

التخطيط الاستراتيجي

ورشة عمل بالتعاون مع
الهيئة السورية لشؤون الأسرة والسكان
14 – 16 آذار 2022
دمشق، الجمهورية العربية السورية



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة

الاسكوا
ESCWA

أهداف ورشة العمل

- التعرف على المفاهيم والمكونات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي
- التعرف على مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
- تعزيز المعرفة والمهارات بأدوات التخطيط الاستراتيجي
- التعرف على مفاهيم المتابعة والتقييم
- التعرف على مبادئ وضع خطط مالية للاستراتيجيات

التعرف على الهيئة السورية

- مهام الهيئة
- شركاء الهيئة
- البرامج التي تنفذها الهيئة



التخطيط الاستراتيجي

عملية تخطيط ممنهجة تحدد فيها الرؤية المستقبلية ومن ثم تترجم الى اهداف مرحلية واقعية وتحدد الخطوات والاستراتيجية لتحقيقها بفاعلية وكفاءة بما يتناسب مع قدرات وامكانيات المنظمة المالية والبشرية.

مستويات التخطيط

- **التخطيط الاستراتيجي:** يشمل على رؤية المؤسسة ورسالتها واهدافها ومنهجية العمل والقيم التي تعمل بها . الخطة غالبا ما تكون من 3-5 سنوات
- **التخطيط التنفيذي:** يشمل على الاهداف المرحلية ومنهجية العمل لتحقيقها وفي الغالب ما تكون سنوية وتنبثق من الخطة الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي لماذا

يساعد على تحديد:

- القضايا /المشاكل التي نطرحها ونتعامل معها بما فيها القضايا الحرجة
- التغيير الذي نسعى الى تحقيقه
- ما هي اولوياتنا
- ما الموارد المالية والبشرية التي نحتاجها
- ما القدرات التي علينا أن نطورها
- ننظر في إمكانياتنا وما هو المتاح لنا

التخطيط الاستراتيجي متى

- عند انشاء المنظمة
- عند اعادة النظر بعمل المنظمة
- عند تقييمها
- عندما يرى مجلس الادارة و التنفيذيين اهمية ذلك
- عندما نحدد الهدف الذي نصبو إليه

الخطوات الاولى

- تحديد جاهزية المنظمة للعمل على التخطيط وتوضيح سبل اتخاذ القرار بما فيها المشاركة والاستشارة وتخصيص موارد المالية والبشرية والتزام بالنتائج
- توضيح من هو الفريق العامل وكيف سيتم توزيع الادوار
- التحضير للبدء بالعمل (من - متى وكيف) والمعلومات المطلوبة
- خطة العمل لتخطيط الاستراتيجي

المراحل الأساسية

- المرحلة التحضيرية
- مرحلة التأسيس: تحديد الاولويات واستراتيجية العمل
- مرحلة التنفيذ والتقييم

مراحل وضع استراتيجيات

المرحلة التحضيرية : تجميع المعلومات وتحليل الوضع

تحديد الواقع المؤسسي

تحليل الفرص والموارد

تحليل وتحديد اصحاب
العلاقة

تحليل المشكلة

مرحلة تأسيس: اتخاذ القرارات

معايير تحديد
الاولويات

تحليل المخاطر

تحديد منهجية العمل، المؤشرات

تحديد الاهداف

تحديد الرؤيا
والرسالة

التنفيذ والتقييم

التعديل

المتابعة والتقييم

الخطط التنفيذية

المرحلة التحضيرية

تعتبر هذه المرحلة حجر الاساس في عملية التخطيط حيث انها تحتوي على جمع المعلومات وتحليلها من اجل اتخاذ القرارات

بعض الادوات لتحليل الوضع الخارجي:

- التحليل الزمني
- شجرة المشكلة
- تحليل اصحاب العلاقة والمصالح
- تحليل الموارد /الممتلكات

بعض الادوات التحليل الداخلي (المنظمة):

- نقاط القوة و الضعف – التحديات والفرص
- تحليل المؤسسي و عناصرها

المرحلة التحضيرية - 2

تحليل الكمي : ارقام – اوضاع – الخ

تحليل النوعي : الدروس المستفادة – الانماط – الوضع – اصحاب العلاقة -
العلاقات الخ

التحليل الزمني

اين نحن الان؟

ما التطورات التي
تمت في الفترة
المحددة (السلبية
والايجابية)

ما النقاط او
الاحداث التحولية
في الفترة المحددة

الأسئلة ما بعد

بعد تطوير التحليل الزمني يجب رصد الاستنتاجات والانماط

- ما اهم الاستنتاجات التي تبرز على تحليل الاحداث؟

- ما الانماط التي تبرز من التحليل ان وجدت ؟

- من هم اكثر الاشخاص المتأثرون والمشاركون وكيف؟

- ما الدروس المستفادة من التحليل؟

- كيف يمكن ان نستفيد من الدروس؟

نظرية التغيير

تعريف لنظرية التغيير

- عملية مستمرة وتحليل مبني على النقاش والتعلم يُنتج فهم أعمق لدعم تصميم البرنامج، الاستراتيجية، عملية التنفيذ، التقييم، وتقييم الأثر يعبر عنها من خلال الرسم والنص التفسيري الذي يتم تحديثه بشكل مستمر.
- ليست أداة تخطيط بذاتها ولا تستبدل أدوات التخطيط ولكنها توفر التحليل الأساسي المطلوب لتطوير خطط فعالة
- تبين القصة للتغيير الذي سيحصل مما يسهم في تقييم التغيير بعيد المدى.

ماذا نقصد بنظرية التغيير؟

- هي المسار الذي من خلاله نستطيع ان نحقق التغيير والتطور الذي نصبو اليه؛
- قد تكون مبسطة، متعددة المراحل والآليات، او مركبة؛
- لكل نظرية تغيير ثلاثة مكونات أساسية والعديد من المكونات الفرعية والاختيارية:

ما المساهمات
(المخرجات/النتائج) التي
ستؤديها الآليات لتحقيق النتيجة
النهائية

ما الآليات (برامج، أنشطة،
تدخلات) التي يمكن وضعها
للوصل لهذه النتيجة؟

ما التغيير الذي نطمح
أن نحققه (النتيجة
النهائية)؟

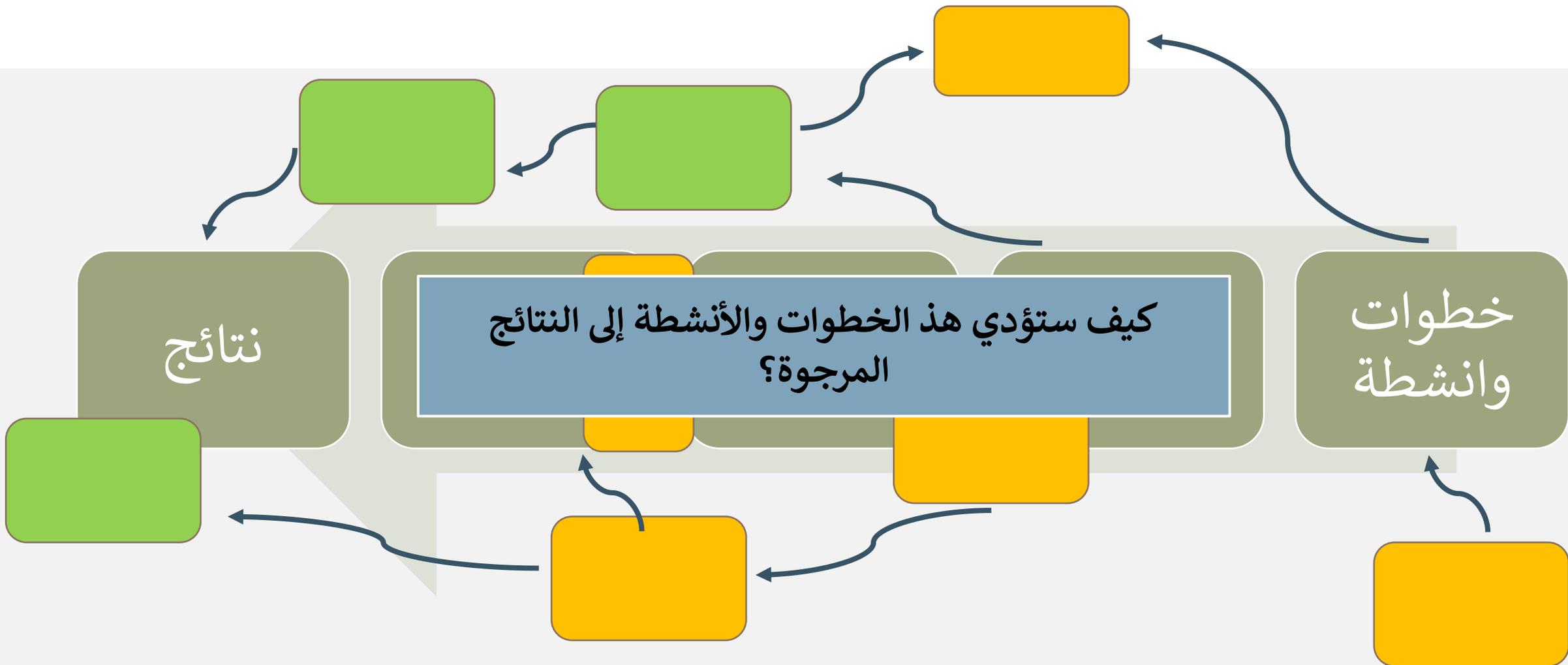
مراحل تكوين نظرية التغيير

1. فهم **كيف يحدث التغيير في الواقع** الذي نعمل به (القوى المؤثرة وكيف، العوامل المؤثرة وما هو التغيير المنشود)
2. **تحديد دورنا** في المساهمة في هذه التغييرات (من سيقوم بماذا؟)
3. تحديد النتيجة التي نريد أن نصل إليها والتغييرات الواجب عملها لتحقيق هذه النتيجة **وتطوير الطرق المفاهيمية** (المنطقية – مثال العلاقة السببية) التي توضح العلاقة بين جهودنا والتغيير المنشود (مع معنا علينا أن نعمل وكيف؟ ما التغييرات المطلوبة في معرفتهم، مواقفهم، سلوكهم ومهاراتهم؟ وما الأنشطة أو منهجيات العمل المطلوبة لتحقيق هذه النتائج؟)

مراحل تكوين نظرية التغيير

- تحديد **الافتراضات** (عملية مصاحبة للبند 3) وتشير الى الشروط الواجب توفرها ليكون للتغيير في إحدى المستويات اثر على التغيير في المستوى الأخر)
- القيام **بالرصد والمتابعة** بشكل دائم للتغيير والطرق المفاهيمية والافتراضات (من الممكن وضع المؤشرات على كل مستوى من التغيير لقياس أين يحدث التغيير وقياس الإنجاز)
- **التفكير النقدي** بالطرق المفاهيمية ودور الجهة المنفذة في ضوء المتغيرات الحديثة (هل لا تزال النظرية فاعلة؟ هل العمل موجهة للفئة المستهدفة الصحيحة؟ إلى أي مدى قادت التغييرات المتوقعة الى تغييرات في حياة الفئة المستهدف؟ ما التغييرات الواجب علينا بسبب معرفتنا بكيفية حدوث التغيير؟)

مسار نظرية التغيير



عند تكوين نظرية التغيير يتوجب

- وضع الافتراضات والتوقعات ذات العلاقة بالغايات المرجوة
- وضع سيناريوهات مختلفة لكيفية التنفيذ والبناء عليها واختبارها واختيار الأفضل
- أخذ العوامل الخارجية بعين الاعتبار واستغلالها إذا كانت فرص opportunities والبناء عليها ومحاولة التحوط لها إذا كانت تهديدات threats والتفكير في بدائل في حال حدوثها أو كيفية التعامل معها
- وضع آليات التنفيذ والبرمجة ومدى واقعيتها وفعاليتها
- تخصيص الموارد والمصادر (المدخلات) الكافية
- التعرف على دور أصحاب العلاقة والشركاء والدور الذي سيلعبونه خلال رحلة التغيير
- وضع أدوات قياس التقدم ومراقبة المتغيرات والتجاوب معها



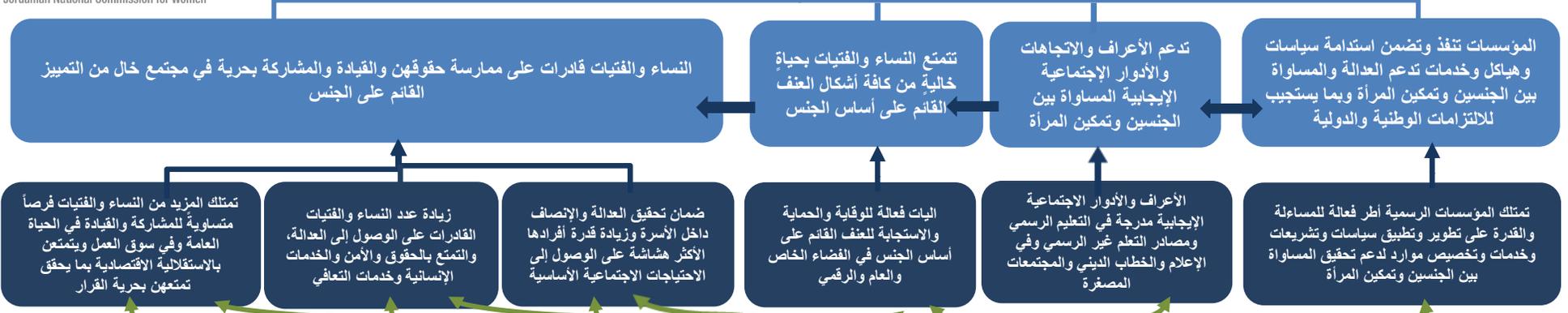
مجتمع خالٍ من جميع أشكال التمييز والعنف المبني على أساس الجنس، تتمتع فيه النساء والفتيات بالحقوق الإنسانية الكاملة والفرص المتساوية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة

الرؤية

الأهداف / النتائج

المخرجات

المداخلات / محال التغييرات



المشكلة	القيود	المداخل
ضعف قدرة النساء والفتيات على ممارسة حقوقهن والمشاركة الفاعلة في المجتمع، بسبب تعرضهن للعنف والتمييز في مختلف مراحل حياتهن سواء في الفضاء العام أو الخاص	محدودية الفرص الاقتصادية وفرص القيادة المتاحة للنساء والرجال على السواء، مع وجود ضعف في قدرة النساء والفتيات على ممارسة حقوقهن والتنافس والوصول إلى هذه الفرص	محدودية الموازنات المخصصة وضعف البيانات لدى المؤسسات الرسمية لتتمكن من تنفيذ الآليات المطلوبة للتخطيط ووضع السياسات بما يراعي ويستجيب للاحتياجات المختلفة للجنسين
عدم المساواة بين الجنسين في الفرص والوصول إلى العدالة، وعدم تمتع النساء والفتيات بالفرص المتساوية للمشاركة في الحياة العامة وفي سوق العمل	عدم المساواة بين الجنسين في الفرص والوصول إلى العدالة، وعدم تمتع النساء والفتيات بالفرص المتساوية للمشاركة في الحياة العامة وفي سوق العمل	عدم المساواة بين الجنسين في الفرص والوصول إلى العدالة، وعدم تمتع النساء والفتيات بالفرص المتساوية للمشاركة في الحياة العامة وفي سوق العمل
عدم المساواة بين الجنسين في الفرص والوصول إلى العدالة، وعدم تمتع النساء والفتيات بالفرص المتساوية للمشاركة في الحياة العامة وفي سوق العمل	عدم المساواة بين الجنسين في الفرص والوصول إلى العدالة، وعدم تمتع النساء والفتيات بالفرص المتساوية للمشاركة في الحياة العامة وفي سوق العمل	عدم المساواة بين الجنسين في الفرص والوصول إلى العدالة، وعدم تمتع النساء والفتيات بالفرص المتساوية للمشاركة في الحياة العامة وفي سوق العمل

التخطيط المبني على النتائج

خلفية عامة

- منهج للإدارة
- يركز على تحقيق النتائج
- المسؤولية تجاه النتائج
- متابعة التقدم المحرز بناء على النتائج
- قياس الأداء

النتائج

- قياس التغيير في الحالة
- مستقى من العلاقة السببية
- قياس ثلاثة مستويات
 - المخرج
 - النتيجة
 - الأثر

بعض التعريفات

التغيير طويل الأمد: ينتج بسبب عدد من النتائج



الأثر



تغييرات متوسطة الأمد: ناتجة عن الإنجازات المتحققة في عدد من المخرجات



النتائج



تغييرات قصيرة الأمد: ناتجة عن الانتهاء من عدد من الأنشطة ضمن التداخلات التنموية



المخرجات

أشكال التغيير

تغيير في حياة الأفراد



تغيير في المؤسسات: القيم، القوانين، أداء المؤسسات، مؤسسات حديثة
تغيير في السلوك: توجهات حديثة أو ممارسات جديدة



تغييرات إجرائية: المنتجات والخدمات المعارف والمهارات



الأثر



النتائج



المخرجات



مثال





تعريفات إضافية

دور الشركاء

- للتعرف على المساهمين المنخرطين في تحقيق كل نتيجة مع تحديد دورهم

أهداف المتعلقة بالموارد

- تقدير الموارد المالية الخاصة بكل مؤسسة شريكة

أدوات التنسيق وطرق تنفيذ البرامج والأنشطة

- دور فردي للمؤسسة
- برامج متوازية
- برامج مشتركة

المراجع

هلا غوشة وإيمان النمري (2015) التخطيط الاستراتيجي: أساسيات، خطوات وأدوات
اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة (2020) الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (2020 –
2025)

Intrac for Civil Society (2017) Theory of Change



ازدهار البلدان كرامة الإنسان



الأمم المتحدة
العشبة
ESCWA

شكراً