



## دليل التخطيط الاستراتيجي

# مجموعة أدوات البرامج التدريبية

مشروع "المساعدة الفنية لتعزيز قدرات التخطيط الاستراتيجية في عدد من الوزارات المختارة في لبنان" الممول من الاتحاد الاوروبي

تشرين الأول ٢٠١٦

إن الآراء الواردة في هذا التقرير هي من مسؤولية المؤلف وحده ولا تعبر بأي حال من الأحوال عن وجهة نظر الاتحاد الأوروبي

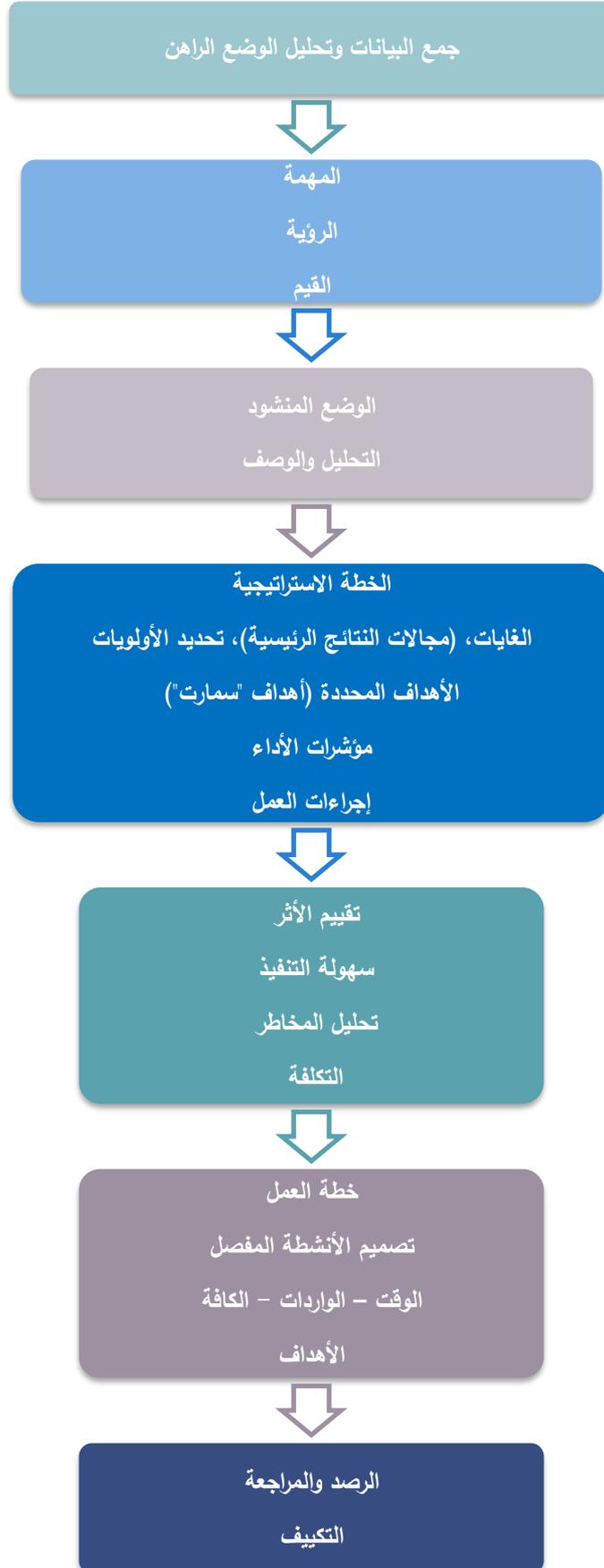
جميع الحقوق محفوظة.  
لا يجوز نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأي شكل من الأشكال أو بأية وسيلة من الوسائل سواء التصويرية أو الألكترونية أو حفظ المعلومات واسترجاعها دون إذن خطي من الناشر

## فهرس الأدوات والأشكال

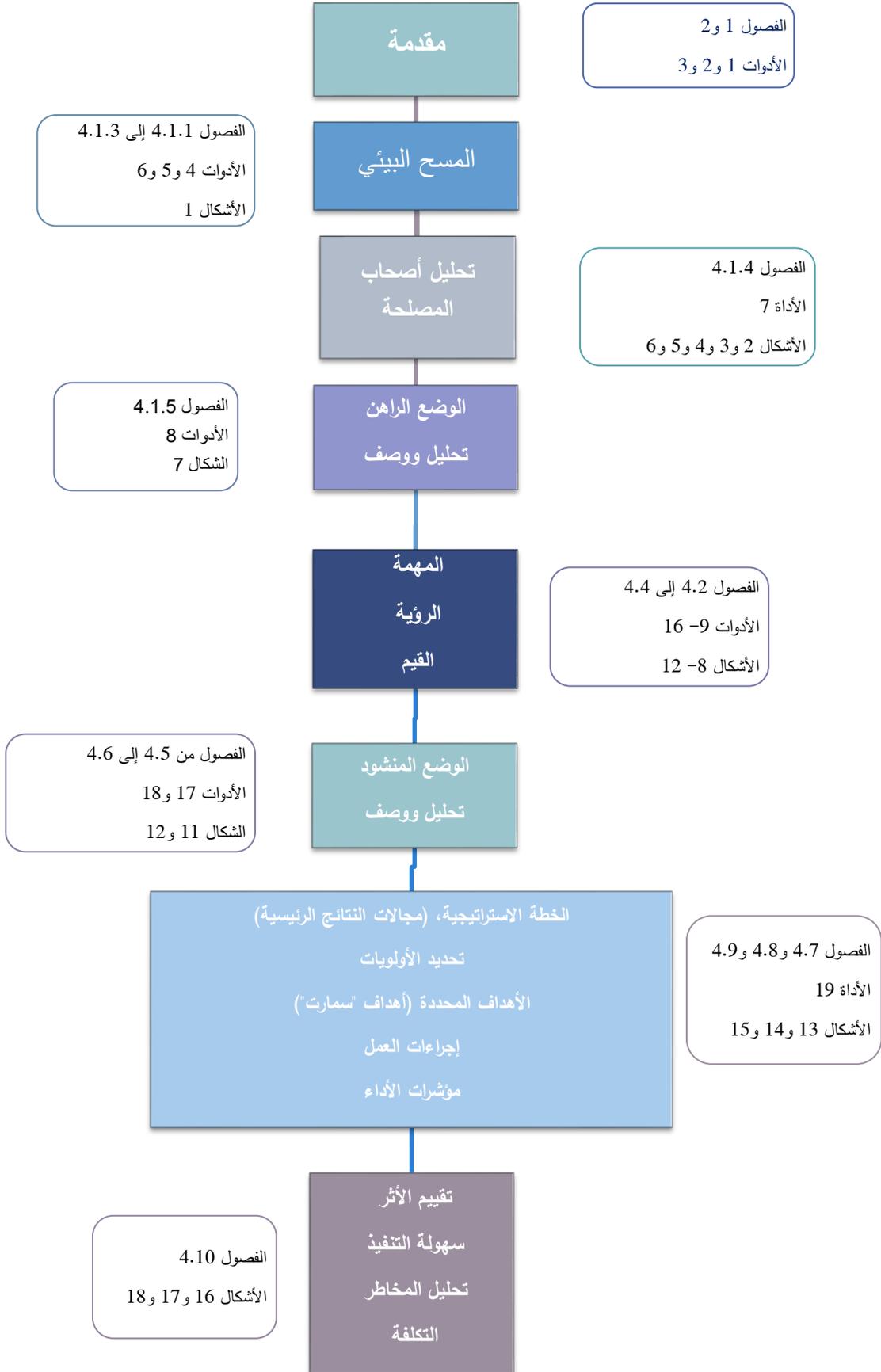
نماذج والأمثلة	
الأداة 1	مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطة العمل
الأداة 2	الرسم البياني للتخطيط الاستراتيجي
الأداة 3	الأدوار في عملية التغيير
الأداة 4	المؤسسات كأنظمة مفتوحة
الأداة 5	البيئة المؤسسية
الأداة 6	تحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE)
الأداة 7	رسم خرائط وتحليل أصحاب المصلحة
الأداة 8	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT
الأداة 9	وضع بيان المهمة
الأداة 10	أمثلة عن بيانات المهمة الموسعة
الأداة 11	أمثلة عن بيانات المهمة الموجزة
الأداة 12	وضع بيان الرؤية
الأداة 13	أمثلة عن "بيانات الرؤية" في بعض الدول العربية والأجنبية
الأداة 14	أمثلة عن بيانات الرؤية الموجزة
الأداة 15	أمثلة عن القيم المؤسسية
الأداة 16	أمثلة عن "القيم" المتبعة في بعض الدول العربية وغيرها
الأداة 17	نظرية الثغرة
الأداة 18	تحليل مجال القوى
الأداة 19	أدوات صنع القرار
الأداة 20	تحليل سهولة التنفيذ
الأداة 21	تقييم الأثر
الأداة 22	إدارة المخاطر
الأشكال	
الشكل 1	ملخص عوامل بيستل PESTLE
الشكل 2	خريطة أصحاب المصلحة
الشكل 3	تحليل أصحاب المصلحة
الشكل 4	إستبيان للإستعراض المؤسسي (أصحاب المصلحة الداخليين)
الشكل 5	جدول مقابلة أصحاب المصلحة (القطاعيين والخارجيين)
الشكل 6	جدول مقابلة أصحاب المصلحة (الوزارة)
الشكل 7	ملخص تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT
الشكل 8	جدول صياغة بيان المهمة
الشكل 9	عناصر تطوير بيان الرؤية
الشكل 10	تحليل القيم
الشكل 11	ملخص تحليل الثغرات

الشكل 12	نموذج تحليل مجال القوى
الشكل 13	ملخص الغايات والأهداف المحددة والأنشطة
الشكل 14	تفاصيل كل نشاط
الشكل 15	ملخص مؤشرات الأداء
الشكل 16	تقييم سهولة التنفيذ
الشكل 17	كلفة الأنشطة
الشكل 18	سجل المخاطر
الشكل 19	خطة العمل - وصف الأنشطة
الشكل 20	خطة العمل - لمحة عامة
الشكل 21	خطة العمل - التقرير

## الأداة 1 مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطة العمل



## الأداة 2 الرسم البياني للتخطيط الاستراتيجي



### الأداة 3 : الأدوار في عملية التغيير

إن إحداث تغيير مثل إدخال عملية التخطيط الاستراتيجي أو تكييفها في مؤسسة ما يعني في جوهره تعديل طريقة الأداء الحالية. ولدى أي تغيير، سيتولى الأشخاص أدواراً مختلفة. وقد تمّ تاريخياً تحديد 4 أدوار محددة.

- الجهة الراعية للتغيير
- الجهة المناصرة للتغيير
- عنصر التغيير
- هدف التغيير

### الجهة الراعية للتغيير

"المبادر"

هو عبارة عن فرد أو مجموعة من الأفراد لديهم القدرة على البتّ بإجراء التغيير. هم عادةً ما يكونون من كبار المدراء في المؤسسة وغالباً ما يأتي قرارهم رداً على قوى خارجية.

وغالباً ما يأتي القرار بالتغيير نتيجة لضغوط أو تغيرات سياسية على مستوى عالٍ وقد يوئى برئيس تنفيذي أو مدير جديد لإحداث التغييرات. كما ويمكن إطلاق التغيير من الخارج عن طريق الإستشاريين أو الأكاديميين أو الباحثين.

يمكن للجهات "من خارج المؤسسة" في الغالب أن تحمل وجهة نظر أكثر موضوعية من تلك التي يتسم بها العاملون داخل المؤسسة، لأن تلك الجهات بعيدة عن الثقافة المؤسسية السائدة وبإمكانهم الإتيان بنماذج من مجالات وقطاعات أخرى

إن مساهمة الجهة الراعية هي مرادف للتوجيه والإلهام والسلطة والدعم. فالرعاة عادةً ما يأذنون بحصول التغيير ويتبنونه أو يعززونهم على المستوى المحلي

## الجهة المناصرة للتغيير "المدافع المؤثر"

**الجهات المناصرة للتغيير:** تؤمن بالتغيير وتتطلع إليه، وتسعى إلى تأمين الإلتزام والموارد اللازمة لذلك، ولكنها قد تفتقر إلى الرعاية لإعطائه دفعاً. ويمكن أن تصبح عملية التنفيذ أسرع في حال كانت الجهات الثلاثة الأخرى (العوامل، والرعاة، والأهداف) بدورها من الجهات المناصرة.

## عامل التغيير "الميسر"

يقضي دور عامل التغيير في مساعدة الآخرين على صعيد فردي أو جماعي على التعلم أو التغيير، وذلك باستخدام التقنيات المناسبة ضمن الموارد المتاحة، من أجل تحقيق أهداف التغيير المحددة. إن دور الميسر أساسي في تمكين المدراء الذين يؤدون دور "المنفذ" من تحقيق التغيير في مجمل المؤسسة أو النظام. يتولى عاملو التغيير المسؤولية التنفيذية من خلال تخطيط عملية التنفيذ وتطبيقها. ويتم تقييم وتعزيز أداء عامل التغيير، بشكل جزئي، إن لم يكن كلياً بناءً على نجاح عملية التنفيذ. **عاملو التغيير:** هم الذين ينفذون التغيير وبالتالي، في حين قد يكون من الرائع أن يتم تشكيل كتلة حرجة من أنصار التغيير، إلا أن هؤلاء الأفراد لا يساءلون حول مدى جدّيتهم في تحقيق التغيير.

## هدف التغيير

الفرد أو المجموعة الذين يطالهم التغيير

إن أهداف التغيير هم الذين عليهم تغيير أنشطتهم ومواقفهم وممارساتهم ومعارفهم ومهاراتهم. وفي غالبية الأحيان، لا يعطون إلا القليل من الخيار أو لا خيار على الإطلاق إزاء إمكانية حصول التغيير. وغالباً ما يعتبر الأهداف أنفسهم ضحايا ويحتاجون الى مساعدة لكي يفهموا أنه بإمكانهم التأثير على الطريقة التي يحدث بها التغيير.

إن كل شخص هو هدف للتغيير أولاً، بما في ذلك المناصرين والعملاء والجهات الراعية والجهات المستهدفة.

- على عملاء التغيير أن يتمتعوا بثقة ومصداقية متبادلة مع الجهات الراعية وبثقة ومصداقية متبادلة مع الجهات المستهدفة
- في حالات التغيير الكبرى، سيكون هناك دائماً ازدواجية في الأدوار. وعند تداخل الأدوار، يجب التعامل مع الفرد باعتباره هدفاً في المقام الأول

### معايير نجاح عاملي التغيير

نظراً لأهمية دور عامل التغيير، فمن المهم للغاية أن يتم إنشاء شبكة من عملاء التغيير المحليين الذين يتميزون ببعض المهارات والخصائص :

- النجاح والمصداقية مع الجهات الراعية الرئيسية
- الثقة المتبادلة مع الأهداف الرئيسية
- وعي للاختلافات الثقافية وما دون الثقافية بين الإدارات ومجموعات أصحاب المصلحة الأخرى.
- الإيمان بالمشروع (عملية التخطيط الاستراتيجي)
- معرفة بوحدة الأعمال واستراتيجيتها
- القدرة على نقل "الإطار المرجعي" الخاص بالجهات الراعية إلى الأهداف والعكس بالعكس، من دون إدخال أفكار شخصية
- القدرة على تطوير العمل الجماعي بين الجهات الراعية وعملاء التغيير والجهات المستهدفة من خلال وضع أهداف مشتركة والترابط المتبادل من أجل النجاح

- القدرة على التعامل مع أوضاع ازدواجية (غير واضحة)
- الشجاعة: لم الشجاعة؟ لأن عامل التغيير يجب أن يكون على استعداد لسؤال الجهات الراعية والمنفذين عما يريدونه، حتى عندما يصبح الأمر صعباً أو غير مريح!

على فرق المشروع أن تعترف من دون تأخير بأهمية بناء شبكة من وعملاء التغيير، مثل أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، والحرص على أن يتمتع أولئك الأفراد بالمهارات والمعرفة التي تخولهم النجاح في هذا الدور الهام. ففي نهاية الأمر، ليس مناصرو التغيير من سيضطعون في الواقع بمسؤوليات التيسير-- وإنما عملاء التغيير.

### الأخطاء الشائعة لدى عاملي التغيير

يُعتبر التدريب في غاية الأهمية لتجنب الأخطاء الشائعة لدى عامل التغيير بما في ذلك:

1. عاملو التغيير الذين يفترضون أن تغييرهم الشخصي يحصل في عزلة عن غيرهم، ولا يفهمون أنهم يتنافسون على الموارد مع كل التغييرات الأخرى المتزامنة. قد يفشلون أيضاً في فهم أن نجاح عمليات التنفيذ السابقة أو إخفاقها وكل الدروس المستفادة حول التغيير داخل المؤسسة سوف تؤثر على التغيير الحالي أيضاً.
2. عاملو التغيير الذين يعمدون إلى التغيير بمستوى أكثر أو أقل مما مطلوب من قبل الجهة الراعية، أو يحاولون تحقيق التغيير من دون رعاية.
3. عاملو التغيير الذين يبالغون في تقدير مهاراتهم وقدراتهم الخاصة. وقد يقللون أيضاً من مقاومة الجهة المستهدفة ويبالغون في تقدير جهوزية الجهة المستهدفة.
4. عاملو التغيير الذين يستهويهم العمل. فالأمر لا يتعلق بأن ينشغلوا بأمر شتى، وإنما بأن يركزوا على الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب. ولهذا السبب تُعتبر منهجية إدارة التغيير التي تحركها المبادئ قيمة للغاية.

ولا يستطيع عاملو التغيير أن يعملوا بفعالية إذا ما كان همهم الوحيد هو استكمال قوائم التحقق المرجعية والنماذج بدلاً من أن يسترشدوا بالمبادئ التي تعطي توجيهات إرشادية.

من المهم أن يتوفر مناصرون يؤمنون بالتغيير. لكن الإيمان والحماسة لا يكفان لإحداث التغيير. و لا بدّ من شبكة متنية من عملاء التغيير تكون مسؤولة عن تسهيل تنفيذ التغيير، في كل المجالات وعلى كل المستويات.

## الأداة 4 - المؤسسات كأنظمة مفتوحة

### مقدمة

من الأهمية بمكان التمعّن في النتائج والتداعيات المترتبة عن أي تغيير مُقترح وتوقعها. هناك أربعة أسباب رئيسية تحو بنا إلى القيام بذلك، ألا وهي:

❖ ستشكّل بعض النتائج مصادر مقاومة للتغيير. وفي حال تمّ تحديد مصادر المقاومة القابلة للتوقع هذه، من الممكن التخطيط لسبُل إضعاف هذه المقاومة، أو إبطال مفعولها أو التغلّب عليها. (والعكس بالعكس، فقد يشكّل بعضها سمات جاذبة أو قوى دافعة محتملة).

❖ ومن شأن بعض التداعيات أن تشكّل تغييرات داعمة مطلوبة تمكّن التغيير الكبير من تحقيق أهدافه (مثل التغييرات في نُظُم التدرج، وأنماط التوظيف، والأثاث الجديد). وينبغي تصميم هذه التغييرات، والتخطيط لها وإطلاقها في الوقت المناسب.

❖ ستكون بعض النتائج المتوقعة غير مقبولة للإدارة، إمّا بحدّ ذاتها أو لأنها ستولّد مقاومة مفرطة، الأمر الذي قد يعني الحاجة إلى إدخال تعديلات على التغيير بحدّ ذاته.

❖ سيُساعد التمعّن في النتائج والتداعيات المترتبة عن أي تغيير مُقترح وتوقعها على الحد من الشكوك.

يتطلّب إجراء هذا التحليل الإطلاع على بعض المفاهيم ذات الصلة بكيفية تأثير أي تغيير محدّد على جوانب أخرى من حياة المنظمة. من هنا، توفّر مقارنة "الأنظمة المفتوحة" الخاصة بالمؤسسات رؤية جديرة بالاعتبار حول كيفية حصول ذلك والسبب الكامن وراءه.

تقدّم هذه المقارنة مقترحين رئيسيين هما:

1. أنّ المؤسسة تتفاعل بشكل دينامي مع محيطها الخارجي؛
2. أنّ المؤسسة تتألف، داخلياً، من مجموعة أجزاء تتفاعل دينامياً مع بعضها البعض ومع المؤسسة ككلّ.

النظام المفتوح عبارة عن نظام يتبادل التعقيبات (feedback) على نحو منتظم مع محيطه الخارجي. وتركز الأنظمة المفتوحة على دور وأهمية المدخلات والمسارات والمخرجات والأهداف والتقدير والتقييم والتعلّم؛ وتشتمل المفاهيم الأخرى المهمة بالنسبة إلى تحليل الأنظمة المفتوحة على الحدود المؤسسية والمحيط الخارجي. تقوم الأنظمة المفتوحة السليمة بتبادل التعقيبات باستمرار مع محيطها، وتحليل هذه التعقيبات وتكييف الأنظمة الداخلية حسب المقتضى بغية تحقيق أهداف النظام، ومن ثمّ تعمل على نقل المعلومات الضرورية من جديد إلى المحيط.

يشرح الرسم البياني والنص في ما يلي المفهوم والعناصر ذات الصلة بمفهوم "الأنظمة المفتوحة".

## الحدود المؤسسية



### المدخلات - المحيط

كافة العناصر خارج حدود النظام والتي تملك قدرة التأثير على النظام. قد تكون تعاملية (أي يمكن تغييرها أو التفاوض معها) وقرينية (ثابتة) على حدّ سواء، ويتمّ تحليلها عادة عن طريق تحليل البيئة الخارجية (بيستل) وأصحاب المصلحة

### الموارد

يتمّ أخذ أو تلقّي الأشخاص، (المال، والمواد الأولية، والتجهيزات) من المحيط.

### الطاقة الانتاجية

عملية تحويل أو قلب الموارد داخل نظام ما (الوزارة) عن طريق

- المهارات والخبرة
- الآلات والتكنولوجيا

### المخرجات

مثلاً الخدمات الملموسة التي تُقدّم إلى المواطنين ومجموعات المستخدمين والأفراد.

### النتائج

المنافع التي يجنيها المواطنون ومجموعات المستخدمين (في المحيط الخارجي) من استعمال المخرجات، مثل السلع والخدمات التي توفرها الصناعة، وهي سلع وخدمات موثوقة أكثر سلامة، وأكثر ثباتاً من الناحية المالية، ويمكن النفاذ إليها بشكل أفضل.

### التعقيبات (Feedback)

بعد ذلك، يتمّ نقل عمل النظام إلى المحيط من جديد، ما يؤمّن مصدراً مستمراً من المعلومات ذات الصلة بالعلاقة مع المحيط الخارجي والمستخدم لإحداث التغييرات بغية تلبية مهمّة الحكومة والوزارة ورؤيتها وأهدافها. وبذلك، يتمّ توليد صورة المؤسسة. من الناحية التجارية، يتمّ بيع السلع والحصول على المزيد من المواد الأولية ومعالجتها.

## العناصر التي تشكّل "الأنظمة المفتوحة"

تتمثّل الخطوة الأولى في معرض إجراء هذا التحليل في تحديد الوحدة المؤسسية الواجب تحليلها. ويمكن تحليل أي وحدة مؤسسية بدءاً من القسم وصولاً إلى الوزارة ككلّ، باعتبارها نظاماً بحدّ ذاته أو جزءاً من نظام أوسع نطاقاً. ينظر الفكر الخاص بـ "الأنظمة المفتوحة" إلى المؤسسة أو الوزارة باعتبارها عملية تحويلية تأخذ مدخلات متنوعة من محيطها، وتعمل عليها وتنتج بعض المخرجات التي تتمّ إعادتها إلى المحيط.

## الحدود المؤسسية

لكلّ الأنظمة حدودٌ على الرغم من أنه قد يصعبُ تحديدها لأنّ الأنظمة قد تكون دينامية للغاية. وللأنظمة المفتوحة حدودٌ يسهل اختراقها، يمكن بسهولة تبادل التعقيبات المفيدة وفهمها عبرها. بخلاف الأنظمة المفتوحة، لدى الأنظمة المغلقة حدود صلبة يتمّ عبرها تبادل القليل من المعلومات. وغالباً ما تكون المؤسسات ذات الحدود المغلقة غير سليمة. ومن الأمثلة على ذلك الأنظمة البيروقراطية والاحتكارية والراكدة. تكون الحدود المؤسسية ظاهرية واعتباطية على حد سواء، وقد تتمتع المؤسسات بحدود متعددة من حيث الموقع الجغرافي، والإقليمي، والمهمة، والعضوية، والوقت. وتُعرّف الحدود لأغراض التحليل المحدد، مثل التخطيط الاستراتيجي، حيث تُرسم الحدود حول وزارة معينة. وعندما يتحوّل مسار التخطيط إلى خطة العمل، قد يكون من المناسب رسم الحدود حول مديرية أو مصلحة أو حتى قسم ما.

يُنظر عادةً إلى الأنظمة على أنها إمّا مغلقة أو مفتوحة. ويكون لدى الأنظمة المغلقة حدود مُحكّمة لا تسمح لها باستيراد الطاقة من البيئات المحيطة وهي بالتالي محكومة بالاضمحلال في نهاية المطاف. تكون بعض الأنظمة، حتى الميكانيكية منها، مغلقة بإحكام ومن الأهمية بمكان عادة التحدث عن درجات الانفتاح. قد يُنظر إلى المؤسسات على أنها أنظمة مفتوحة تتفاعل مع محيطها، على الرغم من أنّ بعض الأنظمة الفرعية قد تكون أكثر انفتاحاً من غيرها. وقد ترفع المؤسسة أحياناً درجة الإغلاق (من باب التراجع الدفاعي أو الاستعراض على سبيل المثال).

## إدارة الحدود

هنالك عدد من المسارات التي تشكّل "إدارة الحدود" والتي يمكن أن تحدث عند الحدود المؤسسية:

- لعلّ أهمّ ما يُسجّل هو قيام النظام باستشعار معلومات مهمة حول العالم الخارجي وإثارة ردود الفعل المناسبة
- تُقدّم صورة عن النظام ككيان إلى العالم الخارجي
- يتمّ رصد الموارد الواردة وقبولها فقط إذا كانت مطابقة للإشارات التي يستطيع النظام التعرف عليها؛ ومن الأمثلة الملموسة على ذلك دخول مبنى حكومي عن طريق استخدام بطاقة المرور؛
- يتمّ رصد المنتجات والخدمات وتصديرها إذا كانت مطابقة لمعايير ضبط الجودة؛
- يتمّ تصدير المخلفات ومنتجاتها
- تجري مفاوضات بشأن من/ماذا بإمكانه دخول النظام والخروج منه بشكل مشروع؛

حيث يكون النظام عبارة عن تنظيم العمل، يمكن تحديد كل من هذه المسارات لجهة الموارد المُستخدمة، والمنتج/الخدمات المُحققة، ونمو التعلّم المؤسسي، والعلاقات مع العملاء/الزبائن. تشكّل مسارات إدارة الحدود محطّ اهتمام رئيس الوحدة إلى حدّ كبير وهو غالباً ما يكون دوره ومهمته محدّدَيْن في إطار النظام ككلّ.

### البيئة المؤسسية

يُراد بالبيئة كل ما هو موجود خارج المؤسسة ويكون ذو صلة بسير عملها. ومن المفيد تقسيم البيئة إلى بيئة تعاملية (Transactional environment) وبيئة قرينية (contextual environment). ويمكن إيضاح هذا التمييز من خلال مثال ملموس. فالبيئة التفاعلية تشمل المجموعات الخارجية، والمنظمات والوكالات التي تتعاطى بشكل مباشر مع المؤسسة والتي من المُحتمل بالتالي أن تتأثّر بها.

أما البيئة القرينية (contextual environment)، فهي تؤثر على المؤسسة لكنها لا تتأثّر بها بحدّ ذاتها، وهي تتكيّف فقط مع مثل هذا التأثير السياسي، والاقتصادي، والبيئي، والمجتمعي، والتكنولوجي، بما في ذلك التشريعات الدولية أو الأزمات المالية، والحرب؛ وغالباً ما يصعب التأثير على التشريعات الوطنية على المديين القصير والمتوسط.

يمكن تصنيف البيئات باستخدام أبعاد متنوعة مثل الاستمرارية: كالانتقال مثلاً من البسيط إلى المعقّد، ومن الثابت إلى المتغيّر، ومن المتوقع إلى ما هو غير مؤكّد، ومن المتجانس إلى المتمايز من حيث المطالب. ومن المهم فهم بيئة المؤسسة الخاصة بنا، ذلك أنّ معظم التغييرات تتبع منها. كما أنه بالإمكان القول إنّ الأفراد والمنظمات تختلف من حيث سلوكياتها تجاه البيئة، ناظرةً إليها بشكل مختلف على أنها تمثّل تهديداً، أو قيدياً، أو فرصةً. ويكون لهذا الأمر تداعيات عميقة على سير عمل المؤسسة.

### الإدارة البيئية

تعمل المؤسسة العالية الأداء على تبادل التعقيبات مع بيئتها الخارجية على نحو منتظم – وتكون عبارة عن نظام مفتوح. وتسعى المؤسسات السليمة، بانتظام، إلى فهم البيئات المحيطة بها عن طريق اللجوء إلى المسح البيئي، والبحث والتقييم ذات الصلة بالسوق. وغالباً ما تحاول مثل هذه المؤسسات التأثير على بيئتها الخارجية من خلال استخدام العلاقات العامة، والدعاية والترويج، والضغط وكسب التأييد، والتعليم والقادة المحليين على سبيل المثال.

وتشكّل طُرُق تحديث الصورة المؤسسية للعالم الخارجي وتعديلها جزءاً منتظماً من استراتيجية الإدارة الفعالة. بالإضافة إلى ذلك، بقدر ما تؤثر المؤسسة على الأحداث المحيطة بها، فإنّ النظام يغيّر في الواقع بيئته الخاصة. وغالباً ما يمرّ هذا النوع من التغيير مرور الكرام بالنسبة إلى المؤسسة أو يبدو وكأنه متأتى عن مصادر خارجية. ويستطيع المدير المتبصر أن يضطلع بمسؤولية التغيير البيئي وإدارته بشكل ناشط.

## المدخلات

"المُدخَل" هو عبارة عن شيء يوضع داخل النظام أو يُستهلك في معرض تشغيله لتحقيق مُخرَج أو نتيجة ما. والمُخرَج أيضاً هو المعلومات التي يقوم نظام أو مسار ما بإنتاجها من خلال مُدخَل معيّن. وفي إطار نظرية النُظْم، فإنّ المدخلات هي ما يوضع في نظام ما والمخرجات هي النتائج التي يتمّ الحصول عليها بعد تشغيل مسار كامل أو جزء صغير فقط من المسار. ونظراً إلى أنّ المخرجات قد تكون عبارة عن نتائج وحدة إفرادية تابعة لمسار أوسع نطاقاً، فإنّ مخرجات جزء واحد من مسار ما قد تتشكّل مدخلات جزء آخر من المسار.

وتشتمل المدخلات على: الموارد (الأشخاص، والمال، والمواد الأولية، والتجهيزات، إلخ)، والطلبات ذات الصلة بالمعلومات (مثل المطالبة بالفوائد أو العلاجات، وطلبات الحصول على تراخيص أو الموافقة عليها)، والقيم والأحكام. وتأتي المدخلات من خارج المؤسسة ويمكن النظر إليها على أنها مشروطة بمجموعة متنوعة من القوى الخارجية التي تؤثر عليها.

## المُخرجات

المُخرجات عبارة عن قياس لأنشطة مؤسسة ما وتشتمل على الإنتاجية: المنتجات المادية (مثل التراخيص، وعمليات التفتيش، والخرائط)، والمال (مثل المكاسب)، والمعلومات (مثل المنح أو خدمات الرعاية أو الخدمات الصحية المتوفرة)، والقرارات، والخدمات؛ فضلاً عن مواقف الأشخاص العاملين في المؤسسة وأحاسيسهم؛ والمخلفات؛ وصورة المؤسسة وسمعتها؛ وتطوير المؤسسة.

## النتائج

النتائج عبارة عن قياس التغييرات التي تطال المواطنين المستفيدين من الخدمات، وهي مهمة للغاية لنجاح مؤسسة ما. ويتمّ قياس النتائج بالنسبة إلى التغييرات أو المكاسب التي يحققها العملاء أو المستفيدون من الخدمات أو المواطنون نتيجةً لاستخدام منتج معيّن أو خدمة ما. وفي حالة الوزارة والمواطنين، تكون النتائج عبارة عمّا يحصل عليه المواطنون مقابل الضرائب التي يدفعونها.

ومن الأمثلة الدالّة على النتائج المتأتية عن الخدمات الحكومية، نذكر الحالات التي يؤدي فيها التعليم المرتبط بالتدابير الصحية الوقائية إلى زيادة طول العمر لدى بعض فئات السكان، وعند تدنّي معدلات وفيات حديثي الولادة، وعندما تحقّق العائلات الهشّة الاكتفاء الذاتي، ولدى استفادة الأعضاء المشاركين في مشاريع تراخيص الفنادق من زيادة الحجوزات، أو عندما تصبح التكنولوجيا مُستخدمةً على نطاق واسع وسهلة المنال لكافة المواطنين.

## التعليقات (Feedback)

يتمّ الحصول على التعقيبات من البيئة المحيطة، لاسيّما من المدخلات المعيارية، والمسح البيئي، والبحث والتقييم ذات الصلة بالسوق. وتحصل البيئة المحيطة على التعقيبات عن طريق القياس والمخرجات والنتائج على وجه الخصوص، فضلاً عن العلاقات العامة، والمسوحات، ومجموعات المستخدمين، والدعاية والترويج.

## الحدود المؤسسية



### الوحدة المؤسسية أو المؤسسة

#### الوحدة المؤسسية أو "المؤسسة"

تُرسَم الحدود لتحديد الفارق بين الجهات المعنية الداخلية والخارجية بشكل واضح. وفي حالة التخطيط الاستراتيجي الخاص بوزارة ما، يمكن الحديث عن حدودين: واحدة تفصل بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وأخرى تفصل بين الوزارة والقطاع ذات الصلة من جهة وبين أصحاب المصلحة الخارجيين غير القطاعيين من جهة ثانية. أنظر الرسم البياني ذات الصلة بأصحاب المصلحة.

من الممكن كذلك رسم حدود حول كل فريق منفرد يقوم بالتخطيط الاستراتيجي وفريق مكتب المساعدة، كيف يساعدنا هذا المفهوم؟

### أمثلة ذات الصلة بالحدود



## الأداة 6 - تحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE)

(المعروف كذلك بـ "المسح البيئي")

### مدخل إلى تحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE)

يشكل تحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE) أداة تحليلية تساعد على التمحّص في "البيئة المؤسسية" باعتبارها تؤثر على وزارة ما، وتُستخدَم لتحديد العوامل الخارجية التي تؤثر على مؤسسة ما. وتتألف بيئة مؤسسة ما من مؤسسات أو قوى من خارج المؤسسة قد تؤثر على أداء هذه الأخيرة. وبالنسبة إلى وزارات الحكومة، تضمّ هذه البيئة عادة الولاية السياسية، والظروف الاقتصادية، والأداء، والمواطنين - على نحو منفرد و جماعي، والعلماء، والهيئات الناظمة الحكومية، والتركيبة السكانية، وضغط الرأي العام، والموردين، ووسائل الإعلام من بين جملة مكّونات أخرى. تملك هذه الأداة في الأصل 4 فئات من التأثيرات المُحتملة، ألا وهي السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية-الثقافية، والتكنولوجية. وقد جرى على نحو متزايد الفصل بين العوامل القانونية والعوامل السياسية (نظراً إلى التأثيرات القانونية المتزايدة من خارج الأنظمة السياسية الوطنية، مثل التشريعات الأوروبية والإقليمية) وذلك في معرض إجراء تحليل للتأثيرات البيئية أو الخارجية التي تطل مؤسسة ما. كما أدى الإقرار المتزايد بأهمية العوامل البيئية إلى جعل البيئة فئة عامة إضافية؛ من هنا، فإنّ مصطلح تحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE) يُستعمل ويُعتَرَف به بشكل متزايد، وهو يحلّ مكان مصطلح تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (بيست):

### فئات تأثيرات تحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE) وما تنتظر فيه كل فئة.

يمكن استخدام الجدول التالي كقائمة مرجعية للنظر في مختلف التأثيرات وتحليلها بشكل فوري. من ثمّ، يمكن استخدام هذا النموذج لتغذية المزيد من التحليل بالمعلومات وتوجيهه.

1. ما هي العوامل البيئية التي تؤثر على المؤسسة؟
2. أيّ من هذه العوامل تُعدّ الأكثر أهمية في الوقت الحالي؟ وفي السنوات القليلة المقبلة؟

تحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE)	
فئة العامل المؤثّر	القوى والتأثيرات الواجب استكشافها. ينبغي صقل هذه القوى والتأثيرات وتفصيلها كي تنطبق بالتحديد على وزارة ما، وتكون هذه الخطوة الأولى على طريق التحليل. ومن المرجح أن يكون هناك إضافات.
P = سياسي	السياسات التعليمات الاستراتيجيات والمبادرات الوطنية فرض الضرائب/ حاجات التمويل وتوفّره القضايا الأمنية
E = إقتصادي	التمويل الاتجاهات الاقتصادية الوطنية مثل شبكة الإنتاج العالمية، والتضخم، والبطالة

أسعار الفائدة الركود الدخل القابل للتصرف	
توقّعات المستخدم/العميل أو عدم رضاه حاجات المجموعات الخاصة الملف الديموغرافي للسكان. توزيع الدخل الحراك الاجتماعي تغيّرات نمط الحياة الرأي العام طبيعة مجموعة المستخدمين المواقف من العمل والترفيه مستويات التعليم	<b>S = إجتماعي - ثقافي</b>
مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات والاكتشافات الجديدة توقّر المعدات وسهولة الوصول إليها سرعة نقل التكنولوجيا نُظُم الاتصالات أنظمة النقل وسائل الإعلام المتاحة معدلات التقادم	<b>T = تكنولوجي</b>
التشريعات القانون الدولي قانون العمل قانون المنافسة قانون الصحة والسلامة التشريعات الإقليمية	<b>L = قانوني</b>
الأثر البيئي التشريعات البيئية - الوطنية والدولية استهلاك الطاقة التخلص من النفايات الامتثال لبروتوكول كيوتو	<b>E = بيئي</b>

ستضمّ هذه المجالات الستة العوامل التي تؤثر على أي مؤسسة، وبالتحديد، في حالة وجود وحدات التخطيط الأصغر حجماً، والتي من غير الوارد أن تكون خاضعة لرقابة هذه الوحدة أو المؤسسة.

سيكون على كل وزارة البحث في كل فئة وتحديد التأثيرات المحددة في كل منها والتي ترتبط مباشرةً ببيئتها المؤسسية الخاصة.

تتأتى المعلومات ذات الصلة بالبيئة عن مصادر عديدة ويتطلب جمعها إجراء عملية بحث منظمّة ومخطّط لها من أجل تجميع المعلومات ذات الصلة واستخلاص التداعيات وينبغي أن تكون النسبة الأعلى من البيانات التي يتمّ جمعها كمياً قدر الإمكان.

### البحث في تداعيات المعلومات ذات الصلة بتحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE):

تكون البنود المدرجة على القائمة أعلاه ذات قيمة محدودة إذا نُظِرَ إليها ببساطة على أنها مجرد تعداد للتأثيرات. بالتالي، من الأهمية بمكان فهم تداعيات العوامل. ومن الممكن تحديد عدد من محرّكات التغيير البنوية، وهي عبارة عن القوى التي تؤثر، على الأغلب، على بنية صناعة أو قطاع أو سوق ما. والمهم هو الأثر المركّب لبعض هذه العوامل المنفصلة وليس أثر العوامل على نحو منفصل. وخير مثال على ذلك، القوى التي تقود إلى المزيد من عولمة الصناعات والأسواق. ما هي المحرّكات الأساسية ذات الصلة بالوزارات المحددة؟

من المهم استخدام تحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE) للنظر إلى الوقع المستقبلي الذي ستحدثه العوامل الخارجية على وزارة ما، والذي قد يكون مختلفاً عن الوقع السابق. ولعلّ اللجوء إلى السيناريوهات من شأنه المساعدة في ذلك. كما أنّ تحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE) قد يساعد كذلك في دراسة الوقع التبايني الذي تُحدثه التأثيرات الخارجية على وزارة ما، سواء من الناحية التاريخية أو لجهة احتمال حدوث وقع في المستقبل. وتقوم هذه المقاربة على تحديد الاتجاهات الرئيسية وتطرح السؤال حول مدى تأثير هذه الاتجاهات على المؤسسات المختلفة.

### فئات تحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE):

- تنطبق على المستوى الوطني والمحلي على حدّ سواء.
- قد تكون قارّية أو عالميّة.
- تشمل على العوامل المحلية الفريدة.
- تجري فلترتها بواسطة التشريعات والتوجيهات الحكومية.

يقضي جزء مهمّ من تحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE) بتحديد القوى والعوامل ذات الصلة بالبيئة المؤسسية والتي يمكن أن تتأثر فضلاً عن تلك التي لا يمكن أن تتأثر، أي القرينية والتعاملية. وتُحدّد مستويات التأثير التي قد تستطيع وزارة ما إحداثها، على أفضل نحو ممكن، كجزء من عملية استمرارية



## الأداة 7 - رسم الخرائط وتحليل أصحاب المصلحة

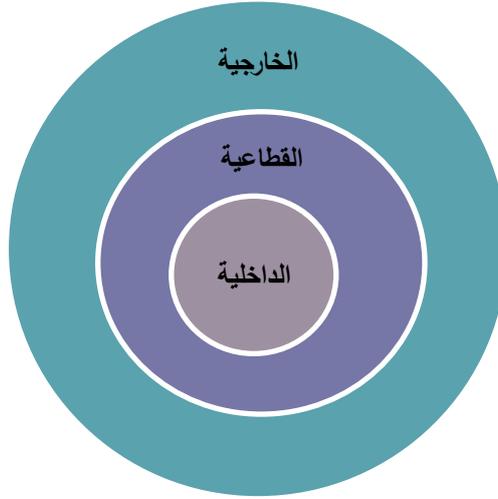
من هم أصحاب المصلحة؟

يركز رسم الخرائط وتحليل أصحاب المصلحة في التحليل البيئي بشكل محدد على الأفراد ومجموعات الأفراد أو المؤسسات التي تربطها علاقة مباشرة وتفاعلية مع وزارة ما.

يُعتبر مصطلح "صاحب المصلحة" تناظراً مأخوذاً من المجال المالي بحيث يُشير إلى مصلحة مالية بحتة أو استثمار في مؤسسة ما. أما في سياق التطوير المؤسسي، فيكون لصاحب المصلحة مصلحة من أي نوع كانت وليس فقط مصلحة مالية.

صاحب المصلحة هو أي فرد أو مجموعة أفراد أو أي مؤسسة أخرى قد تؤثر على وزارة ما، أو تتأثر بدورها بوزارة ما. ولكل مؤسسة هنالك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

في حالة وزارة ما، يشكل كافة العاملين في الوزارة أصحاب المصلحة الداخليين لها.



إدارة أصحاب المصلحة

من غير المرجح أن يؤدي العمل على الاستراتيجية، إذا تم بمعزل عن الذين سيؤثر عليهم، إلى أي مكسب. بالتالي، من الضروري بلورة الاستراتيجية مع وضع فكرة التنفيذ نصب أعيننا على الدوام. وينبغي على فريق الوزارة المعني بالتخطيط الاستراتيجي أن يولي اهتماماً كبيراً لإدارة العلاقات والتواصل مع أولئك المتواجدين خارج الوزارة، المهتمين بنتيجة الاستراتيجية.

من هنا، فإن عملية تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وقضاياهم تُعدّ بمثابة تمرين قيم جداً وينبغي القيام به في أقرب وقت ممكن من بداية عملية التخطيط الاستراتيجي.

ومن شأن أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستفيدين من خدمات الوزارة (بأوسع معنى ممكن، بدءاً بالحكومة ونزولاً إلى أسفل الهرم)، والجمهور والعاملين في الخط الأمامي، أن يقدموا مساهمة قيمة للغاية في إنجاح الاستراتيجية. ويُعدّ التشابك الفعال مع أصحاب المصلحة أساسياً لتحفيزهم وضمان التزامهم، ويجب أن يتم ذلك عن طريق إقامة اتصال والانخراط في عملية التخطيط الاستراتيجي - فمن شأن الانخراط في مرحلة مبكرة في عملية التخطيط الاستراتيجي أن يساعد في الحد من خطر حدوث أي مفاجآت في ما بعد. وتُعدّ بلورة خطة مشاركة خاصة بأصحاب المصلحة طريقة مفيدة للتخطيط المتعلق بمدى الانخراط بشكل فعال مع كل صاحب مصلحة.

### أهمية التواصل مع أصحاب المصلحة

تتضح أهمية التواصل الفعال مع أولئك الموجودين خارج وزارة ما. ويقضي التواصل الناجح بتبادل المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب، مع الجمهور المناسب، وبالطريقة الصحيحة. ومن شأن رسم خطة التواصل أن يساعد على تنظيم كيفية إجراء ذلك بأكثر طريقة فعّالة وكفوءة ممكنة.

ويُعتبر التواصل مع وسائل الإعلام، التي تؤثر بشكل كبير على الرأي العام، أساسياً لتأمين التغطية المناسبة. ذلك أنه عندما يتم الاتفاق على الرسالة ونقلها إلى أصحاب المصلحة والجمهور العريض، حسب المقتضى، من المهم المباشرة بعملية تقييم مدى فعالية هذه الاتصالات. فالتخطيط للاتصالات عنصر أساسي في أي مؤسسة ذات فعالية. ولا تشكل الوزارة استثناءً لهذه القاعدة. فتقييم فعالية خطة الاتصالات سيضمن أهميتها وتطويرها على نحو مستمر. غالباً ما يكتسي الاتصال المباشر مع أصحاب المصلحة شكل العرض. فإعداد العروض على مستوى عالٍ وتفصيلها على قياس الجمهور مهم للغاية من أجل إيصال الرسالة.

### تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وقضاياهم

من الضروري تحديد أصحاب المصلحة وقضاياهم بغية فهم مجموعة الاهتمامات التي ينبغي أخذها بالحسبان في معرض بلورة الاستراتيجية والمقترحات ذات الصلة بالسياسات وتنفيذها.

قد ينظر مختلف أصحاب المصلحة إلى المشروع نفسه والمقترحات عينها بطرق مختلفة، بناءً على مصالحهم الشخصية، وأولوياتهم الخاصة حينها وتجاربهم مع المؤسسة أو الأشخاص الذين يديرون العمل أو المشروع أو المبادرة. في الواقع، غالباً ما تكون هواجس مختلف أصحاب المصلحة ومجموعات أصحاب المصلحة وأهدافهم متعارضة.

لماذا تُعتبر الاستجابة لأصحاب المصلحة مهمة لنجاح وزارة ما؟

من المهم أن تستجيب الوزارة لطلبات الحكومة وجمهور الناخبين بكفاءة وفعالية باعتبارها مؤسسة تابعة للقطاع العام. فمن خلال تحديد أصحاب المصلحة، لاسيما الأساسيين منهم، بالإمكان الارتقاء بعمليات التواصل والعلاقات في الاتجاهين، وعليه، تعزيز نجاح الوزارة.

بالتالي، لا يكفي فقط تحديد أصحاب المصلحة ذوو الصلة بالوزارة، فبعد تحديدهم، تقضي الخطوة الثانية دراسة علاقة الوزارة بأصحاب المصلحة وعلاقتهم هُم بالوزارة.

ومن المهم للغاية أيضاً ألا يتقدّم فريق التخطيط الاستراتيجي بفرضيات بشأن ما يتوقعه أصحاب المصلحة أو أن يفترض أنهم يعرفون ما تنتظره الوزارة منهم. وحتى لو بدا ذلك بديهياً، على الفريق التحقق منه.

### رسم الخرائط ذات الصلة بأصحاب المصلحة

تقوم المرحلة الأولى من تحليل أصحاب المصلحة على رسم الخرائط ذات الصلة بكافة أصحاب المصلحة ومجموعات أصحاب المصلحة، واستراتيجية للتعامل معهم. ويجب إجراء هذه العملية بالتفصيل من أجل تحديد كافة أنواع المصالح المختلفة، والتي غالباً ما تكون متباينة ضمن مجموعة أصحاب المصلحة الواحدة. قد تأتي النتيجة على الشكل التالي في حال حاولت 3 مجموعات من العاملين في وزارة ما رسم الخرائط الخاصة بأصحاب المصلحة ذات الصلة، وتقضي الخطوة الأولى بالإقرار بأهمية كل مجموعة من أصحاب المصلحة.

المجموعة 1	
أصحاب المصلحة	درجة الأهمية
الهيئات الإدارية الحكومية	عالية جداً
أجهزة الدولة	عالية
المحاكم ومكتب المدعي العام	عالية
وحدات الحكومة المحلية	عالية
مزودو التدريب	عالية
الشركاء الدوليون	متوسطة
الخدمات العامة	منخفضة
كافة مزودو الخدمات الآخرين إلى وزارة ما	منخفضة
المواطنون	منخفضة

المجموعة 2	
أصحاب المصلحة	درجة الأهمية
موظفو الخدمة المدنية	عالية
الأجهزة	عالية
المواطنون	عالية
المنظمات الأجنبية	عالية
المنظمات غير الحكومية	متوسطة
المجموعة 3	
أصحاب المصلحة	درجة الأهمية
موظفو الخدمة المدنية	عالية
أجهزة الدولة/ المسؤولين	عالية
الجهات المانحة	عالية
المواطنون - بشكل مباشر	عالية
المواطنون - بشكل غير مباشر	متوسطة
الشركات الخاصة	متوسطة

وحرصاً على ضمان أكبر قدر من الفعالية في تحليل أصحاب المصلحة، ينبغي التعمق في معاينة مجموعات أصحاب المصلحة الذين تمّ تحديدهم بشكل مفصّل أكثر بالإضافة إلى كافة المجموعات الفرعية المحدّدة، ذلك أنّ كل مجموعة فرعية لديها، على الأرجح، "مصلحة" مختلفة داخل الوزارة ويُرجّح أن تتطلب شكلاً مختلفاً من أشكال المقاربة والتواصل.

وقبل اتخاذ قرار بشأن أفضل شكل أو أشكال مقاربة، ينبغي تحديد أهمية بلورة الاستراتيجية لكل مجموعة فرعية من أصحاب المصلحة وذلك لضمان تركيز الجهود حيث تتمتع بأكثر فعالية ممكنة. كما ينبغي تحديد مجموعات أصحاب المصلحة الداخليين وتحليلهم بالطريقة نفسها المتبعة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

#### تحديد الأولويات ذات الصلة بأصحاب المصلحة

من أجل تحديد الأولويات وتعظيم المكاسب المتأتية عن الجهد المبذول، من الضروري تحديد أصحاب المصلحة الأكثر أهمية أو الأساسيين، أي أولئك الأكثر تأثيراً في أو الأكثر قدرة على التأثير على استراتيجية الوزارة وتنفيذها.

وسيسمح إرفاق هذا الأمر بفهم مدى أرجحية دعم كل صاحب مصلحة للوزارة بالتفريق بين المقاربة المعتمدة للتعامل مع كل صاحب مصلحة. ومن شأن مصفوفة بسيطة أن تساعد في هذه العملية؛ فهذا تطوير لمسار المتابعة والتأثير والسيطرة المتواصل والمرتبط مباشرة بأصحاب المصلحة.

الرسم البياني الخاص بمصفوفة ترتيب الأولويات

		عالية	درجة
	الإدارة		الأهمية
الانخراط			ما
	المتابعة		مدى
الإقرار			تأثيرها؟
			كيف
		منخفضة	تتأثر؟
	منخفضة		
	عالية		
	الدعم		

- يجب إشراك أصحاب المصلحة الداعمين والمهمين للغاية بشكل وثيق في عمل الفريق.
- ينبغي إدارة أصحاب المصلحة المهمين للغاية ولكن غير الداعمين، عن كثب، بهدف رفع مستوى دعمهم. ولهذه الغاية، من المفيد تحديد المكاسب التي بإمكان المشروع توفيرها لهم، وتحديد كيفية إمكانية بيع هذه المكاسب إلى صاحب المصلحة.
- قد يتسبب أصحاب المصلحة الداعمين ولكن ذوي الأهمية القليلة بتشيت الانتباه عن المهم ويجب الاعتراف بهم مع إدارتهم على النحو المناسب.
- يجب متابعة أصحاب المصلحة غير الداعمين وغير المهمين لضمان عدم تغيير مستوى أهميتهم، لكن لا يجب أن يعملوا على تشيت انتباه الفريق.

قد يكون التخطيط للمصفوفة مرتين أمراً مساعداً:

- عند النظر في درجة تأثير كل صاحب مصلحة،
- و
- عند النظر في مدى تأثير كل صاحب مصلحة بالاستراتيجية.

ستوفّر المصفوفة الأولى معلومات بشأن عملية كسب التأييد السياسي ، وستساعد الثانية في جعل الفريق يركّز على خدمة عملاء الاستراتيجية الفعليين.

## بلورة علاقات فعالة مع أصحاب المصلحة

بعد تحديد أصحاب المصلحة الذين سيكونون منخرطين على أكثر نحو وثيق ممكن في عملية التخطيط الاستراتيجي ومخرجاته، من الضروري تحديد أفضل طريقة ممكنة للتعامل معهم في خلال مختلف مراحل المشروع.

تشتمل العناصر الأساسية ذات الصلة بإقامة علاقة إيجابية مع صاحب المصلحة على ما يلي:

- الاتفاق في مرحلة مبكرة على الحاجة إلى العمل معاً لتحقيق النتائج المرجوة
- عقد الاجتماعات لوضع العوامل المتغيرة، ومعايير النجاح، والحدود أو العقبات المحتملة
- استعراض المسائل الأساسية والاتفاق بشأنها
- العمل على الحد من المشاكل في مرحلة مبكرة
- تقديم التحديثات المستمرة بشأن التقدم المُحرَز.

من أجل إدارة أصحاب المصلحة بطريقة فعالة، من الأهمية بمكان فهم حاجات كل صاحب مصلحة ومصالحه، بما في ذلك:

- أهدافهم
- ردود فعلهم السابقة
- سلوكياتهم المتوقعة
- الوقوع المرجّح الذي يتوقّع أن تحدّثه الاستراتيجية عليهم (إيجابياً كان أم سلبياً)
- ردة فعلهم المرجّحة
- مدى التأييد ومستوى الدعم.
- قد يكون من المفيد لقاء بعض أصحاب المصلحة لتحديد طبيعة اهتمامهم وأي هواجس قد تعترضهم بشأن مشاركتهم.

## إطار عمل جمع المعلومات للتشاور مع أصحاب المصلحة

من الضروري توضيح ما يتوقّعه منكم أصحاب المصلحة وما تنتظرونه منهم. هناك إطار عمل لجمع المعلومات التي يمكنكم استخدامها. ويجب تكييف الأسئلة المشمولة بإطار العمل مع أصحاب المصلحة المحددين فضلاً عن أفضل طريقة أو طرق ممكنة للتواصل مع صاحب المصلحة الذي تمّ تحديده.

## إطار العمل ذات الصلة بالتشاور مع أصحاب المصلحة

ما هي:

- أهدافهم
- القيم والتوقعات ذات الصلة بالوزارة
- ما هي توقعات الوزارة من صاحب المصلحة؟
- هل صاحب المصلحة مدركٌ تماماً لتوقعات الوزارة؟
- هل تفهم الوزارة توقعات صاحب المصلحة على نحو تام؟
- ما هو المراد؟
- كيف يريد أصحاب المصلحة أن تتم عملية التوصيل؟ هذا يعني الطرق والنمط على حد سواء، أو كيفية سير العلاقة.
- كيف تريد الوزارة أن تتم عملية التوصيل؟ هذا يعني الطرق والنمط على حد سواء، أو كيفية سير العلاقة.
- ما هو الوقع المرجح لتوقعاتنا على صاحب المصلحة وما هي توقعاتهم تجاه الوزارة؟
- ما مدى تطابق توقعات وأهداف الوزارة وأصحاب المصلحة مع بعضها البعض؟

التنظيم

- طلب الحصول على الموارد أو توفيرها
- السعي إلى الحصول على موافقة أو مشورة
- توفير المعلومات
- تحقيق الأهداف
- توفير المشورة حول الممارسة الفضلى
- في حال كان هناك عدد من أنواع تفاعل أو علاقات مختلفة، فهل هي مطابقة لبعضها البعض أو هل من تجاذبات أو أوجه تعارض بينها ينبغي العمل على إدارتها.

متكافل/ موازي

- يتمتع صاحب المصلحة بسلطة/تأثير على الوزارة
- تتمتع الوزارة بسلطة/تأثير على صاحب المصلحة.
- تكون القوة متوازنة بالتساوي في الاتجاهين
- ما هي الطبيعة أو القوة أو التأثير في أي من الاتجاهين
- هل ينبغي على الوزارة صرف الموارد (الوقت والجهد إلخ) في محاولة للتأثير على صاحب المصلحة أو السيطرة عليه؟ هل على الوزارة القبول والعمل ضمن نطاق سيطرة صاحب المصلحة هذا.
- إذا كان على الوزارة الإمساك بزمام التأثير أو السيطرة، فما هو الشكل الذي سيأخذه ذلك؟

ما هي "مصلحة" صاحب المصلحة وما هي توقعات الوزارة وصاحب المصلحة من بعضهما بعضاً؟

ما هي طبيعة العلاقة أو التفاعل؟

إلى أين تميل كفة الميزان لجهة الاعتماد؟ ما هي طبيعة علاقة القوة بين وزارة ما وصاحب المصلحة هذا؟

<ul style="list-style-type: none"> <li>• بشكل مباشر / غير مباشر</li> <li>• بترك مسافة أو عن قرب</li> <li>• أنماط اجتماعات واتصالات عادية</li> <li>• ذروات أو دورات – مزيد من الاتصالات في بعض الأوقات أو في فترات أخرى (أي موسمياً أو ذات الصلة بالسنة المالية)</li> <li>• على نحو مخطّط له – هل الاتصالات منظّمة، وفي حال لم تكن كذلك، فهل يجب أن تكون منظّمة؟</li> <li>• استجابية – هل تنتظر الوزارة حدوث أزمات أو حالات طارئة أو</li> <li>• استباقية – هل تحاول الوزارة أن تتوضع من خلال إقامة اتصال وثيق مع أصحاب المصلحة في الحالات التي يمكن فيها استشراف الأزمات والحالات الطارئة أو تحديدها في مرحلة مبكرة جداً، وبالتالي التخطيط لها في أبكر وقت ممكن.</li> <li>• هل هذا النمط من التفاعل مناسب لحاجات الوزارة وصاحب المصلحة على حدّ سواء؟</li> </ul>	<p>كيف تتفاعل الوزارة عادةً وتتواصل مع صاحب المصلحة هذا أو مجموعة أصحاب المصلحة؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغيير الحكومة</li> <li>• التضخم</li> <li>• إعادة التنظيم</li> <li>• المبادرات ذات الصلة بالسياسات الداخلية</li> <li>• التمويل</li> </ul>	<p>ما هي العوامل التي يُرجّح أن تتغير أو أن تؤثر على طريقة تصرف صاحب المصلحة؟</p>
<p>ينبغي على الوزارة النظر في طبيعة وفحوى استجابتها على ضوء مصفوفة تحديد الأولويات.</p>	<p>ما هي الاستجابة المناسبة لتوقعات صاحب المصلحة هذا؟</p>

### طُرُق التواصل مع أصحاب المصلحة

يُعدّ اختيار طريقة/طرق التواصل المناسبة مع أصحاب المصلحة أمراً حيوياً، ذلك أنّ هذا الخيار قد يؤثر على فعالية العلاقة. تقدّم قائمة الخيارات التالية أمثلة على طرق التواصل، إلا أنها لا تعتبر كاملة:

- تقديم عروض للعاملين/ كبار أعضاء فِرَق ومجالس الإدارة
- اجتماعات تناظرية (تكون مطلوبة عادةً على نحو منتظم مع أصحاب المصلحة النافذين). يوصى باستخدام نموذج منظّم، لاسيّما عندما يتمّ التشاور مع عدد من أصحاب المصلحة النافذين، وذلك لضمان اتّساق المعلومات مع كافة أصحاب المصلحة

- دعوة أصحاب المصلحة للمشاركة في مجموعات التوجيه، والاستشارة، أو العمل
- توظيف أعضاء الفريق من بين مؤسسات أصحاب المصلحة
- العمل المشترك مع مؤسسات أصحاب المصلحة حول القضايا الأساسية
- إقامة تمرين استشاري علني وإعداد تقرير مرحلي للنشر
- عقد ندوات لتوسيع رقعة النقاش حول مسائل أو مواضيع محددة
- مراسلات مكتوبة، على شكل نشرات إخبارية وتحديثات أو مسودات أوراق على سبيل المثال
- رسائل إلكترونية
- مواقع إلكترونية تنشر أوراقاً أساسية
- اتصالات هاتفية غير رسمية
- استبيانات
- بحث وثائقي
- مجموعات تركيز وندوات - قد تكون طريقة مفيدة مثلاً لإشراك أعضاء قطاع ما، أو مؤسسات تمثيلية، ومستخدمين.
- ورشات عمل ميسرة

يُرجَّح أن تكون المقاربات المختلفة ملائمة لمختلف أصحاب المصلحة. وقد يُعد المزج بين المقاربات من أكثر الطرق فعالية، على الأرجح، لاسيما بالنسبة إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين، والأبحاث ربما، تليها اجتماعات منظمة أو استبيان.

#### نموذج "خطة إشراك أصحاب المصلحة"

ينبغي وضع هذه الخطة لدى وضع الخرائط وتحديد الأولويات الخاصة بأصحاب المصلحة وفي معرض تصميم الاتصالات. من ثم، تُستخدَم هذه الخطة كورقة تحكّم بهدف متابعة التقدم المُحرَز.

العجلة والتوقيت	أشكال التفاعل والتواصل المناسبة	أهمية (أولوية) أصحاب المصلحة (لكل تأثير أو مصلحة)	الاهتمام (الاهتمامات) الرئيسي/ة في الاستراتيجية و/أو التأثير (التأثيرات) عليها	أصحاب المصلحة/ مجموعة أصحاب المصلحة الفرعية
اليوم/الشهر/السنة	أ	الانخراط	1	1
اليوم/الشهر/السنة	ب	الإدارة	2	
اليوم/الشهر/السنة	أ	الانخراط	1	2
				إخ
				إخ

يُستخدَم تحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE) وتحليل أصحاب المصلحة، باعتبارهما أدوات تحليلية، فقط في حال تمّ تطبيقهما على الحدود التي جرى تحديدها، أي تلك المحيطة بوزارة ما (أو حتى مصلحة في وزارة أوسع)، فضلاً عن كل تحليل بيئي (مسح) سيكون فريداً إلى حد ما، مهما بدت حدود المؤسسات متشابهة. يكتسي هذا الأمر أهمية خاصة ضمن وزارة ما عند النظر إلى القطاعات والوحدات كمستويات ووحدات تخطيط. وفي حال كانت الحدود المؤسسية نفسها، فينبغي التفكير في الأماكن التي ينبغي فيها الجمع بين الوحدات الموجودة داخل القطاعات أو القطاعات نفسها.

يُعتَبَر التحليل البيئي والتشاور مع أصحاب المصلحة وتحليله مسارات مستمرة وليست أنشطة تحصل مرة في حياة مؤسسة ما. ولا يجب أبداً إعطاء فرضيات؛ بل ينبغي التحقق من كل شيء في ما يتعلق بأصحاب المصلحة أو مجموعة أصحاب المصلحة.

ويُعتَبَر التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة الخارجيين دوراً أساسياً من أدوار الإدارة ويُعرَف بإدارة الحدود. وغالباً ما تتم قيادته والمشاركة في تنسيقه من قبل أحد أعضاء فريق الإدارة العالي المستوى، ولكنه يندرج في إطار مسؤوليات كافة المدراء والعاملين في وزارة ما، بقدر ما يتفاعلون مع أصحاب المصلحة في معرض عملهم. وفي حال كان المدراء والعاملين يتفاعلون مع غير أصحاب المصلحة، فإنّ السؤال الذي يطرح نفسه هو التالي: "لماذا يتمّ التفاعل من الأصل؟"

## الأداة 8 - تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

**S** نقاط القوة  
**W** نقاط الضعف  
**O** الفرص  
**T** التهديدات

قد يشكّل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) طريقة مفيدة لإيجاز العلاقة بين التأثيرات البيئية والمهارات الأساسية وبالتالي وضع إطار جدول الأعمال ذو الصلة ببلورة استراتيجيات جديدة. ويمكن أن يُفهم ببساطة على أنه عبارة عن دراسة نقاط القوة والضعف الداخلية داخل مؤسسة ما أو استراتيجية ما، فضلاً عن الفرص والتهديدات الخارجية ذات الصلة.

### كيف يُستخدم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

ينبغي تحديد العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة أو مجال السياسات عن طريق استخدام أدوات ووسائل مثل تحليل البيئة الخارجية (بيستل PESTLE) وتحليل السوق. ويجب إجراء العملية نفسها من حيث الموارد والمهارات الداخلية عبر استخدام بعض الأدوات مثل التحليل المؤسسي.

ويُفترض استخدام إطار تحليل (SWOT)، وفقاً لما هو مبين أدناه، من أجل تلخيص نتائج هذه التمارين.

يُعدّ تحليل (SWOT) أداة من شأنها أن تساعد واضعي الخطط على تحديد الاستراتيجيات والأولويات.

ويتم في هذا النموذج جمع المعلومات الخاصة بنظام ما وتحليلها وعرضها.

	نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	
تتمتع نقاط القوة والفرص بتأثيرات إيجابية مُحتملة	-	+	داخلياً
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
تشكّل نقاط الضعف والتهديدات تأثيرات سلبية على نحو مُحتمل	-	+	خارجياً
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	

من ثم تتم بلورة النموذج الأكثر تعقيداً ليشكل أساساً للتخطيط

نقاط القوة	نقاط الضعف		
نقاط القوة ونقاط الضعف + + التعظيم	نقاط الضعف والفرص - + التطوير	الفرص	
التحديات ونقاط القوة - + التخطي	نقاط الضعف والتحديات - - الخفض	التحديات	

نقاط القوة + الفرص (التعظيم) - البحث عن الفرص التي تندرج في إطار استراتيجية الوزارة

نقاط الضعف + الفرص (التطوير) - تخطي نقاط الضعف للبحث عن الفرص

التحديات + نقاط القوة (التخطي) - تحديد الطرق التي تستطيع الوزارة من خلالها استخدام نقاط قوتها للحد من هشاشتها إزاء التهديدات الخارجية

نقاط الضعف + التحديات (الخفض) - وضع خطة دفاعية للحؤول دون جعل ضعف هذه الوزارة عرضةً للتهديدات الخارجية

ضع قائمة بالبنود المحددة ذات الصلة بالقضية الراهنة تحت العنوان المناسب في الجدول. ومن الأفضل حصر القائمة بـ 10 نقاط أو أقل لكل عنوان وتفادي المغالاة في التعميم. واستخدم الأدلة للإجابة على الأسئلة التالية أو ما يشابهها

#### نقاط القوة

- ما هي الحسنات/ حسناتنا؟
- ما الذي تقوم به الاستراتيجية/ السياسات/ الخدمة/ القطاع على ما يُرام؟
- ما الذي ينظر إليه الأشخاص الآخرون كنقاط قوتها/قوتنا؟

## نقاط الضعف

- ما الذي يمكن تحسينه؟
- ما الذي لا تقوم به الاستراتيجية/السياسات/الخدمة/القطاع على النحو الواجب؟
- ما الذي ينظر إليه الأشخاص الآخرون على أنه نقاط ضعفها؟
- ما الذي يجب تفاديه؟
- هل من خدمات واستراتيجيات وسياسات إلخ مشابهة أخرى تسير على النحو الواجب؟

## الفرص

- أين تكمن الفرص الجيدة؟
- ما هي الاتجاهات المثيرة للاهتمام التي تدرکها؟
- قد تأتي الفرص المفيدة من مثل بعض الأمور كالتغييرات في التكنولوجيا والأسواق على نطاق واسع وضيق على حد سواء، والتغييرات في الأنماط الاجتماعية، وخلفيات السكان، والتغييرات في نمط الحياة والأحداث المحلية

## التحديات

- ما هي العقبات التي تحول دون تحسين الأداء/التوصيل إلخ؟
  - هل تتغير المواصفات المطلوبة الخاصة بالخدمة/الاستراتيجية/السياسات؟
  - هل تخضع الاستراتيجية/السياسات/الخدمة للضغط نتيجة للتغييرات في الظروف، والطلب/التوقعات؟ هل تهدد التكنولوجيا المتغيرة موقعك؟
- يجب أن يوقر هذا التحليل بعض الرؤى المفيدة التي من شأنها المساعدة في الحرص على أن الاستراتيجية تعول على نقاط القوة التي جرى تحديدها وتحد من نقاط الضعف أو تلغيها، وتستفيد من الفرص وتحول دون بروز التحديات أو تحد منها.

## الأداة 9 - وضع بيان المهمة

لماذا الوزارة موجودة؟

يجب أن يكون بيان المهمة عبارة عن جملة واحدة تصف سبب وجود وزارة ما أو برنامج ما.

يجب أن يشكّل بيان المهمة أداة عملية وملموسة ينبغي استخدامها لاتخاذ القرارات بشأن الأولويات والأنشطة والمسؤوليات.

على بيان المهمة أن:

- يكون واضحاً وبسيطاً (غالبيتها لا تكون كذلك)
- يتجنب اللغة المتقنة والكلمات الطنانة
- يكون من السهل تفسيره من قِبَل الأشخاص الذين يتعاملون مع الآخرين
- لا يتم اللغظ بينه وبين بيان الرؤية (الذي يركّز على الحالة المنشودة)

يجب أن يُعترف به باعتباره مرتبطاً بالوزارة المحددة أو المشروع المحدد.

تقوم المهمة على إجابات قصيرة على الأسئلة التالية

الأسئلة التي يجب النظر فيها:

1. أي نوع من المؤسسات هذه؟  
الحكومة، المنظمة التي لا تتوخى الربح، المنظمة الطوعية، مؤسسة الأعمال، المنظمة غير الحكومية

2. لماذا هذا الأمر موجود (المشكلة، الحاجات)؟  
مثلاً: يعاني الملايين من نقص في الوصول إلى المياه الآمنة؛ قليلون من يملكون القدرة على النفاذ إلى الرعاية الصحية؛ يحتاج القطاع الصناعي إلى الاستثمار فيه

3. ما هي أشمل طريقة لوصف العمل؟  
توفير المياه النظيفة، والحد من تواتر حدوث الأمراض التي يمكن الوقاية منها؛

4. لصالح من يتم إنجاز هذا العمل؟  
المريض؛ المواطنون اللبنانيون؛ المكفون ضريبياً؛ الأشخاص الذين لا يملكون القدرة على الحصول على الاحتياجات والخدمات.

5. أين تعمل؟  
القطاع العام اللبناني؛ البلدان النامية

## أمثلة عن بيانات المهمة

منظمة (Charity: Water) هي منظمة لا تتوخى الربح، تعمل على تأمين مياه الشرب النظيفة والأمنة إلى الناس في الدول النامية.

تقوم شبكة HandsOn Network بتحفيز الناس وتجهيزهم وتعبئتهم للقيام بأعمال تغيّر العالم.

الأداة 10 - أمثلة عن بيانات المهمة الموسعة

البلد	الأردن	الإمارات العربية المتحدة	كيبك - كندا
الوزارة			
وزارة العدل	المساهمة في إنشاء بيئة قانونية وقضائية عادلة وكفوءة لحماية الحقوق، وتعزيز مبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص، وتطوير النظام القضائي، وبلورة أطر عمل سياساتية وتشريعية حديثة، وتعزيز الروابط مع الشركاء المحليين والدوليين في مسار التقاضي والدعم القانوني.	توفير الخدمات القانونية والقضائية الممتازة وضمان سيادة القانون عبر كوادر من المواطنين الكفوئين في إطار التعاون الفعال مع كافة الجهات المعنية.	تتمثل مهمة الوزارة في ضمان الامتثال لسيادة القانون في مجتمع مقاطعة كيبك والحفاظ على نظام قضائي موثوق وقابل للاعتماد عليه في مقاطعة كيبك وحيث تكون الحقوق الفردية والجماعية مُحترمة ومُصانة.
وزارة المالية	الارتقاء بآليات إدارة المالية العامة وجودة الخدمات المُقدّمة عبر تحديث التشريعات المالية وتطبيق الممارسات الدولية الفضلى إستناداً إلى المعرفة المتراكمة والموارد البشرية العالية الكفاءة. استراتيجية وزارة المالية 2011-2013	ضمان الاستعمال الأمثل لموارد الحكومة وتطويرها عن طريق الإدارة المالية الفعالة، والسياسات المالية السليمة، والعلاقات الدولية.	يُراد من النظام الداخلي للوزارة تقديم المشورة إلى الحكومة بشأن المواضيع ذات الصلة بالمالية والتنمية الاقتصادية. وعليه، كجزء من دور الوزارة باعتبارها مؤسسة مركزية، تعمل على تقديم المشورة إلى الوزير والحكومة في المجالات ذات الصلة بالميزانية، والمجالات الضريبية، والاقتصادية، والمالية، والمحاسبية.
وزارة الشؤون الاجتماعية	تعزيز العمل الاجتماعي التنموي، وبلورة سياسات اجتماعية شاملة ومتكاملة، وتحسين جودة الحياة لصالح أعضاء المجتمع، واستخدام المعلومات والمعارف لتوفير الخدمات الاجتماعية الممتازة، وتدعيم مسار التنمية المستدامة استناداً إلى مبدأ المساواة والمشاركة.	الانتقال من منهجية الرفاه إلى منهجية التنمية عبر تعزيز المسؤولية المدنية في أوساط كافة شرائح المجتمع.	تقضي مهمة الوزارة بالحفاظ على صحة المواطنين في مقاطعة كيبك وتحسينها واستعادتها وعلى رفاههم من خلال توفير القدرة على الوصول إلى مجموعة من الخدمات الصحية والخدمات الاجتماعية المتكاملة والعالية الجودة، مساهمةً بالتالي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية لمقاطعة كيبك.
وزارة الصحة العامة	حماية الصحة عن طريق توفير خدمات صحية وقائية وعلاجية عالية الجودة ومتكافئة عبر الاستفادة القصوى من الموارد، والتقدم التكنولوجي، وإقامة شراكة فاعلة مع السلطات المعنية	تعزيز وتطوير النظام الصحي عن طريق الامتثال للمعايير الدولية عبر سن التشريعات الفعالة وإقامة شراكات استراتيجية مع المشاركين المحليين والدوليين.	وبحسب هذه المهمة، يكمن دور الوزارة الرئيسي في ضمان سير النظام الصحي ونظام الخدمات الاجتماعية في مقاطعة كيبك بشكل سلس. فتقوم الوزارة بتحديد الأولويات، والأهداف، والتوجيهات ذات الصلة

ومن خلال الاضطلاع بدور رقابي ومؤسسي ذات الصلة بالخدمات التي تُعنى بصحة المواطنين والمنصوص عليها في سياسة صحية وطنية شاملة.

بالسياسات في مجال الخدمات الصحية والاجتماعية، مع النظر في الارتقاء بصحة السكان ورفاههم. وتقوم بوضع السياسات ذات الصلة بالخدمات الصحية والاجتماعية وتسهر على تنفيذها ومراعاتها من قِبل الجهات المعنية بتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية. كما تقيّم النتائج وفقاً للأهداف المحددة.

وأخيراً، تستطيع الوزارة أن تقترح أولويات للتدخل من قِبل الدولة والجهات الفاعلة الأخرى من أجل تعزيز الظروف التي من شأنها الارتقاء بصحة السكان ورفاههم.

#### وزارة البيئة

تسعى الوزارة إلى الحفاظ على جودة البيئة في الأردن والارتقاء بها، والحفاظ على الموارد الطبيعية والمساهمة في التنمية المستدامة من خلال السياسات والتشريعات والاستراتيجيات الفعالة، والمتابعة وإنفاذ القانون ودمج المفاهيم البيئية في كافة خطط التنمية الوطنية.

نسعى جاهدين إلى توفير الإدارة المتكاملة للنظام البيئي ذات الصلة بالمحيط والموارد الطبيعية لتحقيق الاقتصاد الأخضر لصالح الأجيال الحالية والمستقبلية.

حماية البيئة والحفاظ على التنوع الحيوي بغية تعزيز بيئة العيش لصالح المواطنين.

## الأداة 11 - أمثلة عن بيانات المهمة الموجزة

**TED:** نشر الأفكار (كلمتان)

**Smithsonian:** زيادة المعرفة ونشرها ( 3 كلمات)

**Livestrong:** تحفيز وتمكين الأشخاص المصابين بالسرطان (5)

**The Humane Society:** الاحتفاء بالحيوانات ومواجهة الهمجية. (4)

**Wounded Warrior Project:** تكريم وتمكين المحاربين الجرحى. (4)

**Oxfam:** بلورة حلول دائمة للفقير والجوع وانعدام العدالة الاجتماعية. (8)

**Best Friends Animal Society:** نحو عالم أفضل عن طريق الرفق بالحيوان. (7)

**CARE:** خدمة الأفراد والعائلات في أكثر المجتمعات فقراً حول العالم. (8)

**The Nature Conservancy:** الحفاظ على الأراضي والمياه التي تعتمد عليها الحياة بكافة جوانبها.

(10)

**Environmental Defense Fund:** الحفاظ على النظم الطبيعية التي تعتمد عليها الحياة بكافة

جوانبها. (10)

**Public Broadcasting System (PBS):** استحداث محتوى يعلم ويقدم معلومات ويكون مصدر

إلهام. (8)

**Heifer International:** العمل مع المجتمعات من أجل وضع حد للجوع والفقير والعمل على رعاية

الأرض. (14)

**Kiva:** نحن منظمة لا تتوخى الربح مهمتها إقامة اتصال بين الناس عن طريق الإقراض لتخفيف الفقر.

(14)

**Defenders of Wildlife** تُعنى بحماية كافة الحيوانات والنباتات الأصلية المنشأ في مجتمعاتها

الطبيعية. (11)

**March of Dimes**: تساعد الأمهات على إكمال فترة حملهن حتى النهاية ونبحث في المشاكل التي تهدد

صحة الأطفال. (16)

منظمة العفو الدولية (**Amnesty International**): القيام بالأبحاث والأعمال المركزة على الوقاية من

الانتهاكات الخطيرة التي تطال هذه الحقوق ووضع حد لها (15)

**charity: water**: نحن منظمة لا تتوخى الربح تعمل على توفير مياه الشرب النظيفة والأمانة إلى الناس

في البلدان النامية. (14)

**Human Rights Campaign**: أوسع منظمة تُعنى بالحقوق المدنية في أمريكا، وتعمل على تحقيق

المساواة للمثليين من النساء، ومثليي الجنس، وثنائيي الجنس، والمتحولين جنسياً. (15)

**National Parks Conservation Association**: نعمل على حماية وتعزيز منظومة الحدائق العامة

الوطنية الأمريكية للأجيال الحالية والمستقبلية. (13)

**Save the Children**: توفير الحافز لتحقيق اختراقات في طريقة تعامل العالم مع الأطفال وإحداث تغيير

فوري ودائم في حياتهم. (16)

**Creative Commons**: نعمل على بلورة ودعم وإدارة البنية التحتية القانونية والتقنية التي تعظم الإبداع

الرقمي والتبادل والتحديث. (15)

**Make-A-Wish**: نعمل على تحقيق أمنيات الأطفال المصابين بظروف طبية تهدد حياتهم من أجل إثراء

التجربة الإنسانية بالأمل والقوة والسرور. (21)

**Leukaemia & Lymphoma Society**: إيجاد علاج لسرطان الدم، وسرطان الغدد اللمفاوية، ومرض

هودجكين، والورم النخاعي، والارتقاء بجودة الحياة بالنسبة إلى المرضى وعائلاتهم. (18)

**Habitat for Humanity International**: تعمل Habitat for Humanity، عبر السعي إلى ترجمة

حب الله أفعالاً، على جمع الناس لبناء البيوت والمجتمعات والأمل. (16)

**Audubon**: المحافظة على الأنظمة البيئية الطبيعية واستعادتها، مع التركيز على الطيور وغيرها من

مكونات الحياة البرية، وعلى مواطنها لصالح الإنسانية جمعاء والتنوع البيولوجي للأرض. (24)

**Ducks Unlimited**: نعمل على الحفاظ على الأراضي الرطبة والمسكن المرتبطة بها لصالح الطيور

المائية في أمريكا الشمالية واستعادتها وإدارتها. (20)

أطباء بلا حدود (**Doctors without Borders (Médecins Sans Frontières)**): عمل هذه

المنظمة في نحو 70 بلداً موفّرة المساعدة الطبية إلى الأشدّ عوزاً وحاجةً لها بغضّ النظر عن جنسهم ودينهم

أو انتمائهم السياسي. (21)

**The Rotary Foundation**: تمكين الروتاريين من الارتقاء بفهم العالم وحسن النية والسلام من خلال

تحسين الصحة ودعم التعليم والتخفيف من الفقر. (24)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المصدر:

<http://topnonprofits.com/examples/nonprofit-mission-statements/>

## الأداة 12 - وضع بيان الرؤية

(وصف الحالة النهائية المرجوة)

يجب أن يكون بيان الرؤية عبارة عن جملة واحدة تصف التغيير الطويل الأمد الواضح والملهم، المتأتي عن العمل المُنجَز، أي في هذه الحالة، تنفيذ الخطة الاستراتيجية. من شأن بيان الرؤية أن يشكّل أداة عملية وملموسة يمكن استخدامها لقيادة الوزارة في سعيها إلى تحقيق نتائج عالية الجودة.

على بيان الرؤية أن:

- يكون واضحاً وبسيطاً (غالبيتها لا تكون كذلك)
- يتجنب اللغة المعقدة والكلمات الطنانة
- يكون من السهل تفسيره من قِبل الأشخاص الذين يتعاونون مع الآخرين
- لا يتم اللغظ بينه وبين بيان المهمة (الذي يركّز على سبب وجود الوزارة)

### الأسئلة التي يجب النظر فيها

1 ما الذي يجب تغييره؟ ما هي القضايا أو المشاكل البارزة؟

2 لماذا يجب معالجة هذه القضايا؟

ما هي التكاليف المترتبة على الأطراف المنخرطة - بتعبير آخر، ما هي المشاكل التي يتسببون بها؟

3 ما هي نقاط القوة والموارد المتاحة؟ الوزارة ومن تجري خدمتهم على حد سواء (المجموعات المستهدفة)

4 ما هي الحالة النهائية المحلوم بها؟ ما هو الشكل المثالي الذي سيكون عليه ذلك؟

5 ما هو الشكل الذي سيكون عليه النجاح؟ بالنسبة إلى هذه الوزارة

أمثلة عن بيانات الرؤية

لن يخلد أي طفل إلى النوم جائعاً في المساء.

تتمثل رؤية HandsOn Network في أن كل شخص سيكتشف يوماً قوته/قوتها لإحداث فرق.

الأداة 13 - أمثلة عن "بيانات الرؤية" في بعض الدول العربية والأجنبية

البلد الوزارة	الأردن	الإمارات العربية المتحدة	مقاطعة كيبيك - كندا
وزارة العدل	مؤسسة فعالة تعمل على إطلاق المبادرات التي تعزز استقلالية القضاء، وسيادة القانون، من أجل تحقيق العدالة الفورية وحماية الحقوق والحرية.	نموذج يُحتذى في تحقيق العدالة والخدمات القانونية.	تلتزم الوزارة بإدارة نظام عدالة أقرب إلى المواطنين، وفي متناول الجميع بشكل أكبر، وأكثر كفاءةً وشفافية.
وزارة المالية	الإدارة المالية المتميزة على الصعيد الإقليمي والتي تسهم في تعزيز الاستقرار المالي والاقتصادي في المملكة، ورفاه المواطنين. (استراتيجية وزارة المالية 2011 - 2013)	تُعدّ الوزارة من الأفضل في العالم لجهة إدارة الموارد المالية لتحقيق التنمية المستدامة والمتوازنة.	وزارة المالية والاقتصاد يُعتزّف بالوزارة، من خلال مساهمتها في الإدارة الصارمة للمالية العامة، كرمز للتميز في العمل على تحقيق التنمية الاقتصادية في مجتمع مقاطعة كيبيك برمته.
وزارة الشؤون الاجتماعية	نحو مجتمع آمن، على أن تشكل العائلة الدعامة الأساسية التي تحصل على خدمات اجتماعية ذات جودة وتتمتع بقيم مجتمعية، والتي تُسهم في تحقيق النمو الاقتصادي وإرساء مجتمع يتسم بالعدالة.	بناء مجتمع متنسق ومتلاحم يتكيف مع التغييرات الإيجابية ويكون شريكاً رائداً في التنمية.	وزارة الأشغال والتعاونية الاجتماعية تؤثر الوزارة مشاركة الشركات والأفراد وشركائها في تنمية مقاطعة كيبيك وازدهارها..

<p>وزارة الصحة العامة</p>	<p>مجتمع سليم في إطار نظام صحي شامل ورائد يضمن الإنصاف والكفاءة والجودة العالية على الصعيد الإقليمي.</p>	<p>نظام صحي شامل وفعال من أجل صحة مجتمعية ذات جودة.</p>	<p>وزارة الصحة والخدمات الاجتماعية</p> <p>شبكة متكاملة وكفوءة من الخدمات الصحية والاجتماعية، أقرب إلى الناس والبيئة الحياتية.</p>
<p>وزارة البيئة</p>	<p>تسعى لأن تصبح وزارة نموذجية على المستويين الوطني والإقليمي، قادرة على حماية الموارد البيئية في الأردن وضمان استدامتها، فضلاً عن المساهمة في جودة حياة أفضل</p>	<p>ضمان الاستدامة البيئية للحياة.</p>	<p>تماشياً مع مسؤولياتها الأساسية تجاه المواطنين وشركائها، تتعهد الوزارة بتعزيز التنمية المستدامة عبر حماية بيئة مقاطعة كيبك وتراثها الطبيعي، بالتعاون مع شركائها.</p>

## الأداة 14 - أمثلة عن بيانات الرؤية الموجزة (موجزة)

أوكسفام (Oxfam): عالم عادل وبلا فقر (5 كلمات)

منظمة "حملة حقوق الإنسان (Human Rights Campaign): المساواة للجميع (3)

الجمعية الوطنية للتصلب المتعدد (National Multiple Sclerosis Society): نحو عالم خال من مرض التصلب العصبي المتعدد (5)

جمعية الزهايمر (Alzheimer's Association): تتمثل رؤيتنا في عالم خال من مرض الزهايمر (7)

الموئل من أجل الإنسانية (Habitat for Humanity): عالم يتمتع فيه كل شخص بسكن لائق. (10)

تسعى Oceana إلى جعل محيطاتنا غنية وصحية ووفيرة تماماً كما كانت في السابق. (14)

Make-A-Wish: تتمثل رؤيتنا في أن يتشاطر الناس في كل مكان قوة الأمنية (13)

The Nature Conservancy: تقوم رؤيتنا على ترك عالم مستدام من بعدنا للأجيال المستقبلية. (11)

Ducks Unlimited: الأراضي الرطبة كافية لملء السماء بالطيور المائية اليوم، وغداً، وإلى الأبد. (13)

In Touch Ministries: إعلان إنجيل يسوع المسيح إلى الناس في كل بلد من بلدان العالم. (14)

NPR: تشكل بواسطة شبكة المحطات الأعضاء المستقلة التابعة لها، المؤسسة الإخبارية البارزة في أمريكا (12)

World Vision: توفير الحياة بامتلائها لكل طفل؛ صلاتنا لكل قلب، وإرادتنا لتحقيق ذلك (19)

Teach for America: في يوم ما، سيحظى كل الأطفال في هذا الوطن بفرصة الحصول على تعليم ممتاز. (16)

الجمعية الأمريكية لمنع القسوة ضد الحيوانات (ASPCA): الولايات المتحدة عبارة عن مجتمع إنساني تُعامل فيه كافة الحيوانات باحترام ورفق. (18)

Cleveland Clinic: تسعى لأن تكون الرائدة في العالم من حيث تجربة المريض، والنتائج السريرية، والبحث والتعليم. (14)

Goodwill: لكل شخص الفرصة لتحقيق أقصى إمكاناته/ها والمشاركة في كافة جوانب الحياة والمساهمة فيها. (21)

**WWF:** نسعى إلى إنقاذ الكوكب وإلى عالم ملؤه الحياة. نعمل على التوفيق بين حاجات البشر وحاجات الآخرين الذين يتقاسمون الأرض معهم... (25)

**Save the Children:** تتمثل رؤيتنا في عالم يحصل فيه كل طفل على الحق في البقاء، والحماية، والتنمية، والمشاركة. (18)

**Kiva:** نحن نتصور عالماً يملك فيه الجميع - حتى في المناطق النائية جداً على الكرة الأرضية - القوة لخلق الفرص لأنفسهم وللآخرين. (26)

**جمعية سرطان الدم والأورام اللمفاوية (Leukaemia & Lymphoma Society):** علاج سرطان الدم وسرطان الغدد الليمفاوية، مرض هودجكين والورم النخاعي، وتحسين نوعية حياة المرضى وعائلاتهم. (18)

**Charity: water:** نؤمن أنه بإمكاننا إنهاء أزمة المياه في حياتنا عبر الحرص على ضمان نفاذ كل شخص على هذا الكوكب إلى أكثر حاجة حياتية أساسية، ألا وهي مياه الشرب النظيفة. (28)

**Clinton Foundation:** تنفيذ البرامج المستدامة التي من شأنها تعزيز الوصول، حول العالم، إلى الاستثمار، والفرص، وخدمات إنقاذ الحياة، الآن وللأجيال المقبلة. (19)

**Special Olympics:** تحويل المجتمعات عن طريق إلهام الناس من حول العالم لفتح أذهانهم، وقبول الأشخاص ذوي الإعاقات الذهنية ودمجهم، وبالتالي كل فرد يُنظر إليه على أنه مختلف. (28)

**Creative Commons:** تتمثل رؤيتنا في لا شيء أقلّ من تحقيق الإمكانيات الكاملة للإنترنت - الوصول العالمي إلى البحث والتعليم، والمشاركة الكاملة في الثقافة - لقيادة حقبة جديدة من التنمية، والنمو، والإنتاجية. (33)

**منظمة العفو الدولية (Amnesty International):** تكمن رؤية منظمة العفو الدولية في عالم يتمتع فيه كل شخص بكافة حقوق الإنسان المنصوص عليها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وغيره من الصكوك الدولية الخاصة بحقوق الإنسان. (31)

## الأداة 15 - أمثلة عن القيم المؤسسية

قيم القطاع العام الأساسية	
النزاهة	تغليب موجبات الخدمة العامة على المصالح الشخصية
الصدق	التحلي بالصدق والانفتاح
الموضوعية	الاعتماد على التحليل الدقيق للأدلة من أجل إسداء المشورة واتخاذ القرارات
التجرد	التصرف فقط وفقاً لجوهر القضية وبما يخدم الحكومات ذات القناعات السياسية المختلفة
المساءلة	قبول المسؤولية عن الأنشطة كافة، وعن الإفصاح عن النتائج بصورة شفافة. كما تشمل على المسؤولية المالية أو أي مسؤولية عن أي ممتلكات مؤتمن عليها
الشفافية	التي تجرى فيها الأنشطة الحكومية في حالة علنية لا تحتل الأسرار، بحيث يتمكن المواطنون من الوثوق بأن هذه الأنشطة عادلة ومستقيمة.
الموثوقية	يمكن الاعتماد عليها للقيام بما هو ضروري أو صائب أو لتقديمه، وفقاً لأعلى المعايير الممكنة
الإنصاف	معاملة الجميع بإنصاف ومساواة
النزاهة	تطبيق الفرد المبادئ الأخلاقية الصارمة على سلوكه على نحو متسق.
التوجه نحو الخدم	النظر إلى دور الموظفين الحكوميين على أنه يقضي بتوفير الخدمات للمواطنين
الاحترام	إيلاء العناية الواجبة لمشاعر الآخرين أو رغباتهم أو حقوقهم

## قيم الخدمة العامة الأخرى

الامتثال	الوفاء بمتطلبات كافة الأنظمة ذات الصلة
التعاون	الاعتراف والإقرار بالأدوار، والمهام والأهمية المتداخلة بين كافة وحدات الوزارة فضلاً عن الواجب المهني الذي يقضي بتوفير وطلب كافة المعلومات التوثيقية الضرورية والموافقة عليها
التشارك	تحديد والعمل عن كثب مع كافة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين تم تحديدهم بغية تحديد أهداف الوزارة
التوجيه الذاتي	النية في قبول فرص تطوير المهارات وتحسين المساهمات في ما خص العمل الذي نقوم به، وفي السعي إليها واستثمارها بالكامل.

القيم المؤسسية الأخرى	
الإيجابية	السلبية
الاهتمام	العدائية
خلاق	إستغلالي
متجاوب	مقيّد
التعلّم مدى الحياة	الريح أولاً
توخيّ الربح	فوضوي
متسق المقاربة	تسيّره الضغوط
تحديّ الذات	المحاباة
مُحتَرَم	رجعيّ
مُبدع	غير متعاون
موجّه نحو الجودة	لا مبالي
عمل الفريق	كالغنم (يتبع ولا يقود)

دكتاتوري  
مقاوم  
مساوم  
يخدم المصلحة الذاتية  
انعدام الأمان  
الزبون أخيراً  
الناس أخيراً  
كتوم  
غير محترم  
الفساد  
الريح مهما كان الثمن

الإبداع  
الفكاهة  
الأولوية للناس  
الاحترام  
موجّه إلى الزبائن  
المرونة  
رائد  
آمن  
الانفتاح  
يركّز على المواطن

الأداة 16 - أمثلة عن "القيم" المتبعة في بعض الدول العربية وغيرها

البلد	الأردن	الإمارات العربية المتحدة	مقاطعة كيبيك - كندا
وزارة العدل	الشفافية، الامتياز في العمل، المساواة، العدالة، المصداقية، الجودة، التواصل.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>العدالة والمساواة:</b> إرساء العدالة بين الناس، واستعراض قضاياهم على نحو منصف وتطبيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص بين كافة شرائح المجتمع عندما يتعلق الأمر بالحقوق والحريات، وطمأننة أفراد المجتمع.</li> <li>▪ <b>احترام قيمة الفرد وكرامته:</b> الحفاظ على كرامة الأفراد ووجودهم وصون حريتهم، وشخصهم، وقيمتهم، ومعتقداتهم، وثقافتهم، وسجلهم الشخصي.</li> <li>▪ <b>النزاهة والشفافية:</b> العمل بمنتهى النزاهة والشفافية ووضع المعايير الملائمة لتأدية العمل من خلال توفير الكم المناسب من المعلومات إلى الأشخاص المعنيين؛ ووضع مقاربة مؤسسية قادرة على كسب ثقة أصحاب المصلحة وتدعيم مصداقية القضاء.</li> <li>▪ <b>الولاء المؤسسي والمسؤولية المؤسسية:</b> تحمل كامل المسؤولية عن كافة تصريحاتنا وقراراتنا، وبالتالي ضمان حماية حقوق الأفراد والمجتمع، عن طريق الاعتماد على فريق من الخبراء الذين يتحلون بحس المسؤولية، والولاء المؤسسي، ويتمتعون بالمهارات اللازمة لتأدية مهامهم.</li> <li>▪ <b>الشراكات والمراسلات الفعالة:</b> نشر المعلومات القضائية والقانونية، والتشديد على المراسلات الداخلية والخارجية، وجعل</li> </ul>	تعتق الوزارة قيم الاحترام، والثقة، والإنصاف، والنزاهة.

	<p>القضاء منفتحاً على محيطه، بغية تحقيق المكاسب المشتركة للوزارة وشركائها في كافة المجالات.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>الابتكار والتميز:</b> دعم الابتكار والإبداع، واعتماد ثقافة التميز في كافة مجالات العمل في الوزارة، وإرساء بيئة إيجابية لمساعدة الأعضاء في ترجمة أفكارهم إلى نتائج عملية تُسهم بشكل فعال في تحقيق الإنجازات الفريدة للوزارة.</li> </ul>	
<p>تبنّي وزارة المالية والاقتصاد عملها على قيم النزاهة، والمهنية، والاحترام، والولاء؛ لتحقيق مهمتها ورؤيتها.</p>	<p>في رحلتنا نحو تحقيق رؤيتنا الاستراتيجية ومهمتنا على المستويات كافة، علينا إعادة القيم العائلية المشتركة إلى وزارة المالية، فهي تبقى المرجع الأساسي الأول بالنسبة إلينا وتشكل كذلك أسسنا، ألا وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>عمل الفريق:</b> يشكّل أداء عمل الفريق العنصر الأساسي لعملنا.</li> <li>▪ <b>الابتكار:</b> تعزيز ثقافة الابتكار لضمان الجودة والفعالية.</li> <li>▪ <b>الشفافية:</b> العمل بوضوح وبمصادقية</li> <li>▪ <b>المهنية:</b> العمل على التطوير المهني والمعرفة المستمرة</li> <li>▪ <b>الولاء المؤسسي:</b> رغبة الفرد في المساهمة والتضحية في سبيل نجاح الوزارة المستمر</li> </ul>	<p>تعتمد وزارة المالية في تطبيق استراتيجيتها على القيم الجوهرية التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>الولاء:</b> الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه الوزارة والموظفين والزبائن.</li> <li>▪ <b>التنمية المستدامة:</b> بناء القدرات المستمر وتحسين القوى العاملة.</li> <li>▪ <b>التخطيط القوي:</b> التخطيط الواقعي المرتكز على مؤشرات موجّهة نحو النتائج وقابلة للقياس.</li> <li>▪ <b>التميز:</b> التميز في تأمين الخدمات وفقاً للمعايير الدولية.</li> </ul> <p>(الخطة الاستراتيجية لوزارة المالية 2011-2013)</p>
<p>(ليس لوزارة الصحة والخدمات الاجتماعية أي "قيم" مُعلنة على موقعها الالكتروني). لكن يمكن استنباط قيمها من بعض القضايا/التحديات، تحديداً:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استباق المشاكل والحد من التفاوت في مجال الصحة وتعزيز الرفاه</li> </ul>	<p><b>قيمتنا:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>تطوير الموظفين:</b> الاهتمام بهم واعتماد إبداعهم. كسب رضاهم وخدمتهم بطريقة فعالة</li> <li>▪ <b>الشراكة المجتمعية:</b> إنّ التنمية الاجتماعية مسؤولية كل شرائح المجتمع</li> <li>▪ <b>الشفافية:</b> الوضوح والمصادقية هما أساس التعامل</li> </ul>	<p>وزارة الشؤون الاجتماعية</p> <p>(إنّ قيم الوزارة غير مُعلنة على موقعها الالكتروني الذي لا يتضمن إلا بيانات المهمة والرؤية على الشكل التالي):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نحو مجتمع آمن يعتمد العائلة كركيزة أساسية، تتمتع بخدمات اجتماعية ومجتمع ذات جودة</li> </ul>

■ التميّز: لضمان المكانة الأولى

- الارتقاء بخدمات الرعاية الصحية الأساسية في إطار منظور متكامل، ووضع الأولويات ذات الصلة بالخدمات
- النفاذ إلى الخدمات في مهلة معقولة
- جودة الخدمة والابتكار
- استقطاب الموارد البشرية والاحتفاظ بها وتقديم مساهمة قصوى في العمل
- الإدارة الفعالة والشفافية

وزارة الصحة العامة

التمييز: تزويد المواطنين بخدمات صحية متكاملة تستجيب لتوقعاتهم ضمن الإمكانيات المتاحة

**الجودة:** خدمات صحية ترعاها معايير وطنية آمنة لضمان التحسين المستمر

**العدالة:** توفير الخدمات الصحية للمواطنين كافة في المملكة مع مراعاة الخصائص الجغرافية والاجتماعية والاقتصادية لكل من المجالات والحاجات الفعلية للسكان.

**حقوق المرضى:** احترام حقوق المرضى وبخاصة الحق في الكرامة والسرية والخصوصية إضافة إلى الحق في معرفة ظرفه/ها الصحي واتخاذ القرار المناسب في ما خصّ صحته/ها.

من أجل تحقيق الرؤية الاستراتيجية لحكومة الإمارات العربية المتحدة وبلوغها، ومن أجل الاستجابة لرقابة الوزارة ودورها التشريعي، تعتمد وزارة الصحة مجموعة من القيم في التعامل مع مختلف شركائها ومكوناتها من مثل:

- **الامتثال والولاء:** تولي وزارة الصحة تقديراً عالياً لولاء موظفيها وتبذل جهوداً جمةً لخلق بيئة عمل ودية بحيث يهتم طاقم العمل بالبقاء ويبرعون في الامتثال لرؤية الوزارة وقيمها، تماشياً مع السياسات والأنظمة المطبقة.
- **المهنية والمهارة:** تشجع وزارة الصحة طاقم العمل على الامتثال لأخلاقيات المهنة ومعايير الكفاءة
- **الإبداع والتمييز:** تشجع وزارة الصحة طاقم العمل على اختراع وتقديم حلول خلاقة نحو تحقيق معايير أداء رفيعة
- **التحفيز والدعم:** تحفز وزارة الصحة طاقم العمل على التميز والشعور بالرضا عن عملهم.

**حقوق مزودي الخدمات:** احترام حقوق العاملين وتوفير بيئة آمنة تتلاءم مع حاجاتهم، وتحميهم من مخاطر العمل وتعزز روح الإبداع وحس الانتماء.

**الشراكة:** تعزيز الشراكة بين وزارة الصحة والقطاعات الأخرى ذات الصلة والمجتمع المحلي بهدف إرساء نظام صحي متميز يركز على الاندماج والإتفاق الموجّه.

**الالتزام بتحقيق الأهداف:** تعهد كل العمال بالعمل بجدّ لبلوغ الأهداف المنشودة.

(الخطة الاستراتيجية لسنوات 2008-2012)

- **إنصاف الخدمات:** تهدف وزارة الصحة إلى تحقيق توزيع عادل لخدمات الرعاية الصحية لتلبية كافة الحاجات المجتمعية الفردية على امتداد الإمارات العربية المتحدة.
- **المصداقية والمساءلة:** تعتمد وزارة الصحة مقارنة موثوقة في التعامل مع طاقم العمل والمجتمع، حيث ينطبق مبدأ المساءلة على كل المستويات الإدارية والموظفين على حد سواء.
- **أولوية الزبائن:** تعتمد وزارة الصحة سياسة تضع فيها حاجات زبائنها على رأس أولوياتها.
- **عمل الفريق:** تعتمد وزارة الصحة سياسة تشجّع روح عمل الفريق ومبدأ المسؤولية المشتركة.

وزارة البيئة

نحن نلتزم بالقيم والمبادئ التالية في كافة مراحل تفاعلنا الداخلي والخارجي:

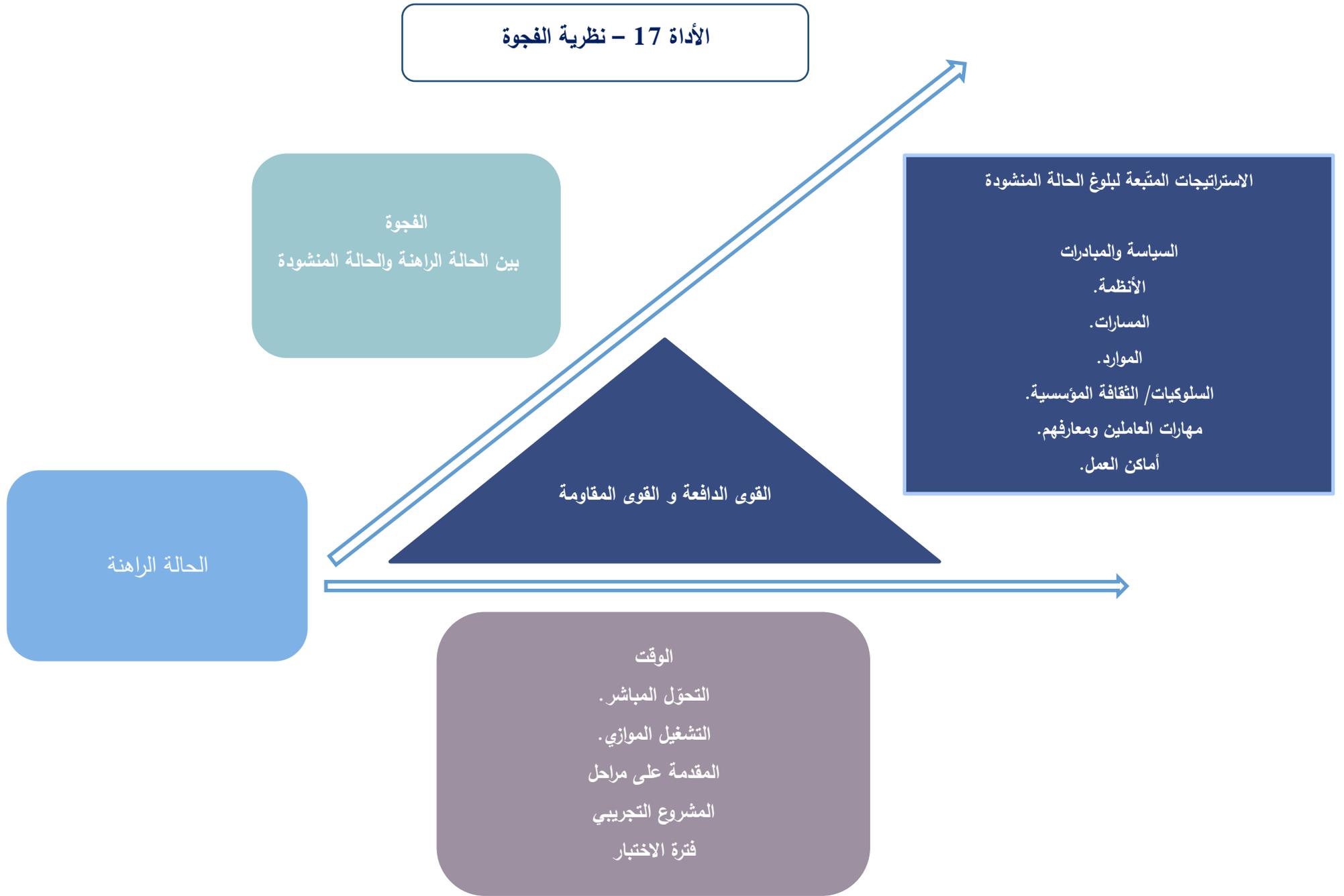
- المبادرة
- القيادة والتميز
- الشفافية والمساءلة
- روح الفريق

1. الشفافية
2. الإنصاف
3. الالتزام بمبادئ التنمية المستدامة والسلوك الصديق للبيئة
4. عمل الفريق
5. الشراكة نحو بيئة أفضل

(وزارة البيئة والمياه)

يرتكز عمل الوزارة على إبداع موظفيها وقيم الإنصاف والصرامة والشفافية والمساءلة والاحترام.

## الأداة 17 - نظرية الفجوة



## نظرية الفجوة

نموذج الفجوة وصفي وتوجيهي في آن معاً. وهو طريقة يتم اتباعها لبناء الأفكار حول التغيرات كما وأسلوب إدارتها.

يعتبر التغيير عملية نقل لمؤسسة ما من حيث هي حالياً (الوضع الراهن) إلى حيث تريد أن تكون (الوضع المستقبلي)، وهو يمثل جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي. إن تنفيذ توجيهات استراتيجية جديدة أو معدلة يشكل عملية معقدة، تتطوي حتماً على حواجز يجب تخطيها وعلى دعم يجب تسخيره. وسيكون من الضروري اللجوء إلى استراتيجيات متعددة الأوجه لبلوغ هذه الغاية، ولتحقيق الوضع المنشود على الشكل المقصود.

### الوضع المستقبلي المنشود

هذا الوضع هو المستوى الذي يعتبر صانعو القرار في عملية التخطيط الاستراتيجي أن على المؤسسة أو الوزارة أن تبلغه. تنشأ هذه الإدارة الاستراتيجية عن جمع البيانات والمراحل التحليلية لعملية التخطيط الاستراتيجي. لا يجوز افتراض أن كل المعنيين بالتنفيذ سيقبلون تلقائياً هذا الوضع المنشود، بحسب ما يرتأي صانعو القرار. إن النتائج المتوخاة أو الوضع المنشود غالباً ما تكون رأس جبل الجليد وثمة تداعيات وتفرعات شائعة لكامل المؤسسة تنجم عن بلوغ ذلك الوضع المنشود، الذي تدعو الحاجة إلى تحديده والتعامل معه خلال مراحل التخطيط. إن ردود من طاولتهم العملية ونتائج تحقيق الوضع المنشود يمكن أن يصار إلى تحديدها ب "القوى الدافعة" أو "القوى المقاومة". إن تحديد كل ناحية مما هو مختلف بشأن الوضع الجديد أمر جوهري لضمان تنفيذ ناجح إذ أنه يستشرف كيف سيكون رد فعل الناس واستجاباتهم.

### الوضع الراهن

لا بد من فهم نقطة الانطلاق، بعبارات أخرى، الوضع الراهن، ووصف كيفية عمل المؤسسة وكيف يشعر الناس حيالها، وتاريخها وثقافتها وبشكل خاص درجة جهوزيتها للتغيير. إن هذا الفهم هو نقطة الانطلاق لاستشراف طبيعة رد فعل المؤسسة وأعضائها على التوجيهات الاستراتيجية الجديدة أو المعدلة. هذا الفهم هو نقطة الانطلاق لتوقع كيف أن المؤسسة، وموظفيها وفي نهاية المطاف أصحاب المصالح المعنيين فيها سيتفاعلون مع التغييرات. المطلوب هنا هو لمحة شاملة عن حالة المؤسسة الراهنة. لا يجوز افتراض أن المؤسسة هي حالياً جامدة وغير متغيرة.

## القوى المقاومة

يمكن للقوى المقاومة هذه أن تعرقل التنفيذ الناجح أو حتى أن تحول دونه. وهي تتصل بشكل أساسي بمواقف الناس الذين طاولهم التغيير ومشاعرهم، إن بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ومن المفيد في حالة تغييرية تحديد القوى المقاومة هذه وغيرها، من مثل الموارد، بحيث يصبح بالإمكان الاعتراف بها والتعامل معها قبل أن تتمكن ضرب تنفيذ التغيير عرض الحائط.

## القوى الدافعة

تشير هذه القوى إلى **العوامل الداخلية والخارجية** التي يمكن تسخيرها لمساندة عملية تنفيذ التوجيهات الاستراتيجية الجديدة أو المعدلة. تشمل القوى الداخلية المعرفة والمهارة والإخلاص والحماسة والإبداع التكنولوجي؛ في حين تشمل القوى الخارجية **الظروف الاقتصادية، والمنافسة، والتغيرات الديمغرافية، والتطور التكنولوجي** والمناحي الاجتماعية والسياسات المحلية والوطنية والقضايا البيئية.

## الاستراتيجية

لا بد من إعداد استراتيجية لضمان أن الوضع المنشود سيتحقق. قد يرد بين عناصر هكذا استراتيجية خلق جهوزية للتغيير، وتخطي عوامل مقاومة محددة، والحصول على اتفاقات من قبل الأطراف المعنية، وتدريب الأشخاص وتجهيزهم في سبيل ضمان حسن عمل النظام الجديد، مع تفصيل إجراءات التنفيذ.

## الفترة الانتقالية

إن رؤية تغيير ما على أنه تنفيذ لتوجيه استراتيجي يكمن في سد فجوة ما، كما تنشأ عنه فكرة وجود فترة انتقالية. يمكن تحديد ذلك بأنه يبدأ عندما يعلم الناس أن التنفيذ بصدد البدء وينتهي بإنجازه. يمكن اعتبار أن الفترة الانتقالية تتسم بخصائص مختلفة عن وضع ما قبل التغيير وما بعده. ويعزى ذلك بشكل أساسي إلى الشك السائد والحاجة إلى تكريس الموارد في سبيل إعداد التغيير في حين يتم الإبقاء على استمرارية النظام القائم. قد يتطلب ذلك أسلوب إدارة مغاير وهيكليات مؤسسية مختلفة.

## تنفيذ نظرية الفجوة

ينقسم التنفيذ إلى ست مراحل.

لتنفيذ التغيير تنفيذاً فعالاً، يجب الغوص في تفاصيل كل من هذه المراحل.

### المرحلة الأولى: الوضع المنشود أو الرؤية

تصف هذه المرحلة، بالتفصيل، كيف ستبدو كل نواحي الوضع المستقبلي، وكيف ستكون مجرياتها وكيف ستندمج وتتصرف.

يجب الإجابة على هذه الأسئلة.

- أين تريد الوزارة أن تصل؟ ما التوجيهات الاستراتيجية التي تم تحديدها؟
  - ما هي المميزات المستقبلية للوزارة؟
  - كيف يبدو الوضع المستقبلي، وكيف يعمل؟
  - في الوضع المنشود (لكل من التوجيهات الاستراتيجية) ما الذي سيحدث، ما الذي سيفعله الناس، كيف سيتصرف الناس
- تحليل في ما خص:

السياسة والمبادرات، الأنظمة، المسارات، الموارد، السلوكيات، المهارات والمعرفة التي يتمتع بها الموظفون، أماكن العمل، معلومات المراسلات، علاقات أصحاب المصلحة، إضافة إلى تداعيات التغيير في كافة أرجاء هذه الوزارة؟

من الأمثل أن تكون قيادة المؤسسة قد حددت هذا الوضع المنشود، بناء على أساس استشاري، وذلك من خلال عملية تخطيط استراتيجي واضحة ومنهجية.

بعض الخيارات للوصول إلى الوضع المنشود:

- "يعلن" المدير الأعلى أو فريق المدراء الرؤية
- تستخدم تقنيات التصور والتخيل مع بعض الموظفين أو جميعهم.
- تستخدم إستثمارات السعي إلى الإجماع بهدف استحداث الرؤية أو المساهمة فيها
- يسهل الخبراء الخارجيون استحداثها أو يقدمون الرؤية
- فريق مشروع يعين خصيصاً لهذه الغاية يكلف بمهمة تحديد الرؤية

## الخطوة الثانية: تحديد الوضع الراهن

وصف كيفية عمل الحالة الراهنة بالقدر ذاته من التفصيل.

- ما هي نقطة الانطلاق لعملية التغيير؟
- كيف يعمل القسم/الوزارة حالياً؟
- ما رأي الناس وشعورهم حيال الحالة الراهنة والحالة المقترحة؟
- ما تاريخ المؤسسة وثقافتها؟
- ما مدى استعداد الناس لتقبل التغيير؟
- ما عناصر الوضع المستقبلي المنشود المتوفر كلياً أو جزئياً، في حال توفرها؟

## المرحلة الثالثة: تحديد "الفجوة"

من الحيوي تحديد الفروقات بين الحالتين القديمة والجديدة و"تصميم" الحالة الجديدة، بدلاً من ترك الأمور تحدث بطريقة عشوائية نتيجة للضغوط.

في الحالة الوحيدة التي يكون فيها **الوضع الراهن** وال**الوضع المستقبلي المنشود** محددين بوضوح، يمكن تحديد الفجوة بين الوضعين.

لا بد من تحليل الفجوة ووصفها في ما خص:

السياسة والمبادرات، الأنظمة، المسارات، الموارد، السلوكيات، المهارات والمعرفة التي يتمتع بها الموظفون، أماكن العمل، ومعلومات المراسلات.

## المرحلة الرابعة: تحديد القوى الدافعة والقوى المقاومة لعملية تنفيذ التغيير

من أو ما الذي سيقف في وجه التغيير أو يقاومه مقاومة فاعلة؟

الناس (بما في ذلك كل أصحاب المصالح، الأفراد والمؤسسات)، المستوى الشخصي، العلاقات بين الأشخاص، المجموعة/الفريق، العلاقات بين المجموعات،

المستوى المؤسسي، الأنظمة، العمليات، الموارد، توافر التدريب، الثقافة المؤسسية،

والمستوى البيئي: تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

المرحلة الخامسة: استحداث استراتيجيات لتنفيذ التغيير وإدارة المرحلة الانتقالية

لا بد للاستراتيجية من أن تتبلور لتسد الفجوة وتخطي قوى المقاومة. لا بد من:

- خلق جهوزية للتغيير
- تخطي قوى مقاومة محددة
- تحديد الادوار والمهام المطلوبة وتحديد من سيتولاها
- الحصول على اتفاق والتزام من كل الأطراف المعنية
- تجهيز الناس لضمان سير عمل النظام الجديد مادياً وعبر التدريب
- تصميم النظام وإجراءات التنفيذ
- وضع استراتيجية مراسلات لتقديم المعلومات الضرورية وذات الصلة إلى كل الاطراف المعنيين بالشكل الصحيح وفي المكان الصحيح
- إعداد خطة تنفيذ والمراقبة، والسيطرة والتقييم.

#### المرحلة السادسة: اختيار التوقيت

تبدأ الفترة الانتقالية عندما يعرف الناس أن تغييراً ما سيطراً وهو ينتهي باكتمال عملية التنفيذ.

تتميز هذه المرحلة بما يلي:

الشك، التدفق، التخطيط وإعادة التخطيط، المراقبة، التدريب، إبقاء النظام القائم سارياً، وأسلوب التنفيذ يتوقف توقيت التنفيذ على طبيعة التغيير وأمنيات راعي التغيير.

الخيارات هي التالية:

- التحول المباشر
- التشغيل الموازي
- الفترة التجريبية
- إدخال التغيير على مراحل
- مشروع تجريبي

## الأداة 18 - تحليل مجال القوى

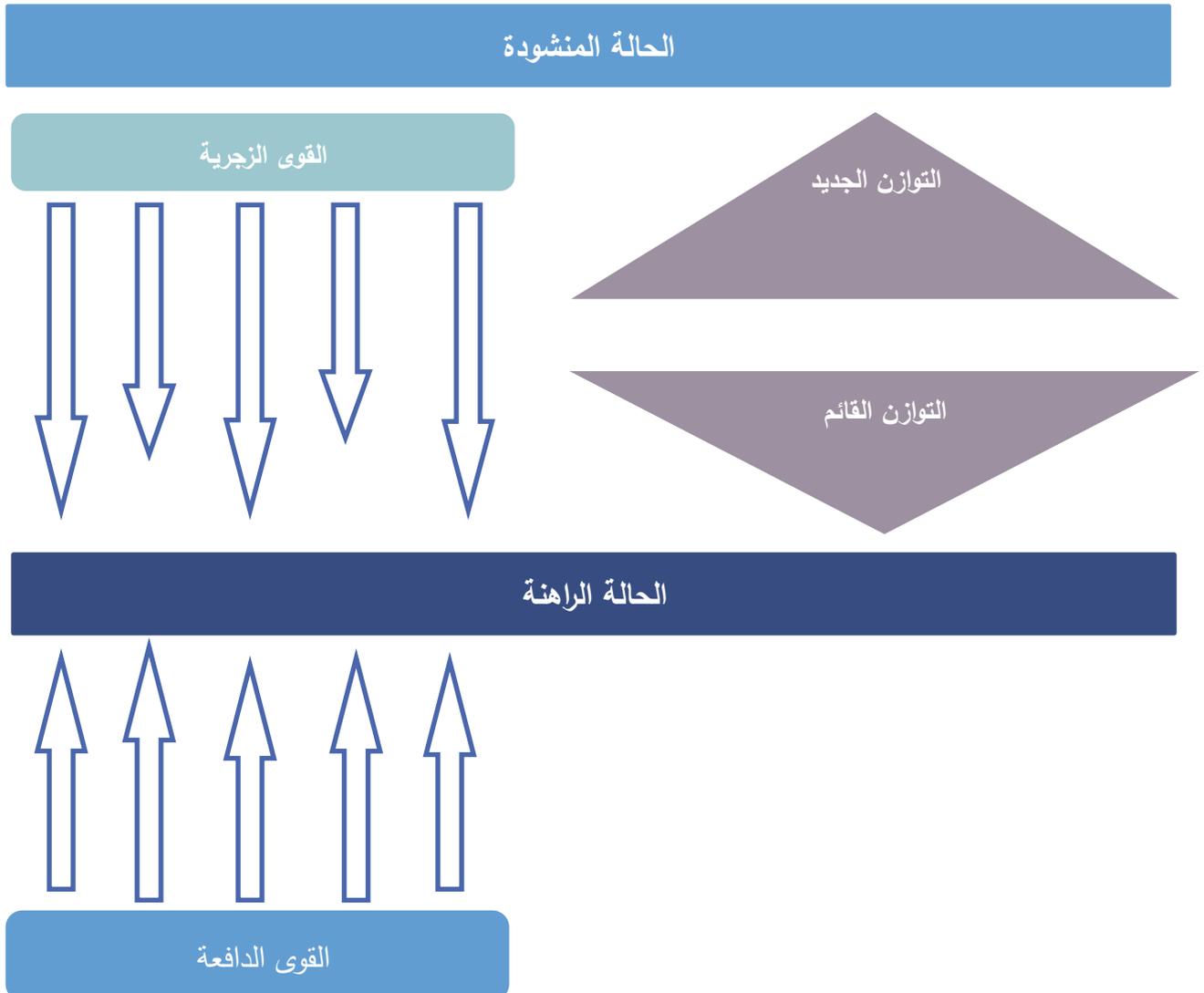
فهم الضغوط لصالح التغيير ولمواجهته

الفكرة المركزية في هذه النظرية تقضي بأن الحالة الراهنة في ما خص المشكلة تشكل توازنًا بين مجموعتين من القوى:

- تلك التي تدفع باتجاه التغيير، ألا وهي القوى الدافعة
- تلك التي تعارض التغيير، ألا وهي القوى الزجرية

من خلال إجراء هذا التحليل، يمكن التخطيط لتعزيز القوى الداعمة لقرار ما، وتقليل أثر المعارضة التي تواجهه.

تحليل القوى الميدانية يمكن رؤيته كما هو وارد أدناه، في ظل قوى دفع التي تدفع الحالة الراهنة (ألا وهي التوازن القديم) باتجاه توازن جديد (ألا وهو الوضع المنشود). قد تختلف السهام من حيث طولها لتمثل شدة القوة.



بالتالي، فإن تحقيق التغيير يرتبط برفع خط التوازن. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تعزيز أو زيادة القوى الدافعة أو قوى الدفع.
- تقليص أو إزالة القوى الزجرية أو القوى المعارضة.
- مزيج من هذه الإجراءات

يمكن كثيراً أن تؤدي زيادة القوى الدافعة تغييراً، ولكن على حساب زيادة القوى الزجرية، مما يؤدي إلى المزيد من التوتر في التوازن الجديد. يمكن أن ينجم عن إزالة قوة زجرية مستوى مماثلاً من التغيير، لكن في ظل توتر أقل وبالتالي المزيد من الاستقرار. إن تعزيز القوى الدافعة وحدها يعني أنه لا بد من جهد مستمر لدعم التوازن الجديد.

### أنواع القوى الدافعة والقوى الزجرية

#### أمثلة عن القوى الزجرية

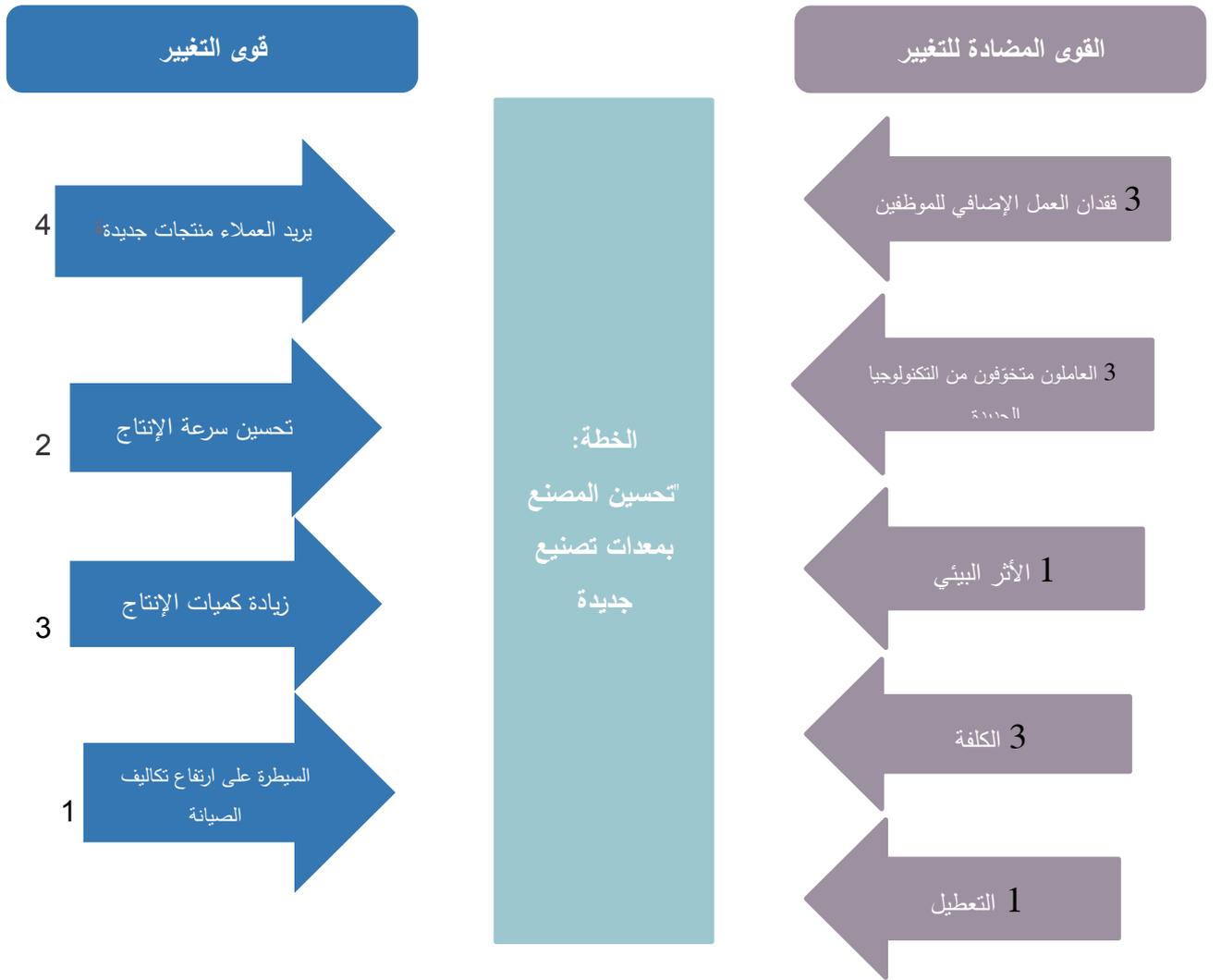
- عادات /أنماط العمال يتم تجاهلها
- مراسلات ضعيفة في ما خص التغيير
- ضغط عمل مفرط
- "كلفة" مرتفعة جداً، أو "مكافأة" غير ملائمة
- إهتمام "راسخ" من الفرد أو المجموعة المعنية
- تجربة التغيير السابقة سلبية
- التغيير سريع جداً
- الغاية من التغيير غير واضحة
- المتضررون غير معنيين في التخطيط
- غاية راعي التغيير شخصي مجدداً
- الخوف من الفشل
- الرضى عن الحالة الراهنة
- القلق من الأمن الوظيفي، الحقيقي أو المتصور
- إنعدام الثقة في الجهة المبادرة أو الاحترام له
- معارضة حقيقية لغاية التغيير أو لشكله

#### أمثلة عن القوى الدافعة

- البدء مع الإدارة العليا
- ربط المقترحات بالقيم القائمة
- تقديم الضمانات بأن الاستقلالية غير مهددة
- محاولة اتخاذ القرارات بالإجماع
- ترك الابواب مفتوحة أمام إعادة التقييم والمراجعة
- إرساء آليات التعقيبات
- إجراء التغييرات الاساسية/المفيدة دون سواها
- بناء الثقة المتبادلة
- منح الناس فرص التعبير عن آرائهم وأفكارهم
- تشجيع المشاركة
- إظهار التغيير سيخفف من ضغط العمل
- شمول أكبر عدد ممكن في مراحل التشخيص والتخطيط.
- التشديد على النواحي الجديدة والمثيرة
- التعاطف مع المعارضين، والحد من الخوف
- توفير معلومات دقيقة وكاملة
- مراعاة معايير المجموعة وعاداتها. التنبه
- لمجموعات العمل، والجدول الزمنية، وشركاء الغداء وخطط العطلة، وقيم المجموعات

لإجراء تحليل القوى الميدانية، يجب اتباع الخطوات التالية:

- إسرء كل قوى التغيير في عمود واحد.
- تخصيص نقاط لكل قوة، من 1 (ضعيف) إلى 5 (شديد)
- إعداد رسم بياني يظهر القوى الداعمة للتغيير والقوى المناهضة له (إظهار حجم كل قوة كرقم يرد قريباً).  
على سبيل المثال، تصور أنك مدير تتخذ قراراً بتركيب تجهيزات تصنيع جديدة في مصنعك. يمكن أن تعدّ تحليل قوى ميدانية كذلك الوارد ادناه.



ما إن يتم إنجاز التحليل، يمكن اتخاذ القرار حول ما إذا كانت عملية التنفيذ قابلة للاستمرار. في المثل الوارد أعلاه، يمكن التساؤل أساساً ما إذا كان الأمر يستحق المضي قدماً بهذه الخطة. في حال تم اتخاذ القرار بتنفيذ مشروع ما، يمكن أن يساعد تحليل القوى الميدانية في تبيان كيف يمكن تحسين إمكانية نجاحها. هنا ثمة خياران:

- خفض حدة القوى المعارضة لمشروع ما، أو
- زيادة قوى الدفع في سبيل تحقيق مشروع ما

في غالب الأحيان، يكون الخيار الأول أكثر الحلول أناة : محاولة فرض التغيير يمكن أن تتسبب له بالمشاكل. قد لا يكون الناس متعاونين إذا كان التغيير مفروضاً عليهم.

على افتراض أن التنفيذ أساسي في المثال أعلاه، قد يقترح التحليل عددًا من التغييرات على الخطة الأساسية:

- تدريب الموظفين (زيادة نقاط الكلفة بـ 1) والقضاء على الخوف من التكنولوجيا (خفض نقاط الخوف بـ 2)
- إنه ليكون من المفيد أن يبين للموظفين أن التغيير ضروري لبقاء العمل على قيد الحياة (قوة جديدة في صالح التغيير، +2)
- يمكن أن يبين للموظفين أن الماكينات الجديدة ستدخل تنوعًا واهتمامًا إلى أعمالهم (قوة جديدة، +1)
- زيادة الأجور بحيث تعكس الإنتاجية الجديدة (الكلفة +1، خسارة العمل في الوقت الإضافي -2)
- استخدام ماكينات مختلفة قليلاً مزودة بفلتر للتلوث (أثر بيئي -1)

هذه التغييرات يمكن أن تقلب الميزان من 11:10 (ضد الخطة)، إلى 8:13 (في صالح الخطة).

## الأداة 19 - أدوات صنع القرار

### تحليل المقارنة المزدوجة

#### تبيان الأهمية النسبية لمختلف الخيارات

يساعد تحليل المقارنة المزدوجة على تبيان أهمية عدد من الخيارات نسبة إلى بعضها البعض. وهذا أمر مفيد بشكل خاص حيث لا يكون لديك بيانات موضوعية تبني عليها. وهذا ما يسهل اختيار أصعب المشاكل لحلها، أو انتقاء الحل الذي سيمنحك أفضل منفعة. يساعدك تحليل المقارنة المزدوجة في تحديد الأولويات حين تتضارب المطالب على مواردكم.

#### كيف تستخدم الأدوات

بهدف استعمال التقنية، إسرد أولاً خياراتك. ثم ارسم شبكة تضم كل خيار كعنوان صف أو عمود على حد سواء.

إستخدم هذه الشبكة لمقارنة كل خيار مع الخيار الآخر، الواحد تلو الآخر. ولكل مقارنة، حدد أيًا من الخيارين هو الأهم، ومن ثم اعطه علامة لإظهار إلى أي درجة يفوق الخيار الآخر أهمية. يمكنك ترسيخ هذه المقارنات بحيث يعطى كل خيار أهمية تحدد بنسبة مئوية

اتبع هذه الخطوات لاستخدام التقنية:

1. إسرد الخيارات التي ستقوم بمقارنتها. خصص حرفاً لكل خيار.
2. ضع جدولاً تكون فيه هذه الخيارات عناوين الصفوف والأعمدة.
3. إحجب الخانات في الجدول حيث ستقارنون خياراً بذاته - لن يكون أبداً من فرق بين هذه الخانات! بل هي ستكون بطبيعة الحال على الخط القطري المائل الممتد من اعلى اليسار إلى أسفل اليمين
4. كذلك احجب الخانات في الجدول حيث تكرر مقارنة ما. بطبيعة الحال، يفترض أن تكون هذه الخانات تحت الخط القطري.
5. ضمن الخانات المتبقية، قارن الخيار المدرج في الصف مع الخيار المدرج في العمود. لكل خانة قرر أيًا من الخيارين هو الأهم. دَوّن حرف الخيار الأهم في الخانة، وسجل علامة الفرق في الأهمية من 0 (ما من فرق) إلى 3 (فرق كبير)
6. وأخيراً، جمع النتائج من خلال إضافة مجموع كل القيم عن كل من الخيارات. قد ترغب بتحويل هذه القيم إلى نسبة مئوية من العلامة الإجمالية.

مثلاً

كمثال بسيط، تدرس صاحبة مشروع ما السبل التي تسمح لها بتوسيع نطاق عملها. لديها موارد محدودة، وإنما أيضاً لديها الخيارات التي تعددها أدناه:

- توسيع الأسواق الخارجية
- توسيع الأسواق المحلية
- تحسين خدمة الزبائن
- تحسين الجودة

بداية، تقوم بإعداد جدول التحليل المقارن المطابق في الرسم 1:

الرسم 1: نموذج جدول تحليل المقارنة المزدوجة (غير مملوء):

السوق في الخارج (أ)	السوق الرئيسية (ب)	خدمة العملاء (ج)	الجودة (د)
مُغلقة (المرحلة 3)			
مُغلقة (المرحلة 4)	مُغلقة (المرحلة 3)		
مُغلقة (المرحلة 4)	مُغلقة (المرحلة 4)	مُغلقة (المرحلة 3)	
مُغلقة (المرحلة 4)	مُغلقة (المرحلة 4)	مُغلقة (المرحلة 4)	مُغلقة (المرحلة 3)

من ثم، تقوم بمقارنة الخيارات، وتدوّن الحرف المخصص للخيار الأهم، ويعطي علامة للفارق في الأهمية. يعرض الرسم 2 مثلاً كيف سيمكن أن تقوم بذلك:

الرسم 2: نموذج جدول تحليل المقارنة المزدوجة (مملوء):

السوق في الخارج (أ)	السوق الرئيسية (ب)	خدمة العملاء (ج)	الجودة (د)
	أ، 2	ج، 1	أ، 1
		ج، 1	ب، 1
			ج، 2

وأخيراً، تجمع قيم الأحرف أ، وب، وت، وج وتحول كلاً منها إلى نسبة مئوية من المجموع. مما يعطي هذه المجاميع:

$$أ = 3 (37.5\%)$$

$$ب = 1 (12.5\%)$$

$$ج = 4 (50\%)$$

$$د = 0$$

هنا، تقضي الخطوة الأهم بتحسين خدمة الزبائن (ج) ومن ثم التطرق إلى أسواق التصدير (أ). أما الجودة فليست بأولوية عالية – ربما تكون أصلاً جيدة.

#### النقاط الرئيسية:

تحليل المقارنة المزدوجة طريقة جيدة لتقييم الأهمية النسبية لمختلف مسارات العمل. وهي مفيدة حيث لا تكون الأولويات واضحة، أو تتنافس من حيث الأهمية.

إن هذه الأداة تؤمن إطاراً لمقارنة كل مسار عمل مع كل المسارات الأخرى، وتساعد على إظهار الفرق في الأهمية بين مختلف العوامل.

#### أشجار القضايا

تساعد أشجار القضايا على تحديد القضية أو المسألة الرئيسية التي يتعين على المشروع معالجتها، وتجزئتها إلى مكونات أصغر. يمكن استخدامها:

في بداية جزء من العمل استراتيجي لتحديد مسارات العمل الرئيسية

لتصميم مسارات عمل فردية

لتحليل أسئلة رئيسية محددة

لتداول شكل العمل واتجاهه.

تشكل الأشجار نقطة مرجعية مفيدة في كافة مراحل مشروع ما، إذ تقدم السياق وتظهر كيف أن كل جزء من هذا العمل يندمج ضمن العمل ككل. إن شجرة مدروسة بعناية يجب أيضًا أن تبين كيفية هيكلة المراسلات في ما خص المشروع، بما في ذلك التقرير النهائي.

## أشجار القضايا

قبل الشروع في عملية التفكير بتمعن، لا بد من تمضية بعض الوقت في التدقيق في السؤال الرئيسي الذي يحاول المشروع الإجابة عليه. يقضي أحد أساليب خلق بيان المشكلة هذا بتدوين بعض مجالات التقصي وبشكل أساسي تلك المجالات التي تقع خارج إطار المشروع. يجب أن يكون السؤال الافتتاحي واسعًا بما يكفي بحيث يشمل الصورة العامة الكاملة عن الاستراتيجية إذا كان سيصار إلى استخدامها لتصميم المشروع. وقد يكون تحديد نقطة الانطلاق الشق الأصعب في بناء شجرة قضايا.

إن الطبقة التالية يجب أن تحدد سلسلة من الأسئلة التي تجيب مجتمعة على السؤال الذي يسبقها في الشجرة. على سبيل المثال، إذا كان السؤال الاستهلاكي "كيف يمكننا زيادة معدلات العمالة بأقصى قدر من الفعالية من خلال تحسين النفاذ إلى رعاية الأطفال؟"

ما هي أكثر أشكال رعاية الاطفال فعالية لمساعدة الوالدين في العمل؟

كيف يمكن للحكومة أن تؤمن أفضل دعم للوالدين في الحصول على هذه الاشكال من رعاية الأطفال؟

إن الإجابات على هذين السؤالين يجب أن تقدم الإجابة على السؤال الأصلي ذي المستوى الأعلى. ومن ثم سيصار إلى تجزئة السؤالين أكثر فأكثر، عند الوصول إلى مستوى من الأسئلة يعالج الأسباب الأساسية للقضية الأصلية. يمكن حينها إعداد تحليل محدد لمعالجة كل قضية.

في كل مرة يصار فيها إلى تجزئة سؤال ما إلى أسئلة من مستوى أدنى، يجب أن تعطي هذه الأسئلة ذات المستوى الأدنى مجتمعة إجابة على كل القضايا التي تحتاج إلى حل، ولكن لا يجوز أن تتداخل ببعضها البعض. يجب على الأسئلة التي لا بد من حلها أن تدخل ضمن إحدى وحدتي البيانات لا كليهما كلاًهما. عبارات أكثر تقنية، يعرف ذلك بالإقصاء المتبادل، والشمولية الجماعية.

على الرغم من أن ذلك قد يبدو مرهقًا، فإن كتابة الأسئلة كتابة كاملة هو مفيد للغاية، إذ إنه يرغب على وضوح التفكير.

لأي مشكلة ، سيظهر عدد من سبل إعداد شجرة القضايا، المرتكزة بصورة متكررة على الطريقة التي يتم فيها بناء المجموعة الأولى من الفروع. وهو أمر جدير بأن تجرى عدة محاولات لإعداد الشجرة (ربما يعدها أعضاء مختلفون في الفريق)، باستخدام هيكليات مختلفة. يمكن حينها تقييم الأشجار بناء على الدرجة التي تبدو أنها تخدم على أفضل وجه في ما خص تجزئة القضايا إلى أسئلة أصغر ، يمكن الإجابة عليها؛ في ما خص تجزئة المشروع إلى تيارات عمل، وفي ما خص هيكله المراسلات المستقبلية (التقارير أو غيرها من المستندات). التقنيات التي يمكن أن تفيد خلال عملية بلورة الأسئلة تتضمن العصف الذهني وغيره من أدوات الإبداع. وهي ستساعدك في مقارنة القضية من وجهة نظر جديدة.

### شجرة الفرضيات

تُعدّ شجرة الفرضيات شكلاً مختلفاً من أشكال شجرة القضايا. وفي حين يُرجح أن تكون أشجار القضايا من أكثر العناصر فائدةً في مرحلة مبكرة من المشروع لدى بلورة خطة المشروع، فإنّ أشجار الفرضيات تميل لأن تكون مفيدةً أكثر في مرحلة لاحقة من المشروع في معرض هيكله الخلاصات وما يليها من اتصالات. وإذا كانت شجرة القضايا تبدأ بسؤال واحد، فإنّ شجرة الفرضيات تبدأ ببيان واحد. ويكون كل مستوى من مستويات شجرة الفرضيات مرتبطاً بالسؤالين التاليين: "لماذا" و"كيف"؟. ومن شأن ذلك ضمان إجابة الفرضيات ذات المستوى الأدنى على الفرضيات ذات المستوى الأعلى. ويمكن إعطاء مثل حول ذلك، ألا وهو الفرضيات ذات المستوى الأعلى:

"تستطيع الحكومة أن تدعم على أفضل نحو ممكن الأهالي العاملين من خلال إتاحة رعاية الأطفال خارج المدرسة على نطاق محلي عبر ضحّ إمدادات من هذا النوع". أمّا الطبقة الثانية من الشجرة، فستجيب على السؤال التالي: "لماذا"؟:

سيكون لرعاية الأطفال خارج المدرسة الأثر الأكبر في جعل الأهالي يعملون. وتُعدّ كلفة الرعاية خارج المدرسة معقولة، إلا أنّ المشكلة تكمن في توفر هذه الرعاية، وذلك بسبب الصعوبات التي تواجه الأندية خارج المدرسة لجهة تغطية تكاليف بدء التشغيل.

وتجدر الإشارة إلى أنّ استخدام شجرة الفرضيات يكون، إلى حدّ ما، رهن بامتلاك بعض المعارف ذات الصلة بمحتوى الحلول التي يبرّج تقديمها.

## التخطيط للعمل

قد تغذي أشجار القضايا أو الفرضيات التخطيط المفصل للعمل بشكل مباشر. ومن شأن خطة العمل أن تحوي القضايا الفرعية من الجانب الأيسر، والأنشطة التي تجيب على الأسئلة ذات الصلة، والمصادر والمخرجات من الجانب الأيمن. على سبيل المثال:

القضية	القضية الفرعية	الأنشطة	المصادر	المخرجات	المسؤول	تاريخ الاستحقاق
ما هي أكثر أشكال رعاية الأطفال فعالية لمساعدة الوالدين في عملهما	ما هي أكثر أشكال رعاية الأطفال استخداماً حالياً من قبل الوالدين العاملين	إستعراض الأدلة ذات الصلة باستخدام رعاية الأطفال من قبل الوالدين العاملين	المسح الخاص بالطلب على رعاية الأطفال من قبل الوالدين	مستند يتضمن أكثر طرق رعاية الأطفال فعالية والتي من شأنها جعل الوالدين يعملان، بما في ذلك الأثر المتوقع		

### نقاط القوة

أداة قوية شرط أن يكون السؤال الاستهلاكي صائباً – عريض النطاق بما يكفي ولكن ليس عريضاً للغاية ليشمل القضايا الموجودة خارج نطاق الدراسة – من أجل إيجاد التقسيم الأولي الأكثر فعالية. يمكن استخدام هذه الأداة لهيكل بلورة المشروع وتحديد إجراءات العمل.

### نقاط الضعف

يمكن تقسيم القضايا المترابطة على امتداد أغصان الشجرة. من الجدير وضع هذا الأمر نصب أعيننا. لا تعط أي أهمية للأولويات. ينبغي على الفريق التركيز على هذه المجالات في الشجرة والتي يرجح أن تحدث الوقع الأكبر على الخلاصات المحتملة وعلى المشروع.

## الأداة 20 - تحليل سهولة التنفيذ

التحليل				العوامل	
سهل التنفيذ	صعب التنفيذ				
4	3	2	1		
أقل من 6 أشهر	6-12 شهراً	بين سنة وستينين	أكثر من سنتين	الجدول الزمني الخاص بالتنفيذ	1
يمكن تنفيذه بواسطة الموارد المتاحة	لا يتطلب موارد إضافية ويمكن تغطية النقص من خلال احتياطي الميزانية	يحتاج التنفيذ إلى موارد بشرية ومالية أكثر من تلك المخصصة في الميزانية	يحتاج التنفيذ إلى موارد بشرية ومالية أكثر من تلك المخصصة في الميزانية	نوعية وكمية الموارد الضرورية	2
لا تدعو الحاجة إلى طرف ثالث	تدعو الحاجة إلى التنسيق المحدود من قبل طرف ثالث	يكون التنفيذ رهناً بتعاون طرف ثالث (المشورة التقنية، إلخ...)	يحتاج التنفيذ إلى موافقة/مشاركة طرف ثالث	مشاركة طرف ثالث	3
لا يتطلب أي تغييرات	تدعو الحاجة إلى تغييرات تطال القواعد والمعايير و/أو المسارات الداخلية والخارجية	تدعو الحاجة إلى تغيير في الإمكانيات، والسلوكيات، والبنية المؤسسية ربما	يحتاج التنفيذ إلى تغيير كامل/كبير في الإمكانيات، والسلوكيات، والبنية المؤسسية ربما	نوع التغيير	4
لا مخاطر كبيرة	مخاطر تشغيلية يمكن معالجتها	مخاطر سياسية وتشغيلية يمكن معالجتها	مخاطر سياسية و/أو تنفيذية عالية	المخاطر	5
متسق بشكل كبير مع واحد أو أكثر من عناصر الرؤية والمحور	متسق مع المحور وعناصر الرؤية	غير متسق مع الرؤية، لكن لا يتعارض مع المحور والعناصر.	على تعارض مع الرؤية، والمحور، والعناصر	الاتساق مع رؤية الوزارة	6

منهجية التقييم:

1. حدّد كل نشاط في الخانة المناسبة لكل من العوامل الستة.
2. إجمع النقاط لكل نشاط واقسمه على 6.
3. تمثّل النتيجة درجة سهولة التنفيذ لكل نشاط.

## الأداة 21 – مثال عن تقييم الأثر

التقييم				العوامل	
عالية التأثير	منخفضة التأثير				
4	3	2	1		
تحسّن كبير جداً على المدى القصير	تحسّن كبير على المدى القصير	تحسّن متوسط على المدى القصير	ما من تحسّن ملموس على المدى القصير	تحسّن على المدى القصير في غضون سنة أو سنتين	1
دعم كامل لمبادئ العدالة الاجتماعية	دعم كبير لمبادئ العدالة الاجتماعية	دعم متوسط لمبادئ العدالة الاجتماعية	ما من دعم ملموس لمبادئ العدالة الاجتماعية	يدعم مبادئ العدالة الاجتماعية	2
دعم كامل لمبادئ التنافسية في الخدمات المقدّمة	دعم كبير لمبادئ التنافسية في الخدمات المقدّمة	دعم متوسط لمبادئ التنافسية في الخدمات المقدّمة	ما من دعم واضح لمبادئ التنافسية في الخدمات المقدّمة	يدعم مبادئ التنافسية	3
تحسّن كبير جداً على المدى الطويل	تحسّن كبير على المدى الطويل	تحسّن متوسط على المدى الطويل	ما من تحسّن ملموس على المدى الطويل	الاستدامة (10-3 سنوات)	4
تأثرت أعداد كبيرة من المجموعات إيجاباً، وهي تعمل على تعزيز تحقيق الرؤية الموضوعية	تأثرت أعداد كبيرة من المجموعات إيجاباً، وهي تساعد على تحقيق الرؤية الموضوعية	تأثر عدد متوسط من المجموعات إيجاباً، ولا تساعد هذه المجموعات المتأثرة على تحقيق الرؤية الموضوعية	قليلون جداً من تأثروا إيجاباً في ظلّ عدم تحقيق الرؤية	عدد الأشخاص/المجموعات المتأثرة بشكل إيجابي	5
آثار دائمة مهمة	آثار ملحوظة على نحو متقطع	آثار هامشية مع مرور الوقت	آثار هامشية من وقت إلى آخر	الوقوع على الفرد	6

### منهجية التقييم

- 1- حدّد كل نشاط في الخانة المناسبة لكل من العوامل الستة.
- 2- إجمع النقاط لكل نشاط واقسمه على 6.
- 3- تمثّل النتيجة درجة التأثير ذات الصلة بكل نشاط.

## الأداة 22 – إدارة المخاطر

لا تسير الأمور دوماً كما نتوقع أو نريد على أرض الواقع. وينسحب ذلك على الإدارة والمشاريع. هناك تقنية مهمة للتعامل مع هذا الوضع تُسمى "إدارة المخاطر".

"قد يشكّل الخطر عقبةً مُحتملةً أمام النجاح – كافة الأمور التي قد لا تسير على ما يرام".

### تحديد المخاطر

ما من طريقة سهلة لتحديد كافة المخاطر ذات الصلة بمشروع ما. من هنا، يجب على الأشخاص الجلوس معاً والقيام بعملية "عصف ذهني" لكافة الأمور المُحتملة التي قد لا تسير على النحو الواجب. ومن الأهمية بمكان إجراء ذلك باعتباره تمرين خلاق دون إصدار الأحكام بشأن مقترحات الأشخاص. والهدف من ذلك وضع قائمة أساسية بالمخاطر المُحتملة – على أن يجري تقييم كل اقتراح في مرحلة لاحقة خلال المسار.

### سجلّ المخاطر

يتضمن السجل قائمة بكافة المخاطر المحددة ويقيم:

- احتمال حدوث الخطر؛ و
- تداعيات ذلك في حال حدوثه.

رقم الخطر	الجهة المسؤولة	وصف الخطر	الأرجحية*	الأثر*	التدابير المضادة	الوضع الراهن #
1.						
2.						
3.						
4.						

\* مرتفع (H)، متوسط (M)، أو منخفض (L)

# ميت أو حيّ

- العمود 1: رقم الخطر – إنه مجرد رقم يُعطى لكل خطر كما هو محدد. وهو يساعد في عملية التوثيق والتواصل.
- العمود 2: الجهة المسؤولة – أي (الأحرف الأولى من) إسم الشخص المسؤول عن التعامل مع هذا الخطر.
- العمود 3: وصف الخطر – هو وصف موجز لطبيعة الخطر.
- العمود 4: الأرجحية – احتمال حدوث الخطر الموضوع في واحدة من الفئات الثلاث – مرتفع، متوسط، أو منخفض.
- العمود 5: الأثر – أثر حدوث خطر على المشروع، وهو موضوع في واحدة من الفئات الثلاث – مرتفع، متوسط، أو منخفض.
- العمود 6: التدابير المضادة – الأنشطة التي يمكن القيام بها للحد من الخطر. تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، قد يكون من الضروري إيجاد طرق أخرى لإدارة الخطر أو قبوله ببساطة (أنظر VA 2.1.3).
- العمود 7: الوضع الراهن – يشير إلى ما إذا كان الخطر لا يزال قائماً (حياً) أو ما إذا تمّ التعامل معه أو إذا لم يعد موجوداً (ميت).

### التعامل مع المخاطر التي جرى تحديدها

#### إدارة المخاطر

- قبول الخطر (حيث يكون احتمال حدوث الخطر/الأثر ضئيلاً، مثلاً – إذا كان نظام النقل غير شغال في ذلك اليوم).
- نقل الخطر. (حيث يكون الأثر مرتفعاً لكن احتمال حدوث الخطر ضئيلاً – مثلاً، التأمين ضد المبنى المُحترق).
- التدابير المضادة (حيث يكون إدخال التدابير الرامية إلى الحد من مستوى الخطر ميسور التكلفة).
- حالات الطوارئ (الأنشطة المُزمَع القيام بها في حال حدوث خطر).
- المرونة (عندما يكون الأثر كبيراً على نحو غير مقبول – مثلاً تداعيات فشل نظام حساس على متن طائرة ما. في هذه الحالة، يتمّ استحداث أنظمة النسخ الاحتياطي (الأنظمة الاحتياطية) على متن الطائرة كي يحلّ نظام آخر مكان النظام غير العامل في حال حدوث ذلك).

الظروف التي من المُرجَّح أن يكون فيها الخطر مرتفعاً:

- عندما يتمّ القيام بأمر للمرة الأولى – ما من خبرة عملية يمكن التعويل عليها.
- عندما يتمّ استخدام أحدث التكنولوجيات – يكون الخطر مرتفعاً دوماً لدى استخدام التكنولوجيا غير المُثبتة؛ ويضجّ العالم بأمتلة عن مشاريع فشلت بسبب اعتمادها على أحدث التكنولوجيات التي لم يتمّ اختبارها.
- عندما يكون نطاق المشروع غير واضح.
- عندما يكون هناك العديد من المزوّدين المختلفين ذات الصلة بالمشروع.
- عندما تكون سلاسل الإمداد طويلة.
- عندما لا يكون هناك راعي واضح للمشروع أو بنية إدارية واضحة.

# الأشكال

## الشكل 1 - ملخص عوامل بيستل PESTLE

+/-		العوامل الاجتماعية		+/-		العوامل الاقتصادية		+/-		العوامل السياسية	

+/-		العوامل القانونية		+/-		العوامل البيئية		+/-		العوامل التكنولوجية	

+/-: حدّد تقييمك هنا بشأن ما إذا كان الأمر أو التطور بمثابة فرصة (+) أو تهديد (-) أو محايد (=)

! حدّد هنا درجة الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة (1) قليل الأهمية، 2 متوسط الأهمية، 3 شديد الأهمية

## الشكل 2 - خريطة أصحاب المصلحة

9	8	7	6	5	4	3	2	1
الأنشطة والاتصالات	الرسائل اللازمة	الأنشطة المنشودة	طبيعة الدعم والدور المنشود	الدعم المنشود (عالي، متوسط، منخفض)	الوضع الراهن (مُناصر، داعم، محايد، منتقد، غير ذلك)	مصالح أصحاب المصلحة وتأثيرهم على نشاطك	الأهمية/مستوى التأثير (الجدول) 1 الانخراط 2 الإدارة 3 الإقرار 4 الرصد	صاحب المصلحة تحديد المؤسسة، المجموعة الفرعية، الفرد

الشكل 3 - تحليل أصحاب المصلحة

عالية	مصلحة	منخفضة	
مدافعون مصلحة عالية قوى/أهمية منخفضة	لا مبالين مصلحة منخفضة قوى منخفضة/تأثير منخفض		منخفض قوى/نفوذ
المروجون مصلحة عالية قوى/أهمية كبيرة	المستترون مصلحة منخفضة الآن قوى عالية/نفوذ كبير		عالي

الشكل 4 - إبتيان للإستعراض المؤسسي (أصحاب المصلحة الداخليين)

أسئلة حول المصلحة أو القسم

إسم الوحدة		
المجموع	المتعاقدون	الموظفون الحكوميون
		الفئة 2
		الفئة 3
		الفئة 4
		الفئة 5

الخدمات الرئيسية للوحدة	
	1
	2
	3
	4

لكل منتج أو خدمة: ما هو عدد الخدمات المساهمة المُقدّمة؟			
المنشودة	الحالية	إسم الخدمة	
			1
			2
			3
			4

كم من الوقت يستغرق توفير المنتج أو الخدمة منذ بدء فترة التنفيذ حتى التوصيل النهائي؟

كم من الوقت يستغرق توصيل الخدمة منذ بدء فترة التنفيذ وحتى التوصيل النهائي؟			
المشودة	الحالية	إسم الخدمة	
			1
			2
			3
			4

للخدمة 1 (إسم الخدمة.....)

ما هي العوامل التي تحدد الفترة الفاصلة بين التنفيذ والتوصيل		
		1
		2
		3
		4

للخدمة 2 (إسم الخدمة.....)

ما هي العوامل التي تحدد الفترة الفاصلة بين التنفيذ والتوصيل		
		1
		2
		3
		4

للخدمة 3 (إسم الخدمة.....)

ما هي العوامل التي تحدد الفترة الفاصلة بين التنفيذ والتوصيل		
		1
		2
		3
		4

للخدمة 4 (إسم الخدمة.....)

ما هي العوامل التي تحدّد الفترة الفاصلة بين التنفيذ والتوصيل		
		1
		2
		3
		4

أظهر الفجوات القائمة بين عدد الفحوصات المنشودة وعدد الفحوصات التي يملك القسم/المصلحة القدرة على إجرائها.

مسائل أخرى

من هم السكان المُستهدفون المتوقَّعون (عدد الزبائن المُحتملين، والكيانات، والمؤسسات المُحتملة)	
	1
	2
	3
	4

هل تشعر بأنّ هناك تضارب أو تشابك بين عملك وعمل الوزارات الأخرى؟	
	1
	2
	3
	4

## أسئلة حول الوزارة ككلّ

### الأداء الحالي

ما هي برأيك المهام/ الأدوار الرئيسية التي يجب على الوزارة الاضطلاع بها	
	1
	2
	3
	4

إلى أي مدى تُحسِن الوزارة في أداء هذه المهام؟ أعطِ تقييماً من 1 (أسوأ) إلى 5 (أفضل)		
التقييم	إسم المهمة	
		1
		2
		3
		4

إذا كان تقييمك 3 أو أقلّ، الرجاء تقديم السبب الرئيسي (الأسباب الرئيسية) (لكل مهمة) لتعليق رأيك		
الأسباب الرئيسية للأداء المنخفض	إسم المهمة	
		1
		2
		3
		4

## الأداء المنشود

ما هي المهام/ الأدوار الرئيسية التي يجب على الوزارة أن تضطلع بها؟	
إسم المهمة	
	1
	2
	3
	4

ما الذي ينبغي القيام به لتحسين أداء الوزارة؟	
	1
	2
	3
	4

كيف يمكنك أن تساهم بنفسك في تحسين أداء الوزارة؟	
	1
	2
	3
	4

## الشكل 5 - جدول مقابلة أصحاب المصلحة (القطاعيين والخارجيين)

لأغراض التحليل القطاعي والخارجي

القطاع
قائمة الأسئلة الدلالية التي يجب طرحها
السؤال الأول - ما هي برأيك المشاكل الأساسية التي يواجهها القطاع؟
1
2
3
4

لكل مشكلة مذكورة أعلاه، أجب على الأسئلة التالية	
السؤال 2 أ - المشكلة 1	
1	كيف وأين يمكن رؤية هذه المشاكل أو تحديدها؟
2	هل بالإمكان قياس هذه المشاكل (ما مدى تواتر حدوثها؟ ما هو الأثر المالي المترتب عليها)؟
3	هل من متغيرات ظاهرة أخرى يمكن من خلالها رؤية حدوث هذه المشاكل؟

لكل مشكلة مذكورة أعلاه، الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية	
السؤال 2 ب - المشكلة 2	
1	كيف وأين يمكن رؤية هذه المشاكل أو تحديدها؟
2	هل بالإمكان قياس هذه المشاكل (ما مدى تواتر حدوثها؟ ما هو الأثر المالي المترتب عليها)
3	هل من متغيرات ظاهرة أخرى يمكن من خلالها رؤية حدوث هذه المشاكل؟

لكل مشكلة مذكورة أعلاه، الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية	
السؤال 2 ج - المشكلة 3	
1	كيف وأين يمكن رؤية هذه المشاكل أو تحديدها؟
2	هل بالإمكان قياس هذه المشاكل (ما مدى تواتر حدوثها؟ ما هو الأثر المالي المترتب عليها)
3	هل من متغيرات ظاهرة أخرى يمكن من خلالها رؤية حدوث هذه المشاكل؟

لكل مشكلة مذكورة أعلاه، الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية	
السؤال 2 د - المشكلة 4	
1	كيف وأين يمكن رؤية هذه المشاكل أو تحديدها؟
2	هل بالإمكان قياس هذه المشاكل (ما مدى تواتر حدوثها؟ ما هو الأثر المالي المترتب عليها؟)
3	هل من متغيرات ظاهرة أخرى يمكن من خلالها رؤية حدوث هذه المشاكل؟

السؤال 3 - ما هي نقاط قوة القطاع؟
السؤال 4 - كيف ترى مستقبل القطاع؟
السؤال 5 - ما هي الشروط الواجب توفرها لجعل المستقبل واقعاً؟

الشكل 6 - جدول مقابلة أصحاب المصلحة (الوزارة)

ما هي نقاط قوة الوزارة برأيك؟ بتعبير آخر، ما الذي تقوم به الوزارة على النحو الواجب؟	
	1
	2
	3
	4
حاول تحديد 3 نقاط على الأقل.	
ما هي برأيك نقاط ضعف الوزارة؟ بتعبير آخر، ما الذي يمكن الوزارة أن تحسنه؟	
	1
	2
	3
	4
حاول تحديد 3 نقاط على الأقل.	
ما الذي ينبغي على الوزارة القيام به لمعالجة نقاط الضعف التي حددتها للتو؟ أذكر تدبيراً أو تدبيرين لكل مشكلة أشرت إليها.	
	1
	2
ما الذي يستطيع القطاع القيام به لمعالجة نقاط الضعف التي ذكرتها للتو؟ أذكر تدبيراً أو تدبيرين لكل مشكلة أشرت إليها.	
	1
	2

الشكل 7 - ملخص تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

مُضَر	مُساعد	
<p><b>نقاط الضعف</b></p> <p>البنية المؤسسية</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>المسارات</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>الموارد البشرية</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>المالية</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>التكنولوجيا</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p><b>نقاط القوة</b></p> <p>البنية المؤسسية</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>المسارات</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>الموارد البشرية</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>المالية</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>التكنولوجيا</p> <p>-</p> <p>-</p>	داخلي المنشأ
<p><b>التهديدات</b></p> <p>البنية المؤسسية</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>المسارات</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>الموارد البشرية</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>المالية</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>التكنولوجيا</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p><b>الفرص</b></p> <p>البنية المؤسسية</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>المسارات</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>الموارد البشرية</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>المالية</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>التكنولوجيا</p> <p>-</p> <p>-</p>	خارجي المنشأ

يمكن استخدام هذا النموذج مع درجة معينة من الحرية.

## الشكل 8 - جدول صياغة بيان المهمة

(فسّر بشكل دقيق ومقتضب تداعيات كل نقطة من النقاط المذكورة أدناه)

المصادر المأخوذة بعين الاعتبار لدى صياغة بيان المهمة	
	المهام (الولاية القضائية والنطاق)
	نطاق عمل الوزارة
	قدرات الوزارة المؤسسية والتنفيذية على ضوء مسؤولياتها وإمكاناتها
محتوى بيان المهمة (العبارات الأساسية التي يجب تضمينها)	
	الغاية (التغيير المنشود)
	المهام/ النشاط (ما الذي نقوم به وكيف)
	الوضع (متى وأين)
العناصر المأخوذة بالحسبان لكن غير المذكورة في البيان	
	الأنشطة
	المنتجات/الخدمات
	نطاق العمل
	القيم التي تدعم الغاية
	القيم التي تروج لصورة الوزارة
	العقبات

## الشكل 9 - عناصر تطوير بيان الرؤية

(أدرج في الخانات الفارغة أدناه عبارات محدّدة ومقتضبة لكل من المصادر التالية)

المصادر المُستخدمة في تطوير الرؤية	
	المهام
	بيان المهمة
	اتجاهات التطوير الشاملة وآفاق القطاع المستقبلية
	اتجاهات تطوير القطاع الشاملة المستقبلية
	التصورات المستقبلية ذات الصلة بالقطاع ودوره
	الممارسات الدولية الفضلى للوزارات المماثلة
	قدرات الوزارة الواقعية والمُحتملة ذات الصلة بتحقيق الرؤية

تداعيات الرؤية (العبارات الأساسية التي يجب تضمينها في بيان الرؤية لضمان الانعكاس الدقيق)	
	آفاق القطاع المستقبلية الدولية
	آفاق القطاع المحلية المستقبلية
	الممارسات الدولية الفضلى للوزارات المماثلة
العناصر المأخوذة بالحسبان لكن غير المدرجة في بيان الرؤية	
	أفق العمل المستقبلي للوزارة
	القيم التي تدعم الرؤية وتعزز صورتها الذهنية
	القناعات المعرّقة والممارسات التي ينبغي تصويبها

## الشكل 10 - تحليل القيم

(استخدم البنود التالية لتحديد مستوى أهمية القيم المختلفة، والتزام أصحاب المصلحة (الوزارة، والعاملين، وأصحاب المصلحة الخارجيين، والمجتمع) وتأثيرهم على هذه الفئات).

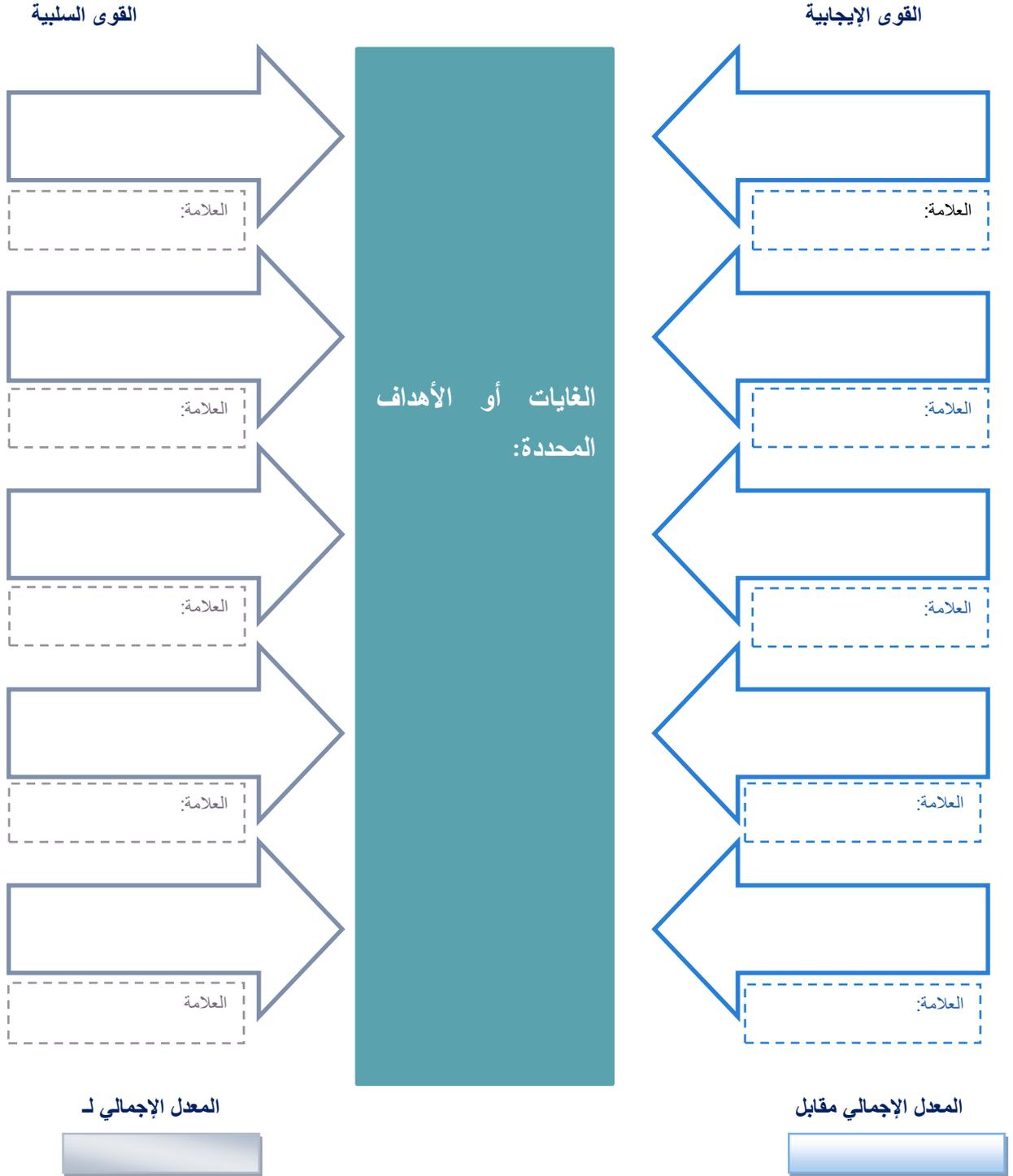
قيم الأثر	القيم والقناعات والممارسات ذات الصلة بأصحاب المصلحة
قيم الوزارة	
	القيم الإيجابية (التي يجب تسليط الضوء عليها)
	الممارسات (التي يجب تصويبها)
قيم الموظفين	
	القيم الإيجابية:
	الممارسات:
قيم أصحاب المصلحة الخارجيين	
	القيم الإيجابية
	الممارسات:
القيم المجتمعية	
	القيم الإيجابية
	الممارسات:
مستوى الأهمية (3 مهم جداً - 2 مهم - 1 غير مهم) مستوى الالتزام (3 ملتزم جداً - 2 ملتزم - 1 غير ملتزم) مستوى التأثير (3 تأثير كبير - 2 تأثير متوسط - 1 تأثير منخفض)	

الشكل 11 - ملخص تحليل الفجوات

الفجوة	الحالة المنشودة	الحالة الراهنة	
			السياسات والمبادرات
			الاطار التشريعي
			الانظمة في المؤسسة والقطاع
			العمليات
			الموارد
			المهارات والمعرفة التي يتمتع بها الموظفون
			اماكن العمل والمعدات
			المعلومات وممارسات المعلوماتية
			العلاقات مع أصحاب المصلحة

## الشكل 12 - نموذج تحليل مجال القوى

دوّن في العمود الوسطي الغايات أو ما سيتمّ اتخاذ قرار بشأنه. دوّن في خانات الأسهم الظروف المؤاتية والمعرّقة للمسألة التي تؤدّ اتخاذ قرار بشأنها. كُن محدّداً قدر الإمكان. أعطِ كل طرف علامة ما مرتباً إياها من حيث الأهمية بالنسبة إليك. قارن ما بين العلامتين. ما الذي عليك القيام به للتوصل إلى قرار ما؟



الشكل 13 - ملخص الغايات والأهداف المحددة والأنشطة

النشاط	الهدف المحدد	الغاية	
1.1.1.	1.1.	1.	
1.1.2			
1.1.3			
1.2.1	1.2		
1.2.2.			
1.3.1	1.3.		
1.3.2			
2.1.1	2.1		2
2.2.1	2.2		
2.2.2			
2.3.1	2.3.		

الشكل 14 - تفاصيل كل نشاط

رقم النشاط	وصف مقتضب للنشاط	الوحدة المسؤولة	الوسائل اللازمة (تقدير أولي)	مصدر الوسائل	المؤسسات الأخرى المعنية	الوقت اللازم
1.1.1						
1.1.2						
1.1.3						
1.2.1						
etc						
etc						
etc						

الشكل 15 - ملخص مؤشرات الأداء

الأنشطة (المشاريع والبرامج)	القيم المستدفة				مؤشرات الأداء (PIs)	الأهداف المحددة	الغايات
	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	خط الأساس			
1.1.1						الغاية(1-1)	الغاية (1)
1.1.2							
1.1.3							
1.2.1.						الهدف المحدد(1-2)	
1.2.2							
1.2.3							
1.3.1						الهدف المحدد(1-3)	
1.3.2							
2.1.1							
3.1.1.							الغاية (3)

## الشكل 16 - تقييم سهولة التنفيذ

التقييم				العوامل	
سهل التنفيذ				صعب التنفيذ	
4	3	2	1		
أقل من 6 أشهر	12-6 شهراً	من سنة إلى سنتين	أكثر من سنتين	1	الجدول الزمني الخاص بالتنفيذ
يمكن تنفيذه بواسطة الموارد المتاحة	لا يتطلب موارد إضافية ويمكن تغطية النقص من خلال احتياطي الميزانية	يحتاج التنفيذ إلى موارد بشرية ومالية أكثر من تلك المخصصة في الميزانية	يحتاج التنفيذ إلى موارد بشرية ومالية أكثر من تلك المخصصة في الميزانية	2	كمية وتنوعية الموارد اللازمة
لا تدعو الحاجة إلى طرف ثالث	تدعو الحاجة إلى التنسيق المحدود من قبل طرف ثالث	يكون التنفيذ رهناً بتعاون طرف ثالث (المشورة التقنية، إلخ...)	يتطلب التنفيذ موافقة/مشاركة طرف ثالث	3	مشاركة طرف ثالث
لا تدعو الحاجة إلى أي تغييرات	تدعو الحاجة إلى تغييرات تطال القواعد والمعايير و/أو المسارات الداخلية أو الخارجية	تدعو الحاجة إلى تغيير في الإمكانيات، والسلوكيات، والبنية المؤسسية ربما	تدعو الحاجة إلى تغيير كامل/كبير في الإمكانيات، والسلوكيات، والبنية المؤسسية ربما	4	نوع التغيير
لا مخاطر كبيرة	مخاطر تشغيلية يمكن معالجتها	مخاطر سياسية وتشغيلية يمكن معالجتها	مخاطر سياسية و/أو تنفيذية عالية	5	المخاطر
متسق بشكل كبير مع واحد أو أكثر من عناصر الرؤية والمحور	متسق مع المحور وعناصر الرؤية	غير متسق مع الرؤية، لكن لا يتعارض مع المحور والعناصر.	على تعارض مع الرؤية، والمحور، والعناصر	6	الاتساق مع رؤية الوزارة

منهجية التقييم:

1. حدّد كل نشاط في الخانة المناسبة لكل من العوامل الستة.
2. إجمع النقاط لكل نشاط واقسمه على 6.
3. تمثّل النتيجة درجة سهولة التنفيذ لكل نشاط.

				النشاط:		
سهل التنفيذ		صعب التنفيذ			العوامل	
4	3	2	1			
				الجدول الزمني ذات الصلة بالتنفيذ	1	
				كمية ونوعية الموارد اللازمة	2	
				مشاركة طرف ثالث	3	
				نوع التغيير	4	
				المخاطر	5	
				الاتساق مع رؤية الوزارة	6	

الشكل 17 - كلفة الأنشطة

الرقم	إسم النشاط	الكلفة في الميزانية الحالية	الزيادات في الميزانية	التمويل الخارجي	زيادة الإيرادات
1.1.1					
1.1.2					
1.1.3					
1.2.1					
1.2.2					
1.3.1					
1.3.2					
2.1.1					
إلخ.					
المجموع					

الشكل 18 - سجلّ المخاطر

الموقع الراهن #	التدابير المضادة	الأثر*	الأرجحية*	وصف الخطر	الجهة المسؤولة	رقم الخطر
						1.
						2.
						3.
						4.

## الشكل 19 - خطة العمل- وصف الأنشطة

1. إسم النشاط:
2. الوحدة المسؤولة:
3. الوحدات أو الجهات المعنية (أذكر الوحدة أو الجهة وثم بوصف دورها أو ما يُفترض أن تقوم به في إطار النشاط)
4. وصف النشاط (قم بوصف مختلف مراحل المشروع ونتيجة كل مرحلة)
5. كلفة النشاط الذي لا تغطيه الميزانيات القائمة

قُم بوصف نوع الكلفة وإمكانية توليد الدخل، وبالتمييز بين

- الكلفة الواجب تغطيتها بفعل الزيادات في الميزانية
- الكلفة الواجب تغطيتها بواسطة العائدات الإضافية
- الكلفة الواجب تغطيتها بواسطة التمويل الخارجي (مثلاً: الجهات المانحة)

قُم بالإشارة إلى توزيع الكلفة على مدى السنوات التي سيتم خلالها إجراء النشاط، حسب المقتضى.

ملاحظة: يُقصد بالكلفة:

- كافة نفقات الاستثمارات والتأسيس أو البناء،
- كلفة استخدام عاملين إضافيين
- كلفة الأنشطة التي يتطلب تنفيذها الاستعانة بمصادر خارجية (الدراسات، والاستثمارات، والأعمال، والخدمات)

- الكلفة التشغيلية ذات الصلة بالاستثمارات بعد إتمامها

6. الوقت اللازم لاستكمال النشاط

فُـم بتقدير الوقت اللازم لتنفيذ كل مرحلة من مراحل المشروع والنتيجة التي يتّم التوصل إليها في نهاية كل مرحلة

7. النتيجة التي يتّم بلوغها عند انتهاء خطة العمل

في نهاية العام الأول

وإذا كان ذلك قابلاً للتنفيذ:

في نهاية العام الثاني

في نهاية العام الثالث

إلخ

ملاحظة: الرجاء مراجعة القسم 5.2 من الدليل لملء هذا النموذج

الشكل 20 - خطة العمل - لمحة عامة

رقم النشاط (بحسب الخطة الاستراتيجية)	إسم النشاط	وصف مقتضب للنشاط (المراحل التي ينبغي اجتيازها هذا العام)	الميزانية الإضافية التي تدعو الحاجة إليها من أجل اجتياز المراحل هذا العام	النتيجة الواجب بلوغها بحلول نهاية السنة
1.1.1				
1.1.2				
1.1.3				
2.1.1				
2.1.2				
2.1.3				
			XXXX	الميزانية الإجمالية اللازمة

ينبغي فقط ذكر الأنشطة التي سيتم تنفيذها في خلال العام ذات الصلة بخطة العمل.

الشكل 21 - خطة العمل - التقرير

أ. لمحة عن الأنشطة والحالة

رقم النشاط (بحسب الخطة الاستراتيجية)	إسم النشاط	نتيجة أو حالة النشاط المُعتمَر بلوغها بحلول نهاية العام	نتيجة أو حالة النشاط التي تم بلوغها في الواقع في نهاية العام	الفارق بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه
1.1.1				
1.1.2				
1.1.3				
2.1.1				
2.1.2				
2.1.3				

ينبغي هنا ذكر كافة الأنشطة الواردة في خطة العمل، حتى لو لم يُعمل عليها!