



**USAID** | **مصر**  
من الشعب الأمريكي

## برنامج دعم المجتمع المدني المصري

التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع  
المدني

## المحتوى التدريبي

رقم الصفحة	الموضوعات
3	أولاً: التخطيط الإستراتيجي:
5	• مفاهيم التخطيط الإستراتيجي
5	• أهمية التخطيط الإستراتيجي فى المنظمات غير الحكومية
7	• من يقوم بالتخطيط الإستراتيجي
8	• معوقات التخطيط الإستراتيجي
9	• الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي
10	ثانياً: مراحل عمل الخطة الاستراتيجية.
13	السؤال الأول: من نحن؟ - تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.
27	السؤال الثاني: أين نحن الآن؟ تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:
30	السؤال الثالث: إلي أين نريد أن نذهب؟ تحديد البدائل الإستراتيجية
49	السؤال الرابع- ما الذي سوف نفعله كي نصل لأهدافنا؟ الخطة الإستراتيجية:
	الكتب والمراجع

## أولاً: التخطيط الاستراتيجي

- مفاهيم التخطيط الاستراتيجي
- أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الحكومية
- من يقوم بالتخطيط الإستراتيجي
- معوقات التخطيط الإستراتيجي
- الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي

## التخطيط الإستراتيجي

في إطار عمل المنظمات غير الحكومية هناك ما يشبه الإجماع العالمي على مدى الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي ولكن هناك أيضا سوء فهم واسع له، إلا أن القليل من أعضاء مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية هم الذين يعرفون التخطيط الإستراتيجي، وكيف ينفذونه بكفاءة وينشأ ذلك من عاملين أساسيين:

- طبيعة صنع القرار في المنظمات غير الحكومية
- التعقد الشديد لبيئة التخطيط بهذه المنظمات

في الواقع فإن صنع القرار في قطاع المنظمات غير الحكومية أعقد كثيرا جدا منه في عالم الصناعة أو التجارة، وحيث أن الملكية الخاصة ليس لها دور في المنظمات غير الحكومية وبالتالي فإن القرارات تنتج عن اهتمامات وتأثيرات الناس على العاملين ومجالس إدارة هذه المنظمات. ولذلك يجب أن يكون هناك فهم مشترك واتفاق بين مجلس الإدارة والعاملين على ما يجب إن تفعله المنظمة أو تكون عليه في المستقبل، وبنفس القدر من الأهمية عليهم بالاتفاق على ما لا يجب أن تفعله أو تصير إليه. وذلك لأن المنظمات غير الحكومية غالبا ما تأخذ على عاتقها العديد من الأهداف مما يولد الارتباك في كثير من الأحيان حول ما يجب أن يركزوا عليه جهودهم ومواردهم.

تؤدي المنظمات غير الحكومية خدماتها العامة في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل كما أنها عرضة للضغوط غير المتوقعة.

وقد كان ازدياد الفقر هو أحد المشكلات التي تميز بها العقد الماضي وأدى إلى مجموعة من المشكلات الاجتماعية مثل زيادة عدد المشردين وازدياد الجوع وإدمان المخدرات والضغوط الذهنية والنفسية، وقد تضافرت القيم المختلفة لعصر الأسعار المرتفعة مع التغيرات في قوانين الضرائب لتقلل من الإسهامات التطوعية في المنظمات غير الحكومية.

كما أضافت تغيرات الجغرافيا السكانية مثل الهجرة وتغير الحياة العائلية المزيد من الضغوط على هيئات الخدمة الاجتماعية والمدارس والكليات والكنايس.

إن الاهتمام والوعي العام بهذه القضايا تحول إلى قوى سياسية تتيح الفرص لبعض المنظمات غير الحكومية وتزيد من الضغوط المالية على بعضها الآخر وأصبحت وكالات الإقراض والمؤسسات والهيئات المانحة والتشريعات وجهات التمويل الأخرى تطالب بمستوى أفضل من المسئولية والمحاسبة، ومما لا شك فيه أن التخطيط الإستراتيجي هو الذي يساعد المنظمات غير الحكومية على شق طريقها وسط هذه التقاطعات المختلفة.

لذا فإن التخطيط الإستراتيجي يتضمن توقع هذه المشكلات والفرص ويوظف أفضل تفكير للمنظمة لمحاربة هذه المشكلات وانتهاز هذه الفرص. ولتنفيذ التخطيط الإستراتيجي الفعال فإن أعضاء مجلس الإدارة في حاجة إلى فهم واضح لماهية التخطيط الإستراتيجي وكيف يمكن أن تستفيد منه جمعيتهم، فالتخطيط الإستراتيجي إذا تم تنفيذه على الوجه الصحيح يكون بسيطا وفعالاً.

## 1-1 مفاهيم أساسية عن التخطيط الإستراتيجي

- هو محاولة لتصور شكل الجمعية في المستقبل وتحقيق هذا التصور.
- محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع والتعمق في ذات وشخصية المنظمة وثقافتها لبناء مستقبلها.
- يساعد على تقييم المخاطرة استنادا على الاستراتيجية الموجودة في الأهداف العامة ورسالتهم.
- هو عملية تتطلب طرق جديدة من التفكير المقارن في كل من الماضي والمستقبل.

هيا نستعرض معا مفاهيم عن التخطيط الإستراتيجي من مصادر مختلفة:

التخطيط الإستراتيجي هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرر وجودها، وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل إستراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تصنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية.

التخطيط الإستراتيجي هو خلق واقع جديد يتجاوب مع تحديات المستقبل المتوقعة والتي يعبر عنها في صورة قيم أو أفكار ليس فقط للمنظمة أو أعضائها ولكن تعكس أيضا البيئة المحيطة التي تتواجد فيها المنظمة.

## 2-1 أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الحكومية:

- يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد الأدوات المهمة والأساسية التي تعمل علي ضمان استمرارية المنظمة غير الحكومية في أداء دورها في عملية التنمية وبالتالي تطوير دورها ليلائم الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للفئات المستهدفة.
- يساعد في تطوير النتائج المرجوة من وجود المنظمة (مرشد حول ما نسعى لتحقيقه)
- يؤدي إلى تحسين نوعية القرارات التي تتخذها المنظمة، يركز على الأمور الحيوية والتحديات التي تواجه المنظمة فهو يساعد صانعي القرار لتحديد ما يجب إن يتم بخصوص هذه الأمور.

- يساعد على خلق هوية للمنظمة وتنمية قاعدتها الشعبية الداخلية والخارجية وتعظيم إحساسهم بالأمان والمصداقية مما يزيد من شرعية الجمعية ومن مساندة القاعدة الشعبية داخل المنظمة وخارجها (يزود المسئولين بأسلوب وملامح التفكير فى المنظمة).
- إن صناع القرار وفريق العمل ككل يمكن لهم القيام بأدوارهم بفاعلية أكثر حين يكون لديهم رؤيا واستراتيجيات تم صنعها بالمشاركة، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على أن تستجيب بفاعلية للاحتياجات والمطالب الداخلية والخارجية.
- يساهم فى حل المشاكل التى تواجه المنظمة من خلال تحديد المنظمة لإمكانياتها الداخلية وما يتوافر لديها من عوامل للقوة وأوجه الضعف والفرص والتهديدات وكيفية التعامل مع كل منها، وبالأساس توقعات الفئات المستهدفة.
- يساعد المنظمة على تخصيص (توزيع الموارد) المتاحة وتحديد طرق استخدامها، فالتخطيط الإستراتيجي يعتمد على اعتبارات دقيقة لقدرات وبيئة المنظمة، وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات هامة خاصة بعملية توزيع الموارد.
- يزيد وعى وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة فهو التخطيط مع وضع التغيير فى الحسبان و ربما الفكرة الوحيدة الثابتة هذه الأيام هى التغيير بدلا من معالجة الأوضاع الحالية.
- تقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة وإدارة المنظمة وتوفير المرونة لديها للتكيف مع المتغيرات وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير ويساعد المنظمة على توقع المتغيرات فى البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يضع التخطيط الإستراتيجي أهدافا للتنفيذ ويدمج الأساليب للتأكد من عملية التقدم، كما يرسم اتجاهات الخطط التشغيلية والمالية القائمة بالفعل، ذلك بالإضافة إلى وضع الميزانيات.
- الخطة الاستراتيجية هي وسيلة جيدة للاتصال والتسويق.
- يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات المصالح.
- يقدم المنطق السليم فى تقييم الموازنات التى يقدمها المدبرون.
- ينظم التسلسل فى الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.
- يسهل التخطيط الإستراتيجي عملية التواصل والمشاركة.
- يجعل المدير خلاقا مبتكرا مبادرا يصنع الأحداث وليس متلقيا لها.
- هو الإدارة من أجل النتائج: انه عملية التشخيص وتحديد الأهداف وبناء استراتيجية تعد جزءا لا يتجزأ من نتائج الإدارة الموجهة.

### 3-1 من يقوم بالتخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط الإستراتيجي هو جهد فريق العمل، وبالرغم من أن التخطيط الإستراتيجي يبدأ من القمة فإنه يتعين على الرؤساء تدعيم المديرين والمشرفين وموظفي الدرجة الأولى الذين هم على دراية أكبر بالخدمات والفئات المستهدفة، وينبغي أيضا أن يتضمن فريق العمل أفراد معلومين من جميع برامج وخدمات المنظمة ولا يجب أن يزيد عددهم بشكل قد يؤدي إلى نتيجة عكسية. وكقاعدة ثابتة يجب على الأشخاص الذين يقومون بتحمل مسؤولية تنفيذ أجزاء من الخطة الاستراتيجية إن يقوموا بالمشاركة في اعداد ذلك الجزء من الخطة.

#### ملحوظة هامة

يتراوح عدد فريق العمل وفقا لحجم المنظمة، ففي المنظمات الكبيرة يدخل كل المدرجين في القائمة التالية هنا ضمن الفريق وعلى العكس في المنظمات الصغيرة قد يكون المدير وحده هو فريق العمل.

#### المشاركون في العملية

- هل مجلس الإدارة هو المسئول الأول عن إجراء عملية التخطيط الإستراتيجي؟
  - إلى أي مدى تطلق حرية مجلس الإدارة في وضع الخطط الاستراتيجية أو تعديلها أو تغييرها كلية؟
  - هل ينفرد مجلس الإدارة في القرارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي أم يتفاعل مع شركاء آخرين؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة نستطيع تحديد دور مجلس الإدارة.

#### دور مجلس الإدارة

مشاركة في التخطيط

مشاركة في التنفيذ

مشاركة في الاستمرارية

- إذا لا بد من وجود مشاركين مع مجلس الإدارة في القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وهم :
- 1- المستفيدون
  - 2- العاملون التنفيذيون
  - 3- المدير التنفيذي وقيادات المنظمة
  - 4- أطراف أخرى معنية بشئون المنظمة
  - 5- استشاريون

التخطيط الإستراتيجي هو عملية متشابكة يشترك فيها أطراف عدة، فكل أعضاء المنظمة مسئولون عن تقديم تصوراتهم لما يريدون من المنظمة التي ينتمون إليها وعلى الفئات المستهدفة تقدير احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأخيرا تقع على مجلس الإدارة مسؤولية صياغة الإستراتيجية المرغوب فيها.

#### ملاحظات جديرة بالدراسة :

- عند البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي يجب عقد اجتماعات تمهيدية للمشاركين في عملية التخطيط وذلك لتوحيد المفاهيم.
- يتعين على الإدارة العليا أن تعرف دورها جيدا في عملية التخطيط وأيضا معرفة أدوار الآخرين في المنظمة.
- قد يقتصر دور بعض الرؤساء على الخدمات الشفهية ويتجاهلون المشاركة الفعلية في عملية التخطيط ولكن المنفذ الذي يتخلى عن مسؤوليته يبعث برسالة قائلة: " إن التخطيط الإستراتيجي ليس مهما بالقدر الكافي " لمشاركته في تنفيذه.
- وعلى الجانب الآخر هناك رؤساء يحاولون الاستئثار بتنفيذ الخطة، ولكن المنفذ الذي يقوم بتجميع الخطة دون مشاركة المديرين وفريق العمل الذي من شأنه بالفعل تنفيذ الخطة، فهو يصدر وثيقة لشخص واحد - المنفذ - وهو المسئول الوحيد.

#### 4-1 معوقات التخطيط الإستراتيجي

- ثقافة المنظمة لا تحث على المشاركة.
- عدم قدرة القيادات الرئيسية على التخطيط الإستراتيجي.
- عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات.
- الصراعات الداخلية.
- عدم توفر معلومات كافية للتخطيط الإستراتيجي.
- صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة.
- القيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المنظمة ولا تتناسب مع القرارات الاستراتيجية.
- غياب المتابعة.
- ضغوط من البيئة المحيطة للمنظمة.
- عدم التجاوب أو عدم التواصل مع الفئات المستهدفة.

التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي هل هناك فرق؟



**5-1 الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي:****التخطيط الإستراتيجي**

هو تخطيط يحدد الإطار العام والأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنظمة واضعا فى الاعتبار العوامل المساعدة والعقبات التى قد تواجه التنفيذ، ويكون التعديل فى هذا النوع من التخطيط بسيط ومتباعد فى الفترة الزمنية.

**\*\* التخطيط التقليدي**

هو النوع الذي يهتم بوضع الخطط الخاصة بالأنشطة الدورية المتجددة للمشروع أو للمنظمة على المدى القصير أو المتوسط.

**الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي:**

التخطيط الإستراتيجي " تفكير إستراتيجي "	التخطيط التقليدي " تفكير تشغيلي "
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أطول زمنيا.</li> <li>• يهتم بنوعية التحقق (وإن طال المدى) – عمل الأشياء بطريقة صحيحة.</li> <li>• مبنى على رؤية مستقبلية متكاملة للمنظمة.</li> <li>• محاولة خلق فرص جديدة وموارد محتملة.</li> <li>• يأخذ المبادرة والابتكار لاكتشاف طاقات ويدعو للتغيير الإيجابي.</li> <li>• يركز أكثر على الناحية التخطيطية مع محاولة تطبيقها عمليا.</li> <li>• يركز على تحليل البيانات الكيفية والاستنتاجات القائمة عليها.</li> <li>• يهدف الى تحقيق تغيير جذرى وتمكين أجهزتها المختلفة.</li> <li>• يركز على الكفاءة والفاعلية.</li> <li>• يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أقصر زمنيا</li> <li>• يهتم بعنصر الوقت (فى سباق مع الزمن) – عمل الأشياء.</li> <li>• تحليلي وليس بالضرورة مبنى على رؤية.</li> <li>• تخطيط فى حدود الموارد المتاحة.</li> <li>• يعتمد على رد الفعل لسياسات معلومة ويستخرج من الماضي.</li> <li>• يركز أكثر على الناحية التكنيكية والعمليات التنفيذية.</li> <li>• يركز على تحليل الحقائق والبيانات الكمية</li> <li>• نادرا ما يلتفت إلى عنصر التمكين وتحقيق تغيير تحويلي أو جذري</li> <li>• يركز على الكفاءة.</li> <li>• قد لا يشغله تحليل البيئة الخارجية، يشغله تنفيذ المشروعات.</li> </ul>

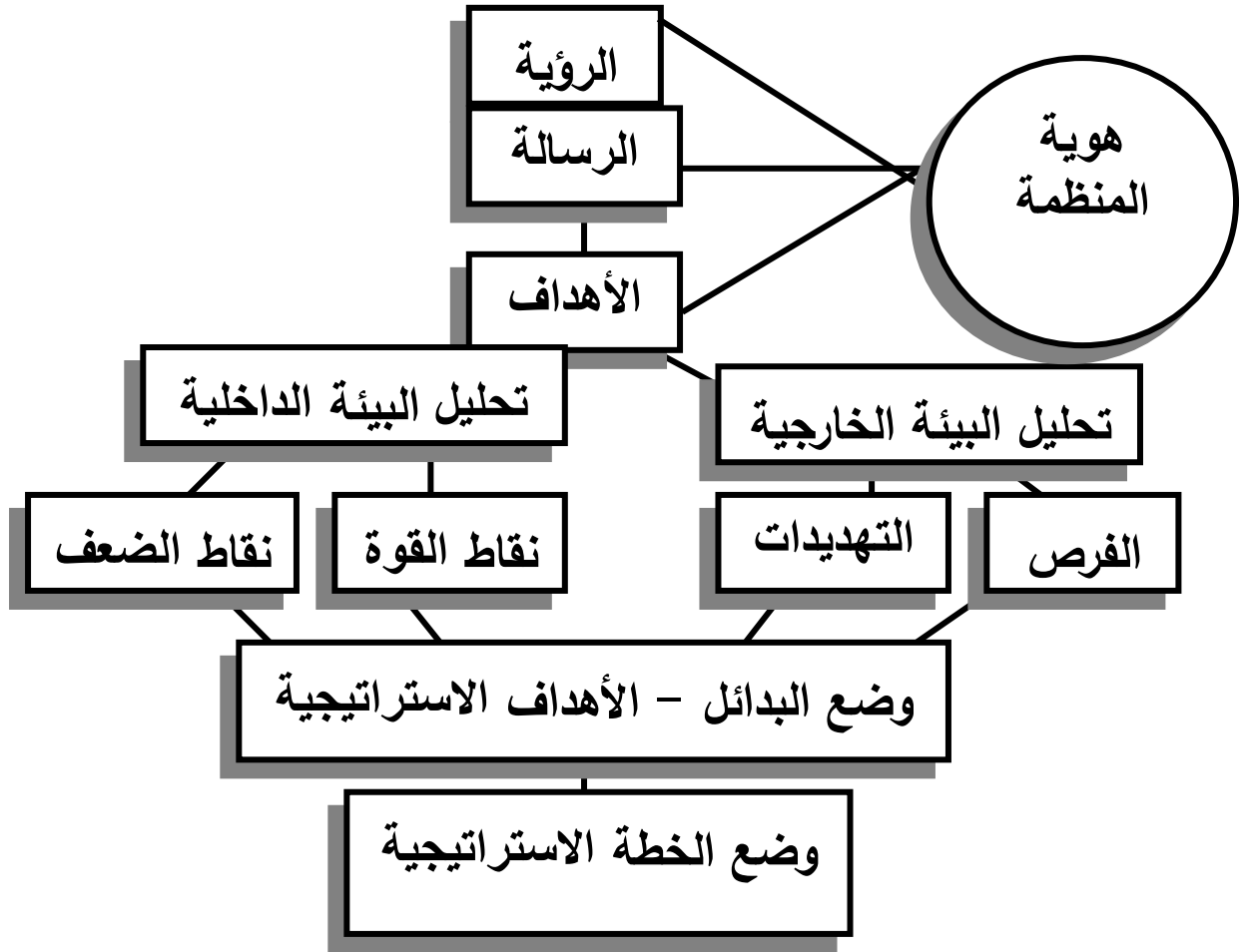
## اطار التخطيط الاستراتيجي

- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
- متطلبات تحليل البيئة الخارجية للمنظمة
- تحديد البدائل الاستراتيجية
- الخطة الاستراتيجية

هناك أربعة أسئلة أساسية ينبغي الإجابة عليها كي تقوم المنظمة بعملية التخطيط الإستراتيجي، وهذه الأسئلة هي:

	<p><b>من نحن؟</b> ( تحليل البيئة الداخلية للمنظمة )</p>
	<p><b>أين نحن الآن؟</b> ( تحليل البيئة الخارجية للمنظمة )</p>
	<p><b>إلي أين نريد أن نذهب؟</b> ( تحديد البدائل الإستراتيجية )</p>
	<p><b>ما الذي سوف نفعله كي نصل لأهدافنا؟</b> ( وضع الخطة الإستراتيجية )</p>

مراحل عمل الخطة الاستراتيجية:



**السؤال الأول: من نحن؟ تحليل البيئة الداخلية****تعريف البيئة الداخلية:**

هي كل ما يتعلق بمكونات المنظمة من الداخل وتستطيع المنظمة السيطرة عليه والتعامل معه مباشرة مثل الموارد البشرية - النظم الإدارية - الموارد المالية - البرامج والمشروعات الخ ويتم تحليلها الى نقاط قوة ونقاط ضعف

**تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:**

يقصد بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة هو دراسة نقاط القوة والضعف في النظام الداخلي للمنظمة بغرض استغلال عوامل القوة وتجنب عوامل الضعف أو التقليل من آثارها السلبية وبالتالي اكتشاف مجالات الفرص لدي المنظمة لتحسين كفاءتها وفعاليتها في تنمية المجتمع.

**مواطن القوة :**

هي القدرات الذاتية للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات , سواء كانت موارد أو إمكانيات مادية أو بشرية أو نظم عمل ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة. وقد يظهر تحليل البيئة الداخلية واحدة أو أكثر من نقاط القوة داخل المنظمة والتي تمكنها من القيام بمسئولياتها بكفاءة وفعاليتها وهي علي سبيل المثال:

وجود موارد بشرية لديها الخبرة والمهارة الإدارية ويمكنها إدارة المنظمة بكفاءة ولديها الخبرة والكفاءة والمهارة الفنية في العمل في مجالات تنمية المجتمع و تنفيذ مشروعات لتنمية المجتمع. وجود لوائح وسياسات ونظم داخلية تنظم سير العمل داخل المنظمة وتوضح العلاقة بين العاملين بالمنظمة علي جميع المستويات الإدارية.

وجود موارد مادية وعينية تتمثل في وجود مقر مؤثث ومجهز بالأدوات والإمكانيات التي تمكن فريق العمل بالمنظمة من القيام بدوره علي الوجه الأكمل في إدارة وتشغيل أنشطة ومشروعات المنظمة.

**مواطن الضعف :**

هي اوجه القصور الذاتية سواء كانت في الموارد أو الإمكانيات المادية أو البشرية أو نظم العمل المطبقة ويمكن أن تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها ورسالتها.

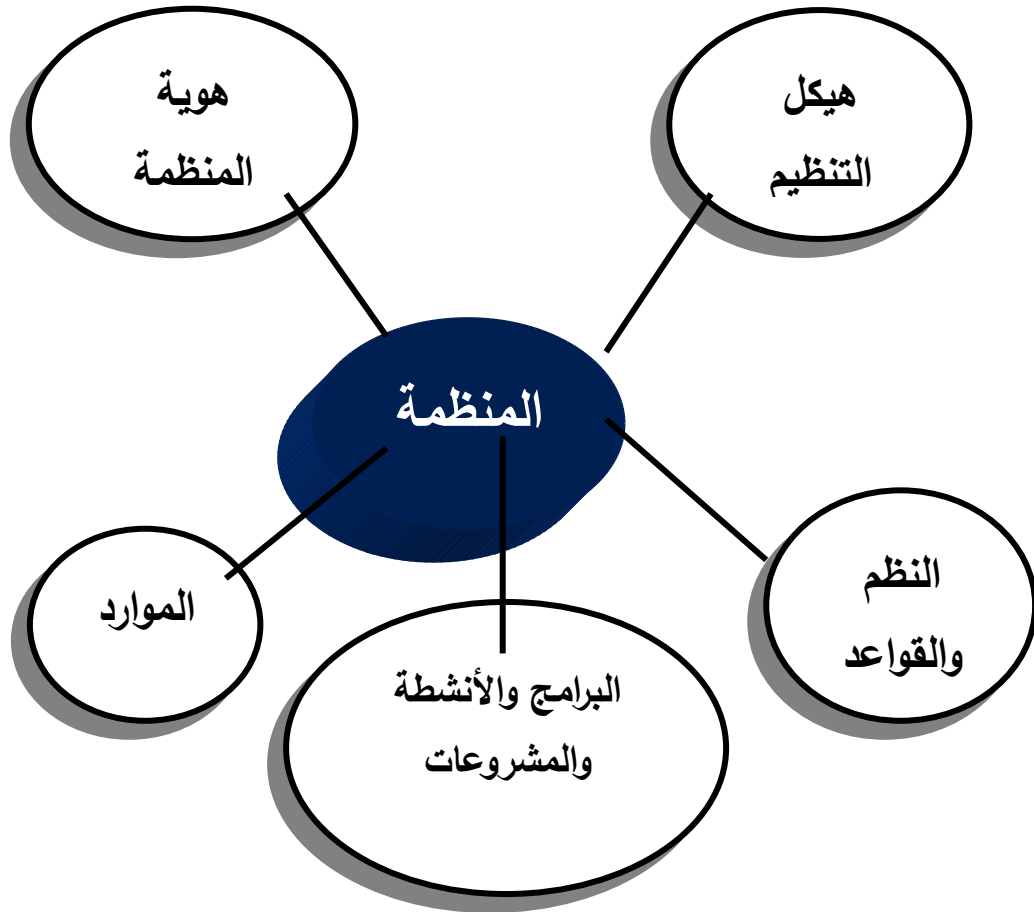
**عناصر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:**

عند تحليل البيئة الداخلية يجب مراعاة توافر معلومات عن:

- **النظام الفني:** ويشمل الوضع الحالي للأجهزة والمعدات وتكاليف التشغيل والصيانة للأجهزة والمعدات التي تستخدمها المنظمة.
- **النظام المالي:** ويشمل معلومات عن الإيرادات والمصروفات والسيولة ومصادر التمويل.
- **نظام العاملين:** ويشمل القوي العاملة الإدارية والفنية ومعلومات عن التدريب وهيكل التنظيم والأجور.
- **مشروعات المنظمة :** وتشمل معلومات عن البرامج والمشروعات التي تنفذها الجمعية في مجال تنمية المجتمع وأهداف كل مشروع والفئة المستهدفة.
- **معلومات أخرى :** وتشمل معلومات عن الأنظمة الأخرى مثل نظام المعلومات والعلاقات العامة والخطط والأهداف الخاصة بالمنظمة ونظام تعبئة الموارد.

**ما يجب مراعاته عند تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:**

- مراجعة صياغة رسالة المنظمة لكي تتوافق مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها المتوقعة في تنمية المجتمع.
- مراجعة أهداف المنظمة وذلك بدراسة الأداء الحالي للمنظمة ومقارنته بالأهداف المحددة.
- دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في برامج ومشروعات المنظمة، ومصادر التمويل.
- دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والهيكل الإداري للمنظمة.
- دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في النظم والقواعد واللوائح والتشريعات الداخلية التي تنظم سير العمل بالمنظمة مثل اللائحة الداخلية (دليل السياسات والإجراءات) النظام المالي والنظام الإداري ونظام المعلومات ونظام العلاقات العامة.
- دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في وموارد المنظمة البشرية والعينية والنقدية ومصادر الحصول علي تلك الموارد.

**عناصر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:****أولا هوية المنظمة :-**

تشتمل هوية المنظمة علي خمسة عناصر أساسية هي:

- البيانات الشخصية والأساسية للمنظمة.
- رؤية المنظمة.

- رسالة المنظمة.
- القيم والمبادئ.
- أهداف المنظمة.

#### أ- البيانات الأساسية للمنظمة:

- وهي عبارة عن البيانات والمعلومات الأساسية للمنظمة الموجودة في لائحة الإشهار مثل:
- اسم المنظمة.
  - تاريخ ورقم الإشهار.
  - عنوان المنظمة.
  - مجالات العمل.
  - عدد أعضاء الجمعية العمومية.
  - عدد أعضاء مجلس الإدارة.

#### ب- الرؤية:

الرؤية هي صورة المستقبل المرجو للمنظمة كما تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام ويمكن التعبير عن الرؤية بعدة طرق في مدى تأثير المنظمة في: **وظيفتها - دورها - صورتها.**

يجب أن تكون الرؤية هي النقطة المحورية لكل شخص بالمنظمة. وكما تقول النظريات المثلى، فإن قيم ومفاهيم كل موظف بالمنظمة يجب أن تكون جزءاً من الرؤيا الشاملة للمنظمة. من خلال تجميع ومشاركة تلك الرؤى للعاملين، تستطيع الإدارة أن تؤسس التزاماً فعالاً يلتزم به جميع موظفي المنظمة بكافة مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية.

#### الرؤية في نقاط موجزة:

- هي صورة ضمنية و مفهوم ملزم لمستقبل مرغوب فيه.
- هي طموحات وآمال المنظمة في المستقبل (التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد والظروف الحالية)، وان كان من الممكن الوصول إليها وتحقيقها على الأمد الطويل.
- هي حلم مستقبلي واقعي لما أن يكون عليه المجتمع بنهاية فترة الخطة الاستراتيجية.
- هي إطار فلسفي لفهم المبرر من الوجود.
- هي وتر انفعالي يحفز الناس للعمل والالتزام وتبنى عليها الرسالة.
- لا توجد عليها قيود لأنها عامة.

#### خصائص الرؤية الجيدة

- 1- إن تكون وضعت بمشاركة جميع المعنيين بالمنظمة
- 2- إن تكون مختصرة وواضحة
- 3- إن تعبر عن أهداف من الممكن تحقيقها
- 4- إن تنبع من الاحتياجات المحلية.
- 5- يعد تأثير الرؤية في قيم وسلوك كل عضو في المؤسسة أهم بكثير من الشكل النظري للرؤية المرسومة على الورق.

بالإضافة إلى ذلك، فإن بيان الرؤية يجب أن يجيب على التساؤلات الآتية:

- ماذا تريد المنظمة؟ وما هي الحوافز لتحقيق ذلك؟

- ما هو الشكل الذي ترغب المنظمة في الظهور به؟ سواء أمام العملاء أو الموظفين أو حتى المجتمع ككل؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تقدم فرصة حياة أفضل لأولئك المستفيدين من خدماتها؟

التخطيط والبعد الإستراتيجي يوفر للجميع فرصة قيمة للتأمل في النظام ووضوح الرؤيا وطبيعة الصورة الإجمالية للمؤسسة ككل. ومن ثم، إتقان الجزء المكلف به كل فرد في فريق العمل.

### أمثلة لرؤى بعض المنظمات:

- 1- مجتمع أكثر تفهما للشيخوخة بشكل عام ولبعض متطلبات الشيخوخة بشكل خاص.
- 2- مجتمع أكثر احتراماً للمسنين بصفة عامة والضعفاء وذوى الأمراض المزمنة من المسنين بصفة خاصة
- 3- حياة أفضل لعائلات السيدات المعيلات لأسرهن.

### ج- الرسالة

يلعب بيان الرسالة دوراً هاماً في تعريف وتحديد ماذا تعمل ولصالح من تعمل المنظمات غير الحكومية. ويتركز دور الرسالة في وصف العملاء و المستفيدين وأيضاً تقييم ووصف نتائج الخدمات التي تقوم بها تلك المنظمات. فيعتبر بيان المهمة جزء لا يتجزأ من كيان المنظمة وكل ما يحيط بها. ونادراً ما يتغير، وأيضاً هي عبارة عن المغزى والهدف النهائي والكلى لكيان أي منظمة أو برنامج رئيسي أو فرعي.

توجد بعض الأسئلة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة:

- من نحن؟
- ماذا نريد؟
- إلى من نوجه خدماتنا ومجهودنا؟
- لماذا نفعل ذلك وما الهدف من تلك الجهود؟
- ولماذا نكرس الموارد الشعبية من أجل تلك المجهودات؟

### ما هي الرسالة؟

- هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة قراراتها وجهودها.
- هي عادة تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً.
- تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل به المنظمة.
- والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- والعملاء المستفيدين من خدمات المنظمة.
- وكذا الإطار الأخلاقي والقيم التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس المجال.

إن.. .. تبني رسالة المنظمة على الرؤية وتتضمن الأهداف العامة



**رسالة المنظمة والأهداف طويلة الأجل:**

تختلف صياغة الرسالة عن صياغة الأهداف طويلة الأجل فالأهداف طويلة الأجل هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة تزيد عن عام والتي توضع بالاسترشاد برسالة المنظمة.

**← تصميم الرسالة**

ولكى يتم تصميم الرسالة بشكل جيد يجب إن نضع فى اعتبارنا إن تغطى الرسالة العناصر التالية:

- 1- نشاط المنظمة.
- 2- عملاء المنظمة.
- 3- المنطقة التى ستعمل بها المنظمة (المنطقة الجغرافية).
- 4- أهداف المنظمة.
- 5- الخدمات التى تؤديها المنظمة.
- 6- نظرة المنظمة لنفسها وإدراك المنظمة لإمكانياتها.
- 7- الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور.
- 8- فلسفة المنظمة وهى القيم والمعتقدات التى تقود أعضاء المنظمة.

**1- نشاط المنظمة :**

إن أول سؤال لا بد أن تجيب عليه المنظمة هو ما هو النشاط الذى تعمل فيه المنظمة؟ وينبغى إن يعكس نشاط المنظمة على إشباعها لاحتياجات المستهدفين من خلال ما تقدمه من خدمات ولذلك فإن نشاط المنظمة كما تحدده الرسالة لا يعنى ما تقدمه من خدمات ولكن ما تشبعه من احتياجات وعلى ذلك لأنه يعطى فرصة للمنظمة للتوسع وإضافة خدمات أخرى جديدة ظهرت حديثا لدى المجتمع. وعلى المنظمة إن تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذى تعمل به المنظمة حتى تسترشد بذلك فى كل قراراتها.

**2- العملاء :**

هم مجموعة الأشخاص الذين يمثلون المستفيدين الحاليين والمرقبين لما تقدمه المنظمة من خدمات والذين يتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على مدى قدرتها على إشباع احتياجاتهم وزيادة رضاهم وعلى المنظمة أن تحدد فى رسالتها إجابة محددة عن السؤال التالي : لمن نقدم خدماتنا أو من هم عملاء المنظمة؟

**3- المنطقة الجغرافية :**

هو المكان أو المنطقة الجغرافية التى تخطط المنظمة التعامل معها. (أين تقدم الخدمة)

**4- أهداف المنظمة :**

هي النتيجة التي تريد المنظمة تحقيقها على المدى البعيد والتي يجب أن تراجع كل فترة حتى نتأكد من أن الاحتياجات تلبى وتضمن استمرارية المنظمة.

**5- الانطباع الذهني :**

عندما يذكر أسماء بعض المنظمات يتوارد فوراً انطباعاً ذهنياً لدى المتعاملين معها وهذا الانطباع يعكس مجموعة من صفات المنظمة وخدماتها فعندما يذكر اسم جمعية س يذكر جودة الخدمات المقدمة والعدالة في توزيع الخدمات والمشاركة والشفافية. ويقصد هنا بالمتعاملين مع المنظمة ليس الفئة التي تقدم لهم الخدمات فقط بل باقي منظمات المجتمع المدني والأجهزة الحكومية وكل الشركاء أيضاً.

**6- إدراك المنظمة لإمكاناتها :**

إن المحددات الهامة لنجاح المنظمة هو إدراك المنظمة لنقاط القوة والضعف التي لديها وتعظيم نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف. إن وجود عبارة واضحة في رسالة المنظمة تظهر نقاط القوة الرئيسية لها والأساس التي تعتمد عليه في النجاح في تقديم الخدمات سوف يضمن أن عملية تخصيص الموارد تتم بالاسترشاد بقواعد واضحة كما تضمن في نفس الوقت الحفاظ على نقاط القوة بصفة دائمة من قبل المديرين والمسؤولين عن رسم وتطبيق الاستراتيجيات؟

**7- الخدمات :**

هي الخدمات التي تقدمها المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات الأخرى والتي تلبى احتياجات لدى العملاء.

**معايير الرسالة الجيدة**

- أن تكون واضحة – مفهومة – مختصرة – وتعلق بالذهن.
- تتضمن تحديداً واضحاً لمجال عمل المنظمة (الخدمات – المنطقة الجغرافية – الأهداف – الغرض من الإنشاء).
- أن تحدد القوى التي تدفع وتحفز استراتيجية المنظمة.
- أن تعكس الصفات المميزة والرئيسية للمنظمة.
- أن تكون الرسالة بمثابة المرشد عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- أن تكون مرنة وتعكس القيم والمعتقدات المرتبطة بالمنظمة.
- أن تكون واقعية بدرجة تسمح بتحقيق أهدافها.
- أن تصاغ بطريقة تحفز الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

**أمثلة لرسائل لجمعيات مختلفة :**

- نحن جمعية دعم المرأة بجرجا بما لنا من خبرات في مجال خدمة المرأة نعمل على تحسين مستوى المعيشة للمرأة المعيلة عن طريق تقديم الخدمات المالية وغير المالية لهن.
- نحن جمعية خريجي كلية الألسن جامعة عين شمس نرعى خريجي الكلية ونمكنهم من التنمية الذاتية علمياً وأدبياً ونقوم على توفير فرص العمل أمام حديثي التخرج.
- شبكة المنظمات العاملة في مجال التنمية البشرية الكائنة بمدينة القاهرة تسعى من خلال التوسع الإقليمي إلى تجميع الجهود وكسب التأييد لإعلاء شأن العنصر البشري في القطاعات الخاص والعام والحكومي وللحفاظ على الحقوق المكتسبة.

- جمعية تنمية المجتمع بخربتنا تعمل على إظهار والمطالبة بحقوق الأكثر فقرا في مجتمعنا الصغير وخلق فرص العمل لهم.
- جمعية رجال أعمال كدراسة تقوم بتوفير الدعم المادي والفني لصغار التجار والصناع في المجتمع المحلي للحفاظ على الصناعات الصغيرة والإبقاء على التراث.
- رابطة شباب دسوق تعنى بتبادل الحوار بين الشباب والأجيال الأخرى من خلال تنظيم اللقاءات والصالون الفكري الأسبوعي للتقريب بين وجهات النظر ومنع صراع الأجيال
- نحن الجمعية الوطنية للطب النفسي بالإسكندرية، جمعية رائدة على مستوى العالم في مجال الممارسة المتكاملة في علاج الأمراض النفسية نسعى إلى دعم ونشر الطب الوقائي في مجال الأمراض النفسية بما يعود بالنفع ليس فقط على أعضاء الجمعية والمرضى وإنما بهدف رفع مستوى المعيشة في المجتمع ككل.

#### د- القيم والمبادئ :

##### القيم :

هي تلك المعتقدات والمبادئ القوية التي تعد دليلا يقود التخطيط والأداء للمنظمات غير الحكومية وهي توفر إطار العمل الأخلاقي الذي يسمو عن كونه مجرد سياسة للعمل. هي مجموعة المبادئ الأخلاقية والقيم وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المنظمة كإطار يحكم تصرفات وسلوك الإدارة والعاملين بها وتحدد المنظمة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها مقومات النجاح في تقديم خدماتها.

##### المبادئ:

إن المبادئ هي العوامل التي تقود سلوك المنظمة وترعي وتحرس تطورها وتطبيق سياساتها وتنفيذ المهام الخاصة بها. وعلي الرغم من أن لكل منظمة مبادئها التي تفهمها ضمناً، فإنه كثير ما يكون من المفيد الإعلان بوضوح وبشكل جلي عن تلك المبادئ الخاصة بالمنظمة، حيث أنها هي لب القيم والفلسفات التي تصف كيفية إدارة المنظمة لنفسها وطريقة تنفيذ مهامها.

- وكثيراً ما ترتبط المبادئ بثقافة إدارية عالية الجودة (أو بإدارة مثقفة وواعية). والتي تتضمن إتباع الصواب منذ الخطوة الأولى وتحقيق الرضا للعملاء والتطور المستمر للأداء. والمبادئ أيضاً هي...
- تعمل كمنهج معياري يُتخذ في ضوءه قرارات المنظمة علي كافة مستوياتها.
- تعبر عن قيم عامة يعتنقها جميع من بالمنظمة وتُحمس وتنشط الموظفين.
- هي أدوات قوية تستطيع أن تُغير ثقافة المنظمة.
- تُعبر عن معتقدات رئيسية حول الظروف التي يعمل في ظلها الأشخاص بكامل طاقتهم وأفضل ما لديهم من إبداع في العمل.
- توجه عجلة القادة إلي وضع البنيان والأنظمة والمهارات المطلوبة في أماكنها
- وتوقيتها السليم من أجل تحويل الرؤيا إلي واقع ملموس.

##### توضيح وتنفيذ المبادئ:

أن التعريف بمبادئ المنظمة يمثل تحدياً للإدارة حيث يجب أن تكون تلك المبادئ متوافقة، ومريحة، ومقنعة للجميع، سواء كانوا عاملين داخل المنظمة أو صناع القرار أو عملاء. في بعض الأحيان، يتم التعبير عن المبادئ في صورة التزامات ومسؤوليات تجاه العاملين بالمنظمة والموظفين بالمنظمة والعملاء خارجها والمجتمع الذي تدار فيه المنظمة أو البيئة البشرية المحيطة بالمنظمة ككل. وفي أحيان أخرى، يتم التعبير عن المبادئ في شكل إدارة متميزة وعالية الكفاءة، بالإضافة إلى خدمات عالية الجودة.

**أمثلة :**

- تلتزم المنظمة بتقديم خدماتها دون الإضرار بالحياة الطبيعية للبيئة المحلية.
- تسعى المنظمة إلى الحفاظ على موارد المجتمع والموارد الطبيعية.
- تلتزم المنظمة في كل أنشطتها بالقوانين والأعراف السائدة في المجتمع.
- تنظر المنظمة لعملائها على أنهم شركاء في العمل.
- الالتزام بما يمكن الحصول عليه أخلاقيا حتى لو كان أقل مما يمكن الحصول عليه قانونا
- التزام قيم العدالة والمساواة والمشاركة وعدم التمييز.

**أمثلة مرتبطة بعناصر معينة :**

- **الموظفين:** نحن نهتم ببعضنا البعض، نشجع التطور ونقدر الخدمات.
- **العملاء:** أول اهتماماتنا هو إرضاء عملائنا.
- **الجودة:** نتبع الصواب والأفضل منذ الخطوة الأولى وفي كل مراحل العمل منذ بداياتها.
- **التطور والتحسين:** نسعى لتطوير وتحسين خدماتنا ونسعى وراء الأفضل طوال الوقت وبصفة مستمرة.
- **التكامل والتضامن:** نحن نلتزم لأبعد درجة، بأرقي مستويات الالتزام والسلوك الأخلاقي نحو بعضنا وجميع من يتعامل معنا.
- **روح الفريق:** معا نحقق المعجزات. نحن نؤمن بقيمة العمل الجماعي ووحدة الفريق.
- **القيادة والريادة:** قادتنا يديرون العمل عن طريق القدوة الجيدة وتحفيز العمال، كما أن القادة متواجدون في جميع مراحل العمل.
- **الإدارة:** نحن ندير عملنا من خلال الحقائق والشفافية.
- **المعايير:** معايرنا تقاس بمدى رضا العميل، جودة وتميز المنتج، وأيضاً وضوح وشفافية ومنطقية المقاييس الملموسة.

**ثانياً: هيكل التنظيم:**

تمثل عملية التنظيم الأداة الأساسية للمنظمة في تحقيق أهدافها، حيث تتحدد من خلالها الاختصاصات والسلطات والعلاقات والأدوار والمراكز من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والانسجام اللازم لتنفيذ الأعمال علي أكمل وجه، ويساعد التنظيم علي توحيد وتنسيق الجهد الجماعي لفريق العمل للوصول إلي تحقيق أهداف المنظمة.

**مبادئ التنظيم:**

يقصد بمبادئ التنظيم مجموعة التوجيهات التي يجب اتباعها والإلتزام بها في تسيير شؤون العمل داخل المنظمة وذلك بعد تحديد هيكلها التنظيمي وعلاقاتها الداخلية. وهذه المبادئ هي عبارة عن توصيات والقائمين علي الإدارة بالمنظمة غير ملزمين بتطبيقها حرفياً، لكن يمكن الأخذ بها لتحسين أداء العمل بالمنظمة. وهذه المبادئ هي:

**التخصص وتقسيم العمل:**

من المعروف أن الفرد عندما يركز جهوده في نطاق مجال محدد من مجالات العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته في هذا المجال ويصل إلي مستوي عالي من الكفاءة في الأداء، ولما هدف التنظيم هو الوصول إلي أعلى كفاءة في الأداء لذلك برزت أهمية تقسيم العمل إلي نوعيات متميزة بحيث يعهد بكل نوعية منها إلي أقدر الأفراد علي القيام بها لسهولة الوصول إلي الهدف المنشود.

**وحدة القيادة:**

يؤدي الفرد عمله طبقاً للتوجيهات والتعليمات الصادرة إليه , فإذا ما تعدد الرؤساء الذين يتلقي منهم التعليمات كانت النتيجة أن الفرد يصاب بالحيرة والارتباك وعدم القدرة علي إرضاء هؤلاء الرؤساء، ولذلك ظهر مبدأ " وحدة إصدار الأوامر " والذي يقضي بحصر سلطة إصدار الأوامر في مصدر واحد بحيث لا يتلقي العامل أوامر تتعلق بعمله إلا من رئيس واحد، وبرغم بساطة هذا المبدأ إلا أنه في التطبيق العملي تظهر هناك بعض الصعوبات مثل مشاكل الازدواج في الإشراف ونظراً للحاجة المستمرة للمشورة الفنية المتخصصة فإن هيكل التنظيم يساعد علي مثل هذه المشاكل والتغلب عليها.

**التنسيق:**

يهدف التنظيم إلي تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتكون منها الجمعية لتحقيق أهدافها، ولذلك يعتبر التنسيق من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلي فشل المنظمة ويضر بمصالحها.

ويساعد علي تحقيق التنسيق الفعال ما يلي:

**تشكيل اللجان - الاجتماعات الدورية - الاستعانة بالمتخصصين**

ويعتبر توافر وسائل الاتصال السهلة التي تربط بين أفراد المنظمة من أهم العوامل المساعدة علي تحقيق التنسيق الفعال.

**السلطة والمسئولية:**

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الأنشطة والواجبات التي يلتزم شاغل الوظيفة بأدائها ويتحمل تبعه ما يترتب علي هذا الأداء من سلوك وظيفي وتصرفات وما يجب عليه أن يتخذه من قرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

وهذا الالتزام هو ما يعبر عنه بمسئولية شاغل الوظيفة وهو لا يسأل فقط عن حسن أداء الوظيفة، بل يحاسب أيضا عند امتناعه عن القيام بواجبات الوظيفة وفقا للخطط والبرامج التي تقرها المنظمة. ويجب أن يقابل هذه المسئولية الحق في تكليف المرؤوسين بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر علي حسن الأداء وهذا الحق هو ما يعرف بالسلطة.

**المركزية واللامركزية:**

يعني بالمركزية الاتجاه إلي تركيز السلطة في يد الإدارة العليا والرجوع إليها في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل، أما اللامركزية تعني توزيع السلطات واعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجري العمل الفعلي، وتعتمد اللامركزية علي قدرة المرؤوسين علي اتخاذ القرارات السليمة التي تتناسب مع أهداف المنظمة.

**التفويض:**

يقصد بعملية التفويض نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلي المرؤوسين تحقيقا لمبدأ تدرج السلطة والتعادل بين السلطة والمسئولية وتمشيا مع الاتجاه إلي اللامركزية. والتفويض لا يعني انتقال المسئولية إلي المرؤوس الذي فوضه الرئيس في جزء من سلطاته، إذ تستمر مسئولية هذا الرئيس كما هي ولو أخطأ المرؤوس في استخدام ما خول له من سلطة فإن رئيسته يكون مسئولا عما يترتب علي هذا الخطأ أمام المنظمة، لذلك لا يحق للمرؤوس بتفويض غيره فيما فوض فيه إلا إذا صرح له بذلك في قرار التفويض الصادر إليه.

**نطاق الإشراف:**

نطاق الإشراف هو ذلك المدى الذي يستطيع فيه المسئول ان يمارس الإشراف علي مرءوسيه، ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون المسئول الواحد. وعندما يتولي المسئول الإشراف علي عدد من المرؤوسين فإنه يتابع موقف كل منهم ويتلقي منه التقارير ويصدر إليه التوجيهات والتعليمات ويتخذ من القرارات ما يتطلبه العمل وينسق بين جهود المرؤوسين ويراقب نتائج التنفيذ.

ويرتبط بنطاق الإشراف عدد الاتصالات الرأسية التي تتم بين الرئيس وكل من مرءوسيه والاتصالات الأفقية بين المرؤوسين وبعضهم البعض.

**التوازن والمرونة:**

حيث يجب الموازنة بين السلطة والمسئولية، والمركزية واللامركزية، ومدى نطاق الإشراف ومدى طول سلسلة الأوامر. كما يجب الموازنة بين أهداف المنظمة والظروف والعوامل البيئية المحيطة بها، واعتبارات الموازنة أساسية وجوهرية لضمان استمرارية المنظمة وقدرتها علي تحقيق أهدافها في إطار الإمكانيات المتاحة لها، لكل ذلك يجب أن يكون التنظيم متوازنا.

**مكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة غير الحكومية:****أ- الجمعية العمومية:**

تتكون الجمعية العمومية من جميع الأعضاء العاملين الذين أوفوا بالالتزامات المفروضة عليهم وفقا لنظام الجمعية ومضت علي عضويتهم مدة ستة أشهر علي الأقل.  
وتصدر قرارات الجمعية العمومية بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين ما لم يشترط نظام المنظمة أغلبية أكثر من ذلك.

**ب- مجلس الإدارة:**

يدير المنظمة مجلس إدارة يكون تكوينه واختصاصاته وسلطاته طبقا لما يحدده النظام الأساسي للمنظمة والقوانين الملزمة، ويلزم لصحة انعقاده حضور الأغلبية المطلقة لأعضائه وتكون قراراته بأغلبية عدد الحاضرين وفي حالة تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي فيه رئيس الجلسة.

**ج- اللجان**

يشكل مجلس الإدارة لجنة تنفيذية يفوضها كل أو بعض اختصاصاته طبقا لما هو محدد باللائحة التنفيذية لنظام عمل المنظمة.

**د - العاملون****ثالثا: النظم والقواعد:**

هي مجموعة الأدوات والهيكل واللوائح التي تنظم سير العمل بالمنظمة وتساعد علي تحديد وتوصيف متطلبات العمل داخل المنظمة وضمان حسن سير العمل بالمنظمات وقيام المسؤولين عليها سواء مجلس الإدارة أو الموظفين المعينين أو المنتدبين أو الجهات الإدارية التي لها حق التفويض والتوجيه والرقابة على المنظمات فالكل حريص على أن تحقق المنظمات أغراضها المحددة لها من واقع لائحة نظامها الأساسي والتي أشهرت بموجبها المنظمة لذلك فان التنظيم المالي والإداري في المنظمات هو الضابط للعمل داخل المنظمات وهو من أهم دعائم النجاح لهذه المنظمات.  
وتتحدد أنظمة المنظمة في التالي:

**أ- النظام الإداري:**

هو نظام يتم عن طريقه توجيه العمل بالمنظمة لتحقيق أهدافها العامة وتحقيق رسالتها.  
لإقامة أي نظام إداري سليم يحقق أهداف المنظمة لابد من توافر مجموعة من العناصر الأساسية مثل:

**تحديد الوظائف أو التكوين الإداري:**

- تتكون الوحدات الأساسية لأي نظام إداري من مجموعة من الوظائف والموظفين.
- وتعرف الوظيفة بأنها الخلية الأولى في كل تنظيم إداري، أي هي عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة سواء كل أو بعض الوقت.
- أما الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة باختصاصاتها ومسئولياتها، وتختلف الشروط الواجب توافرها في الموظف باختلاف متطلبات الوظيفة.

ويستلزم النظام الإداري توفير القواعد والشروط واللوائح التي من شأنها توفير الكفاءات والخبرات المطلوبة للوظائف المختلفة بالمنظمة والتي يمكنها في النهاية تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

### تكوين الوحدات الإدارية:

تتكون أي منظمة من مجموعة من اللجان والتي تكون من شأنها تشغيل وإدارة أنشطة ومشروعات المنظمة المختلفة وتكون كل لجنة مسئولة عن الإشراف علي تنفيذ نشاط معين وحل المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ بتفويض من مجلس إدارة الجمعية، ويساعد كل لجنة شخص مسئول عن إدارة هذا النشاط.

ويوضح النظام الإداري العلاقات بين الأفراد داخل اللجنة، وبين اللجان المختلفة والعلاقة بين تلك اللجان ومجلس الإدارة.

### تدرج السلطة:

تدرج السلطة وتسلسلها من أعلي إلي أسفل يعتبر من أهم المقومات والركائز الأساسية لنجاح وفاعلية النظام الإداري حيث يساعد ذلك علي تنظيم العمل داخل المنظمة، ويحقق سهولة الاتصال بين المستويات المختلفة، وتحديد السلطات والمسئوليات، ويساعد مجلس الإدارة علي التعرف بشكل واسع علي كفاءة وفاعلية سير العمل داخل المنظمة.

### ب- النظام المالي:

هو النظام الذي يحكم العلاقات المالية بين الأنظمة المختلفة المكونة للمنظمة والبيئة الخارجية والقوانين واللوائح المنظمة للأعمال المالية والإدارية بالمنظمة.

وهو النظام المسئول عن جميع التصرفات المالية الناتجة عن تعامل المنظمة مع الغير و يترتب عليها حصول المنظمة على مبالغ نقدية أو أصول لها قيمة نقدية وكذا قيام المنظمة بصرف أموالها في الأغراض المخصصة لها والواردة بلائحة النظام الأساسي التي أشهرت بموجبها.

### يقوم النظام المالي لأي منظمة على الآتي:

- إعداد موازنة تقديرية قبل بداية العام المالي الجديد للمنظمة ويوضح فيها الإيرادات المنتظر تحقيقها وكذا المصروفات المتوقع صرفها خلال العام – مع مراعاة أن تكون الموازنة التقديرية مبنية على أسس سليمة غير مغالى فيها وفي ظل سياسة مستقبلية واضحة مع محاولة الالتزام إلى حد كبير بما ورد بها أثناء قيام المنظمة بتحقيق نشاطها خلال العام كمؤشر أساسي لأنشطة المنظمة الفعلية.
- إمساك دفاتر لقيود العمليات المالية بشكل يسمح بتوفير البيانات المالية المطلوبة لإعداد ميزانية سنوية.
- إعداد الميزانية السنوية في نهاية العام المالي (سواء بمعرفة أمين الصندوق في حالة أن تكون إيرادات أو مصروفات المنظمة أقل من 1 جنيه أو بمعرفة المحاسب القانوني للمنظمة في حالة زيادتها عن ذلك) وحساب الإيرادات والمصروفات العام والحسابات الفرعية أيضا.
- فريق عمل لديه الخبرة والمهارات الأساسية يكون مسئولا عن القيام بالمهام والمسئوليات المحددة في النقاط السابقة.



**ج- القوانين واللوائح المنظمة للأعمال المالية والإدارية بالمنظمة:-**

هي نظام مكتوب يتم وضعه بمعرفة لجنة يتم تشكيلها من قبل مجلس الإدارة وتضم كلا من أمين الصندوق وسكرتير المنظمة وتوضح واجبات ومسئوليات وحقوق القائمين بالعمل بالنواحي الإدارية والتصرفات المالية المختلفة بالمنظمة مع الالتزام بمواد القانون 84 لسنة 22 والقرارات المنفذة له والتعليمات والمنشورات المالية والقوانين المتعامل بها قانون الضرائب والتحقيقات والأسس و النظم المحاسبية ويجب التصديق بالموافقة عليها من مجلس الإدارة أولاً ثم الجمعية العمومية ثم الجهة الإدارية على أن تشمل الآتي:-

- نظام التحصيل
- طبع واستخدام الدفاتر ذات القيمة (وهي الدفاتر المهمة التي يراعي حفظها بحرص والتأكد من سلامتها لما تمثله من قيمة مالية).
- الصرف من الاعتمادات المالية.
- مسؤوليات وواجبات القائمين على الإدارة المالية بالمنظمة مثل رئيس مجلس الإدارة وأمين الصندوق وموظفي قسم الحسابات والمخازن.
- السجلات المنظمة للقيود والأعمال المالية ومواصفاتها والمسئول عن استعمالها.
- تقارير المتابعة المالية للمشروعات .
- لائحة التعيينات.
- لائحة الجزاءات.
- لائحة قواعد أجور وعلاوات العاملين السنوية.

**د- الأنظمة المساعدة:**

توجد أنظمة أخرى لتيسير العمل داخل المنظمات الأهلية وهي أنظمة مساعدة تساعد على ترتيب وتنظيم أعمالها مثل نظام المعلومات ونظام تعبئة وتنمية الموارد ونظام العلاقات العامة وغيرها.

**رابعاً: الأنشطة والمشروعات:**

ويتم هنا النظر إلى عدد الأنشطة والمشروعات المنفذة في المنظمة ومدى تنوعها واستمراريتها وجودتها وتلبيتها لاحتياجات حقيقية للمجتمع وكيفية إدارتها.

**خامساً: الموارد:**

**الموارد:** هي مجموعة الإمكانيات المتاحة للمنظمة والتي تمكنها من تنفيذ مشروعات تعمل على تحسين مستوى معيشة الفئات المستهدفة وتمكينهم من أداء دورهم بفاعلية في تنمية المجتمع وهي عبارة عن موارد بشرية وموارد عينية وموارد نقدية وموارد معرفية وموارد طبيعية، وسوف نوضح أنواع الموارد المعروفة والمستخدمه من جانب المنظمات غير الحكومية وهي كالتالي:

**أ- الموارد العينية: [ خامات – أراضي – مباني ] .**

هي الأنشطة والمساهمات الجماعية لأفراد المجتمع سواء كانت في صورة مساهمة بالأرض أو المباني أو الخامات أو المعدات للمشاركة في تنفيذ مشروعات لتنمية المجتمع مثل مشروعات مياه الشرب والصرف الصحي ومشروعات محو الأمية وغير ذلك من المشروعات التي تعمل على تنمية المجتمع.

**ب- الموارد البشرية: [ استشارات - عمالة ] .**  
وهي الجهود التطوعية لأفراد المجتمع سواء كانت مساهمة بالمجهود أو الوقت وسواء كانت مساهمات فنية أو في صورة عمالة في تنفيذ مشروعات تنمية المجتمع.  
نقدية [ أموال سائلة ] .

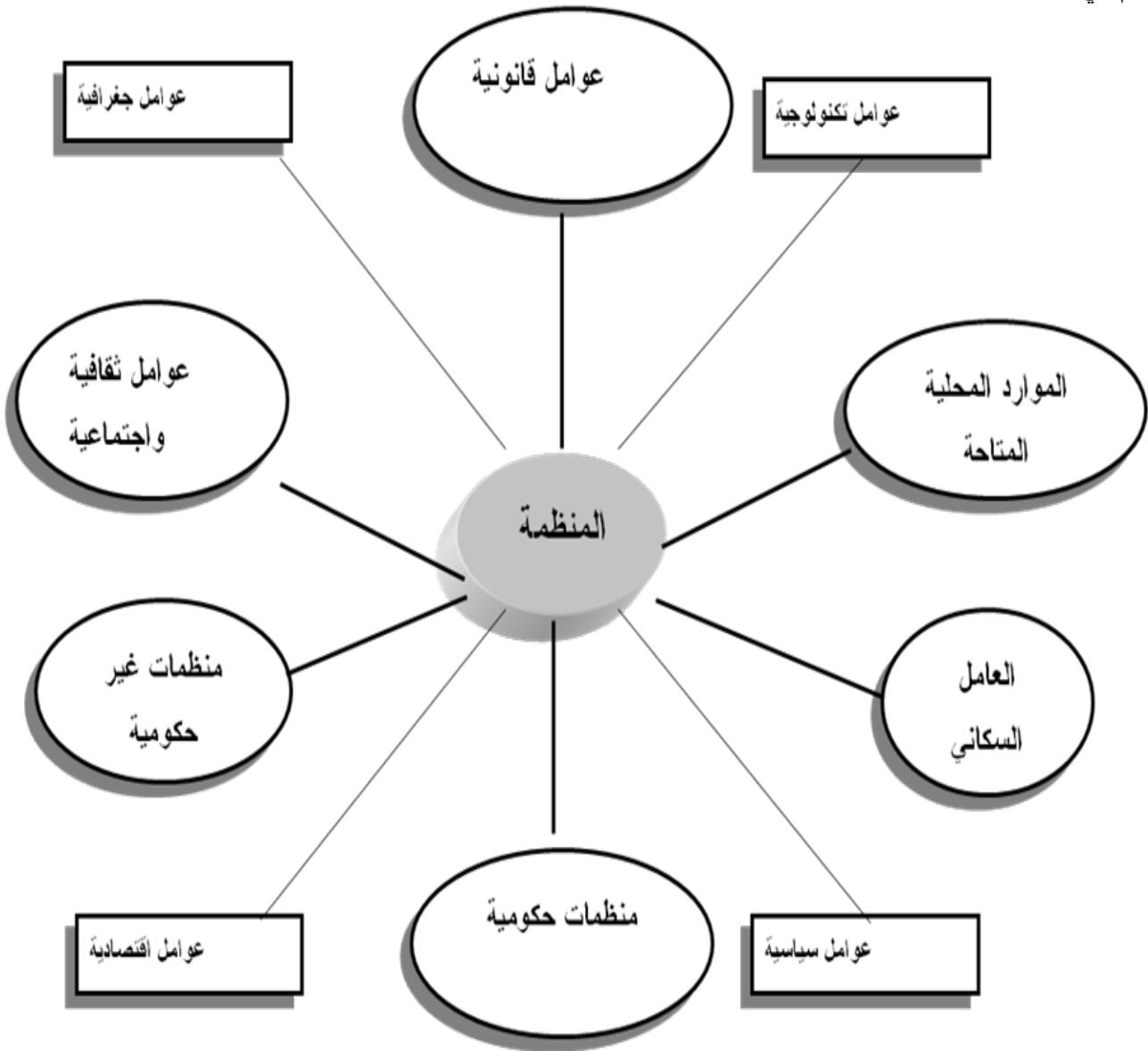
**ج- الموارد النقدية:**  
وهي الأموال والنقود السائلة التي يتبرع بها أفراد المجتمع أو يتم تجميعها منهم أو عائد المشروعات والأنشطة التنموية والتي يتم استخدامها في تنفيذ مشروعات تنمية المجتمع، وكذلك المخصصات الحكومية وأيضا المنح الخارجية (جهات محلية - جهات دولية).

**تدبير الموارد:**  
هي عملية حشد وتجميع الموارد العينية والبشرية والنقدية المتاحة داخل المجتمع في إطار تحكمه اللوائح والقوانين الموضوعة من أجل تنفيذ مشروعات تهدف إلي تنمية المجتمع.

## السؤال الثاني: أين نحن الآن؟ تحليل البيئة الخارجية

## تعريف البيئة الخارجية:

هي العوامل والمتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة، وهي متغيرات تؤثر في المنظمة لكن المنظمة لا تستطيع السيطرة عليها او التحكم فيها مباشرة مثل المتغيرات الاجتماعية – المتغيرات الاقتصادية – المتغيرات السياسية والقانونية – المتغيرات التقنية – المنظمات المنافسة – الجهات التمويلية الخ، والواقع ان نجاح المنظمة او فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرتها على خلق درجة من التوافق بين أنشطتها و البيئة التي تعمل بها. ويتم تحليل البيئة الخارجية الى فرص وتهديدات ويقصد بها العوامل التي تؤثر على المنظمة غير الحكومية وتقع خارج حدودها وتكون بعيدا عن رقابة مجلس الإدارة ولكن يتم في إطارها ممارسة أعمال وأنشطة المنظمة، مثل:



**أ- العوامل الاقتصادية:**

وهي عبارة عن السياسة الاقتصادية العامة في الدولة حيث يجب علي المنظمة أن تقوم بدراسة الواقع الاقتصادي وتأثير القرارات الاقتصادية علي زيادة البطالة والفقر في المجتمع وبالتالي يمكن للمنظمة تحديد مجالات التدخل والتي تهدف إلي تنمية المجتمع ومواجهة الآثار السلبية الناتجة عن السياسات والقرارات الاقتصادية.

**ب- العوامل الاجتماعية والثقافية:**

وهي العادات والتقاليد والقيم والمفاهيم السائدة في المجتمع والتي تؤثر علي سلوك أفرادها، وعليه فإن المنظمة تقوم من خلال دراسة هذه الخصائص في المجتمع حتى تستطيع معرفة أساليب التعامل مع تلك الخصائص وأيضاً كيفية إيجاد أساليب تعمل علي تغيير المفاهيم الخاطئة بهدف توجيه السلوك لجعله سلوكاً تنموياً يستهدف صالح المجتمع.

**ج- العوامل السياسية:**

وهي عبارة عن المناخ والظروف في الدولة والتي من شأنها التأثير بشكل غير مباشر علي أداء المنظمات غير الحكومية من حيث السماح بتواجد الهيئات الأجنبية المانحة وممارسة دورها في دعم المنظمات غير الحكومية، وكذلك الدعم الذي يوفره صانعو القرارات للعمل الأهلي للمشاركة في مشروعات وبرامج تنمية المجتمع.

**د- العوامل القانونية:**

وهي عبارة عن التشريعات والقوانين والقواعد والإجراءات الحكومية التي تنظم أعمال المنظمة في المجتمع مثل القانون 84 لسنة 2002 الذي ينظم عمل المنظمات غير الحكومية في مصر وقانون العمل وقوانين تشغيل النساء وغيرها والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة السياسة الإدارية للمنظمة وعلى سبيل المثال لا يمكن أغفال أنه هناك احتمالية تغيير قانون الجمعيات في القريب العاجل

**هـ- العوامل الجغرافية:**

وهي الخصائص الجغرافية لبلد معين وهي ليست من صنع الإنسان بل من صنع الخالق سبحانه وتعالى مثل الموقع والتربة والجبـال والأنهار والسدود والثروات الطبيعية، كما تتضمن الظروف غير العادية التي يعاني منها البلد كالفيضانات والزلازل والبراكين والكوارث ومعرفة كل هذه العوامل يحدد أهمية تواجد المنظمة كمنظمة إغاثة تعمل علي توفير المأوي والإمدادات والمؤن لأفراد المجتمع لمواجهة تلك الكوارث والنكبات، أو وجودها في المجتمع كمنظمة للتنمية تعمل علي مساعدة المجتمع في التغلب علي المشكلات والعقبات التي تواجه أفرادها.

**و- العوامل التكنولوجية:**

إن التقدم العلمي والتكنولوجي يستلزم اختيار القادة المتخصصين الذين لديهم القدرة علي إدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية وتحقيق أهدافها في الوقت المناسب، علي سبيل المثال التطور في أجهزة الحاسبات والأجهزة الإلكترونية الأخرى والتي تساعد علي توفير الوقت والجهد والسرعة في اتخاذ القرارات.

**وينتج عن تحليل البيئة الخارجية التعرف على الآتي:****1- الفرص المتاحة:**

- الفرص هي الظروف الإيجابية المتاحة والمواتية لإحداث تحسن في الأحوال القائمة، وينبثق تحديد الفرصة من تحديد ثلاث عناصر رئيسية:
- إدراك وجود حالة بديلة للوضع القائم.
  - وهذه الحالة البديلة أكثر جاذبية من الوضع القائم.
  - وتستطيع الإدارة الاستفادة من هذه الفرصة بإمكاناتها باحتمال نجاح معقول وبتكلفة أفضل من الوضع القائم.

**2- التهديدات المتوقعة:**

- هي عبارة عن مجموعة القيود التي تفرضها البيئة الخارجية علي أنشطة المنظمة غير الحكومية ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر، وهي ذات تأثير سلبي علي كفاءة المنظمة. ولذلك يجب علي مجلس الإدارة أن يأخذ في اعتباره الآتي:
- التعرف علي تلك القيود بأشكالها المختلفة وتبين أثارها المحتملة علي المنظمة.
  - استنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها دون الإخلال بالنتائج الأصلية المستهدفة.

**السؤال الثالث: أين نريد أن نذهب ؟ تحديد البدائل الاستراتيجية****التحليل الرباعي: SWOT**

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

- يمثل أسلوب SWOT إطاراً تحليلياً ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي لتحليل:

نقاط الضعف (Weakness)  
التهديدات (Threat)نقاط القوة (Strength)  
الفرص (Opportunity)

لقد اتضح لنا من السرد السابق أن العوامل البيئية الخارجية وما تفرزه من فرص متاحة للمنظمات غير الحكومية وتهديدات عليها مواجهتها والعوامل والظروف الداخلية من نقاط قوة تعزز قدرات المنظمة ونقاط ضعف تقوض حركتها كلاهما يؤثران تأثيراً مباشراً على اتجاهات المنظمة واستراتيجيتها المستقبلية ولا يمكن التعامل مع العوامل البيئية الخارجية والعوامل الداخلية بشكل منفصل أو كلاً على حده.

فمثلاً: من الممكن أن تتحول الفرص إلي تهديدات إذا لم تستعد منها المنظمة في الوقت المناسب، فإذا كانت المنظمة تنوي مخاطبة إحدى الهيئات المانحة للحصول علي تمويل معين لتنفيذ مشروع لتنمية المجتمع في إحدى القرى النائية وسبقها إلى ذلك أحد المنافسين فقد أصبح ذلك تهديداً بعد أن كانت فرصة.

**المتطلبات الضرورية قبل التحليل باستعمال أسلوب SWOT**

- تحديد أهداف المنظمة والأدوار أو المهام التي تقوم بها بشكل واضح.
- تقييم الموارد الداخلية أو الذاتية.
- تحليل وفهم الظروف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.

أي أن يكون لدي القائمين بعملية التخطيط الإستراتيجي بعد تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة النتائج التالية:

**نقاط القوة:**

- ما يمكن للجمعية عمله أفضل من غيرها.
- أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة ومواجهة التهديدات.

**نقاط الضعف:**

- عكس نقاط القوة.
- أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعوق من قدرة المنظمة على استغلال الفرص.

**الفرص:**

- التغيير المحتمل حدوثه فى البيئة المحيطة بالمنظمة والذي يساعدها على العمل أو التوسع أو تلبية احتياج المجتمع المستهدف.
- أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على المجال الذي تتميز به المنظمة.

### التحديات:

- عكس الفرص.
- أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلباً على المجال الذي تتميز به المنظمة والتي قد تؤدي في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى خسارة المنظمة لموقعها.

### خطوات أسلوب SWOT فى التحليل والتخطيط الاستراتيجي.

- توجيه النقاش من خلال التركيز على:
- ما هي أهداف المجموعة أو المؤسسة؟
- الوضع التنافسي: كيف تميز المنظمة نفسها عن المنظمات أو المجموعات الأخرى.
- تحليل الفرص:
- تنشأ الفرص كنتيجة لـ:
- الفجوات التسويقية.
- الاتجاهات الإيجابية.
- نقاط الضعف لدى المنافسين.
- إمكانية حصر استغلال تقنيات معينة بالمنظمة.
- الدعم والاهتمام السياسي والشعبي لتطورات معينة.

- من الممكن فرز الفرص المحتملة استناداً إلى الظروف الفعلية والاتجاهات المحتملة في المجالات التالية:

- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية.
- التكنولوجيا, الابتكارات.
- العوامل السكانية.
- الأسواق والتنافس.
- عوامل أخرى.

### ملاحظة:

إن عدد الفرص التي يتم تحليلها ليس هو المهم, ولكن ما يهم هو أهمية هذه الفرص بالنسبة للمنظمة وارتباطها بها.

- تحليل التهديدات:
- تنجم التهديدات كنتيجة لـ:
- دخول منافسين أو لاعبين جدد إلى السوق.
- توفر منتجات أو خدمات بديلة.
- قوة الموقف التفاوضي للزبائن أو الموردين إزاء المجموعة أو المؤسسة.
- المنافسين التقليديين.
- السياسات والإجراءات ذات التأثير السلبي على المنظمة.

- الاتجاهات والظروف السلبية بشكل عام: الخلافات السياسية, عدم الاستقرار.
- الفرز الأولى للفرص والتهديدات:

يساعد ذلك على تركيز التحليل على المواضيع ذات العلاقة عند دراسة نقاط القوة والضعف.

- تحليل نقاط القوة والضعف:
  - يتم إعداد قائمة بالعناصر المهمة التي تحدد أداء المجموعة أو المؤسسة.
  - يمكن استكمال الجدول من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
  - ما هي نقاط القوة والضعف ذات العلاقة بالمجموعة أو المؤسسة؟
  - ما هي أهمية نقاط القوة والضعف بالنسبة للفرص والتهديدات المحددة سابقاً؟
  - اختيار الاستراتيجية:
- تحديد الاستراتيجية الرئيسية الواجب اتباعها بهدف موائمة متطلبات البيئة (الظروف المحيطة بالعمل) مع الظروف الداخلية للمجموعة أو المؤسسة.
- يمكن استخدام نتائج التحليل لأسلوب SWOT لبحث الاستراتيجيات عن طريق الجمع ما بين نقاط القوة والضعف من ناحية والفرص والتهديدات من ناحية أخرى.
  - تحديد الأهداف القصيرة والمتوسطة وطويلة الأمد.
  - من المهم هنا تعريف المؤشرات التي تحدد الأهداف سواء نوعياً أو كمياً وكذلك التي تحدد ماذا سيتم إنجازه ومتى و أين؟.

#### الهدف من التحليل الرباعي

تهدف مصفوفة تحليل البيئة الخارجية / البيئة الداخلية للمنظمة إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوى والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ووضعها في إطار واحد لتحديد الاتجاه العام للجمعية واستراتيجيتها المستقبلية. ويتبين لنا من التحليل أن هناك أربعة خلايا:

- الخلية الأولى: التكيف بين أوجه القوة والفرص
- الخلية الثانية: التكيف بين أوجه الضعف والفرص
- الخلية الثالثة: التكيف بين أوجه القوة والتهديد
- الخلية الرابعة: التكيف بين أوجه الضعف والتهديد

#### جدول التحليل الرباعي:

التهديدات (القيود)	الفرص	
التكيف بين أوجه القوة والتهديدات: تعظيم نقاط القوة وتخفيض التهديدات.	التكيف بين أوجه القوة والفرص: تعظيم نقاط القوة وتعظيم الفرص المتاحة.	أوجه القوة
التكيف بين أوجه الضعف والتهديدات: تخفيض نقاط الضعف وتخفيض التهديدات.	التكيف بين أوجه الضعف والفرص: تخفيض نقاط الضعف وتعظيم الفرص.	أوجه الضعف

تحديد استراتيجيات المنظمة



- 1- **استراتيجية تعظيم نقاط القوة وتعظيم الفرص المتاحة:**  
 (مواطن القوة مع الفرص) تتمتع المنظمة بالعديد من مواطن القوة ومناخ أمامها العديد من الفرص لذلك فإن الاتجاه الاستراتيجي العام لها هو استخدام وتوظيف إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية لاقتناص الفرص المتاحة أمامها.  
على سبيل المثال: نجد أن عدد الهيئات التنموية الأجنبية قد تزايد في الصعيد في الفترة الأخيرة (فرصة متاحة) ولدى المنظمة المهارات اللازمة للتفاوض والإقناع (مواطن قوة) فيكون الاتجاه الاستراتيجي لها إبرام اتفاقيات لتنفيذ برامج جديدة مع جهات التمويل المتاحة.
- 2- **إستراتيجية تعظيم نقاط القوة وتخفيض التهديدات:**  
 (مواطن القوة مع التهديدات) تتمتع المنظمة بالعديد من مواطن القوة غير أنها تواجه تهديدات جادة لذا فإن الاتجاه الاستراتيجي العام للشركة هو استغلال إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية في تجنب أو تقليل أو تحييد التهديدات التي تواجهها.  
على سبيل المثال: نجد أن قرارات تخصيص الأراضي التابعة لأملاك الدولة لم تعد تصدر بنفس السهولة الآن بعد إلغاء اعتماد المحليات لهذه القرارات (تهديد) ولكن المنظمة لديها موقع متميز وسط السوق (مواطن قوة) فيكون الاتجاه الاستراتيجي الاستغناء عن الدور الأرضي وتحويله إلى محلات تجارية واستغلال عائدها في بناء دور علوي للنشاط المراد من أجله التخصيص.
- 3- **إستراتيجية تخفيض نقاط الضعف وتعظيم الفرص:**  
 (مواطن الضعف مع الفرص) عملية تحليل البيئة الخارجية تطرح فرصاً عديدة جذابة غير أن المنظمة تعاني من الكثير من مواطن الضعف التي قد تمنعها من اقتناص تلك الفرص لذلك فإن الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة هو علاج أو تقليل مواطن الضعف حتى يمكن اقتناص الفرص.  
على سبيل المثال: فإن القرار الوزاري الخاص بإقصاء الموظفين بجهات الإشراف والرقابة (مثل الشؤون الاجتماعية) من عضوية مجلس الإدارة (فرصة) مع معاناة المنظمة من الجمود الفكري لبعض أعضائها الموظفين بمديرية الشؤون الاجتماعية (نقطة ضعف) فيكون الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة هو الاستغناء عن هؤلاء الأفراد واستبدالهم بشخصيات أخرى تكون لديها المرونة في العمل الأهلي.
- 4- **إستراتيجية تخفيض نقاط الضعف وتخفيض التهديدات:**  
 (مواطن الضعف مع التهديدات) هنا تصبح المنظمة في موقف إستراتيجي ضعيف للغاية وشديد الحرج فالتهديدات عديدة وجادة مواطن الضعف كثير وحادة مما يزيد من خطورة التهديدات لذلك فإن الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة هو علاج أو تقليل مواطن الضعف وتجنب أو تحييد أو تقليل التهديدات أي النضال من أجل البقاء.  
على سبيل المثال: فإن المنظمة لديها إدارة ذات سمعة سيئة لمشروع القروض التابع لها (نقطة ضعف) وفي نفس الوقت فإن المستفيدين من الأهالي يميلون إلى الامتناع عن السداد كلما حانت الفرصة (تهديد) لذلك فإن الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة قد يكون إيقاف النشاط وتجميد رأس المال وإبداع التحصيلات في البنك.

## رسم التوجه الإستراتيجي

عند اختيار استراتيجية من عدة بدائل يجب :

التأكد من الإستراتيجية (الاستراتيجيات) المختارة تتفق مع رؤية ورسالة الجمعية و أنها مستمدة من تعظيم واستثمار نقاط القوة والفرص وتقلل من التأثير بنقاط الضعف والتهديدات

- علينا أن نتذكر أن وضع إستراتيجية ما يكون نتاج لمجموعة من العوامل تتلخص في:
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية ورصد نقاط القوة والفرص التي يجب استغلالها على الوجه الأمثل.
  - تحليل الفئات المستهدفة التي تمثل القاعدة الشعبية التي تعطى للمنظمة شرعيتها وقوة فاعليتها.
  - توفير وتدفق معلومات وبيانات (دائرة البحوث) وتوظيفها لخدمة عملية التخطيط الإستراتيجي.
  - محاولة الرد على الأسئلة التي يمكن أن تتوارد على ذهن المخططين الإستراتيجيين والتي يمكن تهدد التخطيط أو الإدارة الإستراتيجية أو أن تصبح معوقات.

أمثلة للتوجه الإستراتيجي

- دعوة وكسب تأييد
- خدمة اجتماعية
- تنمية اجتماعية – اقتصادية ...
- استراتيجية التمايز والبناء المؤسسي/ بناء القدرات
- استراتيجية التركيز على أنشطة محددة
- استراتيجية التوسع والانتشار
- استراتيجية التشبيك أو الاضطلاع بدور منظمة وسيطة
- استراتيجية تنمية والاعتماد على المولود الذاتية
- استراتيجية التنافس

تحديد الأهداف والبدايل الاستراتيجية:أولاً: أسس تحديد الأهداف الإستراتيجية

- أن تكون قابلة للقياس.
- أن تكون قابلة للتحقق.
- أن تستجيب لحاجات الفئات المستهدفة.
- أن تكون أساسية لتحقيق الهدف المستقبلي.

تحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية

أن تحديد الموضوعات الاستراتيجية هو قلب عملية التخطيط الإستراتيجي وبالتأكيد أن كل موضوع إستراتيجي يتضمن بعض الخلافات أو الصراعات وأنه يجب أن يجيب على الأسئلة التالية:

ماذا سيتم بخصوص هذه الخلافات وكيف سيتم؟ ومتى؟ ومن سيقوم بها ومن سيكون المستفيد؟ ومن سيكون المتضرر؟ كل هذه الأسئلة قد تخلق روح جماعية إيجابية أو تثير إحساس بعدم الأمان والقلق.

### ومن التحليل السابق نتوقع الآتي :

- قائمة بالموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الجمعية.
- تصنيف الموضوعات الاستراتيجية إلى ثلاثة أنواع:
  - موضوعات لا تحتاج قرار بشأنها ولكن تحتاج متابعة مستمرة.
  - موضوعات سيتم التعامل معها داخل دائرة التخطيط الإستراتيجي.
  - موضوعات تحتاج قرار سريع وفوري ولا يمكن ان تترك للتعامل معها بالطرق المعتادة بالجمعية.
- ترتيب للموضوعات حسب أهميتها والأمور المترتبة عليها.

### ثانياً: وضع وصياغة ومراجعة الاستراتيجيات

#### ما هي الاستراتيجية؟

الإستراتيجية هي نمط أو أسلوب لتحقيق الأهداف، هذا الأسلوب يخدم مباشرة رسالة المنظمة لذلك ينظر للإستراتيجية على انها امتداد للرسالة أو هي الجسر بين المنظمة والبيئة التي تخدمها هذا بالطبع تعريف عام جداً للإستراتيجية وان لم تحدد وتقسّم الى خطوات تنفيذية فان تعدد بلا طائل

تختلف الاستراتيجيات من حيث المستوى الذي تصمم لأجله، فهناك 4 مستويات أساسية وهي

- الاستراتيجية الرئيسية والتي تصمم للمنظمة ككل.
  - استراتيجيات تخص الأقسام المختلفة مثل الاستراتيجيات المالية القانونية.
  - استراتيجيات تخص البرامج والخدمات المقدمة من خلال المنظمة.
  - الاستراتيجيات التنظيمية والتي تهتم بمكان العمل والأدوات المستخدمة والإجراءات التي تنظم أداء العمل.
- كل هذه الاستراتيجيات قد تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.

### إرشادات لوضع وصياغة ومراجعة الاستراتيجيات في عملية التخطيط الاستراتيجي:

- الاستراتيجية هي أساليب للتجاوب مع القضايا الاستراتيجية وتحقيق رسالة المنظمة هذا المفهوم يجب أن لا يغيب إطلاقاً عن أذهان فريق التخطيط الإستراتيجي.
- يجب على المنظمة أن تكون مستعدة لدراسة بدائل جديدة وتتجنب " التمسك الأعمى بالأسلوب المعتاد" وألا صارت عملية التخطيط الإستراتيجي بلا قيمة حقيقية لتطوير الأداء في المنظمة.
- أن عملية تصميم وصياغة الاستراتيجيات يمكن أن تتم بفاعلية سواء من أعلى الى أسفل أو من أسفل لأعلى ولو أن الوضع المثالي هو دمج الإسلوبين معاً وذلك عن طريق دراسة الأطر العامة

للإستراتيجيات فى المستوى الإداري الأعلى ثم مناقشة هذه الأطر وتصميم التفاصيل التنفيذية لها فى المستويات الإدارية الأدنى.

### **ثالثاً: تحديد البدائل الإستراتيجية :**

تقوم الجمعية كما سبق بتحليل بيئتها الخارجية العامة و الخاصة لتحديد الفرص و التهديدات التى تواجهها فى ميدان أعمالها، و كذلك بيئتها الداخلية من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية و النشاط الإداري بها للوقوف على جوانب القوة و الضعف لديها، و يخدم هذا التحليل بنوعه قضية الوصول إلى عدد من الإستراتيجيات البديلة التى يمكن للمنظمة اختيار أحدها.

### **رابعاً: الاختيار الإستراتيجي**

يقصد بالاختيار الإستراتيجي ذلك القرار باختيار أنسب إستراتيجية فى تحقيق أهداف المنظمة من بين الإستراتيجيات البديلة و يتوقف الاختيار الاستراتيجي على عدة عوامل منها:

- درجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية.
- درجة تقبل الإدارة للمخاطرة.
- الإستراتيجيات السابقة.
- علاقات السلطة و الهيكل التنظيمي.
- المستويات الإدارية.
- الوقت المتاح.

### **1- درجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية :**

كلما زاد اعتماد المنظمة على مكونات بيئتها الخارجية كلما قلت مرونتها فى الاختيار الإستراتيجي

### **2- درجة تقبل المنظمة للمخاطرة :**

حيث تختلف النظرة إلى المخاطرة و تقبلها من منظمة إلى أخرى، فربما يرى الذين يبغضون المخاطرة أن المنظمة واهنة ضعيفة لا تتحمل المخاطر لذلك يفضلون الإستراتيجيات الدفاعية ذات المخاطر القليلة بينما يرى الآخرون أن المنظمة لديها مقومات قبول المخاطرة.

### **3- الإستراتيجيات السابقة :**

تمثل الإستراتيجيات السابقة للمنظمة نفسها و للمنظمات المماثلة نقطة هامة فى عملية الاختيار الإستراتيجي، وربما تقصى بقبول أو رفض إستراتيجيات بديلة منذ البداية

### **4- علاقات السلطة و الهيكل التنظيمي:**

لعلاقات السلطة الإدارية أثر كبير فى عملية الاختيار الإستراتيجي، ففي كثير من المنظمات عندما يشرع أحد أفراد الإدارة العليا فى الدفاع عن أحد البدائل فإن هذا البديل يلقي إجماعاً من قبل الآخرين، كما يحدث أيضاً يتم الاختيار بما يتلاءم مع واجبات و نشاط أحد المرؤوسين ذوى الخبرة و التقدير من الرؤساء، و فى المنظمات التى تظهر بها الجماعات نجد جماعة تؤيد رأى جماعة أخرى لمجرد التأييد وجماعة تعارض.

**5- المستويات الإدارية :**

- كثيرا ما تؤثر المستويات الإدارية الأدنى على عملية الاختيار الإستراتيجي و من صور ذلك :
- تميل المقترحات و البدائل التي تطرح بواسطة المستويات الإدارية الأدنى بأنها جزئية و أقل مخاطرة
  - يميل المديرون في المستويات الإدارية الأدنى إلى تقديم المقترحات التي يتوقعون أن تقبل من المستويات الإدارية الأعلى و يمسون عن إبراز المقترحات التي لديها فرصة أقل في القبول
  - يختلف التقييم أو الأوزان التي تعطى للبدائل من إدارة إلى أخرى، و دائما تراعى الإدارات مصلحتها الخاصة عند التوصية ببدل معين، كما انه غالبا ما تتأثر وجهات نظر المديرين بأهداف إدارتهم

**يختلف الاختيار الإستراتيجي إذا شاركت المستويات الإدارية الأدنى إلى الأفضل عما إذا شاركت الإدارة العليا وحدها في عملية الاختيار**

**6- الوقت المتاح :**

- يؤثر الوقت المتاح على عملية الاختيار الإستراتيجي و بالتالي على جودة و فعالية هذا الاختيار، و من هذا التأثير:-
- غالبا ما يخصص وقت محدد لاتخاذ القرار.
  - نتيجة لضغط الوقت قد لا يمكن جمع المعلومات اللازمة بالقدر الكافي، فقد يلجأ المشاركون في التخطيط - تحت وطأة ضغط الوقت- إلى أن يعطوا النواحي السلبية وزنا اكبر من النواحي الإيجابية كنوع من أنواع الأمان
  - يجب أن يتناسب الاختيار الإستراتيجي مع الظروف المصاحبة لوقت اتخاذ القرار

## مدخل إلى منهج الإدارة بالنتائج

### مفهوم الإدارة بالنتائج:

الإدارة بالنتائج هي منهج يستخدم في إدارة المشروعات التنموية لتحويل بؤرة الاهتمام من تخطيط الأنشطة إلى النتائج التي نسعى إلى تحقيقها من خلال عملنا. وأدوات الإدارة بالنتائج من شأنها المساعدة على تنظيم عملية تحقيق النتائج حتى تصبح المشروعات أكثر كفاءة وإنتاجية. كما إنها وسيلة لرفع مستوى فاعلية الإدارة والمساءلة حيث تتضمن إشراك الأطراف المعنية في تحديد النتائج الواقعية التي تسعى الجمعيات إلى تحقيقها، وتقدير المخاطر التي يمكن أن تعترضها، ومتابعة خطوات التقدم نحو تحقيق النتائج المتوقعة، ودمج الدروس المستفادة في قرارات الإدارة وفي تقارير الأداء التي تقوم بإعدادها.

وللإدارة بالنتائج تعريفات عدة بحسب الجهة التي تتبنى هذا النهج. إلا أن برنامج تنمية المشاركة يتبنى التعريف الخاص بالوكالة الكندية للتنمية الدولية والذي نوردته فيما يلي: "الإدارة بالنتائج هي فلسفة ومنهج إدارة يركز على النتائج التنموية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة وكتابة التقارير واستخلاص الدروس"

ولمّا كان المحور الرئيسي الذي يدور حوله هذا النهج في الإدارة هو النتائج، والتي تعد بمثابة مرادفاً للتغيير، تبرز أهمية العلاقة السببية (سبب - أثر) كأساس منطقي لإدارة التغيير؛ فتؤكد هذه العلاقة على أن التغيير يحدث فقط كنتيجة منطقية لاكتمال مجموعة من الأنشطة أو تحقق نتيجة أو أكثر في مدى زمني أقرب.

ويؤكد منهج الإدارة بالنتائج على أهمية مشاركة الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة، أي أن التحديد الصحيح للمشاركين في المشروع وكيف سيؤثر المشروع عليهم يعد من العناصر الأساسية في هذا المنهج، إذ أن تحديد الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة هو جزء من عملية تحديد النتائج المرجوة. وهناك مكونات هامة أخرى لمنهج الإدارة بالنتائج من بينها تحديد المخاطر التي قد تعترض تنفيذ المشروع وكيفية الحد من تأثيرها، والقيام بعمليات المتابعة والتقييم من خلال جمع وتحليل البيانات بالاستعانة بمؤشرات قياس الأداء.

### النتائج

النتيجة هي تغيير تنموي يمكن وصفه أو قياسه في حالة ما ويترتب على علاقة بين سبب وأثر. وحيث إن النتائج هي محور منهج الإدارة بالنتائج، فإنه يلزم أن يكون لدينا فهم واضح لما تعنيه كلمة نتيجة.

والنتائج وفق منهج الإدارة بالنتائج تتضمن ثلاثة مستويات

1. مستوى بعيد المدى أو الأثر (Impact- long-term result)
2. مستوى متوسط المدى أو المحصلة (Outcome- medium-term result)
3. مستوى قصير المدى أو المخرج (Output- short-term result)

وتوضح تلك المستويات الثلاثة علاقة سببية بين سبب وأثر، أي أن أيّاً من هذه النتائج ( التغييرات ) لا يتحقق إلا باكتمال نتيجة أو أكثر في المستوى الذي يسبقه.

**1. الأثر Impact:**

هو نتيجة طويلة المدى على المستوى المجتمعي، وهي نتيجة منطقية لتحقيق مجموعة محددة من النتائج متوسطة المدى أو المحصلات. وعادةً ما يمس الأثر حالة الرفاهية بالنسبة للأفراد والمجتمعات، وهذا يعني أن المشروع ليس هو المسئول وحده عن تحقيق الأثر وإنما هو مجرد إسهام في تحقيق هذا الأثر.

**2. المحصلة Outcome:**

هي نتيجة تنموية متوسطة المدى تعود بالنفع على فئة مستهدفة ومحددة من المواطنين مثل المجتمعات المحلية أو المنظمات. وتشير المحصلات إلى التغيرات المتوقعة في السلوك أو القيم الثقافية والمجتمعية للفئات المستهدفة، كما تشير إلى التغيرات على المستوى المؤسسي أيضاً. وهذه المحصلات قابلة للتحقيق خلال الإطار الزمني للمشروع وتعد نتائج منطقية لتحقيق مجموعة محددة من المخرجات Outputs. وبصفة عامة فإن الإطار الزمني للمحصلات يتراوح عادة ما بين 3-5 سنوات.

**4. المخرج Output:**

وهو نتيجة تنموية قصيرة المدى تترتب على المشروع أو ينتفع بها شركاء المشروع وهي نتائج مباشرة لأنشطة المشروع ومدخلاته Inputs. وتعتبر المخرجات عن التغيرات المتوقعة في الاتجاه والوعي والآراء والمعرفة والمهارات. وغالبا ما تدور المخرجات حول الأفراد أو مجموعات صغيرة من الأفراد ويتراوح إطارها الزمني عادة ما بين 2-3 سنوات.

**صيغة عبارات النتائج:**

بعد التعرف على ماهية النتائج ومستوياتها المختلفة والمواصفات التي تتسم بها، فإن الخطوة التالية تتمثل في تعلم كيفية صياغة النتيجة حيث يراعى في صياغة النتيجة أن تكون محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، وذات صلة، ومحددة بإطار زمني وهو ما يعرف اختصاراً بـ SMART باللغة الإنجليزية والتي يعبر كل حرف من حروف هذه الكلمة عن واحدة من السمات الخمس السابق ذكرها والتي نوردها تفصيلاً فيما يلي:

**1. محددة Specific:**

- ماذا: توضح النتيجة تغييراً فردياً أو تنظيمياً أو مؤسسياً و/ أو اجتماعياً محدداً.
- من: توضح النتيجة تحديداً الفئة المستهدفة أو المنتفعين من التدخل أو المشروع.
- أين: المكان أو الموقع الذي من المتوقع أن تحدث فيه النتيجة.

**2. قابلة للقياس Measurable:**

- النتيجة يمكن قياسها بمؤشرات إما كمية أو كيفية.
- نوع التغيير تم تحديده بوضوح بحيث يسهل معه إيجاد المعايير المناسبة لقياسه.

**3. قابلة للتحقيق Achievable:**

- تقع النتائج المرجوة في إطار سيطرة أو مجال تأثير المشروع.
- وجود قدر مناسب من التوازن بين الإطار الزمني والموارد المخصصة للمشروع، والنطاق المتوقع للعمل وعمق التغيير.
- النتائج قابلة للتحقيق في إطار مستويات التمويل والأطر الزمنية للمشروع.
- ملاءمة للمدة المحددة لتحقيق النتيجة لنوع الفئة أو الفئات المستهدفة.

**4 ذات صلة/ علاقة Relevant:**

- تعالج النتيجة الاحتياجات أو المشاكل التي تم تحديدها.
- مشاركة المنفعين أو الفئات المستهدفة في تصميم هذه النتيجة و/ أو في إبداء الرأي في تصميم النتيجة.
- أن تدعم النتائج مستوى أعلى من التغيير التنموي في البرنامج أو في البلد أو في الاستراتيجيات الإقليمية التي وضعت من أجل دعمها.

**5. ذات إطار زمني Time-bound:**

- تتضمن النتيجة إطارا زمنيا محددًا. وتشتمل تعريفات الأثر والمحصلات والمخرجات على الأطر الزمنية لتحقيق كل منها. ومثالا على ذلك، فإن الإطار الزمني لمحصلة (Outcome) ينطوي بالفعل على إطار زمني يتراوح ما بين 3- 5 سنوات.

وفيما يلي بعض الكلمات الدالة على التغيير والتي تستخدم في صياغة النتائج:

- تحسن
- زيادة
- انخفاض
- انحسار
- ارتفاع
- تطور

**أمثلة لصياغة بعض النتائج**

- ✓ تحسن جودة الاستشارات الأسرية المقدمة للسيدات اللائي يعانين من مشاكل زوجية بمنطقة (س).
- ✓ زيادة مشاركة الأطراف المعنية في متابعة تنفيذ الأنشطة الخدمية بمنطقة (س).
- ✓ تحسن مهارات فريق العاملين بجمعية (ص) في التواصل مع أفراد المجتمع والمؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال على المستوى المحلي.
- ✓ انخفاض معدل الإصابة بالأمراض المعوية بمقدار 35% بين الأطفال في المرحلة العمرية من ثلاث إلى ست سنوات بمنطقة (س) في خلال سنتين من بدء المشروع.

**الأنشطة في مقابل النتائج**

عند تعلم منهج الإدارة بالنتائج لأول مرة، قد يكون من الصعب التمييز بين الأنشطة والنتائج. حيث يبدأ كل مشروع بمدخلات يتم استخدامها في تنفيذ أنشطة تؤدي إلى نتائج. ولكن يحدث أحيانا خلط بين الأنشطة والمخرجات. ولمزيد من الإيضاح، فإن الأنشطة هي الأعمال التي تتم في إطار المشروع إلا أن اكتمال الأنشطة لا يعني أنها صارت مخرجات، وإنما المخرجات هي آثار أو نتائج قصيرة المدى ناتجة عن أنشطة تم القيام بها. على سبيل المثال، فإن التدريب هو نشاط، أما نتيجة هذا النشاط (وفي هذه الحالة يسمى مخرجا) فهي تطبيق/استخدام مهارة جديدة تم اكتسابها من خلال التدريب.



**سلسلة النتائج:**

تعرف مستويات النتائج الثلاثة السابق ذكرها بسلسلة النتائج. ويعد الاستخدام المجازي لكلمة السلسلة مفيداً في توضيح هذا الموضوع حيث إن كل نتيجة تتصل بما تليها من نتائج وهكذا، كما أنه من الصعب الوصول إلى الحلقة التالية من السلسلة دون المرور خلال الحلقة السابقة. وبالمثل، يوضح الشكل التالي لدرجات السلم أنه لكي ننتقل من مستوى معين من النتائج إلى المستوى التالي، يلزم صعود الدرجة السابقة من درجات السلم.



المؤشرات

من بين الأسباب الرئيسية لنجاح منهج الإدارة بالنتائج هو تركيزه على عمليتي المتابعة والتقييم. وفي هذا الصدد، تقوم المؤشرات بدور علامات قياس الأداء. وما إن تحدد النتائج المتوقعة، يصبح من الضروري جمع الأدلة التي تشير إلى حدوث التغيير المطلوب من عدمه، أو بصورة أكثر تحديداً، ما إذا كانت النتائج قد تحققت أم لا. فالمؤشر هو وحدة قياس ما يجب قياسه باستخدام مدى أو معيار للقياس، إلا أنه لا يوضح الاتجاه أو التغيير – ومن ثم، فإن المؤشرات يجب أن تكون أدوات قياس محايدة مثل "عدد..." بدلاً من "زيادة أو نقص في عدد...".

تقوم المؤشرات بدور هام خلال المراحل المختلفة للمشروع: ففي خلال مرحلة تخطيط أو تصميم المشروع، تشير إلى التغييرات المحددة في بيان النتائج، وخلال مرحلة التنفيذ تشير إلى الإجراءات الجاري إعدادها وما إذا كانت الأنشطة تمضي في طريقها المحدد من قبل. وخلال عملية المتابعة وإعداد التقارير، فإنها تساعد المسؤولين بالمشروع على متابعة مدى ما أحرز من تقدم على أن تظل التقارير مرتكزة حول النتائج.

تساعد المؤشرات على قياس التقدم نحو النتائج وبالتالي إظهار اتجاهات التغيير عبر الوقت. كما أنها تعد قاعدة للبيانات التي يسهل جمعها وتحليلها باستخدام المعلومات المتاحة بحيث يمكن قياس الحركة داخل المشروع في اتجاهاتها الإيجابية والسلبية على السواء.

أنواع المؤشرات:1. المؤشرات الكمية:

هي مقاييس رقمية تستخدم الإحصاءات ومعلومات التعداد، و/ أو الاستبيانات لقياس عدد، أو تكرار حدوث أمر ما، أو معدلات، أو اختلافات، أو نسب مئوية. مثال ذلك: عدد المعلمين الذين يستخدمون طرق التدريس الحديثة داخل الفصل بمشاركة التلاميذ.

2. المؤشرات الكيفية/ النوعية:

وهي التي تقيس أموراً مثل الاتجاهات، السلوكيات، المهارات، الانطباعات أو وجهات النظر، النوعية أو الجودة، مستوى الفهم، أو درجة رضا المنتفعين. وتستخدم المؤشرات عادة كلمات مثل نوعية، مستوى الرضا، أو التوافق مع. مثال ذلك: مستوى دعم قادة العملية التعليمية لتبني طرق التدريس الحديثة.

ملاحظات لكتابة المؤشرات:

كما هو الحال عند صياغة النتائج، فإن الصياغة الأفضل للمؤشرات هي تلك التي ينطبق عليها معيار سمارت SMART:

- محددة Specific
- قابلة للقياس Measurable
- يمكن تحقيقها Achievable
- ذات صلة/ علاقة Relevant
- ذات إطار زمني Time-bound

وعلاوة على ذلك، يجب أن تراعي المؤشرات الجيدة اعتبارات الطبقة الاجتماعية والأصل العرقي والنوع الاجتماعي. مثلاً على ذلك، يجب استخدام كلمتي امرأة ورجل في الصياغة كلما كان ذلك ممكناً.

لقياس جودة المؤشر، فإن الأسئلة التالية يمكن الإجابة عليها بسهولة:

- هل المؤشر مفهوم؟
- هل يمكن التحقق منه بسهولة؟
- هل يغطي المؤشر أهم عنصر وهو "النتيجة"؟ أي هل يعبر المؤشر عن النتيجة؟
- هل تضمن المؤشرات تحديدا واضحا للفئة المستهدفة؟

وتعد المؤشرات جزءاً أساسياً في منهج الإدارة بالنتائج حيث إنها تدعم عملية المتابعة وإعداد التقارير المرتكزة على النتائج خلال فترة حياة المشروع. وتحديدًا، تساعدنا المؤشرات على معرفة مدى ما يحققه المشروع من تأثير أو تغيير في مقابل النتائج المخططة. ومن المهم ملاحظة أن كلا من المؤشرات الكمية والكيفية لازمة للوقوف على مدى ما تحقق من تقدم نحو النتائج.

#### أمثلة للمؤشرات:

- عدد السيدات اللاتي تقلدن مناصب قيادية بالمنظمة. (مؤشر كمي)
- معدل انتهاكات حقوق الإنسان بمجتمع (س) خلال العام المنقضي. (مؤشر كمي)
- جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة. (مؤشر كفي)
- رؤية الرجال حيال مشاركة النساء في المجالس المحلية. (مؤشر كفي)

#### المخاطر:

المخاطر هي العوامل أو الظروف التي يتوقع حدوثها وتؤثر بشكل سلبي على مسار المشروع، سواء عند تخصيص الموارد أو استكمال الأنشطة أو تحقيق النتائج.

#### مثال:

إن ما قد يكون لدى المعلمين من اتجاهات سلبية تجاه التدريب ومقاومتهم وخوفهم من التغيير يمثل خطراً على قدرة المشروع على تطوير قدرات المعلمين وتحسين أدائهم. ويتضمن الجزء الخامس المزيد من الشرح للمخاطر وكيفية استخدامها في تحليل الإطار المنطقي.

#### تحليل المخاطر

يجب إجراء تحليل المخاطر خلال عملية تصميم المشروع وذلك لدراسة تأثير المخاطر المحتملة على تنفيذ أو استمرارية المشروع. وهذا التحليل للمخاطر يتضمن التنبؤ باحتمالات حدوث الخطر المتوقع ودرجة تأثيره في حال حدوثه مع وضع تصور للإجراءات، والتي باتخاذها يتم التخفيف من تأثير هذا الخطر. ومن ثم، يمكن العمل على وضع العوامل الخارجية الأساسية تحت سيطرة شركاء المشروع ووضع المقاييس وتخصيص الموارد اللازمة إذا ما كان ذلك ممكناً، وذا جدوى اقتصادية، وعادةً ما يعتمد تحليل المخاطر إلى حد بعيد على خبرة ورؤية كافة الأطراف المشاركة. (وفي هذه الحالة، فإن هذه المخاطر لا تصبح بعد ذلك مخاطر خارجية وإنما تدخل ضمن الأمور الواقعة تحت سيطرة وإدارة المشروع).

ويبين الشكل التالي ما يعرف باسم خارطة المخاطر (Risk Map) حيث يتضح عليها تحليل لاحتمالات حدوث الخطر ودرجة تأثيره المتوقعة والإجراءات الواجب اتخاذها عند كل موقف.

خطوات إدارة المخاطر

- ✓ تحليل السياق والعناصر المتداخلة وأنواع المخاطر المتوقعة.
- ✓ تحديد احتمال حدوث الخطر المتوقع ودرجة تأثيره.
- ✓ ترتيب المخاطر حسب احتمال قبولها والتعامل معها.
- ✓ وضع خيارات التدخل والتعامل مع المخاطر.
- ✓ اختيار استراتيجيات التدخل.
- ✓ تنفيذ استراتيجيات التدخل.
- ✓ المتابعة.
- ✓ التقييم.
- ✓ التعديل طبقاً للدروس المستفادة.
- ✓ الاتفاق على السياق العام (المخاطر المتوقعة، الأطراف ذات الصلة، الأبعاد الاجتماعية والثقافية).

الإطار المنطقي

- يتطلب منهج الإدارة بالنتائج الكثير من المعلومات التي يجب أن تنظم بشكل مفيد وسهل لمساعدة المنظمات على تخطيط مشروعاتها على أساس إحداث التغيير وتحقيق النتائج المنشودة. ومن الأدوات الهامة التي يتميز بها هذا المنهج: الإطار المنطقي.
- والإطار المنطقي هو أداة تحليلية وتنظيمية تستخدم في وضع الإطار النظري للمشروع، ويتكون الإطار المنطقي من:
- سلسلة النتائج – المؤشرات – الأنشطة – المخاطر.
- إن أفضل استخدام لتحليل الإطار المنطقي هو في مساعدة الأطراف المعنية على:
- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
  - تحديد سلسلة النتائج المتوقعة.
  - تحليل المخاطر.
  - اختيار المؤشرات الملائمة لقياس الأداء وقياس التقدم نحو النتائج المتوقعة.

المخاطر	قياس الأداء	النتائج المتوقعة	ملخص وصفي
المخاطر (عالي، متوسط، منخفض)	مؤشرات الأداء	الأثر	الهدف العام
المخاطر (عالي، متوسط، منخفض)	مؤشر 1- أ مؤشر 1- ب مؤشر 2 مؤشر 3- أ مؤشر 3- ب	محصلة 1 محصلة 2 محصلة 3	الغرض
المخاطر (عالي، متوسط، منخفض)	مؤشر 1-1 مؤشر 2-1 مؤشر 3-1 مؤشر 1-2 مؤشر 2-2 مؤشر 3-2 مؤشر 1-3 مؤشر 2-3	مخرج 1-1 مخرج 2-1 مخرج 3-1 مخرج 1-2 مخرج 2-2 مخرج 3-2 مخرج 1-3 مخرج 2-3	الأنشطة

### قياس الأداء

يعد قياس الأداء أحد المكونات الهامة في منهج الإدارة بالنتائج. وقد تناولنا بالفعل أهمية قياس الأداء من خلال مؤشرات الأداء تحديداً. والجدير بالذكر، أن قياس الأداء يتمركز حول عملية مستمرة للتقدير الذاتي لمستوى الأداء يقوم بها الشركاء وتدعمها عمليات التقييم المنتظمة.

### إطار قياس الأداء

الأداة الرئيسية المستخدمة في قياس الأداء هي إطار قياس الأداء وهي إحدى أدوات منهج الإدارة بالنتائج وتستخدم في تخطيط عملية جمع المعلومات ذات الصلة بغرض المتابعة والتعلم وإعداد تقارير الأداء. وتوضح هذه الأداة من سيفعل ماذا ومتى وبأية طريقة. وفيما يلي مثال على ذلك:

النتيجة	مؤشرات الأداء	البيانات الأساسية	مصادر البيانات	طرق جمع البيانات	عدد المرات	المسئولية
الأثر المحصلة						
1						
2						
المخرجات						
1-1						
2-1						
1-2						
2-2						

لكل عمود من أعمدة هذا الجدول غرض خاص وذلك على النحو التالي:

#### البيانات الأساسية:

وهي البيانات التي توضح نقطة البداية التي يمكن منها قياس مدى ما يحدث من تغيير.

#### مصادر البيانات:

الأفراد، المنظمات، الوثائق والتقارير التي نحصل منها على البيانات.

#### طرق ووسائل وأدوات جمع البيانات:

ما الوسائل والأدوات التي سوف تستخدمها للحصول على البيانات التي تحتاجها لقياس النتائج؟ من أمثلة ذلك: المقابلات شبه المنظمة، شهادات الأفراد، رسم الخرائط، تحليل الاتجاهات، المجموعات البؤرية، المسوح الاجتماعية، آليات وطرق البحث السريع بالمشاركة، وتقارير المتابعة.

#### التكرار / عدد المرات:

يقصد هنا عدد مرات جمع المعلومات، خاصة و أن المشروعات في مراحلها الأولى تركز على المتابعة أكثر من الأنشطة، لأنه قد يكون من المبكر جدا البدء في متابعة النتائج. ومع تقدم المراحل المختلفة للمشروع، يصير التركيز أكثر فأكثر على متابعة تحقق النتائج قصيرة ومتوسطة المدى. وحيث إن النتائج على مستوى المحصلات والأثر يستغرق تحقيقها قدرا أكبر من الوقت، فإنه قد يكون من الممكن متابعتها مرة واحدة في العام بعد مضي العام الأول لبدء تنفيذ المشروع.

#### المسئولية:

من سيقوم فعليا بالعمل أو من سيكون مسئولا عن جمع المعلومات؟

ويمكن وضع إطار قياس الأداء من خلال عدد من حلقات العمل يحضرها مختلف الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة. إن من الأمور المحورية إشراك كافة المنتفعين المباشرين في هذه المناقشة حتى يكون إطار ومؤشرات قياس الأداء أقرب ما يمكن إلى النتائج التي وضعت لقياسها. وسوف تكون هذه فرصة جيدة للوقوف على القدرة الفعلية على جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة بالنتائج وتحديد الجوانب التي في حاجة إلى دعم وتعزيز. ولضمان الحصول على إطار جيد لقياس الأداء فإنه يلزم أن يكون بسيطا وقائما على المعلومات المتاحة، وأن يكون انتقائيا، وواقعا، وعمليا.

إن إطار قياس الأداء يصبح أكثر نفعاً حين يحين الوقت لإعداد ورفع التقارير حول الأداء حيث إنه يستخدم لاستخلاص النتائج وكأساس للتحليلات. كما أنه يساعد في جعل التقارير أكثر تركيزاً لأنه يذكرنا باستمرار بما يجب أن يكون عليه التقرير. وبخلاصة القول، فإن المعلومات التي يتضمنها إطار قياس الأداء هي معلومات مفيدة على نحو خاص. إن لعمود البيانات الأساسية أهمية خاصة لأنه يوفر أساساً للمقارنة. ولعل أفضل طريقة للنظر إلى إطار قياس النتائج هي على أنه دليل لإعداد التقارير.

### خامساً الأهداف

تقدم الأهداف العامة والمرحلية إطاراً عاماً لاتخاذ خطوات عملية نحو تحقيق رسالة الجمعية.

#### الأهداف العامة

- تعد إطاراً لصنع القرار.
- الهدف العام يربط ما بين أفعال المنظمة ورسالتها.
- الهدف العام هو الوضع الذي ترغب المنظمة في أن يكون عليه الموقف بعد انتهاء المشروع.
- الهدف العام جملة واسعة لما نأمل في تحقيقه ولكنها عادة غير قابلة للقياس.
- الهدف العام ذات مدى طويل ويتصف بالعمومية بشكل كبير.
- الهدف العام يحدد شكل ما سوف تقترحه.
- يجب أن يركز الهدف العام على المخرجات المرغوب فيها.
- لا يجب أن يركز الهدف العام على الأنشطة.
- لا بد أن تفرق بين أهدافك العامة وأهدافك المحددة.

#### الأهداف المرحلية

- هي المبادرات والبرامج والخدمات المحددة والتي يكون لها تأثير أو إسهام في تحقيق الهدف العام.
- هي نتائج محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها في فترة زمنية محددة.
- وهي تؤخذ مباشرة من الأهداف العامة.
- يتطلب تحقيق كل هدف من الأهداف العامة أن يندرج تحته عدداً من الأهداف المرحلية.
- يجب أن تتضمن الأهداف المرحلية السمات التالية:-
  - إمكانية قياس وملاحظة النتائج.
  - توافر إطار زمني للتنفيذ ( لا يتجاوز 3 سنوات عادة)
  - تحديد مسؤولية التنفيذ.
  - تحديد الموارد البشرية والمالية المطلوبة للتنفيذ.

ويمكن الحكم على أي هدف باختباره بتطبيق مواصفات الهدف الجيد

SMART	الهدف الجيد
Specific	محدد
Measurable	قابل للقياس
Achievable	يمكن تحقيقه
Relevant	ذات صلة/ علاقة
Time-bound	محدد بزمن



**السؤال الرابع: ما الذي سوف نفعله كي نصل لأهدافنا؟****وضع الخطة الاستراتيجية:**

وتعتمد هذه الخطوة علي صياغة الأهداف التي تؤدي إلي تحقيق البدائل والاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة من خلال صياغة الأهداف محددة والأنشطة والمشروعات والنتائج المتوقعة من تنفيذ الخطة الإستراتيجية، والجدول التالي يوضح بصورة عملية الشكل النهائي الذي من الممكن أن تكون عليه الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

**مواصفات الخطة الاستراتيجية الناجحة :**

الخطة الاستراتيجية وهي خطة عملية موجهه تركز في الأساس على دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها إدارة عملية وضع الأهداف وتوزيع الموارد لتحقيق نتائج فعالة بمرور الوقت. وتتصف الخطة الاستراتيجية الناجحة **بالخصائص الآتية:**

- تكون نتاج لعملية تخطيط بالمساندة الكاملة من قبل فريق العمل التنفيذي للمنظمة.
- تعكس المدخلات ومشاركة فريق العمل بالمنظمة ولا تترك للمخططين وحدهم.
- تشمل رؤية جريئة وباعةة للتفاؤل.
- تتكون من أهداف واضحة (قد تكون صعبة وطويلة الأمد لكن يمكن تحقيقها)
- تشتمل على مجموعة من معايير الأداء التي تعكس بدقة النتائج الأساسية للأهداف.
- تتميز بالمرونة وتلاءم المؤسسة وتكون ذات طبيعة تناسب من يستخدمها أو يطبقها.
- تحدد المسؤوليات وتصنع وتضمن المسؤولية عن النتائج.
- تبقى في جميع مراحلها واعية بالبيئة التي تعمل في إطارها.
- هي خطة عملية من حيث أهدافها وأغراضها ومواردها ونتائجها، مع أخذ الأمور المتعلقة بالعاملين في الحسبان بالإضافة إلى الظروف المالية واتجاهات الميزانية.
- تسير على أسلوب أو استراتيجية ترمي إلى التقليل من النزاعات بين القائمين على الإدارة.
- تؤدي إلى اتخاذ قرارات متعلقة بالموارد، وتتعترف بالحاجة الواقعية إلى ضرورة إنجاز عمل أكبر بإمكانيات أقل، الأمر الذي كثيرا ما يتطلب تبادلات عكسية وأي اختيارات صعبة بين البدائل أو إعادة توجيه الموارد.
- هي خطة متواصلة ومتجددة دائما وليست جامدة أو قديمة على أن يتم مراجعة وتعديل الخطة وعملية التخطيط بشكل منتظم.
- وأخيرا لا بد لعملية التخطيط الاستراتيجية الناجحة من أن تتساءل وتجيب على ما يلي
  - من نحن؟
  - أين نحن الآن؟
  - إلي أين نريد أن نذهب؟
  - ما الذي سوف نفعله كي نصل لأهدافنا؟

**\* لاحظ أن:** الخطة ليست نهاية المطاف بالنسبة لعملية التخطيط الإستراتيجي، فهي عملية مستمرة لاتنتهي، وجميع المعلومات التي يتم الحصول عليها خلال وضع التقارير يجب أن يتم تحليلها حتى يمكن الاستفادة منها في تعديل وتطوير الخطة الاستراتيجية الحالية أو في إعداد الخطة التالية، لذا تصبح هذه المعلومات نقطة البداية لدورة التخطيط القادمة.

**إرشادات لعملية تقييم الاستراتيجيات الخطة:**

يجب ان تتم متابعة مؤشرات نجاح أو فشل الاستراتيجيات ويجب استبدال المؤشرات إن ثبت عدم مناسبتها للإستراتيجية ويجب أن ترتبط المؤشرات الجديدة باهتمامات الفئات المستهدفة وفعاليات التنفيذ والنتائج المتوقعة من اى استراتيجية. فيمكن تشكيل لجنة أو فريق لمراجعة الاستراتيجيات وتشكيل هذه المجموعة يختلف حسب طبيعة التعديلات ومستوى الاستراتيجيات الموضوعة.

**نصائح لنجاح تطبيق الخطة الاستراتيجية :**

- حصل على موافقة و تعزيز الإدارة العليا، حيث إن إهمال هذا الجزء يمكن إن يقوض الخطة الإستراتيجية بالكامل، فحماسهم للخطة يضمن لك انتقاله إلى بقية العاملين.
- ضع برنامج عمل لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، و يعنى هذا تحديد أقسام الخطة و خطواتها و دور كل وحدة من وحدات العمل فى تنفيذها و مسئوليتها فى التنفيذ
- ضع نظام للاتصالات يضمن معرفة كل المنفذين و المسؤولين بالخطة الإستراتيجية الجديدة، لان المعرفة أساس الفهم، و الفهم أساس القبول و التصرف السليم
- حدد شكل التنظيم المناسب للخطة الإستراتيجية، حيث قد يحتاج التنظيم إلى بعض التعديلات نتيجة للخطة الإستراتيجية الجديدة، بمعنى إنشاء وحدات تنظيمية جديدة أو دمج وحدات أو إلغاء البعض أو إعادة توزيع العاملين على الوحدات أو إعادة توزيع موارد المشروع المالية و الفنية مع مراعاة المبادئ الأساسية للتنظيم.
- وفر المديرين و العاملين المناسبين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، تحديد الخبرات المطلوبة للعمل، دراسة الخبرات المتوفرة بالجمعية، مقارنة الخبرات المتوفرة بالخبرات المطلوبة، تحديد ما إذا كان سيتم الاعتماد على الخبرات المتوفرة أم سيتم الاستعانة بها من الخارج.
- السيطرة على مقاومة أو رفض العاملين للخطة الإستراتيجية، لذلك ينبغي إقناعهم بالتغييرات الجديدة بكافة السبل الممكنة مثل شرح الخطة الإستراتيجية لهم و الفوائد التي ستعود عليهم منها
  - استخدم نظم حوافز ((مادية و معنوية)) لتشجيعهم / استخدام أنظمة
  - جزاءات للحفاظ على الضبط و الربط / إثارة الحماس للتنفيذ و بناء الولاء للخطة الإستراتيجية الجديدة.
- تكرر عملية التخطيط الإستراتيجي عن طريق:
  - المراجعة السنوية والتطوير والتعديل للخطة (لتغير الأولويات والفرص مع مرور الزمن)
  - المراجعة الشاملة للخطة كل ثلاث سنوات ليس فقط لتحديث الخطة ولكن لمنح فرصة لأجيال جديدة من القيادات لتمتلك هذه الخطة وتعلن ولائها للجمعية.
  - عمل تقارير دورية لمتابعة تحقيق الإنجاز للهدف العام والأهداف الفرعية والخطوات العملية للخطة.

## الاستراتيجيات والاهداف

الأهداف	إستراتيجية رقم .....
الهدف 1	
الهدف 2	
الهدف 3	
الهدف 4	

## الخطة الاستراتيجية

..... : إستراتيجية رقم 1

الدعم المطلوب	التوقيت					النشاط	الهدف
	السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة 1لاولى		

## جدول الخطة الاستراتيجية

م	الاستراتيجية	الأهداف	الأنشطة/المشروعات	المسئول عن التنفيذ	وقت التنفيذ	النتائج المتوقعة

ملحوظة:

- 1- يتم تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية سنوية.
- 2- يراعي القيام بعملية المتابعة الدورية للتأكد من تنفيذ الخطط التنفيذية حسب الوقت المحدد لها وبالتالي تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- 3- يراعي القيام بعملية التقييم للتأكد من تحقيق الأهداف التي تم وضعها.

## مثال عملي عن: "خطوات وضع خطة استراتيجية للمنظمة"

## المرحلة الأولى: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

## تحديد مواطن القوة والضعف للمنظمة:

نقطة ضعف (-)	نقطة قوة (+)	عناصر البيئة الداخلية
		<b>هوية المنظمة:</b>
		1- هل المنظمة لها دور تنموي في المجتمع؟
		2- هل المنظمة لها رسالة مكتوبة؟
		3- هل أهداف المنظمة معروفة لأعضائها؟
		4- هل الأهداف واضحة ولها مؤشرات قياس
		<b>هيكل التنظيم:</b>
		1- هل المنظمة لديها هيكل تنظيمي وإداري واضح ومكتوب؟
		2- هل المنظمة بها لجان متخصصة؟
		3- هل يوجد بالمنظمة جهاز إداري مسئول عن إدارة مشروعاتها؟
		4- هل يوجد توصيف وظيفي واضح ومكتوب لأعضاء الجهاز الإداري؟
		5- هل يعرف أعضاء مجلس الإدارة دورهم؟
		6- هل يقوم كل عضو من أعضاء هيئة المكتب بدوره كما حدده القانون؟
		<b>النظم والقواعد:</b>
		1- هل المنظمة لها لائحة داخلية تنظم أعمالها؟
		2- هل يوجد بالمنظمة نظام مالي؟
		3- هل يوجد بالمنظمة نظام إداري؟
		4- هل يوجد بالمنظمة أنظمة مساعدة؟
		5-

نقطة ضعف (-)	نقطة قوة (+)	عناصر البيئة الداخلية
		<b>الأنشطة والمشروعات:</b>
		1- هل الخدمات التي تقدمها المنظمة تقليدية؟
		2- هل يوجد تنوع في أنشطة الجمعية؟
		3- هل تتميز أنشطة ومشروعات بالمنظمة بالاستمرارية؟
		4- هل المنظمة بها أنشطة ومشروعات متوقعة؟
		5- هل الأنشطة والمشروعات تخدم كل فئات المجتمع؟
		<b>الموارد:</b>
		1- هل هناك وفرة في الموارد المالية للمنظمة؟

		2- هل يوجد تعاون مع الجهات الحكومية؟
		3- هل توجد بالمنظمة موارد بشرية؟
		4- هل حصلت الجمعية علي منح خارجية؟
		5-
		<b>التخطيط:</b>
		1- هل لدي المنظمة خطة سنوية؟
		2- هل لدي المنظمة خطة إستراتيجية؟
		3- هل تقوم المنظمة بتنفيذ مشروعاتها طبقا للخطة الموضوعية؟
		4-
		5-

### تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

#### المرحلة الثانية

#### تحليل مواطن القوة و الضعف

يقصد بتحليل مواطن القوة و الضعف تحديد الأهمية الاستراتيجية لكل من مميزات المنظمة

وأوجه القصور بها :

**الخطوات :-**

- 1- سجل جميع مواطن القوة و الضعف السابق تحديدها.
- 2- حدد أهم مواطن القوة و الضعف.
- 3- قارن بين مواطن القوة ومواطن الضعف حتى تتعرف علي الموقف العام للمنظمة.

#### نتيجة التحليل:

#### أهم نقاط القوة بالمنظمة :

- 1- مهارات تنظيمية عالية لأعضاء المنظمة.
- 2- مهارات عالية في التفاوض والإقناع.
- 3- موقع متميز للمنظمة وسط السوق المحلي للقريبة.

.....

.....

.....

.....

.....

#### أهم نقاط الضعف بالمنظمة

- 1- ضعف السيولة المالية بالمنظمة.
- 2- الجمود الفكري لبعض الأعضاء في مجلس الإدارة.
- 3- لجنة القروض ليس لديها الخبرة في إدارة مشروع القروض بالمنظمة.

.....

.....

.....

.....

.....

تحليل البيئة الخارجية:

المرحلة الأولى

## تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

تهديد (-)	فرصة (+)	العوامل البيئية
		<b>العوامل الاقتصادية</b>
		1- سياسة الإصلاح الاقتصادي وتوقيع اتفاقية الجات.
		2- التحرك داخل أنشطة توليد داخل غير تقليدية
		3- التعامل مع التغيرات المفاجئة في الأسعار.
		4- انتشار البطالة بين الشباب.
		5-
		6-
		<b>تأثير المنظمات الأخرى:</b>
		1- منتجات القطاع الخاص وإمكانية المنافسة.
		2- التعاون مع الجهات الحكومية.
		3- المنافسة مع الجمعيات الأخرى.
		4-
		5-
		<b>العوامل الاجتماعية والثقافية :</b>
		- 1- تزايد في التفكك الأسري.
		2- زيادة عدد النساء العائلات للأسر.
		- 3- زيادة واتساع الفجوة الموجودة بين الفقراء والأغنياء داخل مجتمعنا.
		4- وجود بعض العادات القديمة والمتوارثة داخل مجتمعاتنا.
		5-

## تحليل البيئة الخارجية

تهديد (-)	فرصة (+)	العوامل البيئية
		<b>العوامل السياسية والقانونية :</b>
		1- المنظمات الأهلية أصبحت خاضعة لإشراف الشؤون الاجتماعية.
		2- الإجراءات اللازمة لإشهار المنظمة.
		3- السياسة العامة للدولة تجاه العمل الأهلي.
		4- الجهة الإدارية لها الحق في رفض إشهار المنظمة.
		5-
		<b>العوامل السكانية :</b>
		1- الهجرة الداخلية من القري للمدن.
		2- تغير احتياجات أفراد المجتمع.

		3- التركيز علي تنظيم الأسرة.
		4-
		5-
		<b>النظام التعليمي :</b>
		1- تسرب البنات من التعليم.
		2-زيادة المصروفات الدراسية.
		3-اتجاه بعض أفراد المجتمع للتعليم الخاص.
		4-
		5-
<b>تهديد (-)</b>	<b>فرصة (+)</b>	<b>العوامل البيئية</b>
		<b>العوامل الطبيعية والجغرافية :</b>
		1- وجود القرية في منطقة السيول.
		2- وجود القرية بالقرب من منطقة جبلية.
		3- وجود القرية بالقرب من منطقة تعدينية.
		4-
		5-
		6-
		7-
		<b>العوامل التكنولوجية :</b>
		1- استخدام المنظمة للأدوات والمعدات الحديثة.
		2- العاملين بالمنظمة لا يستخدمون الكمبيوتر.
		3-
		4-
		5-
		6-

### تحليل البيئة الخارجية (تابع)

#### المرحلة الثانية

#### تحليل الفرص والتهديدات

يقصد بتحليل الفرص والتهديدات تحديد الأهمية النسبية لكل فرصة أو تهديد).  
الخطوات :

- 1- سجل الفرصة المتاحة أو المحتملة.
- 2- سجل التهديدات الحالية أو المحتملة.
- 3- حدد كيفية اقتناص أهم الفرص المتاحة أو المحتملة.
- 4- حدد كيفية تجنب أو تحييد أو الحد من آثار أهم التهديدات القائمة أو المحتملة.



**نتيجة التحليل:**

**أهم الفرص المتاحة:**

- 1- تشجيع الحكومة للقطاع الأهلي.
- 2- تزايد عدد الهيئات التنموية الأجنبية في الصعيد.
- 3- صدور قرار وزاري بإقصاء الموظفين بجهات الإشراف والرقابة (كالشئون) من عضوية مجلس الإدارة

.....

.....

.....

.....

.....

**أهم التهديدات التي تواجه المنظمة**

- 1- تقلص المنح الخارجية.
- 2- إلغاء اعتماد المحليات لقرارات تخصيص الأراضي للمنظمات الأهلية.
- 3- المستفيدون من الأهالي من مشروع القروض غير ملتزمين بالسداد.

.....

.....

.....

.....

ونقوم بعد ذلك بوضع كافة جوانب القوة والضعف ووضع كافة احتمالات الفرص والتهديدات ثم إجراء عملية مزج هذه الجوانب.

<p><b>أهم أوجه الضعف:</b></p> <p>4- ضعف السيولة المالية بالمنظمة.</p> <p>5- الجمود الفكري لبعض الأعضاء في مجلس الإدارة.</p> <p>6- لجنة القروض ليس لديها الخبرة في إدارة مشروع القروض بالمنظمة.</p>	<p><b>أهم مواطن القوة:</b></p> <p>4- مهارات تنظيمية عالية لأعضاء المنظمة.</p> <p>5- مهارات عالية في التفاوض والإقناع.</p> <p>6- موقع متميز للمنظمة.</p>	<p><b>نتائج تحليل البيئة الداخلية للمنظمة</b></p>  <p><b>نتائج تحليل البيئة الخارجية للمنظمة</b></p>
<p><b>تخفيض نقاط الضعف وتعظيم الفرص.</b></p>	<p><b>تعظيم نقاط القوة وتعظيم الفرص المتاحة.</b></p>	<p><b>أهم الفرص:</b></p> <p>1- تشجيع الحكومة للقطاع الأهلي.</p> <p>2- تزايد عدد الهيئات التنموية الأجنبية في الصعيد.</p> <p>3- صدور قرار وزاري بإقصاء الموظفين بجهات الإشراف والرقابة (كالشئون) من عضوية مجلس الإدارة.</p>
<p><b>تخفيض نقاط الضعف وتخفيض التهديدات</b></p>	<p><b>تعظيم نقاط القوة وتخفيض التهديدات</b></p>	<p><b>أهم التهديدات:</b></p> <p>1- تقلص المنح الخارجية.</p> <p>2- إلغاء اعتماد المحليات لقرارات تخصيص الأراضي للمنظمات الأهلية.</p> <p>3- المستفيدون من الأهالي من مشروع القروض غير ملتزمين بالسداد.</p>

#### تحديد استراتيجيات التدخل:

- 1- إعداد وتأهيل فريق عمل للاتصال بالهيئات المانحة للحصول علي الدعم المالي والفني لتنفيذ مشروعات لتنمية المجتمع.
- 2- إعداد وتأهيل أفراد المجتمع من أعضاء الجمعية العمومية والذين لديهم الخبرات والمهارات الإدارية للانضمام لعضوية مجلس الإدارة.
- 3- دعم التعاون مع الجهات الحكومية والتنسيق معها لتنفيذ مشروعات لتنمية المجتمع.
- 4- التوسع في توفير مصادر التمويل الذاتي للمنظمة من خلال تنفيذ أنشطة ومشروعات تحقق ربح مادي للمنظمة.
- 5- تأهيل وتدريب أعضاء اللجان المتخصصة بالمنظمة للقيام بدورهم في الإشراف علي تنفيذ مشروعات المنظمة.
- 6- التوسع في تخطيط وتنفيذ مشروعات تنموية في مجالات تحسين البيئة وتنمية دور المرأة.

الخطة الإستراتيجية					
م	الاستراتيجية	الأهداف	الأنشطة	المسئول عن التنفيذ	وقت التنفيذ
1-	إعداد وتأهيل فريق عمل للاتصال بالهيئات المانحة للحصول علي الدعم المالي والفني لتنفيذ مشروعات لتنمية المجتمع	1-1 بنهاية شهر ديسمبر يكون 5 من أعضاء مجلس الإدارة لديهم القدرة علي الاتصال بالجهات المانحة	1-1-1 اختيار 5 من أعضاء مجلس الإدارة 2-1-1 تحديد أماكن التدريب 3-1-1 التعاقد مع أماكن التدريب 4-1-1 حضور الدورة التدريبية 5-1-1 كتابة تقرير عن التدريب 6-1-1 عمل زيارات تبادلية مع هيئات أخرى	* مجلس الإدارة * مجلس الإدارة * مجلس الإدارة * أعضاء المجلس المرشحين للتدريب * المتدربين * المتدربين	* نوفمبر 24 * نوفمبر 24 * نوفمبر 24 * ديسمبر 24 * ديسمبر 24 * ديسمبر 24

## الكتب والمراجع

- 1- التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية  
( NGO service center ) 2003
- 2- التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية s NGO  
OCSSP
- 3- الإدارة الاستراتيجية ( NGO service center )  
ا.د / أسامة محمد علما
- 4- كتاب التخطيط الاستراتيجي لفريق الإدارة العليا  
مركز الخبرات المهنية للإدارة
- 5- التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي  
مركز الخبرات المهنية للإدارة
- 6- كتاب التخطيط الاستراتيجي  
ولاية U.S.A Arizona
- 7- التخطيط الإستراتيجي والعولمة  
د. نادية العارف
- 8- الإدارة الاستراتيجية  
أ.د/ عبد الحميد عبد الفتاح
- 9- التخطيط أسس ومبادئ عامة  
د/ عثمان محمد غنيم
- 1- الاستعانة ببعض المقالات المنشورة على شبكة الإنترنت  
مصادر مختلفة
- 12- الدليل الدولي لإدارة الجمعيات
- 13- نحو إدارة أفضل للهيئات التطوعية المصرية الخاصة
- 14- ترويض النمر  
برنامج تنمية المشاركة والممول من الوكالة الكندية للتنمية  
الدولية ( PDP )  
ميل بارو -2005