التطوير من أجل التغيير

أيار 2014 – شباط 2016

أساسيات في التخطيط الاستراتيجي

المرحلة الثالثة – خطّط

تشرين الثاني 2014

برنامج USAID لدعم مبادرات المجتمع المدني (USAID CIS)
صندوق بريد 1252 عمّان، 11821 الأردن
هاتف: 5933116-6-962+ – فاكس: 5934554-6-962+
البريد الإلكتروني: jordanusaidcis@fhi360.org

تمّ إنتاج هذه المادة التدريبية بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID).
إنّ محتوى هذه المادة التدريبية هو مسؤولية منظمة صحة الأسرة الدولية FHI360 ولا يعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) أو آراء الحكومة الأمريكية.

تصميم الدورة التدريبية والمهام التعليمية

من	- **المتدربين/ات: يشارك في هذه الجلسة التدريبية** ممثلو وممثلات المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات حديثة التأسيس في المحافظات من الذين شاركوا وتأهلوا للمرحلة الثالثة من مشروع التطوير من اجل التغيير لتمكينهم من إعداد الخطط الاستراتيجية لمنظماتهم. وهم مجموعة من أعضاء الهيئات الإدارية في منظمات المجتمع المدني والكوادر الوظيفية العاملة بها، حيث يرغب المشاركون/ المشاركات بتطوير معارفهم ومهاراتهم لاعداد خطط استراتيجية لمنظماتهم عبر استخدام الحقيبة المعلوماتية للمنظمات غير الربحية. - **المُدربين/ات:** المدربون والمدربات المشاركون بتنفيذ التدريب على التخطيط الاستراتيجي والذين يعملون ويمثلون مؤسستي نهر الأردن، و نور الحسين، ولديهم خبرات طويلة في مجال التدريب وبناء قدرات منظمات المجتمع المدني وتنمية المجتمعات المحلية، بالإضافة إلى كونهم مُدربين معتمدين ومؤهلين على استخدام منهجية الحوار التعليمي GLP.
لماذا	- تأتي مشاركة ممثلي وممثلات منظمات المجتمع المدني بعد إبداء الرغبة في الانضمام لمشروع "**التطوير من أجل التغيير**" والذي يموّله ويشرف على تنفيذه برنامج الـ USAID لدعم مبادرات المجتمع المدني، وقد قامت كل منظمة بالمشاركة باليوم التعريفي والتدرب لمدة يومين على استخدام محتوى الحقيبة المعلوماتية للمنظمات غير الربحية والذي عُقد في عدد من محافظات المملكة، وأبدت هذه المنظمات الرغبة في الاستمرار والمشاركة في المرحلتين الثانية والثالثة من المشروع وتأهلت للمرحلة الثانية والتي من خلالها قامت باجراء تقييم ذاتي للتطور المؤسسي للمنظمة، ومن ثم انتقلت إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي والتي تتضمن التدرب لمدة يوم واحد لتطوير معارفهم ومهاراتهم حول التخطيط الاستراتيجي ومن ثم العمل مع فريق المدربين من خلال زيارات التوجيه والارشاد في مواقع عمل المنظمات لاعداد الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل منظمة.
متى	- عدد أيام التدريب: يوم عمل واحد - يتخلل الجلسات التدريبية استراحتين مدة كل منها 30 دقيقة
أين	تمّ اختيار القاعات التدريبية في كل محافظة لتتناسب مع منهجية العمل المستخدمة في الورشة، والتي يجب أن يتوفر فيها طاولات دائرية أو مستطيلة تتسع على الأقل لخمسة أشخاص عدد 5 طاولات، وكراسي لطاولات التدريب، واللوح القلاّب، وأجهزة حاسوب محمول، وجهاز عرض ضوئي (Data show)، وآلة طباعة.

ماذا	لماذا في نهاية التدريب سيكون المشاركين/ المشاركات قد قاموا بِـ:	كيف
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي - أهمية التخطيط الاستراتيجي - خطوات التخطيط الاستراتيجي ومحتوى الخطة الاستراتيجية - خلفية المنظمة وبرامجها الرئيسية - الرؤية والرسالة - تحليل العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة SWOT - الاهداف الاستراتيجية - الخطة التنفيذية	- تعريف التخطيط الاستراتيجي - شرح اهمية التخطيط الاستراتيجي - تحديد خطوات التخطيط ومكونات الخطة الاستراتيجية - تقييم طرق صياغة الرؤية والرسالة - صياغة الأهداف الاستراتيجية - تمييز المحتويات الرئيسية للخطة التنفيذية	المهمة (1): لنتعرف على بعضنا البعض، من أنا الآن، وفي المستقبل! المهمة رقم (2): مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته المهمة (3): خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي المهمة (4): السيرة الذاتية لمنظمتي المهمة (5): رؤية ورسالة المنظمة المهمة (6): البدء والانطلاق – تحليل البيئة الداخلية والخارجية المهمة (7): إلى أين؟ – الاتفاق على الأولويات المهمة (8): كيف نصل؟ الخطة التنفيذية المهمة (9): المهمة الختامية

ملاحظة: للمزيد من المعلومات حول التخطيط الاستراتيجي، يمكن الرجوع إلى "الحقيبة المعلوماتية للمنظمات غير الربحية 2013" – "دليل المنظمات غير الربحية الناشئة – الفصل الثالث: "أساسيات التخطيط الاستراتيجي"، حيث تم الاعتماد بشكل كبير في إعداد هذه المادة التدريبية على المعلومات المتوفرة في الفصل الثالث.

المهمة رقم (1): لنتعرف على بعضنا البعض، من أنا الآن، وفي المستقبل! (30 دقيقة)

أهلاً وسهلاً! لنجلس على شكل دائرة، أدعو كل من المشاركين والمشاركات إلى كتابة اسمه/اسمها واسم المنظمة التي يمثلها/تمثلها على بطاقة، والتفكير بالسؤال التالي: "أين أرى نفسي بعد 5 سنوات؟" (أي ما هي الأهداف التي سأحققها خلال الخمس سنوات القادمة). أدعو كل مشاركين اثنين/ مشاركتين اثنتين للتعرف على بعضهما البعض وبأهدافهما الشخصية، ومناقشة كيفية تحقيق هدف كل منهما.

يقوم كل اثنين/ اثنتين بتعليق أوراقهما على اللوحة أمامنا والتعريف ببعضهما وبأهدافهم.

المهمة رقم (2): مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته (30 دقيقة)

2أ – بالعمل مع مجموعتك قم/ قومي بالإجابة على الأسئلة التالية المكتوبة على الاوراق الثلاث المعلقة على جدران القاعة:

ماذا نعني بالتخطيط الاستراتيجي؟

لماذا تقوم المنظمات بوضع خطة استراتيجية؟

من يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات؟

سيقوم المدرب/ ة بالاستماع لبعض الإجابات وتلخيص الافكار الرئيسية لكل سؤال (على الورق القلاب).

2ب – لنستمع معاً لهذا الملخص عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته . أدعوكم لوضع دائرة حول ما يعجبكم في هذا المفهوم:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية نقوم من خلالها بتحديد:

(1) **ما** تريد المنظمة أن تحققه؟

(2) **كيف** ستوجه المنظمة مواردها من أجل تحقيق هذه الأهداف في السنوات والأشهر القادمة ؟

هذا التخطيط يتضمن قرارات أساسية حول ما يلي:

- الرؤية، الرسالة، والأهداف التي تريد المنظمة الوصول لها
- الفئة التي تخدمها المنظمة
- دور المنظمة في المجتمع
- أنواع البرامج، الخدمات، أو المنتجات التي توفرها
- الموارد اللازمة من أجل تحقيق النجاح – المالية والبشرية والمادية
- الوسيلة الأفضل لدمج هذه الموارد، والبرامج، والعلاقات من أجل تحقيق رسالة المنظمة

التخطيط الاستراتيجي يفيد المنظمة فيما يلي:

- ✓ يعزز الهدف من وجود المنظمة ويحدد آلية المضي قدماً في عملها وتحقيق هدفها.
- ✓ يساعد المنظمة في فهم نقاط القوة والضعف لديها، والفرص والتهديدات التي تواجهها، وتحديد استراتيجيات واضحة بناءً عليها.
- ✓ يبين للشركاء والممولين كيف تصب البرامج والمشاريع المختلفة في استراتيجية المنظمة وفي أهدافها

ومن أساسيات التخطيط الاستراتيجي إيجاد الترابط والتناغم بين ما تقوم المنظمة بتنفيذه من أنشطة، الأهداف التي تطمح للوصول لها خلال السنوات القادمة، ورؤية ورسالة المنظمة.

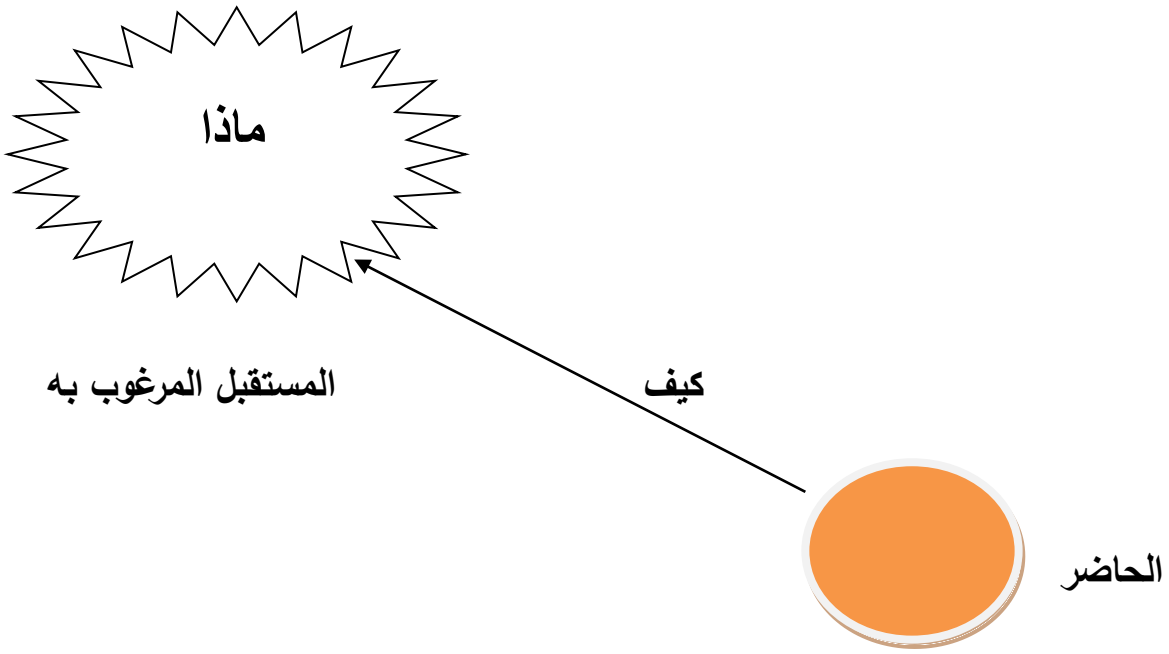
الرئيسية ولخدمة فئاتها المختلفة.

- ✓ يضمن المشاركة من قبل جميع الأطراف المعنية في تحديد اتجاهات المنظمة.
- ✓ مراجعة وتقييم أثر عمل المنظمة.

متى نحتاج للتخطيط الاستراتيجي؟

هل بالفعل تحتاج منظمتي لتخطيط استراتيجي؟ ما هو الوقت المناسب لعمل الخطة الاستراتيجية؟ ومتى يجب تكرار العملية؟ العديد من الأسئلة قد تطرحها المنظمة فيما يتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي. فيما يلي بعض الاجابات على الأسئلة السابقة:

- ✓ تحتاج للتخطيط الاستراتيجي عندما تكون برامجك وأهدافك المستقبلية غير محددة وواضحة لترسم لك خارطة الطريق لعمل المنظمة.
- ✓ هناك أوقات عدة خلال حياة المنظمة التي تحتاج فيها للتخطيط الاستراتيجي .فعلى سبيل المثال، عندما تكون المنظمة في مراحل تأسيسها الأولية فهي تحتاج لتخطيط استراتيجي، أو بعد تقييم للمنظمة نتج عنه توصية بعمل تعديلات جذرية، يلزم التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ يوصى بمراجعة وتجديد الخطة الاستراتيجية مرة كل ثلاث سنوات.



2ج- بشكل فردي، يرجى الإجابة على الاسئلة التالية، وكتابة الاجابة على البطاقة الملونة الموجودة أمامكم على الطاولة وإلصاقها في المكان المخصص لمنظمتكم على جدار قاعة التدريب.

1. من هي الفئة/الفئات المستهدفة من خدمات منظمتك (حدد/حددي الجنس العمر المنطقة الجغرافية)
2. اذكر/ ي ثلاثة اهداف رئيسة لمنظمتك؟
3. أين تريد أن تكون المنظمة خلال سنة من اليوم؟
4. اذكر/ ي ثلاث نقاط قوة تميز منظمتك؟
5. اذكر/ ي ثلاث اولويات لعمل منظمتك والتي تسعى لتحقيقها خلال 3 سنوات؟

جمعية (1)	جمعية (2)	جمعية (3)
السؤال الاول	السؤال الاول	السؤال الاول
السؤال الثاني	السؤال الثاني	السؤال الثاني
السؤال الثالث	السؤال الثالث	السؤال الثالث
السؤال الرابع	السؤال الرابع	السؤال الرابع
السؤال الخامس	السؤال الخامس	السؤال الخامس

سنتعرض معاً بعض الإجابات. هل كانت لديكم إجابات سريعة لتلك الأسئلة؟ التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في الإجابة على تلك الأسئلة!

2 د– مع مجموعتك من ذات المنظمة، قم / قومي بعمل تقييم ذاتي سريع للمنظمة لمعرفة إن كانت منظمتكم بحاجة لتخطيط استراتيجي من خلال الاجابة على الاسئلة الواردة في الجدول أدناه:

السؤال	(1) نعم بالتأكيد	(2) ممكن/غير متأكد	(3) لا بالتأكيد
1. هل يوجد رؤية واضحة للمنظمة واتفاق بالإجماع على هذه الرؤية؟			
2. هل يتم نقاش الأمور المتعلقة بقيم المنظمة بين فترة وأخرى؟ وهل هناك اتفاق على القيم التي ترتكز عليها المنظمة؟			
3. هل لدى المنظمة رسالة تعكس بوضوح ما تقوم به المنظمة، الفئات المستفيدة، وسبب أهمية عملها؟			
4. هل تقوم المنظمة بتقييم نقاط القوة والضعف لديها، والفرص والتهديدات من حولها بشكل مستمر؟			
5. هل لدى المنظمة أهداف واضحة لما تريد تحقيقه خلال الفترة القادمة (محددة، قابلة للقياس، يمكن تحقيقها، مرتبطة/مهمة ، وضمن إطار زمني)			
6. هل يمكن للمنظمة أن تضع أولويات عملها بسهولة، ما يجب عمله الآن، ما يجب عمله خلال الفترة القادمة، وما تود المنظمة عمله لو أتيح لها وقت إضافي؟			
7. هل هناك مؤشرات عمل واضحة تقوم المنظمة باستخدامها من أجل تقييم أثر عملها؟			
8. هل التقسيم الداخلي للمنظمة (أي الهيكل التنظيمي) يعكس الكفاءة والفعالية في تنفيذ البرامج؟			
9. هل تعمل مختلف البرامج في المنظمة بشكل متكامل من أجل الوصول لأهدافها؟			
10. هل تعمل المنظمة ضمن سياق داخلي وخارجي شبه مستقر (لم يكن هناك تغييرات جذرية خلال السنة السابقة)؟			
مجموع العلامات			

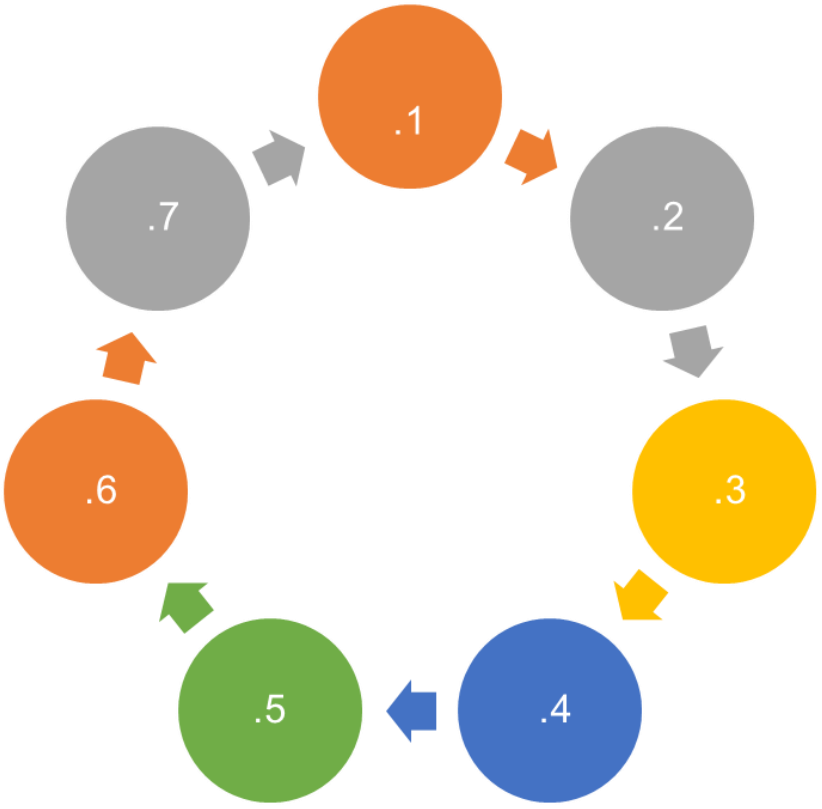
تفسير الإجابات:

- 20 أو أكثر: تكون المنظمة بحاجة بالتأكيد لتقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي
- بين 15 و19: من الممكن أن تستفيد المنظمة من التخطيط الاستراتيجي
- أقل من15 : لا يوجد حاجة ملحة للمنظمة لتقوم بالتخطيط الاستراتيجي، ولكن يجب أن تقوم به بعد ثلاث سنوات من انتهاء الخطة الأولى.

ملاحظة: يهدف هذا التمرين إلى التعلم بشكل رئيسي من خلال التقييم الذاتي، ولا يجب استخدامه لتحديد الحاجة للخطة الاستراتيجية بشكل قطعي. قرار عمل الخطة استراتيجية يعود إلى المنظمة وظروفها واحتياجاتها.

المهمة رقم (3): خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي (30 دقيقة)

3.1 سنعمل في أربع مجموعات. سيقوم المدرب/ ة بتوزيع بطاقات على كل مجموعة تمثل الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاسترتيجي. على كل مجموعة ترتيب البطاقات بالشكل المناسب من أجل وصف تسلسل خطوات التخطيط الاستراتيجي. ستقوم كل مجموعة بعرض خطواتها ومناقشتها مع المجموعات الأخرى.



3.2 كيف تترجم نتائج هذه الخطوات في الخطة الاستراتيجية المكتوبة؟

لنراجع معاً الأقسام الرئيسية للخطة الاستراتيجية:

1- الملخص التنفيذي	6- الاهداف الاستراتيجية
2- رسالة ورؤية وقيم المنظمة	7- الانشطة الرئيسة والخطط التنفيذية
3- المنظمة وتاريخها	8- الخطط المالية
4- وصف المنظمة وبرامجها	9- الموارد البشرية اللازمة
5- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة	10- مؤشرات قياس الانجازات

المهمة رقم (4): السيرة الذاتية لمنظمتي (30 دقيقة)

4أ- بمجموعة واحدة مكونة من المشاركين/ المشاركات من كل منظمة، يرجى إعداد رسم بياني يمثل إنجازات المنظمة الرئيسية على مدى السنوات منذ التأسيس وحتى اليوم. يمكن للمنظمة إدراج عدد أعضاء الهيئة العامة والهيئة الإدارية، الموظفين، المباني، عدد المشاريع، البرامج، الفئات المستفيدة من المنظمة،... الخ. وما هي مسؤولياتي اتجاههم؟

(عرض لنتائج عمل منظمة واحدة ونقاش جماعي)

4ب- تقوم كل منظمة بكتابة وصف للمنظمة، تاريخها، وبرامجها باستخدام ورقة العمل رقم "1".

4ج- لنستعرض معاً "**مجالات العمل**" الأربعة عشر وفق "**كتيب تصنيف الجمعيات**".

1. **التعليم**	2. **الصحة**
3. **الثقافة والتراث والفنون والرياضة**	4. **الزراعة**
5. **البيئة**	6. **التمكين الاقتصادي**
7. **الديمقراطية والحوكمة**	8. **روابط اجتماعية ومهنية**
9. **الحقوق والحريات**	10. **مساعدات إنسانية**
11. **سياحة ومواقع أثرية**	12. **الديانات**
13. **دعم قطاع منظمات المجتمع المدني**	14. **الاتحادات**

ما هي أقرب **ثلاثة** مجالات تعمل بها منظمتك؟

المهمة 5: رؤية ورسالة المنظمة (30 دقيقة)

5أ- من يكسب! أدعو كل من المشاركين/ المشاركات للعمل على **ورقة العمل رقم 2.**

5ب- لنقرأ معاً المعلومات والأمثلة عن الرسالة والرؤية. ضع/ ضعي دائرة حول ما تجده/ تجدينه مناسباً ويثير اهتمامك بالموضوع

"الرؤية تمثل واقعاً بعيد المدى لا نلمسه حاليا قد نصله أو لا نصله ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه."

"الرسالة أكثر واقعية وتساعدنا في التعرف على الطرق والوسائل التي ستقودنا إلى تحقيق الرؤية."

أمثلة على الرؤية

"نساء قادرات على المشاركة الفاعلة في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية."

الرؤية وصياغتها

- ما تود أن تراه بالمستقبل ويشاركنا الجميع بالتطلع إليه.
- يمكن أن يكون أكبر من منظمتنا.
- ما تطمح لتحقيقه من خلال عمل المنظمة وليس بالتحديد ما تستطيع ان تحققه.

مثال على صياغة الرسالة

"نساء لنساء" نحن منظمة أردنية غير ربحية نعمل على دعم مشاركة المرأة في مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من خلال: البرامج التوعوية والبرامج التدريبية وتوفير تمويل لتاسيس مشاريع خاصة بها، من أجل تأهيلها وتزويدها بالمهارات اللازمة لزيادة مشاركتها في تنمية مجتمعها ايماناً منا بأن المرأة شريك اساسي في عملية التنمية.

"

الرسالة وصياغتها

(1) من نحن (الهوية) نساء لنساء منظمة اردنية غير ربحية ...

(2) ماذا نفعل ولمن؟ (طبيعة العمل)	ما هي القضايا الإجتماعية، السياسية، الاقتصادية الإنسانية ... الخ التي نود العمل أو التطرق إليها. مثلاً نعمل على دعم مشاركة المرأة في مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من خلال: البرامج التوعوية والبرامج التدريبية وتوفير تمويل لتاسيس مشاريع خاصة بها، من أجل تأهيلها وتزويدها بالمهارات اللازمة لزيادة مشاركتها في تنمية مجتمعها ملاحظة (لا نذكر هنا برامج تفصيلية ونترك الموضوع بعمومياته حيث أنه من السهل تغيير البرامج وأصعب تغيير الأهداف.
(3) لماذا نفعل هذا؟ (السبب والقيم)	تطرق إلى الفلسفة والقيم والثقافة التي تحكم أهداف ونهج المؤسسة. مثلاً: ايماناً منا بأن المرأة شريك اساسي في عملية التنمية.
	إذاً اهمية الهوية – طبيعة العمل – السبب – القيم

5ج – بالعمل مع زميل/زميلة اقرأ/ إقرأي الرسالة التالية. شارك/ شاركي رأيك واعطي اقتراحات لتحسينها.

"تسعى جمعية القمر الخيرية إلى تقديم البرامج والمشاريع والأنشطة الخيرية التي تسهم في خدمة المجتمع المحلي انطلاقا من قيمنا السامية وصولا إلى تطوير هذا المجتمع والرقي به."

المهمة6: البدء والانطلاق – تحليل البيئة الداخلية والخارجية (45 دقيقة)

6أ- سيتوزع المشاركون/ المشاركات في ثلاث مجموعات. ستقوم كل مجموعة من المجموعات بالتجول في القاعة والوقوف عند إحدى اللوحات **الثلاث** المعلقة على جدران القاعة لقراءة ومناقشة المعلومات المكتوبة على اللوحة حول استخدام الـ SWOT في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. تنتقل المجموعة إلى اللوحة اللاحقة عند سماع الإشارة من المدرب/ ة.

عند الانتهاء من التجوال وقراءة اللوحات الثلاث، سنقوم كمجموعة واحدة بمشاركة أفكارنا حول ما قرأنا. وأخيراً سنتوقف جميعاً عند اللوحة الرابعة لمناقشتها معاً.

اللوحة الأولى

(سأل أحدهم الآخر كيف لي أن أصل إليك فرد عليه:أخبرني أين موقعك الآن لأصف لك أقرب طريق. إن معرفة وضعك الحالي قبل وأثناء التخطيط والتنفيذ هو أمر أساسي من أساسيات التخطيط.)

إن معرفة المنظمة أين تقف الآن هو بمثابة القاعدة التي ستنطلق منها باقي عناصر التخطيط.

اللوحة الثانية

إن معرفة الوضع الحالي للمنظمة يمكنها من تحديد نقاط القوة لدى المنظمة وجوانب الضعف لتجنبها والفرص المتاحة لديها وكذلك العوائق والمخاطر.

تعتبر عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عملية مهمة جدا، وكما تعتبر هذه العملية كواحدة من أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة.

تسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة **بنقاط القوة والضعف**، في حين تسمى العوامل الخارجية **بالفرص والتهديدات**.

وعند القيام بمثل هذا التحليل مستهدفا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يطلق عليه اسم (SWOT analysis) باللغة الانكليزية والتي تعني تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ويقدم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات معلومات هامة جدا للمنظمة تساعدها على خلق نوع من التوافق فيما بين المصادر والقدرات المتوفرة لديها والفرص المتاحة والمتواجدة ضمن البيئة المحيطة الذي تعمل فيه هذه المنظمات.

اللوحة الثالثة

نقاط الضعف W Weaknesses	نقاط القوة S Strengths
التهديدات T Threats	الفرص O Opportunities

1. **نقاط القوة:** نقاط قوة أي منظمة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوفرة والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية.

2. **نقاط الضعف:** الغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها المنظمة، فمثلاً عدم وجود موظفين أكفاء، أو أنظمة داخلية قوية، أو غيرها تعتبر نقاط ضعف.

3. **الفرص:** قد ينتج أحيانا عن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة بعض الفرص لتحقيق النجاح والنمو للمنظمة، فمثلاً وجود برامج وطنية تعنى بأهداف المنظمة، أو وجود حاجة في المجتمع لبرامجها.

4. **التهديدات:** أي تغييرات تنشأ في البيئة الخارجية قد ينتج عنها تهديدات تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر، وبعض الأمثلة على هذه التهديدات هي دخول منظمة كبيرة تعمل في ذات المجال وبقوة كبيرة.

اللوحة الرابعة

العوامل الداخلية / العوامل الخارجية	نقاط القوة (S) قوة في التمويل/ الأفراد/ التسويق...	نقاط الضعف (W) ضعف في التمويل/ الأفراد/ التسويق...
الفرص (O) نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية... وغيرها	استراتيجية (SO) Maxi- Maxi الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة في الاستفادة من الفرص السانحة في السوق.	استراتيجية (WO) Mini- Maxi الاعتماد على الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق
التهديدات (T) نقاط تمثل مخاطر ومعوقات امام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجيا... وغيرها	استراتيجية (ST) Maxi-Mini الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتتكيف معها وتحاول تحجيمها وتخفيف آثارها.	استراتيجية (WT) Mini-Mini الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.

أ.

6ب - تمييز العوامل الإيجابية والسلبية الخارجية والداخلية

لنعمل بشكل فردي على التمرين التالي. هل يمكنك تحديد موقع كل من الجمل التالية ضمن مصفوفة الـ SWOT للمنظمة التالية. يمكنك إضافة أمثلة أخرى عليها. من يكمل خط أفقي أو عمودي يمكنه التوقف.

مثال – مؤسسة تعمل على خدمة الأطفال في المجالات الصحية

قدرة المنظمة على إنشاء عيادات

الوضع المالي ممتاز

عدم التزام أعضاء المنظمة

مقر المنظمة قديم ومستهلك

قانون جديد للمنظمات

ظهور منظمات أخرى منافسة

وجود مباني فارغة في المنطقة

وجود عائلات كثيرة لديها أطفال

عدد الأعضاء الفاعلين كبير

تاريخ التأسيس قديم نسبيا

عدم وجود مشاريع مدرة للدخل / للإيرادات للمنظمة

اهتمام من النساء للمشاركة في برامج المنظمة

تشاركية في اتخاذ القرارات داخل المنظمة

عدم وجود أهداف استراتيجية للمنظمة

نقاط القوة		نقاط الضعف	
الفرص		التهديدات	

المهمة 7: إلى أين؟ - الاتفاق على الأولويات (45 دقيقة)

7أ- مصطلحات أساسية

لكي نميز المصطلحات المختلفة المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، لنقرأ معاً التعريفات التالية:

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

عملية منهجية تقوم المنظمة من خلالها بالاتفاق على أولويات العمل الأساسية، وضمان الالتزام من الأطراف المعنية، لتحقيق رسالتها والاستجابة للتغيرات البيئية.

الاستراتيجية Strategy

نهج أو توجه رئيسي منظم يحدد اتجاهات صرف موارد المنظمة.

الهدف العام Goal

هو النتيجة العامة التي نطمح للوصول إليها وتوجه برامج المنظمة ووظائفها الإدارية.

البرامج والوظائف الإدارية Programs and management functions

هي الوسائل التي توظفها المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق رسالتها.

الهدف المحدد Objectives

نتيجة محددة، قابلة للقياس، مرتبطة بوقت زمني والتي تدعم تحقيق الهدف العام.

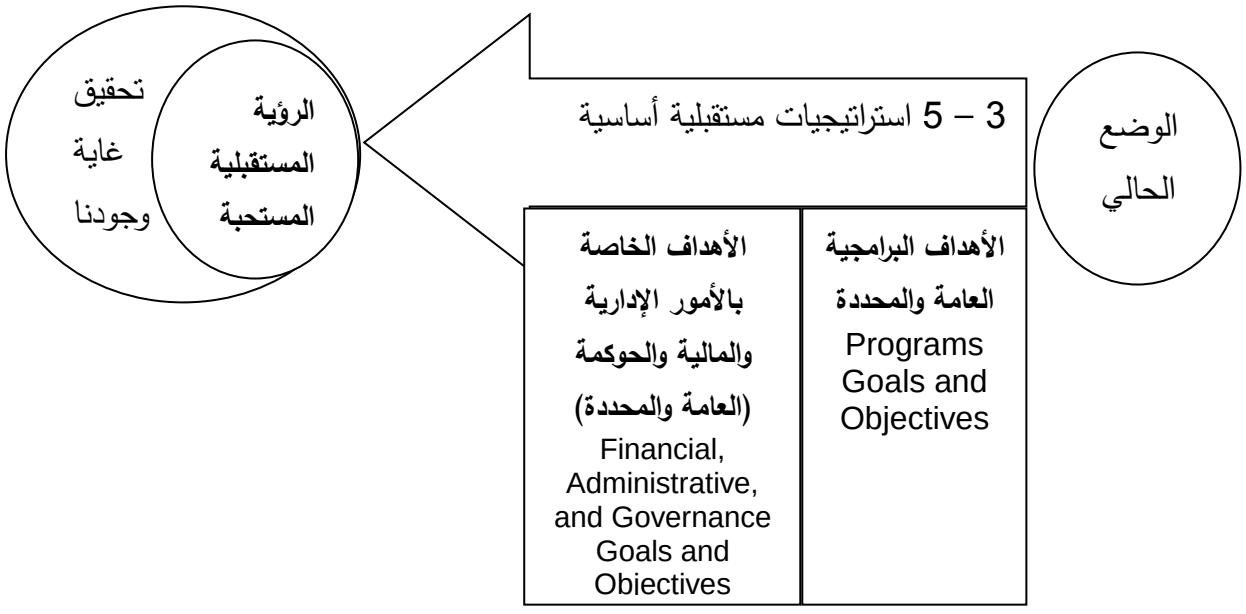
7ب– استمع/ استمعي الى المثال المذكور ادناه حول تحديد استراتيجيات لمنظمة صحة الطفل

من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم المنظمات بدراسة الخيارات الاستراتيجية المختلفة المتاحة لها، وتحديد أياً منها يتناسب مع رسالتها ومع نتائج التحليل للبيئة الداخلية والخارجية.

بعض الأمثلة على هذه الاستراتيجيات لمنظمة صحة الطفل والتي تقدم خدمات متنوعة في مناطق جغرافية متعددة:

- تغيير توجهنا من التركيز على الوحدات، إلى التركيز على المنتفعين/ المنتفعات (استراتيجية شمولية).
- الاستثمار في بنيتنا التحتية من زيادة عدد الموظفين/ الموظفات وتعديل الرواتب وتحسين الدعم الإداري والتكنولوجي في المنظمة (استراتيجية إدارية وشمولية).
- تعزيز جهود التعاون مع المنظمات الأخرى التي تعمل في ذات القطاع (استراتيجية برامجية).
- تطوير نوعية الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمة (استراتيجية برامجية).

ويوضح الشكل التالي العلاقة ما بين الاستراتيجيات والأهداف العامة والمحددة:



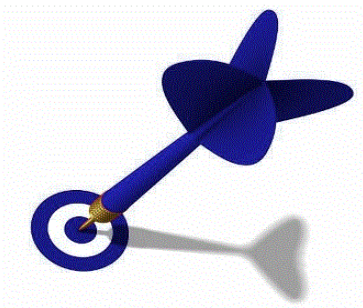
7ج- تحديد وصياغة الأهداف العامة والأهداف المحددة.

لنستعرض معاً المثال التالي للأهداف العامة والمحددة لمنظمة ما.

البرنامج	الهدف العام	الأهداف المحددة
برنامج التمكين الاقتصادي للمرأة في البادية الأردنية	المساهمة في تمكين المرأة اقتصاديا في البادية الشمالية.	- تطوير مهارة 150 إمرأة في ثلاثة مجالات أساسية: الحرف اليدوية، الحاسوب، وإدارة المشاريع الصغيرة قبل نهاية 2015. - توفير فرص لخمسين إمرأة من النساء المشاركات في البرنامج للحصول على تمويل للبدء بتنفيذ مشاريع صغيرة الحجم في 2016.

والآن، هل تستطيع/ تستطيعي صياغة أحد الأهداف العامة والخاصة لأحد البرامج الرئيسية لمنظمتك؟

البرنامج	الهدف العام	الأهداف المحددة



المهمة 8: كيف نصل؟ الخطة التنفيذية (30 دقيقة)

8أ- مع زملائك/ زميلاتك من ذات المنظمة قم/ قومي بتطوير نشاطين يخدمان أحد الأهداف التي قمت بصياغتها في التمرين السابق على غرار المثال المتوفر في نموذج الخطة التنفيذية المبينة أدناه

الاهداف	النشاطات	الزمن						التكلفة التقديرية	الشخص المسؤول	المخرجات
		السنة الاولى				السنة الثانية	السنة الثالثة			
		الربع الاول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع					
البرنامج: برنامج التمكين الاقتصادي للمرأة في البادية الشمالية										
الهدف العام (1): المساهمة في تمكين المرأة اقتصاديا في البادية الشمالية.										
1.1تطوير مهارة 150 إمرأة في ثلاثة مجالات أساسية: الحرف اليدوية، الحاسوب، وإدارة المشاريع الصغيرة قبل نهاية 2015.	تنفيذ 15 ورشة تدريبية في مجال الحرف اليدوية، الحاسوب، وإدارة المشاريع الصغيرة.							4000 دينار	مسؤول التدريب	- 150مشاركة - 15 ورشة تدريبية
	تنفيذ 10 زيارات ميدانية للسيدات المشاركات إلى منظمات أخرى لديها مشاريع شبيهه في مناطق اخرى من الاردن							300 دينار	مسؤول التدريب	- 10 زيارات إلى 10 منظمات في الأردن
1.2 توفير فرص لخمسين إمرأة من النساء المشاركات في البرنامج للحصول على تمويل للبدء بتنفيذ مشاريع صغيرة الحجم في 2016.										

9- المهمة الختامية (30 دقيقة)

يقوم المدرب/ ة بمراجعة خطوات التوجيه الفردي مع المنظمة. كما يقوم بتوزيع قائمة للمشاركين/ المشاركات من أجل تنسيب اثنين من أعضاء /اثنتين من عضوات المنظمة لتيسير عملية التخطيط الاستراتيجي بين المنظمة والموجه.

كما يطلب من المنظمة إرسال الوظيفة الأولى – خلفية عن المنظمة وبرامجها إلى الموجه خلال أسبوع من انتهاء الورشة. ويتم تحديد موعد الزيارة الأولى.

ورقة عمل (1) – أصف منظمتي!

نبذة عن منظمتي (تاريخها وتطورها)

البرامج الرئيسية

هل لدى المنظمة هيكل تنظيمي؟ قم برسم الهيكل بشكل مبسط

ورقة عمل (2) – من يكسب! صح أم خطأً!

1. الرسالة هي ما تود أن تراه يحصل بالمستقبل البعيد ويشاركنا جميع الناس بالتطلع إليه.
2. رؤية المنظمة يمكن تحقيقها دائماً.
3. الرؤية يجب أن تكون قصيرة وبسيطة.
4. تتطرق الرسالة للقيم الأساسية التي تعمل بها المنظمة.
5. رسالة المنظمة ثابتة ولا يمكن تغييرها أبداً.
6. يمكن أن تكون الرؤية أكبر من مؤسستنا.
7. أهداف المنظمة الاستراتيجية تأتي من رسالة المنظمة.
8. عناصر الرسالة هي: الهوية، طبيعة العمل، سبب وجود المنظمة وقيمها وتفاصيل خططها التنفيذية.
9. "نساء قادرات على المشاركة الفاعلة في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية." يمكن اعتبار هذه الجملة "رسالة" لمنظمة.
10. ما هي القضايا الإجتماعية، السياسية، الاقتصادية الإنسانية ... الخ التي نود العمل أو التطرق إليها، هي جزءاً من الرسالة.