

دليل التخطيط الاستراتيجي

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

2008

قائمة المحتويات

4	مقدمة مدونة السلوك و حقيبة مصادر
6	1. مقدمة الدليل
6	1.1 تعريف الدليل.
6	1.2 لمن هذا الدليل؟
6	1.3 هدف الدليل.
7	2. مدخل للتخطيط الاستراتيجي:
7	2.1 تعريف المصطلحات.
8	2.2 لماذا التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات العمل الأهلي الفلسطيني؟
10	2.3 مقدمة حول التخطيط الاستراتيجي.
10	2.4 خصائص التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المحلي.
11	2.5 المنافع والمخاطر في التخطيط الاستراتيجي.
12	2.6 النهج التشاركي في التخطيط الاستراتيجي.
14	2.7 جوانب هامة في التخطيط الاستراتيجي.
15	2.8 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وخطواته.
17	3. خطوات التخطيط الاستراتيجي:
17	3.1 الجاهزية للبدء.
21	3.2 تحديد من انتم / خلق القيم، الرسالة، والرؤية.
25	3.3 تحليل البيئة الخارجية.
29	3.4 تقييم قدراتكم (تحليل البيئة الداخلية).
30	3.5 تحديد القضايا الاستراتيجية.
35	3.6 تسمية الأهداف الاستراتيجية العامة.
36	3.7 بناء الخطة.
37	3.8 توثيق الاستراتيجية.
37	3.9 تجسيد الاستراتيجية وإعداد الخطة التشغيلية.
40	3.10 آليات مقترحة للتطبيق والمتابعة، والرقابة وتقييم الاستراتيجية.

الملاحق:

40	ملحق رقم (1) بعض الأدوات المفيدة في التخطيط الاستراتيجي.
42	ملحق رقم (2) بعض الإشارات للتحضير لاجتماعات المجموعات.
44	ملحق رقم (3) دورة التخطيط الاستراتيجي.
45	ملحق رقم (4) عملية التخطيط الاستراتيجي.
46	ملحق رقم (5) التحضير لورشة عمل التخطيط.
47	ملحق رقم (6) أمثلة لكتابة الرؤيا والرسالة والاستراتيجية.
48	ملحق رقم (7) مثال لتحليل (SWOT).
49	ملحق رقم (8) أمثلة حول أسئلة استراتيجية في عدة مجالات.
50	ملحق رقم (9) قائمة محتويات وثيقة الاستراتيجية.
51	ملحق رقم (10) نموذج لوضع الخطة التنفيذية.

مقدمة

مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

ابتداءً من عام 2007 ومن خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية- غزة. يهدف هذا الائتلاف إلى حشد جهد القطاع الأهلي الفلسطيني وتعزيز دوره في تعزيز وترسيخ مبادئ عمل الحكم الصالح داخل القطاع الأهلي. ف جاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقى على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف خلال العام المنصرم الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية عقدها الائتلاف مع أعضاء الشبكات والاتحادات. هذا ويأتي إعداد هذه المدونة بناءً واستمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام 2006 من خلال المرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. يتضمن الميثاق أهداف هذه المؤسسات ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذا الميثاق مبني على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المكفول في تأسيس المؤسسات، وان المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلاتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من 200 مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم اقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في 28/2/2008 اذ قامت حوالي 400 مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وغزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية الى تهيئة مؤسسات العمل الاهلي و المجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي ان يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فان المؤسسات - التي سنتبناها بشكل اختياري - تلتزم بان تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بان تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وان تحترم في الوقت ذاته قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة في مبادئها على تطبيق الحكم الصالح وتحقق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بان مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقر في 29/05/2002 والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقا أساسيا للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

حقيقية المصادر:

تمثل حقيقية المصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الاهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ المبينة في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الادارة والادارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الادارة. اضافة الى تزويد المؤسسات

بارشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، المشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، إرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

تشمل حقيبة المصادر الأدلة التالية:

- دليل التخطيط الاستراتيجي
- دليل إجراءات مجلس الإدارة
- دليل الممارسات الادارية ويشمل:
- الدليل الاداري
- دليل الاجراءات المالية
- دليل الموارد البشرية
- دليل التوريدات

كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري
- الدليل الإرشادي حول اتفاقية حقوق الطفل
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية الخاصة بوضع اللاجئين
- الدليل الإرشادي حول قانون العمل الفلسطيني
- الدليل الإرشادي حول قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وألويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المشاركة
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة

و من هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية من شركة الرؤيا الجديدة و الائتلاف الأهلي من أجل النزاهة ” أمان ” و مستشاريهم بالشكر لمساهماتهم الفاعلة في تحضير و مراجعة هذه الحقيبة.

ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الالكتروني www.ndc.ps
- لارسال ملاحظاتكم و توصياتكم حول حقيبة المصادر يرجى مراسلتنا على البريد الالكتروني code@ndc.ps

1. مقدمة الدليل

1.1 تعريف الدليل

إن هذا الدليل هو جزء من حقيبة المصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية؛ ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والتي تم توقيعها بتاريخ 2008/2/28، برعاية الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك. كما يعتبر هذا الدليل وسيلة تستخدمها المؤسسات الأهلية لرفع قدراتها في مجال التخطيط، باعتباره أداة مساندة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية مؤسسة. ولا يراهن هذا الدليل بأن يكون وصفاً شافية لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات كافة. وذلك لاختلاف عملية التخطيط الاستراتيجي من مؤسسة لأخرى. وفي واقع الحال فإن كل مؤسسة تحتاج إلى عمليتها الخاصة بها. وعلى كل مؤسسة تسعى لبناء خطتها الإستراتيجية أن تصمم عمليتها الخاصة بها والتي تتلاقى مع احتياجاتها وقدراتها الذاتية، والبيئة العامة المحيطة بها.

وبمقدور المواد المتضمنة في هذا الدليل أن تساعد في تحديد اتجاهات العمل وتوضيح الخطوات الواجب اتباعها في عملية التخطيط الاستراتيجي. حيث لا يكفي أن تتخذ المؤسسة قراراً بأنها تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي فقط، بل يجب أن تكون جاهزة لمواجهة بعض التحديات والصعوبات التي يمكن أن تواجهها في خضم العملية، مثل: الارتفاع الناتج عن آلية التخطيط نفسها، أو كون العملية لا تلائم الأشخاص الرئيسيين المشتركين فيها بشكل فعال، أو نقص في الإمكانيات المتاحة، أو ضعف عملية المساندة، وعدم ملاءمة توقيت التخطيط، أو أن بعض اتجاهات التخطيط يمكن أن تكون ملائمة أكثر من غيرها في هذا الوقت.. الخ. ومن الممكن تجاوز جميع هذه المشاكل من خلال بعض التحضيرات والبحث، والتي يسعى الدليل إلى توفيرها.

يشمل الدليل مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وأبعاد التخطيط الاستراتيجي، والتحضيرات اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي. وبشكل مفصل يشمل خطوات التخطيط الاستراتيجي. ويمكن للدليل أن يساهم في طرح قضية التخطيط الاستراتيجي وإظهارها، وأن يساعد في جعلها أحد أولويات العمل في المؤسسة.

1.2 لمن هذا الدليل؟

هذا الدليل موجه بشكل رئيسي نحو المؤسسات الأهلية الفلسطينية التي تسعى وتعنى بتطوير أداؤها، وزيادة فاعلية عملها. ومن الممكن أن يكون مفيداً للمؤسسات الأخرى العاملة في فلسطين. ويفيد منه العاملون في كل المستويات الإدارية، وحسب انخراط كل منهم في مراحل التخطيط.

1.3 هدف الدليل

- 1- تقديم دلائل (خطوط) مرنة للمؤسسات الأهلية، خاصة جديدة العهد منها، على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، تمكّنها من خوض عملية التخطيط، أو تقديم أفكار جديدة وإرشادات لتلك المؤسسات التي لديها بعض التجارب السابقة في التخطيط الاستراتيجي.
- 2- إفادة كل من المؤسسات الكبيرة والصغيرة في الوقت نفسه، بحيث تدير الأولى عملية التغيير ومواجهة التغيرات في البيئة المحيطة، وتعمل الثانية على تلمس ملامح مستقبلها، وترسم مسارات إدارة التطور الذاتي.
- 3- تقديم عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال خطوات بسيطة وواضحة، ومن السهل فهمها واستخدامها وتطبيقها دون الاعتماد بشكل كلي على الاستعانة بمصادر/ خبرات خارجية.
- 4- المساهمة في تطبيق مبادئ مدونة السلوك، من خلال رفع قدرات المؤسسة للتعامل مع هذه المبادئ، سواء أكان ذلك بسد الفراغات القائمة في مجال السياسات والأهداف أو أكان من خلال الاستثمار في أنظمة عمل

المؤسسة (التخطيط والمراقبة والتقييم)¹ وجعلها إطاراً يتضمن تجسيد هذه المبادئ، أو من خلال تجسيد بعض أبواب المدونة بشكل مباشر مثل: المشاركة، والشفافية، والبناء وفقاً لتوجهات التنمية الوطنية، وفحص نجاعة نظم المساءلة، أو التأكد من وجودها... الخ. كما يعزز التخطيط الاستراتيجي الالتزام بمبادئ مدونة السلوك كما يلي:

- 1- إن الالتزام بخطة التنمية الوطنية عند تحضير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة هو مؤشر على التزام المؤسسة بأولويات التنمية في فلسطين. (انظر/ي دليل التنمية الاقتصادية والاجتماعية).
- 2- تعزز عملية التخطيط الاستراتيجي مبدأ المشاركة داخل المؤسسة و على الصعيد الخارجي، إذ تلتزم المؤسسة بإشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في المؤسسة، إضافة إلى إشراك المجتمع المحلي في تحديد الاحتياجات. تلتزم المؤسسة في عملية التحضير للخطة الإستراتيجية بالتنسيق والتشبيك المسبق مع المؤسسات الأهلية العاملة بالقطاع نفسه، أو بالمنطقة الجغرافية نفسها.
- 4- إن الشفافية في عرض الخطة الإستراتيجية للمؤسسة يعزز ملكية المستفيدين للبرامج والمشاريع التي تنفذها المؤسسة، وبالتالي يساهم في نجاح البرامج والمشاريع و يحفز استمراريته.
- 5- تعتبر الخطة الإستراتيجية مرجعية للمساءلة داخل المؤسسة أو خارجها؛ إذ تحدد أولويات الصرف والنشاطات الواجب الالتزام بها.
- 6- تدعم الإدارة الرشيدة و ما يتبعها من وجود خطة واقعية لاستخدام الموارد المالية والبشرية، وعملية الالتزام بالاحتياجات الفعلية للمجتمع؛ لضمان استمرارية البرامج، كما تضع معايير واضحة للتقييم والمتابعة ودراسة مدى فاعلية المؤسسة في التأثير في المجتمع المحلي و تلبية احتياجاته.

ويرتكز هذا الدليل على:

- 1- تجارب عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- 2- خبرات دولية مختلفة في مجال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية والمجتمعية.

2. مدخل للتخطيط الاستراتيجي:

2.1. تعريف المصطلحات:

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)، ويعني ما يلي:

- عملية تحديد: ماذا تعتزم مؤسستكم أن تنجز إن كنتم مؤسسة ستنشأ حديثاً؟ وكيف ستقومون بتوجيه المؤسسة ومصادرنا نحو هذه الأهداف؟ أو مراجعة للأهداف القائمة للمؤسسة والتعديل حسب الحاجة، وحسب التغيرات الموجبة للتغيير.
- خطة تصف كيف تتفاعل المؤسسة مع بيئتها، وتتغير داخلياً لبلوغها غرضها.
- التلاؤم (التناغم) الذي تقوم به المؤسسة ما بين مصادرها الخاصة والتهديدات أو المخاطر والفرص التي تعمل فيها المؤسسة.
- جهد ملتزم لإنتاج قرارات أساسية وأفعال وسياسات تقود وتجسد ماهية المؤسسة، ماذا تفعل؟ ولماذا تقوم بذلك؟

لكل من هذه التعريفات اختلاف واضح في التركيز، يعكس حقيقة قدرة التخطيط الاستراتيجي على حمل معاني مختلفة للمؤسسات المختلفة.

(1) انظر/ي دليل المراقبة والتقييم.

- التخطيط العادي/التقليدي (Traditional Planning): ويسمى أيضا التخطيط المتزايد (Incremental Planning)، يبدأ التخطيط العادي/التقليدي بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، والتخطيط المتزايد يتضمن اخذ ما نقوم به حاليا وإضافة عامل النمو (نسبة النمو) إليه، خلال سنة أو عقد من السنين.
- التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking): هو عملية ينتج عنها مفاهيم ترشدنا إلى تسخير الموارد المؤسسية واستخدامها. ومن المحبذ استخدام التفكير الاستراتيجي عندما يكون هناك شح في الموارد، والعديد من الأولويات والاحتياجات غير الملابة، والتغيير السريع في البيئة المحيطة، وبالتالي التغيير اللازم في النشاطات والمدخلات.
- فريق التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning Team): هو مجموعة من الأشخاص يتم تعيينهم من قبل المؤسسة (الإدارة العليا) للقيام بمراحل التخطيط. ويمكن أن ينضم إلى الفريق واحد أو أكثر من المستشارين أو الخبراء الخارجيين، وذلك حسب الخبرة المتوفرة في المؤسسة، أو حسب حدوث تعقيدات في مجال التخطيط.
- الرؤيا (Vision): عبارة عن فقرة توضح ما تحلم المؤسسة بان تكون أو توفره في المستقبل. ويمكن أن تتشارك المؤسسات برؤية واحدة، إلا أنها تختلف في مهمتها/رسالتها. فعلى سبيل المثال رؤية المؤسسات النسوية تركز على تمكين المرأة حيث تركز بعضها على قضايا قانونية، وأخرى على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، أو على التدريب وتطوير المهارات.
- الرسالة / المهمة (Mission): هي تعكس الغرض من وجود المؤسسة وكيفية مساهمة المؤسسة باتجاه تحقيق رؤيتها.
- القيم (Values): هي معتقدات كامنة، واعتبارات، أو مظلة لسلوكيات؛ حيث تقوم المؤسسة بتحديد القيم التي ستحكم سلوكياتها. ومن هذه القيم على سبيل المثال: الالتزام بالشفافية، والمساءلة واحترام الآخر، والاستخدام الأمثل للموارد، والمشاركة المجتمعية، ومشاركة النساء... الخ.
- الإستراتيجية (Strategy): هي ما يعكس المفاهيم التي تقود المؤسسة لاستخدام مصادرها بأنجح الطرق وأكفئها لتحقيق رسالتها.
- الأسئلة الإستراتيجية (Strategic Questions): أسئلة مفروضة الإجابة عليها لتستطيع المؤسسة من تحقيق رسالتها، وتتأثر بأعمال المؤسسة وأفعالها ونشاطاتها.
- القضايا الإستراتيجية (Strategic Issues): تمثل هذه القضايا صعوبات أو مشاكل لها تأثير ملموس على طريقة عمل المؤسسة أو قدرتها على تحقيق نتائج طموحة وملموسة.
- الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objectives): هي الإنجازات التي يجب أن تحققها المؤسسة في فترة زمنية محددة.
- استراتيجيات التنفيذ (Implementation Strategies): هي الطرق المتبعة لتحقيق أهداف المؤسسة أو إنجازاتها.
- الخطة التشغيلية (Operational Plan): هي خطة تترجم الخطة الإستراتيجية العامة إلى خطة تشغيلية شهرية، فصلية، سنوية.

2.2 لماذا التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات العمل الأهلي الفلسطيني؟

لعبت المؤسسات الفلسطينية الأهلية وما زالت، دوراً مهماً في النضال من أجل التحرر، وقدمت الإغاثة وعملت على تعبئة الطاقات وتجنيدها، كما قامت بجهود تنموية وبتقديم الخدمات لسد الفراغ في مجال أدوار السلطة المسؤولة وخدماتها الذي خلقه الاحتلال. واستمرت في نشاطها بعد اتفاقية أوسلو ونشوء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، وفي تقديم الخدمات وتعبئة الجماهير في الصمود ومواجهة الظروف القاسية، حيث اهتمت بصورة متزايدة

بالتنمية وبناء الدولة. وتعمل هذه المؤسسات جاهدة على تحديد دورها ومكانها في العملية التحريرية وفي التنمية إلى جانب السلطة الوطنية الفلسطينية. ولذلك تحتاج إلى الوضوح في غرضها وفي أولوياتها.

تواجه المؤسسات الأهلية الفلسطينية في ظل ظروف التشتت وتوزيع الطاقات مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية تزيد من عملية الضغط على هذه المؤسسات وعلى استمراريتها. ولعل ابرز هذه الضغوط تكمن في:

(تم ترتيب النقاط حسب الأهمية):

- المواءمة ما بين الأجندة الوطنية التحريرية والعمل التنموي.
 - الجاهزية في مواجهة التقلبات في البيئة المحيطة...الخ.
 - استمرار المؤسسة في الحفاظ على هويتها ونطاق عملها في ظل التغيرات السريعة في أجندة الممولين.
 - تنمية القدرات الذاتية في مواجهة التنافس القائم بين المؤسسات، ذات القطاع الواحد.
 - وجود مرجعيات قانونية ووجود جاهزية المؤسسة للمساءلة.
 - التعقيدات المطلوبة المتصاعدة في الشروط التمويلية.
 - الاستمرار في الرقي بالمستوى المهني.
- كل ذلك وغيره يجعل فرص استمرار المؤسسات الأهلية الفلسطينية مهددة، ويستدعي منها العمل على موجة التحديات وتعزيز قدراتها في إدارة التغيرات وتحديد ملامح مستقبلها، وبعبارة أخرى يستدعي منها الدخول في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحمل أعبائها من أجل المضي قدما والوصول إلى سبل تشكيل المستقبل.

والسؤال الرئيسي هنا هو: ما هو المدى الذي تستطيع فيه المنهجيات التقليدية في التخطيط على خدمة الواقع المتسم بعدم الاستقرار وعدم السيطرة؟ فالعديد من التقنيات التخطيطية مثل " التخطيط الموجه بالأهداف (ZOPP)، أو الإطار المنطقي للتخطيط ((LFA) The Logical Frame Work)، أو التخطيط المبني على إدارة النتائج (Result Based Management) وغيرها².

إلا أن واقعنا مختلف جداً. وظرنا بعيد عن العقلانية ولا يمكن توقعه أحيانا أو تحديد مجراه. وبالتالي فإننا نحتاج إلى توجه تخطيطي قادر على تفهم عملية التغيير وإدارتها، وتوجه قادر على تفهم جذور الأزمة والمشكلة وتدخل استراتيجي يعتمد على الفهم لعملية التغيير هذه. وفي هذا الدليل، نبين أن بمقدورنا تطوير مثل هذا التوجه، من حيث إيجاد منهجية تساعدنا على بناء صورة للوضع الذي نريد أن نكون عليه، والذي نحاول أن نبلغه، وتعطينا المرونة في اختيارنا الإستراتيجية. وبناءً عليه استخدام التقنيات التخطيطية مثل الإطار المنطقي، والذي يتم تطويره حسب التغيرات البيئية المحيطة.

إن توجه هذا الدليل مبني على طرق خلاقة في التفكير عن التغيرات. وهو يركز على تحديد ما الذي نفتقر إليه، وعلى ماذا بمقدورنا أن نسيطر؟ ويركز التوجه على فهم التغيرات، والتأثير المحتمل لها، وكيف يمكن أن نقلل من قدرتها على إيذائنا ومن زيادة قدرتنا على مواجهتها؟ وكيف يمكن أن نحدد أين يكمن الاستقرار؟ إن فترات التغيير السريع تملي علينا أن نتخذ قرارات سريعة، وأن نتجاوب معها بطريقة فعالة. وسوف يجعلنا التخطيط الاستراتيجي جاهزين لتلك الاحتمالات.

تتسم عملية معرفة المستقبل في عالم التغيرات السريعة بأهمية بالغة وفي الوقت نفسه بدرجة عالية من الصعوبة. وفي ضوء هذه الأهمية تسعى العديد من المؤسسات إلى العمل على تلمس مستقبلها، والتخطيط لكيفية إدارته في الوقت الذي تدفع فيه الصعوبة المتعلقة بهذا العمل الجزء الآخر من المؤسسات إلى الإحجام عن الدخول في هذه العملية والاكتفاء بتلمس المستقبل القريب، دون المخاطرة والخوض في عملية صعبة. مما يضع هذه المؤسسات في حالة مخاطرة اكبر، نابعة من مواجهة مستقبل مجهول. ولعل تبادل الخبرات المتراكمة في مجال بناء الإستراتيجية

(2) انظر/ي دليل المراقبة والتقييم.

يساهم في تشجيع البعض وإعطاء البعض الآخر صورة عن معنى عملية الدخول في بناء الاستراتيجية، وعن الكيفية التي يتم إنجاز العمل فيها، وعن معنى العمل بالنسبة للمؤسسة وللعالَم المحيط بها.

2.3. مقدمة حول التخطيط الاستراتيجي:

كإنسان؛ "إذا خرجت ولم تكن تعلم إلى أين تريد الذهاب فمن المرجح أن تجد نفسك منتهياً في مكان ما، ليس من الضروري أن يكون المكان الذي تحب أن تكون به". حتى بالنسبة للأشياء البسيطة التي نعملها، إذا أردنا لها أن تنجز بشكل جيد، فنحن نخطط لذلك. والمؤسسة في هذه الحال مثل الإنسان، عليها أن تخطط لما تفعله، وإلا فمن غير المرجح أن تنجح. نحن نخطط نشاطاتنا لليوم: بمن نحتاج أن نتصل؟ متى موعد الاجتماع؟ متى سنكتب التقرير؟ وغيرها. وهكذا نخطط للمشاريع: ما هي الأهداف والنشاطات؟ ما هو جدولنا الزمني؟ الخ... ولكن هل نعرف حقاً إلى أين تقودنا هذه المشاريع؟ إن دور التخطيط الاستراتيجي هو في تزويدنا بالحس العام لاتجاهنا، ويساعدنا في الوصول إلى حيث نريد، وفي تحديد أفضل السبل للوصول إلى هناك.

وحتى نستطيع أن نخطط استراتيجياً يجب علينا أن نفكر استراتيجياً أي بالمستقبل والوصول إليه بأقل التكاليف وتسخير ما لدينا وما يمكن أن يتوفر لنا للوصول إلى المستقبل الذي نتوخاه.

2.4. خصائص التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المحلي:

تسعى المؤسسات الأهلية إلى التعاون بدلاً من المنافسة، وتتطلع إلى الفعالية والإتقان بدلاً من الأرباح، ويستند عملها على مجموعة القيم المختلفة، ومجال القضايا التي نتعامل معها وطبيعتها، وأساليب التدخل، ودور الممولين، ومن هم المستفيدون من خدماتها. وعليه فإن توجيهها للتخطيط الاستراتيجي يجب أن يأخذ كل ذلك بالحسبان. والنظرة إلى مدخل التخطيط الاستراتيجي ومضمونه تشمل مايلي:

- إن التخطيط الاستراتيجي هو إدارة التغيير؛ إذ تسعى المؤسسة باستمرار إلى النهوض بنفسها، كما أن ظروفها المحيطة تتغير، وتتطور الأفكار الجديدة، ومن الضروري إدارة عملية التغيير حيث انه لا يمكن للتغيير أن يجلب النجاح معه بشكل تلقائي، وإنما يحتاج إلى عملية إدارة.
- التخطيط الاستراتيجي هو حول تطور المؤسسة ونموها؛ إذ أن هذا لا يعني فقط اختيار الأهداف والنشاطات، وإنما يعني أيضاً كيف تقوم المؤسسة بتغيير نفسها للتلاقي مع البيئة المتغيرة. والتخطيط الاستراتيجي هو وضع مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات التي تساعد المؤسسة على التفكير والتصرف بشكل استراتيجي، ولكنه لا يقوم مقام التفكير الاستراتيجي.
- التخطيط الاستراتيجي هو أكثر من تخطيط طويل المدى: إن التخطيط طويل المدى يعني تخطيط تشغيلي وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي ونتاج لهذه العملية، وهو برمجة للنشاطات والمشاريع والبرامج التي تساهم في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية (الموضوعة). والتخطيط التشغيلي هو ما تفعله المؤسسة عندما تطور خطط عملها السنوية أو خطط البرامج والمشاريع. أي أن المؤسسة تقوم بوضع الخطوات اللازمة لإنجاز النشاطات في فترة زمنية محددة، ويمكن أن تكون هذه الفترة ثلاث أو خمس سنوات. إن التخطيط الاستراتيجي أكثر من هذا؛ إذ هو بالأساس يدور حول التفكير بشكل استراتيجي، وتحديد إلى أين تريد مؤسستكم أن تصل، وما هي أهدافكم الرئيسية، وما هي هويتكم؟ وتحديد السبل الأفضل لبلوغ ذلك.
- التخطيط الاستراتيجي كعملية ليست مهمة بسيطة، وإنما هي إشراك وجمع لمجموعة مركبة من الخيوط والتحليلات للظروف التي تواجهها المؤسسة، وهي تحديد هوية المؤسسة، وترسيم الرؤية للمستقبل، وانتقاء الخيارات الاستراتيجية، ووضع دلائل (اتجاهات) للنشاط والفعل. ونتيجة لهذه التعقيدات فإنه من غير الممكن خلق خطة إستراتيجية مثلى. وفي نقاط مختلفة من الزمن سوف تختلف نقاط التركيز في عملية التحليل، لتغير الظروف المحيطة باضطراد، والمؤسسة تتعلم من تجربتها دائماً. وهذا يعني أن يتم استعراض التخطيط

الاستراتيجية كعملية. وحسبما نتعلم، وكما تتغير الظروف يجب أن تتم مراجعة الخطة الإستراتيجية وتعديلها، أو مراقبتها أو تقييمها حسب المقتضيات.

2.5. المنافع والمحاذير في التخطيط الاستراتيجي

من الضروري التفكير بالمنافع والمحاذير الممكن أن تترتب على التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، كما في الجدول التالي. ويمكن استخدامها للمساعدة في التفكير فيما إذا كانت الفوائد تستحق التكاليف المترتبة على العملية أم لا.

المنافع / الفوائد / العوامل المحفزة:	المحاذير / أمور يجب تجنبها:
يمكننا التخطيط الاستراتيجي من النظر إلى المؤسسة بشمولية، وعادة ما يؤدي ضغط العمل اليومي إلى التركيز على جوانب محددة في المؤسسة. والتخطيط الاستراتيجي يوفر لنا الفرصة للوقوف جانباً، والقيام بنظرة متفحصة كاملة على أنفسنا.	من الممكن أن يستهلك وقتاً كبيراً، ويمكن أن يتزامن ذلك مع وجود قضايا أخرى تحتاج إلى اهتمام خاص. وبالرغم من ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد في حل هذه الأمور، ويجب اختيار الوقت بعناية.
يحسن في قدراتنا على مواجهة الظروف المتغيرة، كما يعطينا الفرصة لتحليل المجريات وتبيان الفرص التي يمكن اغتنامها أو التحديات اللازم مواجهتها.	يمكن أن يستهلك الجهد الكثير، وإذا كان الناس غير ملتزمين ولم يقدموا الجهد والأفكار اللازمة لذلك، وكذلك إذا لم يكن هناك اهتمام كاف بتنفيذ الخطة، فإنه من الأفضل عدم القيام بوضعها وإلا فيمكن أن يؤدي ذلك إلى الإرباك والشعور بالضعف.
يشجعنا على التعلم من خلال التحليل، ويطور لدينا عملية جمع المعلومات.	يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي مكلفاً؛ أي يمكن أن تحتاج العملية إلى إنفاق النقود على المصادر وعلى الاجتماعات..الخ.
يساعدنا على مواجهة الأفكار المنغلقة؛ أي يمكننا تصورات جديدة لمشاكل قديمة، ويساعدنا على إيجاد الطرق لحلها.	هل سيكون منتجاً؟ لا تؤدي كل عمليات التخطيط الاستراتيجي إلى نتائج ايجابية ويمكن أن تقودنا إلى اتجاه سيئ هذا في حالة لم يتم الإعداد لها بشكل جيد أو تم تنفيذها بشكل خاطئ. فكر ملياً فيما إذا كنت تؤمن بأن التخطيط الاستراتيجي لمؤسستك سوف يجلب لكم نتائج ايجابية. وإذا كان غير ذلك حاول أن تجد لماذا، وابدأ من مواجهة هذه القضية.
يساعدنا على وضع الأولويات؛ وذلك من خلال التركيز على القضايا المهمة والتحديات؛ ليكون بمقدورنا أن نرى بشكل أفضل ما هو ضروري، وما هو ثانوي.	يمكن أن تواجه استمرارية وجود المؤسسة مشكلة حاسمة. إذا كان الناس متشككون في مستقبلهم، فمن غير المحتمل أن يكونوا قادرين على بناء رؤية ايجابية للمستقبل. ويمكن للمؤسسة أن تنهار بينما تقوم أنت بالتفكير في بناء الإستراتيجية.

<p>الكثير من التفكير حول الإستراتيجية الحالية: من المحتمل أن يكون لديك إستراتيجية مفيدة ولا يوجد حاجة إلى تبديلها. بالمقابل، فإن هناك حاجة لمراجعتها والقيام بالتعديلات الضرورية عليها. وتجد بعض المؤسسات انه من الأسهل قضاء الوقت في التفكير في مستقبلها بدلا من صنعه. فإذا كانت مؤسستك من هذا النوع فالأفضل بناء خطة تشغيلية وتنفيذها.</p>	<p>يساعدنا في تحديد كيفية الالتقاء مع المؤسسات الأخرى: لا يوجد مؤسسة تعمل لوحدها، والمؤسسات الأهلية ليست كمؤسسات الأعمال، فهي لا تنافس بعضها البعض. ونحن نحتاج لنفهم ماذا تفعل المؤسسات الأخرى، وكيف يمكن لنا أن نتعاون وكيف يمكن تجنب ازدواجية الجهود. وهذا مهم بشكل خاص على نطاقنا الفلسطيني، حيث تتغير بيئة المؤسسة بشكل مضطرب وباستمرار، ويظهر على السطح مؤثرون جدد.</p>
<p>الأشياء تتغير بسرعة ولا يوجد لدينا خيار السيطرة على مستقبلنا: هذه النظرة منتشرة جداً في صفوف المؤسسات الفلسطينية. وفي الحقيقة إذا كان من الصعوبة التكهن بتغيرات المستقبل وهذا ما ينعكس على الكثير من الأشياء، فمن الأهمية بمكان أن نفكر بإستراتيجية عندما تكون الظروف سريعة التغير، ”الذين يتحسسون المستقبل قادرون على خلقه“.</p>	<p>يساعدنا على تحسين النتائج: أثبتت الدراسات كيف تكون المؤسسات التي لديها خطط إستراتيجية أو رؤية واضحة إلى أين تذهب، وكيف تكون أكثر نجاحاً من غيرها.</p>
<p>الاعتماد على الخبير الخارجي: العديد من المؤسسات تعتمد على استشاريين من خارج المؤسسة للقيام بهذه العملية: وقد يكون هذا خياراً صحيحاً ولكن له محاذيره، وهنا يجب أن يحدد دوره بوضوح، وهو في العادة يجب أن يقتصر على الإشراف على خطوات العمل والأطر المستخدمة، وتيسير عملية القرارات في ورشة التخطيط: وبهذا يجب أن نحذر من أن يكون احد أدواره القيام بعملية دراسة البيئة الخارجية، أو كتابة تقرير الاستراتيجية كما هو شائع عند العديد من المؤسسات الأهلية التي قامت بعملية تخطيط في السابق.</p>	<p>إيجاد وسيلة للمساءلة / حيث أساس المساءلة هو وجود أهداف وبرامج عمل واضحة، وأهم جزء في التخطيط هو الوصول إلى هذه الأهداف، وبالتالي فان مجلس الإدارة والمؤسسات الرسمية والمجتمع يمكن أن يسأل المدير التنفيذي، أو يسأل رئيس مجلس الإدارة عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.</p>
<p>عدم مشاركة أعضاء مجلس الإدارة أو الهيئة العامة أو عدم اشراك خبراء خارجيين مهتمين أو مختصين في مجال عمل المؤسسة، قد يكون أيضاً أن هناك ضعف في مشاركة المستفيدين أو الموظفين، والأكثر خطورة في عمل المؤسسات الأهلية العاملة على مستوى الوطن هو عدم مشاركة مجالس الإدارة بشكل فاعل في مراحل العملية المختلفة.</p>	<p>يحفز العمل بفريق والالتزام: المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي تعطي كادر المؤسسة حساً أكبر بالانتماء، وبصبح بمقدورهم أن يروا بوضوح أكثر كيف يلتقي دورهم مع كامل المؤسسة، وتكوين رؤية بذلك مشتركة للمستقبل.</p>

2.6 النهج التشاركي في التخطيط الاستراتيجي:

التوجه بالمشاركة³ نحو التخطيط الاستراتيجي هو الأكثر ملاءمة لواقعنا، وهو المدخل الأنسب لمواجهة عدم اليقين،

(3) انظر/ي دليل المشاركة وكذلك الملحق رقم (1) حول بعض الأدوات المفيدة في التخطيط الاستراتيجي.

حيث بمقدور المشاركين تحسس المستقبل لواقع عدم اليقين الذي يعملون به. ولهذا فإن الدليل يركز على منهجية المشاركة كأساس، منطلقاً من مدونة السلوك التي تعتبر المشاركة احد مبادئ العمل الأساسية في مؤسسات العمل الأهلي. ويمكن أن ينظر البعض إلى التخطيط الاستراتيجي كمسؤولية للإدارة العليا، ولكنه من الضروري مشاركة المجموعات كافة المؤثرة في هذه العملية من داخل المؤسسة وخارجها، حيث أن لكل مجموعة نظرتها وتصوراتها للأمور وجميع هذه الأفكار صالحة. وبمقدور الإستراتيجية أن تكون فعالة فقط إذا توفر فيها التأكد من أن كل شخص قد حصل على الفرصة للمساعدة في بناء الإستراتيجية.

ماذا نعني بالمشاركة؟ يمكن أن يختلف معنى المشاركة باختلاف المؤسسة. أن استشارة الناس حول احتياجاتهم وأولياتهم، تساعد الخطة في اخذ نظرة هؤلاء بالحسبان، إلا أن الاستشارة لا تساعد هؤلاء الناس على أن يكونوا مشاركين بفعالية في تحليل واقعهم أو تحديد العملية التنموية الخاصة بهم. وفي المؤسسات الجماهيرية، لا غنى عن المشاركة المباشرة للعاملين في المؤسسة وللناس المحليين والأخصائيين في بناء الاستراتيجية.

أن من فوائد التوجه بالمشاركة للتخطيط الاستراتيجي الفوائد التالية:

- تقوية الالتزام: إذا شارك الناس في التخطيط، فسيكونون أكثر التزاماً في التطبيق.
- زيادة المعرفة والإدراك: من خلال المشاركة في تحليل الوضع، يكون الناس أكثر قدرة على مواجهة التحديات وعلى التجاوب مع الفرص.
- تحليل أفضل: إن مشاركة المجموعات المختلفة تجلب وجهات نظر وتصورات متنوعة للقضايا؛ مما يؤدي إلى إغناء عملية التحليل.
- بناء القدرات: إن إشراك الكادر العامل أو الناس في المواقع يمكنهم من كسب المهارات والخبرة.
- بناء هدف مشترك: يراكم المشاركون حس أعظم بالانتماء ورؤية أكثر وضوحاً بالمستقبل، وتعمل المشاركة على تجميع الناس معاً لبلوغ أهداف مشتركة.

كيف تجعل الناس يشاركون؟

إن استخدام منهجيات المشاركة ليس مسألة بسيطة؛ فلا يكفي دعوة بعض الناس إلى اجتماع، بل يجب تحفيز رغبة الناس على المشاركة، حيث أن بعضهم سوف يفضل عدم المشاركة. ولا يجب أن تكون المشاركة بالإكراه. ومن أجل تشجيع مشاركة الناس لا بد من تذكر ما يلي:

- لا يحتاج كل شخص لأن يشارك في كل شيء؛ إذ بعض الناس سيشاركون في كل شيء، ولكن لن يكون لدى أغلب الناس رغبة في قضاء الوقت لمتابعة كل جزء من العملية.
- اجعل العمل ملائماً: سوف يفقد الناس حماسهم إذا كان العمل غير متجانس معهم.
- استخدم وسائل وأدوات مناسبة: يجب اختيار الأدوات وطرق العمل الملائمة والبسيطة.
- استخدم حقيبة من الأدوات المتنوعة المتاحة والمناسبة لتمكين الناس من تطوير تحليلهم الخاص.
- اختار الوقت والمكان المناسبين للمشاركين: بإمكان الكادر العامل أن يجتمع خلال وقت الدوام، ولكن يمكن أن لا يكون هذا الوقت هو الوقت الأفضل بالنسبة للمشاركين. كما أن الاجتماع في المكتب يمكن أن لا يناسب المشاركين من الأماكن البعيدة.
- خطط جيداً وجيداً: الاجتماعات التي يحضر لها بالقليل، لا يمكن أن تنتج الكثير! وفي الغالب تكون هذه الاجتماعات مملة ومحبطة، وسوف تعيق عملية الاستمرار في المشاركة.⁴
- قرر إذا كان من الأنسب الاستعانة بميسر خارجي.

(4) انظر/ي الملحق رقم1- وملحق رقم2-.

ولنجاح التخطيط الاستراتيجي يجب أن (هذا الجزء خارج سياق العنوان):

- تحضر جيداً: التخطيط الاستراتيجي معقد والتحضير الجيد يساعد في الحفاظ على المسار.
- تلتزم بالبرنامج والنشاطات وبالوقت.
- تدع الجميع يشاركون: التخطيط الاستراتيجي، ليس فقط أداة للإدارة بل لكل شخص في المؤسسة.
- تفكر باستراتيجية؛ وذلك من خلال التحرر من هموم المهام اليومية، والانفتاح على النظر إلى المستقبل المنشود.
- تتعلم من مسيرتك: إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تعلم لشق اتجاهات جديدة، والعثور على طرق جديدة للتعامل مع القضايا.
- تكون مرناً: حيث من الضروري التعاطي مع المستجدات التي تطرأ ومع القضايا التي لم يحسب حسابها
- تدير الخلاف: إن مبدأ الانفتاح يعني أن تخرج إلى العلن، وليس طمس الخلافات.

2.7 جوانب مهمة في التخطيط الاستراتيجي: (لا داعي لهذا الجزء)

التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة كوننا نتعامل مع العديد من الجوانب المختلفة، وعلينا الإجابة عن العديد من التساؤلات في الوقت نفسه؛ منها:

- متى نقوم بالتخطيط الاستراتيجي؟
- كيف نحدد الاحتياجات عندما يكون القطاع أو مجال عمل المؤسسة ضخمًا؟
- كيف نخرج بالأولويات عندما تكون الاحتياجات كلها هامة؟
- ما هي القضايا الأكثر أهمية بالنسبة لنا؟
- كيف نلبي هذه الاحتياجات؟

إضافة إلى جوانب أخرى.

وسوف تكون المهمة معقدة إذا ما حاولنا التعامل مع كل شيء في الوقت نفسه. ولهذا فإننا نوصي بأن يتم التعامل مع العملية خطوة بخطوة. وبهذه الطريقة فإن كل خطوة تتحول إلى مسألة قادرين على تدبرها. ويجب الوعي والتعامل مع كل خطوة على أنها جزء من عملية. ويمكن في بعض الحالات أن يكون من الضروري العودة للوراء وإجراء استعراض سريع لخطوة أو الخطوات السابقة، في ضوء التوصيات الجديدة. ولا يوجد هناك إجراءات خاطئة أو صحيحة للتعامل مع هذه الخطوات، ولكن من الضروري التفكير بها بامعان، والتوصل إلى ما هو سليم لمؤسستك. وينصح أن تقوم المؤسسات التي ستنشأ بالتخطيط الاستراتيجي والبناء عليه. أما المؤسسات القائمة فننصح أن تقوم بمراجعة إستراتيجيتها كل 3-5 سنوات. ومن غير الضروري أن يتم تغيير الإستراتيجية جذرياً في كل مرة تقوم بها المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي، حيث من الممكن أن ينتج عن هذا التخطيط أي من الحالات التالية:

- الإبقاء على الخطة السابقة كما هي.
- إدخال بعض التعديلات على الخطة السابقة.
- تغيير الخطة كلياً.

2.8 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي⁵ وخطواتها:

التسلسل:	اعتبارات مهمة:	من المسؤول عنها؟
البدء والتحضير: وهذه الخطوة تسبق عقد جلسات التخطيط الاستراتيجي.	من الضروري إن يكون التحضير جيداً، وإن يتم بعناية. إن العديد من المؤسسات تواجه المشاكل في تخطيطها الاستراتيجي لعدم استكمال أو إتمام عملية التحضير بعناية كافية.	<ul style="list-style-type: none"> - مجلس الإدارة. - الإدارة العليا. - فريق التخطيط إن وجد. - منشط / مستشار خارجي وجد.
تحديد من انتم: هذه أول خطوة عند تنفيذ الجلسات.	سوف تساعدكم هذه الخطوة في توضيح ما هو المهم بالنسبة لكم، ما هي المبادئ التي تستندون إليها، ما هو مميز في مؤسستكم، وما هي نظرتكم للنجاح... رسالتكم ورؤيتكم؟ ويمكنكم هذا من الحصول على نظرة واضحة عن "ماذا يجب أن تفعلوا".	<ul style="list-style-type: none"> - مجلس الإدارة. - فريق التخطيط. - الإدارة. - العاملون. - منشط / مستشار خارجي إن وجد.
تحليل البيئة الخارجية	في فلسطين حيث التغيير السريع وفقدان السيطرة على العديد من العوامل، فمن الضروري إن نكون قادرين على الاصطفاف مع البيئة المحيطة، ونحتاج إلى فهم العملية التي تخلق هذه البيئة، وكيف تؤثر علينا، وماذا بمقدور المؤسسة أن تفعل، ومعرفة ما هي الفرص والتهديدات التي تواجهنا. ونحن بحاجة أيضاً إلى معرفة الرؤيا والتوجهات القائمة على أرض الواقع، ومن هي فئتنا المستهدفة، وما هي نظرتهم واحتياجاتهم وألوياتهم. وهذا سوف يعطينا فكرة عن "ما الذي نحتاج أن نقوم به".	<ul style="list-style-type: none"> - مجلس الإدارة. - فريق التخطيط. - منشط / مستشار خارجي. - العاملون. - المستفيدون من خدمات المؤسسة. - متخصصون في القطاع أو مجال عمل المؤسسة. - آخرون من ذوي الشأن. - مؤسسات مشابهة.
تقدير (تحليل) القدرات (البيئة الداخلية).	عادة وغالباً ما يكون الذي نريد إن نقوم به أكبر من قدرات المؤسسة، وسوف يساعد هذه الخطوة فهم جوانب قوتكم وضعفكم، وأين يوجد الاحتياطي لبناء قدراتكم. وهذه الخطوة سوف تعطيكم "ماذا بقدرتكم أن تفعلوا".	<ul style="list-style-type: none"> - مجلس الإدارة. - الإدارة. - العاملون في المؤسسة. - فريق التخطيط. - ميسر / منشط خارجي.

(5) انظر /ي الملحق رقم 3- لدورة التخطيط الاستراتيجي وملحق رقم 4- لعملية التخطيط الاستراتيجي.

<ul style="list-style-type: none"> - فريق التخطيط. - ميسر/ منشط خارجي. - العاملون في المؤسسة. - مجلس الإدارة. 	<p>أصبح من الممكن الآن البدء في تحديد قضاياكم الإستراتيجية، وتتشكل القضايا الإستراتيجية من خلال التجميع للخطوات الثانية، الثالثة والرابعة. وما قمت به حتى الآن هو تحديد "ماذا يجب أن تفعلوا" (الحس بالغرض)، "ما الذي يحتاج إلى أن تقوموا به" (التحليل الخارجي) وماذا بمقدوركم أن تفعلوا" (القدرات)، ويجب على قضاياكم الإستراتيجية أن تتفاعل مع كل مما ذكر. وتستطيع فقط أن تتعامل مع الإقراض الريفي مثلاً، إذا كان يتلاقى مع غرضك، ولديك أو يمكن إن يكون لديك القدرة على العمل بذلك. إن التقاطع ما بين الجوانب الثلاث يحدد قضاياك الإستراتيجية.</p>	<p>تحديد القضايا الإستراتيجية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مجلس الإدارة. - فريق التخطيط. - ميسر/ منشط خارجي. - العاملون في المؤسسة. 	<p>هذه الخطوة هي تطور عدد محدود من الأهداف الإستراتيجية وهذا يعطيك مجال التركيز والاتجاه لعمل مؤسستكم.</p>	<p>الخروج بالأهداف الإستراتيجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مجلس الإدارة. - فريق التخطيط. - ميسر/ منشط خارجي. - العاملون في المؤسسة. 	<p>هل بمقدورنا بلوغ هذه الأهداف، إذا كان الجواب نعم، ما هي البرامج أو المشاريع والنشاطات التي يجب أن نقوم بها حتى نحقق هذه الأهداف؟ ما هي القدرات (البشرية، المؤسسية والمالية) التي نحتاج إليها لتحقيق ذلك؟ هل هناك فجوات تعيق ذلك؟</p>	<p>تحديد كيفية تحقيق ذلك</p>
<ul style="list-style-type: none"> - فريق التخطيط. - ميسر/ منشط خارجي. 	<p>وهنا يجب مراعاة أن تكون مدونة الخطة شاملة وفي الوقت نفسه ليست مسهبة بطريقة يصعب معها تناولها، ويجب أن تبوب وفقاً لتسلسل الأمور، وان تضمن ملاحق بنتائج التحليل.</p>	<p>تسجيل الخطة (كتابتها)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - فريق التخطيط - ميسر/ منشط خارجي 	<p>ويقصد بذلك البرامج والنشاطات الواجب تنفيذها لبلوغ أهداف الخطة الإستراتيجية. وهذا يشمل -أيضاً- على بناء القدرات الذاتية للمؤسسة. وعلى معالجة السلبيات الموجودة، ويمكن لأطر التخطيط التشغيلي أن تفي بالغرض.</p>	<p>تحديد الأفعال التي تجعلها تتحقق</p>
<ul style="list-style-type: none"> - العاملون. - دائرة الرقابة والتقييم - إن وجدت. - فريق التقييم. - منشط/ ميسر خارجي. 	<p>وهنا يجب تحديد مؤشرات الرقابة ووضع خطة للرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ويجب كذلك تحديد أطر التقييم ونوع التقييمات اللازمة ومعددها، بحيث يتم تطوير الخطة الإستراتيجية وفقاً لنتائج الرقابة والتقييم.</p>	<p>استكمال الدائرة- آليات مقترحة للتطبيق والمتابعة والمراقبة وتقييم الإستراتيجية</p>

3. خطوات التخطيط الاستراتيجي:

3.1 الجاهزية للبدء:

يكتنف الغموض عملية البدء والخطوات المقترحة سوف تساعدكم على الاستعداد، وعلى كيفية البناء في عملية التخطيط الاستراتيجي، والذي يلتقي مع الاحتياجات الخاصة بمؤسستكم. بداية لا بد من الإشارة إلى أهمية مراجعة هذا الدليل أو أدلة أخرى تسهل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القائمين على عملية التخطيط ومن قبل إدارة المؤسسة قبل الشروع بالعملية.

لاحظ /ي الأمور التالية:

أولاً: من يجب أن يشترك: لقد أوضحنا سابقاً، ضرورة أن يكون التخطيط الاستراتيجي مبنياً على أساس المشاركة والحرص على إشراك أوسع إطار ممكن من المعنيين من المستويات في المؤسسة كافة، وكذلك الشركاء والفئات المستهدفة. إلا إن هناك حاجة للانتباه إلى ماهية المشاركين وإلى كيفية إشراكهم. إن الانفتاح الأوسع والمشاركة الأكبر يعني التعظيم لحس الانتماء في العملية. ويجب أن لا تقتصر المشاركة على الهيئة المرجعية أو الإدارية في المؤسسة فقط، إذ إن لكل شخص من ذوي الشأن دوره في التخطيط الاستراتيجي.

وهناك خيارات مختلفة يمكن أن تستخدموها في تحديد المشاركة، وهي:

الأول: الكل معاً في جميع الخطوات. (ويمكن لهذا الخيار أن يفيد المؤسسات صغيرة الحجم بشكل خاص).

الثاني: فريق أساسي يتبع العملية كاملة مع مشاركة واسعة من فئات أخرى في بعض الخطوات.

الثالث: المشاركة في عمليات منفصلة ثم التزاوج فيما بينها. (وهذا خيار اقرب للمؤسسات متعددة الفروع كبيرة الحجم).

والخيارات التي يقع عليها الاختيار تعتمد على مؤسستك: المؤسسات الأهلية بالأغلب تحتاج إلى درجات عالية من مشاركة المجتمع في العملية. إن بمقدوركم إشراك الجميع في الخطوات كافة في المؤسسات الصغيرة، ولكن في المؤسسات الأكبر فإن هذه القضية لن تكون مجدية، وبدلاً منها يمكن عقد ورش عمل متوازية لبعض الخطوات، أو يمكن اختيار ممثلين للفئات المعنية المختلفة. ويمكن للمؤسسات الكبيرة أن تنتفع من تشكيل فريق للتخطيط.

وحتى يتم التقرير في "من يشارك؟"، يجب تحقيق ما يلي:

- 1- حضر قائمة تضمن الفئات المعنية المختلفة، أو تلك التي يكون لها دور في تحديد إستراتيجيتكم (مثل الهيئة المرجعية، الإدارة، والعاملين في الميدان، المؤسسات الشريكة، الفئات المستهدفة...).
- 2- حدد المساهمة التي يمكن أن تقدمها كل فئة.
- 3- قرر من سيشارك في كل خطوة، وفي طبيعة المشاركة (في التصميم، في الاجتماعات أو الورش... الخ).
- 4- ضع خطة المشاركة لتساعدك في تحديد الأدوار وعدم النسيان.

ثانياً: دور فريق التخطيط:

من المفضل أن تسمي المؤسسة فريقاً للتخطيط الاستراتيجي. إن دور الفريق لا يتجسد بالقيام في عملية التخطيط، وإنما في مساندة الآخرين ومساعدتهم على التخطيط. ولن يكون هناك التزام في تنفيذ الإستراتيجية إلا إذا شعر الناس في الحقل بأنها لهم. ونقترح بتنفيذ العمل من خلال فريق، وليس من خلال فرد واحد. لأن الفريق يشجع على الالتزام، كما يمكن له أن يساند في جلب أصحاب القرار الرئيسيين للعملية؛ مما يضيفي عليها الجدية والشرعية.

وعلى الفريق أن يقوم بما يلي:

- توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي لكل المعنيين.
- إعداد العملية بطريقة تشجع على المشاركة.
- تنشيط عملية التفكير الاستراتيجي.
- اختيار المنشط.
- اختيار آلية العمل.
- تقرير طريقة المشاركة.
- تحديد الجدول الزمني.
- تحديد الموارد المالية والبشرية المطلوبة.
- مراجعة الأدبيات وتوفيرها للمنشط.
- متابعة إعداد الخطة.
- التأكد من مشاركة الفئات المطلوبة كافة.
- المتابعة على تنفيذ الخطة وتسهيل مراجعتها وتعديلها.
- هذا إضافة إلى حصر التوقعات وبلوغ الالتزام.
- حصر الأدبيات حول الاحتياجات ونقاشها مع الميسر.
- كتابة الشروط المرجعية للمنشط واختياره.

ونقترح أن يتم تشكيل مجموعة تمثيلية واسعة في المؤسسات الكبيرة؛ لمتابعة كل خطوة في عملية التخطيط الاستراتيجي. ويجب أن لا تكون هذه المجموعة واسعة جداً، بحيث لا تنعدم إمكانية إدارتها، وفي الوقت نفسه الحرص على تمثيل المجموعات المختلفة: (الهيئة المرجعية، والإدارية، والميدانيون، والفئات المستهدفة... الخ). من ثمانية إلى عشرة أشخاص العدد الأمثل. وهذه فرصة جيدة أيضاً لتطوير الكادر. ويمكن أن يستعين الفريق بميسر من خارج المؤسسة ذي معرفة بمناحي عمل المؤسسة والقطاع/ات التي تخدمها؛ ليساعد الفريق في التخطيط والخروج بالخطة.

ثالثاً: تركيز الخطة:

- من الضروري التفكير في الدوافع الكامنة وراء رغبة المؤسسة في التخطيط الاستراتيجي. إن لدى المؤسسات أسباباً مختلفة تؤثر على منطقة التركيز في عملية التخطيط: هل الإستراتيجية للمؤسسة ككل أم لدائرة ما أو لبرنامج؟ هل المؤسسة تتوسع أم تتقلص؟
- التركيز بما يخص الإطار الزمني: ما هو الإطار الزمني المناسب لكم؟ وتجدر الإشارة هنا إلى انه ليس من الضروري أن يتم تحديد فترة زمنية محددة لتغطية الإستراتيجية؛ مثل: (5 أو 10 سنوات)، حيث أن الفترة الزمنية المحددة يمكن أن تجعل الناس يرون في نتائج العملية صرامة أكثر. وهذا بالتحديد ما نحاول الابتعاد عنه في السياق الفلسطيني، وعلى جميع الأحوال، فليس بمقدور الناس دائماً أن يضعوا تصوراً محدداً عن الذي سيكون واقعياً على المدى البعيد دون بعض الإرشادات. ويمكن أن يكون في ذهنك جدول زمني خاص. على سبيل المثال، يمكن أن تسعى لتكون جزئياً مستقلاً مالياً عن مموليك مع قدوم سنة معينة، أو أن تبني قدرات في مجال محدد في فترة زمنية معينة، أو تسد فجوة تنموية في قطاع ما... الخ وتريد بناء الإستراتيجية التي تساعدك على بلوغ ذلك.

رابعاً: حصر توقعات الناس وبلوغ الالتزام:

أنت تحتاج إلى بلوغ إجماع عام حول توقعات الناس من الخطة الإستراتيجية. والطريقة الجيدة لتطوير هذا الإجماع يمكن أن تكون من خلال ورشة عمل أو جلسة عصر ذهني، ويجب الحرص على أن يكون الإجماع حول

التوقعات واقعيًا وقابلًا للتنفيذ، وليس درباً من الأمنيات. ومن المهم جداً أن يكون الجميع ملتزمين بعملية التخطيط الاستراتيجي. وعلى مرجعية المؤسسة أن تعطي العملية شرعيتها، وعلى إدارة المؤسسة أن توفر ما تحتاجه من دعم وموارد.

خامساً: تحديد الزمن الذي تستغرقه العملية

يتطلب التخطيط الاستراتيجي الاستثمار في الوقت والجهد معاً. ومن الضروري النظر إلى ما باستطاعة الناس تقديمه. وفي أية مؤسسة يشعر الناس عادة بأنهم منشغلون جداً بأعمالهم اليومية، ولهذا عليكم إقناع الآخرين بمستوى مشاركتهم، ولكن بمسؤولية. وبالطبع، ففي المؤسسات الكبيرة تتطلب العملية وقتاً أطول وجهداً أكبر. ومن الضروري التحلي بالنظرة الواقعية حول ما هو ممكن، ومن المستحب أن لا تلتزم بما هو أكبر من طاقتك. ويجب عدم ترتيب العمل على الخطة الاستراتيجية في الوقت نفسه الذي تكون فيه المؤسسة ملتزمة بعمل مهم آخر. تأكد من اختيار الوقت المناسب الذي يكون بمقدور الناس أن يكونوا فيه مرتاحين، وبالتالي متفاعلين وخالقين.

التخطيط دفعه واحدة:	التخطيط في غضون فترة زمنية ممتدة:
<p>الإيجابيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يمكن الناس من الابتعاد عن القلق على العمل اليومي. - يساعد الناس على التركيز على قضية واحدة. - يعطي الناس الفرصة للالتزام بوقت محدد. 	<p>الإيجابيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يسمح بتوفير الوقت للتفاعل، ولكنه يحتاج إلى استمرارية. - يقلل الضغط على الأعمال الأخرى، ولكنه يحتاج إلى التزام طويل المدى. - يوفر الوقت الكافي لجمع المعلومات من مصادر مختلفة. - فرصة كبيرة للتعلم.
<p>السلبيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا يسمح بالوقت اللازم للتفاعل ولحصاد الأفكار الجديدة. - من الصعب العثور على التوقيت الذي يريح الجميع. - محدودية فرص التعلم من عملية التخطيط. - يمكن أن يحد من مشاركة الناس من خارج المؤسسة. - يمكن أن يحد من مرونة العملية. 	<p>السلبيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يتضمن بعض جوانب الخطورة؛ من حيث خلق حالة من التششت.

سادساً: تحديد المصادر اللازمة

كما هو الحال بالنسبة للجهد والوقت، يجب التأكد من أن كل المصادر التي تحتاجها في العملية متوفرة وتشمل:

- الأموال: تكاليف اجتماعات، مواد، استشارات... الخ، وجميعها تكلف أموالاً. هل لديك ميزانية لتغطية هذه التكاليف؟ أم أنك تحتاج إلى تجنيد الأموال؟ وهل هناك بدائل غير مكلفة؟
- المهارات: ضع قائمة بالمهارات المطلوبة وبعدها قم بتدقيق للمهارات المتوفرة على مستوى المؤسسة، وحتى إذا لم تكن قد قمت بالتخطيط الاستراتيجي سابقاً، فإن المهارات المتعددة والمتاحة في مؤسستك قد تثير لديك الاندهاش. إن احد الفوائد المترتبة على التخطيط الاستراتيجي كونها عملية تعليمية، ويجب استخدام الكفاءات

من داخل المؤسسة قدر الإمكان، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية الاستعانة بمستشار خارجي لتسهيل العملية، علماً بأن المستشار لن يقوم بإعداد الخطة بدلاً عنكم، وإنما سوف يقوم بقيادة عملية التخطيط الاستراتيجي وتسييرها. وفيما يخص المهارات التي لا تملكونها فهناك مجال للخيارات التالية:

- تدريب الكادر الرئيسي.
- كتب، نشرات، وأدلة.
- مقابلة مؤسسات أخرى والتعلم من تجربتها.
- استشارات (إحضار) أشخاص من خارج المؤسسة؛ من أجل العملية كاملة، أو لجزء محدد منها. مع الأخذ بعين الاعتبار حسنة الاستعانة بمستشار خارجي وسليبتها، وذلك كالتالي:

إيجابيات	سلبيات
- ينظر إليه كشخص موضوعي ليس له /ها أي مصلحة خاصة بعمل المؤسسة.	- ينظر إليه كشخص من خارج المؤسسة، وبالتالي لا يعرف خصوصيات المؤسسة وعملها.
- يساعد في خلق النقاش اللازم.	- مكلف خاصة للمؤسسات الصغيرة.
- يساعد في تدريب الفريق الداخلي خلال تطبيق العملية كاملة أو بعض من أجزائها.	- ينظر إليه أحياناً كمنظر أكاديمي أكثر منه شخصاً متمرساً عملياً.
	- قد يكون غير مطلع بشكل كاف على إطار عمل القطاع الذي تعمل به المؤسسة بشكل كاف.

- المواد: تأكد من حصر المواد التي تحتاجها العملية وتحضيرها. على سبيل المثال: جمع التقارير أو المواد المنشورة لعملية التحليل الخارجي، وتوفير اللوائح القلابة لورش العمل، وأقلام وقرطاسية... الخ. كذلك الأدبيات الخاصة بالمؤسسة كالمخططات الاستراتيجية السابقة إن وجدت، ووثائق البرامج والمشاريع، وتقارير تحديد الاحتياجات، وتقارير قطاعية في مجال عمل المؤسسة، وتقييمات برامج ومشاريع سابقة، وغيرها.
- مكان الاجتماعات: هل يتوفر لديكم المكان في مقركم؟ أو هل تفضلون الاجتماع في مكان آخر؟ من المستحسن عقد اجتماعات التخطيط الاستراتيجي خارج نطاق المكتب. فهذا يعطي المشاركين فسحة "أوسع للتفكير الاستراتيجي" بمعزل عن متابعات الأعمال اليومية.

سابعاً: اتخاذ القرار الخاص بالعملية التي تتناسب مع مؤسستكم:

أن اتخاذ القرار هذا يقع ضمن صلاحية طاقم الإدارة العليا و/أو فريق التخطيط المنوط به التخطيط الاستراتيجي. وإن النقاط السابقة الذكر تقدم لكم فكرة عما هو أفضل لمؤسستكم. والآن انظر/ي إلى الخطوات التالية وقرر/ي كيف ستقوم مؤسستكم بالتعامل مع كل منها، وعين الأشياء الضرورية والوقت اللازم لكل خطوة، ثم قم بتحضير برنامج العمل. ويجب التذكر أنه عادة ما تستهلك الخطوات وقتاً أطول مما يتوقع، ويجب عدم إغفال أي من التحضيرات لأنها جميعاً ضرورية. حافظ/ي على بساطتها وعلى التركيز على القضايا الرئيسية. ويمكن بكل بساطة أن يضيع الوقت على أمور خارج المسار؛ مما يؤدي إلى فقدان الاهتمام والحماس لدى المشاركين.

ثامناً: توضيح العملية

ينصح بعقد ورشة عمل توضيحية للأشخاص الرئيسيين توضح محتويات عملية التخطيط الاستراتيجي. وهذا سوف يمنحك الفرصة في مناقشة ماهية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد التوقعات، وبناء الالتزام تجاه العملية، والحصول على موافقة على برنامجك المقترح، وإجراء التعديلات اللازمة عليه. وعادة ما يتم التحضير لهذه الورشة من قبل المستشار، أو من قبل فريق التخطيط الاستراتيجي أو الاثنين معاً.⁶

(6) انظر/ي الملحق رقم (2) والملحق رقم (5).

3.2. تحديد من انتم / خلق القيم، الرسالة، والرؤية

سوف تساعدك هذه الخطوة على تحديد "حس مؤسستكم بالغرض" أو هوية المؤسسة. " وبدون الحس بالغرض نحن ضائعون " هذه المقولة حقيقية في الغالب للأشياء كافة التي نعملها في المؤسسة، إذا لم يكن لدينا حس بالغرض، فسوف نكون بدون تركيز في عملنا. وفي ظروف تغير البيئة غير المتوقع كالتي نواجهها في فلسطين لا غنى عن الغرض الواضح، وهذا يساعدنا في رؤية اتجاهنا (طريقنا)؛ حيث تتغير الظروف المحيطة.

إن الفوائد النابعة من تحديد هويتنا عديدة، منها:

- تركيز النقاشات على ما هو مهم فعلاً.
 - تعبئة الناس نحو الأهداف نفسها.
 - تساعدنا في فحص فيما إذا كنا نقوم بالشيء الصحيح أم لا.
 - تعطي نظرة أوضح للمؤسسة.
 - إن الاستراتيجيات التي تتلاءم مع الفلسفة، والقيم الرئيسية والثقافة هي القادرة فقط على النجاح.
 - يساعد الوضوح المؤسسة في الحفاظ على سلامتها ووحدتها.
- متى تقوم بذلك؟ بالرغم من تقديمنا لهذه المسألة في الخطوة الثانية فإن بعض المؤسسات يمكن أن تفضل القيام بهذه الخطوة بعد التحليل الخارجي. ولا يوجد طريقة صحيحة وأخرى خاطئة هنا. المهم هو الانتباه إلى أن التحليل الخارجي لا يحدد "من انتم". ويمكن أن تجد اغلب المؤسسات انه من المفيد أن يجري استعراض سريع لكل خطوة تمت، والقيام ببعض التعديلات إذا كان ذلك ضرورياً، وهذا بغض النظر عن توالي الترتيب.

أولاً: مراجعة تاريخية

ويمكن أن تتم هذه العملية ضمن إطار التحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي، أو من خلال جلسة التخطيط الأولى مع فريق التخطيط والميسر الخارجي إن وجد والمعنيون في هذه الجلسة.

للقيام بالتخطيط الاستراتيجي: انتم تحتاجون إلى معرفة أين هي مؤسستكم الآن. ليس فقط لان هذا سيعطيكم المعلومات التي تستعمل في إعداد الرؤية والرسالة والقيم، وإنما لان هذا سوف يظهر ما الذي تبنون فيه. إلا إذا كنتم مؤسسة جديدة بالكامل، عندها فبإمكانكم البدء من لا شيء، ولكن انتم تحتاجون إلى معرفة أين تبدؤون. وفي كل الأحوال جهود عديدة ستبذل في عملية الاتصال، فمن الجائز أن يكون هناك العديد من الناس، ممن لا يتوفر لديهم صورة كاملة عن المؤسسة. وهذا بالتحديد مفيد في فلسطين، حيث أن العديد من المؤسسات تعاملت مع تغيرات رئيسية، كما انه يساعد الناس على التفكير في ماهية المبادئ الرئيسية للمؤسسة. وفي حالة الاستعانة بميسر أو خبير خارجي، فمن الضروري أن يتم توفير جميع الأدبيات ذات العلاقة بالمؤسسة وعملها، ليقوم بمراجعتها تمهيداً للانخراط في عملية التخطيط الاستراتيجي.

وهنا سوف نستعرض هوية المؤسسة؛ لماذا أنشئت؟ ومراحل التطور، وابرز الأحداث والقيم المهمة.

نحن نقترح ثلاثة أساليب للقيام بهذا:

الأسلوب الأول: التحضير من قبل فريق التخطيط.	الأسلوب الثاني: مجموعة نقاش	الأسلوب الثالث: الخط الزمني
يعد فريق التخطيط مراجعة تاريخية للمؤسسة من الأدبيات المتوفرة، ولهذا الأسلوب عيبه في انه لا يشارك إطاراً عريضاً من الناس. ولكن إذا كان وقتكم مضغوط فيمكن أن تكون هذه الطريقة مفيدة لتقديم المواد الأولية بسرعة.	يقوم فريق التخطيط و/أو الميسر الخارجي بعقد نقاش في مجموعة (مثل فريق الإستراتيجية). والتأكد من التحضير للقاء بشكل كاف، وبصورة تحد من الحوارات الطويلة والمؤدية إلى استنتاجات محدودة. على سبيل المثال اطرح الأسئلة الأربع التالية: 1- لماذا بدأت المؤسسة؟ 2- ما هي الأحداث البارزة التي أثرت عليها؟ 3- ما هي مراحل التطور التي يمكن تحديدها؟ 4- ما هي القيم المهمة التي سادت؟	في مجموعة من المشاركين، يطلب فريق التخطيط و/أو المنشط الخارجي من كل مشارك أن يكتب على ورقة أهم خمسة أحداث أو معالم مرت على المؤسسة ووضح تاريخ حدوثها. - رتب الأوراق بطريقة مرتبة زمنياً (كروولوجية) أما على الجدار أو على الأرض. - ناقش النتائج مع المجموعة، واطلب من المشاركين أن يضيفوا نقاط القوة الخاصة والقيم التي كانت مهمة في كل مرحلة. - قم بصياغة المسيرة التاريخية للمؤسسة من خلال النتائج.

ثانياً: تحديد القيم

تظهر القيم كيفية سلوك (تصرف) المؤسسة، وهي عبارة عن معتقدات كامنة ومواقف، أو مبادئ المؤسسة تقود عملها وتشكل قاعدة لضبط مسلكياتها، وان كانت غير مدونة مثل القوانين إلا أنها تنظم عمل ومسلك المؤسسة. ومن الأمثلة على القيم: الالتزام بالشفافية والمساءلة واحترام الآخر، والاستخدام الأمثل للموارد والمشاركة المجتمعية، ومشاركة النساء... الخ.

ونحن نقترح الأسلوبين التاليين لصياغة القيم:

الأسلوب الأول	الأسلوب الثاني
يتم من خلال التداول في مجموعة للقيم والمعتقدات والمبادئ الخاصة بالمؤسسة ووضعها في قائمة 1- تحديد الأولويات في القائمة. 2- ترتيب أولي لكل واحدة من العشرة الأوائل. 3- حدد مقدار وجودها في المؤسسة. 4- حدد ما الذي تحتاجون للقيام به للتأكد من بقائها في المستقبل. 5- العمل على صياغة نثرية للقيم وما الذي ستبنيه المؤسسة في هذا المجال.	1- في مجموعات عمل من ثلاثة إلى ستة أشخاص، اختار أهم خمس قيم في مؤسستكم. 2- اكتب كل واحدة على ورقة منفصلة. 3- اجمع الأجوبة كافة من المجموعات كافة، وعلقها على الجدار، واجمع الأفكار المتشابهة. 4- وكمجموعة مكتملة أقرروا القائمة النهائية. 5- ناقشوا تأثيرات هذه القيم على المؤسسة في الوقت الحاضر، وفي المستقبل. 6- صياغة نثرية لمجموعة القيم والمبادئ التي تم الاتفاق عليها، من خلال المجموعة نفسها أو ضمن فريق مصغر.

ثالثاً: الرؤية

اعتقد أن هناك مجموعة من العناصر ذات العلاقة في الرؤيا والتي يجب أن يتم التركيز عليها وأن بعضاً منها موجود في النصوص هذه، وهي مايلي:

تصف الرؤية كيف ستبدو مؤسستكم. وتعطي الرؤية وضعا مختصراً للصورة التي ترغبون أن تكون عليها المؤسسة عندما تحقق النجاح. وقد تحقق المؤسسة رؤيتها أو لا تحققها فهي بمثابة حلم قد تحققه المؤسسة، وتساهم -أيضاً- في تحقيقه مؤسسات أخرى. وفي فلسطين، وبسبب اختلاف الظروف التي تواجهها المؤسسات، تجد العديد من المؤسسات صعوبة إدراك رؤيتها للنجاح. ورغم ذلك فإن الرؤية قيمة عالية للمؤسسة؛ فهي تساعد على:

- التحفيز على مستقبل أفضل.
 - التركيز على مستقبل أوضح وأفضل.
 - تشجيع الأمل.
 - البناء على النجاحات السابقة.
 - المساعدة في خلق المستقبل.
- يرتبط تحديد الرؤيا بعملية فكرية منطقية بين ثلاثة مكونات، هي قدراتنا ورسالتنا، وتحليل البيئة الخارجية.

نحن نقترح الأسلوبين التاليين لإعداد رؤية المؤسسة:

الأسلوب الأول	الأسلوب الثاني
<p>1- في مجموعات من ثلاث إلى ستة أشخاص، يطلب من كل مجموعة إعداد، كيف ستكون المؤسسة في فترة خمس أو عشر (اختيار فترة زمنية واحدة لكل المجموعات)، وما هو مستقبلها الرئيسي؟ بإمكان المجموعات أن تكتب، أو ترسم أو تمثل أو أن تستخدم أي أسلوب تريد للتعبير عن ذلك.</p> <p>2- تقدم كل مجموعة مداخلة عن رؤيتها.</p> <p>3- نقاش المداخلات وتحديد نقاط التشابه والاختلاف.</p>	<p>في مجموعات أو كأفراد، على أوراق ملونة منفصلة يطلب من المشاركين الإجابة عن:</p> <p>1- ما الموجود لدى مؤسستكم وتريدون أن تحتفظون به؟</p> <p>2- ما الموجود لدى مؤسستكم ولا تريدون أن تحتفظون به؟</p> <p>3- ما الذي لا تمتلكه مؤسستكم وترغبون في أن يكون لديها؟</p>
<p>4- تكوين رؤية تمثيلية واحدة للمجموعة.</p> <p>5- تحديد المعينات الرئيسية التي تحول دون بلوغكم للرؤية.</p> <p>6- صياغة بيان الرؤية</p>	<p>4- ما الذي ترغب في تحقيقه مؤسستكم؟</p> <p>5- إلصاق الأوراق على الجدار ونقاشها.</p> <p>6- جمع الخيوط المشتركة معاً في بيان الرؤية.</p> <p>7- صياغة النص التحريري للرؤية.</p> <p>8- تحديد الفجوة الرئيسية ما بين الرؤية والوضع الحالي للمؤسسة.</p>

رابعاً: الرسالة

تشير الرسالة إلى سبب قيام مؤسستكم بالشيء الذي تقومون به. ولماذا هي قائمة. وهي توضيح قصير عن سبب وجود المؤسسة. ويجب أن تكون واضحة، ومختصرة. والرسالة (ليست أكثر من نصف صفحة)، وتكون قابلة

للتذكر وواقعية. ويجب أن توضح هذه الرسالة ما يلي:

- من انتم؟
 - ماذا تفعلون؟
 - مع أو من أجل من تعملون؟
 - لماذا تفعلون ما تفعلونه؟
 - الإطار الجغرافي للعمل، وما يميزكم عن المؤسسات الأخرى.
- ويمكن أيضاً إضافة القيم التي تؤمنون بها والتي تشكل اطاراً لما تفعلون.

ونحن نقترح الأسلوبين التاليين لتطوير رسالة المؤسسة⁷:

الأسلوب الأول:	الأسلوب الثاني:
1- توضيح عن معنى بيان الرسالة وعن أهمية / عمل ذلك باستخدام المعايير السابقة الذكر: من، لماذا، ماذا.	1- وضح معنى بيان الرسالة وأهميتها.
2- إذا كان عدد المشاركين كبيراً) / كتابة رسالة خاصة بهم على لوح قلاب.	2- قم بذلك باستخدام المعايير الثلاثة السابقة الذكر: من، لماذا، ماذا.
3- استعراض الرسائل وعلقها على الجدار	3- اطلب من كل شخص أن يجيب على ورقة (ومن المفيد استخدام أوراق ذات ألوان مختلفة) من، لماذا، ماذا.
4- ومجموعة كاملة اعملوا معاً على الخروج برسالة متفق عليها تأكد من أنها تضم المعايير الأربعة سابقة الذكر.	4- علق الأوراق على الحائط، كل سؤال على حدة.
5- تعيين شخص لتحريير الرسالة، من حيث الأسلوب، والصيغة اللغوية، والوضوح.	5- مناقشة المشاركين كمجموعة واحدة لكل معيار، وكتابة رسالة فردية مختصرة (خاصة بالمعيار).
	6- من التلخيصات السابقة أعد رسالة واحدة.
	7- تعيين شخص لتحريير نص الرسالة من أجل الأسلوب، والصياغة اللغوية، والوضوح.

ومن الأهمية أن نربط بين الرسالة والرؤيا، حيث لا يمكن النظر إلى مكون دون النظر إلى الآخر، انظر الامثلة التالية:

رسالة المؤسسة أ: نعمل على مساندة الطلبة الفقراء؛ لإكمال تعليمهم الجامعي.

رؤية المؤسسة أ: تراجع نسبة الاسر التي تقع تحت خط الفقر إلى اقل من 15%.

المثال اعلاه يبين أن هذه المؤسسة تقودها الرسالة؛ وصحيح أن الرؤيا اشمل واهم ولكن حددت بناء على رسالة، أو بناءً على مجال اختصاص المؤسسة ولو أن الرؤيا هي التي تقود المؤسسة. وكلاهما صحيح فهناك عدة سيناريوهات للرسالة. انظر التالي:

الرؤيا: تراجع نسبة الأسر التي تقع تحت خط الفقر إلى اقل من 15%.
الرسالة قد تكون أيًا من التالية حيث أن أيًا منهما تساهم في تحقيق الرؤيا وقد تحققها بالكامل.

(7) انظر/ ي الملحق رقم (6) لأمثلة عن الرؤيا والرسالة.

رسالة المؤسسة أ: نعمل على مساندة الطلبة الفقراء؛ لإكمال تعليمهم الجامعي.	رسالة المؤسسة ب: توفير التمويل الصغير للأسر الفقيرة؛ لإقامة مشاريع مدرة للدخل	رسالة المؤسسة ج: توفير المواد الغذائية والخدمات الصحية والتعليم المجاني للأسر الفقيرة.	رسالة المؤسسة د: تأهيل مهني للعاطلين عن العمل في مجالات مطلوبة في سوق العمل.
--	---	--	--

3.3 تحليل البيئة الخارجية:

تنظر هذه الخطوة إلى العالم الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة. إنها تساعد المؤسسة على تحديد القطاع الذي تعمل فيه، وما هي المشاكل التي عليها مواجهتها، الفرص التي يمكن للمؤسسة استخدامها، والتغيرات التي تتوقعها، وكيف ستؤثر على المؤسسة، وأين تكمن الطاقة اللازمة لإحداث التغيير. ويتوقع أن تؤدي هذه الخطوة إلى تحديد المشاكل، وتجلياتها، ومسبباتها، والاحتياجات. وبالتالي تحديد ما الذي تحتاج أن تقوم به المؤسسة. وتكمن أهمية هذه الخطوة في البقاء على اتصال مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. ومن خلال هذا الدليل سعينا إلى تبيان كيف نحتاج في فلسطين إلى القدرة على مواجهة التغيرات، وحتى نكون كذلك فنحن بحاجة إلى معرفة المضمون الذي نعمل فيه وفهمه.

"إذا كانت التنمية متعلقة في عملية التغيير... فإننا نحتاج إلى تحليل أكثر نقاوة وتمحص لماهية التغيير. ويتطلب التدخل الاستراتيجي فهم هذا التغيير إذا كان هذا التدخل قائماً من أجل أحداث تحول أوسع". وهذا التحليل سوف يساعد في سرعة إدراك التغيير، وبالتالي سيكون بمقدور المؤسسة التجاوب بفعالية، بدلاً من انتظار حدوث الأزمة. وإذا حسبت حساب التغييرات يكون بمقدورك القيام بشيء ما حيالها. ولكن في الأزمات تجد العديد من المؤسسات نفسها قد حشرت في الزاوية، وتتعامل بردات فعل، بدلاً من الطريقة الفعالة. إن التحليل الخارجي يمكنكم من رؤية المؤسسة كاملة في علاقتها ببيئتها.

كيفية القيام بالتحليل الخارجي

إن توجيه هذه العملية يعتمد على العديد من العوامل. وبمقدوركم انتم فقط أن تقرروا كيفية تأثيرها على مؤسستكم. نقترح فيما يلي مجموعة من الخطوات بإمكانكم استخدامها موضحين ماذا بمقدورها أن تحقق. وعليكم أن تقرروا ما الذي ترونه أكثر انسجاماً لمؤسستكم. وسيكون لدى بعض المؤسسات فكرة واضحة عن بيئتها الخارجية، ويمكن أن تكون قد استثمرت العديد من الجهود في التحليل سابقاً. وفي هذه الحالة ليس من الضروري إعادة هذا العمل، ويمكن الاكتفاء بمراجعة الظروف، والبحث عن قوى أو نزعات أو اتجاهات جديدة لم تؤخذ بالحسبان سابقاً. وعند بعض المؤسسات الأخرى حقل محدد وواضح تعمل فيه، وتريد أن تركز على القضايا التي تواجهها المؤسسة. وعند البعض الآخر من المؤسسات حقول عمل واسعة جداً، وهي تحتاج إلى التركيز على تحديد معالم هذه الحقول قبل القيام بالتحليل العميق. وعليك اتباع الخطوات التالية:

أولاً: حدد مجال عملك (Field of work)

بداية نحتاج إلى تحديد القطاع والمجال الذي نعمل فيه، وما هي حدوده؟ هل هو خاص جداً؟ ماذا نعني به عملياً؟ هل حددت المحددات الجغرافية؟ ما هي العوامل الاجتماعية المحددة له؟

ثانياً: تحليل الفئات المستهدفة وذوي الشأن⁸ (Target group and Stakeholders analysis)

عندما تكون قد فرغت من تحديد إطار مجال أو قطاع عملك، فأنت بحاجة إلى أن تحدد ذوي الشأن وفئتك المستهدفة. إن ذوي الشأن هم: أشخاص أو مجموعات، مؤسسة وغير مؤسسة، أو مؤسسات أو قوى اجتماعية اقتصادية

(8) انظر/ي إلى دليل المشاركة ودليل المراقبة والتقييم

سياسة أو فنية، ولهم القدرة على التأثير على عملكم، أو التأثير به، والانتفاع منه أو التضضر منه. ولنجاح عملكم يجب أخذهم بعين الاعتبار. أما فئتك المستهدفة فهم المستفيدون المباشرون من خدمات المؤسسة. إن التحديد الأوضح لفئاتك المستهدفة يمكنك من التأكد بشكل أفضل من وضوح إستراتيجيتك، ومن جعلها ذات تركيز وممكنة التحقيق. على سبيل المثال " لاجئون "، " أطفال ريفيون "، " نساء " كلها معايير عريضة تخبئ الكثير من الفوارق في داخلها. ويجب أن تذهب إلى أبعد من ذلك، مثلاً: هل هم الأكثر تهميشاً؟ قوتهم الاجتماعية، إمكانياتهم الاقتصادية، قدرتهم على العمل المنظم، إذا كانوا كذلك فيجب التوضيح ماذا تعنون بذلك؟ حدد طريقتك الخاصة للقيام بذلك.

ومن الضروري إجراء هذا التحليل للأسباب التالية:

- معرفة القوى المؤثرة على المؤسسة سلبيًا أو إيجابيًا ووضع السياسات للتعامل معها.
- التعرف على تأثيرات المؤسسة على الجماعات المختلفة ودراسة أثر ذلك على المؤسسة.
- تحديد خارطة التحالفات، والتشبيك، والشراكة.
- وضع استراتيجيات المشاركة وسياسات مواجهة المخاطر والتعامل مع المنافسين.

كيف نقوم بتحليل ذوي الشأن؟

هناك بعض الأساليب المتبعة في هذا المجال لعل انسبها وأكثرها انسجاماً مع منهج التخطيط الاستراتيجي المتبع في هذا الدليل هو ورشة العمل. وتضم عدداً من كوادرات المؤسسة، مندوبين عن الفئات المستهدفة وبعض الشركاء. وتقوم خلالها بالخطوات التالية:

- 1- توضيح مفهوم ذوي الشأن ولماذا يتم تحليلهم.
- 2- الطلب من كل مشارك كتابة أسماء 3 من ذوي الشأن، وإذا كان عدد المشاركين كبيراً، يجب توزيعهم في مجموعات صغيرة والطلب من كل مجموعة كتابة أسماء عدد من ذوي الشأن (كل اسم يكتب على ورقة منفصلة ويخط عريض)
- 3- تعليق الأوراق، حذف التكرارات، شطب من لا يقع في هذه المجموعة، وإضافة النواقص من خلال النقاش.
- 4- ترتيب الأسماء في قائمة متسلسلة تحتوي على قسمين: الأول: ذوو الشأن المباشرين، والثاني: ذوو الشأن الثانويين.
- 5- تطوير جدول التحليل بحيث يتضمن العمود الأول أسماء ذوي الشأن، والثاني الصفات الرئيسية الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والقوة لكل اسم. والثالث تأثير ذوي الشأن على المؤسسة من حيث: سلبي، أو ايجابي، أو محايد، ودرجة التأثير من حيث: كبيرة، متوسطة، أو صغيرة، العمود الرابع: تأثير المؤسسة على ذوي الشأن بالترتيب السابق نفسه. والعمود الخامس يتضمن استراتيجيات التعامل مع كل من ذوي الشأن وفقاً للتحليل السابق.
- 6- يمكن القيام بالتحليل في مجموعات عمل صغيرة ومن ثم إجراء نقاش جماعي. وعلى أساسه يكون تطوير التحليل، أو يمكن القيام بذلك في المجموعة الكبيرة.
- 7- مراجعة التحليل واستكمال النواقص.

ثالثاً: استخدام أساليب تحليل البيئة الخارجية:

هنالك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لدراسة البيئة الخارجية ولا بد من دراسة هذه الأساليب بعناية وانتقاء الأنسب منها، علماً بأنه يمكن استخدامها أحدها أو مجموعة منها حسب الحاجة.

أ. التحليل السياسي، الاقتصادي، والتقني، والاجتماعي (STEP Analysis).

إن تحليل STEP يمكنكم من تحليل القوى والنزاعات الفاعلة في حقل عملكم، من خلال النظر إلى القضايا السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية. ويعطيكم هذا التحليل التقييم الشامل اللازم لتفحص البيئة ومواجهة النزاعات، وماذا يحدث على الصعيد السياسي، وما هي النزاعات التي تتحسسونها؟ وما هي

التغييرات التي تحدث، والتي تعتقدون بأنها ستحدث؟ إن تحديد نقاط مستقرة ضروري بشكل خاص في ظروف التغيير السريع حتى تساعدكم في ترتيب توجهكم. ومن أجل القيام بتحليل STEP في كل مجال: اجتماعي، واقتصادي، وتقني، وسياسي، يجب القيام بتحليل تفصيلي لـ:

- ما هي القضايا الرئيسية في حقلك؟ (ويمكن أن تتبع ذلك بتحليل المشاكل).
 - ما هي نقاط الاستقرار؟
 - ما هي التغييرات الحاصلة؟
 - ما هي التغييرات التي متوقع أن تحدث في المستقبل؟
- اجمع الاستنتاجات معاً بطريقة سهلة التقديم للاستخدام لاحقاً.

ويمكن المضي ابعده في تحليل STEP إذا كان مجال عملكم عريض جداً أو متقاطع مع العديد من المجالات ذات موضوعات مختلفة، ففي هذه الحالة يمكن اللجوء إلى تقسيم الحقل إلى قطاعات مختلفة، حيث يتم إجراء التحليل لكل قطاع منها، والعمل على تجميع الاستنتاجات كافة، وتحديد الصلات والروابط فيما بينها.

ويمكن استخدام هذا التحليل لتطوير السيناريوهات المتوقعة في البيئة الخارجية، كون هذه السيناريوهات عبارة عن فرضيات للتغييرات المحتملة على البيئة الخارجية. وبالنسبة للعديد من المؤسسات الجماهيرية والقاعدية التي تعمل في المناطق النائية ومع المهمشين وفي القضايا التي لا تغطيها الحكومة، فإن تطوير السيناريوهات لن تشكل فرقاً بالنسبة لها، حيث ستستمر في تقديم خدماتها وجهودها التنموية بغض النظر عن حدوث الفرضيات. ولتلك المؤسسات التي تعتقد أن الفرضيات سوف تؤثر على أولوياتها وقضاياها الإستراتيجية فبمقدورها فرض الاحتمالات عند القيام بتحليل STEP: أي ببساطة أن تقوم بإعادة التحليل وفقاً للسيناريو المطروح. ومن الضروري أن تكون الفروقات ما بين السيناريوهات واضحة وملموسة؛ ولهذا يقترح بأن يتم طرح سيناريوهين فقط: الأفضل والأسوأ، وإجراء التحليل بناء على ذلك، ولاحقاً اختيار استراتيجية التعامل مع كل سيناريو.

ب. تحليل " شجرة المشاكل " (Problem Tree analysis)

إن تحليل شجرة المشاكل يمكنكم من بناء فهم لجذور مسببات قضية محددة، والنتائج المحتملة على الفئات المستهدفة، وهذا يعطي صورة عميقة للقضية؛ مما يساعدكم في تحديد مكان القوة لتدخلكم، ويعطيكم القدرة على التأثير. ومن الممكن استخدام هذا التحليل لتطوير فهم تفصيلي للتغييرات المتوقعة، من خلال تحليل التغيير والقضايا. ويجب الاتفاق على القضية موضع التحليل (حضر قائمة، ناقش القضايا، أو استخدم قضية من تحليل STEP).

شكل مجموعات من 3-6 أشخاص، ووزع القضايا على المجموعات (أن عدد القضايا يعتمد على الوقت المتاح، وإفراد ساعة على الأقل لكل قضية). ويمكن استخدام اللوح أو اللوائح القلابة. أو استخدام رموز أو أوراق على الأرض، وعلى النحو التالي:

- 1- القيام برسم جذع شجرة في الوسط ثم تعليمها (تسميتها) بالقضية، وبعد ذلك مناقشة مسببات المشكلة.
 - 2- بناء صورة للجذور، وكل جزء من الجذور يشير إلى مسبب.
 - 3- مناقشة نتائج المشكلة ورسمها كأغصان للشجرة، وكل فرع يمثل نتيجة.
 - 4- تقديم النتائج ونقاشها، والخروج بأية استنتاجات رئيسية.
 - 5- تحليل الفرص والتهديدات (9) Opportunities & Threats Analysis
- يتم في هذا الأسلوب تحليل الفرص للنشاطات التي توفرها البيئة الخارجية، والتهديدات التي يمكن أن تلعب دور

(9) انظر/ي الملحق رقم7- حول مثال لتحليل (SWOT)

الحاجز. إن هذا التحليل يشكل جزءاً من التحليل المعروف بـ (SWOT). فإن نقاط القوة ونقاط الضعف ترجع إلى القضايا الداخلية، وأما الفرص والتهديدات فإنها تعود للقضايا الخارجية (ويمكن أيضاً أن ترغبوا في العمل مع الفئات المستهدفة لتبين لنفسها نقاط قوتها وضعفها). ويجب اتخاذ قرار فيما إذا كنتم تريدون القيام بتحليل (SWOT) للبيئة الداخلية والخارجية أو لقطاعات مختلفة أو قضايا. ويمكن القيام به كإضافة لشجرة تحليل المشاكل، ويمكن أن تختاروا أيّاً من الطريقتين؛ لأن العملية الأساسية هي نفسها.

الأسلوب الأول	الأسلوب الثاني
<p>في مجموعات من 3 - 6 أشخاص</p> <p>1- تعمل كل مجموعة على قضية، قطاع، أو البيئة الخارجية كاملة، وورقة لوح مرسوم عليها المسألة في مركز الصفحة.</p> <p>2- تناقش كل مجموعة الفرص المتاحة وتكتبها في النصف العلوي من الورقة.</p> <p>3- ثم تناقش المجموعات التهديدات التي يمكن أن تواجهها، وتكتبها على النصف السفلي من الورقة.</p> <p>4- تقديم النتائج ونقاشها في المجموعة الكاملة، والخروج بالاستنتاجات الرئيسية.</p>	<p>1- الطلب من كل مشارك كتابة أهم خمس فرص، وكتابة كل منها على ورقة منفصلة ذات لون واحد.</p> <p>2- القيام بالخطوة نفسها فيما يخص التهديدات (على أوراق من لون آخر).</p> <p>3- إلصاق الإجابات على الحائط بوضع كل الفرص معاً والتهديدات معاً في مجموعات منفصلة.</p> <p>4- مناقشة النتائج والخروج بالاستنتاجات الرئيسية.</p>

رابعاً: الخروج باستنتاجات

سوف يكون لديكم الآن تحليلات متعددة ومختلفة وانتم تحتاجون إلى جمع هذه التحليلات معاً، حتى تتمكنوا من تحديد استنتاجاتكم الرئيسية عن البيئة الخارجية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- 1- إذا قمتم بإجراء التحليلات المختلفة في لقاءات مختلفة أو في مجموعات منفصلة، فانتم تحتاجون الآن إلى عقد جلسة لتقديم النتائج كافة.
 - 2- كتابة الاستنتاجات المختلفة كل ورقة باستنتاج وإلصاقها على الجدار، ويمكن أن تكون هذه الاستنتاجات نزاعات أو توجهات، أو تغيرات، أو مشاكل، أو احتياجات، أو فرص، أو تهديدات... الخ.
 - 3- حرك الأوراق التي على الجدار وفقاً للعلاقات بينها.
 - 4- قسم الاستنتاجات إلى الفئات التالية: مشاكل، وفرص، وتهديدات، واحتياجات، ونقاط مستقرة.
- انتبه: بعض الاستنتاجات قد تحتاج إلى إعادة صياغة. والآن لديكم خارطة لتحليلكم الخارجي، حافظوا عليها لمزيد من العمل في الخطوات التالية.

خامسا: ورشة عمل المقترحات

من الممكن أن يتكون لديكم شعور بأن بمقدوركم استخدام الكثير من الزمن على هذه الخطوة، وان تقرروا -بالتالي- عقد مجموعة من الاجتماعات أو ورش العمل على امتداد فترة زمنية. وهنا يجب الحرص على عدم العمل طويلاً في هذا المجال، وبالتالي عدم توفر وقت كافٍ للخطوات المتبقية. ومن الممكن أن تفضلوا القيام بعملية التخطيط على دفعة واحدة. وهنا نقدم لكم اقتراحاً بثلاثة مسارات، لتختاروا أكثر المسارات ملاءمة لكم. واعملوا على ملائمة الاقتراحات لاحتياجاتكم الخاصة.

المسار الأول	المسار الثاني	المسار الثالث
ورشة عمل لمدة يومين للعاملين في المؤسسة ومدربين عن الفئة المستهدفة. الجلسة الأولى: تحديد حقل العمل. الجلسة الثانية: تحديد الفئة المستهدفة. الجلسة الثالثة: تحليل STEP. الجلسة الرابعة: تحليل شجرة المشاكل. الجلسة الخامسة: الفرص والتهديدات. الجلسة السادسة: الخروج بالاستنتاجات.	ثلاثة ورش عمل: ورشة العمل الأولى: في المؤسسة ومع مندوبين عن الفئات المستهدفة. - تحديد حقل العمل. - تحديد الفئة المستهدفة. ورشة العمل الثانية: مع الفئات المستهدفة: - تحليل STEP. - تحليل شجرة المشاكل. - تحليل SWOT. ورشة العمل الثالثة: في المؤسسة ومع مندوبي الفئات المستهدفة. - الخروج بالاستنتاجات.	في المؤسسة ورشة العمل الأولى: تحديد حقل العمل والفئات المستهدفة عمل في مجموعة: تطوير، STEP، SWOT، وشجرة المشاكل ورشة العمل الثانية: تقديم النتائج والخروج باستنتاجات

3.4. تقييم قدراتكم (تحليل البيئة الداخلية)¹⁰

تمكنكم هذه الخطوة من إجراء نظرة متعمقة لأنفسكم، تحديد نقاط القوة والضعف لديكم، وتحديد القضايا الرئيسية أو التوجهات في المؤسسة وصورة عن قدراتكم الحالية وفرص التغيير. ولا غنى عن الفهم الواضح لمصادر المؤسسة وإمكاناتها بالنسبة للخطة الإستراتيجية. ولن يكتب لكم النجاح في إستراتيجيتكم إذا لم تمتلكوا القدرة على النهوض بها، ولا يوجد مؤسسة في حالة ثابتة فلكل مؤسسة فرصها في تطوير قدراتها الذاتية. ولكل مؤسسة جوانب قوة بمقدورها أن تبني عليها، وجوانب ضعف تحتاج إلى تحسينها. إن القيام بتحليل القوة والضعف يعطيكم فكرة واضحة عن ماهية قدراتكم القائمة، ومن الممكن أن ترغبوا بالإضافة إلى هذا وفي القيام بتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه بيئتك الخارجية في المستقبل، حيث تم توضيحه في الخطوة السابقة.

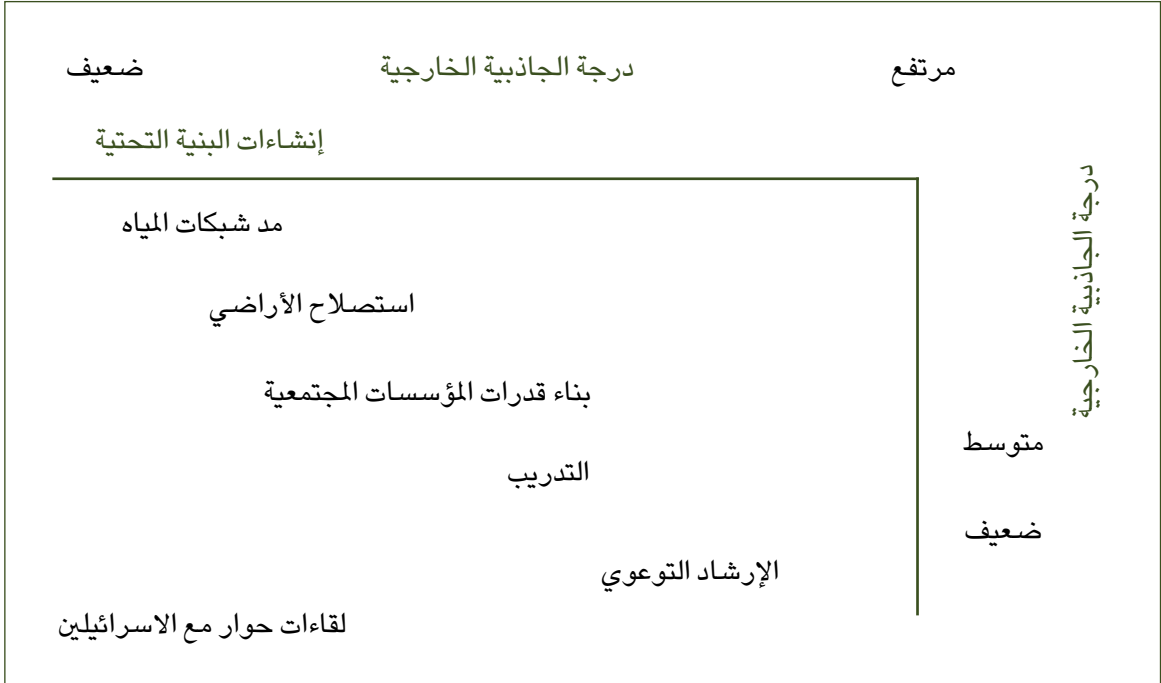
الأسلوب الأول	الأسلوب الثاني
في مجموعات من 3-6 أشخاص 1- إعطاء كل مجموعة ورقة ولوح مرسوم عليها القضية في منتصف الورقة. 2- الطلب من كل مجموعة مناقشة جوانب القوة في المؤسسة. وكتابتها على النصف العلوي من الورقة.	1- الطلب من كل مشارك التفكير في أهم خمسة جوانب قوة في المؤسسة وكتابة كل منها على ورقة ملونة منفصلة. 2- القيام بالشيء نفسه بالنسبة لأهم خمس نقاط ضعف (على ورقة من لون آخر)

10 انظر/ ي الملحق رقم 7- حول تحليل (SWOT)

3- الطلب من كل مجموعة مناقشة جوانب الضعف في المؤسسة وكتابتها على النصف السفلي من الورقة.	3- ضعف (على ورقة من لون آخر) 3- تعليق الإجابات على الجدار، ووضع كل نقاط القوة معاً ونقاط الضعف معاً، وفي مجموعات منفصلة.
4- في مجموعة كاملة، يتم تقديم النتائج ومناقشتها، والخروج بالاستنتاجات الرئيسية.	4- نقاش النتائج والخروج بالاستنتاجات الرئيسية.

كما هو في التحليل الخارجي، يمكن أن يكون قد تجمع لديكم الكثير من المعلومات التفصيلية عن مؤسستكم. وباستخدام أساليب مماثلة لتلك التي استخدمت في الخطوة الثالثة، قوموا بتجميع هذه المعلومات معاً، مثل: تقارير المدقق الخارجي، أو جهات تقييم خارجية، أو توصيات أية لجنة كلفت بمراجعة الأداء، أو معالجة اشكاليات عامة في المؤسسة. وبتحديد استنتاجاتكم الرئيسية وتكوين خارطة المؤسسة.

3.5. تحديد القضايا الاستراتيجية



تعنى هذه الخطوة بربط كل من الغرض الذي من أجله وجدت المؤسسة ورؤيتها ورسالتها مع قدراتها وتلبية الاحتياجات في القطاع الذي تعمل به المؤسسة، من خلال التركيز على قضايا استراتيجية ذات أهمية لعمل المؤسسة وتحقيق رؤيتها ورسالتها. ويقع تحديد القضايا الاستراتيجية في قلب مركز عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي الخطوة التي يتم فيها وضع برنامج العمل وتحديد المناطق الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة. وكما في المقولة " إذا كان التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى إنشاء واقع اجتماعي جديد. فإن هذه الخطوة تبين المسارات الأساسية، والتي -من خلالها- يمكن أن تظهر وتتفتح سلسلة الأحداث تلك " .

إلا أن ما يقلق هو أن هذه العملية ليست بسيطة، ويمكن أن ترافق مع بعض المشاكل " كما في كل الرحلات، فإن المثل وأحياناً الإحباط يمكن أن يرافق المسافر كما ترافقه الإثارة والمغامرة ". إن طبيعة هذه الخطوة هي التحدي والإثارة، إنها النقطة التي تبدأ فيها الأعمال الصعبة كافة بالتجمع معاً، ولكن في الوقت نفسه فإن المشاركين قد عملوا بجد واستنفذوا الكثير من طاقاتهم، وممكن أن يكون من المجدي في هذه الخطوة القيام بخلق جو من الحماس وتذكير

- المشاركين بالحجم الكبير من العمل الذي تم انجازه حتى الآن. وهناك ثلاثة جوانب لهذه الخطوة؛ هي:
- 1- البناء على الرؤيا والرسالة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية وربطها مع الاحتياجات المجتمعية (جمع الجوانب).
 - 2- تحديد القضايا الاستراتيجية.
 - 3- وضع الأولويات للقضايا الاستراتيجية.

أولاً: جمع الجوانب معاً

كل من الجوانب الثلاث: الغرض، القدرات، والاحتياجات، حاسمة بالنسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وكلها مؤثرة على بعضها. فالغرض سوف يحمل تأثيراً أساسياً على خيارات القضايا الإستراتيجية، ولكن وكنتيجة لتحليل البيئة يمكن التوصل إلى أن الغرض نفسه يجب أن يكون قضية استراتيجية. إن التغيرات المهمة الحاصلة على الساحة الفلسطينية تجعل العديد من المؤسسات في وضع مواجهة لسؤال مهم يتعلق بهوية هذه المؤسسات. والسؤال الأساسي هو إلى أي مدى ما زلتم ملائمون للمعطيات القائمة أو للظروف المستجدة؟ على سبيل المثال، يمكن أن تجدوا أن الوزارة القطاعية تلعب دوراً مماثلاً لدوركم، وعليه فإنكم تواجهون اختياراً استراتيجياً مهماً:

- هل تستمرون بأداء الدور نفسه وتكونوا منافسين؟
 - هل تستمرون بأداء الدور نفسه وتكونوا متعاونين أو مكملين لبعضكم البعض؟
 - هل تسمحوا لأنفسكم بأن تكونوا محتويين من قبل الغير؟
 - هل تقوموا بتحويل الغرض أو الرؤيا والرسالة إلى منطقة عمل أخرى ذات علاقة؟
- الأدوات اللاحقة سوف تساعدكم في ربط هذه المكونات المختلفة حتى تكونوا جاهزين لتكوين قضاياكم الاستراتيجية.

أ. تحليل المحفظة

ينظر تحليل المحفظة إلى نشاطاتكم القائمة أو إلى القضايا التي تعملون عليها، ويمكنكم من تحديد إلى أي حد تتلاقى هذه النشاطات أو القضايا مع قدراتكم، غرضكم (رؤيتكم ورسالتكم)، ومع احتياجات الفئات المستهدفة. وذلك باتباع الخطوات التالية:

- إذا كان لديكم عدد كبير من المشاركين فيإمكانكم القيام بالتحليل في مجموعات.
- ضع قائمة بالنشاطات كافة / القضايا التي تقومون بها (يمكن تحضيرها مسبقاً أو إعدادها من خلال العصف الذهني للمجموعة).
- كتابة كل نشاط / قضية على ورقة منفصلة.
- على جدار أوسع، تكوين المخطط التالي:

قرروا أين يجب وضع كل نشاط / قضية على المخطط، وفقاً " لجاذبيته الخارجية ". فمثلاً الجاذبية الخارجية تنبع من السياسات الوطنية، واحتياجات الفئات المستهدفة، والمنافسة مع المؤسسات الأخرى، واثر النشاط على التغيرات المجتمعية. وأما الملاءمة الداخلية فتتصل بالقضايا المحتوية على الخبرة، والقدرات، والمساهمة في الاحتياجات، ومستوى الدعم المجتمعي، والتناغم مع الهوية، وتوفير الدعم المالي وهكذا. وكلما كان النشاط اقرب إلى الجهة اليمنى الأعلى كلما كان التلاقي أكثر مع تقاطع الحلقات الثلاث، والعكس كلما ابتعد النشاط عن التقاطع العلوي على اليمين كلما كان بقدركم إقصاءه من خارطة قضاياكم الاستراتيجية. ناقش النتائج واستخداماتها وانعكاساتها على استراتيجيتك.

ب- تحليل " ذوي الشأن " ¹¹

كما ذكر سابقاً فإن ذوي الشأن هو شخص أو مؤسسة أو مجموعة ولديه الاهتمام في عملكم. وتساعد هذه الأداة في تحديد من هم المؤثرين الآخرين في حقل عملكم وعلاقتهم بكم. وفي تحديد مكان تميزكم الواضح عن الآخرين، أين يمكن أن تستفيدوا من التعاون، وأين يمكن أن تتخلوا عن المبادرة للآخرين؟ لقد تم شرح تحليل ذوي الشأن في الخطوة الثالثة، وما عليكم القيام به هنا هو المضي أبعد في التحليل من خلال:

- استخدام قائمة ذوي الشأن التي أعدتها سابقاً.
 - تحديد طبيعة علاقتك في كل " مؤثر " (منافسة، تعاون). وما هي الأفضليات والمحاذير المرتبطة بهم.
 - ضع أولويات للمؤثرين الرئيسيين، وناقش النزاعات المستقبلية.
- ### ج- تحليل الفجوة (Gap Analysis)

يمكنكم تحليل الفجوة من خلال تحديد بعدكم (المسافة التي تبعدون أو تقتربون فيها) عن رؤيتكم للنجاح... وعليه ما الذي تحتاجون للقيام به في استراتيجيتكم لسد الفجوة، ومن خلال:

- استخدام التحليل السابق؛ لتحديد (في وصف قصير) أين انتم الآن.
- استخدام الرؤية لوصف المكان الذي تريدون بلوغه.
- نقاش الفجوات التي تحتاجون للتعامل معها.
- صياغة هذه الفجوات على صيغة قضايا استراتيجية.

وتساعد الأدوات الثلاث المذكورة أعلاه في تطوير معرفة أكبر لكيفية تقاطع الدوائر الثلاثة. وانتم تحتاجون الآن إلى العمل على تجميع تحليلاتكم كافة، والخروج بشبكة استنتاجات مشتركة من خلال:

- تطوير قائمة واحدة بالاستنتاجات كافة، وتعليم تلك التي تتعارض مع الأخريات. وهناك طريقة جيدة للقيام بذلك من خلال كتابة كل واحدة على ورقة ملونة وإصاقها على الجدار، وتجميع الاستنتاجات المتجانسة في مجموعات معاً.
- استخدام الاستنتاجات من تحليل المحفظة وتحليل الفجوة لتحديد تلك الاستنتاجات التي لا تتلائم مع استعدادكم.
- اخذ نتائج " تحليل المؤثرين " ثم المرور بالاستنتاجات، لتحديد في ما إذا كانت في منقطة تميزكم الواضحة مع من يمكن أن تتعاونون، أو إذا كان هناك مؤسسة أخرى أكثر ملاءمة وقدرة للتعامل مع هذه القضية أو تلك، وهذا يساعدكم في الوصول إلى استنتاجات إضافية أكثر دقة.

ثانياً: تحديد القضايا الإستراتيجية:

بعد أن انتهيت من الأدوات السابقة، لا بد وان يكون قد تجمع لديكم قائمة طويلة بالاستنتاجات، والتي بإمكانكم التعامل معها في إستراتيجيتكم، والمهمة الآن تكمن في تحديد القضايا الإستراتيجية الرئيسية؛ بناء على التحليل التالي.

- التحديد بالأهداف: يتم تحديد الأهداف والأهداف الفرعية للمؤسسة، ثم تحديد القضايا التي تحتاج إلى التعامل معها من أجل بلوغ الأهداف. وهذا يتبع التفكير نفسه في منهج التخطيط التقليدي، مثل تحليل الإطار المنطقي، إلا انه لا يتلاءم كثيراً مع الظروف سريعة التغير كالتالي تمر بها فلسطين، حيث يصعب وضع أهداف محددة.
- طريقة الرؤية للنجاح: تحديد أفضل السبل للتحرك نحو رؤيتكم للنجاح، وما هي القضايا الواجب مواجهتها لعمل ذلك. ومرة أخرى في ظروف غير مستقرة ليس من الضروري أن يكون الأفضل هو تثبيت كامل استراتيجيتكم على صورة واحدة للنجاح.

(11) انظر/ي دليل المشاركة ودليل المراقبة والتقييم.

- طريقة القضية الحاسمة للنجاح: من خلال التحليل يمكن مباشرة تحديد القضية الحاسمة المتعلقة بمستقبلكم.
 - طريقة السيناريو: دراسة عدد من السيناريوهات المختلفة للأشياء التي يمكن أن تحدث. (حسبما تم شرحه في الخطوة الثالثة)، ومن ثم تحديد القضايا الرئيسية لكل منها، ثم اختيار واحدة تتلاقى -بشكل أفضل- مع ظروف المؤسسة.
 - طريقة "الخيارات": تطوير قواعد مختلفة من الخيارات، والتي حددت أولوياتها، وجمعت لتقديم قضية استراتيجية.
- ليس بمقدور أي من الطرق المذكورة أعلاه وحدها أن تكون مناسبة بشكل عملي لظروف التغيير السريع. إن طريقة الأهداف والرؤية تتطلب التمكن من تعيين الهدف المستقبلي بدقة، في حين نحن نسعى للمرونة. وبالرغم أن طريقة السيناريو تدرك الإمكانية للتغيير، إلا إنها تشترط وجود الإمكانية على تحديد السيناريو الذي سيتم إتباعه، عندما يكون الخيار ليس مناسباً بكم فحسب. أن طريقة "القضية الحاسمة" وطريقة "الخيارات" تتسمان بمرونة أكثر وبمقدورها المكافحة مع البيئة المضطربة، إلا إنهما يؤديان إلى توجه مشتت بشكل أو بآخر، والذي ليس بمستطاعه أن يقدم اتجاهاً عاماً وواضحاً.

كيف نخرج بالقضايا الإستراتيجية؟

- نركز في هذا الدليل على مزيج من الأساليب بما فيها: توجه "الخيارات" وتوجه "القضايا الحاسمة للنجاح".
- بدايةً، ما هي القضايا؟ أهي صعوبات أو مشاكل لها تأثير ملموس على طريقة عمل المؤسسة، أو على قدرتها على تحقيق نتائج طموحة وملموسة. والأسلوب المباشر في بناء القضايا الإستراتيجية يخدم في تحديد القضايا الاستراتيجية في ظروف شبيهة لظروف العمل في فلسطين حيث:
- عادة ما يوجد قضية أو قضايا واضحة، وتفرض نفسها على المؤسسة لتتعامل معها، ولكن يوجد غيرها من القضايا التي لا تقل أهمية، ولكنها غير ظاهرة للعيان.
 - لا يوجد توافق في داخل المؤسسة حول الأهداف، أو الأهداف التي هناك توافق عليها مجردة لدرجة يصعب فيها استخدامها لقيادة النشاطات.
 - لا يوجد رؤية للنجاح، وان وجدت تكون خيالية أو عامة، يصعب -من خلالها- تحديد مجرى العمل. والبيئة المحيطة متقلبة جداً، وليس من الحكمة تحديد الأهداف والتوجهات التنموية بناء عليها.
- في هذه الحالة من الأفضل العمل وفقاً للأسلوب المباشر حيث بيئة العمل مسيسة وحسب الأسلوبين التاليين:

1- تحديد موضوعات عريضة:

- هذا تمرين في مجموعة، وقبل البدء فيه ولتنشيط التفكير في الاتجاهات الاستراتيجية التي حددت سابقاً، وزع على المشاركين نص الرسالة، ونتائج تحليل القدرات الداخلية والبيئة الخارجية، وما تم التوصل إليه من استنتاجات، واطلب منهم قراءتها بتمعن.
- اطلب من المشاركين تسمية القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة وتحديدها وكتابتها، وهذا يمكن أن يتم من خلال تلخيص مجموعة من النصوص؛ مثل: "نحن نحتاج إلى...". للتقليل من المخاطر أو لتوسيع الفرص.
 - الصق ما كتب من مقولات على الحائط، أو كتابتها على ورقة فليب تشارت.
 - اطلب من المجموعة إمضاء بعض الوقت في ترتيب المقولات، بحيث يتم تجميع القضايا المتجانسة في مجموعات.
 - إجراء نقاش جماعي لتبيان لماذا اعتبرت هذه القضايا استراتيجية، وكيف تنسجم مع القضايا الداخلية للمؤسسة، وما هي جاذبيتها للقضايا الخارجية.
 - بناء عليه اطلب من المشاركين تقييم كل قضية، من حيث أهميتها، والنتائج المترتبة على عدم معالجتها.

- حدد القضايا التي لا تقدر المؤسسة أن تقوم بشيء حيالها. والخروج بقائمة القضايا الاستراتيجية النابعة من الجلسة.

2- تحديد الخيارات الإستراتيجية:

- استخدام قائمة الاستنتاجات، التي تم الوصول إليها في الخطوات الثلاث السابقة، حيث تم تطوير ماهية الخيارات التي يجب العمل بها وتحديدها. وهنا يتم وضع كل خيار على ورقة وإصاقها على الجدار، ومقارنتها بالخيارات التي خرجت من الجلسة، ثم يتم جمع الخيارات في مجموعات تتقسم من حيث موضوعات متماثلة، يمكن رسم حدود بعضها أو استثناها؟

- لكل مجموعة من الأوراق يتم العمل على تحديد الموضوع وصياغته وتقديمه على شكل قضية استراتيجية. وهنا:

- يجب أن تكون القضية إستراتيجية؛ أي تحمل معنى للتغيير.
- تحدي بمقدور مؤسستكم أن تعمل شيء حياله.
- وصف لماذا هي استراتيجية.
- توضيح انعكاسات عدم التعامل معها.

إن التعامل مع ما ورد من تفسيرات، يمكن أن يساعد في استثناء بعض القضايا، والتي لم تكن ا

ستراتيجية أو دمج قضايا مع بعضها البعض.

والآن وقد تم تطوير قائمة من القضايا الاستراتيجية فهناك حاجة إلى مزيد من التحقق منها. ويجب النظر إلى ما تتضمنه بالنسبة للمؤسسة، وتحديد أية من التغيرات الأخرى قابلة للتحديد.

وهناك 3 أنواع من القضايا الاستراتيجية التي يمكن التمييز بينها:

- 1- قضايا لا تتطلب أي تحرك في الوقت الحالي، إلا أنه يجب مراقبتها.
- 2- قضايا قد تطفو على السطح وتتطلب تحرك سريع، لذا يجب معالجتها في الحال.
- 3- قضايا تتطلب رد سريع للأمور التي تحدث الآن، ويجب معالجتها دون تأخير.

ثالثاً: وضع الأولويات للقضايا الإستراتيجية:

1- تحضير قائمة التأكد والتي يجب أن تركز كحد أدنى على:

- هل القضية رئيسية؟
- هل لدينا التأثير عليها؟
- هل نحن المؤسسة الأفضل للتعامل مع هذه القضية؟
- هل تتلاقى مع احتياجات الفئات المستهدفة؟
- هل تلتقي مع غرض المؤسسة؟
- هل تبني في مجالات القوة والفرص، أو هل تقلل من تعرض المؤسسة لنقاط الضعف والتهديدات؟

2- تدرج القضايا الاستراتيجية بالعلامات:

يجب المرور عبر كل من القضايا الاستراتيجية التي تم تحديدها والإجابة عن الأسئلة التي حددت أعلاه، ومن ثم ترتيب القضايا الاستراتيجية في جدول، وبناء على بنود القائمة يمكن التأكد من إعطاء علامات قيم رقمية لكل إجابة؛ مثل، 1: إطلاقاً، 2: بعض الشيء، 3: مقبول، 4: جيد جداً، 5: ممتاز أو كثير.

إن حساب المقارنة بالعلامات يعطيكم مؤشراً على مدى أهمية القضية الاستراتيجية لمؤسستكم، وإذا كانت قائمة القضايا لديكم طويلة فيمكن القيام بعملية استثناء للقضايا التي جمعت علامات اقل. وفي حدود العشرة تكون القضايا مقبولة، أما إذا زادت قضاياكم الاستراتيجية عن ذلك بكثير، فستجدون أنفسكم في وضع صعب، حيث سيكون من العسير بناء اتجاه عام وتطوير خطة تنفيذية.

رابعاً: صياغة القضايا الإستراتيجية:

بعد عملية التدريج واختيار القضايا الأهم يجب العمل على التأكد من سلامة الصياغة للقضايا التي وقع عليها الاختيار.

3.6. تسمية الأهداف الاستراتيجية العامة:

تقود هذه الخطوة لتحويل القضايا الاستراتيجية إلى أهداف استراتيجية للمؤسسة، والتي -من خلالها- يتم بناء الخطة.

والهدف منها هو تشكيل شبكة من الاستراتيجيات التي سوف تربط المؤسسة ببيئتها بشكل فعال.

1- بداية لا بد من تعريف ما هي الاستراتيجية¹²:

يمكن ببساطة التفكير بالاستراتيجية على أنها نموذجاً أو دليلاً للغرض، السياسات، برامج ونشاطات، قرارات والموارد المسخرة، والتي تحدد ماهية المؤسسة، ماذا تفعل، ولماذا تقوم بذلك؟. ولهذا فالاستراتيجية هي استمرار لرسالة المؤسسة، وتشكيل جسر (وصل) ما بين المؤسسة وبيئتها. ويتم تطوير الاستراتيجيات بالعادة؛ من اجل التعامل مع القضايا الاستراتيجية، ولهذا فإن الاستراتيجيات توضح تعامل المؤسسة مع التحديات الأساسية التي تواجهها. ومن الضروري في المؤسسات الأهلية التفكير وبعمق (عند صياغة الاستراتيجيات) بماذا تريد المؤسسة أن تفعل، ومن اجل من، ولماذا تريد القيام بذلك، وكيف ستقوم به، ومع من ستقوم به.

أما من حيث التباين فهناك العديد من الاستراتيجيات:

- 1- الاستراتيجيات العظمى، للمؤسسة ككل.
- 2- الاستراتيجيات الفرعية، ويمكن أن تكون وحدها، أو لدائرة في المؤسسات الكبيرة.
- 3- استراتيجيات البرنامج والخدمات.
- 4- الاستراتيجيات المنفعية، مثل الاستراتيجية المالية، واستراتيجية التوظيف، استراتيجية الدعم والتسهيلات، استراتيجية أنظمة المعلومات، واستراتيجية التوريدات.

وعند كتابة الأهداف الاستراتيجية يجب مراعاة أن تكون مصاغة آخذين في ذلك الاعتبار التالي:

الرمز	المصطلح بالانجليزي	المصطلح بالعربي
S	Specific	محددة.
M	Measurable	يمكن قياسها.
A	Acceptable	مقبولة للعاملين عليها.
R	Realistic	واقعية.
T	Timely	مقاسة بالنسبة لوقت ما.
E	Extending	تطور قدرات العاملين عليها.
R	Rewarding	تكافئ من يعمل على تحقيقها.

2- تطوير الأهداف الاستراتيجية

لديكم الآن تحليل مفصل للقضايا الاستراتيجية، إلا أن هذا لا يوضح ما الذي يجب أن تقوموا به بالفعل؟ وانتم تحتاجون إلى إعادة تعريف القضايا كأهداف عامة، وهي أشياء تسعون لتحقيقها، من اجل القيام بهذا.

(12) انظر/ي الملحق رقم 8-.

بداية لا بد من التأكد من إعادة صياغة القضايا الاستراتيجية على صيغة أهداف، أي تحويلها من نص القضية أو المشكلة إلى نص هدف، مثل:

- توفير قدرة الوصول للمصادر المجتمعية للنساء المحرومات.
- تقوية قدرات المجموعات المجتمعية المستهدفة (شباب، نساء، أطفال، سكان تجمعات ما، مثل: المخيمات، أو القرى المعزولة بجدار العزل العنصري... الخ) على تلبية احتياجاتهم المعيشية.
- ضمان توفر الحماية للمجموعات المهتدة بالترحيل، أو المعرضة لشكل من أشكال العنف.
- تمكين المجتمعات المستهدفة من العيش في بيئة تتوفر فيها الخدمات الرئيسية.
- بناء قدرات المؤسسة (الإدارية، والمؤسسية، والبشرية، والمالية... الخ)؛ من أجل تمكينها من مواجهة التحديات في البيئة المحيطة.

ويمكن العمل على ذلك في مجموعة عمل كبيرة، أو مجموعات عمل صغيرة ومناقشة النتائج. أو تنفيذها من خلال فريق التخطيط الاستراتيجي. وهنا يجب العمل على معالجة كل قضية من القضايا الاستراتيجية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي البدائل العملية، الأحلام، أو الرؤية التي يمكن أن نتبعها، ونؤكدنا من خلال معالجة هذه القضية الاستراتيجية؟
- ما هي الموانع التي تقف في وجه تنفيذ (تحقيق) هذه الرؤى، الأحلام أو التطبيقات العملية؟
- ما هي المقترحات الرئيسية التي يمكن أن نتبعها للوصول لهذه الأحلام... الخ؟
- ما هي الأفعال الرئيسية الواجب القيام بها (بالكادر الموجود وضمن وصفه الوظيفي)، التي يجب أن نأخذها في السنة، أو السنتين القادمتين لتنفيذ المقترحات الرئيسية؟
- ما هي الخطوات المحددة الواجب القيام بها في الستة أشهر القادمة، لتنفيذ المقترحات الرئيسية، ومن المسؤول عنها؟

(لا تغفل عن تدوين الأجوبة لكل قضية حيث أن أجوبة الأسئلة المطروحة أعلاه سوف تشكل الأرضية لتفسير كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية وخطة تحقيقها)

3.7. بناء الخطة

هذه الخطوة مخصصة لبناء الخطة الاستراتيجية، من خلال استكمال عملية تجميع الخطوات وتشكلها في تسلسل منطقي، وينتج عنها مكونات الخطة الاستراتيجية وكيفية تحقيقها. ومن المفيد إشراك الأشخاص الذين شاركوا بجهد في عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه الخطوة مع التذكر أن العمل الآن يحتاج إلى تركيز عال. ومن الممكن الوصول إلى هذا من خلال ورشة عمل، وإذا توفر لديكم وقت أطول، فمن الممكن جمع الانطباعات وتشكيل مجموعات للعمل في فترة زمنية محددة، لعمل التالي:

- التقسيم إلى مجموعات، تعمل كل مجموعة على هدف عام أو هدفين. (وهذا يعتمد على عدد الأهداف العامة، وعلى عدد المشاركين)
- تحليل كيفية التعامل مع الأهداف العامة مع استخدام التحليلات السابقة الخاصة بوصف القضايا الاستراتيجية؛ لتحديد القضية الرئيسية التي يجب التعامل معها لبلوغ الهدف.
- تحديد القوى التي ستساعد في تحقيق الهدف، والقوى المضادة؛ أي تحليل "السحب والدفع".
- تحديد نقاط التدخل الممكنة.
- تحديد النقاط التشغيلية طويلة وقصيرة المدى.
- تحديد المؤثرين الرئيسيين والفئة المستهدفة.
- تحديد احتياجات بناء القدرات التي تطلبها عملية بلوغ الأهداف العامة.

3.8. توثيق الاستراتيجية:

تعني هذه الخطوة تسجيل العمل الذي تم إنجازه بطريقة عملية مناسبة، ينتج عنها وثيقة استراتيجية. وفي الوقت الذي نؤكد فيه على أهمية العملية الخاصة بإنتاج وثيقة محددة، فإن هذا لا يقلل من أهمية توثيق مخرجات عملية التخطيط التي تم القيام بها كافة. ولا يوجد ضرورة لطرح تفصيلي في تقرير طويل؛ لأن مثل هذا التقرير لن يثير حافز القراءة عند الكثيرين، ومن الممكن هنا إضافة ملخصات عن عمليات التحليل كملاحق للوثيقة، وإعداد ملف تسجيلي منفصل يحتوي على المعلومات التي تم جمعها كافة. ويجب الاستعداد لإمضاء الوقت الكافي على عملية التقديم. وبمظهر متخصص بمقدوره أن يوفر وثيقة علمية مقبولة. ويمكن توثيق الاستراتيجية من قبل مجموعة صغيرة أو تكليف شخص محدد لكتابة الوثيقة. ويتم بعدها تقديم مسودة للمراجعة: من قبل فريق الاستراتيجية، أو بعض المؤثرين، ومن ثم استكمال الوثيقة وتحريرها وتوزيعها.

3.9. تجسيد الاستراتيجية (إعداد الخطة التشغيلية):

تحول هذه الخطوة الاستراتيجية إلى أفعال من خلال الخطط التشغيلية وتوثيقها وترتيبها للتنفيذ، وينتج عنها خطط تشغيلية زمنية نابعة من الخطة الإستراتيجية. إن وجود الوثيقة، لا يعني انتهاء العملية، ولن تعمل هذه الوثيقة بدافع ذاتي خاص بها، وحتى تتحول للعمل لا بد من وضعها في فعل. وفي الخطوة السابعة تم تحديد الأفعال طويلة وقصيرة المدى، وتحتاج هذه الأفعال إلى التناول، وكذلك القدرات التي تحتاج تطوير حتى يكون بالمقدور القيام بهذه الأفعال. والآن تحتاجون إلى تحويل الاستراتيجية إلى عملية تخطيط تشغيلي سنوية من خلال:

- ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف قصيرة المدى.
- إقرار ما هي النشاطات التي يجب أن تؤخذ في السنة القادمة. والنشاطات اللازمة لبناء القدرات الذاتية مع تذكر الحفاظ على التركيز على الأهداف الاستراتيجية العامة¹³.

3.10. آليات مقترحة للتطبيق والمتابعة، والمراقبة وتقييم الاستراتيجية:

تعنى هذه الخطوة في بناء الإجراءات وتوثيقها وترتيبها لمراقبة الاستراتيجية وتقييمها، وينتج عنها: آليات عمل في المراقبة والتقييم. إن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتطلب توفر عناصر التنفيذ الضرورية: الأفراد، والتخطيط، والأنظمة والإجراءات. وتنعكس جودة الخطة الاستراتيجية بدرجة السهولة في تطبيقها. وبعد الانتهاء من الإعداد يمكن للخطة الاستراتيجية أن تقف بلا حراك مثقلة كاهل القائمين على المؤسسة. وتأخذ بعض الاستراتيجيات وقتاً طويلاً لتنفيذها. وعليه يجب العمل على تفعيل عناصر التنفيذ الضرورية، والتأكد من فعالية هذه العناصر؛ لتسهيل تطبيق الخطة الاستراتيجية.

- الأفراد: غالباً ما يزيد عدد الأشخاص المنخرطين في تنفيذ الخطة الإستراتيجية عن عدد اللذين شاركوا في إعدادها. ومن المهم جداً تحفيز الأشخاص المشاركين في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتحديد ما هو مطلوب من الإدارة العليا لتوليد عملية التحفيز هذه.
- القيادة: إن أهمية القيادة قد برزت بشكل واضح في عملية بناء الاستراتيجية، وتزداد الأهمية في مرحلة التنفيذ. إن من واجب مجالس الأمناء والإدارة، والإدارة العليا في المؤسسة أن تلهم وتقود وتوجه عملية التنفيذ، وأن تقوم بكل ما في وسعها لتوضيح أهمية تنفيذ الاستراتيجية بنجاح. وعلى هذه الأجسام أن تواصل عملية استمرار دورها القيادي في مرحلة التنفيذ، وعلى تأكيدها بأن الاستراتيجية سوف تتحقق، وأن المعوقات التي تقف في وجهها ستزال. وعند الانتهاء من إعداد الخطة على المجالس (الأمناء أو الإدارة) والإدارة العليا أن تقوم بتحويل الاستراتيجية إلى كامل جسم المؤسسة وللشركاء أيضاً بأسرع وقت ممكن، ومساندة الطواقم المنفذة؛ لتكون جاهزة للتغيير. ولعل أهم ما يمكن تجنيده في بداية التنفيذ هو الالتزام.

(13) انظر/ي الملحق رقم (9) ورقم (10).

- الالتزام: ويشمل الالتزام مسألة الانتماء للمؤسسة وموضوعه الالتزام بالخطوة. فعملية التغيير تحمل الكثير من التخوفات وتحتاج إلى العديد من الجهود والتضحيات. وبدون وجود حس الانتماء والالتزام فمن الصعب المضي في تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.
- أما العوامل الأساسية التي تدفع الأفراد للالتزام بالاستراتيجية فهي:
 - فهم الاستراتيجية.
 - الحس والشعور بأن الاستراتيجية سوف تحسن من وضع المؤسسة.
 - الحس بالتشويق وبالانطلاق.
 - الحس بتملك الاستراتيجية.
 - الشعور بأن مساهمتهم سوف تؤثر على نجاح تطبيق الاستراتيجية.
- وهذه العوامل تعتمد بالأساس على جهود القيادة في إيصال الاستراتيجية للعاملين وللمعنيين بالمؤسسة، وعلى درجة انخراط الأفراد في عملية بناء الاستراتيجية. وإلى جانب العوامل المذكورة أعلاه هناك عدد من العوامل التي تحول دون الإلتزام للاستراتيجية، ودون الإلتزام في تنفيذها، ومن أهمها:
 - تهديد مصالح الأفراد.
 - استغلال الاستراتيجية لزمان لا يعتقد العاملون أنهم يمتلكونه.
 - استغلال الاستراتيجية للموارد والاعتقاد بأن هذه الموارد يمكن أن تخدم - بشكل أكثر - لو استخدمت في مجال آخر.
 - تفضيل الكثير من الإداريين لإنفاق الأموال اللازمة للتخطيط الاستراتيجي على أمور أخرى.
 - الخوف من أن تولد الاستراتيجية مواجهة لثقافة المؤسسة السائدة.
 - وجود فقدان ثقة عام داخل المؤسسة.
 - وجود تضارب المصالح لدى البعض.
- وعلى قيادة المؤسسة أن تعمل على تحييد العوامل المنقصة للانتماء والالتزام، وتفعيل تلك العناصر المنشطة لهما. ولعل المنهجيات التالية تساعد على تفعيل الانتماء والالتزام: المشاركة، والعرفان والتقدير لجهود الأشخاص المشاركين، والدعم والمساندة، والتفاوض والإقناع، وتهميش المعارضة، والإجبار الذي يمكن اللجوء إليه إذا ما فشلت الأساليب السابقة، ولم يعد هناك ما يكفي من الوقت لمحاولة تطبيقها.
- خطة العمل: بعد الجهود الكبيرة التي أعطيت لتطوير الخطة الاستراتيجية. يجب منح بعض الوقت لتطوير خطة عمل تنفيذية. إن وجود مثل هذه الخطة يعتبر عاملاً أساسياً لنجاح تنفيذ الاستراتيجية، ويمكن تطوير الخطة التنفيذية من خلال الخطوات التالية:
 - تكوين مجموعة عمل لكل قضية استراتيجية على أن تضم كل مجموعة الأشخاص الذين يتمتعون بمعرفة أفضل في مجال عمل القضية الاستراتيجية.
 - تحديد الاستراتيجيات، والأهداف، وعوامل النجاح الرئيسية لكل مجموعة عمل (قضية استراتيجية).
 - وعلى كل مجموعة أن تحدد:
 - المهام المحددة لبلوغ الاستراتيجية (وعندما تكون الاستراتيجيات معقدة أو متشعبة يمكن اللجوء إلى منهج الخطوة - خطوة).
 - الوقت اللازم لتنفيذ كل مهمة.
 - الأشخاص والموارد الأخرى اللازمة لتنفيذ المهمة.
 - انعكاس ذلك على القضايا الاستراتيجية الأخرى.
 - تقديم نتائج عمل المجموعات لفريق التخطيط الاستراتيجي.
 - العمل على تحديد المهام التي تعتمد على مهام أخرى في قضايا استراتيجية ثانية.

- جمع الخطط الفردية في خطة عمل عامة، بحيث تظهر المهمات كافة وتسلسلها الزمني.
- وعلى فريق التخطيط حينها العمل على استكمال المسودات؛ وفقاً لمنهجية التخطيط المتبعة في المؤسسة، وتحويلها لخطط عمل زمنية، وتحديد تتابع الاحتياجات والتمويل، وتحديد المسؤوليات...الخ
- الأنظمة والإجراءات: وهي سلسلة من الترتيبات والفعاليات والنظم التي سوف تحكم سير العمل في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ولعل أهمها هو نظام المراقبة والتقييم الذي سوف يتم اتباعه وتنفيذه من خلال خطة الرقابة والتقييم. ولا بد وان تحدث بعض التغيرات خلال عملية التنفيذ، وهناك حاجة للحفاظ على المسيرة. ولا بد من رقابة التقدم ودمج التغيرات الضرورية في الاستراتيجية. (انظر /ي دليل المراقبة والتقييم).

وباختصار فإن المطلوب:

- إقرار جدول زمني للرقابة والتقييم. ويمكن القيام بذلك كل عام على عتبة البدء بالتخطيط السنوي، ويمكن أن يرى البعض انه من المفيد إجراء هذه العملية مرة كل سنتين أو ثلاثة وعلى شكل تقرير دوري تقدمه الجهة المنفذة (المدير العام) إلى مجلس الإدارة ومجلس الأمناء، وتقديم التوضيحات اللازمة عن أسباب عدم تنفيذ بعض الأهداف كجزء من منظومة المساءلة.
- ضبط المؤشرات لقياس التقدم في تنفيذ العملية.
- وضع آلية لمراقبة التغيرات في البيئة المحيطة.

وينتج عنها:

- مراقبة الاستراتيجية وتقييمها.
- قياس أداء المؤسسة.
- متابعة تنفيذ البرامج الموضوعية.
- متابعة تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية.
- تقييم أداء المؤسسة.
- تقييم مدى تحقق الأهداف والاستراتيجيات.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ملحق رقم (1) بعض الأدوات المفيدة في عملية التخطيط الاستراتيجي

اللقاءات بإطار عام:

- مجموعات النقاش (التركيز) Focus Groups: أداة مفيدة جداً في التخطيط الاستراتيجي، عندما تحتاج قضية محددة إلى نقاش بعمق أكبر. ويمكن عقد مجموعات نقاش متزامنة في ورشة العمل الواحدة، ويجب أن يكون التحضير لهذه المجموعات جيداً؛ لتؤدي إلى الخروج باستنتاجات. ومن الضروري استعراض هذه الاستنتاجات بوضوح على المجموعة الكاملة (الورشة)، حتى يتمكن المشاركون كافة من التعرف على النتائج وإبداء الرأي.
- ورش العمل (Workshops): "ورشة العمل" وهي دلالة متواضعة لإطار عريض لمجموعة الاجتماعات، ويختلف تعداد المشاركين فيها من موقع لآخر، ويقصد منها إنجاز عمل تحليلي أو استنتاجي من خلال مشاركة المجموعة وباستخدام أدوات عمل مختلفة. ويجب أن يكون التحضير لها جيداً وان تهيكّل بطريقة تسمح بتطوير التحليل واتجاهات العمل، وبالتالي بلوغ الاستنتاجات.

ويمكن استخدام الأدوات التالية في نقاشات المجموعات أو ورش العمل:

- أدوات التحليل والاستنتاج (Analytic Tools): مثل تحليل المؤثرين (ذوي الشأن) (Stakeholder Analysis)، الخط التاريخي (Historical lines)، تحليل اجتماعي، تقني، اقتصادي وسياسي (STEP Analysis)، تحليل الحقيبة (Portfolio Analysis)، وتحليل القوة والضعف، والفرص والتحديات (SWOT) وهي أدوات (تمارين) تستخدم في عملية تحليل المعلومات والخروج باستنتاجات، وتساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - العصف الذهني (Brainstorming): هو توجه منتشر لجمع معلومات ولتبادل الأفكار، وبالمقدور استخدامه لتنشيط النقاش حول أفكار عريضة وتحديد اتجاهات هذه الأفكار، أو من أجل تشجيع تقديم وابتكار الأفكار لمجموعات اهتمام مختلفة. ومن خلال العصف الذهني يمكن العمل على تشجيع الناس أصحاب التصورات والتخصصات المختلفة على تبادل الأفكار والآراء، والتحرك في اتجاهات آراء عريضة مشتركة. ومن الضروري التوضيح بأن العصف الذهني ليس أداة تحليلية، انه يساعد في جمع المعلومات، وليس في تحليلها بعمق.
 - إجراء لكن لماذا (But Why Technique): يستخدم هذا الإجراء للحصول على فهم أفضل لظاهرة معينة؛ حيث يقوم المخطط أو المقيم باستخدام هذا الأسلوب مع الفئة المستهدفة. ويستخلص المخطط أو المقيم كما هائلاً من المعلومات التي لها علاقة بالجوانب الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية وغيرها المحيطة بظاهرة معينة. وهو أسلوب جيد لاستخلاص الإجابات للسؤال "لماذا نواجه هذه المشكلة أو هذه الظاهرة، وبالتالي نركز على تحليل أسباب المشكلة. وكما حصلنا على إجابة نعيد السؤال "لكن لماذا" إلى أن نشعر أننا استنفذنا معظم الإجابات.
 - إجراء نقاش المجموعة البؤرية (Nominal Group Technique): يستخدم في الحصول على معلومات حول مشكلة أو ظاهرة أو خطة مع مجموعة من الأفراد بتجارب مشابهة أو مختلفة مكونة من 8-12 شخصاً على الأكثر. ويتم إدارة النقاش من ميسر للجلسة يقوم بتدوين إجابات كل مشارك/ة على لائحة قلابة بأسلوب منهجي يتيح للجميع المشاركة حين يأتي دورهم لإبداء رأيهم. ويتم تدوين النقاش بحرية، ولا يقوم المشاركون بإبداء الرأي أو الملاحظات عن إجابات زملائهم. عندما تكتمل الإجابات حول سؤال ما يتم حذف التعليقات أو الإجابات المتكررة، أو دمج بعضها مع بعض.
- إن هذا الأسلوب مفيد جداً في تحليل القضايا التي تعزى أسبابها إلى تجارب واتجاهات الأفراد وعندما يكون لدينا الإحساس أن الأفراد يعرفون ما يجب عمله، ولكنهم يفعلون شيئاً مغايراً، تبعاً لضغوط خارجية. وقد يكون مفيداً في مناقشة أمور حساسة والتي يشعر الناس براحة في نقاشها ضمن مجموعة، خلافاً لنقاشها في مقابلة شخصية مبرمجة.

- تقدير الاحتياجات (Needs Assessment): قد يعني تحديد الاحتياجات الأمور التالية:
- 1- ماذا يريد الناس، مثلاً: ما البرامج الترفيهية في المجتمع المحلي التي يريدها الناس؟ ما هي البرامج التدريبية التي بحاجة إليها المجموعات المختلفة من الموظفين على المستوى الشخصي.
- 2- ما هي اتجاهات الناس: هنا يتم التركيز على كيف يشعر الناس، وليس ما يريدون، مثلاً ما هي المجموعات التي بحاجة إلى خدمات، نشاطات، ... الخ، ما هي أفضل البدائل لسد الاحتياجات؟ ما الممكن تغييره لجعل هذا البرنامج أكثر نجاعة.
- 3- ماذا يحتاج الناس (شيء أساسي لحياتهم)، ويتم تقدير الاحتياجات للأسباب التالية:
 - لوضع خطط طويلة وقصيرة الأمد.
 - للتعريف على وحل المشاكل.
 - لتحديد الأولويات.
 - لدعم ما نقوم به بموضوعية.
 - لزيادة وعي الناس بقضية ما.
 - لاستقطاب الدعم المجتمعي.

ويجب أن يتم تحديد نوعية المعلومات المراد الحصول عليها حسب التالي:

- الاحتياجات (Needs) وتعني الفجوة ما بين ما يقوله الخبراء على أنه ضروري، وما هو لدى الناس حقيقة.
- ما يريده الناس (Wants).
- ما يفضله الناس (Preference)، والذي يختلف عن الاحتياج وما نريد، ولكنها لها علاقة بما يريده البعض، مثلاً: أنا أريد أن اشرب شيئاً وأفضل كوكا كولا.
- ومن المهم أن نميز بين الاحتياجات وما نريده وما نفضله، مثلاً نحن نعرف أن برامج تنظيم الأسرة ضرورية، ولكن من الممكن ألا يقوم المجتمع المحلي بالتردد على هذه البرامج والمراكز؛ لأنهم يشعرون أنهم يحتاجونها ولا يفضلونها.
- الاتجاهات؛ وهي كتلة من المشاعر والمعتقدات والسلوك.
- أفكار الناس؛ أي ما هو فكرهم حول ما هو صحيح أو خطأ. وكما هو معروف فإن أفكار الناس قد تكون معاكسة أو مغايرة لسلوكهم وكيفية شعورهم.

ملحق رقم (2) بعض الإرشادات للتحضير لاجتماعات المجموعات

1- اختيار منشط جيد: يجب أن يتم اختيار منشط لا يسعى إلى السيطرة أو إلى استخدام سلطاته على الآخرين. إن دور المنشط الأساسي يكمن في المساعدة في الحفاظ على تقديم العملية، من خلال تشجيع المشاركين على الحوار، والعمل المشترك، وعلى التحليل، والخروج الجماعي بالاستنتاجات. وعلى المنشط أن يحضر بشكل جيد، وأن يكون واضحاً حول الأهداف، وأن يصمم العملية لتكون خطوة لبلوغ الأهداف المحددة. ومن ميزات المنشط:

- يحضر جيداً للقاء.
- مستمع ومتفهم، ويمتلك مدخلاً يتناسب مع اختلاف الأفراد.
- مبتكر لعمليات التنشيط.
- ذو رؤية واضحة لخطوات العملية.
- قادر على التعامل مع الأزمات.
- موضوعي ومستقل.
- ذو معرفة في مجال عمل المؤسسة.

2- مكان الاجتماعات: عادة ما يستلزم التوجه بالمشاركة أساليب من العمل يمكن إن تطلب مستلزمات محددة، ويمكن إن تتأثر نتيجة الاجتماع أو ورشة العمل بالظروف المحيطة. ومن الضروري التفكير بحرص حول المتطلبات اللازمة لتنفيذ العمل (الورشة، الاجتماع)، والحصول على المكان الأفضل الممكن. أما إذا كانت الخيارات محدودة فإنه من الممكن أن يقوم التوجه الإبداعي ليحول محيطاً ذا ظروف صعبة إلى مكان عمل ملائم. والمتطلبات الرئيسية للمكان تشمل:

- الحيز الكافي وتسهيلات (تجهيزات) ملائمة للقيام بالنشاطات كافة بشكل مريح.
- الضوء الطبيعي والهواء النقي ضروريان لإبقاء المشاركين فاعلين ومزاجهم طيب.
- يجب الحرص على ألا توفر فرصة لبعض المشاركين في الجلوس في صفوف خلفية والانغماس في أحاديث جانبية أو النوم، فإن هذا يعيق عمل مشاركين آخرين. أما الأصوات الخارجية والمقاطعة فيجب أن تكون في الحد الأدنى الممكن، حتى لا يتم كسر التركيز. ويجب التأكد من وجود الأدوات والأجهزة كافة التي سوف تستخدم، وأن تكون جاهزة للعمل، حتى لا يكون هناك تشويش على العمل، بسبب وضع الشاشة أو الجهاز مثلاً. ومن المهم أن يتوفر حيز جداري لإلصاق الكرتات أو لتعليق اللوائح القلابية (Flipcharts) وإذا لم يتوفر الحيز المناسب فمن الممكن إبداع بدائل من خلال استخدام لاصق الصور.

3- إن ترتيب المكان له أهمية، فعملية وضع الطاولات والكراسي يمكن أن يؤدي إلى خلق أجواء مختلفة وبالتالي إمكانيات مختلفة. ويجب التفكير بنوعية الجو (المناخ العملي) الذي يحتاجه العمل، وبالتالي ترتيب المكان حتى يكون مناسباً لذلك. إن ترتيب الطاولات في مجموعات يساعد على العمل في مجموعات بشكل جيد. إلا أنه يمكن أن يحول دون مشاركة الأفراد كافة في قسم الافتتاح. وإذا كان المطلوب نقاش مفتوح فمن الضروري ترتيب مريح يتيح للمشاركين كافة رؤية بعضهم البعض وسماعهم.

- ينصح باختيار مكان خارج نطاق العمل اليومي والانعزال عن مكان العمل المعهود لتجنب التشويشات الناتجة عن ذلك.

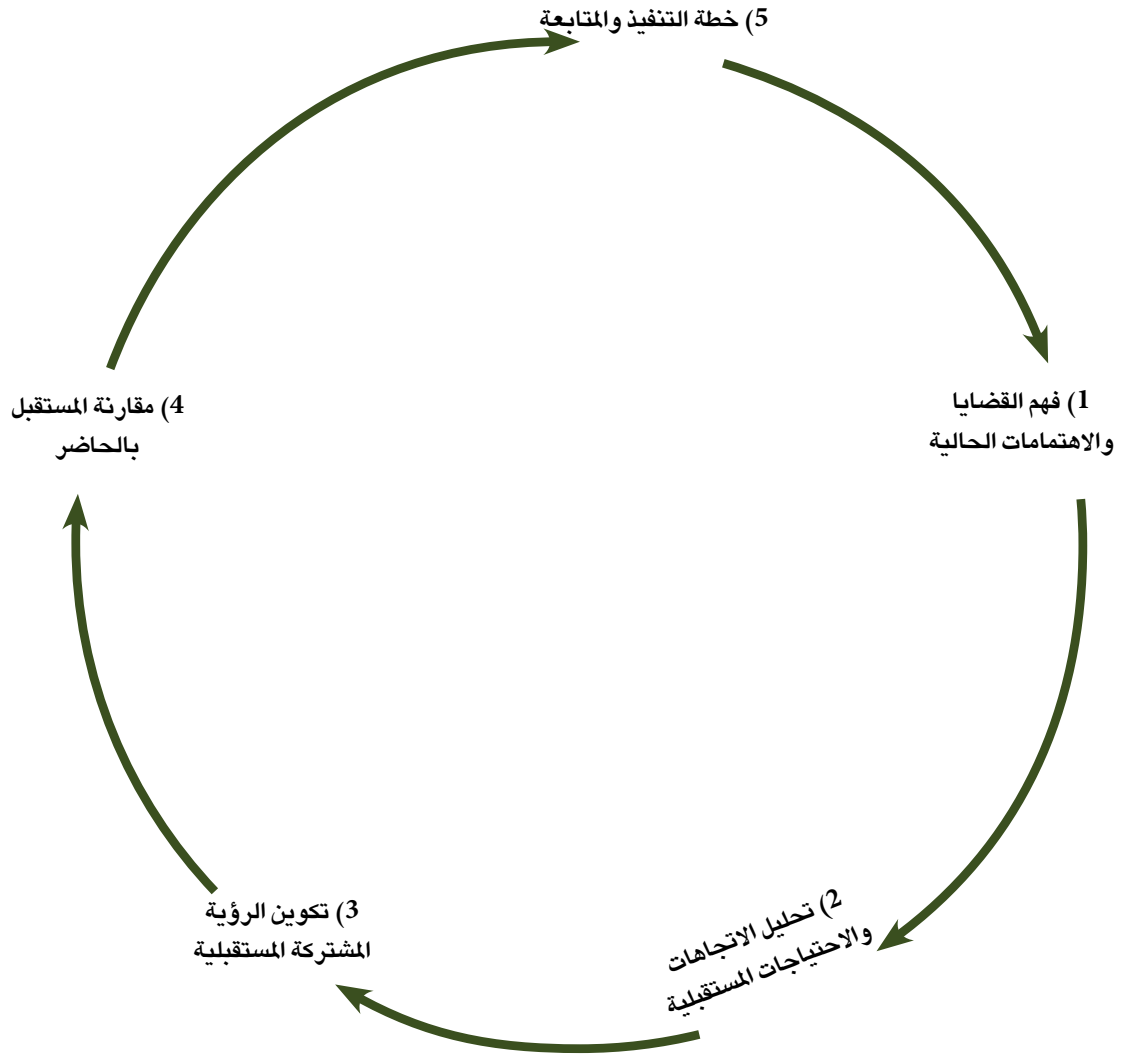
3- المسلكيات: يجب أن يتم الاتفاق على مجموعة المسلكيات التي ستحكم اللقاء منذ بدايته؛ على سبيل المثال عدم التحدث بالهاتف، وإقفال الهواتف النقالة، والامتناع عن التدخين، والاستماع وعدم المقاطعة عندما يتحدث الآخرون، والتعامل بتقدير واحترام لآراء الآخرين، وكيفية اخذ الدور للحديث ومدته... الخ.

4- وضع البرنامج: يجب التفكير جيداً في البرنامج. وعندما يتم إقرار أهداف اللقاء أو ورشة العمل فمن الضروري التفكير في الوقت الذي يحتاج هذا العمل إليه لكي ينجز، وهل بمقدور المشاركين الالتزام بهذا الوقت؟

تذكر/ي:

- إن العملية تأخذ وقتاً أكثر مما نعتقد عادة. مثلاً إن ضبط الوقت الذي تحتاجه لجعل المشاركين يبدؤون العمل بعد الاستراحات مباشرة، أو تنظيم المشاركين في مجموعات عمل صغيرة، أو فتح نقاشات تمكن المشاركين من الحديث بحرية، أو جعل المشاركين يقدمون مداخلات... الخ من القضايا التي يصعب توقيتها.
- المهم عدم محاولة القيام بالكثير دفعة واحدة.
- يجب السماح بوقت كافٍ للاستراحات.
- التفكير في تنوع النشاطات والأدوات المستخدمة. وبمقدور هذا أن يساعد المشاركين في الحصول على طاقة جديدة، ويشجع على الإبداع.
- من الضروري عقد جلسة "كسر الجليد" في البداية وخاصة إذا كان المشاركون غير متعودين على العمل مع بعضهم البعض، وجلسة كسر الجليد هذه تمكنهم من الشعور بالارتياح وبالهدوء.
- يجب تحضير تمارين تنشيطية للمساعدة في إيقاظ المشاركين بعد جلسة الغداء مثلاً، أو من أجل إعطاء المشاركين حماساً جديداً عندما يخبو الاهتمام.

ملحق رقم (3) دورة التخطيط الاستراتيجي



دورة التخطيط الاستراتيجي

ملحق رقم (4) تصور لعملية التخطيط الاستراتيجي



ملحق رقم (5) التحضير لورشة عمل التخطيط

فيما يلي بعض المقترحات؛ من اجل ورشة العمل الخاصة بالمشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي. ومن الممكن ألا تحتاج إلى القيام بالأمر المقترحة كافة، وعليه العمل على اختيار النشاطات المناسبة وتطويرها لتتلاءم مع متطلبات مؤسستكم.

التحضير:

- 1- قرر من سيشارك - حضر قائمة المشاركين.
- 2- متى وأين ستعقد الورشة.
- 3- حدد من سيسير العملية (من داخل أو من خارج المؤسسة، ولماذا؟).
- 4- هل يوجد ميزانية للورشة؟ من أين؟
- 5- قرر أيًا من الأقسام تحتاج للمشاركة.
- 6- خطط الجلسات، واخرج برنامج الورشة.
- 7- الجلسات المقترحة للتحضير لورشة عمل التخطيط:
الجلسة الأولى: ما هو التخطيط الاستراتيجي / مقدمة مختصرة للتخطيط الاستراتيجي ومنافعه، واستعراض الخطوات المختلفة في التخطيط الاستراتيجي.
الجلسة الثانية: التوقعات / جلسة عصف ذهني.
الجلسة الثالثة: من يجب أن يشارك؟ تطوير خارطة المشاركة.
الجلسة الرابعة: مراجعة المهارات / تبيان المهارات المتوفرة، والمهارات التي بحاجة إلى توفير.
الجلسة الخامسة: الجاهزية للعمل، والوصول إلى الالتزام / وتحضير برنامج العمل، وتحديد المسؤوليات، والمشاركة والوقت المطلوب.
8- حضر المواد المطلوبة.

ملحق رقم (6) أمثلة لكتابة الرؤية والرسالة والإستراتيجية

الإستراتيجية	الرسالة	الرؤية	مجال المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - بناء المؤسسات والشبكات للتأثير على صنع السياسات. - تدريب النشطاء في مجال تحليل السياسات والناصرية. - تنفيذ الحملات الوطنية للتأثير على صنع السياسات ذات العلاقة بالفئات المهمة. 	<p>زيادة سماع صوت الفقراء، وخاصة النساء والأطفال في الخروج بالسياسات وتنفيذها.</p>	<p>القرارات والتشريعات الحكومية تتلاقى مع اجتماعات واحتياجات الناس، وبالأخص المهمشين؛ كالنساء والأطفال.</p>	الناصرية
<ul style="list-style-type: none"> - توفير إمكانية الوصول للقروض الصغيرة. - توفير المساعدات الفنية لدعم الأعمال. - الترويج لسياسات وطنية تدعم الأعمال الصغيرة والناشئة. 	<p>ضمان وصول وحصول الفقراء على رأس المال المطلوب، والمساعدة التقنية اللازمة للبدء في أعمال حيوية ذات مردود.</p>	<p>إزالة العوائق التي يواجهها الفقراء في المشاركة في الاقتصاد، والتأكيد على حصولهم على الموارد المناسبة لمبادراتهم ومهاراتهم وجهدهم.</p>	توفير فرص العمل والدخل.
<ul style="list-style-type: none"> - توفير التدريب اللازم. - الترويج لتغيير السياسات التشغيلية ذات العلاقة بالنساء. 	<p>ضمان وصول نسبة من النساء إلى مراكز صنع القرار، وعلى المستويات كافة، وفي المؤسسات الحكومية والأهلية¹⁴</p>	<p>تمكين النساء في المجالات الاجتماعية والاقتصادية، وتحسين ظروفهن المعيشية.</p>	التمكين.
<ul style="list-style-type: none"> - توفير الأداة الإجرائية في مجال تنمية الموارد البشرية والإدارة المالية. - توفير التدريبات اللازمة لاستخدام الأداة الإجرائية المعتمدة. 	<p>زيادة أعداد المؤسسات الأهلية التي تتبع النظم الإدارية ذات المقياس العالمية في مجال الموارد البشرية والمالية.</p>	<p>توفير مؤسسات أهلية تتبع أفضل النظم الإدارية وبمقاييس عالمية.</p>	البناء المؤسسي.

(14) يمكن إضافة القيم التي تحكم إطار العمل. ففي مثال رسالة المؤسسة التي تعنى بالتمكين النسوي يمكن إضافة: حيث أننا نؤمن أن للنساء دوراً هاماً في صناعة القرار وتطوير المجتمع.

ملحق رقم (7) مثال حول تحليل (SWOT)

نقاط الضعف (Weaknesses)	نقاط القوة (Strengths)
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة. - تدني رواتب الموظفين مقارنة بمؤسسات مماثلة. - تغيير مدير المؤسسة ٣ مرات خلال العامين الماضيين. - ضعف كادر دائرة العلاقات العامة. - شح الموارد المالية. - ضعف نظام المراقبة والتقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> - توفر الكادر المؤهل وإمكانية الانتشار إلى مناطق جغرافية أوسع. - اهتمام مجلس الأمناء وتفاعله. - مجموعة كبيرة من المتطوعين الفاعلين. - جودة الخدمة بناءً على تقييم المنتفعين. - نظام معلومات متميز. - السمعة المتميزة.
المهددات (Threats)	الفرص (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> - ممارسات الاحتلال من اغلاقات للطرق وصعوبة الحركة. - تفاقم الانقسام السياسي الداخلي في الضفة وغزة، وعدم القدرة لتطبيق نشاطات المؤسسة في القطاع. - اشتراطات الممولين. - انسحاب الممولين. - تدني أهمية قطاع عمل المؤسسة في الخطة التنموية الفلسطينية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تفاقم الوضع الاجتماعي الاقتصادي والذي يزيد من الحاجة إلى تلبية الاحتياجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. - اهتمام ممولين جدد. - ازدياد الطلب على خدمات المؤسسة من مناطق جديدة. - توفر خبير خارجي لفترة زمنية محددة.

ملحق رقم (8) أمثلة حول أسئلة استراتيجيات هي عده مجالات

المجال	مؤسسات مهمة في المناصرة	مؤسسات مهمة في توفير فرص العمل	مؤسسات مهمة في التمكين	مؤسسات مهمة في البناء المؤسسي
مشاكل ذات علاقة بالتطوير: العلاقة مع المستفيدين واحتياجات حل المشاكل التطويرية.	كيف لنا أن نحرك ونبقي الدعم الجماهيري لقرات طويلة دون الوصول إلى نجاحات كبيرة تؤثر على السياسات الوطنية؟	كيف لنا أن نضمن تسديد القروض في ظل الأوضاع الاقتصادية التي تزداد صعوبة؟	كيف لنا أن نستقطب اهتمام النساء في نشاطات المؤسسة في ظل التراجع الواضح في وضع المرأة في المجتمع؟	كيف نقوم باستقطاب الدعم اللازم لعملية التغيير المؤسسي والتقليل من مقاومة التغيير؟
مشاكل ذات علاقة بالموارد: العلاقة مع الممولين والحاجة إلى إيجاد الدعم التمريضي المادي والبشري.	كيف نحصل على الدعم السياسي اللازم الذي سيمكننا من التأثير على المستوى السياسي؟	كيف توفر المصادر المطلوبة لتوسيع مدى تأثيرنا في ظل غياب القدرة على جني الاستثمار من القروض؟	كيف سنوفر الدعم المادي لنشاطات التمكين النسوي في ظل الاحتياجات ذات الأولوية والمتزايدة في ظل تدهور الأوضاع الاقتصادية؟	كيف سنقوم بتحديد أفضل المستشارين وتوفيرهم للعمل على الأداة الإجرائية وتدريب الكوادر البشرية؟
مشاكل مع المستوى السياسي و/أو السياسي.	كيف نمنع أو نقلل من تدخل السياسيين المحليين في إخماد الأصوات المناهية بجمع استقلال السلطة؟	كيف تستقطب الدعم اللازم من البنوك لمشروعنا؟	كيف نقوم بالنشاطات المطلوبة مع النساء وبذات الوقت التعامل مع المقاومة من قبل المجتمع الذكوري؟	كيف تستقطب دعم الإدارة العليا في التأكيد على ضرورة الالتزام بالإجراءات الجديدة؟
مشاكل مع ذوي الشأن (داخل المؤسسة وخارجها) وغيرها.				

ملحق رقم (9) قائمة محتويات وثيقة الإستراتيجية

يجب أن تحتوي الوثيقة على ما يلي:

- ملخص.
- مقدمة.
- منهجية التخطيط.
- الرؤية والرسالة والقيم.
- لمحة تاريخية عن المؤسسة وواجهتها.
- ملخص عن تحليل الظروف وتحليل القدرات (SWOT).
- الأهداف الاستراتيجية.
- الأهداف العامة والقضايا الاستراتيجية واستراتيجيات التنفيذ، مع الفعل (التشغيل) قصير وبعيد المدى، احتياجات بناء القدرات، والشركاء والفئات المستهدفة.
- ملاحق: ملخصات عن التحليلات المختلفة، وفريق التخطيط، والورشات وتواريخها... الخ

ملحق رقم (10) نموذج لوضع الخطة التنفيذية

مؤشرات النجاح	مؤشرات النجاح	كيف نتحقق من النجاح	المخرجات	تاريخ إتمام العمل	الجهة المسؤولة	المصادر المطلوبة مادية وبشرية	النشاطات	استراتيجيات التنفيذ العامة	الأهداف الاستراتيجية العامة
							1.1	1	1
							1.2		
							1.3		
							2.1	2	
							2.2		
							1.1	1	
							1.2		
							1.3		
							2.1	2	
							2.2		
							2.3		
							2.4		
							3.1	3	
							3.2		
									3

ملاحظة: يمكن إضافة بنود في أعمدة أخرى حسب التفصيل الذي ترغبه المؤسسة.

