

دليل الأنشطة للمتدرب في  
**التخطيط الاستراتيجي**  
للجمعيات والمؤسسات الأهلية

6

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

● النظام المحاسبي المبسط و الإدارة المالية .

● أساسيات الإدارة .

● أساسيات العمل التنموي .

● المناصرة وكسب التأيد .

● التخطيط الإستراتيجي .

● تدبير التمويل .

● إدارة المشاريع

جميعُ حقوقِ النشرِ محفوظةٌ للصندوقِ الاجتماعي  
للتنمية-اليمن.

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

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

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

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

## الجزء الثاني دليل الأنشطة للمتدرب

### التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات المؤسسات / الأهلية

هذا الجزء من الدليل عباره عن الأنشطة الخاصة بالمتدرب والتي تمكنه من تطبيق المعلومات الموجودة في الخلفية النظرية بشكل عملي لتحقيق هدف التدريب بشكل عام وهو أكتساب مهارة التنفيذ.

#### الهدف من دليل المتدرب :

- الاستفادة من المعلومات الموجودة في الخلفية النظرية لمادة التخطيط الاستراتيجي وتحويلها لخطوات قابلة للتطبيق ليتمكن المشاركون من خلالها من اكتساب المهارات اللازمة في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجمعية/ المؤسسة الأهلية.
- تمكين المشاركين من التفاعل الإيجابي مع التدريب للخروج بمخرجات عملية تستفيد منها الجمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي .
- تحمل المشاركون مسؤولية التدريب وبالتالي مسؤولية جودة التطبيق العملي في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجمعية/ المؤسسة الأهلية.

#### منهجية التدريب على الدليل:

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

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

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

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

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

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

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

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

### تأكيد خصوصية التدريب في الجمعية / المؤسسة الأهلية:

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

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

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

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

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

نماذج تصميم المنهج التدريبي:

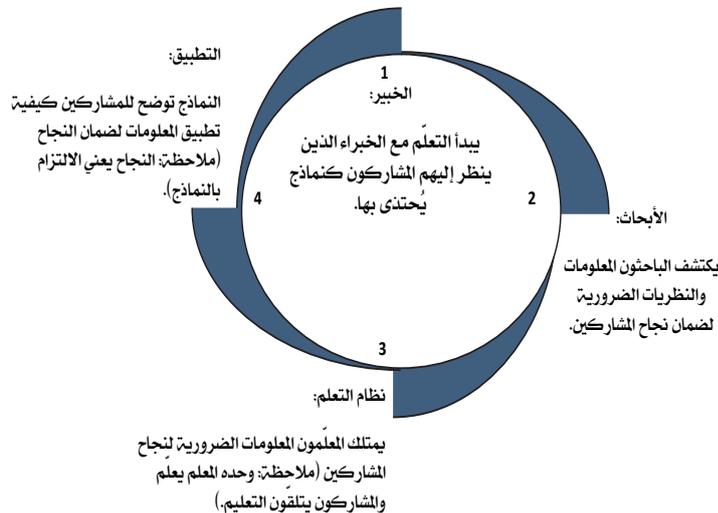
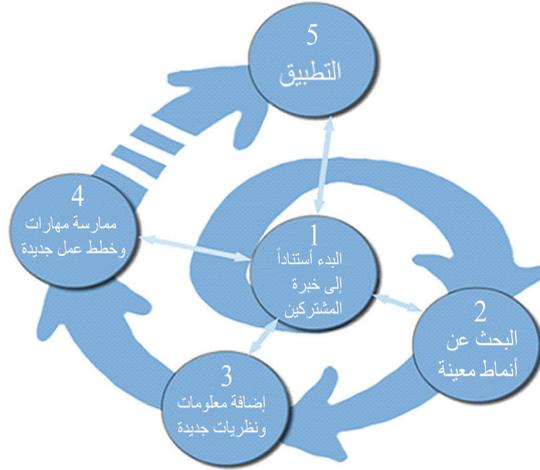
”النموذج اللولبي“ يستخدم كنموذج تصميم في إطار التخطيط للبرامج التدريبية ويتضمن هذا النموذج كل ما نعرفه بشأن تعلم البالغين بطريقة فاعلة ويقدم هذا النموذج المقترحات التالية:

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

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

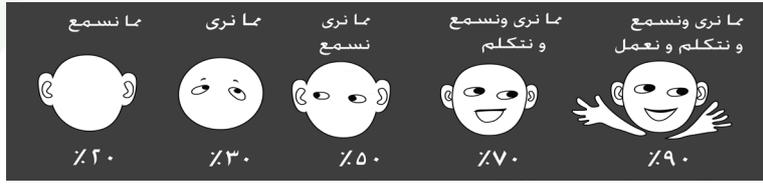
3. تُضاف معلومات ونظريات جديدة مستقاة من الخبراء، أو يتمّ خلق أفكار جديدة جماعياً لإكمال معرفة المشاركين وخبرتهم.
4. يجب أن يطبّق المشاركون ما تعلّموه. وعليهم أن يمارسوا مهارات جديدة ويطوّروا استراتيجيات وخطط عمل.
5. يطبّق المشاركون ما تعلّموه في مرحلة لاحقة (عادةً عندما يعودون إلى منظماتهم وعملهم اليومي).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

### النموذج اللولبي



## التطبيقات العملية:

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



## التطبيقات التي ستم أثناء التدريب:

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

## مخرجات التدريب المطلوبة:

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

## آلية التقييم:

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

### 1- تقييم مباشر وينقسم إلى:

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

## 2 - تقييم لاحق أو مرحلي:

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



**المرحلة الأولى**  
**لقاءات أولية مع الجمعية / المؤسسة الأهلية**

## لقاءات أولية مع الجمعية/المؤسسة الأهلية

## أهداف المرحلة الأولى:

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

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



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

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



15 دقيقة

– **عمل فردي:** قُم بالإجابة على الأسئلة التالية في كروت، وبعد الإنتهاء سلمها للمدرب .

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

.....

.....



25 دقيقة

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

.....

.....

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

.....

.....

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

.....

.....

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

.....

.....



25 دقيقة

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

المرحلة الثانية  
ورشة العمل الأولى  
مرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية

## (بداية اليوم التدريبي الأول)

### أهداف المرحلة الثانية:

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

## أولاً: أنشطة بدء التدريب

### التعارف والتخضير للدورة:

#### 1- التعارف (اكتشاف المعلومة الخاطئة):

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



30 دقيقة

#### نشاط (1):

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



26 دقيقة

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

نشاط (2):



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



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

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

.....

.....

.....

.....



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

.....

.....

.....

.....

## 3- مساهمة المشاركين في تحقيق أهداف الدورة:

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



30 دقيقة

## نشاط (3):



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



10 دقائق

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

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



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

- اكتب القواعد التي تم الاتفاق عليها في هذا الجدول:

مساهمة المشاركين أثناء الدورة التدريبية:

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

مساهمة المشاركين بعد الدورة التدريبية:

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

نشاط (4):



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



35 دقيقة

- **عمل فردي:** أجب على كافة الأسئلة الواردة في استمارة التقييم القبلي في الملحق رقم (1) بدقة ما أمكن ذلك.

مستوى أداء الجمعية/ المؤسسة الأهلية في مجال التخطيط الاستراتيجي:

نشاط (5):



ستتمكنون من خلال هذا النشاط من تحديد مستوى جمعيتكم / مؤسستكم الأهلية في مجال التخطيط الاستراتيجي وسيكون هذا النشاط من جزء واحد كما يلي:



50 دقيقة

شارك مجموعتك في النقاش لتحديد مستوى جمعيتكم / مؤسستكم الأهلية في مجال التخطيط الاستراتيجي ثم قم بعرض ما توصلت إليه مجموعتك على المجموعات الأخرى.

<p>جمعيّة / مؤسّسة أهليّة لديها مستوى عالٍ من القدرات</p>	<p>تعبير واضح ومكتوب عن نظرة الجمعية للمستقبل. - لديها رؤية توضع الفئات الذين تخدمهم في المستقبل. - تعبّر عن صورة ملهمة وإيجابية للمستقبل وتشجّع أعضاء الجمعية والمحيطين بها على النظر بإيجابية للمستقبل دون مبالغة تفوق مستوى المنظمة. - مفهومته لدى جميع العاملين والمستفيدين من الجمعية ولديهم إيمان راسخ بها. - تتغيّر بحسب التغيرات المحيطة بالمنظمة.</p>	<p>جمعيّة / مؤسّسة أهليّة لديها مستوى جيد من القدرات</p>	<p>تعبير واضح ومكتوب عن نظرة الجمعية للمستقبل. - لديها رؤية توضع الفئات الذين تخدمهم في المستقبل. - تشجّع أعضاء الجمعية والمحيطين بها على النظر بإيجابية للمستقبل.</p>	<p>جمعيّة / مؤسّسة أهليّة لديها مستوى متوسط من القدرات</p>	<p>نظرة واضحة لمستقبل للجمعية. - غير محدد وغير مكتوب وغير معلن. - مبالغ ويفوق مستوى المنظمة. - غير مفهوم لدى جميع العاملين والمستفيدين من الجمعية.</p>	<p>جمعيّة / مؤسّسة أهليّة لديها مستوى أوّلي من القدرات</p>	<p>طموح شخصي لدى قيادات الجمعية. - غير محدد وغير مكتوب.</p>	<p>داخل المنظمة TO BE الرؤية (بمعنى) طموح أو حلم الجمعية التي تود الوصول إليه</p>
<p>سبب وجود الجمعية: - محدد وواضح. - تغيير واضح ومكتوب ومعلن. - مفهوم لجميع العاملين والمستفيدين من الجمعية. - الخدمات التي تقدمها محددة. - الفئة المستهدفة محددة. - آليات تقديم الخدمة للمستفيدين محددة ومشورة لجميع العاملين وتغيّر بحسب التغيرات المحيطة بالمنظمة - تكتب بمشاركات جميع العاملين والعينين.</p>	<p>تعبير واضح ومكتوب و معلن لجميع العاملين عن مبرر وجود المنظمة يظهر قيمها - غير محدد كيف تخدم مستهدفها</p>	<p>تعبير مكتوب عن مبرر وجود المنظمة غير محدد الفئات التي تستخدمها وكيف تستخدمها لا يتم الرجوع إليه دائماً عن عمل مشاريعها. ولا يظهر قيمها</p>	<p>الغرض من إنشاء الجمعية واضح لدى بعض قيادات الجمعية. - الغرض غير محدد و غير واضح للجميع وغير مكتوب. - غير محدد للخدمات التي ستقدمها ومن هي فئتها وكيف ستخدمهم ولا يتم الرجوع إليه عند عمل مشاريع</p>	<p>الأهداف (بمعنى ما تريد الجمعية أن تحقّقه)</p>				
<p>محددة حسب أولوية واحتياجات المجتمع ناتجة عن تحليل مشكلات الفئات المستهدفة بمشاركة تتلاءم مع قدرات وامكانيات الجمعية - ترجم الرؤية والمهمة وتسمى لتحقيقها. - محددة وواضحة وواقعية. - لديها أهداف تشغيلية محددة وواضحة. - محددة بزمن وقابلة للقياس. - تحقق الاستراتيجية المتبعة. - لدى الجمعية عدة مستويات من الأهداف (عام - استراتيجي - تشغيلي)</p>	<p>محددة حسب أولوية. - احتياجات المجتمع وضعت بحسب تقديرات وأراء قيادة المنظمة وجميع أعضائها. - تتلائم مع إمكانيات الجمعية. - ترجم الرؤية والمهمة وتسمى لتحقيقها. - لدى الجمعية أهداف تشغيلية.</p>	<p>أهداف كثيرة تغطي مجالات متعددة أكبر من قدرات الجمعية. - وضعت من قبل رئيس الجمعية. - يتعلق بعضها بالرؤية والرسالة. - محددة وواضحة - لا توجد أهداف تشغيلية</p>	<p>أهداف كثيرة تغطي مجالات متعددة أكبر من قدرات الجمعية. - وضعت بمساهمات جهات خارجة عن المنظمة. - أغلب الأهداف لا تتعلق بالرؤية أو الرسالة. - غير محدد - لا توجد أهداف تشغيلية.</p>					

داخل المنظمة	جمعية / مؤسسة أهلية لديها مستوى أولي من القدرات	جمعية / مؤسسة أهلية لديها مستوى جيد من القدرات	جمعية / مؤسسة أهلية لديها مستوى متوسط من القدرات	جمعية / مؤسسة أهلية لديها مستوى أولي من القدرات	جمعية / مؤسسة أهلية لديها مستوى أولي من القدرات	داخل المنظمة
TO BE	الاستراتيجية (بمعنى توجه الجمعية الحالية)					
المجموعات المستهدفة والمستفيدة في نطاقها الجغرافي (المجموعات التي تخدمها حالياً والأخرى التي لم تصل لها	لا تدخل الجمعية في جميع المجالات الممكنة أمامها. لا توجد خطوات مبرمجة لإمكانيات النمو والتوسع.	معرفة بحجمها من خلال الإحصائيات. مخطط بدقة لتحديد وتغطيتها. علاقتها قوية تربطها بالمنظمة. توجد شركة قوية معها بداية من تحديد احتياجاتها. يتم التخطيط لتغطية الفترة المستهدفة (والتي حددتها الجمعية في نظامها الأساسي) بشكل تدريجي ومحسوب وبحسب إمكانيات الجمعية.	معرفة بحجمها من خلال الإحصائيات. مخطط بدقة لتحديد وتغطيتها. علاقتها قوية تربطها بالمنظمة. توجد شركة قوية معها بداية من تحديد احتياجاتها. يتم التخطيط لتغطية الفترة المستهدفة (والتي حددتها الجمعية في نظامها الأساسي) بشكل تدريجي ومحسوب وبحسب إمكانيات الجمعية.	معرفة بحجمها من خلال الإحصائيات. مخطط بدقة لتحديد وتغطيتها. علاقتها قوية تربطها بالمنظمة. توجد شركة قوية معها بداية من تحديد احتياجاتها. يتم التخطيط لتغطية الفترة المستهدفة (والتي حددتها الجمعية في نظامها الأساسي) بشكل تدريجي ومحسوب وبحسب إمكانيات الجمعية.	معرفة بحجمها من خلال الإحصائيات. مخطط بدقة لتحديد وتغطيتها. علاقتها قوية تربطها بالمنظمة. توجد شركة قوية معها بداية من تحديد احتياجاتها. يتم التخطيط لتغطية الفترة المستهدفة (والتي حددتها الجمعية في نظامها الأساسي) بشكل تدريجي ومحسوب وبحسب إمكانيات الجمعية.	لا توجد
خطتها إستراتيجية (أي الخطط طويلة المدى 10-3 سنوات)	لا توجد	أعدت بواسطة الهيئة الإدارية. تعتمد على دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين. مرتبة وتستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	أعدت بواسطة الهيئة الإدارية. تعتمد على دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين. مرتبة وتستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	أعدت بواسطة الهيئة الإدارية. تعتمد على دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين. مرتبة وتستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	أعدت بواسطة الهيئة الإدارية. تعتمد على دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين. مرتبة وتستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	لا توجد
خطتها إستراتيجية (أي الخطط طويلة المدى 10-3 سنوات)	لا توجد	أعدت بواسطة الهيئة الإدارية. تعتمد على دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين. مرتبة وتستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	أعدت بواسطة الهيئة الإدارية. تعتمد على دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين. مرتبة وتستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	أعدت بواسطة الهيئة الإدارية. تعتمد على دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين. مرتبة وتستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	أعدت بواسطة الهيئة الإدارية. تعتمد على دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين. مرتبة وتستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	لا توجد
خطتها إستراتيجية (أي الخطط طويلة المدى 10-3 سنوات)	لا توجد	أعدت بواسطة الهيئة الإدارية. تعتمد على دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين. مرتبة وتستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	أعدت بواسطة الهيئة الإدارية. تعتمد على دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين. مرتبة وتستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	أعدت بواسطة الهيئة الإدارية. تعتمد على دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين. مرتبة وتستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	أعدت بواسطة الهيئة الإدارية. تعتمد على دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليل للمعنيين. مرتبة وتستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	لا توجد

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

## ثانياً: مفاهيم التخطيط الاستراتيجي:



50 دقيقة

## نشاط (6):



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



30 دقيقة

– **عمل ثنائي:** شارك زميلك في التفكير والإجابة على السؤال التالي:

افتراضاً أنكما في مقر الجمعية/المؤسسة الأهلية الآن وطلب منكما الذهاب إلى المطار لاستقبال ضيف جاء لزيارتكم، الساعة الآن الرابعة عصراً والضيف طائرته ستهبط بعد ساعة وليس عندكم سيارة وتملكون مبلغاً وقدره ١٠٠٠ ريال فقط المطلوب الوصول في الوقت المناسب لاستقبال الضيف والعودة به إلى مقر الجمعية/المؤسسة الأهلية.

كيف ستعملان؟ ما هي الوسائل والأمور التي يجب عليكم التفكير بها وإيجاد حلول لها؟ ارسموا خط سيركما ذهاباً وإياباً على الورقة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



20 دقيقة

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

(نهاية اليوم التدريبي الأول)

## [بداية اليوم التدريبي الثاني]

### التعريفات والمفاهيم:



50 دقيقة

### نشاط (7):



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



30 دقيقة

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

---

---

---

الاستراتيجية:

---

---

---

الخطة الاستراتيجية:

---

---

---

التخطيط الاستراتيجي:

---

---

---



20 دقيقة

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



50 دقيقة

نشاط (8):

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



20 دقيقة

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

الخطة الاستراتيجية	الخطة السنوية



30 دقيقة

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



105 دقيقة

نشاط (9):



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



5 دقائق

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



15 دقيقة

– شارك المدرب أثناء شرحه لتقنية التفكير بالقبعات الست.



40 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في استخدام التفكير بتقنية القبعات الست لاتخاذ القرار السليم بشأن الحالة الافتراضية التالية:

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

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

القبعات الست للتفكير	
	 <p>التفكير المحايد</p>
	 <p>تفكير إيجابي</p>
	 <p>إظهار المشاعر والآهاسيس</p>
	 <p>التفكير السلبي</p>
	 <p>التفكير الإبداعي</p>
	 <p>التوجيه والتنظيم</p>

القرار الذي تم الاتفاق على اتخاذه هو:

.....

.....

.....



30 دقيقة

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

## تحديد الخيارات/ الافتراضات الاستراتيجية الأولية كأساس للبدء

## بعملية التخطيط الاستراتيجي:



60 دقيقة

نشاط (10):



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



15 دقيقة

– **عمل فردي:** أذكر فرضية أو فرضيتين تعتقد أن الجمعية يجب أن تعمل عليها

من أجل الخطة الاستراتيجية؟

1- .....

2- .....

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



45 دقيقة

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

(نهاية اليوم التدريبي الثاني)

## [ بداية اليوم التدريبي الثالث ]

### تقييم الخطة الاستراتيجية السابقة:

نشاط (11):



50 دقيقة

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



30 دقيقة

– **عمل جماعي:** شارك مجموعتك في مراجعة وتقييم الخيارات الاستراتيجية،

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



20 دقيقة

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



130 دقيقة



20 دقيقة



5 دقائق



35 دقيقة

## – بعض طرق و أساليب جمع البيانات:

نشاط (12):

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

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

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

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....









## [بداية اليوم التدريبي الرابع]



نشاط (14):



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

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

## تحديد فريق عمل البيئتين الداخلية والخارجية:



نشاط (15):



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



– **عمل جماعي:** سيقوم المدرّب بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين متساويتين، وعلى كل مجموعة اختيار فريق جمع المعلومات للبيئتين الداخلية والخارجية واختيار قائد للفريق بالاستعانة بالورقة المرجعية رقم (٢)، ومن ثم كتابة أسماء المرشحين على ورقة فليب شارتر وتعليقها على الجدار.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



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

## الإعداد والتجهيز لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية:

(تصميم خطة البحث والتحليل للبيئتين الداخلية والخارجية)



نشاط (16):

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

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

### جدول تنفيذي لأعمال تحليل البيئتين:

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

(نهاية اليوم التدريبي الرابع)

## الورقة المرجعية (١): القبعات الست للتفكير

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

## القبعات الست للتفكير

وتركز على :

- التفكير غير المناسب : الخبرات ، الحقائق ، الأنظمة ، القيم
- الأخطاء
- المشاكل الأساسية
- غلطات المنطق



التفكير السلبي

النقاط الأساسية التي تركز عليها :

- قد توفر معلومات في بعض الأحيان و التي قد تتوافر بواسطة القبعة البيضاء
- لا تلجأ إلى حل المشاكل التي تظهر تحت القبعة السوداء فوراً بمجرد ذكرها.
- قبعة لها ذات قيمة وفائدة و ضرورية
- تمنع وقوع الغلطات السخيفة
- توضح و تبين الصعوبات
- تسبب مشاكل جمّة اذا زاد استخدامها

وتركز على :

- بذل جهد إبداعي
- تعديل من الافكار و تزيل الاخطاء
- تنشأ خلية تتخذ من الابتكار ثقافة لها
- تستكشف بدائل مختلفة لتنفيذ الاعمال و الافعال



التفكير الإبداعي

الكلمة العشوائية :

- اختار اسماً عشوائياً من قائمة كلمات
- اكتب كل ما يخطر على ذهنك عندما تفكر في هذه الكلمة
- أوجد علاقة ما بين الخواطر التي أثارها الكلمة العشوائية و الموضوع الذي تود طرح فكرة جديدة بشأنه

وتركز على :

- الخطوة التالية
- الطلبات
- الاستنتاجات و القرارات
- جدول الاعمال
- الملخص



التوجيه و التنظيم

النقاط الأساسية التي تركز عليها :

1. توجه عمليات التفكير و تعيده إلى الطريق اذا حاد عنه
2. تنظر في طلب أعضاء المجموعة للنظر في انماط معينة من التفكير
3. تبين الملاحظات الغير لائقة و الغير مناسبة
4. تطالب بتلخيص و خاتمة للموضوع المطروح
5. تصدر القرار
6. تجسد دور المنسق أو المنظم أو المدير
7. يجوز ارتدائها بواسطة أي من أعضاء المجموعة

## الورقة المرجعية (2):

## الشروط والمؤهلات لفريق التحليل

- 1- يجب أن يضمّ فريق التخطيط الاستراتيجي قياديون في الجمعية/المؤسسة الأهلية وتنفيذيون رفيعي المستوى يرأسهم المدير التنفيذي أو شخص ذو قدرات خاصة يعمل تحت إشرافه مباشرة.
- 2- يجب أن يكون كلا الفريقين مقتنعين تماماً بضرورة ومنهج التخطيط الاستراتيجي وأن يكونا الأكثر قدرةً على قيادة تلك الجهود.
- 3- يشترط في فريق تحليل البيئتين الخارجية والداخلية أن يكون لديهم القدرات والخبرات والمهارات المطلوبة للقيام بأعمال محددة في مختلف المجالات.
- 4- ومن الضروري أن يشمل الفريقين (لاسيماً فريق التخطيط الاستراتيجي) قيادات فاعلة لها سمعتها داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية ولها صوت مسموع عند مجلس الإدارة/الهيئة الإدارية. فغالباً ما تكون قيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية (رئيس الجمعية أو الأمين العام أو المدير التنفيذي) مشغولتة كثيراً، وبالتالي قد لا يستطيعون التركيز على جهود البحث والمراجعة المطلوبة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي بشكلٍ مركز.

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

- أن يكون لديهم معرفة بأسس وطرق جمع البيانات وتحليلها كل في مجال تخصصه (كما يجب تدريب الفريق الميداني قبل النزول وإعداد النماذج التي ستستخدم في العمل حتى وإن كان لديهم الخبرة الفنية الكافية).
- أن يكون لديهم القدرة على جمع البيانات والمعلومات.
- أن يكون لديهم المعرفة بأسس الإدارة بشكل عام واكتساب بعض الخبرات الإدارية المتنوعة.
- أن يكون لديهم القدرة على تلخيص النتائج والأرقام والدراسة ككل وإعداد التقارير بشأن النتائج.
- أن يعمل الفريق بشكل جماعي وأن يلتزم كل عضو بمسئوليته الفردية بشكل كامل.
- أن يكون الأعضاء متفرغين (ولو بشكل جزئي) ليتمكنوا من تنفيذ المهام المكلفين بها بشكل كامل وبحسب الخطة المرسومة.

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

## كيف تصمم استبيان؟

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

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

والآن سنتحدث عن عنصرين مهمين في تصميم الاستبيان:

## 1- تحديد أهداف الاستبيان. 2- كتابة الاستبيان.

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

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

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

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

## تحديد أهداف الاستبيان:

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

ولنأخذ هذا المثال:

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

## 2- كتابة الاستبيان:

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

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

ولنأخذ الصيغة المفتوحة وهي بكل بساطة إعطاء المستخدم حرية كتابة رأيه ولا يكون هناك تحديد للإجابات وهذا النوع مفيد عندما لا يكون هناك تحديد معين للأشخاص الذين سوف يقومون بالمشاركة في الاستبيان وايضاً له ميزة أنه يعطي الحرية للأشخاص لكي يعبروا بحرية تامة. تذكر أنه باستخدام هذه الطريقة ستزيد احتمالية استقبال آراء غير متوقعة وقد تكون غريبة، ومن مساوئه أن أسئلته يجب قراءتها بدقة وبشكل منضرد ومن الصعب عمل دراسة إحصائية لهذا النوع، ومن الواضح أن استخدام هذا النوع مكلف من ناحية الجهد والوقت والمال حيث يحتاج إلى الوقت الطويل لقراءة الاجابات بتمعن ودقة وأخيراً وهو الأهم أنه سيأخذ وقت طويل من المشارك. تذكر أنه كلما كانت الأسئلة طويلة فإن المشارك سيحس بالملل والضجر.

تكلمنا عن الصيغة المفتوحة وسنتحدث الآن عن الصيغة المغلقة وهي ببساطة الأسئلة التي لها عدة إجابات ويتم اختيار واحد أوعدة اختيارات. في الحقيقة ليس هناك عدد محدد للإجابات ولكن يجب ان تكون الإجابات تغطي جميع احتمالات الإجابة على السؤال ويجب الاخذ بعين الاعتبار عدم كثرتها إلى درجة أنها تسبب الغموض وبشكل عام يكون عدد اختيارات الإجابات بين خمسة إلى عشرة احتمالات. على سبيل المثال: لو كان هناك سؤال يبحث في طبيعة استخدام شيء ما فقد تكون الإجابات إما: سهل وصعب أو مريح وغير مريح

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

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

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

من الأفضل أن تكون بالشكل التالي :

- 1 كل يوم أو أكثر
- 2 من مرتين إلى ست مرات في الأسبوع
- 3 مرة كل اسبوع
- 4 مرة في الشهر
- 5 أبداً

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

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

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

ادارة البرنامج:

مستوى جودة كتيبات التدريب والتجهيزات المرئية 5 4 3 2 1

مستوى مرافق التدريب 5 4 3 2 1

محتويات وأهداف الدورة:

هل حققت الدورة أهدافها 5 4 3 2 1

هل كانت مواد الدورة كافية 5 4 3 2 1

نعم لا 

هل ستحضر دورات تدريبية أخرى؟

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

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

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

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

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

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

## الورقة المرجعية (4):

### البيئة الخارجية للجمعية / للمؤسسة الأهلية:

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

### البيئة الداخلية للمؤسسة/ للجمعية الأهلية:

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

## الورقة المرجعية (5):

## أدوات البحث:

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

مثال: اليمن+الفقر+٢٠١٠م

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

مثال: التعليم-الكبار-الجامعي

(AND) : تستخدم نفس استخدام ((+))

مثال: اليمن AND الأطفال

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

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

موقع واحد.

مثال: عمالة OR الأطفال

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

واحدة.

مثال: ((اليوم الوطني لمكافحة التدخين))

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

أشكال الكلمة وتضعاتها.

مثال: بانكي\*

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

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

نكتب الموضوع الذي نبحث عنه أو الكلمات التي نبحث عنها.

مثال: نسبة البطالة في اليمن filetype:pdf

## أدوات البحث باستخدام برنامج قوقل

1. افتح برنامج التصفح خاصتك واكتب google.com

2. في الجهة اليمنى من الصفحة اضغط

على الرابط: Advanced Search .

عندها ستفتح لك صفحة جديدة للبحث

المتقدم كما هو موضح في الصورة المقابلة.

Google™ Advanced Search

Find results with **all** of the words

with the **exact phrase**

with **at least one** of the words

**without** the words

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

Google™ Advanced Search

Find results	with <b>all</b> of the words	Apples
	with the <b>exact phrase</b>	
	with <b>at least one</b> of the words	
	<b>without</b> the words	Sugar

5. اضغط على الأمر: Google Search.  
6. ستظهر لك الصفحة الرئيسية للقوئل وقد تم كتابة العبارة التالية في مربع البحث: Apples –sugar، كما هو موضح في الصورة المقابلة.  
7. برنامج قوئل استخدم علامة الناقص لاستبعاد كلمة سكر من جميع نتائج البحث عن كلمة تفاح، و صفحة البحث المتقدم عملياً تقوم بتبسيط استخدام أدوات البحث المتعارف عليها، لذلك إذا كنت تجيد استخدام هذه الأدوات فيمكنك كتابتها مباشرة في مربع البحث لأي محرك بحث.

## الورقة المرجعية (6):

## نقاط القوة:

(الأشياء التي تجيدها الجمعية/المؤسسة الأهلية وأكدها دراسة تحليل البيئـة  
الداخلية - جوانب التميز)

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

## نقاط الضعف:

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

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

## الفرص:

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

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

## التحديات:

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

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

المرحلة الثالثة

الورشة الثانية

(مرحلة تحديد إطار العمل الاستراتيجي

للجمعية / للمؤسسة الأهلية)

## الورشة الثانية

[مرحلة تحديد إطار العمل الاستراتيجي للجمعية/ للمؤسسة الأهلية]

[بداية اليوم التدريبي الأول]

## أهداف المرحلة الثالثة: &lt;&lt;

بنهاية المرحلة سيكون لدى المشاركين معرفة:

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

## جلسة تنشيطية حول المفاهيم الأساسية للتخطيط:



35 دقيقة

نشاط (17):



ستتعرف من خلال هذا النشاط على المفاهيم الأساسية للتخطيط والتي تن أولتها الورشة الأولى وسينقسم إلى جزئين:



5 دقائق

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

.....

.....

.....

.....

.....



30 دقيقة

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

## نشاط (18):

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



55 دقيقة

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



5 دقائق

الأولى	المراجعة والتجديد
الثانية	الخيال والإلهام
الثالثة	النمو
الرابعة	التكوين
الخامسة	النضوج والثبات



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

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

.....

.....

2- ما هي الفرص والمخاطر لهذه المرحلة؟

.....

.....

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

.....

.....



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





90 دقيقة

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



30 دقيقة

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

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



30 دقيقة

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



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



50 دقيقة

### نشاط (21):



ستقوم من خلال هذا النشاط بتحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية كخطوة ضرورية لتحديد الموقع الاستراتيجي لجمعيةك/مؤسستك الأهلية باستخدام تحليل سوات وطرق التفكير، وسينقسم إلى جزئين:



20 دقيقة

- **عمل فردي:** بالاستعانة بالأوراق المرجعية (7) و (8)، وبنقاط مصنوفة سوات

المعلقة على الجدار، قم باختيار من ٢ إلى ٣ خيارات استراتيجية (توجهات عامة لجمعيةك/مؤسستك الأهلية) معتمداً على طرق التفكير الأربعة لمصنوفة سوات وكتابتها على كرت بالقلم الماركر بخط واضح، وبعد الانتهاء قم بتسليمها للمدرب لتعليقها على ورقة الفليب شارت المعدة مسبقاً لذلك.

1- .....

2- .....

3- .....



30 دقيقة

- **حوار جماعي:** سيقوم المدرب أو الميسر باستعراض وتلخيص أبرز الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي قام الجميع باختيارها وكتابتها وفق المعلومات والنقاط المحددة في مصنوفة سوات وباستخدام طرق التفكير في المصنوفة، ثم سيفتح باب الحوار والنقاش الجماعي حولها لاختيار ٣ خيارات منها فقط.

1- .....

2- .....

3- .....



30 دقيقة

نشاط (22):



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

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

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

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

الأهلية.

### الخيارات الاستراتيجية:

1- .....

2- .....

3- .....

### الموقع الاستراتيجي:

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

Handwriting practice lines consisting of 25 horizontal dotted lines.



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



– **عمل فردي:** قم باستخدام القلم الماركر بكتابة الإجابة على السؤال التالي على الكرت الذي سيسلم لك، بعد الانتهاء قم بإلصاق الكرت على ورقة الفليب شارتمعلقة على الجدار:

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



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



## مراجعة وصياغة الرسالة (المهمة والقيم)

تلخص الرسالة سبب وجود الجمعية/ المؤسسة الأهلية والدور الذي تقوم به لخدمة الفئات المستهدفة. وترسم الرسالة الخطوط العريضة التي تعبر عن:

١- المجالات التي ترغب العمل فيها، و٢- الفئات التي تأسست لخدمتها، و٣- القيم الثابتة التي ستنظم طريقة عملها.



## نشاط (24):



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



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

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



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



30 دقيقة

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



30 دقيقة

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## نشاط (26):



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



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

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



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



30 دقيقة

– **عمل جماعي:** سيتم تقسيمكم إلى مجموعتين متساويتين، بالاستعانة بالورقة

المرجعية (11) وبالقيم الجديدة والموقع الاستراتيجي الجديد والرسالة الجديدة والرؤية السابقة للجمعية/ للمؤسسة الأهلية، شارك مجموعتك في صياغة الرؤية الجديدة، بعد الانتهاء من الصياغة على كل مجموعة الكتابة على ورقة الفليب شارح وتعليقها على الجدار.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



30 دقيقة

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## تحديد الأهداف الاستراتيجية والعامّة

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



45 دقيقة

نشاط (27):



ستتمكن من خلال هذا النشاط التأكد من سلامة ودقة معلوماتك حول الأهداف العامّة والاستراتيجية الحالية لجمعيتك/مؤسستك الأهلية وسينقسم إلى جزئين:



15 دقيقة

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

السؤال	الإجابة
ما هي الأهداف العامّة الحالية لجمعيتك / مؤسستك الأهلية؟	
ماهي الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها جمعيتك / مؤسستك الأهلية حالياً؟	



30 دقيقة

– **حوار جماعي:** شارك الجميع الحوار حول إجابات المشاركين عن الأهداف العامّة والاستراتيجية لجمعيتك/مؤسستك الأهلية.

## نشاط (28):



70 دقيقة

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



40 دقيقة

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



30 دقيقة

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





الورقة المرجعية (7):

تحليل سوات SWOT

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

الورقة المرجعية (8):

(المفاضلة بين الخيارات/ البدائل الاستراتيجية باستخدام تحليل سوات)

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

## الورقة المرجعية (9):

## القيم:

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

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

- هل من المفترض أن تعمل مع هذه الفئة من الناس أو تلك؟ مع هذا المشروع أو ذلك؟ مع هذه الجمعية/المؤسسة الأهلية أو تلك؟ الخ.

- هل يصح أن تنفق المال في اتجاه معين؟ وهل ينسجم ذلك مع مبادئها وقيمها؟ (مثل دفع رش أوى لتسهيل عمليات إدارية أو إجرائية أو شراء سيارات وأثاث فاخر من دعم مقدم من جهة مانحة/داعمة وهكذا).

- هل لديها القدرة الحقيقية (في مختلف المجالات) لتأدية دور مميز يخدم المستهدفين؟ وإذا كانت الإجابة بلا، فهل من الأفضل الانسحاب من هذا المجال؟

- ما هي المواقف التي يجب اتخاذها لضمان كون كل أنشطتها تحترم مبادئ المسؤولية الاجتماعية وتوزيع الأدوار والمسئوليات والاعتراف بها؟

- هل الطريقة التي تُنفَّذ بها أنشطتها وبرامجها تنسجم مع قيمها (كالمحافظة على البيئة بالنسبة للمنظمة التي تعمل في مجال البيئة وما شابه)؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فماذا يجب عليها أن تفعل لتصحيح الوضع؟ ... الخ.

## الورقة المرجعية (10):

لإعداد رسالة جيدة يجب مراعاة ما يلي:

– المجالات:

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

- o المجال الفني (المجال التخصصي): التعبير عن تخصص الجمعية/المؤسسة الأهلية الأهلية (صحيّ أم تعليمي أم فني مثلاً) أو أكثر من مجال واحد في آن واحد.
- o مجال العمل: سواء كان نوع العمل مناصرة وتأييد أو تدريب وتأهيل أو تشبيك أو تقديم خدمات أو الجمع بين أكثر من تلك المجالات، الخ.

– الفئات المستهدفة:

يجب تحديد الفئات التي ستقوم الجمعية/المؤسسة الأهلية باستهدافها. ولا يُشترط أن يتم تحديد نطاق جغرافي محدد بدقة في الرسالة، حيث أن الرسالة ثابتة، بينما قد تتسع أو تضيق المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها الجمعية/المؤسسة الأهلية بحسب مستوى النجاح المحقق في مرحلة ما. ولكن المهم هو تحديد الفئة المستهدفة الكلية بعناية بحيث تكون هي الأحق بالخدمات المقدّمة والأقدر على ترجمة التغيير التي تطمح لإحداثه الجمعية/المؤسسة الأهلية على المدى البعيد.

– الأثر:

ينبغي أن تحدّد الرسالة (بشكل مباشر أو غير مباشر) نوع الأثر الذي تسعى لتحقيقه لخدمة الفئات المستهدفة. والأثر هو النتيجة النهائية التي تسعى كافة أنشطة الجمعية/المؤسسة الأهلية لتحقيقها (مثل تحسين الوضع الاقتصادي للمستفيدين أو دخولهم ومشاركاتهم في مجال معين وهكذا).

– القيم الثابتة:

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

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

## الورقة المرجعية (11):

على الرغم من عدم وجود شروط محددة للرؤية الجيدة، إلا أن الصفات التالية في صياغة الرؤية تجعلها أكثر فاعلية وتحفيزاً للجمعية/ للمؤسسة الأهلية:

1. أن تقدم الرؤية فكرة عن جوانب القوة والتميز لدى الجمعية/ المؤسسة الأهلية والتي تؤهلها لتحديد موقعها الاستراتيجي. أي أن تعكس الرؤية جوانب التميز لديها وقدراتها التي تختلف بها عن غيرها من الجهات العاملة في المجال ذاته.
2. أن ترسم الرؤية أهدافاً عامة في اتجاهات محددة تعطي الجمعية/ المؤسسة الأهلية نوعاً من التركيز على جوانب تستطيع إحداث تأثير حقيقي فيها. وبذلك فإنها ستبذل كل جهودها وستخصص الموارد المتوفرة لديها لتحقيق أولوياتها التي تحددها الخطة الاستراتيجية.
3. تعبر الرؤية الناجحة في الوقت ذاته عن أهداف داخلية لها، أي أن تصف طريقة معينة من التنظيم والتطوير الداخلي في الاتجاهات التي تعزز موقعها الاستراتيجي والوصول لتحقيق خياراتها الاستراتيجية بشكل فاعل. وبهذه الطريقة تصبح الرؤية حافزاً لقيادات وإدارة الجمعية/ المؤسسة الأهلية لتكثيف جهودها وتحقيق المزيد من النتائج في اتجاهات جديدة ومفيدة.
4. يجب أن يتم صياغة الرؤية بمشاركة واسعة من قياداتها والعديد من العاملين فيها من مستويات إدارية مختلفة.
5. يجب أن تكون الرؤية مختصرة وسهلة الفهم والحفظ.
6. يجب أن تعبر الرؤية عن الاحتياجات الحقيقية للمستهدفين ورغباتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم من الجمعية/ المؤسسة الأهلية.

## الورقة المرجعية (12):

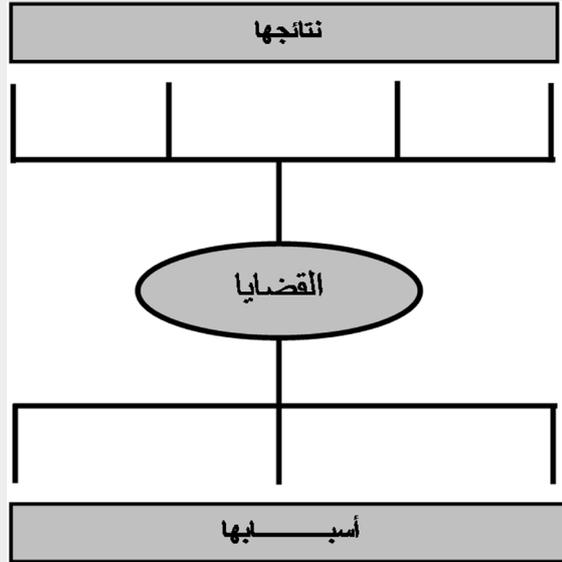
### جدول مقارنة بين الرؤية والرسالة

الرسالة	الرؤية	مجال التشابه/الاختلاف
ثابتة لا تتغير	تتغير بحسب تغير المرحلة والأولويات خلال فترة محددة (عادةً متوسطة المدى 3-5 سنوات)	الثبات وعدم التغيير
المجالات العامة، الفئات المستهدفة الكلية، الأثر، القيم الثابتة العليا بشكل عام	الوضع المأمول الذي ترغب الجمعية/المؤسسة الأهلية أن تحققه وتلتزم ببذل كل جهودها لتحقيقه	جوانب التركيز
قصيرة إلى متوسطة (سطين على الأكثر)	قصيرة (كلمات محدودة معبرة)	الصبغة
هامش التغيير فيها يقتصر على تحديد أوضح لجوانب التركيز المختلفة (تركيز أو تضيق الفئة المستهدفة أو المنطقة الجغرافية مثلاً أو حتى توسيع النطاق إذا كان ذلك ملائماً)	يمكن تغييرها كلياً إن لزم الأمر في عملية التخطيط الاستراتيجي وتبقى دائماً في حدود الرسالة	مجال المراجعة والتغيير أثناء عملية التخطيط
الرؤية ومن ثم الأهداف بمستوياتها وكل السياسات واللوائح	الأهداف بكل مستوياتها ابتداءً بالأهداف العامة	المستويات التي تدرج تحتها

## الورقة المرجعية (13):

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

## الورقة المرجعية (14):



## الورقة المرجعية (14):

### جدول القضايا الفرعية واستراتيجيات التغيير

القضية	استراتيجية التغيير
ضعف القدرات أو الكوادر في جوانب محددة (الجوانب الإدارية، المالية، الفنية، العلاقات العامة، بناء الشراكات، الخ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على التدريب الذاتي داخل الجمعية/ المؤسسة الأهلية (من خلال إشراف خبير على شخص أقل قدرة خلال فترة معينة مثلاً)</li> <li>• إضافة موظفين جدد لديهم القدرات المطلوبة</li> <li>• الاستغناء عن بعض العناصر غير الفاعلة في الجمعية/ المؤسسة الأهلية إن أمكن.... الخ</li> </ul>
ضعف الوصول إلى الفئة المستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حصر المنطقة الجغرافية للمستهدفين خلال هذه المرحلة في نطاق أضيق مؤقتاً (كإغلاق فروع أو فتح فروع بالمقابل في حالة الاحتياج للوصول إلى فئة أكبر)</li> <li>• زيادة الطاقم الميداني والوجود للجمعية/ المؤسسة الأهلية في المناطق الجغرافية المختلفة.... الخ</li> </ul>
ضعف قبول الفئة المستهدفة نسبياً بدور الجمعية/ المؤسسة الأهلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز بشكل مكثف على القيادات المجتمعية الفاعلة في المجتمع لزيادة القبول بأهداف الجمعية/ المؤسسة الأهلية</li> <li>• تنفيذ حملة توعية واسعة بالقضايا المرتبطة برسالة الجمعية/ المؤسسة الأهلية.... الخ</li> </ul>
التركيز على العمل الخيري فقط	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحوّل التدريجي نحو البرامج التنموية ذات التأثير المستدام (أي تلك البرامج التي تستطيع المواصلة بعد تلقي الدعم من الجمعية/ المؤسسة الأهلية والتي لها أثر بعيد المدى أو أثر مضاعف)</li> <li>• الفصل بين الدور الخيري والدور التنموي للجمعية/ المؤسسة الأهلية في التنظيم والهيكل التنظيمي والموازنة وغيرها وتقييم كل جزء على حدة.... الخ</li> </ul>
المستويات التي تندرج تحتها	الرؤية ومن ثم الأهداف بمستوياتها وكل السياسات واللوائح

## المرحلة الرابعة

(مرحلة استكمال الخطة الاستراتيجية

وإعداد الوثيقة)

## مرحلة استكمال الخطة الاستراتيجية وإعداد الوثيقة

## أهداف المرحلة الثالثة:

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

## (بداية اليوم التدريبي الأول)

### تحديد الأهداف الخاصة/الفرعية والمشروعات:



225 دقيقة

نشاط (30):



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



30 دقائق

– **عمل جماعي:** بالعودة إلى الأهداف العامة التي تم تحديدها سابقاً، شارك مجموعتك في اختيار الأهداف الخاصة/الفرعية لواحد أو اثنين من هذه الأهداف العامة، وفق الورقة المرجعية رقم (15) وكتابتها على ورقة فليب شارتر وتعليقها على الجدار.

الأهداف الخاصة/الفرعية	الهدف العام (1)
إنشاء تحالف للقيادات المجتمعية لتخفيف انتشار مرض الملاريا في منطقة تهامة بنهاية الخطة الاستراتيجية للجمعية/للمؤسسة الأهلية	إنشاء تحالف مع جهات أخرى في مجال التوعية الصحية حول مرض الملاريا في منطقة تهامة
إنشاء وحدة معلومات مشتركة من أجل تعزيز مواجهة مرض الملاريا والحد من انتشاره في منطقة تهامة بنهاية الخطة الاستراتيجية للجمعية/للمؤسسة الأهلية	

الأهداف الخاصة/الفرعية	الهدف العام (2)
تدريب الكيفيات من عمر (12 _ 18عام) على استخدام برنامج القارئ الآلي في مدينة إب	بناء مهارات الكيفيات في مدينة إب
تدريب الكيفيات من عمر (10 _ 18عام) على القراءة بطريقة بريال في مدينة إب	
تقديم الدعم المالي والمعنوي للمبدعات والمتفوقات من الكيفيات من عمر (10_18عام) في مدينة إب	

الأهداف الخاصة/الفرعية	الهدف العام ( )







30 دقائق

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



30 دقائق

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

.....

.....

.....

.....

.....

(نهاية اليوم التدريبي الأول)

## (بداية اليوم التدريبي الثاني)

### إعداد الخطة العامة والتنفيذية

نشاط (31):



90 دقيقة



60 دقيقة

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

على الهدف العام والأهداف الخاصة/الفرعية السابقة والمشروعات/الأنشطة

ومؤشراتنا، وبالاستعانة بالورقة المرجعية رقم (17)، بعد الانتهاء قم بكتابتها على ورق فليب

شارت وتعليقها على الجدار.

.....

.....

.....

.....

.....



30 دقيقة

– **حوار جماعي:** على كل مجموعة اختيار مقررنا لعرض النتائج ومناقشتها مع

الجميع للوصول إلى اتفاق تام عليها واعتمادها.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....











## نشاط (35):



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



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

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

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



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



## الورقة المرجعية (15): الإطار المنطقي

## الإطار المنطقي:

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

## الأهداف الخاصة/الفرعية

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

## مواصفات صياغة الأهداف:

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

## صفات الأهداف الخاصة/الفرعية بمحددات سمارت (SMART) هي:

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

## وضع المؤشرات:

يمكن توضيح معنى مؤشرات القياس على أنها الأدوات والعلامات التي تؤكد تحقق النتائج المخطط لها. فعلى سبيل المثال، لا يمكن لأحد تحديد المسافة التي قطعها في طريق معين ما لم يحدّد لنفسه علامات معينة توضح له كم قطع من الطريق وكم تبقى منه. فإذا كان شخص يقود سيارته باتجاه المطار مثلاً، واتصل به شخص يسأله عن موقعه وكم تبقى من الوقت حتى يصل إلى المطار، فإنه سوف يستعين ببعض المؤشرات التالية للإجابة على الأسئلة: المسافة بين منزله والمطار، عدد الإشارات المرورية بين النقطتين، السرعة التي يقود بها سيارته (كم/ساعة)، وقت القيادة (هل هي ساعة خروج الموظفين من أعمالهم؟).... الخ. وبالطريقة نفسها هنالك العديد من الأسئلة الهامة التي تساعد على تقييم الأداء وتقييم الأثر الذي تحققه الجمعيات/المؤسسات الأهلية في المجتمع. انظر الورقة المرجعية رقم (16).

## الورقة المرجعية (16):

هنالك ثلاثة مستويات من الأثر الذي يجب أن تحققه كل أهداف الجمعية/المؤسسة الأهلية الأهلية، وهي كالتالي:

- (1) أثر ملموس (المخرج) من خلال الخدمات التي يحصل عليها المستفيدون مباشرة من الأنشطة والبرامج (مثل الخدمات الصحيّة التي يقدمها مركز صحي).
- (2) أثر متوسط المدى (النتائج/الأثار المباشرة) ويتمثّل في النتائج التي تحققها الأنشطة (مثل تحسين الصحّة العامّة في أوساط الفئة المستهدفة).
- (3) أثر بعيد المدى يتمثّل في التأثير بعيد المدى لكل الأنشطة (كالاستفادة من الصحّة المتحصّنة لدى الفئة المستهدفة في الحصول على فرص عمل).

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

- (1) كيف يمكن التأكّد من أن الجمعية/المؤسسة الأهلية قد حققت الأثار قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى في آن واحد؟
- (2) ما نوع التأثير الملموس الذي تحققه؟ وكيف يساهم ذلك في تحقيق الأثر بعيد المدى؟
- (3) كيف تستطيع معرفة مدى تحقق ذلك الأثر مع مرور الوقت؟ وكيف يمكنها تصحيح الأخطاء في وقت مبكر؟... الخ

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

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

## الورقة المرجعية (17):

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

## الورقة المرجعية (18):

## المراقبة (Monitoring):

هي مهمة إدارية مستمرة تهدف إلى إعطاء إدارة الجمعية/المؤسسة الأهلية والعاملون فيها المعلومات أولاً بأول عن مستوى التقدم المحقق في تنفيذ الأنشطة والأهداف والمخرجات والأثر. ويتم مقارنة نتائج عمليات التقييم والمراقبة بالخطّة وبالنتائج المحددة فيها. ومن هذا المنطلق، فإن عملية التقييم تحتاج إلى مؤشرات محدّدة يتم متابعتها باستمرار لمعرفة ما إذا كان المشروع/البرنامج يسير بحسب الخطّة أم يحتاج إلى إجراءات لتحسين الأداء من أجل ضمان الاستمرار في الطريق نحو تحقيق الأهداف.

## التقييم (Evaluation):

هي عملية مراجعة تحصل في وقتٍ مخطّطٍ له مسبقاً تهدف إلى تقييم مستوى نجاح البرامج أو المشروعات المستمرة أو المكتملة بشكلٍ منهجي وبطرقٍ محدّدة. ويهدف التقييم إلى التوصل إلى إجابات لأسئلةٍ محدّدة في وقتٍ محدّد. ورغم أن عمليات المراقبة قد تكشف عن الإجابة عن الأسئلة ذاتها، إلا أن المعلومات التي يتم جمعها في عمليات التقييم تأخذ طابعاً رسمياً ويمكن أن يتم توزيع تقاريرها لأكثر من جهة شريكة مع الجمعية/المؤسسة الأهلية أو حتى الجهات الحكومية. ويهدف التقييم عادةً إلى تحديد أهمية الأنشطة والبرامج وتعزيز الانضباط في العمل والكفاءة في الأداء والفاعلية في الأثر والقدرة على الاستمرار حتى بعد اكتمال التنفيذ.

## 1. مقارنة بين خصائص المراقبة والتقييم

المراقبة	التقييم
عملية مستمرة خلال فترة التنفيذ	يتمّ تنفيذها في أوقات محدّدة من المراحل الهامّة كمنتصف مدة تنفيذ برنامج أو عند انتهائه أو بعد مدّة من إنجاز البرنامج
متابعة وإشراف وتحليل للتقدم المحقق وتوثيق للنتائج	تحليل متعمق يقارن النتائج المخططة بالإنجازات الفعلية
تركز على المدخلات والأنشطة والمخرجات وعمليات التنفيذ والنتائج المحقّقة والبرنامج الزمني للتنفيذ والتكاليف، الخ	يركّز على المخرجات ويقارنها بالمدخلات؛ والنتائج مقارنةً بالتكلفة؛ والعمليات المستخدمة لتحقيق النتائج؛ والآثار المباشرة وغير المباشرة والأثر العام المحقق
تنبّه المشرفين على المشروع/البرنامج للانحرافات التي قد تحصل أثناء التنفيذ بغرض تلافيها في مراحل مبكرة وضمان سير المشروع في الاتجاه الصحيح	يقدم لقيادات الجمعية/المؤسسة الأهلية الخيارات المثبتة بالحقائق عن نوعية وجوده سير المشروع وهل أنه يسير في الاتجاه الصحيح أو يحتاج إلى مراجعة وهكذا
تقييم ذاتي من قبل الإدارة التنفيذية للمشروع/البرنامج بشكلٍ متواصل يشترك فيه القائمون على المشروع بالإضافة إلى الإدارة التنفيذية للجمعية/للمؤسسة الأهلية	يشترك في التقييم لجان متخصصة تخضع للهيئة الإدارية وبمشاركة أحياناً من قبل جهات داعمة أو جهات حكومية أو إشرافية

## الورقة المرجعية (19):

## تصميم نظام المراقبة

يمكن تصميم نظام جيد للمراقبة من خلال إتباع الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** التعريف بأنظمة المراقبة والتقييم والتخطيط لها:

1. تعريف مفاهيم الكفاءة والفاعلية والأثر.
2. توضيح المكونات الأساسية لأعمال المراقبة.
3. إعداد قائمة بالمؤشرات لكل نشاط.
4. تحديد الروابط بين مختلف تلك المؤشرات.
5. تحديد الكيفية التي سيتم من خلالها جمع المعلومات المطلوبة لمعرفة مستوى النجاح في تحقيق النتائج والأهداف.

**الخطوة الثانية:** جمع المعلومات والاستفادة منها في تطوير نظام المراقبة بما في ذلك ما يلي:

1. المعلومات المطلوب توافرها.
2. كيف سيتم جمع تلك المعلومات.
3. من سيتحمل مسؤولية جمع تلك المعلومات بحسب نوعها وتوزيع تلك المهام على المتخصصين في مختلف المجالات داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية.
4. ما هي المعلومات التي تؤكد تحقق النتائج المطلوبة بشكل متواصل.

**الخطوة الثالثة:** تحديد الخطة الزمنية لمراجعة المعلومات (شهرية، مرحلية، وهكذا) والاتفاق عليها مع الفريق.

**الخطوة الرابعة:** جمع وتحليل وإصدار التقارير اليومية/الدورية/الشهرية حول الأداء والنتائج والآثار المباشرة.

## تصميم نظام التقييم:

عند البدء بتصميم نظام التقييم فإنه يجب إعداد الشروط المرجعية لهذه العملية حتى تتمكن الجمعية/المؤسسة الأهلية من معرفة احتياجاتها خلال تلك المرحلة. وتشمل الشروط المرجعية ما يلي:

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

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

### جمع المعلومات:

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

1. **المعلومات الكمية:** تعطي هذه المعلومات الجمعية/المؤسسة الأهلية مجموعة من الأرقام المفيدة عن المشروع أو النشاط مثل (عدد المتدربين، عدد ورش العمل التي قامت الجمعية/المؤسسة الأهلية بتنظيمها، عدد اللقاءات التي قامت الجمعية/المؤسسة الأهلية بتقديمها للمستهدفين، الخ). وعادةً ما يتم التعبير عن تلك المعلومات على شكل أرقام (1، 2، ...) أو على شكل نسب مئوية وما شابه. كما قد يتم التعبير عنها باستخدام الحصص العادلة (دكتور واحد لكل 300 مريض، وهكذا).
2. **المعلومات النوعية:** تخبرنا هذه المعلومات عن انطباعات الناس حول وضع معين أو الاستفادة المعنوية التي قد يصعب قياسها مباشرةً مثلاً. فيمكن القول أن هناك، على سبيل المثال، 50% من المدرسين في إحدى المدارس يحتاجون إلى وسائل تدريبية، أو 30% من المستفيدين من البرامج تحسّن دخلهم بمعدل متوسط يبلغ 20% خلال العام الأول بعد التخرج من برنامج بناء مهارات. وبهذه الطريقة يمكن تحويل المعلومة النوعية الهامة إلى شكل أرقام أو توصيفها على الأقل بشكل يساعد على قياسها ومقارنتها مع مرور الوقت ومقارنتها أيضاً بين فترةٍ وأخرى وبين مشروعٍ وآخر.

– البيانات القاعدية (الوضع قبل تدخّل الجمعية/المؤسسة الأهلية الأهلية):

وهي المعلومات التي تمتلكها الجمعية/المؤسسة الأهلية حول الوضع أو الحالة قبل التدخّل. وتركز تلك المعلومات على المشكلة والوضع قبل التدخّل ليصبح بالإمكان مقارنة الوضع قبل وبعد التدخّل. حيث أنه ما لم يتم تحديد الوضع قبل التدخّل، فلن يتبين عند التقييم طبيعة التغيير الذي حصل بسبب برامج/أنشطة الجمعية/المؤسسة الأهلية وما إذا كان التغيير قد تجاوز المعارف المطلوبة لتلك المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي بعدها. أما لو لم يتم إجراء تحديد مستوى فلن يكون بالإمكان التأكد من أن التحسّن الحاصل هو بسبب البرنامج التدريبي أو بسبب مستوى الشخص في اللغة قبل تلقي الدروس.

وهناك جوانب مختلفة مشمولة ضمن البيانات القاعدية:

- O المعلومات العامة حول الوضع الراهن قبل التدخل.
- O معرفة معلومات خاصّة تعتمد على آراء الفئات المستهدفة أو فئات أخرى لها علاقة بالفئات المستهدفة أو تقييم لوضعهم الخاص.
- O دراسة بعض المعلومات المدوّنة والمسجّلة (كمراجعة استبيانات موثقة سابقاً أو آراء مستفيدين من برنامج سابق أو بيانات شخصية عن الفئة المستفيدة من سجلات رسمية فيما يتعلق بالإحصائيات السكانية مثلاً)، وغيرها.

#### – إعداد التقارير

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

#### O مكونات تقارير المراقبة والتقييم:

- ملخص تنفيذي/عام للتقرير: يجب ألا يزيد ذلك الملخص عن خمس صفحات، حيث أن خير الكلام ما قل ودل. ويهدف الملخص إلى تقديم خلاصة مختصرة للقيادات أو المانحين أو المهتمين الآخرين ممن لا يجدون في كثير من الأحيان الوقت الكافي لقراءة محتويات التقرير كاملاً.
- مدخل: رغم أن المدخل ليس متطلباً أساسياً في كل تقارير التقييم إلا أنها تمثل فرصة لتقديم الشكر والعرفان للأشخاص الذين ساعدوا في إعداد التقرير ووضع ملاحظات عامة حول العمليات والنتائج وغيرها.
- القسم الأول (المقدمة): ويتم فيها كتابة خلفية عن المشروع أو الجمعية/المؤسسة الأهلية الأهلية، وخلفية عن عملية التقييم وعن الفريق الذي قام بعملية التقييم، ومنهجية وطريقة عمل التقييم، وكذلك طرح المشاكل والمعوقات التي واجهت فريق المراقبة أو التقييم.
- القسم الثاني (النتائج): هي المساحة التي يتم فيها كتابة الأرقام والرسوم البيانية التوضيحية ومعايير الكفاءة والفعالية لجميع مكونات التقييم.
- القسم الثالث (الاستنتاجات): يتم من خلالها كتابة التفسيرات والاستنتاجات التي تم استخلاصها من خلال النتائج التي خرجت بها عملية التقييم.
- القسم الرابع (التوصيات): تقدّم التوصيات توضيحاً بالإجراءات المحددة التي يجب إتباعها لمعالجة المشاكل التي تعيق تحقيق أفضل النتائج وفقاً للخطة.
- الملحقات: يتم فيها إضافة الشروط المرجعية لعملية التقييم وقائمة بالأشخاص التي جرت مقابلتهم أثناء عملية التقييم ونماذج الاستبيانات التي تم استخدامها وخرائط للمناطق التي تم استهدافها وأي تفاصيل هامة قامت على أساسها عملية المراقبة والتقييم.

## الورقة المرجعية (20):

- وعند مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي، يتم أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:
- قد يظهر احتياج جديد لمهمة/عمل ما لم يكن مشمولاً في الهيكل التنظيمي السابق.
  - قد تستنتج الجمعية/المؤسسة الأهلية بأن هنالك وظائف زائدة عن الحاجة في الهيكل التنظيمي بناءً على تحليل البيئة الداخلية.
  - قد تتبين الحاجة إلى إعادة ترتيب المهام وتوزيعها بين الإدارات المختلفة وطريقة ارتباطها ببعضها البعض أو بالإدارة التنفيذية.
  - كما قد تظهر مشاكل في أداء بعض المهام داخل الجمعية/المؤسسة الأهلية تتطلب نقل أو استبدال بعض الموظفين أو إعادة توصيف وظائفهم.
  - قد تظهر مشاكل في عملية التواصل والتفاعل الإداري بين الإدارات المختلفة.
  - قد تظهر اختلالات أو تداخلات في المسؤوليات والصلاحيات.
  - قد يتبين ضرورة إضافة مهام جديدة لبعض العاملين.
  - وبالمقابل، قد يتبين ضرورة حذف مهام عن البعض الآخر.

## أعد الدليل:

الأستاذ/ أحمد محمد عباس إسحاق

## فريق تطوير الدليل [بحسب الهجائه]

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

- الأستاذة / سلام الشهري

## مراجعة لفوية

- مستشار / علي صالح الجمرة

## تم تطبيق الدليل مع :

- مؤسسة صناع الحياة

- جمعية الأمان لرعاية الكفيفات

## الناشر:

الصندوق الاجتماعي للتنمية- جميع حقوق الطبع محفوظة.

## التصميم:

الغلاف الخارجي: روناء للاعلان 01\_212205 / rawnaa.adv@gmail.com

## الحقوق الفكرية:

يسمح بنسخ أي جزء من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر، شرط أن يتم توزيع النسخ مجاناً، كما يمكن الاقتباس من الدليل دون اشتراط أي إذن مسبق من الناشر مع الاشارة إلى المصدر، وعليه لا يسمح باستخدام هذا الدليل أو جزء منه للأغراض التجارية إلا بإذن خطي مسبق من الناشر.

يرجى ارسال ملاحظتكم ومقترحاتكم على الايميل: [kalhaj@sfd-yemen.org](mailto:kalhaj@sfd-yemen.org)

## الصندوق الاجتماعي للتنمية:

أنشئ عام 1997م بموجب القانون رقم 10 لنفس العام كهيئة مستقلة مالياً وإدارياً للمساهمة في تنفيذ خطط الحكومة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

يتم الإشراف على الصندوق من قبل مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء، يضم المجلس في عضويته ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، يقوم المجلس بتحديد واعتماد السياسات والخطط العامة للصندوق، ويراقب مدى إنجاز الأهداف والأداء العام للصندوق.

## يهدف الصندوق إلى:

المساهمة في التخفيف من الفقر وتحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة من المجتمع من خلال العمل على زيادة الخدمات الأساسية، وتسهيل وصول المجتمعات المحلية الفقيرة إليها... كما يعمل على المساهمة في بلورة وتطوير منهجيات العمل المتعلقة بتوفير الخدمات الاجتماعية، وتمكين المجتمعات المحلية والمجالس المحلية من تنفيذ المهام التنموية في مناطقها.

## يسعى الصندوق إلى تحقيق أهدافه من خلال ٤ برامج رئيسية، وهي كالتالي:

- تنمية المجتمع وتسهيل الوصول إلى الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الأساسية في المناطق الريفية المحتاجة لهذه الخدمات، وأيضاً بعض الأحياء في الحضر.
- بناء القدرات للشركاء المحليين، ودعم وتنظيم قدرات التجمعات المحلية وبعض الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.
- تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، التي تهدف إلى تنمية خدمات التمويل الصغير والأصغر من خلال دعم قدرات جهات وسيطة كالمنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل، وتنمية قطاع الأعمال لتقديم الخدمات المالية وغير المالية لصغار المستثمرين.
- برنامج الأشغال كثيفة العمالة الذي يهدف أساساً إلى توفير فرص لامتنصاص العمالة غير الماهرة بشكل مؤقت.



# سلسلة أدلة الحقيبة التدريبية تطوير قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية