

مشروع تعاون  
إدارة شركة  
تخطيط  
تعزيز  
توجيه  
تهدد  
مهمة  
بناء  
قيادة  
متابعة  
تخطيط

# التخطيط

# الاستراتيجي

للمؤسسات المجتمعية المدنية

إجابات عملية لأسئلة جوهرية

# التخطيط الاستراتيجي

لمؤسسات المجتمع المدني

.....  
إجابات عملية لأسئلة جوهرية  
.....

- ما هو التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات ؟
- ما هي فوائد التخطيط الاستراتيجي ؟
- ماذا تتضمن مرحلة التحضير لعملية التخطيط ؟
- كيف يتم بناء الخطة الاستراتيجية ؟
- نموذج الخطة الاستراتيجية
- ما هي مكونات الخطة الاستراتيجية ؟
- ما هو الإطار التنفيذي للخطة الاستراتيجية ؟

.....  
مزيد من المعلومات على هذا الرابط :

<https://algeria.fes.de>

# التخطيط الاستراتيجي

لؤسسات المجتمع المدني  
.....  
إجابات عملية لأسئلة جوهرية  
.....

# المحتويات

3	مقدمة	.1
4	ما هو التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات ؟	.2
6	ما هي فوائد التخطيط الاستراتيجي ؟	.3
8	كيف يتم تحضير لعملية التخطيط ؟	.4
10	كيف يتم بناء الخطة الاستراتيجية ؟	.5
12	أيّ نموذج للخطة الاستراتيجية ؟	.6
14	ما هي مكونات الخطة ؟	.7
14	رؤية المؤسسة (Vision)	
14	رسالة المؤسسة (Mission)	
17	تحليل القوى الرباعي (SWOT)	
20	تحليل الأطراف المعنية	
21	الهدف العام	
22	الاستراتيجيات	
26	الإطار التنفيذي للخطة الاستراتيجية	.8
26	الأهداف المرئية	
26	النتائج المتوقعة	
27	المؤشرات	
30	خاتمة	.9

## 1. مقدمة

يهدف هذا الدليل إلى مساعدة المؤسسات ومنظمات المجتمع المدني على وضع خطط بعيدة الأمد لمؤسساتهم، تضمن أن يقوموا بتصميم مشاريعهم وبرامجهم بناءً على رؤية واضحة، وأهداف متفق عليها. مما يحد من التشتت ويضمن للمؤسسات الوصول إلى الغايات التي نشأت من أجلها، من خلال تحقيق نتائج محددة تمكنها من تحقيق تطورات كما تساهم في ضمان استمراريتها.

يحاول هذا الدليل تقديم إجابات عملية على ستة أسئلة جوهرية :

- ما هو التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات ؟
- ما هي فوائد التخطيط الاستراتيجي ؟
- كيف يتم تحضير عملية التخطيط ؟
- كيف يتم بناء الخطة الاستراتيجية ؟
- ما هو نموذج الخطة الاستراتيجية ؟
- ما هي مكونات الخطة ؟
- ما هو الإطار التنفيذي للخطة الاستراتيجية ؟

المنهجيات الموضحة في هذا الدليل ليست خاصة بنوع معين من المشاريع، وإنما هي عامة وعملية وبسيطة، تساعد على فتح مجال تحقيق المشاريع على أرض الواقع وتجسيدها على أمل جعل هذا العالم أفضل.

## 2. ما هو التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات؟

أثبتت التجارب المختلفة لمؤسسات المجتمع المدني خطورة ألا تعتمد المؤسسة على خطة استراتيجية مكتوبة، واضحة ومتفق عليها، فالخطة هي مرجعيتنا في اتخاذ القرارات وفي توجيه المؤسسة وبناء علاقتها مع المحيط، وهي التي تسمح لنا بوضع مؤسساتنا في سياق الاحتياجات الفعلية للمجتمعات التي نعمل فيها، كما أنها الوثيقة التي تضمن أن يعمل الجميع ضمن المؤسسة باتجاه تحقيق نفس الغايات متبعين استراتيجيات بسيطة وواضحة ومتكاملة. تسمح الخطة للمؤسسات بالسير بطريق مستقيم نحو غاياتها، و فقط خلال مرحلة تنفيذ الخطة وتقييمها بتلمس الفريق الأهمية الكبرى وجدوى الجهد الذي وضع في عملية التخطيط. لذا يقدم هذا الدليل شرحاً وتوضيحاً للمفاهيم التي تتضمنها الخطط الاستراتيجية، ويسعى إلى اتباع منهج واضح ومبسط، يحاول أن يكون أداة عملية فعالة لمساعدة المؤسسات والمجموعات من خلال بناء المنطق العام لعملية التخطيط والتركيز على الجانب العملي والنماذج وتقديم أهم الممارسات.

تجيب الخطة الاستراتيجية بمكوناتها المختلفة على سبعة أسئلة مفتاحية تحتاج أي مؤسسة أن تبني توافقاً حولها سواء داخل المؤسسة (بين أعضاء فريق العمل) أو خارجها (بين المؤسسة والمستفيدين والمتعاملين والمتعاملات والشركاء).

دون الإجابة على هذه الأسئلة، أي دون الخطة الاستراتيجية، تتحول المؤسسة تدريجياً إلى مزود خدمات لمؤسسات أخرى (تنفيذية أو مانحة)، كما أنها تبقى مرتبطة بالأشخاص

الذين قاموا بتأسيسها دون أن تتحول إلى بنية تنظيمية لها هويتها واستقلاليتها عن الأفراد. الأسئلة السبعة التي تجيب عنها الخطة :

- ما هو سبب وجود المؤسسة ؟
- لمن تتوجه المؤسسة ؟
- ما هي نقطة البداية عند إعداد الخطة ؟
- ما هو التطور المنشود من خلال تنفيذ الخطة ؟
- ما الذي ينبغي أن تفعله المؤسسة لتصل إلى هذا التطور ؟
- ما الذي تحتاجه المؤسسة للوصول إلى هذا التطور ؟
- كيف سنحدد مدى نجاح الخطة ؟

## 3. ما هي فوائد التخطيط الاستراتيجي؟

- **بناء هوية المؤسسة واستقلاليتها :**  
الخطة الاستراتيجية هي خارطة الطريق التي تسمح للمؤسسة بالعمل بشكل ممنهج نحو وضع أفضل (التغيير الإيجابي) الذي وجدت من أجله.
- **الإرتباط بالواقع والموضوعية :**  
الخطة الاستراتيجية هي الأداة التي تؤهل المؤسسة لبناء نشاطها وعلاقتها بالمجتمع المحيط بناءً على تحليل وفهم دقيقين للواقع المحيط ولقدرات المؤسسة الداخلية. مما يجعل من المؤسسة بنية تنتمي بشكل فعلي إلى مجتمعها واحتياجاته وتغييراته.
- **التحديد الدقيق للشركاء والجهات المتعاونة :**  
امتلاك خطة استراتيجية، يسمح للمؤسسة بالتوجه نحو الجهات المعنية بشكل دقيق، مما يمنع التشتت وبذل الجهود في بناء شراكات لا تعود بالفائدة على تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- **بناء التوافق بين أعضاء فريق العمل :**  
حيث أنهم، من خلال استرشادهم بالخطة الاستراتيجية، يعملون جميعاً نحو أهداف واضحة ومتفق عليها، ويصبحون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الأكثر صحة على جميع المستويات الإدارية.
- **تصميم المشاريع والتخطيط التنفيذي :**  
إن الخطة الاستراتيجية هي الإطار العريض الذي يسمح للمؤسسة بتصميم وتخطيط مشاريعها وبرامجها وأنشطتها لتحقيق أهدافها. كما أنه يحميها من العشوائية و من أن تصبح أداة تستخدم من قبل الجهات الأخرى.

### • التخطيط المالي :

إن الخطة الاستراتيجية، رغم أنها في حد ذاتها لا تتضمن موازنة تضعها المؤسسة، إلا أنها عامل حاسم في قدرة المؤسسة على التخطيط المالي، قصير الأمد وبعيد الأمد، بما يؤهلها للحصول على الموارد المطلوبة ويضمن استمراريتها.

### • المرونة والقدرة على التفاعل مع المتغيرات :

الخطة الاستراتيجية هي وثيقة تعتمد على المؤسسات من خلال مجالس إدارتها، لذا هي تعتبر وثيقة هامة للمؤسسة. إلا أنها وثيقة مرنة، قابلة للتطوير والتعديل بناءً على التغيرات الموضوعية المحيطة بالمؤسسة دون أن تتخلى المؤسسة عن أهدافها وأسباب وجودها.

### • من يشارك في وضع الخطة الاستراتيجية ؟

تشارك في التخطيط الاستراتيجي جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة (مجلس الإدارة -الجمعية العمومية) العاملون بالمؤسسة-الشركاء والممولون-المستهدفون من برامج المؤسسة... الخ) وهم مسؤولون عن تقديم تصوراتهم لما يريدون من المنظمة التي ينتمون إليها، بما في ذلك المجموعات المستهدفة والتي هي مسؤولة أيضاً عن تقدير احتياجاتها الحالية والمستقبلية، وأخيراً تقع على مجلس الإدارة مسؤولية الصياغة النهائية للخطة.

## 4. كيف يتم تحضير عملية التخطيط؟

يعتبر التحضير الجيد لمرحلة التخطيط الاستراتيجي شرطاً هاماً جداً في بناء خطة استراتيجية متماسكة وملائمة للمؤسسة، ويتضمن التحضير للتخطيط :

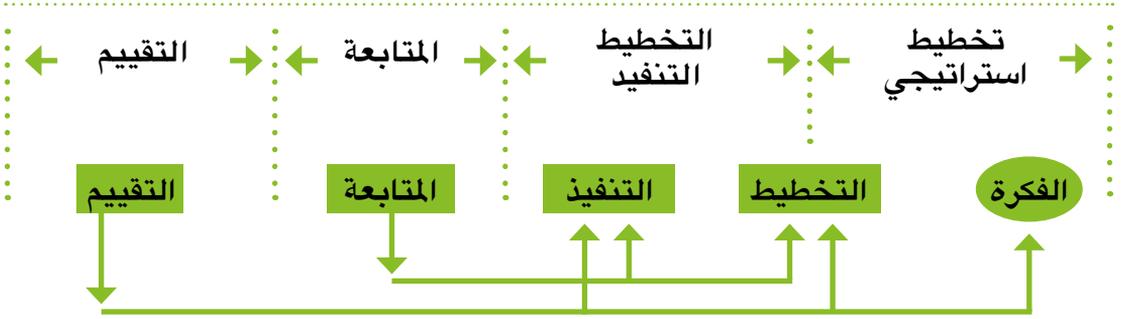
- جمع المعلومات والمعطيات : عند بدء عملية التخطيط الاستراتيجي، يجب أن ينطلق الفريق من معرفة جيدة بالمواقع والمجتمع والفئات المستهدفة من المؤسسة. فالمعلومات الخاطئة التي ننطلق منها تقودنا إلى نتائج خاطئة بالضرورة.
- تفرغ فريق العمل : يشارك الفريق التنفيذي للمؤسسة في وضع الخطة الاستراتيجية، ويجب أن يكون قادراً على المساهمة بشكل فعال، مما يتطلب تفرغهم ولو بشكل جزئي كي يكونوا فعالين.
- إعطاء الزمن الكافي : يجب إعطاء مرحلة التخطيط الوقت الكافي لمناقشتها وإنجازها وصياغتها حتى تصبح وثيقة قابلة للاستخدام داخل المؤسسة وخارجها.
- تخصيص الموارد الكافية : تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي تخصيص الموارد المناسبة لها، وهذه الموارد تتراوح حسب حجم المؤسسة وحجم خطتها وفريق عملها.

ماهي العلاقة بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم ؟ يرتبط التنفيذ بشكل مباشر وتنظيمي بالخطة الاستراتيجية.

أخطر ما يمكن أن يحصل هو أن تركز المؤسسة موارد مالية وبشرية لإنجاز الخطة ومن ثم تركنها لتعود إلى العمل بشكل عشوائي وبناءً على الفرص المحيطة بها فقط.

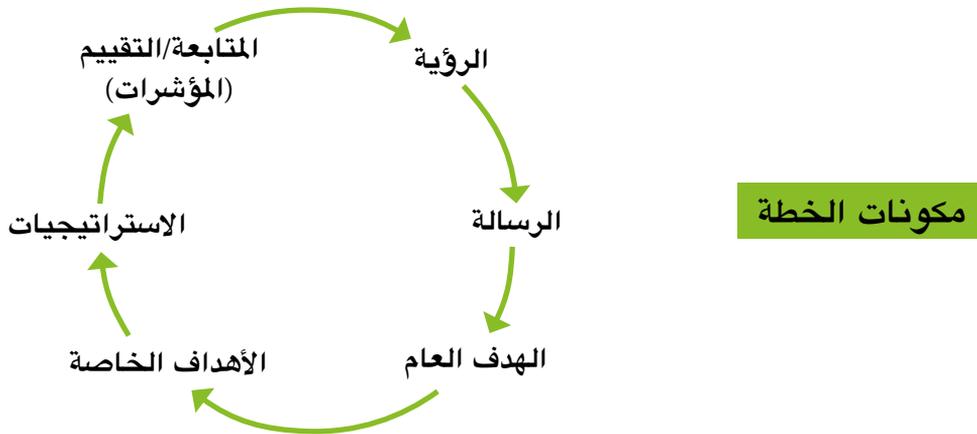
التخطيط هو المرحلة التي تسمح للمؤسسة بتحويل الأفكار، الأحلام والطموحات إلى توجهات فعلية وأن تبني منها أهدافاً محددة وتصورات لبرامج عمل. كما تعتمد المتابعة (وهي عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة للتأكد من أن التنفيذ يسير بشكل متسق مع ما خططنا له) بشكل كامل على الخطة الاستراتيجية. فنحن لا نستطيع أن نتأكد من تحقق أهدافنا إلا إذا حددنا هذه الأهداف منذ البداية، وحددنا لأنفسنا وللآخرين معايير واضحة للتأكد من تحققها. يأتي التقييم في النهاية ليخبرنا ما الذي حققناه فعلياً من خطتنا، وكيف يجب تطويرها للوصول إلى فعالية وأداء أفضل على جميع المستويات.

كيف يتم تحضير عملية التخطيط ؟



<p>تقييم مدى تحقق الأغراض</p> <p>تقييم تأثير الأنشطة</p> <p>تقييم جودة العنصر البشرى</p> <p>تقييم مدى التغيير فى وضع المستهدفين</p> <p>تقييم الالتزام بالموارد المالية</p>	<p>متابعة النتائج ونسب التحقق</p> <p>متابعة نسب التحقق البشرية</p> <p>متابعة الأداء للموارد البشرية</p> <p>متابعة الموارد المالية والإلتزام بالخطط</p>	<p>الموارد البشرية</p> <p>الموارد المادية</p> <p>مدة التنفيذ</p>	<p>تحقيق الرؤية</p> <p>الأهداف العامة</p> <p>الأغراض</p> <p>تحقيق النتائج المرجوة</p> <p>البرامج</p> <p>الأنشطة</p>	<p>سبب وجود المؤسسة</p> <p>مدى الاحتياج للمؤسسة</p> <p>الرؤية</p> <p>الرسالة</p> <p>الأهداف الاستراتيجية</p> <p>القضايا الاستراتيجية</p>
--	--	--	---	--

## 5. كيف يتم بناء الخطة الاستراتيجية؟



تتضمن الخطة الاستراتيجية مجموعة من المكونات المتسقة المترابطة والمتسلسلة بشكل منطقي. يمكن القول أن مكونات الخطة تبدأ من العام لتنتقل تدريجياً إلى الخاص فالأكثر تحديداً... فبينما الرؤية هي حلم واسع وعريض تضعه المؤسسة نصب أعينها للتغيير الإيجابي الذي تسعى للوصول إليه. تحدد الرسالة وهي البطاقة التعريفية بالمؤسسة دور المؤسسة ومجال عملها وقيمها. من الرسالة نصل إلى اشتقاق الهدف العام، الهدف الكبير ولكن المحدد الذي تصب كل جهود المؤسسة لتحقيقه والذي يتم تجزئته إلى مجموعة من الأهداف المحددة والصغيرة والممكنة، التي يتم السعي إلى تحقيقها من

خلال مجموعة استراتيجيات (طرق وأساليب العمل) التي تتناسب مع قدرات المؤسسة والظروف الخارجية التي تتعامل معها. وطريقتنا للتأكد من تحقق هذه الأهداف هي مؤشرات نستمر في جمعها طوال فترة التنفيذ لنستطيع أخيراً أن نقول هذا ما حققناه وهذا ما لم نتمكن من تحقيقه... ويجدر بنا أن نعيد النظر مرة أخرى في خطتنا لنرى كيف يمكن أن نكون أكثر فعالية في المرحلة القادمة !

انطلاقاً من هنا، نصل إلى الشكل النهائي، النموذجي، للخطة الاستراتيجية. وهو ما يسعى هذا الدليل إلى تمكين مؤسسات المجتمع المدني منه. وانطلاقاً من هذه اللحظة، سيركز الدليل على مفاهيم ومكونات الخطة وشرح علاقتها ببعضها البعض وترابطها وتقديم نماذج وأمثلة عملية لها.

خلال إعداد الخطة، وعند كتابة كل مكون من مكوناتها، السؤال الذي يجدر بنا طرحه هو التالي : هل تنفيذ هذا المكون يحقق أو يساهم في تحقيق المكون الذي يسبقه ؟ هل تحقق الهدف العام يساهم في تحقق الرسالة ؟ وهل تحقق الأهداف المحددة يضمن تحقق الهدف العام ؟ ... الخ.

إذا كان الجواب نعم، فهذا يعني أن خطتنا متسقة ومنطقية من حيث ترابط الأسباب بالنتائج.

## 6. أي نموذج للخطة الاستراتيجية ؟

في نهاية هذا الدليل، سيمتلك القارئ مجموعة من المعارف التي توجهه في كتابة الخطة الاستراتيجية كوثيقة تنتج عن عملية التخطيط.

تتكون الخطة الاستراتيجية من سبعة مكونات رئيسية :

- الهوية
- الرؤية
- الرسالة
- القيم
- الاستراتيجيات
- الهدف العام
- الإطار التنفيذي للخطة الاستراتيجية

### الهوية :

فقرة تعريفية عامة، تلخص حكاية المؤسسة وتاريخها. غالباً ما تتضمن كيف اجتمع المؤسسون والمؤسسات وماذا كانت دوافعهم للاجتماع وبدء المؤسسة، هل هناك حدث معين دفعهم/هنّ للبدء ؟ أم أنه تلمس حاجة لدى الفئات المستهدفة من المؤسسة ؟ هل بدأت المؤسسة بالشكل الذي توجد عليه اليوم أم أنها شهدت تطورات جذرية ؟

المؤشرات	النتائج	الأهداف المرحلية

## الملحقات المرفقة بالخطة الاستراتيجية :

هناك ملفات أخرى قد تقوم بعض المؤسسات بإلحاقها بالخطة الاستراتيجية، مثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الموازنة السنوية للمؤسسة، نسخة عن التسجيل الرسمي للمؤسسة، مطبوعات من برامج وأنشطة سابقة. اختيار المرفقات يعتمد على الجهة التي ترسل لها الخطة. المهم هو فقط أن تملك المؤسسة هذه الوثائق وأن تحدثها بشكل مستمر، بحيث تعكس واقع الحال في لحظة استخدامها.

## أكثر المرفقات شيوعاً واستخداماً :

### وصف عملية التخطيط :

وهي فقرة توصيفية مختصرة ومكثفة، تشرح للقارئ كيف قامت المؤسسة بعملية التخطيط، من شارك في وضع الخطة، وما هي الخطوات المتبعة، الصعوبات التي واجهتها المؤسسة خلال وضع الخطة، هل هي الخطة الاستراتيجية الأولى للمؤسسة أم أنها بنيت على نتائج تقييم نتائج تنفيذ الخطة السابقة، الخ.

### تحليل القوى الرباعي (SWOT) :

إحدى التقنيات المستخدمة في تحليل الوضع الداخلي للمؤسسة (نقاط قوتها وضعفها) والوضع الخارجي. يسمح تحليل القوى الرباعي للمؤسسة (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات) بوضع خطتها بناءً على معطيات واقعية تصف الوضع الراهن لحظة وضع (الخطة).

### تحليل الأطراف المعنية :

وهي تقنية تستخدم لدراسة الجهات والأفراد المعنيين بعمل المؤسسة، خاصة المستفيدين، الممولين، الجهات الحكومية، الجهات الاقتصادية والمؤسسات المدنية المعنية بعمل المؤسسة وغيرهم، دون إهمال أي جهة قد تتأثر وتؤثر في عملنا. يأتي شرح التقنية أيضاً في سياق الدليل.

## 7. ما هي مكونات الخطة ؟

### رؤية المؤسسة (Vision)

**ترسيخ رؤية المؤسسة :** الرؤية هي حلم مستقبلي يصف التغيير الإيجابي المنشود الذي وجدت المؤسسة لتحقيقه. تعكس طموحات وآمال المؤسسة والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد والإمكانات المتاحة حالياً خلال (مرحلة وضع الخطة) وإن كان من الممكن الوصول إليها على المدى الطويل.

ولصيغة الرؤية صفات أساسية، أهمها أن تكون :

- مختصرة ومكثفة دون شرح أو تفاصيل.
- عامة وواسعة، تسمح للكثير من المؤسسات والأفراد أن يجدوا أنفسهم فيها.
- ملهمة ومحفزة.
- واضحة وبسيطة ولا تحتل تفسيرات متعددة.
- متفق عليها بين المشاركين في وضع الخطة.

### رسالة المؤسسة (Mission)

الرسالة هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، كما تساعد على ترشيد وتخصيص الموارد وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً. وهي بيان مكتوب يوضح اتجاه المؤسسة فيه إجابة على :

- لماذا توجد المؤسسة ؟ الغرض الذي من أجله وجدت المؤسسة أو المشكلة التي تسعى إلى حلها.
- ماهي المساحة الجغرافية لعمل المؤسسة ؟
- ما هي الوظائف التي تؤديها المؤسسة ؟ طبيعة عملها ؟
- لمن سيتم توجيهه وأداء هذه الوظائف ؟ لعملائها ؟
- ماهي أهم الاستراتيجيات أو المسارات الرئيسية للمؤسسة ؟
- ما الذي يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى في ذات المجال ؟
- ماهي القيم والأخلاقيات التي تلتزم بها المؤسسة ؟

**معايير تقييم الرسالة :** أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الأعضاء والعاملين في المؤسسة، والمستفيدين من أنشطتها. وأن تتضمن إجابات واضحة على النقاط المذكورة أعلاه.

## نماذج لرؤى بعض المؤسسات :

- مجتمع (س او ع) مشارك فعال قادر على اختيار ممثليه/ممثلاته ومراقبة أدائهم.
- المجتمع (س) يتمتع بعدالة في الوصول للموارد البيئية وتوزيع عوائدها ويشارك في صنع السياسات البيئية وإدارة الموارد بما يضمن التنمية المستدامة.
- المجتمع (س او ع) و متمتع بحقوقه الصحية، والتعليمية، والاجتماعية، والاقتصادية والثقافية.
- المجتمع (س) متمتع بحقوقه الاقتصادية والاجتماعية ومشارك إيجابي في قضايا التنمية والبيئة للمجتمع بجميع فئاته وداعم لحقوق المرأة في المشاركة.

## نماذج لرسائل بعض المؤسسات :

- تعمل مؤسسة (س) بحفاظة (ص) على تمكين الفئات الأكثر فقراً والمهمشة من التمتع بحقوقها من خلال ترويج ثقافة حقوق المواطنين والمواطنات، وتنظيم المجتمع، وتمكين الكيانات المستقلة والمؤسسات الأهلية والتنفيذية من أداء أدوارهم وربطهم بصناع السياسات، وتبني قضايا حشد الدعم على المستوى المحلي والوطني.
- تسعى مؤسسة (س) إلى تحقيق وتنمية روح التكافل بين أفراد المجتمع وتمكين الفئات المهمشة خاصة الأطفال الأيتام وذوي الإعاقات من الحصول على حقوقهم من خلال نشر ثقافة وقيم التكافل، وتقديم خدمات مباشرة للفئات المستهدفة، وتقديم برامج تأهيل لسوق العمل للشباب والمرأة، وتحسين الخدمات التعليمية والصحية بالمنطقة، والتنسيق مع المؤسسات الخدمية بالمجتمع والجهات المعنية والعاملة بمجال التنمية.
- تعمل المؤسسة (س) على رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والصحي للمجتمع بصفة عامة والطفل والمرأة بصفة خاصة من خلال تنفيذ برامج لتمكين المرأة والفتاة والنشء، وجلب الخدمات من مؤسسات حكومية أو أهلية أخرى، والتنسيق مع الجهات التنفيذية.
- تعمل مؤسسة (س) في مدينة (ص) على تمتع سكانها بحقوقهم في حياة كريمة من خلال رفع وعي المجتمع بواجباته وحقوقه، والعمل مع مؤسسات المجتمع المدني بالمنطقة والتنسيق بينها وبين الجهات التنفيذية، وتصميم وإدارة برامج لتحسين الوضع الصحي والبيئي والتعليمي وغيره.

يلحق بنص الرسالة تحديد القيم التي تتبناها المؤسسة وتحرص على تطبيقها في عملها، وتحدد هذه القيم بما يتناسب مع مجال عمل المؤسسة والمجتمع الذي تعمل ضمنه وأهدافها العامة ورسالتها.

تتبنى المؤسسات عادة ما بين ثلاث إلى خمس قيم. فعندما نرى أن المؤسسة تضع مجموعة كبيرة من القيم غير المنسجمة، ندرك تماماً أن المؤسسة لا تتبنى فعلاً أي قيمة بل تضع القيم دون اعتبار حقيقي لعلاقة هذه القيم بعملها. ويجب أن ترتبط القيم بشكل مباشر بالممارسات.

فعلى سبيل المثال، عندما نقراً أن إحدى المؤسسات تتبنى قيمة المساواة بين الجنسين ونطلع على هيكلها التنظيمي لنجد أن 9% منه ينتمي إلى أحد الجنسين، ندرك أن هذه القيمة غير مطبقة بشكل فعلي في ممارسات المؤسسة مما يشكك بمصداقيتها (سواء لدى المستفيدين، لدى المجتمع، أو لدى الممولين).

### نماذج لقيم مؤسساتية :

- المساواة وعدم التمييز بين المستفيدين في تقديم الخدمات.
- المساواة بين المواطنين والمواطنات وعدم التمييز على أساس الدين، الجنس، السن.
- المساواة وعدم التمييز بين المواطنين والمواطنات واحترام ثقافة المجتمعات.
- حق المهمشين والفقراء من المستهدفين في المشاركة.
- مشاركة المجتمع في تقدير الاحتياجات وتصميم وتنفيذ وتقييم المشاريع والأنشطة.
- مشاركة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى في صنع القرارات وفي التصدي للقضايا المستهدفة.
- المشاركة الفعالة والإيجابية في التخطيط ومتابعة مشروعات المؤسسة.
- المشاركة في جميع مستويات المؤسسة في تقدير الاحتياجات وصنع القرارات والمتابعة والتقييم.
- ترسيخ قيم المشاركة والعمل الجماعي والشفافية في تصميم البرامج وكيفية تنفيذها.
- احترام الفئات المستهدفة عند تقديم الخدمات وإشراكهم في تحديد الاحتياجات وتقييم المشاريع.
- تكامل الحقوق بما ينعكس على سلوك وجودة مايقدم من المؤسسة ومصداقيتها.

- الشفافية والمصداقية لتحقيق الثقة المتبادلة بين المجتمع والمؤسسة.
- الشفافية فى إتاحة المعلومات للمعنيين بالمؤسسة ونشر الخبرات بينهم.
- احترام ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده الإيجابية فى المشاريع المنفذة من المؤسسة.
- أن تراعى مشاريع المؤسسة قيم ومبادئ المجتمع.
- احترام القوانين وثقافة المجتمعات التى يتم التعاون معها.

## تحليل القوى الرباعي (SWOT) :

تحليل القوى الرباعي (SWOT-Analysis) هو من أهم الأدوات فى فهم الواقع الراهن فى المرحلة التى توضع فيها الخطة ويساعد بشكل أساسى على تحديد استراتيجيات العمل المستقبلية. إسم التقنية هو مختصر لأربع عوامل هذه العوامل هي :

- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- الفرص
- التهديدات

يمكن تصنيف بعض العوامل على أنها فرص وتهديدات فى نفس الوقت. فمثلاً : وجود عدد كبير من المنظمات المهتمة بنفس الفئة المستهدفة للمؤسسة. هو فرصة لأنه يسمح للمؤسسة بالاستفادة من تجارب، معارف وخبرات المنظمات الأخرى، إلا أنه تهديد فى الوقت نفسه لأنه قد يضعف الحاجة إلى وجود المؤسسة إذا لم تستطع تثبيت تميزها وتقديمها لخدمات مختلفة عما تقدمه المنظمات الأخرى.

كل هذه النقاط تنعكس فى خطتنا الاستراتيجية : فإذا أشارت إحدى المؤسسات إلى امتلاكها لعلاقات قوية مع وسائل الإعلام كنقطة قوة، فيجب أن نرى استثمار نقطة القوة هذه فى استراتيجيات المؤسسة من خلال التركيز على استراتيجية النشر الإعلامى. وإذا أشارت المؤسسة إلى نقطة ضعف لديها فى ضعف مهارات فريقها فى الإدارة المالية، فيجب أن نرى فى خطتها لتطوير بنيتها المؤسسية إما التعاقد مع مدير مالى، أو إخضاع أحد/بعض أعضاء الفريق لتدريبات فى المجال.

نفس القاعدة تنطبق على الفرص والتهديدات، استغلال الفرص والقيام بخطوات لتفادي التهديدات هي من الإجراءات (الأنشطة) أو الاستراتيجيات التي لا بد للمؤسسة من التفكير بها خلال مرحلة التخطيط.

### تحليل البيئة الداخلية :

وهو دراسة نقاط القوة (Strengths-S) ونقاط الضعف (Weakness-W) التي تتمتع بها المؤسسة. عند تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة يجب تحديدها بشكل فعلي وموثوق، بعيداً عن الاحتمالات والتوقعات.

**نقاط القوة :** إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.

**نقاط الضعف :** ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من قدرة المنظمة على استغلال الفرص.

### غالباً ما نجد نقاط القوة والضعف في المجالات التالية :

- الهيكل التنظيمي
- العلاقات الإنسانية
- الموارد البشرية
- البنية التحتية
- علاقة المؤسسة بالمجتمع
- القيادة والادارة
- علاقة المؤسسة بشركائها
- الموارد المالية
- النظم المؤسسية

### تحليل البيئة الخارجية :

وهو دراسة الفرص المتاحة (Opportunities - O) والتهديدات (Threats - T). مع التركيز على الوضع الفعلي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغييرات المحتملة في كل منهما من ناحية أخرى.

**الفرص :** ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على المجال الذي تتميز به المؤسسة.

**التحديات :** ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلباً على المؤسسة والتي قد تقود في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى خسارة المؤسسة لموقعها.

## غالباً ما نجد الفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسات في المجالات التالية :

- الإطار السياسي
- الإطار الاقتصادي
- الإطار الاجتماعي
- الإطار القانوني
- الإطار الثقافي
- المواطنون
- مؤسسات المجتمع المدني
- مدى توافر الموارد بالمجتمع

### خارج عن سيطرتنا (عوامل خارجية)

#### الفرص :

الظروف الخارجية التي تساعد في الوصول للهدف : سياسية - اقتصادية - قانونية... الخ.

#### نماذج للفرص المتاحة للمؤسسة :

- التعديلات التشريعية والقانونية الحديثة.
- الحاجة المتزايدة لخدمات المؤسسة نتيجة تراجع الحال الاقتصادي للفئة المستهدفة.
- سهولة الحصول على أماكن تنفيذ الأنشطة بشكل مجاني.
- اهتمام رؤوس الأموال الوطنية بمجال عمل المؤسسة.
- عدم تدخل الوزارات المعنية بعمل المؤسسة.

### تحت سيطرتنا

#### نقاط القوة :

الإمكانات الداخلية.  
ما هو الشيء الذي نجده ؟  
ما هي قدرة المؤسسة/المشروع على المنافسة ؟  
ما هي مواردنا ؟

#### نماذج لنقاط قوة المؤسسات :

- المؤسسة تمتلك هيكلًا تنظيمياً قوياً ويلبي احتياجات عملها.
- تتمتع المؤسسة بمقر ثابت ومجاني.
- قدرة المؤسسة على بناء علاقات إيجابية مع الفئة المستهدفة.
- تنوع خبرات فريق العمل ضمن المؤسسة.
- تنوع مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة.

### نقاط الضعف :

العجز الداخلي.

ما هي نقاط الضعف.

ما الذي يحتاج لتطوير.

### نماذج لنقاط الضعف لدى المؤسسة :

- عدم ثبات فريق العمل.
- ضعف الإمكانيات المادية لدى المؤسسة.
- المؤسسة جديدة ولا تمتلك سمعة وشهرة كافية حتى اللحظة.
- عدم امتلاك المؤسسة لقدرات كافية لتفعيل عمل المتطوعين بالشكل الأمثل.
- اعتماد المؤسسة على ممول واحد رئيسي.

### التحديات :

الظروف الخارجية التي تعوق الوصول للهدف -  
سياسية - اقتصادية - قانونية... الخ.

### نماذج للتحديات التي تواجه المؤسسة :

- الاضطرابات السياسية المستمرة.
- وجود عدد كبير من المنظمات المهتمة بنفس الفئة المستهدفة للمؤسسة.
- عرقلة بعض أنشطة المؤسسة من قبل الجهات المسؤولة.
- عدم اهتمام الكثير من الجهات المانحة بمجال عمل المؤسسة.

## تحليل الأطراف المعنية :

الفئات المستهدفة (أو المعنيون) هم الأشخاص والفئات والمؤسسات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمل المؤسسة سواءً كان ذلك بصورة سلبية أو إيجابية. يسمح تحليل الأطراف المعنية للمؤسسة بتحديد الجهات والفئات المستهدفة من العمل والاستراتيجيات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يساعد التحليل على :

- تحديد المؤيدين والمعارضين/المعيقين.
- تحديد أولوية من يجب استهدافه لتحقيق أكبر تأثير.
- تحديد استراتيجية التأثير الخاصة والملائمة لكل طرف.
- تركيز الانتباه والموارد بصورة تسمح بتحقيق الفاعلية القصوى.
- عدم تشتت القوة والموارد.

إجراءات المؤسسة	الدور المتوقع منه	الدور الحالي	الطرف
ما هي الإجراءات (الأنشطة و/أو الاستراتيجيات) التي ستقوم بها المؤسسة لضمان أن ينتقل الطرف المعني من الدور الراهن إلى الدور المستقبلي.	ما الدور الذي تحتاج المؤسسة من هذا الطرف أن يقوم به كي يكون داعماً في تحقيق أهدافها ؟	سلوك الطرف وتأثيره على المؤسسة في الوقت الحالي (محايد، إيجابي، سلبي)...	
تعريف الوزارة على المؤسسة وأنشطتها . اقتراح توقيع مذكرة تعاون بين الوزارة والمؤسسة.	تسهيل عمل المؤسسة في المدارس المستهدفة.	محايد (ليست الوزارة على اطلاع حتى اللحظة على عمل المؤسسة).	وزارة التربية.
	التجاوب مع مبادرة المؤسسة لإعادة الأطفال إلى المدارس.	إيجابي (الأهالي مهتمون باستكمال الأطفال دراستهم).	أهالي الأطفال المستهدفين .
جلسات حوار مع المدرسين بغية تحفيزهم. وضع نظام حوافز للمدرسين.	الالتزام بالتدريب وتطوير قدراتهم لاستخدام المناهج التعليمية المقترحة.	سلبي(لا يمتلكون الدوافع الكافية للاطلاع والتدرب على المناهج المقترحة).	المدرسون في المدارس الحكومية.

## الهدف العام :

الهدف العام، أو الهدف الاستراتيجي، هو الهدف بعيد المدى والذي تستهدفه المؤسسة ويتم اشتقاقه من الرؤية حيث تم التعبير عنه عندما وصفت المؤسسة رؤيتها للمجتمع. تتم صياغته بصورة فعل تسعى المؤسسة لتحقيقه.

الهدف	الرؤية
تمكين أهالي المجتمع من المشاركة الواعية في اختيار مرشحهم ومراقبة أدائهم وتطوير مجتمعاتهم.	مجتمع (س او ع) ومشارك فعال قادر على اختيار ممثليه ومراقبة أدائهم.
تمكين المرأة بمجتمع (س) من التمتع بحقوقها في المشاركة بفاعلية في صناعة القرارات العامة.	المرأة في المجتمع (س) متمتعة بحقوقها في المشاركة بفاعلية في صناعة القرارات العامة.
تمكين أهالي المجتمع (س) من التمتع بحقوقهم الصحية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.	مجتمع (س او ع) ومتمتع بحقوقه الصحية، والتعليمية، والاجتماعية، والاقتصادية والثقافية.
تمكين ذوي الاحتياجات الخاصة بمنطقة (س) من الاندماج في المجتمع والتمتع بحقوقهم في الرعاية والنمو بما يضمن لهم حياة كريمة.	ذوي الاحتياجات الخاصة الذهنية لهم دور، مدمجين وفعالين بالمجتمع (س) متمتعين بحقوقهم في الرعاية والنمو بما يضمن لهم حياة كريمة.

## الاستراتيجيات :

الاستراتيجية هي طريقة أو أسلوب عمل تتبعه المؤسسة لتحقيق أهدافها. يتم اختيارها تماماً بعد تحديد الأهداف، فهي التي تجيب على سؤال : كيف سيتم تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة لنفسها.

يتم اختيار الاستراتيجيات الأمثل بناء على عدة عوامل :

- تحليل القوى الرباعي (SWOT).
- تحليل الأطراف المعنية وكيفية التأثير فيها.
- تحليل بيئة الفئات المستهدفة وأي من الاستراتيجيات أكثر تأثيراً.
- نوع القضية التي يتم التعامل معها بالخطة الاستراتيجية.
- الخبرات السابقة للمؤسسة.
- فرص نجاح الاستراتيجية في تحقيق أهداف الخطة.

بالإضافة لما سبق فإن للمؤسسة رؤيتها الخاصة فمثلاً :

لو فكرت بمنطق مؤسسة خيرية قد اختارت استراتيجيات تقديم الخدمات الضرورية بتكاليف منخفضة، أو دعم الأسر مادياً لإحداث توازن بين الدخل ومتطلبات الحياة، فإن المؤسسات الخيرية تتبع غالباً استراتيجيات تقديم خدمات لو فكرت كمؤسسة تنموية قد أختار استراتيجيات زيادة دخل الأسر عن طريق مشاريع صغيرة، خلق فرص عمل بعائد أكبر على الأسرة، وهذه استراتيجيات تحقق تنمية بعيدة الأمد، ولا تسعى إلى سد نقص أني بل إلى تمكين المستهدفين من مستوى معيشتهم، وهذه عموماً استراتيجيات تنموية. وإذا فكرت بمنطق مؤسسة تنموية تعمل بالمنهج الحقوقي قد اختار أياً منها بالإضافة إلى العمل على ضمان حد أدنى للأجور، وهي استراتيجية تسعى إلى التغيير على مستوى السياسات مما يضمن عدم عودة المستفيدين إلى حالة ما قبل عمل المؤسسة من خلال تغيير القوانين.

## نماذج لاستراتيجيات مستخدمة في المؤسسات المدنية :

استراتيجيات تطوير المؤسسة :

- تقوية قدرات المؤسسة البشرية والمالية والتنظيمية.
- تطوير قدرات المؤسسة وإيجاد آليات دائمة وثابتة لتنمية الموارد المالية والبشرية للمؤسسة بما يضمن استمرارية رسالتها.
- بناء قدرات المؤسسة من خلال هيكل تنظيمي واضح وإدارات متخصصة فنياً وإدارياً.
- العمل على دعم دور المؤسسة في عمليات الدفاع والحشد والضغط (تفعيل دور الشبكات الدولية وتفعيل مشاركة فئات مؤثرة).
- بناء نماذج تنموية قادرة على المنافسة بامتلاك المؤسسة لأصول ثابتة وإدارة مراكز تنموية شاملة مع تطوير برامجها.
- نشر ثقافة العمل التطوعي بما يضمن توافر كوادر لتبني القضية ومساندة المؤسسة.
- العمل على تنمية موارد المؤسسة بما يضمن استمراريته المالية.
- العمل على عدد المتطوعين وتأهيلهم، وإنشاء وحدة لإدارة المتطوعين وزيادة مهاراتهم وتحفيزهم والتخطيط لدمج الراغبين في أجهزة المؤسسة مستقبلاً.
- العمل على تفعيل أجهزة المؤسسة، وزيادة عدد أعضاء الهيئة العامة.
- استقطاب كفاءات وتخصصات ضمن أجهزة المؤسسة.
- تقييم الإدارة الجيدة للموارد المالية.

## أمثلة على الاستراتيجيات المستعملة في منظمات المجتمع المدني :

استراتيجيات تقديم الخدمات :

- تقديم المساعدات الفورية والإنسانية للمحرومين والفقراء والمهمشين لسد الحاجات الأساسية من مسكن وصحة وتعليم وإغاثة.
- تقديم الخدمات، والتركيز على المرأة والطفل الأكثر احتياجاً.
- تقديم الدعم للايتام.
- تحسين وتقديم بعض الخدمات الأساسية.
- تنفيذ برامج للفئات المستهدفة بهدف تمكينهم اقتصادياً وتعليمياً.
- تصميم وإدارة برامج لتحسين الوضع الصحي والبيئي والتعليمي.
- التنسيق مع الجهات التنفيذية والمانحة بهدف تلبية الاحتياجات.
- تحسين قدرة المجتمع على التكافل الاجتماعي والمشاركة.
- تقديم منظومة متكاملة من البرامج التأهيلية لذوي الاحتياجات الخاصة ذهنياً وللأسر التي تساهم في دمج المستهدفين بشكل إيجابي في المجتمع وفي الحد من نسبة الإعاقات الذهنية.
- التنسيق مع الجهات التنفيذية والمانحة بهدف تلبية حقوق النساء.
- العمل مع مؤسسات المجتمع المدني والتنسيق فيما بينها والمؤسسات التنفيذية لتحسين الأثر التنموي.
- بناء تحالفات متخصصة تعمل على إيجاد فرص عمل والحد من البطالة والفقير مع شركاء حكوميين وغير حكوميين.

## استراتيجيات التمكين :

- نوعية النساء والفقراء من صغار الفلاحين والصيادين وعمال المحاجر بحقوقهم وتمكينهم من الحصول عليها من خلال دعمهم بروابط تمثلهم وتعبر عن مصالحهم.
- العمل على إشراك الفقراء والمحليين في صياغة المستقبل وإشراك الفئات المختلفة في الحوار حول الدستور والتشريعات المختلفة من أجل وضع قضايا الفقراء في السياسات والتشريعات الجديدة.

- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية للفتيات والنساء وتأمين الحماية والتعليم والصحة والفرص الحقيقية للمشاركة المجتمعية لهم، والمساعدة في صياغة تشريعات وسياسات تدعم حقوقهن وتنبذ الممارسات الجائرة تجاههن.
- التشبيك مع المؤسسات الأهلية في الداخل والخارج.
- تفعيل وبناء تحالفات متخصصة معنية بذات القضايا، والتنسيق مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية للعمل معاً من أجل تمتع الفئات المستهدفة بحقوقها.

### استراتيجيات رفع الوعي بالحقوق :

- نشر الوعي بثقافة الحقوق والمواطنة وقبول الآخر وثقافة التسامح ونبذ العنف.
- نشر ثقافة الحقوق في المجتمع والتركيز على إشراك القيادات في برامج التوعية.
- رفع وعي المجتمع بحقوقه وواجباته.
- رفع الوعي بالحقوق البيئية للفئات والشرائح المختلفة خاصة للمهمشين في قضايا مثل إدارة مياه الشرب.
- مواجهة الصناعات الخطرة - التغيرات المناخية.

## 8. الإطار التنفيذي للخطة الاستراتيجية

يساعد الإطار التنفيذي للخطة الاستراتيجية على مراجعة الخطة وتقييم أداء المؤسسة نحو تحقيقها.

### الأهداف المرحلية :

والتي تستخلص من الهدف العام. ولكل هدف عام يوضع مجموعة من الأهداف المحددة، تقود بمجملها إلى تحقيق الهدف العام. وهي أهداف يراد تحقيقها خلال فترة زمنية محددة بسنة أو اثنتين أو ثلاث سنوات.

والأهداف المرحلية يجب أن تكون SMART بمعنى أن تتوافر لها الخصائص التالية :

- محددة Spécifique
- قابلة للقياس Measurable
- قابلة للتحقيق Atteignable
- واقعية Réaliste
- محددة الوقت Temporelle

### النتائج المتوقعة :

النتيجة هي التغير الإيجابي، القابل للقياس، الذي يؤدي تحققه إلى تحقق الأهداف المحددة. وهي تعبر عن تغيير يمكن وصفه وقياسه على مستوى الأفراد أو المجموعات أو المجتمعات أو المنظمات كمحصلة لتنفيذ أنشطة.

وهي غالباً مرتبطة بالتغير في :

- معارف ومهارات المستهدفين.
- توجهات وقدرات المستهدفين.
- توافر الفرص التي لم تكن موجودة من قبل.

وهذا ما يؤدي في مرحلة أطول زمنياً إلى التغيير في :

- المؤسسات.
- النظم.
- التشريعات.
- وضع فئة من الفئات.

مواصفات النتيجة :

- محددة : طبيعة هذا التغيير والفئة المتأثرة والمنطقة المتأثرة.
- قابلة للقياس : يمكن قياسها باستخدام مؤشرات.
- قابلة للتحقق : واقعية.
- ملائمة.
- لها وقت محدد.

## المؤشرات :

هي معايير محددة تستخدم في قياس : عدد، حقيقة، تغير، رأي، وجهة نظر بغية قياس كفاءة سير العمل بالإضافة إلى قياس مدى التقدم الحادث نحو تحقيق النتيجة المرغوبة. من خلال المؤشرات.

وهناك نوعان من المؤشرات :

**المؤشرات الكمية :** هي قياسات إحصائية، كمية مثل عدد، نسبة، تكرار. لقياس المؤشرات الكمية نستخدم : الاستثمارات، إحصائيات، تعدادات لجمع البيانات الخاصة بهذه المؤشرات.

**المؤشرات النوعية :** هي آراء الناس وأحكامهم حول موقف أو موضوع ما. تستخدم طرق المقابلات، مجموعات النقاش، البحث السريع بالمشاركة... إلخ لجمع البيانات الخاصة بتلك المؤشرات.

المؤشر هو مقياس نجاح، فلا يجب أن يكون مبالغاً في الطموح فيحبط الفريق والمؤسسة نتيجة عدم تحققه ولا متواضعاً لا يشكل تحدياً للمؤسسة.  
يوضع المؤشر بشكل متوازن ومنطقي بناء على معيار أساسي من خلال الإجابة على سؤال : هل تحقق المؤشرات التي نختارها دليلاً كافياً على تحقق النتيجة المطلوبة ؟

لا تظن أن المؤشر الكمي لا يركز على عدد. كل المؤشرات تحتوي على عدد محدد أو نسبة من المستفيدين يحصل التغيير لديها. الفرق بين المؤشر النوعي والكمي هو في طبيعة التغيير. فعدد مرات حضور جلسات توعية تقوم المؤسسة بتنظيمها هو جانب كمي، فمجرد حضور عدد محدد أو نسبة محددة من المستهدفين لجلسة التوعية هو مؤشر يمكن ويجب قياسه. لكن هل حصل التغيير المنشود لدى من حضروا جلسات التوعية ؟ هنا نبحث عن مؤشر نوعي.

في حال هدف مرتبط ببناء قدرات 30 من مؤسسات المجتمع المدني في بلد محدد، فإن التزام المؤسسات المستهدفة بالتدريبات هو مؤشر كمي، بينما تحسن قدرة المؤسسات الـ 30 في مجال التخطيط الاستراتيجي هو المؤشر النوعي الذي نبحث عن التحقق منه. هذا التحقق يمكن أن يتم بطرق مختلفة، منها مراجعة الخطط الاستراتيجية التي أنتجتها المؤسسات بعد التدريب الذي حصلت عليه.

عبر المؤشرات الكمية والنوعية، يتم التأكد من :

- تنفيذ الأنشطة وفقاً للجدول الزمني الموضوع.
- وصول الأنشطة للفئة المستهدفة.
- تحقيق الأنشطة للمخرجات المتوقعة منها.
- تغيير أو إضافة جديدة على مستوى المعلومات والمهارات والسلوكيات.
- تغيير على مستوى الوضع الاجتماعي والاقتصادي بالنسبة للمستفيدين.
- نوعية ومستوى المشاركة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

مواصفات المؤشر :

- واضح ومحدد.
- ملائم.
- موضوعي.
- قابل للفحص والقياس.

المؤشرات	النتائج	الأهداف المرحلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتظام 30 من الشباب والنساء في التدريبات التي تستهدف رفع قدراتهم خلال 3 شهور من بداية الخطة.</li> <li>• مدى التحسن في مهارات 30 من الشباب والنساء في نقل التوعية خلال 3 شهور من بداية الخطة.</li> </ul>	<p>30 من الشباب والنساء بالمنطقة لديهم مهارات نقل التوعية لأقرانهم بالمجتمع بنهاية العام الأول.</p>	<p>تحسين قدرة 1000 من النساء والشباب بمنطقة (س) بالمعارف والمهارات لتقييم برامج المرشحين بنهاية عامين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حضر (س) لقاءات التوعية المنفذة من المتدربين لأقرانهم في العام الأول .</li> <li>• انتظام 1000 من الشباب والنساء في لقاءات التوعية خلال العام الأول من الخطة.</li> <li>• مدى تحسن مهارات 1000 من الشباب والنساء في تقييم برامج المرشحين للانتخابات بنهاية العام الأول من الخطة.</li> </ul>	<p>1000 من الشباب والنساء المستهدفين لديهم معارف ومهارات لتقييم برامج المرشحين بنهاية العام الأول.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتظام 50 شاب في التدريبات التي تستهدف رفع قدراتهم خلال 3 شهور.</li> <li>• مدى التحسن في مهارات 30 من الشباب في دراسة الاحتياجات بنهاية 3 شهور من بداية الخطة.</li> <li>• دراسة احتياجات مجتمعية تم الانتهاء منها بنهاية 6 شهور من بداية الخطة.</li> </ul>	<p>50 شاب بمنطقة (س) لديهم مهارات دراسة احتياجات المجتمع وترتيب الأولويات بنهاية ستة أشهر.</p>	<p>تمكين 50 من شباب مجتمع (س) من تحديد احتياجات مجتمعهم وتبني 3 مبادرات لتحسين أوضاعهم بنهاية عامين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (س) مبادرة مجتمعية تم تنفيذها من قبل المجتمع لتحسين الأوضاع بنهاية العام الأول من بداية الخطة.</li> </ul>	<p>أهالي مجتمع (س) لديهم اتجاهات إيجابية لحشد الموارد وتبني مبادرات مجتمعية تحسن من أحوال المعيشة.</p>	

## 9. خاتمة

قدم هذا الدليل منهج التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات المجتمع المدني دون محاولة شمل جميع مفاهيم وتقنيات التخطيط الاستراتيجي. بل كان التركيز الرئيسي على وضع منهجية واضحة مبسطة ومكثفة، تساعد المؤسسات في حال اتباعها على الوصول إلى وضع خطة استراتيجية متماسكة، تسمح للمؤسسة بالعمل بشكل تراكمي ومنطقي، ويساعدها على الوصول إلى الأهداف التي وضعتها لنفسها.

الخطة الاستراتيجية هي التي ستسمح لنا كمؤسسات بوضع الخطط الفرعية الأخرى : الخطة التنفيذية، الخطة المالية، خطة التسويق والترويج، خطة الموارد البشرية... الخ وهي ما نسميه بالخطط التشغيلية.

فبينما تجيب خطتنا الاستراتيجية على أسئلة جوهرية مرتبطة برؤية ورسالة المؤسسة، وبالتالي بالتغيير بعيد الأمد الذي نسعى إلى تحقيقه. تسمح لنا الخطط التنفيذية، قصيرة الأمد، برسم الطريق الذي يقودنا إلى تحقيق أهداف خطتنا الاستراتيجية بشكل تدريجي وتراكمي.

تكنم الخطورة لدى المؤسسات الناشئة في عدم امتلاك خطة استراتيجية في أن تتحول إلى منفذ للخطط الاستراتيجية للمؤسسات المدنية الأخرى، أو حتى للمؤسسات المانحة. كثيراً ما تبدأ المؤسسات الناشئة بالتفكير بأنشطة محددة ترغب بتنفيذها وتبدأ مباشرة بالتنفيذ والعمل، وتحقق نجاحات صغيرة ومرضية، وهذه ليست بالضرورة بداية خاطئة، لكن استمرار المؤسسة بهذا الشكل لوقت طويل قد يقود فعلياً إلى غياب في هوية المؤسسة. الخطة الاستراتيجية بمكوناتها هي التي تبني هوية وصورة المؤسسة الرئيسية، مهما تنوعت أنشطتها وبرامجها، ومهما حدث من تغيرات في فريق العمل وفي إدارتها، تبقى خطة المؤسسة هي المرشد الأساس لها في نموها وتحقيقها لأهدافها.

## طباعة

مؤسسة فريديريتش إيبيرت | مكتب الجزائر  
21 شارع امام الغزالي | المرادية | 16035 الجزائر العاصمة  
<https://algeria.fes.de>

لطلب المنشورات :

[info@fes-algeria.org](mailto:info@fes-algeria.org)

النسخة الأصلية، فريديريش إيبيرت (2014) :

<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/10585-20150327.pdf>

تدقيق : بالي رحيل

تصميم : ورشة غرافام

الاستعمال التجاري للوسائط المنشورة من طرف مؤسسة فريديريش  
إيبيرت ممنوع بدون رخصة مكتوبة من طرف المؤسسة.

ISBN : 978-9931-551-23-2