



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# التخطيط الاستراتيجي -3 خطة العمل

برنامج بناء التحالفات للتقدم والتنمية  
والاستثمار المحلي (بلدي-كاب)

ورشة عمل تدريبية

الجمعة في 4 كانون الأول 2020

" تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (United States Agency for International Development – USAID). محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية MSI، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر او اراء الوكالة الأميركية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة"

# أهداف التدريب

في نهاية هذا التدريب سيتمكن المشاركون من:

اكتساب المعرفة لبناء خطة عمل لاستراتيجية المنظمة

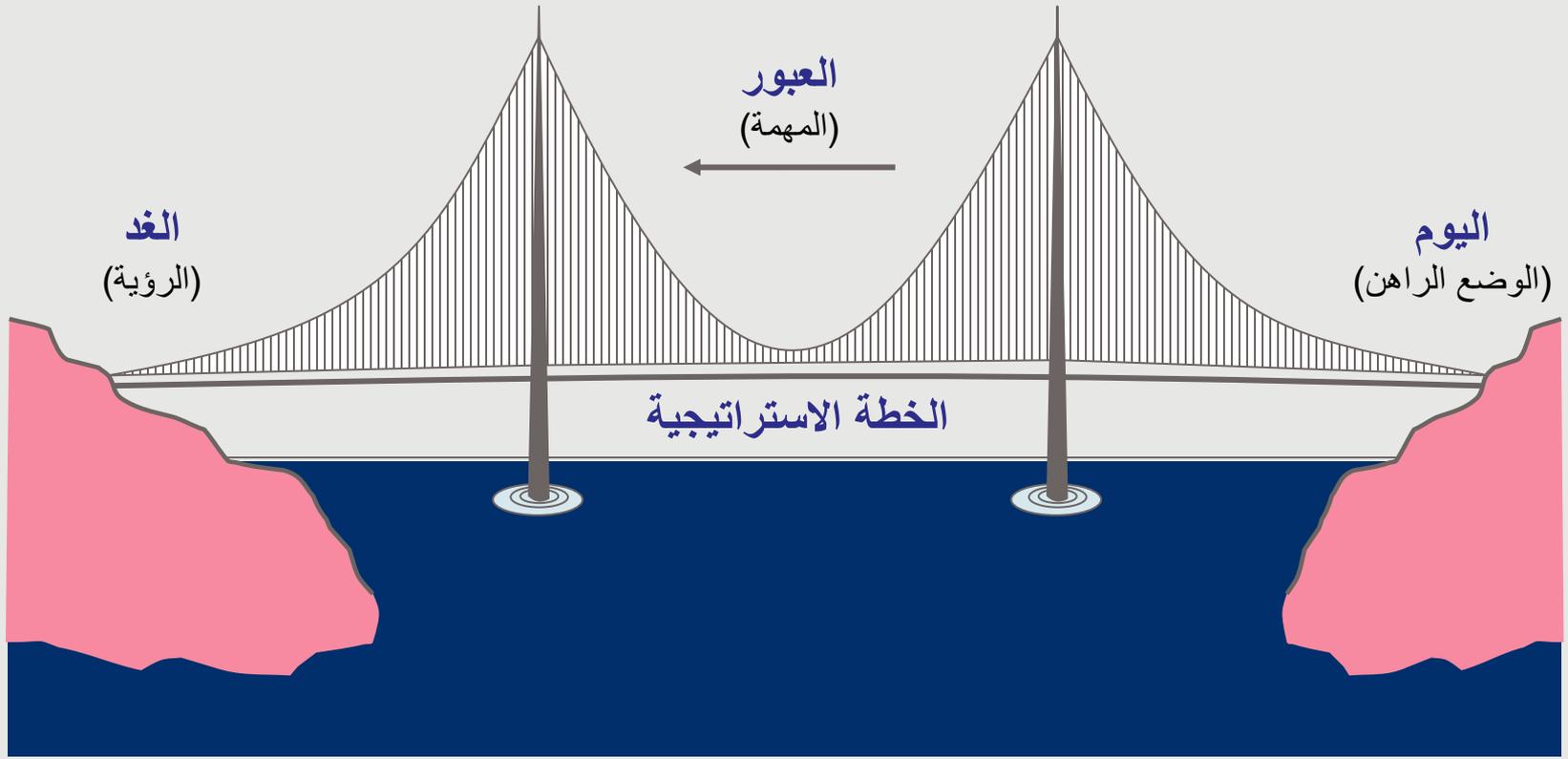


# جدول الأعمال

الموضوع	الوقت
ترحيب ومقدمة التدريب	11:00 – 11:15
استطلاع قبلي	11:15 – 11:30
تخطيط العمل	11:30 – 12:45
ماهي أبرز مكونات خطة العمل؟ كيف نضع خطة عمل متكاملة؟ <u>الهدف</u> : القدرة على وضع خطة عمل للأهداف الاستراتيجية للمنظمة	
الاختتام واستطلاع بعدي	12:45 – 13:00

” تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (United States Agency for International Development – USAID). محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية MSI، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر او اراء الوكالة الأميركية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة”

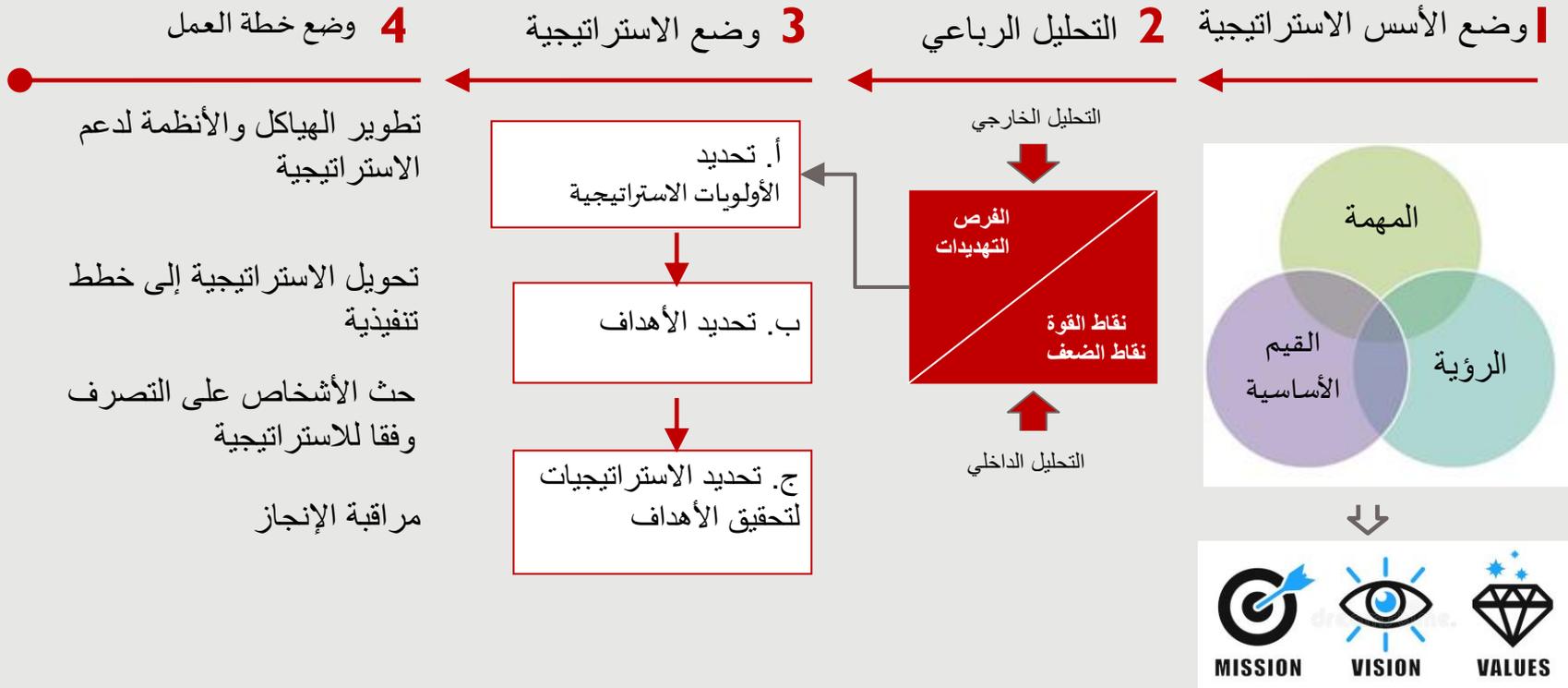
# الخطة الاستراتيجية هي جسر العبور بين اليوم والغد الرؤية تدل على تصورنا للغد والمهمة هي خارطة الطريق



" تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (United States Agency for International Development – USAID). محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية MSI، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر او اراء الوكالة الأميركية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة"

# يتم تطوير الاستراتيجية وفق منهجية منظمة لضمان فعاليتها

## عملية التخطيط الاستراتيجي



” تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (United States Agency for International Development – USAID). محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية MSI، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر أو آراء الوكالة الأميركية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة”

# الخطوة الأولى هي وضع الأسس الاستراتيجية من خلال تحديد الرؤية والمهمة

1. الأسس الاستراتيجية

2. التحليل الرباعي

3. وضع الأهداف الاستراتيجية

4. خطة العمل

# يلخص بيان المهمة الأسباب الأساسية لوجود المنظمة

المهمة ...

هي بيان بسيط لغرض المنظمة؛  
تعبير مباشر عن "سبب وجودها"  
تحدد كيفية الوصول إلى الرؤية

تحدد طبيعة الأنشطة والتوجهات التي  
تساهم في الوصول إلى الرؤية



"تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (United States Agency for International Development – USAID). محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية MSI، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر أو آراء الوكالة الأميركية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة"

## هناك 3 عناصر محورية لبيان المهمة

قضيتنا من؟ ماذا؟ أين؟

---

عملنا ماذا نفعل؟

---

التأثير ماذا تريد أن تحقق؟  
(التغييرات للأفضل)

## الرؤية ...

... تجسد الرؤية الأهداف التي تهدف إليها المنظمة وتساهم في تشكيل الإستراتيجية بشكل مباشر  
... تعبر عن الهدف الأمثل للمنظمة  
... تصف التغيير الواضح والملمح الطويل الأجل الناتج عن عملك



” تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (United States Agency for International Development – USAID). محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية MSI، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر أو آراء الوكالة الأميركية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة”

# تساهم القيم في تشكيل التفاعلات الداخلية والخارجية للمنظمة

## القيم الأساسية ...

... تشكل قواعد السلوك الداخلية

... توجه تفاعلات المنظمة مع الجهات المعنية الخارجية

... توجه إجراءات العمل

... تتماشى مع الرؤية والمهمة

... تتأثر بمجال عمل المنظمة وموقعها الجغرافي

## القيم الأساسية ليست ...

... استراتيجيات الأعمال

... نقاط قوة المنظمة

... الممارسات التشغيلية

... متغيرة مع تغيير الإدارة أو تغييرات السوق

... رغبات المنظمة

**يجب أن تكون القيم الأساسية ممارسة!**

# بعد ذلك، يجب إجراء التحليل الرباعي

1. الأسس الاستراتيجية

2. التحليل الرباعي

3. وضع الأهداف الاستراتيجية

4. خطة العمل

# التحليل الرباعي هو أسلوب التخطيط الاستراتيجي المستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

## نقاط الضعف

(العوامل الداخلية)

- ما هي الأمور التي يمكننا القيام بها بشكل أفضل؟
- ما هي الأمور التي نقوم بها بشكل ضعيف؟

## نقاط القوة

(العوامل الداخلية)

- ما هي الأمور التي نقوم بها بشكل جيد؟
- ما هي العوامل التي تجعلنا أفضل من المنظمات الأخرى؟

## التهديدات

(العوامل الخارجية)

- ما هي العقبات التي يتم مواجهتها؟
- ما هي العوامل خارج المنظمة التي يمكن أن تؤثر سلبا علينا؟

## الفرص

(العوامل الخارجية)

- ما هي الاتجاهات المثيرة للاهتمام؟
- ما هي الفرص التي يمكن استغلالها؟
- ما هي العوامل خارج المنظمة التي يمكن أن نستفيد منها؟

# ينتج عن ذلك صياغة الإستراتيجية

1. الأسس الاستراتيجية

2. التحليل الرباعي

3. وضع الأهداف الاستراتيجية

4. خطة العمل

## بعد الانتهاء من التحليل الرباعي يتعين ربط نتائج التحليل لاستنتاج الأهداف الاستراتيجية

- ماهي **الفرص** التي يمكن استغلالها؟
- ماهي **التحديات** التي يجب الحد منها؟
- ماهي **نقاط القوة** التي يمكن البناء عليها **للاستفادة** من الفرص المتاحة؟
- ماهي **نقاط الضعف** التي يجب تحسينها؟
- كيف يمكن **الاستفادة** من الفرص للحد من التحديات؟

# بمجرد الانتهاء من تحليل (سوات)، يمكنك الاعتماد على النتائج لتطوير الأهداف الاستراتيجية

التهديدات (خارجية , سلبية)	الفرص (خارجية , إيجابية)	
نقاط القوة - التهديدات حدد الطرق التي من خلالها تتمكن المنظمة من استخدام نقاط القوة للتخفيف من التهديدات الخارجية	نقاط القوة - الفرص استخدم نقاط القوة لتستفيد من الفرص المتاحة	نقاط القوة (داخلية , إيجابية)
نقاط الضعف - التهديدات اعمل للحد من نقاط الضعف لتفادي التهديدات	نقاط الضعف - الفرص تخطى نقاط الضعف من خلال الاستفادة من الفرص	نقاط الضعف (داخلية , سلبية)

بعد وضع الإستراتيجيات، من المهم وضع خطة عمل واضحة ومنظمة

1. الأسس الاستراتيجية

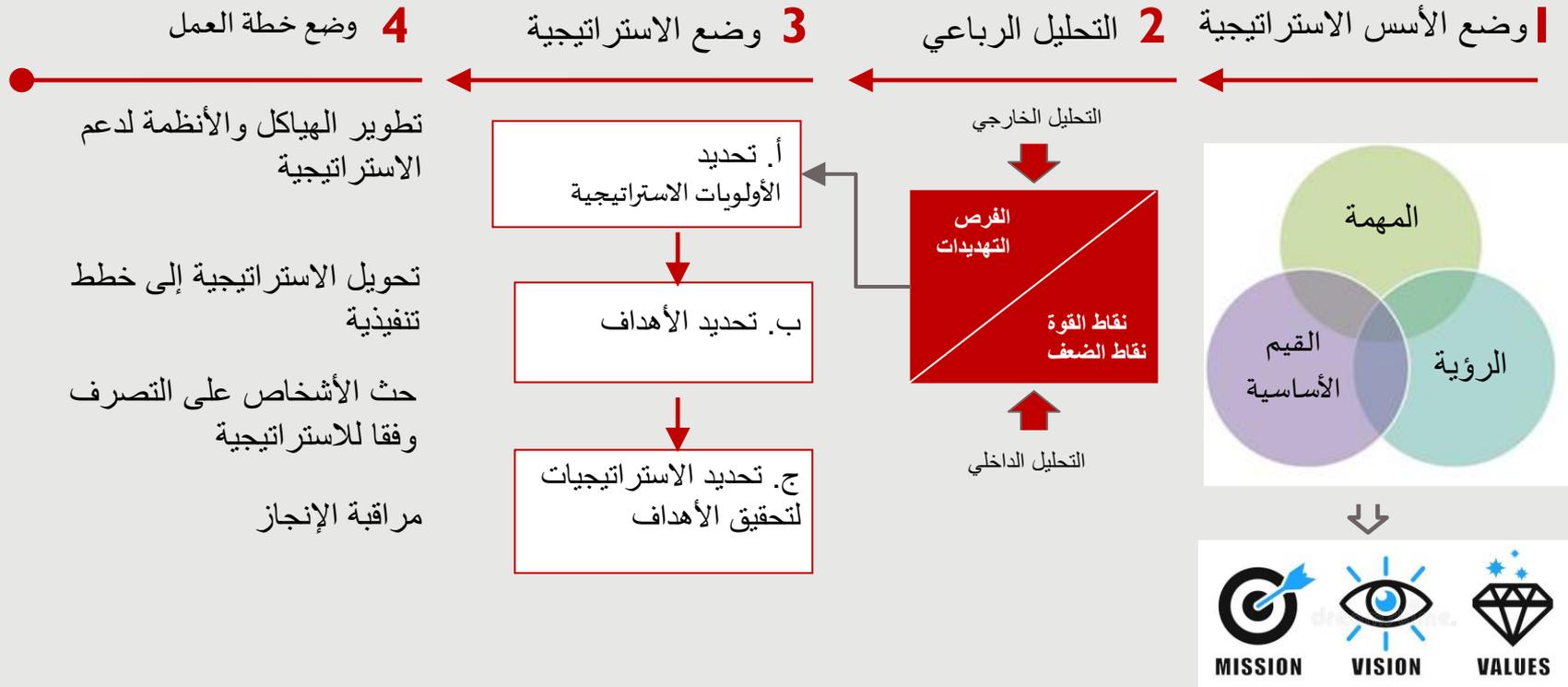
2. التحليل الرباعي

3. وضع الأهداف الاستراتيجية

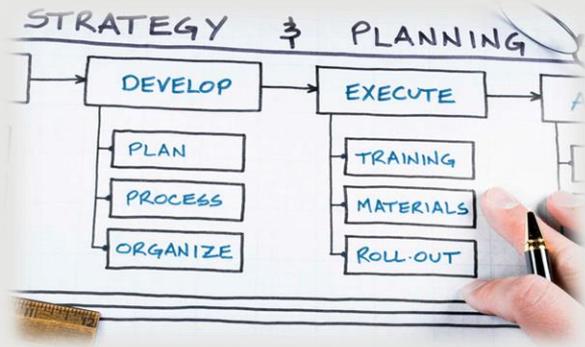
4. خطة العمل

# يتم تطوير الاستراتيجية وفق منهجية منظمة لضمان فعاليتها

## عملية التخطيط الاستراتيجي



” تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (United States Agency for International Development – USAID). محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية MSI، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر أو آراء الوكالة الأميركية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة”



سوف نبدأ بتعريف مفهوم خطة العمل

1. التعريف

2. البنية

3. المسموحات والممنوعات

سؤال: ما هو تعريفك لخطة العمل؟



## تعريف خطة العمل

خطة العمل هي **سلسلة من الأنشطة** التي يجب تنفيذها للوصول إلى أهداف المنظمة الإستراتيجية. تساهم خطة العمل في توضيح **الموارد المطلوبة** لتحقيق الهدف، وصياغة **جدول زمني** لإنجاز مهمات محددة ، وتحديد **المسؤولين** بشكل واضح.

# تساهم خطة العمل بترجمة الاستراتيجية إلى خطوات تطبيقية

## خريطة طريق للمستقبل

ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مهام قابلة للتنفيذ



تحديد بشكل واضح المسؤوليات والموارد اللازمة للمهام



تحديد الجدول الزمني المطلوب



هي بمثابة أداة لمتابعة التقدم المحرز في تطبيق الاستراتيجية



ACTION PLAN			
WHO	WHAT	WHEN	HOW

## هناك أسباب متعددة لوضع خطة عمل

- لإعطاء **المصداقية** للمنظمة. تظهر خطة العمل للمجتمع (بما في ذلك المانحين) أن المنظمة منظمة بشكل جيد ومكرسة لإنجاز الأمور
- التأكد من **عدم الإغفال** عن أي **تفصيل**
- فهم ما يمكن أو لا يمكن للمؤسسة القيام به
- **زيادة الفعالية**: لتوفير الوقت والطاقة والموارد على المدى البعيد
- **تعزيز المساءلة**: لزيادة فرص أن يقوم الأشخاص بما يتوجب عليهم القيام به

# من ثم سوف نقوم بتحديد بنية خطة العمل

1. التعريف

2. البنية

3. المسموحات والممنوعات

# يجب أن تكون خطة العمل منظمة من أجل متابعة كافة الأنشطة

## بنية خطة العمل

- الهدف الذي تم تحديده للمنظمة/هو نتيجة أولية واسعة النطاق
- مناهج أو طرق تم اختيارها لتحقيق الهدف الاستراتيجي
- الأهداف التي تم التخطيط لتحقيقها خلال تطبيق الاستراتيجية
- الأنشطة/المهام التي يجب القيام بها من أجل تحقيق الأهداف الخاصة

الهدف الاستراتيجي

الإستراتيجية

الأهداف الخاصة

الأنشطة

# يجب أن تكون خطة العمل منظمة من أجل متابعة كافة الأنشطة - مثال

## بنية خطة العمل

### الهدف الاستراتيجي

- الحد من الأمية بين البالغين في المناطق الريفية في لبنان
- وضع برامج والمساهمة في تعزيز مشاركة الرجال والنساء في برامج محو الأمية الأساسية والتعليم غير النظامي
- تعليم 1000 شخص بالغ في المناطق الريفية من خلال توفير 5 دورات قراءة /كتابة في خلال العام 2021
- مسح الاحتياجات في المناطق
- التواصل مع الخبراء لوضع البرامج التعليمية وتحديد جدول الدورات
- الإعلان عن / تسويق البرنامج
- .....

### الإستراتيجية

### الأهداف الخاصة

### الأنشطة

# يجب تحديد الموارد، والجدول الزمني والمسؤولين فيما يتعلق بكل نشاط

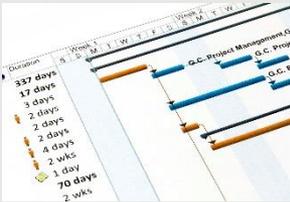
## الموارد

ما هو التمويل المطلوب؟ المنشآت المطلوبة؟  
ما هو نوع الخبرة المطلوبة؟



## الجدول الزمني

ما هو الوقت المطلوب لاستكمال كل نشاط من الأنشطة المحددة؟



## الجهة المسؤولة

من هم الأشخاص المعينون للقيام بهذا النشاط؟



# هذا ينتج خطة عمل جاهزة للتطبيق

المسؤولية	الجدول الزمني	الموارد	النشاط/المهمة	الهدف الخاص	الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي
من سيقوم بإنجاز هذه المهمة	متى يتعين إنجاز هذه المهمة	(الموارد المطلوبة لإنجاز هذه المهمة)	1.1.1.1 النشاط الأول الذي يتعين القيام به لتحقيق الهدف 1.1.1.2 النشاط الثاني الذي يتعين القيام به لتحقيق الهدف	الهدف الأول (1.1.1) الذي يتعين تحقيقه خلال تطبيق الاستراتيجية رقم (1.1)	1.1 الاستراتيجية الأولى لتحقيق الهدف الأول	1. (الهدف 1)
من سيقوم بإنجاز هذه المهمة	متى يتعين إنجاز هذه المهمة	(الموارد المطلوبة لإنجاز هذه المهمة)	1.1.2.1 النشاط الأول الذي يتعين القيام به لتحقيق الهدف 1.1.2.2 النشاط الثاني الذي يتعين القيام به لتحقيق الهدف	الهدف الثاني (1.1.2) الذي يتعين تحقيقه خلال تطبيق الاستراتيجية رقم (1.1)		
من سيقوم بإنجاز هذه المهمة	متى يتعين إنجاز هذه المهمة	(الموارد المطلوبة لإنجاز هذه المهمة)	2.1.1.1 النشاط الأول الذي يتعين القيام به لتحقيق الهدف 2.1.1.2 النشاط الثاني الذي يتعين القيام به لتحقيق الهدف	الهدف الثاني (2.1.1) الذي يتعين تحقيقه خلال تطبيق الاستراتيجية رقم (1.1)	2.1 الاستراتيجية الأولى لتحقيق الهدف الثاني	2. (الهدف 2)

" تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (United States Agency for International Development – USAID). محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية MSI، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر أو آراء الوكالة الأميركية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة"

# سوف نسلط الضوء الآن على المسموحات والممنوعات الرئيسية المتعلقة بتخطيط العمل

1. التعريف

2. البنية

3. المسموحات والممنوعات

## المسموحات

تحديد الجهة التي ستقوم بالنشاطات والجدول الزمني لذلك

التأكد من استخدام الأهداف الذكية في خطة العمل

التأكد من أن كل فرد يساهم في ويوافق على خطته

إعادة النظر في خطط العمل الخاصة بك بشكل منتظم

ومتابعة و مراقبة ومراجعة وتقييم المتطلبات

# الأهداف الذكية هي المفتاح لتخطيط العمل الناجح

محددة	واضحة وغير غامضة
قابلة للقياس	الكمية والوقت والتكلفة
قابلة للتحقيق	واقعية ويمكن إنجازها
منطقية	مهمة وذات صلة للأشخاص والمنظمة
محددة بالوقت	ضمن إطار زمني مع الموعد المستهدف

## الممنوعات

لا تقم بوضع خطة العمل لوحده من دون إشراك المدراء أو الموظفين الآخرين

لا تترك النشاطات مفتوحة من حيث الوقت أو الجهة المسؤولة

لا تقوم بوضع خطط من دون الرجوع إلى الأهداف العامة وخطة المنظمة

لا تتوقع من الموظفين متابعة خطط العمل من دون الدعم المناسب

# لمزيد من المعلومات

*Building Alliance for Local Advancement, Development, and Investment – CAP*

## **BALADI CAP**

تابعونا على

<http://baladi-lebanon.org/baladicap/>



[www.facebook.com/Baladi.cap](http://www.facebook.com/Baladi.cap)



@BALADICAP



<https://baladicap.wordpress.com>



@BALADICAP



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

” تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (United States Agency for International Development – USAID). محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية MSI، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر او اراء الوكالة الأميركية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة”