

# دليل التخطيط الإستراتيجي

إعداد مركز تطوير  
المؤسسات الأهلية الفلسطينية

٢٠١٥

(٢)

# دليل التخطيط الاستراتيجي

٢٠١٥

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

المكتب الرئيسي

ص.ب. ٢١٧٣ رام الله - فلسطين

الرام - شارع القدس رام الله - عمارة ابو صبيح ط٣

هاتف: ٢٣٤٧٧٧١ ٢ ٩٧٠ + فاكس: ٢٣٤٧٧٧٦ ٢ ٩٧٠ +

مكتب غزة

ص.ب. ٥٠١٨ غزة - فلسطين - غزة - الرمال

شارع الرشيد - مقابل فندق فلسطين - عمارة الهيثم ٢ - الطابق الارضي

هاتف: ٢٨٢٨٩٩٩ ٨ ٩٧٠ + فاكس: ٢٨٤٩٩٢١ ٨ ٩٧٠ +

البريد الالكتروني: info@ndc.ps

الموقع الالكتروني: www.ndc.ps

٣	١. مقدمة .....
٣	١, ١ الخلفية والسياق .....
٥	١, ٢ أهداف الدليل .....
٥	١, ٣ الفئة المستهدفة من الدليل (مستخدمو الدليل) .....
٥	١, ٤ كيفية استخدام الدليل .....
٧	١, ٥ التعريفات الرئيسية .....
١٠	٢. أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة .....
١١	٣. المنافع والمحاذير في التخطيط الاستراتيجي .....
١٣	٤. الإعداد المؤسسي لعملية إعداد خطة استراتيجية .....
١٤	٥. مراحل عملية إعداد خطة استراتيجية للمؤسسة .....
١٤	٥, ١ دورة التخطيط الاستراتيجي .....
١٦	٥, ٢ المراحل الأساسية لدورة التخطيط الاستراتيجي .....
٣٨	٦. الملاحق .....

## مقدمة:

### ١.١ الخلفية والسياق:

منذ عام ٢٠٠٧م، 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، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والهيئة 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. جاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقي على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف 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 و استمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام ٢٠٠٦م 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، وأن المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من ٢٠٠ مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم إقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في ٢٨/٢/٢٠٠٨م إذ قامت حوالي ٦٢٠ مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وقطاع غزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى تهيئة مؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات - التي ستبناها بشكل اختياري - تلتزم بأن تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بأن تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وأن 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 وتحقيق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بأن مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقرر في ٢٩/٥/٢٠٠٢م والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

### حقيقية مصادر:

تمثل حقيقية مصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ البيئية في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد المؤسسات بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

لقد قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال عام ٢٠١٤م بعمل مراجعة لحقيقية مصادر وإضافة مجموعة جديدة من الأدلة التي تساعد مؤسسات العمل الأهلي على تطوير أدائها، حيث تحوي الحقيقية الجديدة على ثلاثة أدلة إضافية في مجال المناصرة ورسم السياسات، والمساءلة الاجتماعية وإدارة المتطوعين، إضافة إلى الأدلة الأخرى.

ومن هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالشكر لكل من ساهم في إعداد ومراجعة هذه الأدلة من شركات إستشارية وخبراء وموظفين ويخص بالشكر شركة الرؤيا الجديدة على إعدادها للطبعة الأولى من هذه الأدلة (عام ٢٠٠٧م) وشركة زيادة للإستشارات والتدريب على مراجعتها وتطويرها للطبعة الأولى وعلى إعدادها للأدلة الإضافية لحقيبة مصادر (عام ٢٠١٤م).

### تشمل حقيبة مصادر الأدلة التالية:

١. دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة
٢. دليل التخطيط الاستراتيجي
٣. دليل المناصرة ورسم السياسات
٤. دليل المساءلة الإجتماعية
٥. دليل الإجراءات المالية
٦. دليل التوريدات والمشتريات
٧. دليل إدارة الموارد البشرية
٨. الدليل الإداري
٩. دليل كتابة التقارير
١٠. دليل إدارة المتطوعين

### كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
- 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 ولائحته التنفيذية
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة
- الدليل الإرشادي حول المشاركة

### ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الإلكتروني «www.ndc.ps»
- لارسال ملاحظاتكم وتوصياتكم حول حقيبة مصادر يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني «code@ndc.ps»

يشكل هذا الدليل جزءاً من حقيبة مصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

## تم الإستناد في إعداد هذا الدليل التوجيهي والإرشادي إلى:

- قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وتعديله لعام ٢٠١١م.
- اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
- قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٤م.
- مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- الأنظمة الداخلية المستخدمة لدى بعض المؤسسات الأهلية.

## ١,٢ أهداف الدليل:

يهدف دليل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية لما يلي:

١. تعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات التي لها تجارب سابقة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وكذلك توضيح الإجراءات والخطوات العملية لعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات حديثة العهد بتجربة التخطيط الاستراتيجي.
٢. تقديم عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال خطوات بسيطة وواضحة، ومن السهل فهمها واستخدامها وتطبيقها دون الإعتماد بشكل كلي على الاستعانة بمصادر/خبرات خارجية.
٣. يدعم هذا الدليل مبادئ الإدارة الرشيدة بالمؤسسات الأهلية وما يتبعها من وجود خطة واقعية لاستخدام الموارد المالية والبشرية، وعملية الإلتزام بالإحتياجات الفعلية للمجتمع، لضمان استمرارية البرامج، كما تضع معايير واضحة للتقييم والمتابعة ودراسة مدى فاعلية المؤسسة في التأثير في المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته.
٤. يساعد دليل التخطيط على تعزيز مبدأ المشاركة داخل المؤسسة وعلى الصعيد الخارجي، إذ تلتزم المؤسسة بإشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في المؤسسة، إضافة إلى إشراك الفئة المستفيدة في تحديد الاحتياجات.
٥. المساهمة في تطبيق مبادئ مدونة السلوك، من خلال قدرات المؤسسة للتعامل مع هذه المبادئ، سواء كان ذلك بسد الفراغات القائمة في مجال السياسات والأهداف أو كان من خلال الإستثمار في أنظمة عمل المؤسسة (التخطيط والمراقبة والتقييم)، وجعلها إطاراً يتضمن تجسيد هذه المبادئ.

## ١,٣ الفئة المستهدفة من الدليل (مستخدمو الدليل):

- هذا الدليل موجه بشكل رئيسي نحو المؤسسات الأهلية الفلسطينية التي تسعى وتعنى بتطوير أدائها، 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.

## ١,٤ كيفية إستخدام الدليل:

يستخدم هذا الدليل من قبل المؤسسات الأهلية وتحديداً مجالس اداراتها ومديريها التنفيذي/العام حسب الآلية التالية:

١. الاستخدام للمرة الاولى: في حالة استخدام الدليل للمرة الاولى في تحضير خطة استراتيجية منذ البداية سواء كانت هناك خطة استراتيجية سابقة للمؤسسة أو لم تكن، فإن على المؤسسة البدء بالمرحلة الاولى مباشرة كما

سيظهر في الدليل وذلك بتشكيل فريق تخطيط استراتيجي ولجنة توجيهية ولجان فنية متخصصة، ومن ثم يتم تدريب الطواقم المختلفة على عملية اعداد الخطة الاستراتيجية واستكمال المراحل والخطوات والأنشطة المختلفة واستخدام النماذج المحددة لكل مرحلة او خطوة، وبالتالي الخروج بخطة متكاملة بنهاية المرحلة الثالثة واعتمادها من قبل مجلس الإدارة بالمؤسسة.

٢. تحديث الخطة الاستراتيجية: من الضروري القيام بتحديث دوري سنوي للخطة الاستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار الانجازات والاختافات خلال السنة المنصرمة، والتحديث يشمل المشاريع الواردة بمصفوفة التنفيذ وكذلك المؤشرات الواردة بمصفوفة المتابعة والتقييم، مع عكس أية تغيرات تتم على مصفوفة الإطار المنطقي.

## ١,٥ التعريفات الرئيسية:

المصطلح	التعريف
التنمية Development	هي العمليات المختلفة التي يجري التخطيط لها وتنفيذها على أساس الجهود الأهلية والجهود الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية، وربط هذه العمليات بالإصلاحات الكبرى التي تخطط وتنفذ على المستوى الوطني.
التخطيط الاستراتيجي	منهج علمي يستخدم لبلورة الأولويات والأهداف وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة.
الخطة الاستراتيجية	وثيقة أو تقرير يوثق مراحل ومخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي التي تنفذها المؤسسة، وعلى مستوى المؤسسات الأهلية ترتبط مدة الخطة الاستراتيجية بتطور عمر المؤسسة. فالمؤسسات صغيرة الحجم أو الحديثة وذات الموارد المحدودة، فلا ينبغي أن تزيد مدة الخطة الاستراتيجية لها عن ٣ سنوات، والمؤسسات متوسطة الحجم وذات الموارد المحدودة المعقولة ولكنها ليست كافية أو مستدامة تكون مدة الخطة الاستراتيجية لها ٤ سنوات، والمؤسسات ذات الحجم الكبير نسبياً وذات الموارد الجيدة والمستدامة تكون مدة الخطة الاستراتيجية لها ٥ سنوات.
فريق التخطيط الاستراتيجي	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.
الرؤية Vision	الرؤية هي تلك الصورة التي يجب أن تكون عليها المنظمة غير الحكومية في المستقبل وهي الإجابة على السؤال الخاص، بماذا ترجوه المنظمة غير الحكومية لكيانها في المستقبل، وبالتالي فهي تلك الرؤية الموجهة نحو الوضع المستقبلي للجمعية، ويمكن تصنيف الرؤية إلى الرؤية الداخلية والرؤية الخارجية للمؤسسة. فالرؤية الداخلية تحاول معالجة الكيان المؤسسي وتركز على تطوير نقاط القوة والحد من نقاط الضعف الداخلية، أما الرؤية الخارجية فتركز على التطور المستقبلي للمؤسسة مع التركيز على استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المحتملة.
الرسالة Mission	رسالة المؤسسة تعني «سبب وجودها» لماذا هي في هذا العمل؟ فلسفة عملها، المجموعات التي تخدمها، كيف يجب أن تساهم المنظمة في سداد احتياج المجموعات المعنية بها. من الممكن أن تحتوي الرسالة على مجموعة القيم المحددة لطبيعة المنظمة.
القيم المؤسسية	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.
القضايا الاستراتيجية	تمثل هذه القضايا صعوبات أو مشاكل لها تأثير ملموس على طريقة عمل المؤسسة أو قدرتها على تحقيق نتائج طموحة وملموسة، كما تمثل أهم الأولويات الملحة والأكثر أهمية وتأثيراً بالمؤسسة وتبنى عليها الغايات والأهداف الاستراتيجية.

المصطلح	التعريف
الغاية Goal	ما نسعى إلى تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، ويعكس سبب قيامنا، وينسجم مع رسالة ورؤية المؤسسة.
الهدف Purpose	ما نطمح للوصول إليه، ويعكس التغييرات المتوقع إحداثها، ويصب بتحقيق الغايات للمؤسسة.
الأهداف الاستراتيجية	هي الإنجازات التي يجب أن تحققها المؤسسة في فترة زمنية محددة.
مشروع Project	مجموعة العمليات أو الأنشطة التي تربطها علاقة محددة ومعروفة وتنفذ بزمن محدد بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف.
برنامج Program	هو مجموعة مشاريع متناسقة فيما بينها، تحصل على مدار فترة زمنية محددة، وتهدف بمجموعها إلى تحقيق هدف أو عدة أهداف مشتركة، وكل منها يصف عملية تنمية معينة كما يشترك الجميع بنفس العناصر الأساسية.
الأنشطة Activities	وتعني مجموعة الأعمال أو المهام التي سوف يتم تنفيذها بهدف الحصول على النتائج المرغوبة، ويمكن تحديد خصائص الأنشطة بما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب على كل الأنشطة أن تسهم في تحقيق المخرجات.</li> <li>• تذكر كأفعال وليس كمخرجات / نتائج.</li> <li>• يجب أن تكون تحت سيطرة المشروع.</li> <li>• تعتبر أكثر وسيلة كفاءة في تحديد المخرجات.</li> <li>• الأنشطة تحول المدخلات إلى مخرجات.</li> <li>• أن يكون الوقت المحدد لكل نشاط واقعياً.</li> <li>• أن تتلاءم الأنشطة المنوي القيام بها من الأوضاع في البلد من الناحية الثقافية والاجتماعية والبيئية والسياسية.</li> </ul>
المخرجات Outputs	هي العناصر التي - حين تمزج مع بعضها - تقود إلى تحقيق هدف مباشر أو أكثر، مثال على ذلك: ورش العمل التدريبية، المنشورات، التقارير... الخ.

المصطلح	التعريف
المدخلات Inputs	وهي الموارد التي يتم توفيرها لإتمام الأنشطة وتشمل: <ul style="list-style-type: none"> <li>• موارد مالية</li> <li>• موارد مادية وعينية (أجهزة ومعدات)</li> <li>• موارد بشرية</li> <li>• موارد تكنولوجية</li> <li>• علاقات واتصالات</li> <li>• قواعد بيانات ومعلومات</li> </ul>
المؤشرات Indicators	عبارة عن علامات (إشارات) يمكن من خلالها قياس التقدم المحقق، مثلاً: ٧٥٪ من النساء ربات الأسر في المنطقة «أبجد» قادرات على إطعام أنفسهن وعائلاتهن على المستوى الذي حددته منظمة الصحة العالمية «باعتباره مستوى صحياً».
مصادر ووسائل التحقق	هي مصادر المعلومات والبيانات المحدد اللازمة للتأكد من تحقق المؤشرات، وتشكل مصادر ووسائل جمع المعلومات هذه بالاشتراك مع المؤشرات أساس نظام المراقبة والتقييم.
الفرضيات	هي صياغات لمجموعة من العوامل غير المؤكدة والتي تتأثر بالعوامل الخارجية التي ليس للمشروع سيطرة عليها، بحيث تصاغ على شكل ظروف إيجابية مرغوبة. تحدد بشكل دقيق وقابل للتحقق والإثبات.

## ٢. أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة:

### الأهداف:

الهدف الرئيسي: المساهمة بتطوير واقع المؤسسة ورفع كفاءة الخدمات التي تقدمها للفئات التي تستهدفها.

### الأهداف الفرعية وتشمل:

١. تسليط الضوء على الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، وكذلك المعوقات التي تواجه تطويرها.
٢. السعي لاستغلال الفرص المتاحة والحد من تأثيرات التهديدات المتوقعة.
٣. تحقيق مستوى أكبر من الاستدامة بعمل المؤسسة
٤. الوصول لتصور وتوجهات مستقبلية تعزز دور المؤسسة وتحقق أهدافها.

### مبررات عملية إعداد خطة استراتيجية

١. زيادة التفاعل الإيجابي بين المستويات المختلفة بالمؤسسة
٢. أداة لبلورة الخطط البرمجية والتشغيلية لخطة متكاملة
٣. فرصة لتجنيد تمويل أكبر للمؤسسة
٤. استثمار طاقات العاملين بشكل فاعل
٥. تحقيق مستوى أكبر من الاستدامة
٦. تطوير عمل المؤسسة

### مبادئ التخطيط الاستراتيجي

١. المشاركة
٢. الشفافية والمساءلة
٣. التكاملية
٤. البعد الاستراتيجي

### مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة

١. تقرير تشخيصي عن واقع المؤسسة.
٢. وثيقة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

### ٣. المنافع والمخاطر في التخطيط الاستراتيجي:

من الضروري التفكير بالمنافع والمخاطر 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:	المخاطر/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 مصادر وعلى الاجتماعات... الخ.
يساعدنا على مواجهة الأفكار المغلقة؛ أي يمنحنا 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 الاستراتيجية.
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.	الكثير من التفكير حول الاستراتيجية الحالية؛ من المحتمل أن يكون لديك استراتيجية 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>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 باستراتيجية عندما تكون الظروف سريعة التغير، الذين يتحسون المستقبل قادرون على خلقه.</p>	<p>يساعدنا على تحسين النتائج: أثبتت الدراسات كيف تكون المؤسسات التي لديها خطط استراتيجية أو رؤية واضحة إلى أين تذهب، وكيف تكون أكثر نجاحاً من غيرها.</p>
<p>الاعتماد على الخبر 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 فإن 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، ويصبح بمقدورهم أن يروا بوضوح أكثر كيف يلتقي دورهم مع كامل المؤسسة، وتكوين رؤية بذلك رؤية مشتركة للمستقبل.</p>

## ٤. الإعداد المؤسسي لعملية إعداد خطة استراتيجية:

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة مرحلة هامة من عمر المؤسسة، وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية متوقعة على نشاط المؤسسة وتطورها، ولهذا فمن الضروري على قيادة المؤسسة ايلاءها الاهتمام الكافي وتسخير الموارد المطلوبة في سبيل إنجازها بجودة عالية، ولتحقيق ذلك فإن على المؤسسة القيام بمجموعة من الإجراءات المؤسسية والتي يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

تشكيل لجنة توجيهية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتكون مهامها حسب التالي:

- إقرار تشكيل فريق التخطيط واللجان المختلفة.
- إقرار نتائج التشخيص والمصادقة على التقرير التشخيصي.
- المصادقة على وثيقة الخطة الاستراتيجية.

تشكيل فريق تخطيط رئيسي وتكون مهامه حسب التالي:

- تحليل أصحاب العلاقة.
- تشكيل لجان العمل الفنية.
- تحضير التقرير التشخيصي.
- تقديم الدعم الفني للجان العمل المختلفة.
- إدارة وقيادة عملية التخطيط الاستراتيجي.
- التحضير والتنسيق لكافة أنشطة عملية التخطيط بما في ذلك إدارة الاجتماعات وورش العمل
- تحضير مصفوفات التنفيذ والإطار المنطقي
- تحضير خطة التنفيذ التفصيلية للعام الأول من الخطة الاستراتيجية.
- تحضير وثيقة الخطة الاستراتيجية النهائية.

تشكيل لجان فنية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتكون مهامها حسب التالي:

- المشاركة في عمليات تشخيص الواقع والتحليل الاستراتيجي.
- المشاركة في أنشطة عملية التخطيط المختلفة.
- المشاركة في تحديد القضايا والغايات والأهداف الاستراتيجية.
- المشاركة في تحضير مصفوفات التنفيذ والإطار المنطقي.
- المساعدة في عملية تحضير خطة التنفيذ التفصيلية للعام الأول من الخطة الاستراتيجية.

## ٥. مراحل عملية إعداد خطة استراتيجية للمؤسسة:

### ٥,١ دورة التخطيط الاستراتيجي:

#### الإطار العام

تتقسم عملية إعداد خطة استراتيجية لثلاث مراحل أساسية وتنبثق عن كل مرحلة مجموعة من الخطوات، وفيما يلي سرد لهذه المراحل والخطوات:

المرحلة الأولى: وهي تجيب على السؤال: أين نحن الآن؟ وتشمل الخطوات التالية:

#### ١. التهيئة والإعداد وتضم:

- أ. التوجيه والتدريب على إعداد الخطة الاستراتيجية.
- ب. تشكيل فريق توجيه للإشراف والمصادقة على مخرجات عملية إعداد الخطة الاستراتيجية (مكون من صناع القرار بالمؤسسة)
- ت. تشكيل فريق التخطيط الرئيسي

#### ٢. دراسة وتحليل الأطراف ذات العلاقة وتضم:

- أ. تحليل أصحاب العلاقة من المؤثرين بالجمعية مثل: الهيئة الإدارية، الهيئة العامة، الطاقم التنفيذي، المستشارون، الممولون، مؤسسات عامة وأهلية وخاصة يرتبط عملها بالمؤسسة.
- ب. تشكيل لجان العمل الفنية: بناءً على عملية التحليل لأصحاب العلاقة، يتم تشكيل لجان عمل فنية حسب مجالات عمل المؤسسة.

#### ٣. تشخيص الوضع القائم ويضم:

- أ. تشخيص واقع ومجالات العمل في المؤسسة من حيث:
  - البيئة العامة.
  - البيئة الخاصة.
  - البيئة الداخلية.
- ب. تحضير التقرير التشخيصي عن واقع عمل المؤسسة.

المرحلة الثانية: وهي تجيب على السؤال: إلى أين نريد أن نتجه؟ وتشمل الخطوات التالية:

١. تحديد رؤية المؤسسة.
٢. اعتماد رسالة المؤسسة.
٣. تحديد القيم المؤسسية.
٤. تحديد القضايا الاستراتيجية بالمؤسسة.
٥. صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة: وهي تجيب على السؤال: كيف نصل؟ وتشمل الخطوات التالية:

١. تحديد البرامج والمشروعات المقترحة، وتضم الأنشطة التالية:

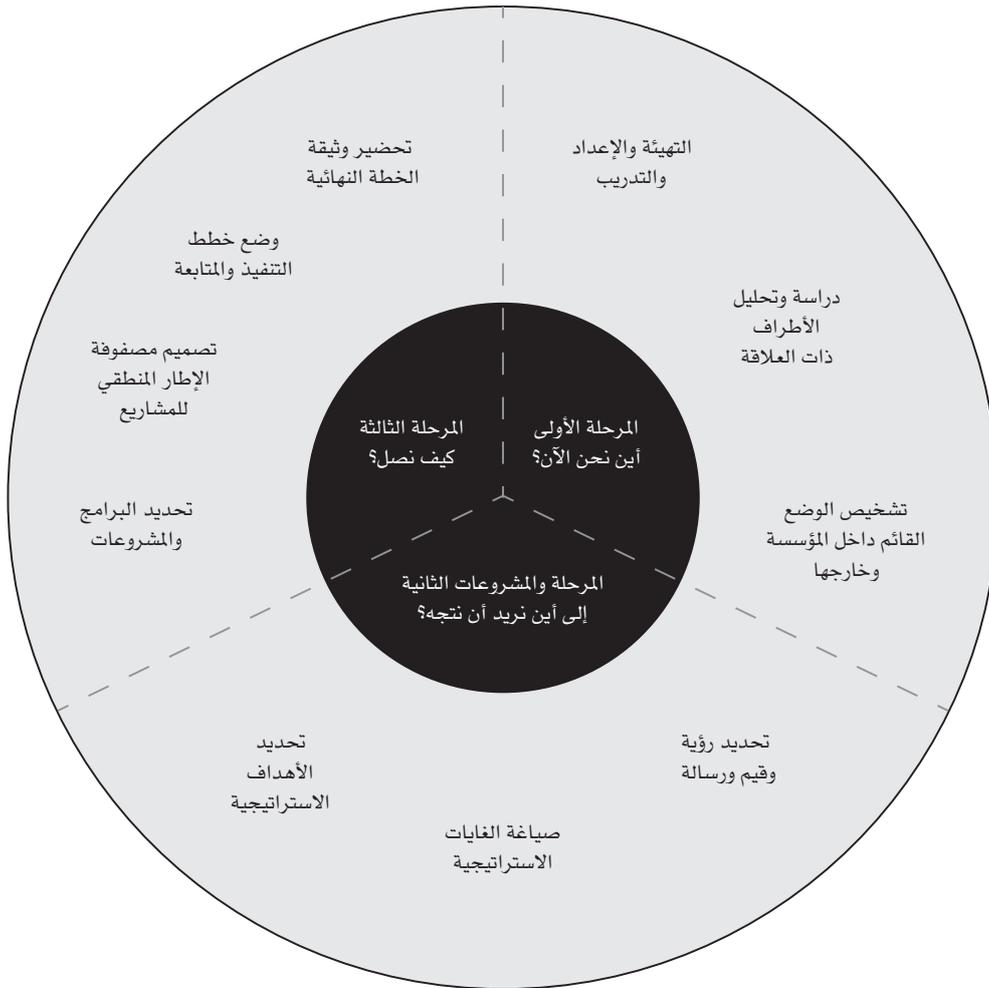
- اقتراح برامج ومشاريع وتحديد أنشطتها الرئيسية.
- مراجعة المشاريع المقترحة وتحديدتها بشكل نهائي.

٢. وضع خطط التنفيذ والمتابعة، وتضم الأنشطة التالية:

تحضير مصفوفة خطة التنفيذ، خطة المتابعة والتقييم، مصفوفة الإطار المنطقي لمشاريع الخطة، خطة تفصيلية للعام الأول من عمر الخطة الاستراتيجية.

- وضع الموازنات للمشاريع والبرامج.
- تحضير مسودة الخطة.
- اعتماد الخطة داخليا.

والشكل التالي يظهر مراحل وخطوات إعداد الخطة الاستراتيجية:



## ٢,٥ المراحل الأساسية لدورة التخطيط الاستراتيجي:

كما تم ذكره سابقاً، فإن لكل مرحلة من مراحل التخطيط مجموعة من الخطوات، وكذلك لكل خطوة مجموعة من الأنشطة، ولتنفيذ تلك الأنشطة يلزم استخدام مجموعة من الأدوات، وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة وعناصرها:

### ١,٢,٥ المرحلة الأولى: التهيئة والتنظيم والتشخيص:

١. التهيئة والإعداد: خلال هذه الخطوة يتم عقد اجتماع أولي مع ممثلي المؤسسة من أعضاء مجلس الإدارة والمدير العام وتكون أجندة الاجتماع ما يلي:

- التعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته للمؤسسة.
- التعريف بمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.
- التعريف بمكونات الخطة الاستراتيجية.
- تحديد الأدوار المختلفة لكافة الأطراف ذات العلاقة بعملية التخطيط.
- تشكيل فريق توجيه لعملية التخطيط الاستراتيجي
- القيام بتدريب طاقم المؤسسة على عملية التخطيط الاستراتيجي، ويشمل التدريب العناصر التالية:
  - التخطيط الاستراتيجي ويتضمن: المفهوم، المبررات، الأهمية، المبادئ، الأهداف، المخرجات، أنواع التخطيط، مستويات التخطيط، فوائد التخطيط.
  - مراحل التخطيط الاستراتيجي.
  - التحليل الرباعي SWOT.
  - تدريب عملي - عملية التحليل الرباعي.
  - الرؤية - عرض المادة النظرية.
  - الرؤية - تدريب عملي مع أمثلة واقعية.
  - القيم المؤسسية - عرض المادة النظرية.
  - القيم المؤسسية - تدريب عملي مع أمثلة واقعية.
  - الرسالة - عرض المادة النظرية.
  - الرسالة - تدريب عملي مع أمثلة واقعية.
  - القضايا والغايات الاستراتيجية - عرض المادة النظرية.
  - القضايا والغايات الاستراتيجية - تدريب عملي مع أمثلة واقعية.
  - الأهداف الاستراتيجية - عرض المادة النظرية.
  - الأهداف الاستراتيجية - تدريب عملي مع أمثلة واقعية.
  - المؤشرات - عرض المادة النظرية.
  - المؤشرات - تدريب عملي.
  - عناصر خطط التنفيذ والمتابعة والتقييم - شرح المكونات.
  - عناصر خطط التنفيذ والمتابعة والتقييم - تدريب عملي مع أمثلة واقعية.
  - عناصر مصفوفة الإطار المنطقي للمشروع - شرح المكونات.
  - عناصر مصفوفة الإطار المنطقي للمشروع - تدريب عملي مع أمثلة واقعية
  - مكونات وثيقة الخطة الاستراتيجية.

٢. دراسة وتحليل الأطراف ذات العلاقة: أصحاب العلاقة هم ممثلو المؤسسة من كافة هيئاتها القيادية والوظيفية، وكذلك ممثلو المؤسسات أو الاتحادات أو غيرهم اللذين من المتوقع تأثرهم أو تأثيرهم -سلباً أو إيجاباً- بعملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة. إن عملية تحليل أصحاب العلاقة تعد من أهم أنشطة عملية التخطيط التنموي لأنها تساعد في تحقيق تمثيل شامل ومشاركة فاعلة لمختلف المؤثرين والمتأثرين بعملية التخطيط؛ مما يجعل مخرجات الخطة أكثر واقعية، وهذا بالتأكيد سيزيد من شعور المشاركين باعداد الخطة بملكية مخرجات الخطة.

وبنهاية عملية التحليل لأصحاب العلاقة يتم تحديد قائمة بذوي العلاقة بعمل المؤسسة وذلك حسب النموذج التالي:

الرقم	ذوي العلاقة بالمؤسسة	المصالح المتوقعة لذوي العلاقة	الدور والمساهمة الرئيسية المحتملة	كيفية اشراك ذوي العلاقة
١	الهيئة العامة			
٢	مجلس الإدارة			
٣	الطاقم التنفيذي			
٤	المؤسسات الأهلية			
٥	القطاع العام			
٦	القطاع الخاص			
٧	الجهات الممولة			
٨	جهات أخرى			

وتشكل تلك القائمة أساس لتشكيل اللجان المختلفة المشاركة بعملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة، ومن تلك اللجان المقترحة ما يلي:

١. لجنة تحليل البيئة العامة.
٢. لجنة تحليل البيئة الخاصة.
٣. لجنة تحليل البيئة الداخلية.

ويمكن أن يتفرع عن كل لجنة مجموعة من اللجان المتخصصة، وذلك حسب طبيعة كل مؤسسة وحجمها، فمثلاً يمكن أن تضم لجنة البيئة الداخلية لجنة إدارية ولجنة مالية ولجنة اعلامية... الخ، كما يمكن أن تضم لجنة البيئة العامة لجنة اقتصادية ولجنة اجتماعية .... الخ.

٣. تشخيص الوضع القائم: يقصد بعملية تشخيص الوضع القائم تسليط الضوء على كافة الظروف الداخلية والخارجية التي ترتبط بعمل المؤسسة وتؤثر بعملها سلباً وإيجاباً، وبالتالي إبرازها والتعرف على مدى تأثر المؤسسة بها، إن دراسة وتحليل وتشخيص واقع المؤسسة قبل القيام بوضع تصورات لمستقبلها هام وحيوي يساعد ممثلي المؤسسة في الارتكاز على فهم واضح لواقع مؤسستهم وظروفها الذاتية والموضوعية، وتستخدم لذلك العديد من الأدوات ومن أهم هذه الأدوات شيوعاً واستخداماً:

## أ. تحليل STEP :

إن تحليل STEP يساعد المؤسسة بفهم ظروف المؤسسة المحيطة، وذلك من خلال النظر إلى القضايا السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية. ويعطي هذا التحليل تقييماً جيداً لتفحص البيئة التي تعمل بها المؤسسة بالجوانب المختلفة التالية:

- **الجانب السياسي:** من حيث كيفية تأثير الواقع السياسي العام والتغيرات التي متوقع أن تحدث في المستقبل وقد تتأثر بها المؤسسة، فمثلاً بالحالة الفلسطينية فقد تمثل حالة الجمود السياسي تراجعاً بحجم الدعم المقدم للمؤسسات الأهلية، وكذلك تمثل الانتفاضة تراجعاً بحجم الجهود التنموية مقابل ازدياد فرص الإغاثة.
- **الجانب الاقتصادي:** الواقع الاقتصادي هام جداً بعمل المؤسسات الأهلية، فازدياد النشاط الاقتصادي وانخفاض معدلات الفقر والبطالة لها تأثير إيجابي على واقع المؤسسات الأهلية وخاصة التي تعمل بمجالات التنمية، وبالمقابل تراجع المؤشرات الاقتصادية ينعكس سلباً على المؤسسة، وقد يؤدي لتراجع فرص التمويل المتوقعة مع ازدياد الحاجة الماسة للفئات المستهدفة، وغالباً ما يرتبط ويتأثر الجانب الاقتصادي بالجانب السياسي وخاصة بالحالة الفلسطينية كون التمويل مرهون بتوجهات واشتراطات سياسية.
- **الجانب الاجتماعي:** تتأثر المؤسسات الأهلية بشكل واضح بالظروف الاجتماعية التي تواكب عملها، ويختلف تأثير ذلك من مؤسسة لآخرى، فالمؤسسات النسوية مثلاً تتأثر بشكل كبير بظروف اجتماعية سائدة وتحاول بجهود كبيرة التغيير الإيجابي بظروف الفئة التي تستهدفها للحد من هذه الظروف، ولهذا فإن فهم وتحليل الواقع الاجتماعي العام واسقاطاته على واقع المؤسسة الأهلية قد يشكل فرصة مستقبلية للنهوض وتطوير مجالات العمل وتحسين ظروف الفئات المستهدفة، فمثلاً انتشار القتل على خلفية الشرف يستدعي من المؤسسات النسوية بشكل خاص عموم المؤسسات الأهلية وضع تصورات مستقبلية لفهم الظاهرة وتحديد أفضل السبل لعلاجها والحد من تأثيراتها السلبية على المجتمع بأسره.
- **الجانب التكنولوجي (التقني):** شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية - ولا يزال - عدد من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات في كثير من دول العالم، وتتركز أهم عوامل ومسببات التغيير الذي ساد العالم بالثروة التكنولوجية التي أسهمت في تحرير الطاقات البشرية وتكوين القدرات الأعلى لاستغلال الثروات الكامنة، كما أن تكامل والاندماج بين تقنيات الحاسبات الآلية والاتصالات والالكترونيات لتشكيل التقنية الأكثر فاعلية والأخطر في عصرنا الجديد وهي تقنية المعلومات بكل ما تعنيه من إمكانيات وآفاق غير محدودة وآثار عميقة كانت سبباً في إعادة تشكيل المنظمات ونظم العمل وعلاقات البشر والخدمات المعاصرة، ولهذا فإن فهم الظروف التقنية المحيطة قد يساعد بشكل كبير المؤسسات الأهلية في كيفية استخدام وتوظيف العديد من الوسائل الحديثة في سبيل تطوير عمل المؤسسة، وخير دليل على ذلك استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في ترويج أنشطة المؤسسة، وبالتالي مساهمتها بتحقيق أهدافها.

## ب. SWOT Analysis – التحليل الرباعي:

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً في عملية تحليل واقع عمل المؤسسات والمنظمات الأهلية، وتعتبر عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة (الفرص والتحديات) والبيئة الخاصة والداخلية بالمؤسسة (الداخلية وما تعنيه من نقاط قوة وضعف، والخارجية وما تعنيه من فرص وتحديات) أولى الخطوات العملية في مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية، ويمكن فهم هذه الأداة من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- **المؤثرات الإيجابية (الفرص/ نقاط القوة):** تمثل هذه الجوانب ظروفاً داخلية وخارجية تصب في مصلحة المؤسسة، ويتطلب ذلك من المؤسسة العمل على استقطابها واستغلالها بشكل فعال لتساهم في تحقيق أهدافها، وللتعمق بفهم هذه المؤثرات يمكن الاجابة عن الاسئلة التالية:

- ما هي أهم الموارد ومصادر التي تمتلكها المؤسسة أو تستطيع الحصول عليها .
- ما هي الفرص المتاحة لزيادة أهمية مصادر المتوفرة بالمؤسسة .
- ما هي الموارد التي يمكن تحويلها لمصدر قوة من خلال الدعم أو الترويج .
- نقاط القوة الواضحة للجميع غالباً ما تكون هي الأهم، والواجب التركيز على استغلالها وتوظيفها توظيفاً جيداً يصب بمصلحة المؤسسة .

- **المؤثرات السلبية (التحديات/ نقاط الضعف):** تمثل هذه الجوانب ظروفاً داخلية وخارجية صعبة تواكب عمل المؤسسة وتؤثر في خدماتها، وقد تؤثر في بقائها، ويتطلب ذلك من المؤسسة العمل على الحد من تأثيراتها السلبية، وبظروف خاصة التكيف معها، وللتعمق بفهم هذه المؤثرات يمكن الإجابة عن الأسئلة التالية:
  - ما هي أهم العوائق التي تحد من تحقيق المؤسسة لأهدافها .
  - ما هي أكبر المشاكل أو نقاط الضعف في عمل المؤسسة .
  - ما هي العوائق التي تحد من انجاز المبادرات التطويرية في المؤسسة .
  - نقاط الضعف (المشاكل) الواضحة للجميع غالباً ما تكون هي الأهم، والواجب التركيز على علاجها أو الحد من تأثيرها .

- وحتى يتم استخدام أدوات التحليل السابقة بعملية تشخيص واقع المؤسسة، فقد تم تقسيم مجالات التشخيص إلى ما يلي:
- **البيئة العامة:** وتشمل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والنموذج التالي يوضح هذه العناصر .

تحليل البيئة العامة	
منسق اللجنة:	
الأعضاء: ١-	٢-
٣-	٤-
خلفية عن البيئة العامة التي تؤثر بعمل المؤسسة (الوضع السياسي-الاقتصادي-الاجتماعي- التكنولوجي)	
تحليل تأثير البيئة العامة على المؤسسة من حيث:	
الفرص	التحديات/التحديات

ويمكن شرح العناصر الواردة بالنموذج كما يلي:

الجزء الأول: معلومات عن لجنة البيئة العامة من حيث ذكر اسماء منسقتها وأعضائها.

الجزء الثاني: خلفية عن البيئة العامة التي تؤثر بعمل المؤسسة (الوضع السياسي-الاقتصادي-الاجتماعي- التكنولوجي)، ومن المفروض أن تقدم الخلفية وصفاً دقيقاً لكل جانب ومدى ارتباطه بعمل المؤسسة وتأثيره عليها.

الجزء الثالث: تحليل الوضع القائم من حيث الفرص التي يمكن استغلالها من الجوانب المختلفة، وكذلك التحديات والتهديدات التي يمكن تتأثر بها المؤسسة من جوانب البيئة العامة.

- البيئة الخاصة: وتشمل كل العناصر التالية:

١. الخدمات/البرامج والمشاريع

٢. الشركاء

٣. الممولين

٤. الفئات المستهدفة

والنموذج التالي يوضح هذه العناصر.

تحليل البيئة الخاصة	
منسق اللجنة:	
الأعضاء: ١-	٢- ٣- ٤-
خلفية عن البيئة الخاصة من حيث: الخدمات/البرامج والمشاريع الشركاء الممولين الفئات المستهدفة	
تحليل الوضع القائم (SWOT analysis)	
نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التحديات/التهديدات
الأولويات/الاحتياجات	
١-	٣-
٢-	٤-

ويمكن شرح العناصر الواردة بالنموذج كما يلي:

**الجزء الأول:** معلومات عن لجنة البيئة الخاصة من حيث ذكر اسماء منسقتها وأعضائها.

**الجزء الثاني:** خلفية عن مكونات البيئة الخاصة وهي الخدمات/ البرامج والمشاريع التي تقدمها وتعمل بها المؤسسة، الشركاء من مؤسسات أهلية ومؤسسات قطاع عام وخاص ترتبط وتؤثر بعمل المؤسسة، وكذلك الممولين اللذين عملوا مع المؤسسة من حيث طبيعة تمويلهم وفرص التمويل المستقبلية، واخيراً الفئات المستهدفة من عمل المؤسسة.

**الجزء الثالث:** تحليل الوضع القائم من حيث:

- الفرص
- التحديات/التهديدات
- نقاط القوة
- نقاط الضعف

**الجزء الرابع:** سرد لأهم الأولويات والاحتياجات بناءً على تحليل الوضع القائم الوارد بالجزء الثالث.

**البيئة الداخلية:** وتشمل الجوانب الداخلية العناصر التالية:

١. البناء المؤسسي
٢. الوضع المالي
٣. البنية التحتية وتشمل: المباني والأجهزة والمعدات والسيارات وتكنولوجيا المعلومات.
٤. الوظائف اللوجستية في المؤسسة (إعلام، علاقات عامة... الخ)

ويمكن شرح العناصر الواردة بالنموذج كما يلي:

تحليل البيئة الداخلية	
منسق اللجنة:	الأعضاء: ١- -٢
	٣- -٤
<p>خلفية عن الوضع الداخلي من حيث:</p> <p>البناء المؤسسي (هيكلية-أوصاف وظيفية-إجراءات عمل)</p> <p>الوضع المالي</p> <p>البنية التحتية وتشمل: المباني والأجهزة والمعدات والسيارات وتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>الوظائف اللوجستية في المؤسسة (إعلام، علاقات عامة...الخ)</p>	
تحليل الوضع القائم (SWOT analysis)	
نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التحديات/التهديدات
الأولويات/الاحتياجات	
١- -٣	
٢- -٤	

ويمكن شرح العناصر الواردة بالنموذج السابق كما يلي:

الجزء الأول: معلومات عن لجنة البيئة الداخلية من حيث ذكر اسماء منسقتها وأعضائها.

الجزء الثاني: خلفية عن مكونات البيئة الخاصة وهي البناء المؤسسي، الوضع المالي بالمؤسسة، البنية التحتية بالمؤسسة وتشمل: المباني والأجهزة والمعدات والسيارات وتكنولوجيا المعلومات، وأخيرا الوظائف اللوجستية في المؤسسة (إعلام، علاقات عامة...الخ).

الجزء الثالث: تحليل الوضع القائم من حيث:

- الفرص
- التحديات/التهديدات
- نقاط القوة
- نقاط الضعف

ويظهر مرفق رقم (١) مثال حول تحليل (SWOT)

الجزء الرابع: سرد لأهم الأولويات والاحتياجات بناء على تحليل الوضع القائم الوارد بالجزء الثالث.

ويمكن فهم أدوات التحليل المختلفة من خلال الامثلة المرفقة بالملاحق.

٤. تحضير تقرير تشخيصي عن واقع عمل المؤسسة: التقرير التشخيصي يعتبر وثيقة تحليلية تاريخية تصف وتشخص واقع المؤسسة بفترة زمنية محددة، ويستند التقرير التشخيصي بشكل أساسي لعملية التشخيص التي تمت بالمؤسسة، ويمكن تلخيص مكونات التقرير التشخيصي بالعناصر التالية:

- أ. المقدمة (مقدمة عن عملية التخطيط والتشخيص، أهداف التقرير، آلية التشخيص، الترتيبات المؤسسية لعملية التخطيط...الخ)
- ب. خلفية عن المؤسسة
- ت. رؤية المؤسسة
- ث. رسالة المؤسسة
- ج. أهداف المؤسسة
- ح. البرامج التي تقدمها المؤسسة
- خ. المشاريع التي نفذتها المؤسسة خلال السنوات السابقة
- د. الداعمون للمؤسسة
- ذ. المتطوعون بالمؤسسة
- ر. عضوية المؤسسة

ز. التحليل الاستراتيجي لواقع عمل المؤسسة من حيث:

البيئة العامة وتشمل:

- الواقع السياسي
- الواقع الإقتصادي
- الواقع الإجتماعي
- الواقع التكنولوجي

البيئة الخاصة وتشمل:

١. الخدمات/البرامج والمشاريع

٢. الشركاء

٣. الممولين

٤. الفئات المستهدفة

البيئة الداخلية وتشمل:

١. البناء المؤسسي (هيكلية-أوصاف وظيفية-إجراءات عمل)

٢. الوضع المالي

٣. البنية التحتية وتشمل: المباني والأجهزة والمعدات والسيارات وتكنولوجيا المعلومات.

٤. الوظائف اللوجستية في المؤسسة (إعلام، علاقات عامة...الخ)

س. التحليل العام لإدارة المؤسسة (الهيئة العامة، مجلس الإدارة، الطاقم الوظيفي) وذلك، من حيث:

١. الأدوار

٢. المصالح

## ٥,٢,٢ المرحلة الثانية: تطوير الإطار الاستراتيجي للمؤسسة:

بعد إنجاز المرحلة الأولى والوصول للتقرير التشخيصي ومراجعته من اللجنة التوجيهية بالمؤسسة، يتم تنظيم ورشة عمل من المؤثرين والمعنيين بعمل المؤسسة، وذلك لعرض التقرير التشخيصي ونقاشه، ومن ثم تحديد التوجهات والإطار الاستراتيجي للمؤسسة في السنوات القادمة، والورشة يتم عقدها ليوم كامل ويفضل ان تكون خارج المؤسسة لتوفير الجو المناسب والخروج من ارتباطات العمل، والعناصر التالية تمثل أجندة رئيسية لورشة العمل المقترحة:

## أجندة الورشة

عنوان الورشة: نقاش التقرير التشخيصي وصياغة الرؤية والتوجهات المستقبلية للمؤسسة

النشاط	الساعة
الوصول والتسجيل	٩:١٥ - ٩:٠٠
الافتتاح وعرض أهداف الورشة	٩:٣٠-٩:١٥
عرض ونقاش مخرجات المرحلة السابقة (التقرير التشخيصي لواقع المؤسسة) وتشمل: <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل البيئة العامة.</li> <li>• تحليل البيئة الخاصة.</li> <li>• تحليل البيئة الداخلية.</li> <li>• التحليل العام لواقع المؤسسة.</li> </ul>	١١:٠٠-٩:٣٠
استراحة	١١:١٥-١١:٠٠
عرض مبسط لمفهوم الرؤية مع عرض أمثلة لرؤى مؤسسات مختلفة	١١:٢٥-١١:١٥
عرض مبسط لمفاهيم الرسالة والقيم المؤسسية مع عرض الأمثلة المختلفة	١١:٤٠-١١:٢٥
مجموعات عمل لتحديد وصياغة الرؤية والرسالة والقيم للمؤسسة	١٢:٢٠-١١:٤٠
عرض نتائج عمل المجموعات والتوافق على رؤية ورسالة وقيم المؤسسة	١٢:٤٠-١٢:٢٠
استراحة	١:١٠-١٢:٤٠
عرض مبسط لمفهوم القضايا والغايات والأهداف الاستراتيجية	١:٢٠ - ١:١٠
تحديد القضايا الاستراتيجية بشكل جماعي	١:٤٠-١:٢٠
مجموعات عمل لصياغة والغايات والأهداف الاستراتيجية	٢:١٠-١:٤٠
عرض نتائج عمل المجموعات والتوافق على صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية	٢:٣٠-٢:١٠
تناول وجبة الغداء وإنهاء الورشة	٣:٠٠-٢:٣٠

ملاحظة: بالنسبة للبرامج والمشاريع يتم اقتراحها وتطويرها ضمن كل دائرة ووحدة إدارية بالمؤسسة وسيتم التطرق لها في الأقسام اللاحقة.

بالإضافة لعرض ونقاش التقرير التشخيصي للمؤسسة تهدف ورشة العمل كذلك لصياغة الأطار الاستراتيجي للمؤسسة، والذي يتكون من العناصر الرئيسية التالية:

#### تحديد رؤية المؤسسة (VISION) :

أ. تعريف الرؤية: يمكن تعريف الرؤية استناداً للمفاهيم التالية:

- تصور مسبق لما سيكون عليه الوضع مستقبلاً.
- تصور شمولي يعكس ما تطمح المؤسسة أن تحققه في المستقبل.
- تصور للمستقبل يركز على حقائق، موارد متوفرة، إمكانيات قائمة، طموحات، تحديات، مخاطر.
- البوصلة التي توجه عمل المؤسسة.
- حلم تطمح المؤسسة للوصول إليه.

التعريف الأكثر واقعية: صورة إيجابية للمستقبل ترغب المؤسسة أن تظهر بها ويمكن تقسيمها إلى قسمين، الرؤية الداخلية وتعكس الرغبة والنظرة الدقيقة للتطوير المؤسسي بكل جوانبه الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه، أما الرؤية الخارجية فهي تعكس أثر خدمات المؤسسة على بيئتها الخارجية.

ب. خصائص الرؤية: يمكن سرد أهم خصائص الرؤية كما يلي:

- مرتبطة بمدة زمنية (٨-١٠ سنوات تقريباً).
- تتضمن تحديات لكنها واقعية.
- تعكس أولويات جميع الجهات ذات العلاقة.
- تسعى لخلق بيئات تنافسية داخلياً وخارجياً.
- تحدد أدوار ذوي العلاقة.
- مختصرة وسهلة الفهم من قبل جميع المواطنين.
- ذات علاقة بالغايات والأهداف.

ت. كيفية أعداد الرؤية: يتم صياغة الرؤية استناداً للنقاط التالية:

خلال ورشة عمل يتم تقسيم الحضور لـ ٣-٤ مجموعات عمل بحيث تضم كل مجموعة ٤-٥ أشخاص، وتقوم المجموعات بعد استعراض تعريف الرؤية وخصائصها والأمثلة عليها بالبدء بصياغة مسودة رؤية، ويمكن الإستناد للنقاط التالية أثناء الصياغة:

- مراجعة رؤى قائمة أو سابقة للمؤسسة إن وجدت.
- عرض رؤى لمؤسسات أخرى.
- صياغة عدة بدائل لرؤى تعكس الأولويات والطموحات.
- عند انتهاء المجموعات من صياغة بدائل الرؤى (سواء الداخلية أم الخارجية)، يتم اختيار الرؤية التي تحتوي أكبر قدر من المضامين التي تركز عليها الرؤى المختلفة التي تم اقتراحها من المجموعات، والتي تركز على العناصر والخصائص التي ترتبط بالمؤسسة.

ث. أمثلة على رؤى مختلفة: فيما يلي مجموعة من الرؤى الخارجية والداخلية لمؤسسات أهلية تعمل في مجالات مختلفة:

- الرؤية الخارجية:
  - مؤسسة نسوية: يتطلع المركز لأن يكون مؤسسة نسوية ريادية في خدمة وتمكين النساء اقتصادياً واجتماعياً.
  - مؤسسة شبابية: نحو دور شبابي فاعل يساهم بإبراز دورهم وخدمة مجتمعهم.
  - مؤسسة تعمل بمجال ذوي الاحتياجات الخاصة: نحو مستوى متقدم في رعاية وتأهيل ودمج ذوي الاحتياجات الخاصة في فلسطين.
  - مؤسسة خيرية: تأمل المؤسسة بأن ترى جميع الفئات المهمشة وقد تمكنت من أسباب سعادتها وأن يكون لها دور في مناصرة وتمكين ورفع المعاناة الواقعة عليها
  - مؤسسة صحية: نتطلع إلى تكاملية في تقديم الخدمات الطبية ذات الجودة والتكلفة المميزة.

- الرؤية الداخلية:
  - تسعى الجمعية أن تكون نموذجاً في التميز المؤسسي، مبنية على المشاركة الفاعلة بين الطاقم الإداري ومجلس الإدارة والأعضاء في جو من الحيادية والاستقلالية والشفافية، كما تعتمد على المنهجية الاستراتيجية في الإستثمار الأمثل لمواردها من أجل ضمان الجودة والكفاءة والفاعلية في الأداء.
  - مؤسسة متميزة بكفاءة بنائها المؤسسي، تتطلع لتطوير فاعلية الأداء الوظيفي لطواقمها لترتقى لمستوى متقدم من تقديم الخدمات.
  - نحو مؤسسة ذات إدارة حكيمة معطاءة، موظفيها مبدعين، هيكلها فعال، وبرامجها متميزة.

## ٢. اعتماد رسالة المؤسسة (MISSION):

أ. تعريف الرسالة: يمكن تعريف الرسالة إستناداً للمفاهيم التالية:

- فقرة تعكس الغرض من وجود المؤسسة وكيفية مساهمتها باتجاه تحقيق رؤيتها.
- عبارة تصف تعريفية للمؤسسة.
- التعريف الأكثر واقعية: هوية المؤسسة والتي تعكس مبررات وجودها.

ب. خصائص الرسالة: يمكن سرد أهم خصائص للرسالة كما يلي:

- تصف ما تسعى للوصول إليه المؤسسة في المستقبل.
- يجب أن تكون واضحة وموجزة وبلغة يمكن قراءتها فيما لا يزيد عن عشرون ثانية.

ت. عناصر الرسالة: هناك مجموعة من العناصر الرئيسية التي يجب أن تحتويها الرسالة وهي:

- الاطار القانوني للمؤسسة.
- عمل المؤسسة وسبب وجودها.

- الفئة المستهدفة.
- المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها المؤسسة.
- عبارة موجزة تلخص الهدف العام الذي انطلقت المؤسسة لتحقيقه.

ث. كيفية إعداد الرسالة: يتم صياغة الرسالة استناداً للنقاط التالية:

بعد انجاز صياغة الرؤية، وخلال ورشة العمل يتم تقسيم الحضور لـ 3-4 مجموعات عمل بحيث تضم كل مجموعة 4-5 أشخاص، وتقوم المجموعات بعد استعراض تعريف الرسالة وخصائصها وعناصرها والامتثلة عليها بالبدء بصياغة مسودة الرسالة، ويمكن الاستناد للنقاط التالية أثناء الصياغة:

- مراجعة رسائل سابقة للمؤسسة إن وجدت.
- عرض رسائل لمؤسسات أخرى.
- صياغة عدة بدائل للرسائل.
- عند انتهاء المجموعات من صياغة بدائل الرسائل، يتم اختيار الرسالة الأنسب والتي تركز خصوصية وهوية المؤسسة.

ج. أمثلة على رسائل مختلفة: فيما يلي مجموعة من الرؤى لمؤسسات أهلية تعمل بمجالات مختلفة:

- مؤسسة نسوية: مؤسسة أهلية نسوية غير ربحية تسعى إلى تنمية المرأة الفلسطينية داخل مخيم جنين وتعزيز دورها ومكانتها لتصبح قادرة على المساهمة بفعالية بإحداث تنمية مجتمعية مستدامة.
- مؤسسة شبابية: مؤسسة فلسطينية أهلية شبابية تسعى لإحداث تغيير إيجابي بواقع الشباب بمحافظة نابلس.
- مؤسسة تعمل بمجال ذوي الاحتياجات الخاصة: جمعية أهلية غير ربحية تسعى لتقديم خدمات متميزة لذوي الاحتياجات الخاصة في فلسطين.
- مؤسسة خيرية: مؤسسة خيرية تسعى إلى تقديم الدعم المادي والمعنوي بشكل مهني متميز وتوفير برامج التوعية المجتمعية للفئات المهمشة والمحتاجة من الأطفال والنساء والمعاقين في محافظة الخليل وذلك للمساهمة في تحسين ظروفهم المعيشية.
- مؤسسة صحية: تسعى جمعية أصدقاء المريض لتكون المؤسسة الأهلية الطبية التي تساهم بشكل متميز بتقديم خدمات طبية لكافة فئات المجتمع الفلسطيني بمحافظة طولكرم.

### ٣. تحديد القيم المؤسسية:

أ. تعريف القيم المؤسسية: يمكن تعريف الرسالة إستناداً للمفاهيم التالية:

- هي مجموعة من المبادئ المشتركة التي تتبناها المؤسسة كمرجع سلوكي لطواقمها.
- هي معتقدات كامنة، واعتبارات، أو منطلقات لسلوكيات، حيث تقوم المؤسسة بتحديد القيم التي ستحكم سلوكياتها.
- أخلاق المؤسسة ومبادئ سلوكها.
- التعريف الأكثر واقعية: هي مجموعة من المبادئ والسلوكيات التي تحكم عمل المؤسسة داخلياً وخارجياً.

ب. كيفية إعداد القيم المؤسسية: يتم صياغة القيم المؤسسية استناداً للنقاط التالية:

خلال عقد الورشة، يتم عرض مفهوم القيم المؤسسية وعرض امثلة عليها، وبمشاركة الجميع يتم اختيار مجموعة من القيم استناداً لطبيعة المؤسسة ورغبة ممثليها بتحديد إطار سلوكي وأخلاقي لعلاقاتهم داخلياً وخارجياً.

ت. أمثلة على قيم مؤسسية لمؤسسات مختلفة: فيما يلي مجموعة من القيم المؤسسية لمؤسسات أهلية:

القيم المؤسسية لمركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

- مبادئ الديمقراطية
- احترام وحماية الكرامة والحقوق الإنسانية
- الموضوعية وعدم المحاباة في خدمة المجتمع
- التميز والإبداع في العمل
- الحاكمية الرشيدة
- النزاهة
- الشفافية

القيم المؤسسية لجمعية ياسمين الخيرية:

- النزاهة.
- الانتماء.
- المساءلة والشفافية.
- التطوع.
- المساواة و المصادقية.
- الاستقلالية.

## ٤. تحديد القضايا الاستراتيجية بالمؤسسة:

أ. تعريف القضايا الاستراتيجية: هي عبارة عن أهم الأولويات الملحة والأكثر أهمية وتأثيراً بالمؤسسة وتبنى عليها الغايات والأهداف الاستراتيجية، ويمكن أن تساعد الاسئلة التالية بتوضيح مفهومها:

- 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 تبنى في مجالات القوة والفرص، أو هل تقلل من تعرض المؤسسة لنقاط الضعف والتهديدات؟

ب. كيفية تحديد القضايا الاستراتيجية: يتم صياغة القضايا الاستراتيجية استناداً للنقاط التالية:

خلال عقد الورشة، يتم عرض أهم مخرجات التقرير التشخيصي وخاصة أهم الأولويات الملحة، والواجب التركيز عليها بالمرحلة القادمة، وبمشاركة الجميع يتم اختيار مجموعة من القضايا مع تحاشي عدم تداخلها، ولذلك يتم كتابة كل قضية على حدة وشرح مفهومها ومبررات اختيارها ومن ثم يتم الاتفاق على اختيار القضايا الأكثر شمولية وإلحاحاً.

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

ث. أمثلة على قضايا استراتيجية لمؤسسات مختلفة: فيما يلي مجموعة من القضايا الاستراتيجية لمؤسسات أهلية:

- عدم كفاءة نظام الرعاية الصحية.
- تدني مستوى الخدمات والبنية التحتية الزراعية.
- قلة الاهتمام بقضايا المرأة الاجتماعية والاقتصادية.
- النقص في المباني والمرافق المدرسية.
- ضعف مستوى الخدمات والبنية التحتية الرياضية.
- ضعف الاهتمام بقضايا الشباب.

## 5. صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية:

أ. تعريف الغاية: هي ما تعمل المؤسسة على تحقيقها خلال فترة زمنية محددة وتصب في تحقيق الرسالة.

ب. خصائص الغاية:

- صياغتها تتسم بالعمومية نسبياً.
- يجب أن تكون كل غاية مستقلة عن الأخرى.
- يجب أن ترتبط الغايات بتوقعات الأطراف المعنية ومتطلباتهم.

ت. تعريف الهدف الاستراتيجي: هي ما تسعى المؤسسة لتحقيقه خلال فترة محددة وهي مشتقة من الغايات أو الأهداف العامة وتصب في تحقيقها.

ث. خصائص الأهداف الاستراتيجية:

- تعتبر بمثابة العمود الفقري لأي خطة استراتيجية، حيث أنها ترسم الإطار العام لعمل المؤسسة خلال فترة تنفيذ الخطة.
- الأهداف الاستراتيجية تجيب على سؤال «ما الذي نريد عمله ضمن خطتنا الاستراتيجية لتحقيق التنمية ورفع المستوى المؤسسة وأعضائها؟»

ج. أمثلة على الغايات والأهداف الاستراتيجية: فيما يلي مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تبنتها مجموعة من المؤسسات الأهلية:

- الغاية (١): تطوير البرامج والخدمات المقدمة

الأهداف الاستراتيجية للغاية رقم (١)

١. تطوير العلاقة مع المؤسسات الشريكة وغير الشريكة
٢. تحسين آلية تنفيذ البرامج والخدمات المقدمة.

- الغاية (٢): السعي للوصول بالمؤسسة لمستوى رفيع ومتميز.

الأهداف الاستراتيجية للغاية رقم (٢)

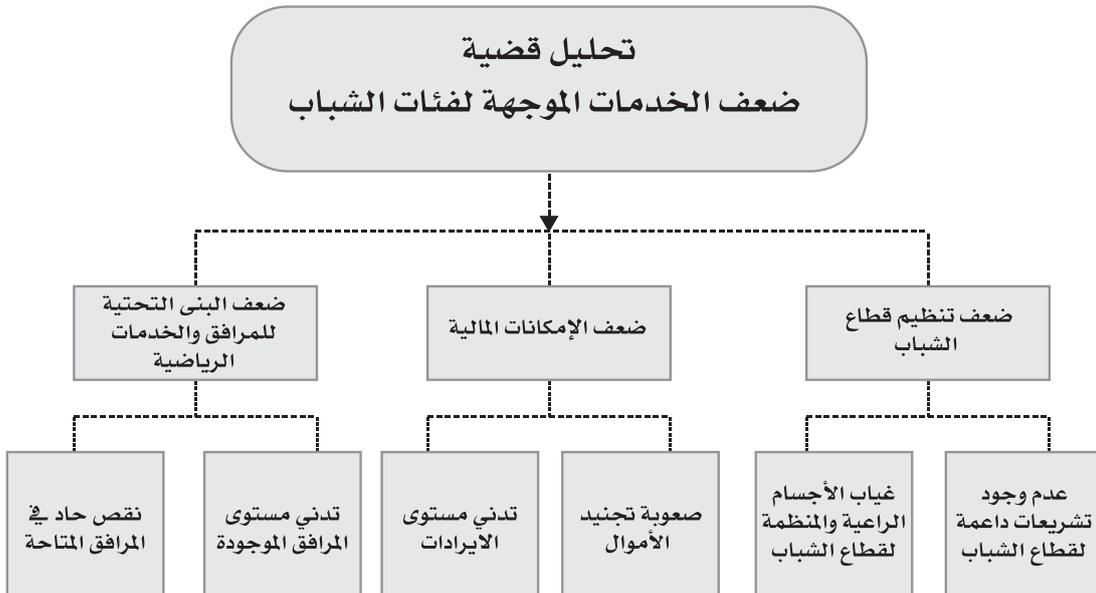
١. تطوير البناء المؤسسي بالمركز.
٢. تعزيز مستوى الاستدامة بعمل المركز
٣. تحسين مستوى التواصل مع المجتمع المحلي.

ح. كيفية تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية: خلال عقد الورشة، وبعد اختيار القضايا الاستراتيجية يتم تقسيم الحضور لـ ٤-٣ مجموعات عمل بحيث تضم كل مجموعة ٤-٥ أشخاص، وتقوم المجموعات بتحليل كل قضية استراتيجية تم اختيارها وبناءً عليها يتم وضع الغايات والأهداف الاستراتيجية، وفيما يلي عرض مثال لتحليل قضية استراتيجية محددة، وبناءً على عملية التحليل هذه تم الخروج بالغايات والأهداف الاستراتيجية التالية.

الغاية: تحسين مستوى الخدمات المقدمة لقطاع الشباب

الأهداف الاستراتيجية:

١. مأسسة وتنظيم قطاع الشباب.
٢. تطوير البنية التحتية لقطاع الشباب
٣. المساهمة بدعم قطاع الشباب





ويمكن شرح العناصر التي لم يتم ذكرها سابقاً كما يلي:

الموازنة: هي القيمة المالية المقترحة للبرنامج أو المشروع المقترح والتي تغطي كافة عناصر التكلفة من موارد بشرية وغير بشرية، ومن الضروري اشراك المدير المالي/المحاسب في طريقة احتسابها أو تقديرها، ويتم توزيعها على سنوات الخطة بناءً على المعايير التالية:

- طبيعة التمويل هل هو متوفر أو يحتاج لتوفير.
- الفترة المخصصة للحصول على التمويل.
- المتطلبات المسبقة إذا وجدت (مثلاً الحصول على تراخيص، شراء قطع أرض،... الخ)
- القدرة البشرية المتوفرة لدى المؤسسة.
- عدم حصر التمويل في سنة محددة (محاولة التوزيع المنطقي لمشاريع الخطة مالياً)

الجهة المرشحة للتمويل: يتم اقتراح جهات التمويل بناءً على الاسس التالية:

- مجال الدعم الذي تموله الجهة المرشحة للتمويل.
- وجود دورة تمويل لدى جهة التمويل تتسجم مع السنة المقترح بها البرنامج/المشروع.
- ليس هناك اشتراطات لجهات التمويل لا تستطيع المؤسسة الايفاء بها.
- قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات التمويل مثل (كتابة مقترح مشروع بجودة عالية)

الجهة المنفذة: هي المؤسسة نفسها أو أية جهة تدخل في مرحلة التنفيذ الفعلي سواء كانت من خلال الإدارة التنفيذية أو انجاز مهام محددة (جهة استشارية، مقاول... الخ)

الجهة الشريكة: أي جهة من الضروري القيام بالشراكة معها من أجل تنفيذ المشروع سواء كانت جهة مستفيدة بشكل مباشر أو غير مباشر.

بناء مصفوفة المتابعة والتقييم:

لتقييم مدى تحقق الغايات والأهداف الاستراتيجية على مدار سنوات الخطة، لا بد من وجود آلية متابعة وتقييم تركز على مؤشرات ذات دلالة واضحة وقابلة للقياس، وهي ما نطلق عليه هنا مصفوفة المتابعة والتقييم، وهي مصفوفة تربط بين الغايات والأهداف الاستراتيجية ومؤشرات القياس ومصادرها وطريقة قياسها والجهة المسؤولة عن قياسها ومتابعتها. يمكن الإطلاع على نموذج متكامل في قسم الملاحق.

الهدف الاستراتيجي	المؤشر	قيمة المؤشر الحالي	القيمة المنشودة للمؤشر على امتداد سنوات الخطة			مصدر المعلومات	أداة القياس	مسؤولية المتابعة
			السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة			
الغاية (١):								

ويمكن تلخيص أهم عناصر المصفوفة التي لم يتم الإشارة لها سابقاً من خلال التركيز على المفاهيم التالية:

**المؤشر:** أداة تستخدم لقياس مدى تحقق الغايات والأهداف الاستراتيجية، وتساعد في مرحلة تحديد المشاريع على اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص المشاريع الأنسب القادرة على تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية. كما أنها تستخدم في عملية متابعة وتقييم الخطة أثناء مرحلة التنفيذ وبعدها، هذا ويوجد نوعين من المؤشرات هما:

- **مؤشرات كمية:** وهي مؤشرات رقمية قابلة للقياس مثل «عدد المستفيدين من مشروع التوعية المجتمعية».
- **مؤشرات وصفية:** غير قابلة للقياس رقمياً، ويمكن التعبير عن قيمتها من خلال مقياس ثلاثي مثل «جيد، متوسط، ضعيف» أو أية مقاييس تؤدي نفس الغرض.

**مصادر التحقق:** هي مصادر المعلومات والبيانات المحدد اللازمة للتأكد من تحقق المؤشرات.

**أدوات القياس:** هي الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة للتأكد من قيمة المؤشر.

**مسؤولية المتابعة:** الوحدة الادارية داخل المؤسسة والمسؤولة عن متابعة ومراقبة المؤشرات المحددة.

ويمكن فهم النموذج من خلال المثال المرفق

**بناء مصفوفة الإطار المنطقي لبرامج/مشاريع الخطة:**

تعتبر مصفوفة الإطار المنطقي وثيقة هامة تجمع مكونات وعناصر البرنامج/ المشروع، وهي تشكل أساساً لأية مقترح مشروع، والجدول التالي يظهر تلك العناصر. يمكن الإطلاع على نموذج متكامل في قسم الملاحق.

الغاية	هرمية الأهداف	المؤشرات الرئيسية	مصادر ووسائل التحقق	الفرضيات الرئيسية
		المدخلات:		

ويمكن شرح العناصر الواردة بالجدول والتي لم يتم ذكرها سابقاً كما يلي:

**المخرجات:** هي محصلة لتغيرات تنتج عن تنفيذ أنشطة وهي تقود إلى تحقيق هدف أو أكثر.

**النشاطات:** هي كل ما يتم تنفيذه من مهام وعمليات مستمرة للمشروع باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق مخرجات محددة مثل:

- جمع المعلومات
- عقد التدريب
- القيام بالإشراف
- تنفيذ المتابعة

**المدخلات:** وهي الموارد التي يتم توفيرها لإتمام الأنشطة وتشمل:

- موارد مالية
- موارد مادية وعينية (أجهزة ومعدات)
- موارد بشرية
- موارد تكنولوجية
- علاقات واتصالات
- قواعد بيانات ومعلومات

**مصادر ووسائل التحقق:** هي مصادر المعلومات والبيانات المحدد اللازمة للتأكد من تحقق المؤشرات.

**الفرضيات الرئيسية:** هي صياغة لمجموعة من العوامل غير المؤكدة والتي تتأثر بالعوامل الخارجية التي ليس للمشروع سيطرة عليها، بحيث تصاغ على شكل ظروف ايجابية مرغوبة.

ويمكن فهم النموذج من خلال المثال المرفق



## ٦. تحضير وثيقة الخطة الاستراتيجية النهائية:

عند الانتهاء من تحضير كافة عناصر ومكونات الخطة الاستراتيجية، فمن الضروري تجميعها بوثيقة متكاملة تعكس شمولية وترابط تلك العناصر مع بعضها البعض، وتشمل الوثيقة بالإضافة للعناصر التي تم جمعها سابقاً معلومات عن المؤسسة من حيث نشأتها وتاريخ تطورها وأنشطتها المختلفة، وفيما يلي هيكلية مقترحة لوثيقة الخطة الاستراتيجية.

- كلمة الهيئة الإدارية
- المقدمة
- خلفية عن المؤسسة
- المشاريع الرئيسية التي نفذتها المؤسسة خلال السنوات السابقة
- أهداف إعداد الخطة الاستراتيجية
- منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية
- التحليل الاستراتيجي لواقع عمل المؤسسة
- البيئة العامة
- البيئة الخاصة
- البيئة الداخلية
- التحليل العام لإدارة المؤسسة
- الإطار الاستراتيجي للمؤسسة
- رؤية المؤسسة
- رسالة المؤسسة
- القيم المؤسسية
- القضايا الاستراتيجية
- الغايات والأهداف الاستراتيجية
- مصفوفة خطة التنفيذ
- خطة العمل التفصيلية للعام الأول من عمر الخطة

## ٦.١ الملاحق

ملحق (١) - مثال حول تحليل (SWOT):

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

## ملحق (٢) - أمثلة حول نماذج متاملة للمصفوفات:

مثال: مصفوفة التنفيد

الجهة الشريكة	الجهة المنفذة	الجهة المرشحة للتمويل	المجموع (دولار أمريكي)	الموازنة خلال ٣ سنوات (دولار أمريكي)			اسم المشروع المفتوح	البرامج	الهدف الاستراتيجي
				السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى			
الغاية: المساهمة بتمكين المرأة سياسياً واجتماعياً واقتصادياً									
مؤسسات المجتمع المدني	المركز	UN women	٩٠,٠٠٠	٤٥,٠٠٠	٤٥,٠٠٠	٠	رفع الوعي المجتمعي بقضايا وحقوق المرأة	مناهضة العنف المبني على النوع الاجتماعي	تعزيز مكانة المرأة اجتماعياً.
الغرفة التجارية	المركز	الوكالة البلجيكية للتممية (BTC)	٢٥,٠٠٠	٠	٠	٢٥,٠٠٠	بناء قدرات النساء بالجالات الإدارية والمالية والفنية (من حقي اختيار مهنة تناسبني)	دعم مبادرات اقتصادية للنساء	المساهمة بالنهوض بواقع المرأة الاقتصادي
الغرفة التجارية مديرية التربية	المركز	الوكالة البلجيكية للتممية (BTC)	٤,٠٠٠	٠	٠	٤,٠٠٠	تنفيذ لقاءات توجيه مهني لطلاب المدارس «أطفاننا أمالنا وأماننا»	دعم مبادرات اقتصادية للنساء	المساهمة بالنهوض بواقع المرأة الاقتصادي
لا يوجد	المركز	الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي	١٥٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠	٤٥,٠٠٠	٤٥,٠٠٠	تنفيذ مشاريع اقتصادية صغيرة مدرة للدخل للنساء	دعم مبادرات اقتصادية للنساء	تعزيز الدور السياسي للمرأة
الجامعات و المعاهد	المركز	مكتب الصندوق الايطال	٨٠,٠٠٠	٤٠,٠٠٠	٤٠,٠٠٠	٠	بناء وتطوير مهارات قيادية للنساء الشابة	بناء قيادات شابة	تعزيز الدور السياسي للمرأة
			٣٤٩,٠٠٠	١٤٥,٠٠٠	١٣٠,٠٠٠	٧٤,٠٠٠	المجموع (دولار أمريكي)		

مسؤولية المتابعة	أداة القياس	مصدر المعلومات	القيمة المنشودة للمؤشر على امتداد سنوات			قيمة المؤشر الحالي	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
			الخطوة السنوية	الخطوة السنوية الثانية	الخطوة السنوية الاولى			
المساهمة بتوفير حياة آمنة وكريمة لذوي الاحتياجات الخاصة								
الهيئة الإدارية	تدقيق السجلات	سجلات الجمعية	٢٤	٢٠	١٦	٤	عدد المستفيدين الخارجيين من خدمات العلاج الطبيعي بالجمعية (شهرياً)	تطوير البرامج والخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة
الهيئة الإدارية	استمارة تقييم	تقارير الجمعية	جيد جداً	جيد	جيد	متوسط	مدى رضى المستفيدين الخارجيين	
إدارة الجمعية	مراجعة التقارير	تقارير الجمعية	١	١	١	٠	وجود قسم فحص السمع	
الهيئة الإدارية	استمارة تقييم	تقارير الجمعية	جيد جداً	جيد جداً	جيد	جيد	رضا الأهالي عن خدمة علاج النشل الدماغي	
إدارة الجمعية	مراجعة التقارير	تقارير الجمعية	١	١	١	٠	وجود حديقة ألعاب	
إدارة الجمعية	مراجعة السجلات	التقرير السنوي	٨	٨	٤	٤	عدد البرامج التدريبية المقدمة للماقم التعليمي (سنوياً)	
إدارة الجمعية	استمارة تقييم	تقارير الجمعية	جيد جداً	جيد جداً	جيد	جيد	مدى استفادة الماقم التعليمي	
الهيئة الإدارية	تدقيق السجلات	التقرير السنوي	٤	٤	٤	٢	عدد الكوادر الطبية التي تم استقطابها (سنوياً)	
الهيئة الإدارية	مراجعة التقارير	التقرير السنوي	٤	٤	٤	٢	عدد المشاركات بالانطلاقات الأهلية (ضغط ومناصرة - سنوياً)	

ملحق (٤) - مثال مصفوفة الإطار المنطقي لبرامج/ مشاريع الخطة

الفرصيات الرئيسية	مصادر ووسائل التحقق	المؤشرات الرئيسية	هرمية الأهداف	
<ul style="list-style-type: none"> <li>توفر الميزانيات اللازمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير الجمعية</li> <li>تقارير المؤسسات الداعمة للجمعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع حجم الأنشطة والخدمات التي تنفذها وتقدمها الجمعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق مستوى أكبر من الاستدامة</li> </ul>	الغاية
<ul style="list-style-type: none"> <li>التزام الكادر بالجمعية ببرامج بناء القدرات</li> <li>توفر ميزانية كافية لتعيين موظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقرير تقييم القدرات المؤسسية بالجمعية</li> <li>التقارير الإدارية والمالية بالجمعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة مستوى فعالية الأداء بالجمعية</li> <li>قدرة أكبر للجمعية لتعيين كادر وظيفي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير مستوى البناء المؤسسي بالجمعية</li> </ul>	الهدف التنبهوي
<ul style="list-style-type: none"> <li>توفر المدربين والاستشاريين المؤهلين</li> <li>توفر الأدلة التدريبية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التقارير المالية</li> <li>التقارير الإدارية</li> <li>كشوفات حضور التدريب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>٧ من كوادر الجمعية تم بناء قدراتهم الإدارية والمالية</li> <li>نظام مالي تم تطويره وإقراره</li> <li>نظام إداري تم تطويره وإقراره</li> <li>نظام متابعة وتقييم تم تطويره وإقراره</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كادر مدرب ومؤهل</li> <li>نظام إداري معتمد</li> <li>نظام مالي معتمد</li> <li>نظام متابعة وتقييم معتمد</li> </ul>	المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> <li>توفر المدربين والاستشاريين المؤهلين</li> <li>الالتزام بالحضور للتدريب</li> <li>التزام المدربين ببرامج التدريب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عمود المدربين، تقارير التدريب، مخرجات التدريب، التقارير المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المدخلات:</li> <li>مدربين مؤهلين</li> <li>طاقم الجمعية</li> <li>مواد تدريبية</li> <li>قاعات ووسائل تدريب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ برنامج بناء قدرات ويشمل:</li> <li>تدريب في مجال الإدارة والمالية</li> <li>تطوير نظام إداري للجمعية</li> <li>تطوير نظام مالي للجمعية</li> <li>- تطوير نظام متابعة وتقييم بالجمعية</li> </ul>	الانشاطات

ملحق (٥) - مثال: خطة العمل للعام الأول من عمر الخطة الاستراتيجية

المرحلات المتوقعة	الموازنة المقترحة (دولار أمريكي)		فترة التنفيذ		الأنشطة الرئيسية	البرنامج/ المشروع
	المؤسسة	الجهة الممولة	تاريخ الانتهاء المتوقع	تاريخ البدء المتوقع		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وثائق عطاء لأجهزة آي باد ووسائل وأدوات تعليمية تم تحضيرها</li> <li>- مورد تم اختياره</li> <li>- عدد من أجهزة آي باد ووسائل تعليمية تاهليه تم شراؤها</li> </ul>	١,٠٠٠	٣,٠٠٠	٢٠١٥/٩/١	٢٠١٥/٥/١	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحضير وثائق العطاءات لأجهزة آي باد وأدوات ووسائل تعليمية وتاهيلية.</li> <li>- طرح وتقييم وترسيه العطاءات</li> <li>- توقيع العقد مع المورد</li> <li>- شراء الأدوات والوسائل وأجهزة آي باد</li> </ul>	تطوير الوسائل والأدوات التعليمية في مدرسة الجمعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة تقييم للتوحد تم شراؤها</li> <li>- طاقم مدرب من الجمعية على استخدام الأداة</li> </ul>	٣,٠٠٠	٠	٢٠١٥/١٢/١	٢٠١٥/١٠/١	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شراء أداة تقييم للتوحد</li> <li>- تدريب طواقم الجمعية على استخدام الأداة</li> </ul>	استخدام أدوات تقييم عالية لتتخصيص ذوي الاحتياجات الخاصة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وثائق عطاء لجهاز سمع تم تحضيرها</li> <li>- مورد تم اختياره</li> <li>- جهاز سمع تم شراؤه</li> </ul>	٠	٢٥,٠٠٠	٢٠١٥/٩/١	٢٠١٥/٦/١	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحضير وثائق العطاء</li> <li>- طرح وتقييم وترسيه العطاء</li> <li>- توقيع العقد مع المورد</li> <li>- توريد جهاز لفحص السمع</li> <li>- وضع برنامج علاجي والإعلان عنه</li> </ul>	توفير أجهزة سمعية حديثة

المخرجات المتوقعة	الموازنة المقترحة (دولار أمريكي)		فترة التنفيذ		الأنشطة الرئيسية	البرنامج/ المشروع
	المؤسسة	الحجة الممولة	تاريخ الانتهاء المتوقع	تاريخ البدء المتوقع		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وثائق إعطاء لساعات ونظارات طبية تم تحضيرها</li> <li>- مورد تم اختياره</li> <li>- عدد من الساعات والنظارات الطبية تم شراؤها وتوزيعها للمستفيدين</li> </ul>	•	٤٦,٠٠٠	٢٠١٥/١٢/٢١	٢٠١٥/١١/١	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحضير وثائق الإعطاء</li> <li>- طرح وتقييم وترسيه الإعطاء</li> <li>- توقيع العقد مع المورد</li> <li>- توريد ساعات ونظارات طبية</li> <li>- توزيع الساعات والنظارات الطبية للمستفيدين</li> </ul>	توفير خدمات تاهيلية وعلاجية لذوي الاحتياجات الخاصة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد من الرحلات والأحقتالات تم عقدها</li> </ul>	•	١,٣٠٠	٢٠١٥/٧/١٥	٢٠١٥/٥/١٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل نشاطات ترفيهية بالتعاون مع وزارات ومؤسسات مختلفة</li> </ul>	تنفيذ أنشطة مجتمعية تساعد بدمج ذوي الاحتياجات الخاصة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد مكن اللقاءات التلفزيونية والصحفية تم عملها</li> </ul>	•	•	٢٠١٥/١٠/١	٢٠١٥/٦/١	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل لقاءات إعلامية في الصحافة والتلفزيون</li> </ul>	تنفيذ حملات إعلامية بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس أولياء أمور تم تشكيله</li> </ul>	•	•	٢٠١٥/١٠/١٥	٢٠١٥/٩/١٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل مجلس أولياء أمور</li> </ul>	تأسيس مجلس أولياء أمور لذوي الاحتياجات الخاصة بالجمعية

المخرجات المتوقعة	الموازنة المقترحة (دولار أمريكي)		فترة التنفيذ		الأنشطة الرئيسية	البرامج/المشروع
	المؤسسة	الجهة الممولة	تاريخ الانتهاء المتوقع	تاريخ البدء المتوقع		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شروط مرجعية للتدريب تم تحضيرها</li> <li>- جهة التدريب تم اختيارها</li> <li>- برنامج تدريبي تم تنفيذه</li> </ul>	٥٠٠	٠	٢٠١٥/١٢/٣١	٢٠١٥/٧/١	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحضير الشروط المرجعية للتدريب</li> <li>- اختيار جهة التدريب</li> <li>- تنفيذ دورات تدريبية في مجال تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة</li> </ul>	تنفيذ برنامج تدريب بالجلالات الفنية والادارية لطاقت الجمعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خطة تطوير إداري ومالي تم تحضيرها</li> <li>- خطة تطوير معتمده من الهيئة الإدارية</li> <li>- خطة التطوير المالي والإداري تم تنفيذها</li> </ul>	١,٠٠٠	١,٠٠٠	٢٠١٥/٥/١٥	٢٠١٥/٤/١٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحضير خطة تطوير إداري ومالي</li> <li>- اعتماد الهيئة الإدارية للخطة</li> <li>- تنفيذ خطة التطوير الإداري والمالي</li> </ul>	تطوير أنظمة وإجراءات وأدلة العمل بالجمعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وثائق عملاء لشراء باص تم تحضيرها</li> <li>- مورد تم اختياره</li> <li>- باص تم شراؤه</li> </ul>	٠	٧٨,٠٠٠	٢٠١٥/١١/١	٢٠١٥/٦/١	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحضير وثائق العملاء</li> <li>- طرح وتقييم وترسية العملاء</li> <li>- توقيع العقد مع المورد</li> <li>- شراء الباص</li> <li>- التعاقد مع سائق</li> </ul>	توريد باص لنقل الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برامج أعمال صيانة تم تحضيره واعتماده</li> <li>- أعمال الصيانة المطلوبة تم تنفيذها</li> </ul>	٤,٠٠٠	٠	٢٠١٥/٩/١	٢٠١٥/٦/١	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد برنامج أعمال الصيانة</li> <li>- تنفيذ أعمال الصيانة المطلوبة</li> </ul>	صيانة الأجهزة والآلات للجمعية

المخرجات المتوقعة	الموازنة المقترحة (دولار أمريكي)		فترة التنفيذ		الأنشطة الرئيسية	البرنامج/المشروع
	المؤسسة	الجهة الممولة	تاريخ الانتهاء المتوقع	تاريخ البدء المتوقع		
- برنامج أعمال صيانة تم تحضيره واعتماده - أعمال الصيانة المطلوبة تم تنفيذها	٣,٥٠٠	٠	٢٠١٥/٩/١	٢٠١٥/٦/١	- تحديد برنامج أعمال الصيانة - تنفيذ أعمال الصيانة المطلوبة	صيانة مبنى جمعية ذوي الاحتياجات الخاصة
	١٠٠,٠٠٠	٠	٢٠١٥/١٢/٣١	٢٠١٥/٥/١	- البحث عن قطعة ارض مناسبة - شراء قطعة الأرض - تسجيل الأرض باسم الجمعية	تنفيذ المرحلة الأولى لإنشاء مقر للجمعية
	١١٤,٠٠٠	١٧٥,٣٠٠				المجموع (دولار أمريكي)
	٢٨٩,٣٠٠					المجموع الكلي لسنة ٢٠١٥ (دولار أمريكي)









[www.ndc.ps](http://www.ndc.ps)