

كراسة

التخطيط



Pal Vision
الرؤية
مؤسسة الرؤية

إعداد:

رامي ناصر الدين

الإشراف التربوي:

يحيى حجازي

رسومات:

الفنان بهاء عطية

جميع الحقوق محفوظة لمؤسسة الرؤيا الفلسطينية / برنامج التدريب، ولا يجوز التصرف بأي جزء من هذه الكراسة، بتصويره أو اقتباسه بدون اذن الا اذا كان الهدف استخدامه بطريقة غير تجارية ولا تبتغي الربح.

الطبعة الاولى من الدليل - شباط 2005

تقديم

تلعب تنمية المهارات الحياتية لدى الأفراد أهمية كبيرة في تسهيل أمورهم اليومية وتسهيل عملية تكيفهم للأوضاع المعيشية المتغيرة. مهارة التخطيط هي إحدى المهارات الحياتية المهمة التي يمكن تطويرها، ولذا سنتعرض في هذه الكراسة الى هذه المهارة.

أهداف الكراسة:

- التعرف على المصطلحات الأساسية في مهارة التخطيط (تحديد المشكلة، مراحل التخطيط، مسح الاحتياج وما الى ذلك).
- التعرف على أهمية التخطيط في حياتنا الخاصة وفي الأعمال.
- التعرف على مزايا التخطيط الجيد والتدرب على ذلك.

المواضيع الأساسية التي سيتم التطرق لها:

- تعريف عملية التخطيط.
- مراحل عملية التخطيط.
- التخطيط المبني على مسح المشاكل التي نريد حلها.
- مزايا التخطيط الناجح.
- إدارة الذات والوقت.

المهارات التي سيحصل عليها المتدرب / المتدربة:

- التآني واستخدام الأسلوب العلمي في التخطيط للمشاريع سواء الصغيرة أم الكبيرة.
- عمل مسح بسيط لمشكلة ما والتخطيط لحلها حسب معايير وطرق مدروسة.
- إدارة الذات والوقت بشكل افضل من خلال النصائح والتوصيات المقدمة في الكراسة.

المعرفة التي سيحصل عليها المتدربون / ات:

- استخدام صحيح للمصطلحات النظرية في تحليل المواقف التي لها علاقة بالتخطيط.
- التعرف على مراحل التخطيط الجيد.
- التعرف على أداة مسح «SWOT» كأحدى الأدوات المستخدمة لمسح بعض المشاكل واقتراح الحلول لها.

مهارة التخطيط

مقدمة في التخطيط

يصاب العديد من الناس بالإحباط عندما لا يجدون الطريق التي تقودهم إلى مستقبل واعد، والمشكلة أن هؤلاء -مع أن الرغبة موجودة لديهم، إلا أنهم بكل بساطة لا يعرفون كيف ومن أين يبدؤون؟ لذلك قد يشعرون بالضياع، وكلما بدءوا بأمر ما توقفوا في منتصفه، وذلك لأنهم لم يقوموا بالتخطيط الجيد لما يريدون عمله. إذا لم تخطط لأعمالك ولحياتك، فسيقوم الآخرون بالتخطيط لك وفقاً لمصالحهم. فبادر أنت إلى وضع أهدافك، وفحص قدراتك وإمكاناتك، والتفكير بطرق ووسائل لتنفيذ خطتك وفحصها مستقبلاً إذا ما حققت أهدافك أم لا.



كيف تصوغ رسالتك التي ترسم طريقاً لحياتك، وكيف تضع رؤيتك المستقبلية بعيدة المدى؟ بالاعتماد على قدرات العقل الباطن في تخيل المستقبل، وكذلك على خبراتك وتجاربك حتى ولو كانت قليلة. بالإضافة طبعاً إلى طلب المساعدة من الآخرين إذا احتجت إلى ذلك.

ما هو التخطيط إذاً؟

التخطيط هو عبارة عن مجموعة من العمليات والاجراءات والترتيبات والفحص التي يقوم بها الفرد قبل القيام بتنفيذ أفكاره، وتحويلها واقعاً ملموساً.

فكر على سبيل المثال في العمارة السكنية، فقبل الشروع ببنائها يقوم المهندسون طبعاً بوضع الخطط والرسومات التي توضح مسار البناء ومراحله مع الأخذ بعين الاعتبار نوع التربة ونوع وقوة الصخر الذي ستبنى عليه العمارة، وكذلك النتيجة النهائية التي يرغبون الحصول عليها في نهاية المشروع.



أهمية التخطيط لبناء مشروع ما هي حكمة تناقلها البشر فيما قبلنا. فالنبي محمد عليه السلام كان يخطط مع قادة جنده الغزوات التي سيقوم بها، وعيسى عليه السلام يقول لحوارييه: بأن بيوتهم ويقصد بها -إيمانهم - يجب أن لا تبني على الشاطئ فتأتي الرياح فتسقطها، ولكنه يأمرهم ببناء بيوتهم على الصخر حيث لا خطر من الرياح لأنها مبنية على الصخر.

وهكذا عملية التخطيط، فالتخطيط سواء لغزوة، أو التخطيط لعمل أمر ما والتخطيط للمهنة والدراسة الجامعية كلها قضايا بحاجة الى دراسة عميقة تهدف لتقليل الأخطاء المستقبلية أثناء وبعد عملية تنفيذ القرار.

خطوات التخطيط الأساسية

١. عد وإحصاء المشاكل والاحتياجات والأسباب: بالتعرف على نقاط القوة لاستغلالها وللإستفادة منها ونقاط الضعف والإمكانيات القائمة سواء الذاتية أو المحيطة من اجل تطويرها. هذه العملية يجب أن تأخذ وقتها، لأنها الأساس في عملية التخطيط. وهذه المرحلة تشمل جمع المعلومات وتحليلها ورصد النتائج والتوصل إلى ما يجب عمله.

٢. تحديد الأهداف التي أبغي الوصول لها: أي تعيين ما نريد تحقيقه من هذا العمل وفي جميع مراحلها. وهنا أيضاً نجيب عن السؤال التالي: من الذي سيستفيد من العمل الذي سأقوم به. فإن كنت على سبيل المثال أخطط لمشروع مدرسي فمن الطبيعي أن الطلاب هم المستفيدون بالإضافة لاستفادتي الخاصة، أما إذا أردت التخطيط لمشروع شبابي للقادة الصغار فإن الفئة التي أريد إفادتها هي الشباب الصغار.



٣. تحديد الطرق التي تمكنني من الوصول وتحقيق الاهداف. وذلك بعد مناقشة اكثر من طريقة والوقوف على ايجابيات وسلبيات كل منها، ويلي ذلك اختيار الطريقة الافضل أو أكثر الطرق نجاعةً .

لكي تستطيع عمل ذلك بصورة جيدة يمكنك الاستعانة بالكراسة الثانية (كراسة صنع القرار) حيث أن مراحل اتخاذ القرار وكيفية اختيار البديل الأنسب مفصلة بطريقة قد تعينك في تحديد أفضل البدائل والخيارات المطروحة أمامك.

٤. تحديد من سيقوم بالتنفيذ، وتحديد أين ومتى سيتم التنفيذ: وهذا يعتمد على نوع العضلة والموضوع، فإذا كان الموضوع خاصاً فمن الواضح أن المسؤولية تقع على عاتقك، وقد تحتاج إلى بعض المساعدة. ولكن إذا كان الموضوع مشروعاً يخص الآخرين فيجب توزيع المهام والمسؤوليات، وتحديد مكان ووقت تنفيذ المشروع (اختيار الشخص المناسب والوقت والمكان المناسبين) لضمان نجاح المشروع.

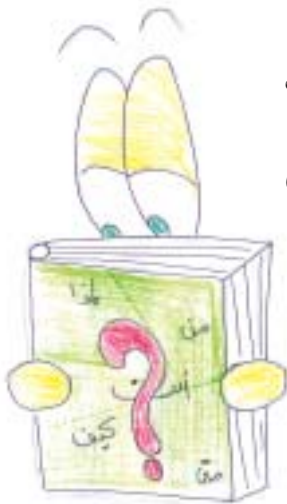
٥. رسم الخطة والجدول الفرضي للتنفيذ: في الكراسة الثانية تحدثنا عن متخذ القرار المثالي، فالشخص الذي يتخذ قراراً جيداً هو الشخص الذي يخطط جيداً، والوقت هنا عنصر مهم يلعب دوراً أساسياً في التخطيط والتنفيذ لاحقاً. فالقيام بمشروع ما في وقت غير مناسب، أو تأخير تسجيل نفسك للجامعة قد يؤدي إلى خسارتك ويسبب إلى عرقلة الوصول إلى هدفك. كذلك فإن البرنامج الزمني الذي ستضعه هو عنصر آخر في غاية الأهمية، فعليك أن تكون واقعياً عند تحديد الأوقات اللازمة للفعاليات التي ستقوم بها.

٦. رصد الميزانية والمصادر الأخرى المطلوبة للخطة: المصادر الإنسانية والمادية هي الوقود الذي يحرك أي مشروع نرغب بالقيام به، سواء أكان التخطيط لرسم لوحة زيتية (مشروع شخصي) أو القيام بمخيم شبابي في القرية التي أسكن فيها (مشروع مجتمعي جماهيري).
٧. آلية التقييم: لنقل أنك أردت تعلم العزف على آلة العود، فإن في مخيلتك منذ البداية صورة لنفسك بعد إنهاء الدراسة (أن أكون عازفاً جيداً أو متوسطاً ولكن أن أستطيع عزف اللحن وهذا اللحن والحن ذاك والمعزوفة تلك خلال دراستي أو بعد أن أنهى دراستي). التصور النهائي الذي تضعه لنفسك ومعايير التقييم وأدوات التقييم التي تريد حسبها فحص تقدمك الشخصي أو فحص تقدم المشروع الذي تقوم به أمر مهم يجب التفكير فيه من البداية، لكي تحدد لك المسار الذي تريد الوصول إليه.

٨. التفكير في خطط بديلة: الكثير منا وبسبب الأوضاع المعيشية والسياسية الأنية الصعبة يضع أمامه خطتان على الأقل قبل أن يسافر من مدينة فلسطينية إلى أخرى. فإذا ما وجد الحاجز الفلاني مغلق فإنه سوف يمر من القرى الفلانية لكي يستطيع الوصول إلى المدينة التي يريد الوصول إليها.

أي ان الخطة الناجحة لا بد ان تجيب عن الاسئلة التالية:

- لماذا؟! الاحتياج، وما هي الأهداف التي نسعى لتحقيقها.
- كيف؟! طريقة التنفيذ وتحقيق الأهداف والتقييم وما يتعلق بالميزانية والمواد المطلوبة.
- من؟! أي الطاقم البشري من المشاركين والقائمين على العمل.
- متى؟! الجدول الزمني منذ البداية وحتى النهاية.
- اين؟! المكان المقترح لتنفيذ النشاط، ومدى ملائمته.



مميزات الخطة الجيدة:

خطة تبنى ومشاريع تقام وأفكار كثيرة يتم تنفيذها هنا وهناك، بعضها ينجح وبعضها الآخر تكون حصته الفشل الذريع، فلا بد من وجود بعض الميزات التي تدلنا على الخطط الناجحة التي يجب أن يحتذى بها:

١. وضوح أهدافها: الكثير من الخطط تفشل لأن القائمين عليها لا يعرفون ماذا يريدون تحقيقه بالضبط. والخطة الجيدة هي خطة واضحة الهدف والغاية.

٢. واقعيته: إن التفكير المنطقي وأخذ الواقع بجدية عند التخطيط لأي مشروع هو أمر مهم، فإذا كانت قدراتي العلمية متوسطة، فمن الأفضل لي أن أبحث عن مجالات تلائم قدراتي، وإلا فإني قد أفشل في التخصص الذي اخترته ولم يكن واقعياً.

٣. تضمنها وصفاً دقيقاً للأعمال المطلوب تنفيذها: من المهم أن نشرح لأنفسنا بالضبط ما علينا عمله، وما هي المراحل التي يجب القيام بها، وما هي النشاطات التي يجب عملها، ومن سيقوم بكل نشاط، وأين ومتى علي القيام بهذا وذاك. فالكثير من الخطط تفشل لأنها في مبنائها العام واضحة ولكن عند تنفيذها يواجه المنفذ الكثير من الصعوبات والمشاكل لأنه لم يأخذ بعين الاعتبار الكثير من التفاصيل الذي اعتقد بأنها غير مهمة منذ البداية.

٤. مرونتها وقابليتها لاستيعاب المستجدات: المشكلة الكبرى أننا نعيش في واقع متغير باستمرار لا يستطيع الفرد حقيقة أن يخطط بسهولة لنفسه، فبالرغم من أننا يجب التخطيط لحياتنا على الرغم من كل الصعوبات المحيطة بنا، إلا أننا يجب أن نأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي بعضها قد يتعلق بنا شخصياً



- وبعضها الآخر يتعلق بالشركاء الآخرين.
5. التوازن بين اجزائها المختلفة: يجب أن تكون مراحل الخطة متوازنة من ناحية الوقت والجهد المبذول فيها، فلا يعقل أن يقوم الشاب بالتخطيط لمشروع شبابي يأخذ من وقته ثلاثة أرباع الوقت لمسح الاحتياج، والرابع الآخر لتنفيذه ولا يجد وقتاً لتقييم ودراسة ما قام به.
6. تقسيمها إلى مراحل, انجاز على مدى «شهر, اسبوع, يوم»: إن بناء خطة تفصيلية واضحة ومربوطة بوقت لتنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة يساعدنا كثيراً في متابعة تقدم المشروع الذي نقوم به, ويجعلنا قادرين على تحديد الخلل والعوائق في تنفيذ الخطة أولاً بأول.
7. استفادتها القسوى من الطاقات والامكانيات المتاحة: الكثير منا يخطط بشكل جيد، ولكن عندما يبدأ بالتنفيذ يبدأ شبح إنجاح المشروع يسيطر عليه سلباً، فيفقد الثقة بالشركاء فيأخذ الكثير من المهام التي كان على الآخرين القيام بها. أو قد لا يستفيد من المؤسسات والنوادي في المنطقة لأنه لا يريد أو يخاف أن يشاركه النجاح أحد. وهذا الأمر غير صحيح ولا يعكس نضجاً شخصياً.
8. تضمينها آلية الاشراف والمتابعة والتقييم: الكثير من وقتنا يذهب في التخطيط الأولي وعلى تنفيذ المشروع، ولكننا لا نقف كثيراً أثناء التنفيذ أو بعده لعمل فحص دقيق وجدي ومسؤول لما قمنا بعمله وما إذا حققنا الأهداف التي وضعناها أصلاً في بداية عملية التخطيط، لكي نحسن طبعاً من أدائنا وعملنا، ونطور المشروع الذي نقوم به، والذي قد نحتاج الى تكراره مع مجموعات أخرى.

مراحل التخطيط لتدريب مجموعة شبابية:

لنقم على سبيل المثال عمل تدريب لمجموعة من الشباب الصغار ضمن إطار التطوع أو الخدمة المجتمعية، وكان علينا التخطيط لورشات عمل تدريبية لهم. ماذا علينا كمدرسين شباب عمله؟ وما هي المراحل التي يجب المرور بها:



- مرحلة كشف الاحتياج «او مرحلة الدراسة».
- مرحلة جمع المعلومات.
- مرحلة تحليل المعلومات.
- اتخاذ القرار حول أهداف التدريب.
- تصميم التدريب.
- تنفيذ التدريب.
- تقييم التدريب.

1. مرحلة كشف الاحتياج - والأسئلة التي يجب أن نجيب عليها هي:

- ما هي أهداف الورشة أو التدريب؟ والتي يجب أن تكون واضحة وبسيطة كما ذكر آنفاً.
- ما هو الهدف القريب والبعيد لهذا التدريب؟ الهدف العام الذي نبغي الوصول اليه والهدف الخاص الذي نريد تحقيقه بعد الورشة أو التدريب؟
- من هم المشاركون وما هي أهدافهم وصفاتهم؟ وهذا أمر بديهي، فتقديم التدريب قد يختلف في مجموعة جميعها ذكور أو إناث أو إذا ما كانت المجموعة مختلطة، ويختلف أيضاً في مضامينه إذا ما كان معدل الأعمار ١٢ أو ١٨ سنة، وهكذا.
- كيف نلبي احتياج هؤلاء المشاركين؟ وهنا يجب التفكير في

أفضل الطرق والوسائل التي تلبى احتياجات المجموعة وتشدهم إلى موضوع التدريب.

- من هم الفريق المنظم، وكم عدده، وما هي أدواره؟ يجب تحديد المهام والمسؤوليات لجميع القائمين على المشروع.
- ما هي المبالغ والمصادر البشرية التي نحتاجها؟ سواء أكانت هذه المصادر متوفرة لدينا أم يجب توفيرها؟
- مكان النشاط، الموقع المناسب، سهولة الوصول، تكلفة الوصول، وتكلفة المكان...؟
- الزمان والمدة، متى يعقد التدريب، هل هو ليوم واحد ام لعدة ايام، وما هي الجلسات؟
- وهناك تفاصيل الترتيبات (كيفية توفير الطعام والضيافة والاجهزة والقرطاسية وجميع المستلزمات).

2) مرحلة جمع المعلومات : قبل القيام بالتدريب ينبغي

ان نجمع المعلومات عن المشاركين من حيث :

- اهتماماتهم واحتياجاتهم: حيث يجب ملائمة لما يحتاجونه ولما يهتمون به، فالكثير من التدريبات قد لا تنجح لأنها لا تلبى حقيقة اهتمام الطلاب والمشاركين في هذه التدريبات والورشات.
- خبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم: المدرب الجيد يستفيد من خبرات وتجارب الأشخاص المشاركين وإن كانوا طلاباً لديهم بعض التجارب الحياتية التي يمكن المشاركة بها. يجب أثناء



التخطيط التفكير في كيفية ومدى الاستفادة من تلك الخبرات والتجارب، وبناء التدريب بما يوائم تلك الخبرات. فإذا كانت الخبرات بسيطة كان التدريب والمضامين أساسية، وإذا كانت المجموعة ذات خبرة بموضوع التدريب كان التدريب بمستوى متقدم.

○ مشاكلهم: بعض التدريبات التي نخطط للقيام بها قد تكون لمجموعة خاصة لديها صعوبة معينة أو تعاني من مشكلة معينة (قلة التحصيل، العنف في المدرسة، عدم الرغبة في الدراسة وما الى ذلك) علينا كشباب مدربين التعرف على هذه المشاكل وعمل دراسة عن هذه الظواهر لكي نستطيع التعامل مع التساؤلات التي قد تعلق أثناء التدريب.

○ بعض الصفات والاتجاهات والمواقف الشخصية: كثيرة هي المواضيع التي قد تتعارض وصفات واتجاهات وقيم المجموعة التي نريد العمل معها، فإجراء تدريب لشباب في البداية قد يختلف عنه في القرى والمدن، وتعليم موضوع الحقوق المدنية للشباب على سبيل المثال يجب أن يأخذ بعين الاعتبار خلفيتهم الثقافية والدينية.

○ لماذا سيحضرون: يجب على المدرب الشاب أن يعرف غايات المشاركين من التدريب وأسبابهم في المشاركة. وإذا ما أتوا إلى التدريب برغبة منهم أم أُلزموا إلى الحضور من قبل مربيهم أو المسؤولين عنهم.

○ ماذا يتوقعون من التدريب: يمكنكم التعلم من تجارب غيركم، كثيرة هي المرات التي لا يناسب التدريب توقعات المشاركين ويكون التدريب فاشلاً. ولذا فمن الحكمة فحص توقعات المشاركين إن أمكن من التدريب والمحاولة في تلبية الاحتياجات قدر الإمكان. ويمكن تحقيق ذلك من خلال مقابلات مع المشاركين أو عن طريق عقد اجتماع تمهيدي لهم.



3 مرحلة تحليل المعلومات:

يتم تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من المشاركين وذلك للوقوف على ما يحتاجونه وماذا يتوقعون. ثم نعمل على صياغة أهداف التدريب وتصميم البرنامج. ما هي الحاجة؟

○ لأن يقدم هذا التدريب، وما هي قيمهم ومعرفتهم وتوقعاتهم من التدريب؟

- لماذا من المهم العمل على الضامين المختلفة؟
- متى ظهرت المشكلة؟
- كيف تطورت وما الذي تم عمله حتى الآن؟

4 مرحلة تحديد الأهداف من التدريب: ويتم تحديد الأهداف

أخذين بعين الاعتبار:

الوقت والطاقم والمال والمشاركين والمكان، حيث لا يجوز ان تتجاوز الاهداف هذه المسائل:

- فحص الاهداف من حيث مطابقتها للاهتمام والاحتياج للمشاركين.
- فحص مدى امكانية تحقيق الاهداف من قبل الطاقم العامل.
- موضوعيتها.
- قابلية تحقيقها كما الخطة.
- وضوحها.





5 مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

- يجب ان يتوفر برنامج تفصيلي للتدريب مبني على المراحل السابقة، ويقوم على اساس المشاركة الفاعلة من الجميع ويضمن:
- التعارف بين المشاركين واهتماماتهم وآمالهم.
- تبادل الخبرات بين المشاركين .
- مشاركتهم في تحليل ومناقشة القضايا التي يطرحونها .
- مشاركتهم في تصور الحلول والتخطيط للمستقبل.

6 مرحلة التنفيذ – وخلال ذلك لا بد من مراعاة مايلي:

- العمل على تحقيق الأهداف المرسومة للتدريب.
- مساعدة المشاركين في الحصول على خبرات جديدة من خلال المشاركة الجماعية، وهنا يجب ان يلعب المدرب دور الموجه وليس دور المعلم.
- ضرورة توفير اللوازم الضرورية والاحتياجات التدريبية والتي من شأنها أن تنجح التدريب.
- العمل بجمع القائمين على التدريب لتعزيز جماعية المشاركين والعمل كاملاً اذ لا بد من مشاورة المشاركين في جميع الأمور وأخذ مطالبهم بعين الإعتبار.
- الانسانيه والسلوك الإنساني المنفتح والشفافية والوضوح في الاتصال الإنساني هي كلمات السر لنجاح كل المراحل.

7 مرحلة التقييم:

- ننوه هنا بأننا يجب أن نقوم بوضع أدوات ومعايير التقييم منذ أول لحظة التفكير بالموضوع فلا بد لضمان التقدم والنجاح في المهام من إدارة عملية التقييم بحيث يشارك بها جميع المعنيين والمشاركين بالعمل، ونحن نقيم كل المراحل أولاً بأول ومن ثم نعمل التقييم النهائي الذي يشمل كافة المراحل وخطوات العمل المنجز .

مزايا التخطيط: للتخطيط مزايا عدة وهو يكسبك بعض المهارات الذهنية وكذلك يطور لديك بعض المهارات الحياتية فهو:

- يكسبك طريقة عقلانية ومنتظمة لصنع القرارات وحل المشكلات.
- يجمع بين الخبرة والمعرفة والمهارة، مع توفير الأدوات الملائمة.
- يساعدك في رسم الصورة المستقبلية بما في ذلك المخاطر والمشاكل.



- يعينك في معرفة فرص النجاح ومصادر الخطر.
- يساعدك الى وصول محطات ناجحة في حياتك.

- يحفزك على التفكير في المستقبل بلغة الحقائق والبراهين.

- يجعلك تتحكم بالمستقبل بشكل قوي.

- يعينك لتصبح الشخص الذي تتمناه.

- ينسق الجهودات ويعمل كوسيلة ربط بين الجهودات والتطلعات.



- يوفر المعايير ويحدد معايير وأدوات يمكنها قياس التقدم الذي تحرزه.

- يوضح معالم الطريق ويساعدك على التخطيط لتحديد ما تريد فعله والوصول إليه.

- يجهزك ويجعلك على أهبة الاستعداد للتعامل مع الظروف والمشكلات الطارئة.

- يكشف الوضع ويعطيك صورة واضحة لكيفية التفاعل مع المهام، والأنشطة المختلفة.

- يحفزك ويدفعك للتخطيط إلى الأمام، ويقود خطاك إلى أعلى، ويرفع روحك المعنوية، ويحسن رؤاك وعلاقاتك مع الآخرين.

أشكال وأنواع التخطيط الرئيسية

١. التخطيط المستقبلي، وتوقع الأحداث المستقبلية والاستعداد لها: وهنا يدخل تحت هذا الاطار التخطيط للمهنة والمجال التعليمي، والتخطيط للمشاريع والبرامج التي لأول مرة تقوم بها وهي عملية مستجري في المستقبل القريب أو البعيد وهي سوف تؤثر على مجرى حياتك لاحقاً.

٢. التخطيط الذاتي لإحداث التغييرات السلوكية: هل تذكرن كم مرة وعدتم أنفسكم بإجراء تغيير في سلوكياتكم أو في معتقداتكم، ووجدتم أن هذا ليس سهلاً. فكما أن التخطيط للآخرين أمر مهم فالتفكير في وضع خطة لتغيير ذاتك لا تقل أهمية وجدوى.

٣. التخطيط التتابعي وهو الانطلاق من حيث توقف الآخرون:

يقولون أننا لا نحتاج إلى اكتشاف العجلة كل مرة من جديد ولسنا بحاجة لأن نرجع إلى البداية في كل تخطيط نريد القيام به، يمكننا دائماً الاعتماد على ما توصل له الآخرون والانطلاق من هناك، وذلك لكسب الوقت وتوظيفه لقضايا أخرى مهمة هي أيضاً.

٤. التخطيط التحليلي وهو اختيار حل لمشكلة عن طريق طرح الحلول وتحليلها: وهنا ما علينا إلا أن نقوم بفهم موضوع ما من خلال تحليل عناصره ومركباته. وتحديد الخيار الأكثر دقة. فالتخطيط هنا هو العملية التي نقوم بها للوصول إلى الإجابة الصحيحة.





مخاطر تحف بالتخطيط

لها علاقة بصفاتك الخاصة:

هناك بعض المؤثرات والعوامل

الشخصية والخارجية قد تشكل

خطراً على عملية التخطيط ومن أهمها:

- الثقة الزائدة في العملية: إن الإيمان الكامل بأن خططك كاملة ودقيقة قد يكون مكبلاً لك عن الاستفادة من الجديد، فتجعلك هذه الثقة العمياء ألا تبصر ما هو أفضل منها.
- التوقف عن النمو: إن عملية التخطيط قد تشعرك بأنك لست بحاجة للتطور والتحسين مع أن المتغيرات حولك تتراكم بسرعة هائلة، مما يجعلك تراوح مكانك.
- الوضع النفسي: التخطيط الذي لا يعتمد على بعد النظر يقود إلى التقيد الذي يشعرك بالإحباط وضيق الصدر خصوصاً عندما لا تسير الأمور كما صممتها.
- من المهم أن نفهم أن عملية تنفيذ أي مشروع أو أي فكرة تم التخطيط لها بعناية ليست بالأمر السهل وقد يشوبها بعض العكر. ولكن فهمنا لعملية التغيير يساعدنا على تقبل البطء في سير الأمور أحياناً، ويوفر علينا الكثير من المشاعر السلبية.
- التمسك الأعمى بطرق العمل: من مخاطر التخطيط الاهتمام بطرق أداء العمل بغض النظر عن إنجاز العمل نفسه والنتائج التي يتم التوصل إليها.

- **التفاؤل:** قد يكون التفاؤل الزائد مانعاً أو مشوشاً لعملية التخطيط؛ حيث يتم تصور المستقبل مشرقاً مع تجاهل التحذيرات المنذرة بخلاف ذلك.
- **عدم الإدراك:** إن عدم الإدراك الواعي للمقدرات ونقاط القوة ونقاط الضعف يعطي رؤية غير واضحة مما يؤثر بصورة مباشرة على عملية التخطيط. بشكل عام عند مساعدة الشباب في إكسابهم المهارات عند العمل معهم يجب فهم حقيقة مرحلة المراهقة التي تتميز بعدم قدرة الشاب على التفكير المتعدد الجوانب لأنه ينقصه التجارب الحياتية.
- **العلل الفكرية والتعبيرية:** إن عدم توافر المعلومات و المعارف والمهارات معيقاً لعملية التخطيط.
- **عدم المرونة:** الشعور بالعزلة والتعقيد، وسلوك طريق غير قابل للنمو والتطوير، والخروج من دائرة الجمود.
- **مشاكل السرعة والعجلة:** ترتيب الأولويات وتقديم الأهم دائماً يعتبر أول خطوة في عملية التخطيط. وهذه الصعوبة من أكثر الصعوبات انتشاراً. الكثير منا يرغب في تنفيذ الكثير من الأشياء حالاً ولا يولي الوقت الكافي للتفكير فيما إذا كانت خياراته صحيحة. فترتيب خاطئ للأولويات أو التسرع في تنفيذ مرحلة ما دون التفكير العميق فيها سيعطينا نتائج ليست صحيحة بالضرورة ولا نستطيع البناء عليها.

○ ماذا عن عامل الصدفة؟ تحدث الصدفة عشوائية من غير إنذار أو تنبيه، فليس لك الخيار في التأثير على الصدفة، ولكن يمكنك التحكم في الطريقة التي تستجيب بها عند حدوثها. فالصدفة أو الحدث الطارئ الخارجي أو القدر الذي قد يلهم بشخص ما قد يؤثر على سير تنفيذ ما خطط اليه، وهنا فإن المهم هو استعادة التوازن وملائمة الخطة بما يلائم المتغيرات الجديدة.

المميزات الشخصية للمخطط الجيد:

بعد أن قمنا بسرد المميزات الشخصية وبعض العناصر الخارجية التي تعيق وتضع التخطيط وتنفيذ ما تم التخطيط اليه في خطر، سوف نذكر بعض المميزات الشخصية التي تعكس صفات الشخص الصحيح لعملية التخطيط، ومن هذه المميزات والصفات:

- حب الاستطلاع والتنقيب عن إجابات تتعلق بالمستقبل.
- الإبداع والبحث عن أفكار جديدة وغير مسبوقه أو طرق مبتكرة.
- القدرة على المنافسة وخوض المواقف الصعبة.
- العملية؛ فالشخص المخطط عملي وحيوي، وحريص على اقتناص فرص النجاح.
- الثقة بالنفس والتسلح بسلاح المنطق والحجة؛ فيزيد من ثباتهم.
- الحكمة ومواكبة المتغيرات والمستجدات ومعاصرتها.
- المثابرة والتغلب على العقبات والعوائق التي تقف في سبيلهم ومواصلة المشوار.

استراتيجيات للتخطيط

هناك بعض الاستراتيجيات الجيدة للتخطيط لأي مشروع نريد القيام به وسوف نعرض هنا إحدى الاستراتيجيات التي يمكن بسهولة الاستعانة بها في التخطيط وهي استراتيجية مسح الاحتياج والتخطيط

SWOT ANALYSIS

التخطيط ومسح الاحتياجات:

تطمح المؤسسات والأشخاص بشكل عام في زيادة الانتاج من ناحية وزيادة الكفاءة من الناحية الأخرى لتقديم أفضل الخدمات للفئات المستفيدة من أجل زيادة الربح سواء كان مادياً أو غير ذلك. طريقة SWOT للتحليل ومسح الاحتياجات مثلها مثل طرق مسحية اخرى، تعتبر طريقة فعالة في تحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسات ولدى الأفراد التي يراد تطويرهم أو في المصنع الذي يراد زيادة الانتاج فيه أو في المجتمع الذي نسعى فيه لتطوير مشاريع شبابية وخدمات تخدم السكان. كذلك تتيح لنا هذه الطريقة تمييز الفرص المتاحة أمامنا والتي نستطيع اغتنامها والاستفادة منها، ووضع الاصبع على التهديدات التي يمكن أن تعرقل عملية التطوير وتنفيذ المشروع لاحقاً.

بلغة أخرى، إن تحديد العناصر الداخلية والخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على تقديم وتطوير المشروع الذي نريد القيام به يساعدنا في رؤية صورة أوضح للوضع ومن ثم التفكير في كيفية التخفيف من نقاط الضعف والتهديدات القائمة قدر الإمكان وتعزيز نقاط القوة والاستفادة منها واستغلال الفرص كما يجب.

من الواضح أن هذه الطريقة هي طريقة جيدة لتحديد كل هذه الجوانب، ولكننا عند التخطيط لتطوير مشروع في مستوى الوطن فيجب علينا الاستعانة بطرق إضافية تعطينا صورة أدق في جوانب دقيقة، حيث أن المسح في هذه الحالة يكون متعدد الجوانب والأطراف.

عند البداية للتخطيط لمشروع أو خدمة ما يجب علينا تحديد ما يلي أولاً



- ما هو المجال الذي نعمل فيه؟
- ما هي مهمتنا؟
- ما هي طبيعة الناس (السكان/ الفئة المستهدفة) الذين نود تقديم الخدمة لهم؟
- كيف تؤثر البيئة على قدراتنا؟ (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية)؟
- ما هي التغييرات التي نريد تحقيقها في هذا المجال؟
- ما هي الأولوية التي نتبعها في ترتيب الخدمات؟
- ما هي الإجراءات والأنشطة التي سنقوم بها؟

كذلك علينا التفكير فيما بعد بالبرامج الموجودة اليوم ومستوى تقديمها للخدمة ومدى كفاءتها وتغطيتها لجميع الاحتياجات الموجودة في المجتمع المحلي. بعد تحديد الخدمات علينا اقتراح خدمات إضافية أو بديلة تلائم الاحتياجات المستجدة (واقترح برامج تغطي تلك الاحتياجات، وتحديد أولوية التطبيق حسب الأهمية).

في طريقة سوات SWOT لمسح الاحتياجات يجب الاجابة بصدق وواقعية على الجوانب الأربعة التالية:

١. نقاط القوة: ما الجوانب القوية الموجودة في الجمعية، في الجهاز، في المراكز... التي تعتبر جوانب قوية لديهم ويفخرون بها؟ ما هي الجوانب التي تسير على الوجه الصحيح؟

٢. نقاط الضعف: ما هي جوانب الضعف التي بحاجة الى تطوير في الجهاز؟ ما هي الجوانب التي تسيير بشكل سيء ويجب تغييرها؟ ما هي الأمور التي يجب التخلص منها وتجنبها والتي تؤثر حالياً على تقدم الخدمات بشكل جيد؟

٣. الفرص: ما هي الفرص والامكانيات المفتوحة أمامك؟ ما هي المجالات المتاحة لتحسين تقديم الخدمات؟ أمثلة على هذه الفرص يمكن أن يكون: التقدم التكنولوجي، سياسات الدولة فيما يتعلق في مجال الخدمة التي يود تطويرها، تغيير في أنماط اجتماعية، تغيرات آنية: اجتماعية، اقتصادية، سياسية الخ.

٤. التهديدات: ما هي الصعوبات التي تواجه الخدمة؟ هل هناك منافسين لنفس الخدمة التي أقوم فيها وكيف يؤثر ذلك على الخدمات؟ هل هناك مشاكل في الميزانيات؟ الخ.

استخدام هذا النوع من التحليل يساعدنا على تحديد الاحتياجات الضرورية ووضع الصعوبات والمشاكل ضمن حجمها الطبيعي والواقعي. أي من خلال تحديدنا للجوانب الايجابية والسلبية التي تعاني منها الخدمة.

الجوانب السلبية		الجوانب الايجابية
البيئة الداخلية	نقاط الضعف	نقاط القوة
البيئة الخارجية	التهديدات	الفرص

بلغة أخرى وبسطة عليك عند التخطيط حسب هذه الاستراتيجية اتباع الخطوات التالية:

١. حدد مواطن قوتك

كن موضوعياً ومتجرداً في حصر نقاط القوة لديك وضع قائمة فيها، ولا تضع الصفات التي تتمنى أن تكون فيك، ولا تغفل الصفات التي تعتقد أنها غير هامة.

حدد كافة الأشياء التي تجد فيها المتعة للقيام بها سواء كنت تجيدها أم لا، والتي سوف يكون لها الأثر الأكبر على نجاحك، فكلما ركزت على مواطن قوتك وأداء الأشياء التي تجيدها والتي تشعر بمتعة عند القيام بها سوف يزيد ذلك من فرص النجاح لديك.

٢. حدد نقاط ضعفك

هنا أيضاً كن صادقاً في تحديد نقاط الضعف لديك، وضع قائمة من الصفات التي تشعر أنها تحبطك أو تجعلك سلبياً، وأيضاً حدد الأشياء التي لا تجيد أداءها بشكل جيد أو التي لا تستطيع تطويرها لديك. إن إدراكك لنقاط ضعفك وتجنبك لأداء الأشياء التي لا تحب القيام بها، ستزيد فرص نجاحك.

٣. عدد الفرص

احصر الأفكار أو الظروف أو الأعمال أو الأشياء المحسوسة وغير المحسوسة والتي تعتقد بأنها تحسن من فرصتك في تحقيق النجاح.

٤. عدد التحديات

في هذا الموضع عدد الأشياء التي تعتقد بأنها قد تشكل عاملاً للخطورة، والتهديدات التي تبدد جهودك، وتبطئ من سرعة تقدمك أو انحرافك عن سير النجاح.

٥. قارن بين قوائمك

بعد حصر أربع قوائم بنقاط قوتك وضعفك والفرص والتحديات

التي تواجه بعد ذلك اعمل على دمج بين هذه القوائم بطريقة تساعدك على تخطيط مستقبلك بشكل ناجح وركز على المربع (i) الذي يجمع بين نقاط قوتك والفرص.

٦. اعرف ما تريد

قبل قيامك بأي عمل توقف واعمل عملية (مصنف فكري) لجميع الأفكار الواردة لديك، أخضعها للدراسة الجدية وأعطها كل ما تستحق من اهتمام.

٧. طور الغايات والأهداف

تعتبر الغايات والأهداف من القواعد التي يعتمد عليها التخطيط، ولكي تكون هذه الغايات والأهداف قابلة للتحقيق يجب أن تكون واقعية وقابلة للقياس ولديك رغبة قوية في تحقيقها.

٨. وضع معاييرك

ما لا يقاس لا ينجز، ما لم تضع معايير محددة بعيدة عن الإفراط والتفريط وتتسم بالوسطية لا يمكن لأي عمل أن ينجز. إن وضع هذه المعايير يحدد لك مدى إنجازك لهذا العمل أم لا، وبالتالي سيحدد لك هل تحقق ما خططت له أم لا؟

٩. وضع خطتك

إن وضوح خطتك يعطيك انطباع أين كنت؟ وأين أصبحت؟ وإلى أين تتجه؟، لذا تجنب التكرار والتداخل والتناقض أثناء وضعك لخطتك، واعمل بمعايير محددة تقيس ما أنجزت، ولا تنسى خطط الطوارئ.

١٠. كيف تدير وقتك؟

إذا لم تضبط عملية التخطيط بوقت محدد فإن الفائدة تنعدم، ويضيع الوقت وتهدر الجهود ويكثر التسويف والتأجيل. إن التزام التخطيط بالوقت هو مؤشر أولي للنجاح، لذا قم بإدارة وقتك أثناء عملية التخطيط حتى تصل إلى نتائج مرجوة في الوقت المحدد لها.



فعالية

اسم الفعالية: مشروع تحت البناء

العمل فرادى أو بأزواج ومناقشة مشكلة
مجتمعية أو شخصية يريدون التخطيط
لتغييرها أو العمل عليها.

أهداف الفعالية:

- تطبيق المادة المتعلمة عن أداة SWOT والتأكد من استبدالها:
- نقاش ونقد معطيات الآخرين بصورة مقبولة.
- يمكن للمجموعة أخذ المواضيع التالية للعمل ومن ثم النقاش:
- 1- التخطيط لورشة عمل في مدرسة ما حول التسرب من المدرسة.
- 2- تشكيل مجموعة من الطلاب لتوزيع منشورات توعية حول مرض
الالتهاب الرئوي.
- 3- بناء مركز شبابي في القرية التي يسكنون بها يشمل خدمات
تقدم للشباب.
- 4- التخطيط لعمل تطوعي (تنظيف المقبرة في المدينة، المساعدة في
قطف الزيتون، تجميل منظر الحي...).

فعالية

اسم الفعالية: التمييز بين البيئة الخارجية والداخلية وتأثيرها على التخطيط:

عليك قراءة الموقف أو القصة التالية وتصنيف كل عبارة في
الخانة الملائمة لذلك، إذا ما كانت قوة ضعف، قوة، تهديد أو فرصة.
إذا كانت الفعالية بأزواج فبعد الانتهاء يتم قراءة كل عبارة
وتصنيفها في الخانة بشكل جماعي. إذا كانت هناك اعتراضات من
قبل الآخرين عليهم توضيح البديل وتفسير السبب. في النهاية يجب
الاتفاق وتعبئة النتائج على الشريحة رقم واحد.

القصة:

أرادت مؤسسة رياضية تصليح وترميم النادي الرياضي في حي الصفاة في مدينة الناصرة. ماذا تنصحها، هل تقوم بالترميم أم لا؟ إذا علمت أن:

- ١- في الناصرة هناك ٣ مراكز رياضية جديدة.
- ٢- هذا المركز الوحيد الذي يحوي بركة سباحة جيدة في البلدة.
- ٣- هناك وسائل وتجهيزات تلائم المعاقين حركياً سواء من غرف تغيير وحمامات ومصاعد كهربائية.
- ٤- في النادي يوجد أرخص كافيتيريا في المنطقة تقدم السندوتشات والوجبات الخفيفة الساخنة.
- ٥- النادي يبعد عن مركز المدينة ١٠ دقائق سيراً على الأقدام.
- ٦- لا يوجد أمام المبنى أماكن كافية لركن السيارات.
- ٧- في البلدية هناك ميزانيات كبيرة لدعم البرامج والأنشطة الرياضية.
- ٨- لا يوجد مدربين رياضيين كفاية للعمل في النادي.
- ٩- حصل النادي على جوائز كثيرة في مجال الصحة البدنية.
- ١٠- قرب النادي بنيت عمارة كبيرة تستخدم كسوق تجاري كبير.

	الجوانب السلبية	الجوانب الايجابية
البيئة الداخلية	نقاط الضعف	نقاط القوة

الفرص	التحديات	البيئة الخارجية

فعالية للمرشد يقوم بها مع مجموعة من المشاركين

اسم الفعالية: تخطيط مشروع صغير

أهداف الفعالية:

- العمل في مجموعة لتبادل الآراء.
- تحديد أولويات من خلال مسح الاحتياج.
- خوض تجربة صغيرة في منهجية مسح الاحتياج قبل تخطيط المشروع.

وقت الفعالية:

ساعة للعمل في مجموعات. و 45 دقيقة لعرض المجموعات. سير الفعالية: كل مجموعة مكونة من 5-6 أفراد حسب اهتمامات خاصة (بيئة، مشاريع جماهيرية، توعية في موضوع النوع الاجتماعي، عنف مدرسي...) المشاركون يختارون أي مجموعة يريدون الانتماء إليها ومن ثم يبدأ العمل في تحديد بعض الاجابات لبعض التساؤلات من خلال المناقشة وتحديد مشروع صغير (محدد الفئة، المكان، الزمان) ويبدأون في خوض التجربة لاجراء المسح لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على المشروع، وما يجب عليهم عمله.

الأسئلة التي يجب عليهم التطرق اليها قبل عملية البحث هي:

○ ما هو المجال الذي نعمل فيه؟

○ ما هي مهمتنا؟

○ ما هي طبيعة الناس (السكان/ الفئة المستهدفة) الذين

نود تقديم الخدمة لهم؟

○ ما هي التغييرات التي نريد تحقيقها في هذا المجال؟

○ ما هي الأولوية التي نتبعها في ترتيب الخدمات؟

○ ما هي الاجراءات التي سنقوم بها؟

بعد إعطاء أجوبة لجميع هذه الأسئلة يتم بناء

SWOT للمشروع الذي اختاروه. هنا يتم التأكيد

على المصطلحات النظرية بشكل أفضل.

بعد العمل الجماعي يتم اختيار مندوب عن كل مجموعة وعرض

النتائج أمام باقي المشاركين. بالطبع يتم مناقشة النتائج وإعطاء آراء

وطرح مداخلات لكل مجموعة.

نصائح أخيرة

عليك في عملية أي تخطيط لأي مشروع وفي أي مجال أن تقوم

بالنقاط التالية:

١. تعيين وتحديد الأولويات

المهمة الرئيسية هي تلك التي تدر عائداً كبيراً مقابل الوقت المبذول

في إنجازها وتسهم بوضوح في تحقيق غايتك وأهدافك بعيدة المدى.

تأكد من أن أولوياتك واقعية وتتناسب تماماً مع غايتك.

٢. التخيل الحي

إن رسم صورة حية ومستقبلية لنفسك يسرع بلوغك إلى مستوى

وأداء أفضل، وسر ذلك يرجع إلى: الكثافة الحسية وعمق تركيزك

على الصورة المستقبلية.

٣. الالتزام

وضع المسؤوليات والمهام في ميثاق وعهد مع نفسك؛ سوف يجعلك أكثر التزاماً خصوصاً عندما تشرك الآخرين في هذا الميثاق مما يدفعك لتحقيق غايتك وأهدافك وربما قبل الموعد الذي حددته لتحقيقها.

٤. تنفيذ الخطة

حدد فترات ذروة الأداء العالي لديك، استفد منها في تنفيذ المهام الشاقة، واترك الأعمال الروتينية للأوقات ذات الإنتاجية الأقل، يمكن النجاح إذا قمت باستمرار بعمل المجالات التي تجيدها.

٥. واطب على المرونة

إن الخطة المحكمة والثابتة قد لا تكون مجدية في عصر يموج بالمستجدات والتغيرات، لذا لا بد أن تكون الخطط مواكبة للجديد وقابلة للتغيير حسب الحاجة، أو وضع عدة استراتيجيات بديلة، في حالة تغيير استراتيجية معينة يتم التحول إلى استراتيجية بديلة تحقق نفس الأهداف العامة لخطتك.

٦. اعرف عالمك

من مكونات النجاح الأساسية أن تتعرف على نفسك والآخرين، بمعنى أن تعرف نقاط قوتك وضعفك ورؤيتك لنفسك وطريقتك في مباشرة مهامك، ومهاراتك وقدراتك وإمكاناتك من جهة ومن جهة أخرى معرفة العالم من حولك بما يحتويه من أعمال وعلاقات ومدى استفادتك منها.



فهرس المحتويات

٣.....	تقديم:
٣.....	أهداف الكراسة:
٤.....	المواضيع الأساسية:
٥.....	مهارات التخطيط:
٩.....	مميزات الخطة الجيدة:
١١.....	مراحل التخطيط لتدريب مجموعة شبابية:
١٦.....	مزايا التخطيط:
١٧.....	أشكال وأنواع التخطيط الرئيسية:
٢٠.....	المميزات الشخصية للمخطط الجيد:
٢٠.....	استراتيجيات للتخطيط:
٢١.....	التخطيط ومسح الاحتياجات:
٢٢.....	عند البداية للتخطيط لمشروعاً:
٢٦.....	فعاليات:
٢٩.....	نصائح أخيرة:



شارع ابن بطوطة-عمارة كمال- الطابق الارضي
ت: ٠٢-١٢٨٥٠٨٠ فاكس: ٠٢-١٢٨٥٠٨٠ ص.ب ١٩١١١ القدس
e-mail:info@palestinianvision.org, Http:// www.palestinianvision.org