

الجزء ٦ - ١ من الرؤى إلى خطط العمل

أهداف هذا الجزء

عند الانتهاء من هذا الجزء يكون المشاركون قد أصبحوا قادرين على:

- عرض عمليات التخطيط الرئيسية التي تشكل لب الإدارة الاستراتيجية للتعاونيات
- إعداد إطار منطقي بسيط، بدءاً بتصميم "شجرة المشكلة"، أي تتابع علاقات السبب بالنتيجة، مروراً بصياغة مصفوفة التخطيط وتشخيص الافتراضات، وتحديد المؤشرات ووسائل التحقق.
- تنفيذ تحليل مواطن القوة والضعف، والفرص المتاحة، والمخاطر المهددة (سوت SWOT) وتطبيقه على الوضع في التعاونيات.



نقاط التعلم الرئيسية

- تحديد الغايات والأهداف التشغيلية
- تحديد المخرجات، والأنشطة، والمدخلات، تحقيقاً للأهداف المقررة
- معالجة مظاهر عدم اليقين والتشكك
- تخطيط تنفيذ الأنشطة
- وسائل التخطيط الرئيسية للإدارة الاستراتيجية
- تحليل الإطار المنطقي
- التخطيط بوصفه سلسلة من علاقات السبب بالنتيجة
- تحليل الجهات المعنية صاحبة الشأن
- تحليل المشكلة ورسم شجرة لها
- شجرة الأهداف
- المصفوفة التخطيطية
- تحديد المؤشرات المباشرة وغير المباشرة، ووسائل التحقق
- تحليل "سوت"
- عناصر "تحليل سوت"
- استعمال "تحليل سوت".



استراتيجية التعليم

التمرين ١

يستهل المدرب مناقشةً صغيرةً ضمن مجموعات، يصف فيها المشاركون ويناقشون أي نشاط تخطيطي كانوا قد شاركوا فيه؛ ويؤكد المدرب أنه ليس من الضروري في شيء، أن يكون هذا النشاط قد جرى في المجال التعاوني، بل يمكن أن يكون حالةً على صلة بحياتهم الخاصة، أو وضعهم المهني، أو النشاط الاقتصادي الذي مارسوه، إذ أن الغرض من التمرين هو تحديد العمليات التي قاموا بها والمراحل التي اجتازوها، وإلقاء الضوء على أي مسار منطقي تمّ سلوكه في العملية. يطلب المدرب من المشاركين إعداد لائحة بالمراحل التي اجتازوها، والاستعداد لعرض النتائج في جلسة عامة.



يمنح المدرب ٢٠ دقيقة للمناقشة، ثم يدعو لعقد جلسة عامة، ويطلب من مختلف المجموعات عرض ما توصلت إليه من نتائج، مشجعاً على تبادل الآراء حول المقاربات المنهجية المتبعة.

يبرز المدرب مراحل التخطيط الرئيسية، الموجزة في المعلومات المرجعية، وذلك بالاعتماد على نتائج المناقشة.

يطلب المدرب من المشاركين العودة إلى مجموعاتهم، وإجراء تحليل نقدي للمراحل التي تمّ تحديدها في ضوء مناقشات الجلسة العامة، والمعلومات الإضافية المعروضة بخصوص مراحل التخطيط الخمس؛ كما يطلب منهم محاولة ربط أي مشكلة أو نجاح في التنفيذ اللاحق للخطة بطريقة التخطيط المستعملة (مثال: هل كان من شأن المزيد من التشديد على تحديد المخرجات أو المدخلات أن يخفّض من مشكلات التنفيذ؟).

التمرين ٢

يشرح المدرب للمشاركين مسوّغات الإطار المنطقي، ومسلسل علاقة السبب بالنتيجة، ملقياً الضوء على أنه بالرغم من كون هذه الوسائل تستعمل في تخطيط المشروعات، فإنها مفيدة للغاية في تخطيط الأنشطة التعاونية.

يوجز المدرب المراحل الرئيسية لإعداد الإطار المنطقي.

بعد وصف مقارنة "شجرة المشكلة"، يقوم المدرب بتحديد مشكلة ما (يمكن استعمال مثال شجرة المشكلة المدرج في المعلومات المرجعية)، ويطلب من المشاركين أن يعدّوا لها شجرتها. عندما يكون عدد المشاركين كبيراً يمكن توزيعهم في مجموعات صغيرة، وعقد اجتماع عام بعد ذلك.

عند اكتمال شجرة المشكلة، يساعد المدرب في تحويلها إلى شجرة (أو شجرات) أهداف، مشدداً على الحاجة إلى أخذ مقاربات بديلة في الاعتبار.

ينطلق المدرب من مثال المشكلة المحددة/الهدف المحدد، ليشرح استعمالات مصفوفة المشروع مبرزاً أهمية الافتراضات الخارجية، والمؤشرات، ووسائل التحقق.

التمرين ٣

يشرح المدرب عناصر "سوت"، ويبرز قابلية تطبيق هذه الوسيلة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعاونية، وتطبيقها، بالتالي، على التنمية التنظيمية.

معلومات مرجعية

من الرؤى إلى خطط العمل

تشمل عمليات التخطيط الرئيسية الخمس التي تكوّن لبّ الإدارة التعاونية الاستراتيجية:



- صوغ الأهداف
- تحديد أهداف التنمية التعاونية
- تحديد الأهداف الفورية أو الأهداف الفرعية
- وضع أرقام مستهدفة للمخرجات
- تخمين الحاجات من المدخلات
- تخطيط الأنشطة
- وضع إجراءات الرصد والتقييم لاستعمال الموارد والمخرجات.

نظراً من أنه ينبغي أن تتّص صياغة الأهداف الرئيسية للمنظمة داخلياً (أي بواسطة الأعضاء والمسؤولين والمدراء)، تستدعي الحاجة طرقاً تحول الرؤى إلى أهداف واضحة. ومعظم هذه الطرق والوسائل أدوات قياسية تستعمل في المشاريع والمؤسسات الأخرى كذلك. ويتسم الاستعمال الفعال لهذه الأدوات بأهمية خاصة، عند وجود جهات خارجية لها مصالح مشروعة في النتائج والاقتراضات الاقتصادية لعملية التخطيط، مثل الجهات المانحة الاحتمالية، والمصارف التي يُطلب منها إقراض التعاونية.

صوغ الغايات والأهداف التشغيلية

عند إنشاء التعاونية، أو عندما ترغب تغييرات الوضع على صياغة أساسية جديدة، لا بدّ للأعضاء من إيجاد غاية مشتركة، أو هدف رئيسي يتفقون عليه، إلى جانب صيغة تراتبية للأهداف الفرعية. ويتعيّن عليهم، وعلى المدراء معهم عندئذٍ، محاولة الاتفاق على هدف يخططون الأنشطة خدمةً لتحقيقه في نهاية المطاف. فعلى سبيل المثال، ينبغي، قبل وضع أية خطط، تقرير ما إذا كانت التعاونية ستتعاطى، بالدرجة الأولى، بيع تجزئة للخضر أو سيكون شاعها الرئيسي توفير وسائل النقل.

توجد أداتان مفيدتان للتحليل في هذه المرحلة:

- "تحليل الإطار المنطقي" الذي يستعمل عادة في صياغة المشروعات، والذي يمكنه المساعدة في تحويل المشكلات إلى أهداف؛
- تحليل "سوت" الذي يساعد في تحليل مواطن القوة والضعف داخل المنظمة، ويحدد الفرص المتاحة والمخاطر المهددة؛ ويمكنه، بالتالي، المساعدة في تحويل الرؤية إلى خطة عملية قابلة للتنفيذ.

تهدف الأداتان إلى أغراض مختلفة يكمل بعضها بعضاً. ففي حين يركّز تحليل "سوت" على المسارات الواجب اتباعها، يمكن استعمال تحليل الإطار المنطقي كأداة رصد لتحديد الأهداف العملية الحقيقية، والحاجات من المدخلات، والآفاق الزمنية، ومؤشرات مراقبة عوامل النجاح الداخلية والخارجية ورصدها. والإطار المنطقي هو أكثر توجهاً نحو تقدير الجانب التشغيلي للمنظمة، في حين يساعد تحليل "سوت" في تقدير وضع التنمية التنظيمية والتخطيط لها. ومن جهة أخرى، يمكن أن يثبت في النهاية، أن أقل المجالات قابليةً للتحديد الكمي، مثل الثقافة التنظيمية ونظم الحوافز، هي نقاط قوة على الصعيد التنظيمي، يمكن الانطلاق منها والبناء عليها. ولا يولي الإطار المنطقي الكثير من الاهتمام لهذه النقاط.

صوغ الأهداف

المرحلة التالية أي مرحلة صوغ الأهداف، وهي تمثل المرحلة التمهيديّة لدراسة الجدوى، وتساعد في تحديد ما يمكن تحقيقه من مخرجات تشغيلية، وبواسطة أية أنشطة ومدخلات. والحصيلة النهائية لهذه المرحلة هي الانتقاء العام للعمليات. وبالعودة إلى المثال المذكور أعلاه، يجري في هذه المرحلة، اتخاذ بعض القرارات الاقتصادية الأساسية، مثل القرارات المتعلقة بمحاصيل الخضر التي يجب إنتاجها، وكميات كل منها، والأسواق التي سيجري تسويقها فيها الخ....

المخرجات، هي الخدمات أو المنتجات (بما فيها التسديدات المعادة للأعضاء نتيجة إيثارهم التعامل مع المنظمة) التي ينبغي على الأعضاء اتخاذ قرار بشأنها. ويميل مدراء التعاونية ومسؤولوها إلى الحدّ من تحكّم الأعضاء بالأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج هذه المخرجات.

لا بدّ أن يدرك الأعضاء قبل وضع الخطط التشغيلية، أنه يمكن لبعض المخرجات أن تتنافى في ما بينها، أو أن ينافس بعضها البعض. فعلى سبيل المثال، يمكن لارتفاع التسديدات المعادة للأعضاء لإيثارهم التعامل مع المنظمة أن يخفّض من إيرادات الأسهم. ويمكن إعداد قائمة بميزات تنازع المدخلات وأضرارها أو بالخيارات التشغيلية المختلفة، ووضع سلم أولويات لها، واتخاذ القرارات بشأنها. ويوجد ثمة خيار آخر يتمثّل في أن يشكل الأعضاء مجموعة عمل تستمر في نشاطها حتى المرحلة التالية، وتكتشف وتقرر بشأن الخيارات البديلة الموصلة إلى هذه المخرجات.

يتطلب تحقيق كل من هذه المدخلات سلسلة من **الأنشطة**. والتكاليف، والزمن، والإنتاجية، هي المعايير التي تؤدي إلى البتّ في اعتماد الأنشطة التي سيجري اختيارها. لذا تتسم عملية تقصّي هذه الخيارات مع المدراء والموظفين والأعضاء بأهمية بالغة. ويؤدي القيام بذلك إلى الأثر الإضافي المتمثّل في توسيع ملكية هذه الأنشطة المختارة، وبالتالي توفير مقومات الاستدامة لها.

لا بدّ لعملية التخطيط من تحديد كل المدخلات الضرورية لإنتاج المخرجات المحددة. وينبغي لتخطيط المدخلات أن يراعي القدرات الحقيقية للمؤسسة التعاونية وإسهامات أعضائها وأية مصادر خارجية. وهكذا، يمكن أن تتشكل خطة عملية خصوصية نتيجة الجمع بين المخرجات المرغوبة، وبعض الأنشطة، والمدخلات الضرورية المتوقعة.

دراسة الجدوى

بعد اختيار خطة تشغيلية، كأن تكون لعملية إنتاجية خاصة مثلاً، تأتي المرحلة التالية المتمثلة في إعداد دراسة جدوى تساعد في تقرير ما إذا كانت الخطة عملية أو لا. وبالعودة إلى المثال الذي ورد أعلاه، من شأن هذا أن يعني اتخاذ قرار حول كمية المحاصيل التي ينبغي زرعها، والعمليات الواجب تنفيذها، وما إذا كانت الضرورة تستدعي عاملين دائمين أو مؤقتين الخ....

تقدّر دراسة الجدوى الجوانب التالية:

- توافر الموارد المادية والبشرية
- مدى كفاية هذه الموارد كمّاً ونوعاً
- إمكانات الاستعاضة عن التمويل بالعمل والموارد المادية
- مدى كفاية الموارد المالية لدى التعاونية وأعضائها للإنتاج المخطط له
- مدى ملاءمة وكفاية المعرفة الجماعية داخل المجموعة لتحقيق المشروع
- مدى كفاية الطلب في الأسواق المتوقعة (أخذاً للمنافسة في الاعتبار)
- حساب تكلفة العمليات، والعائدات، والأرباح المتوقع الحصول عليها.
- تحليل المخاطر.

يمكن الحصول على المزيد من المعلومات حول دراسات الجدوى في: (26 p.p. FAO Group Enterprise Resource Book).

استيعاب مظاهر التشكيك وعدم اليقين

ينبغي، طوال عملية التخطيط، عدم إهمال بعض الافتراضات بخصوص المخاطر، والشروط، والظروف التي تخرج تماماً عن التحكم الحقيقي لمدراء التعاونية أو المجموعة. وينبغي أن تستند هذه الافتراضات إلى معلومات سليمة عن العوامل الخارجية من أجل الحكم على صحتها.

يقع على المخططين (من لجان ومسؤولين ومدراء)، رسم حدود مسؤولية القائمين بشؤون الإدارة، عبر تحديد الأحداث والشروط والقرارات التي تتسم بكونها أساسية للنجاح، ولكنها لا تخضع لتحكم منقذ الخطط. ورجحان صحة الافتراضات أمر حاسم، إذ أن أي نشاط يستند إلى افتراضات غير راجحة التحقق، تظل فرص نجاحه محدودة. وبالإضافة إلى ضرورة تحديد وتوضيح الافتراضات التي تستند إليها الخطط، لا بد من توفير التوجيه اللازم بشأن كيفية رصد تطورها.

التخطيط لتنفيذ الأنشطة

تتمثل المرحلة التالية في وضع خطة للإدارة أو للأعمال. وتتوقف درجة تعقيد الخطة على مدى مطامح التعاونية. ففي التعاونيات الكبيرة، يتوجب على كل قسم صياغة الخطة الخاصة به، وتجرى بعد ذلك، مداوات بين مسؤولي الأقسام وكبار المدراء بشأن تخصيص الموارد المتاحة، ثم يجري الجمع بين الخطط في خطة واحدة للأعمال بمجموعها على نطاق التعاونية ككل.

خطة الأعمال هي، أساساً، مجموعة من الخطوط التوجيهية للمؤسسة التعاونية. وعلى الرغم من أن المدراء هم الذين يعدّون مثل هذه الخطة في العادة، لا ينبغي لها أن تصبح المرشد الهادي لعملية التنفيذ بدون مشاركة من جانب مسؤولي الأعضاء أو ممثليهم على الأقل، أو الجمعية العامة للأعضاء.

يتعيّن أن تتضمن خطة الأعمال هذه:

- بياناً بالأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية
- الأرقام المستهدفة لمختلف الأنشطة والمراحل (ماذا سيتم إنجازه خلال الشهر الأول، أو بعد ستة أشهر الخ... (انظر الإطار المنطقي أدناه).
- تحديد المسؤوليات (من يعمل ماذا، ومتى، وكيف؟). من شأن وضوح بيان المسؤوليات أن يساعد في ضمان تحقيق الأهداف والغايات المذكورة أعلاه. ويمكن في التعاونيات الصغيرة أن يكون هذا مهماً للأعضاء والمسؤولين بصورة خاصة. أما في التعاونيات الكبيرة، فهو يؤدي إلى تحديد مفسّل للوظائف والأدوار (انظر إدارة شؤون الموظفين في الوحدة (٥)).

من المهم التشديد على أنه لا ينبغي للخطة أن تصبح هدفاً بذاتها، ويقع على المجموعة تفهّم احتمال إدخال بعض التصديقات والتعديلات عليها، وبصورة دائمة، إذا اقتضتها الضرورة.

أدوات تخطيط الإدارة الاستراتيجية

بالإضافة إلى تحليل الإطار المنطقي وتحليل "سوت"، (مواطن القوة والضعف، والفرص المتاحة، والأخطار المهددة)، الملائمين لحالات التخطيط المعقدة، توجد أدوات أخرى متنوعة يمكن اللجوء إليها للحصول على المعلومات، والبتّ في موضوع الخيارات البديلة و/أو الإعداد للتنفيذ.

يتوقف اختيار الأداة أو الوسيلة، على الموضوع الذي يجري التعامل معه، وعلى مرحلة التخطيط أحياناً كثيرة. ففي حين لا تصلح بعض الأدوات إلا لتخطيط الشؤون المالية، يمكن اللجوء إلى غيرها لتخطيط المسؤوليات وتخصيص المدخلات المادية.

فالميزانيات والموازنات العمومية، وسجلات المخزون، وتوقعات البيع، وخطط التقدم في سير العمل، كلُّها أمثلة عن أدوات ووسائل تنظيمية يمكن استعمالها في إجراءات التخطيط المالي والمادي. وهي الأدوات الأساسية لتخطيط المدخلات (استعمال الموارد)، وتستتبع أحياناً توقعاتٍ حول المخرجات المادية كذلك.

وتشمل أدوات التخطيط الاقتصادي والمالي، وإعداد التقارير الاقتصادية والمالية:

- بيانات الأرباح والخسائر
- تحليل الاستثمارات
- بيانات مصادر الأموال واستعمالاتها
- التدفقات النقدية
- الموازنات العمومية السنوية
- حسابات التكلفة
- حساب نقاط التعادل.

تساعد هذه الوسائل في إعداد القرارات، وتخطيط الأنشطة والعمليات المادية.

كلّما تقدمت عملية التخطيط، تطورت الحاجة من المعلومات العامة إلى المعلومات الخاصة الأكثر تفصيلاً ودقة. فبينما تتضمن الرؤية بيانات عامة نسبياً، (من نوع "ماذا يمكن أن يكون") تتضمن وثيقة الاستراتيجية وصفاً أكثر تفصيلاً للنتائج من المنظور المادي والاقتصادي.

قد يكون تحليل "سوت"، والدراسات المرتكزة على مجموعة من الوسائل المالية والاقتصادية، مفيدة لإعداد الصيغة النهائية لخطط الإدارة والأنشطة، ودراسات الجدوى وتحليل أثر الأرباح والخسائر.

ويتوقف اختيار الوسيلة التي سيجري اعتمادها على الظروف النوعية. فعندما تهدف الدراسة إلى إقناع جهات خارجية، مثل جهات التمويل الخارجية، قد يكون مفيداً الاستعلاء عن إجراءات هذه الجهات ومتطلباتها المعتادة.

لا بدّ ل خطة الأعمال أن تكون وثيقة مرجعية للمنظمة ذاتها. وينبغي لها أن تساعد الأعضاء والمسؤولين، والموظفين، والزبائن في بعض الحالات، في إدراك "ما يتوقع حدوثه وكيف". ومن شأن الخطة أن تشمل، وفقاً على المؤسسة:

- خطط الأنشطة والجدول الزمنية
- تقرير البحوث السوقية
- تحليل التعادل
- الميزانيات المادية والمالية
- بيان توقعات الأرباح والخسائر
- بيان مصادر الأموال واستعمالاتها
- الموازنة العمومية التقديرية
- التدفقات النقدية التقديرية
- التقارير عن النتائج المتوقعة.

يمكن استعمال هذه الوثائق آنئذٍ، لتوجيه عملية التنفيذ ورصدها. ويمكنها المساعدة في تحديد نظم ومسؤوليات تسجيل البيانات بخصوص ما سيجري وما يجري، من جهة، كما يمكنها أن تحدد، من جهة أخرى، البيانات التي يحتاج الموظفون إلى جمعها ودراستها (الرقابة) بصورة منتظمة، بغية مواصلة تنفيذ الخطط أو تعديلها (التقييم الذاتي من جانب الموظفين والعاملين).

ويشكل الإعداد الكامل والمنتظم للتقارير، التي تقارن بين ما كان يفترض إنجازه وما تم إنجازه بالفعل، الأساس للرصد والتقييم بمشاركة المعنيين، إضافة إلى أنه يوفر توجيهات مفيدة عن كيفية مواصلة الأنشطة. ويتم هذا، في العادة، باستعمال البيانات المحاسبية و الإعداد المنتظم لما يلي:

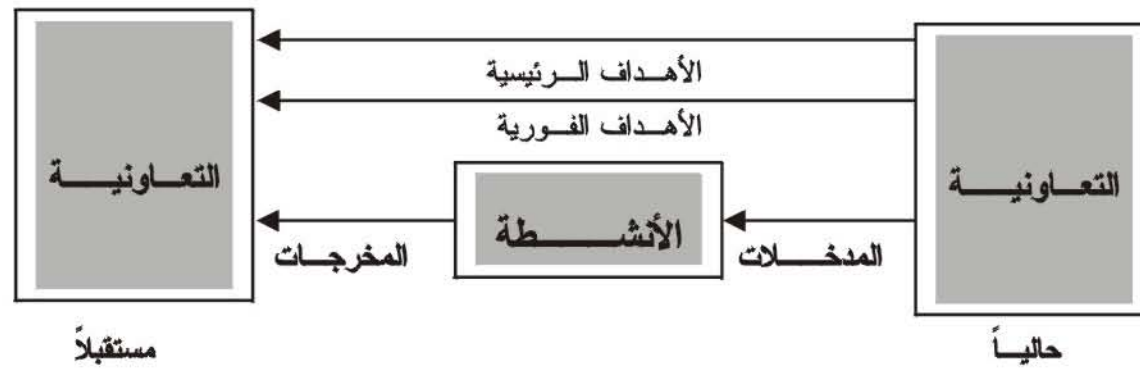
- تقارير عن الأنشطة؛
- تقارير عن مستوى المخزون والموجودات؛
- بيانات الدخل والمبيعات؛
- بيانات الأرباح والخسائر؛
- التقارير عن انحراف الميزانية؛
- بيانات مصادر الأموال واستعمالاتها؛
- التوقعات المنقحة للمبيعات على المدى القصير والطويل والتوقعات السوقية؛
- الموازنة العمومية للفترة السابقة والراهنة؛
- توقعات الربح والخسارة للفترة التالية؛
- ميزانيات الإنفاق المقترحة للفترة التالية؛
- التدفق النقدي المتوقع في المرحلة التالية.

من شأن التقارير، المعدة عن سجلات المخزونات المؤكدة، (جرد الموجودات)، وعن الموظفين، بمستوياتهم الراهنة والمزمعة، وحركة تبدلهم، وظاهرات الغياب، وما نفذ من تدريب وما هو مزمع التنفيذ، والفوائد الاجتماعية الموفرة، أن تساعد في إعطاء صورة أوضح عما يجري، وعن مدى مواكبته للخطط والأهداف الأصلية، وفي اتخاذ قرارات تستند إلى معلومات موثوقة.

الإطار المنطقي

الإطار المنطقي هو أحد الوسائل العديدة التي يمكنها المساعدة في عملية التخطيط، بتوفيرها الإرشاد بشأن تحويل الفكرة إلى خطة واقعية مدروسة بدقة.

تمثل طريقة الإطار المنطقي أداة تحليل للتخطيط والإدارة الموجهين نحو الأهداف. وترتكز على مفهوم مفاده أن الأنشطة، واستعمال المدخلات، والمخزونات، لا تمثل الإجراءات النهائية للنجاح، بل إنها إسهامات في تحقيق الأهداف الرئيسية والمباشرة.

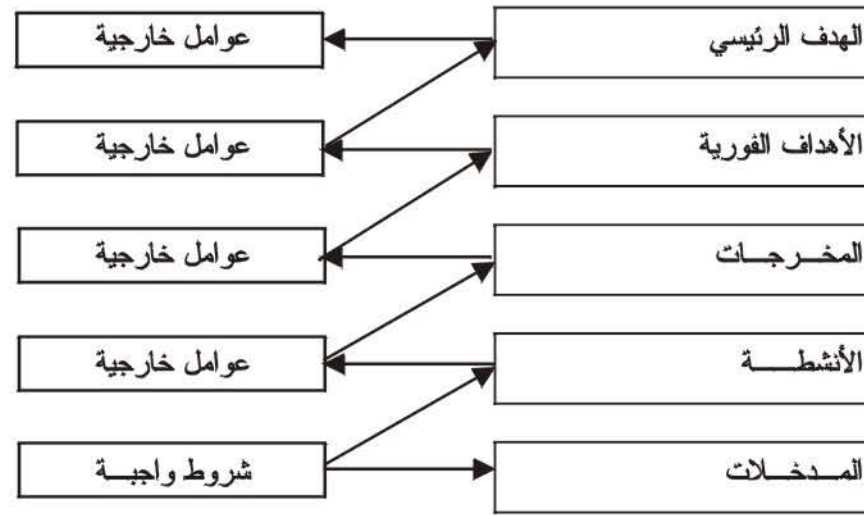


استناداً إلى 22 : NORAD 1992

مسوغات استعمال مقارنة الإطار المنطقي

يساعد الإطار المنطقي في رؤية التعاونية خلال تطورها وفق سلسلة من الأحداث الجارية، على أساس العلاقة بين السبب والنتيجة، في خمسة مجالات هي: الهدف الرئيسي، والأهداف الفورية، والمخرجات، والأنشطة، والمدخلات. ونظراً لأنه لا يبدو التحقق الفعلي لأي من هذه المراحل واضحاً أثناء مرحلة التخطيط، يمكن اعتبار هذه السلسلة صيغةً لفرضيات ترائبية قابلة للتحليل بالنتيجة. ومن شأن مثل هذه المقاربة، أن تساعد في تحديد الأسباب العميقة للمشكلات الاستراتيجية.

يمكن القول بإيجاز، أن مقارنة الإطار المنطقي تساعد في إنشاء سلسلة منطقية من الأحداث بحيث: إذا توفرت المدخلات تحققت الأنشطة، وإذا تحققت الأنشطة ظهرت المخرجات، وإذا ظهرت المخرجات نتحقق الأهداف الفورية. ومن شأن هذا أن يسهم، على المدى الطويل في تحقيق الهدف الرئيسي.



يساعد الإطار المنطقي كذلك، في تحليل العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف، كما يساعد في صياغة نهج لرصد تطوراتها. (انظر NORAD, P.8 للوقوف على المزيد من التفاصيل).

استعمال الإطار المنطقي

يمكن استعمال الإطار المنطقي في التعاونية، كلما استدعت الحاجة تغييراً جوهرياً في اتجاه تطور الفكرة الأصلية لإنشائها، أو عملية كبرى لإعادة توجيه الأنشطة، وحتى اندماجها مع تعاونية أخرى (أو قسم)، أو في حال حدوث تغييرات أكثر جذرية، على صلة بمدى ملائمة البنية الهيكلية للتعاونية، أو بتطورات قد تؤدي إلى حلها.

يشمل تحليل الإطار المنطقي عدداً من المراحل:

- تحليل الجهات صاحبة المصالح، والمشكلات، والأهداف، والبدائل
- تصميم الأنشطة (بما فيها المتصلة باستعمال المدخلات وصنع المخرجات)، وتوفير مؤشرات رصد العوامل الخارجية.

تحليل مصالح الجهات المعنية

عندما يتعلق الأمر بتعاونية، ينبغي أن يغطي تحليل المصالح مصالح مختلف الجهات الفاعلة في أنشطتها، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أي الأعضاء والمسؤولين والمدراء، وكذلك الزبائن والجهات الموفرة لرأس المال (مثل المصارف)، والسلطات المحلية، وأشخاص من التعاونيات الثانوية أو الاتحادات التعاونية الخ... وتختلف الجهات التي يشملها تحليل مصالح المعنيين باختلاف الموضوع الخاضع للتحليل.

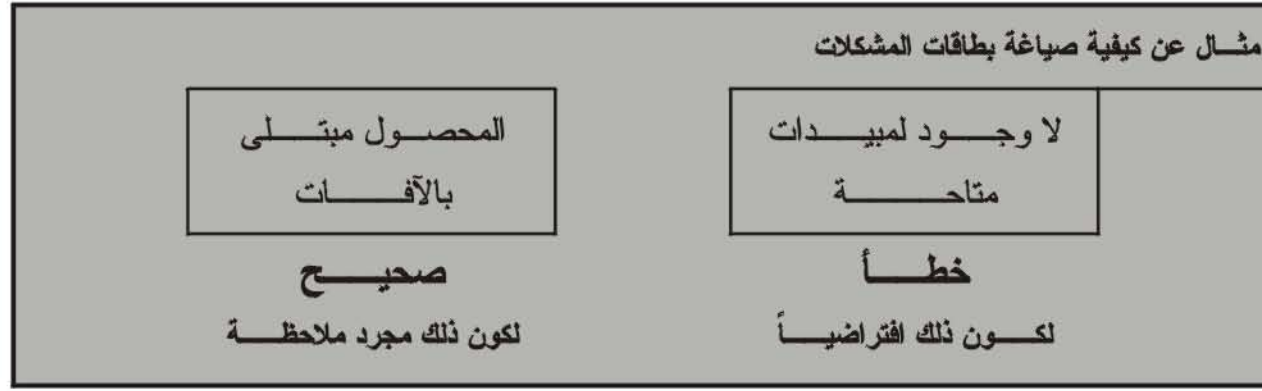
يمكن أن يجري التحليل داخل ورشة عمل تضم ممثلين عن الأعضاء، والمسؤولين والمدراء. أما مسألة إشراك الجهات الفاعلة الأخرى في التحليل، فتشكل موضوعاً مستقلاً مرهوناً بالوضع. وبصرف النظر عن المشاركة النشيطة في التحليل من جانب المعنيين أصحاب المصالح هؤلاء، فإنه ينبغي تحديدهم جميعاً، وتحليل دوافعهم، وتوقعاتهم، ومصالحهم. ويمكن، في حال غيابهم، تكليف مشاركين في الورشة بتمثيل مواقف مجموعاتهم خلال جلسات العمل.

تعدّ بطاقات داخل ورشة العمل، تسجل عليها كل الأطراف المشاركة (بفعالية أو بصورة هامشية)، ويجري تجميعها ضمن مجموعات متشابهة المصالح. وتدور المناقشة حول المصالح التي ينبغي إيلاؤها الأولوية عند تحليل المشكلات.

تحليل المشكلات

لا يمكن تقدير المشكلات إلا انطلاقاً من المعلومات المتاحة، ومن فهم العلاقات الرئيسية بين الأسباب والنتائج، وصولاً إلى صورة شاملة للوضع الراهن. وينبغي عدم النظر، في هذه المرحلة، بالحلول المحتملة، لأنه من شأن ذلك أن يضيق آفاق الحل نتيجة عدم الأخذ في الاعتبار لما يمكن أن يستجد من احتمالات مستقبلية. وخدمة لهذا الغرض، ينبغي النظر في المشكلة بوصفها حالة سلبية الوجود، أكثر من كونها تفكر إلى حل.

يتوجب على كل مشارك في جلسة العمل تدوين مشكلة محورية، أي مشكلة يعتبرها النقطة المركزية للمشكلة برمتها.



تناقش ورشة العمل بعد ذلك، كل المقترحات وتحاول التوصل إلى اتفاق حول مشكلة محورية. وفي حال عدم إمكان التوصل إلى اتفاق، يمكن ترتيب البطاقات التي سجلت عليها المشكلات حسب علاقاتها. ويمكن أن تنشأ عن هذه المناقشة شجرة مشكلات من شأنها، استناداً إلى النتائج، أن تساعد في تحديد مشكلة محورية.

تشكل عملية استدرار الأفكار، وتمثيل الأدوار، والوسائل الأخرى لصنع القرار، أدوات مفيدة للمساعدة في المناقشة. وتتمثل الخيارات الرامية إلى انتقاء أفضل القرارات، في منح درجات أو علامات لكل خيار، أو في مواصلة النقاش وصولاً إلى اتفاق، على أن يظل النقاش مشكلة محورية واحدة. ويستصوب حينها أمكن، تحاشي التصويت الرسمي للحصول على قرار بأغلبية الأصوات.

إعداد "شجرة مشكلة"

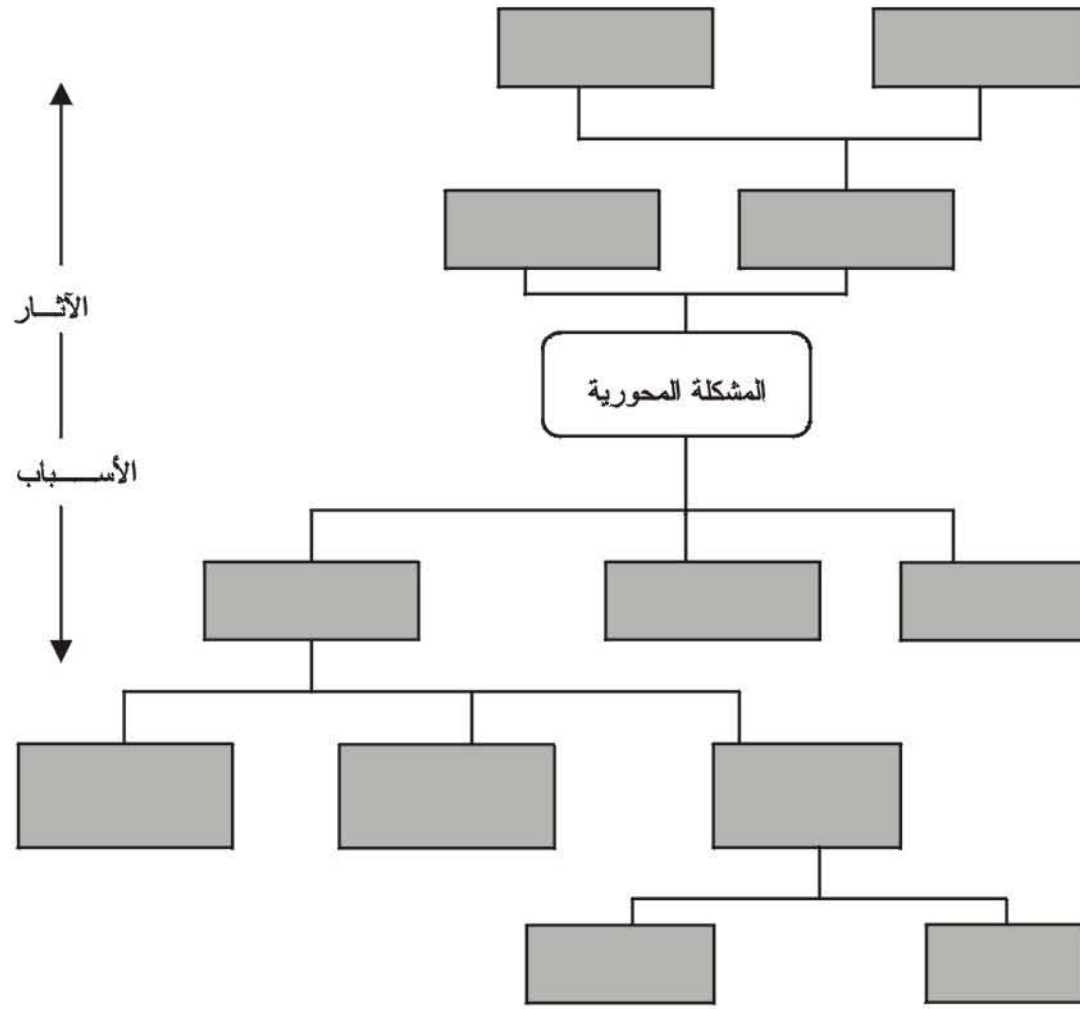
تدوّن المشكلة المحورية في البطاقة المركزية في الوسط، وتوضع البطاقات التي تصور أسبابها الرئيسية المباشرة تحتها في خط أفقي، ثم توضع البطاقات التي تحتوي الآثار الجوهرية المباشرة في خط أفقي فوقها. يمكن عندئذ تحريك الأسباب والآثار عمودياً، باتجاه الأعلى والأدنى، وفق مسافة محددة من المشكلة المحورية تعكس علاقتها بها. بهذه الطريقة نحصل على "شجرة" على شكل شبكة، ذات ساقٍ وحيدة (المشكلة المحورية، وأغصان (وغصينات) وجذور.

مخطط: إعداد "شجرة المشكلة"

الأسباب الرئيسية والمباشرة للمشكلة المحورية تقع تحتها.

الآثار الرئيسية والمباشرة للمشكلة المحورية تقع فوقها.

يستمر العمل وفق نفس المبدأ لتحديد الأسباب والآثار، بحيث تتشكل "شجرة المشكلة".



(المصدر: 38 : 1992 NORAD)

يمكن إنهاء تحليل المشكلة عند اقتناع المشاركين جميعهم بأن الشبكة تضمنت كل المعلومات الأساسية، وصولاً إلى شرح علاقات الأسباب بالنتائج المميزة لتلك المشكلة.

تحليل الأهداف

تتحول شجرة المشكلة في تحليل الأهداف إلى شجرة أهداف (الحلول المستقبلية للمشكلات)، يجري تحليلها. وتعاد صياغة المشكلات كلّها انطلاقاً من ذروة شجرة المشكلة باتجاه الأسفل، لتأخذ شكل شروط مرغوب فيها (بيانات إيجابية). وتتحول المشكلة المحورية كذلك إلى هدف.

وإذا جاءت البيانات غير معقولة بعد إعطاء المشكلات صيغة جديدة، يجري اختيار هدف بديل أو تترك المشكلة بدون تغيير. وينبغي التحقق من أن الأهداف الثانوية المدرجة، تكفي لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية على المستوى التالي. وفي حال عدم كفايتها تضاف أهداف ثانوية جديدة.

تصاغ المشاكل في شجرة المشاكل، على النحو التالي: "إذا كان السبب هو س تكون النتيجة ع". أما الأهداف فتصاغ في شجرة الأهداف على النحو التالي: "استعمال الوسيلة" من "لتحقيق الغاية ع". ويتوجب الانتباه هنا، إلى أن علاقة السبب بالنتيجة لا تصبح علاقة وسيلة بغاية بصورة آلية، إذ أنه لا بدّ من وسائل إضافية لبلوغ الغاية المبتغاة. تستكمل شجرة الأهداف، أخيراً، برسم الخطوط التي تبيّن علاقات الوسائل بالغايات.

تحليل البدائل

يهدف تحليل البدائل إلى تحديد خيارات بديلة احتمالية، وتقدير جدوى كل منها ومزاياه النسبية، والاتفاق على استراتيجية واحدة للمشروع. يجري في هذه المرحلة تحديد الوسائل والغايات في "شجرة الأهداف" التي يمكنها أن تصبح أنشطة أو مشروعات. ويحصر كل منها ضمن حلقة دائرية لتشكل خيارات بديلة، ترقم وتحمّل اسماً مثل "المقاربة الانتاجية" أو "مقاربة الدخل"، أو "مقاربة التدريب" الخ....

يتعيّن على المشاركين بعد ذلك، الرجوع إلى النتائج المستخلصة من تحليل مصالح المعنيين (المرحلة 1) ومناقشة الخيارات البديلة في ضوء كيفية تأثيرها على كل مجموعة من المجموعات ذات الأهداف المشتركة. ويمكن استعمال الأدوات المالية (كما هي موصوفة في نهاية هذه الوحدة) للمقارنة بين الخيارات المختلفة وتقديرها.

يتعيّن على جميع المشاركين في ورشة العمل، مناقشة الخيارات المتاحة، والاتفاق على مجموع تكلفة كل منها، وفوائدها لمختلف مجموعات المعنيين من أصحاب المصالح، ومدى احتمال تحقيقها للأهداف المتفق عليها، وما فيها من مخاطر اجتماعية. وتوجد ثمة جوانب إضافية يتوجب دراستها عند تقييم الخيارات، من بينها، مدى ملاءمة التكنولوجيا، واستعمال الموارد المحلية، والترتيبات المؤسسية (الطاقة القصوى، القدرات، المساعدة التقنية، الخ...) بالإضافة إلى الآثار البيئية. ويقع على فريق التخطيط تقدير شتى الخيارات بالنسبة للمعايير المختلفة، وإجراء تقدير تقريبي، مثل مرتفع/منخفض؛ +/- ؛ واسع المجال/محدود.

يتوجب على فريق التخطيط عندئذٍ، استناداً إلى نتائج التقييم، أن يكون قادراً على الاتفاق على استراتيجية معينة.

تحديد البرنامج الرئيسي أو كل من عناصر العمل

بعد اختيار الاستراتيجية، يتعيّن أخذ عناصر البرنامج الرئيسية من شجرة الأهداف، ونقلها إلى العمود الأول من مصفوفة البرنامج، نزولاً من الأعلى إلى الأسفل، واتخاذ القرار بشأن الهدف الرئيسي وهدف فوري واحد في الوقت ذاته. ويمكن إعادة صياغة الأهداف إذا اقتضت الضرورة لجعلها أكثر دقة.

مصفوفة التخطيط

١- العوامل الخارجية الأحداث الهامة، أو الظروف أو القرارات الضرورية لمساندة الأهداف على المدى الطويل	١- المؤشرات الإجراءات (المباشرة أو غير المباشرة) للتحقق من مدى التقدم المحرز (ينبغي تعيين وسائل التحقق)	١- الهدف الإنمائي الهدف الأعلى الذي يسعى المشروع لتحقيقه (تذكر المجموعات المستهدفة)
٢- العوامل الخارجية الأحداث الهامة، أو الظروف أو القرارات الخارجة عن سيطرة المشروع والتي ينبغي وجودها حتى يتحقق التقدم	٢- المؤشرات الإجراءات (المباشرة أو غير المباشرة) للتحقق من إنجاز الهدف الفوري (ينبغي تعيين وسائل التحقق)	٢- الهدف الفوري الأثر المتوقع إنجازه نتيجة المشروع (تذكر المجموعات المستهدفة)
٣- العوامل الخارجية الأحداث الهامة، أو الظروف أو القرارات الخارجة عن سيطرة إدارة المشروع والتي ينبغي وجودها لتحقيق التقدم	٣- المؤشرات الإجراءات المباشرة للتحقق من مدى إنتاج المخرجات (ينبغي تعيين وسائل التحقق)	٣- المخرجات النتائج التي يقع على المشروع ضمانها (تذكر المجموعات المستهدفة)
٤- العوامل الخارجية الأحداث الهامة، أو الظروف أو القرارات الخارجة عن سيطرة إدارة المشروع والضرورية لإنتاج المخرجات	٤- المدخلات السلع والخدمات الضرورية للاضطلاع بالأنشطة	٤- الأنشطة الأنشطة التي يقع على المشروع الاضطلاع بها لإنتاج المخرجات

المصدر: 17 : NORAD, 1992

يعبر عن المخرجات بأرقام يستهدفها المدراء في سياق الأعمال العادية للتعاونية. وينبغي أن يكون أثرها التراكمي كافياً لتحقيق الهدف الفوري، الذي سيبقى خارج سيطرة إدارة المشروع، على كل حال. ويعبر عن الأنشطة بعمليات. وينبغي تحاشي التفصيل في الأنشطة، إذ يكفي تبيان البنية الهيكلية والاستراتيجية، وترك المثقبي لمدراء المشروع. وينبغي إعطاء رقم لكل نشاط أو عنصر من المخرجات، للتمييز في رؤية العلاقة فيما بينها. ويمكن التعبير عن المدخلات بالأموال، والعاملين، والسلع.

العوامل أو الافتراضات الخارجية

لا يتحكم المشروع بالعوامل الخارجية أو الافتراضات التي لا بدّ من وجودها إذا ما أريد النجاح للبرنامج أو النشاط. وينبغي طرح السؤال، بخصوص كل نشاط، عمّا إذا كانت التعاونية تتحكم تماماً به، أو إذا كانت توجد عوامل خارجية، خارج سيطرتها، ويمكنها أن تعيق تنفيذه.

ينبغي التأكيد، بخصوص كل الأنشطة المخططة، من أنّ العوامل الخارجية معروفة بكل تفاصيلها، حتى يمكن رصدها. ومن أمثلة هذه العوامل الخارجية:

- ما إذا كان الاتحاد التعاوني سيوفر تغطية التأمين
- ما إذا كانت المؤسسات المحلية ستعاون في أنشطة التخطيط
- ما إذا كان يمكن استيعاب التغيرات في الأسعار العالمية ضمن ميزانية معينة.

ينبغي تقدير أهمية العوامل الخارجية لمعرفة فرص النجاح. لهذا لا بدّ من استعراض قائمة هذه العوامل والتحقق من أهميتها ومن احتمالات صحتها، إذ ينبغي التخلّي عن تلك التي لا تتسم بأهمية كبيرة أو لا تكون جديرة بالثقة عملياً.

إذا قرّر المشاركون أن عاملاً خارجياً يتسم بأهمية كبرى، ولكنه عديم التحقق، يصبح هذا العامل هدّاماً. وينبغي، في مثل هذه الحال، إمّا تغيير البرنامج أو النشاط المقترح تفادياً للخسائر، أو التخلّي عن مثل هذا العامل.

المؤشرات (مصفوفة المشروع)

المؤشرات مفصّلة في العمود الثاني من المصفوفة، وهي تحدّد كيفية قياس درجة تحقق الأهداف في أوقات مختلفة. ويمكن للقياسات أن تكون:

- كمية (كم، متي، أين)، مثل كم ساعة متاحة للأعضاء لاستعمال الجرارات، وزمن وموقع القيام بالخدمة؛
- كيفية = مدى الجودة، مثل حصول المزارعين على مدخلات ملائمة، وخدمة جيدة؛
- سلوكية: مثل التوسع في استعمال مرافق التخزين المبردة، وتكثيف المشاركة في الأحداث التي تنظمها المجموعة؛

مثال عن المؤشرات المباشرة وغير المباشرة

الغاية	مؤشر مباشر	مؤشر غير مباشر
ارتفاع دخول صغار المزارعين	مبيعات المحصول	مشتريات من قبل فئة معينة من الزبائن

يفضل استعمال مؤشرات عدّة عوضاً عن مؤشر وحيد، لأن المؤشرات الوحيدة نادراً ما تعطي صورة كاملة عن التغيّر. ويرى NORAD, 1992 أن المؤشر الجيد هو مؤشر:

- جوهري، أي أنه يبيّن بدقة جانباً أساسياً من هدف ما.

- مستقل على مختلف المستويات. إذ أنه نظراً للاختلاف بين الهدف الرئيسي والأهداف الفورية ولأنه يتوقع لكل مؤشر أن يقدم دليلاً أو بينة على إنجاز معين، لا يمكن في العادة استعمال المؤشر نفسه لأكثر من هدف واحد.
- واقعي، أي أنه ينبغي لكل مؤشر أن يعكس واقعاً أكثر منه انطباعاً ذاتياً. وينبغي أن يحمل المعنى نفسه لمساندي البرنامج وللمشككين فيه، استناداً إلى المعلومات.
- معقول، أي إمكانية عزو التغيرات المسجلة مباشرة للبرنامج أو النشاط.
- يستند إلى بيانات يمكن الحصول عليها. ينبغي أن تعتمد المؤشرات على بيانات يمكن الحصول عليها بسهولة، أو يمكن جمعها بواسطة جهد إضافي معقول من قبل إدارة المشروع.

وينبغي للقياس الذي تنتجه المؤشرات أن يكون دقيقاً بما يكفي لجعل المؤشر قابلاً للإثبات والتحقق منه. ومن شأنه أن يكون كذلك عندما يقوم أناس مختلفون باستعمال نفس عملية القياس، بصورة مستقلة واحدهم عن الآخر، ويصلون إلى نفس النتيجة. تكون المؤشرات في مراحل التخطيط المبكرة مجرد قيم إرشادية، لا بد من إعادة النظر فيها عندما يبدأ تنفيذ المشروع، كما لا بد من استبدالها عند الضرورة بمؤشرات نوعية خاصة بالبرنامج أو النشاط. ويحتوي الملحق بهذه الوحدة مثلاً عن كيفية صياغة مؤشرات مناسبة.

وسائل التحقق

تتمثل المرحلة التالية في مراجعة وفحص وسائل التحقق، أي التأكد من كون مصادر المعلومات الضرورية محددة عند صياغة المؤشرات:

- ما هي المعلومات التي ينبغي توفيرها
- بأي شكل يجري توفيرها
- من الذي يوفرها

من المفيد في حالات كثيرة إضافة عمود لوسائل التحقق في مصفوفة التخطيط.

حتى يكون المؤشر ذا معنى أو هدف، ينبغي أن تكون المعلومات عن المؤشرات، سواء تم جمعها داخل التعاونية أو خارجها، سهلة المنال، وموثوقة يمكن التعويل عليها، وبسيطة يمكن الوصول إليها، وعلى صلة وثيقة بالموضوع.

تحليل SWOT "سوت" (مواطن القوة والضعف، والفرص المتاحة، والمخاطر المهددة)

يمكن لتحليل "سوت" SWOT (Swanson & Myers, 1992 Chapter IV-Tools, p.IV-I) أن يساعد التعاونية في فهم أفضل للقضايا الداخلية والعوامل الخارجية على السواء، وأن يحسن عملية صنع القرار. وهو يتناول التنظيم من أربع زوايا مختلفة:

مواطن القوة الخصائص والمميزات الداخلية، مثل المهارات والموارد التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمنظمة، إذا ما تمت تعبئتها أو تم استعمالها بكفاءة وفعالية.

مواطن الضعف الخصائص والمميزات الداخلية التي تحد من إمكانيات المنظمة، مثل عدم كفاية الموارد والمهارات، على سبيل المثال.

الفرص المتاحة العوامل الخارجية المتوقعة التي تحسن موقع المنظمة التنافسي، والتي ينبغي استغلالها تماماً.

المخاطر المهددة المعوقات الخارجية التي يتوقع لها أن تعيق التقدم الذي خطت له المنظمة.

يساهم تحليل "سوت" في عملية تحويل الرؤى إلى خطط بإعطائه صورة موجزة عن إمكانيات التعاونية، الداخلية والخارجية، لتحقيق الأهداف التنظيمية و/أو أهداف البرنامج، أو أهداف التنفيذ؛ وهو يساعد كذلك في التركيز على مواطن القوة والفرص الفريدة المتاحة للتعاونية.

استعمال تحليل "سوت"

يمكن استعمال تحليل "سوت" في التخطيط للتنمية التنظيمية، وإبراز المجالات الواعدة بأوسع الإمكانيات للتعاونية. ويمكنه أن يتناول المنظمة بأكملها، أو أن يركز على برنامج أو نشاط على وجه الخصوص. ويمكن استعماله نقطة انطلاق لتقدير ومقارنة جدوى طائفة من البرامج والأنشطة الاحتمالية. كما يمكن، عند استعماله للاختيار والمقارنة بين جدوى طائفة من هذه البرامج والأنشطة، أن يغني عن الكثير من التحاليل الطويلة والمعقدة للتكاليف والعائدات.

وبصرف النظر عن نتائجه المباشرة، يمكن لتحضير تحليل "سوت" أن يصبح عملية إيجابية وجديرة بالاهتمام. وعند تنفيذه ضمن مجموعة، فإنه يساعد أفرادها جميعهم، على تكوين صورة مشتركة عن فرص نجاح التعاونية، مساهماً بذلك في تعزيز رؤية مستقبلية للأهداف.

يتضمن تحليل "سوت" أربع مراحل رئيسية:

- تحديد مواطن القوة والضعف
- تحديد الفرص المتاحة والمخاطر المهددة
- صوغ الأولويات
- صياغة بيانات الاستراتيجية

مثال عن تحليل "سوت"

النظام	مواطن القوة	مواطن الضعف
التسويق	١- المستودع جيد الموقع ٢- أسعارنا قادرة على المنافسة ٣- زبائننا موثوقون وأوفياء	١- الافتقار إلى خطة حسنة للدراسة ٢- المستودعات مكتظة، الأمر الذي يخفض فرص البيع ٣- ينبغي الترويج داخل منطقة جغرافية واسعة للغاية ضماناً لمبيعات كافية
	الفرص المتاحة	المخاطر المهددة
	١- سوف تشاد مجموعة من المباني السكنية قرب التعاونية في العام القادم ٢- حيز مكاني متاح جانب التعاونية يتيح توسيع المستودع ٣- الاقتصاد في تحسن واضح	١- بدأ الزبائن بمغادرة الجوار ٢- جهة منافسة تعرض خط إنتاج شبيهاً بخطنا ٣- مدير التسويق المتمرس يغادر التعاونية

(المصدر: IV II: 1992; Walden; Myers)

تحديد مواطن القوة والضعف

ينبغي للمدرب خلال عمله مع مجموعة تعاونية، تشجيع المشاركين على إبراز ثلاث نقاط قوة، وثلاث نقاط ضعف على الأقل. ويمكن لهذا أن يتم، مثلاً، في جلسة لاستدراار الأفكار يتبعها تمرين على ترتيب الأولويات. ويجب أن يولي المدرب اذناً صاغية لكل وجهات النظر المطروحة.

تحديد الفرص المتاحة والمخاطر المهددة

من المسائل التي يطالها التحليل:

- المخاطر والفرص التي تواجهها المنظمة، أو البرنامج، أو النشاط المخطط له خلال العامين أو الأعوام الثلاثة القادمة
- التغييرات الخارجية المتوقعة التي ستؤثر بشكل ملحوظ على النشاط، أو البرنامج، أو على المنظمة ذاتها .

تشمل العوامل الخارجية:

- نشاط الجهات المنافسة
- الاتجاهات الصناعية
- التطورات الاقتصادية
- الاتجاهات الديموغرافية
- التغييرات التكنولوجية والتشريعية

وهذا التقدير هو أكثر صعوبة من تقدير العوامل الداخلية، لأنه يتضمن استباق أحداث محتملة، وأحكاماً عن احتمالاتها استناداً إلى القليل من المعلومات الواقعية المتاحة، والبناء، بالتالي على أمورٍ تظل في عداد التخمينات. ومن شأن تنفيذ هذا التحليل بواسطة فريق، أن تتعاضد فائدته بسبب اعتماده على آراء وأفكار وتوقعات أشخاصٍ كثيرين.

تحديد الأولويات

تتمثل المرحلة الثالثة من تحليل "سووت" في تناول كل العناصر المحددة، وترتيبها في سلم للأولويات. ويقع على المجموعة اختيار العناصر الثلاثة أو الأربعة التي تبدو أكثر العناصر أهمية في المستقبل المباشر.

وبالعودة إلى المثال الموجز أعلاه، يمكن للأولويات المختارة أن تكون:

- افتقار التعاونية إلى خطة تسويق واضحة (نقطة ضعف)
- توافر حيز مكاني جانب التعاونية يتيح توسيع المستودعات (فرصة متاحة)
- أسعار التعاونية أسعار منافسة (نقطة قوة)
- مدير التسويق المتمرس يغادر التعاونية (خطر مهدد).

يمثل عدم الانتباه لنقاط القوة وإغفالها خطراً مهدداً أحياناً كثيرة، لأن هذه النقاط على صلة بأحداثٍ تجري بصورة جيدة حتى ذلك الحين. وقد يفترض أنها لا تحتاج بالتالي إلى الاهتمام بها، فيتم إهمالها. ويتعين، على عكس ذلك، التشديد على ضرورة إيلائها ما تستحق من انتباه، خلال وضع قائمة الأولويات، إذ يتمثل أحد أهداف هذه الممارسة في البناء على مواطن القوة.

