

إعداد الخطط الاستراتيجية في إطار التنمية المستدامة

د. أيمن حمادة عبد الحميد

مدير عام تنوع الأنواع والأجناس
قطاع حماية الطبيعة
جهاز شئون البيئة

محتوى العرض التقديمي

1. مقدمة عن التخطيط
2. التخطيط الاستراتيجي
3. أساسيات الإدارة الاستراتيجية
4. إعداد وصياغة الاستراتيجية والأدوات المستخدمة
5. التخطيط التنفيذي
6. المتابعة والتقييم والتطوير



1. ما هو التخطيط؟

- مدخلا لحل المشكلات ومنها لت تحقيق أهداف المؤسسة
- ضروري على كل المستويات (المؤسسة - الفرد)
- لغوياً:

✓ إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة والرسم.

✓ التسطير والتهديب والطريقة

□ اصطلاحياً:

✓ التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل (هنري فايول)

✓ تطبيق المنطق والعقل لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية (اليوت)

□ عمل ذهني يقوم على استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف.



أهمية التخطيط

1. يتم استخدام التخطيط في كل الأمور والأحوال.
2. التركيز على الأهداف وطرق الوصول إليها.
3. وسيلة للتغلب على ومواجهة عدم التأكد والتغير المرتبط بالمستقبل.
4. فاعلية الوصول إلى الأهداف بأقل موارد وتكلفة .
5. توفير منصة ووسيلة للرقابة والتقييم.



2. ما معنى التخطيط الاستراتيجي؟

- أصل الكلمة لغوياً: مصطلح عسكري يوناني
- المعنى الاصطلاحي.
- طريقة منهجية منظمة تعتمد على مجموعة من الخطوات المرتبة التي تساعد العاملين بأي مؤسسة من تحديد رؤية مستقبلية للمؤسسة ومجموعة من الأهداف المرجو الوصول إليها وطريقة الوصول إلى تلك الأهداف.
- نستخدمه في حياتنا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- منهجية وآلية علمية لتغيير الوضع الحالي بالمؤسسة.
- الإجابة على التساؤل:

من نحن وأين نحن الآن وأين نريد أن نصل وكيف نصل؟



2. التخطيط الاستراتيجي

خصائص التخطيط الاستراتيجي

- المرونة
- المشاركة
- عملية مستمرة
- الاستعداد للمفاجآت
- توجيه التفكير للأهداف
- التنسيق والتكامل بين الإدارات
- تحقيق الأهداف مع فاعلية استخدام الموارد



2. التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة



□ التزام دولي بإعداد استراتيجيات للتنمية المستدامة على المستوى الوطني.

□ الاستعداد للتحديات المستقبلية.

□ تحقيق التكامل والتآزر بين قطاعات الدولة المختلفة.

□ تحتاج التنمية المستدامة آليات تشاركية وتكاملية

تشمل كل القطاعات والمؤسسات والمجتمع المدني

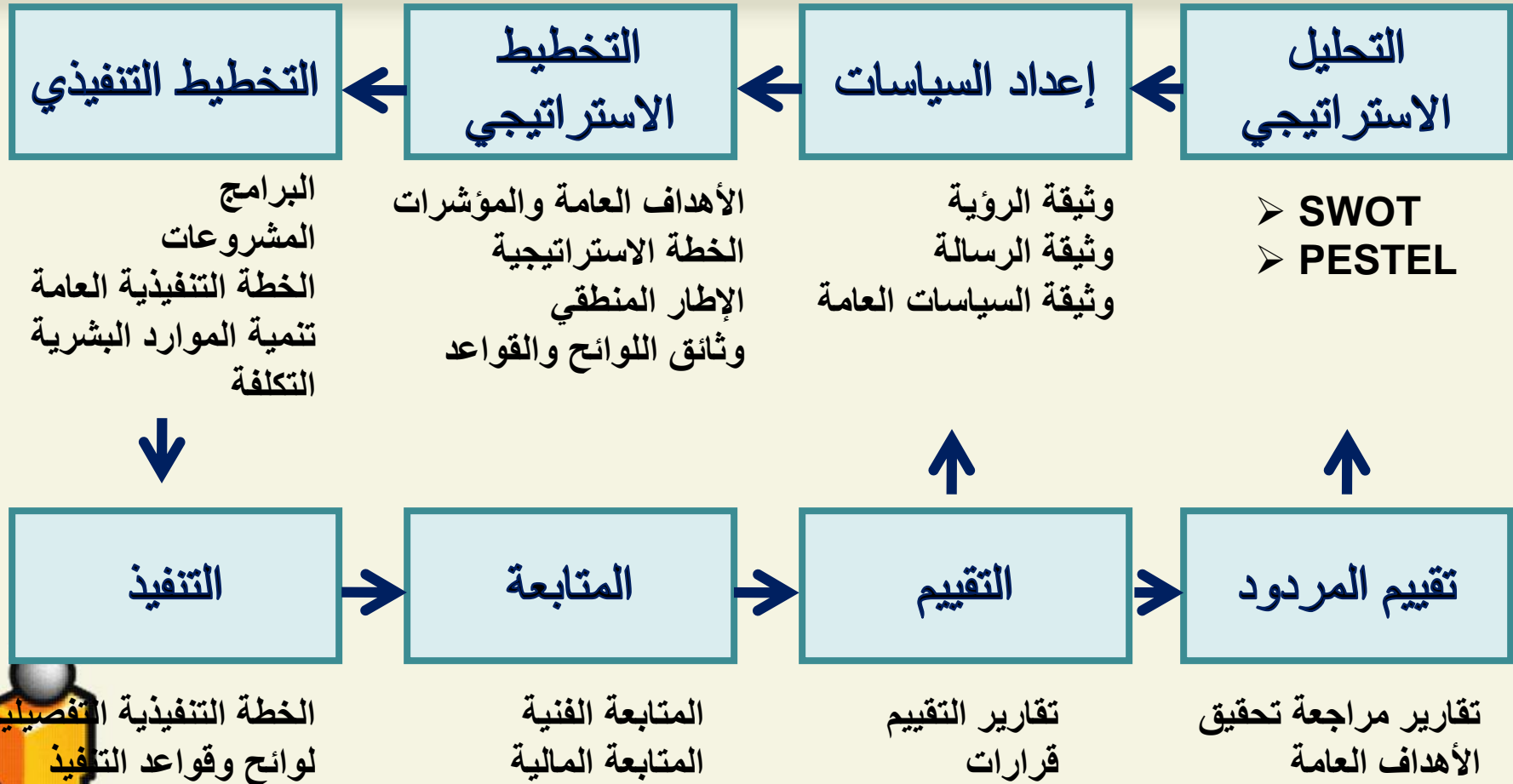
على المستوى الوطني ودون الوطني.

3. ما هي الإدارة الاستراتيجية؟

- مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة.
- عملية مستمرة غير منتهية تعزز من قدرات المؤسسة على التعامل مع متغيرات البيئة المحيطة.
- مفهوم ومعنى أعم وأشمل من التخطيط الاستراتيجي.
- يتطلب: - خطة استراتيجية متكاملة.
- منظومة متكاملة من السياسات
- أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرارات
- هياكل تنظيمية مرنة



3. الإدارة الاستراتيجية



4. مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

كيف يمكن أن نعد استراتيجية؟



□ اختيار فريق التخطيط الاستراتيجي ممن لديهم القدرة على التخطيط.

□ رفع قدرات فريق التخطيط الاستراتيجي وتأهيلهم.

□ الاستعانة باستشاري من ذوي الخبرة لتقديم الاستشارة والتوجيه للفريق.

□ مراجعة كافة الخطط والوثائق والمعلومات السابقة.

□ التحليل الاستراتيجي من واقع المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها عن المنظمة أو المؤسسة (في الخطوة الأولى يتم التعرف على الظروف البيئية المحيطة).



1.4. التعرف على البيئة المحيطة: (أ) التحليل الرباعي SWOT

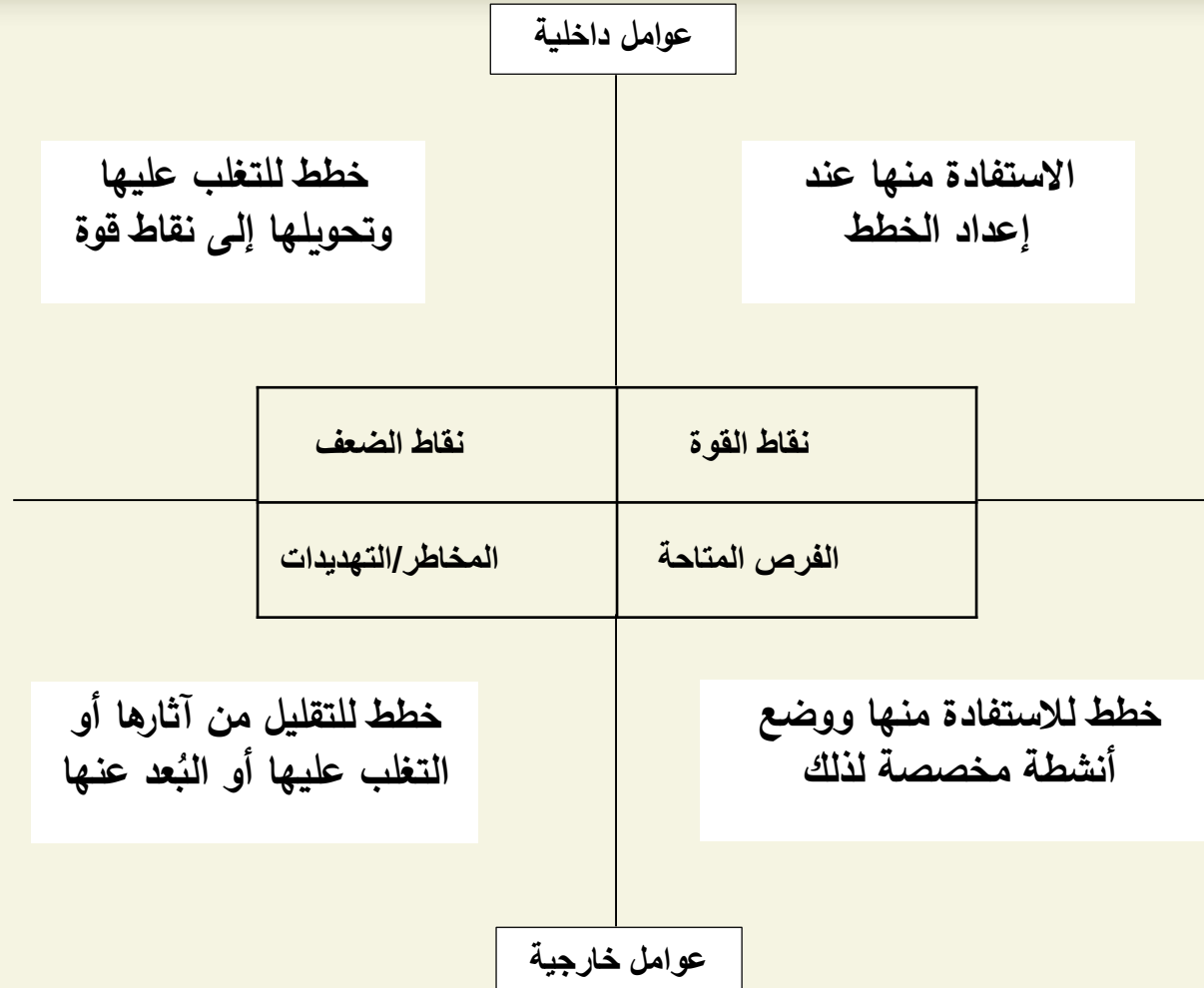
1. عوامل أو نواحي القوة: مجموعة المعطيات الإيجابية أو المميزات المتواجدة في البيئة الداخلية للمؤسسة التي تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة.
2. عوامل أو نواحي الضعف: مجموعة المعطيات السلبية (السلبيات) في البيئة الداخلية للمؤسسة التي تقلل من قدرتها على اغتنام الفرص المتاحة.
3. الفرص المتاحة: مجموعة المعطيات الإيجابية المتاحة في البيئة الخارجية التي إذا استغلتها المؤسسة تساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
4. المخاطر أو التحديات أو التهديدات المحتملة: مجموعة المعطيات السلبية في البيئة الخارجية والتي تشكل تهديداً خارجياً يعوق المؤسسة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية.



4. مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.4. التعرف على البيئة المحيطة: (أ) التحليل الرباعي SWOT

فوائد التحليل الرباعي



4. مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.4. التعرف على البيئة المحيطة: (أ) التحليل الرباعي SWOT

| نواحي الضعف | نواحي القوة | المصفوفة المستخدمة |
|--|-------------------------------------|--------------------|
| 6. التمويل | 1. الأفراد | |
| 7. العلاقات الرأسية والأفقية | 2. الأماكن | |
| 8. الإيجابيات أو السلبيات خلال الأعوام السابقة | 3. التجهيزات | |
| 9. آلية تبادل المعلومات | 4. الأنشطة | |
| | 5. نظام العمل الداخلي | |
| التحديات | الفرص | |
| 1. تضارب الاختصاصات | 1. زيادة التمويل | |
| 2. العوامل السياسية | 2. التعاون مع جهات أخرى | |
| 3. التدخلات الخارجية في المهام والمسئوليات | 3. الدعم السياسي | |
| 4. أي تهديدات من جهات مشابهة في قطاعات أخرى | 4. التعاون مع ودعم المستفيدين | |
| | 5. إمكانية زيادة الخدمات للمستفيدين | |



4. مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.4. التعرف على البيئة: (ب) تحليل العوامل الخارجية PESTEL

المصفوفة المستخدمة

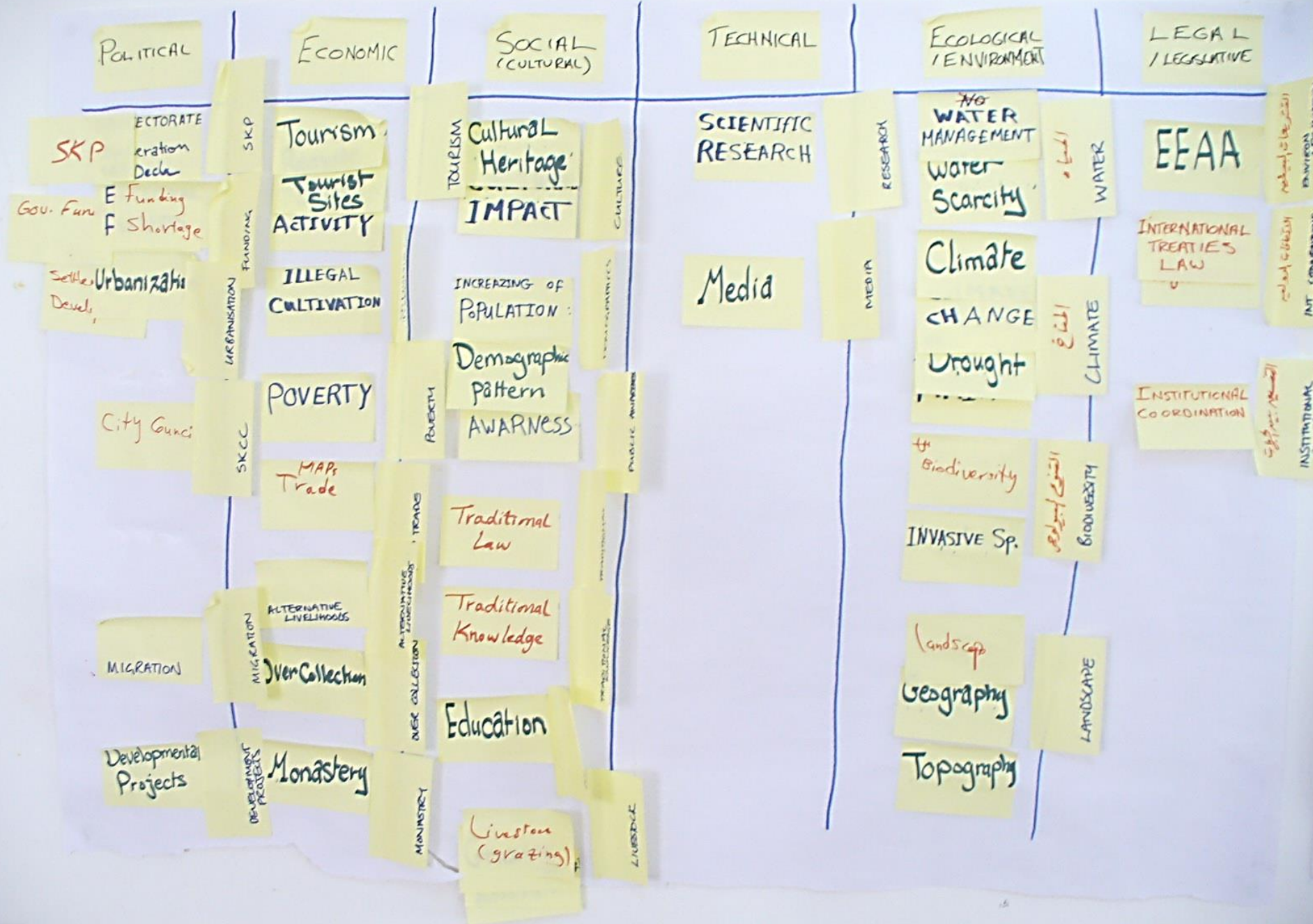
| العوامل السياسية Political | العوامل الاقتصادية Economic | العوامل الاجتماعية Social | العوامل التكنولوجية Technical | العوامل البيئية Environmental | العوامل القانونية Legal |
|---|---|--|---|--|--|
| وتشمل عوامل مثل النظام السياسي للدولة والقوى السياسية ومدى تأثيرها على اتخاذ القرار وأي تلك القوى له القدرة على اتخاذ القرارات المؤثرة على المؤسسة والعلاقات السياسية الخارجية وغيرها من العوامل. | وتشمل عوامل مثل النظام الاقتصادي السائد في الدولة والبنية التحتية اللازمة لتنفيذ النشاط ومستويات العمالة المتاحة لإنجاز النشاط وتكاليف العمالة بأنواعها والنمو الاقتصادي والحالة الاقتصادية للمستفيدين وغيرها من العوامل. | وتشمل عوامل مثل التركيبة الاجتماعية للمجتمع والتنظيمات الاجتماعية ومدى جودة ومستوى التعليم في مراحله المختلفة وتأثيره على العاملين في المؤسسة والرعاية الصحية ومدى انتشارها. | وتشمل عوامل متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة وتأثيرها على عمل المنظمة ونظم العمل والتكلفة ومدى القدرة على وسرعة نقل واستخدام وتطوير التقنيات الحديثة في المجتمع ومدى قدرة العاملين على استيعاب التكنولوجيات الحديثة وغيرها من العوامل. | وتشمل عوامل مثل مدى مراعاة الأبعاد البيئية عند اتخاذ القرار ونوعية الاعتبارات البيئية المؤثرة على المؤسسة والمشاكل البيئية ذات الأولوية وغيرها من العوامل. | وتشمل عوامل مثل القوانين الحاكمة للنشاط واللوائح المرتبطة به والامتيازات الإلزامية للعاملين ونظم العمل والاتفاقيات والالتزامات الدولية المرتبطة بالموضوع ومدى التزام الدولة بها. |

4. مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية



4. مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية





4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

الرؤية

2.4. الرؤية

□ الحالة المرغوبة التي تود المؤسسة أن تصل إليها في مدى زمن الخطة الاستراتيجية (خمس أو عشرة سنوات أو أكثر قليلاً....)
□ خصائصها:

✓ الصياغة في صورة مستقبلية

✓ الاختصار

✓ الوضوح

✓ الشمول

✓ الواقعية/المنطقية

✓ المصداقية

✓ سهولة الفهم

✓ طموحة (ولكن واقعية ويمكن تحقيقها)

✓ تستجيب للتغيير

✓ الترابط مع الأهداف الوطنية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

3.4. الرسالة والقيم

□ تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها،
ونوعيات خدماتها التي تقدمها للمجتمع.

□ مثل مقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أين يذهب
الكاتب كما توضح بان الكاتب يعرف إلى أين يذهب.

□ الأبعاد الأساسية للرسالة:

✓ الإطار المميز الذي يعبر عن المؤسسة وخصوصيتها وهويتها.

✓ توضح الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة عملها.

✓ المبرر الأساسي لوجود المنظمة.

✓ الركيزة التي تبني عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.

✓ يتم التعبير عنها بشكل مجرد وليس تفصيلي.

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

3.4. الرسالة والقيم

□ المواصفات الأساسية للرسالة:

- ✓ التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمؤسسة.
- ✓ يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي.
- ✓ الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.
- ✓ مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً.
- ✓ قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- ✓ إمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة.
- ✓ مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- ✓ إشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

3.4. الرسالة والقيم

□ تجيب الرسالة على الأسئلة الآتية:

✓ ما هو الغرض من إنشاء المؤسسة (لماذا

تتواجد وما الذي تسعى لتحقيقه)؟

✓ ما هي المهام المنوطة بالمؤسسة؟

✓ كيف تقوم المؤسسة بتحقيق الرؤية؟

✓ ماذا تقدم من خدمات لجمهور المستفيدين؟

✓ ما هي الجهات المستفيدة؟

✓ كيف تعمل المؤسسة على رفع كفاءة العمل لتطوير

خدماتها التي تقدمها للمجتمع؟

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

3.4. الرسالة والقيم



□ مواصفات هادية لتحديد القيم:

✓ غير محددة بزمان ومكان وأشخاص.

✓ قيم داخلية للعاملين في المؤسسة.

✓ تربط وتجمع العاملين.

✓ تعكس الأخلاقيات المهمة للمؤسسة.

✓ تشمل المبادئ الأخلاقية وقيم النزاهة والمهنية.

✓ التفوق. - روح الفريق الواحد.

✓ الاتصال بفعالية.



4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

3.4. الرسالة والقيم

□ الفرق بين الرؤية والرسالة

| الرسالة | الرؤية |
|--|--|
| يشتركان في طريقة الإعداد حيث يتم تحديدهما بواسطة الإدارة العليا للمؤسسة ثم يتم مناقشتها مع العاملين للحصول على الموافقة والقبول من العاملين. | يشتركان في طريقة الإعداد حيث يتم تحديدهما بواسطة الإدارة العليا للمؤسسة ثم يتم مناقشتها مع العاملين للحصول على الموافقة والقبول من العاملين. |
| تحدد غاية المنظمة ومبرر وجودها ومجال عملها لذا يتم صياغتها بصياغة المضارع. | تتحدث عن المستقبل الذي ترغبه المؤسسة لذا يتم صياغتها بصياغة المستقبل. |
| الرسالة عبارة عن غرض. | الرؤية هي حلم أو إلهام. |



4.4. تحليل المشاركة

□ يشمل تحليل المجموعات والهيئات والمنظمات والأفراد والكيانات المؤسسية:

- ✓ المساهمة في نشاط المؤسسة.
- ✓ لها علاقة بها أو لها سلطة مؤثرة.
- ✓ متأثرة بالمشاكل التي تعمل المؤسسة على حلها.
- ✓ لها علاقة بالمستفيدين من خدمات المنظمة.
- ✓ يتضمن ذلك الأفراد / المجموعات المستفيدة.

□ أكثر من طريقة للتصنيف على حسب أهميتهم ومدى تأثيرهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

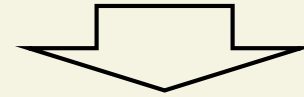


4. مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

4.4. تحليل المشاركة

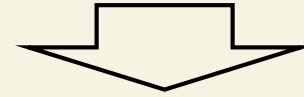
كيف يتم التحليل

تسجيل لجميع الأفراد والمجموعات المرتبطة أو المتأثرة بنشاط المؤسسة



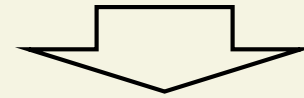
تصنيف الأفراد والمجموعات

أشخاص/مجموعات/هيئات/مؤسسات/مستفيدين
مشارك أساسي-ثانوي-متأثرين ولكن غير مشاركين



وصف وتحليل كل مجموعة

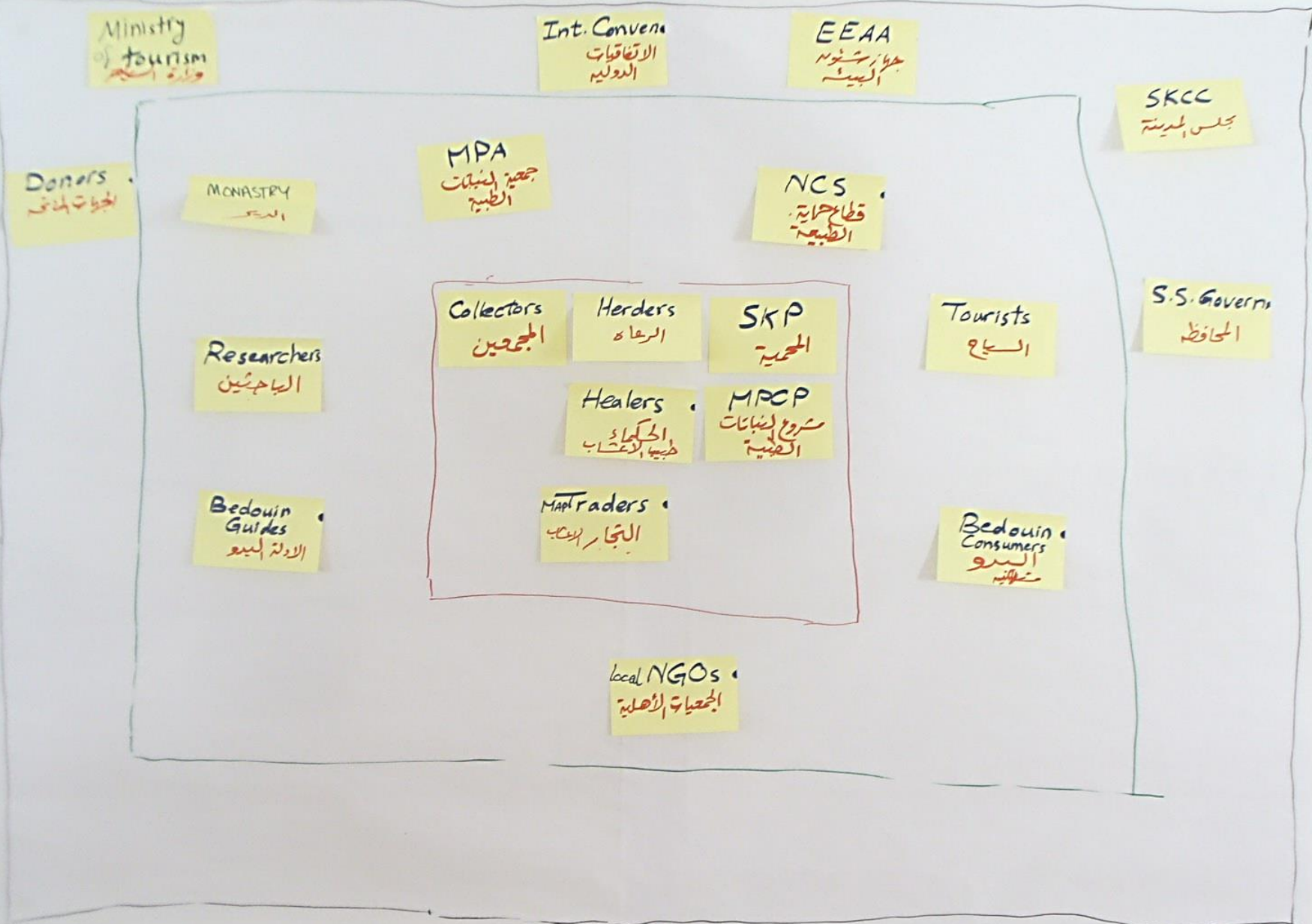
الصفات والسمات الاجتماعية والتركيبية
الاحتياجات والرغبات والاهتمامات والدوافع والاتجاهات
أوجه الضعف والقصور وكيفية المشاركة أو المساهمة



تحديد مدى ونوعية الارتباط بنشاط المؤسسة

إيجابي-سلبي-
داعم-معارض-





4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

4.4. تحليل المشاركة

نموذج لتصنيف الجهات المعنية

| المجموعات المعنية | الهيئات أو المنظمات | |
|-------------------|---------------------|----------------------|
| | | المشاركين المباشرين |
| | | المستفيدون الأساسيون |
| | | المستفيدون الفرعيون |

نموذج لتحليل المشاركين

| المشارك | المشاكل/الاحتياجات | التوقعات/ الاهتمامات | موقع الضعف/المعوقات | القدرات الكامنة | التأثير على المؤسسة |
|---------|--------------------|-------------------------|------------------------|--------------------|--|
| | | | | |  |

4. مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

4.4. تحليل المشاركة

نموذج لتحليل المجموعات المستفيدة

| المخاطر المحتملة | الفرص المتاحة | نقاط الضعف | نقاط القوة | المجموعة المستفيدة |
|------------------|---------------|------------|------------|--------------------|
| | | | | |

تحليل من وجهة نظر المشارك

| الملاحظات | تخوفاته من المؤسسة | توقعاته من المؤسسة | المشارك |
|-----------|--------------------|--------------------|---------|
| | | | |

تحليل من وجهة نظر المؤسسة

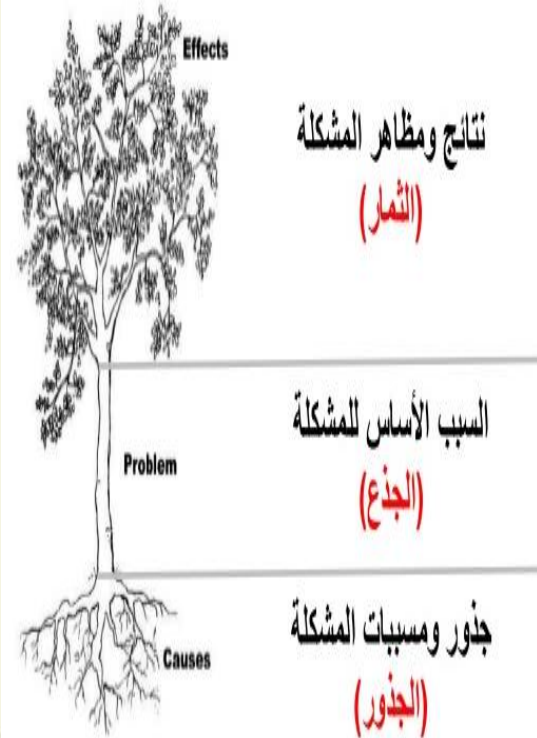
| الملاحظات | تخوفات المؤسسة منه | توقعات المؤسسة منه | المشارك |
|-----------|--------------------|--------------------|---------|
| | | | |



4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

5.4. تحليل المشكلات (الموقف الراهن)

منهجية الحل "شجرة المشكلة"



□ مجموعة إجراءات تؤدي إلى:

- ✓ تعريف المشكلة الرئيسية.
- ✓ تحديد المشكلات الأساسية في نفس الإطار.
- ✓ تحليل الحالة السلبية الراهنة التي تحيط بمشكلة محددة.

وبناء على ذلك

عمل تصور لعلاقة أسباب المشكلة بنتائجها في شكل رسم توضيحي يطلق عليه «شجرة المشكلات»

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

5.4. تحليل المشكلات (الموقف الراهن)

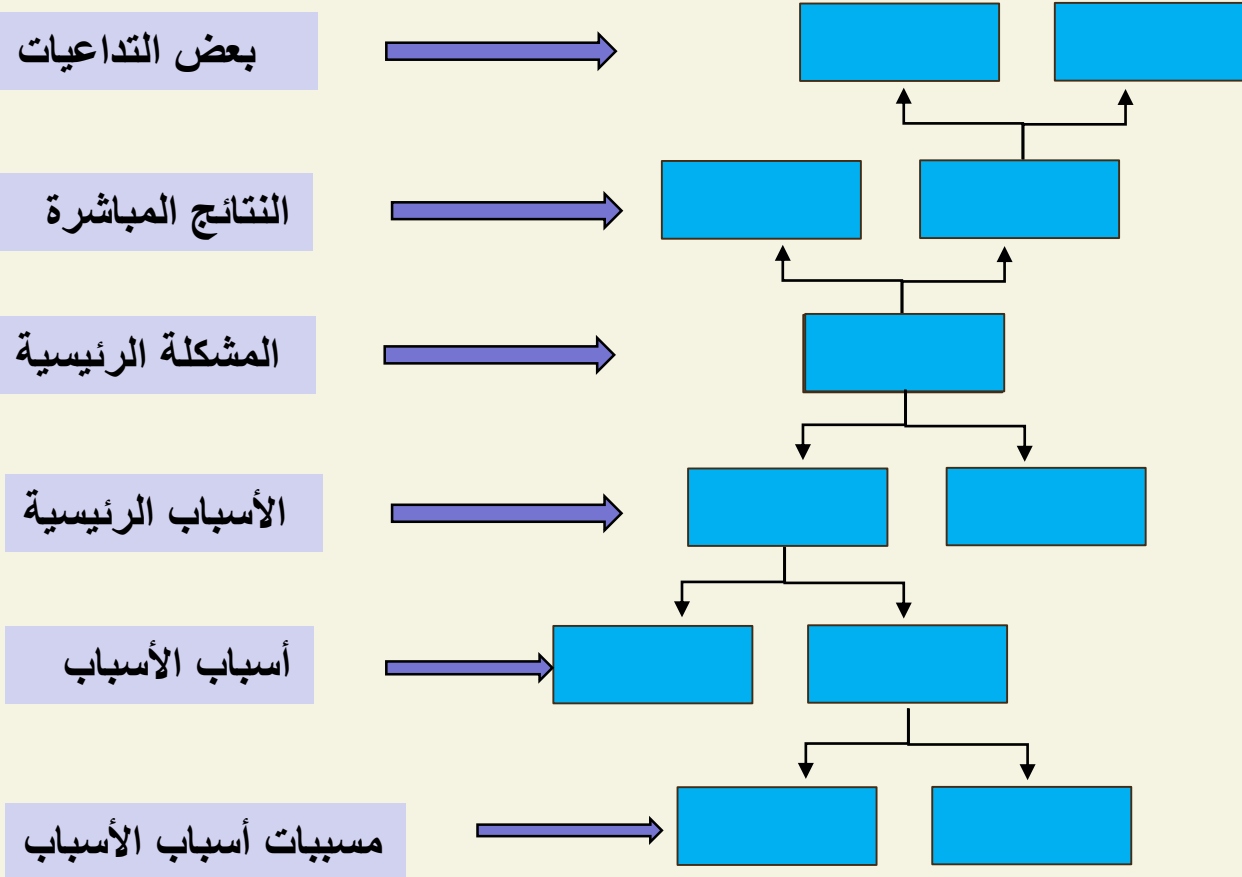
- بعض المبادئ الهادية أثناء إجراء التحليل:
- ❖ المشكلة هي **حالة سلبية راهنة** ويتم التعبير عنها بالصيغة السلبية.
 - ❖ يتم تحديد **المشاكل الواقعية** أو الراهنة وليس المشاكل المحتملة أو المستقبلية أو الوهمية.
 - ❖ **المشكلة لا تتبع من غياب الحل**: فمثلا عدم وجود ملاجئ كافية للأطفال ليس مشكلة ولكن ممكن أن تكون المشكلة هي انتشار ظاهرة أطفال الشوارع.
 - ❖ يتم تحليل المشكلة من واقع **اهتمامات المجموعات المستفيدة/الأفراد**.
 - ❖ عند إجراء شجرة المشكلات يجب الملاحظة أن **موضع المشكلة على شجرة المشكلات ليس مؤشراً على أهميتها**.
 - ❖ بعد تحديد المشاكل الأساسية ولكي يتم تحديد المشكلة الرئيسية يجب أن يتم تحديدها **باتفاق آراء المشاركين** أو أي طريقة منهجية لتحليل أفضل القرارات بينما يجب تجنب التصويت للتعرف على رأي الأغلبية.
 - ❖ **نقص الإمكانيات أو الموارد المالية ليست مشاكل**.



4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

5.4. تحليل المشكلات (الموقف الراهن)

يتم تكوين الشجرة كما يلي:



4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

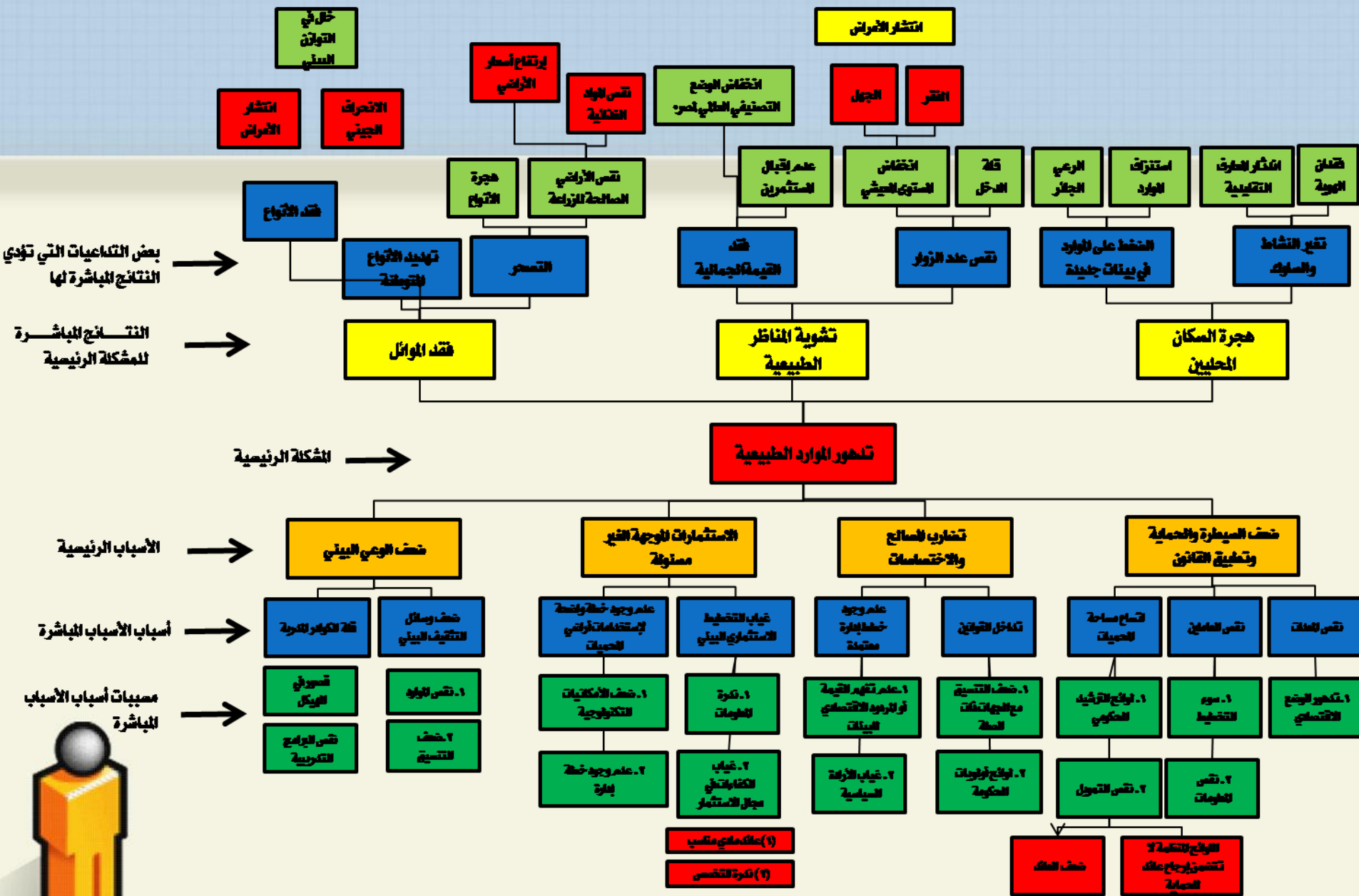
5.4. تحليل المشكلات (الموقف الراهن)

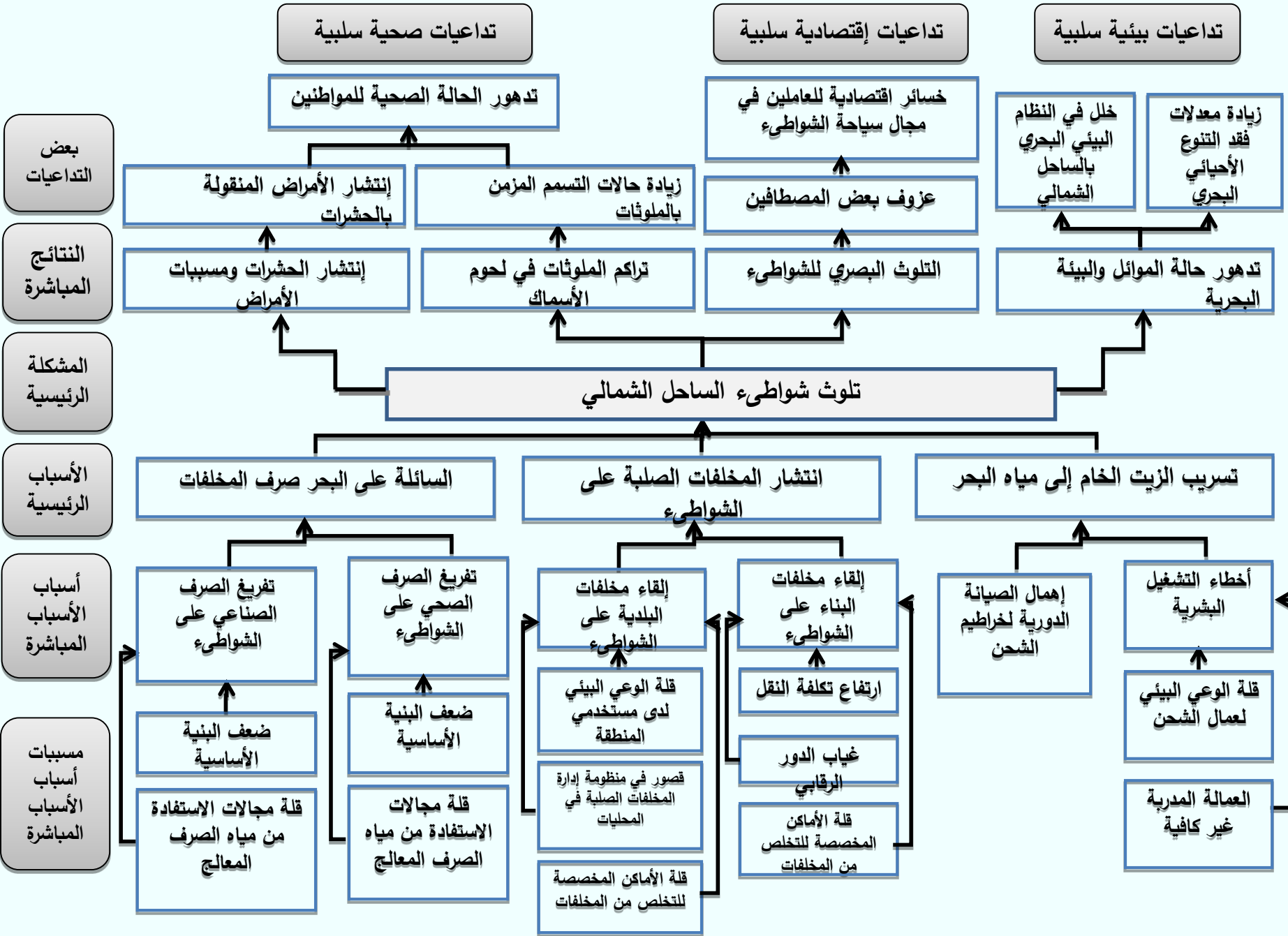
يتم مراجعة وفحص الشجرة أكثر من مرة من حيث منطقيتها ومدى ترابطها واكتمالها.

يمكن إنجاز وإتمام تحليل المشكلة عندما يقتنع فريق التخطيط بأن كل المعلومات الضرورية المتاحة تم استخدامها في تكوين شبكة علاقات سببية تشرح وتفسر العلاقات الرئيسية للأسباب والتأثيرات الموضحة للمشكلة تحت التحليل



شجرة المشكلات المجموعة (٢)





زيادة معدلات اللفقد
في التنوع البيولوجي البحري
بالساحل الشمالي

عزوف المصطافيين
عند ازدياد شواطئ الساحل
الشمالي

تسم مزممة طير تلك
الأسماك

انتشار بعض الأمراض
التي تنقلها الحشرات

تدهور البيئة البحرية
في منطقة الساحل الشمالي

التلوث البصري
لشواطئ الساحل الشمالي

تراكم الملوثات في حوم
الأسماك

انتشار الحشرات الطائرة
وإزاحة

تلوث شواطئ
الساحل الشمالي

تسرب الزيت الخام
إلى مياه البحر

انتشار كميات كبيرة
من المخلفات البلاستيكية

حرق المخلفات
السائلة على البحر

إلقاء مخلفات الصيد
والبقاء على شواطئ

إلقاء مخلفات بلدية
على شواطئ

تفريغ الصرف الصحي
على شواطئ
وإلى المياه وعلى شواطئ
تفريغ الصرف الصناعي
في المياه وعلى شواطئ

إنتاج البلاستيك
البيوت

إعمال إصاغة
المصنعة من الألمنيوم

إنتاج كمامات
تجارية
من مادة الرقائق
البلاستيكية
التي هي من مخلفات
التصنيع

قذرة الدوش
البيوت
التي هي من مخلفات
التصنيع
التي هي من مخلفات
التصنيع

قذرة مخلفات
الاستحمام
من مواد
البلاستيكية

قذرة مخلفات
الاستحمام
من مواد
البلاستيكية

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

6.4. تحليل الأهداف

- تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التحليل الاستراتيجي وتأتي بعد إجراء تحليل المشكلات.
- الوصول إلى الوضع الإيجابي المستقبلي بناء على حل وتحليل المشكلات.
- استخدام نفس الشجرة وتحويلها إلى شجرة للأهداف؟
- يتم صياغة كل مشكلة أو سبب للمشكلة إلى وضع إيجابي مناقض للوضع السلبي المنصوص عليه.
- هذه الأهداف تشكل الأوجه المختلفة للوضع المستقبلي للمؤسسة وتساعد في تحديد مجالات العمل ومحددات الخطط التنفيذية.



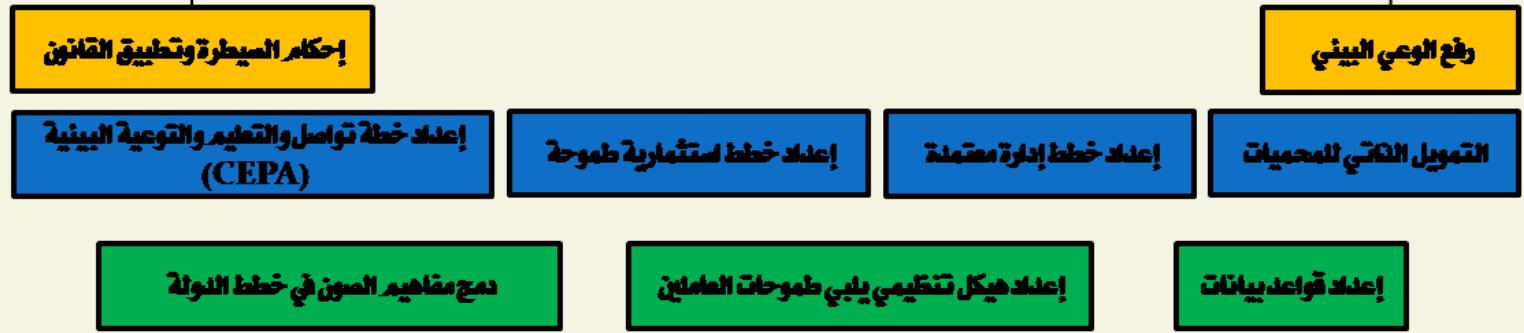
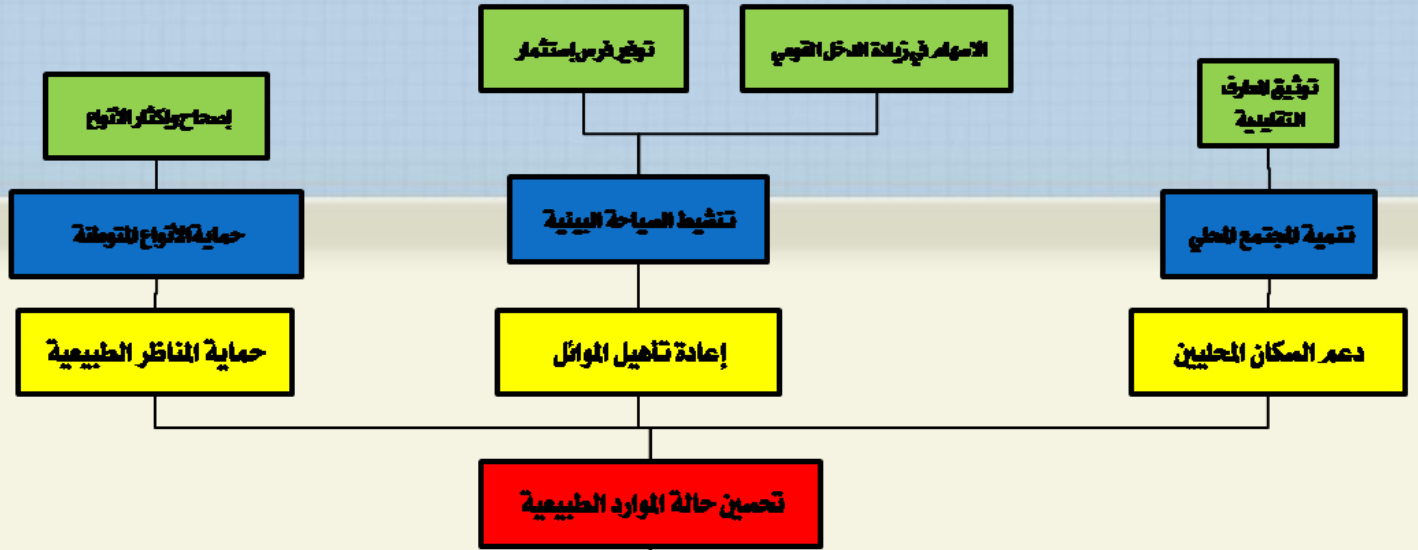
6.4. تحليل الأهداف

مراجعة الشجرة

- تعديل الصياغة.
- مراجعة منطقية الأهداف وخاصة منطقية العلاقة بين الأهداف الأدنى والأعلى.
- مراجعة تطابق شجرة الأهداف على شجرة المشكلات.
- يمكن إضافة أهداف جديدة للشجرة إذا كانت وثيقة الصلة وضرورية للوصول إلى الهدف الأعلى.
- كما يمكن حذف أي أهداف غير منطقية أو غير ضرورية أو غير واقعية.
- المراجعة أكثر من مرة والتأكد من ترتيبها كمنظور عام مستقل ومنطقي.



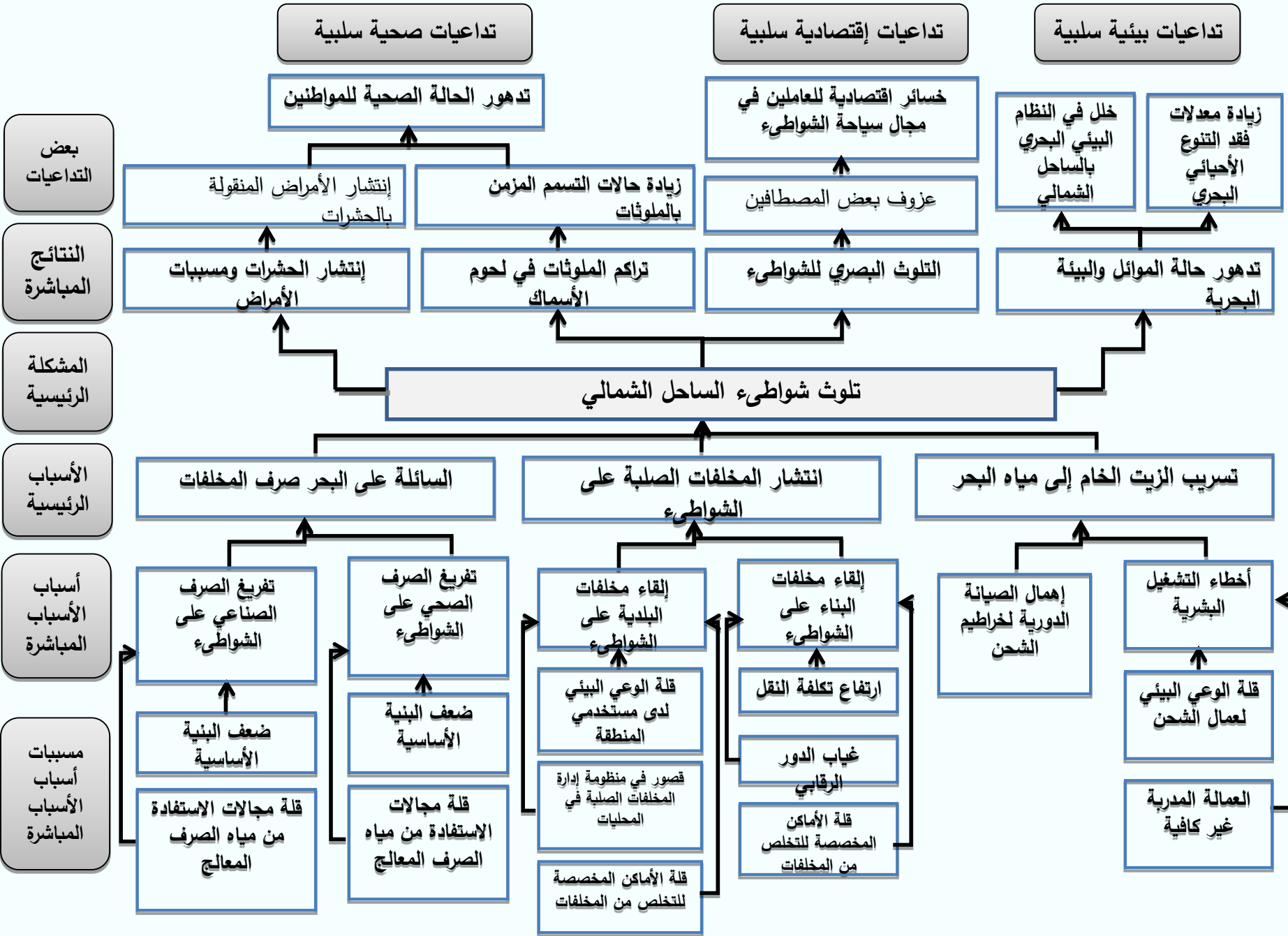
دمج الأهداف المجموعة (٢)



إعداد وتوقيع بروتوكولات تنفيذ ورش عمل تعريفية إعداد مواد توعوية إعداد وتنفيذ برامج تكريب للزوار

إعداد بطاقات التوميف الوظيفي - وضع نظام للحوافز واللكافات - تنفيذ برامج تدريبية - تنفيذ ورش عمل - عاوزين فوسنا الطبق يفهم

حصر مواقع التراث - حصر للنبات - حصر الأنواع - رصد للراعي - حصر أعداد السكان المحليين - برامج رصد التنوع البيولوجي - برامج إدارة الزوار - تحديد وحصر البيئات واستخدامات الأراضي - أرفيف محترم - حصر أعداد الحيوانات - حصر للخلافات والتعليقات - قوائم العاملين والتخصصات.



بعض التداعيات

النتائج المباشرة

المشكلة الرئيسية

الأسباب الرئيسية

أسباب الأسباب المباشرة

مسببات الأسباب المباشرة

تداعيات صحية سلبية

تداعيات إقتصادية سلبية

تداعيات بيئية سلبية

تدهور الحالة الصحية للمواطنين

خسائر اقتصادية للعاملين في مجال سياحة الشواطئ

خلل في النظام البيئي البحري بالساحل الشمالي

زيادة معدلات فقد التنوع الأحيائي البحري

انتشار الأمراض المنقولة بالحشرات

زيادة حالات التسمم المزمن بالملوثات

عزوف بعض المصطافين

انتشار الحشرات ومسببات الأمراض

تراكم الملوثات في لحوم الأسماك

التلوث البصري للشواطئ

تدهور حالة الموائل والبيئة البحرية

تلوث شواطئ الساحل الشمالي

السائلة على البحر صرف المخلفات

انتشار المخلفات الصلبة على الشواطئ

تسريب الزيت الخام إلى مياه البحر

تفريغ الصرف الصناعي على الشواطئ

تفريغ الصرف الصحي على الشواطئ

إلقاء مخلفات البلدية على الشواطئ

إلقاء مخلفات البناء على الشواطئ

إهمال الصيانة الدورية لخراطيم الشحن

أخطاء التشغيل البشرية

ضعف البنية الأساسية

ضعف البنية الأساسية

قلة الوعي البيئي لدى مستخدمي المنطقة

ارتفاع تكلفة النقل

قلة الوعي البيئي لعمال الشحن

قلة مجالات الاستفادة من مياه الصرف المعالج

قلة مجالات الاستفادة من مياه الصرف المعالج

قصور في منظومة إدارة المخلفات الصلبة في المحليات

غياب الدور الرقابي

العمالة المدربة غير كافية

قلة الأماكن المخصصة للتخلص من المخلفات

قلة الأماكن المخصصة للتخلص من المخلفات

الأهداف الأعلى
الأهداف العليا
الغرض
الأهداف الفرعية
أسباب الأسباب المباشرة
الوسائل المؤدية للنتائج

تحسنت الحالة الصحية للمواطنين فيما يتعلق بأمراض التسمم المزمن والأمراض التي تنقلها الحشرات

معدل إنتشار الأمراض المنقولة بالحشرات قل
حالات التسمم المزمن بالملوثات قلت

قل إنتشار الحشرات ومسببات الأمراض
معدلات تراكم الملوثات في لحوم الأسماك قلت

معدلات تلوث شواطئ الساحل الشمالي قلت

تم الحد من صرف المخلفات السائلة على البحر

تم الحد من انتشار المخلفات الصلبة على الشواطئ

معدلات تسريب الزيت الخام إلى مياه البحر قلت

تم الحد من تفرغ الصرف الصحي على الشواطئ

تم الحد من تفرغ الصرف الصحي على الشواطئ

الحد من إلقاء مخلفات البلدية على الشواطئ

تم الحد من إلقاء مخلفات البناء على الشواطئ

برامج الصيانة الدورية لخرطوم الشحن طورت وفعلت

أخطاء التشغيل البشرية قلت

البنية الأساسية طورت بما يضمن الحد من الصرف على البحر

البنية الأساسية طورت بما يضمن الحد من الصرف على البحر

زاد الوعي البيئي لمستخدمي المنطقة
منظومة إدارة المخلفات الصلبة في المحليات طورت وتم تفعيلها

تكاليف النقل أصبحت في المتناول
تم تفعيل الدور الرقابي

لعمال الشحن زاد الوعي البيئي

لعمال الشحن زاد الوعي البيئي

مجالات الاستفادة من مياه الصرف المعالج تنوعت وتم استخدامها

مجالات الاستفادة من مياه الصرف المعالج تنوعت وتم استخدامها

الأماكن المخصصة للتخلص من المخلفات متوفرة وكافية

الأماكن المخصصة للتخلص من المخلفات متوفرة وكافية

تم رفع قدرات عمال الشحن

تم رفع قدرات عمال الشحن

تحسنت الحالة الاقتصادية للعاملين في مجال سياحة الشواطئ

أعداد المصطافين بالمنطقة زادت
المنظر الجمالي للشواطئ تحسن

النظام البيئي البحري بالساحل الشمالي تعافى وأصبح أكثر استقراراً
معدلات فقد التنوع الأحيائي قلت

تحسنت حالة الموائل والبيئة البحرية

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

7.4. الخطة الاستراتيجية باستخدام الإطار المنطقي

- هناك منهجيات وأساليب عدة للتخطيط.
- بعد تحديد الأهداف العامة يتم تحديد الأساليب والآليات والاستراتيجيات و الأهداف الفرعية اللازمة للوصول إلى أهداف المؤسسة العامة.
- أسلوب الإطار المنطقي الاستراتيجي:
 - ✓ الأكثر انتشاراً واستخداماً.
 - ✓ منهجية علمية ومنطقية منظمة تعتمد على المشاركة.
 - ✓ تساعد في تحديد الأولويات وبناء توافق للآراء حول النتائج والأنشطة المستهدفة.
 - ✓ يستهدف الوصول إلى النتائج/المخرجات والأنشطة والمدخلات والمؤشرات والافتراضات والمخاطر وتحديد العلاقات السببية بين كل تلك العوامل.



4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

7.4. الخطة الاستراتيجية باستخدام الإطار المنطقي

فوائد استخدام الإطار المنطقي:

- التحديد الواقعي والمنطقي للأهداف.
- توضيح مدى مسئولية فرق العمل وهيكل ووحدات المؤسسة.
- تحديد المؤشرات التي يمكن قياس مستوى أداء المؤسسة وفاعلية التنفيذ.
- تيسير عملية إعداد خطط المتابعة والتقييم.
- تسهيل عملية متابعة تنفيذ الخطة وآثارها على مستوى المجتمع.
- تحسين وسائل التواصل والاتصال والتعاون بين المؤسسة والجهات المعنية المشاركة في التنفيذ أو التمويل.



4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

7.4. الخطة الاستراتيجية باستخدام الإطار المنطقي

السمات المميزة لأسلوب الإطار المنطقي:

- أحد الأنظمة المتكاملة التي يمكن استخدامها في التخطيط الاستراتيجي وتخطيط البرامج والمشروعات التنموية أو البحثية.
- يستخدم أسلوب ومنهجية وآلية منطقية وواقعية مما يسهل من إمكانية تنفيذ الخطط والبرامج.
- يعتمد على الأسلوب التشاركي والمناقشات والحوار بين الجهات المشاركة مما يسهل الوصول إلى اتفاق على رأي واحد.
- يستخدم آلية ونظام مرن ومتطور يمكن تعديله باستمرار بناء على المستجدات.



4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

7.4. الخطة الاستراتيجية باستخدام الإطار المنطقي

خطوات إعداد الإطار المنطقي:

المرحلة الأولى: التحليل الاستراتيجي

- (1) تحديد وتحليل المستفيدين
- (2) تحليل المشاركين أو أصحاب المصلحة
- (3) تحليل المشكلات
- (4) تحليل الأهداف
- (5) تحليل البدائل

المرحلة الثانية: تصميم مصفوفة الإطار المنطقي

- (1) تحديد الأهداف والنتائج والأنشطة
- (2) تحديد الافتراضات الهامة
- (3) تحديد المؤشرات الموضوعية لتحقيق الأهداف
- (4) تحديد مصادر التحقق من تحقيق الأهداف



4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.7.4. مصفوفة الإطار المنطقي

صفحة واحدة تشمل ملخص للخطة الاستراتيجية وتجب على التساؤلات الآتية:

الغرض



❖ لماذا أنشئت المنظمة؟

الهدف التنموي



❖ ما الإنجازات التي تستهدف المؤسسة تحقيقها؟

الهدف العام



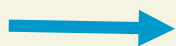
❖ ما هي مساهمة المؤسسة في تحقيق أهداف الدولة؟

النتائج والأنشطة



❖ كيف تحقق المؤسسة هذه الإنجازات؟

الافتراضات



❖ ما هي العوامل الخارجية المحددة لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها؟

مؤشرات النتائج



❖ كيف يمكن تقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الإنجازات؟

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.7.4. مصفوفة الإطار المنطقي

صفحة واحدة تشمل ملخص للخطة الاستراتيجية وتجب على التساؤلات الآتية:

❖ كيف يمكن تقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الغرض من إنشائها؟

مؤشرات الغرض



مؤشرات الأهداف



❖ كيف يمكن تقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف؟

مصادر التحقق



❖ كيف يمكن التأكد من إثبات تحقيق النجاح؟

الموارد والتكلفة



❖ ما هي الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الإنجازات والأهداف؟



| الافتراضات/المخاطر | مصادر التحقق | المؤشرات | الاستراتيجية (ملخص الأهداف والأنشطة) |
|--|---|--|--|
| <p><u>الافتراضات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> الظروف والأحوال التي يجب أن تتوفر لكي نضمن نجاح المؤسسة من الانتقال من مستوى إلى المستوى الأعلى من الأهداف. ليست تحت السيطرة المباشرة للمؤسسة. <p><u>المخاطر</u></p> <ul style="list-style-type: none"> الظروف والأشياء محتملة الحدوث والتي إذا حدثت تؤثر سلبياً على نجاح الخطة. حدوثها يعرقل الانتقال من مستوى إلى المستوى الأعلى من الأهداف. | <p>من أين وكيف نحصل على ما يثبت حدوث المؤشرات/الأهداف</p> | <p>مظاهر الهدف التنموي العام على مستوى الدولة الذي تساهم المؤسسة في إحداثه</p> <p>الفوائد التي تحصل عليها المجموعات المستفيدة عندما يستمر ويتوسع استخدامها للنتائج التي حققتها المؤسسة</p> <p>الأهداف المطلوب تحقيقها عندما يستخدم المستفيدون النتائج التي حققتها المؤسسة</p> <p>العوائد المباشرة للنتائج والخدمات التي تحدثها المؤسسة</p> | <p><u>الهدف العام</u></p> <p>الهدف الاستراتيجي الأعلى الذي تساهم في تحقيقه المؤسسة على مستوى الدولة</p> <p><u>الهدف التنموي</u></p> <p>التغير الذي تحدثه المؤسسة في الوضع الحالي والمحدد بمعرفة المستفيدين</p> <p><u>غرض المؤسسة</u></p> <p>التغير التي تحدثه المؤسسة في أفعال وسلوك المستفيدين من خدماتها (الهدف المباشر الذي من أجله أنشئت المؤسسة وغالباً يوجد في قرارات التأسيس أو في القوانين)</p> <p><u>النتائج/ المخرجات</u></p> <p>المنتجات والخدمات (والتي يمكن لمسها) التي تحدثها المؤسسة لخدمة المستفيدين</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> الأشياء التي يجب أن تتوفر لكي تبدأ الأنشطة وتتحقق النتائج. | | <p>الموارد المطلوبة (الكميات والتكلفة)</p> | <p><u>الأنشطة</u></p> <p>الأفعال التي تقوم بها المؤسسة لإحداث كل نتيجة/مخرج على حدة</p> |

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.7.4. مصفوفة الإطار المنطقي

| الافتراضات/ المخاطر | مصادر التحقق | المؤشرات | الاستراتيجية (ملخص الأهداف والأنشطة) |
|------------------------|-----------------|----------|---|
| | | | <u>الهدف العام</u> |
| | | | <u>الهدف التنموي</u> |
| | | | <u>غرض المؤسسة</u> |
| | | | <u>النتائج/ المخرجات</u> |
| | | | <u>الأنشطة</u> |

الغرض الذي
تحديثه المؤسسة
في أفعال وسلوك
المستفيدين

(1) تحديد الأهداف والنتائج والأنشطة

الغرض

- ✓ يتم بدء العمل في المصفوفة من الخلية الخاصة بالغرض في المصفوفة.
- ✓ يعبر الغرض عن التغيير الذي تحدثه المؤسسة في أفعال المستفيدين من خدماتها ويعتبر المبرر الرئيسي لوجودها ولاستمرارها في أداء نشاطها.
- ✓ يستخلص من قوانين إنشاء المؤسسة.
- ✓ يجب التأكيد على أن يكون الغرض متوافق مع وثيقة الرسالة للمؤسسة.
- ✓ عادة ما يحدد غرض واحد فقط للمؤسسة.

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.7.4. مصفوفة الإطار المنطقي

| الافتراضات/ المخاطر | مصادر التحقق | المؤشرات | الاستراتيجية (ملخص الأهداف والأنشطة) |
|------------------------|-----------------|----------|---|
| | | | <u>الهدف العام</u> |
| | | | <u>الهدف التنموي</u> |
| | | | <u>غرض المؤسسة</u> |
| | | | <u>النتائج/ المخرجات</u> |
| | | | <u>الأنشطة</u> |

الغرض الذي
تحدثه المؤسسة
في الوضع
الحالي



(1) تحديد الأهداف والنتائج والأنشطة

الهدف التنموي

- ✓ الهدف المباشر الحاصل نتيجة التغيير الذي طرأ على أفعال المستفيدين.
- ✓ يستقي الهدف التنموي من القوانين المنظمة لأعمال المؤسسة وتوجيهات أو خطط الجهات الأعلى المشرفة على المؤسسة أو الأهداف العامة للمؤسسة .
- ✓ يمكن اعتباره بمثابة الهدف متوسط المدى الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.7.4. مصفوفة الإطار المنطقي

| الافتراضات/ المخاطر | مصادر التحقق | المؤشرات | الاستراتيجية (ملخص الأهداف والأنشطة) |
|------------------------|-----------------|----------|---|
| | | | <u>الهدف العام</u> |
| | | | <u>الهدف التنموي</u> |
| | | | <u>غرض المؤسسة</u> |
| | | | <u>النتائج/ المخرجات</u> |
| | | | <u>الأنشطة</u> |

الهدف الأعلى
الذي تسهم
المؤسسة في
تحقيقه على
مستوى الدولة



(1) تحديد الأهداف والنتائج والأنشطة

الهدف العام

- ✓ يمثل الهدف الأعلى الذي يساهم الهدف التنموي في إحداثه على مستوى الدولة.
- ✓ جزء من الأهداف العامة التنموية للدولة وتسهم المنظمة في إحداثه أو تحقيقه.
- ✓ البوصلة التي تحدد اتجاه النتائج/المخرجات.
- ✓ يمثل الهدف العام والهدف التنموي المردود الذي تسعى المؤسسة إلى إحداثه على مستوى الدولة أو منطقة جغرافية.

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.7.4. مصفوفة الإطار المنطقي

| الافتراضات/ المخاطر | مصادر التحقق | المؤشرات | الاستراتيجية (ملخص الأهداف والأنشطة) |
|------------------------|-----------------|----------|---|
| | | | <u>الهدف العام</u> |
| | | | <u>الهدف التنموي</u> |
| | | | <u>غرض المؤسسة</u> |
| | | | <u>النتائج/ المخرجات</u> |
| | | | <u>الأنشطة</u> |

المنتجات
والخدمات التي
تقدمها المؤسسة
لخدمة المستفيدين

(1) تحديد الأهداف والنتائج والأنشطة

النتائج/المخرجات

- ✓ المنتجات أو الخدمات (المحسوسة) التي تحدثها المؤسسة.
- ✓ تعتبر بمثابة أهداف قصيرة المدى.
- ✓ يجب أن يكون التأثير والترتيب المترابط للنتائج ملائماً وكافياً لتحقيق الغرض من وجود المؤسسة.
- ✓ تمثل النتيجة المباشرة لنجاح المؤسسة في تنفيذ مجموعة الأنشطة التي تقع تحت كل مخرج.

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.7.4. مصفوفة الإطار المنطقي

| الافتراضات/ المخاطر | مصادر التحقق | المؤشرات | الاستراتيجية (ملخص الأهداف والأنشطة) |
|------------------------|-----------------|----------|---|
| | | | <u>الهدف العام</u> |
| | | | <u>الهدف التنموي</u> |
| | | | <u>غرض المؤسسة</u> |
| | | | <u>النتائج/ المخرجات</u> |
| | | | <u>الأنشطة</u> |

(1) تحديد الأهداف والنتائج والأنشطة

الأنشطة

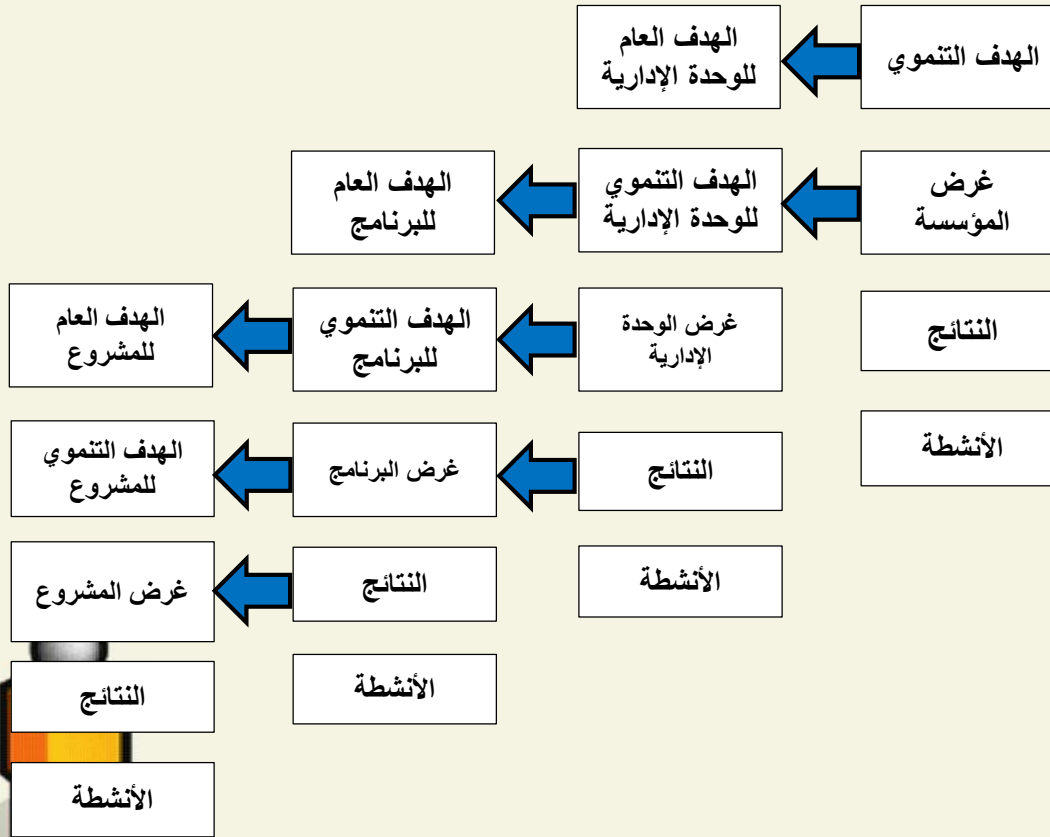
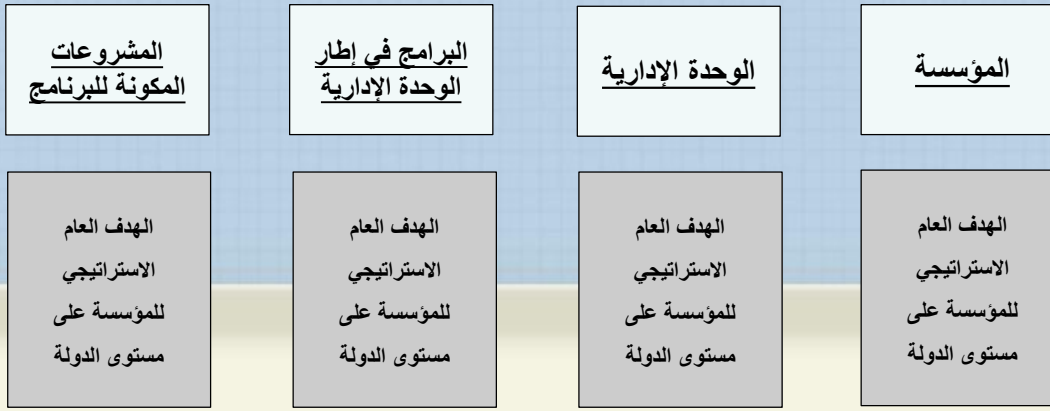
✓ يتم تدوين الأنشطة اللازمة والضرورية لتحقيق كل نتيجة من النتائج/المخرجات بوضوح تام.

✓ يتم تسجيل الأنشطة الرئيسية (الاستراتيجية) بينما تترك الأنشطة التفصيلية للتخطيط التنفيذي.

الأفعال التي تقوم بها المؤسسة لإحداث كل نتيجة على حده

4. مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

العلاقة بين المؤسسة ووحدها الإدارية والبرامج والمشروعات



4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.7.4. مصفوفة الإطار المنطقي

| الافتراضات/ المخاطر | مصادر التحقق | المؤشرات | الاستراتيجية (ملخص الأهداف والأنشطة) |
|------------------------|-----------------|----------|---|
| | | | <u>الهدف العام</u> |
| | | | <u>الهدف التنموي</u> |
| | | | <u>غرض المؤسسة</u> |
| | | | <u>النتائج/ المخرجات</u> |
| | | | <u>الأنشطة</u> |

(2) تحديد الافتراضات/المخاطر الهامة

الافتراضات

- ✓ مجموعة العوامل والظروف والمؤثرات الخارجية (ليست تحت السيطرة والتحكم المباشر للمؤسسة) والتي إن وجدت ساعدت المؤسسة في تحقيق أهدافها والانتقال من المستوى الأدنى للأهداف إلى المستوى الأعلى.
- ✓ يتم صياغتها بصيغة إيجابية مثلها مثل الأهداف.
- ✓ يتم تقييمها طبقاً لأرجحية أو احتمالية أو إمكانية حدوثها.

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.7.4. مصفوفة الإطار المنطقي

| الافتراضات/ المخاطر | مصادر التحقق | المؤشرات | الاستراتيجية (ملخص الأهداف والأنشطة) |
|------------------------|-----------------|----------|---|
| | | | <u>الهدف العام</u> |
| | | | <u>الهدف التنموي</u> |
| | | | <u>غرض المؤسسة</u> |
| | | | <u>النتائج/ المخرجات</u> |
| | | | <u>الأنشطة</u> |

(2) تحديد الافتراضات/المخاطر الهامة

المخاطر

✓ مجموعة الأشياء التي إذا حدثت فإنها تشكل خطراً أو عائقاً نحو الانتقال من مستوى الأنشطة إلى مستوى النتائج أو من أي مستوى إلى المستوى الأعلى منه.

✓ تحديد المخاطر وتحليلها أمر هام جداً لتجنب تعرض المؤسسة إلى أزمات أثناء تنفيذ الخطة.

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.7.4. مصفوفة الإطار المنطقي

| الافتراضات/ المخاطر | مصادر التحقق | المؤشرات | الاستراتيجية (ملخص الأهداف والأنشطة) |
|------------------------|-----------------|----------|---|
| | | | <u>الهدف العام</u> |
| | | | <u>الهدف التنموي</u> |
| | | | <u>غرض المؤسسة</u> |
| | | | <u>النتائج/ المخرجات</u> |
| | | | <u>الأنشطة</u> |

(3) تحديد المؤشرات الموضوعية

مبادئ هادية

- ✓ أداة لتقييم مدى النجاح في تنفيذ خططها والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ توفر الأسس التي يمكن الاعتماد عليها للتقييم والمتابعة.
- ✓ يجب أن يتضمن المؤشر هدفاً واضحاً يمكن قياسه كمياً أو نوعياً.
- ✓ يجب ألا يستهلك قياس المؤشرات موارد كبيرة ومكلفة.
- ✓ عند استخدام نفس طريقة القياس يتم الحصول على نفس النتائج والقياسات بغض النظر عن يقوم بإجراء القياس.

1.7.4. مصفوفة الإطار المنطقي

(3) تحديد المؤشرات الموضوعية

تحديد وصياغة المؤشر

- مراحل التخطيط الأولي: يكتفي بتحديد المؤشر العام فقط دون صياغة كمية أو نوعية.
- مراحل التخطيط التفصيلي: يتم تصفية المؤشرات لاختيار المؤشر الأكثر ملائمة ثم يتم تحديده وتوصيفه كمياً وفنياً وزمانياً ومكانياً.
- مرحلة تنفيذ الخطة:
 - مراجعة مستمرة لمواصفات المؤشر ومتابعة مدى إمكانية تحقيقها.
 - تقييم الحاجة إلى تنقيحها.
 - التحقق من العلاقة السببية بين المؤشرات الأدنى والأعلى في مصفوفة التخطيط.



4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

(3) تحديد المؤشرات الموضوعية

مواصفات المؤشر الذكي

1. متخصص أو محدد

1. واضح وسهل الفهم

1. محدد وله معنى واحد فقط

1. يقيس المطلوب فعلياً وبدقة

1. يمكن قياسه

1. يمكن قياسه كمياً

1. له وحدة قياس واضحة

1. يتوفر مصدر للحصول على البيانات

1. ما هي معدلات قياسه

1. يمكن تحقيقه

1. يمكن جمع البيانات المطلوبة للقياس

1. عملية القياس غير مكلفة

1. يمكن الاعتماد عليه (واقعي)

1. لا تختلف النتائج باختلاف القائم على القياس

1. لا تختلف النتائج بتعدد مرات القياس

1. وثيق الصلة

1. يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالهدف

1. مستقل لا يتعارض مع أهداف أخرى

1. محدد بوقت

1. تحديد وقت (أوقات) محددة للقياس

1. هل هناك وقت محدد للوصول لقيمة مستهدفة للمؤشر

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.7.4. مصفوفة الإطار المنطقي

| الافتراضات/ المخاطر | مصادر التحقق | المؤشرات | الاستراتيجية (ملخص الأهداف والأنشطة) <u>الهدف العام</u> |
|------------------------|-----------------|----------|---|
| | | | <u>الهدف التنموي</u> |
| | | | <u>غرض المؤسسة</u> |
| | | | <u>النتائج/ المخرجات</u> |
| | | | <u>الأنشطة</u> |

(4) تحديد وسائل/مصادر التحقق

- العمود الأخير والذي يعد الأسهل في الإعداد
- تحديد الوسائل أو الوثائق أو مصادر المعلومات التي تؤكد وتبرهن على تحقيق الأهداف كما تبين وسيلة الحصول على البيانات التي تؤكد تحقيق المؤشر.
- قد تتطلب طريقة الحصول على المعلومات استحداث أنشطة جديدة مثل تصميم استطلاعات للرأي لتجميع البيانات ويستلزم ذلك إدراج تلك الأنشطة وتكلفتها في الخطة.
- إذا لم يكن ممكناً تحديد أو توفير وسائل للتحقق لأي مؤشر، فيجب تغيير هذا المؤشر.

4.مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

1.7.4. مصفوفة الإطار المنطقي

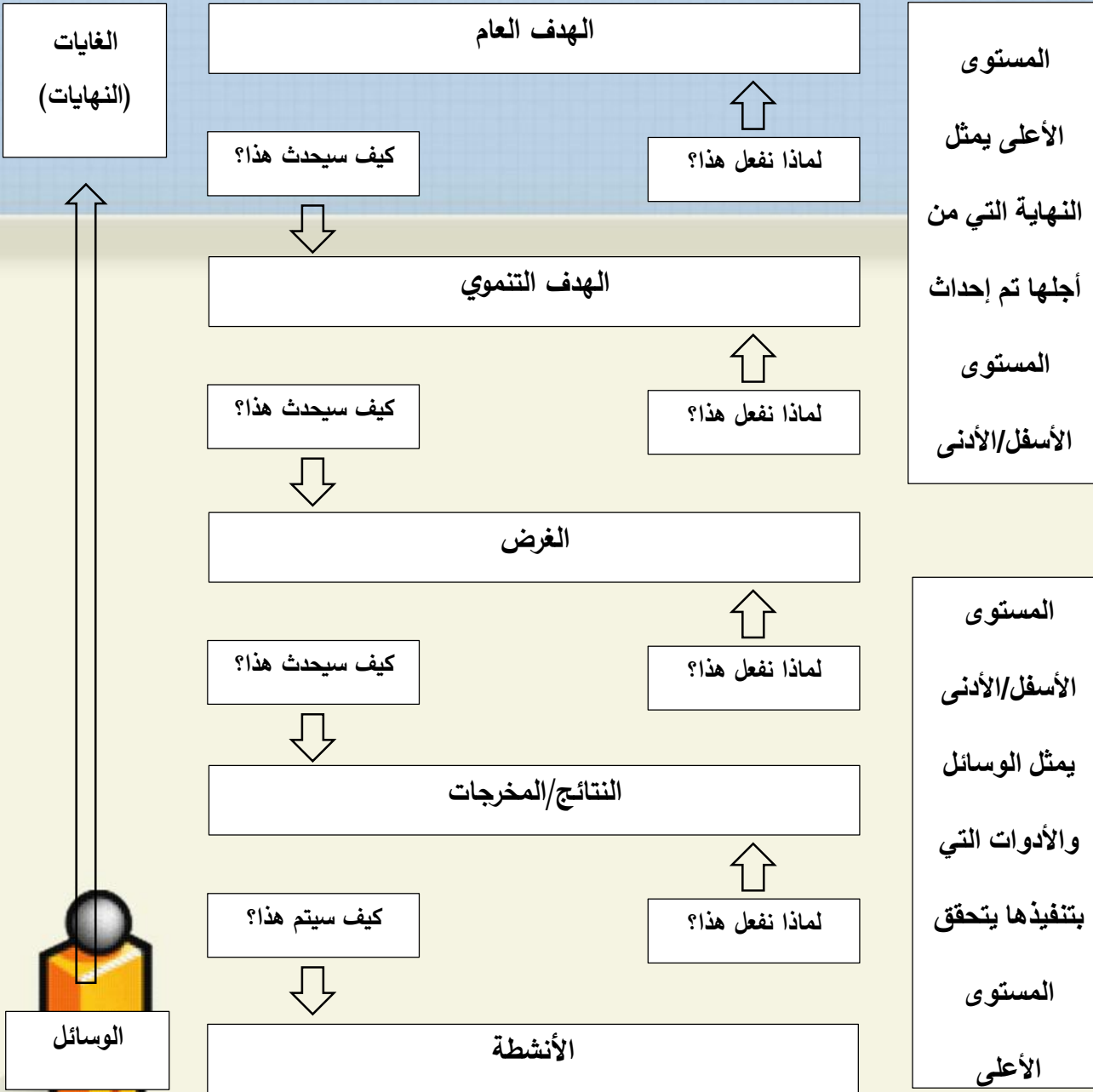
(4) تحديد وسائل/مصادر التحقق

- أمثلة لبعض وسائل التحقق:
 - ✓ تقارير الإنجاز الدورية للمؤسسة.
 - ✓ التقارير الوطنية للاتفاقيات الدولية.
 - ✓ كتب الإحصائيات المركزية.
 - ✓ التقارير الدورية للجهات المعنية (مثل الأرصاد والمعامل المركزية والهيئات التنموية).
 - ✓ إجراء استطلاعات الرأي.
 - ✓ إجراء دراسات الحصر.
 - ✓ الخرائط المختلفة من الجهات المعنية.
 - ✓ السجلات والنماذج والتقارير الحكومية.



4. مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية

الهيكل التحليلي للتخطيط الاستراتيجي



5. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

□ تحويل الاستراتيجية إلى أفعال وإجراءات ملموسة ذات نتائج لها دلالتها.

□ لإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية ووضع البرامج الزمنية وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية.

□ وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة.

□ أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.



1.5. الخطة التنفيذية العامة

تشمل الخطة التنفيذية ما يلي:

- تحديد الأنشطة والأنشطة الفرعية
 - تحديد الوقت اللازم لكل نشاط/نشاط فرعي
 - وضع مواصفات (مؤشرات) للأنشطة والأنشطة الفرعية
 - تحديد نقاط المتابعة
 - تحديد المسئول عن كل نشاط/نشاط فرعي
 - تحديد الموارد اللازمة لكل نشاط/نشاط فرعي:
- ✓ القوى البشرية (الخبراء) – الخامات – المعدات – العاملون – الدراسات
التدريب الداخلي والخارجي -



الخطة التنفيذية لإدارة/منطقة

| | | | |
|-----------|------------|----------------|---------------------------|
| المؤشرات: | النتيجة 1: | تاريخ الإعداد: | وزارة..... |
| | | تاريخ التعديل: | جهاز..... الإدارة..... |

| المسئول | الاحتياجات (الموارد) | مواصفات النشاط | الفترة الزمنية | | | | | | | الأنشطة/ الأنشطة الفرعية |
|---------|-------------------------|-------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------|
| | | | السنة (7) | السنة (6) | السنة (5) | السنة (4) | السنة (3) | السنة (2) | السنة (1) | |
| | | | | | | | | | | |

الافتراضات:

مؤشرات الافتراضات:

مصادر التحقق:

1.5. الخطة التنفيذية العامة

(1) الأنشطة والأنشطة الفرعية

□ يتم نقل كل الأنشطة الأساسية التي تم تحديدها في مصفوفة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة إلى مكانها في إحدى نماذج الخطة العامة.

□ بعد ذلك يتم تحديد الأنشطة الفرعية اللازمة لإنجاز كل نشاط أساسي على حدة.

□ بعدها يتم مراجعة منطقية وتكامل الأنشطة الأساسية والفرعية ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف المؤسسة والجهات المشاركة.

| الخطة التنفيذية لإدارة/منطقة | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------------------|----------------|--|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------|
| المؤشرات: | النتيجة 1: | تاريخ الإعداد: | | الفترة الزمنية | | | | | | الأنشطة/ الأنشطة الفرعية |
| | | تاريخ التعديل: | | السنة (1) | السنة (2) | السنة (3) | السنة (4) | السنة (5) | السنة (6) | |
| المسؤول | الاحتياجات (الموارد) | مواصفات النشاط | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

الافتراضات:

مؤشرات الافتراضات:

مصادر التحقق:



5. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

1.5. الخطة التنفيذية العامة

(2) الإطار الزمني

□ يتم تحديد توقيت بداية ونهاية كل نشاط ونشاط فرعي.

□ يجب ملاحظة والتأكد من ارتباط الأنشطة الأساسية والفرعية ببعضها البعض كما يجب بالأخذ في الاعتبار بعض الأمور الهامة مثل إذا كان هناك حاجة للانتهاء من نشاط معين للبدء في آخر أو ضرورة بدء نشاط معين في وقت محدد.

| الخطة التنفيذية لإدارة/منطقة | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------------------|----------------|----------------|-----------|----------------|-----------|-------------------------|-----------|--------------------------|
| المؤشرات: | | النتيجة 1: | | | تاريخ الإعداد: | | وزارة..... جهاز..... | | |
| | | | | | تاريخ التعديل: | | الإدارة..... | | |
| المسؤول | الاحتياجات (الموارد) | مواصفات النشاط | الفترة الزمنية | | | | | | الأنشطة/ الأنشطة الفرعية |
| | | | السن (7) | السنة (6) | السنة (5) | السنة (4) | السن (3) | السنة (2) | |
| | | | | | | | | | |
| الافتراضات: | | | | | | | | | |
| مؤشرات الافتراضات: | | | | | | | | | |
| مصادر التحقق: | | | | | | | | | |



5. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

1.5. الخطة التنفيذية العامة

(3) مواصفات الأنشطة

□ تعتبر كالمؤشرات الدالة على معدل إنجازها ولكنها ليست كمؤشرات الأداء أو المؤشرات الموضوعية.

□ التوصيف المفصل للأنشطة لتحديد التكلفة والوقت اللازم لإنجازها.

□ أمثلة لتحديد مواصفات الأنشطة تشمل تحديد نوعية النشاط وكميته (إذا لزم الأمر) وموعد بدء النشاط وموعد الانتهاء منه والوقت الذي يحتاجه تنفيذ النشاط والمكان الذي سيتم فيه تنفيذ النشاط.

| الخطة التنفيذية لإدارة/منطقة | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|-----------|------------|-----------|----------------|-----------|--------------------------|--|
| المؤشرات: | | النتيجة 1: | | تاريخ الإعداد: | | وزارة..... | | تاريخ التعديل: | | جهاز..... | |
| | | | | | | | | | | | |
| المسؤول | الاحتياجات (الموارد) | مواصفات النشاط | الفترة الزمنية | | | | | | | الأنشطة/ الأنشطة الفرعية | |
| | | | السنة (1) | السنة (2) | السنة (3) | السنة (4) | السنة (5) | السنة (6) | السنة (7) | | |
| | | | | | | | | | | | |

الافتراضات:
مؤشرات الافتراضات:
مصادر التحقق:



5. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

1.5. الخطة التنفيذية العامة

| الخطة التنفيذية لإدارة/منطقة | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------------------|----------------|----------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------|
| المؤشرات: | النتيجة 1: | تاريخ الإعداد: | | وزارة..... | | | | | |
| | | تاريخ التعديل: | | جهاز..... | | | | | |
| | | | | الإدارة..... | | | | | |
| المسؤول | الاحتياجات (الموارد) | مواصفات النشاط | الفترة الزمنية | | | | | | الأنشطة/ الأنشطة الفرعية |
| | | | السنة (1) | السنة (2) | السنة (3) | السنة (4) | السنة (5) | السنة (6) | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

الافتراضات:

مؤشرات الافتراضات:

مصادر التحقق:

(4) تحديد المسؤوليات

- قدر المستطاع يتم تحديد شخص واحد فقط ليكون مسؤولاً عن متابعة وإنجاز كل نشاط أو نتيجة وفي بعض الأحيان يمكن تحديد إدارة لتقوم بهذا الدور.

(5) الافتراضات ومصادر التحقق

- يتم نقل الافتراضات التي تم التوصل إليها.
- يتم مراجعتها والتأكد من كونها لازالت قائمة ولازمة وفي سبيل ذلك يمكن إجراء أي تعديل.
- يتم تحديد مؤشرات لكل افتراض بنفس الطريقة التي المتبعة في تحديد مؤشرات الغرض والأهداف.
- في النهاية يتم تحديد مصادر التحقق من حدوث مؤشرات الافتراضات.

1.5. الخطة التنفيذية العامة

(6) مراجعة الخطة

المراجعة بهدف التأكد مما يلي:

- واقعية ومنطقية الوقت المحدد لكل عملية أو نشاط.
- واقعية وملاءمة التكلفة الكلية.
- مشاركة المجموعات والأفراد المستهدفة مع تحديد واضح للمسئوليات والمهام.
- ملاءمة الأدوار والمسئوليات الموزعة على العاملين وعلى الإدارات بالمؤسسة.
- واقعية ومنطقية نقاط المتابعة للأنشطة والتأكد من حدوثها في الوقت المحدد لها.



اسم المشروع: تحسين جاذبية شواطئ الساحل الشمالي
 رقم المشروع:
 مدة التنفيذ: ٢٠١٢ - ٢٠١٥

تاريخ الاعتماد: ديسمبر ٢٠١٤
 تاريخ التسليم:
 القيمة: ٥٠٠٠

تم الحرسه انتشار المخلفات الخطية
 على شواطئ الساحل الشمالي

الموقع: الساحل الشمالي
 شهيرة:
 !

| رقم النشاط | الأنشطة | المتطلبات | | | | الفترة الثالثة | | | | الفترة الثانية | | | | الفترة الثالثة | | | | الموارد | | التدريب | | المستعمل | التكلفة المقترحة | |
|------------|--|-----------|---|---|---|----------------|---|---|---|----------------|---|---|---|----------------|--------|--------|-------|---------|--|---------|--|----------|------------------|--|
| | | ٤ | ٢ | ٢ | ١ | ٤ | ٢ | ٢ | ١ | ٤ | ٢ | ٢ | ١ | معدات | شهادات | المكان | المدة | | | | | | | |
| ١-٥ | وفرا مالكه للتواصل مع مكلفات البرية ٣٥ وبيت | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ١-٢ | اختيار مواقع للتخلص من مخلفات | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ١-٤ | دراسة تقييم الأثر البيئي للمواقع | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٢-١٤ | إعداد كراسة الشروط والمواصفات للمواقع | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٤-٤ | تجهيز المواقع | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٥-١٤ | تسليم المواقع لإدارة البلدية | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٢-٢ | تطوير منظومة إدارة المخلفات البلدية بالمكليات | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ١-١٢ | إعداد استراتيجية وطنية لإدارة المخلفات البلدية | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٢-١٤ | إعداد خطة استراتيجية لمنظومة الغسل | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٢-١٤ | اختيار مواقع وإعداد خزانات | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٤-١٤ | تدريب مكلفات المخلفات وتوجيهها | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٥-١٤ | وضع مخطط تنفيذية لإدارة المخلفات البلدية | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٦-١٤ | تسليم المكليات للتنفيذ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٢-٢ | ضخ أو كنية لإلقاء المخلفات | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

2.5. الخطة السنوية/الشهرية

- يتم استخدام نفس النماذج بعد تعديلها.
- إمكانية إضافة أنشطة فرعية إذا لزم الأمر.
- تحديد أكثر دقة لنقاط المتابعة ولتحديد الموارد المطلوبة.
- الاهتمام بتحديد الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض وإمكانية تحديد آليات مشتركة للتنفيذ.
- الاهتمام بعمليات الاتصال وإدارة المعرفة وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.



| | | <u>المؤشر:</u> | | | | | | | | | | | <u>النتيجة 1:</u> | تاريخ الإعداد: | | وزارة..... | | |
|---------|--------------------|----------------|----------|----|----|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|----------------|--------------|------------|--------|---|
| | | | | | | | | | | | | | | تاريخ التعديل: | | جهاز..... | | |
| ملاحظات | ارتباط بأنشطة أخرى | | عام 2017 | | | | | | | | | | | المسئول | مصادر التحقق | المؤشر | النشاط | م |
| | رقم | قبل النشاط رقم | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | <u>المؤشر:</u> | | | | | | | | | | | <u>النتيجة 1:</u> | تاريخ الإعداد: | | وزارة..... | | |
|---------|-------|------------------|---------|---------|----|----------|----|---|---|---|---|---|-------------------|----------------|---|------------|--------|-----|
| | | | | | | | | | | | | | | تاريخ التعديل: | | جهاز..... | | |
| | | الموارد المطلوبة | | | | عام 2017 | | | | | | | | | | | النشاط | رقم |
| التدريب | | المواد | المعدات | الأفراد | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| المكان | المدة | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

3.5. إعداد الموازنات للخطط التنفيذية

ما هي الموازنة؟

□ الموازنة هي **خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة** توضح الموارد المالية المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة لتغطية أنشطة الخطط التنفيذية. ويتم فيها وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب.

□ يتم إعدادها على مرحلتين:

✓ الأولى: ويتم فيها حساب التكلفة التقديرية للخطة التنفيذية العامة (خمسية).

يجب مراعاة الدقة واتباع أساليب وطرق علمية محددة وكذلك مراعاة العوامل المؤثرة المستقبلية

✓ الثانية: باستخدام الخطة التنفيذية السنوية

أكثر دقة وواقعية من حسابات التكلفة أو الموازنة للخطة الخمسية



نموذج لحساب التكلفة

| المؤشر: | | | النتيجة 1: | | | | | تاريخ الإعداد: | | وزارة..... | | جهاز..... | | الخطة التنفيذية العامة لإدارة..... | | مدة التخطيط: | |
|---------------|------|---------------|-------------|---------|-------------|----------------------|---------------|-------------------------|----------|------------|---------|----------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|--------------|--|
| | | | | | | | | تاريخ التعديل: | | الأفراد | | النشاط/النشاط الفرعي | | م | | | |
| مصادر التمويل | | | مصاريف أخرى | التدريب | | دراسات وخدمات خارجية | مصاريف إدارية | مصاريف التشغيل والإصلاح | المعدات | | الأفراد | | النشاط/النشاط الفرعي | | م | | |
| الإجمالي | أخرى | موازنة الدولة | | التكلفة | العدد/المدة | | | | التكاليف | المواصفات | التكلفة | العدد/المدة | التكلفة | العدد/المدة | النشاط/النشاط الفرعي | م | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ما هي أهمية هذه المرحلة؟

- كونها جزءاً رئيسياً وهاماً جداً من عملية الإدارة الاستراتيجية.
- عملية مستمرة تهدف إلى إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها وتعديل الانحرافات.
- يمكن تلخيص الأهمية في:
 - ✓ تفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات.
 - ✓ مواكبة التغيرات المستقبلية التي قد تحدث بين الفواصل الزمنية لعمليات الإدارة.
 - ✓ تفادي الآثار السلبية لغياب الرقابة مثل ضياع الوقت وتدني الأداء الوظيفي ومعدلات الإنجاز والترهل الإداري.



1.6. المتابعة

ماذا تعني المتابعة؟

- تجميع المعلومات والبيانات وتسجيلها والمراجعة المنهجية المنتظمة أثناء تنفيذ الأنشطة بهدف التأكد من صحة وسلامة الخطة الاستراتيجية والتأكد من معدلات تنفيذ الخطة ومعدلات الأداء.
- لا تهدف عملية المتابعة إلى رصد الأخطاء.
- توفير البيانات اللازمة لإجراء عملية التقييم.
- التأكد من توافر الموارد والاحتياجات بالكميات وفي التوقيتات المناسبة.
- يساعد في تجنب الأخطاء التي يمكن أن تحدث نتيجة للتنفيذ.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- الهدف النهائي هو تحسين وتعديل عملية التخطيط باستمرار.



1.6. المتابعة

بعض أساليب المتابعة؟

- الاطلاع بشكل دوري على تقارير الإنجاز والسجلات.
- المتابعة الميدانية وتقارير متابعة إنجاز الأنشطة.
- عقد اللقاءات والاجتماعات مع الأفراد أو المجموعات سواء من العاملين أو المستفيدين أو المشاركين.
- تصميم وتنفيذ استبيانات الرأي.
- قياس مؤشرات المتابعة وهي نوعين:
 - ✓ مؤشرات الأداء: لقياس كم المدخلات التي تمت أثناء تنفيذ الأنشطة.
 - ✓ مؤشرات النجاح (الأثر): لقياس مدى الأثر الناتج عن تنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج/المخرجات.



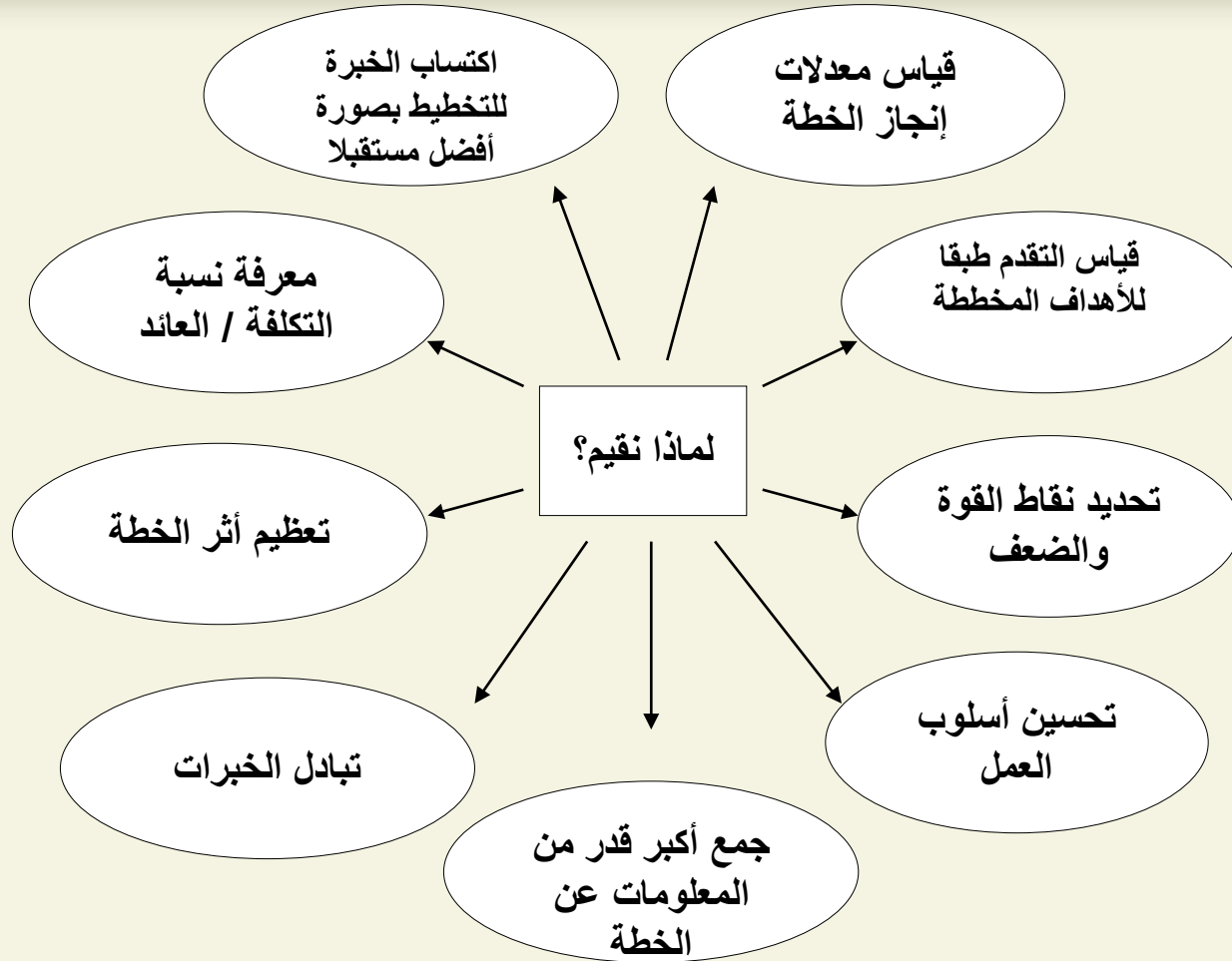
2.6. التقييم

ماذا يعني التقييم؟

- تحليل البيانات الناتجة عن عملية المتابعة بانتظام وبطريقة منهجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.
- إظهار الإنجازات أو الإخفاقات الرئيسية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ومن ثم الحفاظ على كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة.
- الوقوف على:
 - ✓ مدى تحقيق أهداف الخطة.
 - ✓ مدى ملاءمة الاستراتيجية والأنشطة للأهداف.
 - ✓ مدى مشاركة الجهات المشاركة والمستفيدين.
 - ✓ مدى ملاءمة الأنشطة لمجموعات المستفيدين وخاصة المجتمعات المحلية.
 - ✓ مدى فعالية الإدارة.
 - ✓ مدى كفاءة إدارة الموارد.



2.6. التقييم



4.6. الفرق بين المتابعة والتقييم

| المتابعة | التقييم |
|--|---|
| تتم بصفة مستمرة ودائمة | تتم بصورة مرحلية |
| يقوم بتنفيذها فريق العمل بالمؤسسة | يقوم بها فريق العمل أو مجموعة خارجية من الخبراء |
| تتابع سير العمل ومقارنته بالخطة والميزانية | دراسة نتائج وأثر واستمرارية الخطة ومقارنتها بالأهداف الاستراتيجية |
| تنبه المؤسسة للمشاكل وتقتراح حلول آنية أثناء التنفيذ | تقدم حلول استراتيجية وتساعد في تحسين عملية التخطيط للمرات القادمة |



تَكْرَأُ

