بتلصيق الكرت على ورقة الفليب شارت المعلقة على الجدار:

السؤال	الإجابة
ما القيم الحاليّة التي تتبناها جمعيتك / مؤسستك الأهلية؟	



– **حوار جماعياً:** شارك الجميع في الحوار حول القيم، هل هي فعلاً القيم المتبناة من قبل جمعيتك / مؤسستك الأهلية؟ وهل هناك قيم مكتوبة؟ وهل الجميع يعرفها ويمارسها؟



– **عمل جماعياً:** بالاستعانة بالورقة المرجعية رقم (9) وبالقيم السابقة لجمعيتك / مؤسستك الأهلية، شارك مجموعتك في اختيار القيم التي تراها أساسية وتمثل قناعاتك وإيمانك، ثم قُم بكتابتها على ورقة الفليب شارت بحسب الأولوية والأهمية تنازلياً، بعد الانتهاء قُم بتعليقها على الجدار.



– **عمل جماعياً:** شارك الجميع الحوار حول القيم التي كتبها المشاركون، وساهم في ترتيب أولوياتها بحسب الأهمية.

مراجعة وصياغة 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، و2- الفئات التي تأسست لخدمتها، و3- القيم الثابتة التي ستنظم طريقة عملها.



95 دقيقة

نشاط (24):



تعليمات للمدرب:



قُم بتوزيع المشاركين عشوائياً إلى أزواج واطلب منهم وبدون الاستعانة بأي مطويات أو أوراق خاصة بهم، الإجابة على السؤالين الذين في الجدول في نفس دليل الأنشطة، وعليك أن تطلب مسبقاً من الإدارة تزويدك بالمطويات والمطبوعات الخاصة بهم.

بعد الانتهاء اطلب من كل ثنائي قراءة إجابتهما على جميع المشاركين ومقارنتها مع الرسالة الفعلية لجمعيتك/للمؤسسة الأهلية، لكي يتم استيعابها ومعرفتها تماماً قبل الشروع في تطويرها وتغييرها.

قُم باستعراض الورقتين المرجعيتين رقم (10) و رقم (12)، وشرحهما باختصار. قسم المشاركين إلى مجموعتين متساويتين (وتأكد من توزيع أعضاء الهيئة الإدارية بين المجموعتين بالتساوي) واطلب منهم صياغة الرسالة الجديدة للجمعية/للمؤسسة الأهلية بالاستعانة بالورقة المرجعية رقم (10) وبالقيم الجديدة والموقع الاستراتيجي الجديد والرسالة السابقة، ووزع عليهم ورقة فليب شارت وقلم ماركر ملون، بعد الانتهاء من الصياغة اطلب من كل مجموعة الكتابة بقلم الماركر المسلم لهم بخط واضح وكبير على ورقة الفليب شارت وتعليقها على الجدار.

قُم بعرض الورقتين معاً وافتح باب الحوار لجميع المشاركين لاستقبال الملاحظات، والتعديل والحذف والإضافة بحسب رغبة وإجماع جميع المشاركين، وبعد الانتهاء يجب إعادة كتابة الرسالة بخط واضح وكبير على ورقة جديدة وتعليقها على الجدار في مكان واضح للجميع.



ستتمكن من خلال هذا النشاط التأكد من سلامة ودقة معلوماتك حول رسالة الجمعية الحالية ومن ثم إعادة صياغتها وتطويرها وسيتقسم إلى أربعة أجزاء:

– **عمل ثنائي:** شارك زميلك في الإجابة على السؤالين التاليين، بدون الرجوع إلى أي مطبوعات أو مطويات خاصة بالجمعية/بالمؤسسة الأهلية التي تعمل بها:

السؤال	الإجابة
ما رسالة جمعيتك / مؤسستك الأهلية الحالية؟	
من هي الفئات المستهدفة التي تعمل عليها جمعيتك / مؤسستك الأهلية؟	



– **حوار جماعي:** شارك الجميع الحوار حول إجابات المشاركين ومقارنتها مع الرسالة الفعلية لجمعيتك/لمؤسستك الأهلية.



– **عمل جماعي:** سيتم تقسيمكم إلى مجموعتين متساويتين، بالاستعانة بالورقة المرجعية رقم (10) وبالقيم الجديدة والموقع الاستراتيجي الجديد والرسالة السابقة للجمعية/للمؤسسة الأهلية، شارك مجموعتك في صياغة الرسالة الجديدة، بعد الانتهاء من الصياغة على كل مجموعة الكتابة على ورقة الفليب شارت وتعليقها على الجدار.



– **حوار جماعي:** شارك جميع المشاركين في تقديم ملاحظاتهم، والتعديل أو الحذف إذا تطلب الأمر ذلك للوصول إلى شبه إجماع على الصياغة الجديدة للرسالة واعتمادها من الجميع.

تأتي الرؤية ترجمةً للخيارات/ للبدائل الاستراتيجية التي تم تطويرها والموقع الاستراتيجي الذي يميّز الجمعية/ المؤسسة الأهلية عن غيرها من الجمعيات أو الجهات الأخرى الناشطة في المجال ذاته.



50 دقيقة

نشاط (25):



تعليمات للمدرب:



- قُم بشرح للمشاركين أهمية تحديد الرؤية، ويمكن أن تعرض عليهم مثلاً أهمية العدسة المكبرة وكيف أنه بوضعها تحت أشعة الشمس وتركيزها على ورقة لفترة قصيرة ستحترق الورقة وهذا يوضح أهمية الوضوح والتركيز في الرؤية.

- قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات متساوية ووزع أوراق فليب شارتر وأقلام ماركر ملونة عليهم، واطلب منهم الرسم في الورقة الأولى رؤيتهم لجمعيتهم/ مؤسستهم الأهلية اليوم وفي الورقة الأخرى المستقبل، واطلب منهم الإبداع والتخيل بأي طريقة تعجبهم، بعد الانتهاء اطلب من مجموعة تعليق أوراقها على الجدار. اطلب من مقرر كل مجموعة عرض وشرح الرسومات، وافتح باب الحوار للجميع للمشاركة في تبادل التصورات والأفكار.

سيساعدك هذا النشاط في معرفة أين ترى جمعيتك/ مؤسستك الأهلية اليوم وفي المستقبل وسينقسم إلى جزئين:



20 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في رسم تصوراتكم ورؤيتكم لجمعيتكم/ مؤسستكم الأهلية اليوم على ورقة فليب شارتر، وكذلك رسمها في المستقبل في ورقة أخرى مستقلة، بعد الانتهاء قُم بتعليقهما على الجدار.



20 دقيقة

- **حوار جماعي:** شارك الجميع الحوار حول رؤيتكم للجمعية/ للمؤسسة الأهلية اليوم وفي المستقبل.

الإدارية بين المجموعتين بالتساوي) وأطلب منهم صياغة الرؤية الجديدة للجمعية / للمؤسسة الأهلية بالاستعانة بالورقة المرجعية رقم (11) وبالقيم الجديدة والموقع الاستراتيجي الجديد والرسالة الجديدة والرؤية السابقة، ووزع عليهم ورقة فليب شارت وقلم ماركر ملون، بعد الانتهاء من الصياغة اطلب من كل مجموعة الكتابة بنشاط (26):
بقلم الماركر المسلم لهم بخط واضح وكبير على ورقة الفليب شارت وتعليقها على



90 دقيقة

الجدار



قُم بعرض الورقتين معاً وافتح باب الحوار لجميع المشاركين لاستقبال الملاحظات، والتعديل والحذف والإضافة بحسب رغبة وإجماع جميع المشاركين، وبعد الانتهاء يجب إعادة كتابة الرؤية بخط واضح وكبير على ورقة جديدة وتعليقها على الجدار في مكان واضح للجميع بجانب الرسالة الجديدة.

ستتمكن من خلال هذا النشاط التأكد من سلامة ودقة معلوماتك حول رؤية الجمعية الحالية، ومن ثم تطوير وصياغة الرؤية الجديدة، وسينقسم هذا النشاط إلى أربعة أجزاء:

– **عمل ثنائي:** شارك زميلك في الإجابة على السؤال التالي، بدون الرجوع إلى أي

مطبوعات أو مطويات خاصة بالجمعية/ بالمؤسسة الأهلية التي تعمل بها:



10 دقائق

السؤال	الإجابة
ما القيم الحالية التي تتبناها جمعيتك / مؤسستك الأهلية؟	



– حوار جماعي: شارك الجميع الحوار حول إجابات المشاركين ومقارنتها مع الرؤية الفعلية لجمعيته/للمؤسستك الأهلية.



– عمل جماعي: سيتم تقسيمكم إلى مجموعتين متساويتين، بالاستعانة بالورقة المرجعية (11) وبالقيم الجديدة والموقع الاستراتيجي الجديد والرسالة الجديدة والرؤية السابقة للجمعية/للمؤسسة الأهلية، شارك مجموعتك في صياغة الرؤية الجديدة، بعد الانتهاء من الصياغة على كل مجموعة الكتابة على ورقة الفليب شارت وتعليقها على الجدار.



– حوار جماعي: شارك جميع المشاركين في تقديم ملاحظاتهم، والتعديل أو الحذف إذا تطلب الأمر ذلك للوصول إلى شبه إجماع على الصياغة الجديدة للرؤية واعتمادها من الجميع.

تحديد الأهداف الاستراتيجية والعامّة

تعتبر الأهداف العامّة أهدافاً بعيدة المدى ترغب الجمعية/المؤسسة الأهلية بتحقيقها. وهي ذاتها الخيارات/البدائل الاستراتيجية التي تم تحديدها خلال المرحلة السابقة، وتصبح الأهداف العامّة أهدافاً استراتيجية إذا كانت لها الأولوية حسب الترتيب السابق للخيارات/للبدائل الاستراتيجية.



45 دقيقة

نشاط (27):



تعليمات للمدرب:



- قُم بتوزيع المشاركين عشوائياً إلى أزواج واطلب منهم وبدون الاستعانة بأي مطويات أو أوراق خاصة بهم، الإجابة على السؤالين الذين في الجدول في نفس دليل المتدرب.
- بعد الانتهاء اطلب من كل ثنائي قراءة إجابتهما على جميع المشاركين ومقارنتها مع الأهداف العامّة والاستراتيجية الفعلية لجمعيّتك/لمؤسستك الأهلية، لكي يتم استيعابها ومعرفتها تماماً قبل الشروع في تطويرها أو إعادة صياغتها.

ستتمكن من خلال هذا النشاط التأكد من سلامة ودقّة معلوماتك حول الأهداف العامّة والاستراتيجية الحالية لجمعيّتك/المؤسستك الأهلية وسينقسم إلى جزئين:



15 دقيقة

- **عمل ثنائي:** شارك زميلك في الإجابة عن السؤالين التاليين، بدون الرجوع إلى أي مطبوعات أو مطويات خاصة بالجمعية/بالمؤسسة الأهلية التي تعمل بها:

السؤال	الإجابة
ما هي الأهداف العامّة الحالية لجمعيّتك / لمؤسستك الأهلية؟	
ماهي الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها جمعيّتك / مؤسستك الأهلية حالياً؟	



30 دقيقة

- **حوار جماعي:** شارك الجميع الحوار حول إجابات المشاركين عن الأهداف العامّة والاستراتيجية لجمعيّتك/المؤسستك الأهلية.



70 دقيقة



تعليمات للمدرب:

قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين متساويتين، ووزع عليهم أوراق فليب شارت وأقلام ماركر، ثم اطلب منهم العودة إلى الخيارات الاستراتيجية التي تم كتابتها سابقاً، وقراءة الورقة المرجعية رقم (13)، وباستخدام تقنية التفكير بالقبعات الست، تحويل الخيارات الاستراتيجية أو إعادة صياغتها على شكل أهداف عامة، ثم اختيار منها الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم كتابتها على الورق وتعليقها على الجدار.

بعد الانتهاء اطلب من مقرر كل مجموعة عرض الأهداف العامة والاستراتيجية ومناقشتها مع باقي المشاركين للوصول إلى اتفاق تام عليها، ثم إعادة كتابتها على ورقة فليب شارت جديدة وتعليقها على الجدار.

ستتمكن في هذا النشاط من تحديد الأهداف العامة والاستراتيجية لجمعيتك/لؤسستك الأهلية وسينقسم إلى جزئين:



40 دقيقة

– **عمل جماعي:** باستخدام تقنية التفكير بالقبعات الست، وبالاستعانة بالورقة المرجعية رقم (13)، شارك مجموعتك في تحويل أو إعادة صياغة الخيارات الاستراتيجية السابقة إلى أهداف عامة ومن ثم اختيار الأهداف الاستراتيجية منها، وكتابتها على ورقة فليب شارت، وبعد الانتهاء تعليقها على الجدار.



30 دقيقة

– **حوار جماعي:** شارك الجميع الحوار حول نتائج التمرين السابق، للوصول إلى اتفاق تام حولها ومن ثم كتابتها بخط واضح وكبير في ورقة جديدة وتعليقها على الجدار.

تحديد القضايا الفرعية والاستراتيجيات والوسائل لمواجهتها

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



180 دقيقة

نشاط (29):



تعليمات للمدرب:



- اطلب من المشاركين العودة لنقاط الضعف في البيئة الداخلية لمصفوفة سوات وبمراجعة الرؤية والرسالة الجديدتين، ثم قم بإدارة النقاش للوصول إلى اتفاق حول القضايا الفرعية التي يجب اختيارها، وترتيبها بحسب الأهمية، لتطوير واقتراح استراتيجيات محددة لمعالجتها. قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات متساوية بحسب القضايا الفرعية التي تم اعتمادها في التمرين السابق، وزع عليهم أوراق فليب شارت وأقلام ماركر، ثم اطلب منهم وباستخدام طريقة (تحليل شجرة المشكلات) الورقة المرجعية رقم (14) وجدول القضايا الفرعية واستراتيجيات التغيير الافتراضي في الورقة المرجعية رقم (15)، اختيار أحد القضايا الفرعية، وتحليلها ومن ثم اقتراح الحلول والمعالجات لها، تمهيداً لإعداد خطط تفصيلية تشغيلية لاحقاً في المرحلة الرابعة من الدليل، ليتم تنفيذها بشكل متوازي مع تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجمعية/للمؤسسة الأهلية، بعد انتهاء الوقت اطلب من كل مجموعة تعليق نتائجها على الجدار. اطلب من مقرر كل مجموعة عرض النتائج ومناقشتها مع الجميع للوصول إلى اتفاق تام حولها واعتمادها بشكل نهائي.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من تحديد القضايا الفرعية ووضع استراتيجيات محددة لمعالجتها وسيُنقسم إلى ثلاثة أجزاء:



30 دقيقة

- **حوار جماعي:** بالعودة لنقاط الضعف في البيئة الداخلية لمصفوفة سوات وبمراجعة الرؤية والرسالة الجديدتين، شارك الجميع في اختيار القضايا الفرعية التي يجب معالجتها وتطوير استراتيجيات محددة بذلك، وترتيبها بحسب الأهمية.



90 دقيقة

- عمل جماعي: باستخدام طريقة (تحليل شجرة المشكلات) الورقة المرجعية رقم (14) وجدول القضايا الفرعية واستراتيجيات التغيير الافتراضي في الورقة المرجعية رقم (15)، قُم بمشاركة مجموعةك في اختيار أحد القضايا الفرعية، وتحليلها ومن ثم اقتراح الحلول والمعالجات لها تمهيداً لإعداد خطط تفصيلية تشغيلية لاحقاً ليتم تنفيذها بشكل متوازي مع تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجمعية/ للمؤسسة الأهلية، وتسمى هذه العملية "استراتيجية فرعية"، بعد الانتهاء قُم بكتابة النتائج على ورق فليب شارت وتسليمها للمدرب.



60 دقيقة

- حوار جماعي: على كل مجموعة اختيار مقرر لها لعرض النتائج ومناقشتها مع الجميع للوصول إلى اتفاق تام على الاستراتيجيات الفرعية المقترحة واعتمادها بشكل نهائي.

تحليل سوات SWOT

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

(المفاضلة بين الخيارات/ البدائل الاستراتيجية باستخدام تحليل سوات)

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

الورقة المرجعية (9):

القيم:

هي معايير، ومبادئ، وأخلاقيات تؤمن بها وتتبنها الجمعية/المؤسسة الأهلية، وتعتبر موجه وضابط لتعاملاتها وعلاقاتها وأدائها مع الجميع داخلياً وخارجياً، ومن أمثلة ذلك: التميز، الجودة في الخدمة، إرضاء الفئة المستهدفة، إرضاء المانحين، الإيمان بحقوق الفئات المستهدفة، الشفافية، الصدق، الشراكة، العمل الجماعي، الحفاظ على البيئة،...إلخ.

وفيما يلي بعض الأسئلة الحوارية التي تساعد في تحديد قيم الجمعية/المؤسسة الأهلية:

- هل من المفترض أن تعمل مع هذه الفئة من الناس أو تلك؟ مع هذا المشروع أو ذاك؟ مع هذه الجمعية/المؤسسة الأهلية أو تلك؟... إلخ.
- هل يصح أن تنفق المال في اتجاه معين؟ وهل ينسجم ذلك مع مبادئها وقيمها؟ (مثل دفع رشاوى لتسهيل عمليات إدارية أو إجرائية أو شراء سيارات وأثاث فاخر من دعم مقدم 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 للمنظمة التي تعمل في مجال البيئة وما شابه)؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فماذا يجب عليها أن تفعل لتصحيح الوضع؟ ...إلخ.

الورقة المرجعية (10):

لإعداد رسالة جيدة يجب مراعاة ما يلي:

- المجالات:

هنا يجب تحديد مجال العمل بشكل دقيق بحيث يغطي ما يلي:

- 0 المجال الفني (المجال التخصصي): التعبير عن تخصص الجمعية/المؤسسة الأهلية الأهلية (صحي أم تعليمي أم فني مثلاً) أو أكثر من مجال واحد في آن واحد.
- 0 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 بحسب مستوى النجاح المحقق في مرحلة ما. ولكن المهم هو تحديد الفئة المستهدفة الكلية بعناية بحيث تكون هي الأحق بالخدمات المقدمة والأقدر على ترجمة التغيير التي تطمح لإحداثه الجمعية/المؤسسة الأهلية على المدى البعيد.

- الأثر:

ينبغي أن تحدد الرسالة (بشكل 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 مجال معين وهكذا).

- القيم الثابتة:

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

- 0 من تكون الجمعية/المؤسسة الأهلية؟
- 0 ما هي القيم التي ستمثل المرجع الأخلاقي لعملها في كل الجوانب؟

الورقة المرجعية (11):

- على الرغم من عدم وجود شروط محددة للرؤية الجيدة، إلا أن الصفات التالية في صياغة الرؤية تجعلها أكثر فاعلية وتحفيزاً للجمعية/ للمؤسسة الأهلية:
1. أن تقدم الرؤية فكرة عن جوانب القوة والتميز لدى الجمعية/ المؤسسة الأهلية والتي تؤهلها لتحديد موقعها الاستراتيجي. أي أن تعكس الرؤية جوانب التميز لديها وقدراتها التي تختلف بها عن غيرها من الجهات العاملة في المجال ذاته.
 2. 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.
 3. تعبر الرؤية الناجحة في الوقت ذاته عن أهدافٍ داخلية لها، أي أن تصف طريقة معينة من التنظيم والتطوير الداخلي في الاتجاهات التي تعزز موقعها الاستراتيجي والوصول لتحقيق خياراتها الاستراتيجية بشكلٍ فاعل. وبهذه الطريقة تصبح الرؤية حافزاً لقيادات وإدارة الجمعية/ المؤسسة الأهلية لتكثيف جهودها وتحقيق المزيد من النتائج في اتجاهات جديدة ومفيدة.
 4. يجب أن يتم صياغة الرؤية بمشاركة واسعة من قياداتها والعديد من العاملين فيها من مستوياتٍ إداريةٍ مختلفة.
 5. يجب أن تكون الرؤية مختصرة وسهلة الفهم والحفظ.
 6. يجب أن تعبر الرؤية عن الاحتياجات الحقيقية للمستهدفين ورغباتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم من الجمعية/ المؤسسة الأهلية.

الورقة المرجعية (12):

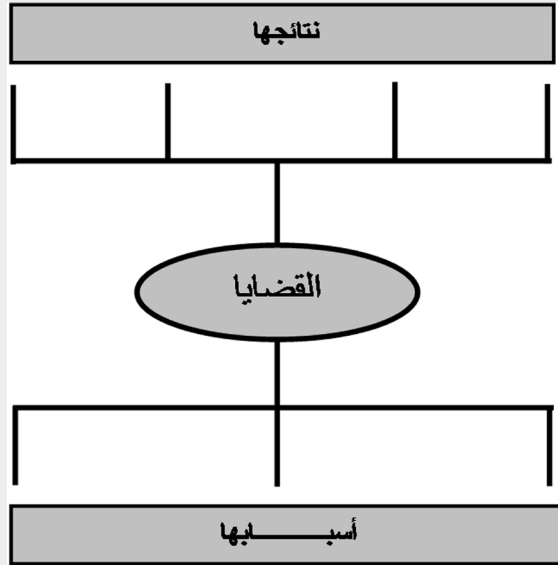
جدول مقارنة بين الرؤية والرسالة

الرسالة	الرؤية	مجال التشابه/الاختلاف
ثابتة لا تتغير	تتغير بحسب تغيّر المرحلة والأولويات خلال فترة محددة (عادةً متوسطة المدى 3-5 سنوات)	الثبات وعدم التغيير
المجالات العامّة، الفئات المستهدفة الكلية، الأثر، القيم الثابتة العليا بشكل عام	الوضع المأمول الذي ترغب الجمعية/المؤسسة الأهلية أن تحققه وتلتزم ببذل كل جهودها لتحقيقه	جوانب التركيز
قصيرة إلى متوسطة (سطين على الأكثر)	قصيرة (كلمات محدودة 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 العامّة	المستويات التي تندرج تحتها

الورقة المرجعية (13):

- يجب مراعاة الأمور التالية عند صياغة وتطوير الأهداف الاستراتيجية والعامّة:
- تحديد مجالات العمل الأهم التي تحقق الرؤية والرسالة.
 - الحرص على أن تكون الأهداف العامّة واقعية بشكلٍ عام حتى وإن لم تكن محدّدة تماماً.
 - ورغم أن الجمعية/المؤسسة الأهلية لن تتمكن من تحقيق تلك الأهداف بمفردها، إلا أنها تستطيع أن تساهم بشكلٍ جزئي وملموس في تحقيقها ويمكن قياس تلك المساهمة والأثر المحقق بصورة عامّة ومن خلال الأهداف الخاصّة المندرجة تحتها.
 - يجب أن تكون الأهداف العامّة منبثقة من الرؤية وتبقى في حدود ما تصفه الرسالة من مجالات وقتة مستهدفة وقيم.
 - يجب أن تكون الأهداف كلها مترابطة مع بعضها البعض وتغطي كل الجوانب التي تشملها الرؤية والرسالة.

الورقة المرجعية (14):



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 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 مؤقتاً (كإغلاق فروع أو فتح فروع بالمقابل في حالة الاحتياج للوصول إلى فئة أكبر) • زيادة الطاقم الميداني والوجود للجمعية/ المؤسسة 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 أثر مضاعف) • الفصل بين الدور الخيري والدور التنموي للجمعية/ المؤسسة الأهلية في التنظيم والهيكل التنظيمي والموازنة وغيرها وتقييم كل جزء على حدة.... الخ
المستويات التي تندرج تحتها	الرؤية ومن ثم الأهداف بمستوياتها وكل السياسات واللوائح

المرحلة الرابعة

(مرحلة استكمال الخطة الاستراتيجية

وإعداد الوثيقة)

مرحلة استكمال الخطة الاستراتيجية وإعداد الوثيقة

أهداف المرحلة الثالثة:

- ❖ بنهاية هذه المرحلة سيكون لدينا التالي:
- ❖ قائمة بالاستراتيجيات الفرعية (مكتوبة ومطبوعة).
- ❖ قائمة بالسياسات والقيم والإجراءات (مكتوبة ومطبوعة).
- ❖ خطة تنفيذية عامة (مكتوبة ومطبوعة).
- ❖ خطة تفصيلية للمراقبة والتقييم (مكتوبة ومطبوعة).
- ❖ وثيقة متكاملة مكتوبة ومطبوعة تضمّ بالإضافة إلى النقاط أعلاه أهم المعلومات وباختصار المتعلقة بعملية تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وأبرز نتائج تحليل سوات وطريقة تحديد الجمعية/المؤسسة الأهلية لأولوياتها وأهدافها وبالتالي بلورة رؤيتها الجديدة.

(بداية اليوم التدريبي الأول)

تحديد الأهداف الخاصة/ الفرعية والمشروعات:



225 دقيقة

نشاط (30):



تعليمات للمدرب:



- قُم بشرح الإطار المنطقي في الشكل رقم (29) من الخلفية النظرية بشكل عام وبين للمشاركين أنهم سيقومون بتعبئته على مراحل في هذا النشاط. ثم قُم بشرح الورقة المرجعية رقم (15) والخاصة بسمارت، وإعطاء أمثلة لأهداف خاصة من واقع عمل الجمعيات/ المؤسسات الأهلية.
- وأخيراً قُم بشرح الورقة المرجعية رقم (16) والخاصة بالمؤشرات وأنواعها وكيفية صياغتها بعناية وبين لهم الفروقات الدقيقة بينها وبين النتائج والمخرجات بأمثلة من الخلفية النظرية
- اطلب من أحد المشاركين إعادة تعليق الأهداف العامة التي سبق وأن تم تحديدها، وبحسب عددها قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات متساوية، كل مجموعة ستعمل على تحديد أهداف خاصة/ فرعية لهدف عام واحد أو اثنين، وزع عليهم أوراق فليب شارت وأقلام ماركر واطلب منهم بعد الانتهاء من الكتابة تعليق الأوراق على الجدار.
- اطلب من مقرر كل مجموعة استعراض النتائج وشرحها للجميع وفتح باب الحوار حولها للوصول إلى اتفاق تام عليها واعتمادها من الجميع.
- قُم بتوزيع الأوراق الخاصة بالأهداف الفرعية/ الخاصة من القسم السابق عشوائياً على نفس المجموعات واطلب منهم وضع الأنشطة والمشروعات والنتائج المتوقعة من كل هدف خاص وإضافتها على الورقة السابقة أو في ورقة جديدة، وتعليقها على الجدار بعد الانتهاء.
- بعد الانتهاء اطلب من مقرر كل مجموعة عرض النتائج على الجميع ومناقشتها مع الجميع لاعتمادها بشكل نهائي.
- اطلب من نفس المجموعات وضع كل العمل السابق في مصفوفة الإطار المنطقي وإضافة النتائج المتوقعة من كل هدف خاص ومن ثم العمل بحرص ودقة على وضع المؤشرات لكل عناصر المصفوفة في الإطار المنطقي، وبعد الانتهاء كتابتها على ورق فليب شارت وتعليقها على الجدار.
- اطلب من مقرر كل مجموعة عرض النتائج على الجميع ومناقشتها بدقة لاعتمادها بشكل نهائي.
- بعد الانتهاء اطلب من السكرتارية إدخال النتائج النهائية المتفق عليها في الوثيقة.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من استخدام مصفوفة الإطار المنطقي ومواصفات الأهداف السليمة SMART لصياغة الأهداف الخاصة والمشروعات/الأنشطة مع وضع المؤشرات السليمة ووسائل التحقق من تنفيذ الأهداف والمشروعات وسيكون هذا النشاط من ستة أجزاء:

- **عمل جماعي:** بالعودة إلى الأهداف العامة التي تم تحديدها سابقاً، شارك مجموعتك في اختيار الأهداف الخاصة/الفرعية لواحد أو اثنين من هذه الأهداف العامة، وفق الورقة المرجعية رقم (١٥) وكتابتها على ورقة فليب شارته وتعليقها على الجدار.

الأهداف الخاصة/الفرعية	الهدف العام (١)
إنشاء تحالف للقيادات المجتمعية لتخفيف انتشار مرض الملاريا في منطقة تهامة بنهاية الخطة الاستراتيجية للجمعية/للمؤسسة الأهلية	إنشاء تحالف مع جهات أخرى في مجال التوعية الصحية حول مرض الملاريا في منطقة تهامة
إنشاء وحدة معلومات مشتركة من أجل تعزيز مواجهة مرض الملاريا والحد من انتشاره في منطقة تهامة بنهاية الخطة الاستراتيجية للجمعية/للمؤسسة الأهلية	

الأهداف الخاصة/الفرعية	الهدف العام (٢)
تدريب الكيفيات من عمر (12 _ 18 عام) على استخدام برنامج القارئ الآلي في مدينة إب	بناء مهارات الكيفيات في مدينة إب
تدريب الكيفيات من عمر (10 _ 18 عام) على القراءة بطريقة بريلا في مدينة إب	
تقديم الدعم المالي والمعنوي للمبدعات والمتفوقات من الكيفيات من عمر (10_18 عام) في مدينة إب	



30 دقائق

- **حوار جماعي:** على كل مجموعة اختيار مقرر لها لعرض النتائج وشرحها للجميع ومناقشتها للوصول إلى اتفاق تام عليها واعتمادها.



– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في وضع البرامج/المشروعات للأهداف الخاصة التي وضعتها المجموعة الأخرى، وبعد الانتهاء قُم بكتابتها على ورقة الفليب شارته وتعليقها على الجدار.



– **حوار جماعي:** على مقرر كل مجموعة عرض النتائج على الجميع ومناقشتها بالتفصيل لاعتمادها من الجميع.



– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في وضع المؤشرات لكل الأهداف والأنشطة ومصادر التحقق في الإطار المنطقي وكتابتها على ورقة الفليب شارته وتعليقها على الجدار.



– **حوار جماعي:** على مقرر كل مجموعة عرض النتائج ومناقشتها مع الجميع لاعتمادها بشكل نهائي.

(نهاية اليوم التدريبي الأول)

(بداية اليوم التدريبي الثاني)

إعداد الخطة العامة والتنفيذية



90 دقيقة

نشاط (31):



تعليمات للمدرب:



- قُم بشرح الورقة المرجعية رقم (17) ووضح لهم بمثال طريقة تعبئة الجدول، ثم قسم المشاركين بنفس التقسيم السابق ووزع عليهم أوراق فليب شارت وأقلام ماركر، بعد انتهاء الوقت اطلب منهم تعليق الأوراق على الجدار.
- اطلب من مقرر كل مجموعة عرض النتائج ومناقشتها مع باقي المشاركين للوصول إلى اتفاق تام عليها واعتمادها، وقُم بالإشراف على الحوار والتدخل عند اللزوم فقط.



60 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك نفس مجموعتك السابقة في إعداد الخطة العامة استناداً

على الهدف العام والأهداف الخاصة/الفرعية السابقة والمشروعات/الأنشطة ومؤشراتها، وبالاستعانة بالورقة المرجعية رقم (17)، بعد الانتهاء قُم بكتابتها على ورق فليب شارت وتعليقها على الجدار.



30 دقيقة

- **حوار جماعي:** على كل مجموعة اختيار مقرر لها لعرض النتائج ومناقشتها مع الجميع للوصول إلى اتفاق تام عليها واعتمادها.



90 دقيقة

نشاط (32):



تعليمات للمدرب:



- قُم بشرح الورقة المرجعية رقم (18) ووضح لهم بمثال طريقة تعبئة الجدول، ثم قسم المشاركين بنفس التقسيم السابق ووزع عليهم أوراق فليب شارت وأقلام ماركر، بعد انتهاء الوقت اطلب منهم تعليق الأوراق على الجدار.
- اطلب من مقرر كل مجموعة عرض النتائج ومناقشتها مع باقي المشاركين للوصول إلى اتفاق تام عليها واعتمادها، وقُم بالإشراف على الحوار والتدخل عند اللزوم فقط.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من إعداد الخطة التنفيذية لجمعيتك/لؤسستك الأهلية وسينقسم إلى جزئين:



60 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك نفس مجموعتك السابقة في إعداد الخطة التنفيذية استناداً على الأهداف الخاصة/الفرعية والمشروعات/الأنشطة السابقة، وبالاستعانة بالورقة المرجعية رقم (18)، بعد الانتهاء قُم بكتابتها على ورق فليب شارت وتعليقها على الجدار.



30 دقيقة

- **حوار جماعي:** على كل مجموعة اختيار مقرر لها لعرض النتائج ومناقشتها مع الجميع للوصول إلى اتفاق تام عليها واعتمادها.



90 دقيقة

نشاط (33):



تعليمات للمدرب:



- اطلب من المشاركين العودة إلى النشاط رقم (29)، وإعادة تعليق الورق الفليب شاريت التي أعدها المشاركون حينها، ثم قُم بتقسيمهم إلى مجموعات متساوية بحسب عدد القضايا الفرعية التي تم تحديدها لاختيار الاستراتيجيات الفرعية لمعالجتها في ذلك النشاط، وزع عليهم أوراق فليب شاريت جديدة وأقلام ماركر، واطلب منهم الاستعانة بالورقة المرجعية رقم (17) و (18) لإعداد خطط تنفيذية للقضايا الفرعية متوافقة مع الخطط التنفيذية التي تم إعدادها سابقاً، والتأكد من عدم حصول تعارض في الأوقات والمسئوليات و...إلخ.

اطلب من كل مجموعة اختيار مقرر لها لعرض النتائج ومناقشتها مع الجميع للوصول إلى اتفاق تام عليها واعتمادها.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من إعداد خطط تنفيذية تفصيلية للقضايا الفرعية التي تم تحديدها واقتراح الاستراتيجيات الفرعية لمعالجتها في النشاط رقم (29) وسينقسم إلى جزئين:



60 دقيقة

- **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في إعداد خطة تنفيذية تفصيلية لإحدى القضايا الفرعية التي تم اختيارها وتحديد الاستراتيجية الفرعية لمعالجتها في النشاط رقم (29)، باستخدام الورقة المرجعية رقم (17) و (18)، بعد الانتهاء قُم بكتابتها على ورقة فليب شاريت وتعليقها على الجدار.



30 دقيقة

- **حوار جماعي:** على كل مجموعة اختيار مقرر لها لعرض النتائج ومناقشتها مع الجميع للوصول إلى اتفاق تام عليها واعتمادها.

[نهاية اليوم التدريبي الثاني]

[بداية اليوم التدريبي الثالث]

تصميم نظام للمراقبة والتقييم:



50 دقيقة

نشاط (34):



تعليمات للمدرب:



قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين متساويتين واحدة للمراقبة والأخرى للتقييم، وقُم بتوزيع أوراق فليب شارت وأقلام ماركر عليهم، واطلب من كل مجموعة الاتفاق على تعريف مناسب من وجهة نظرهم يبين الخصائص والصفات المحددة لكل واحدة منهما، وكتابة ذلك على ورقة الفليب شارت ومن ثم تعليقها على الجدار. اطلب من مقرر كل مجموعة عرض التعريف المتفق عليه من قبلهم ومناقشتها مع الجميع، بعد ذلك اطلب منهم الاطلاع على الورقة المرجعية رقم (18) لمعرفة الخصائص التي تميز بينهما، ومقارنتها بالتعريفات التي صاغوها، والمجموعة الأقرب إلى الصواب يتم مكافئتها معنوياً أو بما يراه المدرب مناسباً.

ستتعرف من خلال هذا النشاط على الفروق بين عمليتي المراقبة والتقييم وسينقسم إلى جزئين:



20 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في تحديد الفروق بين عمليتي المراقبة والتقييم من وجهة نظرك وبلغتك الخاصة، ثم قُم بكتابتها على ورق فليب شارت بقلم ماركر بخط واضح، وتعليقها على الجدار بعد الانتهاء.



30 دقيقة

– **حوار جماعي:** على كل مجموعة تكليف مقررها لعرض النتائج التي تم الاتفاق عليها من قبلهم، وبعد الانتهاء سيتم مقارنتها بالفروق المعتمدة من الخلفية النظرية بواسطة المدرب ومكافأة المجموعة صاحبة الإجابات الأكثر دقة.



105 دقيقة

نشاط (35):



تعليمات للمدرب:



- قُم بشرح الجدول والورقة المرجعية رقم (17) و (19) ، وطريقة تطبيقها لتصميم نظام مراقبة وتقييم.
- قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين متساويتين الأولى ستقوم بتصميم نظام للمراقبة والأخرى للتقييم، وزع عليهم أوراق فليب شارت وأقلام ماركر واطلب منهم العودة إلى الخطة العامة والتنفيذية السابقة واتباع الخطوات الواردة في الورقة المرجعية رقم (19) والجدول أدناه ، بعد انتهاء الوقت اطلب منهم الكتابة على ورقة الفليب شارت وتعليقها على الجدار.
- اطلب من مقرر كل مجموعة عرض النتائج ومناقشتها مع باقي المشاركين للوصول إلى اتفاق تام حولها، واعتمادها.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من تصميم نظام للمراقبة ونظام للتقييم بما في ذلك تحديد فرق العمل ومواعيد الاجتماعات وطريقة كتابة التقارير وسينقسم إلى جزئين:



45 دقيقة

- **عمل جماعي:** سيقوم المدرب بتقسيمكم إلى مجموعتين متساويتين الأولى ستقوم

بتصميم نظام للمراقبة والأخرى للتقييم، شارك مجموعتك بالعودة إلى الخطة العامة والتنفيذية السابقة واتباع الخطوات الواردة في الورقة المرجعية رقم (19)، وكذلك قُم بالاستعانة بالجدول أدناه. بعد الانتهاء قُم بالكتابة على ورقة الفليب شارت وتعليقها على الجدار.

فريق المراقبة / تقييم	مكون من :
	1-
	2-
	3-
	4-
	5-
سيتم عمل الاجتماعات	كل : شهر شهرين ثلاث أشهر
آلية كتابة الإنجازات	تقرير (الاتفاق على نموذج التقرير)



45 دقيقة

– حوار جماعي: على كل مجموعة تكليف مقرر لها لعرض النتائج ومناقشتها مع جميع المشاركين للوصول إلى اتفاق تام حولها، واعتمادها.

تطوير الهيكل واللوائح التنظيمية:

تأتي هذه الخطوة بعد مرحلة تحديد الأهداف الفرعية/الخاصة والبرامج. ويمكن تنفيذها في وقت متزامن مع تطوير أنظمة المراقبة والتقييم وكذلك الخطط التنفيذية. فالهيكل التنظيمي واللوائح لها ارتباط كبير بالأهداف التي حددتها الجمعية/المؤسسة الأهلية لنفسها وكيفية تحقيق تلك الأهداف.



60 دقيقة

نشاط (36):



تعليمات للمدرب:



– قُم بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين متساويتين، الأولى ستقوم بمراجعة وتطوير الهيكلية التنظيمية بما يتناسب مع الخطة الاستراتيجية والتنفيذية بشكل خاص، والأخرى ستقوم باقتراح السياسات والإجراءات اللازمة لتسهيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل عام، واطلب منهم الاستعانة بالورقة المرجعية رقم (20)، ثم وزع عليهم أوراق فليب شارت وأقلام ماركر لكتابة النتائج عليها، وبعد الانتهاء اطلب منهم تعليقها على الجدار.
– اطلب من مقرر كل مجموعة عرض النتائج ومناقشتها مع جميع المشاركين للوصول إلى اتفاق تام حولها واعتمادها.

ستتمكن من خلال هذا النشاط من معرفة طرق تطوير هيكلية الجمعية/المؤسسة الأهلية وإعداد اللوائح التنظيمية الداخلية وسينقسم إلى جزئين:



30 دقيقة

– عمل جماعي: شارك مجموعتك إما في مراجعة وتطوير هيكلية تنظيمية مناسبة للخطة الاستراتيجية الجديدة بالاستعانة بالورقة المرجعية رقم (20)، أو في وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتسهيل تحقيق الأهداف المتفق عليها سابقاً، بعد الانتهاء قُم بكتابة النتائج على ورقة فليب شارت وتعليقها على الجدار.



30 دقيقة

– حوار جماعي: على مقرر كل مجموعة عرض النتائج ومناقشتها مع الجميع للوصول إلى اتفاق تام حولها، واعتمادها بشكل نهائي.

الورقة المرجعية (15): الإطار المنطقي

الإطار المنطقي:

هو أكثر الوسائل شيوعاً التي يمكنها المساعدة في عملية التخطيط ويتخللها الإرشاد بشأن تحويل الفكرة إلى خطة واقعية مدروسة بدقة. تمثل طريقة الإطار المنطقي أداة تحليل للتخطيط والإدارة الموجهين نحو الأهداف وترتكز على مفهوم مفاده أن الأنشطة واستعمال المدخلات والمخزونات ، لا تمثل الإجراءات النهائية للنجاح بل هي تعتبر إسهامات في تحقيق الأهداف الرئيسية والمباشرة.

الأهداف الخاصّة/الفرعية

هي فروع منطقية للأهداف الاستراتيجية والعامّة والأهداف الخاصّة تحتاج إلى برامج ومشروعات محدّدة تقدّم أنشطة ومخرجات محدّدة. ويجب أن يكون كل مستوى من الأهداف مرتبط بالمستوى الأعلى منه حتى تتحقق الأهداف العليا. انظر شكل رقم (29) من الخلفية النظرية.

مواصفات صياغة الأهداف:

ستتعرف على المواصفات الضرورية للأهداف الخاصّة/الفرعية المتفرعة من الأهداف العامّة، والتي تم اختصارها في كلمة سمات (SMART) ، وبالتالي تحديد الأهداف الخاصّة/الفرعية لجمعيتك/لمؤسستك الأهلية. انظر الورقة المرجعية رقم (15).

صفات الأهداف الخاصّة/الفرعية بمحددات سمات (SMART) هي:

- (1) محدّد (Specific): يجب أن يحدّد طبيعة التغيير والشريحة المستهدفة والمنطقة المستهدفة ... الخ.
- (2) قابل للقياس (Measurable): يمكن قياسه بواسطة مؤشرات.
- (3) قابل للتحقيق (Achievable): غير مبالغ فيه.
- (4) ذات صلة/واقعي (Realistic/Relevant): واقعي / يشكّل استجابة للحاجة التي تمّ تحديدها.
- (5) ذات وقت محدّد (Time Bound): يمكن تحقيقه ضمن إطار زمني محدد.

وضع 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 يحدّد 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. انظر الورقة المرجعية رقم (16).

الورقة المرجعية (16):

هنالك ثلاثة مستويات من الأثر الذي يجب أن تحققه 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 متوسط المدى** (النتائج/الأثار المباشرة) ويتمثّل في النتائج التي تحققها الأنشطة (مثل تحسين الصحة العامّة في أوساط الفئة المستهدفة).
- (3) **أثر بعيد المدى** يتمثّل في التأثير بعيد المدى لكل الأنشطة (كالاستفادة من الصحة المتحصّنة لدى الفئة المستهدفة في الحصول على فرص عمل).

ويمكن طرح العديد من الأسئلة التي تساعد على تطوير مؤشرات وإجراءات لقياس الأثر، منها على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- (1) كيف يمكن التأكّد من أن الجمعية/المؤسسة الأهلية قد حققت الأثار قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى في آن واحد؟
- (2) ما نوع التأثير الملموس الذي تحققه؟ 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

تنقسم تلك المؤشرات بحسب نوع المعلومات التي نحصل عليها من خلالها إلى ما يلي: مؤشرات كميّة: وهي المؤشرات الرقمية المترجمة على شكل أرقام وتدلّ على مخرجات أو نتائج محدّدة تكتمل باكتمال النشاط أو البرنامج/المشروع وتساعد على مراقبة التنفيذ.

مؤشرات نوعيّة: وهي المؤشرات التي تدلّ على الجودة التي تمّ بها تنفيذ الأنشطة المختلفة وفعاليتها وبالتالي تحديد مستوى الاستفادة الحقيقية وتحقيق الأثار المباشرة والأثر العامّ للنشاط أو البرنامج وغالباً ما تكون صعبة القياس لأنها تتعلق بنوع النتائج وليس بحجمه. مع ذلك، فإن هنالك طرق كثيرة تمكّن المراقب من ترجمة تلك المؤشرات إلى أرقام وإحصائيات.

الورقة المرجعية (17):

التقييم و المراقبة						خطة التنفيذ						
التوصيات	القسم / الشخص المسئول	نسبة التحقق	طريقة جمع المعلومات (التحقق)	مؤشر المشروع / النشاط	مؤشر الهدف الخاص	يتتهي في	يبدأ في	الفترة الزمنية	المساعدة	القسم / الشخص المسئول	المشروع / النشاط	الهدف الخاص / الفرعي

الورقة المرجعية (18):

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 والأثر. ويتم مقارنة نتائج عمليات التقييم والمراقبة بالخطة وبالنتائج المحددة فيها. ومن هذا المنطلق، فإن عملية التقييم تحتاج إلى مؤشرات محددة يتم متابعتها باستمرار لمعرفة ما إذا كان المشروع/البرنامج يسير بحسب الخطة أم يحتاج إلى إجراءات لتحسين الأداء من أجل ضمان الاستمرار في الطريق نحو 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 لأسئلةٍ محددةٍ في وقتٍ محدد. 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 حتى بعد اكتمال التنفيذ.

1. مقارنة بين خصائص المراقبة والتقييم

المراقبة	التقييم
عملية مستمرة خلال فترة التنفيذ	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 للنتائج	تحليل متعمق يقارن النتائج المخططة بالإنجازات 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 والأثر العام المحقق
تنبه 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/ للبرنامج بشكلٍ 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

الورقة المرجعية (19):

تصميم نظام المراقبة

يمكن تصميم نظام جيد للمراقبة من خلال إتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: التعريف بأنظمة المراقبة والتقييم والتخطيط لها:

1. تعريف مفاهيم الكفاءة والفاعلية والأثر.
2. توضيح المكونات الأساسية لأعمال المراقبة.
3. إعداد قائمة بالمؤشرات لكل نشاط.
4. تحديد الروابط بين مختلف تلك المؤشرات.
5. 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:

1. المعلومات المطلوب توافرها.
2. كيف سيتم جمع تلك المعلومات.
3. من سيتحمل مسؤولية جمع تلك المعلومات بحسب نوعها وتوزيع تلك المهام على المتخصصين في مختلف المجالات داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية.
4. 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:

1. نبذة عن السياق داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية الذي ستحصل فيه عملية التقييم.
2. الهدف من التقييم.
3. لماذا عملية التقييم؟
4. ما هي النتيجة/النتائج النهائية التي يسعى النشاط/البرنامج/المشروع إلى تحقيقها؟
5. أسئلة رئيسية للتقييم (أمثلة):

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

جمع المعلومات:

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

1. **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). وعادة ما يتم التعبير عن تلك المعلومات على شكل أرقام (1، 2، ...) أو على شكل نسب مئوية وما شابه. كما قد يتم التعبير عنها باستخدام الحصص العادلة (دكتور واحد لكل 300 مريض، وهكذا).

2. **المعلومات النوعية:** تخبرنا هذه المعلومات عن انطباعات الناس حول وضع معين أو الاستفادة المعنوية التي قد يصعب قياسها مباشرةً مثلاً. 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 يبلغ 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 يتبين عند التقييم طبيعة التغيير الذي حصل بسبب برامج/ أنشطة الجمعية/ المؤسسة الأهلية وما إذا كان التغيير 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 العامة حول الوضع الراهن قبل التدخل.
- 0 معرفة معلومات خاصة تعتمد على آراء الفئات المستهدفة أو فئات أخرى لها علاقة بالفئات المستهدفة أو تقييم لوضعهم الخاص.
- 0 دراسة بعض المعلومات المدونة والمسجلة (كمراجعة استبيانات موثقة سابقاً أو آراء مستفيدين من برنامج سابق أو بيانات شخصية عن الفئة المستفيدة من سجلات رسمية فيما يتعلق بالإحصائيات السكانية مثلاً)، وغيرها.

– إعداد التقارير

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

0 مكونات تقارير المراقبة والتقييم:

- ملخص تنفيذي/عام للتقرير: يجب ألا يزيد ذلك الملخص عن خمس صفحات، حيث أن خير الكلام ما قل ودل. ويهدف الملخص إلى تقديم خلاصة مختصرة للقيادات أو المانحين أو المهتمين الآخرين ممن لا يجدون في كثير من الأحيان الوقت الكافي لقراءة محتويات التقرير كاملاً.
- مدخل: رغم أن المدخل ليس متطلباً أساسياً في كل تقارير التقييم إلا أنها تمثل 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 أو الجمعية/المؤسسة الأهلية، وخلفية عن عملية التقييم وعن الفريق الذي قام بعملية التقييم، ومنهجية وطريقة عمل التقييم، وكذلك طرح المشاكل والمعوقات التي واجهت فريق المراقبة أو التقييم.
- 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): تقدم 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 المراقبة والتقييم.

الورقة المرجعية (20):

- وعند مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي، يتم أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:
- قد يظهر احتياجٌ جديدٌ لمهمةٍ/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 مشاكل في أداء بعض المهام داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية تتطلب نقل أو استبدال بعض الموظفين أو إعادة توصيف وظائفهم.
 - قد تظهر مشاكل 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.

الملاحق

التقييم القبلي والبعدي لمستوى معارف المشاركين:

عزيزي المتدرب هذا ليس اختباراً لشخصك بل مدى معرفتك وإلمامك بهذا المجال كي
تتمكن من التركيز على النقاط التي تهتمك.

أولاً: الجزء النظري:

ماذا تعرف عن الخطة؟

.....
.....

ماذا تعرف عن الاستراتيجية؟

.....
.....

ماذا تعرف عن الخطة الاستراتيجية؟

.....
.....

ما هو الفرق بين الخطة الاستراتيجية والخطة السنوية؟

.....
.....

ما هي مراحل حياة المنظمات؟ أذكرها بالترتيب؟

.....
.....

ما الفرق بين الرؤية والرسالة؟

.....
.....

ما هو الفرق بين الأهداف العامة والاستراتيجية؟

.....
.....

- حدد الهدف والمؤشر والمخرج من العبارات التالية:
- عدد الأطفال المعاقين الملتحقين بالمدارس الرياضية.
- عدد 200 طفل يدرسون في المدارس.
- دمج 200 طفل معاق في المدارس الأساسية عام 2011م
- عدد 200 طالب في الصف الثاني الابتدائي عام 2012م

.....

.....

.....

.....

ماهي أهمية الإطار المنطقي في الخطة الاستراتيجية؟

.....

.....

أهم الأشياء التي تحتاج إلى تطويرها (قبل الدورة) / أو طورتها بعد الدورة في المستويات التالية:

- المستوى المعرفي / المعلوماتي في مجال التخطيط الاستراتيجي للجمعيات / للمؤسسات الأهلية ؟

.....

.....

- مستوى المهارات في التخطيط الاستراتيجي:

.....

.....

- مستوى العمل والسلوك للتخطيط الاستراتيجي :

.....

.....

- ماهي الأشياء / الوضع الذي يجب أن يتحسن في جمعيتك / مؤسستك الأهلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة؟

.....

.....

ثانياً: الجزء العملي:

على المشاركين تسليم ملف كامل يشمل الوثيقة وملحقاتها خلال فترة يتم الاتفاق عليها مع المدرب.

ملحق رقم (2) استمارة معلومات المشارك

الاسم:

العمر:

الوظيفة/المنصب:

فترة العمل مع الجمعية/المؤسسة الأهلية:

المؤهل الدراسي:

التخصص العلمي:

الدورات التي حضرتها أو شاركت فيها:

مهارات وقدرات تتميز بها:

أي إضافات أخرى:

ملحق رقم (3):

(نموذج الاستبيان) قبل إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي

(1) أعتقد أن قيادات المنظمة ستواصل العمل في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(2) أنا مقتنع تماماً بضرورة مراجعة أعمال منظمنا وأولوياتها من أجل تحقيق رسالة المنظمة والأهداف التي قامت من أجل تحقيقها.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(3) التزم باتخاذ القرارات اللازمة التي قد تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي في حدود صلاحياتي للاستجابة للمعطيات والمعلومات والاستنتاجات التي تخرج بها عملية تحليل البيئتين الخارجية والداخلية والخيارات العليا للمنظمة.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(4) لا أظن أن على المنظمة تغيير قناعاتها خلال هذه الفترة، ولماذا؟

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

.....
.....
.....

(5) يمكننا تحقيق أثر أكبر مما هو الحال عليه اليوم من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(يرجى طرح أي مقترحات تعتقد أنها قد يكون لها أثر في تحسين أداء المنظمة خلال المرحلة المقبلة)

.....
.....
.....

(6) اعتقد بأن لدينا معلومات كافية عن الفئة المستهدفة الكلية والمستفيدين من مختلف برامجنا وأنشطتنا.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(7) لدينا القدرة والموارد (المالية والبشرية) لإجراء دراسة متكاملة عن البيئة الخارجية والداخلية بشكلٍ دقيق.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(8) أنا مقتنع بأن المنظمة ستأخذ أي معطيات أو معلومات جديدة حول أنشطتها بجديّة كاملة وسوف تقوم بإجراء التغييرات اللازمة بحسب الحاجة للتعامل مع تلك المعلومات.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(9) أعتقد أن لدينا الكوادر المؤهلة والكافية والقدرة على إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها بشكلٍ فاعل.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(10) أعتقد بأن الفريق في المنظمة مشغول بأمور يومية كثيرة بشكل لا يساعده على إعداد وتنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية الجديدة.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(11) نسمع في المنظمة آراء مستهدفينا والمستفيدين من أنشطتنا ونأخذ ذلك بعين الاعتبار بشكلٍ دائمٍ في أنشطتنا المستقبلية.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(يمكنك تقديم توضيح عن طريقة حصول المنظمة من وجهة نظرك على التغذية الراجعة من المستهدفين والمستفيدين)

(12) لدينا في المنظمة جو يحفز على البدء بإعداد وتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(13) أنا مقتنع بأن المنظمة ستخصص موارد مالية كافية لتنفيذ ومتابعة الخطة

الاستراتيجية المتفق عليها حتى النهاية.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(14) أفهم تماماً الغرض من عملية التخطيط الاستراتيجي ولماذا اتخذت منظمتي تلك

الخطوة الآن.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(15) أعتقد بأن المنظمة ستستفيد كثيراً من إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي.

- أوافق بشدة أوافق لأدري لا أوافق لا أوافق بشدة

(16) أين أنتم بعد هذه الدورة في اعتقادك؟

هل لديك أي ملاحظات أخرى؟

الخطة الاستراتيجية لجمعية/المؤسسة أهلية للفترة ...-...م
صنعاء - مقر الجمعية/المؤسسة الأهلية
من الفترة إلى..... م

مقدمة:

إيماناً من جمعية ... بأهمية أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها على أسس سليمة، قامت الجمعية/المؤسسة بالتنسيق مع وحدة التدريب المؤسسي بالصندوق الاجتماعي للتنمية بإعداد خطة استراتيجية ومنهج عمل يؤديان إلى تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة من خلال سلسلة من البرامج والمشروعات والأنشطة التي ستحقق للجمعية/للمؤسسة السبق والريادة والتميز.

وتمثل هذه الوثيقة (الخطة الاستراتيجية العامة للجمعية) التوجهات الاستراتيجية الأساسية للجمعية/للمؤسسة نحو المستقبل ...م-...م، حيث ركزت على تحديد الخيارات الاستراتيجية وترتيبها بحسب الأولوية ومن ثم بلورتها وتحويلها إلى أهداف استراتيجية وعامة لكي يتم العمل على تحقيقها، وقياس مدى فاعليتها من خلال وضع مؤشرات قياس الأداء، وقد صيغت مفردات هذه الوثيقة من خلال ورشتي عمل شارك فيها نخبة من الإداريين والتنفيذيين والعاملين وكذلك المستفيدين من خدمات الجمعية/المؤسسة آخذين بعين الاعتبار جميع العوامل والمؤثرات والعوائق التي لها علاقة بالتوجهات الاستراتيجية للجمعية/للمؤسسة .

وقد أعدت الخطة الاستراتيجية العامة للجمعية /للمؤسسة لتكون:

- 1- خارطة طريق تمكنها من تحقيق رؤيتها للمستقبل.
- 2- وثيقة حية تستجيب للمتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية.
- 3- آلية لإشراك جميع الأطراف المعنية داخل وخارج الجمعية/المؤسسة لتكون على علم ودراية بأولويات وأهداف الجمعية /المؤسسة .
- 4- أداة لتحقيق التحسين والتطور المستمر لضمان الجودة والفعالية والعمل المؤسسي.

تتألف هذه الوثيقة من خمسة أقسام هي:

القسم الأول:

نبذة عن الجمعية/المؤسسة منذ النشأة وحتى الآن تشمل أبرز النجاحات والإنجازات التي حققتها.

القسم الثاني:

مراحل الخطة الاستراتيجية العامة، مستعرضة باختصار لخطوات بناء الخطة.

نتائج تحليل البيئة الداخلية

نقاط القوة	نقاط الضعف
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
6-	6-

نتائج تحليل البيئة الداخلية

الفرص	التحديات
1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
6-	6-

الخيارات الاستراتيجية للجمعية/ للمؤسسة لأعوام م... _ م...

1-

2-

3-

القسم الثالث:

” يعرض رؤية الجمعية/ المؤسسة التي تسعى لتحقيقها من خلال رسالتها ، وفق قيم أصيلة تلتزم بها الجمعية/ المؤسسة “

رؤيتنا

قيمتنا

رسالتنا

القسم الرابع:

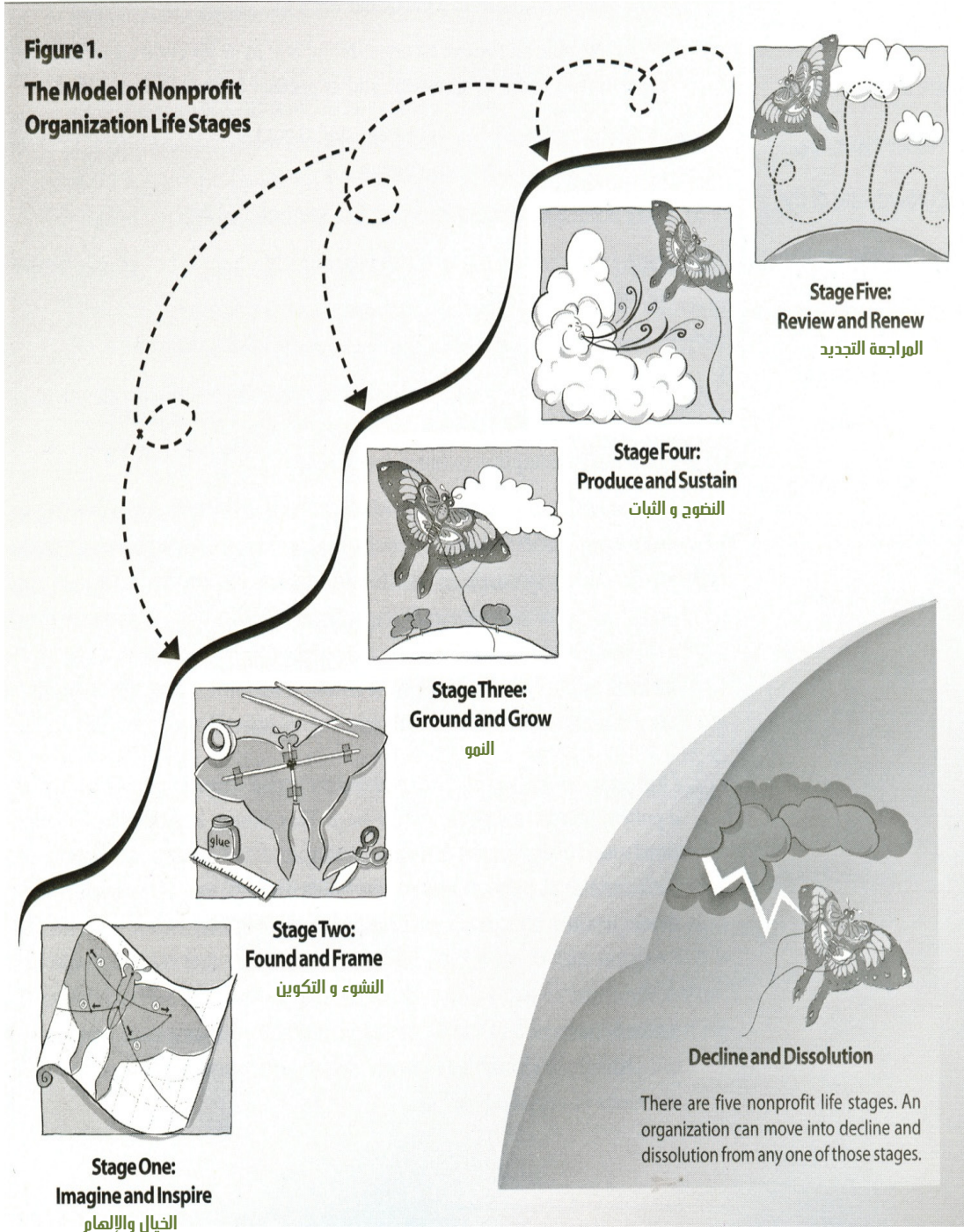
” التوجهات الاستراتيجية الرئيسة والأهداف الاستراتيجية والعامة والخاصة وما يندرج تحتها من برامج ومشروعات وأنشطة واستراتيجيات فرعية وتنفيذية “

القسم الخامس:

” مؤشرات قياس الأداء وخطط المراقبة والتقييم “

Figure 1.

The Model of Nonprofit Organization Life Stages



المرجع :

The Five Life Stages of Nonprofit Organizations , Judith Sharken

.Simon with J.Terence Donovan , Amherst H. Wilder Foundation

أعد الدليل:

الأستاذ/ احمد محمد عباس إسحاق

فريق تطوير الدليل (بحسب الهجائية)

- الأستاذ/ أحمد محمد إسحاق

- الأستاذه / خلود الحاج / ضابط مشاريع أول في الصندوق الاجتماعي للتنمية

- الأستاذه / سلام الشهري

مراجعة لفوية

- مستشار / علي صالح الجمرة

تم تطبيق الدليل مع :

- مؤسسة صناع الحياة

- جمعية الأمان لرعاية الكفيفات

الناشر:

الصندوق الاجتماعي للتنمية- جميع حقوق الطبع محفوظة.

التصميم:

الغلاف الخارجي: رونا للافان 01_212205 / rawnaa.adv@gmail.com

الصفحات الداخلية: سناء أحمد الحكيمي sana21ahmed2008@yahoo.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.

الصندوق الاجتماعي 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 إنجاز الأهداف والأداء العام للصندوق.

يهدف الصندوق إلى:

المساهمة في التخفيف من الفقر وتحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة من المجتمع من خلال العمل على زيادة الخدمات الأساسية، 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 ٤ برامج رئيسية، وهي كالتالي:

- تنمية المجتمع وتسهيل الوصول إلى الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الأساسية في المناطق الريفية المحتاجة لهذه الخدمات، وأيضاً 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 إلى 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 أساساً إلى توفير فرص لامتصاص العمالة غير الماهرة بشكل مؤقت.



سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية