

# بناء الجسور

بين المواطنين والإدارة المحلية

من خلال  
التخطيط بالمشاركة

الجزء الثاني  
مجموعة الأدوات



# بناء الجسور

بين المواطنين والإدارة المحلية

من خلال

التخطيط بالمشاركة

الجزء الثاني

مجموعة الأدوات

من إعداد:

فريد فيشر

بالتعاون مع خبراء من كل من:

- ❖ شركاء من المجر
- ❖ شركاء من سلوفاكيا
- ❖ شركاء من رومانيا
- ❖ شركاء من التغيير الديمقراطي الدولي
- ❖ جامعة تكساس بولاية أرلنجتون - الولايات المتحدة الأمريكية
- ❖ مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل)
- ❖ معاهد التدريب من دول شرق ووسط أوروبا

قامت مؤسسة شركاء رومانيا للتنمية المحلية بإعداد هذا الدليل التطويري بدعم مالي من:

- برنامج مبادرة الإدارة المحلية بمعهد المجتمع المفتوح رومانيا.
- مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل)، بموجب "برنامج تدريب القيادة والإدارة المحلية" الممول من الحكومة الهولندية.

تصميم: بول بويكو

## جدول المحتويات

٣	خلفية عامة .....
٦	المكون الأول: أدوات تصميم التدريب .....
٩	الأداة الأولى: التعارف / الاحماء .....
١١	الأداة الثانية: إعداد عرض توضيحي .....
١٤	الأداة الثالثة: الإعداد للتخطيط بالمشاركة .....
٣٥	المكون الثاني: أدوات التخطيط بالمشاركة .....
٣٧	المرحلة الأولى: بدء عملية التخطيط بالمشاركة .....
٣٩	الأداة الأولى: الحدث الدافع .....
٤٠	الأداة الثانية: فريق التخطيط .....
٤٣	الأداة الثالثة: التخطيط من خلال المبدأ .....
٤٥	المرحلة الثانية: بناء شراكة مثمرة .....
٤٧	الأداة الرابعة: التعاقد مع المنسق وفريق التخطيط .....
٥١	الأداة الخامسة: تحليل الشركاء: عملية مستمرة أثناء كل مراحل التخطيط بالمشاركة .....
٥٣	الأداة السادسة: تقييم فاعلية الفريق .....
٥٥	الأداة السابعة: فتح نافذة جوهاري .....
٥٩	المرحلة الثالثة: التفكير الشامل (التخطيط الاستراتيجي) أم التركيز على الحدث (التخطيط التنفيذي) .....
٦١	الأداة الثامنة (٨-أ): تكوين وصياغة الرؤى .....
٦٢	الأداة الثامنة (٨-ب): كتابة بيان/ رسالة الرؤية .....
٦٣	الأداة التاسعة: التركيز على الحدث (التخطيط التنفيذي) وفن تحديد المشكلات .....
٦٦	الأداة العاشرة: متعة اقتناص الفرص المتاحة .....
٦٩	المرحلة الرابعة: تفصي وتحليل الحقائق .....
٧٢	الأداة الحادية عشر: الآن وقد حددت المشكلة، فهل ترغب حقاً في حلها؟ .....
٧٤	الأداة الثانية عشر: جمع المعلومات والبيانات .....
٧٧	الأداة الثالثة عشر: كتابة تقارير موضوعية .....
٨٠	الأداة الرابعة عشر ١٤: تحليل العوامل الميدانية المؤثرة .....
٨٢	الأداة ١٥: تحليل سوات (جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر) .....
٨٥	المرحلة الخامسة: تخطيط مسار العمل .....
٨٦	الأداة السادسة عشر: مراجعة فرص القيادة المشتركة .....
٨٤	الأداة السابعة عشر: إعداد خطة العمل / مسار العمل ورقة التخطيط التنفيذي .....
٩٣	المرحلة السادسة: تنفيذ الخطط وقياس التأثير والتحرك للأمام .....
٩٤	الأداة الثامنة عشر: أداة لمناقشة تقدير الأثر .....
٩٦	الأداة التاسعة عشر: استبيان مقترح لتقدير الأثر .....
١٠٠	الأداة العشرون: تقييم ذاتي لمدى فاعليتك كعضو في الفريق .....

## خلفية عامة

تضمن الجزء الأول من هذا الدليل مفاهيم واستراتيجيات التخطيط بالمشاركة كما شمل خلفية تاريخية. وقد تم تقديم الجزء الثاني في شكل مكونين، يشمل المكون الأول بعض الأفكار والتمرينات الخاصة بتصميم عملية التدريب فيما لو رغبت في تنظيم وعقد جلسات أو دورات تدريب تقليدية. فعلى سبيل المثال، قد ترغب في تنظيم ورشة عمل قصيرة لتقديم مفاهيم وأفكار التخطيط بالمشاركة إلى الإدارة المحلية وقيادات المجتمع المحلي، وقد ترغب في تقديم موجز للمدربين والمنسقين عن كيفية استخدام مواد التدريب في تصميم وتيسير وتنسيق عملية التخطيط بالمشاركة من خلال العمل مع فريق التخطيط المكون من قبل القيادات المحلية. ويمكن التركيز خلال لقاءات العمل هذه على إعداد خطة استراتيجية طويلة الأجل للمجتمع أو إعداد خطة تنفيذية لمواجهة إحدى المشاكل العاجلة بالمجتمع المحلي، كما يمكن الاستفادة بشكل كبير من الأدوات الموضحة في المكون الثاني أيضاً في مثل هذا النوع من التدريب.

وفي ضوء الاختبارات الميدانية لمواد التدريب برومانيا، أصبح واضحاً أن برامج تدريب المدربين التي تركز على تنمية المهارات في مختلف عمليات التخطيط بالمشاركة واستخدام دراسات الحالة بنظام التعليم التقليدي المشابه للجلوس في الفصول الدراسية (قاعات الدرس) ليست فعالة بالدرجة الكافية. ويمكن القول أن أدوات التخطيط تصبح ذات فاعلية قصوى عند تطبيقها على مشكلة أو فرصة واقعية أثناء قيام المسؤولين مباشرة عن إعداد الخطة بإتباع أساليب المشاركة.

وفي ضوء الدروس المستفادة من الاختبارات الميدانية لمسودة مواد التدريب، تضمن المكون الثاني تمرينات تدريبية وأوراق عمل يتم استخدامها خلال عملية التخطيط بالمشاركة التي تتعامل مع الاحتياجات الفعلية ومع الأشخاص الحقيقيين (ولا نعني بذلك أن المدربين ليسوا حقيقيين، ولكن نأمل أنك تدرك الصورة التي نريدها). وقد تم عرض هذه الأدوات بترتيب متسلسل يتسق مع ما تم مناقشته في الجزء الأول من هذا الدليل. ونود في هذا المقام تنبيهك مرة أخرى بأن إدارة وتيسير عملية التخطيط بالمشاركة ستكون بمثابة رحلة استكشاف تتطلب منك في حالات معينة اتخاذ طرق جانبية أو التراجع أو إعادة اكتشاف مجالات تم تغطيتها بالفعل من قبل.

وتعد أدوات التخطيط بالمشاركة بمثابة مصادر تدريبية إدارية فاعلة، فالتخطيط يعتبر مسئولية إدارية رئيسية تتضمن صنع القرار وحل المشكلات. وعليه، يجب أن تكون مبدعاً ولديك القدرة على تخيل كيفية استخدام تلك الأدوات لزيادة وتعزيز الخدمات التي تقدمها كمدرّب، أو استخدامها من خلال العديد من الطرق التي قد لا يتم فيها ذكر أي إشارة لكلمات **التخطيط** أو **المشاركة** كعنوان لورشة عمل أو لأي خدمة استشارية تقوم بتقديمها.

وعليك أن تتذكر أنها رحلة للاستكشاف!

## فرص التعلم الرئيسية

نعرض فيما يلي بعض الأمثلة عن كيفية استخدام أدوات التخطيط في زيادة التعاون والمشاركة داخل الهيئات والمجتمعات المحلية وفيما بين المجموعات والأفراد في المجتمع المحلي مثل الإدارات المحلية، والمنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية، والقيادات الشعبية، والموظفين والدوائر الانتخابية.

- تدريب العاملين بالإدارة المحلية والعاملين بالمنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية ليكونوا أكثر فاعلية في العمل البيئي عبر الحدود التنظيمية وفي مواقع القيادة التشاركية.
- مساعدة العاملين في المنظمات الكبرى على تطوير المعرفة ومهارات تقديم خدمات العاملين الاستشارية التي من شأنها مساعدة الوحدات التنفيذية داخل المنظمة.
- المساعدة في الجهود الخاصة بصياغة الرؤية والتخطيط الاستراتيجي بناء على طلب من الإدارات المحلية والمنظمات الأخرى مثل إدارة المنظمات الغير حكومية والجمعيات الأهلية.
- تقديم المساعدة لمجموعات التخطيط التكتيكي (التنفيذي) التي أسندت إليها مهام تخطيط لبرنامج أو مشكلة معينة من قبل مجالس الإدارات المحلية أو المنظمات غير الحكومية الكبيرة.
- إدارة حوارات تشمل مجموعات عريضة من المجتمع عن القضايا الحاسمة التي تضر بالتركيبة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.
- تنسيق جلسات عمل فيما بين المنظمات وبين الأجهزة الحكومية المختلفة نتناول القضايا الهامة والفرص والمشاكل أو المخاوف التي تقع في نطاق الجوانب المؤسسية المتشابكة والصلاحيات المتداخلة.



**المكون الأول**

**أدوات تصميم التدريب**



نعرض فيما يلي الأدوات الواجب توافرها للاستخدام في عدد من الحالات التي تقوم فيها بتطبيق تدريب عن "عملية التدريب بالمشاركة"، وليس عن تنسيق عملية التخطيط بالمشاركة. هذا، ولم يتم عرض تلك الأدوات بشكل يعكس تسلسل معين أو أهمية خاصة.

ونود أن نقول كلمة موجزة عن الموضوعات التدريبية التي تتعلق بالتعارف وإزالة الكلفة (Ice Breakers)، والتمهيد الافتتاحي (openers)، والإحماء والتحفيز (Energizers)، قبل أن نمضي قدماً لعرض موضوعات أخرى. وقد يبدو التدريب على هذه الموضوعات تافهاً عديم الأهمية، ويمكن أن يكون كذلك بالفعل فيما لو كان التدريب عليها مسهباً مطولاً بغير مبرر وكان مهتدياً بالتفاصيل المملة التي ترد في كتاب يتضمن التدريب على أحد هذه الموضوعات فقط. ومع ذلك يمكن أن تكون هذه التدريبات ذات فائدة في الوفاء باحتياجات الراغبين في تعلم ما يجتمعون عليه معاً لتعلمه وتنفيذه. وحيث أن المدربين غالباً ما يخلطون بين هذه الموضوعات أو هذه الأدوات "البيئية" التي تهدف إلى تهيئة المناخ المناسب للتدريب، لذا فإنها تستحق منا بعض الوقت للوقوف عليها وتوضيحها كأدوات تدعم فاعلية وكفاءة عمل المجموعات عند اشتراكهم في التدريب الفعلي.

هناك نقاط مشتركة عديدة ونقاط اختلاف بين موضوعات التعارف والتمهيد والتحفيز. ويمكننا القول بأن التمرينات التدريبية الخاصة بالتعارف وإزالة الكلفة أنشطة حرة نسبياً وتستخدم في حالة عدم وجود معرفة سابقة بين أفراد المجموعة، ولكنها في حالة التمهيد الافتتاحي تتصل بالتمهيد لمحتويات ورشة العمل أو في الدورة التدريبية. ويتم استخدام تمرينات التعارف في حالة عدم وجود معرفة سابقة فيما بين أفراد المجموعة، وهي بذلك تعد بمثابة تدريبات تم إعدادها لمساعدة الأفراد في التعرف على بعضهم البعض مما يؤدي إلى شعور متبادل بالارتياح والتآلف بينهم كشركاء في التدريب. وعلى الناحية الأخرى، تمثل تمرينات الافتتاح التمهيدي أدوات تساعد المشاركين على تناول موضوع الدورة التدريبية والشعور بالارتياح أثناء التعامل معه. وتعنى هذه التمرينات بالتهيئة لمرحلة التدريب التفاعلي من حيث أنها تساعد المشاركين بمن فيهم المنسق على تجنب البدء المفاجئ بغير تمهيد وتساعد بشكل عام في تهيئة المشاركين بشكل جيد للتعامل مع مادة التدريب التي سيتم تناولها، فهي بمثابة استهلال وتمهيد لبدء التدريب.

ويمثل الإحماء والتحفيز النوع الثالث من التمرينات التي تهيئ مناخ العمل وتبث روح الحفاظ على الترابط الجماعي. وقد نظر المؤلف الرئيسي لهذه السلسلة من الأدلة بتقدير كبير لهذه

الأنشطة العامة في السنوات الأخيرة حين تستخدم باعتدال وتوافق. إنها تضيف نوعاً من المتعة والإثارة على العمل الجماعي للمجموعة وتجعل منه حافزاً يشدّ الهمم لتجاوز الاسترخاء أثناء سير العمل. وإذا لم تكن قد خصصنا الكثير من الوقت لتناول هذه التمرينات في هذا الدليل، إلا أننا نعلم من خلال خبراتنا العملية أن العديد من المجموعات لديها مشاركون يتمتعون بمهارات عالية في قيادة هذا النوع من التمارين التدريبية.

وختاماً، لا تتردد في استخدام أيّ من مصادر ومراجع تدريب/ تعلم المجتمع المحلي كلما كان ذلك ممكناً ومناسباً لتعزيز فرص تحقيق الأهداف المنشودة. وفي نفس الوقت، لا تتخلى عن مسؤوليتك تجاه البرنامج حتى عند القيام بإجراء نشاط محفز. فالمشارك الذي يتطوع لأداء أي نشاط أو تمرين تدريبي يتعلّق بالتحفيز والإحماء يكون هو نفسه فرصة لجذب أعضاء جدد من المجتمع المحلي من حيث أنه يقدم ما يستطيع ويمارسه عملياً كنموذج.

## الأداة الأولى: التعارف / الإحماء (Ice Breakers)

### تحديد وتوضيح مجال التخطيط بالمشاركة

#### هدف التدريب

يهدف هذا التدريب إلى توفير فرصة للمشاركين للتعارف فيما بينهم، والبدء في التعرف على المفاهيم والأفكار المرتبطة بعملية التخطيط بالمشاركة.

#### الزمن المطلوب

حوالي ٦٠ دقيقة - وقد يعني تجاوز هذا الوقت وقوف المشاركين على بعض الجوانب الجيدة الأخرى في مجال التخطيط بالمشاركة والتي يجب تغطيتها في ورشة العمل. قم بإعادة ترتيب وقتك وأولوياتك في ضوء ذلك.

#### الاجراءات/ الخطوات:

١. تزويد كل مشارك بعدد (٣-٤) بطاقة فهرسة من الورق المقوى (مساحتها ٥ × ٨ بوصة). اطلب من كل مشارك أن يكتب على كل بطاقة كلمة أو عبارة قصيرة توضح فكرته وانطباعه أو توصيفه لما يعتقد أنه عن التخطيط بالمشاركة، مع التأكيد على أن يتم توضيح فكرة واحدة فقط على كل بطاقة.

٢. اطلب من كل مشارك أن يقف ويقدم نفسه/ نفسها للآخرين مع قراءة ما تم كتابته على البطاقة.

٣. اطلب من المشاركين بعد قراءة ما تم كتابته على كل البطاقات أن يقوموا بـ لصقها على لوحة حائطية ( أو سبورة ) مخصصة لعرض المعلومات.

٤. قم بتقسيم كل المشاركين إلى ثلاثة أو أربعة مجموعات فرعية لا يتجاوز عدد كل منها ستة (٦) مشاركين، واطلب من كل مجموعة إعداد خريطة مفهوم (بيان وصفي مكتوب)

توضيحية تتناول الأفكار التي تم تقديمها. ويمكنك أن توضح لهم أن تلك الخريطة التوضيحية تعني أحد الوسائل البسيطة لتجميع وتنظيم وتبويب الأفكار والمعلومات والاجتهادات بهدف التوصل إلى إطار عام للتفكير في أي موضوع محدد مثل التخطيط بالمشاركة.

٥. قم بالجلوس مع كل المجموعات، واطلب من كل منها عرض ما توصلوا إليه لمناقشته ونقده. وإذا ما تبين أن السمة العامة لما قدمته المجموعات مجتمعة تنطوي على خريطة تتضمن معلومات عامة عن التخطيط بالمشاركة، عليك أن تحاول أن تضع هذه الخريطة في إطار مرئي من خلال الكتابة المرتبة. ويمكن استخدام الرسومات التوضيحية لما لها من فائدة في إمكانية استخدامها والرجوع إليها فيما تبقى من وقائع ورشة العمل.

" الأفكار دون محتوى تظل فارغة ....

والمعرفة دون مفاهيم واضحة تكون عمياء "

- إيمانويل كانت

## الأداة الثانية: إعداد عرض توضيحي

أحياناً ما يعتبر إعداد عرض توضيحي في أثناء الدورات التدريبية أمراً ملائماً وضرورياً لعرض المفاهيم الجديدة والأفكار والبيانات والمعلومات أو مواد التدريب، ولكن ماذا عن حديثنا السابق بخصوص التعليم التجريبي؟ أو ليست المحاضرات متعارضة مع هذا المبدأ؟ يمكن الإجابة عن ذلك بنعم ولا في آن واحد. فنحن لا نتحدث عن المحاضرة التقليدية التي يكون فيها الإرسال في اتجاه واحد يقوم الخبير من خلاله بتقديم المعلومات للمتدربين، ولكننا نتحدث في الحقيقة عن حوار ثنائي أو مناقشة موجهة، إذا أردت، من معلومة أو مفهوم يرتبط بشكل وثيق بالمرحلة التالية لوضع ما يتعلمه المشاركون موضع التنفيذ. وسوف نقترح أسلوب العرض التوضيحي في التدريبات والمواد التدريبية التي يعرضها هذا الدليل لاحقاً. وفي معظم الحالات، سوف نقترح بعض النقاط الرئيسية التي يجب تغطيتها. ونقترح عليك استخدام الخطوط الاسترشادية التالية لمساعدتك على إعداد العرض التوضيحي أو المناقشة الموجهة.

**عنوان العرض التوضيحي:**

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

**النقاط الرئيسية التي تود تناولها:**

ثلاثة أو أربعة أفكار تكفي حتى يتمكن المشاركون من تذكرها.

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

.....  
.....

أمثلة واقعية من الحياة العملية التي تود استخدامها لإيضاح ما تستهدف من العرض:

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

أسئلة يتم توجيهها للحضور:

هذه الأسئلة يجب أن يتم إعدادها بشكل يؤدي إلى إثارة ملاحظات الحضور وتعليقاتهم بناء على خبراتهم حول ما قمت بعرضه من نقاط.

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

موجز للنقاط الرئيسية التي عرضتها، على أن يغطي كافة النقاط:

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

وضح خطتك لاستخدام الوسائل المرئية لتعزيز العرض التوضيحي:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

"تحقيق التقدم والنمو مستحيلا ما دمت تتعامل

مع الأمور وتفعل الأشياء بنفس طريقتك المعتادة"

- واين داير

## الأداة الثالثة: الإعداد للتخطيط بالمشاركة

تتناول هذه المحاكاة (تمثيل موقف مشابه للموقف الأصلي) عملية التخطيط اللازمة لإعداد خطة، ولا تتناول عمليات التخطيط بالمشاركة من أجل إعداد خطة استراتيجية أو تنفيذية. وقد يبدو هذا الأمر مبهماً إلى حد ما، وهكذا تكون الرحلات الاستكشافية.

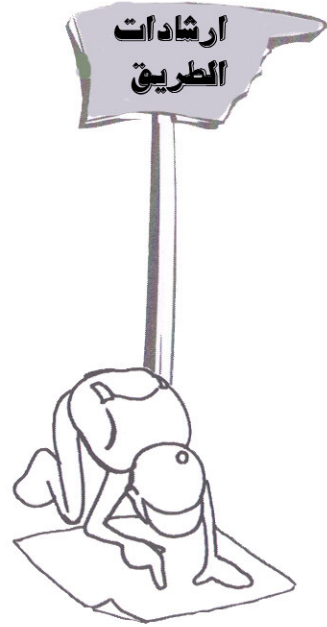
وقد تم وضع المحاكاة التالية لتوضيح جانبين من جوانب عملية التخطيط بالمشاركة:

١. عملية اختيار المنسق للعمل مع عدد قليل من مواطني قرية "البحيرة" المفترضة.

٢. الأعمال التي ترغب العمدة\* والعاملون معها في القيام بها قبيل عقد أول جلسة تخطيط موسعة مع عدد كبير من المواطنين.

ويمكن القول أن هذا النشاط يعكس عمل محاكاة تدريبية لمساعدة المشاركين على فهم ما تتضمنه أعمال الخطة الاستراتيجية أو الخطة التنفيذية. ويمكن إجراء هذه المحاكاة بطرق مختلفة في ضوء الاحتياجات التدريبية للمشاركين،

فعلى سبيل المثال يمكن استخدامها لتدريب المنسقين على عملية التعاقد ودعم المهارات أو لمساعدة المجموعات الصغيرة بالمجتمع المحلي الذين يرغبون في التخطيط لعملية تخطيط استراتيجي أكبر لمجتمعهم واكتساب مزيد من المعرفة في هذا المجال. لا تتردد في عمل أي تغييرات في مواد التدريب اللازمة لإجراء عملية المحاكاة بما يتوافق مع احتياجات التدريب للعميل. ونود التأكيد أنه تم تصميم تدريب المحاكاة لمساعدة المشاركين على معرفة كيفية التخطيط لعملية إعداد خطة وليس على إجراء عملية تخطيط.



\* العمدة في هذا الدليل هي مدرسة إنتخبت بالاقتراع المباشر لتشغل هذا المنصب الذي يمثل قمة هيكل الإدارة على مستوى المجتمعات المحلية، وهو منصب يماثل إلى حد كبير منصب رئيس المركز والمدينة أو رئيس الوحدة المحلية في هيكل الإدارة المحلية المصرية بعد استدراك الفوارق التي تترتب على شغل المناصب بالانتخاب أو التعيين من حيث المسؤوليات والاختصاصات والصلاحيات والقابلية للمساءلة أمام المجتمع المحلي. (المترجم)



## تصميم محاكاة لعملية التخطيط

### الهدف من التدريب:

تهدف هذه المحاكاة إلى تقديم فرصة للمشاركين لاكتساب الخبرات اللازمة لإعداد المراحل الأولية لعملية التخطيط بالمشاركة.

### الفكرة/ المدخل:

يتم تقسيم المحاكاة إلى قسمين مرتبطين بشكل وثيق، حيث تم تصميم القسم الأول لمساعدة المشاركين على تنمية المعرفة والمهارات في مرحلة التعاقد لتطوير علاقات العمل المثمر فيما بين الأفراد والمجموعات. وفي هذا القسم من المحاكاة، يتم تناول علاقات العمل بين الاستشاري الخارجي أو المنسق والعمدة أو العميل. (وقد نوقشت تلك الأفكار والمهارات في الفصلين الرابع والخامس من الجزء الأول. ولتحقيق الفائدة المرجوة يجب مراجعة هذين الفصلين كجزء من التحضير لعملية التخطيط).

وقد تم تصميم القسم الثاني للمحاكاة بشكل يوفر للمشاركين مزيداً من المعرفة والمهارات في مجال مهام ومسئوليات التخطيط لعملية التخطيط بالمشاركة في مجتمعاتهم المحلية. ويشترك في هذا القسم من ورشة العمل مجموعة أصغر من المشاركين الذين طُلب منهم إعداد خطة للتخطيط بالمشاركة على مستوى المجتمع المحلي الأكبر من أجل مواجهة متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بعيدة المدى في قريتهم. ويبدو ذلك مشابهاً إلى حد ما لتركيبية من العرائس الروسية، أي يمكن القول أنها عملية تخطيط داخل عملية التخطيط. (ويمكن استكمال المهام المطلوب تنفيذها في هذا الجزء من المحاكاة على نحو أفضل بعد قراءة الفصلين السادس والسابع من الجزء الأول).

وقد تم تصميم هذين القسمين من المحاكاة بحيث يتم إجراؤهما على التوالي خلال نفس ورشة العمل، بدءاً من جلسات العمل التي تتناول أنشطة التعاقد بين العمدة واثنين من المنسقين المرشحين، وانتهاءً بتسهيل عملية إدارة ورشة عمل التخطيط في ضوء نتائج محاكاة عملية التعاقد. وتستغرق ورشة العمل يوماً كاملاً في حالة إجراء المحاكاة بهذا الترتيب.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن إجراء كل من قسمة عملية المحاكاة على حدة، كما أن هناك بعض الاختلافات الواضحة بين كيفية إعداد وإجراء كل منها في ضوء الإنجازات المراد تحقيقها باستخدام مواد التدريب، وهو ما سيتم مناقشته لاحقاً.

وفي حالة عدم معرفتك باستخدام مصطلح "محاكاة" فعليك تأملها كدراسة حالة مجمعة وجلسة تعليمية للتدريب على لعب الأدوار صممت بغرض توضيح الأفكار والمبادئ والاستراتيجيات المتباينة والمرتبطة بالأهداف والغايات المحددة التي تنشأ تحقيقها.

### **الوقت المطلوب:**

كما ذكرنا سابقاً، يمكن أن تستغرق عملية المحاكاة حوالي ساعتين ونصف الساعة بالنسبة للقسم الخاص بالتعاقد، وحوالي ثلاث ساعات لجلسة التخطيط لإعداد الخطة الاستراتيجية. ويفترض الجدول الزمني التالي تصميمًا تدريبيًا يربط بين جرئي المحاكاة في جلسة تعليمية واحدة، كما يفترض أيضاً مقابلتين بين العمدة وبين كل من المنسقين المرشحين على حدة. وفي حالة اتخاذ قرار بتقديم فرصة لكافة المشاركين لممارسة التدريب على مهارات التعاقد، فعندئذ يجب تغيير الإطار الزمني ليعكس هذا التوجه. وفي هذه الحالة قد ترغب في الاجتماع بمجموعة الثلاثة التي تضم العمدة، والمنسق الذي يجري مقابلة شخصية من أجل الوظيفة، ومراقب.

### **الوقت التقديري المخصص للقسم الأول من المحاكاة:**

- حوالي ٣٠ دقيقة للمناقشة الموجهة التي تتناول الأفكار والمهارات الرئيسية المرتبطة بمرحلة بناء شراكة مثمرة كجزء من عملية التخطيط بالمشاركة.
- حوالي ٣٠ دقيقة لتقديم المحاكاة كلها، واختيار المشاركين كما هو موضح في مواد التدريب الخاصة بالمحاكاة، مع تقديم موجز عن دور كل مشارك.
- حوالي ٤٠ دقيقة لمقابلي التعاقد بين العمدة والمنسقين المرشحين بافتراض أن كل مقابلة تستغرق ٢٠ دقيقة.

## الوقت التقديري المخصص للجزء الثاني من المحاكاة:

- ٣٠ دقيقة لمناقشة إجراءات ونتائج جلسة التعاقد في جلسة جماعية.
- ساعتين لجلسة التخطيط لإعداد الخطة الاستراتيجية.
- ٤٥ دقيقة لتقديم موجز عن الخبرة والدروس المستفادة.
- ١٥ دقيقة لتقييم الخبرات.

## المواد التدريبية المطلوبة:

وهي تشمل حوامل الورق المعتادة، والسبورة الورقية، والأقلام الملونة التوضيحية. قم بإعداد وصف كتابي منفصل لكل دور سيؤديه كل مشارك. وفي حالة زيادة عدد المشاركين عن ٢٠ مشارك، قد ترغب في إعداد غرفة إضافية لكي يتسنى عقد جلستي تخطيط في وقت واحد.

## الخطوات/ الإجراءات:

تتكون المحاكاة - وفقاً لتصميمها - من جلستي عمل منفصلتين ولكن مرتبطتين ارتباطاً وثيقاً، الأولى هي جلسة عمل للتعاقد بين العمدة وبين المنسقين المرشحين، والجلسة الثانية هي جلسة تيسير التخطيط المنسق مع مجموعة من المواطنين المعنيين.

ومن المفترض أن يتم تنسيق المرحلة الثانية لعملية المحاكاة بواسطة فرد أو فردين تمت مقابلهما خلال المرحلة الأولى لعملية المحاكاة.

**ملاحظة:** في حالة عزمك على إدارة اجتماعين لعملية التخطيط في وقت واحد، يمكنك إما أن تطلب من المرشح الثاني الذي تم عقد مقابلة معه القيام بتنسيق أحد الاجتماعين أو تطلب من العمدة القيام بإدارة الاجتماع الثاني. ومن الممكن أن تختلف فعاليات/ أنشطة الاجتماع الثاني في حالة قيام العمدة بإدارة الاجتماع.

١. قم بإجراء مناقشة موجهة عن عملية التعاقد وفقاً لما هو موضح في الفصل الخامس من هذا الدليل، مع التأكيد على الأفكار والمهارات المرتبطة بالخطوة الثانية من هذه العملية: الاجتماع الأولي بين مسئول التنسيق والعميل.

٢. قم بتقديم المحاكاة بالكامل، مع توضيح الموقف والأهداف المنشود تحقيقها.

لا تتردد في عمل أي تعديلات بخصوص المواقف والأدوار ( في هذا التدريب وكما هو الحال في التدريبات الأخرى) بما يجعلها متلائمة مع الحياة العملية للمشارك ومع المحيط والسياق الذي ربما تعقد خلاله مثل هذه الاجتماعات.

٣. يوجد حوالي أحد عشر دوراً يجب أدائها وفقاً لتصميم المحاكاة: اثنان لأداء تمرين التعاقد الأولي، وتسعة أشخاص لمحاكاة جلسة التخطيط. وقد ترغب في عقد جلستين للتخطيط في وقت واحد في ضوء كثرة عدد المشاركين في ورشة العمل. وقد يختلف عدد المشاركين في كل من الجلستين في ضوء إجمالي عدد المشاركين، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال دمج الأدوار التي تتضمن شخصين. عليك الاعتماد على فطنتك في تشكيل المجموعات.

٤. اطلب ثلاثة متطوعين من المشاركين: الأول لأداء دور العمدة، والاثنين الآخرين ليتم مقابلتها كمرشحين لدور المنسق. وهذا بافتراض أن واحد من الذين تتم مقابلتها سيتم اختياره بواسطة العمدة لإدارة المرحلة الثانية من المحاكاة. وسيكون على العمدة بعد عقد المقابلات تحديد الشخص الذي تم اختياره للعمل كمنسق مع تبرير هذا الاختيار.

٥. قم بتعريف العمدة، والمنسقين بالدور المسند إليهم باختصار وأمهل كل منهم حوالي عشر دقائق للقيام بتحضير أنفسهم. خلال هذا الوقت قم باختيار الأشخاص الآخرين الذين سيلعبون الأدوار الأخرى في جزء المحاكاة الخاص بعملية التخطيط بالمشاركة. وفي حالة تبقي مشاركين آخرين، اطلب منهم العمل كمراقبين لتقييم العملية، ونتائج جلسات عمل التخطيط.

٦. اطلب من العمدة إجراء مقابلتين (تستغرق المقابلة مع كل مرشح عشرين دقيقة) مع المنسقين المرشحين، على أن يغادر المرشح الثاني الغرفة التي تجري فيها مقابلة المرشح الأول. قم بترتيب المقاعد بحيث يتمكن باقي المرشحين من ملاحظة ما يجري. ومن ناحية أخرى، يجب إرجاء تعليقات المشاركين الآخرين لحين الانتهاء من المقابلتين.

٧. قم بعقد مناقشة موسعة (يحضرها كافة الأطراف المعنية المشاركة) لمناقشة نتائج المقابلتين. ابدأ بأن تطلب من العمدة إيضاح أي من المرشحين تريد التعاقد معه/ معها لإدارة وتنسيق جلسة التخطيط، ولماذا؟، على أن يعقب ذلك سماع تعليقات الشخصين الذين تمت المقابلة معهما بالإضافة إلى تعليقات المراقبين في حالة وجود أي تعليقات.

٨. عند هذه المرحلة تتوفر لديك عدة خيارات، أهمها إجراء مرحلة محاكاة عملية التخطيط لإعداد خطة، ويتمثل الخيار الثاني في تنمية مهارات عملية التعاقد لجميع المشاركين. وفي حالة تطبيق هذا الخيار الأخير، قم بإجراء جلسات العمل في ضوء الخطوات الموضحة أعلاه.

وتفترض الخطوات التالية استمرار عملية المحاكاة واشتراك مجموعات صغيرة مسئولة عن إعداد خطة لعقد ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي التي يحضرها أهم الأطراف المعنية المشاركة في القرية، كما يمكن إشراك أطراف أخرى فيها.

٩. قم بإجراء مناقشة موجهة تتناول مراحل متابعة عملية التخطيط بالمشاركة. وضح أوجه الاختلاف والتشابه بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي، مع التأكيد على أن خطوات تنفيذ العمليتين الخاصتين بكل منهما متشابهتين إلى حد كبير. وبالرغم من أن عملية المحاكاة التي تتطلب تخطيطاً لإعداد ورشة عمل تخطيط استراتيجي تكفي لكليهما، قم بتزويد المشاركين بالمعلومات الكافية عن عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي.

١٠. بعد الانتهاء من المناقشة الموجهة، قم بإفادة المشاركين بشكل موجز عن عملية محاكاة التخطيط لإعداد ورشة العمل. وبالعمل مع المنسق، تقوم كل من مجموعتي التخطيط بإعداد مجموعة من التوصيات تقدم إلى العمدة لأخذها في الاعتبار بشأن إعداد الخطة الاستراتيجية للقرية.

ويجب أن تأخذ مجموعتا التخطيط في اعتبارهما التفاصيل التالية عند وضع مسودة التوصيات التي سيتم تقديمها إلى العمدة:

- التركيز على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- الشركاء الأساسيين الذين يتعين على العمدة أن تطلب مشاركتهم في الإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- الإطار الزمني المقترح، والإطار المكاني، وأي تفاصيل إدارية أخرى.

• أي عمليات لجمع البيانات التي يجب أن تسبق انعقاد جلسة عمل المجتمع

المحلي الخاصة بالتخطيط لإعداد المخطط الاستراتيجي.

• اختيار القائمين على إدارة جلسة العمل وكيفية إجرائها.

• أي تفاصيل أخرى هامة يرون نقلها إلى العمدة.

١١. أمهل مجموعتي العمل ساعتين للانتهاء من إعداد توصياتهم.

١٢. اطلب من كل مجموعة أن تعلن توصياتها، واطلب من المراقبين الإعلان عن

ملاحظاتهم عن الإجراءات/ الخطوات التي اتبعت في مناقشات مجموعتي العمل. قم

بفتح باب المناقشة لكافة المشاركين، وأكمل عملية المحاكاة بوضع تقييم لورشنة

العمل التدريبية ومدى فاعليتها في تحقيق الأهداف التدريبية المنشودة.

## خلفية عن الإعداد لعملية المحاكاة

يجب توزيع صورة من التوضيح التالي لعملية المحاكاة ومن خطاب الدعوة الموجه من العمدة إلى عدد صغير من المواطنين على جميع المشاركين بعد إلقاء الموجز الإبتدائي عن المحاكاة. كما يجب أن يلي ذلك توضيح تفاصيل الأدوار المنوطة إلى الأشخاص المسند إليهم هذه الأدوار فقط.

### قرية البحيرة: مكالمة تليفونية في الصباح الباكر من العمدة

قرية البحيرة هي مجتمع زراعي يقع في وادي محاط بجبال عالية، ويبلغ عدد سكان القرية حوالي ١٠٠٠ نسمة أغلبهم من كبار السن. وتعتمد معظم العائلات في معيشتهم على الزراعة كما تشكل منتجات الألبان عنصراً اقتصادياً رئيسياً في حياتهم. وقد اشتهرت القرية عبر العديد من السنين بإنتاجها لنوع خاص من الجبن الرقيق، حيث تقوم التعاونيات الزراعية المحلية بإنتاج هذا النوع من الجبن وتسويقه. إلا أن بعض القرى الأقرب إلى الأسواق الرئيسية تقوم بإنتاج نفس النوع من الجبن وتسويقه مما أدى إلى انخفاض مبيعات تعاونيات قرية البحيرة خلال العامين الماضيين، و ظهور حالة من السخط بين العائلات الرئيسية العاملة في إنتاج الجبن نظراً لتدني موارد الدخل والإيرادات.

وبالرغم من أن مجتمع قرية البحيرة يقع حول بحيرة صغيرة جميلة، إلا أنه لم يتم بذل جهود كافية لتطوير هذه الميزة الطبيعية لمساعدة مجتمع القرية ومواطنيها في تعزيز إمكانياتهم الاقتصادية و رفع مستوى المعيشة في تلك البقعة ذات الجمال الرائع. ومع مرور السنين، أصبح معظم المتقاعدين عن العمل وكبار السن يعتمدون في حياتهم على مركز متطور للرعاية اليومية، وقد ترك العديد من صغار السن القرية نتيجة قلة فرص العمل بالرغم من حبهم وارتباطهم بالقرية.

وتجدر الإشارة إلى أن البحيرة التي تقع عليها القرية تمثل فرصة واضحة للتنمية، إلا أن المشكلة تكمن في عدم التوصل إلى اتفاق جماعي عما يجب عمله لكي يتم استغلالها. وتشكل ملكية المنشآت المطلة على البحيرة واستخداماتها عقبة أخرى في وجه أي تنمية ممكنة للبحيرة. وتمتلك الإدارة المحلية جزء صغير من المنشآت المواجهة للبحيرة، بينما يمتلك الأفراد والتعاونيات بقية المنشآت، وتنتم منشآت التعاونيات بسوء حالتها وعدم فعاليتها. ونظراً لأن مبنى صيانة المركبات يقع في هذا المكان، يوجد هناك العديد من المركبات والسيارات العاطلة والمهملة تقف بشكل عشوائي في الجزء الخاص بالتعاونيات.

بالإضافة إلى ذلك تعكس حالة الملكية التعاونية ظروف القرية بشكل عام. فعلى الرغم من المناظر الجميلة المحيطة بالمكان إلا أن القرية لم تعد جذابة للقدامين من خارجها، فهناك عدد قليل من الأشجار والأزهار، ونقص في المساحات الخضراء المفتوحة التي قد تمثل ميزة لهؤلاء الذين لا يملكون حدائق خاصة، كما يسود موقف عام بين القرويين يتمثل في كلمة "دعنا لحالنا". ولا تتوفر منشآت سياحية كما لا توجد احتفالات ثقافية دورية تعطي إنطباعاً طيباً عن القرية.

والآن جاءت العمدة، وكانت سابقاً تعمل مدرسة محبوبة بين الطلاب والآباء على السواء، وأعلنت أنها ملتزمة بتحقيق تغييرات في المجتمع المحلي للقرية. فهي ترغب في وضع خطة تنمية مجتمعية تساعد على رفع مستوى معيشة كافة المواطنين، وفي الوقت نفسه تدرك تماماً أنها تحتاج إلى مشاركة كافة المواطنين فيما لو أرادت تحقيق نجاح فعلي لمبادراتها.

وخلال الفترة الأخيرة قامت العمدة بزيارة عمدة قرية أخرى مجاورة واستمعت منه عن تجربته الناجحة في إعداد خطة استراتيجية لقريته. ووفقاً لروايته قال: "أن النجاح في التوصل إلى موافقة جماعية بشأن كيفية تنمية القرية يكمن بشكل كبير في عملية التخطيط بالمشاركة"،

كما أضاف: " قمنا بالتعاقد مع منسق من خارج القرية للمساعدة في تنظيم وتوفير قيادة لعملية التخطيط". وقد أدت هذه المقولة إلى مناقشة طويلة عن ماهية المنسق ومسئولياته. وفور عودة العمدة إلى قريتها قامت على الفور بالاتصال بشخصين: يقولان عن نفسيهما أنهما مدربان ومنسقان، وقد حددت موعد للقائهما بالقرية في اليوم التالي.

### بعد عدة أيام

في ضوء اجتماعات العمدة مع الشخصين المرشحين لاختيار أحدهما كمنسق لكي يعمل على إعداد الخطة الاستراتيجية المقترحة، قامت العمدة بإرسال خطاب إلى مجموعة من المواطنين الذين ترى إمكانية قيامهم بمساعدتها في إعداد وتنفيذ تلك الخطة، أو معارضتهم لها. وأدركت العمدة أهمية أن تكسب إلى جانبها هؤلاء الذين قد يعارضون فكرة إحداث أي تغييرات في مجتمع القرية، كما رأت العمدة أهمية مشاركتهم في أول اجتماع للتخطيط لإعداد الخطة الاستراتيجية. وقد تضمنت قائمة هؤلاء المدعوين ما يلي :

- السيدة/ أ: مدير مركز الرعاية اليومية لكبار السن.
- السيدة/ ب: وافدة حديثاً من خارج القرية وقد ورثت منزل جدتها، وتقضي معظم وقت الصيف والعطلات في القرية، وقد أخبرت هذه السيدة زوجها، وهما يعملان ويقيمان في العاصمة، العمدة باعترامهما التقاعد في خلال عامين أو ثلاثة والاستقرار في القرية.
- السيدة والسيد/ ج: وهما زوجان من صغار السن يعتزمان إقامة منشأة على أرض يملكانها على الشاطئ وتشمل وحدات كبائن للإيجار.
- السيد/ د: رئيس الجمعية التعاونية الزراعية.
- السيدة/ هـ: نائبة رئيس الجمعية التعاونية الزراعية
- السيدة والسيد/ و: وهما من كبار الشخصيات التي تحظى باحترام مواطني القرية، وهما مدرسان متقاعدان عاشا حياتهما كلها داخل القرية.



## خطاب الدعوة الموجه من العمدة

قرية البحيرة - ١٢ مايو عام ٢٠٠٠

عزيزي السيد / ....

عزيزتي السيدة / ....

عند قيامي بالحملة الانتخابية للفوز بمنصب العمدة قمت بتأكيد أهمية تنمية الفرص الاقتصادية الجديدة من أجل الشباب. وكما تعلمون يترك معظم هؤلاء الشباب القرية بعد التخرج متوجهين إلى المدن الكبيرة بحثاً عن وظيفة. وعلى أية حال فإن قبول وتنفيذ الأفكار الجديدة ليس بالأمر السهل، خاصةً داخل مجتمع قريتنا.

وبالرغم من أن مجلس القرية المنتخب والعمدة لديهم صلاحيات صنع القرارات بشأن التنمية المستقبلية، فإننا نعتقد أن القرارات طويلة الأجل تعد في غاية الأهمية ويجب أن تستند إلى آراء ومقترحات المزيد من مواطني قريتنا. وقد عقدنا بعض المناقشات في اجتماعات مجلس القرية نتناول إعداد خطة استراتيجية طويلة الأجل، ولكن قبل اتخاذ قرارنا النهائي نأمل قيام مجموعة صغيرة من المواطنين المعنيين بمساعدتنا في إعداد تخطيط لأي عملية تخطيط طويلة المدى. وهو ما يعني أننا نأمل في قيامكم بمساعدتنا في تقرير ما يجب أن نقوم به لتمهيد الطريق للإعداد لخطة تنمية طويلة الأجل للقرية.

وقد طلب المجلس مني القيام بتولي ترتيب وتنظيم إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي للقرية. وفي هذا المقام فإنني أتطلع إلى قيامكم بالمشاركة كأعضاء في فريق التخطيط، وإنني لأعلم مدى اهتمامكم بمستقبل القرية وأرحب بمساهماتكم جميعاً.

وتتمثل أهداف الاجتماع التخطيطي الأول في تحديد نقاط التركيز لعملية التخطيط طويلة المدى، وصنع بعض القرارات عن كيفية إعداد هذه الخطة الاستراتيجية بحيث تشمل كافة المصالح والاهتمامات الرئيسية داخل مجتمعنا المحلي.

ومن المقرر عقد الاجتماع الأول لفريق التخطيط في قاعة بلدية القرية في ٢٥ مايو ٢٠٠٠ في الساعة الثالثة مساءً. ومن ناحية أخرى، قمت بإعداد الترتيبات اللازمة لكي يتناول فريق التخطيط العشاء مع أعضاء مجلس القرية في الساعة السابعة والنصف مساءً بمركز رعاية الكبار، وأنني لأمل في حضوركم هاتين المناسبتين.

وسأجري مقابلة لشخصين يتمتعان بخبرة واسعة في تنسيق وإدارة عملية التخطيط الجماعي مثل تلك العملية التي نحن بصددتها، وعقب المقابلة سأتعاقد مع أحدهما للعمل مع فريق التخطيط، وقد أرسل اتحاد المدن والقرى توصيات قوية تشيد بخبرتهما.

وأني لأتطلع إلى للعمل معكما في هذا المشروع.

مع خالص شكري وتقديري

.....

عمدة قرية البحيرة

## توصيف الأدوار

يجب أن يتم تسمية الأشخاص الموضحين في توصيف الأدوار التالية بأسمائهم الحقيقية، فعلى سبيل المثال فانه من غير المقبول أن يتم تسمية شخص بالسيد ج. ويجب أن تخص تلك الأسماء أصحابها المنوط بهم دور معين. وعليه فإنه يجب أن لا تتردد في تغيير أي من التوصيفات الواردة لتجعلها منطقية ومقبولة من المشاركين.

دور العمدة: السيدة/.....

أنت تتولين مهام عمدة القرية، وتتمثل أحد اهتماماتك الرئيسية في دفع التنمية الاقتصادية بالقرية وتدركين أنه سيكون هناك مقاومة لذلك من قبل الشخصيات ذات التأثير بالقرية. لقد قمت بزيارة قرى أخرى بالإقليم نجحت في جذب استثمارات جديدة إليها، وبشكل خاص القرية التي تقع على الجانب الآخر من الجبل القريب من قرية البحيرة، حيث نجحت هذه القرية في إقامة نشاط سياحي مزدهر على بحيرة مشابهة للبحيرة الموجودة حول قريتنا، كما قام أحد مزارعي القرية هناك بإنشاء مركز لركوب الخيول لأنه يعشق هذه الرياضة.

ونعلم أنه يسرك أن تري حدوث تنمية مشابهة في قريتك ولكنك في الوقت نفسه تدركين أن القرية فقيرة الموارد وليست لديها ما يكفي لتشييد منتج لقضاء الأجازات، كما تعلمين أيضا المعارضة التي قد تواجهك من قبل بعض المواطنين الذين لا يرغبون في تبني أي أفكار جديدة.

وأنت فخورة بمركز الرعاية اليومية لكبار السن بالقرية، وهو ما يمثل نتاج أحد مبادراتك القليلة التي لم يعترض عليها مواطنو القرية سواء من كبار أو صغار السن فكلهم على السواء يحبون هذا المركز.

وقد نجحت كعمدة في إقناع مجلس القرية بضرورة مشاركة المواطنين في عملية التخطيط بالمشاركة لمستقبل التنمية بالقرية، وقد أوصى صديقكم عمدة القرية المجاورة باستخدام منسق من خارج القرية للعمل على تحقيق ذلك.

وأنت تعتقدين أن المواطنين الذين قمت بدعوتهم لحضور جلسة التخطيط التمهيدي سيكون لديهم تأثير إيجابي على التنمية المستقبلية للقرية، فأنت تشركينهم في أفكارك بشكل ودي، وقد وافقوا جميعاً على المشاركة في اجتماع التخطيط التمهيدي.

ولكنك ستقومين في بادئ الأمر بمقابلة شخصين مرشحين للعمل في وظيفة منسق وستقومين باختيار أحدهما لتقديم الدعم في إدارة الاجتماع التمهيدي لفريق التخطيط الجديد.

### دور السيدة/ أ مديرة مركز الرعاية اليومية لكبار السن

أنت تشغلين منصب مديرة مركز الرعاية اليومية لكبار السن وتعلمين أن هؤلاء الكبار يحبون قربتهم ولكنهم في الوقت نفسه يشعرون بفقدان شيء ما حيث أن الأجيال الشابة تغادر القرية إلى خارجها بحثاً عن فرص عمل. وتزخر قرية البحيرة بالتراث والعادات والتقاليد الأصيلة، فكبار السن لديك بالمركز يعرفون العديد من القصص والخبرات الجميلة التي لا يعلمها الكثير من أهل القرية، وأنت تودين جمع تلك القصص ولكن تحتاجين الوقت الذي لم يتوفر لديك حتى الآن.

والعديد من مواطني القرية من المسنين لديهم أدوات المطبخ القديمة التي كانوا يستخدمونها في خبز المعجنات المتميزة للقرية التي كانت تتطلب جهداً كبيراً، ولذلك لم يعد يتم استخدامها منذ فترة ماضية.

ونعلم أنه يسرك أن تتجحي في إقناع هؤلاء الكبار بالمشاركة في أحد الأنشطة المفيدة بحيث لا يقتصر دورهم على مشاهدة التلفزيون فقط.

ولقد تلقيتم خطاباً من العمدة في الأسبوع الماضي تدعوك للمشاركة في فريق التخطيط المستقبلي للقرية. ولعلك تسعدين بتلقي تلك الدعوة حيث أنك تدركين أنها فرصة طيبة يمكن من خلالها تحقيق مشاركة كبار السن في شئ بناء ومثمر، حيث أن قيامهم بتقديم مساهمة لأجل القرية سيزيد من تقدير الشباب لهم.

### دور السيد/ ب وافد حديثاً من خارج القرية

لقد عشتم وعلمتم في العاصمة لعدة أعوام ثم بدأت مؤخراً في إصلاح المنزل الذي ورثته زوجتك عن جدتها. وهذا المنزل يقع على البحيرة مباشرة، ونعلم أنك وزوجتك تقضيان فترة الصيف وفترات العطلات في القرية، وتفكران حالياً في التقاعد خلال المستقبل القريب. وبالرغم من الحالة السيئة للمنزل، إلا أنه يمثل النموذج القديم للبناء المتوافق تماماً مع نمط العمران بالاقليم. وأنت تريد تجديده والمحافظة على بعض سماته التاريخية.

وفي الماضي كانت لديك فكرة أنت وزوجتك في شراء منزل صغير ومطعم عند تقاعدكما في مدينة أخرى بالمنطقة، وقد فكرتم في هذا الأمر قبل أن تقرر الانتقال إلى قرية البحيرة. وبالرغم من أن هذا المنزل القديم يمكن تطويره على شكل فندق صغير، إلا أن الوضع في باقي القرية قد لا يجعل هذا الأمر فرصة استثمارية طيبة.

وحيث أن سكان القرية لا يهتمون بالبيئة المحيطة بهم ويشعرون بالغيرة من بعضهم البعض، فقد يتجنبك بعض مواطني القرية إذا قمت ببناء فندق صغير، ومع ذلك فإن هذا الأمر قد لا يشكل لك مشكلة خطيرة طالما أن لديك العديد من الأصدقاء بالمدينة ويجدون متعة في القدوم إليك في القرية. وبالطبع فأنت تتمنى أن تكون على وفاق مع المقيمين في القرية في حالة انتقالك إليها واستقرارك فيها.

ونعلم أنك قد تلقيت خطاباً من العمدة في الأسبوع الماضي تدعوك فيه للمشاركة مع فريق التخطيط لإعداد خطة مستقبلية للقرية، وقد قررت حضور هذا الاجتماع ولكنك لست متفانلاً

بقدر كاف بحدوث أي أمر إيجابي، فأنت تشعر بصعوبة تغيير عقلية أي من المواطنين المحليين.

ولعلك تعلم أن العمدة تتمتع بفاعلية ونشاط كبير، فهي قد حاولت القيام بإحداث بعض التغييرات في القرية، ولكن حتى الآن لم يتم إنجاز أي شئ نظراً لسلبية ومقاومة المواطنين المحليين الذين لا يرحبون بأية تغييرات جديدة.

وقد ترى أن الاجتماع فرصة يمكنك أن تعبر فيها عن عدم رضاك عن حالة الجراج القديم الموجود بمبنى التعاونيات الزراعية المجاور لمنزلك، فضلاً عن وجود المركبات القديمة ومعدات الزراعة الموجودة به.

### دور السيدة والسيد/ ج

الزوجان اللذان يرغبان في إنشاء وحدة كبائن على الشاطئ على الأرض المملوكة لهما.

أنتما تمثلان إحدى العائلات الشابة التي لم تترك القرية، وتحبان الحيوانات ونمط الحياة المرتبط بالحرية، ولكن الطريقة الوحيدة التي تمكنكما من البقاء في قرية البحيرة هي أن تستفيدا من ملكيتكما الخاصة بما يوفر لكما دخلاً يضمن لكما حياة كريمة. وتفكران في تحويل ملكيتكما إلى منطقة ترفيهية للقادمين إلى القرية من أجزاء أخرى من البلاد.

وعند محاولتكما القيام بنشاط مشابه خلال العام الماضي، عارضكما الجميع باستثناء العمدة. وتجاوز الأمر ذلك حيث أقام بعض المواطنين الدنيا وأقعدوها خلال اجتماع المجلس المحلي مطالبين العمدة بأن لا تقوم بدعم أفكار التنمية التي طرحتها.

لديكما طفلان، الطفل الأول يبلغ ١٢ عاماً، والثاني ١٠ أعوام، ولهما أصدقاء في القرية، وكلا الطفلين يركب الجياد ويرعى الحيوانات، ولكنكما تفكران جدياً في مستقبل الطفلين. وما لم يحدث تغيير في القرية، فأنتما تعتقدان أن لا خيار لولديكما إلا أن يتركا القرية أو يصبحا من فلاحيها.

وبالرغم من حبكما العيش بالقرية، فأنتما تفكران في الانتقال إلى المدينة في المنطقة المجاورة. وأنتما ترغبان في الاستثمار في نشاط تجاري صغير ولكنكما لا تجدان فرصة في قرية البحيرة نظراً لمواقف المواطنين المقيمين الذين لا يحبذون ذلك.

وعند تلقيكما خطاب دعوة من العمدة لحضور اجتماع التخطيط، اندهشتما وسررتما بالدعوة. وبالرغم من تيقنكما من إخلاص وجدية العمدة، يساوركما الشك في فرص نجاحها، ومع ذلك ترغبان في المشاركة في الاجتماع ومعرفة النتائج التي قد تحدث.

### دور السيد/ د رئيس الجمعية التعاونية الزراعية

أنت تدير الجمعية التعاونية الزراعية بالقرية وتعيش في هذه القرية منذ عشرين عاما حينما دعاك العمدة السابق إلى القدوم إلى القرية لمساعدته في تطوير الإمكانيات الزراعية بالمنطقة، وأنت ترى أنك نجحت في هذه المهمة.

ولقد تمكنت الجمعية التعاونية من الحصول على أحدث الماكينات خلال الأعوام الماضية، ولكنك تخشى الآن من عدم توفر أعداد كافية من الشباب لتشغيل أنشطة الجمعية التعاونية.

أنت لا تحب العمدة الجديدة، وتظن أنها من النوع الذي يستهويه الأحلام ولا تساير واقع الناس في القرية. وقد وصلتك بعض الشائعات التي تقول أنها تعترم إنشاء بعض المنشآت السياحية بالقرية، وأنت تصف هذا الأمر بالجنون لأنك تعتقد أن هذه المنطقة تصلح للزراعة فقط، فالناس الذين يقيمون هنا من الفلاحين ويعيشون على الزراعة منذ زمن بعيد.

ويعتبر الجبن الذي ينتج في القرية من أفضل الأنواع في بلادنا، ومواطنو القرية فخورون به، ومع ذلك لا يعلم معظم الناس خارج نطاق القرية أي شئ عن هذا النوع المتميز من الجبن. ومن ناحية أخرى، هناك عدد من أعضاء الجمعية التعاونية غير راضين ويطالبون بخطة تسويقية نشطة، ولكنك في الوقت نفسه لا تتفق معهم.

وبقدر علمك، لا يوجد أي شخص يدعم مبادرة العمدة الرامية لتغيير التقاليد المتأصلة، وهو رأي سوف تسمعه في كل مكان. لقد قبلت الدعوة الموجهة إليك من العمدة لتكون عضواً في فريق التخطيط بالرغم من اختلافك معها في آراءها وفي الأنشطة التي تعترم القيام بها في القرية. ولقد طلبت من العمدة أن توجه الدعوة إلى زميلتك السيدة / هـ لحضور الاجتماع، وهي من تلاميذك في الجامعة ولحقت بك هنا وتؤيدك في جميع مبادراتك، وأنت تعتقد أنها ستؤيدك في كافة جهودك لكي تنتهي العمدة عن خططها الطائشة.

## دور السيدة/ هـ نائبة رئيس الجمعية التعاونية الزراعية، السيد/ د

لقد كنت من تلاميذ السيد/ د ولحقت به هنا بالقرية حيث أنه كان من أفضل الاقتصاديين الزراعيين بالجامعة، وقد أصابك الدهشة عندما قام بتقديم استقالته من الجامعة ليقوم بإدارة الجمعية الزراعية.

وأنت ترغيبين في أن تتعلمي منه أكبر قدر ممكن من المعرفة، ولكن طموحك الحقيقي هو أن تقومي بإنشاء شركة خاصة لأعمال البساتين، ولديك صديق يعيش في المدينة وتخططين للاستقرار في مكان ما للقيام بنشاطك التجاري في مجال تصميم المساحات الخضراء والحدايق. و يعمل صديقك مهندساً للمساحات الخضراء وقد زار القرية عدة مرات. وبالرغم من حبه للمناطق الريفية إلا أنه لم يعجب بالقرية، فالناس ليس لديهم المرونة الكافية في الحياة.

ولم يحدث أنك ذكرت للسيد/ د أي شيء عن خططك لترك القرية وبدء نشاطك الخاص في مكان آخر مع صديقك، لأنه عصبي المزاج وسوف يغضب غضباً شديداً لأنه بذلك سيفقد أعز معاونيه.

والآن، وقد تمت دعوتك لحضور الاجتماع للمشاركة مع فريق التخطيط عاقدة العزم على أن تلتزمي الصمت أثناء الاجتماع لأنك قررت عدم الاستقرار في القرية، فلماذا تشاركين في الاجتماع؟

## دور السيدة والسيد/ و المدرسان المتقاعدان اللذان يعيشان في القرية

لقد عملتما بالتدريس في هذه القرية لأكثر من عشرين عاماً، وتحبان القرية. وبالرغم من انتقال ابنكما إلى المدينة، فقد قررتما البقاء في القرية حيث أن الجميع هنا يثق فيكما ويطلبون العون منكما دائماً، فالبقاء هنا له مذاق خاص. ويعمل ابنكما مقاولاً للبناء في المدينة وقرر أن يقوم بإنشاء منزل في القرية ليكون له مكان متسع يقيم فيه عند قدومه لقضاء عطلة نهاية الأسبوع.

ولقد سعدتما عند سماع هذا الخبر لأنكما تودان رؤية أحفادكما كثيراً، فحلم حياتكما أن تعيشوا جميعاً معاً، ولكن ليس هناك ما يمكن عمله في القرية، لذلك فإن لديكما شعور بأنه ليس من الإنصاف أن يفكر الابن وعائلته في بناء مسكن هنا في القرية. ولقد سعدتما بتلقي دعوة لحضور الاجتماع للمشاركة مع فريق التخطيط، وأنتما تحبان العمدة، فهي متفائلة حاملة وكانت من تلاميذكما.

### دور المنسق

لقد تلقيت دعوة، وأيضاً المرشح الآخر المنافس لك، من السيدة/ عمدة قرية البحيرة، لمقابلتها بخصوص إمكانية عملك كمنسق يدير عملية التخطيط الاستراتيجي للقرية. وستقوم العمدة بعد اختيار أحدكما كمنسق بتوجيه الدعوة لعقد اجتماع من أجل التخطيط لإعداد خطة استراتيجية طويلة المدى للقرية. وسيشارك في الجلسة التمهيدية للتخطيط بعض المواطنين الذين ترى العمدة أهميتهم وقدرتهم على لعب دور رئيسي لدعم أفكارها بشأن إعداد خطة استراتيجية تؤدي إلى تعزيز التنمية الاقتصادية بالقرية.

وقد ذكرت العمدة بعض أفكارها عن تنمية القرية وتحويلها إلى منتجع لقضاء العطلات والاستفادة من البحيرة الموجودة في القرية. وقد أدركت رئيسة البلدية احتياجها إلى دعم بعض المواطنين الذين لم يؤيدوها في الفترة الماضية، لذلك فإنها ترى أن هناك فائدة من مشاركتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي في مراحلها المبكرة.

ولقد وافقت العمدة على إجراء مقابلة معك، وتأمل أنت بدورك في إبرام عقد معها توضح فيه دورك، والأهداف الواجب تحقيقها، وتوقعاتها منك والمشاكل/ المخاوف الرئيسية. ومن المتوقع قيامك - في حالة نجاحك في الحصول على الوظيفة - بإدارة وتنسيق اجتماع التخطيط الاستراتيجي المقرر انعقاده في ٢٥ مايو في قاعة بلدية القرية.

وأنت تعلم من أصدقائك أن السيدة/ العمدة تتمتع بشخصية لطيفة وهي بطبيعتها متفائلة للغاية، وأنت تحتاج إلى أن تحدد إمكانية حصول العمدة على دعم من المواطنين لدفع عجلة التنمية بالقرية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية التي تستهدف تحقيق تنمية اقتصادية بالقرية. وسوف يكون انطباعك في هذا الصدد حاسماً لأنها لا تستطيع القيام بأي نشاط دون ضمان الحصول على دعم المجتمع المحلي بالقرية.



## استمارة المراقب : اجتماع التعاقد

١. ما الذي تريد العمدة تحقيقه في نهاية اجتماع فريق التخطيط ؟

.....

.....

.....

.....

.....

٢. ما هي الأدوار والمسئوليات المحددة للعمدة والمنسق بالنسبة لاجتماع فريق التخطيط ؟  
دور ومسئوليات العمدة؟

.....

.....

.....

.....

.....

دور ومسئوليات المنسق ؟

.....

.....

.....

.....

.....

٣. هل توصلت العمدة والمنسق إلى اتفاق حول الجوانب الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالاجتماع : تاريخ الاجتماع، مكان الاجتماع، والمواد التدريبية المطلوبة لورشة العمل وخلافه ؟

نعم: \_\_\_\_\_ لا : \_\_\_\_\_

٤. هل أدى الاجتماع إلى فهم واضح لاحتياجات ورغبات الطرفين بالنسبة لتنفيذ المهام المطلوبة؟

نعم: \_\_\_\_\_ لا : \_\_\_\_\_

٥. هل يتخذ مسئول التنسيق موقفاً مؤيداً للعميل (العمدة) ؟

نعم: \_\_\_\_\_ لا : \_\_\_\_\_

٦. ما الذي كان يمكن لأى من الطرفين إجراؤه بشكل مختلف ويؤدي إلى نتائج أكثر إيجابية للاجتماع الأول ؟

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

### استمارة الملاحظة : اجتماع فريق التخطيط

رجاء تقييم إجاباتك للأسئلة التالية، باستخدام الأرقام من ١ إلى ٥. ويمثل رقم (١) أعلى درجة سلبية ممكنة، بينما يمثل رقم (٥) أعلى درجة إيجابية بالنسبة للأسئلة الواردة

١. ما مدى فاعلية المجموعة في التوصل إلى اتفاق حول الأهداف العامة (الغايات) والأهداف المرحلية للاجتماع ؟

ليست فعالة على الإطلاق ١ ٢ ٣ ٤ ٥ غاية في الفاعلية

٢. ما مدى الفهم الواضح لأدوار ومسئوليات كل طرف ؟

ليست واضحة على الإطلاق ١ ٢ ٣ ٤ ٥ غاية في الوضوح

٣. ما مدى وضوح القواعد الأساسية للاجتماع ؟

ليست واضحة على الإطلاق ١ ٢ ٣ ٤ ٥ غاية في الوضوح

٤. ما مدى فعالية علاقات العمل بين المنسق وأعضاء فريق التخطيط ؟

ليست فعالة على الإطلاق ١ ٢ ٣ ٤ ٥ غاية في الفاعلية

٥. ما مدى فاعلية التعامل مع الاختلافات فيما بين الأشخاص خلال الاجتماع ؟

ليست فعالة على الإطلاق ١ ٢ ٣ ٤ ٥ غاية في الفاعلية

٦. إلى أي مدى أنجز الاجتماع أهدافه ؟

لم تنجز على الإطلاق ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تم إنجازها بنسبة ١٠٠%

٧. وضح باختصار المناخ العام للاجتماع

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

٨. ما الذي كان يجب القيام به على نحو مختلف لكي يمكن تحسين العمل الجماعي

بالمشاركة لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة ؟

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



## المكون الثاني

### أدوات التخطيط بالمشاركة

تم تصميم أدوات التخطيط التالية لكي تدعم جهود فريق التخطيط بالمشاركة والمنسقين، ويمكن استخدام تلك الوسائل في مجالات أخرى، فهي جميعاً توضح عملية مماثلة لما يسميه العديد من المتخصصين مدخل "تغيير النزعة التسلطية"، وتتميز أي من هذه الأدوات بإمكانية استخدامها منفردة أو متوافقة مع مثيلاتها الأخرى لتخدم احتياجات مجموعة عريضة من صانعي القرار والقائمين على حل المشكلات.

وقد تم ترتيب تلك الأدوات طبقاً لتسلسل مراحل عملية التخطيط بالمشاركة الست التي سبق توضيحها في الجزء الأول من هذا الدليل. ويدفعنا الترتيب المتسلسل لتلك المراحل مجدداً لإصدار ما يسمى " دليل السفر" أو " دليل الرحلة" travel advisory. ولا يعني وضع تلك الأدوات بطريقة تسلسلية أن تطبيقها يجب أن يتم وفقاً لهذا الترتيب بالضرورة. وفي معظم الأحوال يكون هذا الترتيب منطقياً عند قيامك مع أعضاء فريقك بإنجاز مسؤولياتكم التخطيطية، وفي حالات أخرى قد تحتاج إلى استخدام تلك الأدوات بتسلسل مختلف أو أكثر توافقا مع أداء العمل، أو قد تحتاج إلى إنجاز خطوة سبق إنجازها باستخدام نفس الأداة التي سبق تطبيقها حينئذ. وهذا هو الحال غالباً بالنسبة لتحليل الشركاء أو الأطراف المعنية بالمشاركة. فالشركاء الذين تم تحديدهم أثناء خطوة التحليل الخاص بتحديد المشكلة يمكن أن يختلفوا تماماً عن الشركاء الذين تحتاجهم عند التفكير في تنفيذ الخطط المقترحة.

وقد تجد أثناء عملك مع الفريق حلاً لمشكلة عويصة يعاني منها مجتمعك المحلي، ومن ثم يصبح من غير الضروري تنفيذ بعض الخطوات التي ذكرناها، وبالتالي سيكون عليك إغفالها والتركيز على الإجراءات التفصيلية للتنفيذ. وإذا ما كنت شخصاً بارعاً في مهنته، سوف تجد أن الفريق الذي يعمل معك قادراً على استخدام الأدوات الملائمة في الوقت المناسب لإنجاز المهمة المنشودة.

ونود في هذا الصدد أن نذكرك بجوهر المراحل الست لعملية التخطيط بالمشاركة، كما أوجزناها في توصيف مختصر بالفصل الثالث في الجزء الأول، وهو ما سيرد ذكره في بداية كل مرحلة تتضمن مجموعة من الأدوات بالإضافة إلى أي معلومات أخرى نعتقد أنها مفيدة لك.

## المرحلة الأولى: بدء عملية التخطيط بالمشاركة

تتضمن هذه المرحلة من مراحل التخطيط بالمشاركة " الحدث الدافع " أو الحدث الذي يدفع بعض الأفراد والمجموعات أو التنظيمات إلى المطالبة بعمل أو خطة يمكن أن تستفيد من عملية التخطيط بالمشاركة. وقد تتمثل الأحداث الدافعة في مشكلات تحتاج لمواجهة أي فرص سانحة يجب الاستفادة بها، ويتم عادةً اكتشاف المشكلات من خلال الوعي بها، بينما تنشأ الفرص من رؤى الأفراد أو الجماعات عما يمكن تحقيقه. وعندئذ، قد يلجأ أولئك الذين يعتقدون في إمكانية تطبيق عملية التخطيط بالمشاركة إلى التفكير في التخطيط الاستراتيجي كأحد الخيارات المميزة المطروحة لاستثمار فرصة محتملة أحسنوا تحديدها.

### مجموعة الأدوات

#### *الأداة الأولى: الحدث الدافع Triggering Event*

قد يرغب الفريق العامل معك في استخدام هذه المجموعة من الأسئلة التي سترد لاحقاً في التطبيقات من أجل التوصل إلى فهم مشترك عن ماهية العمل المكلف به. وأحد الاقتراحات في هذا الشأن هو أن تطلب من أفراد الفريق الإجابة عن الأسئلة كل على حدة ثم تتم عقد مقارنة بين إجابات أعضاء الفريق كله، أو جعلهم يقومون بكتابة بعض الملاحظات على بطاقات الفهرسة ثم تقوم بوضعها على اللوحة الحائطية تحت كل سؤال بما يسمح لكل عضو في الفريق برؤية ومعرفة إجابات الأفراد الآخرين، وهو ما يمكن من معرفة أوجه الاختلاف والتماثل في الإجابات بسهولة. ويعتبر هذا التدريب بمثابة بداية لعملية فهم الحدث الدافع من وجهات نظر مختلفة على أمل التوصل إلى توافق جماعي بشأن نقطة البدء والانطلاق. وفي حالة وجود اختلافات كبيرة في إدراك الحدث الدافع، فإنه يتعين الرجوع إلى الشخص/ الأشخاص الذين أثاروا الدواعي التي أدت إلى تشكيل فريق تخطيط لمواجهتها.

#### *الأداة الثانية: فريق التخطيط*

سيؤدي الحدث الدافع إلى تشكيل فريق التخطيط الذي يعمل معك. وقد تم تصميم الأداة الثانية لتسجيل بعض المعلومات الهامة عن طريقة اختيار فريق التخطيط ورئيسه وتبرير اختيارهم. كما روعي في تصميم هذه الأداة مساعدتك على وضع هيكل المناقشة والاتفاق بشأن طريقة

العمل المشترك كفريق واحد، وهو الأمر الذي سيمثل القواعد الأساسية في العمل بالنسبة لك. وقد تفكر في نقاط أخرى إضافية غير واردة في الأسئلة الواردة في التطبيقات لاحقاً. وتجدر الإشارة إلى أهمية الموافقة على الطريقة التي سيتم اتباعها للعمل بالمشاركة كفريق واحد قبل بدء عملك في تنفيذ المهام المسندة إليك، وهو ما سيؤدي إلى الحد من المشكلات التي ستواجهها فيما بعد حين تتزايد الضغوط التي ستعرض لها لتقديم النتائج التي توصلت إليها.

### **الأداة الثالثة: التخطيط من خلال المبدأ *Planning with Principle***

نحن نشجعك على مراجعة بعض المبادئ الضرورية قبل بداية العمل الجدي من أجل تحقيق النجاح في عملية التخطيط بالمشاركة وهي مبادئ التنوع، والمساواة، والانفتاح، والشفافية، والقابلية للمساءلة، والثقة. وقد تم مناقشة تلك المبادئ ببعض التفصيل في الفصل الثاني من الجزء الأول من هذا الدليل. وقد أضفنا أيضاً أسلوب الألغاز *puzzling approach* في مناقشة تلك المبادئ في الأداة بما يتوافق مع ما ورد في الجزء الأول.



## الأداة الأولى: الحدث الدافع

١. وضح بالتفصيل الظروف والمواقف أو الاحداث التي دفعت إلى البدء الفعلي في تشكيل فريق العمل بهذا المشروع؟

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

٢. لماذا تم اختيار فريق عمل المشروع في هذا الوقت بالذات؟

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

٣. من هم الأشخاص/ المجموعات أو الأطراف التي تأثرت بالوضع الحالي؟

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

٤. من هم الأطراف التي ستتأثر فيما لو لم يتم عمل أي شيء؟

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

## الأداة الثانية: فريق التخطيط

١. ما أسباب اتخاذ قرار تشكيل فريق التخطيط بالمشاركة؟

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

٢. من هم الأطراف المشاركة في صنع القرار النهائي لتشكيل فريق التخطيط؟

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

٣. من هم أعضاء فريق التخطيط الذي تعمل معه ولماذا تمت دعوتهم للمشاركة في الفريق؟ في حالة عدم معرفتك لأسباب اختيار بعض الأعضاء - وضح رأيك بصراحة.

الأسم / الموقع الوظيفي/ واسم الهيئة	سبب أو أسباب دعوته للعمل مع الفريق
١.	١.
٢.	٢.
٣.	٣.
٤.	٤.
٥.	٥.
٦.	٦.

٤. ناقش القواعد الأساسية التالية المنظمة للعمل معاً كفريق وسجل الاتفاق

الجماعي للفريق على كل منها:

• جدول ومواعيد الاجتماعات

.....  
.....

• إعداد جدول أعمال كل اجتماع

.....  
.....

• الاتصال بين أعضاء الفريق

.....  
.....

• الاتصال مع الأطراف الأخرى خارج الفريق مثل الصحافة والإعلام وكبار  
المسؤولين

.....  
.....

• العمل والتعاون مع المنسق

.....  
.....

• تسوية الخلافات

.....  
.....

• صنع القرارات

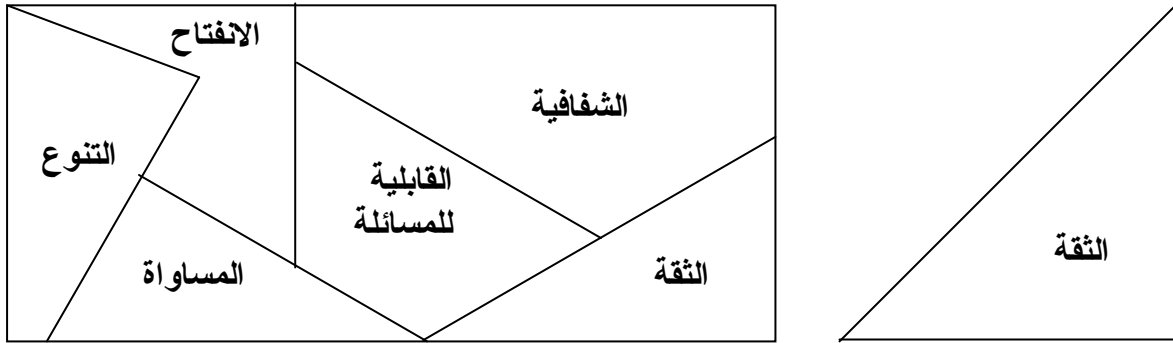
.....  
.....



## الأداة الثالثة: التخطيط من خلال المبدأ Planning with Principle

تم تصميم هذه الوسيلة لمساعدة الفريق على مراجعة بعض المبادئ التي تشكل أساس العمل كفريق، كما هو الحال بالنسبة لفريق التخطيط بالمشاركة. وبعد تمكنك من حل هذا التدريب الذي قد يبدو في ظاهره مثل مربعات الكلمات المتقاطعة، فقد ترغب في مراجعة القرارات التي قام الفريق باتخاذها بشأن كيفية التخطيط للعمل معاً للتأكد من قيام أعضاء الفريق بتطبيق هذه المبادئ.

وسوف تحتاج عدة قطع ورقية سبق تقطيعها وتجهيزها بحيث تُكوّن كلُّ ستٍ منها إذا ما جُمعتُ معاً مربعاً يشبه أحجية الكلمات المتقاطعة، ويكتب على كل من القطع مسمى أحد المبادئ الستة التي ذكرناها سابقاً، ووردت في الفصل الثاني من الجزء الأول من هذا الدليل. ويجب أن يقبل عدد القطع الورقية (وأعضاء الفريق) القسمة على ستة، ويمكن أن توزع على أعضاء الفريق الذين يتبقون بعد القسمة على ستة ورقة مكتوباً عليها مبدأ "الثقة"، كما هو موضح في الجانب الأيمن من الرسم التوضيحي التالي:



### بعض الخطوات المقترحة لتكملة التدريب (المربعات)

١. ابدأ التدريب بأن تخبر المشاركين أن نجاح التخطيط بالمشاركة يعتمد على مدى قبول الأشخاص المشاركين فيه للمبادئ الستة واسترشادهم بها، وهي: التنوع، والمساواة، والانفتاح، والشفافية، والقابلية للمساءلة، والثقة.
٢. أعط كل مشارك قطعة ورقية مكتوب عليها أحد المبادئ الستة سالفة الذكر، وبعد ذلك اطلب من المشاركين أن يجدوا المشاركين الآخرين الذين لديهم قطعة ورقية مماثلة مكتوب عليها نفس المبدأ وأن يقوموا معاً بتشكيل فريق. فعلى سبيل المثال سوف ينضم المشارك الذي يحوز قطعة ورقية مكتوباً عليها "تنوع" إلى المشاركين الآخرين لديهم

نفس القطعة الورقية. وفي خلال عدة دقائق سيكون المشاركون قد نظموا أنفسهم في ست مجموعات.

٣. عند اكتمال تشكيل المجموعات الست، اطلب من المشاركين بكل مجموعة مناقشة مغزى وأهمية المبدأ الواحد الذي تجمعوا حوله في نجاح التخطيط بالمشاركة. واطلب من كل مجموعة أن تلقي كلمات موجزة عن ما دار في نقاشهم لكل مبدأ على حدة.

وفي هذه المرحلة، اطلب من أعضاء الفريق أن يعيدوا تنظيم أنفسهم في مجموعات تختلف المبادئ المكتوبة لدى كل من أفرادها عن الآخر، ومن ثم يصبح لدى كل مجموعة قطع ورقية تشمل المبادئ الستة المذكورة فيما لو جمعت معاً في لوحة واحدة. وفي حالة توزيع قطع ورقية إضافية مكتوب عليها كلمة "ثقة" فإن هؤلاء الأعضاء سيجدون أنفسهم خارج هذه المجموعات المكتملة، وهذا الأمر قد يؤدي إلى نوع من الالتباس، ولكن ذلك أمر يعالج في إطار الثقة، وهو أمر سوف نتحدث عنها عندما تستخلص الدروس المستفادة من هذا التدريب. وتتمثل الخطوة النهائية في الرجوع إلى نتائج استخدام الأداة الثانية، والتفكير فيما يمكن أن تضيفه إلى الخطوط الاسترشادية التي تتضمنها هذه الأداة حتى تتأكد من أن عمل أعضاء الفريق التخطيطي يسير وفقاً لهذه المبادئ المتفق عليها.

## المرحلة الثانية: بناء شراكة مثمر

المشاركة هي تقريباً عملية شراكة مع الآخرين على المستوى المحلي لإنجاز أهداف محددة. ويمكن أن تتم عمليات الشراكة بين الإدارة المحلية والمنظمات غير الحكومية المحلية أو الجمعيات الأهلية والمواطنين، أو الدخول في شراكة مع الإدارات المحلية الأخرى والمؤسسات العامة الكبيرة أو القطاع الخاص، أو مع تجمعات أخرى مكونة من بعض أو كل هذه الأطراف. وتعد الجهود المبدئية لتوسيع دائرة أصحاب الرؤى أو القائمين على حل المشكلات أيضاً بداية لاستخدام أداة تحليل الأطراف المعنية بالمشاركة.

وتتضمن هذه المرحلة أيضاً اتخاذ قرار بشأن الاستعانة أو عدم الاستعانة بمنسق للقيام بإجراء عملية التخطيط بالمشاركة. وسنفترض في هذا المقام وجود منسق لتلك العملية، سواء كان هذا المنسق من خارج أو من داخل الأطراف المشاركة. ويسمى إجراء ترتيبات العمل الناجحة سواء مع المنسقين أو مستشاري عملية التخطيط في معظم الحالات بعملية "التعاقد"، وهي في حقيقة الأمر ليست ترتيبات تعاقدية قانونية ولكنها نوع من أنواع التعاقدات الاجتماعية.

### الأداة الرابعة: التعاقد مع المنسق وفريق التخطيط

يتطلب بناء شراكة مثمرة إجراء حوار "تعاقدية" فعال بين الأطراف الرئيسية قبل البدء في مباشرة أي مهام رئيسية مرتبطة بتحقيق الهدف المنشود. وقد كتبنا الموضوعات الرئيسية الواجب تناولها في اجتماع التعاقد الذي سيتم فيه بحث العلاقة بين فريق التخطيط والمنسق من خارج الأطراف المعنية على شكل أسئلة ترد لاحقاً أثناء تطبيق التدريب الخاصة بهذه الأداة. وتنطبق هذه الموضوعات التي تعبر عنها الأسئلة أيضاً على العلاقة بين فريق التخطيط وممثل (ممثلي) السلطة المسؤولة عن تشكيل الفريق أو على أي علاقة أخرى تتعلق بإنجاز المهمة. لا تتردد في تغيير الكلمات للوفاء بمتطلباتك التعاقدية أو في الإضافة إلى قائمة الموضوعات التي يجب أن يتناولها فريقك مع الشخص الذي سيساعد كمنسق في عملية التخطيط حتى لو كان هذا الشخص الذي سوف يضطلع بهذه المهمة عضواً في فريقك.

### الأداة الخامسة: تحليل الشركاء

تم توضيح أهمية تحديد الشركاء في الجزء الأول، واقترحنا أيضاً أن يقوم المشاركون في عملية التخطيط بالمشاركة بتكرار هذه المهمة. فعلى سبيل المثال، من المهم أن يبدأ بها أولئك الذين يتولون انتقاء أعضاء فريق التخطيط بالمشاركة (فريقك). وفور قيام فريقك بمباشرة مهام التخطيط، فإنك ستحتاج للنظر أيضاً في الأطراف ذات الصلة التي يجب أن تشارك حتى تضمن قبول توصياتك وتنفيذها، ولذلك يجب عليك استخدام هذه الأداة طوال فترة قيامك بعملية التخطيط.

### الأداة السادسة: تقييم فاعلية الفريق

وهي أحد الأدوات الأخرى التي يجب أن تكون متاحة للاستخدام من وقت إلى آخر أثناء عملك مع الفريق. وتتمثل هذه الأداة في استبيان موجز للتقييم الذاتي يقوم باستيفائه كل عضو من أعضاء الفريق من وقت لآخر، أو عندما تعتقد بضرورة تبصير الفريق بكيفية أداء أعضائه للعمل الجماعي ضمن فريق واحد. وقد تم توضيح الإرشادات الخاصة بهذا الاستبيان في الصفحات التالية.

### الأداة السابعة: فتح نافذة جوهاري

تهدف هذه الأداة إلى مساعدة فريقك على: ١- النظر في أنماط الاتصال فيما بين الإدارة المحلية والمجتمع المحلي بشأن أي مشكلة محددة أو فرصة معينة يقع تناولها في نطاق مسؤولياتك، ٢- تحديد الإجراءات المطلوبة لتحسين تدفق وتداول المعلومات بين الجانبين. وقد تم إعداد تلك الأداة في ضوء مناقشة نافذة جوهاري الواردة في الفصل الثاني - الجزء الأول: السمات الأساسية للتخطيط بالمشاركة، ونقترح عليك إعادة قراءة ما يتعلق بهذه النافذة قبل استخدام هذه الأداة.

وقد يساعدك استخدام هذه الأداة في جانبين من جوانب عملك. أولاً: عندما تبدأ بإجراء مداولاتك عن المشكلة التي كلفت ببحثها وإيجاد حل لها. وثانياً: عند انتهائك من جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة. وقد يختلف تفهم الحالتين السابقتين عند العمل كفريق. وإذا كان الأمر كذلك، يجدر بك الاستعانة بهذه الأداة في مناقشة تلك الاختلافات ومعرفة مدى تأثيرها على سير العمل والتوصل إلى خيارات مجدية لحل المشكلة.



## الأداة الرابعة: التعاقد مع المنسق وفريق التخطيط

نعرض فيما يلي قائمة مراجعة للنقاط الواجب توضيحها أثناء الاجتماع التمهيدي بين فريق التخطيط وبين المنسق. وتم صياغة تلك الأسئلة من منظور المنسق ليتسنى له تقديم الدعم والخبرة بشأن الموضوعات التي تحتاج إلى توضيح بين الطرفين قبل بدء عملية التخطيط. رجاء استخدام المساحة المخصصة أدناه لتوضيح تفاصيل الاتفاق/ العقد المشترك بين الطرفين. ونقترح استخدام المساحات الخالية أدناه لتسجيل تفاصيل الاتفاق المشترك

١. ما هو الحدث الذي دفع إلى تشكيل فريق التخطيط؟

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

٢. ما هو الهدف الشامل الذي يتوقع العميل، أو الفرد أو الجهة المفوضة التي شكلت فريق التخطيط، أن يتم تحقيقه نتيجة العمل الذي تقوم به؟ وما هي الأهداف المرحلية المحددة التي سيكون فريقك مسؤولاً عن إنجازها في إطار الهدف الشامل؟ أو بشكل مختلف قليلاً، ما هي النتائج المتوقعة من عملكم معاً بالمشاركة؟

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

٣. من هم العملاء أو العميل النهائي أو الجهات المستفيدة التي يعد فريق التخطيط مسؤولاً أمامها؟

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

٤. فيما يلي الموضوعات التي أريدها خلال العمل مع الفريق، والأشياء التي يمكنني تقديمها أثناء عملنا معاً بالمشاركة.

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

٥. ما هي متطلبات فريق العمل مني أثناء عملنا معاً؟ وما الذي أعددتم لتقديمه من أجل زيادة فاعلية عملنا معاً؟

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

٦. ما هي أدوار ومسئوليات أعضاء الفريق أثناء أداء المهمة؟ وما هو دور ومسئوليات العميل؟ وما هو دور ومسئوليات الأفراد والمجموعات المعاونة التي يتوقع العميل مشاركتها في العمل؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٧. ما هي الفترة الزمنية اللازمة لاستكمال وتحقيق عملية التخطيط بالمشاركة؟ وما هي مواعيد إنهاء العمل خلال المراحل المحددة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٨. ما هي القواعد الأساسية للعمل مثل السرية، والانفتاح، والمرونة التي يجب الالتزام بها وتطبيقها فيما بين الأطراف المشاركة في عملية التخطيط بالمشاركة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٩. أي موضوعات أخرى تود ذكرها للمناقشة؟

.....

.....

.....

.....

.....

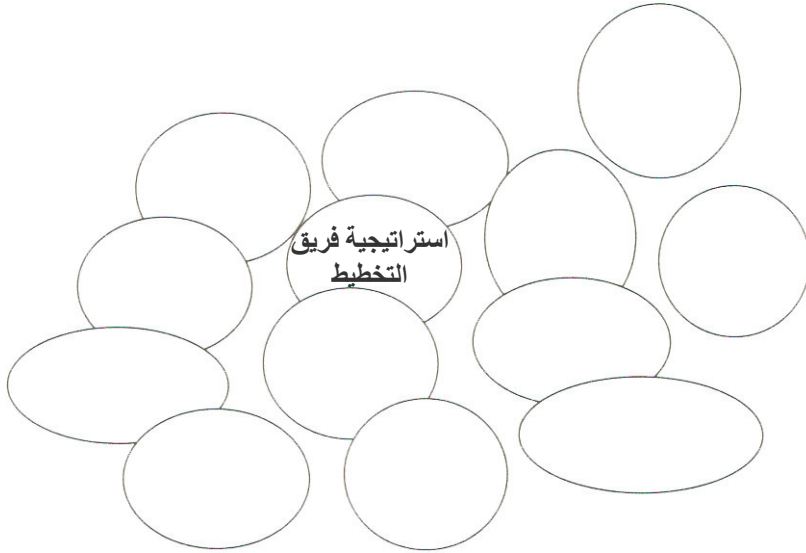
.....

.....

## الأداة الخامسة: تحليل الشركاء:

### مهمة مستمرة أثناء كل مراحل التخطيط بالمشاركة

يتم استخدام "تحليل الشركاء" لتحديد أي من الهيئات أو الأفراد التي يجب النظر في مشاركتهم في حل المشكلة أو صنع قرار محدد. ويهدف التحليل إلى تحديد هؤلاء الذين تتوفر لديهم الخبرة والرغبة في المساهمة في إنجاز المهام المحددة وهؤلاء الذين يمثلون شرائح المجتمع الواجب مشاركتها في المناقشات والتشاورات ذات الصلة. المواطنون الذين يعينهم جزء من الموضوع قيد المناقشة ليسوا بالضرورة من المؤيدين لهذا الموضوع. في الشكل التالي، سجل الشركاء المعنيين الذين يعتقد فريقك في الحاجة إلى مشاركتهم في الوقت الحالي.



ويمكنك إضافة العديد من الدوائر الأخرى عند الحاجة إلى ذلك، ثم دون أسماء الشركاء المحتملين في الصفحة التالية مع الإجابة على السؤالين الخاصين بكل شريك.



## الأداة السادسة: تقييم فاعلية الفريق

يهدف الاستبيان التالي إلى مساعدتك في تقييم فعالية فريقك في أداء مهام حل المشكلات في إطار المهام المسندة إليه. رجاء قراءة كل سؤال بعناية، مع وضع دائرة حول الرقم الذي يعكس أداء فريقك أثناء العمل الجماعي.

درجة التقييم				معايير الفاعلية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بتاتاً	
٤	٣	٢	١	١. أعضاء الفريق يفهمون بوضوح ومتفوقون على المهمة المسندة والنتائج المنشودة.
٤	٣	٢	١	٢. يتسم أعضاء الفريق بسرعة تحديد وحسم الخلافات
٤	٣	٢	١	٣. معرفة وقبول أعضاء الفريق بمسئولية المهام المسندة للفريق
٤	٣	٢	١	٤. وجود مشاركة واضحة في المعلومات والآراء بين أعضاء الفريق
٤	٣	٢	١	٥. يتحلي أعضاء الفريق بالقدرة على الإنصات وتجنب مقاطعة بعضهم البعض
٤	٣	٢	١	٦. مشاركة أعضاء الفريق بعضهم لبعض في مسئولية التركيز على المهام وأدائها بكفاءة
٤	٣	٢	١	٧. أعضاء الفريق يناقشون ويتفقون على الأساليب التي يجب استخدامها للتوصل إلى قرارات
٤	٣	٢	١	٨. هناك مشاركة متوازنة وفعالة من جميع أعضاء الفريق عند القيام بالعمل
٤	٣	٢	١	٩. يستخدم الفريق الطرق السليمة لحل المشاكل وصنع القرارات

قم بمراجعة الإجابات وأطلع أعضاء الفريق على النتائج.  
بناءً على هذا النوع من الاستبيانات، من المفيد عمل متوسط حسابي لكل مجموعة من الدرجات. اجمع درجات كل عمود ثم اقسم الإجمالي على عدد الإجابات. ويمكنك في ضوء النتائج الكمية إجراء مناقشة مستفيضة للنقاط التالية:

١. ما هي مجالات القوة الرئيسية في جهود الفريق بالنسبة للعمل بالمشاركة؟
٢. ما هي المجالات التي يمكن تحسين الأداء فيها؟
٣. ما هي الجوانب التي يمكن القيام بها بشكل مختلف لتكون أكثر فاعلية؟
٤. في حالة استخدامك هذا الاستبيان للتقييم في نهاية العمل معاً، ما هي الدروس والخبرات التي تم اكتسابها والتي تكفل لكم فعالية الأداء كعضو في فريق التخطيط بالمشاركة في المستقبل؟

٥. نوع آخر من الأسئلة في نهاية عملية التخطيط: ما هي النصيحة التي يمكنكم أن توجهوها لهؤلاء الذين يقررون تطبيق نفس المدخل للتخطيط في المستقبل عندما يتولون تعليم أعضاء فريق تخطيط محتمل عن كيفية العمل معاً بفاعلية أكبر؟



## الأداة السابعة: فتح نافذة جوهاري Opening Johari window

يوضح الشكل التالي الإطار المنهجي المعروف باسم نافذة جوهاري والذي تم توضيحه بشكل تفصيلي في الفصل الثاني بالجزء الأول من هذا الدليل. ويجب على منسق المجموعة أو العضو الذي يضطلع بأداء دور المنسق في فريق التخطيط القيام بمراجعة المفاهيم التي تقدمها نافذة جوهاري مع باقي أفراد الفريق، حيث أنها تتصل بالمبادئ والتطبيقات المرعية في عملية التخطيط بالمشاركة.

وقد تم تصميم هذه الأداة للوقوف على ملاحظات ومرئيات كل عضو في الفريق عن قدر الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطنين بشأن المشكلة أو الفرصة التي يباشرها الفريق، وسبل تحسين تدفق المعلومات ذات الصلة. وفي ضوء ذلك يتم إعطاء كل عضو نسخة من الصفحة التالية التي تتضمن الشكل، على أن يتم إجراء المهام وفقاً لما هو موضح أدنى الشكل.

ويمكن تسجيل تلك الملاحظات والمرئيات في شكل بيان مكتوب لتقديم صورة متكاملة عن تصورات ومفاهيم المجموعة وذلك عقب قيام كل عضو برسم خطوط على إطار النافذة في الصفحة التالية موضحاً إنطباعاته ومرئياته بشأن تدفق المعلومات بين الإدارة المحلية والمواطنين، على أن يقوم المنسق بذلك أيضاً بالتزامن مع قيام أعضاء الفريق بتسجيل مرئياتهم.

ومن ناحية أخرى يجب تحرى دقة بحث هذه الصورة المتكاملة من خلال مطالبة كل عضو بأن يكون أكثر تحديداً بالنسبة لرأيه في تدفق/ سير الاتصالات. ويتمثل الهدف النهائي لذلك في الاتفاق على السبل التي تكفل لأعضاء الفريق والجهات التي يتبعونها قدراً أكبر من الانفتاح بشأن إعطاء وتلقي التغذية الراجعة عبر حدود الإدارة المحلية - المواطنين فيما يخص مهام التخطيط التي يتولون مسئوليتها.

معلوم للإدارة المحلية

غير معلوم للمواطنين	الأجندة الخفية	النافذة المفتوحة
	المجهول	النقطة العمياء
		معلوم للمواطنين

غير معلوم للإدارة المحلية

**نافذة مفتوحة:** معلومة لكل من الإدارة المحلية والمواطنين.

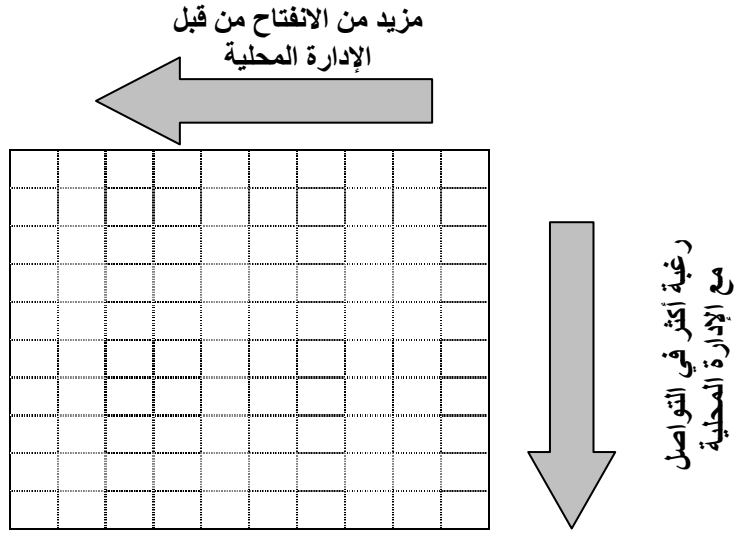
**جدول أعمال خفي:** معلوم للإدارة المحلية فقط.

**مجال غير مرئي:** معلوم للمواطنين فقط.

**مجال مجهول:** غير معلوم للإدارة المحلية وللمواطنين.

## مهمة الاتصال: فتح نافذة جوهاري

يجب على أعضاء الفريق تسجيل رؤاهم/ تصوراتهم (على إطار النافذة المبين أدناه) عن تدفق المعلومات والأفكار فيما بين الإدارة المحلية والمواطنين فيما يتعلق بالمشكلات أو الفرص التي يتناولها فريق التخطيط.



### الخطوة الأولى:

يقوم كل عضو من الفريق برسم خط رأسي من القمة إلى أسفل في إطار النافذة تعبيراً عن رأيه بشأن انفتاح الإدارة المحلية بالنسبة لتشارك المعلومات والأفكار المرتبطة بالمشكلة التي يتناولها الفريق. ويمثل الركن العلوي الأيمن من إطار النافذة "استعداد ضعيف لتشارك المعلومات مع المواطنين"، بينما يمثل الركن العلوي الأيسر "استعداد أكبر من الإدارة المحلية لمشاركة المعلومات والأفكار مع المواطنين" فيما يتعلق بالمشكلة التي يتم تناولها.

قم برسم خط أفقي في النقطة التي تقع بين الركن العلوي الأيمن والركن السفلي الأيمن بما يعكس أرائك/ تصوراتك عن مدى معرفة المواطنين عن المشكلة ومدى مشاركتهم للمعلومات مع مسؤولي الإدارة المحلية. ونخلص من ذلك أنه كلما طال اتجاه الخط من أعلى إلى أسفل إطار النافذة، كلما زاد استعداد المواطنين لتشارك المعلومات المتوفرة لديهم عن المشكلة مع مسؤولي الإدارة المحلية.

### **الخطوة الثانية:**

يطلب المنسق من كل مشارك بإعادة توضيح آرائه/ تصوراته (كما تم في الرسومات الفردية في المهمة الأولى) على إطار واحد كبير مطبوع للنافذة لإعداد صورة شاملة عن آراء الفريق ككل.

### **الخطوة الثالثة:**

قم بمقارنة ومناقشة الآراء الفردية للوقوف على أوجه الاختلاف والتماثل بينها. وفي حالة إذا كان الفريق يتضمن أفراداً من الإدارة المحلية والمجتمع المحلي، عليك الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهم أيضاً.

### **الخطوة الرابعة:**

قم بمناقشة تأثيرات تلك الآراء على مدى قدرة الفريق على العمل معاً بفعالية أكثر، ونوعية الحلول النهائية التي يتم التوصية بها. وأخيراً، يقوم جميع أعضاء الفريق بالاتفاق على الاستراتيجية التي ستزيد من تدفق المعلومات والأفكار فيما بين الإدارة المحلية والمواطنين.

## المرحلة الثالثة: التفكير الشامل (التخطيط الاستراتيجي)

### أم التركيز على الحدث (التخطيط التنفيذي)

عند هذه المرحلة من العملية، نكون بصدد مناقشة خيارات القيام بعملية تخطيط استراتيجي طويل المدى، وهو ما نقصده بكلمة Reaching out، أو توجيه جهود التخطيط بالمشاركة نحو حل مشكلة عاجلة أكثر إلحاحاً، أو ما يطلق عليه التركيز على الحدث Focusing in . وسنطلق على خيار التركيز على الحدث مسمى الخطة التنفيذية. وتتضمن هذه المرحلة أحد مهارتين رئيسيتين إما صياغة الرؤية وإما تحديد المشكلة، وذلك في ضوء الأهداف المراد تحقيقها. وبعد هذه المرحلة التي يتم فيها تحديد ما إذا كانت العملية طويلة المدى وإستراتيجية أم أنها قصيرة الأجل وموجهة نحو حل المشكلة، فإن عملية التخطيط بالمشاركة تتبع مسارات ووقائع متماثلة متشابهة، ولكن مضمون كل منهما يختلف عن مضمون الآخر بقدر كبير.

### الأداة الثامنة: صياغة الرؤى (التخطيط الاستراتيجي)

إن النظر لما وراء الأفق ثم كتابة ما رأيت وراء الأفق يحتاجان الى مهارتين مختلفتين، لذلك نقترح مدخلاً مختلفاً لأى من الحالتين. أولاً: دعنا نفكر في عملية تكوين الرؤى، أو كما ذكرنا استخدم التليسكوب العقلي وانظر فيما وراء أفق الزمن. لم يتفق معظم الخبراء بعد على المدى الزمني الذي ينبغي عليك تحديده عند إعداد بيانات رؤية مستقبلية توجه عملية التخطيط الإستراتيجي التي ستقوم بها. إنها مسألة اجتهاد وتقدير وأنت المسئول الفعلي عن تحديد إطار زمني يعكس ويستجيب إلى الأسباب التي دفعتك إلى تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي. ولذلك قد تعد فترة خمس سنوات قصيرة جداً وغير كافية لتحقيق معظم الرؤى المستقبلية، وفي الوقت نفسه قد تعد فترة العشرين عاماً من منظورنا طويلة للغاية. فعملية تكوين الرؤى وصياغتها تشبه النظر من حيثما تريد أن توجد بعد عدد معين من السنين في المستقبل إلى الخلف حيثما توجد بالفعل في الوقت الحاضر. التخطيط الاستراتيجي هو ملء الفجوة بين الحاضر والمستقبل بالخطوات والأعمال التي تنقلك من حيث توجد إلى حيثما تريد أن توجد.

### الأداة التاسعة: التركيز على الحدث (التخطيط التنفيذي)

لعل أصعب المهام والخطوات أثناء عملية التخطيط التنفيذي هو التركيز على مشكلة أو فرصة ثم تكليف الفريق بالتعامل معها بغرض تحديد كيفية حل هذه المشكلة أو الاستفادة من تلك الفرصة. ونحن نقترح عليك مجموعة من الأسئلة والاستفسارات التي تساعدك أثناء محاولة تفحص وتقصي المشكلة أو الفرصة.

### الأداة العاشرة: متعة ملاحقة الفرص واقتناصها

من أجل التأكيد على أهمية أن تكون أكثر من مجرد قائم على حل المشكلات فقط عند القيام بمهام التخطيط التنفيذي، فقد وضعنا مجموعة من الأسئلة التي يجب اتباعها فيما لو أردت التحري عن فرصة ودراستها.

## الأداة الثامنة (٨ - أ): تكوين وصياغة الرؤى

سواء كنتم تعملون معاً على مباشرة مهامكم في إعداد صياغة بيان مكتوب لرؤية تتعلق بخطة تنفيذية أو بحل مشكلة أو بتعقب لفرصة، كفريق عمل أو كجزء من مجموعة كبيرة من الشركاء تشكلت لإعداد خطة استراتيجية طويلة المدى لصالح منظمة أو مجتمع محلي، فإننا نقدم لكم التمرين العقلي التالي الذي يتناسب مع تنمية الإدراك والتفهم ويؤدي إلى إحراز نتائج إيجابية في مجال صياغة الرؤى.

قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة يتراوح عدد كل منها بين ٤، ٨ أفراد وفقاً للعدد الإجمالي للمشاركين وبما يحقق الراحة للجميع.

**الخطوة الأولى:** تقوم كل مجموعة بكتابة بيان يرسم صورة جماعية تعبر عن رؤيتها للمستقبل فيما لو تم حل المشكلة أو أحسن استثمار للفرصة أو تم تنفيذ خطة استراتيجية للتنمية كما أعدتها مجموعة الشركاء. وحتى تُولف فيما بين ما كتبتة كل مجموعة في صورة بيان يعبر عن الرؤية الكلية، فإنك تحتاج إلى صفحة ورقية كبيرة أو جدار خال تقوم بطلائه لتوضيح تفاصيل تلك الصورة. وكمخططين، سوف تتمكنون من ترتيب الاحتياجات اللوجيستية اللازمة لذلك. وسوف تقرر وحدك طريقة إعداد بيان تلك الصورة الشاملة، ولكننا نشترط فقط أن يشارك جميع أعضاء المجموعات في إعدادها ولك أن تتخذ الخطوات التي تراها ملائمة لتحقيق ذلك.

**الخطوة الثانية:** تراجع للخلف وانظر بإعجاب للحظات لما قمتم بإعدادها، وعليكم تبادل الأسئلة التوضيحية وكتابة كلمات وجملاً قصيرة توضح الرسالة التي تحملها الرؤية.

**الخطوة الثالثة:** اكتب من بين هذه الكلمات والعبارات القصيرة الرؤية الجماعية الخاصة بمجموعتك الصغيرة. وهناك اختلاف كبير في الآراء بخصوص الشكل الذي يجب أن تصاغ فيه بيانات الرؤى. ويفضل بعض الخبراء في هذا المجال أن لا يتجاوز ذلك "خمس كلمات". شعار كتابي قصير أو شعار مرسوم معبر يسهل على الجميع تذكره، ويفضل آخرون عبارات ذات مدلول عام يثير الإلهام. مرة أخرى، عليك أن تدرك في النهاية أنك صاحب القرار.

## الأداة الثامنة – ب: كتابة بيان / رسالة الرؤية

لقد طرقتنا هذا الموضوع بالفعل على التو، ونوضح فيما يلي بعض النقاط الجديرة بالاهتمام:

**الخطوة الأولى:** قم بمراجعة عناصر الرؤية التي أعدتها المجموعات الصغيرة باستخدام الأفكار الموضحة في الوسيلة ٨ - أ، أو أي أفكار أخرى أفضل في ضوء خبراتكم وقراءاتكم الجماعية.

**الخطوة الثانية:** بعد المراجعة اللغوية وإزالة أي تكرار، قم بمراجعة بيانات الرؤى التي تم إعدادها على أن تفي بمعظم الخصائص التالية، وهي العناصر التي تفي بغالبية المعايير التي تشكل مكونات مرضية لصياغة بيان معبر عن الرؤية:

- الملاءمة :** التوافق مع الحالة الراهنة، والثقافة وعادات وتقاليد أفراد المجتمع المعنيين.
- المثالية :** إرساء معايير التميز، والتعبير عن المثل العليا.
- الوضوح :** المساعدة على إيضاح سبب صنع القرار والمسار الذي سيتم اتباعه.
- التحدي :** ونعني به التضحية من أجل تحقيق الهدف المنشود.
- الإبداع :** إثارة الحماس والالتزام الضروري للحفاظ على استمرارية سير العمل.

**الخطوة الثالثة:** كلف فريق عمل من ثلاثة أشخاص أو أقل يعرفون بالقدرة على التعبير عن الأفكار الكبيرة بكلمات قليلة بمهمة الصياغة النهائية لبيان الرؤية أو رسالتها. وتمثل هذه المهمة أصعب جزء في عملية صياغة بيان/ رسالة الرؤية... حظاً طيباً.



## الأداة التاسعة: التركيز على الحدث (التخطيط التنفيذي)، وفن

### تحديد المشكلات

تم وضع الأسئلة التالية لمساعدتك على إجراء مناقشة موضوعية حول المشكلة التي أوكلتها إليك العمدة أو مجلس المدينة أو ربما أحد الهيئات العاملة بالمجتمع المحلي، أي العميل الذي كلفك بها، وهم جميعا يتوقعون أن يقوم فريقك بمساعدتهم بشكل إيجابي أو التوصية ببعض الإجراءات المدروسة التي تتخذ للتعامل مع هذه المشكلة.

ونحن نقترح عند قيامك بتناول أى من تلك الأسئلة أن تسجل أفكارك في المساحة المخصصة لذلك في أدنى كل منها. وقد تم صياغة الأسئلة في إطار يساعد على حل مشكلات المجتمعات المحلية. وفي عقب هذه الأداة، نورد الأداة العاشرة، التي تتناسب مع إعداد مسار عمل لتحقيق فرصة في متناول اليد.

- ما هي المشكلة؟ هذه هي الخطوة الأولى نحو التوصل الى فهم مشترك للمشكلة، وتأثيرها غير المرغوب على المجتمع المحلي وآثارها المحتملة في حالة تجاهلها واستمرارها.

.....

.....

.....

.....

- لماذا يعد هذا الأمر مشكلة؟ حدد الأسباب أو حاول إيجاد تفسير لنشوء المشكلة وتواجدها واستمرارها؟

.....

.....

.....

.....

- لماذا يجب حل المشكلة؟ في حالة الإخفاق في الإجابة على هذا السؤال فإن هذا قد يعني عدم وجود مشكلة تستحق البحث والعلاج.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- منذ متى يشكل هذا الأمر مشكلة؟ قم بتحديد الظروف التي كشفت المشكلة فيها عن نفسها/ أصبحت واضحة للعيان؟

.....

.....

.....

.....

- أين توجد المشكلة؟ حدد المجالات والأماكن التي تأثرت بالمشكلة والأخرى التي لم تتأثر بها في المجتمع المحلي؟

.....

.....

.....

.....

- لمن يشكل هذا الأمر مشكلة؟ قم بالتركيز على الأفراد، والمجموعات، والهيئات التي تعاني بشكل كبير من جراء هذه المشكلة؟

.....

.....

.....

- ما هي العواقب الناجمة عن عدم اتخاذ أي إجراء لحل المشكلة؟ إبحث العواقب الموجودة والمحتملة، الناجمة عن التأخير أو عدم اتخاذ قرار بشأن المشكلة، على المجتمع أو على هؤلاء الذين يتأثرون بها؟

.....

.....

.....

.....

- عند هذا الحد، نطلب منك أن تسأل مرة أخرى: ما هي المشكلة - قم بتحديد المشكلة مرة أخرى إذا دعت الضرورة بناء على إجابات هذه الأسئلة.

.....

.....

.....

.....

- هل اجتاز صياغة بيان المشكلة اختبار 3-C
- هل هو واضح clear؟ على سبيل المثال، هل يفهمه صديق ابنك؟
- هل صياغة المشكلة محددة دقيقة concise؟ أم ركيك متفكك؟
- هل تم صياغة المشكلة بشكل كامل في البيان complete؟ وهل يتضمن كافة المتغيرات الأساسية؟
- في حالة الإجابة بـ لا، يمكنك إعادة كتابة بيان المشكلة في المساحة المخصصة أدناه.

.....

.....

.....

.....

.....

## الأداة العاشرة: متعة اقتناص الفرص المتاحة

يجلب العثور على فرصة متاحة نوعاً من الارتياح يشعر به المرء في لحظة ما تقع بين قيامه بعملية استشراف المستقبل وصياغة الرؤية، وبين سعيه لتحديد المشكلة والتركيز على حلها. فعملية العثور على فرصة متاحة تتشابه مع عملية تحديد مشكلة قائمة من حيث أنها تتضمن أعمال استقصاء وتحري وطرح الأسئلة المناسبة، وللتأكد من تفهم الفرصة ووضوح تحديدها. ونعرض فيما يلي بعض الأسئلة المقترحة التي تتشابه، ولكن تختلف، مع الأسئلة المقترحة في مجال تحديد المشكلات.

- في حالة رؤيتك لفرصة ما.. ما هي تلك الفرصة؟ حاول تفهمها وتحديدها. والتوصل إلى فهم مشترك لها، وتوضيح تأثيرها المتوقع على المجتمع، والتأثير المحتمل لتعقبها واستثمارها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- لماذا يمثل هذا الأمر فرصة؟ ما الذي يجعل من استثمار الفرصة أمراً ملحاً وضرورياً؟ تتبع أصولها وروافدها وشرح نشأتها وبرر تواجدها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- لماذا يجب تتبع واستثمار تلك الفرصة على وجه التحديد؟ وبشكل خاص عند مقارنتها بالفرص الأخرى التي قد تكون مغرية؟ إذا لم تكن الأسباب مقنعة، فكرر في التراجع.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- متى كشفت هذه الفرصة عن نفسها (متى وضحت للعيان) أو على الأقل ظهرت للمتحمسين لها؟ ولو كانت هذه الفرصة سائحة منذ فترة طويلة فربما تتطوي على بعض المحاذير الخفية بعبارة أخرى، بعض أفضل إنجازات العالم تحققت من أحلام تم انتقاؤها والعمل على تحقيقها بعناية.

.....

.....

.....

- أين تتجلى وتتواجد الفرصة بوضوح؟ أين ستصب أكثر نواتجها الإيجابية ومن هم المستفيدون؟ قم بتحديد أكثر قطاعات المجتمع المحلي استفادة من تلك الفرصة حال تعقبها وتحقيقها. مثلاً، ينبغي العمل على تعقب الفرصة وتحقيقها رغم أى مخاطر كبيرة فيما لو كانت الفرصة تهيئ المناخ المناسب لاستفادة بعض المواطنين الذين لم يستفيدوا من فرص سابقة أو لإنصاف البعض الآخر من ظلم أو جور وقع عليهم. راجع المبادئ الأساسية التي تمت مناقشتها سابقاً لمعرفة مدى جدارة وأهلية الفرصة بالاهتمام في ضوء مبادئ تستحق المخاطرة.. ولو كانت الفرصة تستأهل، فعليك أن تصبح مؤيداً لها وليس واضعاً لخطتها فقط.

.....

.....

.....

.....

- ما هي أكثر الأطراف استفادة من هذه الفرصة في حالة تحقيقها ؟ وهذا الأمر في غاية الأهمية ويرتبط بالسؤال الأخير خاصةً في حالة مشاركة المال العام. ركز على الأفراد والمجموعات والهيئات التي ستستفيد بشكل كبير من تحقيق تلك الفرصة، وأيضاً على الأطراف الأخرى التي ستدفع ثمن ما استفاده هؤلاء.. وهذا ما يصل بنا إلى مهمة جديدة لك.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## المرحلة الرابعة: تقصي وتحليل الحقائق

**المرحلة الرابعة:** تقصي وتحليل الحقائق. أياً ما كان إطار العمل، سواء كان قصير الأمد لمشكلة أم رؤية استراتيجية طويلة المدى، ينبغي القيام بعدة خطوات قبل تحديد الخطة الاستراتيجية أو خطة تنفيذية قصيرة المدى. ويشمل ذلك جمع البيانات والمعلومات والأفكار، وتنظيم وتحليل هذه المصادر بغية التوصل إلى تفهم أفضل للمشكلة أو الفرصة، وتحديد الأهداف المرحلية والغايات النهائية المنشودة وتقييم جدوى تحقيقها. وتتضمن هذه الخطوة النهائية عدة وسائل مثل تحليل SWOT (القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر)، وتحليل القوى الميدانية المؤثرة.

### الأداة الحادية عشر: الآن وقد حددت المشكلة، فهل ترغب حقاً في حلها؟

هناك مجموعة من الأسئلة الأخرى الهامة التي يجب أن تطرحها عن المشكلة بعد تحديدها. على سبيل المثال هل هذه المشكلة ملحة عاجلة؟ وهل هي كذلك بالفعل إذا ما قورنت بالمشاكل الأخرى؟ وماذا عن جدوى التوصل إلى حل لها؟

### الأداة الثانية عشر: جمع المعلومات والبيانات

توجد العديد من الطرق لجمع المعلومات والبيانات والأفكار عن المشكلة أو الفرصة التي عهد بها إلى فريق التخطيط. وتصنف جميع هذه الطرق كالتالي: المقابلات الشخصية، والاستبيانات، وتحليل المستندات، والملاحظة المباشرة، وخبرة وبديهة فريق التخطيط الذي يعمل معك. وقد تم توضيح هذه الجوانب بشئ من التفصيل في الجزء الأول من هذا الدليل. وسوف تذكر هذه الأداة بتلك الأساليب كما ستساعدك على تنظيم مهام جمع البيانات.

### الأداة الثالثة عشر: كتابة تقارير موضوعية

تعتبر كتابة التقارير من أكثر المهام رتابة وأهمية على مسار وقائع إعداد المخطط التنفيذي. ومع ذلك فهناك بعض الأمثلة التليدة التي تقول " إذا لم تعرف إلى أين أنت ذاهب فلن تعرف متى ستصل " أو " كل الطرق تؤدي إلى الهدف ". ونحن نحثك على أن تخصص من وقتك

وجهدك ما يكفي لكتابة التقارير بجدية، وسوف نقدم لك المساعدة اللازمة لمراجعة وفحص أهدافك لتتأكد من أنها متوافقة متناسبة.

### **الأداة الرابعة عشر: تحليل القوى الميدانية المؤثرة Force field analysis**

تعتبر هذه الوسيلة أحد طرق تقييم عدم حل المشكلات أو الاستفادة من الفرص من خلال التعرف على القوى التي أدت إلى بقاء الوضع الراهن مستقر ومتوازن على ما هو عليه (دون تحقيق أي تقدم). ويمكن أن نطبق هذه الوسيلة على وضع أو أمر نرغب في تغييره وذلك من خلال التعرف على القوى التي تجعل هذا الوضع مستقرًا ثابتًا على حالة مثل: العوامل السياسية، والاجتماعية، والتنظيمية، والفنية. ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى نوعين: (١) العوامل الدافعة التي تدفعنا نحو تحقيق الأهداف، والعوامل المقيدة/ المعوقة التي تشكل عقبات في طريق تحقيق الأهداف.

وقد يؤدي عدم توازن تلك القوى إلى تحول هذا الاتزان وتغييره إما في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة أو في الاتجاه الآخر العكسي بما يزيد من صعوبة تحقيق الأهداف. ويشمل تحليل العوامل الميدانية ثلاثة خطوات في استخدام هذا التحليل كأحد الوسائل لحل المشكلات.

- **التشخيص:** التعرف على كافة القوى والعوامل التي تؤدي إلى ثبات الوضع الحالي على ما هو عليه، سواء القوى الدافعة إلى تحقيق الأهداف أو تلك التي تحول دون تحقيقها (المعوقة).
- **إنهاء حالة الجمود:** تغيير جوانب قوة وتأثير أي من العوامل والقوى منفردة سواء كانت دافعة أم معوقة.
- **إعادة تثبيت الاتزان أو الاحتفاظ ببنك العوامل أو الحفاظ عليها في حالة التوازن الجديدة المرغوبة كما يتطلبها، حلاً للمشكلة أو الاستفادة بالفرصة.**

ونعلم جميعاً أن حل مشكلة ما، قد يؤدي إلى ظهور مشكلة أخرى، كما أن استثمار فرصة قد يقود إلى فرص أخرى ينبغي تتبعها. وفي ضوء هذه المعطيات فإن استمرار التوازن في الوضع الجديد الذي نحققه لا يدوم إلى الأبد.



## الأداة الخامسة عشر: تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر "SWOT"

يتفرع تحليل "سوات" من تحليل القوى الميدانية المؤثرة (FFA)، ويقول البعض بأن "تحليل سوات أو تحليل القوة والضعف والفرص والمخاطر" وسيلة تحليلية سهلة يمكن استخدامها. وهي على أية حال الوسيلة الأكثر شيوعاً في الوقت الراهن، ربما بسبب ارتباطها بعملية التخطيط الاستراتيجي. ونرى من وجهة نظرنا أن أهم الاختلافات بين جوهر التحليلين يتمثل في فاعلية تحليل العوامل الميدانية المؤثرة في تناول المشكلات والفرص التي تتجاوز حدود الهياكل التنظيمية للمؤسسة/ المجتمع، فهو يأخذ في الاعتبار البيئة الأوسع. أما تحليل "القوة والضعف والفرص والمخاطر"، كما يوصف عادةً، فيقوم بتحليل جوانب القوة والضعف داخل المؤسسة/ المجتمع، وتحليل الفرص والتهديدات كعوامل مرتبطة بشكل كبير بمتغيرات تقع خارج المؤسسة/ المجتمع أي في البيئة الخارجية. وفي ضوء هذا الاختلاف الأساسي، فإننا نفضل تحليل القوى الميدانية الفاعلة المؤثرة كوسيلة تحليلية يمكن استخدامها عند النظر في المشكلات أو الفرص المتاحة التي تتعدى حدود الهياكل التنظيمية والمؤسسية.

## الأداة الحادية عشر: الآن وقد حددت المشكلة، فهل ترغب حقاً في حلها؟

بعد عثورك على المشكلة الحقيقية، يحين الوقت الذي يجب أن تخضع فيه هذه المشكلة لمجموعة أخرى من الأسئلة والتحريات، فقد تتوفر للمشكلة مقومات المشكلة الحقيقية ولكنها قد لا تقبل الحل لسبب أو لعدة أسباب وجيهة. ونأمل أن تقدم لك تلك الأسئلة التوجيه اللازم بشأن استمرارك في اتخاذ مزيد من الخطوات لحل المشكلة. وإذا ما قرر فريق العمل عدم الاستمرار في حل المشكلة بناء على المعايير التالية، فإنك ستكون في حاجة لتقديم تقرير كامل إلى عميلك لتبرير هذا القرار.

وحتى يتسنى لك تقييم مدى إمكانية حل المشكلة قيد التعامل، فإننا نقترح أن يجيب كل عضو من أعضاء الفريق على أسئلة الاستبيان التالي، وعقب ذلك يمكنك القيام بمقارنة الإجابات واتخاذ خطواتك التالية:

(ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن رأيك بالنسبة لكل جانب من جوانب المشكلة).

١. ما مدى الإلحاح لإيجاد حل سريع لهذه المشكلة؟ المشكلة عاجلة في حالة حاجتها إلى انتباه/ اهتمام فوري لتجنب حدوث أزمة.

ليست عاجلة إطلاقاً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ عاجلة للغاية

٢. ما مدى أهمية حل هذه المشكلة؟ المشكلة هامة إذا ما ترتب على إهمالها عواقب وخيمة على مستقبل المجتمع المحلي.

غير هامة إطلاقاً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ هامة للغاية

٣. ما مدى جدوى حل المشكلة؟ فعلى سبيل المثال، لا يمكن حل بعض المشاكل من خلال التقنيات المتوفرة حالياً، أو قد تتطلب موارد مادية تتجاوز قدرات المجتمع المحلي.

غير مجدية إطلاقاً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ مجدية للغاية

٤. هل يقع حل المشكلة في نطاق صلاحيات الإدارة المحلية والمجتمع المحلي؟

لا تقع في نطاق الصلاحيات ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تقع تماما

٥. هل يرغب أعضاء الفريق في الالتزام الشخصي بحل المشكلة؟ في حالة عدم قدرة أعضاء فريق العمل الإجابة عن هذا السؤال بالإيجاب، فإنه من غير المحتمل أن يقدم الآخرون الذين يقل مدى مشاركتهم التزاما في هذا الشأن.

غير راغبين إطلاقا ١ ٢ ٣ ٤ ٥ راغبين تماما

إجمالي الدرجات \_\_\_\_\_ متوسط درجات إجابات الفريق \_\_\_\_\_

تعليمات تسجيل الدرجات، واقتراحات المناقشة:

• قم بجمع الدرجات التي سجلها كل عضو من الأعضاء. وتصل أعلى درجات للفرد ٢٥ درجة. قم بحساب متوسط درجات إجابات أعضاء الفريق عن كل سؤال من خلال جمع درجات إجابات الأعضاء عن كل سؤال ثم قسمه على عدد أعضاء الفريق.

• قم مع الفريق بمناقشة الدرجات والعواقب الممكنة، مع إجراء مناقشة عميقة جادة لكل إجابة منفردة يقل مجموع درجاتها عن ٢٠ درجة ولكل سؤال يقل متوسط إجابة كل الأعضاء عنه عن ٤ درجات.

• هذه المعلومات التي يقدمها الاستبيان لها تأثير إيجابي وتؤدي إلى إثارة وتفعيل المناقشات وتزِيل ما قد يكون من شكوك لدى الفريق عن المشروع المسند إليهم، كما يمكن اعتبارها تدريب يستهدف بناء قدرات الفريق من خلال تبادل الآراء والمصارحة كائنين من مهارات الاتصال المهمة.

## الأداة الثانية عشر: جمع المعلومات والبيانات

١. ما هي البيانات المطلوبة لمساعدة فريقك على صنع قرارات وتوجهات صائبة تعزز توصياتك/ مقترحاتك حتى تستحوذ على ثقة أولئك الذين تقع عليهم مسئولية تنفيذها؟ سوف تساعدك القائمة التالية على ترتيب أفكارك وخططك التي تركز عليها خلال هذه المرحلة الحرجة من مراحل التخطيط التنفيذي.

(إذا ما قررت أنك في احتياج لهذا النوع من البيانات - بعد قراءتك كل نوع من البيانات الواردة أدناه - حدد بكل ما يمكنك من دقة البيانات التي تحتاجها وأين يمكن أن تجدها. وقد تم توضيح طرق تجميع البيانات في السؤال الثاني كما هو موضح أدناه. وعليك بعمل اللازم نحو التنسيق والموائمة فيما بين أي تساؤلات تبدأ بـ " ما، كيف").

### المعطيات الطبيعية

.....  
.....

### البيانات التاريخية

.....  
.....

### البيانات الديموجرافية (السكانية)

.....  
.....

### البيانات الكمية

.....  
.....

## البيانات النوعية

.....  
.....

## بيانات بشأن رأي المستخدم/ العميل

.....  
.....

٢- ما هي الطريقة التي تعترزم استخدامها في جمع البيانات؟ قم بتوضيح ذلك أدناه:  
الملاحظة المباشرة.

.....  
.....

## المسح / الحصر الميداني

.....  
.....

## بحوث المستندات والوثائق

.....  
.....

## المقابلات الشخصية

.....  
.....

## المجموعات المتخصصة المصغرة

.....  
.....

## منتديات المجتمع المحلي

.....  
.....

## الملاحظة المباشرة

.....  
.....

## الخبرات الشخصية والتقدير المتبصر الواعي

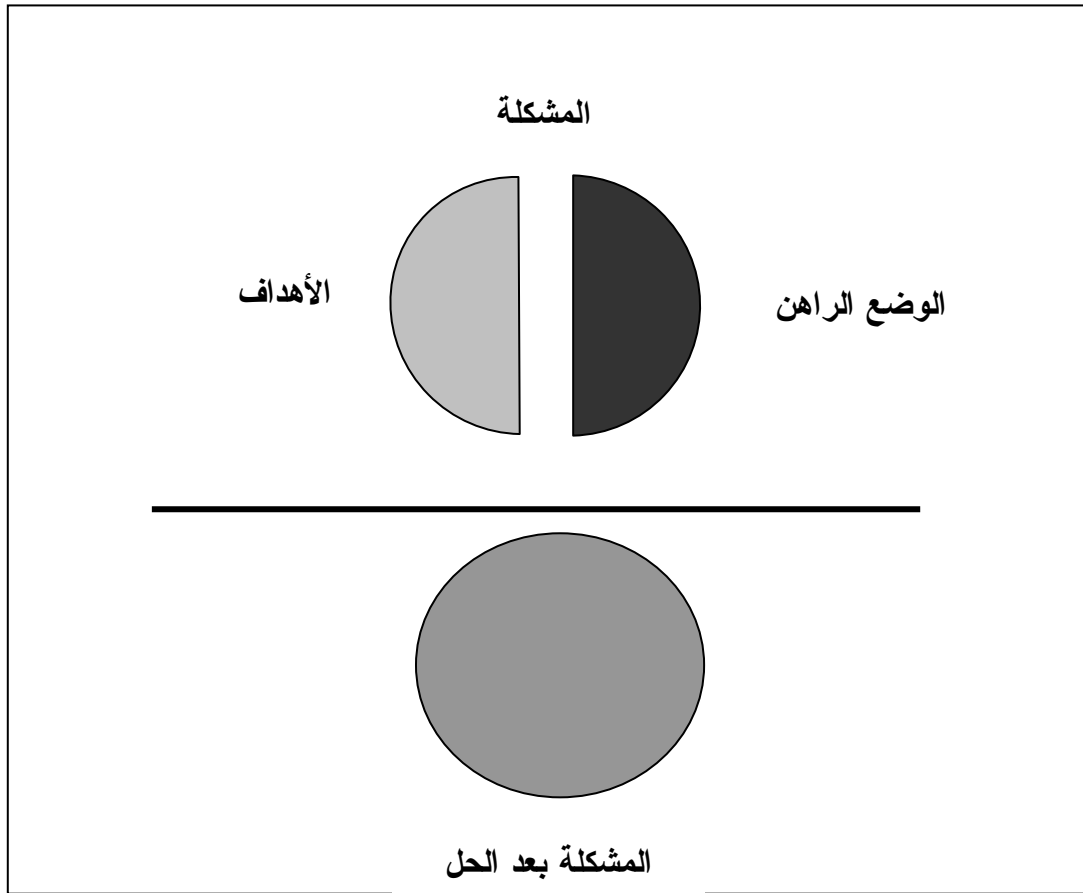
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## مصادر أخرى للمعلومات والأفكار

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

## الأداة الثالثة عشر: كتابة تقارير موضوعية

يمكن للمرء أن ينظر إلى أي مشكلة على أنها تتشكل من نصفين (جزأين) تفصلهما فجوة كما هو موضح أدناه. النصف/ الجزء الأول يوضح الواضع الراهن، بينما يوضح النصف/ الجزء الثاني الوضع المستهدف، ومن ثم تكمن المشكلة في الاختلاف بين هذين الجزأين، أي التناقض فيما بين ما هو قائم وما هو مستهدف



### حل المشكلات هو فن إزالة الاختلافات

الهدف الفعلي هو بيان عما تريد أن تسعى إليه أو عن ما تريد تحقيقه، وهو هنا بمثابة تعبير عن شكل المشكلة بعد حلها، أو عن الفرصة عندما يتم تحقيقها. وبالمناسبة، غالباً ما يكون هناك خلط فيما بين تحديد الفرق بين الغاية أو الهدف الشامل goal والهدف المرحلي objective، ومن ثم عليك أن تفكر في الهدف الشامل على أنه يتضمن عدة أهداف مرحلية جزئية. ففي حالة وجود أكثر من هدف مرحلي/ جزئي مرتبط بالمشكلة

التي ترغب في حلها - وهو ما يحدث في معظم الأحيان - فعليك أن تفكر في إعداد بيان يوضح الغاية/ الهدف الشامل الذي تتدرج تحته كافة الأهداف المرحلية/ الجزئية التي سيتم إنجازها حتى تحل المشكلة.

الأهداف المرحلية شعارات تعبر عن أدوات فعالة لحل المشكلات، ويجب أن تكون "SMART":

- محددة واضحة "Specific"
- يمكن قياسها "Measurable"
- يمكن تحقيقها "Attainable"
- مناسبة في إطار المسؤوليات والامكانيات "Relevant"
- مقيدة بإطار زمني لاكتمال تحقيقها "Time bound"

وبالمناسبة، لا ننسى أن نضيف أن بيان الهدف يجب أن يوضح "النتيجة" وليس "النشاط"، وأن يكون إنجازَه في استطاعتك وتحت السيطرة بشكل كبير. أما إن كان الأمر خلاف ذلك، فإن تحقيق الهدف يكون متعذراً.

ويمكننا القول الآن بأننا قد حققنا الجزء السهل من خلال إخبارك بمعنى وما هية الهدف المرحلي objective، والمعايير التي يجب الوفاء بها في هذا الصدد. الجزء الصعب هو صياغة الأهداف بوضوح، ونود أن نستشهد في هذه الحالة بكلمات "سينكا" الذي يقول: "إذا أخفق المرء في معرفة الميناء الذي يقصده، تكون اتجاهات الريح جميعاً خاطئة"

ومرة أخرى، من المفيد أن تعيد كتابة نص تعريف المشكلة التي نريد أن نحلها أو الفرصة التي نرغب في الاستفادة منها كالتالي:

١. المشكلة المراد حلها هي:

.....  
.....



٢. كلفت بحل المشكلة، والهدف هو أن:

.....  
.....

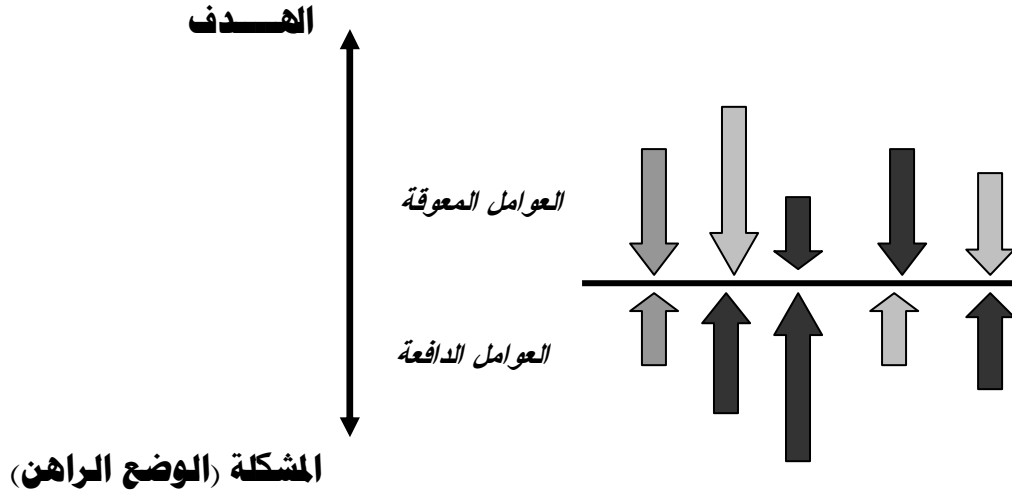
راجع عبارات الهدف التي قمت بكتابتها ثم طبق المعايير التالية على كل منها :  
هل الهدف:

- محدد : لا..... لست متأكدا..... نعم .....
- يمكن قياسه : لا..... لست متأكدا..... نعم .....
- يمكن تحقيقه : لا..... لست متأكدا..... نعم .....
- مناسب : لا..... لست متأكدا..... نعم .....
- له إطار زمني: لا..... لست متأكدا..... نعم .....

في حالة الإجابة على أي من الأسئلة بـ لا أو لست متأكدًا فهذا يعني أنك تحتاج إلى بذل جهود إضافية في صياغة "الهدف المرحلي".

## الأداة الرابعة عشر: تحليل العوامل الميدانية المؤثرة Force Field Analysis

نعرض فيما يلي خطوات إرشادية لعمل واستخدام تحليل العوامل الميدانية المؤثرة



الخطوة الأولى: حدد العوامل التي تساعدك على تحقيق هدفك / أهدافك مع توضيحها

أدناه:

- ١.
- ٢.
- ٣.
- ٤.
- ٥.

الخطوة الثانية: حدد القوى التي تعوق تحقيق هدفك / أهدافك مع توضيحها أدناه:

- ١.
- ٢.
- ٣.
- ٤.
- ٥.

**الخطوة الثالثة:** قم بطرح الأسئلة التالية عن كل عامل من العوامل الموضحة آنفاً:

- أي من العوامل يجب استبعادها لاستحالة تغييرها أو التأثير عليها؟
- أي من العوامل يمكن تغييرها بسهولة؟
- ما هي أهم العوامل التي يجب تغييرها لتحقيق الهدف/ الأهداف المنشودة؟

وقد لا يحقق إزاحة أحد العوامل المعوقة زيادة في فاعلية القوى الدافعة بقدر ما يحقق فعالية أكبر في مجال إحداث التغيير المرغوب. وفي كثير من الحالات قد يتمخض إزالة أحد العوامل المعوقة عن تحويلها إلى قوة دافعة. فعلى سبيل المثال: يشكل نقص العاملين المدربين أحد المعوقات الرئيسية، ولكن بعد إجراء التدريب المناسب فإن هؤلاء العاملين أنفسهم يصبحون عاملاً دافعاً.

**الخطوة الرابعة:** اكتب قائمة موحدة تضم العوامل الدافعة والمعوقة معاً، على سبورة ورقية Flip Chart يسهل على جميع المشاركين رؤيتها، ثم اختر من القائمة العوامل الهامة التي ترى إمكانية تغييرها بسهولة. ومن بين هذه العوامل، اختر العوامل التي ترغب في تغييرها في إطار الخطوات التنفيذية التي ستوصي بها. ولكي يتسنى لك اختيار تلك العوامل قم بطرح الأسئلة الآتية حول كل عامل من العوامل:

- من الذي تتوفر له إمكانية تحقيق تغيير أو التأثير على العامل؟
  - في حالة نجاحك في تغيير عامل ما، هل سيكون لذلك الأمر تأثير إيجابي على تغيير العوامل الأخرى؟
  - ما هي الإمكانيات التي يمكنك الوصول إليها أو القيام بحشد لها لدفع وتعزيز عملية التغيير المنشودة؟
  - قد يؤدي تعزيز/ تقوية أحد العوامل الدافعة إلى حدوث رد فعل عكسي يؤدي إلى زيادة قوة واحد أو أكثر من العوامل المعوقة. ما الذي يمكن القيام به لمنع أو الحد من حدوث ذلك التأثير السلبي؟
- الخطوة الخامسة:** اكتب بياناً مختصراً يوضح استراتيجيتك الشاملة في ضوء الأهداف المنشودة، وتحليل العوامل الدافعة والمعوقة المرتبطة بتحقيق الهدف/ الأهداف.

## الأداة الخامسة عشر: تحليل سوات (عوامل القوة والضعف

SWOT = Strengths, Weakness, **والفرص والمخاطر**,  
Opportunities and Threats

ترتبط عادة جوانب القوة والضعف عادة بالمتغيرات الداخلية بالهيئات أو جهات العمل، بينما ترتبط جوانب الفرص والمخاطر بالعوامل الخارجية التي تؤثر على الهيئة أو الجهات التابعة لها.

**الخطوة الأولى:** قم بإجراء تحليل لجوانب القوة والضعف الداخلية للفريق، والفرص والمخاطر الخارجية التي تؤثر على الفريق.

**الخطوة الثانية:** قم بمراجعة نفس تلك الجوانب مع فريق التخطيط والشركاء الآخرين إذا ما تيسر ذلك.

**الخطوة الثالثة:** حدد الإجراءات التي تنوي إتخاذها بشأن تعزيز وتعظيم ما لدى الفريق من أوجه القوة والتخلص من أوجه الضعف أو تحجيمها واستثمار الفرص المتاحة لك ودرء أو تقليل المخاطر التي تهدد العمل والفريق.

**الخطوة الرابعة:** قم بكتابة بيان موجز عن خططك الاستراتيجية الشاملة في ضوء الأهداف التي تنشئ تحقيقها وتحليل سوات الذي قمت توأ بالانتهاء منه. وفي هذا الصدد فإننا نقترح عليك استخدام النموذج التالي، أو أي نموذج أفضل من عندك لإجراء تحليل سوات.

**التحليل الداخلي: الجزء: أ**

الإجراءات المقترحة للتنفيذ	جوانب القوة المراد تعزيزها وزيادتها
.١	.١
.٢	.٢
.٣	.٣
.٤	.٤
.٥	.٥
.٦	.٦
.٧	.٧
.٨	.٨
.٩	.٩
.١٠	.١٠

التحليل الداخلي: الجزء ب

جوانب الضعف التي تريد إزالتها أو مواجهتها	الإجراءات المقترحة للتنفيذ
.١	.١
.٢	.٢
.٣	.٣
.٤	.٤
.٥	.٥
.٦	.٦
.٧	.٧
.٨	.٨
.٩	.٩
.١٠	.١٠

التحليل الخارجي: الجزء أ

جوانب الفرص المراد استثمارها	الإجراءات المقترحة للتنفيذ
.١	.١
.٢	.٢
.٣	.٣
.٤	.٤
.٥	.٥
.٦	.٦
.٧	.٧
.٨	.٨
.٩	.٩
.١٠	.١٠

التحليل الخارجي: الجزء ب

جوانب التهديد/المخاطر المراد درئها أو الحد منها	الإجراءات المقترحة للتنفيذ
.١	.١
.٢	.٢
.٣	.٣
.٤	.٤
.٥	.٥
.٦	.٦
.٧	.٧
.٨	.٨
.٩	.٩
.١٠	.١٠

بيان الاستراتيجية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## المرحلة الخامسة: تخطيط مسار العمل

يقوم المشاركون في هذه المرحلة بإختزال الأهداف التي يتوقعون تحقيقها إلى عدد واقعي معقول وتحديد أفضل الخيارات لتحقيقها، وربما يعيدون النظر في مجموعة الشركاء لتتضمن أولئك المعنيين بمتطلبات التنفيذ. وتتضمن هذه المرحلة من مراحل التخطيط القيام بتحديد الأدوار والمسؤوليات والالتزامات بتفصيل دقيق من قِبَل من سيفعل ماذا؟ ومع من؟ في ضوء موارد/ إمكانات معينة، وفي إطار زمني محدد يتم فيه الالتزام بمواعيد لإنجاز الغايات والأهداف أو لتنفيذ رؤاهم المستقبلية. وفي نهاية المرحلة، سيرغب أعضاء الفريق في تبصر النتائج والعواقب المحتملة المترتبة على تنفيذ توصياتهم، والى إعداد خطة لمراقبة التنفيذ وتقييم لآثار المترتبة عليه.

### الأداة السادسة عشر: مراجعة واستعراض فرص القيادة المشتركة

تتمثل أحد الخصائص/ السمات الأساسية لعملية التخطيط بالمشاركة في تشارك القيادة، وخاصة فيما يتعلق بتحديد وتقاسم الأدوار والمسؤوليات فيما بين قيادات الإدارة المحلية وقيادات المجتمع المحلي، والجمعيات الأهلية والمدنية. وقد تم ذكر استراتيجيات مفصلة للقيادة المشتركة في الفصل الثاني بالجزء الأول من هذا الدليل. وتوضح تلك الاستراتيجية أربعة خيارات أساسية للقيادة المشتركة في ضوء خمسة معايير هي: الأهداف، والموارد، والأهمية العاجلة، والالتزام بالتغيير، ومدى المقاومة للتغيير. ونقترح عليك استعراض إطار العمل المنهجي conceptual framework الوارد في الجزء الأول قبل استخدام هذه الأداة. وسوف تؤثر هذه الخطوة من خطوات التخطيط التنفيذي في الخطوة التي تليها وهي قيامك بإعداد خطة العمل التنفيذي المفصلة.

### الأداة السابعة عشر: إعداد خطة العمل/ مسار العمل

وهي أداة يسهل استخدامها فيما لو كنت قد أكملت إنجاز كل الخطوات التي تسبقها، فهي مجرد تحديد مفصل لمن سيقوم بإعداد (ماذا) ومع (من) في إطار ترتيب منسق متكامل لإستخدام موارد وإمكانات مختلفة في ضوء مؤشرات إنجاز الأهداف التي قمت بإعدادها لتحقيق أهدافك المقررة.

## الأداة السادسة عشر: مراجعة فرص القيادة المشتركة

يوجز الجدول التالي أربعة أساليب للقيادة المشتركة، وخمسة معايير يجب دراستها لتحديد أفضل أساليب القيادة وأنسبها للاستخدام في مجال تعاون الإدارة المحلية والمواطنين لتنفيذ خطة تنفيذية تعتمد على جهود التخطيط بالمشاركة. وفي ضوء الاستراتيجية الشاملة التي أوصى بها فريق العمل، قم بمراجعة المعايير (كل على حدة) التي ترتبط بهذه الاستراتيجية فيما يتعلق بأساليب القيادة. قم بوضع دائرة حول خيار القيادة الأفضل الذي يتفق مع معالم الاستراتيجية الشاملة التي أوصى الفريق بتنفيذها. وبعد مراجعة المعايير الخمسة والخيارات الأربع المطروحة للقيادة المشتركة ومدى وفائها بالمعايير، قم بمناقشة النتائج مع نوى الاختصاص المسؤولين عن الجهود التخطيطية قبل قيامك باستكمال إعداد الخطة التنفيذية ونهوها.

**اقتراح:** يجب أن يكمل كل عضو من أعضاء فريق التخطيط التدريب بشكل فردي، وبعدها يتشارك جميع الأعضاء في التدريب والتداول فيما أكملوه.



- ١- في ضوء تقييمي للمعايير، فإنني أوصي بأن تقوم الإدارة المحلية بالاضطلاع بأسلوب قيادي في تنفيذ الخطة التنفيذية المقترحة.
- ٢- في ضوء مناقشات الفريق، فإننا نوصي بقيام الإدارة المحلية بالاضطلاع بممارسة أسلوب قيادي في تنفيذ الخطة التنفيذية المقترحة.

أسلوب القيادة المشتركة	الأهداف الشاملة والغايات	الموارد/ الإمكانيات	الضرورة العاجلة	الالتزام	مقاومة التغيير
الإدارة القائمة على التفاعل الإيجابي (Interactive)	فهم ومشاركة متبادلة بين الطرفين	تتوفر للإدارة المحلية وللمواطنين موارد لمواجهة المشكلة	يتوفر الوقت الكافي لاكتشاف إمكانيات تقاسم المسؤوليات والموارد	التزام الإدارة المحلية والمواطنين ضروري لتحقيق الهدف	ضعيفة من قبل الحكومة المحلية والمجتمع المحلي
الإدارة القائمة على المبادرة بالتفاعل من جانب واحد (Proactive)	أهداف المواطنين تأتي تابعة لأهداف الإدارة المحلية	تتوفر للإدارة المحلية كافة/ معظم الموارد اللازمة لمواجهة المشكلة	السرعة مهمة، وستتأثر الإدارة المحلية سلباً بالنسبة لتحقيق أهدافها عند تأخر استكشاف الإمكانيات.	المزيد من التزام المواطنين غير ضروري لتحقيق الهدف	ضعيفة من قبل المجتمع المحلي
الإدارة القائمة على التفاعل الراجع بين الطرفين (Reactive)	أهداف الإدارة المحلية تأتي تابعة لأهداف المواطنين	يتوفر للمواطنين كافة/ معظم الموارد اللازمة لمواجهة المشكلة/ أو أن الاعتماد على المواطنين سيؤدي إلى تشجيع تنمية الموارد	ييدي المواطنون الحاجة إلى اتخاذ إجراء فوري ولن تتأثر الإدارة المحلية سلباً في حالة الاستجابة لطلب المواطنين	المزيد من التزام الإدارة المحلية غير ضروري لتحقيق الهدف	ضعيفة من قبل الإدارة المحلية
التفاعل السلبي (inactive)	غير واضحة سواء للإدارة المحلية أو للمواطنين	لا يتوفر للطرفين أي موارد لمواجهة المشكلة	لا يرى الطرفان ضرورة اتخاذ إجراء فوري	لا يوجد التزام من الإدارة المحلية أو المواطنين	كبيرة من قبل الإدارة المحلية و/ أو المواطنين إلى حد أن أي إجراء سيؤثر سلباً على الطرفين.

## الأداة السابعة عشر: إعداد خطة العمل / مسار العمل

### ورقة عمل التخطيط التنفيذي

**الخطوة الأولى:** وضح بإيجاز الهدف/ الأهداف المرحلية والأعمال المتعلقة بها والتي ستوصي بها وقم بدمجها في بيان الخطة الاستراتيجية الشاملة في المساحة المخصصة أدناه.

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

**الخطوة الثانية:** قم بعقد مناقشات غير رسمية مع الشركاء الرئيسيين من غير أعضاء فريق التخطيط، وناقش معهم ما توصلت إليه بخصوص خيارات القيادة المشتركة وتوصياتك بشأن الفرص المتاحة للمشاركة في مسئوليات القيادة، وقم بدمج أي تعليقات هامة ذات صلة في بيان الخطة الاستراتيجية.

**الخطوة الثالثة:** قم بإعداد خطة تنفيذية تفصيلية تتضمن قائمة بالأهداف المرحلية المراد إنجازها مصحوبة بالأعمال والمهام المطلوب تنفيذها لتحقيق كل هدف. وقد يمثل هذا الأمر عملية تفصيلية مطولة، أو ربما يترك فريق التخطيط الكثير من تفاصيل الخطة لتقوم بها الجهة المنفذة. ولقد اخترنا أن ندرج هنا معظم التفاصيل المطلوبة للخطة التنفيذية المزمع تنفيذها. استخدم حكمتك في ضوء المناقشات مع الجهة أو الفريق المسئول عن إدارة تنفيذ خطتك التنفيذية في وضع تفاصيل الخطة التنفيذية.

الهدف الأول: .....



قم بالإجابة عن الأسئلة التالية بالنسبة لكل مهمة تم تحديدها عاليه:

مهمة رقم: \_\_\_\_\_ أوجز وصف المهمة من ورقة البيان السابق

.....  
.....

**تفاصيل عملية تنفيذ المهمة:**

تقع المسؤولية الرئيسية لتنفيذها على:

.....  
.....

اذكر بالتحديد اسم الفرد أو الهيئة أو المجموعة

الأطراف الأخرى المطلوب مشاركتها في عملية التنفيذ هم:

- ..... ١ .
- ..... ٢ .
- ..... ٣ .

يتم الانتهاء من المهمة بتاريخ: .....

اذكر (تاريخ محدد)

الموارد المطلوبة لعملية التنفيذ مثل الموارد البشرية، والمعدات، والمعلومات، والسلع  
الاستهلاكية، والتمويل اللازم ... الخ، هي ( اذكرها بالتحديد ما أمكن):

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

تتمثل النتائج الإيجابية التي يمكن أن تترتب على تنفيذ هذا الجزء من الخطة التنفيذية هي:

.....

.....

.....

.....

النتائج السلبية (العواقب) التي يمكن أن تترتب على تنفيذ هذا الجزء من الخطة التنفيذية هي:

.....

.....

.....

.....

في ضوء مرئيات فريق العمل بشأن النتائج الممكنة، قم بتحديد مدى الحاجة إلى إعداد خطة مسبقة لاختبار مدى سلامة تنفيذ الخطة ميدانياً، أو لاختبار هذا الجزء من الخطة التنفيذية الشاملة وذلك قبل الإقدام على التنفيذ الشامل. وضح تفاصيل خطط الاختبار الميداني، واستراتيجية التنفيذ الاسترشادية، أو أي برنامج تجريبي آخر يعتقد فريق العمل في احتياجه إليه قبل التنفيذ الشامل

.....

.....

.....

.....

.....

نوصي بإجراءات ومقاييس المراقبة والتقييم التالية كجزء لا يتجزأ من كل مهمة عمل رئيسية، وضح كيف يمكن للقائمين/ للمسؤولين عن تنفيذ تلك المهام تقديم دليل يؤكد القيام بتنفيذها:

١. وفقاً لمتطلبات جدول العمل أو في أوقات معينة:

.....

٢. من خلال مختلف الموارد المخصصة:

.....

٣. وفقاً لمستويات أداء متفق عليها:

.....

يجب أن يتم إعداد استمارات لكل مهمة رئيسية يراد إنجازها.

## المرحلة السادسة: تنفيذ الخطط، وقياس التأثير والتحرك للأمام

تقع إجراءات هذه المرحلة خارج الصلاحيات المباشرة المتعلقة بمسؤوليات فريق التخطيط بالمشاركة، ومع ذلك، من المهم أن تكون فرق التخطيط ملما بمشاكل وقضايا التنفيذ. ففي أحيان كثيرة، يقوم العديد من أعضاء فرق التخطيط الذين قدموا المساعدة في تخطيط برامج وأنشطة تتضمن إقامة تحالف بين مسؤولي الإدارة المحلية وممثلي المجتمع المحلي، بالمشاركة أيضا في تنفيذ هذه البرامج والأنشطة.

### الأداة الثامنة عشر: أداة مناقشة تقدير الأثر

تحدد هذه الأداة بإيجاز مجموعة من المؤشرات لقياس أثر الأنشطة التي قمت بالمشاركة في التخطيط لها. ونحن نقترح قيام فريق العمل بمقابلة الأشخاص الذين سيتولون مسؤولية تنفيذ الخطة التنفيذية التي انتهت من إعدادها لإجراء مناقشة مستفيضة لخطة قياس الآثار المترتبة على هذه الأنشطة عند تنفيذها.

### الأداة التاسعة عشر: استبيان مقترح لتقدير الأثر

يعكس هذا الاستبيان الأسئلة الموضحة في الأداة الثامنة عشر، وهذه الأسئلة سوف يستخدمها إما فريق التنفيذ وإما المسؤولين عن تقدير الآثار النهائية للمشروع أو البرنامج الذي أوصى به فريق التخطيط، أو كلاهما.

### الأداة العشرون: تقييم كفاءتك الشخصية كعضو في الفريق

لقد انتهى فريقك بنجاح من عملية التخطيط بالمشاركة، وكان ذلك بمثابة رحلة استكشافية. وقبل أن تدير ظهرك لهذه المهمة المؤقتة، فإننا نقترح أن تقوم بتقييم أدائك الشخصي كعضو في فريق التخطيط، ومن ثم فإننا قمنا بإعداد استبيان للتقييم الشخصي لمساعدتك في إنهاء هذه المهمة، مع أطيب تهانينا بمناسبة عمل أحسنت إنجازه.

## الأداة الثامنة عشر: أداة لمناقشة تقدير الأثر

نعرض فيما يلي مؤشرات الأداء التي تهدف إلى تقديم التوجيه لفريق التخطيط ولل فريق الذي سيتولى منذ الآن مسؤولية التنفيذ. ونحن نقترح عقد مناقشة مع فريق التنفيذ لدراسة المؤشرات الواردة أدناه ولتحديد أكثرها ملائمة لمتابعة الآثار المترتبة على توصياتك. وتهدف بعض تلك المؤشرات إلى التأكد من أن تنفيذ البرنامج أو الخدمة قد تم طبقاً لما خطط له، أي هل قامت جهة التنفيذ بتنفيذ الخطة كما وضعت بالفعل؟ كما وتهدف بعض المؤشرات الأخرى إلى تقييم نتيجة أو أثر البرنامج أو المهمة التي تم تنفيذها. المخرجات outputs هي مؤشرات يمكن قياسها لتوضيح مدى التقدم نحو إنجاز الأهداف، أما النواتج outcomes فهي النتائج التي تم - وأحياناً لم يتم - التخطيط لها من خلال التدخلات المختلفة.

وقد تمت صياغة تلك الأسئلة لإلقاء نظرة إرتجاعية إلى الخلف على النجاح النهائي والأثر المفترض المترتب على تنفيذ ما أوصيت به من أعمال. ويتطلب هذا الأمر جهوداً لإعداد استراتيجية تقييم مستمر مستدام لتقدير الأثر ويوفر الإجابات عن تلك الأسئلة. وتؤدي مثل هذه الاستراتيجية إلى تعزيز التأكد من أن تنفيذ خططك يتم وفقاً لما استهدف وخطط لها.

وفيما يلي بعض المؤشرات التي تعد بمثابة أساس لقياسات التقييم.

### الملاءمة

- هل كانت الخطة التنفيذية كافية لإنجاز الأهداف؟
- هل كانت الأهداف ملائمة لحل المشكلة أو للاستفادة من الفرصة؟
- هل كانت الموارد/ الإمكانيات المتاحة كافية لتنفيذ الخطة التنفيذية؟
- هل يمكن استدامة النتائج؟

### الفاعلية

- هل تم تنفيذ خطة العمل/ الخطة التنفيذية؟
- هل تم إنجاز الأهداف الشاملة والمرحلية وفقاً لما هو وارد في الخطة؟



## الكفاءة

- هل كان من الممكن استخدام الموارد بشكل مختلف أو استبدالها لكي يتم تحقيق مزيد من النتائج في حدود التكلفة التقديرية أو تحقيق نفس النتائج بتكلفة أقل؟
- هل كان يمكن أن تحقق خطة أخرى بديلة نفس النتائج بتكلفة أقل؟
- هل تم إدارة الموارد بأفضل الطرق الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة؟

## النتائج

- هل تم تحقيق النتائج التي تنبأت بها/ توقعتها جهود أنشطة التخطيط؟ ويعد هذا السؤال مختلفاً قليلاً عن السؤال الآخر المتعلق بالأهداف؟
- ما هي الفوائد الشاملة/ النتائج الإيجابية الشاملة التي حصل عليها المستفيدون من جهود أنشطة التخطيط؟
- ما هي الالتزامات القانونية والمادية والمعنوية التي ترتبت على تنفيذ جهود أنشطة التخطيط؟
- ما هي النتائج غير المتوقعة أو العواقب التي ترتبت على الأعمال التي نفذت؟
- لو شكلت الاستدامة أحد معايير النجاح، هل سيتم تحقيقها؟

## الأداة التاسعة عشر: استبيان مقترح لتقدير الأثر

تم إعداد الأسئلة التالية لتقدير الآثار المترتبة على تنفيذ المشروع أو برنامج العمل أو أي أنشطة أخرى أعدت من خلال التخطيط بالمشاركة. سجل في المساحة المخصصة اسم المشروع أو البرنامج أو النشاط مع وصف موجز له.

.....

.....

.....

.....

.....

تم وضع درجات تقديرية من خمسة نقاط لمعظم المعايير الواردة أدناه فيما يتعلق بالملاءمة والفاعلية، الخ، لتقييم التنفيذ النهائي والآثار المترتبة على المشروع أو البرنامج أو النشاط الموضح أعلاه:

### الملائمة

- هل كانت الخطة التنفيذية كافية/ ملائمة لتحقيق الأهداف؟  
غير كافية إطلاقاً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ كافية تماماً
- هل كانت الأهداف كافية/ ملائمة لحل المشكلة أو للاستفادة من الفرصة المتاحة؟  
غير كافية إطلاقاً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ كافية تماماً
- هل كانت الموارد/ الإمكانيات المتاحة كافية لتنفيذ الخطة التنفيذية؟  
غير كافية إطلاقاً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ كافية تماماً
- هل يمكن تحقيق استدامة النتائج من الآن فصاعداً؟  
نعم: \_\_\_\_\_ لا: \_\_\_\_\_ لا يمكنني الإجابة: \_\_\_\_\_

في حالة الإجابة بـ لا أو لا يمكنني الإجابة : رجاء توضيح الأسباب

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

### الفاعلية

هل تم تنفيذ خطة العمل/ الخطة التنفيذية ؟

لم يتم تنفيذها إطلاقاً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تم تنفيذها تماماً

هل تم إنجاز الأهداف الشاملة والمرحلية وفقاً للخطة؟

لم يتم تنفيذها إطلاقاً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تم تنفيذها تماماً

### الكفاءة

• هل كان من الممكن استخدام الموارد بشكل مختلف يحقق مزيد من النتائج في

حدود التكلفة التقديرية أو تحقيق نفس النتائج بتكلفة أقل؟

لا إطلاقاً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ نعم تماماً

وضح " كيف " و " لماذا "

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

• هل كان تنفيذ الخطة مكلفاً إذا ما قورنت بنتائجها الإيجابية التي تحققت ؟

لم يكن مكلفاً إطلاقاً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ كان مكلفاً للغاية

- هل كان يمكن لخطة أخرى بديلة أن تحقق نفس النتائج بتكلفة أقل؟  
نعم: \_\_\_\_\_ لا: \_\_\_\_\_ لا أعرف: \_\_\_\_\_  
في حالة الإجابة بـ نعم، وضح الخطة البديلة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- هل تم إدارة الموارد/ الإمكانيات بأفضل الطرق الممكنة ليتم تحقيق الأهداف؟  
بغير كفاءة إطلاقاً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ بكفاءة عالية

### النتائج

- هل تم تحقيق النتائج التي تنبأت بها/ توقعتها جهود أنشطة التخطيط؟ هذا السؤال يعد مختلفاً قليلاً عن السؤال الآخر المتعلق بالأهداف؟  
لم يتم تحقيقها وفقاً للخطة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تم تحقيقها تماماً
- ما هي المزايا الشاملة التي حصل عليها المستفيدون من أنشطة التخطيط؟

.....

.....

.....

.....

.....

- ما هي الالتزامات / والمسئوليات التي ترتبت على تنفيذ جهود التخطيط؟

.....

.....

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

• ما هي النتائج والعواقب غير المتوقعة التي ترتبت على تنفيذ أنشطة التخطيط؟

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

• إذا كانت الاستدامة تشكل أحد المعايير، هل سيتم تحقيقها؟

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

## الأداة العشرون: تقييم ذاتي لدى فاعليتك كعضو في الفريق

سيساعدك الاستبيان التالي في إجراء تقييم ذاتي لفاعلية أدائك كعضو في فريق التخطيط. يبدأ أولاً بقراءة الدرجات التقديرية الموضحة ثم ضع دائرة حول الدرجة التي توضح بشكل مناسب تقييمك الذاتي لأدائك. بعد الانتهاء من عملية التقييم، قم باختيار ثلاثة أو أربعة مجالات من مجالات السلوك الشخصي التي ترغب في تغييرها، على أن تقوم برسم سهم أعلى الخط لتوضيح الاتجاه المرغوب لتغيير أي من تلك المجالات. ( قد توجد بعض المواقف/ الحالات التي يكون فيها خفض مشاركتك مرغوباً كما هو موضح في الاستبيان).

١. القدرة على الإنصات للآخرين بطريقة توحى بالتفهم؟

منخفضة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ عالية

٢. القدرة على التأثير على الأعضاء الآخرين بالمجموعة أو الفريق؟

منخفضة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ عالية

٣. الرغبة في الاستفادة بالأفكار السابقة لأعضاء المجموعة أو الفريق؟

نادراً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ مراراً

٤. إمكانية الثقة في الآخرين؟

غير محتملة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ محتملة بشكل كبير

٥. الرغبة في مناقشة المشاعر/ العواطف الشخصية مع المجموعة أو الفريق؟

لا أرغب ١ ٢ ٣ ٤ ٥ رغبة قوية

٦. الرغبة في التأثر بالآخرين؟

لا أرغب ١ ٢ ٣ ٤ ٥ رغبة قوية

٧. الرغبة في إدارة المجموعة أو الفريق؟

منخفضة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ عالية

٨. الرغبة في السعي الى إقامة علاقات وثيقة مع أعضاء المجموعة أو الفريق؟

منخفضة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ عالية

٩. رد فعلي إزاء التعليق على سلوكياتي علناً؟

أرفضها عادة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أرحب بها عادة

١٠. مدى إدراكي وتفهمي لمشاعر الآخرين؟

غير مدرك ١ ٢ ٣ ٤ ٥ مدرك

١١. رد فعلي إزاء أي نزاع أو خلاف داخل المجموعة أو الفريق؟

تساهل بسيط ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تساهل كبير

١٢. رد فعلي للآراء المعارضة لي؟

تسامح بسيط ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تسامح كبير

قم باستعراض نتائج استبيان التقييم الذاتي، ووضح باختصار السلوكيات التي تريد تحسينها عند الإجابة على الأسئلة التالية. ما هي الدوافع وراء اختيارك هذا المجال لتقوم بتحسينه؟ وما هي الإجراءات التي يمكنك القيام بها لتحقيق هذا الأمر؟

١. وصف مختصر للسلوك المراد تغييره:

الدوافع الكامنة وراء الرغبة في التغيير:

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

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

الإجراءات التي تخطط لاتخاذها لإحداث التغيير:

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

٢. وصف مختصر للسلوك المراد تغييره:

الدوافع الكامنة وراء الرغبة في التغيير

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

الإجراءات التي تخطط لاتخاذها لاحداث التغيير:

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



.....  
.....

٣ . وصف مختصر للسلوك المراد تغييره:  
الدوافع الكامنة وراء الرغبة في التغيير:

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

الإجراءات التي تخطط لاتخاذها لاحداث التغيير:

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