

كاسبار ف. فان دن بيرغ

المساهمون: كاتي بيرري/سام فان دير ستاك/ليفان تسوتسكريدزه

التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية:

أداة عملية

التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية: أداة عملية



Netherlands Institute for
Multiparty Democracy



المعهد الهولندي للديمقراطية متعددة الأحزاب

Netherlands Institute for Multiparty Democracy

((NIMD

المعهد الهولندي للديمقراطية متعددة الأحزاب هو منظمة للمساعدة الديمقراطية لدعم الأحزاب السياسية في الديمقراطيات الناشئة. ويوفر المعهد تحديداً، المساعدة في عمليات الحوار بين الأحزاب السياسية في البلدان المستفيدة من البرنامج والتطوير المؤسسي للأحزاب البرلمانية وشبكات للتعاون بين المجتمع السياسي والمدني. ويلتزم المعهد التزاماً صارماً بمبادئ المُلْكِيَّة والحيادية والشفافية، ويقر بأن الديمقراطيات نابعة من البلدان أنفسها.

كما قدم المعهد الدعم بطرق تراعي السياق، وبناء على طلب من شركائه في عمليات الإصلاح الدستوري في بلدان مثل بوليفيا، الاكوادور، غانا، كينيا، ملاوي، تنزانيا، زامبيا، وزمبابوي. ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات على موقع المعهد: www.nimd.org

المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات

International IDEA

المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات هي منظمة حكومية دولية تدعم الديمقراطية المستدامة في جميع أنحاء العالم. وتتمثل مهمتها الأساسية في دعم التغيير الديمقراطي المستدام من خلال توفير المعرفة المقارنة، والمساعدة في الإصلاح الديمقراطي، والتأثير على السياسات والسياسة. وعلى وجه التحديد، يتضمن هذا عقد الحوار السياسي حول التغيير الديمقراطي عند الطلب من قبل الأطراف الوطنية الفاعلة. وتهدف المؤسسة الى ضمان كون المحصلات الديمقراطية متسقة مع المشاركة والتمثيل السياسي الكامل والمتساوي للنساء والرجال، وكونها شاملة فيما يتعلق بمختلف معايير التنوع في المجتمع، والتقليل من الصراع وتعزيز السلام والامن. يندرج عمل المؤسسة حول الأحزاب السياسية في إطار عمل برنامج الأحزاب السياسية والمشاركة والتمثيل على مستوى المؤسسة، ويركز على تحسين المصداقية والفاعلية وقدرة أداء أحزاب السياسية. يمكن الاطلاع على المزيد من المعلومات على موقع المؤسسة: www.idea.int

التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية: أداة عملية

التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية: أداة عملية

كاسبار ف. فان دن بيرغ
المساهمون: كاتي بيرري / سام فان دير ستاك / ليفان تسوتسكريدزه

المحتويات

8	تمهيد
10	شكر وتقدير
13	1. مقدمة
13	1-1 فوائد التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية
14	2-1 الجمهور المستهدف
15	3-1 هيكلية أداة التخطيط
17	2. التخطيط السياسي للأحزاب السياسية في سياقه الأوسع
17	1-2 العمل التنظيمي في بيئة متغيرة
18	2-2 ما المقصود بالإستراتيجية على وجه التحديد؟
19	3-2 التطور التاريخي للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية
22	4-2 الجهات المعاونة والأحزاب في الديمقراطيات الناشئة
23	5-2 خاتمة
25	3. المرحلة الأولى: بدء عملية التخطيط الإستراتيجي وتصميمها
25	1-3 الجهة المعاونة كميسر لعملية التخطيط
26	2-3 الأنشطة التحضيرية المحلية
26	1-2-3 المشاركة والشمول
27	2-2-3 دور الاستشاريين واختيارهم
28	3-2-3 تكوين مجموعات العمل
28	4-2-3 تقييم الاستعداد
29	5-2-3 الاتفاق على العملية والتخطيط
29	6-2-3 تحليل الوضع المبدئي
31	4. المرحلة الثانية: التحليل الداخلي والخارجي
31	1-4 وضع رؤية الحزب المؤسسية
32	2-4 تحليل الأطراف المعنية
33	3-4 الرسالة والقيم
35	4-4 التحليل الرباعي (نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر)
39	5. المرحلة الثالثة: صياغة الخطة
39	1-5 تحديد المسائل الإستراتيجية وتقييمها
40	2-5 صياغة الإستراتيجيات
41	3-5 استعراض الخطة الإستراتيجية واعتمادها

43	6. المرحلة الرابعة: نحو التنفيذ والتقييم
47	7. التخطيط الإستراتيجي في جورجيا (2010-2011) وموزمبيق (2012)
47	1-7 الأهداف والدوافع
48	2-7 التوقيت
48	3-7 العملية
49	4-7 الخبراء الخارجيون
50	5-7 مجموعات عمل التخطيط الإستراتيجي
51	6-7 المنهجية
53	الملاحق
54	الملحق (أ): من أداة عامة إلى دليل مخصص لبلد معين
55	الملحق (ب): استمارات العمل
79	الملحق (ج): الأنشطة وحجم العمل
81	الملحق (د): المبادئ التوجيهية لإجراء المقابلات الشخصية في اجتماعات ما بعد التخطيط
82	المراجع
83	بيانات النشر

المربعات والجداول والأشكال

المربعات

- 32 المربع 1-4: الرؤية المؤسسية لأحد الأحزاب في جورجيا
- 35 المربع 2-4: قائمة مراجعة لنقاط القوة والضعف لدى الحزب السياسي
- 38 المربع 3-4: جنوب أفريقيا والمؤتمر الوطني الأفريقي
- 40 المربع 1-5: المسائل الإستراتيجية الأساسية لأحد الأحزاب السياسية في جورجيا
- 42 المربع 2-5: مثال: حزب العمل الأسترالي
- 44 المربع 1-6: مثال: بيرو والتحالف الثوري الشعبي الأمريكي

الجداول

- 17 جدول 1-2: أنماط العمل التنظيمي
- 21 جدول 2-2: المفاهيم الإستراتيجية الأساسية في القطاعين العام والخاص
- 36 جدول 1-4: أسئلة كمنطلق انطلاقاً للتحليل الرباعي
- 37 جدول 2-4: التحليل الرباعي لأحد الأحزاب في جورجيا

الأشكال

- 15 شكل 1-1: فئات الجماهير المستهدفة بدليل التخطيط الإستراتيجي
- 19 شكل 1-2: مستويات العمل التنظيمي
- 20 شكل 2-2: التطور التاريخي لفكر التخطيط الإستراتيجي في القطاع الخاص
- 22 شكل 3-2: التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية كوسيلة لتحقيق المنفعة العامة
- 23 شكل 4-2: المراحل الأربع للتخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية
- 26 شكل 1-3: المرحلة الأولى: الأنشطة
- 31 شكل 1-4: أنشطة المرحلة الثانية
- 33 شكل 2-4: شبكة النفوذ والمصالح
- 34 شكل 3-4: العلاقة بين الرسالة السياسية-الأيدولوجية للحزب ورسالته المؤسسية
- 39 شكل 1-5: أنشطة المرحلة الثالثة
- 50 شكل 1-7: الهيكل التنظيمي للبرنامج

تمهيد

من المفارقات أن الأحزاب السياسية تطمح إلى أن تحكم دولاً، على الرغم من أن الأحزاب ذاتها كثيراً ما تفتقر إلى القدرة على أن تحكم نفسها. وهناك دوماً حالة من الشد والجذب داخل الأحزاب السياسية بين الحاجة للتجاوب مع الناخبين على المدى القصير، وبين تطوير الإستراتيجيات والأهداف الطويلة الأمد.

وعلى وجه الخصوص، فكثيراً ما تضطر الأحزاب السياسية للتركيز على أزمات خارجية تواجهها في الأمد القصير، على حساب وضع إستراتيجياتها للأمدين المتوسط والطويل، وتطوير هياكلها التنظيمية الداخلية بما يدعم تحقيق تلك الإستراتيجيات. ويؤدي ذلك إلى إضعاف فرص الأحزاب السياسية في البقاء على المسرح السياسي المتقلب في أغلب الأحوال، ولا سيما في الأنظمة الديمقراطية الناشئة. وفي المقابل، فإن ذلك يؤدي أيضاً إلى إضعاف ثقة الجمهور في الأحزاب السياسية باعتبارها قناة للتمثيل السياسي وممارسة الحكم. إلا أن امتلاك القدرة على النظر إلى المستقبل وتوقع التطورات هو وحده ما يتيح للأحزاب السياسية أن تستعد بما يكفي لمواكبة ما يستجد من مطالب مجتمعية وتغيرات ديمقراطية.

وتقدم هذه الأداة وسيلة عملية لمعاونة الأحزاب السياسية على التخطيط الإستراتيجي، إذ تقدم للجهات المعاونة والأحزاب السياسية على حد سواء، منهجية للقيام بذلك التخطيط خطوة بخطوة. فإذا كانت الأحزاب السياسية تود أن تستعد على نحو ملائم لما قد يأتي به الغد من تطورات سياسية، يتعين عليها أن تستثمر في هياكلها التنظيمية وأساساتها. ولا يتأتى ذلك إلا إذا كانت هياكل الحزب السياسي وأسايبه التنظيمية تعكس بالقدر الكافي المشهد السياسي المتقلب الذي يحيط به. ويعني ذلك ضرورة التحليل المستمر للبيئة المحيطة والتأقلم مع التطورات الجديدة بالاستعانة بمساهمات قطاع عريض داخل الحزب.

وقد رأينا في جميع أنحاء العالم، أن الأحزاب السياسية بوسعها أن تعيد بناء نفسها لتصبح مستدامة. والتوقعات المتكررة في العقود الماضية بقرب انقضاء عهد الحزب السياسي، بوصفه الكيان

السياسية: مبادئ للممارسة" في عام 2012، ينشر الآن "التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية"، على أن يتبعهما في عام 2013 مطبوعات مشتركة أخرى تتناول الحوار الحزبي والتمويل السياسي.

فيدار هيلجسين

المدير التنفيذي
المعهد الهولندي للديمقراطية
المتعددة الأحزاب

هانز برونيغ

المدير التنفيذي
المعهد الهولندي للديمقراطية
المتعددة الأحزاب

الأساسي للمشاركة والتمثيل في الأنظمة الديمقراطية قد ثبت خطأها حتى الآن. فبعض الأحزاب السياسية من الأرجنتين إلى جنوب أفريقيا وأستراليا تخطى عمرها المئة عام، وهو عمر لم تبلغه إلا حفنة قليلة من الشركات وسائر المنظمات الخاصة في ذات القارات.

وفي الوقت ذاته، فإن ما لا يتطور مآله أن يذوي ويموت، والأحزاب السياسية تحتاج لأن تتأقلم وتتغير لتلبي احتياجات المواطنين. فظهور الحركات الاحتجاجية التي يقودها مواطنون في جميع أنحاء العالم في الآونة الأخيرة، من مصر إلى شيلي وتايلاند، وضع الأحزاب السياسية أمام تحدٍ لإيجاد طرق جديدة لتمثيل شعوبها، خشية أن تحل محلها أساليب أكثر مباشرة للمشاركة الديمقراطية. ولعل التكنولوجيا الحديثة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي التي تيسر تعبير المواطنين عن آرائهم السياسية، تشكل تحدياً آخر أمام الأحزاب السياسية التي لا ترى حاجة لتغيير أساليب عملها.

وتعد أداة التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية هذه، مساهمة يمكن للأحزاب السياسية حول العالم أن تستعين بها لتعزيز محاولاتها لنيل اهتمام وثقة مواطنيها. ونأمل أن تجد الأحزاب السياسية في هذه الأداة، التي لاقت نجاحاً في اختبارها الأول في برامج المعهد الهولندي للديمقراطية المتعددة الأحزاب في جورجيا وموزمبيق، مورداً يعينها على تحسين مكاتبتها العامة وتعزيز فرص نجاحها في الانتخابات. وعلاوة على ذلك، فالنهج العملي المختصر الذي تتبعه الأداة في التخطيط، بالاستعانة باستمارات العمل والإعداد التدريجي خطوة بخطوة، مصمم خصيصاً ليسر على السياسيين المشاركة في التخطيط في خضم الزحام الذي يحفل به عالم السياسة.

وكانت المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات والمعهد الهولندي قد وقعا في أواخر عام 2011، اتفاقية للشراكة الإستراتيجية، بهدف زيادة التعاون في جميع مجالات عملهما. ومنذ ذلك الحين، اضطلعت المنظمتان بنشر مجموعة من المطبوعات المشتركة في مجال الأحزاب السياسية، من بين مجالات أخرى. وبعد منشورهما المشترك "عمليات الإصلاح الدستوري والأحزاب

شكر وتقدير

لم تكن هذه الأداة لتبصر النور إلا بفضل ما قدمه العديد من الأفراد والمنظمات من الدعم والإسهامات.

ونتقدم بشكر خاص إلى كاسبار فان دن بيرغ، المؤلف الرئيسي، كما نتقدم بالشكر إلى كاتي بييري، سام فان دير ستاك وليفان تسوتسكريدزه على إسهامهم في هذا العمل. ونتقدم بالمزيد من الشكر إلى أن تسورتسوميا وهيرمينيغيلدو مالوفو على مساعداتهم البحثية.

ونتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى الأحزاب السياسية التي شاركت في إطلاق النسخة التجريبية من هذه الأداة، في جورجيا: الحركة الديمقراطية المسيحية، طريق جورجيا، حزب العمل الجورجي، حزب الحقوق الجديد الجورجي، حزب جورجيا لنا - الديمقراطيون الأحرار، الحزب الجمهوري الجورجي، والحركة الوطنية المتحدة، وفي موزمبيق نشكر حزب فريليمو، الحركة الديمقراطية الموزمبيقية وحزب رينامو.

وكذلك نعرب عن تقديرنا لكل من خافيير باريدا، آن-مايكة فان بروكيلين، لويس إيفوسكويزا، خورخي فاياداريس وبيتر بيتس على إسهاماتهم الهامة في دراسات الحالة للبلدان المختلفة.

ونشكر كذلك الخبراء الذين اضطلعوا بمراجعة الأقران، مارتين أنغبي، أندرو إيس، إلين فالغويرا، بريختشي كيمب، راؤول أفيلو أورتيز، بيين غيريتس، هان لند مادسين وبيرس مدينا ماسياس على عملهم المتكامل وتوجيهاتهم السليمة. وأخيراً، نشكر ناديه حنضل زاندر من فريق منشورات المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، وماريكة هورنفيغ من فريق اتصالات المعهد الهولندي على تنسيق إصدار هذا المنشور. ونشكر أيضاً ياسمين رجب لجهدها في إصدار النسخة العربية وتحسين زيوته من فريق منشورات المؤسسة لتدقيقه النسخة النهائية.

1. مقدمة

1-1 فوائد التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية

في أي نظام سياسي، عادة ما تجد الأحزاب السياسية نفسها في بيئة معقدة وغير مستقرة، فالتغير هو من الثوابت التي لا مفر منها، سواء داخل الأحزاب والتنظيمات الحزبية جميعاً أو في محيطها الخارجي. فالمناصب في صفوف القيادات والكوادر والمكانب الإدارية تتولاها وجوه جديدة، فيما تختفي وجوه أخرى. كما تتغير الميزانيات، للأفضل في بعض الأحيان وللأسوأ في أحيان أخرى. ويمكن أيضاً أن تتغير الترتيبات الدستورية والتشريعات والقواعد الأخرى المتعلقة بالحياة السياسية والأحزاب. وقد تتغير تطلعات الناخبين، سواء ككل أو في دوائر انتخابية محددة، وقد يتغير الناخبون أنفسهم نتيجة لتطورات ديموغرافية. وقد تضع الاضطرابات الاقتصادية وتحديات السياسات المحلية والخارجية الأحزاب السياسية أمام قضايا جديدة، سواء فجأة أو بالتدريج. وقد يسطح نجم بعض الأحزاب السياسية أو يأفل. وقد تنقسم الأحزاب السياسية أو تندمج أو تتعاون مع مجموعات أو أفراد آخرين.

ويمكن لمثل هذه التغيرات والتحديات أن تقوي الحزب السياسي أو تضعفه، ويمكن أن تسهم في تحقيق الحزب لأهدافه، أو أن يكون أثرها في ذلك محدوداً، بل يمكن أن تهدد وجود الحزب ذاته. فإذا أرادت الأحزاب السياسية أن تنجح في بيئة كذلك، فإن عليها أن تحلّي بالتركيز والإصرار والقدرة المؤسسية على التكيف. فمن الضروري لأي حزب سياسي، بما في ذلك الهياكل التنظيمية، أن يحمل فكرة مشتركة وتصوراً عاماً عن طبيعة الحزب وما يسعى إليه، والطرق التي ينوي أن يسلكها لتحقيق ذلك. وقد وضعت هذه الأداة لتقدم آليات لبناء هذه الرؤى المشتركة.

ويتيح التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية فرصة الابتعاد قليلاً عن الأشرطة والمخاوف اليومية، لصالح المزيد من التأمل في القضايا الجوهرية الطويلة الأجل. كما يقدّم نهجاً لوضع أهداف واقعية على الأمد الطويل، بهدف إصلاح القدرات المؤسسية أو الحفاظ عليها أو تعزيزها. وبالنظر إلى التخطيط الإستراتيجي

تهدف هذه الأداة إلى إرشاد الجهات التي تقدم المساعدة للأحزاب السياسية بشأن كيفية معاونة تلك الأحزاب على الإعداد لعمليات التخطيط الإستراتيجي وتنفيذها. وتقدم الأداة منهجاً وتوجيهات عامة لممارسة التخطيط الإستراتيجي، بهدف تعزيز القدرات التنظيمية للأحزاب على نحو ممنهج. وتتناول الأداة إستراتيجيات الحملات الانتخابية كجانب من العمل التنظيمي للحزب، وليس باعتبارها القضية الجوهرية في التخطيط الإستراتيجي التنظيمي بأي حال من الأحوال.

وكانت المبادئ الأساسية وراء وضع هذه الأداة هي أن تكون ملكية عامة للأحزاب السياسية والجهات المعاونة لها، والتركيز الشديد على الظروف المحلية والهياكل المؤسسية والجوانب الثقافية للأنظمة السياسية قيد الدراسة. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن عملية التخطيط ذاتها - وكل ما ينتج عنها - مملوكة بالكامل للأحزاب السياسية التي تقوم بها وتنفيذها. وقد وضعت الأداة استناداً إلى الأفكار السائدة في الوقت الراهن في الأدبيات المعنية بالتخطيط الإستراتيجي التنظيمي للمنظمات غير الهادفة للربح، وإلى الخبرات العملية المكتسبة من عمليات التخطيط الإستراتيجي القائمة في العديد من البلدان (في الأساس جورجيا وموزمبيق)، وبلاستعانة بإسهامات من مجموعة كبيرة من الممارسين وغيرهم من الخبراء من المؤسسات الدولية الرائدة في مجال معاونة الأحزاب السياسية. وتشير الأداة في معظم الأحوال، إلى حالات استخدمت فيها من قبل إحدى الجهات المعاونة التي تقدم المساعدة لأحزاب سياسية متعددة في الوقت ذاته. إلا أن الأداة تستهدف بالقدر ذاته المنظمات التي تعمل مع حزب سياسي واحد فحسب. فجميع عناصر الأداة تقريباً تحظى بذات الأهمية والفائدة للجهات المعاونة التي تعمل مع أحزاب متعددة، أو التي تعمل في إطار العلاقة الثنائية بين طرفين. ومن ثم، فمتى وردت في الأداة كلمة "الأحزاب" بصيغة الجمع، فالأغلب أنه يمكن الاستعاضة عنها بكلمة "الحزب" بصيغتها المفردة في سياق الجهات التي تتبع نهجاً ثنائياً.

وفي الجزء المتبقي من هذا الفصل، نتناول أهمية التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية، والجمهور المستهدف بهذا المنشور، والترتيب المتبع فيه.

معاونة أخرى. فالخطط الإستراتيجية الطويلة الأمد تزيد من الإطار الزمني الذي تتحرك فيه أهداف الأحزاب الشريكة وتخطيطها، ومن ثم تكون أكثر واقعية وفعالية من المشروعات والتمويلات التي لا تنفذ إلا مرة واحدة فحسب. والخطط الإستراتيجية السليمة تقود إلى الوقوف على مشروعات للأمدين المتوسط والقصير، ويمكن لمثل هذه الخطط أن تكون بمثابة إطار لمقترحات المشروعات التي يمكن أن توفر لها الجهات المعاونة التمويل أو غير ذلك من سبل المساعدة المتوافرة.

3. يمكن أن يحظى دعم التخطيط الإستراتيجي **بالقدر ذاته من النجاح إذا نفذ لصالح حزب واحد أو لصالح أحزاب متعددة في الوقت نفسه.** غير أن عمليات التخطيط الإستراتيجي الشاملة، التي يشترك فيها العديد من الأحزاب السياسية كل على حدة، تساعد على الوقوف على ما يحتمل وجوده من تحديات مشتركة، سواء تلك التي تواجه بناء القدرة المؤسسية، أو التي تواجه النظام الديمقراطي المعني برمته. ومن ثم فالتخطيط الإستراتيجي يساعد الجهات المعاونة على تحديد الأولويات ومجالات التركيز المستقبلية على النطاق الأوسع.

2-1 الجمهور المستهدف

وضعت هذه الأداة في المقام الأول لفائدة الجهات المعاونة التي تعمل مع الأحزاب السياسية في الديمقراطيات الناشئة. وسوف تجد تلك الجهات فيما يلي تفصيلاً للنظريات والممارسات المعنية، فضلاً عن توصيات بشأن عمليات التخطيط الإستراتيجي في مجمل مراحلها: تصميم العملية والبدء فيها، التحليل الداخلي والخارجي، صياغة الخطة، وعملية التنفيذ. وتطرق الأداة إلى مسائل من قبيل ضمان الالتزام المبدئي والدائم بالتخطيط الإستراتيجي من جانب الأحزاب السياسية المتلقية للمعاونة. وسوف تجد الجهات المعاونة والمنظمات المحلية الشريكة القائمة على التنفيذ إن وجدت - في الأداة وسيلة مفيدة لبدء عملية التخطيط وتنسيقها.

وعلى الرغم من أن الأحزاب السياسية قد لا تكون هي الجمهور الأساسي المستهدف بهذا المنشور، إلا أن الأحزاب هي الجهات الفاعلة الرئيسية والمستفيد الأساسي منها. فالأحزاب هي التي تتخذ الإجراءات وتنفذ الخطط وتجنّي الفوائد. ومن ثم، فمن الجوهري أن تلقى عملية التخطيط الرغبة والاقنتاع لدى الأحزاب السياسية، إن كان لها أن تنجح.

وبالإضافة إلى الجهات المعاونة، يستهدف هذا المنشور مباشرة أي أفراد أو مجموعات ترغب في زيادة معرفتها بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في بيئة سياسية أو مسيسة. وفيما قد يتفاعل أولئك الأفراد والجماعات مع الأحزاب السياسية، إلا أنهم لا يستفيدون مباشرة من عملية التخطيط الإستراتيجي بها. ومن بين هؤلاء الأفراد والجماعات نذكر المنتسبين إلى المنظمات غير

باعتباره عملية مستمرة، فإنه يساعد على زيادة المناقشات الداخلية وتكوين الأفكار، ويجمع أعضاء الحزب حول أهداف مشتركة. ونتيجة لذلك، يمكن الوقوف على أولويات التعزيز المؤسسي، وصياغة إستراتيجيات للحزب في المستقبل، ووضع معايير لقياس التقدم المحرز. وباختصار، فإن التخطيط الإستراتيجي يساعد الأحزاب السياسية على تحديد ما تريد الوصول إليه، ورسم ملامح خطة العمل اللازمة لتعزيز قدراتها المؤسسية في المستقبل.

وللتخطيط الإستراتيجي وتعزيز القدرة المؤسسية فوائد جلية للأحزاب السياسية.

1. يتيح التخطيط الإستراتيجي للأحزاب وهياكلها التنظيمية **تعزيز أدائها والاستجابة بمزيد من السرعة (والنجاح) للظروف المتغيرة.** فالوصول لفهم أوضح لنقاط قوة الحزب ونقاط ضعفه وأولوياته، تفتح الباب أمامه لتحقيق نتائج أفضل باستخدام موارد أقل. وليس المقصود بالنتائج الأفضل في هذا السياق نتائج الانتخابات، وإنما نتائج أفضل من حيث تحقيق الأهداف التنظيمية من قبيل استقرار مستويات التمويل أو زيادتها، وتعزيز القدرة على تنظيم المؤتمرات الحزبية، واستحداث طرق أكثر فعالية وتأثيراً لاختيار المرشحين، وكذلك تحسين برامج التدريب المقدمة لأعضاء الحزب.

2. ويمكن للتوجه الإستراتيجي أيضاً أن يعزز **الفهم والقدرة على التعلم المؤسسي.** ويفضي ذلك إلى اتباع أساليب أكثر وعياً وانضباطاً ودراية في التقييم الذاتي واتخاذ القرارات. وأخيراً، يمكن للتخطيط أن يحسن من الاتصال الخارجي والدعم المجتمعي والسياسي، نظراً لأنه يساعد الحزب على إيصال أفكاره وأهدافه الأساسية على نحو أكثر فعالية، بما يزيد من معرفة الناس به، ويرسم له صورة عامة متسقة وواثقة.

وللتخطيط الإستراتيجي الأهمية ذاتها من وجهة نظر الجهات المعاونة للأحزاب السياسية.

1. **يتمتع تعزيز القدرات المؤسسية للأحزاب، وهو المهمة التي عادة ما تضطلع بها الجهات المعاونة، بفرصة أكبر في النجاح وفي التنفيذ بقدر أكبر من المنهجية، إذا كان الحزب قد وضع نصب عينيه مهمة مؤسسية يصبو لتحقيقها.** فالإدارة الإستراتيجية، كواحدة من الأدوات التي تستخدمها الأحزاب السياسية، تقوم على صياغة مهمة مؤسسية ومتابعة الجهود المبدولة لتحقيق تلك المهمة. وفيما يتعلق بالأحزاب التي تعمل معها الجهات المعاونة، يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعدها على تحسين وضعها مقارنة ببيئتها الخارجية وأدائها في بيئتها الداخلية.

2. **من شأن وضع إطار زمني أطول للتخطيط أن ييسر على الجهات المعاونة إعداد جهودها الرامية لدعم الأحزاب السياسية وتنظيمها، وأن يتيح لها أن تعمل سوية مع جهات**

وتصف الفصول من الثالث إلى السادس الأداة خطوة بخطوة. حيث يعرض هذا الجزء للمراحل المختلفة لعملية التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية: تصميم العملية والبدء فيها، العوامل الداخلية والخارجية، وصياغة الخطة وخطوات التنفيذ. وتستند المنهجية المستخدمة في تلك الأقسام على النموذج الذي استخدمه برايسون وأستون (2011). ويروي الفصل السابع قصة برنامج التخطيط الإستراتيجي الذي نفذه المعهد الهولندي مع سبعة أحزاب سياسية في جورجيا في عامي 2010 و2011، ومع ثلاثة أحزاب في موزمبيق في عام 2012. ويعطي هذا الفصل صورة عن الأنشطة والمسائل العملية والخبرات التي يمكن أن تكون جزءاً من برنامج يستخدم فيه هذه الأداة. ويقدم الملحق الأول مبادئ توجيهية بشأن نقل هذه الأداة العامة وتكييفها لسياق بلد بعينه. ويرد في الملحق الثاني* عدد من استمارات العمل التي تدعم كل مرحلة من مراحل التخطيط بالاستعانة بأسئلة وأنشطة عملية. وبين الملحق الثالث التكاليف والمسائل الإدارية التي يتعين أخذها بعين الاعتبار في برنامج التخطيط الإستراتيجي. ويقدم الملحق الرابع مبادئ توجيهية للمقابلات الشخصية التي تجرى في سياق اجتماعات ما بعد التخطيط.

الحكومية، الجهات المانحة، وأنواع متعددة من المؤسسات العامة. والأداة ذات نطاق عام نسبياً، ومن ثم يمكن استخدامه كنقطة بداية في جميع أنحاء العالم. إلا أنه نظراً لما تحظى به (أ) اللغة، و(ب) البنية المؤسسية والأوضاع السياسية القانونية والثقافة من أهمية في كل بلد، ينبغي نقل الأداة وتكييفها مع السياق المحدد الذي تعمل فيه الأحزاب السياسية. ومن الأفضل أن تكون عملية النقل والتكييف على أيدي خبراء من البلد المعني.

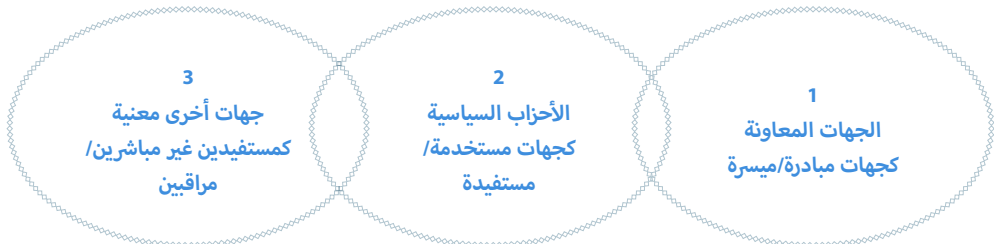
ويعطي الملحق (أ) بعض الإرشادات حول كيفية تكييف الأداة لتتماشى مع الوضع الوطني.

3-1 هيكلية أداة التخطيط

يسير ما تبقى من هذه الأداة وفق الهيكل التالي. يناقش الفصل الثاني نظرية التخطيط الإستراتيجي والخلفية العامة للمفهوم، ويضع التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية في سياق التخطيط الإستراتيجي بمعناه الأوسع، وكذلك في السياق المحدد لتقديم المعاونة للأحزاب السياسية في الأنظمة الديمقراطية الناشئة. ويمكن اعتبار الفصل الثاني مادة اطلاع اختيارية، فمن لهم اهتمام عام بالتخطيط الإستراتيجي سيددون فيه نفعاً، بينما قد يختار القراء ذوي الاهتمام العملي المحدد أن ينتقلوا مباشرة إلى الأجزاء العملية والتي تبدأ في الفصل الثالث.

شكل 1-1

فئات الجماهير المستهدفة بأداة التخطيط الإستراتيجي



* استمارات العمل الواردة في هذا الملحق مستوحاة من (ومبنية على) استمارات العمل في كتاب جون مر. برايسون وفارنوم ك. أستون
التالي: Creating your Strategic Plan, Third Edition. Copyright © 2011 by John Wiley & Sons, Inc.

2. التخطيط السياسي للأحزاب السياسية في سياقه الأوسع

1-2 العمل التنظيمي في بيئة متغيرة

قدم الفصل السابق وصفاً للبيئة التي قد تجد تنظيمات الأحزاب السياسية نفسها فيها من الناحية السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية، والتي تسم بالتغير الدائم وكثيراً ما تطوي على تحديات صعبة. ومن المرجح أن بيئة كذلك من شأنها أن تؤثر على الحزب داخلياً وخارجياً، ومن ثم على مدى نجاحه في تحقيق أهدافه. فإذا ما أُدريت هذه المسائل بطريقة فعالة، يمكن أن يزيد ذلك من قدرة الحزب على تحقيق أهدافه. أما إذا لم تعالج مثل هذه القضايا، أو عولجت على نحو غير فعال، فقد يفضي ذلك إلى عواقب وخيمة.

البيئة التي يعمل فيها بعناية، ليستطيع أن يتوقع التغير فيها. وبين هذين النقيضين، يمكننا أن نرى نمطين للعمل التنظيمي: (1) نمط التكيف، وفيه يدرك الحزب التغيرات في بيئته المحيطة، ويتكيف معها تدريجياً؛ (2) ونمط رد الفعل، وفيه يتأثر الحزب بنتائج التغير غير المتوقع، وربما يدخل في أزمة ويتغير نتيجة لذلك. ويعرض الجدول (1-2) لجمع أنماط العمل التنظيمي التي يمكن أن يتعامل بها الحزب مع التغيرات البيئية. وينطلق هذا التصور من الاعتقاد بأنه كلما زادت القدرة على التنبؤ، تزيد معها القدرة على التأقلم في الوقت المناسب وبطريقة فعالة، بحيث يكون الحزب مسؤولاً عن صنع مستقبله بنفسه، وقادراً على تعزيز قدراته المستقبلية.

وهناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها للتنظيمات الحزبية أن تتعامل مع ما يقع وما يحتمل وقوعه من تغيرات. ففي بعض الحالات، يتطور التنظيم الحزبي تلقائياً ليتجاوب مع ما تشهده بيئته من تغيرات، دون القيام بأي عمل واع - ودون أن يكون للحزب أي قدرة على التأثير في نتائج تلك التغيرات. وقد يتبين فيما بعد أن ذلك التغير كان ضاراً بقدرة التنظيم على تحقيق أهدافه، بل قد يتبين أنه كان بمثابة نذير نهاية الحزب السياسي. وفي هذه الحالة، يكون الحزب في الحقيقة قد أصبح محض العوبة في أيدي جهات فاعلة وظروف خارجة عن إرادته. وعلى العكس تماماً من ذلك، يمكن للتنظيم الحزبي أن يأخذ بعنان ذلك التغيير من خلال استقصاء

وتقع مسؤولية توجيه الحزب في تلك البيئة التي تطوي على قدر كبير من التعقيد وانعدام الاستقرار على عاتق قيادات الحزب والقائمين على إدارته (أي، رموز الحزب السياسية ومعهم المسؤولين عن التنظيم الحزبي). والافتراض الذي تقوم عليه هذه الأداة، هو أن قادة الحزب والقائمين على إدارته هم الأقدر على الاضطلاع بتلك المهمة بكفاءة، إذا تصرفوا بموجب خطة إستراتيجية وضعت من خلال عملية قائمة على الحوار، بدءاً بالتحليل الداخلي والخارجي وانتهاءً بصياغة الخطة وتنفيذها. والمقصود بكون العملية قائمة على الحوار، أن نجاحها يتوقف بدرجة كبيرة على مشاركة الأطراف المعنية داخل الحزب فيها.

جدول 1-2

أنماط العمل التنظيمي

النمط الاستباقي	نمط التكيف	نمط رد الفعل	نمط التغير الذي تفرضه البيئة
استقصاء البيئة المحيطة طيلة الوقت؛ توقع التغيرات البيئية.	إدراك التغيرات البيئية، القيام بتغييرات تدريجية للتكيف.	مواجهة آثار تغير غير متوقع؛ الدخول في أزمة؛ تغيير رد الفعل.	تغير تلقائي نتيجة لتغير بيئي؛ دون قدرة على التأثير في النتائج.

وبناء على هذه الاعتبارات، يتضح أن التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الخطط الإستراتيجية يختلفان كلية عن أعمال الإدارة اليومية والأنشطة التنظيمية المعتادة. ويمكن تصور الأنواع المختلفة من الإدارة على هيئة شكل هرمي (انظر الشكل 2-1). فعند قاعدة الهرم، نجد العمليات التشغيلية: الأنشطة اليومية التي تحافظ على بقاء التنظيم الحزبي. وفي المستوى الأعلى، نجد الإدارة حيث تتخذ قرارات تخصيص الموارد، ويراقب الأداء، وتجرى تقييمات دورية لمدى تحقيق الأهداف التشغيلية. وفي المستوى الأعلى من الإدارة "العادية" يتربع التخطيط الإستراتيجي على قمة الهرم، وهنا تُثار الأسئلة ويجاب عليها فيما يتعلق برؤية الحزب السياسي، رسالته، تكوين صورته العامة، تحديد مركزه بين الأحزاب، أهدافه التنظيمية البعيدة المدى، وبرامج توسيع شرعيته وهلم جرا. فالأسئلة التي تتناولها هذه الأداة تقع عند ذلك المستوى من الشكل الهرمي، غير أنها في الوقت ذاته معنية بجمع مستويات التنظيم الحزبي. فهذا النهج تجاه التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى أن يكون شاملاً إلى أبعد مدى ممكن، بما يعني أن الأفراد في جميع مستويات التنظيم سوف يشاركون في جهود التخطيط الإستراتيجي. وعلاوة على ذلك، فكلما اقتربنا من مرحلة تنفيذ إستراتيجيات بعينها للتعامل مع موضوعات إستراتيجية فرعية محددة، تزداد أهمية مستوي الإدارة والتشغيل.

وتقدم هذه الأداة للجهات المعاونة والأحزاب السياسية الوسائل العملية التي يحتاجونها لتوقع التغيرات، ولتصميم وتنفيذ إستراتيجيات فعالة للتصدي لتلك التغيرات. فالأداة تعطي الأحزاب السياسية الفرصة للتحكم في أدائها الداخلي ومركزها بالنسبة للعالم الخارجي. وعلى نحو أكثر تحديداً، فإن ذلك ينطوي على التخطيط والتصرف عن وعي وباتساق وفعالية أكبر، بما يحسن الاستمرارية ويزيد من فرص النجاح على المدى البعيد.

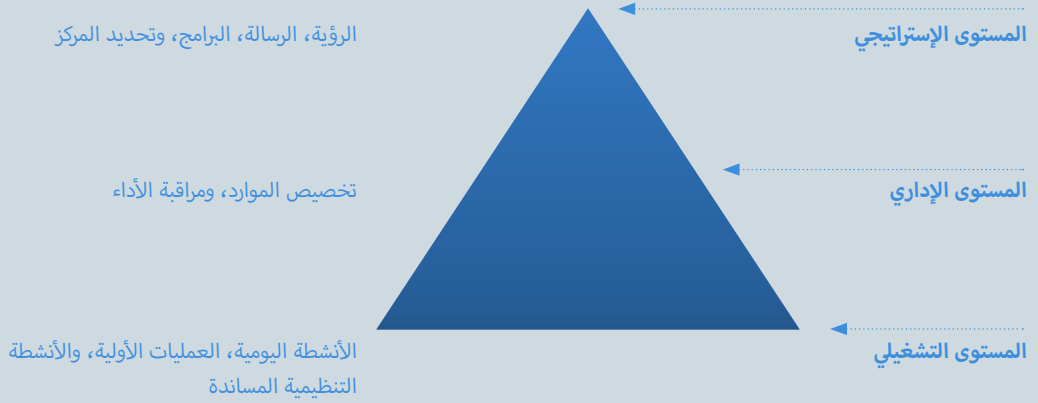
2-2 ما المقصود بالإستراتيجية على وجه التحديد؟

يستخدم لفظ "إستراتيجية" فيما يتعلق بالأحزاب السياسية بعدة طرق. ولعل أول ما يخطر بالبال هو إستراتيجية الحزب للحصول على أكبر عدد من الأصوات في الانتخابات. وبهذا المعنى، ترتبط الإستراتيجية على نحو وثيق بالحملات الانتخابية، أي بكيفية الوصول للناخبين وإقناع أكبر عدد منهم بانتخاب الحزب. وعلى الرغم من أن ذلك يعد جانباً إستراتيجياً بالغ الأهمية في عمل أي حزب سياسي، فليس هذا هو النوع الذي تتناوله هذه الأداة في المقام الأول. فتركيز الأداة ينصب على الإستراتيجية التنظيمية لا على الإستراتيجية الانتخابية، أي على دمج وظائف الحزب ووحداته ضمن إستراتيجية أشمل وأكثر تجانساً. وينطوي هذا النوع من الإدارة الإستراتيجية على القدرة على تحسين التنظيم الحزبي ككل، في ظل أوضاع معقدة وغير مستقرة. وعلى نحو أكثر تحديداً، فكثيراً ما تجد الأحزاب السياسية نفسها أمام مشاهد سياسية متقلبة. فالإصلاحات الدستورية والقانونية تؤثر على المتطلبات التنظيمية للحزب فيما يتعلق بمجالات عديدة، مثل عدد الأفرع المحلية التي يجب على الحزب إنشاؤها، أو عدد أعضائه، أو إعداد تقاريره المالية. كما أن قدرة الحزب على الحركة والتنظيم يمكن أن تخضع لتغيرات مفاجئة، فيما يتوقف على استمرارية التمويل. وعلاوة على ذلك، فإن أحزاباً جديدة تظهر فيما تختفي أحزاب قديمة، وهو ما يجعل البيئة التنافسية غير مستقرة إلى حد ما.

إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود صلة بين هذه الأداة وبين الإستراتيجية الانتخابية، فأصوات الناخبين هي أحد أهم مصادر الشرعية والسلطة للحزب السياسي، بل سبب وجوده في كثير من الأحيان. فمن الناحية العملية، هناك تداخل بين الإستراتيجيتين الانتخابية والتنظيمية. فالإستراتيجية التنظيمية الجيدة، تضع الحزب في وضع أفضل يؤهله لتنفيذ حملات انتخابية ناجحة ولتنمية قاعدة ناخبيه. ومن ثم، فعندما نتحدث عن الإستراتيجية التنظيمية، فكثيراً ما يتعلق الأمر تلقائياً بالإستراتيجية الانتخابية. إلا أن هذه الأداة تفصل بين هاتين الإستراتيجيتين بأكبر قدر ممكن، مع التركيز على التحديات والفرص التي ينطوي عليها التخطيط التنظيمي، وتحتية إستراتيجيات الحملات الانتخابية جانباً في معظم الأحوال.

شكل 1-2

المستويات المختلفة للعمل التنظيمي



وقبل مناقشة التطور التاريخي للتخطيط الإستراتيجي، من المهم أن نشير إلى الخصائص الأخرى التي يتسم بها نهج التخطيط الإستراتيجي المؤسسي. فبدلاً من التركيز على جانب واحد من جوانب التنظيم أو نوع معين من النشاط، يشمل التخطيط الإستراتيجي المنظمة بأسرها - بما في ذلك رسالتها وأهدافها وهيكلها وإيراداتها وأطرافها المعنية. ويقوم النهج في جزء منه على النظر إلى خارج المنظمة، فيدرس المنظمة في إطار بيئتها الأوسع، ويضع إستراتيجيات للعمل تقوم على فهم أشمل لموقف المنظمة ضمن تلك البيئة. إلا أن التخطيط الإستراتيجي ينظر كذلك للمستقبل، فيتوقع الأوضاع المحتملة في البيئة الخارجية في الأمدين المتوسط والطويل. والأساس هو القدرة على الوقوف على التغييرات الرئيسية التي سيتعين على المنظمة أن تقوم بها (وأن تمر بها)، لضمان أن تكون قادرة على تحقيق رسالتها على أكمل وجه في المستقبل.

3-2 التطور التاريخي للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

نشأ التخطيط الإستراتيجي كمارسة تنظيمية شائعة في الدول الصناعية في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن الماضي. فقد كانت الشركات الخاصة تواجه تحديات جديدة نتجت عن التحول من نظام اقتصاد يحركه العرض إلى نظام اقتصاد يحركه الطلب. وكان لذلك التحول أثرين هاميين على تلك الشركات: فأولاً، صار التسويق موضوعاً متزايد الأهمية، وثانياً برز التخطيط البعيد المدى كمسألة مصرفية. وبات التخطيط على الأمد الطويل وإستراتيجيات التسويق يعرفان معاً بالتخطيط الإستراتيجي (كرول

وتتسم جميع المنظمات أياً كان نوعها، سواء كانت شركات خاصة، أو منظمات حكومية، أو منظمات غير هادفة للربح، بعدد من الخصائص المشتركة: فهي تجمعات من أفراد أو مجموعات يسعون لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة، ويتعين عليهم العمل في بيئة يتأثرون بها جزئياً، وتتأثر بهم جزئياً، وتتغير على نحو شبه مستمر.

والتخطيط الإستراتيجي طريقة للتفكير والتصرف والتعلم يمكن أن تعاون المنظمات على أن تحقق أهدافها على نحو أفضل، وأن تضمن بقاءها في ظل التعقيد وانعدام الاستقرار الذي تنطوي عليه بيئتها الداخلية والخارجية. ويقدم التخطيط الإستراتيجي نهجاً لمواجهة التحديات الخطيرة وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة. فعملية التخطيط الإستراتيجي تسمح للمنظمات بأن تطور رؤيتها المستقبلية وتحدد توجهها وأنشطتها ومستوى أدائها. وعادة، ما تقوم عملية التخطيط الإستراتيجي على رؤية شاملة من خلال النظر إلى "السياق الأوسع" لماهية المنظمة وسبب وجودها وطريقة عملها، إلا أنها أيضاً تقود إلى القيام بأعمال محددة.

ومن ثم، يمكن أن يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "جهد تشاوري منضبط يرمي إلى إنتاج القرارات والأعمال الأساسية التي تشكل ماهية المنظمة وتحدد ما تقوم به ودوافعها لذلك" (برايسون 2011). فالتخطيط الإستراتيجي يرسم رؤية للمستقبل، وإنما استناداً إلى تحليل دقيق ومنطقي. ويهدف كل من الرؤية المستقبلية والتحليل إلى دعم الآخر- بما يجعل من التخطيط الإستراتيجي دليلاً مرناً وعملياً لاتخاذ القرارات وتخصيص الموارد.

وفي الوقت ذاته، أصبح من الواضح على نحو متزايد أن المنظمات لم تنجح بأي حال من الأحوال في الوقوف على التطورات الكبرى والأطراف المعنية الرئيسية في بيئتها. كما ثارت تساؤلات بشأن ما إذا كان وضع الإستراتيجية عند قمة المنظمة هو المسار الأفضل. وتزايد الاعتراف بأهمية إشراك مستويات متعددة داخل المنظمة في عملية وضع الإستراتيجية. وعلاوة على ذلك، شدد على أهمية البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وصار هناك اهتمام متزايد بالهيج التي تبدأ من القاعدة إلى القمة وتتطلب مشاركة العاملين والموظفين، وأصبحت الثقافة المؤسسية - أو البعد الاجتماعي - عنصراً جوهرياً إضافياً في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

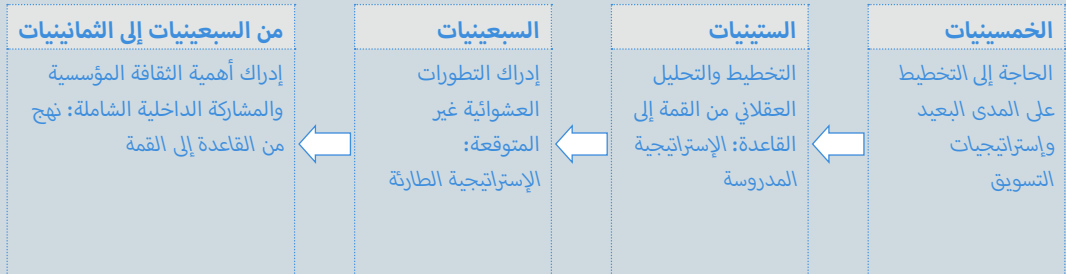
وعلى الرغم من أن معظم الأفكار حول التخطيط الإستراتيجي وتطوره كانت معنية في السابق بالقطاع الخاص، بدأت منظمات القطاع العام والقطاع غير الهادف إلى الربح في استخدام مفاهيمه على نحو متزايد منذ مطلع الثمانينيات.

1999: 164). وكانت الفرضية الأساسية وراء هذا المفهوم للتخطيط الإستراتيجي أنه، في ظل ظروف منطقية ومتوقعة، يمكن للشركات، أو لأي منظمات أخرى، أن تصوغ خططاً للأمد الطويل من القمة إلى القاع (روبنز 1999: 121؛ منتزبرغ 1994: 5-8؛ ديجكسترا 1998).

وفي أواخر السبعينيات، أضاف منتزبرغ عنصراً هاماً إلى فكر التخطيط الإستراتيجي عندما اقترح أن تكون الإستراتيجية جزئياً من تخطيط عقلائي قائم على التنبؤ (ما أطلق عليه التخطيط المدروس)، وجزئياً من التطورات العشوائية غير المتوقعة (وهو ما أطلق عليه التخطيط الطارئ). ومن المهم هنا، أن منتزبرغ أدرك أن إستراتيجية أي منظمة كثيراً ما تكون خليطاً من كلا الأمرين (منتزبرغ 1994: 24-5).

شكل 2-2

التطور التاريخي لفكر التخطيط الإستراتيجي في القطاع الخاص



والدعم من الأطراف المعنية، فثمة حاجة إلى هدف أسمى، أو سبب وجودي، يخاطب كلاً من البيئة الخارجية (التي توفر للمنظمة التواصل الخارجي والشرعية) والبيئة الداخلية (التي توفر للمنظمة التواصل الداخلي والالتزام).

وغالبا ما يعتبر التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية أصعب في سياق المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح مقارنة بالشركات الخاصة. ويعود ذلك، في جزء منه، إلى المتطلبات الخاصة التي يتعين على تلك المنظمات أن تستوفيها. إلا أن هناك أسباباً أخرى أيضاً. ففي المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح، يغلب أن تكون سلطة اتخاذ القرار لامركزية، أو على الأقل موزعة على نطاق أوسع من نظيرتها في القطاع الخاص. وعلاوة على ذلك، تشكل ثنائية السياسة/البيروقراطية عاملاً يزيد من تعقيد الأمور في المنظمات الحكومية. وبينما تهدف المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المنفعة العامة، التي تُعرّف بطرق مختلفة بحسب التفاصيل التي تنطوي عليها رسالة كل منظمة، فإن مدى قدرة أي من تلك المنظمات على تحقيق تلك المنفعة العامة يتوقف على قدراتها التنظيمية (أو إسهامات البيئة الداخلية)، وعلى المستوى الذي تتمتع به من الشرعية والدعم (أو إسهامات البيئة الخارجية) (انظر الشكل 3-2).

وفي حين أن الهدف النهائي والأخير للتخطيط الإستراتيجي للشركات هو زيادة أرباح المساهمين إلى أقصى حد، فكثيراً ما تكون أهداف المنظمات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح أقل وضوحاً، وفي حالات عديدة، يمكن أن تكون متعارضة (أو على الأقل تبدو كذلك). فمفهوم الشفافية العامة، ومتطلبات الحكم الرشيد، والسمات القانونية والسياسية (فضلاً عن الاقتصادية) الغالبة على بيئة المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح تفرض عليها قيوداً وتحديات محددة - بل ويمكن أن يقال إنها تحديات إضافية - فيما يتعلق بالتخطيط على الأمد البعيد والعلاقات العامة/تكوين الصورة العامة. ويشدد مارك مور على أن أهداف المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح ومواردها تختلف عن نظيرتها في الشركات الخاصة، إلى حد يستوجب استخدام نهج مختلف في إدارتها الإستراتيجية (1995).

ويعتبر هذا النهج أن الرسالة المؤسسية هي المبدأ الأهم الذي يوجه المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح عند اتخاذ قراراتها وصياغة إستراتيجياتها في الأجل القصير والمتوسطة والطويلة. والرسالة المؤسسية لتلك المنظمات هي صياغة المنفعة العامة التي تسعى إلى تحقيقها. ففيما يتعلق بتلك المنظمات، لا يكون محض الرغبة في البقاء كافياً حتى تحصل على الاعتراف والشرعية

جدول 2-2

المفاهيم الإستراتيجية الأساسية في القطاعين العام والخاص

القطاع الخاص	القطاع العام (الحكومي غير الهادف للربح)	الهدف المعياري
زيادة ثروة المساهمين	تحقيق رسالة اجتماعية	الهدف المعياري
إيرادات ناتجة عن بيع منتجات أو خدمات	مساهمات خيرية أو مخصصات من الضرائب	المصدر الأساسي للإيرادات
صافي الربح أو زيادة قيمة حقوق الملكية	الفعالية والكفاءة في تحقيق الرسالة	معياري الأداء
إيجاد نقاط تفوق للشركة واستغلالها من خلال تحديد مركز الشركة في أسواق المنتجات/الخدمات	إيجاد طرق أفضل لتحقيق الرسالة	الأسلوب الأساسي

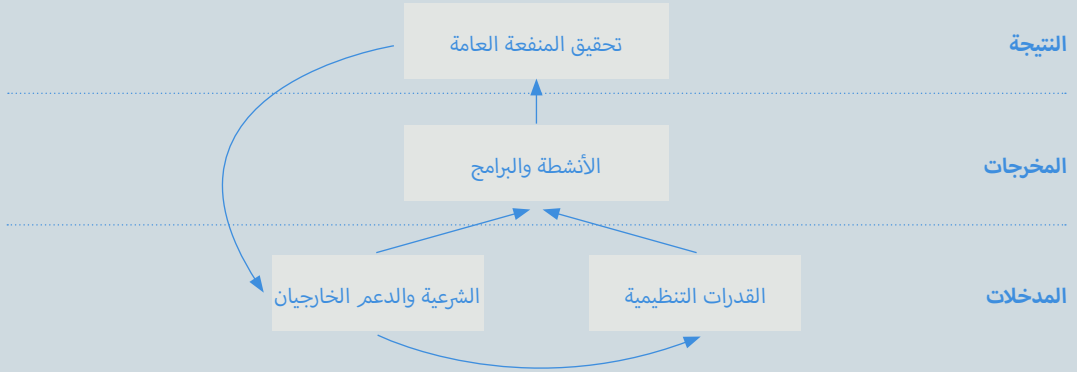
المصدر: Moore, M.H, "Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non-profit, and Governmental Organizations" *Nonprofit and*

Voluntary Sector Quarterly, 29(1), pp. 183-204

¹ ما بين "الأعمال التجارية" و"المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح" كطريقي نقبض، هناك العديد من الكيانات المخلطة، مثل بعض الشركات التي تعتمد نهجاً ثلاثي الأهداف (الربح، الإنسان، والبيئة) والمنشآت الاقتصادية الاجتماعية. ولن نتطرق إلى مثل تلك الكيانات في هذه المناقشة، بدافع الوضوح والإيجاز.

شكل 3-2

التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية كوسيلة لتحقيق المنفعة العامة



المصدر: Moore, M.H, "Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non-profit, and Governmental Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), pp. 183-204

الحكم (كاروثرز 2006: 97). وكان تخطيط الحملات الانتخابية محل اهتمام خاص، في أغلب الأحيان من جانب منظمات معاونة هي نفسها مرتبطة بأحزاب سياسية. وقد صاغت تلك المنظمات عدداً من الأدلة، بعضها متاح لعموم الجمهور. وأحد أبرز الأمثلة على ذلك "دليل تخطيط الحملات الانتخابية: خطوة بخطوة نحو الفوز بالانتخابات" الصادر عن المعهد الديمقراطي الوطني (NDI) في عام 2009.

وعلى الرغم من تنفيذ أنشطة بناء القدرات على نطاق واسع، فإن تلك الأنشطة لم تكن دائماً مبنية على تقييم ذاتي شامل للأمد الطويل، بهدف تحديد ما ينقص تنظيم الحزب السياسي وما يجب أن يحسن. إلا أن عدداً من الجهات المعاونة قد ساعدت في تنفيذ بعض العناصر التي تنطوي عليها مثل تلك التقييمات. ولم يكن ذلك بغرض المساعدة على تعزيز قدرات الحزب على المدى البعيد فحسب، وإنما أيضاً لضمان استغلال أموال تلك الجهات في دعم عناصر التنظيم الحزبي التي من شأنها أن تحقق أكبر قدر ممكن من الفعالية لذلك الاستثمار. ومع ذلك، فالعديد من تلك التحليلات لم يكن شاملاً بالقدر الذي تسعى إليه هذه الأداة. وقامت العديد من الجهات المعاونة التي ساعدت الأحزاب السياسية على القيام بتخطيط إستراتيجي بذلك، من خلال إقامة صلات بين خبراء التخطيط الإستراتيجي والأحزاب التي تعمل معها تلك الجهات. وعلى الرغم من تحقيق نجاحات ملحوظة في بعض الحالات، فلم يكن جميع الخبراء المختارين على معرفة مباشرة بالبيئة السياسية

وتشابه الأحزاب السياسية مع الشركات الخاصة في بعض الجوانب، مثل اعتماد كليهما على التمويل الخاص وعمليهما في بيئة شديدة التنافسية وغالباً غير مستقرة. غير أنها أقرب إلى المنظمات الحكومية في جوانب أخرى، مثل طريقة تنظيمها القانوني، وكونها لا تسعى إلى هدف تجاري نهائي. وعلاوة على ذلك، فالأحزاب السياسية تشكل جزءاً من البنية السياسية القانونية للدولة، من وجهة نظر الجمهور، وهي معنية في المقام الأول بالسياسات العامة. ومن ثم، فقد كان من الضروري عند وضع هذه الأداة أن نجتمع بين بعض عناصر الإدارة الإستراتيجية للشركات الخاصة وبعض عناصر الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات العامة. وهناك أيضاً بعض الاعتبارات الفريدة من نوعها، نظراً لطبيعة الأحزاب السياسية وموقفها. وبما أن المؤلفات الموجودة تخلو مما يمكن استخدامه كدليل عملي، فإن هذه الأداة تسعى إلى ملء هذا الفراغ.

4-2 الجهات المعاونة والأحزاب في الديمقراطيات

الناشئة

أن مساعدة الأحزاب السياسية على تعزيز تخطيطها الإستراتيجي ليست ظاهرة جديدة كلياً. فم منذ منتصف التسعينيات، انخرطت الجهات المعاونة للأحزاب السياسية في تعزيز القدرات التنظيمية للأحزاب في العديد من المجالات المختلفة. ويشمل ذلك، من بين أمور أخرى، قدرات الإدارة الداخلية، الديمقراطية الحزبية الداخلية، الإدارة المالية، الهوية الأيديولوجية، شمول النشاط الحزبي للنساء والشباب، الحملات الانتخابية، والقدرة على ممارسة

مستوى التقييم الذاتي الذي توفره هذه الأداة. كما اعتمد بعضها على خبراء تخطيط إستراتيجي من الخارج بدلاً من الخبراء المحليين. وكانت العديد من المنشورات السابقة كتيبات وأدلة إرشادية قدمت نماذج للأحزاب بدلاً من أدوات تشجع على التخطيط خطوة خطوة. وأخيراً، فنادرًا ما أُتيحَت محاولات التخطيط الإستراتيجي القائمة لعموم الجمهور. وتهدف هذه الأداة إلى معالجة جميع تلك الثغرات.

5-2 خاتمة

أوجز هذا الفصل السياق الذي تطورت فيه الإدارة الإستراتيجية كترًا وتطبيقًا، وناقش النهج التقليدي الذي اتبعته الجهات المعاونة في التخطيط الإستراتيجي. وتهدف هذه الأداة إلى الربط بين ما هو قائم من آليات مساعدة الأحزاب وبين الرؤى والخبرات التي يمكن اكتسابها من التخطيط الإستراتيجي في القطاعين العام والخاص. وتتجسد الفائدة المضافة لهذه الأداة في كونها أداة عملية في أيدي الجهات المعاونة والأحزاب السياسية، يمكن من خلالها تطبيق الأفكار التي اُخترت في قطاعات مشابهة في عالم الأحزاب السياسية، بما يعزز إمكانياتها التنظيمية وقدرتها على تحقيق أهدافها على الأمد الطويل.

وتبين الفصول من الثالث إلى السادس، خطوة بخطوة، منهجية للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. فيعرض الفصل الثالث للخطوات التحضيرية الأولى للبدء في عملية التخطيط الإستراتيجي وتصميمها. ويصف الفصل الرابع مراحل التحليل الذاتي على المستويين الداخلي والخارجي. ويتناول الفصلان الخامس والسادس صياغة الخطة وتصميم عملية التنفيذ، على التوالي.

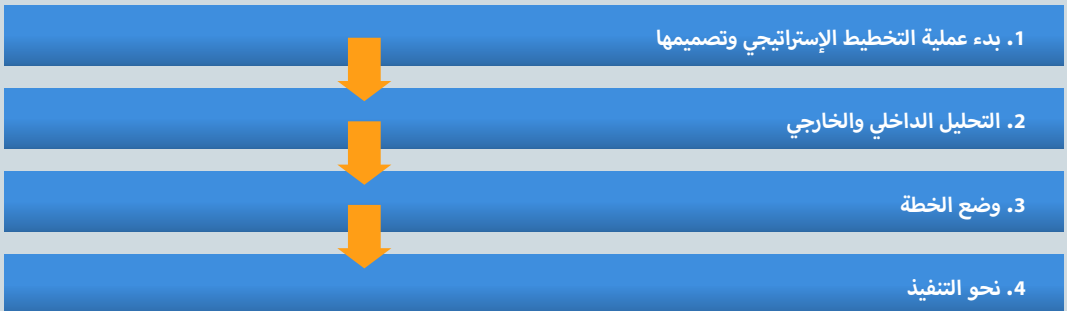
المحلية. كما أن تلك البرامج لم تكن دائمًا تهدف إلى تمكين الأحزاب السياسية من تقييم نفسها بطريقة مباشرة، مثلما هو الحال في هذه الأداة، بل اقتصر العديد منها على الاعتماد على استشاريين يجمعون المعلومات من خلال مقابلات مع مسؤولي الحزب ومجموعات النقاش، ثم تقديم التوصيات للأحزاب بناء على ذلك.

وهناك جانب آخر من أدبيات التخطيط الإستراتيجي، ممثلًا في المنشورات ذات الطبيعة المفاهيمية في موضوع الأحزاب السياسية وتقديم المعاونة لها. فعلى سبيل المثال، يقدم "دليل البناء الديمقراطي للأحزاب" الصادر عن المعهد الهولندي في عام 2004، وورقة السياسات المعاونة "المساعدة الفعالة للأحزاب: أحزاب أقوى من أجل ديمقراطية أفضل" الصادرة عن المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات في عام 2007، و"دليل تطوير الأحزاب" الصادر عن المعهد الديمقراطي الوطني في عام 2001، لمحات عامة مفيدة للغاية فيما يتعلق بهيكل الأحزاب السياسية والمجالات العامة التي تحتاج لدعم بناء القدرات. ويمكن للأحزاب السياسية أو الجهات المعاونة، على حد سواء، أن تستخدم هذه المطبوعات كأساس للوصول لفهم أفضل للهيكل الحزبية عند الانخراط في عملية التخطيط الإستراتيجي. إلا أن هذه المطبوعات بمفردها لا تنطرق إلا إلى جزء مما تهدف هذه الأداة إلى تقديمه.

وفي المجمل، فقد تناولت المحاولات السابقة لتعزيز قدرات الأحزاب السياسية في الديمقراطيات الناشئة عناصر هامة مما يرد في هذه الأداة. وعلى الرغم من الإنجازات المتعددة التي حققتها تلك المحاولات، فالعديد منها كان يعاني من بعض أوجه القصور: فقد كان تركيز تلك المحاولات منصباً على جوانب تنظيمية منفصلة، بدلاً من النظر إلى التنظيم الحزبي ككل. ولم تقدم تلك المحاولات

شكل 4-2

المراحل الأربع للتخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية



3. المرحلة الأولى: بدء عملية التخطيط الإستراتيجي وتصميمها

تعرض في هذا الفصل والذي يليه للعديد من الأطراف الفاعلة المعنية بالتخطيط الإستراتيجي للأحزاب. فأولاً، هناك الجهات المعاونة، والتي عادة (وليس دوماً) ما تكون هي الطرف المبادر إلى عملية التخطيط الإستراتيجي وتتولى تسييرها وتمويلها. ثم هناك الاستشاريون، وهم خبراء في السياسة والتنظيم المؤسسي

والتخطيط والمجالات ذات الصلة، تستعين بهم الجهات المعاونة في كل مشروع على حدة، ويلعبون دوراً في تنفيذ جهود التخطيط مع الأحزاب السياسية. بعد ذلك هناك مسؤولو الاتصال، وهم الأفراد الذين يتولون الاتصال المباشر مع الجهات المعاونة والاستشاريين نيابة عن الأحزاب السياسية المشاركة في عملية التخطيط. ويقود مسؤولو الاتصال مجموعات العمل المعنية بالتخطيط الإستراتيجي في أحزابهم، وتتألف تلك المجموعات من ستة إلى تسعة أشخاص يمثلون جهات مختلفة ضمن التنظيم الحزبي، وتضطلع بجهود التخطيط نيابة عن الحزب.

وتحديداً إذا كان صاحب الفكرة أو المبادرة هو جهة معاونة دولية، ولو كان ذلك استجابة لإسهامات من الأحزاب السياسية المحلية بشأن تحليل الإطار السياسي، يكون ضمان اعتبار الأحزاب السياسية نفسها مالكة للبرنامج أمراً محورياً. وينطوي تعزيز الإحساس بالملكية على دعم الالتزام والمسؤولية والقناعة الراسخة بالقيمة المضافة لمجمل الجهود المبذولة. وعلى الرغم من أن دور الجهة المعاونة قد يقتصر على المبادرة إلى البرنامج وتسييره وتمويله، فإنه يتعين بذل الجهود لإشراك الأحزاب السياسية منذ البداية لتعزيز إحساسها بملكيته للعملية.

ويمكن تنظيم العلاقات بين الجهات المعاونة والاستشاريين ومسؤولي الاتصال ومجموعات العمل بعدة طرق، فليست هناك طريقة مثلى لبناء تلك العلاقات. ويتوقف الأسلوب المناسب لكل حالة بعينها على عدد من العوامل، منها (أ) عدد الأحزاب المشاركة (كلما زاد عدد الأحزاب يزيد عدد الأشخاص المشاركين، مما يزيد الحاجة إلى إضفاء طابع رسمي على عملية التنسيق)؛ (ب) المشهد السياسي العام (كلما انخفض مستوى الثقة والتجانس بين الأطراف الفاعلة المعنية، إزدادت الحاجة إلى إضفاء طابع رسمي على عملية التنسيق)؛ (ج) الأوضاع المحلية، مثل توفر الاستشاريين المتمرسين ومستوى إلمام مجموعات العمل الحزبية بالتخطيط الإستراتيجي. ويعرض الشكل (1-7) الهيكل التنظيمي لكامل عملية التخطيط التي نفذت في جورجيا في 2010-2011.

ومن بين الأدوار التي تضطلع بها الجهة المعاونة أيضاً، تحقيق مستويات مرتفعة من المشاركة والشمول، متابعة التقدم المحرز، الوقوف على مناطق التأخر أو العثرات مبكراً، وحل المشاكل بالتعاون الوثيق مع الاستشاريين. وينبغي ألا يستهان بأهمية تلك المهام (وصعوبتها)، فالبرنامج بطبيعته ينفذ في بيئة مسيسة وحساسة من الناحية السياسية إلى حد بعيد، وهو ما يجعل من إدارة الجهة المعاونة للعملية مهمة بالغة الأهمية وتستغرق وقتاً طويلاً، بل وفي بعض الأحيان محفوفة بالتحديات.

وقد يكون لدى بعض الجهات المعاونة بين صفوفها اختصاصيين مهنيين متمرسين في مجال التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. ومع ذلك، فنظراً لأن التخطيط الإستراتيجي في تلك الأطر المشحونة سياسياً يختلف عن وضع إستراتيجيات الشركات الخاصة، تتصح المنظمات التي تقتفر إلى الخبرات بين صفوفها بأن تستعين بخبير خارجي في مجال وضع الإستراتيجيات للمنظمات العاملة في بيئة مسيسة ينظمها القانون أو الدستور.

1-3 الجهة المعاونة كميّسّر لعملية التخطيط

كما هو الحال في أي مشروع، يتعين أن يأخذ أحد الأطراف الفاعلة بزمام المبادرة. ففي بعض الحالات، يكون الفاعل الأساسي هو الجهة المعاونة التي توفر التمويل والإرشاد. وقد يكون ذلك بناء على طلب الأحزاب السياسية لبرنامج معاونة محدد يشتمل على

2-3 الأنشطة التحضيرية المحلية

1-2-3 المشاركة والشمول

يمكن تنفيذ برامج التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية مع حزب واحد أو عدة أحزاب. فعلى حسب طبيعة الجهة المعاونة ورسالتها، يمكن لاتباع نهج شامل وغير منحاز حزبياً في تقديم المعاونة أن يعظم الثقة والسمعة الحسنة التي تتمتع بها الجهة المعاونة لدى قطاع عريض من المجتمع المتلقي للمعاونة. كما أن اتباع نهج من هذا القبيل يمكن أن يضيف المزيد من المصداقية على البرنامج بأكمله، إذ أنه لا ينطوي على أي تمييز بين الأيديولوجيات والاتجاهات السياسية المتباينة. كما أن تطبيق البرنامج في الوقت ذاته تقريباً مع أكبر عدد ممكن من الأحزاب السياسية له عدة مزايا من ناحية الكفاءة (من حيث مرات التكرار، وتوحيد الاستشاريين المحليين لمعاييرهم وأسلوبهم). وفي الوقت ذاته، يمكن للجهات المعاونة المعتادة على العمل مع حزب واحد في أي بلد، أو مع جزء بعينه من الطيف السياسي، أن تستفيد من

شكل 1-3

المرحلة الأولى: الأنشطة



استخدام هذه الأداة بالقدر ذاته. وعلى وجه الخصوص، ففي الأحوال التي يتيح فيها اتباع النهج الثنائي للجهة المعاونة قدرة أكبر على التواصل مع التنظيم الحزبي المتلقي للمعاونة، تزيد احتمالية الأخذ بالأداة والإفصاح عن نقاط ضعف الحزب ومناقشتها.

غير أن بناء المشاركة والشمول والحفاظ عليهما يمكن أن يكون مهمة شاقة. وهناك طريقتان أساسيان للوصول إلى ذلك، أولهما يقوم على عملية مستمرة: بناء علاقات مهنية جيدة مع كل من الأحزاب المختارة والحفاظ عليها، وإظهار قدر معين من المرونة تجاه الأحزاب السياسية، والتصدي لأي مخاوف مشروعة لدى الأحزاب بشأن قدرتها على المشاركة بصفة مستمرة (أو المعوقات التي تحول دون تلك المشاركة). كما أن مبدأ الشمول في التعامل مع جميع الأحزاب السياسية يتيح الفرصة لتضمين الفئات المعرضة للتهميش، مثل النساء والشباب والأقليات، سواء داخل الأحزاب ذاتها، أو في الحياة السياسية عموماً.

سيقبلون تلك النتيجة إذا شعروا بأن صوتهم كان مسموعاً في عملية الاختيار.

وهناك العديد من الوسائل لإشراك الأحزاب السياسية في اختيار الاستشاريين. ويتوقف الكثير على الوضع في البلد المعني، خاصة فيما يتعلق بعدد المرشحين الملائمين، العلاقات المهنية وغير الرسمية بين الجهة المعاونة، الأحزاب السياسية، والاستشاريين المحتملين.

ومن بين الخيارات الأخرى، أن يطلب من الأحزاب السياسية أن تحدد المعايير المطلوبة لمن سيختارون كاستشاريين. كما يمكن للأحزاب أن تضع قائمة قصيرة من نحو عشرة ممن تفضل أن تعمل معهم من الاستشاريين المحتملين، على أن تختار الجهة المعاونة من تلك القائمة. وبالطبع، فأن الطريقة الأكثر مباشرة لإشراك الأحزاب السياسية هي أن يترك لها تحديد الاستشاريين. إلا أن هذا الأسلوب ينطوي على مخاطرة، إذ قد تختار الأحزاب أشخاصاً من صفوفها أو من المقربين منها. فإذا كانت المسافة بين الاستشاريين والحزب غير كافية، قد يؤثر ذلك على عمل الجهة المعاونة في التنسيق، وقد يمثل مشكلة في حال احتاج الاستشاريون إلى لعب دور المرشدين أو الوسطاء خلال عملهم مع الحزب.

وفي العموم، هناك بعد إجرائي واضح وآخر موضوعي لمسألة اختيار الاستشاريين. فمن حيث العملية الإجرائية، ينبغي ألا يكون للاستشاريين انتماء حزبي من أي نوع، ولا سيما إذا كانوا يعملون مع أحزاب متعددة. ففي هذه الحالة، يصعب ألا يؤدي الميل تجاه أي من الأحزاب المشاركة، صراحة أو ضمناً، إلى تفضيل أحد المشاركين على الآخر، وقد يؤدي ذلك إلى عدم التعاون أو الانسحاب، وإلى الانتقاص من مصداقية البرنامج ونتائج بوجه عام. فينبغي ألا تكون سمعة الاستشاريين أو مسألة حفاظهم على سرية العمل محل شك.

أما من الناحية الموضوعية، فيتعين أن يتمتع الاستشاريين بقدر كاف من المكانة في نظر الأحزاب التي يعملون معها. وتقوم المكانة في هذه الحالة على مزيج من التجربة والخبرة والمنزلة الاجتماعية ومهارات التواصل والتدريب. ومن مجالات الخبرة والتجربة ذات الأهمية الخاصة في هذا المضمار، والتي يتعين توافرها لدى الاستشاريين سواء فرادى أو مجتمعين، ما يلي:

- التخطيط الإستراتيجي في القطاع الخاص، ويفضل من له خبرة كذلك في القطاعين العام وغير الهادف للربح؛
- فهم الأنظمة السياسية والانتخابية والدستورية؛
- الدراية بالعلاقات السياسية الرسمية وغير الرسمية في الوقت الحالي، وكذلك القضايا المطروحة على الساحة السياسية؛

أما الطريق الثاني فيقوم على ضمان الالتزام بالبرنامج من خلال تحديد المكاسب المتوقعة. وقد سبق وأن ناقشنا في الفصلين الأول والثاني الفوائد المتوقعة من التخطيط الإستراتيجي. وهناك نهج أكثر سلبية يقوم على شرح المخاطر المحتملة لعدم المشاركة، سواء المطلقة (كفرصة ضائعة على الحزب)، أو النسبية (حصول الأحزاب الأخرى على ميزة تنافسية). وتزيد الاستعانة بالنجاحات التي حققتها البرامج المماثلة في دول أخرى ونتائج تلك النجاحات من مصداقية البرنامج المعروف.

2-2-3 دور الاستشاريين واختيارهم

إن اختيار الاستشاريين المحليين مسألة ذات أهمية كبيرة. فعلى الرغم من أن هؤلاء الاستشاريين يمكن أن يكونوا من العاملين لدى الجهة المعاونة ذاتها، فهناك بعض المزايا للاستعانة بخبراء خارجيين. فأولاً، ليس لدى جميع الجهات المعاونة خبرات داخلية في التخطيط الإستراتيجي. وثانياً، يتطلب إسداء المشورة إلى الأحزاب السياسية معاونة مكثفة في وقت قصير، وهو ما قد يكون من الأسهل توفيره من خلال التعاقد مع خبراء خارجيين لفترة محددة بدلاً من تعيين موظفين إضافيين دائمين. وثالثاً، يسمح استخدام الاستشاريين الخارجيين للجهة المعاونة بأن تلعب دور المراقب المحايد بين الحزب السياسي والخبراء، بما ينشئ ضماناً إضافية لكون المشورة المقدمة غير متحيزة وذات جودة عالية.

ويتوقف كل من مستوى المشاركة في العملية ونتيجتها النهائية، إلى حد كبير، على مدى قبول الأحزاب المشاركة للاستشاريين المختارين، وعلى نوعية الاستشاريين والتزامهم. والحديث عن اختيار المزيح الصحيح من الاستشاريين أسهل كثيراً من تحقيق ذلك على أرض الواقع. فالانقسام التاريخي الراسخ في بعض البلدان يجعل العثور على خبراء مستقلين أمراً صعباً، ولا سيما إذا كان يتوقع من أولئك الخبراء أن يمتلكوا المهارات اللازمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي. ومن ثم، فكثيراً ما تكون عملية اختيار الخبراء المناسبين مسألة اختيار الأفضل من بين المتاحين، مع إطلاع الجهات المستفيدة بشفافية على عملية الاختيار (والقيود التي جرت في ظلها). وفيما يلي بعض المبادئ التوجيهية العامة التي قد تساعد على ذلك.

تتعين استشارة الأحزاب، بصورة رسمية أو غير رسمية، عند اختيار أعضاء فريق الاستشاريين، وبعد إشراكهم في عملية الاختيار مسألة بالغة الأهمية. فمن ناحية، سيكون من المفيد تكوين فكرة دقيقة حول المعايير الهامة للاختيار في رأي الأحزاب. ومن ناحية أخرى، يمكن أن تقترح الأحزاب أشخاصاً قد يغفلهم الاختيار. كما أن الحصول على موافقة الأحزاب السياسية يزيد من احتمالية التزامهم بالبرنامج، ومن ثم من احتمالية نجاحه. وحتى إذا جاءت نتيجة الاختيار دون توقعات حزب واحد أو أكثر، فمن الأرجح أنهم

الفرعية داخل الحزب والتنظيم الحزبي بأنها ممثلة، وأن مصالحها ووجهات نظرها قد أخذت في الحسبان عند التحليل والتخطيط.

• الخبرة في مجال إدارة التغيير المؤسسي والثقافات المؤسسية المختلفة.

3-2-3 تكوين مجموعات العمل

وتجدر الإشارة، إلى أن هناك فرقاً بين منح مقاعد في مجموعة العمل لأشخاص بعينهم وبين استشارتهم في سياق العملية، فإذا تبين أن جعل مجموعة العمل تمثيلية بالفعل من شأنه أن يفضي إلى مجموعة ضخمة للغاية وغير عملية، يكون من الأفضل إستشارة الأطراف المعنية بطرق أخرى، كالمقابلات الشخصية واستطلاعات الرأي والاجتماعات المفتوحة.

حتى يلقى البرنامج النجاح المطلوب، يتعين أن تكون الجهة صاحبة عملية التخطيط الإستراتيجي والجهات المشاركة فيها محددة بوضوح. وينطوي ذلك على سؤالين مختلفين تماماً. فالحزب بأكمله ينبغي أن يشعر بالالتزام تجاه هذه العملية، وأن تتوافر له الإرادة لتحمل مسؤوليتها. إلا أن إشراك جميع قادة الحزب والسياسيين المنتخبين وأعضاء الهيئة التنفيذية والموظفين والأعضاء النشطين وغير النشطين في جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي، بصورة مباشرة، أمر غير ممكن. ومن ثم، فلا بد من الاختيار من بين هؤلاء، على أساس التوازن بين القدرة المثلى على اتخاذ القرار من ناحية، والتمثيل الأفضل للحزب من ناحية أخرى.

4-2-3 تقييم الاستعداد

فور تكوين مجموعة العمل المبدئية (وقد تكون هناك أسباب لتغيير تشكيلها بعد انتهاء المرحلة الأولى)، يكون من المفيد القيام بتقييم للاستعداد. فقد لا يكون مدى توافر الإمكانيات للقيام بتخطيط إستراتيجي واضحاً أمام الحزب أو الاستشاريين القائمين بالعمل. وبالإضافة إلى الأسئلة المتعلقة بإمكانية تنفيذ التخطيط الإستراتيجي، يتعين تناول استعداد القيادة العليا للحزب للعملية والتزامها بها ورعايتها لها. وينبغي أن تطرح أسئلة بشأن ما إذا كان الحزب، وفي المقام الأول قيادة الحزب، لديه القدرة اللازمة والاستعداد لتخصيص الوقت الكافي وكذلك الأموال اللازمة إن اقتضى الأمر. وقد تقود الإجابة على هذه الأسئلة إلى إدراك أن الحزب ليس مستعداً بعد، أو أنه يتعين على الحزب أولاً أن يتعامل مع قضية حرجة أو عدد من القضايا الحرجة قبل الشروع في التخطيط، للحيل دون وقوع خيبة أمل أكبر لاحقاً، أو إساءة استخدام الموارد. ومن شأن مناقشة هذه الأسئلة أن تفتح الباب أمام مجموعة العمل لإلقاء نظرة على ما هي مقبلة عليه، كما يمكن أن يطلق العنان لقدرة لا بأس به من الطاقة الإيجابية وروح الفريق بين أعضائها. فقيام الأعضاء بتأكيد إيمانهم بالعملية وتقديرهم فيها كتابة يزيد من التزامهم بها، ويمكن تذكير المشاركين فيما بعد بذلك الالتزام. وتزيد المناقشات والمداولات الموضوعية المعمقة في هذه المرحلة من احتمالية شعور الفرد بمشاركته في ملكية العملية ككل وبالمسؤولية عنها.

إن القدرة المثلى على اتخاذ القرار تنطوي، أولاً وقبل كل شيء، على تكوين مجموعات العمل من أشخاص لهم سلطة اتخاذ القرار. وتمنح هذه السلطة الشرعية للمجموعة، وتضمن أن الموضوعات المطروحة والإستراتيجيات التي تضعها مجموعة العمل يمكن أن تحظى بدعم القيادة العليا للحزب. وثانياً، تنطوي القدرة على اتخاذ القرار على كون مجموعة العمل صغيرة نسبياً. والأرجح أن الصيغة المثلى هي فريق يتكون من ستة إلى تسعة أعضاء. فهذا العدد كافي لتقسيم العمل والسماح بمقدار من التخصص، إلا أنه أقل من أن يتسبب في عدم فعالية المناقشات واتخاذ القرار. والتمثيل الأفضل سمة هامة أخرى لمجموعة العمل. فمن الناحية المثالية، ينبغي أن تشكل المجموعة من قطاع عريض من الحزب، ومن المهم أن تحظى الفروع المختلفة للحزب ومستوياته الإدارية بمقعد في مجموعة عمل التخطيط الإستراتيجي. ويعني ذلك أن الفريق ينبغي أن يشتمل على أعضاء من القيادة العليا للحزب، عضو أو اثنين من الهيئة التنفيذية، بعض الأعضاء من موظفي الحزب، ممثلين عن المناطق أو عن فروع الحزب المحلية، ممثلين عن أمانة المرأة وجناح الشباب، مركز دراسات الحزب (إن وجد)، وإن أمكن، على عضو أو اثنين من بين "أعضاء الحزب العاديين". ويعزز التوازن بين الرجال والنساء في تكوين الفريق، وكذلك التوازن في الاختيار بين الأجنحة المختلفة للحزب، من مصداقية الفريق وتمثيليته.

وتحتوي استمارة العمل (1) في الملحق الثاني على دليل للقيام بتقييم الاستعداد خطوة بخطوة، بدءاً بتحديد المعوقات الداخلية والخارجية المحتملة أمام نجاح عملية التخطيط، ومروراً بتقديم مقترحات بشأن التصدي لهذه المعوقات، وتقدير التكاليف المالية وغير المالية، وآلية إدارة هذه النفقات. وأخيراً، تناقش الاستمارة الفوائد المحتملة (أو المتوقعة) التي تنتج عن تلك الجهود، وكيفية تعزيز تلك الفوائد وزيادتها إلى حددها الأقصى.

واختصاراً، ينبغي إشراك جميع فئات أصحاب المصلحة الداخليين (في حدود الحد الأقصى الذي أشرنا إليه فيما سبق). هذا التمثيل يزيد من الإسهامات المتوقعة في العملية، من وجهات نظر أكثر تنوعاً، بما يمنح المجموعة إمكانية الاستفادة من معلومات أفضل وأكثر اكتمالاً. وتزيد احتمالية دعم جميع مستويات الحزب لعملية التخطيط الإستراتيجي، إذا شعرت جميع الأقسام والوحدات

ويتوقف نجاح العملية على عدد من العوامل: دعم القيادة، مستوى المهارات المتاحة لتنفيذ العملية، الموارد، والوقت.

وطبيعة المعاونة الخارجية المتاحة، يمكن أن تتفاوت الاحتياجات من الموارد الإضافية تفاوتاً كبيراً. ويحتوي الملحق الثالث على وصف تفصيلي للوقت والمال المطلوبين لعملية التخطيط التي أجراها المعهد الهولندي في جورجيا في عام 2010. ولا يعني ذلك أن جهود التخطيط الإستراتيجي لا تتجح إلا إذا استثمر فيها الكثير من الأموال. فالمكاسب الرئيسية تجنى من اتباع طريقة منهجية جديدة للتفكير في تنظيم الحزب في بيئته الخارجية، وهو أمر ليس مكلفاً بالضرورة. ولا مفر من تكييف الطموحات مع الموارد المتاحة، غير أن عملية التخطيط تظل مجدبة حتى إذا لم تتوفر لها إلا موارد محدودة. وفي جميع الأحوال، فمن الحكمة في هذه المرحلة أن يجري التفكير في الموارد المتاحة والوقوف على مصدرها. وعلاوة على ذلك، يتعين وضع معايير لقياس مدى النجاح المحرز في كل من عملية التخطيط، والخطة الإستراتيجية الناتجة منها. وتساعد استمارة العمل (1) على استكمال هذه الأنشطة.

6-2-3 تحليل الوضع المبدئي

لا بد من تكوين صورة دقيقة للحزب وتصوره لنفسه، ولتنظيم الحزبي، للتأكد من الاتجاه الذي يريد الحزب أن يتحرك فيه وما يمكن له أن يحققه. وتهدف هذه الخطوة إلى تكوين صورة استكشافية - وإنما مدروسة جيداً وغير مختلف عليها - للحزب وهيكله التنظيمي. وبعض الأسئلة التي تنطوي عليها هذه المرحلة مباشر نسبياً ومعني بالحقائق الواقعة، وبعضها الآخر محل نقاش. وكما هو الحال في جميع الخطوات، فأن دور قائد فريق التخطيط الإستراتيجي مهم للغاية في إدارة المناقشات، والتأكد من انتهائها إلى نتائج دقيقة وفي الوقت المحدد، وعلى نحو يحظى بتأييد واسع. فهو المسؤول عن تحديد الوقت الذي تستغرقه الإجابة على تلك الأسئلة. والغرض الأساسي هو الحصول على إجابات تعكس الواقع، وإنما دون التطرق بالضرورة إلى التفاصيل الدقيقة. وفي هذه المرحلة، تكون الإجابات الموجزة التي يتفق عليها الجميع تقريباً أفضل من الإجابات المفصلة التي تقتضي مناقشات مستفيضة.

وهناك مجموعة جوهرية من الأسئلة التي يتعين طرحها في البداية فيما يتعلق بالمسؤوليات والاختصاصات، بشأن الوضع الدستوري والقانوني للحزب: ما هي مصادر تمويل الحزب؟ وما هي اللوائح المتعلقة بالتمويل وجمع التبرعات؟ وهل توجد أي التزامات قانونية فيما يتعلق بالأنشطة أو الإصدارات؟ وهل توجد أي قيود قانونية على الأنشطة والإصدارات؟ وإلى أي مدى تمثل الأنشطة والإصدارات الحالية لتلك القيود؟ وما هو مقدار مساحة المناورة غير المستغلة في ظل تلك القيود؟

بعد ذلك، هناك مجموعة ثانية من الأسئلة المعنية بالهيكل التنظيمي للحزب: كيف يدار الحزب داخلياً؟ وما هي العلاقة بين أقسام الحزب المختلفة؟ وكيف تسق هذه الأقسام فيما بينها؟

ويختتم تقييم الاستعداد فور الوقوف على ما يلي: (أ) إن قيادة الحزب وتنظيمه على استعداد لبدء العملية؛ و(ب) تحديد المعوقات وكيفية التغلب عليها في إطار زمني محدد؛ أو أن (ج) المعوقات التي تواجه الحزب أكبر من أن تسمح له بالمشاركة بنجاح هذه المرة. ومن الواضح، من وجهة نظر الجهة المعاونة، وتعزيزاً لزيادة شمول العملية، أنه من المهم أن تكون نتيجة تقييم الاستعداد إيجابية. ومن ثم فإن هذه العملية تنطوي على جانب من إقناع الحزب بالعملية وتحفيزه على القيام بها. وينبغي أن يشدد الاستشاريين على أن عملية التخطيط الإستراتيجي من شأنها أن تدعم الأداء التنظيمي للحزب، وعلى الطرق التي يمكن بها تكييف عملية التخطيط لتلائم مع موقف الحزب السياسي؛ كأن يبينوا كيف ستتوافق عملية التخطيط مع سائر العمليات التنظيمية القائمة مثل دورات الميزانية وعمليات توريد تكنولوجيا المعلومات.

5-2-3 الاتفاق على العملية والتخطيط

بعد اكتمال تقييم الاستعداد، والانتهاه إلى أن الحزب، قيادة وتنظيماً، مستعد للبدء في عملية التخطيط والالتزام بها، أو أن المعوقات يمكن التغلب عليها بسهولة وفي وقت معقول، يحين وقت البدء في جهود التخطيط. فتبدأ مجموعة العمل المبدئية، بتوجيه من الاستشاريين، بمعالجة بعض المسائل مثل الفترة الزمنية المشمولة بالخطة، والإطار الزمني المتوقع لعملية التخطيط ونطاقها، والموضوعات التي تتوقع المجموعة تناولها. وتقسّم العملية إلى مراحل وأنشطة ومهام. ويتعين اعتماد جدول زمني واقعي لضمان اكتمال تلك الأنشطة في الفترة الزمنية المحددة. ويلزم كذلك الاتفاق على صيغة التقارير وأجال تقديمها.

ومن بين العناصر الهامة الأخرى في عملية التخطيط، تحديد المهام وتوزيعها على مختلف الأطراف المعنية. وبنقاش دور الاستشاريين، ويعين مسؤول اتصال للمشروع في كل حزب من الأحزاب المشاركة. وينبغي أن يكون لدى مسؤول الاتصال ما يكفي من المكانة والصلاحيات والسلطات لضمان الالتزام المستمر بالتخطيط الإستراتيجي، كما ينبغي أن يكون قادراً على مساءلة أعضاء مجموعة العمل بشأن أدائهم لمهامهم. ولا بد أيضاً من أن تتوفر لمسؤول الاتصال القدرة على تكييف جهود التخطيط الإستراتيجي مع نقاط صنع القرار الرئيسية في الحزب. ويتعين أن يكون على استعداد لاستغلال صلاحياته وسلطاته بما يكفي لإبقاء العملية في مسارها الصحيح. ومن ثم، فينبغي أن يكون مسؤول الاتصال من القيادات البارزة في الحزب، أو رئيس هيئته التنفيذية.

وتُعيّن مجموعات العمل المبدئية رسمياً في هذه المرحلة، بعد أي تغييرات تطرأ على تكوينها بناء على المتطلبات التي انتهى إليها تقييم الاستعداد. كما وتعين مناقشة الاحتياجات من الموارد في هذه المرحلة. ففيما يتعلق بمدى تعمق عملية التخطيط وتفصيلها،

وهل تخضع للمساءلة؟ وما هو مفهوم الحزب للعضوية؟ وكيف تنظم العضوية في الحزب؟ وما هو عدد أعضاء الحزب؟ وما مدى أهمية رسوم العضوية لتمويل الحزب؟ وما الذي يحصل عليه الأعضاء مقابل رسوم العضوية؟ وما هي حالة الديمقراطية الداخلية في الحزب؟

ثم هناك مجموعة ثالثة من الأسئلة تتعلق بالجوانب التشغيلية للحزب: ما الذي يسعى التنظيم الحزبي لتحقيقه؟ وكيف يدار ذلك التنظيم مؤسسياً؟ ومن هم الأشخاص الذين يحصلون على رواتب وكيف توزع المهام عليهم؟ وما هي العمليات المتعلقة بإدارة الحزب؟ وما مدى فعالية إدارة الحزب؟

وأخيراً، تتناول المجموعة الرابعة من الأسئلة المسائل التي انتهى تحليل الوضع المبدئي إلى أنها تستحق الاهتمام أثناء عملية التخطيط. ومن المفيد وضع قائمة مبدئية من خمس من المسائل ذات الأولوية التي تعتقد مجموعة العمل أنها أول ما يتعين تناوله. ويمكن أن تكون تلك المسائل إجرائية أو موضوعية. ومما يساعد في هذه المرحلة أيضاً، وضع تخيل لما سيتغير في الحزب نتيجة لعملية التخطيط الإستراتيجي، وما سيبقى على حاله.

وفي حالة جورجيا، استفادت الأحزاب السياسية من بحوث لاستطلاع الرأي أجريت لكل حزب على حدة. فقد هيات تلك البحوث للأحزاب فكرة أوضح عن صورتها بين عامة الناس، وكذلك الأفكار والآراء السائدة بشأن الجوانب المختلفة من تنظيماتها الحزبية.

وفي حالة موزمبيق، ثبت أن استطلاع الوضع المبدئي طريقة جيدة لاستهلال المناقشات الأولية في مجموعات العمل حول طريقة العمل في الأحزاب التي تمثلها، ونقاط القوة والضعف الأساسية في كل حزب من وجهة نظر أعضائه.

ومن حيث المبدأ، ينبغي أن يكون فريق التخطيط الإستراتيجي مسؤولاً عن الانتهاء من هذه المهام، ولكن في كثير من الحالات قد يكون من المفيد إجراء عدد من المقابلات الاستكشافية مع المتخصصين أو ذوي المعرفة داخل الحزب وخارجه. وينبغي أن تصدر النتيجة التي يخلص إليها تحليل الوضع المبدئي في تقرير يصف النقطة التي ينطلق منها الحزب إلى عملية التخطيط الإستراتيجي. ويمكن أن يشتمل ذلك التقرير أيضاً على بعض الإرشادات بشأن المسائل الإستراتيجية التي ستتناولها عملية التخطيط فيما بعد (تساعد استمارة العمل (2) على إجراء تحليل الوضع المبدئي).

4. المرحلة الثانية: التحليل الداخلي والخارجي

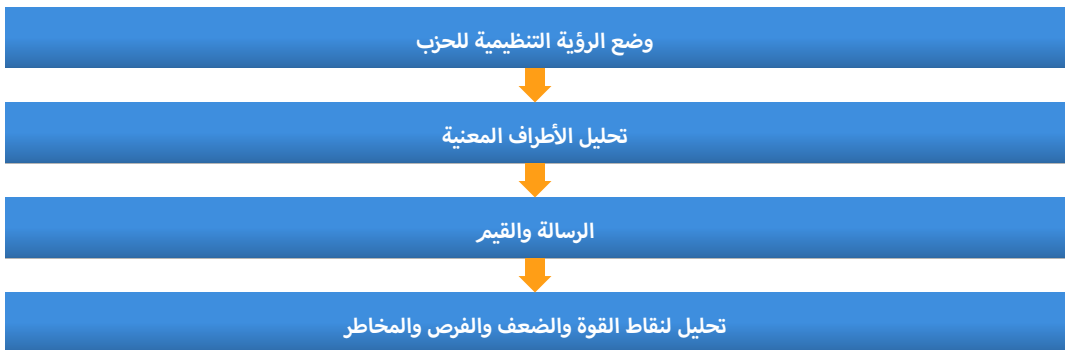
1-4 وضع الرؤية التنظيمية للحزب

يصف بيان الرؤية التنظيمية - والتي غالباً ما تسمى "رؤية للنجاح" - الشكل التنظيمي الذي يتعين أن تتخذه المنظمة المعنية حتى يتسنى لها تطبيق إستراتيجياتها بنجاح وتحقيق إمكاناتها الكاملة (برايسون 2011). ومن المهم أن يسلط الضوء على رؤية الحزب في هذه المرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، لأن رؤية الحزب، وإن لم تزل غير رسمية وقابلة للتغيير في المستقبل، تحدد هدفاً أو مطمحاً واضحاً للحزب - نقطة في الأفق تسعى جميع الأعمال والجهود الفرعية للوصول إليها. وليس من الضروري في هذه المرحلة أن تكون الرؤية التنظيمية على قدر كبير من التفصيل، ما دامت تقوم على طموحات ودوافع واتجاهات محددة ومعقولة. وتأخذ استمارة العمل (3) بيد مجموعة العمل خلال عملية وضع الرؤية المؤسسية خطوة بخطوة. وكمثال على الطريقة التي صاغت بها الأحزاب في جورجيا رؤاها التنظيمية، يعرض المربع (1-4) إحدى تلك الرؤى.

فور الانتهاء من الأعمال التحضيرية في المرحلة الأولى، يحين الوقت لفريق التخطيط الإستراتيجي أن يشرع في أعماله. ووظيفة التحليل الدقيق الذي يُجرى في المرحلة الثانية، هي أن يضمن أن الخطة التي ستنتهي إليها عملية التخطيط ستكون واقعية وقابلة للتنفيذ وفعالة. ويساعد هذا التحليل على وضع رؤية الحزب المؤسسية، وتحليل الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، ويتم فيه تحديد رسالة الحزب وقيمه بوضوح، وينتهي بتحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT Analysis). ويوضح الشكل (1-4) تلك الخطوات.

شكل 1-4

أنشطة المرحلة الثانية



مربع 1-4

عن الحزب وتنظيمه المؤسسي، وكيفية تأثيرهم على الحزب، وما يمكن للحزب أن يقدم لهم. وتشمل الأمثلة على الأطراف المعنية الرئيسية: الناخبون، أعضاء الحزب، هيئات الإدارة الانتخابية، مؤسسات المعرفة، الموردون، منظمات المجتمع المدني، الأحزاب المناظرة في البلدان المجاورة، الفروع الإقليمية والمحلية، الإعلام، أجنحة الشباب داخل الحزب، والجهات المانحة.

ويجرى تحليل الأطراف المعنية من خلال عدد من الخطوات. أول خطوة، هي تحديد كل الأطراف المعنية الداخلية والخارجية من خلال العصف الذهني على المستوى الفردي أولاً، ثم على المستوى الجماعي. ومن المهم أن يسمي كل طرف من الأطراف المعنية بأكبر قدر ممكن من الدقة. وتقسم الأطراف المعنية إلى فئات أو مجموعات مختلفة، ثم يوزع الأفراد الفاعلين والمنظمات على تلك الفئات. وستسفر جلسة العصف الذهني عن قائمة طويلة من فئات الأطراف المعنية، وتحت كل فئة الأطراف المعنية نفسها. ومن شأن تشجيع المشاركين على التفكير في الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه أن يساعد على زيادة دقة العملية، وأن يساهم في اتباع نهج منظم عند تحليل الأطراف المعنية بعد ذلك.

والخطوة التالية هي الإجابة على عدد من الأسئلة بشأن الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، كل على حدة (ويمكن الإجابة على الأسئلة بشأن تجمعات من الأطراف المعنية إذا كان الأمر ملائماً). ما هو شعوركم إزاء انطباع الطرف المعني عن أداء الحزب وتنظيمه؟ وما هي المعايير التي يشكل هذا الطرف المعني (أو تجمع الأطراف المعنية) بناء عليها رأيه في الحزب؟ وكيف يؤثر الطرف المعني في الحزب، وكيف يؤثر الحزب في الطرف المعني؟ وما الذي يحتاجه الحزب من الطرف المعني، وما الذي يحتاجه الطرف المعني من الحزب؟ وما مقدار أهمية الطرف المعني للحزب؟

فور الإجابة على هذه الأسئلة، يمكن رسم ما يعرف بشبكة النفوذ والمصالح، كما يبين الشكل (2-4). وتصنف الأطراف المعنية في هذه الشبكة وفقاً لمصالحها (مقدار مصلحة الطرف المعني في وجود الحزب وأدائه) ونفوذها (مدى تأثير الطرف المعني في أداء الحزب أو حتى وجوده ذاته).

الرؤية التنظيمية لأحد الأحزاب في جورجيا

في غضون عامين...

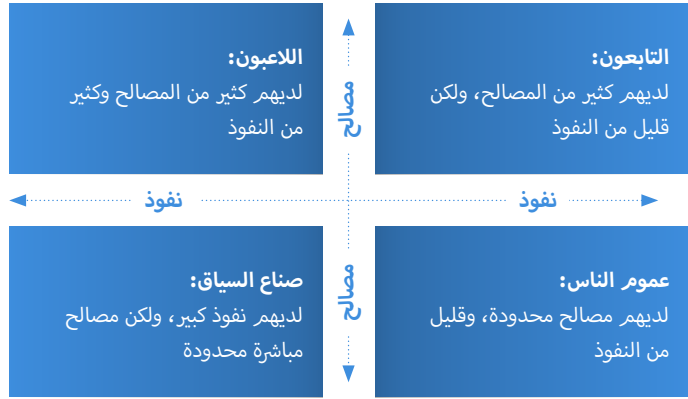
1. سيكون حزبنا هو القوة المعارضة الأكثر احترامية وفعالية من الناحية التنظيمية في الجناح غير الثوري.
2. ستكون صورة حزبنا لدى عموم الجمهور قائمة على النزاهة والمسؤولية، وترتبط في أذهانهم بـ: (أ) الدعوة لنظام انتخابي يتمتع بالشفافية والنزاهة؛ (ب) وأجندة سياسية تقدمية ذات توجه غربي.
3. سنتشأ في أذهان المواطنين وسائر الأطراف المعنية علاقة واضحة بين حزبنا وموضوعات بعينها مثل الاستقرار الاقتصادي، تحسين بيئة الأعمال التجارية، العدالة الاجتماعية (الرعاية الصحية، ونظام المعاشات)، الزراعة، العلوم، إتاحة التعليم ذي الجودة العالية، والهوية الوطنية (اللغة والثقافة).
4. سيمتلك حزبنا شبكة متطورة من الأعضاء الخبراء في مجالات مختلفة، يمكننا الاستفادة منها في المسائل المتعلقة بسياسات محددة.
5. ستعمل إدارة العضوية في حزبنا بسلاسة وكفاءة.
6. ستكون ثقافتنا الحزبية الداخلية قد نضجت وصارت أكثر مهنية.
7. نتيجة لتعاون الحزب مع مراكز الدراسات، سيقدم برنامجنا الأيديولوجي الخاص به، والذي سيكون مصمماً بحيث يتلاءم مع خصوصيات البلاد ويلبي متطلبات الجمهور.

2-4 تحليل الأطراف المعنية

يعد من الأطراف المعنية أي شخص أو جماعة أو كيان له حقوق فيما يتعلق باهتمام المنظمة أو مواردها أو نواتجها، أو يتأثر بتلك النواتج. وتشكل الأطراف المعنية في مجملها بيئة الحزب التي يسعى لخدمتها ويتنافس فيها ويعتمد عليها. وتحدد تلك البيئة أطر العمل التي لا بد للحزب أن يعمل من خلالها كفاعل سياسي وكتنظيم مؤسسي. وجوهر التخطيط الإستراتيجي، هو الارتقاء بوضع الحزب مقارنة ببيئته بغرض تحسين أدائه وقدرته على تحقيق أهدافه، ومن ثم فإن فهم تلك البيئة أمر ذو أهمية كبرى. وفيما يتعلق بالأحزاب السياسية، فإن مدى قدرتها على تلبية احتياجات الأطراف المعنية الأساسية ورغبات تلك الأطراف هو مفتاح النجاح. وتحليل الأطراف المعنية هو أداة للوقوف بطريقة ممنهجة على الأطراف الداخلية والخارجية المعنية بالحزب، وانطباعاتهم وأرائهم

شكل 2-4

شبكة النفوذ والمصالح



المصدر: Eden, C. and Ackermann, F., *Making Strategy: The Journey of Strategic Management* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998)

3-4 الرسالة والقيم

يستمد أي حزب سياسي أسباب وجوده من السعي لتحقيق تغيير اجتماعي أو سياسي ملحوظ (أو الحفاظ على الوضع القائم). ومن ثم فالحزب وتنظيمه المؤسسي هما وسيلة لتحقيق غاية اجتماعية أو سياسية وليساً هدفاً في حد ذاتهما. ويستند أغلب الأحزاب السياسية إلى بيان مبادئ يبين التوجه الأيديولوجي للحزب وقيمه (الديمقراطية، التضامن، الحرية الشخصية، الاستدامة البيئية، عدم التمييز والمساواة، إلخ).

يبد أن هذا لا يعني أن الحزب لديه رسالة مؤسسية واضحة. فثمة تمييز واضح بين رسالة الحزب السياسية ورسالته المؤسسية، يقوم على التمييز بين التخطيط الاستراتيجي للحملات الانتخابية، وتحقيق السياسات، والتطوير التنظيمي. وفيما يلي، الصيغة التي اعتمدها أحد الأحزاب السياسية في جورجيا لرسالته السياسية والمؤسسية:

وقد يسفر وضع رسم شبكة النفوذ والمصالح للقائمة الكاملة بالأطراف المعنية عن الوصول لنتائج مدهشة. فقد يتبين أن الحزب كان يصب تركيزه على أطراف معنية ليس لديها الكثير من النفوذ، أو ليست لديها مصلحة في وجود الحزب وأدائه. ومن الممكن أيضاً أن يتبين أن بعض اللاعبين، ذوي الأهمية الكبرى (ممن لديهم مصالح ذات شأن وقدر كبير من النفوذ في الحزب)، لم ينالوا الاهتمام الذي يستحقونه بناء على مصلحة الحزب ذاته. ومن ثم، فإن شبكة النفوذ والمصالح يمكن أن تستخدم كبوصلة لتحديد التوجهات المستقبلية للحزب من حيث تفاعله مع الأفراد الفاعلين والمنظمات في البيئة الخارجية، وكذلك مع الفاعلين والأقسام المختلفة داخل الحزب.

وبناء على نتائج شبكة النفوذ والمصالح، يمكن الخروج بأحكام مدروسة بشأن الطريقة التي يتعين التفاعل بها مع مختلف الأطراف المعنية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي. ومن الناحية النظرية، فإن هذا التفاعل يمكن أن يتراوح بين تجاهل بعض الأطراف في فئة "عموم الناس"، وصولاً إلى إعطاء سلطة اتخاذ القرار لبعض الأطراف المعنية في فئة "اللاعبين". وتحتوي استمارات العمل (4) و(5) و(6) على دليل لتحليل الأطراف المعنية خطوة بخطوة.

ويبين الشكل (3-4) كيف أن الرسالة الأيديولوجية السياسية منفصلة تماماً عن الرسالة المؤسسية والأعمال والبرامج والعمليات التي يقوم بها التنظيم الحزبي، غير أنه يبين أيضاً أن العناصر التنظيمية ينبغي، في جميع الأحوال، أن تدعم الرسالة الأيديولوجية السياسية (وأن تكون طوعاً لها). ومن ثم، فينبغي أن يكون هناك انسجام، على الأقل، فيما بين الأيديولوجية السياسية والقيم المؤسسية، وأن تتبثق الأعمال والبرامج والعمليات التي يقوم بها التنظيم الحزبي مباشرة من الرسالة المؤسسية.

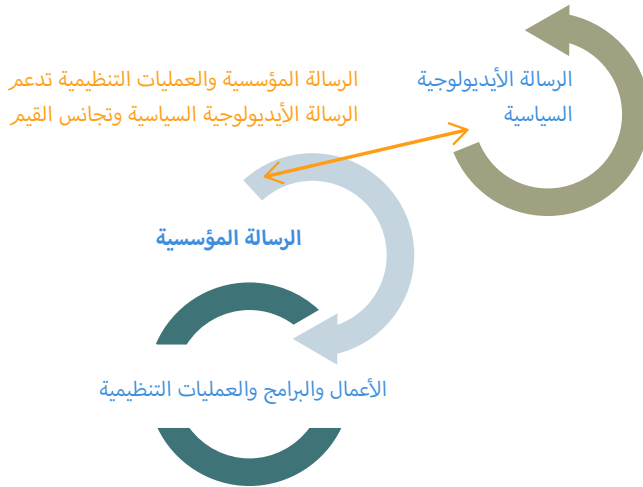
ويمكن صياغة رسالتي الحزب السياسية والمؤسسية من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة. ما هي رسالتنا الحالية؟ وكيف تجيب هذه الرسالة على الأسئلة بشأن من نحن وما نهدف إليه والجهات التي نخدمها والسمات الفريدة التي تتميز بها؟ وما هي جذورنا السياسية-الفلسفية؟ وما هي القيم الاجتماعية التي نرفع من شأنها؟ وما هي المشاكل المجتمعية أو السياسية الأساسية التي وجدنا للتصدي لها؟ وما هو اعتقادنا بشأن كيفية التصدي لتلك المشاكل وما هو دورنا في القيام بذلك؟ وكيف يختلف حزبنا عن الأحزاب الأخرى؟ ويمكن الإجابة على تلك الأسئلة باتباع الخطوات الواردة في استمارة العمل (7).

رسالتنا السياسية هي تعزيز القيم الديمقراطية المسيحية في الدولة، من خلال نهج يقوم على الفلسفة البناءة العقلانية. فنحن نمارس عملنا السياسي استناداً إلى الحوار والأخلاقيات المسيحية، ونحافظ على التقاليد والهوية الوطنية، ونسعى جاهدين إلى زيادة رخاء الشعب الجورجي وإلى تهيئة بيئة مواتية لإيجاد فرص العمل. ورسالتنا المؤسسية هي تيسير تحقيق هذه الرسالة السياسية بأفضل الوسائل الممكنة، بطريقة تجسد قيمنا المسيحية، وتكون في الوقت ذاته احترافية ونزيهة وفعالة وقائمة على الديمقراطية الداخلية. ونسعى جاهدين كتنظيم مؤسسي إلى إشراك أكبر عدد ممكن من أبناء وطننا في جورجيا في الرسالة السياسية لحزبنا.

وعادة ما تصاغ الرسالة السياسية للحزب بعبارات أيديولوجية، فيما تقوم الرسالة المؤسسية على وضع أهداف الحزب في صياغة عملية المنحى. ومن ثم، فإن رسالة الحزب المؤسسية تستخدم لدعم الرسالة السياسية/الأيديولوجية حتى يتسنى تحقيق الأخيرة على النحو الأمثل. وبالإضافة إلى ذلك، فالرسالة المؤسسية تبين الأعمال التي سيقوم بها التنظيم الحزبي لجعل الظروف مواتية بأكبر قدر ممكن لتحقيق رسالة الحزب.

شكل 3-4

العلاقة بين الرسالة السياسية-الأيديولوجية للحزب ورسالته المؤسسية



المربع 2-4

قائمة مراجعة لنقاط القوة والضعف لدى الحزب السياسي

- هيكل الحزب التنظيمي
- إدارة الحزب
- العضوية
- المرأة والشباب
- السياسات/البرامج
- الديمقراطية الداخلية
- بناء التحالفات والحوار بين الأحزاب
- موارد الحزب وشؤونه المالية
- العلاقة مع الإعلام
- العلاقة مع المجتمع المدني
- أنشطة التواصل

وتتبعين الإجابة على سلسلة من الأسئلة لكل عنصر من العناصر الأربعة في التحليل الرباعي. ومن المهم أن يراعى التركيز على الجانب التنظيمي للحزب في المقام الأول وليس على اتجاهه الأيديولوجي أو أجندته السياسية. وينبغي أن تفسر الأسئلة على أساس علاقتها بهيكل الحزب التنظيمي وموارده البشرية والمالية وقدراته وكفاءته وهكذا، وليس على أساس علاقتها بالإجابة على السؤال «لماذا أراؤنا أفضل من آراء غيرنا من الأحزاب».

ويمكن أن تصاغ إجابات هذه الأسئلة على نحو فردي أو جماعي. فمن الممكن أن تقرر مجموعة العمل إنشاء مجموعات مناقشة للتفاعل مع عدد أكبر من المشاركين، سواء بغرض زيادة الاستفادة من الخبرات المتخصصة المطلوبة للإجابة على هذه الأسئلة بصورة أكثر دقة، أو لاستيعاب وجهات نظر من مواقع مختلفة داخل الحزب. وتعد الأسئلة الواردة في الجدول (1-4) بمثابة نقاط انطلاق ملائمة للوقوف على نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر فيما يخص التنظيم الحزبي.

ويمكن إجراء التحليل الرباعي بالاستعانة باستمارتي العمل (9) و(10). وكمثال على التحليل الرباعي لدى حزب سياسي، نعرض لنموذج من أحد الأحزاب السياسية في جورجيا في الجدول (2-4).

ويكون بيان القيم المؤسسية، الذي يعبر من خلاله التنظيم الحزبي عن الكيفية التي يتفاعل بها مع الأطراف المعنية والطريقة التي يريد أن يدير بها شؤونه، منفصلاً عن بيان الرسالة وإنما مرتبطاً بفحواها ارتباطاً واضحاً. وبعبارة أخرى، فإن بيان القيم المؤسسية يبيّن ثقافة الحزب المؤسسية: ما هي الطريقة المثلى لوصف الثقافة المؤسسية السائدة في الحزب؟ وإلى أي حد تتماشى ثقافة الحزب المؤسسية مع الثقافة المطلوبة لتحقيق الرسالة المؤسسية والسياسية-الأيديولوجية؟ وهل الثقافة المؤسسية القائمة تسهل أداء الحزب أم تعوقه؟ وهل هناك عناصر في ثقافة الحزب المؤسسية ينبغي تغييرها أو التركيز عليها لزيادة كفاءتها ونجاحها؟ وتعرض استمارة العمل (8) الإرشادات لاستكمال بيان القيم المؤسسية.

4-4 التحليل الرباعي (نقاط القوة والضعف

والفرص والمخاطر)

تعود هذه الخطوة إلى نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لدى الحزب. كنا قد أجرينا تحليلاً رباعياً مبدئياً لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، كجزء من تحليل الوضع الأولي في المرحلة الأولى، لتكوين فكرة عن النقطة التي ينطلق منها الحزب إلى عملية التخطيط الاستراتيجي. ونعود الآن إلى إجراء التحليل الرباعي المبدئي بمزيد من التفصيل. والغرض من ذلك هو تقييم الحزب كجهة فاعلة سياسية وكمؤسسة. وإجراء التحليل الرباعي طريقة فعالة لتحديد المسائل الأساسية الداخلية والخارجية التي يواجهها الحزب. وتشير نقاط القوة والضعف إلى البيئة الداخلية التي يملك الحزب شيئاً من التأثير فيها. وترتبط الفرص والمخاطر بالبيئة الخارجية للحزب، والتي عادة ما يكون تأثير الحزب عليها محدوداً. ويساعد استخدام إطار عمل التحليل الرباعي الحزب على توجيه تركيزه وأهدافه وأنشطته إلى حيث تلقى أكبر قدر ممكن من الاهتمام والتقدير، ويكون لها أكبر قدر ممكن من الفعالية. كما أن التحليل الرباعي يزيد من الوعي بالفرص الجديدة أو غير المستكشفة، وبالقيود التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان.

ومن المفيد عند التفكير في نقاط القوة والضعف لدى الحزب السياسي أن يستعان بأسئلة بسيطة نسبياً لتوضيح الصورة. ما هي الأمور التي يجيد الحزب القيام بها؟ ما هي قدرات العاملين بالحزب ومهاراتهم، وكذلك ما هو مدى كفاءتهم ومدى التقدير الذي يحظون به؟ ما هي الأمور التي لا يجيد الحزب القيام بها بالقدر نفسه؟ ما هي أوجه النقص أو الندر، وما هي مصادر الشعور بالإحباط؟ ويعرض المربع (2-4) بعض الجوانب التي ينبغي تحليلها.

جدول 1-4

أسئلة كنقاط انطلاق للتحليل الرباعي

خارجية	داخلية	
<p>الفرص</p> <ul style="list-style-type: none"> • أين تكمن أفضل الفرص أمام الحزب (من حيث الأنشطة، قاعدة العضوية، وقاعدة الموارد)؟ • ما هي الاتجاهات التي يمكن أو ينبغي أن تفتح الباب أمام المزيد من الفرص (تغيرات في التكنولوجيا أو الطلب أو التشريعات أو المشهد السياسي أو العرض، إلخ)؟ • هل من المرجح أن تطرأ تغيرات على السياسات الحكومية بخصوص الأحزاب السياسية؟ • هل ثمة تغيرات في الأنماط الاجتماعية أو القيم أو الخصائص السكانية أو أنماط الحياة إلخ؟ • ما هي الأحداث التي يمكن أن تفتح الباب أمام المزيد من الفرص؟ 	<p>نقاط القوة</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما هي مزايا هيكل الحزب التنظيمي بالمقارنة بالهيكل التنظيمية للأحزاب السياسية الأخرى في النظام؟ • ما هي الأمور التي يجيد الحزب السياسي القيام بها، أو يقوم بها على نحو أفضل من الآخرين؟ ما هي الأنشطة أو البرامج التي ينفذها الحزب على نحو جيد؟ • ما هي الموارد ذات الصلة المتوافرة والتي يمكن الاعتماد عليها؟ • بمَ يشتهر الحزب السياسي؟ • ما هي جوانب الهيكل التنظيمي والحوكمة والمساءلة التي تعمل جيداً؟ • ما هي نقاط القوة في قاعدة الموارد البشرية للحزب وقاعدة العضوية وما إلى ذلك؟ 	قوة
<p>المخاطر</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما هي المعوقات التي يرجح ظهورها؟ • هل هناك منافسون قدامى أو جدد يمكن أن يشكلوا خطراً؟ • هل هناك تغيرات في العرض والطلب تعرّض الحزب للمخاطر؟ • ما هي التغيرات التكنولوجية التي يمكن أن تشكل خطراً؟ • هل توجد مشكلات متعلقة بالديون أو التدفقات النقدية؟ • هل يمكن للتغيرات التي تطرأ على السياسات المعنية بالحوكمة أن تؤثر سلباً على الحزب؟ 	<p>نقاط الضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما هي عيوب الحزب السياسي بالمقارنة بالأحزاب السياسية الأخرى في النظام؟ • ما هي الأمور التي لا يجيد الحزب السياسي القيام بها أو يقوم بها على نحو أسوأ من الآخرين؟ وما هي الأنشطة أو البرامج التي تدرج تحت هذا التصنيف؟ • ما هي الموارد ذات الصلة غير المستقرة أو التي لا يمكن الاعتماد عليها أو غير المتوافرة؟ • ما هي جوانب الهيكل التنظيمي والحوكمة والمساءلة التي تمثل مشكلة؟ 	سلبية

التحليل الرباعي لأحد الأحزاب في جورجيا

خارجية	داخلية	
<p>الفرص</p> <ul style="list-style-type: none"> • تغيرات قادمة في القيادة؛ • إمكانات كبيرة غير مستغلة فيما يتعلق بالمتطوعين؛ • وسائل التواصل الاجتماعي المتاحة مؤخراً؛ • توافر التمويل من الأموال التي رصدتها منظمات المجتمع المدني المحلية والدولية للمشاركة، والتي لم تستخدم بعد. 	<p>نقاط القوة</p> <ul style="list-style-type: none"> • العاملون (على درجة كبيرة من المهارة ومجتهدون)؛ • قائد ذو كفاءة ومهنية ولديه الرؤية والخبرة؛ • فريق عمل ذو قيم مشتركة؛ • تمويل حكومي مضمون حتى الانتخابات القادمة؛ • التمثيل في المجالس المحلية؛ • مشاركة جيدة وعلاقات طيبة مع المجتمعات المحلية؛ • عدد المتطوعين (200 ناشط)؛ • علاقات دولية؛ • موقع إلكتروني يعمل جيداً؛ • قاعدة بيانات للناخبين. 	<p>3.1</p>
<p>المخاطر</p> <ul style="list-style-type: none"> • صعوبة الوصول إلى موارد إضافية • بيئة شديدة التنافسية • سياسات حكومية جديدة ليست في صالحنا • صراعات محتملة على مستوى القيادة • موارد إعلامية غير كافية (وقت محدود للبحث على القناة التلفزيونية الحكومية) • ضعف بيئة الأعمال التجارية • مخاطر التزوير في الانتخابات • تخويف الناخبين • صعوبة إدارة العدد المتزايد للأعضاء • ضعف المشاركة في العمليات السياسية 	<p>نقاط الضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> • خلافات الأطراف المعنية • قلة الخبرة • ضعف القدرات الإدارية • سمعة مختلطة • اعتماد زائد على القائد • نقص الموارد البشرية الكفاء والمؤهلة • نقص السياسيين المحترفين • إدارة مؤسسية ضعيفة • عدم وجود منظمات إقليمية • نقص في الإنجازات الموثقة • تمويل عام ضعيف • عدم وجود تمويل من القطاع الخاص • وقلة في إمكانية الوصول لوسائل الإعلام 	<p>3.2</p>

المربع 3-4

جنوب أفريقيا والمؤتمر الوطني الأفريقي

وتناول القسم التالي التطورات السياسية والتنظيمية الحزبية في كل من أقاليم جنوب أفريقيا التسعة، ثم تقارير تفصيلية للأداء ونقاط القوة والضعف فيما يخص جميع الهياكل الوطنية (المجلس التنفيذي الوطني، مجلس العمل الوطني، رابطة الشباب، ورابطة المرأة). وناقش التقرير بعد ذلك أداء اللجان الفرعية الوطنية وآفاق تطويرها، بما في ذلك لجنة التثقيف والتدريب السياسي، لجنة الإعلام والاتصالات، لجنة العلاقات الدولية، ولجنة الشؤون الدستورية. وخصص التقرير فصلاً آخر لموضوع «تجديد قيم المؤتمر الوطني الأفريقي وديمقراطيته التنظيمية».

ومما يثير الاهتمام، أن الأمين العام للمؤتمر الوطني الأفريقي استخدم التقرير لتناول أوجه قصور بالغ في تنظيم الحزب علنياً. وعلى سبيل المثال، فقد بين التقرير أنه بالرغم من زيادة عدد أعضاء الحزب في جميع أنحاء البلاد، فإن الحزب يفتقر إلى الأعضاء النشطين؛ وأنه ينبغي العمل على زيادة الوحدة والتماسك الداخلي؛ وأن الحزب يواجه خطر وقوع ممارسات طائفية؛ وأن ضعف الوعي السياسي بين الأعضاء يعدّ مصدر قلق كبير. ومن ثمّ فقد حثّت عملية التخطيط الإستراتيجي قيادة الحزب على الضغط من أجل إجراء إصلاحات داخلية.

ويمكن الاطلاع على التقرير كاملاً على الرابط التالي:
<http://www.anc.org.za/show.php?id=2539>

ليس التخطيط الإستراتيجي بالظاهرة الجديدة في جميع الديمقراطيات الناشئة. ففي جنوب أفريقيا على سبيل المثال، أجرى المؤتمر الوطني الأفريقي تخطيطاً إستراتيجياً وتقييمات ذاتية بما أسفر عن محاولات جادة للإصلاح الداخلي. وتنص الرسالة السياسية للمؤتمر الوطني الأفريقي على ما يلي:

«أنشئ المؤتمر الوطني الأفريقي ليوحد تحت رايته جميع أبناء شعب جنوب أفريقيا، لنحول وطننا في أسرع وقت ممكن إلى بلد متحد ديمقراطي مزدهر لا يميز بين الناس على أساس العنصر أو الجنس، استناداً إلى المبادئ الواردة في ميثاق الحرية».

وقد اشتمل التقييم الذاتي المفصل الذي أجراه المؤتمر الوطني الأفريقي في عام 2007 على تحليل رباعي للعديد من الجوانب المتعلقة بالتنظيم الحزبي. وأدرج التحليل في التقرير التنظيمي للحزب الذي قدمه الأمين العام للحزب أمام المؤتمر الوطني للحزب في عام 2007. ومن المفيد أن نعرض ملخصاً لبنية هذا التقرير ها هنا.

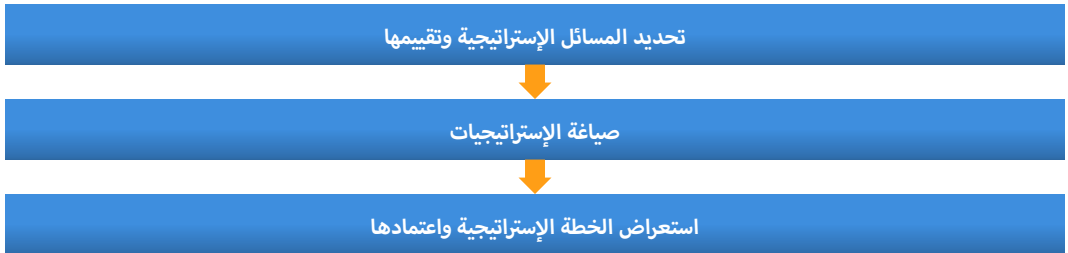
حلل التقرير أولاً التطورات السباقية والمجتمعية التي يمكن أن تؤثر على الحزب وتنظيمه، ثم ناقش عضوية الحزب وهيكله بما في ذلك آخر التطورات ونقاط القوة والتحديات، مع التركيز على الجوانب الإجرائية للعضوية، والعضوية في مختلف الفروع والمناطق.

5. المرحلة الثالثة: صياغة الخطة

أن التحليل الذي أُجري خلال المرحلة الثانية للتنظيم الحزبي المؤسسي والبيئة التي يعمل فيها هو الأساس اللازم للمرحلة الثالثة، التي تنطوي على تحديد المسائل الإستراتيجية التي يواجهها الحزب وتقييم تلك المسائل، وصياغة إستراتيجية للتصدي لها، واستعراض الخطة الإستراتيجية واعتمادها.

شكل 1-5

أنشطة المرحلة الثالثة



للاختلاف بين الإستراتيجية والإدارة والتشغيل، وهو ما له أهمية كبيرة هنا أيضاً، وأفضل طريقة للفصل بين المسائل الإستراتيجية والتشغيلية هو وضع قائمة بجميع المسائل التي تبدو هامة للحزب ولأدائه، ثم يُفصل بين المسائل التشغيلية والإستراتيجية، وكقاعدة عامة، فإنه من المرجح أن تكون المسألة ذات طبع إستراتيجي لا تشغيلي إذا انطبق عدد كبير من المعايير الآتية:

1. أن تستحق أن تدرج على جدول أعمال هيئة الحزب التنفيذية وقيادته العليا.
2. أن تكون مسألة تواجه الحزب على المدى الطويل.
3. أن يكون لها تأثير على العديد من الوحدات والقطاعات، أو على الحزب بأكمله.
4. أن تكون لها آثار مالية كبيرة.

1-5 تحديد المسائل الإستراتيجية وتقييمها

تساعد استمارة العمل (11) مجموعة العمل على وضع قائمة رئيسية تحتوي على المسائل الإستراتيجية الأساسية. ويمكن أن تشمل تلك القائمة على أي مسألة ما دامت: (أ) تتعلق بجوانب حزبية تنظيمية، وليس بجوانب انتخابية أو أيديولوجية-سياسية؛ (ب) وموضوعة في صيغة سؤال يمكن أن تكون له عدة إجابات؛ (ج) وتعلق بمسائل يملك الحزب قدرًا كبيراً من السيطرة عليها.

فما هي المسائل الإستراتيجية؟ ومتى تكون مسألة ما ذات طبيعة إستراتيجية؟ يمكن تعريف المسألة الإستراتيجية بأنها اختيار جوهري فيما يتعلق بسياسات الحزب، أو تحدٍ يؤثر على مسؤوليات الحزب أو اختصاصاته أو رسالته أو جمهوره المستهدف أو برامجه أو تكاليفه أو تمويله أو هيكله التنظيمي. وقد عرضنا في الفصل الثاني

المربع 1-5

المسائل الإستراتيجية الأساسية لأحد الأحزاب السياسية في جورجيا

- كيف يمكن إدارة التنظيم الحزبي بطريقة فعالة فيما يزيد عدد الأعضاء على نحو مطرد؟
- كيف يمكن تنفيذ المراقبة؟
- كيف يمكن تصميم إستراتيجية للتواصل مع الجمهور وإعدادها وتنفيذها؟
- كيف يمكن تنفيذ الإدارة المالية؟
- كيف يمكن توسيع شبكة علاقاتنا الدولية وزيادة حضورنا على المستوى الدولي؟
- كيف يمكن تدريب أعضائنا بطريقة فعالة على الاستعداد لتولي المناصب السياسية المنتخبة أو التنفيذ؟
- كيف يمكن تحسين عمليتي التجنيد السياسي واختيار المرشحين للمناصب المنتخبة؟

2-5 صياغة الإستراتيجيات

بعد الانتهاء من قائمة المسائل الإستراتيجية الأساسية، يجب الآن وضع خطة عملية المنحى للتصدي لكل مسألة من المسائل المشمولة بالقائمة، بحيث تشكل جميع تلك الخطط سوياً ما نسميه بالخطة الإستراتيجية. وقد تختلف كل خطة من حيث نطاقها ومدى تعقيدها وإطارها الزمني، وبعض الخطط سيكون معنياً بجزء بعينه من الحزب أو التنظيم الحزبي، فيما يشمل البعض الآخر الحزب بأسره.

وبطبيعة الحال، تستند صياغة الإستراتيجيات إلى المعلومات والتحليلات المستمدة من الخطوات السابقة. ففي هذه المرحلة، يكون جلياً للعيان ما هي المسألة قيد النظر، والسبب الذي يجعلها مهمة، ومدى أهميتها، إضافة إلى الأهداف المرجوة من وراء التصدي لها. ولذا، ففي هذه المرحلة تضطلع مجموعة العمل بدور أقرب إلى التنسيق والتصنيف مما كان عليه الحال في الخطوات السابقة. ويجب أن تكون الإستراتيجيات المنوي صياغتها مدروسة جيداً وواقعية ومفصلة نسبياً، وهو ما يتطلب تفاعلاً أكبر مع الوحدات والأقسام الأخرى داخل الحزب. وعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون ذلك في صورة اجتماعات فردية مع الأطراف الأساسية المعنية بكل مسألة، أو جولة من المقابلات الاستشارية. وتقدم استمارة العمل (13) نموذجاً يمكن استخدامه لصياغة الإستراتيجيات المعنية بالمسائل. وتوضح كل إستراتيجية الاعتبارات الرئيسية والأهداف المحددة والإجراءات الواجب اتخاذها والمعايير

5. أن يتطلب التصدي لها بنجاح إدخال تغييرات على رسالة الحزب أو هيكله التنظيمي، أو إحداث تغيير جوهري في أنشطته، أو تمويلاً جديداً، أو التوسع أو الانكماش بدرجة كبيرة من حيث عدد موظفي الحزب.
6. أن يكون من غير الواضح إلى حد بعيد أي نهج هو الأفضل للتصدي لها.
7. أن تكون ذات حساسية بالغة للحزب ولعدد من الأطراف المعنية الخارجية.

وينبغي أن يصاغ بيان منفصل لكل من المسائل الإستراتيجية المشمولة بالقائمة الرئيسية، بحيث يطرح هذا البيان جوهر المسألة المعنية كتابة، ويقدم مبرراً لاعتباره مسألة إستراتيجية حيوية (أو أهمية ذلك) ضمن جدول الأعمال التنظيمي. وينبغي كذلك توضيح ما يربط بين كل من المسائل الواردة في القائمة وبين الرسالة المؤسسية ومسؤوليات الحزب والرؤية المؤسسية، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر. وحتى يتسنى تقييم أهمية كل مسألة ومدى إلحاحها، تعين مناقشة عواقب عدم التصدي للمسألة المعنية.

وتحتوي استمارة العمل (12) على قائمة مراجعة سهلة الاستخدام للتمييز بين المسائل التشغيلية والإستراتيجية. ويتعين الخروج من عملية الفصل بين المسائل التشغيلية والإستراتيجية بمنتهين، أولهما قائمة بالمسائل التشغيلية التي تؤثر على وحدة واحدة أو بضعة وحدات على الأكثر، والتي لها آثار محدودة أو متوسطة، والتي يكون نهج التصدي لها واضحاً نسبياً، ويمكن لمجموعة العمل عندها أن تحل تلك المسائل إلى الهيئة التنفيذية لتتناولها وتفصل فيها على المستوى الإداري أو التشغيلي الملائم داخل الحزب. أما المنتج الثاني فهو قائمة رئيسية بالمسائل الإستراتيجية، يمكن أن تُعاد صياغتها كقائمة بالمسائل الإستراتيجية الأساسية والفرعية.

وتعطي مجموعة العمل الأولوية لأهم تلك المسائل، بمعاونة خبراء من خارج مجموعة العمل، إذا كان ذلك ملائماً أو لازماً، ثم تصوغ بياناً لكلٍ من المسائل ذات الأولوية. وينبغي الحرص على الربط بين المسائل الإستراتيجية وبين رسالة الحزب ورؤيته المؤسسية وأهدافه السياسية والمجتمعية وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر. وعلاوة على ذلك، يتعين وضع أهداف عامة للتصدي لكل مسألة، ومن المهم أن يصاغ بيان المسائل في صورة أسئلة أو مخاوف يمكن للحزب أن يفعل شيئاً بشأنها. ويقدم المربع (1-5) مثلاً لما يمكن أن تبدو عليه قائمة المسائل الإستراتيجية الأساسية.

ومن بين عدة أساليب ممكنة، يتوقف الأسلوب الأنسب لإيجاد التوافق والقبول على نطاق واسع على حجم الحزب وهيكله التنظيمي. وأحد تلك الأساليب هو الحصول أولاً على موافقة واسعة النطاق من القيادات العليا للحزب وهيئته التنفيذية، وهنا يغدو دور المروج مهماً مرة أخرى، إذ يتعين عليه أن يكون قادراً على عرض الخطة وشرح الخيارات التي اتُّخذت والدفاع عنها. ومن المهم أن يكون هناك من الوقت والصبر والمرونة ما يكفي للحصول على موافقة القيادة. وقد يقتضي الأمر كذلك إدخال تعديلات على الخطة، إلا أن تلك التعديلات ينبغي أن تكون قوية الحجة وواقعية ومتماشية مع غرض الحزب ورسالته، أو الأوضاع السياسية التي يجد نفسه فيها. وينبغي أن تتبع مجموعة العمل نهجاً مرناً، لأن الدعم الواسع وموافقة القيادة العليا لهما من القيمة ما يزيد على الإصرار على تنفيذ جميع الإستراتيجيات التي اقترحتها مجموعة العمل في البداية.

وبعد الحصول على التأييد الرسمي لمحتوى الخطط، يجب الحصول على التأييد من بقية الحزب على نطاق أوسع. ويمكن استغلال فرصة انعقاد جمعية الحزب العمومية أو الاجتماعات الإقليمية أو النوعية لهذا الغرض. فليس من المرجح أن تنفذ الخطط دون تفهم الأطراف المعنية الداخلية في صفوف الحزب الأمامية ودعم تلك الأطراف وتفانيها. وهنا أيضاً، ينبغي أن يُترك المجال مفتوحاً أمام إجراء بعض التغييرات على الخطة، على أن تكون بدورها مستندة إلى حجج قوية أو مبنية على بعض المعلومات أو الخبرات القيمة التي لم تجد طريقها لعملية التخطيط إلى الآن. وتقدم استمارة العمل (14) إرشادات لاستكمال هذه المرحلة بنجاح وبأسلوب منهجي.

المناسبة للتقييم. وبالإضافة إلى وصف المسألة والأهداف المحددة أو النواتج المرجوة، هناك عدد من العناصر التي يتعين تناولها، تتراوح بين عناصر مجردة نسبياً، وعناصر ملموسة يسهل اتخاذ إجراء بشأنها، ألا وهي: (1) البدائل المتاحة للتحرك من المسألة قيد النظر إلى النتيجة المرجوة، (2) والمعوقات المحتملة التي قد تحول دون تحقيق الأهداف، (3) والمبادرات التي يتعين القيام بها لتحقيق النتيجة المرجوة، (4) والإجراءات الأساسية المنبثقة من تلك المبادرات. ثم تترجم تلك الأعمال الأساسية إلى خطوات محددة يتعين اتخاذها في الإطار الزمني المحدد للمشروع، وتحدد جهة فاعلة بعينها (سواء كانت شخصاً أو مجموعة من الأشخاص) لتولي (وقبول) المسؤولية عن خطوة واحدة أو عدد من الخطوات.

وبهذه الطريقة، يكون واضحاً لأي قارئ للإستراتيجية ماهية المشكلة، والحل المقترح، وكيف سيسهم الحل المقترح في التعامل مع المشكلة، ولماذا اعتبر هذا الحل أفضل من الحلول البديلة. وسيكون لتحديد الدافع وراء الجوانب المختلفة لكل إستراتيجية فائدة كبيرة عند طرح فرادى الإستراتيجيات والخطة ككل للموافقة والاعتماد رسمياً في الخطوة القادمة.

وبعد صياغة فرادى الإستراتيجيات، تكون مهمة مجموعة العمل وضع إطار تحفيزي شامل للخطة من بدايتها إلى نهايتها. ما هي الموضوعات الرئيسية التي تنطرق لها الإستراتيجيات؟ وهل هناك قاسم مشترك بينها؟ وكيف يمكن أن يصاغ ذلك القاسم المشترك ليكون واضحاً لجميع الأطراف المعنية الداخلية، وبحيث يثير الحماس والالتزام اللازمين لتحقيق التغيير المطلوب؟

3-5 استعراض الخطة الإستراتيجية واعتمادها

ينبغي أن تراضي مجموعة العمل في جمعها للمعلومات ومشاوراتها أن تكون أعمالها شاملة لجميع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، ولكن قبل أن يكون تنفيذ الخطة الإستراتيجية ممكناً، تحتاج مجموعة العمل إلى أن تكون لها صفة رسمية وإلى التزام من كل من القيادة العليا للحزب وهيئته التنفيذية، فضلاً عن الدعم العام الواسع النطاق من جانب جميع فروع الحزب وأقسامه. وبمعنى آخر، لا بد لمجموعة العمل من أن «تبيع» خططها للقيادة وللحزب، وأن توسّع نطاق الشعور بامتلاكها، وتحصل على إذن رسمي لتنفيذ خياراتها وخططها. ويحظى التواصل الواضح والإيجابي والجذاب بأهمية محورية للحصول على الدعم من 'أعلى' ومن 'أسفل'. ويتعين على مجموعة العمل أن تستخدم نبرة إيجابية ومقنعة، بالإضافة إلى جميع الوسائل البصرية اللازمة (الرسوم البيانية والجداول والصور)، لتشجيع قيادة الحزب وقواعده على اعتماد الخطط.

المرجع 2-5

مثال: حزب العمل الأسترالي

المراجعة كذلك أن عضوية الحزب تتقدم في العمر سريعاً، وأن التحالفات مع منظمات شريكة، مثل النقابات العمالية، قد ضعفت.

ومن تلك المشاورات، خرجت اللجنة بـ 31 توصية للحزب، يتعلق بعضها بأساليب اجتذاب أعضاء جدد، وإشراك الأعضاء الحاليين في شؤون الحزب على نحو أكثر فعالية. واقترحت المراجعة إتاحة موارد الحزب ومواقعه لأنشطة بناء الحزب والتدريب. وتطرقت التوصيات الأخرى إلى تغيير اللوائح الداخلية للحزب، بهدف إعطاء أعضاء الحزب العاديين دوراً أكبر في اختيار مرشحي الحزب ومسؤوليه، وفي وضع سياسات الحزب.

ومن المهم أن نشير إلى أن المراجعة لم تحظ إلا بتأييد جزئي من أعضاء الحزب ومسؤوليه حينما نوقشت في المؤتمر الوطني للحزب في كانون الأول/ديسمبر 2011. فمن بين 31 توصية، لم يعتمد إلا 13. ويرجع ذلك جزئياً إلى الخلاف بين القوى التقدمية والمحافظّة داخل الحزب. وبينت هذه النتيجة لمن شاركوا في كتابة المراجعة أن التقرير بمفرده لن يفي بالمهمة تلقائياً؛ وإنما يتساوى معه في الأهمية أن تكون القوى صاحبة المصلحة لديها الرغبة والاستعداد لاعتماد الإصلاحات.

والتقرير الكامل متاح على الرابط:

<http://resources.news.com.au/files/2011/02/18/1226008/222073-labor-review-report.pdf>

في شباط/فبراير 2011، أطلق حزب العمل الأسترالي 'المراجعة الوطنية لسنة 2010'، وهي تحليل واسع النطاق لتنظيمه الداخلي، كرد فعل على نتائج الحزب الضعيفة في الانتخابات الاتحادية لعام 2010، والانخفاض المستمر في عدد أعضائه. ونظراً لأن الصراع الداخلي كان سبباً في تغيير القيادة فيما سبق، أجرى الحزب مراجعة شاملة للحزب وهيكله الداخلي، تقوم على ما يلي:

- الحاجة لمراجعة رؤية حزب العمل وهدفه في القرن الحادي والعشرين وتحديثهما؛
- والحاجة إلى توسيع المشاركة في الحزب لضمان دور أكبر للأعضاء والمؤيدين والأطراف المعنية؛
- والحاجة إلى تحسين الحوار والتفاعل بين الأستراليين التقدميين والحزب؛ بما في ذلك المنظمات التقدمية من خارج الحزب.

وأجرت المراجعة لجنة يترأسها ثلاثة من كبار مسؤولي الحزب، يمثلون تباري اليسار واليمين في الحزب. واستعانت اللجنة بنطاق واسع من أساليب المشاورة، بما في ذلك تنظيم ندوات للأعضاء في أنحاء البلاد، وإجراء مقابلات شخصية موجهة، ودراسة 800 مذكرة مكتوبة، وإنشاء 'مركز دراسات' على الإنترنت، جمع قرابة 3.500 مقترح من أعضاء الحزب ومؤيديه.

وكشفت مشاورات اللجنة عدم الرضا عن انعدام تأثير الاعضاء على شؤون الحزب وانخفاض مستوى مشاركة الفروع. وكشفت

6. المرحلة الرابعة: نحو التنفيذ والتقييم

وتنفيذها. ويمكن الآن الوقوف على نقاط القوة والضعف في كل إستراتيجية على حدة، وكذلك التعديلات المراد إدخالها عليها بالاستفادة من التجارب السابقة. وبناء على هذه الاعتبارات، يمكن اتخاذ قرار بشأن الإبقاء على إستراتيجية بعينها أو تنقيحها أو التخلي عنها. وهناك أسباب متعددة لنبد إستراتيجية ما: فقد تكون المسألة المعنية قد سويت أو جرى التصدي لها بفعالية، أو أن تكون الإستراتيجية لم تُنفذ بنجاح، أو تغيرت الأوضاع بما يجعلها غير ملائمة.

وينبغي توجيه التقييم نحو الجانب الإجرائي في عملية التخطيط الإستراتيجي. فينبغي الوقوف على نقاط القوة والضعف (وجميع التعديلات التي يمكن إدخالها) في عناصر العملية المختلفة (تصميم العملية، الوقت، الموارد، التوجه، الدعم، إلخ). وبعد ذلك، يمكن اتخاذ القرارات بشأن الإبقاء على العناصر المتعلقة بالعملية دون تغيير، أو الاستعاضة عنها بعناصر ومبادئ جديدة أو منقحة، أو التخلي عنها كلياً.

وتتيح هذه التقييمات معلومات قيمة بشأن ما ينبغي القيام به في الدورات المستقبلية، وكيف يمكن ذلك. ويمكن أن يساعد هذا النهج في تحسين جودة كل من العملية ذاتها والإستراتيجيات المستقبلية لكل دورة. وتقدم استمارتا العمل (17) و(18) إرشادات بشأن تقييم الإستراتيجيات والعمليات. ويقدم الملحق الرابع مبادئ توجيهية بشأن المقابلات الشخصية مع الأطراف المعنية الرئيسية بعد الانتهاء من عملية التخطيط. يساعد النظر إلى الوراء في تحديد النجاحات والمجالات التي تحتاج إلى التحسين في الدورات المستقبلية للتخطيط الإستراتيجي. ومن المفيد أن يُنظر إلى ما تم تنفيذه، للوقوف على النجاحات ومجالات التحسين في الدورات المستقبلية للتخطيط الإستراتيجي.

بعد استعراض الخطط الإستراتيجية واعتمادها رسمياً، يتعين الاستعداد لتنفيذ الخطة على أرض الواقع. وفي حقيقة الأمر، فقد لعبت الشواغل المتعلقة بكيفية تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتحققها دوراً حقيقياً في جميع المراحل والأنشطة السابقة. ومع ذلك، ففي هذه المرحلة يتعين وضع خطة عمل ذات منحى عملي واضح، ومثلما كان الحال في المرحلة الأولى، يستعان في ذلك بمجموعة من الأسئلة، مثل كيفية تقسيم المهام الكبيرة إلى أنشطة تسهل إدارتها، وتكليف أفراد ومجموعات بأدائها.

وتبين الإستراتيجية وحدات الحزب أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذ كل عنصر من عناصره أو المشاركين في ذلك التنفيذ. والأحزاب السياسية تعمل، إلى حد كبير، في دورات بين كل استحقاق انتخابي والذي يليه، بحيث تطوي كل دورة على مراحل متكررة. ومن ثم، ينبغي التمييز بين العناصر التي لا تظهر إلا لمرة واحدة، والعناصر التي يتعين النظر إليها كجزء من دورة مستمرة تمر بها الاستحقاقات التي ينبغي أن يركز الحزب عليها طيلة الوقت أو على فترات متكررة. وسيكون من اللازم أن توضع قائمة محددة ومفصلة لكل خطة، تنص على أهدافها الصريحة والأعمال التي تطوي عليها ونتائجها المتوقعة والموارد اللازمة (الأموال والأفراد والتكنولوجيا، وما إلى ذلك) واحتياجات التواصل. وتقدم استمارتا العمل (15) و(16) إرشادات بخصوص هذه الجوانب. ومن المفيد أن ينظر إلى عناصر الإستراتيجية كل على حدة باعتبارها مشروعات عادية، يستحسن أن تستخدم فيها المنهجيات والمبادئ التوجيهية الاعتيادية المستعملة في إدارة المشروعات. ويوصى كذلك باستخدام برمجيات الحواسيب لتنفيذ كل عنصر من عناصر الإستراتيجية وإدارته ورصد العمل المنجز فيه.

وفور الانتهاء من عملية التنفيذ (في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية إن أمكن) بالاستعانة بأدوات إدارة المشروعات، تكون الخطوة الأخيرة في دورة التخطيط الإستراتيجي هي التقييم. ولهذه الخطوة أهمية فائقة، لا تقتصر على إتاحة فرصة للتفكير والتخطيط والعمل على نحو إستراتيجي فحسب، وإنما كذلك للتعلم الإستراتيجي. وينبغي تقسيم التقييم إلى قسمين منفصلين: تقييم الإستراتيجيات ذاتها، وتقييم عملية وضع تلك الإستراتيجيات

مثال: بيرو والتحالف الثوري الشعبي الأميركي

وأطلقت الدعوة للتحديث عمليةً مراجعةً لهيكل الحزب، قادتها أمانة التنظيم، واشتملت على مشاورات على مستوى البلاد بأسرها حول جميع الخيارات والأفكار المختلفة: فجمعت سبعة مجالس إقليمية قرابة 1,500 من قيادات الحزب على المستوى الوطني وما دونه، بعد تشاورهم مع قواعد الحزب الشعبية. واستخلصت الأمانة من تلك النقاشات مجموعة من التوصيات.

وانتهت العملية بأن بنية الحزب قد باتت بيروقراطية ورأسية من القمة إلى القاعدة ومركزية وبالية. واقترحت الأمانة هيكلًا جديدًا يقوم على ثلاثة أبعاد في حياة الحزب:

1. البعد المؤسسي، للتعامل مع الأمور الداخلية
2. والبعد الاجتماعي، للتواصل مع فئات مجتمعية دون إدماجهم رسمياً في الحزب
3. والبعد الحكومي، لمتابعة الأنشطة الحكومية باستمرار وتحديث الخطط والبرامج.

وترجمت التوصيات في مقترح لدستور جديد للحزب، اعتمده الجلسة العامة الخامسة والخمسون للحزب في شهر أيلول/سبتمبر 2003، ثم اعتمده المؤتمر الوطني الثاني والعشرون للحزب في شهر حزيران/يونيو 2004. وكان البعدان الاجتماعي والحكومي هما الإضافة الجديدة لدستور الحزب، وصار القائمون عليهما أعضاء في أعلى هيئات اتخاذ القرار في الحزب: اللجنة التنفيذية الوطنية.

وشمل البعد الاجتماعي الجديد خمس إدارات: المرأة والمهنيين والعمال ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الشعبية. ويتألف البعد الحكومي من 17 إدارة، توازي تقريباً جميع المناصب الوزارية، على نحو مماثل لحكومات الظل.

ونص الدستور الجديد للحزب كذلك على إنشاء مفوضية وطنية دائمة للتخطيط الإستراتيجي، وكلف تلك المفوضية بإسداء المشورة الإستراتيجية للقيادة الوطنية، وهو ما يدل على أن حزب التحالف الثوري الشعبي الأميركي يعتبر التخطيط الإستراتيجي مهمة من مهام الحزب الدائمة، وليست مهمة تنفذ مرة واحدة.

أسفرت الانتخابات العامة التي أُجريت في بيرو في نيسان/أبريل 2001، وهي أول انتخابات حرة ونزيهة تشهدها البلاد في رأي جميع القوى السياسية بعد حكم 'فوجيموري' الذي استمر لعقد من الزمان، عن فوز أقدم أحزاب البلاد، حزب التحالف الثوري الشعبي الأميركي، بأصوات أهله ليكون أكبر قوة معارضة في البرلمان. ولم يخسر مرشح الحزب جولة الإعادة في الانتخابات الرئاسية في شهر حزيران/يونيو إلا بفارق ضئيل، بعد حصوله على أكثر من خمسة ملايين صوت، وهو ما يزيد 30 ضعفاً على نصيب الحزب من الأصوات قبل عام واحد فحسب. واعتُمر زعيم الحزب والرئيس السابق للبلاد 'ألان غارسيا' الفرصة، بعد مرور سبعة أشهر على عودته من منفاه الذي قضى به ثمانية أعوام، ليضع رفاقه في الحزب أمام تحدٍ الإصلاح الداخلي بهدف الحفاظ على هذا التأييد:

«أن التحدي العظيم الذي يواجهه الحزب هو الإبقاء على علاقته مع هذه القوة الهائلة من المواطنين، لأن الجاذبية الاجتماعية للتحالف الثوري الشعبي الأميركي تتوقف على ذلك (...). ويجب أن ندرك أن الرسالة الاجتماعية الحديثة والمنتجة دون سواها هي التي يمكن أن تحافظ على رؤية مواطني بيرو الإيجابية للحزب. وفي غياب ذلك، سيتضاءل الدعم والقبول اللذان يحظى بهما الحزب في الانتخابات مرة أخرى (...). وهذه هي الخطوة الأولى في تحديث حزب التحالف الثوري الشعبي الأميركي وإعادة إطلاقه في المجتمع» (خطاب إلى الرفاق، 23 تموز/يوليو 2001).

ومنذ تأسيس الحزب في عام 1930، كان هيكله التنظيمي يقوم على النموذج المستخدم في النقابات العمالية في أوائل القرن العشرين: خلايا ولجان وأمانات تضطلع بمهام من قبيل الانضباط والتنظيم والثقافة والأخلاقيات والخزائن، إلخ. وكان هذا الهيكل القائم على الاهتمام بالأمور الداخلية مناسباً خلال فترات العمل السري. إلا أن المواطنين في ظل الديمقراطية صاروا أقل ارتباطاً بالأيديولوجيات والتعبئة السياسية التقليدية، وأقل ثقة في الأحزاب السياسية. ومن ثم، فقد كان الحزب في حاجة إلى الانفتاح والتواصل مع المواطنين بطريقة مختلفة. ولذلك حاولت قيادة الحزب أن تضع عملية التخطيط الإستراتيجي في السياق الأشمل للتطورات الديمقراطية في بيرو.

وسياسية واسعة لدعم ولايته الجديدة، وأن يحكم بفعالية أثناء التعبير عن هويته بموجب برنامجه الجديد كحزب يدعو للتحديث الاقتصادي مع العدالة الاجتماعية.

وبعد مرور خمسة أعوام، بعد انتهاء ولاية الحزب الثانية وانضمامه لصفوف المعارضة، لم يزل الحزب يواجه تحدي تحديث الحزب داخلياً تحت قيادة جديدة.

ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات على الرابط:

[http://www.facebook.com/pages/Partido-
Apris-ta-Peruano-Comit%C3%A9-Ejecutivo-
Nacion=al/110211385672511](http://www.facebook.com/pages/Partido-
Apris-ta-Peruano-Comit%C3%A9-Ejecutivo-
Nacion=al/110211385672511)

وقد قوبل الهيكل التنظيمي الجديد للحزب بالترحاب، على الرغم من أن توقيت تنفيذه كان يمثل تحدياً؛ فالانتخابات العامة كانت على الأبواب في نيسان/أبريل 2006، وعلى الحزب أن ينظم حملته الانتخابية. وفاز الحزب في نهاية الأمر بالأغلبية في الانتخابات التشريعية والرئاسية للمرة الثانية في ستة وسبعين عاماً منذ تأسيسه. وكان معنى هذا النجاح أن هناك مسؤوليات جديدة صارت لها الأولوية. ويقر قادة الحزب بأن تنفيذ الإصلاحات الداخلية فقد زخمه بعد أن صار الحزب مضطراً للتعامل مع أهداف متنازعة إلى حد بعيد واحداً تلو الآخر في غضون عامين. ففي نفس الوقت الذي كان الحزب يضطلع فيه بالتطوير كان عليه أن يعد لحملة انتخابية، وأن يبني تحالفات اجتماعية

7. التخطيط الإستراتيجي في جورجيا (2010-2011) وموزمبيق (2012)

«أحد أهم الاكتشافات التي توصلنا إليها أننا كنا لا نفكر إلا على نحو تكتيكي، ولم يسبق مطلقاً أن فكرنا تفكيراً إستراتيجياً. فقد كنا نركز على المشروعات والفعاليات، فيما كنا نخفل تماماً الأهداف المؤسسية المشتركة فيما بين تلك المشروعات والفعاليات.»

عضو بأحد فرق التخطيط الإستراتيجي

«قبل الانضمام إلى البرنامج، كانت لدينا رؤية بشأن أهدافنا في الأمدين القريب والبعيد. إلا أن حلقات العمل أسفرت عن قيامنا بإعادة تقييم مبادئنا وقيمنا بالكامل. فعندما انخرطنا في عملية التخطيط الإستراتيجي، انتهينا إلى إدراك طبيعي للحاجة إلى التغيير وإلى أساليب عمل جديدة، والأهم من ذلك، الانتقال إلى مرحلة جديدة تماماً تقوم على بناء فريق عمل مؤسسي.»

قائد أحد فرق التخطيط الإستراتيجي

ومن بعض النواحي، يعد هذا السياق قاصراً على الوضع في جورجيا. ومع ذلك، فمن نواحٍ أخرى، تنطبق الأهداف والدوافع ذاتها على بلدانٍ أخرى. فبناء القدرات المؤسسية وإدارة التخطيط البعيد المدى بطريقة إستراتيجية أمر منطقي في أي نظام سياسي. وعلاوة على ذلك، فالأسئلة المعنية بالتمويل والإدارة الداخلية وحشد الخبرات والتواصل مع الأعضاء والفروع الإقليمية تحظى بالأهمية في جميع النظم الديمقراطية.

وفي موزمبيق، كان ضمان استخدام الأحزاب السياسية للتمويل المقدم من المانحين الخارجيين بأسلوب أكثر فعالية وتنظيماً دافعاً إضافياً للشروع في عملية تخطيط إستراتيجي. فبدلاً من استخدام الأموال في مشروعات قصيرة الأمد أو في مشروعات منفصلة تجرى لمرة واحدة، فإن قيام التنظيمات الحزبية بالتفكير في أجزائها بأسلوب أكثر إستراتيجية - مع التركيز على الأمد البعيد - من شأنه أن يساعد التنظيمات الحزبية على الاستفادة من أموال المانحين بصورة أكثر تناسقاً وفعالية. وقد يزيد تصميم البرامج والأنشطة استناداً إلى تخطيط محكم ومنهجي من فرص جذب تمويل أكبر من مانحين متعددين.

تشير هذه الأداة إلى عمليات التخطيط الإستراتيجي التي يبادر إليها وقام على توجيهها المعهد الهولندي للديمقراطية المتعددة الأحزاب (المعهد الهولندي) في 2010-2011 وفي 2012. وكان الهدف من البرنامج المتكامل الذي نفذ في تلك المبادرات هو تقوية الأحزاب السياسية في جورجيا ومساعدتها في عملية التطوير المؤسسي. وعلى نحو أكثر تحديداً، فقد قدم المعهد الهولندي للأحزاب السياسية الأدوات والدعم اللازمين للتفكير في أنفسها كأحزاب سياسية وتنظيمات حزبية على نحو أكثر إستراتيجية، ولصياغة خطط إستراتيجية على الأمدين المتوسط والبعيد.

ويعرض هذا الفصل بالوصف لتلك العملية، والخيارات التي اتخذت والاعتبارات التي لعبت دوراً، ويصف الصعوبات التي واجهت العملية أثناء تنفيذها، وكذلك النتائج التي تحققت والدروس المستفادة. ويناقد الفصل كذلك عدة أمثلة من موزمبيق، حيث استخدم المعهد الهولندي نفس المنهجية في عملية تخطيط إستراتيجي بدأت في مطلع عام 2012.

1-7 الأهداف والدوافع

شجعت البيئة السياسية في جورجيا المعهد الهولندي على المبادرة في عام 2010 لمعاونة الأحزاب السياسية في ذلك البلد، من خلال عملية تخطيط إستراتيجي شاملة. فقد كانت تلك البيئة تتسم بأنواع مختلفة من الضغوط المتزايدة على الأحزاب السياسية، والمطالبات بإدارة أفضل ومساءلة علنية أكبر. فالأحزاب السياسية في جورجيا كانت تواجه تحديات من الأطراف المعنية الأكثر نشاطاً والأعلى صوتاً، من بين الناخبين ووسائل الإعلام ومقدمي الموارد، كما كانت تواجه عموماً متزايداً فيما يتعلق بالمستقبل. ومع اقتراب موعد الانتخابات الرئاسية والبرلمانية، باتت الأحزاب تواجه ضغوطاً تقتضي منها إعادة تقييم أنفسها أو إعادة بناء أنفسها للحفاظ على أهميتها وتزويد من الدعم الذي تحصل عليه. وقد جعلت هذه الظروف التخطيط الإستراتيجي، الذي يهدف إلى تحسين موقف الأحزاب أمام الأطراف المعنية بها وأمام بيئتها الخارجية الأوسع وتحسين أدائها الداخلي (الإدارة المالية، تقنيات المعلومات، وإدارة الموارد البشرية)، أمراً هاماً وفي وقته.

2-7 التوقيت

بدأ برنامج المعهد الهولندي في جورجيا قبل بدء الانتخابات البرلمانية والرئاسة المرتقبة بعامين، واستمر لمدة عام. وتبين لاحقاً أن التوقيت كان جيداً، نظراً لأن الأحزاب كانت قد وصلت إلى نقطة شعرت فيها بضرورة إدخال تحسينات كبيرة على موقعها من بيئتها الخارجية وعلى أدائها الداخلي، إذا كانت ترغب في البقاء حتى إجراء الانتخابات المقبلة، وأن تحقق نتائج جيدة فيها. وقد وفر البرنامج الوقت الكافي للقيام بتحليلات ذاتية وتحليلات بيئية بقدر من التعمق، وللوقوف على الموضوعات الإستراتيجية والأولويات وصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها. وفي تعليقها على ما جرى، انفتحت جميع الأحزاب السياسية على أن اختيار ذلك الإطار الزمني كان صائباً. وقد لاحظ أحد قادة فرق التخطيط الإستراتيجي أن التوقيت كان عاملاً هاماً في نجاح المشروع. ورأت الأحزاب المشاركة، أن الفترة ما بين الانتخابات كانت اللحظة المثالية لبدء التخطيط الإستراتيجي.

وهنا أيضاً، تتعين الإشارة إلى حالة موزمبيق. فعلى ذات المنوال، بدأت عملية التخطيط الإستراتيجي في موزمبيق قبل عامين من إجراء الانتخابات البرلمانية والرئاسة، بهدف منح الأحزاب الوقت والاهتمام الكافيين للاضطلاع بالنقاشات الداخلية. كما أن عملية التخطيط الإستراتيجي في موزمبيق تأثرت بالدورات الداخلية في الأحزاب، مثل الانتخابات الداخلية للمواقع القيادية أو القرارات الهامة التي تتخذ في المؤتمرات العامة للأحزاب. ومن ثم، كان اختيار التوقيت الصحيح في حالة موزمبيق ينطوي على أخذ الدورة الانتخابية الداخلية لكل حزب في الاعتبار.

ومن ثم فقد يختلف التوقيت الأنسب للبدء في عملية التخطيط الإستراتيجي من حزب إلى آخر. وليس من الضروري أن يؤدي ذلك إلى تعريض البرنامج عموماً للفشل. بيد أنه في حالة العمل مع عدة أحزاب، ينبغي للمنظمة الميسرة (كالمعهد الهولندي) أن تبدأ النقاش بشأن البرنامج والاشتراك فيه مع جميع الأحزاب في ذات الوقت. ويمكن للميسرين مناقشة نقطة البداية الأفضل مع الأحزاب، مع مراعاة احتياجات كل حزب ودورته الداخلية على حدة. ومن شأن هذا النهج أن يعزز من شمول البرنامج، وأن يحول دون وقوع أي توترات محتملة أو مخاوف غير مبررة بين الأحزاب بشأن تفضيل بعضها عن بعض، أو توافر الموارد في حال إرتأى حزب ما أن يبدأ العملية في وقت متأخر عن الأحزاب الأخرى.

3-7 العملية

«كان موقفنا المتشكك في المرحلة الأولية يستند إلى توقعنا أن مشروع المعهد الهولندي لن يختلف عن المشروعات التدريبية الأخرى التي يقوم بها فاعلون مختلفون عملنا معهم عبر الأعوام السابقة، ولكن في النهاية، أثبتت عملية التخطيط الإستراتيجي أنها عكس ذلك؛ فلدينا الآن خطة مستدامة وبيان رسالة، وزاد تركيزنا على أهدافنا وأولويات سياساتنا».

عضو بأحد فرق التخطيط الإستراتيجي

يحتل الشمول موقع القلب من نهج المعهد الهولندي في تقديم المعاونة. فأى حزب يستوفي المعايير المحايدة والموضوعية التي وضعها المعهد، بصرف النظر عن التوجه الأيديولوجي أو أي اعتبارات سياسية أخرى، يتعين قبوله في البرنامج. وقد اختار المعهد الهولندي في بادئ الأمر سبعة أحزاب سياسية في جورجيا للمشاركة في هذا البرنامج، بناء على النتائج التي حققتها تلك الأحزاب في الانتخابات البرلمانية في عام 2008، والانتخابات المحلية في عام 2010. وقد شملت العملية أهم الأطراف الفاعلة في المشهد السياسي في جورجيا، بما في ذلك الحزب الحاكم وأحزاب المعارضة، مع تنوع كبير في التوجهات الأيديولوجية ومستوى التطور المؤسسي. وفيما يلي قائمة بالأحزاب المختارة وفقاً للترتيب الأبجدي: 'الحركة الديمقراطية المسيحية' (أكبر الأحزاب المعارضة في البرلمان) ومن الأحزاب المعارضة خارج البرلمان اخير حزب 'طريق جورجيا'، 'حزب العمل الجورجي'، 'حزب الحقوق الجديدة الجورجي'، حزب 'جورجيا لنا - الديمقراطيون الأحرار'، 'الحزب الجمهوري الجورجي' و'حزب الحركة الوطنية المتحدة'، وهو الحزب الحاكم. وقد عمل المعهد الهولندي مع الأحزاب الثلاثة الممثلة في البرلمان في موزمبيق: 'جبهة تحرير موزمبيق - فريليمو' 'حركة المقاومة الوطنية الموزمبيقية - رينامو'، والحركة الديمقراطية الموزمبيقية.

«نظراً لأن حزبنا تأسس منذ ثلاثة أعوام فحسب، لم نكن قد قمنا بأي عمل يشابه التخطيط الإستراتيجي من قبل. وبمساعدة الاستشاريين، استطعنا أن نحلل جميع مستويات هيكلنا التنظيمي. وأتاحت لنا تلك العملية تقييم مواردنا ووضعنا الحالي».

قائد أحد فرق التخطيط الإستراتيجي

وكان الطلب هو محرك عملية التخطيط الإستراتيجي في بعض الأحزاب. فقد طلبت تلك الأحزاب معاونة المعهد الهولندي في التخطيط الإستراتيجي على وجه التحديد في الفترة السابقة على إطلاق البرنامج. وكان العرض هو المحرك مع أحزاب أخرى، حيث لم تطلب تلك الأحزاب المشاركة. وقدم المعهد الهولندي المحتوى ذاته لجميع الأحزاب في نفس الوقت.

فائدة هذا النهج هي زيادة مستوى الثقة في المعهد الهولندي. وعلاوة على ذلك، فقد أفضى ذلك النهج إلى حالة من التكتّم كفلت للأحزاب ما يكفي من الارتياح لتناقش حتى أكثر الأمور حساسية في إطار التخطيط الإستراتيجي.

4-7 الخبراء الخارجيون

منذ أن كان البرنامج في طور التكوين، استعان المعهد الهولندي بمجموعة من الخبراء المحليين والدوليين للمساعدة في توجيه عملية التخطيط الإستراتيجي في جورجيا وموزمبيق. ففي جورجيا، عقد المعهد ندوة على مدار يومين مع محاضر/مدرب في مجال الإدارة الإستراتيجية للقطاعين العام وغير الهادف للربح، ومجموعة منتقاة من خمسة خبراء جورجيين للاضطلاع بدور الاستشاريين، مع الأحزاب السبعة المشاركة. وتناولت الندوة النماذج السائدة للتخطيط الإستراتيجي، ووضعت خطة تنفيذية للبرنامج.

«كنا ننظر للاستشاريين بكثير من التقدير حتى قبل مشروع المعهد الهولندي، فهم خبراء معروفين في مجتمعنا».

قائد أحد فرق التخطيط الإستراتيجي

وكان ائتقاء الاستشاريين يتم بناء على عدد من المعايير الجوهرية، فكان من الضروري أن يكونوا جميعاً من خلفية سياسية محايدة، وأن يكون لديهم من المهارات والمنزلة ما يؤهلهم لتوجيه عملية التخطيط الإستراتيجي بالتعاون مع الأحزاب السياسية. وكانت هناك حاجة إلى مجالات أخرى من الخبرات والمعارف، ولكن لم يكن من الضروري أن تتوفر جميعاً في كل عضو من أعضاء الفريق الاستشاري. ففي جورجيا، كان الاستشاريون من خلفيات متعددة تشمل العلوم السياسية، علم النفس التنظيمي، مراقبة الانتخابات، وإستراتيجيات الأعمال. وفي موزمبيق، جاء الاستشاريون من خلفيات تشمل منظمات المجتمع المدني وإدارة الموارد البشرية والعلوم السياسية. وبذلت جهود لكي تشتمل مجموعة الاستشاريين على خبرات في المجالات التالية: (1) خبرات سابقة في مجال التخطيط الإستراتيجي؛ (2) ومعرفة معمقة بالنظم السياسية والانتخابية والدستورية الوطنية؛ (3) والإلمام بآخر التطورات في العلاقات السياسية الرسمية وغير الرسمية، والمسائل المطروحة على الساحة السياسية؛ (4) ومعرفة بالإدارة المؤسسية والثقافة المؤسسية. وفي المجمل، كان لدى مجموعة الاستشاريين جميع المعارف والمهارات والقيم اللازمة لمعاونة الأحزاب بنجاح.

وكان التزام الأحزاب بالبرنامج ومشاركتها فيه يتوقفان بدرجة كبيرة على انطباعها عن الاستشاريين الذين سيعملون معها، فأى نزعة شك في حيادية الاستشاريين (أو نزاهتهم أو حفاظهم على السرية) كان يمكن أن تؤدي بالأحزاب إلى الامتناع عن المشاركة في البرنامج.

وكان البدء في العمل مع الأحزاب التي طلبت المعاونة سهلاً، أما الأحزاب الأخرى فلم يكن هناك بد من التواصل معها وتوضيح الأفكار التي صممت على أساسها العملية وأنشطتها. فقد كانت غالبية الأحزاب متشككة في طبيعة العملية ونتيجتها. وتعليقاً على تلك الفترة، ذكر بعض قادة الأحزاب أنهم كانوا قلقين من أن «ينتهي الأمر بوضع خطة إستراتيجية لا تعدو كونها حبراً على ورق، لا لغرض إلا للاستمرار في المشاركة في البرنامج». وفي بعض الحالات، احتاج الأمر إلى قدر كبير من الوقت والإقناع لتدرك الأحزاب فوائد هذا البرنامج ومحتواه.

واحتاج فريق العمل بالمعهد الهولندي إلى قدر كبير من الوقت والجهد لضمان التزام جميع الأحزاب وقادتها بالبرنامج. وفي حالة الحزب الحاكم في جورجيا، لم يكن ممثلو الحزب سلبين في مشاركتهم بأي حال من الأحوال، إلا أنهم أقرّوا بصعوبة متابعة العملية والاستمرار فيها بنشاط. ومن ثم فقد اتفقوا على أن مشاركة الجناح الشبابي ستكون أكثر منطقية، ولا سيما أن المعاونة في التخطيط الإستراتيجي موضع ترحيب بين صفوفه. وبهذه الطريقة، تحقق الشمول الكامل لجميع الأطراف من خلال الحوار المتواصل، والقبول، عند الضرورة، بدائل لا تختلف كثيراً عن الخطة الأصلية، ومن ثم متوافقة مع جوهر المبادئ التي يقوم عليها برنامج المعهد الهولندي فيما يخص العمل مع أحزاب متعددة. وساهم وجود قدر من المرونة في الإطار الزمني، ووضع حلول مصممة خصيصاً للعوائق الممكنة، في تحقيق أقصى حد ممكن من الشمول.

وقد تبين أن الثقة والعلاقات الشخصية الجيدة وسعة المعهد الهولندي الطيبة بين الأحزاب في جورجيا وموزمبيق، كجهة معاونة موثوقة وغير حزبية وشاملة للجميع، كانت العوامل الرئيسية في تحفيز الأحزاب وقادتها على المشاركة. وفي الواقع، يبدو أن الثقة والمصداقية والعلاقات الشخصية الجيدة لعبت في هذا الصدد دوراً أكبر من الدور الذي لعبته الفوائد المرجوة من المشاركة في البرنامج. وبعبارة أخرى، يبدو أن إدارة العملية في مرحلة بدء العمل كان لها، في أقل تقدير، نفس القدر من الأهمية الذي كان للمميزات الموضوعية للبرنامج.

ولم يفرض المعهد الهولندي الشفافية أمام الاستشاريين ولا أمام المعهد ذاته في جميع جوانب عملية التخطيط، فكان هناك مجال متسع للأحزاب لمناقشة عدد من القضايا دون حضور الاستشاريين، وكان دور المعهد الهولندي تيسيراً بقى: يقدم المنهجية والدعم اللوجستي والتدريب، وأفسح المجال أمام الأحزاب لتحتفظ بسرية بعض الأمور إذا رغبت في ذلك. وقد أعربت بعض الأحزاب عن امتنانها للخصوصية التي أُتيحت لها، بيد أنها شاطرت تقريباً كل ما لديها من نقاط ضعف وما جرى في أروقتها من مداولات، بينما احتفظت بعض الأحزاب الأخرى بعدد من الأمور لنفسها. وكانت

وكان الهدف هو الوصول إلى التوازن التالي:

الشباب من ذوي الأفكار الجديدة	الخبرة الحزبية الطويلة
ممثلون عن الفروع الإقليمية	مسؤولو الحزب المركزي
متطوعون مبتدئون	كبار مسؤولي الحزب
العاملون بالمكاتب الداخلية	الرموز السياسية
الرجال	النساء

وفي أغلب الحالات تولى قيادة مجموعة العمل رئيس الحزب أو أمينه العام أو أحد أعضاء لجنته المركزية، وقد بُنيت أهمية التواصل الوثيق والتنسيق المستمر بين مجموعة العمل وقيادة الحزب العليا من أجل الحصول على المدخلات المطلوبة وضمان دعم القيادة لعملية التخطيط الإستراتيجي.

ووجدت الأحزاب التي شكلت مجموعات عمل أقل شمولاً للأطراف المختلفة أنه يجب عليها تحسين ذلك في الدورات القادمة، وحسبما قال عضو في أحد فرق التخطيط الإستراتيجي: «لو كانت مجموعتنا أكثر شمولاً، لكننا انتهينا من وضع خطتنا في وقت أقرب». وعلى نفس المنوال فأُنحزباً لم يضم إلى مجموعة العمل إلا قياداته العليا بات يعتقد أنه كان من الممكن تحسين العملية عبر تشكيل مجموعة عمل أكثر تنوعاً. وكما يقول قائد فريق التخطيط الإستراتيجي لذلك الحزب: «الإدارة الوسطى والعاملون هم الأقدر على الإدارة اليومية للعملية».

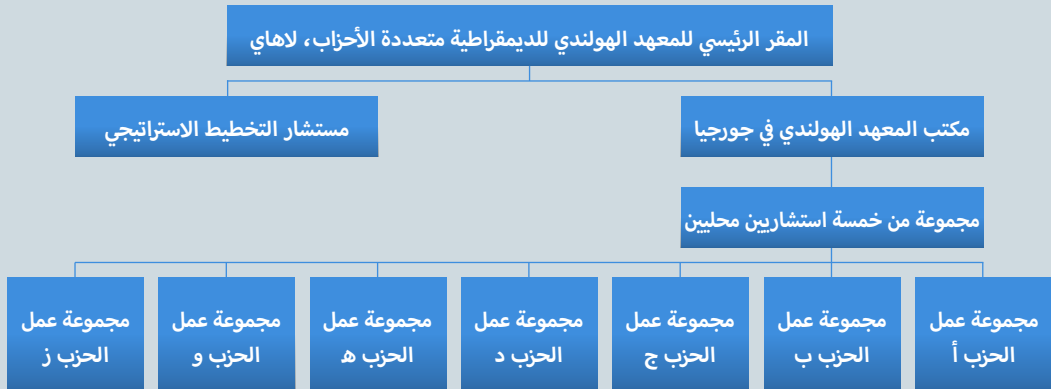
وفي جورجيا، لم يعمل الاستشاريون الخمسة الذين تم اختيارهم مع كل الأحزاب، حيث قام المعهد الهولندي بتوفير الاستشاريين مع الأحزاب حسب تقديره لمن سيكون موثقاً بصورة أكبر وأكثر قبولاً لدى كل حزب أو كل مجموعة من الأحزاب. أما في موزمبيق، فقد عمل الاستشاريون الثلاثة المختارون مع الأحزاب الثلاثة جميعاً، ولكن مع تشكيلات وفرق متنوعة، حسب الموضوع أو مجال الخبرة المطلوب.

5-7 مجموعات عمل التخطيط الإستراتيجي

وكان أول نشاط اضطلعت به الأحزاب مع استشاريها هو تكوين مجموعة عمل داخلية للتخطيط الإستراتيجي، وكونت معظم الأحزاب مجموعة عمل من ستة إلى عشر أفراد. وقد حاولت كل الأحزاب دون استثناء أن تراعي التوازن بين الرجال والنساء، وبين الأفراد الذين لديهم وجهات نظر متنوعة ومساهمات قيمة.

شكل 1-7

الهيكل التنظيمي للبرنامج



المزدهم وعن صخب عملهم اليومي وحياتهم اليومية كان أحد عوامل نجاح البرنامج.

وخلال حلقات العمل الأولى، عملت مجموعات العمل سوياً مع الاستشاريين والعمالين بالمعهد الهولندي لبناء رؤية للمستقبل، والقيام بتحليل الأطراف المعنية، وتوضيح الرسالة وتحديد القيم، وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم الداخلية وكذلك التهديدات والفرص الخارجية.

وبعد حلقة العمل، استكملت مجموعة العمل المهام التي نوقشت خلال المعتكف خارج العاصمة. وحرص الاستشاريون والعمالون بالمعهد الهولندي على أن يكون الاتصال بهم ممكناً طيلة الوقت للإجابة على الأسئلة وتقديم الدعم وإسداء المشورة بشأن الإجراءات. وفي كل مرحلة من مراحل البرنامج الخمس، عقد الاستشاريون وفريق العمل بالمعهد الهولندي اجتماعاً في العاصمة لمدة يوم واحد من أجل مواصلة معاونة المشاركين في استكمال استمارات العمل وفي التصدي لما طرأ من مسائل أو مشكلات أخرى. ولم يسع الاستشاريون أو العمالون بالمعهد في أي وقت إلى توجيه النواتج الموضوعية للنقاشات أو التحليلات أو التخطيط. وشجع الاستشاريون مجموعات العمل على استشارة قطاعات الحزب غير الممثلة فيها والحصول على دعمها وإسهاماتها. واختلفت طرق القيام بذلك باختلاف الأحزاب. وتبين أنه كلما بذل الحزب جهداً أكبر في توسيع طيف الأطراف المعنية الداخلية المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي، زاد أثر هذه العملية. فعلى سبيل المثال، عقد أحد الأحزاب اجتماعين للجنة الوطنية من أجل مناقشة محتوى استمارات العمل. وتعليقاً على ذلك، قال المشاركون: «لم تكن هذه مجرد عملية تخطيط، ولكنها دعمت الحوار النشط داخل الحزب أيضاً».

«لقد كانت عملية التخطيط الإستراتيجي فرصة لاكتشاف الثغرات في هيكلنا التنظيمي. ونتيجة ذلك صرنا نستخدم مجموعات التقييم والمتابعة في عملنا اليومي. وعلاوة على ذلك، أصبحنا أكثر شفافية مع أعضائنا وصار التنظيم بأكمله يتشارك في القيم ذاتها».

عضو في أحد فرق التخطيط الإستراتيجي

وفور انتهاء الأحزاب من الأنشطة الخاصة بالمرحلة الأولى، عقدت حلقة عمل جديدة في مركز المؤتمرات. وفي هذه المرة، عملت الأحزاب مع الاستشاريين والعمالين بالمعهد الهولندي على صياغة الخطة، بما اشتمل على الوقوف على المسائل الإستراتيجية وصياغتها، ووضع الإستراتيجيات، واستعراض الخطة الإستراتيجية واعتمادها، ووضع عملية فعالة لتنفيذ هذه الخطة.

يوضح الشكل (7-1) الهيكل التنظيمي للبرنامج. وقد انقسمت مجموعة الاستشاريين الخمسة إلى فريق من اثنين وفريق من ثلاثة، ووزعت الأحزاب على الفريقين. أما في موزمبيق، حيث يتكون النظام الحزبي من ثلاثة أحزاب، فقد بدأ أنه من الملائم أن يكون العمل مع ثلاثة استشاريين، وقد عمل كل حزب مع اثنين من الاستشاريين وإنما بتشكيلات متنوعة (بمعنى أن الاستشاريين الثلاثة عملوا مع الأحزاب الثلاثة). ومن المفترض، في معظم الأحوال، أنه سيكون من الممكن تكوين فريق من اثنين من الاستشاريين يلقي قبول كل من الأحزاب، فيما يتعلق بالثقة أو الحيادية أو سابق المعرفة أو جميع ما سبق.

6-7 المنهجية

كان الموضوع الرئيسي في المنهجية هو التحليل الداخلي والخارجي وصياغة الخطة. وفي كل خطوة من الخطوات، أتيحت مجموعة مستفيضة من المواد حول الهياكل التنظيمية ومبادئ التدخل والنصوص والمبادئ التوجيهية ومنطق التنفيذ وجوانبه اللوجستية.

«بالرغم من تشككنا كحزب ومجموعة عمل في بداية الأمر، إلا أن العملية أثبتت أنها عكس توقعاتنا في كل نواحيها، إذ أن التحليل الرباعي فتح المجال لرفع المعنويات وتحقيق نتائج أفضل».

عضو في أحد فرق التخطيط الإستراتيجي

«كان لعقد حلقات العمل خارج 'تيلسي' تأثير إيجابي واضح، ففي هذا السياق وحده لم تكن تفاصيل الحياة اليومية لتعطلنا، ومن ثم استطعنا أن نصل إلى أقصى درجات التركيز والانهماك، ولم يكن هناك ما يشتت انتباهنا».

عضو في أحد فرق التخطيط الإستراتيجي

ولكل من التحليلات والصياغة، عقد المعهد الهولندي في جورجيا لكل حزب اجتماعاً تمهيدياً في العاصمة 'تيلسي'، أعقبته حلقة عمل لمدة يومين مع الاستشاريين وفريق عمل المعهد الهولندي. وفي موزمبيق، عقدت حلقات العمل خارج العاصمة لضمان أقل قدر من المقاطعات وأقصى درجة من الانتباه من قبل أعضاء مجموعات العمل. وكان الهدف من حلقات العمل شرح الأعمال المختلفة ومناقشتها والعمل عليها. وقد عقدت تلك الحلقات في أوقات مختلفة للأحزاب المختلفة، حسب سرعة العمل في كل حزب، وعقدت جميعها في منتجع للمؤتمرات على مسافة غير قريبة من العاصمة، ومن ثم انطوت على الإقامة الكاملة.

وفي تعقيباتهم على فاعلية البرنامج، ذكر العديد من ممثلي الأحزاب أن خروج مجموعات العمل بعيداً عن المركز السياسي

المستقبلية. وعلى حد قول قائد أحد فرق التخطيط الإستراتيجي: «نرى الآن أمامنا فرصاً لإشراك عدد أكبر من الفاعلين في تحقيق أهدافنا». وفي موزمبيق، قام المعهد الهولندي بتيسير اجتماعات مع الجهات المانحة للأحزاب السياسية، لتعرض فيها الأحزاب خططها الإستراتيجية على المجتمع الدولي وتجذب دعمه.

ومن بين الأمثلة على شعور الأحزاب السياسية بأنها باتت أكثر استعداداً للتكيف مع التطورات الجديدة في بيئتها السياسية والتنظيمية، ما يدل عليه وصول لاعب جديد ومؤثر إلى المشهد السياسي الجورجي، ألا وهو الملياردير المولود في جورجيا 'بيدزينا إيفانشفيلي'، والذي سعى للتعاون مع عدة أحزاب سياسية في معارضة الرئيس الحالي آنذاك. وكانت لدى هذا القادم الجديد طموحات سياسية جديدة، وكان له تأثير فوري على مواقف الأحزاب القائمة بعد أن أيد بعضها علناً وعرض عليها التعاون والدعم المالي. وكما استنتج قائد أحد فرق التخطيط الإستراتيجي: «بالرغم من التغرير الهائل الذي حل بالمشهد السياسي مؤخراً، فما زلنا واثقين في مستقبلنا. فقد حددنا أهدافنا وأولياتنا وجمهورنا المستهدف بوضوح، وكل ذلك جزء من الخطة الإستراتيجية التي اعتمدها».

وفيما يخص الأحزاب السياسية المشاركة، كانت عملية التخطيط الإستراتيجي بمثابة وسيلة جديدة للنظر إلى تنظيماتها وبيئتها والطريق التي عليها سلوكها. وبالنسبة لكثير ممن شاركوا في هذه العملية، فإن مقتضى ذلك كان الخروج من المساحة التي يشعرون فيها بالأمان والانفتاح على المجهول. ولم يسبق أن كان التفكير الإستراتيجي جزءاً من الثقافة المؤسسية في الأحزاب السياسية. وحتى يكون التخطيط الإستراتيجي ناجحاً على المدى البعيد، فينبغي ألا يكون نشاطاً ينفذ مرة واحدة فحسب. ومن المرجح أن الخطط والإستراتيجيات سوف تحتاج للتقييم والصقل بمرور الوقت، وأن جودة التخطيط الإستراتيجي سوف تتحسن مع الممارسة. وفي جورجيا، تابع المعهد الهولندي عملية التخطيط باجتماعات لاستعراض إستراتيجيات التخطيط بعد مرور سنة تقريباً على اعتماد الخطط الإستراتيجية. وينوي المعهد عقد اجتماعات من هذا القبيل بصورة دورية في المستقبل.

"انتهينا إلى أن أسلوب تواصلنا مع الجمهور أكثر تعقيداً من اللازم، وأن رسوم العضوية تمثل مسألة حاسمة الأهمية بالنسبة لنا، وأن علينا وضع نظام لإدارة رسوم العضوية". قائد أحد فرق التخطيط الإستراتيجي

وقد انتهت الأحزاب في جورجيا من تخطيط الأنشطة وصياغتها في فترة زمنية تراوحت بين ستة إلى ثمانية أشهر. وأسفرت العملية عن خطط إستراتيجية طموحة وإنما واقعية، حازت على دعم قيادات الأحزاب فضلاً عن أطراف معنية داخلية أخرى، بالإضافة إلى خطط تنفيذية مكنت الأحزاب من تحويل الخطط الإستراتيجية إلى واقع ملموس. ومع ذلك، وربما كان ذلك هو الأهم، فإن غالبية المشاركين أشاروا إلى أن المشاركة في البرنامج غيرت جذرياً من طريقة تفكيرهم في أحزابهم وتنظيماتها. ويمكن الاطلاع على لمحة عامة تخطيطية أكثر شمولاً عن الأنشطة والجوانب اللوجستية والمتطلبات من الموارد (الوقت والمال) فيما يخص عملية التخطيط الإستراتيجي التي جرت في جورجيا في الملحق الثالث.

لمحة عامة تخطيطية وشاملة أكثر للأنشطة وفي تعليقاتها على ما جرى، أشارت الأحزاب التي شاركت في برنامج التخطيط الإستراتيجي إلى شعورها بأنها استفادت أكثر كثيراً مما توقعت في البداية. وبالإضافة إلى الأهداف الأساسية العديدة للعملية، لاحظت تلك الأحزاب تغيرات مستديمة مر بها الأعضاء نتيجة لجهودهم في التخطيط الإستراتيجي. وأشارت إلى أن العملية شجعت العمل الجماعي في جميع أجزاء التنظيم الحزبي وعززت النقاش النشط. وبالنسبة للعديد من الأحزاب، كانت هذه هي المرة الأولى التي تستطيع فيها أن تناقش التحديات والمشكلات التي تواجهها بصورة منفتحة وفي إطار منهجي منظم، وبناتج إيجابية. وبالإضافة إلى ذلك، فقد لاحظ العديد من الأحزاب أن عملية التخطيط الإستراتيجي كفلت لأعضاء مجموعات العمل مساحة لتحقيق ذواتهم.

«لقد جاءت مشاركتنا في المشروع وتعرّفنا على التخطيط الإستراتيجي لتقدّم لنا أشكالاً مختلفة تماماً من التفكير في نوعية الحزب الذي نريده والطريقة التي ندير بها تنظيمنا الحزبي».

قائد فريق للتخطيط الإستراتيجي

وذكرت عدة أحزاب آثاراً مستدامة للعملية. فقد قام أحد الأحزاب بتأسيس وحدة صغيرة تجتمع مرة كل شهر لمناقشة التخطيط الإستراتيجي، نتيجة لإدراكه أنها عملية دائمة تتطلب التحديث بصفة مستمرة. وقرر حزب آخر أن يستخدم خطته الإستراتيجية كأساس لمخاطبة منظمات مانحة دولية لتمويل خطته التنفيذية

الملاحق

الملحق (أ) من أداة عامة إلى دليل مخصص لبلد معين

وفي جورجيا وموزمبيق، جرت تلك «الترجمة» على النحو التالي. ففي بداية العملية بمرتها، عقدت الجهة المعاونة بالاشتراك مع الاستشاريين المحتملين ومدرب خارجي حلقة عمل لمدة يومين، شرح فيها المدرب الأهداف التي تنطوي عليها عملية التخطيط وعرض بالوصف للمنهجية كاملة. وأعقب ذلك مناقشة مفتوحة ومستفيضة، عرض فيها الخبراء الوطنيون (العاملون المحليون لدى الجهة المعاونة والاستشاريون المحتملون) شواغلهم حيال أوجه القصور المحتملة في المنهجية. وتناول الفريق بعد ذلك المنهجية بالكامل، ليقوم بترجمة الخطوات وتعديل الصياغات والأنشطة.

وكان نتاج هذه الجلسة دليل مستقل من نحو 30 صفحة، ترجمت إليه الأداة العامة لتلائم الاحتياجات والظروف المحلية المحددة. ووزعت هذه الأداة على الأحزاب السياسية المشاركة، لتكون بمثابة المبادئ التوجيهية الحقيقية للاستشاريين والأحزاب السياسية طيلة عملية التخطيط.

كما أشرنا في الفصل الأول، فإن هذه الأداة هي بطبيعتها الحال أداة عامة إلى حد بعيد، والهدف من وراء ذلك هو جعلها قابلة للتطبيق بوجه عام كنقطة البداية لعملية التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك، فالتجارب تشير إلى أن نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي يتوقف على توافر المعرفة الوافية والفهم العميق لخصوصيات كل بلد عن قرب على أرض الواقع. فباختلاف البلدان، تختلف بنية الدولة والنظام السياسي القانوني ومستوى التنمية الاقتصادية، وطبيعة التنافس بين الأحزاب السياسية ومداه. ولكل من هذه العوامل تأثير هام على تحديد الطريقة المثلى لوضع عملية التخطيط الإستراتيجي وصياغتها وتنفيذها.

وبالإضافة إلى ذلك، فينبغي ألا يستهان بعوامل التاريخ واللغة والثقافة عند تناول التخطيط الإستراتيجي. فالتاريخ السياسي (الحديث) لبلد من البلدان يمكن أن يكون ذا أهمية بالغة في الوقوف على الطرق المحتملة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي. وقد يكون لمصطلحات ومفاهيم يعينها معانٍ غامضة أو سلبية أو غير ملائمة، والمعلومات والأنشطة يمكن أن تنطوي على مسائل بالغة الحساسية.

وحتى يتسنى تحويل هذا الأداة العامة إلى أداة يمكن استخدامها في إطار خصوصيات بلد بعينه، فمن المهم للغاية أن يجتمع كل من الجهة المعاونة والشريك المحلي أو العاملين المحليين والاستشاريين المحتملين سوياً، ويعرضوا بالمناقشة الوافية لمعنى الأداة إجمالاً في السياق المعني، وكذا مدى ملاءمة جميع الخطوات والأنشطة والصياغات لتلك البيئة وقابليتها للتنفيذ فيها. ومن شأن تلك المناقشة أن تسفر عن ترجمة الأداة إلى السياق الوطني، لا بالمعنى اللغوي للترجمة فحسب، وإنما أيضاً بالمعنى الثقافي والسياسي/المؤسسي. وقد تتبين ضرورة إعادة تصميم خطوة أو بضعة خطوات أو حذفها، أو إضافة خطوات أو أنشطة بعينها. وينبغي أن يكون الغرض من هذه الممارسة، في جميع الأحوال، هو وضوح الأداة وملائمتها وقبولها وسهولة استخدامها فيما يتعلق بالأحزاب السياسية التي تعمل في السياق المعني.

الملحق (ب) استثمارات العمل

استمارة العمل 1: قائمة المراجعة المبدئية

أ. الصعوبات والتكاليف والفوائد المحتملة لعملية بناء القدرات

ما هي المشاكل الداخلية والخارجية الرئيسية المحتملة التي تواجه نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي؟

(أمثلة: ندرة الموارد المالية، صعوبة جمع المعلومات اللازمة، عدم إعطاء الأولوية بسبب الاضطلاع بفعاليات أخرى هامة داخل الحزب، التعقيد، وانعدام اليقين تجاه تصرفات/خطط الحكومة).

ما الذي يمكن عمله للحد من تلك الصعوبات؟

الصعوبات الداخلية المتوقعة	كيفية الحد من الصعوبات المتوقعة
(أمثلة: عدم إعطاء الأولوية بسبب اقتراب انعقاد المؤتمر العام للحزب)	(أمثلة: الالتزام الواضح من أعضاء مجموعة العمل، التواصل الداخلي المكثف، التقسيم الواضح للعمل، وإدارة الوقت على نحو فعال)
الصعوبات الخارجية المتوقعة	كيفية الحد من الصعوبات المتوقعة
(أمثلة: عدم استقرار الوضع السياسي في البلاد، عدم إعطاء الأولوية بسبب ضرورة المشاركة في إجراءات وضع موازنة الحكومة السنوية)	(أمثلة: توثي الحذر، الالتزام بالإطار الزمني المتفق عليه والتمسك به، والتأكد من أن أعضاء مجموعة العمل لديهم الوقت للقيام بالعمل في مرحلة التخطيط)

ضع قائمة بالتكاليف المالية وغير المالية (مثال: تكاليف المواد، تكاليف الموارد البشرية) لعملية التخطيط. كيف يمكن إدارة تلك التكاليف وضبطها؟ (أمثلة: إدارة الموارد المالية والوقت على نحو صارم)

التكاليف المالية وغير المالية	أساليب إدارة التكاليف
(أمثلة: الوقت، النفقات)	(أمثلة: إدارة الوقت على نحو فعال، إدارة الأمور المالية على نحو فعال)

ضع قائمة بالفوائد المحتملة (المباشرة وغير المباشرة) لعملية التخطيط.

(أمثلة: تحسين التنسيق الداخلي، تعزيز فعالية استخدام الموارد، زيادة الرقابة والشعور بالملكية، تحسين العلاقة مع الأطراف المعنية، زيادة المشاركة من داخل الحزب بجميع طبقاته، تحقيق الأهداف بصورة أكثر وضوحاً، وتعزيز المساءلة).
كيف يمكن تعزيز هذه الفوائد؟ (أمثلة: إشراك الفروع الإقليمية بأكبر قدر ممكن، تحديد الأولويات و«اختيار المعارك»)

أساليب تعزيز الفوائد	الفوائد

ب. هل الحزب مستعد للبدء في عملية التخطيط؟

حدد ما إذا كان الحزب مستعداً للبدء في عملية التخطيط

المعيار مستوفي؟		معايير الاستعداد
لا	نعم	
		التزام قيادة الحزب السياسي
		تعيين مسؤول اتصال
		توافر الموارد لإجراء التخطيط (الوقت، الأفراد، المال، المكان، والأجهزة)
		هل تتوفر لمجموعة العمل الاختصاصات والسلطة لاتخاذ القرارات اللازمة؟
		هل نحن واثقون أن عملية التخطيط لن تتعارض مع عمليات أخرى يشارك فيها الحزب؟
		هل الوقت مناسب لبدء العملية؟
		هل تعتقد أن كل الشروط اللازمة لنجاح عملية التخطيط مستوفاة؟
		إذا كانت الإجابة بلا، فماذا ينقصنا؟

ج. التخطيط لجهود التخطيط

من هو صاحب الخطة؟ (لهذا السؤال أهمية محورية في تحديد نطاق الخطة والجهات التي يتعين إشراكها في العملية).

ما هي الفترة الزمنية التي سغطيها الخطة؟ (احرص على أن تكون الآفاق الزمنية واقعية، وإلا ستكون مصادقية الخطة وفائدتها عرضة للخطر).

- سنتين
- خمس سنوات
- غير ذلك (حدد)

ما هي التحديات التي تتمنى أن تصدى لها عملية التخطيط والخطة نفسها؟

ما هي القوة الدافعة وراء عملية التخطيط؟

- القيادات العليا
- القيادات الوسطى
- العاملون

من يقود فريق مشروع التخطيط الإستراتيجي؟

مَن هم المشاركون في مجموعة العمل؟

- القيادات العليا
- القيادات الوسطى
- العاملون
- الفروع الإقليمية
- الأعضاء

ما هو نوع وحجم فريق عمل التخطيط الإستراتيجي الذي يناسب (أو من شأنه أن يناسب) حزبك على النحو الأمثل؟ فكر في الجهات والأفراد الذين تتعين استمالتهم وينبغي أن يلتزموا بالخطة في نهاية العملية، وما يعنيه ذلك فيما يخص تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي.

من الذي ينبغي أن يشارك في وضع الخطة؟ فكر في الجهات والأفراد الذين ينبغي أن يعملوا بالخطة ويلتزموا بها في نهاية العملية، وما يعنيه ذلك فيما يخص المشاركة في جهود التخطيط الإستراتيجي.

من الذي ينبغي (أو سوف يتعين) أن يشارك في استعراض الخطة قبل أي عملية اعتماد رسمية أو بعد ذلك؟

من هو جمهور الخطة؟ ولمن ستسوق؟

ما هي الأطر أو المنتديات المتاحة للحوار والتشاور عند بدء عملية التخطيط؟ أين سيجتمع فريق التخطيط الإستراتيجي؟ ما أنواع المنتديات اللازمة لإشراك آخرين في عملية التخطيط الإستراتيجي وأين يمكن عقدها وكيف؟

أي نوع من الخطط المكتوبة نسعى إلى الانتهاء إليه؟

- ملخص تنفيذي قصير
- خطة أطول وأكثر تفصيلاً تستثني معظم العناصر التكتيكية والتشغيلية
- خطة مفصلة تضم العناصر التكتيكية والتشغيلية
- غير ذلك

ما هو الإطار الزمني المتوقع لعملية التخطيط؟

- ستة أشهر
- 12 شهراً
- غير ذلك

ما هي الأدوار التي سيلعبها الاستشاريون (ميسرو إجراءات المجموعة، خبراء المحتوى، خبراء البحث وخبراء الاتصال)؟

كيف ستتنسق مع الاستشاريين والخبراء وكيف ستستعين بهم؟

ما هي الخطوات التي ستتبعها في عملية التخطيط؟ استعرض تلك الخطوات مع المشاركين ونقحها عند الضرورة. ولعلك تودُّ أن تستعين ببرامج حاسوبية لإدارة المشاريع للإجابة على هذا السؤال.

الخطوات/المهام	الأشخاص/المجموعات المشاركة	الجدول الزمني

ما هي الموارد التي تحتاج إليها من أجل البدء في جهود التخطيط واستكمالها وكيف ستحصل عليها؟

النوع	الوصف/الكمية	المصدر
الميزانية		
الأفراد		
المعلومات		
لوازم الاجتماعات		
الاستشاريون		
المتطوعون		
غير ذلك (حدد):		

عند الانتهاء من عملية التخطيط الإستراتيجي، ما هي المعايير التي ينبغي استخدامها للحكم على فعاليتها؟

معايير الحكم على فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي
1.
2.
3.
4. (...)

بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ما هي المعايير التي ينبغي استخدامها للحكم على فعاليتها؟

معايير الحكم على فعالية الخطة الإستراتيجية
1.
2.
3.
4. (...)

استمارة العمل 2: فهم المركز الحالي للحزب

من أجل الوقوف على الوضع الراهن قبل البدء في العملية، ناقش الأسئلة التالية وأجب عليها بإيجاز نسبياً. ومن الممكن أن تكون بعض هذه المواضيع حساسة، ومن ثم فلا حاجة إلى توثيق الإجابات رسمياً أو إطلاع الاستشاريين أو الجهات المعاونة عليها. ومع ذلك، يوصى بالتفكير في تلك الأمور ومناقشتها داخلياً.

1. المسؤوليات والاختصاصات	
ما هي المسؤوليات والاختصاصات العامة للحزب؟	
ما هي الحقوق والقيود القائمة بموجب الإطار القانوني، والتي تتعلق بنطاق عملية التخطيط؟	
ما هي اللوائح القانونية المفروضة على تمويل الأحزاب وجمع التبرعات؟	
2. الهيكل والحوكمة والتمويل	
كيف يُحكم الحزب داخلياً؟	
ما هي العلاقة بين الأقسام المختلفة في الحزب، وكيف يجري التنسيق بينها، وكيف تخضع للمساءلة؟	
ما هي طريقة تنظيم عضوية الحزب؟	
ما هو المصدر الحالي لتمويل الحزب؟ وما هي النسبة التقريبية لكل مصدر من إجمالي تمويل الحزب؟	
ما الذي يحصل عليه الأعضاء نظير سداد رسوم العضوية؟	
ما هي حالة الديمقراطية الداخلية في الحزب؟	
3. الجوانب التشغيلية للحزب	
كيف يدار التنظيم الحزبي؟	
من هم الأفراد الذين يحصلون على رواتب من الحزب وكيف توزع المهام؟	
ما هي الإجراءات المتعلقة بإدارة الحزب؟ وما هي طريقة عملها؟	
4. الاستعداد للتخطيط الإستراتيجي	
ما هي القضايا الإستراتيجية الأساسية الخمس التي ترى، في هذه المرحلة، أنه ينبغي تناولها في سياق هذه العملية؟	
	.1
	.2
	.3
	.4
	.5
ما هي جوانب التنظيم الحزبي التي ينبغي أن تظل خارج نطاق عملية التخطيط؟	
ما هي جوانب التنظيم الحزبي التي ينبغي تحسينها تحت أي ظرف؟	

استمارة العمل 3: تحديد معالم الرؤية

تصف الرؤية الصورة التي ينبغي أن يكون عليها الحزب السياسي بعد تنفيذ إستراتيجياته بنجاح، وبعد تحقيقه لجميع النتائج التي تسمح بها إمكانياته.

ويجب بيان الرؤية على السؤال: أين وماذا نريد أن نكون؟

ما هي الصورة التي قد يكون الحزب عليها في المستقبل، بالنظر إلى الفرص المتوقعة والتحديات وكذلك الأعمال المتوقعة أو المتصورة؟

نقترح أن يعمل المشاركون فرادى على صياغة الرؤية من خلال بيان الرؤية والإجابات على الأسئلة أعلاه، ثم يستكمل الجدول أدناه في مناقشة جماعية.

جوانب الحزب السياسي	الوضع الحالي	الوضع المرغوب فيه خلال ثلاث سنوات
الرسالة أو الدور		
الأفراد		
الهيكل		
الأنشطة		
العمليات		
الثقافة		
الشرعية الخارجية والدعم		
...		
...		
...		
...		

استمارة العمل 4:

الوقوف على الأطراف المعنية بالحزب

لبدء عملية تحليل الأطراف المعنية ينبغي إعداد قائمة بالأطراف المعنية بالحزب السياسي، مع مراعاة أكبر قدر من الشمول. وبعد ذلك، يمكن أن تقوم أنت أو أن تقوم مجموعتك بتحديد أهمية كل طرف معني من حيث تأثيره السلبي أو الإيجابي على الحزب وإستراتيجياته وقدرته على أداء رسالته والقيام بمهامه وتحقيق منفعة عامة للمجتمع. ويمكن أن يساعد تحليل الأطراف المعنية إذا أُجري في مرحلة مبكرة العملية في تحديد من ينبغي إشراكه في العملية ومتى وكيف ولماذا. وعلاوة على ذلك، فمن المرجح أن تحتاج إلى تحليل الأطراف المعنية في الوقوف على المسائل وصياغة الإستراتيجيات واستعراض الخطة واعتمادها وتنفيذها.

الأطراف المعنية الخارجية

الأطراف المعنية الداخلية

استمارة العمل 5:

تحليل الأطراف المعنية الخارجية

الطرف المعني الخارجي هو أي شخص أو مجموعة أو منظمة خارج الحزب السياسي له حقوق فيما يتعلق باهتمام المنظمة أو مواردها أو نواتجها، أو يتأثر بتلك النواتج. وعلى سبيل المثال، تشمل الأطراف المعنية الخارجية الناخبين، اللجان الانتخابية، الجهات المعاونة، والأحزاب السياسية المنافسة.

أكمل الجدول أدناه لكل مجموعة من الأطراف المعنية الخارجية وردت في استمارة العمل (4).

1. صنّف الأطراف المعنية من حيث أدوارهم وأهميتهم لمنظمتك.
2. حدد جميع المعايير التي يمكن للأطراف المعنية أن تستخدمها لتقييم سيرعمل التنظيم الحزبي، واكتب تلك المعايير في الصف الأعلى (حيث وضعنا أمثلة على تلك المعايير).
3. ضع تقدير لكل معيار على مقياس يبدأ بالرقم 1 (سيء للغاية) وينتهي بالرقم 10 (ممتاز) لتصور كل من الأطراف المعنية عن سير عمل التنظيم الحزبي.

متوسط التقييم	المعايير							اسم الطرف المعني
	تدريب الزعماء السياسيين	تمثيل المصالح المجتمعية	الإسهام في النقاش العام	إيصال المعلومات	الديمقراطية	الشفافية	المهنية	

استمارة العمل 6: تحليل الأطراف المعنية الداخلية

أكمل الجدول أدناه لكل مجموعة من الأطراف المعنية الداخلية وردت في استمارة العمل (4).

1. صنف الأطراف المعنية من حيث أدوارهم وأهميتهم لمنظمتك.
2. حدد جميع المعايير التي يمكن للأطراف المعنية أن تستخدمها لتقييم سير عمل التنظيم الحزبي، واكتب تلك المعايير في الصف الأعلى.
3. ضع تقدير لكل معيار على مقياس يبدأ بالرقم 1 (سيء للغاية) وينتهي بالرقم 10 (ممتاز) لتصور كلٍ من الأطراف المعنية عن سير عمل التنظيم الحزبي.

الطرف المعني الداخلي هو أي شخص أو مجموعة أو منظمة داخل الحزب السياسي له حقوق فيما يتعلق باهتمام المنظمة أو مواردها أو نواتجها، أو يتأثر بتلك النواتج. وعلى سبيل المثال، تشمل الأطراف المعنية الداخلية كبار أعضاء الحزب، العاملين، الفروع الإقليمية، والممثلين المنتخبين.

متوسط التقييم	المعايير							اسم الطرف المعني
	تدريب الزعماء السياسيين	تمثيل المصالح المجتمعية	الإسهام في النقاش العام	إيصال المعلومات	الديمقراطية	الشفافية	المهنية	

استمارة العمل 7:

بيان الرسالة

ينبغي أن يوضح بيان الرسالة الغرض من الحزب ويبين لماذا يقوم الحزب بما يقوم به. وبعبارة أخرى، ينبغي أن يجيب بيان الرسالة على هذا السؤال: 'ما هو الغرض النهائي لما نقوم به؟'. وينبغي أن يقوم أعضاء المجموعات باستكمال هذه الاستمارة، كل على حدة. وبعد مناقشة المجموعة للتائج، يمكن أن يكلف فرد أو مجموعة صغيرة بصياغة بيان رسالة جديد لتتنظر فيه الأطراف المعنية الرئيسية. ولا تتفاجأ إذا ما ظهرت مسألة إستراتيجية جديدة عند مناقشة بيان الرسالة الخاص بالحزب.

1. ما هو بيان الرسالة الحالي للحزب، إن وجد؟ وما الذي يقوله البيان حول من نحن وما غرضنا ولماذا نحن مختلفون عن غيرنا؟

2. ما هي القيمة التي يضيفها الحزب للمجتمع؟ وكيف تختلف عن الأدوار التي تقوم بها سائر المنظمات المجتمعية والأحزاب السياسية المنافسة؟

3. ماذا سيحدث في المجتمع إذا اختفى حزينا من الوجود؟

4. ما هي فلسفتنا؟ وما هي قيمنا الأساسية؟

5. هل أن بيان الرسالة الحالي قد عفا عليه الزمن؟ وإن كذلك، فمن أي ناحية؟

6. ما هي التغييرات التي تقترح إدخالها على بيان الرسالة؟

7. راجع إجاباتك على الأسئلة أعلاه وصغ بياناً للرسالة.

استمارة العمل 8:

بيان القيم

ينبغي أن يوضح بيان القيم كيف يتصرف الحزب، أي أن يجيب على السؤال: «كيف نريد أن نعامل الآخرين وكيف نريد أن يعاملنا الآخرون؟». ولا تتفاجأ إذا ما ظهرت مسألة إستراتيجية جديدة عند مناقشة منظومة قيم الحزب. ونقترح أن يقوم أعضاء المجموعات، كل على حدة، بإجابة البنود الثلاثة الأولى، على أن تُستكمل الاستمارة من خلال مناقشة جماعية.

ضع في الجدول التالي ما تعتبره قيم الحزب الرئيسية في الوقت الراهن. لاحظ أن قيم الحزب السياسي تتبدى في أوضح صورها في كيفية قيامه بالأمر والأشخاص الذين يقوم معهم بتلك الأمور، وليس في تلك الأمور ذاتها. ولاحظ أيضاً، أن القيم الرئيسية لا ينبغي بالضرورة أن تكون قيماً إيجابية. (من بين الأمثلة على القيم المرغوب فيها الصدق، النزاهة، الاهتمام بالآخرين، الثقة، والاحترام).

بعد إجراء مناقشة جماعية، ضع تعريفاً موجزاً لما تعنيه تلك القيم. وأخيراً، صف كيف يجري التعبير عن هذه القيم في أنشطة الحزب اليومية.

القيمة	التعريف	كيف يجري التعبير عن هذه القيمة في أنشطة الحزب اليومية؟

استمارة العمل 9:

نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر

- في جلسة للعصف الذهني، حدد كل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر على لوح ورقي قلاب باستخدام استمارة العمل أدناه، مع مراعاة التمييز بوضوح بين جوانب التنظيم الحزبي التالية:
- تتقل الشبكات المعلومات الملائمة على نحو فعال إلى أطراف معنية بعينها، سواء كانت داخلية أو خارجية.
- تتفاعل المنتديات مع الأطراف المعنية المناسبة بالطرق الملائمة لتشجيع المناقشة والحوار اللازمين.

الرسالة والرؤية

يكون لدى المؤسسات الناجحة فهم واضح للتكليفات المسندة إليها، كما تكون قد وضعت ونقلت للأطراف المعنية رسالة مؤسسية ملهمة أو رؤية مؤسسية ملهمة أو كليهما.

القيادة، الإدارة، الهيكل، العمليات، والثقافة

تتمتع الأحزاب الناجحة بالقيادة الفعالة والإدارة المؤهلة وتنظم نفسها على نحو إستراتيجي.

- القيادة تعني التأكد من أن المنظمة تقوم بالأمر الصحيحة.
- الإدارة تعني التأكد من القيام بتلك الأمور بالطريقة الصحيحة.
- ينبغي أن يقوم هيكل المنظمة على علاقات واضحة أفقياً ورأسياً، على الصعيد الرسمي وغير الرسمي، بما يساعد المنظمة على تنفيذ مبادرات إستراتيجية محددة.
- ينبغي أن تكون عمليات الحزب مصممة لتحقيق النواتج المرغوب فيها بطريقة فعالة.
- ينبغي أن تشجع ثقافة الحزب على الالتزام بالرسالة، الوفاء بالتكليفات المسندة إليه، تحقيق المنفعة العامة، وإرضاء الأطراف المعنية الرئيسية.

الميزانية، الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات

الناجحون من الأحزاب والمديرون، يحققون التكليفات المسندة إليهم ويوفون برسالتهم، ويحققون منفعة عامة عن طريق إدارة مواردهم بفعالية.

التواصل

- الأحزاب الناجحة تنقل رسائل واضحة، ويكون لديها شبكات تواصل متطورة ومنتديات ملائمة للمناقشة والحوار.
- تكون تلك الرسائل موجزة وتستهدف أطرافاً معنية بعينها وتكون مصممة للحصول على استجابات بعينها.

سلي	إيجابي	
نقاط الضعف-	نقاط القوة	ص
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
المخاطر/التحديات	الفرص	ص
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

استمارة العمل 10:

تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر

- أكمل استمارة العمل أدناه للخروج بقائمة كاملة بنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لدى الحزب. ثم ناقش النتائج، ورتب مجموعات نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر بحسب الأولوية.
- نقاط القوة الداخلية هي الموارد أو الإمكانيات التي تساعد الحزب في الوفاء بالتكليفات المسندة إليه أو رسالته وتحقيق منفعة عامة (أمثلة: عاملون على قدر كبير من المهارة، ارتفاع الروح المعنوية، موارد كافية، مجلس إدارة ذو علاقات جيدة، نظام ممتاز لتكنولوجيا المعلومات، إدارة فعالة للأداء، ومنظومة تواصل فعالة).
- نقاط الضعف الداخلية هي أوجه القصور في الموارد أو الإمكانيات التي تحد من قدرة الحزب على الوفاء بمسؤولياته ورسالته، وعلى تحقيق منفعة عامة (منظومة تواصل ضعيفة داخلياً وخارجياً، عدم وضوح الرسالة أو الرؤية، ضعف مستوى الأجور، انخفاض الروح المعنوية، وعدم كفاية الموارد).
- الفرص الخارجية هي العوامل والأوضاع الخارجية التي يمكن للحزب الاستفادة منها، من أجل تأدية رسالته وتحقيق منفعة عامة على نحو أفضل (أمثلة: موارد جديدة للتمويل، فرصة لتعديل المسؤوليات الرسمية التي عفا عليها الزمن، وفرصة سداد الديون أو إعادة تمويلها).
- المخاطر أو التحديات الخارجية هي العوامل التي تؤثر سلباً على الحزب، وتصبح من مهمته في تأدية رسالته وتحقيق منفعة عامة (أمثلة: فقدان التمويل من موارد خارجية، مسؤوليات جديدة لا تمويل لها، صورة مؤسسية أو سمعة سيئة، والافتقار للتأييد الشعبي).

	الوصف	كيف يمكن...
نقاط القوة	.1	...الحفاظ عليها أو تعزيزها
	.2	
	.3	
	.4	
	.5	
	.6	
الفرص	.1	...استغلالها
	.2	
	.3	
	.4	
	.5	
	.6	
نقاط الضعف	.1	...الحد منها أو التغلب عليها
	.2	
	.3	
	.4	
	.5	
	.6	
المخاطر/التحديات	.1	...التغلب عليها
	.2	
	.3	
	.4	
	.5	
	.6	

استمارة العمل 11:

القائمة الرئيسية للمسائل الإستراتيجية

1. ضع قائمة رئيسية بالمسائل الأساسية على لوح ورقي قلاب كبير. بعض المسائل المحتملة مذكور أدناه على سبيل المثال.
2. بعد وضع القائمة، ناقش الترتيب الذي ينبغي أن ترد به المسائل: على سبيل مثال، ترتيبها بحسب الأهمية، أو وضعها في ترتيب منطقي، أو ترتيبها بحسب أولوية تناولها.
3. أجب على الأسئلة في سائر الحقول في استمارة العمل أدناه: (1) لماذا تعد هذه المسألة إشكالية؟ (2) ما هي تبعات عدم التصدي لهذه المسألة؟ (3) ما هي الأهداف التي نسعى لتحقيقها بالتصدي لهذه المسألة؟

ما هي المسألة؟	لماذا تعد هذه المسألة إشكالية؟	ما هي تبعات عدم التصدي لهذه المسألة؟	ما هي الأهداف التي نسعى لتحقيقها بالتصدي لهذه المسألة؟
1. ضعف العاملين في المكاتب الداخلية			
2. ضعف مشاركة الأعضاء			
3. ضعف تدفق المعلومات داخليا			
4. عدم استقرار التمويل			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

استمارة العمل 12:

التمييز بين المسائل التشغيلية والمسائل الإستراتيجية

حدد إلى أي درجة تعد كل مسألة من المسائل الواردة بالقائمة الرئيسية إستراتيجية أو تشغيلية. المسائل التشغيلية يمكن التصدي لها بطرق بسيطة ومباشرة نسبياً، أما المسائل الإستراتيجية فينبغي توضيحها في استمارات العمل التالية.

المسألة:

← إستراتيجية	تشغيلية →	
نعم	لا	1. هل تستحق المسألة اهتمام قيادة الحزب؟
بعد عامين أو أكثر	الآن	2. متى ستواجه ما تتطوي عليه المسألة الإستراتيجية من التحديات أو الفرص؟
التنظيم بالكامل	وحدة واحدة أو قسم واحد	3. ما هو نطاق تأثير المسألة؟
كبير (أكبر من 15% من الميزانية)	متوسط (10-15% من الميزانية)	4. ما هو حجم الخطر المالي أو الفرصة المالية أمام الحزب؟
	محدود (أقل من 10% من الميزانية)	5. هل من المرجح أن تتطلب الإستراتيجيات اللازمة لحل المسألة:
نعم	لا	أ. تعديلات كبيرة على النظام الداخلي أو اللوائح القانونية؟
نعم	لا	ب. تغييرات كبيرة في العاملين؟
نعم	لا	ج. تغييرات كبيرة في المرافق؟
نعم	لا	د. تغييرات كبيرة في العلاقات مع الأطراف المعنية؟
غير واضح	واضح، وجاهز للتنفيذ	6. ما هو مدى وضوح النهج الأمثل لحل المسألة؟
رئيس إدارة رئيسية	مشرف على مجموعة من العاملين	7. ما هو أدنى مستوى من الإدارة يمكن أن يقرر كيفية التعامل مع المسألة؟
خسارة فادحة للمصداقية أو التأييد الانتخابي	قدر من الإزعاج، فقدان الكفاءة	8. ما هي العواقب المحتملة في حالة عدم التصدي للمسألة؟
4 أو أكثر	3-1	9. ما عدد المجموعات التي ستتأثر بهذه المسألة، والتي لا بد من إشراكها في حلها؟
متفجرة	حساسة	10. إلى أي مدى تعتبر هذه المسألة حساسة أو مشحونة فيما يتعلق بقيم المجتمع أو القيم الاجتماعية أو السياسية أو الثقافية؟

التقييم النهائي: تشغيلية في المقام الأول إستراتيجية في المقام الأول

استمارة العمل 13:

الأسئلة الرئيسية لتحديد الإستراتيجيات

3. ما هي المعوقات المحتملة أمام تحقيق هذه الحلول؟
4. ما هي المبادرات الكبرى التي يمكن أن تتخذها لتحقيق هذه الحلول مباشرة أو بصورة غير مباشرة من خلال تخطي المعوقات؟
5. ما هي الأعمال الرئيسية (في حدود الموارد المتاحة من أفراد وأموال) التي ينبغي القيام بها هذا العام لتنفيذ المبادرات الكبرى؟
6. ما هي الخطوات المحددة التي يمكن اتخاذها خلال الستة الأشهر التالية لتنفيذ المبادرات الهامة، ومَن المسؤول عن تنفيذها، وما هي الموارد التي ستحتاجها هذه المبادرات؟ استخدم استمارة العمل أدناه للإجابة على هذا السؤال.

املاً استمارة عمل منفصلة لكل مسألة اعتبرت إستراتيجية وفقاً للتقييم الذي أُجري في استمارة العمل السابقة. كن منفتحاً على كل الأفكار وقرم بالبناء على أفكار الآخرين. انقد الأفكار وتصد للمسألة بطريقة إيجابية وبناءة، وخذ الوقت الكافي لاستكشاف جميع الإستراتيجيات الممكنة.

المسألة الإستراتيجية هي:

1. أهدافنا المتعلقة بالمسألة (أو النتائج المرغوبة) هي (أو ينبغي أن تكون):
2. ما هي الحلول العملية التي ربما نلجأ إليها لمواجهة هذه المسألة ولتحقيق هدفنا (أهدافنا) أو النتيجة (النتائج) المرغوبة؟

المسألة	الخطوة	الفاعل المسؤول	الموارد اللازمة
1.	أ		
	ب		
	ج		
	د		
	هـ		
2.	أ		
	ب		
	ج		
	د		
	هـ		
3.	أ		
	ب		
	ج		
	د		
	هـ		

		أ	.4
		ب	
		ج	
		د	
		هـ	
		أ	.5
		ب	
		ج	
		د	
		هـ	
		أ	.6
		ب	
		ج	
		د	
		هـ	

استمارة العمل 14:

معايير تقييم الإستراتيجيات المقترحة

حدد الإستراتيجيات التي وضعت لكل مسألة لتقييمها، وتأكد من أخذ وقت كاف للمناقشة والاتفاق على المعايير المستخدمة لتقييم تناسب الإستراتيجيات المختارة مع المسألة. لا تبالغ في عدد المعايير أو في صرامتها إلى الحد الذي يجعلك غير قادر على الحكم والاختيار بحكمة.

المسألة	الإستراتيجية المقترحة	الأهداف التي تسعى الإستراتيجية لتحقيقها	كيف ومتى سيقاس نجاح الإستراتيجية بعد تنفيذ الأعمال المقترحة؟
.1			
.2			
.3			
.4			
.5			
.6			
.7			
.8			

استمارة العمل 15:

وضع خطة تنفيذ تفصيلية

ضع خطة تنفيذ تفصيلية لكل مسألة من خلال استكمال استمارة العمل أدناه.

المسألة	ما سيجري القيام به؟	من سيقوم به؟	متى سيجري القيام به؟	كيف سيجري القيام به؟
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

استمارة العمل 16:

استعراض الإستراتيجيات وخط التنفيذ

حدد طريقة التواصل ونقل المعلومات بشأن الخطة إلى الأطراف المعنية، وعملية استعراض الخطة واعتمادها (أمثلة على ذلك: اجتماعات العاملين، المذكرات، النشرات، الاجتماعات ومجموعات المناقشة).

أجب على الأسئلة الآتية:

خلال التنفيذ من ينبغي: ...

- إطلاعهم على المعلومات: متى وكيف؟
- أخذ رأيهم: متى وكيف؟

تأكد من الوقوف على الموارد الأساسية اللازمة للتنفيذ، واذكر إذا ما كانت متوفرة أم لا، ولا تنسى الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وموارد الاتصال.

دع فريقاً صغيراً من داخل الحزب يقوم بمراجعة مبدئية لمشروع الخطة ليتبين المشكلات الواضحة. وفكر في الاستعانة بالمجموعة نفسها لتقود عملية استعراض أكثر رسمية، بما في ذلك إيصال محتوى الخطة إلى الأطراف المعنية والحصول على تعليقاتهم عليها. واحرص على الشمول في عملية استعراض الخطة.

1. حدد من ينبغي أن يشارك في استعراض الخطة واعتمادها من أجل تحقيق أقصى درجة من الشعور بالملكية المشتركة (احرص على الشمول).
2. استعرض قوائم الأطراف المعنية، وحدد أولئك الذين ترجح مساندتهم أو معارضتهم للخطة أو لأحد عناصرها الرئيسية، وما هو اعتراضهم وما سببه.
3. ناقش ما يمكن عمله للحفاظ على المساندين ولتحويل المعارضين إلى مؤيدين.
4. قرر بوضع عملية لاستعراض الخطة واعتمادها وانقلها للأطراف المعنية.

المورد	مضمون	
	لا	نعم
1.		
2.		
3.		

استمارة العمل 17: تقييم الإستراتيجيات المنفذة

الإستراتيجية	نقاط القوة	نقاط الضعف	مدى تحقيق الهدف	التعديلات التي يمكن إدخالها لتحسينها	ملخص التقييم
				<input type="checkbox"/> الإبقاء عليها <input type="checkbox"/> الاستعاضة عنها بإستراتيجية جديدة أو منقحة <input type="checkbox"/> إلغاؤها	
				<input type="checkbox"/> الإبقاء عليها <input type="checkbox"/> الاستعاضة عنها بإستراتيجية جديدة أو منقحة <input type="checkbox"/> إلغاؤها	
				<input type="checkbox"/> الإبقاء عليها <input type="checkbox"/> الاستعاضة عنها بإستراتيجية جديدة أو منقحة <input type="checkbox"/> إلغاؤها	
				<input type="checkbox"/> الإبقاء عليها <input type="checkbox"/> الاستعاضة عنها بإستراتيجية جديدة أو منقحة <input type="checkbox"/> إلغاؤها	
				<input type="checkbox"/> الإبقاء عليها <input type="checkbox"/> الاستعاضة عنها بإستراتيجية جديدة أو منقحة <input type="checkbox"/> إلغاؤها	
				<input type="checkbox"/> الإبقاء عليها <input type="checkbox"/> الاستعاضة عنها بإستراتيجية جديدة أو منقحة <input type="checkbox"/> إلغاؤها	
				<input type="checkbox"/> الإبقاء عليها <input type="checkbox"/> الاستعاضة عنها بإستراتيجية جديدة أو منقحة <input type="checkbox"/> إلغاؤها	

استمارة العمل 18: تقييم عملية التخطيط الإستراتيجي

عنصر عملية التخطيط	نقاط القوة	نقاط الضعف	التعديلات التي يمكن إدخالها لتحسينه	خلاصة التقييم
			<input type="checkbox"/> الإبقاء عليها <input type="checkbox"/> الاستعاضة عنها بإستراتيجية جديدة أو منقحة <input type="checkbox"/> إلغاؤها	
			<input type="checkbox"/> الإبقاء عليها <input type="checkbox"/> الاستعاضة عنها بإستراتيجية جديدة أو منقحة <input type="checkbox"/> إلغاؤها	
			<input type="checkbox"/> الإبقاء عليها <input type="checkbox"/> الاستعاضة عنها بإستراتيجية جديدة أو منقحة <input type="checkbox"/> إلغاؤها	
			<input type="checkbox"/> الإبقاء عليها <input type="checkbox"/> الاستعاضة عنها بإستراتيجية جديدة أو منقحة <input type="checkbox"/> إلغاؤها	
			<input type="checkbox"/> الإبقاء عليها <input type="checkbox"/> الاستعاضة عنها بإستراتيجية جديدة أو منقحة <input type="checkbox"/> إلغاؤها	
			<input type="checkbox"/> الإبقاء عليها <input type="checkbox"/> الاستعاضة عنها بإستراتيجية جديدة أو منقحة <input type="checkbox"/> إلغاؤها	

الملحق (ج) الأنشطة وحجم العمل

المرحلة الثالثة

1. **جلسة تدريبية/جلسة إحاطة لمدة ثلاث ساعات** لشرح منهجية المرحلة الثالثة، وأكد أعضاء المجموعة فهمهم للخطوات التي ستتخذ وما تنطوي عليه من أعمال.
2. **اجتماع لمدة ثلاث ساعات في منتصف المرحلة.** وتمثلت مدخلات هذا الاجتماع في مشروع وثيقة تحتوي على استمارات العمل المستكملة الخاصة بالمرحلة الثانية، وخلال الاجتماع، ناقش فريق عمل المعهد الهولندي والاستشاريون الوثيقة مع المجموعة، وأبدوا تعليقاتهم عليها ووضعا توصيات لتحسينها. وأوضح العاملون بالمعهد الهولندي والاستشاريون أي نقاط لم تكن واضحة بالصورة الكافية للمجموعة.

3. **تقديم مشروع وثيقة المرحلة الثانية.**
4. **الاعتكاف الدراسي لمدة يومين.** وتمثلت مدخلات هذا الاجتماع في مشروع وثيقة المرحلة الثانية، حيث جرت عملية استعراض مشترك للوثيقة بأكملها مع الاستشاريين والمعهد الهولندي ومجموعة عمل التخطيط الإستراتيجي. وتمثلت النواتج في مناقشة محتوى الوثيقة وتدارسه وطرح أفكار لتحسين مشروع الوثيقة.
5. **تقديم وثيقة المرحلة الثانية.**

المرحلة الرابعة

1. **اجتماع التقييم** مع الاستشاريين والأحزاب والمعهد الهولندي.

حجم العمل المتوقع للاستشاريين

المرحلة الأولى

1. تدريب لمدة يومين (للاستشاريين) على المنهجية (10 ساعات).

المرحلة الثانية

1. تقديم جلسة إحاطة لمجموعات العمل (5 ساعات).
2. استعراض منتصف المرحلة (5 ساعات).
3. الاعتكاف الدراسي (10 ساعات).

كمثال تقريبي على مقدار الوقت الذي ينبغي تخصيصه لعملية التخطيط الإستراتيجي، تقدم أدناه لمحة عامة عن الأنشطة التي شارك فيها الاستشاريين وعدد ساعات العمل التي استغرقتها في حالة الأحزاب الجورجية في 2010-2011؟

الأنشطة

المرحلة الأولى

1. **دورة تدريبية على مدار يومين للاستشاريين**، لكي يتعرفوا على المنهجية وليقرروا سويًا التصميم النهائي للعملية وتوزيع المهام والإطار الزمني المبدئي.

المرحلة الثانية

1. **جلسة تدريبية/جلسة إحاطة لمدة ثلاث ساعات** لشرح منهجية المرحلة الثانية، وأكد أعضاء المجموعة فهمهم للخطوات التي ستتخذ وما تنطوي عليه من أعمال.
2. **اجتماع لمدة ثلاث ساعات في منتصف المرحلة.** وتمثلت مدخلات هذا الاجتماع في مشروع وثيقة تحتوي على استمارات العمل المستكملة الخاصة بالمرحلة الثانية، وخلال الاجتماع، ناقش فريق عمل المعهد الهولندي والاستشاريون الوثيقة مع المجموعة، وأبدوا تعليقاتهم عليها ووضعا توصيات لتحسينها. وأوضح العاملون بالمعهد الهولندي والاستشاريون أي نقاط لم تكن واضحة بالصورة الكافية للمجموعة.
3. **تقديم مشروع وثيقة المرحلة الأولى.**

4. **الاعتكاف الدراسي لمدة يومين.** وتمثلت مدخلات هذا الاجتماع في مشروع وثيقة المرحلة الأولى، حيث جرت عملية استعراض مشترك للوثيقة بأكملها مع الاستشاريين والمعهد الهولندي ومجموعة عمل التخطيط الإستراتيجي. وتمثلت النواتج في مناقشة محتوى الوثيقة وتدارسه وطرح أفكار لتحسين مشروع الوثيقة.
5. **تقديم وثيقة المرحلة الأولى.**

تقدير التكاليف

المرحلة الثالثة

1. تقدير جلسة إحاطة لمجموعات العمل (5 ساعات).
2. استعراض منتصف المرحلة (5 ساعات).
3. الاعتكاف الدراسي (10 ساعات).

المرحلة الرابعة

1. اجتماع التقييم النهائي: (5 ساعات).

الإجمالي: 55 ساعة.

أن الوصول إلى تقدير دقيق نسبياً للتكاليف التي تنطوي عليها عملية التخطيط أمر صعب للغاية. فالكثير يتوقف على مستوى الإنفاق في البلد المعني، عدد الأحزاب السياسية المشاركة، طول العملية، ومدى تكثيفها، وهكذا. بيد أننا نود أن نشير إلى أن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يتطلب استثمارات كبيرة من حيث المال والوقت والجهد الجماعي والفردي.

في جميع الأحوال، يتعين توقع التكاليف في المجالات الآتية:

- أتعاب مستشار التخطيط الإستراتيجي الخارجي الذي يقوم بعرض المفهوم وتكاليف سفره (إن وجد)
- أتعاب الاستشاريين
- إيجار الأماكن، وتكاليف الإقامة والمعدات من أجل عقد المعتكفات الدراسية
- السفر إلى المعتكفات الدراسية (العاملون، الاستشاريون وأعضاء مجموعة العمل)
- احتمالية تغيير العاملين القائمين على توجيه العملية محلياً
- أتعاب خبير التقييم (إن وجد).

وقد توزعت هذه الساعات على فترات متباعدة نسبياً، غالباً على مدار عدة أشهر. وفي جورجيا، استغرقت العملية فترة أقل قليلاً من سنة لمعظم الأحزاب، وامتدت الفترة بين بدء العملية مع أول حزب وانتهائها مع آخر حزب لمدة 15 شهراً. بيد أن هذا لا يعني أن جميع الحالات ستستلزم كل هذا الوقت. فمدة العملية تتوقف كثيراً على الفترات الفاصلة بين الاجتماعات والمعتكفات الدراسية. ومن المستحسن أن تقصر هذه الفترات إذا تطلب الأمر إنهاء العملية في وقت أقل. وفي جورجيا، كانت التكاليف كثيراً ما تؤدي عند اقتراب وقت الاجتماعات والمعتكفات الدراسية أو حتى أثناءها، وهو ما يقلل من أهمية إطالة الفترات الفاصلة بغرض التحضير أو التدارس. وفي حالات أخرى، تطلب الأمر إطالة الفترات الفاصلة لاعتبارات عديدة.

الملحق (د): المبادئ التوجيهية لإجراء المقابلات الشخصية في اجتماعات ما بعد التخطيط

يمكن استخدام هذا الملحق كدليل إرشادي لإجراء المقابلات الشخصية بعد الانتهاء من عملية التخطيط. والهدف من ذلك هو توفير مؤشرات لاستعراض ما تم، والوقوف على النجاحات والمجالات التي يمكن تحسينها في الدورات المستقبلية للتخطيط الإستراتيجي.

4. التحليل الرباعي
5. الوقوف على المسائل الإستراتيجية وتقييمها
6. صياغة الإستراتيجيات
7. استعراض الخطة الإستراتيجية واعتمادها
8. وضع عملية تنفيذ فعالة

أولاً. نقاط عامة، انطباعات، أفكار.

رابعاً. التركيز على المرحلة الثالثة: تنفيذ الخطة الإستراتيجية

ثانياً. التركيز على المرحلة الأولى: التحضير، تدريب الاستشاريين

[ناقش الخطوات التالية التي يمكننا من خلالها أن نعزز الشعور بالالتزام والاستفادة وقابلية التطبيق، والتحديات والشواغل المستقبلية، إلخ].

- ماذا كان جيداً/ سيئاً فيها؟
- مستوى التفصيل؟
- هل اختبر الاستشاريون بصورة مرضية؟
- هل كان لدى الاستشاريين الكفاءات المطلوبة؟
- ما هي الخصائص والكفاءات المطلوبة في الاستشاريين؟
- هل تفضل أن يكون الاستشاريون عموميين أم أن يكون هناك استشاريون لكل حزب؟
- هل كان التحضير كافياً؟
- هل شهدت أي ثغرات؟
- هل كانت هناك أي عناصر أو أنشطة غير هامة؟

1. الاضطلاع بخطة التنفيذ
2. الاستعراضات الدورية للمسائل البيئية والإستراتيجية
3. رصد التقدم المحرز والنتائج

خامساً. أسئلة ختامية

- للأحزاب السياسية:**
- هل اختبر الاستشاريون بصورة مرضية؟
 - هل كان لدى الاستشاريين الكفاءات المطلوبة؟
 - ما هي الخصائص والكفاءات المطلوبة في الاستشاريين؟

ثالثاً. التركيز على المرحلة الثانية: صياغة الخطة الإستراتيجية

- هل كان الوقت متاح كافيًا بصفة عامة؟
- كيف كان التواصل بصفة عامة مع الاستشاريين والجهة (الجهات) المعاونة ومع الأحزاب الأخرى بخصوص التقدم المحرز والعملية؟
- هل هناك أثر مستدام على طريقة التفكير والتصرف داخل الحزب؟
- هل المشهد السياسي الراهن غير مستقر ولا يمكن التنبؤ به؟
- ما تأثير ذلك على خطة التنفيذ؟
- هل أثرت هذه العملية الإستراتيجية في كيفية تعامل الحزب مع الوضع الحالي غير المستقر؟
- هل الحزب مستعد الآن بصورة أفضل؟ أم أن الاستفادة سوف تضعف بسبب استحواذ الشواغل القصيرة الأمد على الاهتمام؟

هل كنت متقبلاً لفكرة المشاركة منذ البداية؟ لماذا/لِمَ لا؟ إذا كانت الإجابة بلا، ما الذي دفعك إلى تغيير رأيك في المشاركة؟

[ناقش خطوات العملية خطوة خطوة: جيدة، سيئة، صعبة، الترتيب، المنطق الداخلي، إلخ].

1. إسناد التكاليف والاتفاق على العملية
2. وضع رؤية للمستقبل
3. تقييم الأطراف المعنية، الرسالة والقيم

المراجع

-
- Bryson, John M. and Alston, Farnum K., *Creating your Strategic Plan, Third Edition* (Jossey-Bass, 2011)
- Carothers, T., *Confronting The Weakest Link: Aiding Political Parties in New Democracies* (Washington, D.C.: Carnegie Endowment for International Peace, 2006)
- Crol, J.B., 'Het Belang van Strategisch Denken in het Bedrijfsleven', *Beleid en Maatschappij*, 26/3 (1999), pp. 163-9
- Dijkstra, G.S.A., 'Strategisch Management voor de Publieke Sector', *Management in Overheidsorganisaties*, 27 (December 1998), pp. A5230-1/17
- Eden, C. and Ackermann, F., *Making Strategy: The Journey of Strategic Management* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998)
- Mintzberg, H., *Rise and Fall of Strategic Planning* (Free Press, 1994)
- Moore, M., 'Break-Through Innovations and Continuous Improvement: Two Different Models of Innovative Processes in the Public Sector', *Public Money & Management*, 25/1 (2005), pp. 43-50
- Moore, M.H., 'Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non-profit, and Governmental Organizations', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29/1 (2000)
- Nodia, G. and Scholtbach, A. Pinto (eds), *The Political Landscape of Georgia. Political Parties: Achievements, Challenges and Prospects* (Delft: Eburon, 2006)
- Robbins, S.P., *Organisational Theory: Structure, Design and Applications, Third Edition* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990)

بيانات النشر

التخطيط الإستراتيجي للأحزاب السياسية: دليل عملي

Strategic Planning for Political Parties: A Practical Guide (2013)

International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA) 2016 ©

The Netherlands Institute for Multiparty Democracy (NIMD) 2016 ©

النسخة الإلكترونية من هذا المنشور متاحة برخصة المشاع الإبداعي (CCL) (نسب المصنف - غير تجاري - الترخيص بالمثل 3.0 - غير موطنة). ولك مطلق الحرية في نسخ المنشور وتوزيعه ونقله لأي وسط أو شكل، وكذلك في مزجه وتحويله والإضافة إليه، شريطة ألا يكون ذلك لأغراض تجارية، وأن تنسب المنشور لصاحبه بطريقة مناسبة، وأن تقوم بتوزيع المنشور بنفس شروط هذا الترخيص. للاطلاع على الشروط الكاملة لهذه الرخصة انظر الرابط: <<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.ar>>

ويستثنى مما سبق استمارات العمل الواردة أعلاه في الملحق الثاني. فتلك الاستمارات مبنية على استمارات العمل في كتاب 'جون م. برايسون' (John M. Bryson) و'فارنوم ك. ألتون' (Farnum K. Alston) التالي:

Creating your Strategic Plan, Third Edition. Copyright © 2011 by John Wiley & Sons, Inc.

جميع الحقوق محفوظة.

هذا المنشور لا يمثل أية مصالح قومية أو سياسية أيا كانت. ولا تعكس الآراء الواردة فيه بالضرورة آراء المؤسسة أو المعهد أو مجلسي إدارتهما أو الأعضاء في هيئتيهما العامتين.

ISBN 978-91-7671-100-2

المؤلف	كاسبار ف. فان دن برغ
المحرران	كيلي فريل أندرو ماش
المؤلفون المساهمون	كايتي بييري سامر فان دير ستاك ليفان تسوتسكريدزه
رسوم الغلاف	'كروم كراثوج' (Kromkrathog)
التصميم	ستيفان جيكوش، لاهي، هولندا

لتحميل هذا المنشور أو غيره من المنشورات بصيغة ملف PDF، يمكنكم زيارة: www.idea.int أو www.nimd.org

المعهد الهولندي للديمقراطية متعددة الأحزاب

NIMD

Passage 31, 2511 AB The Hague, The Netherlands

Tel: +31 (0)70 311 54 64, fax: +31 (0)70 311 54 65

info@nimd.org, www.nimd.org

المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات

International IDEA

Strömsborg, SE-103 34, Stockholm, Sweden

Tel: +46 8 698 37 00, fax: +46 8 20 24 22

info@idea.int, www.idea.int

حول المؤلفين

سام فان در ستاك يتأسس فريق الاحزاب السياسية في المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات. عمل مع الاحزاب السياسية في دول مثل كينيا، منغوليا، بوروندي، زمبابوي، جورجيا وأفغانستان. إضافة الى عمله في مجال التطوير التنظيمي للاحزاب السياسية، يبحث سام في مجال حوار الأحزاب السياسية وأثر المال في السياسة. وقد قدم المشورة للمشرعين في مجالات قانون التمويل السياسي وتمويل الاحزاب السياسية. سابقاً لانخراطه في المساعدة الديمقراطية، عمل سام في مجلس النواب الهولندي.

ليفان تسوتسكريدزه يعمل كممثل للمعهد الهولندي في جنوب القوقاز. قبل إنضمامه للمعهد، عمل ليفان كمدير للمعهد الجورجي للشؤون العامة (GIPA). وكان قبل ذلك مديراً لمشروع إصلاح نظام السجل المدني الجورجي. وفي مراحل المبكرة، خدم ليفان في منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE) ومع مؤسسة المجتمع المفتوح في جورجيا. تخرج ليفان تسوتسكريدزه من كلية پول ج. نيتزه للدراسات الدولية المتقدمة (SAIS) بجامعة جونز هوبكنز. تنصب إهتماماته البحثية والمهنية في مجال الشؤون الامنية والخارجية، بناء المؤسسات السياسية والتنمية الديمقراطية.

كاسبر فان دن برغ هو محاضر وباحث في مركز إصلاح القطاع العام بجامعة لايدن. وقد ألف ثلاثة كتب ونشر العديد من المقالات في الدوريات الأكاديمية الدولية حول الإدارة الاستراتيجية العامة وإدارة البرامج، الإصلاح الإداري، والعلاقات السياسية-الإدارية. وفي مناصب سابقة، عمل كاسبر كاستشاري الإدارة العامة لبيرينشوت، حيث صمم ونفذ مشاريعاً للعديد من الوزارات وحكومات المقاطعات والوكالات التنفيذية الهولندية. وتبحث أطروحته للدكتوراه والتي فازت بجائزة في العام 2011 في أثر التكامل الأوروبي في السياسة والبيروقراطية في ثلاثة من الدول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي. ومنذ العام 2003، إنخرط كاسبر، سوية مع البروفيسور م. ر. ب. م. تيلديرشتنغ، الباحث في الحزب الليبرالي الهولندي، كمؤلف مساهم وعضو هيئة المحررين في نشرتها الدورية، ليبرال، ليبرال ريفيل.

كاتي بيرى تعمل مع المعهد الهولندي للديمقراطية المتعددة الأحزاب (NIMD) كمديرة برنامج لجنوب القوقاز ومولدوفا. تكمن خبرتها في مجالات الاتحاد الأوروبي والشؤون الخارجية، عمليات التحول نحو الديمقراطية وتقوية الاحزاب السياسية. سابقاً لانضمامها الى المعهد الهولندي، عملت كاتي لست سنوات كمستشارة للشؤون الخارجية والأمن والدفاع في الاتحاد الأوروبي. حصلت على شهادة الماجستير في العلاقات الدولية من جامعة كرونغن.

كثيراً ما تضطر الأحزاب السياسية للتركيز على أزمات خارجية تواجهها في الأمد القصير، على حساب وضع إستراتيجياتها للأمدين المتوسط والطويل، وتطوير هياكلها التنظيمية الداخلية بما يدعم تحقيق تلك الإستراتيجيات. وهذه الأداة تساعد الأحزاب السياسية في معالجة هذه القضية، بالتركيز على أهمية التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لتقوية قدراتها للمشاركة في التعلم المؤسسي وللإستجابة تجاه الظروف المتغيرة.

يهدف هذا المنشور الى تقديم أداة عملية لمساعدة الأحزاب السياسية في تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وتقدم المساعدة للجهات المعاونة والأحزاب السياسية على حدٍ سواء، منهجية الخطوة بخطوة لتطبيق عملية التخطيط هذه.

Netherlands Institute for
Multiparty Democracy

المعهد الهولندي للديمقراطية المتعددة الأحزاب
NIMD
Passage 31, 2511 AB The Hague,
The Netherlands
Tel: +31 (0)70 311 54 64, fax: +31 (0)70 311 54 65
info@nimd.org, www.nimd.org



المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات
International IDEA
Strömsborg, SE-103 34, Stockholm, Sweden
Tel: +46 8 698 37 00, fax: +46 8 20 24 22
info@idea.int, www.idea.int