

دليل التخطيط الاستراتيجي في الأعمال المتعلقة بالألغام



GICHD

مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية (GICHD) هي منظمة الخبراء الدوليين في الأعمال المتعلقة بالألغام ومقرها سويسرا، وتعمل على التخلص والقضاء على المخلفات الحربية من الألغام والمتفجرات والمخاطر الأخرى وذلك عن طريق نشر البحوث ووضع وتطوير المعايير ونشر المعرفة. يدعم مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية تنمية القدرات في البلدان المتضررة من الألغام، لذا فإن المركز يعمل بالتنسيق مع السلطات المحلية والوطنية لمساعدتهم على التخطيط والتنسيق والتنفيذ والرصد والتقييم في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام، كما ويساهم مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية أيضاً في تنفيذ اتفاقيات حظر الألغام المضادة للأفراد واتفاقيات الذخائر العنقودية وغيرها من بنود القانون الدولي ذات الصلة. يتبع مركز جنيف الدولي المبادئ الإنسانية وعدم التحيز والحياد والاستقلال.

شكر وتقدير:

يشكر مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية حكومات أستراليا والدنمارك والسويد على الدعم المالي لهذا المشروع، كما ويشكر أفغانستان وجمهورية الكونغو الديمقراطية وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية والموزمبيق وطاجكستان والبرنامج الفيتنامي للأعمال المتعلقة بالألغام لموافقته على إدراجه بدراسة الحالة القطرية في دراسة التخطيط الاستراتيجي.

تم إنجاز هذا المشروع تحت إشراف السيدة أوسا ماسلبيرغ (Asa Massleberg) مستشارة: الاستراتيجية، الانتقالية والتنمية، مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية.

دليل التخطيط الاستراتيجي في الأعمال المتعلقة بالألغام، مركز جنيف الدولي، جنيف، يونيو ٢٠١٤.

دليل
التخطيط الاستراتيجي
في الأعمال المتعلقة
بالأنغام



المحتويات

٦	الاختصارات
٨	مقدمة
٩	المنهجية
٩	المصطلحات الرئيسية
١٠	دليل البدء السريع للتخطيط الاستراتيجي
	الفصل الأول
١١	وضع خطة استراتيجية
١٢	١، ١ الاستراتيجيات و التخطيط الاستراتيجي
١٣	٢، ١ نطاق و غرض التخطيط الاستراتيجي
١٥	٣، ١ عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل
١٦	٤، ١ مراحل البرنامج الوطني للاعمال المتعلقة بالانغام
١٨	١، ٥ إنشاء السياق و جمع مدخلات الاطراف ذوي العلاقة
٢٤	٦، ١ مراعاة الفوارق بين الجنسين و التنوع
٢٥	٧، ١ تحديد الاهداف والغايات والاهداف غير المضمونة النتائج
٢٩	٨، ١ تطوير والموافقة على الخطة الاستراتيجية

الفصل الثاني

٣١	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
٣٢	١, ٢ نشر الخطة الاستراتيجية
٣٣	٢, ٢ الكفاءة والقدرة
٣٤	٣, ٢ الأدوار والمسؤوليات
٣٩	٤, ٢ القوانين واللوائح والمعايير
٤٠	٥, ٢ تحديد الأولويات والتنفيذ
٤١	٦, ٢ المؤشرات
٤٤	٧, ٢ تكامل إدارة المعلومات

الفصل الثالث

٤٥	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية
٤٨	١, ٣ إدارة جودة التخطيط الاستراتيجي
٤٨	٢, ٣ دورة إدارة المشاريع والإدارة القائمة على النتائج
٥١	٣, ٣ المراقبة والتقييم الاستراتيجي
٥١	٣, ٣, ١ سلامة إجراءات عملية التخطيط
٥٣	٣, ٣, ٢ تقييم الخطة الاستراتيجية
٥٤	٣, ٣, ٢ تنفيذ المراقبة

الفصل الرابع

٥٧	مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية
٥٨	١, ٤ الغرض من المراجعة
٥٩	٢, ٤ عمليات المراجعة
٦١	٣, ٤ تحديث وتحسين خطة الاستراتيجية القائمة
٦١	٤, ٤ التعلم المستمر والتحسين
٦٤	٥, ٤ إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي

الفصل الخامس

٦٧	الاستنتاجات والتوصيات
٧١	مصادر وقرارات إضافية



الاختصارات

IMSMA نظام إدارة المعلومات للأعمال المتعلقة بالألغام	DRC جمهورية الكونغو الديمقراطية	APMBC معاهدة حظر الألغام المضادة للأفراد
IND المعهد الوطني لنزع الألغام (موزمبيق)	EMS نظام إدارة البيئة	ASM الإدارة الآمنة للذخائر
KPI مؤشر الأداء الرئيسي	GICHD مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية	AVR تخفيض النزاع المسلح
MA الأعمال المتعلقة بالألغام	GIZ المؤسسة الاتحادية الألمانية للتعاون الدولي	CCM اتفاقية الذخائر العنقودية
MAC مركز الأعمال المتعلقة بالألغام	IHL القانون الإنساني الدولي	CCW اتفاقية حظر أو تقييد استعمال أسلحة تقليدية معينة
MAP برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام	IM إدارة المعلومات	CRPD اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة
MDG الأهداف الإنمائية للألفية	IMS نظام إدارة المعلومات	DAC هيئة مساعدة التطوير
MINT الأداة الذكية للأعمال المتعلقة بالألغام		



SMART

محددة وقابلة للقياس، يمكن تحقيقها، ذات صلة، محددة الوقت

SWOT

تحليل القوة والضعف والفرص والتهديد

TMP

خطة إدارة التدريب

UNDP

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

UNMAS

دائرة الأمم المتحدة لخدمات الأعمال المتعلقة بالألغام

UNSCR

قرار مجلس الأمن

UXO

الذخائر غير المنفجرة

VA

مساعدة الضحايا

PEST

السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

PESTLE

السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية

PI

مؤشر الأداء

PSSM

الأمن المادي وإدارة المخزون

PWD

الأشخاص ذوي الإعاقات

QM

إدارة الجودة

QMS

نظام إدارة الجودة

RBM

الإدارة القائمة على النتائج

SALW

الأسلحة الصغيرة والأسلحة الخفيفة

MSP

اجتماع الدول الأطراف

NGO

منظمة غير حكومية

NMAA

السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام

NMAC

المركز الوطني للأعمال المتعلقة بالألغام

NMAS

المعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام

NMASP

التخطيط الوطني الاستراتيجي للأعمال المتعلقة بالألغام

NRA

السلطة التنظيمية الوطنية

PCM

دورة حياة إدارة المشروع

PDCA

خطط - افعل - افحص - اعلم

المقدمة

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط واضح ومباشر نسبياً من حيث المبدأ، ولكنه غالباً ما يكون معقداً للغاية من ناحية التطبيق. فالتخطيط في جوهره هو الانضباط في استخدام الموارد المتاحة بكفاءة من أجل تحقيق أهداف محددة على مستوى أعلى. وراء هذا التعريف البسيط تقع قائمة كبيرة من المتطلبات المختلفة، والأولويات والاحتياجات والتفصيلات والرغبات.

ويجب على المخططين الاستراتيجيين الموازنة بين المطلوب والمتاح أي ما يمكن القيام به مع ما ينبغي القيام به، لتقديم خطة استراتيجية واضحة وملائمة وقابلة للتطبيق للأعمال المتعلقة بالألغام (الخطة الاستراتيجية) والتي من خلالها يستطيع المديرون والمشغلون وأصحاب المصلحة أن يطوروا خطط عملهم والنظم والهياكل الخاصة.

تستخدم بعض الكلمات والعبارات الرئيسية في هذا الدليل مراراً: المشاركة، الشفافية، إدارة المعلومات، المراقبة، التقييم، المراجعة، التحسين. تتضمن اللبنة الأساسية للخطة الفعالة وذات الفعالية أن يضمن أصحاب العلاقة أن المعلومات الدقيقة والمحدثة تصل إلى الذين يحتاجونها، ومراقبة التقدم وتقييم تنفيذ الخطة ومراجعة محتواها وتعديلها عند الضرورة.

يمكن استخدام هذا الدليل عند تطوير خطة استراتيجية لأول مرة وكذلك عند تحديث الخطة الاستراتيجية القائمة. ينبغي على البرامج الوطنية العاملة أن يتوفر لديها بيانات الأداء التي تم جمعها من خلال المراقبة ونتائج التقييمات السابقة للمساعدة في إثراء عملية التخطيط الاستراتيجي. لا تتوفر هذه المعلومات أو تكون ضئيلة للاستفادة منها في البرامج الجديدة، ولكن يمكنهم الاستفادة من تجارب الدول الأخرى، كما هو موضح في هذا المنشور وكما هو مفصل في دراسات الحالات في مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية (GICHD).

يعتمد هذا الدليل على النتائج المتحصلة من سبع دراسات حالة لمشاريع تخطيط استراتيجي وطنية تمت بتكليف من مركز جنيف الدولي في عام ٢٠١٢ و٢٠١٣. ^١ توثق دراسات الحالة عمليات التخطيط الاستراتيجي الوطنية وتحدد الممارسات الجيدة والدروس المستفادة، تقدم دراسات الحالة، والإشارات إليها في هذا الدليل، أمثلة ملموسة على الحالات التي سارت على ما يرام والحالات التي أدت إلى إشكالية في برامج الألغام/المتفجرات من مخلفات الحروب في جميع أنحاء العالم. الاستنتاج الأوضح كان دراسة الحالة في جمهورية الكونغو الديمقراطية (DRC)، والدرس الرئيسي المستفاد في برنامج إزالة الألغام في جمهورية الكونغو الديمقراطية هو أهمية التخطيط الاستراتيجي.

المنهجية

تم تطوير هذا الدليل بالاعتماد على التحليل لمخرجات دراسة الحالات الوطنية واستعراض عميق للاستراتيجيات الوطنية القائمة لبرامج الأعمال المتعلقة بالألغام. تشمل دراسات الحالة البلدان ذات برامج الأعمال المتعلقة بالألغام التي تمتد على مدى أكثر من ٢٠ عاماً، وفي حالة فيتنام، تمتد أكثر من ٤٠ عاماً. تم مراجعة مسودة الدليل من قبل خبراء مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية ومن قبل أعضاء فريق استشاري.

المصطلحات الرئيسية

الكلمات المستخدمة في هذا الدليل لها معان محددة. وهي تشمل:

- النتائج المرحلية: وهي تلك النتائج المرغوب تحقيقها أو التي تحققت في الفترة وتؤثر على مخرجات المشروع.
- المخرجات: المنتجات والسلع والخدمات الرأسمالية التي تتجم عن تنفيذ برامج الأعمال المتعلقة بالألغام.
- الفعالية: مقدار الإنجاز من الأنشطة والنتائج التي تم التخطيط لها.
- الكفاءة: العلاقة بين النتيجة المحققة والموارد المستخدمة.
- التقييم: هي عملية تهدف بشكل منهجي وموضوعي إلى تحديد الجدارة أو القيمة لتنفيذ البرامج المتعلقة بالألغام.
- المراقبة: هي إحدى الوظائف المستمرة والتي تستخدم عملية جمع منظمة للبيانات حول مؤشر محدد من أجل تزويد الإدارة وأصحاب العلاقة الرئيسيين بمؤشرات عن المشروع أو البرنامج القائم أو سياسة المشروع أو البرنامج ومدى التقدم في تحقيق الأهداف ومدى التقدم في استخدام المصادر المالية.

التعاريف الرسمية لجميع المصطلحات يمكن الحصول عليها في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS 4.10).

^١ الدول التي تمت دراسة حالتها هي: أفغانستان وجمهورية الكونغو الديمقراطية وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية والموزمبيق وباكستان وفيتنام وهي متوفرة في مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية (GICHD) الموقع الإلكتروني www.gichd.org.

دليل البدء السريع للتخطيط الاستراتيجي

تم توفير دليل البدء السريع مع هذه النشرة والذي يلخص النقاط والمبادئ الرئيسية ويصف دورة التخطيط الاستراتيجية الشاملة، تم عمل الدليل على شكل قائمة تحقق ومذكرة مساعدة للمخططين الاستراتيجيين. من المستحسن استخدامه بالتزامن مع التفاصيل الموجودة في دليل التخطيط الاستراتيجي للأعمال المتعلقة بالأفلام ومع المعلومات الإضافية الموجودة في النشرات المختلفة المذكورة في نهاية هذه النشرة.

وضع خطة استراتيجية

١, ١ الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من التعاريف للاستراتيجية، ولكن نتفق جميعاً على أن الاستراتيجية هي خطة ذات مستوى عالٍ لتحقيق الأهداف والغايات المرغوبة بالوسائل المتاحة.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية وضع الخطة الاستراتيجية، وتحديد الأهداف والغايات وتخصيص الموارد وتوزيع المسؤوليات. في قلب عملية التخطيط تطرح عدة أسئلة مثل ماذا نفع؟ ماذا نريد تحقيقه ولماذا؟ لمن نفع ذلك؟ كيف يمكننا التفوق فيما نقوم به؟

التخطيط الاستراتيجي:

- يوضح الهدف العام من البرنامج الوطني.
- يحدد النتائج المرجوة من أنشطة البرنامج.
- يشرح كيف سيتم تحقيق تلك النتائج.

يركز هذا الدليل على تطوير الخطط الاستراتيجية لبرامج الأعمال المتعلقة بالأفلام الوطنية، يشير هذا الدليل إلى البرامج (وليس إلى المنظمات) من أجل تحقيق البساطة والاتساق على الرغم من أن العديد من المبادئ والأدوات المبنية فيه يمكن تطبيقها على مستوى المنظمات الفردية.

يعرف التخطيط الاستراتيجي أين يسير البرنامج، وكيفية تقدمه، وكيفية التأكد من تقدمه على طريق النجاح. تتضمن الخطة الاستراتيجية مجمل الخطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالأفلام (MAP). من الطبيعي أن يكون للمنظمات الفردية التي تعمل ضمن البرامج خططها العملية الخاصة بها، وبما يتفق مع الخطة الاستراتيجية الوطنية الشاملة.

يمكن أن يتم التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد أو إنه يمكن أن يتم بشكل ضعيف. ومن أجل الحصول على القيمة الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي لا بد من أن ينفذ بصرامة وموضوعية ومشاركة أصحاب العلاقة الملائمين. عندما يتم التخطيط الاستراتيجي بطريقة سطحية، أو عندما لا يخرط المشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح وبالنزام حقيقي فإنه لا يؤدي إلى شيء مفيد. الخطط الاستراتيجية الضعيفة توضع على الرفوف أو في عمق الخزائن ويتم تجاهلها حتى موعد إعداد النسخة اللاحقة.

يمكن تطبيق أساليب إدارة الجودة المعيارية في عملية التخطيط ويمكن أن تكون مفيدة لتحسين نوعية التخطيط وتقديم إطار عمل للمخططين.

٢,١ نطاق وغرض التخطيط الاستراتيجي

الغرض من عملية التخطيط الاستراتيجي هو تقديم خطة استراتيجية مناسبة، عملية ومقبولة، من قبل أصحاب العلاقة الرئيسيين وتعكس كل جوانب الأعمال المتعلقة بالألغام في البرنامج الوطني.

فعلى سبيل المثال وفي دراسة مركز جنيف في طاجيكستان تم ملاحظة أن أحد أوجه القصور الرئيسية في الخطة الاستراتيجية أنها تركز كثيراً على (TMAC) المركز الطاجيكي للأعمال المتعلقة بالألغام^٢.

على الخطة أن تعكس ليس فقط المسائل المتعلقة بمخرجات الخطة الوطنية للأعمال المتعلقة (MAP) ولكن عليها أيضاً اعتبار أهمية الأعمال والنتائج والمخرجات المرغوبة للأعمال التي تم إدراجها في الخطة الوطنية للأعمال المتعلقة (MAP) وكذلك فعالية وكفاءة إعداد البرنامج والتنسيق وتبادل المعلومات.

تقدم الخطة أيضاً إرشادات للمشغلين وتحافظ على ثقة الأطراف ذوي العلاقة في الاتجاه العام للبرنامج وتشكل نقطة مرجعية للتمويل لدعم أنشطة البرامج.

يظهر التخطيط الاستراتيجي مستوى أعلى من الأسئلة المتعلقة بالغرض والأهداف وكيفية تحقيقها ولا تتضمن عادة تخطيطاً مفصلاً للعمليات الفردية أو المواقع، ولا تتضمن أي المهام أكثر أولوية من الآخر. وعلى أية حال فإنها من الممكن أن تصف المعايير والسياسات الواجب تطبيقها عندما يتم اتخاذ قرار حول الأولويات.

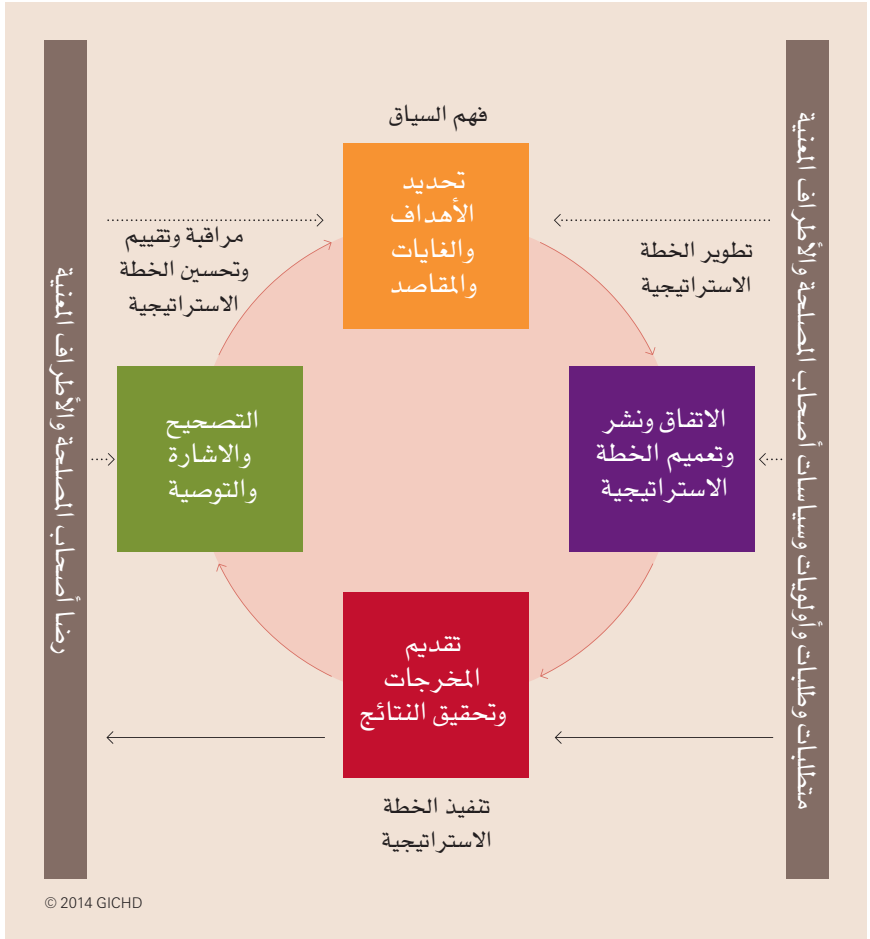
يتضمن نطاق وفوائد عملية التخطيط الاستراتيجي الكامل ما يلي:

- تعكس احتياجات ووجهات النظر والأولويات للمجموعات المتنوعة من أصحاب العلاقة وبناء توافق الآراء حول مكان تنفيذ البرنامج.
- تعريف الغرض والرؤية من البرامج، تحدد بوضوح ما ينفذه البرنامج (وما لا ينفذه)، ويصف كيف يرى الوضع في المستقبل كنتيجة لتنفيذ هذه الأنشطة.
- وضع وتوصيل أهداف وغايات واقعية وموضوعية لتحقيق الرؤيا ضمن فترة زمنية محددة وقابلة للتحقيق في إطار زمني.
- وصف الطرق الواجب اعتمادها في السعي لتحقيق كل هدف.
- تحديد خطط العمل فيما يتعلق بكل نهج وتشجيع المسؤولين على تبنيها.
- تحديد الأطراف ذوي العلاقة، وتحديد المسؤوليات خلال عملية تنفيذ الاستراتيجية والتركيز على موارد البرنامج حسب الأولويات الرئيسية.

^٢ التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: طاجيكستان (مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية 2014 (GICHD)).

- تحديد الأموال المطلوبة لاستمرار تنفيذ العمل.
- توفير خط الأساس وتحديد كيفية مراقبة الاستراتيجية وتقييمها .
- الاتفاق على آلية مراجعة وتحديث الاستراتيجية على ضوء نتائج المراقبة والتقييم.
- تحديد وحل المشكلات والتحديات الرئيسية التي تواجه البرنامج.
- التجميع والاتفاق على الاستراتيجية .

شكل رقم ١ دورة التخطيط الاستراتيجي



في جمهورية الكونغو الديمقراطية تبين أن "تشجيع أطراف المعارضة للمشاركة في عملية التخطيط مع الحكومة على مستوياتها كافة يساعد في تحسين جودة عملية التخطيط وجهود التنفيذ المستقبلية. هذا يحتاج إلى أن يتم ذلك في إطار مبادرات التخطيط الرسمية التي تشمل تلك المستويات الأدنى من الحكومة، ومن خلال علاقة أقل رسمية وتبادل مستمر للمعلومات والذي يرسم ملامح التخطيط المستقبلي ويضمن استمرارية دعم السلطات المحلية".^٢

١, ٣ عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل

يبين الشكل ١ كيف أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بمعالجة القضايا التي تبقى ذات أهمية مع مرور الوقت. وعادة لا يهتم بالأحداث التي تحصل مرة واحدة أو البرامج قصيرة المدى. على هذا النحو فإنه يجسد تطبيق مبدأ إدارة الجودة الأساسي للتحسين المستمر.

يجب أن يستند التفكير والتخطيط الاستراتيجيان إلى فهم السياق والذي من خلاله يتم تحديد مواقع الأنشطة. الخطوة الأولى من عملية التخطيط - فهم السياق - هو أمر ضروري. ويتحقق من خلال فهم ووصف وتحليل السياق لتطوير استراتيجية مناسبة ومجدية ومقبولة.

يتطلب تطوير الاستراتيجية تحديداً واضحاً للمسؤوليات، وكذلك مشاركة أصحاب العلاقة الرئيسيين. وتحتاج الخطة لكي تكون مقبولة ومتفقاً عليها من قبل الأطراف ذوي العلاقة أن تكون قابلة للتطبيق، وتلبي احتياجات المستفيدين.

تقع مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية بشكل عام على عاتق الأفراد الذين يعملون في المنظمات والوكالات وكذلك السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA)، ويتم العمل وفقاً للمعايير والسياسات القائمة وسعيًا لتحقيق الأهداف والغايات. إن إدامة واستخدام نظام فعال لإدارة المعلومات (IMS) هي مسألة ضرورية لضمان استمرارية اطلاع الأطراف ذوي العلاقة على تقدم العمل وتسمح بمراقبة العمليات للتأكد من أنها مناسبة وفعالة وتعمل بفعالية.

من المهم أن يكون واضحاً أن نظام إدارة المعلومات (IMS) يتكون من أكثر من أداة برمجية، مثل نظام إدارة المعلومات للأعمال المتعلقة بالألغام (IMSMA)، بدلاً من ذلك فإنه أيضاً يغطي نظاماً كاملاً لتحديد متطلبات المعلومات وجمعها والتحقق من صحتها وتحليل البيانات وإرسال التقارير وعمل اتصال مع مفاهيم أوسع من مصادر المعرفة.

^٢ التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: جمهورية الكونغو الديمقراطية (مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية 2014 (GICHD)).

تستخدم المعلومات التي وردت من خلال شبكات التقارير ومن خلال المراقبة والتقييم لقياس مدى التقدم في الاستراتيجية وتحديد الظروف الجديدة أو المتغيرة التي قد تبرر تغيير في الاستراتيجية. في حين لا ينبغي عموماً أن تتغير الخطط الاستراتيجية على فترات قصيرة، فهي تتطلب مراجعة، إذا لزم الأمر، ويتم تعديلها لتعكس التغيرات في السياق المحيط بها.

يتضمن التخطيط الاستراتيجي الحاجة إلى تفويض المسؤوليات والسلطات إلى مستويات إدارية أدنى مناسبة مع الاحتفاظ بالسيطرة على الاتجاه العام لبرنامج التخطيط الاستراتيجي الفعال يتضمن توضيح ما هو المتوقع عمله؟ ومن قبل من؟

١، ٤ مراحل البرنامج الوطني للأعمال المتعلقة بالألغام

يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورياً لجميع مراحل دورة حياة برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام وذلك بسبب تغير وتطور السياق وظهور معيقات ومستجدات خلال وقت سير برنامج المراحل النمطية المرتبطة بسير البرنامج والتي تتضمن ما يلي:

- النزاع
- التسوية الفورية للوضع بعد النزاع
- إعادة البناء
- التطوير
- التحول/والإدانة لإظهار مشكلة الخطر المتبقي

دليل للأعمال المتعلقة بالألغام (GICHD 2014) يتضمن تفاصيل إضافية عن المراحل النمطية المرتبطة بسير البرنامج. من المحتمل أن يختلف نطاق عملية التخطيط الاستراتيجي مع مرور الوقت.

أمثلة على خطط وطنية للأعمال المتعلقة بالألغام

الرؤية

جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية: الرؤية التي تعتمد عليها هذه الاستراتيجية هي "جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية خالية من خطر الذخائر غير المنفجرة، بحيث يعيش الجميع في بيئة آمنة، ويساهمون في التنمية، ويتم دمج ضحايا الذخائر غير المنفجرة بشكل كامل في مجتمعاتهم وتلبية كامل احتياجاتهم".

جنوب السودان: إن الرؤية الواردة في هذه الخطة الاستراتيجية ٢٠١٢-٢٠١٦ تتوافق مع الهدف "جنوب السودان خالية من خطر الألغام الأرضية والمتفجرات من مخلفات الحرب، بحيث يتمتع جميع ضحايا الألغام الأرضية والمتفجرات من مخلفات الحرب من الذكور والإناث بالمساواة في الحصول على المساعدة والخدمات ويندمجوا بشكل كامل في المجتمع، وحيث يساهم برنامج إزالة الألغام إلى اعتماد السلوكيات الأكثر أماناً، وإلى خلق بيئة آمنة تساعد على التنمية".

الأهداف

طاجيكستان: إن حكومة طاجيكستان في وضع يمكنها من الامتثال لالتزاماتها الدولية المتعلقة بالألغام الأرضية والمتفجرات من مخلفات الحرب.

طاجيكستان: جميع ضحايا الألغام من الفتيان والفتيات والرجال والنساء، لديهم فرص متساوية ومناسبة لإعادة التأهيل الطبي والبدني الكافي والدعم النفسي والاجتماعي وكذلك تلقي المساعدة في مجال التنمية الاجتماعية والاقتصادية والقانونية.

سريلانكا: إنشاء وإدامة هياكل مؤسسية فعالة للتنفيذ والتنسيق والسيطرة على برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام في سريلانكا.

الغايات

جنوب السودان: تم وضع واعتماد جميع التشريعات الوطنية اللازمة المتعلقة بالأنشطة المتعلقة بالألغام من قبل حكومة جنوب السودان والبرلمان.

جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية: تقليل عدد ضحايا الذخائر غير المتفجرة من ٣٠٠ إلى أقل من ٧٥ في العام.

جنوب السودان: تخفيض عدد الضحايا الجديدة الألغام الأرضية والمتفجرات من مخلفات الحروب الجديدة في جنوب السودان بحلول عام ٢٠١٦ من خلال تقديم خدمات التوعية من أخطار الألغام.

عندما يتم تطوير خطة استراتيجية لأول مرة (عندما يتم أولاً وضع الخطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام على سبيل المثال) يتطلب ذلك بلا شك الاهتمام الكامل والدقيق بكل جوانب الاستراتيجية. يجب على التخطيط أن يعكس واقع الحال ما بعد الصراع، وإذا كان مناسباً تعلم الدروس من تجارب البلدان الأخرى.

في موزامبيق، في البداية إعداد خطة الأعمال المتعلقة بالألغام، تبين أن المؤسسات الوطنية كانت ضعيفة وأن العاملين في مجال أعمال الألغام والشركاء المانحين وضعوا الأولويات بالاستناد إلى حد كبير على

تقييم احتياجاتهم الخاصة. ولكن مع مرور الوقت تغير الوضع وأصبحت مسؤولية تحديد الأولويات مسؤولية مركزية^٤.

بداية عندما يتم تأسيس البرنامج بشكل جيد، فإن عملية المراجعة السنوية قد تركز فقط على بعض العناصر (مثل خطط عمل محددة). قد يكون من المناسب إجراء تخطيط استراتيجي شامل عندما يكون هناك تغيير جوهري في طبيعة ما يقوم به البرنامج، أو في نطاق أنشطته. فمثلاً إذا كان البرنامج يركز على إزالة الألغام الأرضية وأعطى مسؤوليات جديدة تتعلق بإدارة المخزون.

١,٥ إنشاء السياق وجمع مدخلات الأطراف ذوي العلاقة

تتكون وظيفة خطط الأعمال المتعلقة بالألغام في السياق العام للتخطيط من عناصر داخلية وخارجية. ولا بد لل خطة الاستراتيجية أن تعكس تأثيرات كلا السياقين إذا كان لها أن تكون:

- مناسبة (في ضوء الظروف والحالات السائدة).
 - قابلة للتطبيق (في حدود الموارد المتاحة، والقدرات والإمكانات).
 - ومقبولة للأطراف ذوي العلاقة (بما يتفق مع توقعاتهم، سياساتهم ومواقفهم).
- تشجع عمليات التخطيط الشاملة على المشاركة وتعزيز دقة وثائق التخطيط^٥.

السياق الخارجي

- يتضمن السياق الخارجي للبرنامج:
- العوامل الاجتماعية والثقافية بما في ذلك الاختلافات العرقية والدينية والثقافية المحلية والوطنية والإقليمية.
- البيئة السياسية والقانونية والتنظيمية.
- الالتزامات تجاه المعاهدات الدولية (معاهدة حظر ألغام ضد الأفراد، اتفاقية الذخائر العنقودية، اتفاقية حظر أو تقييد استعمال أسلحة تقليدية معينة، حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، قرارات مجلس الأمن الدولي، وخطط العمل (قرطاجة وفينتيان) إلخ).
- الأهداف الإنمائية للألفية.

^٤التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: موزمبيق (مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية 2014) (GICHD)

^٥التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: موزمبيق (مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية 2014) (GICHD)

- استراتيجيات الحكومة الوطنية القائمة (استراتيجية الحد من الفقر على سبيل المثال).
- العوامل المالية والتكنولوجية والاقتصادية.
- البيئة الطبيعية.
- التأثيرات والتوقعات الدولية.
- العلاقات مع تصورات وقيم الأطراف ذوي العلاقة الخارجيين^١.

يجب أن تكون الخطة الاستراتيجية ملائمة للمعايير الحضارية والممارسات والتوقعات في الدولة، وفي بعض الحالات، مختلف المناطق والسكان الذين لديهم اهتمام في أداء البرنامج. يجب أن تكون الخطة الاستراتيجية متسقة مع التوقعات السياسية، ومتوافقة مع القوانين والتعليمات المعمول بها، وقابلة للتطبيق في ظل التحديات المالية والتكنولوجية والاقتصادية الأخرى. وعلى سبيل المثال في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية تم تعميم مشكلة الذخائر غير المنفجرة لتكون رئيسية في خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية^١.

يتوجب على الخطة الاستراتيجية أن تعكس التوقعات والتأثيرات الدولية على نطاق واسع. هذا لا يرتبط فقط بالتأثير على العلاقة مع الجهات المانحة الخارجية، ولكن أيضاً يرتبط بالتأثير على الطريقة التي سيتم النظر فيها إلى البرنامج عالمياً كمؤشر لتطلعات وتوقعات البلد المتضرر والتزاماته في بنود القانون الإنساني الدولي.

التمكين والقدرة في سياق التخطيط الاستراتيجي

هناك مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعملية تحدد فيما إذا كانت الخطة الاستراتيجية الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام قابلة للتنفيذ بكفاءة وفعالية. وهذه العوامل تشمل:

- الأمن: استمرار الصراع يعيق أو يمنع تنفيذ الخطة، كذلك الأعمال الإرهابية وارتفاع مستويات الجريمة أو الفساد.
- الإرادة السياسية: سوف تعاني برامج الأعمال المتعلقة بالألغام من عرقلة إن لم يكن هناك ثقة بالبرنامج، ولم يكن مفهوماً من خارجه، أي لا ينجح البرنامج ما لم يحظ بدعم سياسي رفيع المستوى.
- القيادة: سوف يظهر الارتباك والصراع إذا كان لدى الأطراف المختلفة والجهات ذات العلاقة بالبرنامج أولويات أو تصورات متباينة أو فهم مختلف للخطة الاستراتيجية.

^١ التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية (مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية 2014 (GICHD).

- التمويل: توفر الأموال يعتبر مطلباً لدفع رواتب العاملين، وشراء وتشغيل المعدات وإدامة النظام لضمان استمرارية برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام.
- الشفافية: تضمن الشفافية أن صناع القرار يحصلون على معلومات صادقة ودقيقة عندما يحتاجون إليها، مما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة والحفاظ على ثقة الأطراف ذوي العلاقة في البرنامج.
- السيطرة على الفساد: الفساد غالباً ما ينطوي على استخدام الحوافز لإقناع صناع القرار باتخاذ القرارات التي ليست هي الأكثر فعالية وكفاءة وبما يتفق مع أهداف وغايات الخطة الاستراتيجية، يؤدي إلى تآكل التنفيذ الفعال للاستراتيجية، ويقلل من موثوقية المعلومات ويقوض الثقة بين الأطراف ذوي العلاقة.
- إدارة المعلومات والاتصالات: يضمن نظام إدارة المعلومات الشامل والذي يمكن الاعتماد عليه ويتصف بإمكانية الوصول إلى البيانات بشفافية، يضمن هذا النظام أن برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام ينشر معلومات دقيقة ويتلقى بالتفصيل الطلبات والمتطلبات والرغبات من الحكومة والجهات المانحة والمستفيدين والمشغلين وذوي العلاقة الآخرين.
- المطالبات القانونية والثقة: إن وجود نهج واضح وثابت وموثوق لدى البرنامج للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالأخطار المتبقية والمطالبات القانونية يعتبر من أهم عناصر قوة أي برنامج من برامج الأعمال المتعلقة بالألغام، وتعطي صناع القرار ثقة لاتخاذ قرارات فعالة ومناسبة.

إن الالتزام بمتطلبات المعاهدات - مثلاً عندما يجب تقديم طلب التمديد التزاماً بالمادة ٥ من معاهدة حظر ألغام ضد الأفراد (APMBC) - يمكن أن يكون هذا الالتزام عاملاً مهماً في تشييط عمليات التخطيط وإشراك البيروقراطية الوطنية بطريقة تبسط متطلبات الجهات المانحة أو أن المشروع فشل في تحقيق ذلك.^٧

مثل أي نشاط آخر فإن الأعمال المتعلقة بالألغام تخضع لمجموعة من الاتجاهات والتطورات والأفكار والممارسات الجيدة. القطاع هو في حد ذاته يخضع لمبادئ التحسين المستمر. يجب على المخططين الاستراتيجيين اغتنام فرصة الاطلاع على الدروس المستفادة من البلدان المتضررة الأخرى، وكذلك استخدام تقييم الخطط السابقة، ودمجها في كل من عملية التخطيط ومحتوى الخطة.

^٧التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: موزمبيق (مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية 2014 GICHD).

السياق الداخلي

السياق الداخلي لبرنامج الأعمال المتعلق بالألغام قد يكون متشابكاً، مع عدد من الوزارات الحكومية والوكالات والإدارات ذات المصلحة في هيكلها وأدائها وكذلك العاملين والمنظمات غير الحكومية والمطورين التجاريين، الممثلين السياسيين المحليين ومجموعات المصالح.

العناصر الرئيسية في السياق الداخلي للبرنامج تتضمن ما يلي:

- الإدارة الحكومية - كيفية إدارتها؟، من هو المسؤول؟.
- الهيكل المؤسسي - الأدوار والمسؤوليات والعلاقات.
- السياسات الداخلية.
- القدرات والموارد والمعرفة.
- نظام وإجراءات إدارة المعلومات ونظام تدفق المعلومات وعمليات اتخاذ القرار.
- العلاقات مع أصحاب العلاقة المحليين وتصوراتهم.
- المعايير والإرشادات المعتمدة في البرنامج.
- العقود ومذكرات التفاهم وعلاقات المعرفة الأخرى.

يتم تسليط الضوء على أهمية المعلومات وإدارتها في جميع مراحل عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال ملاحظة أن "العنصر الأساسي في تطور عملية التخطيط الاستراتيجي في موزمبيق يعود إلى ملكية وإدارة معلومات الأعمال المتعلقة بالألغام"^٨

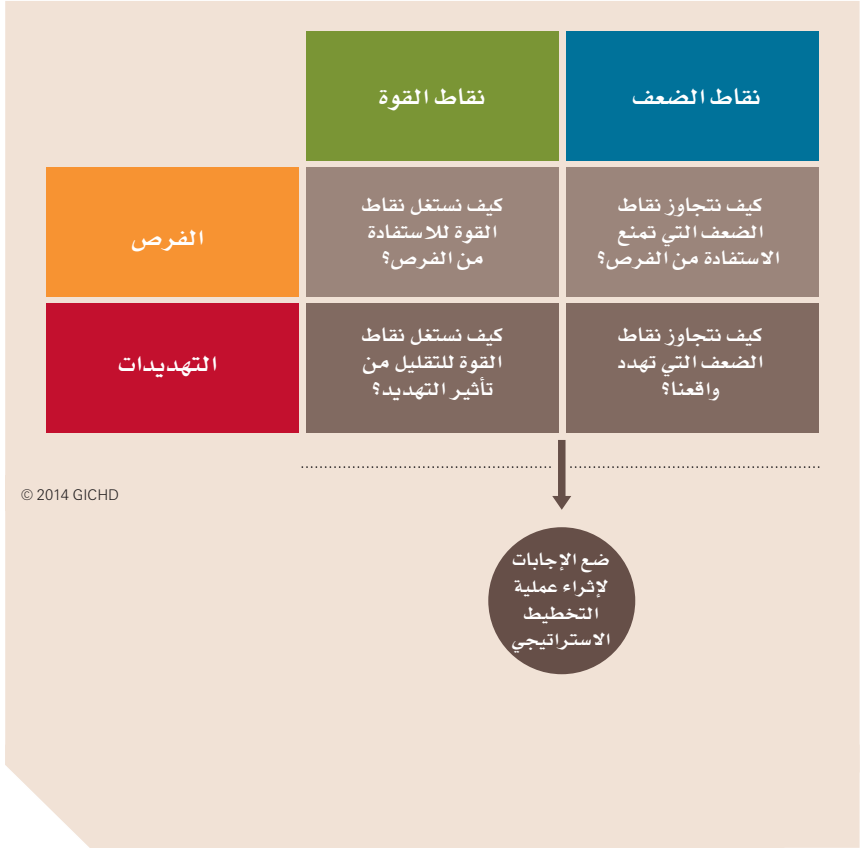
أدوات التحليل

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديد (SWOT)

يتم استخدام تحليل SWOT الأساسي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بالبرنامج.

تحليل SWOT المتقدم يثير أسئلة أساسية حول العلاقة بين القوة والضعف والفرص والتهديدات للمساعدة في إثراء عملية التخطيط على الرغم من أنه يُستخدم على نطاق واسع النهج في السياقات التجارية، إلا أنه يطبق المبادئ الأساسية نفسها للظروف التي يواجهها المخططون الاستراتيجيون في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام.

^٨ التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: موزمبيق (مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية 2014 (GICHD).



هناك مجموعة من الأدوات المتوفرة للمساعدة في تحليل السياق الداخلي والخارجي وتشمل ما يلي:

- SWOT – نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- PEST – العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية (غالباً ما تمتد إلى PESTLE ، وتعني الجوانب القانونية والبيئية)
- التحليل الخاص بأصحاب العلاقة بالبرنامج.
- شبكة أصحاب السلطة والمنفعة.
- دوائر أصحاب المنفعة.

والهدف من كل هذه الأدوات هو تقديم وصف للعوامل المختلفة التي تؤثر على المنظمة أو البرنامج، ومساعدة المخططين والمديرين على تحديد الاتجاهات والعلاقات والأولويات ضمن بيئة متشابهة.

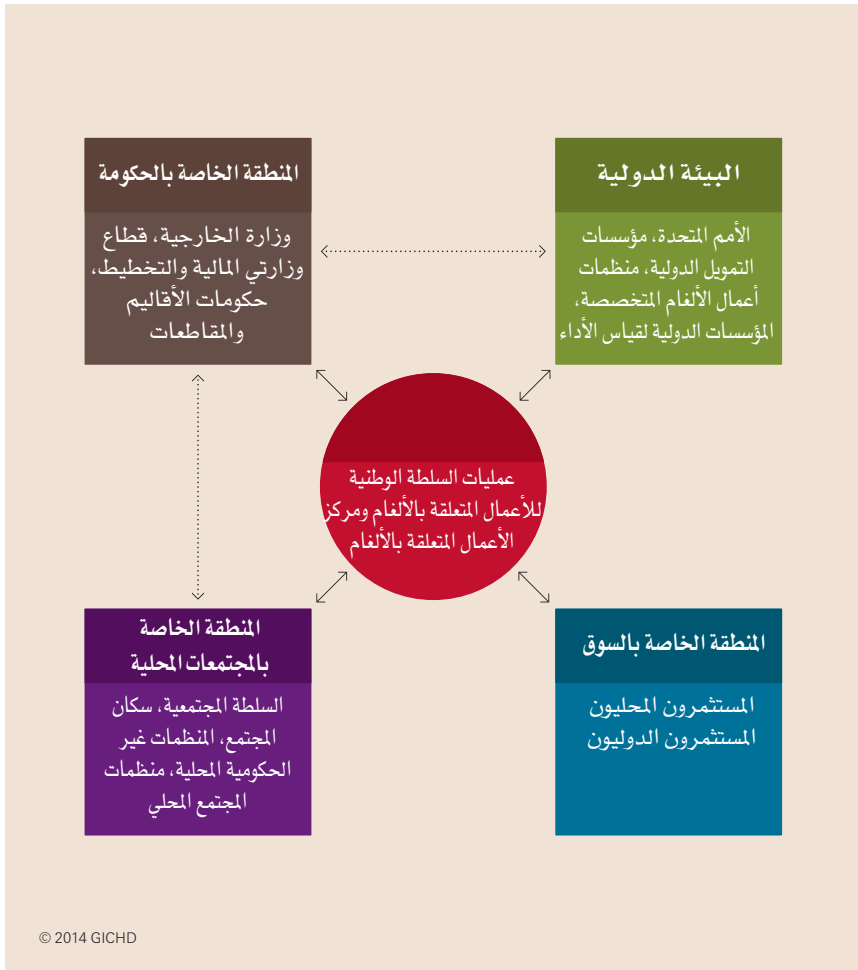
كل أداة لها مزاياها وعيوبها، وهناك كم هائل من المواد المتاحة في الكتب وعلى شبكة الإنترنت تشرح كيفية الاستفادة المثلى منها (مثل ويكيبيديا التي لديها أوصاف لكل أداة).

تداخلات أصحاب المنفعة

تختلف تداخلات بعض أصحاب المنفعة بالبرامج الفردية ولكنها تقع في مناطق متشابهة كما هو موضح في الشكل ٢ أدناه.

الهيكل المؤسسي لبرنامج الأعمال المتعلقة بالألغام

شكل رقم ٢



تتضمن بنية معظم برامج الأعمال المتعلقة بالألغام خمساً من "المناطق الرئيسية الخاصة بالأطراف ذوي العلاقة".

- المنطقة الخاصة بالأعمال المتعلقة بالألغام، وتشمل السلطات والهيئات والعاملين في هذا المجال والمعنيين مباشرة بالأعمال المتعلقة بالألغام.
- المنطقة الخاصة بالحكومة - مختلف الوزارات والإدارات التي لها علاقة بالأعمال المتعلقة بالألغام. في كثير من الأحيان يتم تقديم أعضاء للسلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام.
- المنطقة الخاصة بالمجتمعات المحلية - بما في ذلك السلطات المحلية والمنظمات، والسكان والمتأثرون، لا سيما النساء والأطفال.
- المنطقة الخاصة بالسوق - وتشمل مقدمي خدمات وعملاء المنظمات التجارية للأعمال المتعلقة بالألغام، مثل النفط والغاز، والهندسة المدنية وشركات التعدين.
- الساحة الدولية - الجهات المانحة الثنائية والمتعددة الأطراف ووكالات الإغاثة والأمم المتحدة والمؤسسات الدولية.

مدخلات الأطراف ذوي العلاقة يمكن جمعها من خلال الاجتماعات والاستبيانات ومناقشات مجموعات التركيز وكذلك مراجعة خطط وسياسات المنظمات الأخرى. أدوات تحليل الأطراف ذوي العلاقة تساعد المخططين الاستراتيجيين في التركيز على مصالح وطلبات وتوقعات أصحاب العلاقة وكذلك المساعدة في تحديد الأولويات.

٦، ١ مراعاة الفوارق بين الجنسين والتنوع.

يتطلب التخطيط الاستراتيجي فهماً واضحاً لاحتياجات وأولويات مختلف الأطراف ذوي العلاقة، وتوضيح ما يمكن تحقيقه في ظل قيود الموارد والقدرات وتحديد الأهداف والغايات المناسبة. من الممكن فقط الوصول إلى فهم صحيح للاحتياجات والأولويات في أية مجموعة من السكان إذا تمت مراعاة الفوارق بين الجنسين والتنوع وتحليلها ودمجها بشكل كامل.

يجب أن تعكس عملية التخطيط الاستراتيجي احتياجات وأولويات كل المجموعات من حيث الجنس والعمر، مع أخذ التنوع بعين الاعتبار، بما في ذلك الاحتياجات المحددة للجماعات العرقية المختلفة، والأشخاص ذوو الإعاقة، والقضايا الاجتماعية والاقتصادية وغيرها. لتحقيق ذلك، من الضروري أن تتعكس قضايا المساواة بين الجنسين والتنوع من قبل مختلف الجهات ذات العلاقة التي تشارك في تطوير الخطة الاستراتيجية. قد تكون هناك حاجة أيضاً إلى ضمان أن يتم تحويل الوثائق ذات الصلة إلى لغات مختلفة.

أهداف وغايات مراعاة الفوارق بين الجنسين والتنوع

« كل ضحايا الألفام الفتيان والفتيات والرجال والنساء، يتمتعون بحق المساواة في الحصول على إعادة التأهيل الطبي والبدني المناسب والدعم النفسي والاجتماعي، وكذلك في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والمساعدة القانونية» طاجاكستان.

« الدعوة إلى احترام قواعد القانون الدولي الإنساني، ولاسيما فيما يتعلق باتفاقية حظر الألفام المضادة للأفراد واتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة». سريلانكا.

تطوير الخطة الاستراتيجية هي في حد ذاتها فرصة مهمة لدمج السياسات والمبادئ التوجيهية الدولية والوطنية الشاملة على أساس مراعاة الفوارق بين الجنسين والتنوع. كما تسمح أيضاً بوضع أهداف وغايات تبين للسلطات والوكالات والعاملين في هذا المجال بأن يضمّنوا أنه تم مراعاة الفوارق بين الجنسين والتنوع داخل الهياكل التنظيمية العملية الخاصة بهم، وخلال الممارسات والعمليات.

يتطلب التنفيذ الناجح لأي استراتيجية للأعمال المتعلقة بالألفام نهجاً فعالاً لتحديد وتلبية ومراعاة الأولويات والاحتياجات المختلفة للنساء والفتيات والرجال المتأثرين من مختلف الجماعات العرقية والدينية. أهمية مراعاة الفوارق بين الجنسين والتنوع أثناء عمليات التخطيط والتنفيذ، وخلال عمليات المراقبة والتقييم، لا يمكن أن يكون مبالغاً فيها. حيث ينبغي أن تعكس هذه القضايا ضمن الاستراتيجية نفسها، والمراقبة والمراجعة اللاحقة.^١

١, ٧ تحديد الأهداف والغايات والأهداف غير المضمونة النتائج

تصف رؤية وأهداف البرنامج الهدف العام والتطلعات لهذا البرنامج بأنها تزود الجهات المعنية بفهم واضح حول أين تسير المنظمة، وبصفة عامة، وكيف ترغب للوصول إلى هناك؟

الأهداف التي تتناول تطلعات طويلة الأجل وتصف إطاراً عاماً أوسع، والتي ضمنها يتم وضع أهداف أكثر تحديداً.

^١مصادر لمعلومات اضافية حول موضوع الفوارق والتنوع بين الجنسين ممكن أن تجدها في دليل الأمم المتحدة لنوع الجنس (UNSCR) ١٢٢٥ ، وكذلك في دليل نوع الجنس في الأعمال المتعلقة بالألفام (GMAP) على الموقع الإلكتروني: www.gmap.ch.

يجب أن تكون الغايات دائماً متسقة مع الأهداف، لكنها عادة ما تكون أكثر تحديداً وتظهر الجوانب المتوسطة إلى قصيرة الأجل في البرنامج. فهي أكثر فائدة عندما تظهر خمس خصائص هي:

- محددة
- قابلة للقياس
- ممكنة التحقيق
- ملائمة
- ووقتية (مرتبطة بزمن)

تكون الأهداف عادة أدوات لقياس التقدم (مؤشرات) نحو تحقيق الأهداف.

«جعل بلدنا خالية من الألغام الأرضية» قد يكون الهدف. و«تحرير ٢٢ من مناطق الخطر المشتبه بها خلال الاثني عشر شهراً المقبلة» هو الغاية، و«تطهير ١٠,٠٠٠ متر مربع شهرياً» هو الهدف غير مضمون التحقق. الأهداف تسمح للمديرين بمراقبة التقدم المحرز نحو تحقيق الغايات التي تسهم في تحقيق الأهداف.

ينبغي إشراك أصحاب المصلحة في تحديد الأهداف لضمان أن تكون مناسبة لهذا البرنامج والسياق، وقابلة للتطبيق في ضوء الموارد المتاحة والقدرات والميزانيات، وتكون مقبولة لدى الأطراف ذوي العلاقة. في أفغانستان، عملية التخطيط ضمنت جميع الأطراف ذوي العلاقة الرئيسيين في البرنامج في التخطيط حول المسائل التشغيلية.^{١١}

يتم الاتفاق على تحديد الأهداف عالية المستوى (مثل إنشاء سلطة وطنية للأعمال المتعلقة بالألغام) على المستوى الاستراتيجي مع الأطراف ذوي العلاقة، وعادة ما يتم تفويض تحديد الأهداف التشغيلية لأصحاب المسؤولية المباشرة لتنفيذ هذه الاستراتيجية. وتحدد الأهداف عادة بعد تحديد الغايات وتعتبر مؤشراً لمعدلات التقدم، أو معالم طريق لتحقيق الأهداف.

الخطة الاستراتيجية تشمل عادة الغايات ذات مستوى أعلى أو الأهداف المجمعة فقط. وعادة ما يتم العثور على مزيد من المعلومات التفصيلية حول الأهداف التشغيلية والأهداف الفرعية على الصعيد الميداني في خطة المنظمة أو وحدة معينة عاملة في المشروع. يؤثر مقياس برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام على مستوى التفاصيل في الخطة الاستراتيجية، برامج الأعمال المتعلقة بالألغام الأصغر من الممكن أن تحتوي على تفاصيل عملياتية كثيرة في خطتها، بينما البرامج الأكبر تعرض التفاصيل على المنظمات والسلطات الفرعية.

^{١١}التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: أفغانستان (مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض الإنسانية 2014 GICHD).

الإدارة المعتمدة على النتائج

هناك حاجة إلى الإدارة بالنتائج (RBM) لإدارة المشاريع وتنفيذ إدارة الجودة (QM)؛ حيث يكون هناك العديد من الأطراف ذوي العلاقة بدلاً من علاقة بسيطة بين الموردين والعملاء، والمستفيدين حيث لا يتم التمويل مباشرة ولا التخطيط أو التنفيذ. هذا النوع من الإدارة يجعل من الممكن تطبيق أساليب إدارة الجودة للنتائج والآثار التي تتجم عن الأنشطة.

أهداف إدارة الجودة تهتم بتحديد ما إذا كانت أهداف الإدارة القائمة على النتائج هي صالحة للغرض المقصود. على سبيل المثال، الاهتمام بجعل الأرض متاحة للناس (مثل زيادة الإنتاج الزراعي، أو بناء مدرسة على أرض تم تحريرها). الإدارة القائمة على النتائج هو أسلوب أو «أدوات» لإدارة وتطبيق إدارة الجودة حيث المخططون والمنفذون ينفقون أموال الآخرين لإفادة اناس لا يعرفونهم.

ينبغي أن يشمل التخطيط الاستراتيجي كلاً من إدارة الجودة والإدارة المعتمدة على النتائج على حد سواء. أهداف الإدارة المعتمدة على النتائج معنية بالنتائج على المدى المتوسط والمدى الطويل، ويمكن أن ينعكس في نص الخطة الاستراتيجية. على أية حال، الإنجاز النهائي يعتمد على تحديد أهداف المشاريع والبرامج على المستويات الأدنى في برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام. قد تشير الخطة الاستراتيجية إلى من يتولى المسؤولية عن وضع الأهداف على مختلف المستويات، ويجب أن تشمل الآليات المناسبة للتحقق من مدى ملاءمة وجدوى وأهمية جميع الأهداف التشغيلية ضمن الإطار الاستراتيجي الأوسع.¹¹

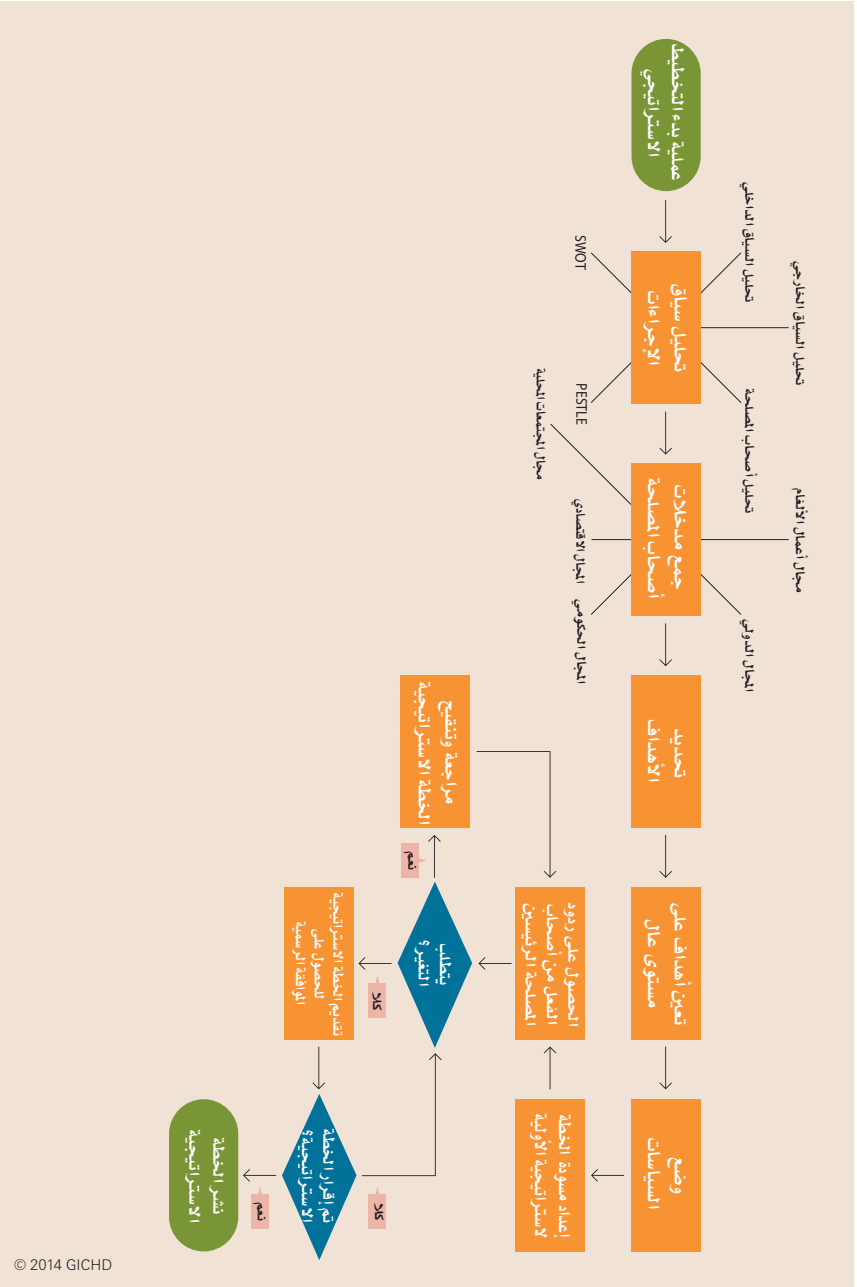
الأهداف والغايات الوظيفية

لا يتم وضع الأهداف والغايات في دعم أهداف البرنامج، على مستويات مختلفة ضمن البرنامج والمنظمات المكونة له فقط، ولكن أيضاً داخل الأقسام والإدارات الفنية المختلفة، يتم تعيين الميزانيات وتوقعات التدفقات النقدية في السياق المالي، وعادة ما يتم تعيين الجودة والسلامة والبيئة من خلال العناصر التشغيلية في خطة الأعمال المتعلقة بالألغام.

الأهداف العامة للبرنامج، وكذلك أهدافها التشغيلية، تساعد في إبلاغ المخططين والمديرين حول وضع أهداف على مختلف المستويات ضمن المجالات الوظيفية الخاصة بهم.

¹¹ وسائل ذات صلة "هو مدى النشاط الذي يناسب الأولويات والسياسات للمجموعة المستهدفة والمستفيدة والمانحين. معايير تقييم مساعده التطوير لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية DAC.

تحضير الخطة الاستراتيجية



١, ٨ التطوير والموافقة على الخطة الاستراتيجية

يتم إعداد الجسم الرئيسي للاستراتيجية عندما يتم تحليل السياق، وجمع وتقييم مدخلات الأطراف ذوي العلاقة، وتحديد الأهداف والغايات. من المهم في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام أن تحدي صياغة الاستراتيجية عادة ما يكون مسؤولية مركز الأعمال المتعلقة بالألغام، الذي يضع الخطة للاعتماد من قبل السلطة الوطنية، ولكن بعض البرامج قد لا يكون لها مركز للأعمال المتعلقة بالألغام أو سلطة وطنية في مرحلة مبكرة من دورة حياتها. في مثل هذه الحالات يتم وضع الاستراتيجية من قبل دائرة الأمم المتحدة للأعمال المتعلقة بالألغام أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي ينوب عن مركز الأعمال المتعلقة بالألغام أو السلطة الوطنية ويقوم بتنفيذ المهام المطلوبة.

الوضوح والاتساق في استخدام المصطلحات والتعاريف الأساسية في وثائق التخطيط الوطني ضروري لإرساء رؤية موحدة، ولضمان حسن التوجيه الاستراتيجي (مع ملاحظة أن المعايير الدولية ١٠، ٠٤ توفر تعاريف المصطلحات الرئيسية المستخدمة في الأعمال المتعلقة بالألغام المتفق عليها) الاستراتيجية لا تقاس على أساس وزن الورق اللازم لطباعته وعرضه، ولكن يجب أن تحدد التواصل بوضوح وفعالية مع السلطات والمشغلين وأصحاب العلاقة الآخرين.

على الرغم من وجود نماذج جاهزة مع هذا الدليل إلا أنه لا يوجد نموذج معياري لهيكل الخطة الاستراتيجية للأعمال المتعلقة بالألغام. من المهم أن الاستراتيجية تغطي جميع العناصر التي لها علاقة بالبرنامج في مرحلته الحالية من التطور وضمن السياق السائد. الخطة ينبغي أن تسعى أيضاً للحفاظ على التوازن المناسب بين الاتجاه العام والإدارة التفصيلية.

وتتطلب الخطة الاستراتيجية دعم الأطراف ذوي العلاقة وتبنيها لتحقيق النتائج. لهذا الغرض يتم تعميم المسودة الأولية عادة على الأطراف ذوي العلاقة الرئيسيين، على الرغم من أنه تجدر الإشارة إلى أن هذا لا يعني أنه يجب أن يكون لكل الأطراف ذوي العلاقة قوة الرضا للخطة. فالأطراف ذوو العلاقة الرئيسيون لهم تأثير كبير عليها سلباً أو إيجاباً من خلال إجراءات البرنامج. في موزمبيق لوحظ أن "عملية التخطيط يجب أن تكون عملية شاملة، تضم جميع الأطراف ذوي العلاقة الرئيسيين بدرجات متفاوتة، ولكن على وجه الخصوص، شركات إزالة الألغام. يتم التقليل من الاختلاف بين وجهات النظر والخبرات المختلفة في الميدان والأولويات من قبل هيئة التنسيق الوطني".^{١٢}

^{١٢} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام : موزمبيق 2014 (GICHD)

إذا طلبت أي تعديلات على المسودة الأولية، يجب على المسؤولين عن صياغة هذه المسودة أن يقرروا ما إذا كانت التغييرات يمكن إجراؤها دون الرجوع إلى الآخرين، أو ما إذا كانت هناك حاجة لمزيد من المناقشة الجماعية والاتفاق.

إن تحقيق مستوى مقبول من الاتفاق يشكل تحدياً دبلوماسياً وسياسياً. الشخص المسؤول عن الصياغة النهائية للخطة الاستراتيجية يجب أن يتمتع بالمهارات اللازمة والصفات الشخصية الملائمة ليكون قادراً على إنجاز هذه المهمة.

عندما تصبح الخطة في صورة مقبولة فمن الطبيعي أن يتم تقديمها للقبول وللإعتماد من قبل سلطة معترف بها داخل البلاد. وغالباً ما تكون للسلطة الوطنية، ولكن قد يكون في بعض الأحيان دائرة معينة أو مكتب داخل الحكومة (مثل رئيس الوزراء أو نائب) أو حتى البرلمان. ما هو مهم هو أن الخطة، بعد اعتمادها، يكون لديها صفة رسمية وتحقق مصداقية وقوة مناسبة من التنفيذ.

تنفيذ الخطة الاستراتيجية

التنفيذ هو عملية تحويل الممكن (التخطيط) إلى واقع ملموس. ونجاح عملية التنفيذ يعتمد على:

- تحديد وإظهار المهام الأكثر أهمية (تنفيذ العمل المناسب).
- تطبيق الإجراءات والمنهجيات والتقنيات الفعالة والكفؤة (تنفيذ العمل المناسب بطريقة صحيحة).

«تنفيذ العمل المناسب» يعتمد على صحة الخطة الاستراتيجية نفسها – من حيث تحديد الأهداف والغايات الصحيحة وتحديد الأنواع الرئيسية من الأنشطة ضمن البرنامج بشكل صحيح.

«تنفيذ العمل المناسب بطريقة صحيحة» يتطلب توافر أشخاص أكفاء يستخدمون نظم الإدارة الفعالة والإجراءات والمعدات المناسبة. وعلى المخططين الاستراتيجيين التأكد من إظهار كلا الجانبين في الخطة، وأنه تم ربطها بقدرات وإمكانيات المشاركين على المستويات كلها.

٢، ١ نشر الخطة الاستراتيجية

تغطي الخطط الاستراتيجية الأسئلة على مستوى عالٍ حول ما سيتم القيام به، والذين سوف يفعلون ذلك وكيف سيتم القيام به؟ ومن الشائع لعدد كبير من المنظمات والأفراد المشاركة في مستويات مختلفة ولها وظائف مختلفة في تنفيذ الاستراتيجية. الخطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام تعتمد بالضرورة على الدعم السياسي (على الصعيد الوطني والإقليمي والمحلي) وكذلك المشاركة الدولية ومشاركة المنفذين.

كلما ازداد إدراك وفهم الأطراف ذوي العلاقة للاستراتيجية وفهم أدوارهم فيها، ازدادت ثقتهم في ديمومتها وإمكانية تطبيقها ومن ثم قبولها. في طاجيكستان « تم تطوير الخطة الاستراتيجية بطريقة شاملة وتشاورية. جميع المهتمين كانوا راضين عن عملية الصياغة، وشعروا أنّ لديهم الفرصة للمشاركة في المدخلات والتوصيات بطريقة ذات معنى. تمت استشارة مجموعة واسعة من الأطراف ذوي العلاقة، بما في ذلك العاملون في المجال والمجتمع المدني، والوزارات الحكومية، الخ »^{١٣}

^{١٣} التخطيط الاستراتيجي في برامج الاعمال المتعلقة بالألغام : طاجيكستان (2014 GICHD).

وينبغي نشر الخطة الاستراتيجية من خلال جميع الوسائل المناسبة، مثل:

- المواقع الإلكترونية.
- عروض تقديمية في المؤتمرات.
- ورش عمل (في جمهورية الكونغو الديمقراطية وجنوب السودان، على سبيل المثال، تم إجراء عرض تقديمي لمشروع الخطة الاستراتيجية للجهات المعنية للموافقة / والاعتماد).
- نسخة ورقية.
- رسائل إلكترونية أو ورقية ترسل للمعنيين.

يجب النظر بعناية إلى اتخاذ قرار حول اللغات التي ينبغي نشر الخطة فيها. قد يكون من المناسب تقديم مقتطفات وملخصات تنفيذية أو المقاطع المكثفة الأخرى من النص لبعض الجماعات. إقامة الاتصالات مع الأطراف ذوي العلاقة الرئيسيين يقدم فرصة لفتح قنوات للوقوف على آرائهم والمدخلات خلال عملية المراقبة والتقييم ومراجعة المراحل اللاحقة.

٢,٢ الكفاءة والقدرة

يتم تفويض عملية إدارة مفصلة يوماً بعد يوم إلى وحدات العمليات عادة إلى الوحدات التشغيلية مثل مركز الأعمال المتعلقة بالأنعام (MAC)، ولكن هناك أسئلة مهمة للإدارة يجب أن تبقى حاضرة على المستوى الاستراتيجي. ولاسيما فيما يتعلق بتوافر كبار المديرين القادرين على أداء مهامهم داخل البرنامج؛ فإن أفضل استراتيجية في العالم ليس لها قيمة تذكر إذا لم يتوفر من يتمتع بالكفاءة والمهارات والمعرفة لتنفيذها.

القدرات اللازمة لتنفيذ استراتيجية تعتمد على الكفاءة (لأداء وظائف فردية)، وكمية (عدد الأشخاص الأكفاء المطلوبة في كل مستوى). من الشائع على المستوى العملي لوضع خطط إدارة التدريب (TMPs) التي تحدد متطلبات الكفاءة ومناهج التدريب، واحتياجات الدعم اللوجستي، أن تشمل تفاصيل الدورات الفردية والدروس والاختبارات. ومن الأقل شيوعاً لتحقيق نهج منظم لتطوير كبار المديرين، ولكن من المهم أيضاً أن يتم التصدي لاحتياجات اختصاصها لها بشكل كاف.

الأسئلة المتعلقة بالقدرات في البرامج الناضجة قد تكون محدودة الاستجابة للتغيرات في حجم العمليات، أو لتخصيص مساحات جديدة من المسؤولية، أما البرامج الأحدث فإن الأسئلة فيها تدور حول من الذين سوف يؤدون وظائفها الأساسية؟ وكيف سيتم تحديدهم وتوظيفهم وتدريبهم؟ المساعدة التقنية مفيدة، وربما لا غنى عنها لتحقيق التخطيط الجيد للأعمال المتعلقة بالأنعام، في مختلف المراحل من البرنامج الوطني.

ومع ذلك كافحت بعض برامج الأعمال المتعلقة بالألغام الوطنية في الماضي عندما تم تكليف الأفراد غير المناسبين بالمسؤوليات التي لم يكونوا ملائمين لها. في موزمبيق، على سبيل المثال، «تضمنت الفترة من ٢٠٠٢-٢٠٠٥ أكبر تركيز على المستشارين الفنيين في المعهد الوطني لنزع الألغام، وأكثر الموارد المالية، ولكنها لم تؤد إلى المرحلة الأكثر بناءً في التخطيط للمعهد الوطني لنزع الألغام، وهذا يدل على أنه ليس هذا هو العامل الوحيد الذي يشارك في خلق قدرات التخطيط»^{١٤}.

يجب أن تحدد المشورة والدعم وتنمية القدرات بعناية، ويتم وصفها وبيان مصدرها إذا أمكن على المستوى الاستراتيجي، إذا كانت لتلبية متطلبات وتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي. في فيتنام، «رفض المسؤولون عن الأعمال المتعلقة بالألغام عروض المساعدة الفنية عندما شعروا أنها مصممة بشكل سيئ أو غير ناضجة»^{١٥} وبالمثل في موزمبيق، «فإن الموظفين الوطنيين يقودون مبادرات التخطيط الرئيسية ويدعمون بالمشورة التقنية فقط عند الحاجة»^{١٦}.

من الشائع، على سبيل المثال، أن تجد أن مسؤوليات مساعدة الضحايا (VA) تعطى إلى وزارة الشؤون الاجتماعية أو الصحية. وعادة تكون الإجراءات لدى هذه الجهات طويلة الأمد، ولكن هذا الخيار لا يتم تبنيه عالمياً. المهم أن نتأكد من أي كيان يأخذ على عاتقه المسؤولية أنه بالفعل لديه الكفاءات والقدرات المطلوبة ووضع خطة عمل لضمان تطوير الكفاءات، أو تم التعاقد لتأسيسها.

قد لا تتضمن الخطة الاستراتيجية تفاصيل كيفية ضمان توفر هذه الكفاءات، ولكن يجب تحديد المناطق الهامة التي يوجد فيها نقص في الكفاءات الموجودة أو القدرات. ويمكن بعد ذلك تكليف مديري الإدارات التابعة أو غيرها من اتخاذ إجراءات لتلبية المتطلبات (وبذلك يجب عليهم اتباع نهج التحسين المستمر لفهم المتطلبات، والتخطيط للوصول إلى القناعة، والتحقق من التقدم، واتخاذ إجراءات رد الفعل للحاجات المستجدة والمتغيرات).

٣,٢ الأدوار والمسؤوليات

تختار مختلف برامج الأعمال المتعلقة بالألغام اعتماد الهياكل المختلفة، وتوزيع المسؤوليات بطرق مختلفة، لضمان أن يكون هناك وضوح تام حول من يتولى أدواراً محددة؟ وما هي الأدوار؟ وحول من يتحمل المسؤولية؟ وما هي تلك المسؤولية؟

الوظائف النمطية رفيعة المستوى التي تتطلب تحديد المسؤوليات بشكل واضح وتشمل ما يلي:

^{١٤} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: (موزمبيق 2014 GICHD).

^{١٥} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: (فيتنام 2014 GICHD).

^{١٦} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: (موزمبيق 2014 GICHD).

أركان الأعمال المتعلقة بالألغام (MA pillars)

هناك حاجة إلى أن تكون المسؤولية واضحة لدى الوكالات المحددة والإدارات أو الوزارات حول من يتولى مسؤولية الأركان المختلفة للأعمال المتعلقة بالألغام (الإزالة، التوعية من أخطار الألغام ومساعدة الضحايا والدعوة للمعاهدة وتدمير المخزون)^{١٧}، وكذلك المجالات الناشئة مثل إدارة سلامة الذخيرة (ASM)، الأمن المادي، وإدارة المخزون (PSSM)، والأسلحة الصغيرة الخفيفة، وكذلك الأسئلة على نطاق أوسع للحد من العنف المسلح (AVR) واستخدام الأسلحة. بعض البرامج اختارت أن تكون هذه الأمور جميعها تحت مسؤولية السلطة الوطنية ومركز الأعمال المتعلقة بالألغام. آخرون قرروا فصل الأنشطة وتوزيعها على وكالات مختلفة (غالباً ما يتم الاحتفاظ بالمسؤولية عن إدارة المخزونات من قبل وزارة الدفاع على سبيل المثال)، حتى مع وجود المركز الوطني للأعمال المتعلقة بالألغام.

تحديد الأولويات والمهام

إعطاء الأولوية في العمل، وإصدار أوامر مهمة للمشغلين، يمكن أن يكون واحداً من أكثر الجوانب المثيرة للجدل في برنامج من برامج الأعمال المتعلقة بالألغام. لن يكون المستفيدون راضين إذا لم يتم مراعاة أولوياتهم ومتطلباتهم. قد يتم تحديد الأولويات مركزياً لعدة أركان، وتغطي العديد من المناطق والمحافظات، أو أنه يجوز تفويض سلطات الحكومة إلى مستويات وظيفية مختلفة.

إن وجود السياسات الواضحة حول كيفية تحديد الأولويات بشفافية ووجود نظام توزيع المهام بكفاءة يعتبر ضرورياً للتنفيذ الفعال والمجدي للخطة الاستراتيجية. لا ينبغي أن تشمل الخطة الاستراتيجية تفاصيل حول المهام الفردية. ولكن ينبغي أن تتضمن كيفية التأكد من أن عمليات تحديد الأولويات والمهام تدار بشكل صحيح وفقاً للسياسات والخطط الوطنية. مزيد من المعلومات حول تحديد الأولويات يمكن العثور عليها في مركز جنيف الدولي - مختصر تحديد الأولويات المتاحة من خلال موقع مركز جنيف الدولي.

المراقبة والتقييم

في الخطة الاستراتيجية يجب تحديد المسؤوليات (وغالباً الداخلية)، وتحديد وظيفة المراقبة، ويجب أن يبين ذلك في اليوم الأول من التنفيذ. المراقبة الفعالة تتطلب تكامل نظم إدارة العمليات والمعلومات، بما في ذلك الفهم الواضح لماهية المعلومات المطلوبة، لماذا ولمن؟

^{١٧} www.mineaction.org/issues

الوضوح في جميع جوانب النظام بما في ذلك مؤشرات الأداء الواجب مراقبتها، والكيفية التي سيتم عرضها ونشرها هي مسؤولية رئيسية يمكن معالجتها داخل إدارات وأقسام منفصلة، أو نظام إدارة المعلومات الموحد.

الالتزام بالمعاهدة

يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية تفاصيل توجهات الدولة فيما يتعلق بالاتفاقيات الدولية ذات الصلة (مثل، اتفاقية الأسلحة التقليدية واتفاقية حظر الألغام ضد الأفراد واتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة واتفاقية الذخائر العنقودية). (APMBC, CCM, CCW and CRPD) إذا كانت الدولة هي بالفعل من الدول الموقعة على أي اتفاقية من الاتفاقيات ينبغي للخطة الاستراتيجية تحديد مسؤوليات الامتثال.

إذا كانت الدولة ليست من الدول الموقعة فإن المجتمع الدولي يتوقع بياناً واضحاً لموقف البلاد، ونواياها وخطتها ومسؤوليتها عن أي إجراءات ذات صلة. عدم اليقين في هذا المجال قد يقلل تعبئة الموارد ومدى استعداد بعض الجهات المانحة لدعم أنشطة البرنامج في هذه الدولة.

الاعتماد وإدارة الجودة

تعطى مسؤولية اعتماد المشغلين وإدارة الجودة على نطاق أوسع عادة إلى مركز الأعمال المتعلقة بالألغام، على الرغم من أن الجهات الحكومية الأخرى قد يكون لها مسؤوليات موازية له في مساعدة الضحايا أو وظائف أخرى متخصصة ضمن برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام.

على المستوى الاستراتيجي من المهم أن تكون هناك ثقة بأن النظام الشامل لإدارة الجودة (QMS) هو موثوق، ويدعم أهداف وسياسات البرنامج، وأن الأشخاص المكلفين بعمليات إدارة الجودة مؤهلون لذلك.

المزيد من المعلومات حول إنشاء نظام وطني لإدارة الجودة يتم العثور عليها "في ١٠ خطوات لنظام إدارة الجودة الوطنية" (مركز جنيف ٢٠١٤).

ويمكن الاطلاع على عدد من فلسفات إدارة الجودة المختلفة داخل قطاع الأعمال المتعلقة بالألغام، بدءاً من تلك التي تقوم على انعدام الثقة بالمشغلين (والتي تعتمد على أنظمة التفتيش والمراقبة المرتفعة التكاليف، الواسعة والحديثة)، وتلك التي تتبنى مزيجاً أقل صرامة للاعتماد والمراقبة والتفتيش للحفاظ على الثقة في جودة العمل.

من المهم أن النهج المعتمد يحافظ على ثقة الأطراف ذوي العلاقة. على سبيل المثال، قد تكون الخطة الاستراتيجية وسيلة لتسليط الضوء على التوازن المفضل بين ضمان الجودة (QA) من خلال تدابير مثل الاعتماد، وضبط الجودة (QC) العمليات من خلال إجراءات مثل المراقبة والتفتيش. هذا هو جانب من جوانب الأعمال المتعلقة بالألغام التي تلقت الكثير من الاهتمام والتي يمكن أن تكون لها آثار هامة على حد سواء مع بناء الثقة، وكذلك كفاءة التكاليف.

العمليات

الإشراف على العمليات عادة ما يكون من مسؤولية مركز الأعمال المتعلقة بالألغام (أو ما يعادلها). يجب تحديد أي من الصكوك القانونية اللازمة لدعم مصداقية المنظمة (مثل قوانين تأسيس رسمية لمركز الأعمال المتعلقة بالألغام وللسلطة الوطنية) ضمن الخطة الاستراتيجية. وحيث لا تتوفر هذه الأدوات فإن الخطة قد تتضمن تفاصيل حول الإجراءات المؤقتة التي تغطي الفترة التي تسبق تبني القوانين والأدوات الأخرى.

تشمل معظم برامج الأعمال المتعلقة بالألغام عادة العديد من العاملين: الوحدات العسكرية الوطنية، والمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية والشركات التجارية. قد تكون هناك اختلافات في الطرق التي يمول بها هؤلاء العاملون النفقات المباشرة لبرامج الأعمال المتعلقة بالألغام، التمويل الثنائي، والعقود التجارية. الخ. تختلف بشكل كبير الطرق التي تحصل بموجبها هذه المنظمات على إذن للعمل. ينبغي توفير بيانات واضحة (وبسيطة) من المتطلبات والعمليات والإجراءات المتاحة لضمان أن العاملين يعرفون أين يقفون، وما يجب عليهم القيام به وكيف يجب أن ينفذوا أنشطتهم. لا تشمل جميع الخطط الاستراتيجية التفاصيل حول الأنظمة الفردية والعمليات والإجراءات، ولكن ينبغي توفير دعم المستوى الأعلى لتشجيع كفاءة، واستهداف الموارد التشغيلية بشكل جيد.

وضع المعايير

تختار بعض البرامج الأعمال المتعلقة بالألغام اعتماد المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام. بينما يختار آخرون وضع معايير وطنية خاصة بهم للأعمال المتعلقة بالألغام. الهيئات المسؤولة عن صياغة وإقرار المعايير يجب أن تكون محددة بوضوح. يجب أن تتضمن الخطة أيضاً تحديد الأنشطة فيما يتعلق بالمعايير (مثل استعراض وتحديث المعايير القائمة، أو الموافقة على المعايير الجديدة) التي من المتوقع أن تتم خلال مرحلة التنفيذ.

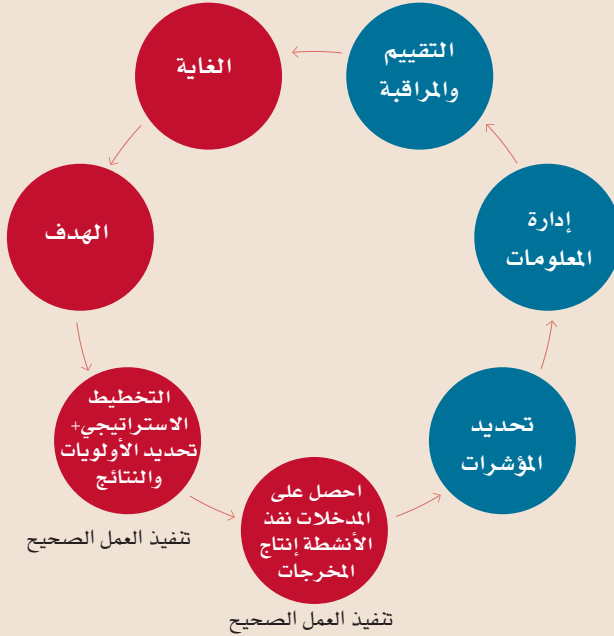
ومن المعتاد للسلطة الوطنية أن تتحمل المسؤولية عن المعايير، ولكن قد تتحمل وزارات محددة المسؤوليات ذات الصلة الخاصة بها. في بعض البلدان يمكن أيضاً أن تشارك هيئات محلية في وضع المعايير (مثل STAMEQ - المديرية العامة للمواصفات والمقاييس والجودة - في فيتنام). يتم الاعتماد الرسمي للمعايير الجديدة أو تلك التي تم مراجعتها من قبل السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام أو قد تكون حاجة لتوقيع الوثائق من قبل جهة معينة أو مكتب حكومي معين قبل الاعتماد الرسمي من السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام.

إدارة المعلومات

إدارة المعلومات هي عنصر أساسي في الأعمال المتعلقة بالألغام؛ تلك الركائز التي تتعامل مباشرة مع الألغام / المتفجرات من مخلفات الحرب والتلوث بالكامل تقريباً. ليس من المبالغة التركيز على أهمية توفير نظام إدارة المعلومات. من غير المفيد وجود نظام إذا كانت البيانات التي تتلقاها غير مكتملة، أو

غير صحيحة أو مفقودة. وبالمثل، فإنه لا يكفي لجمع البيانات الصحيحة إذا كان نظام إدارة المعلومات والعمليات المرتبطة به لا يحتفظ بالمعلومات، ويضمن الحصول عليها وتحليلها والاستفادة منها لاطلاع صناع القرار وأصحاب العلاقة.

إدارة المعلومات في دورة التخطيط الاستراتيجي



نظم وممارسات إدارة المعلومات السليمة ضرورية للتخطيط الاستراتيجي الناجح والإدارة القائمة على النتائج الفعالة. في هذا السياق فإن نظام إدارة المعلومات هو عملية تحويل البيانات إلى المؤشرات اللازمة لرصد وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وينبغي دمج عمليات إدارة المعلومات في عملية صنع القرار على كل المستويات. وهذا يعني تحقيق درجة عالية من التكامل والتواصل والتفاهم بين المعلومات، وهياكل الإدارة التشغيلية والاستراتيجية.

نتائج عمليات المراقبة والتقييم يجب أن تشكل تغذية راجعة إلى النظام لإجراء التحديثات إلى الخطة الاستراتيجية ودفع عملية التحسين المستمر للمعلومات، وعمليات الإدارة التشغيلية والاستراتيجية.

وجدت دراسة مركز جنيف الدولي في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية أن «المسألة الرئيسية التي تعيق التخطيط الاستراتيجي في برنامج جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، هي بلا شك عدم الوضوح بشأن مشكلة التلوث».¹⁸

في موزامبيق اشتكى مديرو المعهد الوطني لنزع الألغام من أن لديهم صعوبة في الاعتماد على البيانات المتاحة. وهذا أدى إلى أن عملية تخطيط صعبة وقل من دقة ومشروعية وثائق التخطيط الناتجة عن ذلك. وجود البيانات الخاطئة لا ينتقص فقط من ثقة المديرين بل يجعلهم يشعرون أنهم يواجهون مهمة مستحيلة من حيث التخطيط. هذان العاملان أديا إلى فقدان الدافع لدى العاملين في المعهد الوطني لنزع الألغام (موزمبيق) وأيضاً إلى عدم تأسيس دور تخطيطي وتسيقي مركزي رغم شدة الحاجة إليه.^{١٨}

إدارة المعلومات هي قضية متشعبة. الأمر ينطبق على كل المستويات داخل برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام، وكذلك أيضاً لجميع الأطراف ذوي العلاقة. أهمية نظام إدارة المعلومات وأهدافه وأغراضه الشاملة يجب أن تكون واضحة ضمن الخطة الاستراتيجية.

بعض برامج الأعمال المتعلقة بالألغام تختار اعتماد استراتيجيات محددة لنظام إدارة المعلومات. أهمية نظام إدارة المعلومات داخل أي برامج للأعمال المتعلقة بالألغام يبرر بالتأكيد مثل هذه الخطوة، فهي مهمة للتأكد من أن أي استراتيجية لنظام إدارة المعلومات تتسق مع الخطة الاستراتيجية العامة.

٢, ٤ القوانين واللوائح والمعايير

يجب أن تحدد بوضوح ضمن الخطة الاستراتيجية الأدوار والمسؤوليات فيما يتعلق بتطوير وتطبيق وامتثال القوانين واللوائح والمعايير. من المهم أيضاً التأكد أن أيًا من هذه القوانين مناسبة وداعمة، بدلا من أن تكون معيقة، لتقدم برامج الأعمال المتعلقة بالألغام.

مطلوب من أي برنامج للأعمال المتعلقة بالألغام الامتثال لمجموعة من القوانين واللوائح والمعايير (المتعلقة بقانون العمل، والبيئة، والمحاسبة المالية، الخ). وربما تحتاج أيضاً إلى اعتماد قوانين جديدة لدعم عملياتها. العديد من الدول تقوم رسمياً بإنشاء عناصر رئيسية لبرامج الأعمال المتعلقة بالألغام، مثل السلطة الوطنية والمركز الوطني للأعمال المتعلقة بالألغام، من خلال الصكوك القانونية. في بلدان أخرى قد تتناول قوانين إضافية جوانب مختلفة مثل التأمين والمسؤولية وتسليم الأرض. تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتطلب إظهار كل من القوانين الجديدة الموجودة والمحتملة. إذا كانت هناك حاجة لإنشاء قوانين جديدة فإن الخطة ينبغي أن تحدد تلك الوكالات والإدارات أو الوزارات التي ستكون مسؤولة عن تطويرها.

يجب أن تبقى برامج الأعمال المتعلقة بالألغام مدرجة للتغييرات في القوانين واللوائح والمعايير التي تقع خارج نطاق مسؤوليتها المباشرة. محافظة السلطة الوطنية على مشاركة ممثلين من مختلف الوزارات، يضمن أن التغييرات في القوانين المعمول بها (مثل التوظيف أو البيئة) يبقى بمصلحة المخططين

^{١٨} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: (جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية 2014 GICHD).

^{١٩} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: (موزمبيق 2014 GICHD).

الاستراتيجيين. وعلى أية حال، فإنه من المستحسن أن يتم تحديد المسؤوليات لرصد التغيرات في البيئة القانونية والتنظيمية.

٢, ٥ تحديد الأولويات والتنفيذ.

تحديد الأولويات

عمليات تحديد الأولويات واتخاذ القرارات تعتمد على عدد من المدخلات: واحدة منها هي الخطة الاستراتيجية؛ وينبغي أن تحدد الخطة الاستراتيجية نهجاً واسع النطاق لوضع الأولويات ويمكن الأخذ في الاعتبار تحديد المعايير الرئيسية.

تحتاج متطلبات الخطة الاستراتيجية أن تكون محددة بوضوح، مفهومة ومقبولة من قبل صناعات القرار. لكي تيسر عملية تحديد الأولويات وتكون الأنشطة متسقة مع أهداف وغايات الخطة الاستراتيجية، لا بد من تحديد الشكوك وسوء الفهم المحتملة المتعلقة بتحديد الأولويات في أسرع وقت ممكن في مرحلة التنفيذ.

المسؤولون عن تحديد الأولويات غالباً ما يكونون مسؤولين عن أي تناقضات أو أي أمور غير قابلة للتطبيق في الخطة الاستراتيجية؛ إذا كانت الموارد أو التمويل غير متوفر لدعم الأنشطة المخطط لها، على سبيل المثال. من المهم جلب انتباه السلطات المختصة إلى ذلك، ويتم مراجعة الخطة الاستراتيجية (كما هو موضح في الفصل ٤) وتحديد الإجراءات المتخذة.

ينبغي أن يتماشى تحديد الأولويات مع متطلبات الخطة الاستراتيجية. وذلك يؤدي إلى دعم تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية. وتأكيداً على ذلك إن هذه القضية هي أيضاً عنصر هام من عناصر نظام المراقبة والتقييم. ينبغي وضع المؤشرات المناسبة للحفاظ على استمرارية الثقة خلال عملية التنفيذ.

أعقب الصراع في فيتنام «دفعة كبيرة» لتطهير المساحات قليلة التلوث في المناطق المأهولة بالسكان أو الفعاليات الإنتاجية، تلاها إزالة استباقية لحقول الألفام المعروفة. اليوم، بدلاً من استهداف التلوث، تم التركيز على المسح والتطهير للذخائر غير المنفجرة في المناطق المقررة من أجل التنمية (أي أصبح هناك تغيير في سياسة استخدام الأراضي).^{٢٠}

التنفيذ

الوكالات المنفذة والشركاء والمنظمات عادة تضع أهدافاً وغايات خاصة بها، وذات الصلة بعملياتها الفردية؛ وهذا ينبغي تشجيعه، ولكن من المهم أن تكون الأهداف التنظيمية متفقة مع الأهداف والغايات

^{٢٠}التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألفام: (فيتنام 2014 GICHD).

عالية المستوى المفصلة في الخطة الاستراتيجية الوطنية. يجب أن تساعد الأهداف والغايات، المبينة في الخطة الاستراتيجية والوثائق المرتبطة بالسياسات، المشغلين ومراكز الأعمال المتعلقة بالأفهام تساعدهم في اختيار وتحديد الأهداف والغايات المناسبة.

يجب على المشغلين وضع أنظمة المراقبة الخاصة بهم، لبيان التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتأكيد الامتثال للخطة الاستراتيجية، وينبغي أن يشمل تقييم المنظمات والإدارات والوكالات الفردية الأخرى نظاماً لتقييم مدى امتثالها للخطة الاستراتيجية. التقييم يمكن أن يضع في الاعتبار مدى ملاءمة وقابلية التطبيق والقبول للخطة الاستراتيجية نفسها. يجب على المخططين الاستراتيجيين تشجيع التغذية الراجعة والتعليقات والاقتراحات التي تم الحصول عليها من هذه المصادر، ويمكن أن تشمل الخطة الاستراتيجية آلية لتسهيل ذلك.

٦،٢ المؤشرات

وتستخدم المؤشرات لتتبع التقدم المحرز من أجل التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً لمتطلبات الخطة الاستراتيجية. ويمكن أيضاً أن توفر المؤشرات معلومات مهمة للتواصل مع الأطراف ذوي العلاقة.

مؤشرات البرنامج النمطية يجب أن تكون مباشرة، كمية (أي رقمية)، وسهلة القياس وموضوعية، وواضحة. وتشمل الأمثلة المربعة التي تم تطهيرها، والذخائر غير المنفجرة التي دمرت. الخ. مؤشرات المخرجات، ولاسيما المتعلقة بالتأثيرات، غالباً ما تكون غير مباشرة، ونوعية، ومن الصعب قياسها أو تستغرق وقتاً طويلاً (مثل المقابلات)، وموضوعية ومبنية على الرأي، ويمكن أن يكون من الصعب الحصول منها على نتائج واضحة. وهي تشمل قياس «رضا»، «تغيير السلوك»، «المنفعة»، وما شابه ذلك. ولذا فإنه ليس من المستغرب أن هناك المزيد من التركيز على قياس المخرجات. على أية حال، فإن قياس المخرجات والآثار التي هي أكثر فائدة في تحديد تقدم البرنامج الاستراتيجي الشامل، والجودة والنجاح.

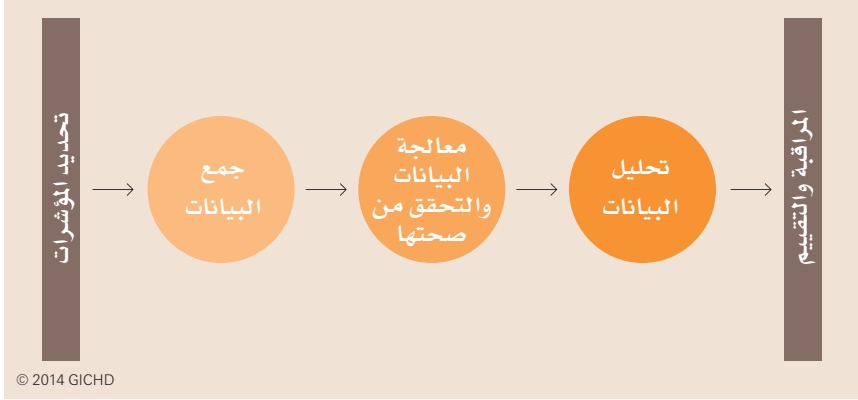
وفي إطار برنامج الأعمال المتعلقة بالأفهام، والمنظمات المرتبطة به، سيكون هناك العديد من مؤشرات الأداء الرئيسية في الاستخدام، ولكن النقطة الأساسية هي تحديد عدد قليل من مؤشرات الأداء، لمراقبة وضع محدد للغاية، لإعطاء نظرة عامة واضحة للأداء على صفحة واحدة (ورقياً أو على شاشة الكمبيوتر). فمؤشرات الأداء المتعددة والمتشعبة تؤدي إلى تشويش الوضوح والفهم.

على المستوى الاستراتيجي يجب أن يكون هناك فهم واضح لمؤشرات الأداء المهمة بحيث يمكن توجيه نظام إدارة المعلومات للحصول على المعلومات المطلوبة. في كثير من الحالات مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية هي مجاميع من البيانات التي تم جمعها من عدد من المنظمات والأنشطة والعناصر داخل برنامج الأعمال المتعلقة بالأفهام. يجب أن يظهروا كيف أن برنامج الأعمال المتعلقة

بالأنغام يسير نحو تحقيق الأهداف والغايات ذات المستوى الأعلى. في كمبوديا تتضمن الاستراتيجية الوطنية مؤشرات الأداء الرئيسية التي تبين كيف أن أعمال الأنغام تساهم في الحد من الفقر وملكية الأراضي.

المؤشرات ومعالجة المعلومات والمراقبة والتقييم

شكل رقم ٤



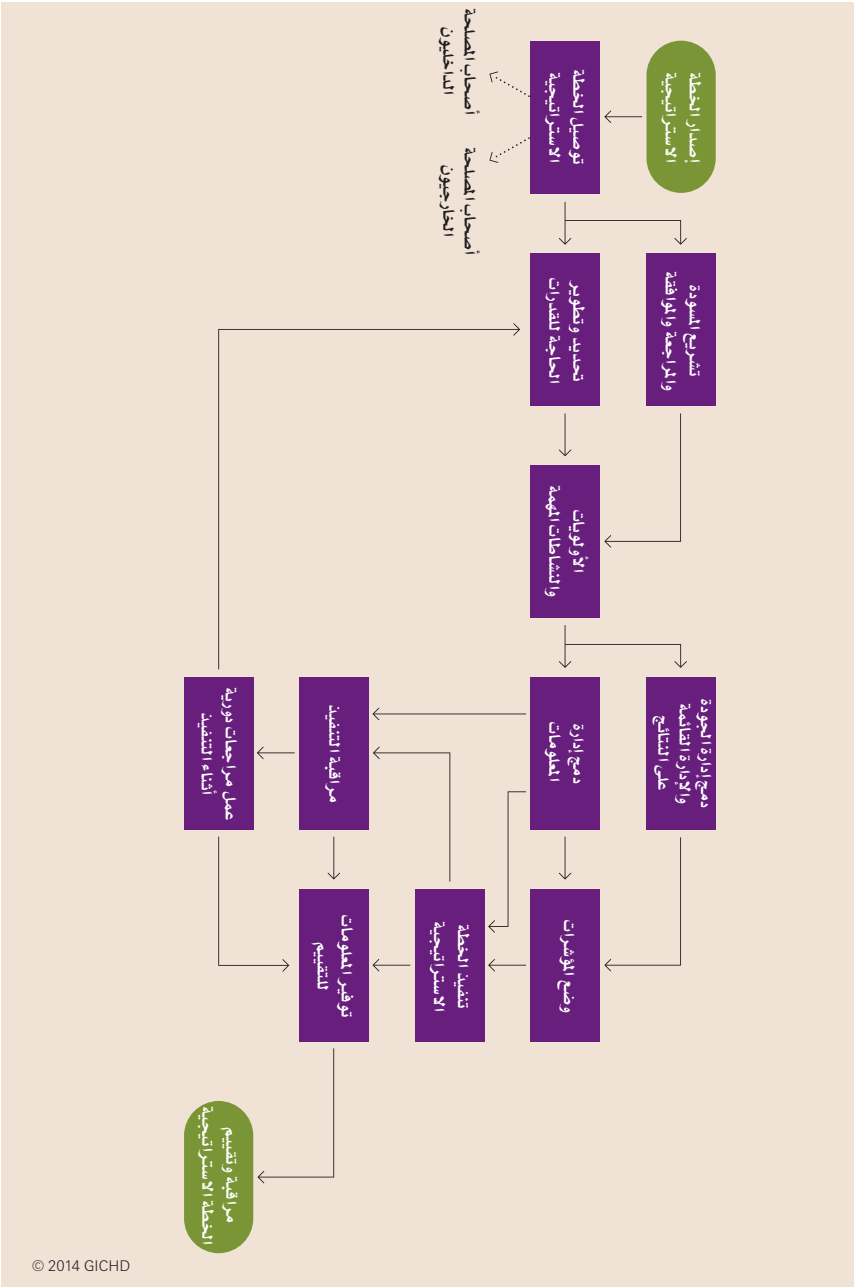
مؤشرات الأداء هي عنصر مهم في عملية بناء الثقة، وكيفية إظهارها تعتبر ظاهرة تستحق الدراسة المتأنية. الرسوم البيانية والخرائط والجداول وغيرها من الأدوات معروفة جيداً للتعبير عن مؤشرات الأداء، ولكن نظم المعلومات التجارية (مثل أداة استخبارات الإجراءات المتعلقة بالأنغام) توفر خيارات إضافية. في أفغانستان نظام قياس الأثر الأكثر شيوعاً هو المستخدم في طلب التمديد حسب المادة ٥ من اتفاقية حظر الأنغام ضد الأفراد والمعروف بـ نظام التصنيف أوتاوا - هو وسيلة مبتكرة للغاية لقياس مدى التقدم في تطهير الأهداف المحددة في اتفاقية حظر الأنغام ضد الأفراد للدولة المتأثرة بالأنغام.^{٢١}

يتم العثور على المؤشرات الرئيسية للمخططين الاستراتيجيين في ردود الفعل من أصحاب المصلحة (بما في ذلك المستفيدون والجهات المانحة ومدبرون/ شركات عاملة) ضمن برنامج الأعمال المتعلقة بالأنغام. يجب على المخططين الاستراتيجيين ضمان أنه تم وضع النظم الملائمة لتشجيع وجمع وتحليل معلومات التغذية الراجعة.

هو سمة من سمات الطبيعة البشرية أنه كلما تم إنشاء مؤشر الأداء هناك إجراء لتحقيقه، من خلال التركيز على النشاط الذي يميل إلى توليد بيانات إيجابية (على الرغم من أن ذلك قد يكون ضاراً لبعض أوجه البرنامج الأخرى)، أو لتزوير البيانات لإخفاء الفشل أو تقديم صورة إيجابية على نحو غير ملائم. أخطاء كثيرة يمكن أن تغفر في مجال الأعمال المتعلقة بالأنغام، طالما أن هناك دروساً يتم تعلمها وتغييرات تدخل لتحسين الوضع ومنع تكرار الأخطاء. تقديم البيانات الكاذبة لا يمكن السكوت عنه لأن العواقب المترتبة على تقديم مثل هذه المعلومات وخيمة.

^{٢١} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالأنغام: (افغانستان 2014 GICHD).

تنفيذ الخطة الاستراتيجية



يعتمد اتخاذ القرارات على كل المستويات، بما في ذلك على المستوى الاستراتيجي، على توافر معلومات موثوقة. المعايير المناسبة، والمراقبة ونظام مراقبة الجودة وإنفاذها فيما يتعلق بنظام إدارة المعلومات يجب أن يكون سمة من سمات مرحلة التنفيذ.

٢, ٧ تكامل إدارة المعلومات

إن وجود نظام شامل وموثوق وفعال لإدارة المعلومات طوال مرحلة التنفيذ، هو شرط مسبق لنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومراجعتها وتحديثها. إن إدارة المعلومات في الأعمال المتعلقة بالألغام هي أكثر من مجرد نظام لإدارة معلومات الأعمال المتعلقة بالألغام (IMSMA) (على الرغم من أنه يمكن أن تكون أداة هامة ضمن نظام إدارة المعلومات). وقد أدى الميل إلى عرض نظام إدارة المعلومات كمرادف مع نظام إدارة المعلومات المتعلقة بالألغام (IMSMA) في عمليات إدارة المعلومات أدى إلى مساحة من التحسين. تشمل إدارة المعلومات جميع جوانب تحديد وجمع وتصنيف وتخزين وتحليل وتوصيل المعلومات ذات الصلة ببرامج الأعمال المتعلقة بالألغام والأطراف ذوي العلاقة.

على المستوى الاستراتيجي تحتاج السلطات وذوو العلاقة إلى معرفة أن نظام إدارة المعلومات، أو في كثير من الأحيان نظم متعددة لإدارة المعلومات، تدار بشكل جيد ويتم تلقي البيانات المطلوبة، والتي يتم بعد ذلك تحليلها، وعرضها ونشرها. إنهم في حاجة إلى الثقة في جودة البيانات المستخدمة داخل نظام إدارة المعلومات.

تعتمد الثقة الاستراتيجية على وجود صورة كاملة عن التقدم والأداء في جميع أنحاء البرنامج. اللامركزية ونظم متنوعة لإدارة المعلومات (غالباً ما تكون نتيجة حتمية للعديد من الجهات المختلفة المشاركة في برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام) تعني أن جلب المعلومات في مستوى أعلى يشكل تحدياً. هناك طرق مختلفة لقياس الأشياء نفسها، وأساليب مختلفة لحساب الأحداث أو الموارد، ومواقف مختلفة تجاه أهمية المعلومات، وكل هذه الأمور تتجمع وتسبب مشكلات كبيرة للمخططين الاستراتيجيين، الذين يسعون لفهم أداء خطة عمل برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام والخطة الاستراتيجية.

ينبغي توجيه الاهتمام المناسب والطاقة تجاه إدارة المعلومات في برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام أثناء تنفيذ الخطة. يمكن أن يكون من الصعب تعديل نهج عمليات عادات إدارة المعلومات حالما يتم إنشاؤها، بسبب ما يشكل من خطر تضييع الوقت واتخاذ القرارات الضعيفة وفقدان (أو الفضل في جمع) البيانات الهامة.

الانفتاح والشفافية تميل إلى زيادة الثقة بين الأطراف ذوي العلاقة وتعزيز كفاءة العمليات. السرية والشك تقوض الثقة وتؤدي إلى المنظمات التي تعمل على تحقيق أهداف متعارضة أو تولد عدم الكفاءة، ويجد صناع القرار أنفسهم غير قادرين على الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها، عندما يحتاجون إليها. الخطة الاستراتيجية هي مكان جيد لتسليط الضوء على السياسات فيما يتعلق بالمعلومات وأهميتها.

مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية

دورة التخطيط الاستراتيجي تعمل فقط إذا كانت دورة التغذية الراجعة في الدائرة الشاملة (الشكل ١) مغلقة. من المهم تطوير وتنفيذ الخطة، ولكن من دون مراقبة وتقييم أجزاء من النظام، ليست هناك فرصة لفهم ما يحدث، لإجراء التصحيحات لاتجاه وهيكل البرنامج وتحسين الإصدارات المستقبلية من الخطة الاستراتيجية.

المراقبة

المراقبة وظيفية مستمرة تستخدم جمعاً منهجياً للبيانات عن مؤشرات محددة لتزويد الأطراف ذوي العلاقة الرئيسيين بمعلومات عن مدى التقدم، وتحقيق الأهداف والتقدم في استخدام الأموال المخصصة.^{٢٣} على هذا النحو يتطلب التكامل بين الوظائف التشغيلية وإدارة المعلومات ونظم تبادل واضحة للمعلومات، معتمدة على تقارير مفتوحة وصادقة لتبادل البيانات.

تركز المراقبة على ما يجري، وعندما تُدار بشكل صحيح، فإنه يمكن أن يؤدي إلى تحسينات فورية.

مراقبة التأثير هو جانب هام من هذه العملية، وتحليل البيانات المجتمعية يمثل جزءاً مهماً من حلقة التغذية الراجعة. ومع ذلك، فإن تطوير تأثير الأعمال المتعلقة بالألغام يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً (يصل إلى عدة سنوات) وغالباً ما يكون من الصعب ربط التأثير المحدد مباشرة إلى نتائج البرنامج. يعتمد التأثير غالباً على عوامل متعددة، ترتبط بعضها بخطة عمل برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام، ولكن أيضاً قد تكون هناك عوامل حرجة أخرى خارج سيطرة البرنامج. على سبيل المثال، إزالة الألغام من الطريق قد لا يؤدي إلى تأثير زيادة وسائل النقل حتى يتم إعادة بناء جسر دمر لإعادة حركة المرور. عند استخدامه بعناية، فإن مراقبة التأثير تسمح بتحديد النجاحات ومضاعفتها والتعامل معها، ومن ثمة ضمان التحسين المستمر للبرنامج.^{٢٤}

إن الخطة الاستراتيجية يجب أن تعرف المسؤوليات الأساسية لتطوير وصيانة أنظمة المراقبة، كما قد تتضمن تفصيلات لدلائل المستوى العالي من الأداء والمتعلق بعمليات المراجعة والتوجيه الاستراتيجية (التوجيه بالمعنى المستخدم في نظام أعمال القدرات الخاص بالجمعية الألمانية للتعاون الدولي – وتشمل مفهوم التوجيه بمعنى قيادة سفينة، ولكن أيضاً مبادئ الإدارة والتحكم).^{٢٥}

^{٢٣} تعريف رسمي في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام، المعيار ١٠، ٢٠١٠.

^{٢٤} التخطيط الاستراتيجي في برامج الاعمال المتعلقة بالألغام : جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية (GICHD 2014).

^{٢٥} أعمال القدرات ، نموذج إدارة التنمية المستدامة ، GIZ المؤسسة الاتحادية الألمانية للتعاون الدولي ٢٠١١.

التقييم يتضمن التقدير، بطرق منهجية وموضوعية قدر الإمكان، لبرنامج قائم أو برنامج مكتمل، من حيث تصميمه وتنفيذه ونتائجه، لتحديد مدى ملائمة وعلاقته في تحقيق الأهداف، ومدى تأثير واستدامة الفعالية والكفاءة التنموية. يجب أن يقدم التقييم معلومات موثوقة ومفيدة، مما يتيح إدماج الدروس المستفادة في عملية صنع القرار.^{٢٦} ويمكن أن تشمل الخطة الاستراتيجية تفاصيل سياسة البرنامج على التقييمات وبيان من الذي قد ينفذ هذه السياسات، ومتى يتم تنفيذها؟ وأي الأسئلة أكثر إلحاحاً؟

يتم إدراك القيمة الحقيقية للتقييم فقط إذا تم استخدامه للتأثير على التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص. التقييم هو دائماً أو على الأغلب استثماراً للمستقبل؛ لذلك فإن لم يستخدم بشكل جيد ستكون تكاليف التقييم تكاليف ضائعة. عندما تستخدم النتائج بشكل صحيح فإنها تساعد على تحسين المخرجات على المدى الطويل.

يختلف التقييم عن المراقبة في أنها تسعى إلى إصدار حكم على أساس نتائج المراقبة، ويكون نطاقها أوسع (ويتركز الاهتمام حول أنه تم أو لم يتم اختيار المناهج والغايات الصحيحة)، إنها عادة أقل تكراراً (تجري منتصف المدة أو على إنجاز النشاط)، وينفذها عادة موظف خارجي مستقل وتستخدم نتائجها من قبل المخططين وصانعي السياسات، بدلاً من المديرين فقط.

في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، أظهر برنامج الذخائر غير المنفجرة الاستجابة لعمليات التقييم فيما يخص العديد من القضايا الهامة. وتشمل الجوانب الرئيسية لبرنامج الذخائر غير المنفجرة التي تم تكييفها نتيجة التقييمات الخارجية، إنشاء السلطة التنظيمية الوطنية بدلاً من برنامج الذخائر غير المنفجرة الذي كان يشكل هيئة تسيقية ليضطلع بدور مشغل وطني فقط. وأظهرت هذه الاستجابة والتغيرات الناتجة عن استعدادها للتكيف والتحسين.^{٢٧}

المخططون الاستراتيجيون لديهم مصلحة في المراقبة والتقييم على مستويين: الأول، والأكثر وضوحاً، هو أداء برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام نفسه - إلى أي مدى يحقق أهدافه، وغاياته ويسهم في التقدم العام نحو الأهداف.

المستوى الثاني هو أداء عملية التخطيط الاستراتيجي، ومدى ملاءمة الخطة الاستراتيجية الناجمة عن ذلك. كلاهما جوانب مهمة وكلاهما يتطلب الاهتمام المناسب.

^{٢٦} تعريف رسمي في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام، المعيار ٤.١٠، والموقع الإلكتروني www.oecd.org/dac/evaluation

^{٢٧} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية (GICHD 2014).

٣, ١ إدارة جودة التخطيط الاستراتيجي

بشكل عام يتم تعريف الجودة على أنها مدى الإشباع للمتطلبات.^{٢٨} ينطبق هذا التعريف عند اعتبار ما هو المقصود في نوعية التخطيط الاستراتيجي. جودة الخطة وجودة عملية التخطيط هي ليست نوعية العمل نفسه الذي ينفذ تحت مظلة هذه الخطة. كلا المنظورين مهمان، ولكنهما ليسا الشيء نفسه. من المهم أيضاً أن نكون واضحين حول من هم الذين يجب إشباع متطلباتهم. مجموعات مختلفة من الأطراف ذوي العلاقة لديهم توقعات مختلفة. متطلبات الخطة الاستراتيجية الوطنية يجب أن تتضمن:

- تحديد الأهداف والنتائج التي تماشي أولويات الحكومة الوطنية الشاملة.
 - يمكن تحقيقها في ظل القيود الميزانية واللوجستية والموارد.
 - تؤدي إلى الاستخدام الكفؤ للموارد المتاحة.
 - تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.
 - أن تكون متسقة مع السياسات المطبقة.
 - أن تكون مفهومه من قبل المديرين والأطراف ذوي العلاقة، والأطراف المعنية الأخرى.
 - يتم تحديثها عند الضرورة استجابة لتغير الظروف والأحوال.
 - يتم مراجعتها وتحسينها على فترات مناسبة.
- تغطي إدارة الجودة في الأعمال المتعلقة بالألغام جميع المنظمات، وتشارك عادة في عملها يوماً بيوم. يتم تغطية الموضوع بقدر كبير من التفصيل في أماكن أخرى،^{٢٩} وبينما هو موضوع ذو أهمية بالنسبة للمخططين الاستراتيجيين (الذين يريدون أن يكونوا على ثقة بأن الخطة تنفذ بكفاءة ومتماشية مع المتطلبات)، لم يتم معالجة الموضوع بشكل مباشر في هذه النشرة.

٣, ٢ دورة إدارة المشاريع والإدارة القائمة على النتائج

الإدارة القائمة على النتائج (RBM): هي نظام إدارة الأداء تستخدم عندما يكون العميل والمستفيد مختلفين. هذا هو الحال في الأعمال المتعلقة بالألغام في كثير من الأحيان عندما يكون الطرف الذي يمول العمل (الجهات المانحة والأمم المتحدة والوكالات الحكومية) ليس المستفيد المباشر من العمل

^{٢٨} هو درجة تحقيق متطلبات مجموعة من الخصائص الأساسية. إنَّ التعريفَ الرسميَّ في المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ٢٠٠٥:٩٠٠٠.

(مثل الناس والمجتمعات المحلية) أو المنظمة المسؤولة عن التخطيط للعمل، ولا الشريك المنفذ. إنها توفر مجموعة إضافية من المفاهيم والأدوات اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة لإرضاء فئات مختلفة من الزبائن.

تركز إدارة الجودة عادة على جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة (مخرجاتها). توسع الإدارة القائمة على النتائج نطاق عملية الإدارة لتشمل تغييرات في المعرفة والسلوك (النتائج)، التي تنتج عن المخرجات. فإنه يساعد في الإجابة عن الأسئلة حول ما إذا كان عنوان البرنامج أو المشروع يشكل تغييراً على البلد وشعبه، بدلاً من مجرد تقديم الخدمات أو المنتجات.

ومن المكونات الرئيسية للإدارة القائمة على النتائج هي قياس الأداء، عملية قياس موضوعية تبين كيف أن الوكالة تلبى أهدافها المعلنة أو غاياتها. وعادة ما تتضمن ما يلي:

- وضع أهداف متفق عليها (كما في الفصل ١ من هذا المنشور)
- اختيار المؤشرات وتحديد الأهداف (الفصل ٢)
- مراقبة الأداء (جمع بيانات عن النتائج) (الفصل ٣)
- التحليل والإبلاغ عن تلك النتائج بالنسبة للأهداف (الفصل ٣).

وعادة ما تقاس على ثلاثة مستويات: النتائج الفورية، والنتائج الوسيطة، والآثار على المدى الطويل. هذا يساعد على بناء اتفاق حول الأهداف والالتزام بعملية قياس الأداء. في المقابل، في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، فقد وجد أن نتائج العمل الذخائر غير المنفجرة تم قياسها في الغالب بناء على النتائج: التركيز على التطهير المتري وعدد من النساء والفتيات والفتيان والرجال المستهدفين في برامج التوعية بالأخطار. على الرغم من إشارات متكررة إلى الربط بين العمل في مجال الذخائر غير المنفجرة والتطوير، هناك نقص ملحوظ من البيانات النوعية والنتائج والتأثير.^{٢٠}

الخطط الاستراتيجية والإدارة بالنتائج

أحد الأسباب الرئيسية لمراجعة الخطة الاستراتيجية كان لمواءمة أفضل استراتيجية مع خطط التنمية والحد من الفقر، مع رغبة في دمج قطاع الذخائر غير المنفجرة في جدول أعمال التنمية الأوسع نطاقاً "جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية".

^{٢٠} متضمنة في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام وعشر خطوات نحو نظام وطني لإدارة الجودة (GICHD 2014).

^{٢١} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام: جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية (GICHD 2014).

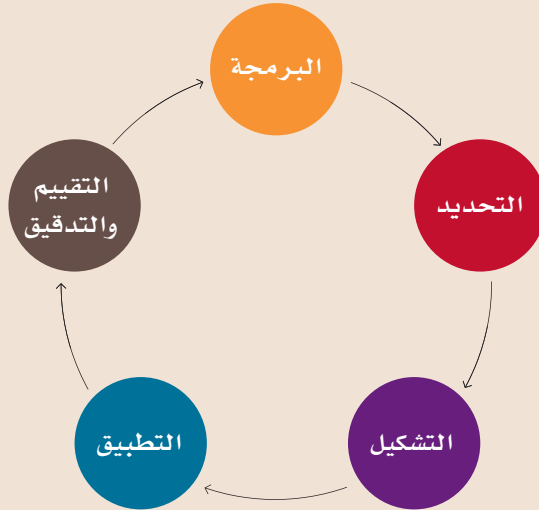
على المستوى الاستراتيجي، الأسئلة حول النوعية تتجاوز المنتجات، وتطرح الأسئلة على نطاق أوسع حول النتائج، والمخرجات والآثار. تتوفر عدة أدوات لمساعدة المخططين في النظر إلى كيفية ربط النشاط العملي مع تحقيق النتائج المرجوة (التي ينبغي أن تكون متسقة مع الأهداف الاستراتيجية والغايات).

كل الأدوات المتاحة لديها سمة مشتركة بالسعي لمعالجة الجودة في كل مرحلة من مراحل العملية الشاملة، من خلال فهم الأوضاع والاحتياجات، من خلال التخطيط وتحديد الأولويات، ومن ثمة إلى تنفيذ ومراقبة وتقييم ومراجعة (التي تسمى أحياناً انعكاساً).

يجب على المخططين الاستراتيجيين أن يطلعوا على مثل هذه الأدوات، ويستفيدوا منها لدعم تنفيذ أفضل للعمليات المبينة في هذه النشرة.

دورة إدارة المشروع (PCM)

تستخدم دورة إدارة المشروع داخل المفوضية الأوروبية (EC) لدعم التحسينات المستمرة في نوعية المساعدة الإنمائية للمفوضية الأوروبية. تقاس الجودة في المقام الأول من حيث الأهمية والجدوى والفعالية في البرامج والمشاريع المدعومة بأموال المفوضية الأوروبية، بما في ذلك كيف تدار تلك المواقع. وكان هذا النهج في الاستخدام منذ عام ١٩٩٢، والآن تم فهمه وتطبيقه على نطاق واسع.



دورة إدارة المشروع هي عملية دائرية تعكس المبادئ نفسها الموضحة في هذه الدراسة، والموجودة ضمن دورة إدارة المشروع وإدارة الجودة. ومن السمات الرئيسية لهذا النظام هو وضع معايير الجودة في كل مرحلة من مراحل العملية، مفهوم الجودة وراء طرح الأسئلة لتسليم المنتجات أو المخرجات في إدارة الجودة في الدخول في هذه العملية، وعلى الخروج منها، وكذلك خلال جميع المراحل والخطوات الداخلية.

وتشمل دورة إدارة المشروع تفسيرات واسعة من وظيفة الرصد والتقييم والمراجعة.

http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm5

٣,٣ المراقبة والتقييم الاستراتيجي.

المراقبة والتقييم يتّمان على ثلاثة مستويات:

- الحصول على حق عملية التخطيط.
- فهم مدى استيفاء متطلبات الخطة الاستراتيجية.
- التحقق من تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

١,٣,٣ سلامة إجراءات عملية التخطيط

بعض الأحيان تعتبر مراقبة وتقييم عملية التخطيط الاستراتيجي نفسها أكثر صعوبة من التنفيذ أو النتائج للخطة. مثل أي عملية لها مدخلات (الخطط السابقة، وتحليل السياق ومتطلبات أصحاب المصلحة والاقتراحات، الخ) وتسليم المنتج - الخطة الاستراتيجية. ويتوقع أيضاً أن تؤدي إلى نتائج وآثار مرتبطة بتحقيق أهدافها العامة.

التخطيط الاستراتيجي هو المهم، ولكن من الممكن أيضاً أن يحتاج إلى وقت وموارد، وإذا أدير بصورة سيئة، يمكن أن يكون مدمراً ويسبب الاستياء، وعدم الثقة والتأخير. فهم وإدارة العملية بكفاءة وفعالية يجلب العديد من الفوائد من حيث إدارة الوقت والجهد، ورضا أصحاب المصالح الشخصية والوطنية والدولية.

المؤشر الأكثر شيوعاً الذي يستخدم لمراقبة عملية التخطيط الاستراتيجي هو المدة والتقيد بالمواعيد النهائية (هل تجري في موعدها؟). هناك جوانب أخرى تصلح أيضاً للمراقبة، مثل ما إذا كان جميع أصحاب المصلحة الرئيسية المحددة يساهمون في تطوير هذه الاستراتيجية. إنشاء أدوات إدارة الجودة، بما في ذلك مفهوم التحسين المستمر (دورة PDCA خطط - اعمل - قيم - اعمل وخطط - اعمل - قيم - عدل)، والمخطط العام الاستراتيجي لعملية التخطيط (الشكل ١) يوفر الإطار الذي يمكن أن يكون مناسباً للمخططين الاستراتيجيين للنظر في جودة عملية التخطيط والخطوات المختلفة داخله، وكذلك تحديد النتائج والمخرجات المناسبة للإدارة من خلال الإدارة القائمة على النتائج، ودورة إدارة المشروع والأنظمة مثل أعمال القدرة.^{٢١}

وينبغي أن يكون تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي خاضعاً للمعايير نفسها بالنسبة لأي تقييم آخر، ولكن تركيزه مختلف. في هذه الحالة يركز على تقييم مدى عملية التخطيط:

- انعكاس سياق البرامج السائدة.
- تشجيع/ تحقيق مشاركة أصحاب المصلحة المناسبة والاستفادة من مدخلاتهم.
- وضع استراتيجية تتسق مع الأهداف الوطنية الأوسع والسياسات ومع الالتزامات الدولية.
- إدماج اعتبارات النوع الاجتماعي والتنوع والتوصل إلى اتفاق بين أصحاب المصلحة.
- تحديد احتياجات تنمية القدرات وتضمين الردود المناسبة لتلك الاحتياجات.
- تحديد احتياجات تعبئة الموارد واقعية والمسؤوليات المرتبطة المخصصة.
- وضع سياسات أساسية لتحديد الأولويات والجوانب الأخرى اللازمة للتنفيذ الكفؤ والفعال ل خطة عمل برامج الأعمال المتعلقة بالألغام.
- التأكد من أنه تم إنشاء نظم المراقبة والتقييم وتنفيذها.
- انعكاس نتائج المراقبة والتقييم السابق.
- ردود الفعل التي تم الحصول عليها من الجهات المعنية حول عملية التخطيط الاستراتيجي والسبل التي يمكن تحسينها.

^{٢١} أعمال القدرات" هو نموذج إدارة التنمية المستدامة الخاص بالمؤسسة الاتحادية الألمانية للتعاون الدولي. وهو تعميل لمنهج المؤسسة الاتحادية الألمانية للتعاون الدولي لإدارة وتوجيه المشاريع المعقدة والبرامج. يزود النموذج دعماً فعالاً لتنمية القدرات من خلال التطوير المستدام لقدرات الأداء للأفراد، والمشاريع والمؤسسات الإجتماعية التي تتعامل مع المؤسسة الاتحادية الألمانية للتعاون الدولي عبر العالم <https://www.giz.de/en/ourservices>.html.1٥٤٤

تشمل الأسئلة النموذجية ما يلي:

- هل تلبى الخطة توقعات ومتطلبات أصحاب المصلحة؟
- هل كانت خطة شاملة بما فيه الكفاية – هل هي عناصر حاسمة؟
- هل الخطة تتضمن عناصر غير ضرورية أو غير ذات صلة؟
- هل تم التأكد من أن الخطة قابلة للتحقيق؟
- هل تم الالتزام بالخطة من قبل برامج الأعمال المتعلقة بالألغام؟
- نظام المراقبة أو نظام إدارة المعلومات – هل هناك أدلة على تحقيق النتائج المتوقعة والمخرجات والآثار؟
- هل تحتاج الخطة إلى تغيير في ضوء الظروف أو الظروف الجديدة؟
- هل كانت الأهداف المحددة والمخرجات ذات صلة؟

المبادئ الأساسية للتقييم، ولاسيما الشفافية والاستقلالية والنهج الأخلاقي وتسمية القدرات تعتبر ضرورية لتقديم عملية تقييم صالحة في بيئة معقدة، وغالباً ما تكون تحدياً في البيئة السياسية والدبلوماسية التي يجري فيها التخطيط الاستراتيجي.

القيادة والالتزام السياسي غالباً ما يجعل الفرق بين عملية التقييم مفتوحة ونزيهة وذات معنى وبين عملية التقييم التي تقوم على معلومات مخفية لتفادي الإحراج، وخلق الشك والغضب وعدم الكفاءة.

٣,٣,٣ تنفيذ المراقبة

مراقبة التنفيذ تنطوي على الجمع والتحليل والتواصل والاستفادة من المعلومات حول التقدم في خطة عمل الأعمال المتعلقة بالألغام. وينبغي للنظم وإجراءات المراقبة ضمان تقديم المعلومات ذات الصلة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لمساعدتهم على اتخاذ قرارات مناسبة.

ينبغي أن تظهر المراقبة نقاط القوة ونقاط الضعف في خطة عمل الأعمال المتعلقة بالألغام وتمكين المديرين والسلطات المسؤولة التعامل مع المشكلات، وتحسين الأداء، والبناء على النجاح والتكيف مع الظروف المتغيرة. استخدمت التقييمات في جمهورية الكونغو الديمقراطية لتقييم الأداء بشكل موضوعي في التوعية من أخطار الألغام ومكونات (AV) وتحسين نتائج وآثار الجهود المبذولة في المشاريع المستقبلية.^{٢٢}

^{٢٢} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام، جمهورية الكونغو الديمقراطية: (DRC(GICHD2014)

نظم المراقبة تركز عادة على:

- التقدم العملي ونوعية العمليات في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام (مثل مشاركة أصحاب المصلحة، وبناء القدرات المحلية.. الخ)
- التقدم المالي (الميزانية والإنفاق).
- الاستجابة الأولية من قبل الفئات المستهدفة لأنشطة الخطة.
- أسباب أي استجابة غير متوقعة أو السلبية من قبل الفئات المستهدفة، وما هي الإجراءات التصحيحية.^{٢٣}

تظهر بوضوح أوجه تقارب المراقبة مع أنظمة إدارة المعلومات. تعتمد المراقبة على إدارة معلومات فعالة وكفؤة لتوفير المعلومات اللازمة لإبلاغ المديرين والسلطات وصناع القرار.

على مستوى التخطيط الاستراتيجي المطلب الرئيسي هو الثقة في تنفيذ المراقبة، ونتائج هذه المراقبة لا تدعو إلى التشكيك في صحة أي جانب كبير من الخطة الاستراتيجية. وينبغي إجراء تقييم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقاً لمعايير لجنة المساعدة الإنمائية^{٢٤} وأية معايير أعمال ألغام ذات الصلة (مثل هذا الدليل IMAS ١٠، ١٤ لتقييم تدخلات الأعمال المتعلقة بالألغام).

ويمكن أن تشمل الخطة الاستراتيجية تفاصيل السياسات فيما يخص تقييم وتوفير معلومات أساسية هامة للمقيمين عند إعداد وإجراء تقييماتهم.

الخطة الاستراتيجية يجب أن تدعم وتشجع اعتماد معايير لجنة المساعدة الإنمائية المستخدمة على نطاق واسع. الثقة في التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية يعتمد على التقييمات المناسبة والفعالة. أي نتائج للتقييم أو نتائج المراقبة تشير إلى وجه من أوجه القصور في نظم المراقبة والتقييم يجب أن تعامل على أنها مسألة ملحة.

^{٢٣} مأخوذ من التعليمات المذكورة في مجلس المساعدات الأوربي بما يتعلق في دورة ادارة المشاريع 2004 PCM

^{٢٤} <http://www.oecd.org/dac/evaluation/qualitystandardsfordevelopmentevaluation.htm>

مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية

غالباً ما ينظر إلى المراجعة كمهمة ضرورية ولكنها غير مرغوب فيها، حيث تتطلب أن تبقى المشغلين بعيدين عن الميدان والمديرين بعيدين عن مكاتبهم. وإنما بلا فائدة إذا لم تدر وتظم بشكل جدول يتم التركيز على مراجعته.

المراجعة عنصر حاسم (ربما العنصر الأكثر أهمية) من أي عملية إدارة دورية. المراجعة هي النقطة عندما تكون «حلقة التغذية الراجعة» مغلقة، سواء كان التركيز على إدارة الجودة أم الإدارة القائمة على النتائج، إدارة دورة المشروع أو عملية التخطيط الاستراتيجي. ثم يتم استخدام المعرفة المكتسبة عن طريق تنفيذ التحقق (من خلال المراقبة والتقييم) تستخدم لكسب المعرفة، وضبط وتحسين استراتيجية وقيادة البرنامج نحو تحقيق أهدافه. في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية كان العامل الرئيسي الذي تسبب في استعراض الاستراتيجية الأولى الرغبة في موامة استراتيجية الذخائر غير المنفجرة مع خطط واستراتيجيات التنمية الوطنية الرئيسية.^{٢٥}

يجب أن تحصل عملية المراجعة على مستوى مناسب من الاهتمام والجهد. وينبغي أن ينظر إليها باعتبارها ممارسة تمرين مربع التجزئة أو شيئاً ما ينبغي القيام به بسرعة قبل الشروع في تحديث الخطة الاستراتيجية (وهو أمر في كثير من الأحيان أكثر من الانتقال من الخطة السابقة وإنما نتيجة النظر الدقيق في الوضع الحالي). يجب أن ينظر إلى عملية المراجعة على أنها المحرك الذي يقود عملية تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية برمتها إلى الأمام.

المنظمات والبرامج الأكثر فعالية هي تلك التي تعتبر نفسها جيدة جداً في ختام دورة التحسين من خلال عمليات المراجعة الهادفة. المراجعة لا تستلزم الإفراط في الوقت أو التكرار، ولكنها تمثل فرصة أساسية للتأكد من أن الاستراتيجية لا تزال منطقية ضمن الظروف السائدة. في فيتنام «لم يغب عن بال المسؤولين عن الأعمال المتعلقة بالألغام أن تلوث المتفجرات قد يكون ثابتاً إلى حد معقول، بينما أثر هذا التلوث هو المتغير، يتغير مع نمط النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية والاقتصادية».^{٢٦}

٤, ١ الغرض من المراجعة

يجب أن تأخذ عملية المراجعة في الحسبان الأدلة حول الأداء والتقدم في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام من أجل اتخاذ القرارات حول ما يجب القيام به للحفاظ على مسار البرنامج، وتحسينه، أو تعديله في ضوء الظروف المتغيرة. أظهرت خطة المراجعة الوطنية لبرنامج الألغام ٢٠٠٢-٢٠٠٦ في موزمبيق العديد من الدروس الهامة المستفادة من البرنامج وكذلك أظهرت جهود المعهد الوطني لنزع الألغام (موزمبيق) خلال مرحلة التخطيط.

^{٢٥} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية (GICHD 2014)

^{٢٦} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام، فيتنام (GICHD 2014)

كان التعاون في هذه المراجعة الرسمية لإجراءات العمل خطوة مهمة لتقدم المعهد الوطني لنزع الألغام (موزمبيق) ودعم التقدم في مختلف الاتجاهات.^{٢٧}

في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية أظهرت المراجعة المبكرة للاستراتيجية الوطنية نهجاً للاستجابة والاحترافية، والتكيف مع التطورات الرئيسية في السياقات الدولية والوطنية. وأشار كذلك إلى أهمية وجود استراتيجية وطنية تعكس بدقة الواقع على الأرض.^{٢٨}

المراجعة يمكن جدولتها، تخطيطها في الدورة الاستراتيجية، أو أنها يمكن أن تكون ردة فعل واستجابة لبعض الأحداث الهامة أو تغيير في البرنامج ومضمونه. وينبغي على أي مراجعة تحديد الإجراءات، تخصيص المسؤوليات، وتحدد اتفاق حول الجداول الزمنية، ووضع آليات إعداد التقارير لتأكيد موعد إتمام الإجراءات.

في حين أن الخطة الاستراتيجية نفسها قد لا يعاد النظر في مجملها كل عام، تتم مراجعة بعض العناصر الفرعية مثل خطط العمل...

الجوانب الأخرى من الخطة قد تتطلب مراجعة عندما يتغير جزء هام من السياق المحيط - مثل عندما يتم تمرير التشريع الجديد الذي يؤثر على جوانب عمليات البرنامج، أو عندما يكون هناك تغيير كبير في الوضع الأمني.

٤, ٢ عمليات المراجعة

عمليات المراجعة الكفؤة والفعالة هي عمليات مركزة ومسيطر عليها بشكل جيد وتتمتع بأهداف وجدول أعمال واضحة، ولديها أعمال محددة بشكل جيد ويتم تطبيقها في وقتها.

المدى والتكرار لعملية المراجعة

يجب أن يكون مدى أي عملية مراجعة معرفاً بشكل واضح قبل البدء بالعمل المفصل، قد تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي الأمثلة التالية:

- مخطط مراجعة متوسط المدى لكامل الاستراتيجية.
- مراجعة مبرمجة للاستراتيجية كاملة قبل البدء بعمل مسودة النسخة الجديدة.
- مخطط مراجعة سنوي لخطة عمل برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام.

^{٢٧} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام، موزمبيق (GICHD 2014)

^{٢٨} التخطيط الاستراتيجي في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية (GICHD 2014)

- مراجعة غير مبرمجة للاستراتيجية كاملة بعد توقف النزاع في جزء من الدولة.
- مراجعة العوامل البيئية للاستراتيجية بعد إقرار تشريعات جديدة في البرلمان الوطني.

قد تتضمن عملية المراجعة عدة اجتماعات عندما يتم دعوة مجموعة أكبر من المشاركين لتقديم التغذية الراجعة للخطة الاستراتيجية.

المدة الزمنية للخطة المثالية عادةً تكون من 3-5 سنوات على الرغم من أن بعض الخطط الاستراتيجية لأعمال الألفام تمتد إلى 10 أو حتى 15 سنة.

يجب على المخططين الاستراتيجيين تحديد فترة مناسبة للمرحلة الحالية في دورة حياة البرنامج، وتعكس دورات التخطيط الحكومية الوطنية الأخرى والتي تقر بأنه كلما زادت مدة الخطة، زاد احتمال أن السياق الاستراتيجي سوف يتغير بشكل ملحوظ.

فمن الطبيعي أن يكون هناك مراجعة كاملة رسمية للخطة في نصف الطريق خلال المدة المخطط لها (لذلك عادة ما بين سنة ونصف وستين ونصف بعد إنشائها)، وقبل إعداد النسخة اللاحقة من الاستراتيجية.

يجب أن تقدم عمليات المراقبة والتقييم المستمر والتي تكون على فترات متقطعة، الأدلة اللازمة لفهم الأداء. من المهم ألا يتم تجاهل المعلومات التي تقدمها تلك العمليات. المراجعة المؤقتة للجوانب الرئيسية للبرنامج هي وسيلة جيدة لضمان تحديد الاتجاهات وأي حاجة لتعديل الخطة في وقت مبكر.

ينبغي إنشاء برنامج مراجعات لضمان أن أولئك الذين يتولون مسؤوليات الاستراتيجية يبقون على اطلاع بالتقدم وتتاح لهم الفرصة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل الخطة إذا كان القيام بذلك ضرورياً.

التغييرات الكبيرة في الجوانب السياسية والاقتصادية وغيرها من سياق البرنامج قد يؤدي إلى الحاجة لمراجعة مفاجئة للنظر فيما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تعديل للخطة الاستراتيجية.

الإعداد

عمليات المراجعة تعمل بشكل أفضل عندما تدار بشكل دقيق، وعندما يكون المشاركون على استعداد للإسهام في استعراض واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.

يجب أن تتاح المعلومات المطلوبة بطريقة تسمح للمشاركين باتخاذ القرارات قبل إجراء أي عملية مراجعة. يجب أن تكون نظم إدارة المعلومات قادرة على توفير معلومات حديثة ودقيقة ومعلومات كاملة عندما يطلب ذلك. صحة القرارات التي تتخذ خلال عمليات المراجعة تعتمد إلى حد كبير على صحة المعلومات المستخدمة لدعم تلك القرارات. فعالية إدارة الجودة داخل أنظمة إدارة

المعلومات أمر ضروري لمصادقية عملية المراجعة، واستطراد لعملية التخطيط الاستراتيجي برمتها.

كما لوحظ في هذه الوثيقة في وقت سابق، فإن نظام إدارة المعلومات ليس مجرد منتج برامج الكمبيوتر ولكن النظام برمته الذي يمكن من جمع وتخزين واسترجاع وتحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة. يتضمن نظام إدارة المعلومات التدابير لقياس أهمية ودقة وموثوقية البيانات.

يجب أن تكون المعلومات حول مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة (بما في ذلك الاتجاهات مع مرور الوقت)، ونتائج التقييم وردود الفعل الأخرى من أصحاب المصلحة الرئيسيين، والأداء ضد الأهداف والدليل على التقدم نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية، متاحة لمراجعة المشاركين.

وينبغي أن تتضمن إعداد ضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة، هؤلاء الذين تلزم موافقتهم لاتخاذ أي من القرارات. وينبغي الاتفاق على جدول أعمال واضح ومركز وتعميمه مقدماً للمشاركين.

المخرجات

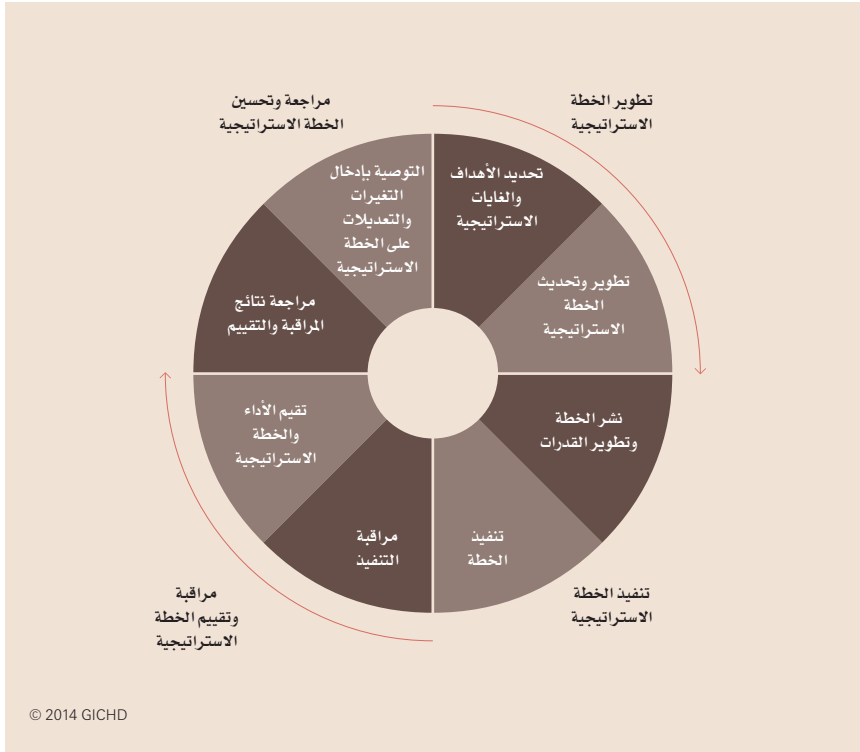
المخرجات الأساسية في أي عملية مراجعة هي الإجراءات. وينبغي أن تتضمن تفاصيل كل عمل، من هو المسؤول عن العمل، وما الذي سيتم القيام به، ومتى سيتم ذلك ومن قبل من؟ وكيف سيتم التأكد من اكتمالها وإعادةتها إلى هيئة المراجعة. المراجعة هي النقطة التي يتم فيها إغلاق دورة «PDCA» (خطط - افعل - افحص - اعمل) والنقطة القادمة لبدء دورة التخطيط الاستراتيجي.

٤, ٣ تحديث وتحسين خطة الاستراتيجية القائمة

كما أن عملية المراجعة تغلق دورة «PDCA» (خطط - افعل - افحص - اعمل) تحسين الجودة فإنها توفر مدخلات هامة في مرحلة التخطيط المقبلة (الفصل ١ من هذا المنشور). هذه يمكن أن تكون في شكل توصيات أو اقتراحات أو في بعض الحالات المتطلبات الرسمية. تلك الصياغة للنسخة الجديدة من الخطة الاستراتيجية ينبغي أن تكون على بيئة من نتائج عملية المراجعة وتنعكس بشكل مناسب في الخطة المحدثة.

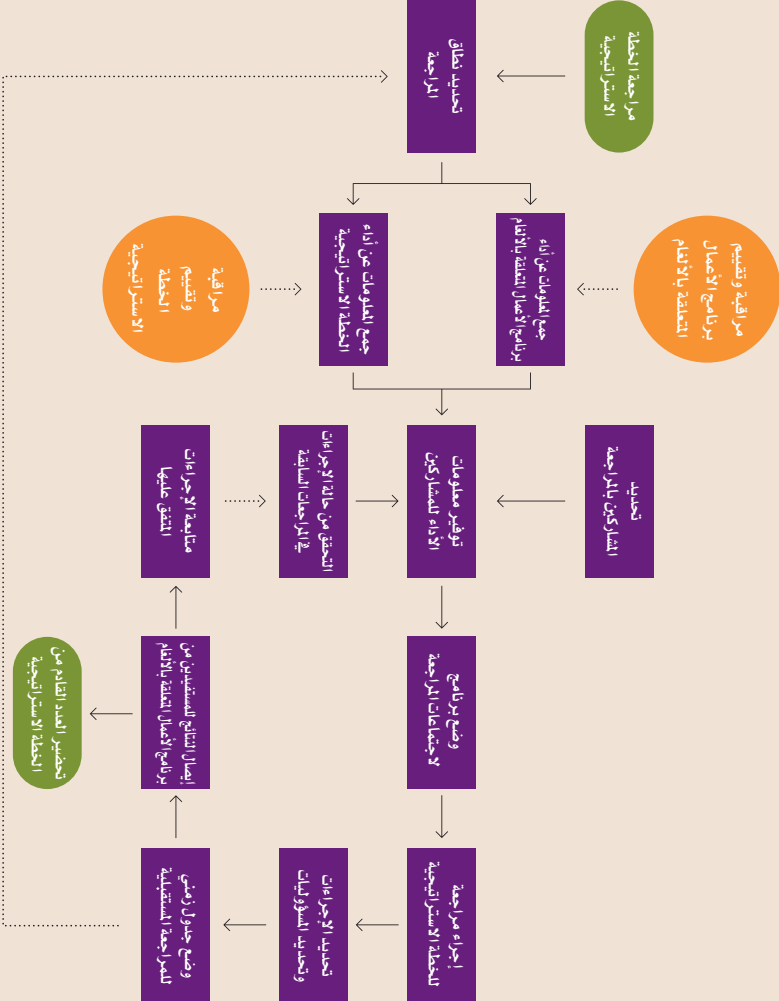
٤, ٤ التعلم المستمر والتحسين

من السمات الرئيسية لأي نظام إدارة معلومات، أو إدارة الجودة، والإدارة القائمة على النتائج أو إدارة دورة المشروع، هو مفهوم التعلم المستمر والتحسين. وينطبق هذا المفهوم على كل مستوى من برامج الأعمال المتعلقة بالألغام وينظر إليه في تعديلات على الإجراءات التنفيذية والقرارات بشأن شراء معدات جديدة وتطوير القدرات الوطنية. وهو مهم أيضاً في عملية التخطيط الاستراتيجي.



عند إجراء مراجعة وتنقيح الخطة الاستراتيجية لا ينبغي فقط إجراء «التكرار» أي سحب الإصدار الأخير مع بعض التغييرات الطفيفة، ولكن ينبغي أن يمثل مراجعة شاملة لجميع جوانب الخطة، بحيث تشمل الأهداف والغايات وكذلك المناهج والممارسات والسياسات التي نرغب في تشجيعها ضمن خطة الأعمال المتعلقة بالألغام.

دائماً نفترض أن هناك تغييرات كبيرة تحدث خلال فترة حياة الخطة الاستراتيجية النموذجية، لأسباب ليس أقلها أن خطة الأعمال المتعلقة بالألغام قد حققت بعض النتائج الملموسة في هذه الأثناء. يجب ألا يتم تطوير الخطط الاستراتيجية بمجرد أنه من المتوقع أن تكون موجودة، ولكن لأنها تعالج جوانب مهمة من الأمن البشري والتنمية الاجتماعية والاقتصادية. الخطط الاستراتيجية يكون لها تأثير كبير على الكفاءة والفعالية، الأوجه التي تتفق فيها الأموال. القائمون على التخطيط الاستراتيجي ملتزمون أخلاقياً ومهنيًا على تطوير أفضل الخطط الاستراتيجية والبحث عن فرص لتحسينها مع مرور الوقت.



يتم إنشاء ثقافة التعلم المستمر والتحسين من خلال قيادة قوية من أعلى المستويات في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام، وكذلك من خلال الدعم السياسي والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية والأطراف ذوي العلاقة. وتطور هذه الثقافة أيضاً من خلال التأكيد أن التغيير يحدث عندما ينظر إليه أنه ضروري.

تحتاج الخطة الاستراتيجية أن تكون واضحة وذات مصداقية ومتسقة، ولكنها تحتاج أيضاً مجالاً للمرونة عندما تتغير الظروف. تم تأسيس التعلم المستمر والتحسين في برامج الأعمال المتعلقة بالألغام من خلال إنشاء نظم إدارة معلومات لدعم مراقبة وتنفيذ عمليات التقييم على فترات مناسبة، وضمان أن تتم المراجعات وتأخذ في الاعتبار العمل على النتائج والاستنتاجات.

٤, ٥ إدارة الأخطار في التخطيط الاستراتيجي.

يمكن تعريف الأخطار بأنها «تأثير حالة عدم اليقين بشأن الأهداف»^{٢٩} التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف والغايات وصنع القرارات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

غالباً ما ترتبط عمليات المراجعة مع تحديد الأخطار الاستراتيجية وإدارتها. يمكن أن تنشأ الأخطار على التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية من عدة مصادر مختلفة وتشمل:

- مصادر سياسية - التغييرات في نوايا الحكومة. الحرب الأهلية والنزاع وانعدام الأمن.
- مصادر اقتصادية - التغييرات في توافر الأموال الوطنية والدولية.
- الكوارث الطبيعية - الزلازل والجفاف والمجاعة والمرض.
- إدارية - التغييرات في الموظفين، والنقص في القدرات، فشل النظم.

تعتمد مدى ملاءمة الخطة الاستراتيجية إلى حد كبير على السياق والبيئة التي يتم تنفيذها فيها. التغييرات الكبيرة في السياق أو البيئة تؤثر على الخطة والبرنامج (لأفضل أو للأسوأ). احتمال وعواقب مثل هذه التغييرات تحتاج إلى النظر فيها من قبل المخططين الاستراتيجيين لضمان ما يلي:

- تأخذ الخطة في الاعتبار الظروف السائدة.
- يتم تحديد التغييرات في السياق أو البيئة التي من شأنها أن تتطلب تعديلاً على الخطة وبدء التخطيط لحالات الطوارئ.

^{٢٩} (E) ISO 31000:2009 إدارة المخاطر - قسم المبادئ والتوجيهات ١, ٢.

وينبغي أن تتضمن عملية المراجعة تحديد وتقييم الأخطار على برامج الأعمال المتعلقة بالأفهام وأي آثار قد تتطلب تغييرات على الخطة الاستراتيجية. عملية المراجعة أيضا تحدد الضوابط (الذي يعرف باسم < التدابير التي تعدل الأخطار >)^{٤٠} التي يمكن تطبيقها للحد من الاحتمالات أو العواقب للتغيرات التي تؤثر على الأعمال المتعلقة بالأفهام. وحيث تحدد عملية المراجعة ضوابط الأخطار الهامة التي يجب أن ترسل إلى المخططين الاستراتيجيين بحيث يمكن أخذها بعين الاعتبار ضمن عملية التخطيط. يمكن أن يساعد تحليل SWOT (تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديد)، وغيرها من الأدوات التي تم تحديدها في الفصلين ١ و ٢، تساعد المراجعين والمخططين اتباع نهج موضوعي ودقيق لتحديد وتقييم الأخطار الاستراتيجية.

^{٤٠} ISO 31000:2009 (E) – القسم ٢٦، ٢.

الاستنتاجات والتوصيات

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية دورية يشمل وضع وتنفيذ وتقييم ومراجعة الخطة الاستراتيجية.
- عادة ما تكون مدة الخطة الاستراتيجية من ثلاث إلى خمس سنوات، على الرغم من أن بعض الدول اختارت فترات أطول. المخططون الاستراتيجيون يحددون ما هو الجدول الزمني الأنسب لظروف بلادهم. الفترة القصيرة جداً قد تفرض تحدياً إضافياً على برامج الأعمال المتعلقة بالأغنام والموظفين وأصحاب المصلحة. والفترة الطويلة جداً تجعل الخطة عرضة للتغيرات في السياق المحيط بها.
- عملية التخطيط الاستراتيجي هي سهلة نسبياً للوصف، ولكن يمكن أن تكون معقدة للتطبيق. العديد من أصحاب المصلحة، بمختلف طلباتهم واحتياجاتهم (المتعارضة أحياناً) يشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي. كبار المديرين في السلطة الوطنية أو مركز أعمال الأغنام بحاجة أن يكون لديهم الخبرة والمصادقية والمهارات اللازمة للعمل مع جميع الجهات المعنية للوصول إلى خطة استراتيجية واقعية ومناسبة ومتفق عليها.
- يجب اختيار المخططين الاستراتيجيين بعناية. يجب أن يحظوا باحترام أصحاب المصلحة ويملكوا السلطة والمهارات اللازمة لتحقيق توافق في الآراء بين أصحاب المصالح الداخلية والخارجية.
- ينبغي أن تتناول الخطط الاستراتيجية الجوانب ذات المستوى العالي من خطة أعمال الأغنام على المدى المتوسط والمدى الطويل. ومن الأفضل تناول المسائل بالتفصيل والتخطيط قصير المدى من خلال خطط العمل والخطط المحددة للمنظمة. توفر الخطة الاستراتيجية الإطار الذي من خلاله يستطيع مديرو العمليات أن يتخذوا قرارات حول تنفيذ المشاريع والمهام الفردية.
- ينبغي أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي تشاركية، وينبغي أن تساهم مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة في عملية التخطيط. الجهات المعنية الرئيسية والأساسية ينبغي أن تشارك مباشرة في صناعة القرار حول الخطة الاستراتيجية.
- ينبغي أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي شفافة. يجب على أصحاب المصلحة أن يفهموا (ويقبلوا) عملية التخطيط الاستراتيجي في حد ذاتها، والأساس المنطقي وراء القرارات المحددة التي اتخذت في إطار الخطة الاستراتيجية.
- التأكد من أن هناك وقتاً كافياً للحصول على مدخلات من مجموعات أصحاب المصلحة أثناء مناقشة وصياغة مراحل عملية التخطيط.
- أهمية إدماج قضايا المساواة بين الجنسين والتنوع أثناء التخطيط والتنفيذ، وخلال عمليات المراقبة والتقييم لا يمكن أن تكون مبالغاً فيها. وينبغي أن تنعكس قضايا المساواة بين الجنسين والتنوع ضمن الخطة الاستراتيجية نفسها، وعملية المراقبة والمراجعة اللاحقة.

- يجب أن تعكس الخطة الاستراتيجية السياق الوطني والدولي الراهن الذي يحيط بها. يجب أن تضع البديل المناسب للتغيرات المحتملة، التي قد تحدث في هذا السياق خلال فترة الخطة.
- يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية آليات «تفعيل» للأنشطة التي تنفذ ضمن خطة الأعمال المتعلقة بالألغام. الرؤية الواضحة، مع الأهداف والغايات المناسبة ذات العلاقة توفر للمديرين فهماً واضحاً لفرض وأهداف عملهم. يحتاج المديرون تفويض السلطة المناسبة ليكونوا قادرين على تحقيق هذه الأهداف ضمن مجالات محددة من المسؤولية.
- يجب وضع أهداف ذكية بحيث يستطيع المديرون وأصحاب العلاقة قياسها وفهم الأداء.
- يجب أن تكون الخطة الاستراتيجية وثيقة حية، وليست شيئاً يجمع الغبار في خزانة الملفات. يجب أن توفر التوجيه المستمر لمديري العمليات ويعطي أصحاب المصلحة الآخرين صورة واضحة لبرنامج الأعمال المتعلقة بالألغام واتجاهه.
- تأكد من أن نظام إدارة المعلومات يلبي احتياجات المديرين في جميع أنحاء برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام، بما في ذلك على المستوى الاستراتيجي - جودة التخطيط تعتمد على نوعية المعلومات المتاحة للمخططين.
- راقب الخطة الاستراتيجية، حدد مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة وذات مغزى وتأكد من أن هناك إجراءات إدارة معلومات مناسبة وعمليات للتحديث والتواصل معهم. تأكد من أن نظام إدارة المعلومات يتناول جودة المعلومات في كل مرحلة، بدءاً من تحديد متطلبات المعلومات وجمع البيانات، إلى تجميع وتحليل، ثم عرض ونشر التقارير والمؤشرات ووسائل الاتصال الأخرى.
- الحواسيب هي أدوات مفيدة لتحليل وعرض البيانات والمعلومات. مراعاة استخدام «نظام استخبارات الأعمال» وهو نوع الأدوات البرمجية مثل نظام MINT، لمساعدة المديرين في البقاء على اطلاع وفهم أداء برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام مقارنة مع الخطة. إن تحليلاً بسيطاً يستخدم نوع اكسل / جداول البيانات يمكن أن يحقق جميع مؤشرات الأداء الرئيسية المطلوبة ثم ليست هناك حاجة للبحث عن مؤشرات أداء أعلى.
- تقييم الخطة الاستراتيجية، وتطبيق معايير هيئة مساعدة التطوير للحصول على فهم واضح لأداء برنامج الأعمال المتعلقة بالألغام وكيف يمكن تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي.

- مراجعة الخطة الاستراتيجية، على فترات مناسبة، وأيضاً كلما يتغير سياق العمل بشكل كبير. تأكد من أن تظل الخطة ذات صلة وقابلة للتحقيق. لا تسمح للخطة أن تصبح غير وقتية أو غير ذات صلة كلما تحدث التغييرات من حولها.
- التواصل مع الجهات المعنية في كل مرحلة من دورة التخطيط الاستراتيجي، اطلعهم على ما يحدث، وأيضاً اسع إلى تغذية راجعة منهم للوصول إلى فهم أفضل لما يجري بشكل جيد وما يمكن تحسينه في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي.

مصادر وقراءات إضافية

Strategic Planning, case studies and examples of Strategic Plans

- National Strategy for Mine Action in Sri Lanka (*Ministry of Economic Development, Government of Sri Lanka, 2010*)
- BiH Mine Action Strategy 2009-2019 (*Bosnia and Herzegovina Council of Ministers, 2008*)
- Plano Nacional de Accção Contra Minas 2008-2014 (*Republica de Moçambique, Ministério dos NegóciosEstrangeiros e Cooperação, Instituto Nacional de Desminagem*)
- Plan Stratégique National De Lutte Antimines en République Démocratique du Congo 2012-2016 (*Ministere de Linterieur et de la Securite, August 2011*)
- South Sudan National Mine Action Strategy 2012-2016 (*Office of the President, South Sudan Mine Action Authority, February 2012*)
- Socialist Republic of Vietnam, National Mine Action Plan Period 2010-2015 (*Office of the Prime Minister, April 2010*)
- National Strategic Plan for the UXO Sector in the Lao People's Democratic Republic 2010-2020 ' The Safe Path Forward II' (*Vientiane 2009*)
- Tajikistan National Mine Action Strategic Plan 2010-2015 ' Protecting Life & Promoting Development' (*The National Commission for the Implementation of International Humanitarian Law, The Tajikistan Mine Action Centre, February 2010*)
- Transitioning to national ownership (*GICHD, 2013*)

Case Studies

- Strategic Planning in Mine Action Programmes: Afghanistan (*GICHD, 2014*)
- Strategic Planning in Mine Action Programmes: Tajikistan (*GICHD, 2014*)
- Strategic Planning in Mine Action Programmes: Lao PDR (*GICHD, 2014*)
- Strategic Planning in Mine Action Programmes: Mozambique (*GICHD, 2014*)
- Strategic Planning in Mine Action Programmes: Vietnam (*GICHD, 2014*)
- Strategic Planning in Mine Action Programmes: DRC (*GICHD, 2014*)

Gender and diversity

- Gender and Mine Action Programme: www.gmap.ch
- UNSCR 1325 (2000): Participation of women at all levels of decision-making; protection of women and girls from sexual and gender-based violence, prevention of violence against women through the promotion of women's rights, accountability and law enforcement; the mainstreaming of gender perspectives in peace operations
- UNSCRs 1820 (2008); 1888 (2009); 1889 (2009)

Project cycle management (PCM), decision-making and results-based management (RBM)

- European Aid Delivery Methods Project Cycle Management Guidelines March 2004.
- Decision Tools Manual, Humanitarian Mine Action Projects (*James Madison University Mine Action Information Centre*)
- Results based management handbook (*United Nations Development Group*, October 2011)
- The Paris Declaration on Aid Effectiveness (*OECD*, 2006)
- Quality Standards for Development Evaluation (*OECD*)
- Capacity WORKS, the Management Model for Sustainable Development (*GIZ*, January 2011)
- Evaluating peace-building activities in settings of conflict and fragility – improving learning for results (*OECD*, October 2012)

Prioritisation

- GICHD priority-setting briefs (www.gichd.org)

Action Plans

- Cartagena Action Plan 2010-2014 Ending the suffering caused by anti-personnel mines (*Second review conference of the States Parties to the convention on the prohibition of the use, stockpiling, production and transfer of anti-personnel mines and on their destruction, 2009*)
- Vientiane Action Plan (adopted 12 November 2010)

All photos copyright GICHD

تابعونا على:

gichd.org

facebook.com/gichd

twitter.com/theGICHd



تمت طباعة
النسخة العربية
لهذا الدليل بتمويل
ودعم سخى
من الصندوق
العربي للإنماء
الاقتصادي
والاجتماعي.

مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة

الأضرار للأغراض الإنسانية

chemin Eugène-Rigot 2c

PO Box 1300

CH - 1211 Geneva 1, Switzerland

info@gichd.org