

التخطيط الاستراتيجي

نسرين الدالي



التخطيط المسبق يمنع الأداء الضعيف – قاعدة

(5P)

Prior Planning Prevents Poor Performance

التفكير الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي

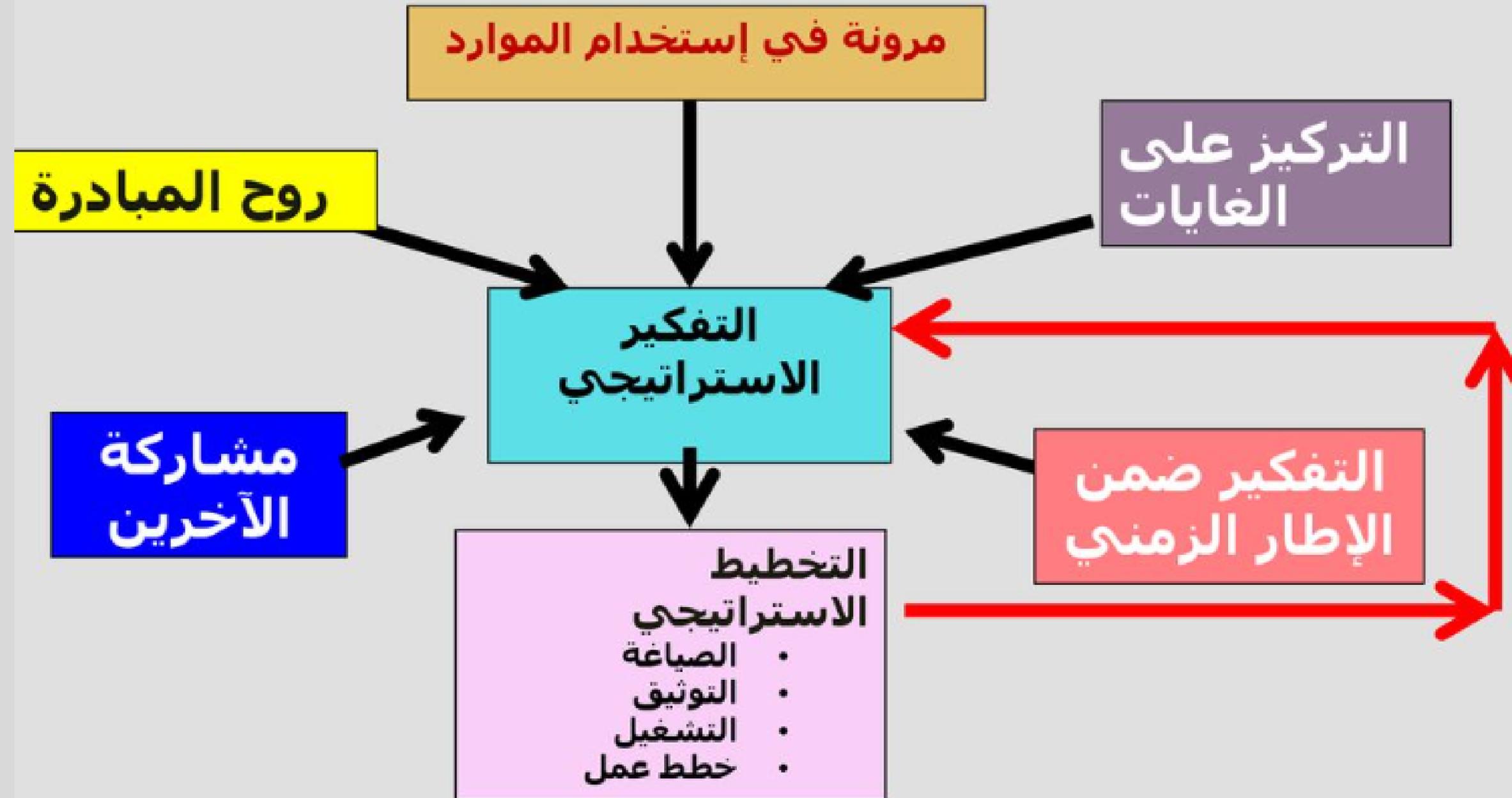
تخطيط الأعمال

تخطيط عمل الإدارات

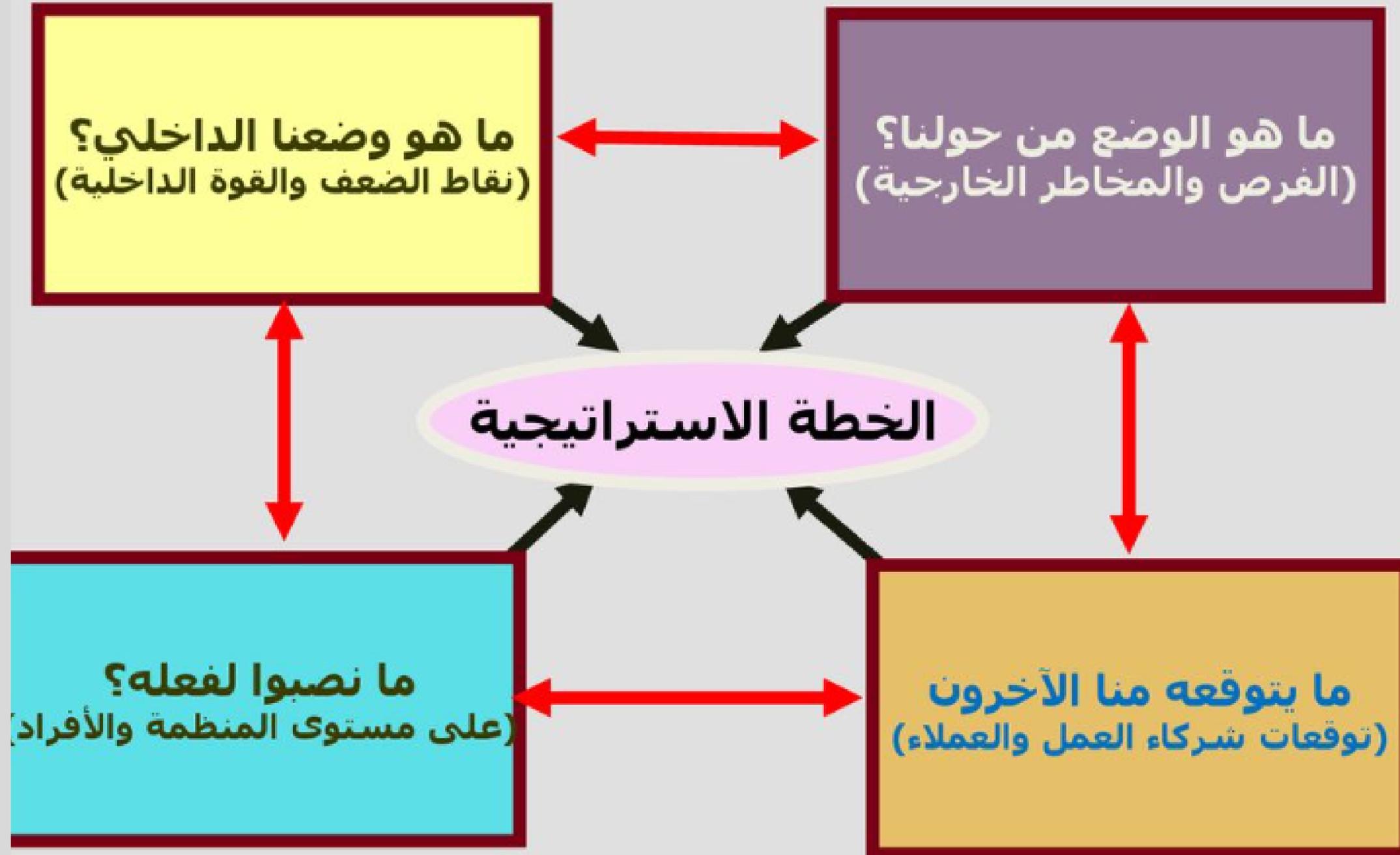
**تخطيط
المشاريع**

**التخطيط
التشغيلي**

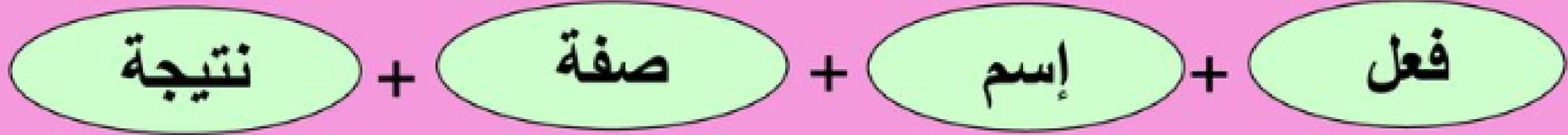
نموذج "أوشاناسي" للتفكير الاستراتيجي



أربعة أسئلة تقود التخطيط الاستراتيجي



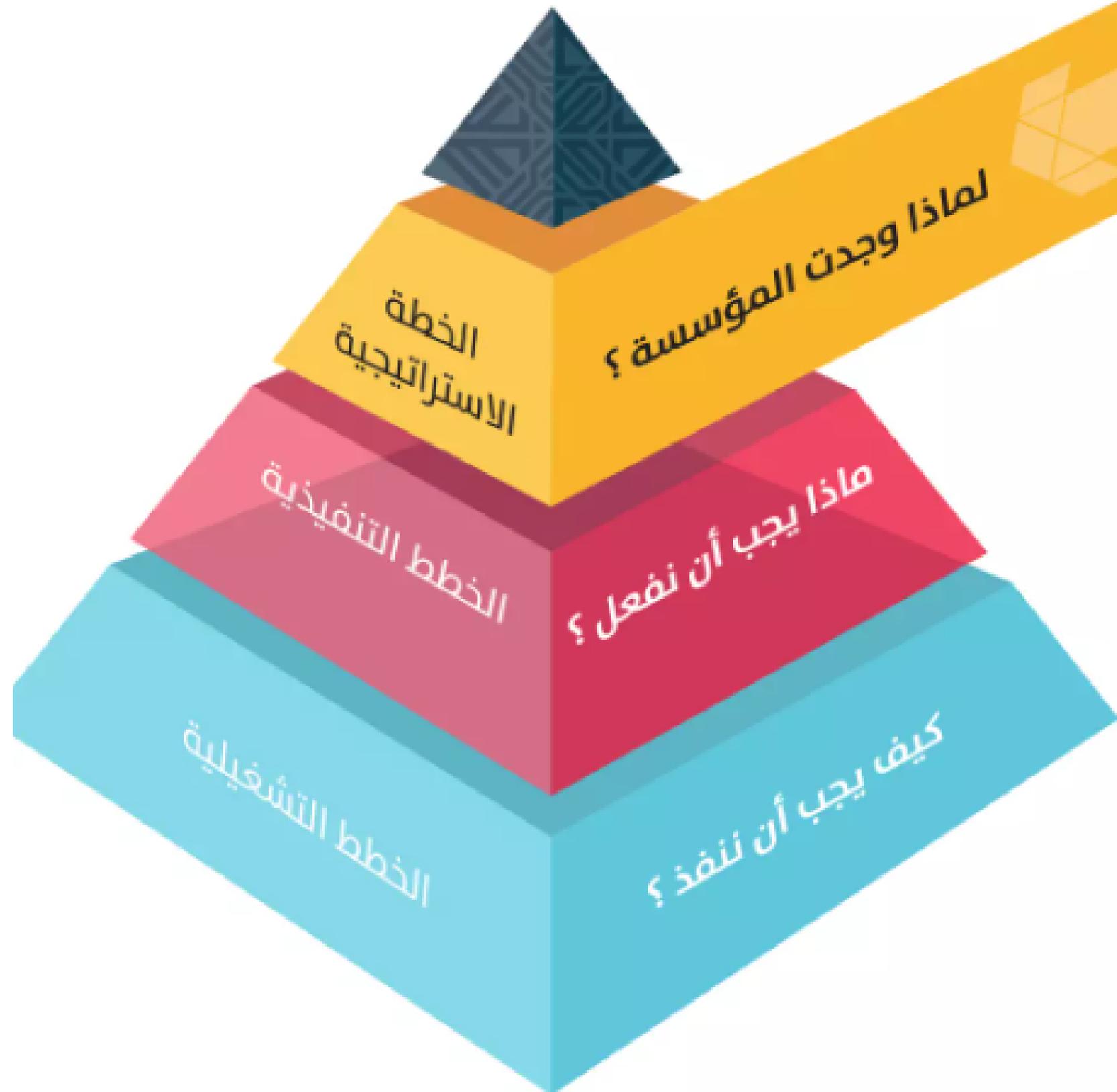
كيف تتم صياغة الأهداف؟



أمثلة:

1. زيادة عدد المشاركين في النشاطات الخيرية بنسبة 5% عن العام الماضي
2. تخفيض هدر الموارد المستخدمة بنسبة 20%
3. تدريب 10% من مدراء المركز الخيرية على مهارات التواصل

مقدمة



المحاور الأساسية

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الإطار الكلي الجامع لعمل المؤسسة وتشمل ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:



خارطة الطريق التي توضح كيفية انتقالها من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي من خلال منظومة أهدافها الاستراتيجية

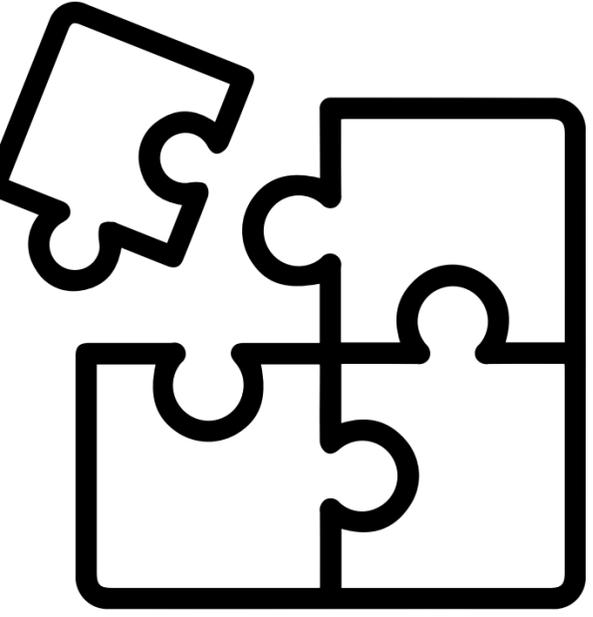


إستشراف مستقبل عمل المؤسسة من حيث رؤيتها الاستراتيجية وغايات عملها وتوجهاتها وقيمها المؤسسية



تحليل وتقييم الوضع الحالي لعمل المؤسسة بالنظر إلى البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟



يشار إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي تتضمن تحليل الوضع الحالي لأي منظمة، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي أنه نظرة طويلة المدى إلى الخطط المفصلة التي يجب وضعها لتحقيق الأهداف في المستقبل.

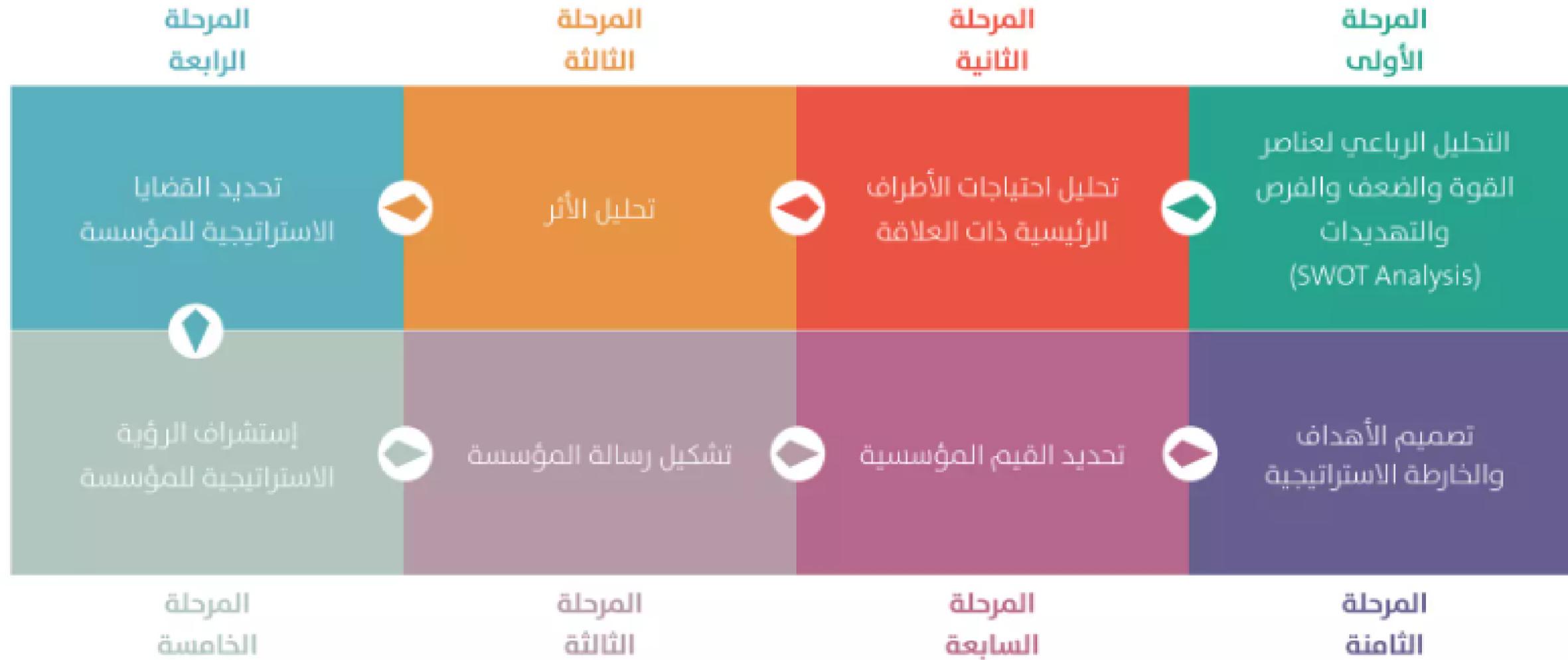
قدمنا تعريف مختصرًا في المقدمة للشق الأول، أي مصطلح "التخطيط" على أنه وضع خارطة المستقبل، والآن ماذا يعني الشق الثاني مصطلح "الاستراتيجية"؟

في الواقع يعتبر مصطلح الاستراتيجية عسكري الأصل والمنشأ، قد ظهر مع الحروب قديمًا، ولكن فيما بعد قامت المنظمات الإدارية بتبني هذا المصطلح وضمه إلى مصطلح التخطيط ليصبح لدينا نوع جديد ومهم منشق من عملية التخطيط يسمى بالتخطيط الاستراتيجي.

يقوم التخطيط الاستراتيجي بالموازنة بين الموارد المتاحة والأهداف المراد تحقيقها، ومعرفة كيف سيتم استخدام هذه الموارد بأمثل صورة في ضوء القوانين والسياسات المفروضة والمتبعة.

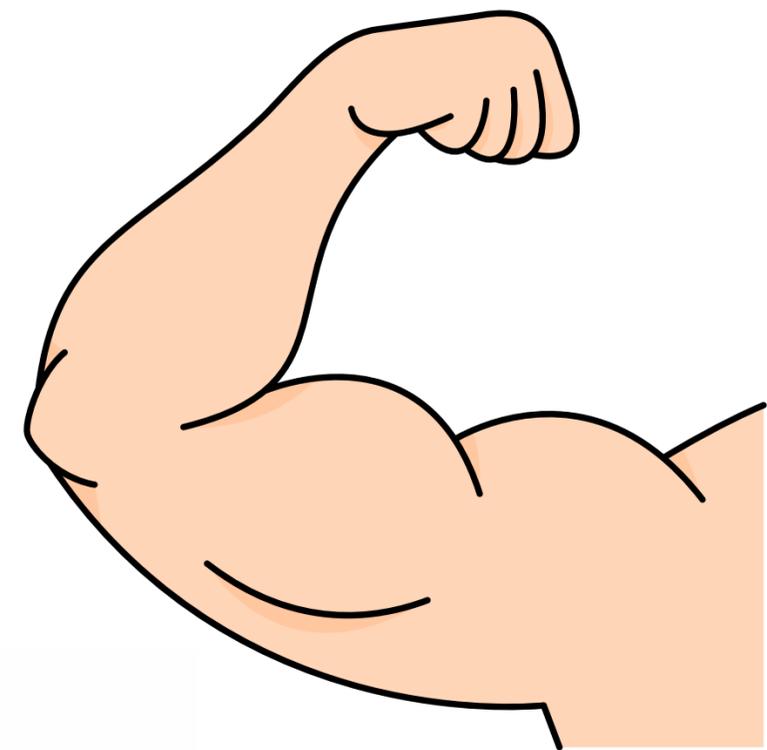
التخطيط الاستراتيجي ليس عملية تتم لمرة واحدة فقط وبعدها يتم تطبيقها لفترة طويلة وينتهي الأمر، فعلى العكس، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ومتواصلة يتم التعديل بها بشكل دوري من قبل المسؤولين لمواكبة كل تغيير يحدث أو ظروف تطرأ، بهدف الوصول إلى الأهداف بفاعلية وأمان.

المراحل الأساسية



المرحلة الاولى التحليل الرباعي





هي قضايا داخلية و حالية تتمتع بها المؤسسة
وتتميز بها عن المؤسسات الشبيهة ولا بد
من المحافظة عليها عند التخطيط لإحراز نقلة
نوعية في أداء المؤسسة



قضايا تعزز المؤسسة بإملاكها
وتعد أحد مرتكزات النجاح
للمؤسسة

قضايا استراتيجية يمكن قياسها
وتحديد أثرها الإيجابي على
المؤسسة

• يجمع عليها أكثر من ثلثي
أعضاء الإدارة

هي قضايا داخلية و حالية تعاني المؤسسة
من وجودها وتؤثر بشكل سلبي مباشر في
إحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة

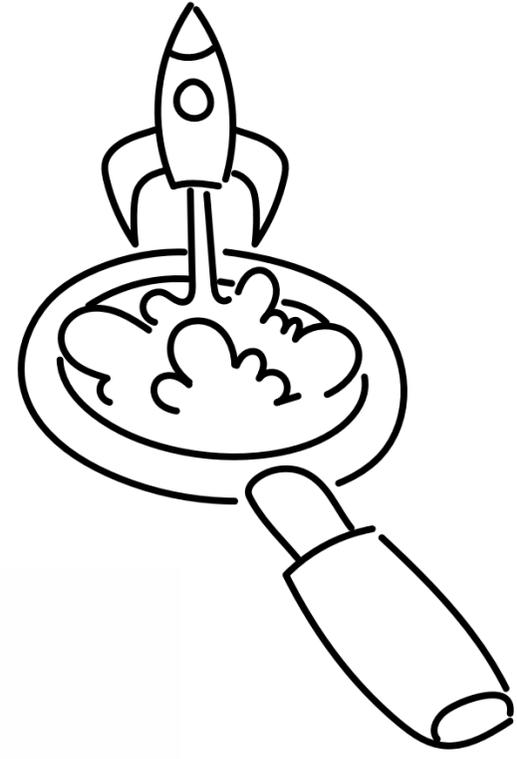


قضايا استراتيجية يمكن قياسها
وتحديد أثرها السلبي على
المؤسسة



يجمع عليها أكثر من ثلثي
أعضاء الإدارة

قضايا يتأثر بضعفها غالبية
الإدارات والأقسام وتعد أسباب
رئيسية تعيق تقدم المؤسسة



هي قضايا خارجية و مستقبلية تحتاج
المؤسسة إلى البحث عنها وإستثمارها بكفاءة
لإحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة



هي قضايا خارجية و مستقبلية لابد أن
تستدركها المؤسسة لتجنب المخاطر التي قد
تعيق إحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة



إستشراف لتحولات رئيسية قد تحدث
في البيئة السياسية أو الإقتصادية
أو الإجتماعية ولها انعكاسات سلبية
محتملة على أداء المؤسسة

رصد مباشر لقوانين وسياسات
عامة تم إتخاذها من قبل جهات
حكومية أو خاصة أو خيرية تتأثر بها
المؤسسة ولها انعكاسات سلبية
مباشرة على أداء المؤسسة

مصفوفة ايزنهاور لإدارة المهام

عاجل

غير عاجل

هام

إبدأ به

عليك
فعله فوراً

جدوله

خطط
له بهدوء

غير هام

فوضه

فوض
شخص له

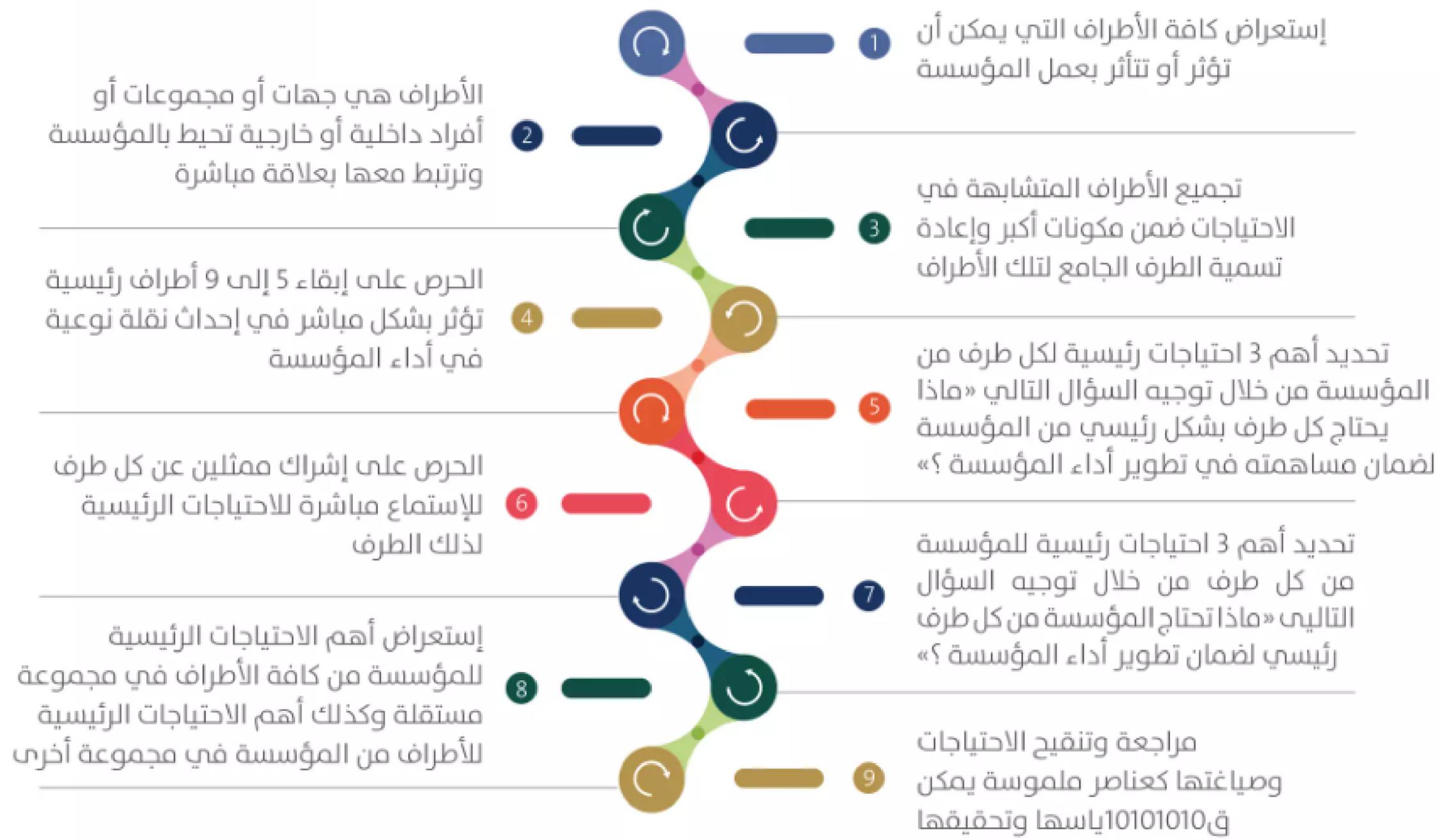
الغيه

أسقطه
من حساباتك

PESTEL



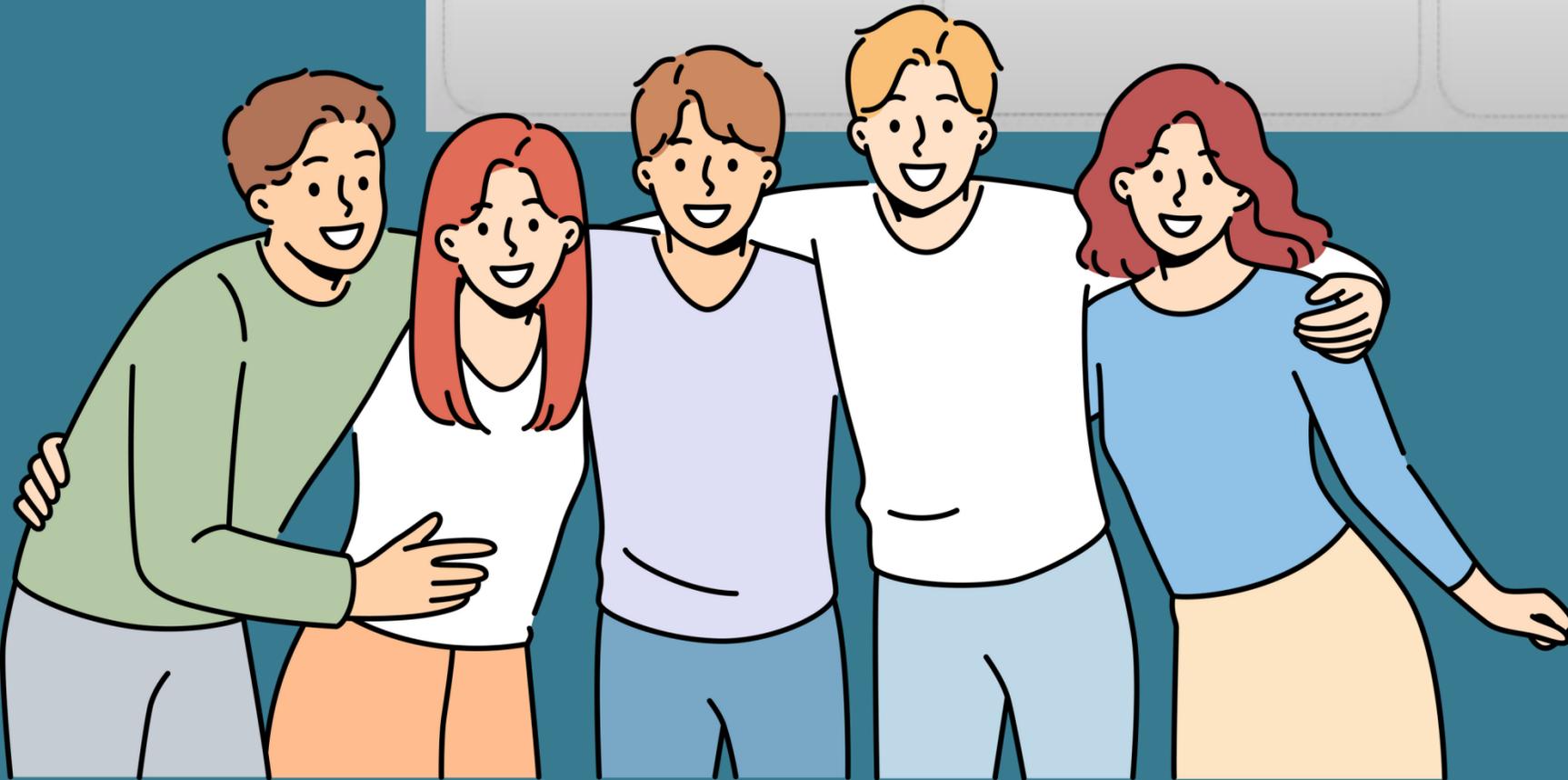
تحليل إحتياجات الأطراف



تعريف تحليل الاطراف المعنية

تسمى أيضا (تحليل أصحاب المصلحة)، وهي عملية تحديد الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي قد تؤثر أو تتأثر أو يُنظر إليها على أنها متأثرة بالمنطقة.

مكونات تحليل الاطراف المعنية





تحديد المصالح المشتركة

درجة الدعم

يتم تعبئة خانة الخيارات بالأرقام التالية

معارض	محايد	دعم	موالد
١	٢	٣	٤

درجة الدعم				ماذا يردو الأطراف المعنية من المنظمة	ماذا نريد من الأطراف المعنية	الأطراف المعنيين الأساسية
معارض	محايد	دعم	موالد			

درجة الدعم				ماذا يردو الأطراف المعنية من المنظمة	ماذا نريد من الأطراف المعنية	الأطراف المعنيين الرئيسيين
معارض	محايد	دعم	موالد			

درجة الدعم				ماذا يردو الأطراف المعنية من المنظمة	ماذا نريد من الأطراف المعنية	الأطراف المعنيين الثانويين
معارض	محايد	دعم	موالد			



تحديد الأهمية والسلطة

درجة الأهمية

يتم تعبئة خانة الخيارات بالأرقام التالية

عالية	متوسط	منخفض	طفيف
٤	٣	٢	١

درجة السلطة

يتم تعبئة خانة الخيارات بالأرقام التالية

عالية	متوسط	منخفض	طفيف
٤	٣	٢	١

الأطراف المعنيين الأساسية

درجة السلطة				درجة الأهمية			
طفيف	منخفض	متوسط	عالية	طفيف	منخفض	متوسط	عالية

الأطراف المعنيين الرئيسيين

درجة السلطة				درجة الأهمية			
طفيف	منخفض	متوسط	عالية	طفيف	منخفض	متوسط	عالية

الأطراف المعنيين الثانويين

درجة السلطة				درجة الأهمية			
طفيف	منخفض	متوسط	عالية	طفيف	منخفض	متوسط	عالية



تحديد التأثير والتأثر

درجة التأثير

يتم تعبئة خانة الخيارات بالأرقام التالية

مرتفع	متوسط	منخفض
٣	٢	١

درجة التأثر

يتم تعبئة خانة الخيارات بالأرقام التالية

مرتفع	متوسط	منخفض
٣	٢	١

الأطراف المعنيين الأساسية

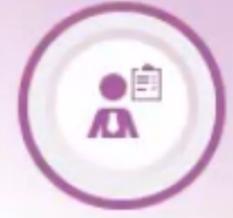
درجة التأثير			درجة التأثر			
مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع	متوسط	منخفض	

الأطراف المعنيين الرئيسيين

درجة التأثير			درجة التأثر			
مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع	متوسط	منخفض	

الأطراف المعنيين الثانويين

درجة التأثير			درجة التأثر			
مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع	متوسط	منخفض	



تحديد الأولوية للأطراف المعنية

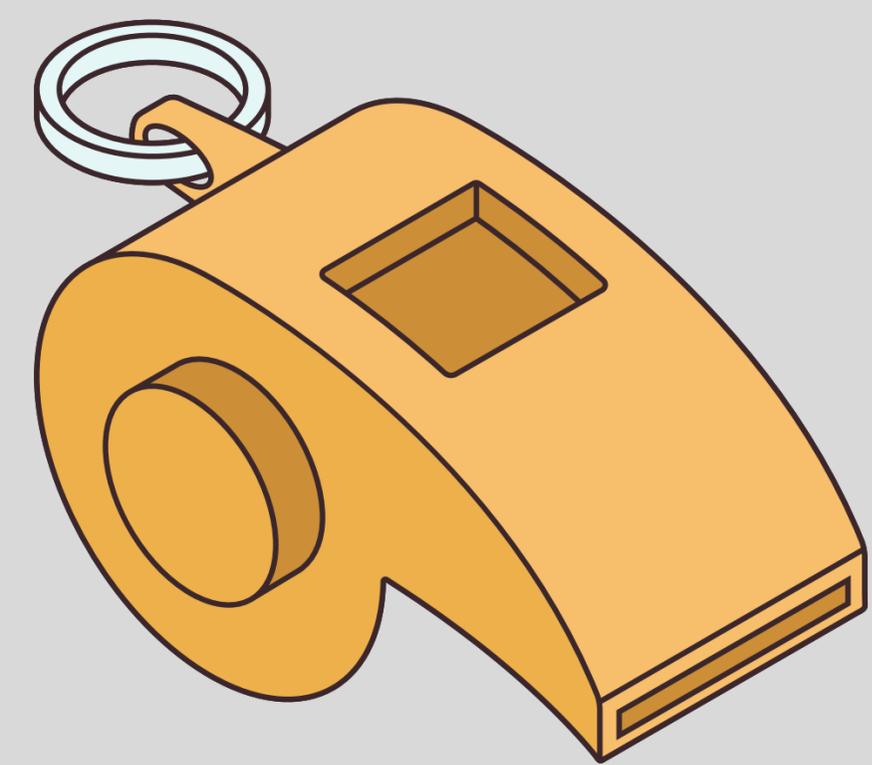
درجة الأولوية للأطراف المعنية

درجة الدعم
+
درجة الأهمية
+
درجة السلطة
+
درجة التأثير
+
درجة التأثير

حاصل جمع الدرجات	يتم جمعها من التحديدات السابقة					الأطراف المعنيين الأساسية
	درجة الأهمية	درجة التأثير	درجة السلطة	درجة التأثير	درجة الدعم	

حاصل جمع الدرجات	يتم جمعها من التحديدات السابقة					الأطراف المعنيين الأساسية
	درجة الأهمية	درجة التأثير	درجة السلطة	درجة التأثير	درجة الدعم	

حاصل جمع الدرجات	يتم جمعها من التحديدات السابقة					الأطراف المعنيين الثانويين
	درجة الأهمية	درجة التأثير	درجة السلطة	درجة التأثير	درجة الدعم	



تحليل الالاحتياج

يمثل القيمة المضافة الفعلية
المراد تحقيقها من قبل
المؤسسة للمجتمع



نجاحات استراتيجية لمؤسسة
للمؤسسة تسهم بشكل مباشر
في تعزيز و تطوير القدرات
والممارسات لأحد مكونات
المجتمع في جوانب محددة

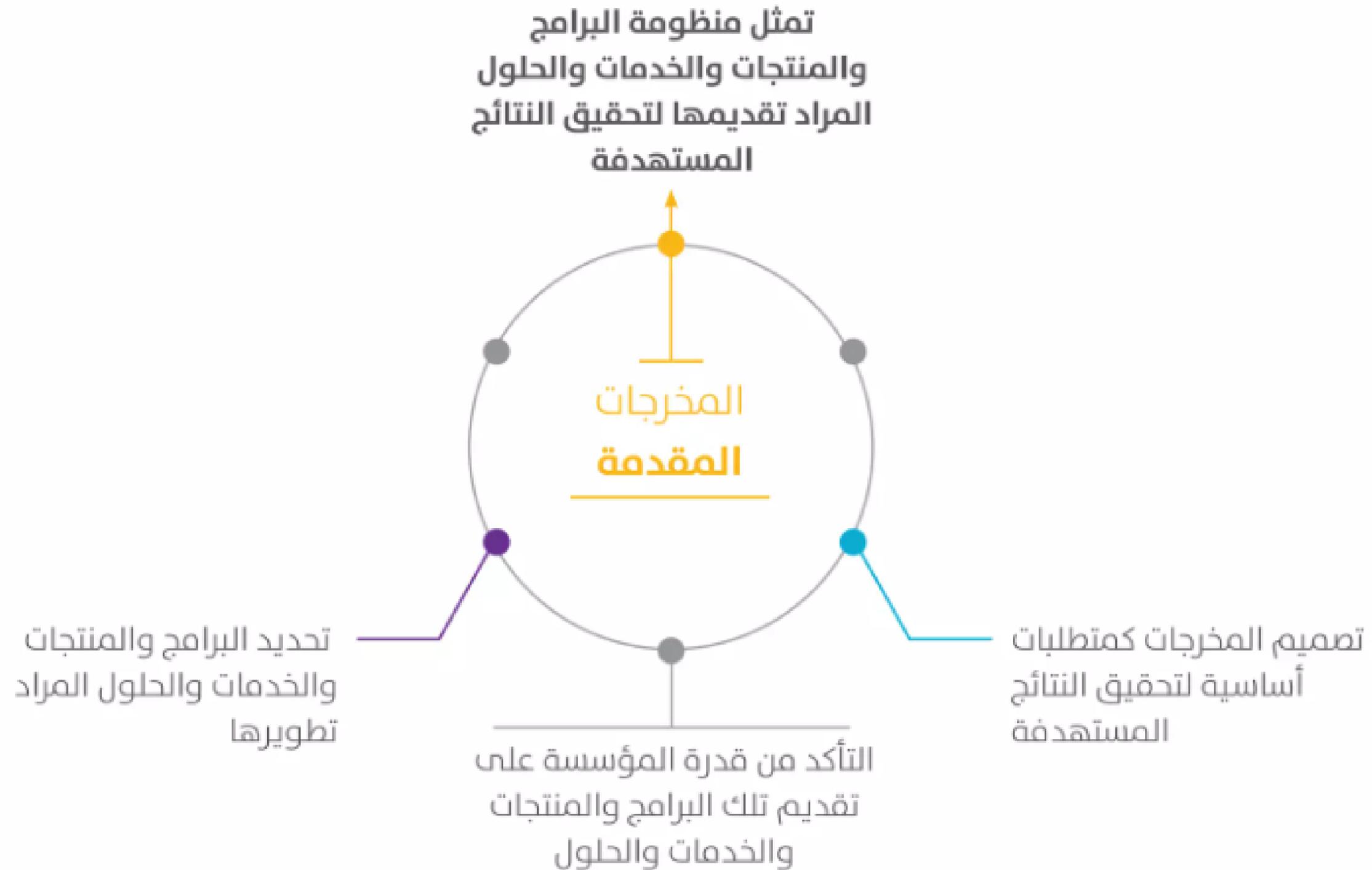
نجاحات استراتيجية لمؤسسة
للمؤسسة تسهم بشكل مباشر
في تخفيف المعاناة الحالية
أو المستقبلية لأحد مكونات
المجتمع

نجاحات استراتيجية لمؤسسة
للمؤسسة تسهم بشكل مباشر
في إبراز محاسن وتميز أحد
مكونات المجتمع كقدوة يحتذى
بها

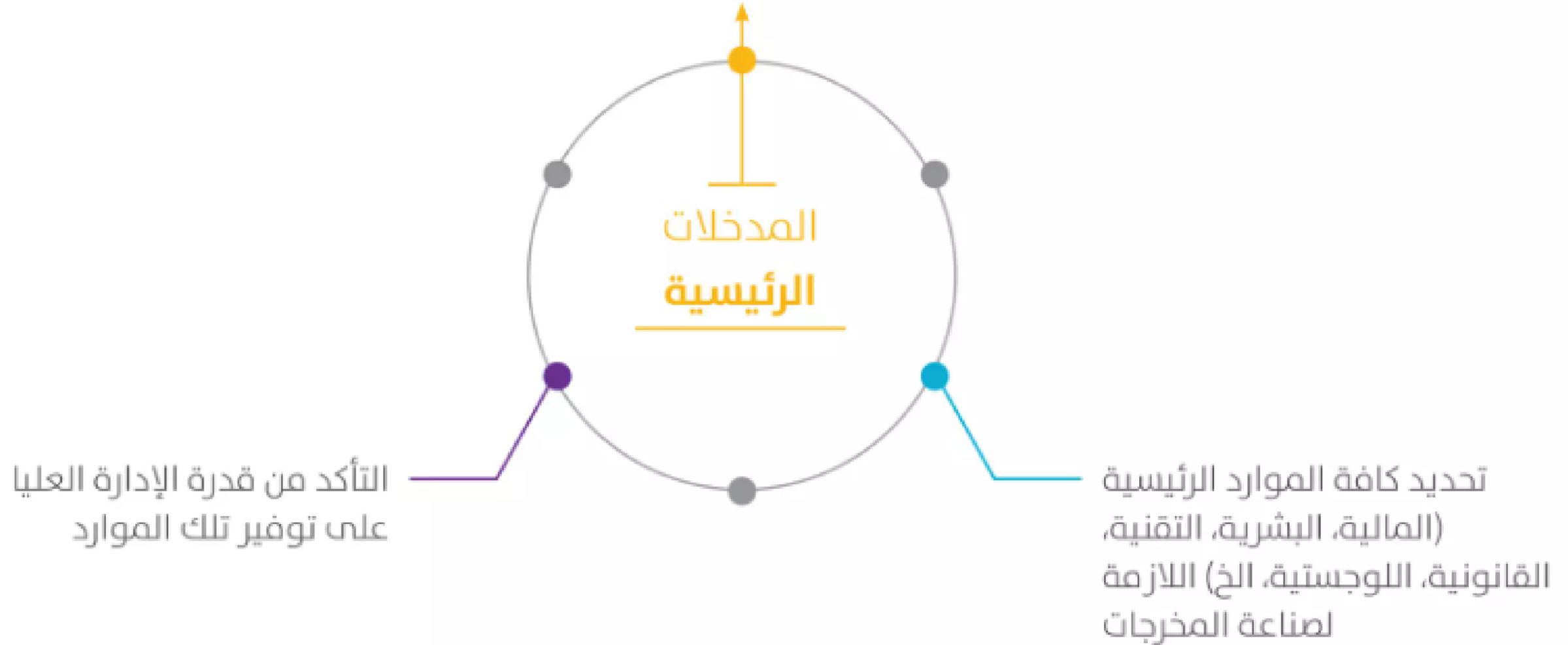
تمثل الإنجازات المباشرة المراد تحقيقها لشريحة محددة في المجتمع وبما يحقق الوصول للأثر الاستراتيجي المنشود



يتكون تحليل الأثر من العناصر الرئيسية التالية:



تمثل الموارد المطلوب توفيرها
من قبل المؤسسة للعاملين
لمناعة وتطوير المخرجات
المستهدفة



الرؤية



تتشكل الرؤية الاستراتيجية من العناصر الرئيسية التالية:

• 2 - 1 الموقع الاستراتيجي:

- هو المكانة التي ترغب المؤسسة في الوصول اليها بعد خمس سنوات
- تشكيل صورة مستقبلية طموحة للمكانة التي نرغب أن نرى المؤسسة عليها بعد خمس سنوات من الآن
- إستدراك القدرات والإمكانات الحالية للمؤسسة (من خلال الإطلاع على التحليلات السابقة) لتجنب رسم موقع استراتيجي لا يمكن الوصول اليه بعد خمس سنوات
- الحصول على توافق أكثر من ثلثي المشاركين (من مجلس الإدارة والإدارة العليا وأعضاء الإدارة) على الموقع المقترح

• 2 - 2 الدور الاستراتيجي:

- هو المحور الرئيسي لعمل المؤسسة والذي سيساعدها في تحقيق الموقع الاستراتيجي المنشود
- تصميم الدور الاستراتيجي بمثابة الإطار الجامع لطبيعة عمل المؤسسة في المستقبل
- تجنب طرح الدور الاستراتيجي كمجموعة من المحاور أو أعمال فرعية ستقوم المؤسسة بتنفيذها في المستقبل
- التأكد من شمول الدور الاستراتيجي للأعمال الرئيسية التي ستقوم المؤسسة بتنفيذها

• 2 - 3 الميزة الاستراتيجية:

- هي جوانب التميز التي ستعمل المؤسسة على بناءها لتنفيذ الدور الاستراتيجي بكفاءة وإقتدار
- التركيز على الجوانب النوعية التي ستعمل المؤسسة على إكتسابها بصورة تجعلها مرجع رئيسي مرموق في تلك الجوانب لدى كافة الأطراف الرئيسية
- تصميم الميزة الاستراتيجية كعنصر ملموس يمكن قياسه والعمل على تطويره
- تجنب الإكثار من المزايا الاستراتيجية والإكتفاء بأهم 1 إلى 3 مزايا استراتيجية بحد أقصى ليتسنى صناعة تلك المزايا الاستراتيجية بصورة متألقة

1

1 - تمثل رسالة المؤسسة الغاية السامية من وجود المؤسسة والتي ستعمل على تحقيقها بمشاركة كافة المخلصين من الأطراف الرئيسية المحيطة بها

2

تتشكل رسالة المؤسسة من العناصر الرئيسية التالية:

2.1 - الغاية السامية:

- هي بمثابة الطموح الكلي الذي تتمنى المؤسسة تحقيقه من خدماتها للمجتمع
- تشكيل الغاية السامية من خلال إستعراض الآثار الاستراتيجية (في تحليل الأثر) وتحديد المآلات والأبعاد الاستراتيجية لتحقيق تلك الآثار في المجتمع
- توجيه السؤال التالي « ما الذي تتطلع إليه المؤسسة من تحقيق الآثار الاستراتيجية الواردة في تحليل الأثر؟ »
- تجنب وضع بعض الآثار الاستراتيجية كغاية سامية
- تجنب وضع أحد مرتكزات العمل كغاية سامية
- الحرص أن تشمل الغاية السامية بعد قيمي واضح
- تصميم الغاية السامية بصورة محفزة لكافة الأطراف الرئيسية المشاركة في تحقيق تلك الغاية

القيم



1

1 - تمثل رسالة المؤسسة الغاية السامية من وجود المؤسسة والتي ستعمل على تحقيقها بمشاركة كافة المخلصين من الأطراف الرئيسية المحيطة بها

2

تتشكل رسالة المؤسسة من العناصر الرئيسية التالية:

2.1 - الغاية السامية:

- هي بمثابة الطموح الكلي الذي تتمنى المؤسسة تحقيقه من خدماتها للمجتمع
- تشكيل الغاية السامية من خلال إستعراض الآثار الاستراتيجية (في تحليل الأثر) وتحديد المآلات والأبعاد الاستراتيجية لتحقيق تلك الآثار في المجتمع
- توجيه السؤال التالي « ما الذي تتطلع إليه المؤسسة من تحقيق الآثار الاستراتيجية الواردة في تحليل الأثر؟ »
- تجنب وضع بعض الآثار الاستراتيجية كغاية سامية
- تجنب وضع أحد مرتكزات العمل كغاية سامية
- الحرص أن تشمل الغاية السامية بعد قيمي واضح
- تصميم الغاية السامية بصورة محفزة لكافة الأطراف الرئيسية المشاركة في تحقيق تلك الغاية

3

يبدأ تشكيل القيم من خلال إستعراض الرؤية الاستراتيجية بعناصرها الرئيسية الثلاثة (الموقع الاستراتيجي، الدور الاستراتيجي والميزة الاستراتيجية) ومن ثم توجيه السؤال الاستراتيجي التالي: « ماهي أهم مبادئ ومواصفات العمل الرئيسية اللازمة لتحقيق الموقع والدور والميزة الاستراتيجية والتي يجب أن يتمتع بها:

- كل فرد في المؤسسة

- كل مجموعة عمل

- المؤسسة في علاقتها مع العالم الخارجي (التركيز على المستفيد والداعم والجهات الرسمية)

4

يتم إستعراض كافة المبادئ والقواعد المنظمة للعمل في كل مستوى ومن ثم تجميع المبادئ المتشابهة في منظومات مشتركة ومنحها تسمية لقيم جامعة

5

التصويت على أهم قيمتين في كل مستوى من المستويات الرئيسية الثلاث وبحيث لايتجاوز عدد القيم الإجمالية عن سبعة قيم

6

يقوم فريق الإدارة بتحديد أهم أربعة ممارسات سلوكية تعبر عن تطبيق كل قيمة على أرض الواقع

7

يقوم فريق الإدارة بإعداد تعريف دقيق لا يتجاوز الـ 15 كلمة لكل قيمة من القيم المعتمدة إستنادا إلى الممارسات السلوكية المرتبطة بكل قيمة

8

يمكن أن تستخدم الممارسات السلوكية المرتبطة بكل قيمة كمعايير لتقييم مستوى التزام المؤسسة بالقيم المؤسسية ومن ثم تحديد مناطق الضعف في تلك الممارسات السلوكية وتحليل أسبابها الكامنة ومن ثم العمل على معالجتها

تصميم الأهداف



تمثل الأهداف الاستراتيجية منظومة الأعمال الرئيسية الكبرى التي ستقوم المؤسسة بتنفيذها خلال فترة الخطة الاستراتيجية

1

يمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال الإجابة على السؤال الاستراتيجي التالي « ماهي محاور العمل الرئيسية التي يمكن أن تحقق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؟ »

2

تعتبر منهجية بطاقات الأداء المتوازن أحد أهم المنهجيات المتميزة والتي يمكن إستخدامها لتصميم الأهداف الاستراتيجية في أربعة نطاقات عمل رئيسية تتكامل فيما بينها كما يلي:

3

تعتبر منهجية بطاقات الأداء المتوازن أحد أهم المنهجيات المتميزة والتي يمكن إستخدامها لتصميم الأهداف الاستراتيجية في أربعة نطاقات عمل رئيسية تتكامل فيما بينها كما يلي:

3.1 - النطاق المالي:

هو النطاق الخاص بتعظيم الملاءة المالية للمؤسسة من خلال زيادة الموارد المالية الثابتة و المتغيرة بالإضافة إلى تقليل التكلفة وتحقيق الإستثمار الأمثل لموارد المؤسسة

3.2 - نطاق التعلم والنمو:

هو النطاق الخاص ببناء قدرات المؤسسة المختلفة (البشرية، المعرفية، التقنية، الخ) وبنيتها التحتية

3.3 - نطاق العمليات الداخلية:

هو النطاق الخاص بتنفيذ العمليات الرئيسية التي تمثل تخصص المؤسسة وتشمل صناعة برامجها ومنتجاتها وخدماتها والتأكد من جودتها

3.4 - نطاق المستفيدين:

هو النطاق الخاص بالتواصل مع المستفيد النهائي للمؤسسة للتحقق من تلبية احتياجاته وتطلعاته

4

الإستفادة من القضايا الاستراتيجية التي تم التوافق عليها من قبل فريق الإدارة في تصميم الأهداف الاستراتيجية

5

الحرص على تصميم 1 إلى 4 أهداف استراتيجية في كل نطاق من النطاقات السابقة من خلال الإجابة على السؤال التالي «ماهي أهم الإنجازات الرئيسية المراد تحقيقها في كل نطاق؟»

6

تجنب طرح المشاريع كأهداف استراتيجية حيث أن كل هدف استراتيجي يشمل مجموعة من المشاريع التي تحقق في مجملها إنجاز استراتيجي يتم تنفيذه خلال فترة الخطة الاستراتيجية

7

تصميم الخارطة الاستراتيجية للمؤسسة لتشمل من أسفل إلى أعلى عناصر الخطة الاستراتيجية التالية:

7.1 - القيم المؤسسية الدافعة نحو إنجاز العمل في مستوياتها الثلاثة الموضحة في مرحلة بناء القيم المؤسسية

7.2 - الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في نطاقاتها الأربعة الرئيسية كما تم توضيحها في البنود رقم (1,2,3,4,5) السابقة

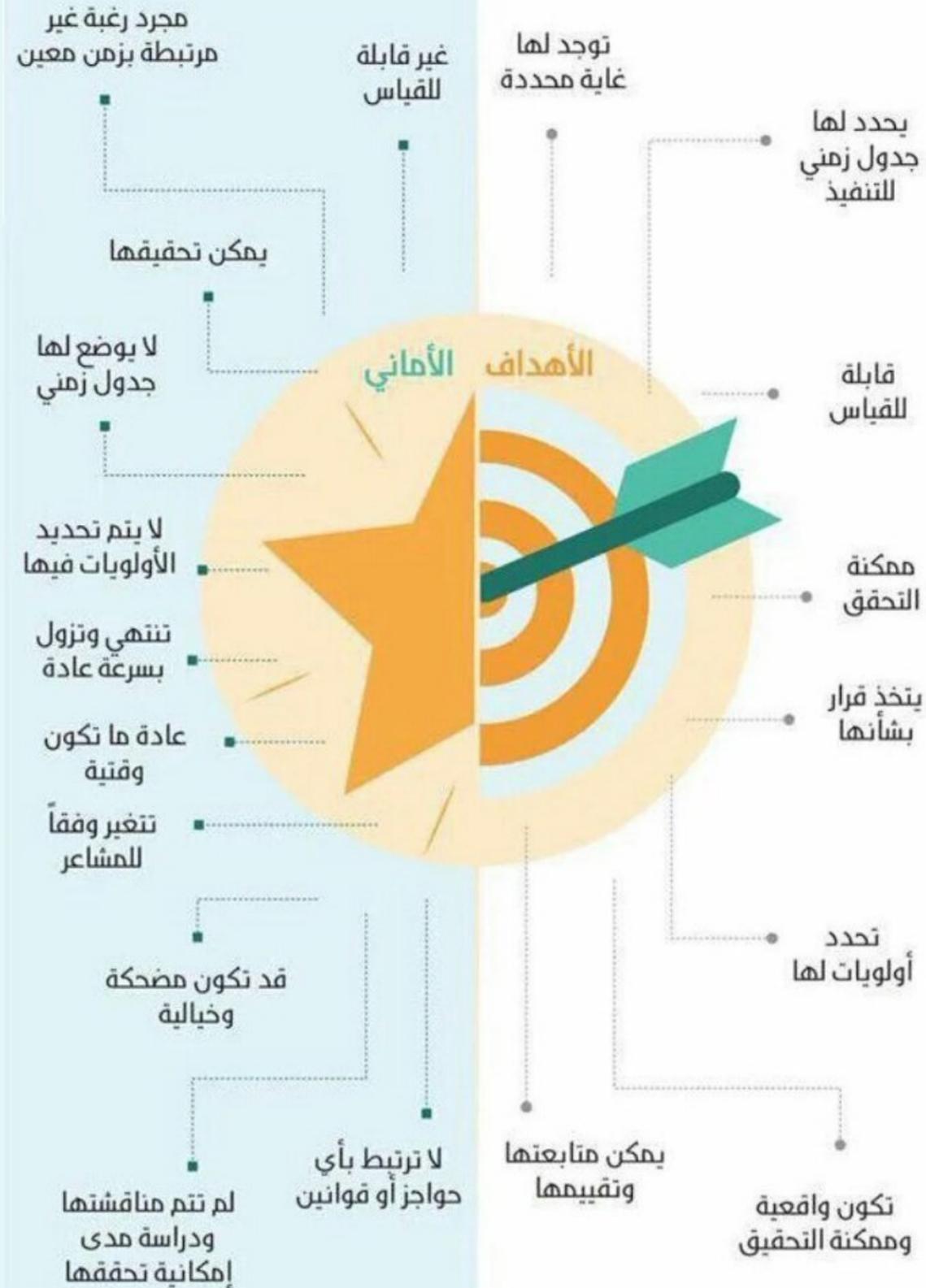
7.3 - رسالة المؤسسة موضحة الغاية السامية لها ومنهجية المؤسسة في تلبية احتياجات وتطلعات الأطراف الرئيسية المحيطة والمذكورة في مرحلة بناء رسالة المؤسسة

7.4 - الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بمكوناتها الخاصة بالموقع الاستراتيجي والدور الاستراتيجي والميزة الاستراتيجية والمذكورة في مرحلة إستشراف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

8

مراجعة الخارطة الاستراتيجية والتأكد من التكامل بين جميع عناصرها والتحقق من السرد الموضوعي لتلك العناصر على اعتبار أن كل عنصر سيقود لتحقيق الذي يليه

ما الفرق بين الأهداف والأمانى؟



هيكل المتابعة



منهجية إدارة الخطة الاستراتيجية

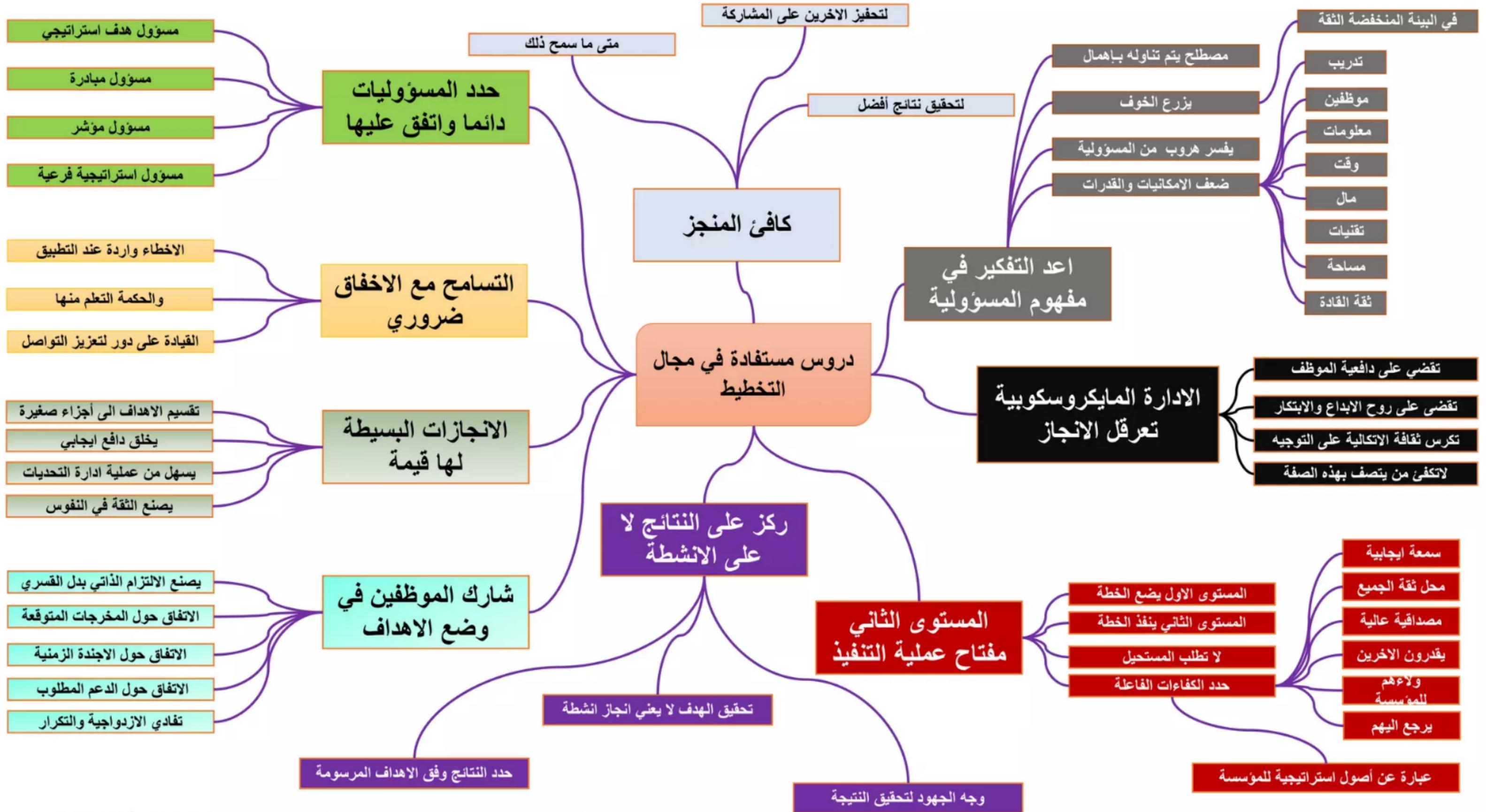


- تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتجهيز لعقد ورش التخطيط الاستراتيجي وإعداد جداول العمل الخاصة بذلك والتنسيق لدعوة المعنيين للمشاركة في ورش التخطيط الاستراتيجي
- تقوم الإدارة الاستراتيجية بتأمين مستشار متخصص في التخطيط الاستراتيجي لإدارة ورش العمل
- يقوم مستشار التخطيط الاستراتيجي بإدارة ورش العمل الخاصة بالتحليل الاستراتيجي والعمل مع المشاركين على إتمام:
 - التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
 - تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة باستخدام
 - تحليل الأثر بمكوناته الخاصة بالمدخلات والمخرجات والنتائج والأثر
 - تحديد القضايا الاستراتيجية المراد التركيز عليها في المستقبل
- يقوم مستشار التخطيط الاستراتيجي بتجهيز و طباعة مخرجات التحليل الاستراتيجي وتوزيعها على المشاركين للإطلاع والمراجعة
- يقوم مستشار التخطيط الاستراتيجي بإدارة ورش العمل الخاصة بالعصف الذهني لبناء مكونات الخطة الاستراتيجية والعمل مع المشاركين على صناعة:
 - الرؤية الاستراتيجية
 - رسالة المؤسسة
 - القيم المؤسسية
 - الأهداف الاستراتيجية
 - الخارطة الاستراتيجية

- يقوم مستشار التخطيط الاستراتيجي بتجهيز و طباعة مكونات الخطة الاستراتيجية وتوزيعها على المشاركين للإطلاع والمراجعة
- تقوم الإدارة الاستراتيجية بالترتيب لعرض المخرجات النهائية للتخطيط والخطة الاستراتيجية على مجلس الإدارة للمراجعة والإعتماد النهائي
- تقوم الإدارة الاستراتيجية بإعداد نسخ عن المخرجات النهائية المعتمدة للخطة الاستراتيجية وتوزيعها على مساعدي الأمين ومدراء الإدارات

الخارطة الاستراتيجية





متى ما سمح ذلك

لتحفيز الاخرين على المشاركة

لتحقيق نتائج أفضل

اعد التفكير في مفهوم المسؤولية

مصطلح يتم تناوله باهمال

يزرع الخوف

يفسر هروب من المسؤولية

ضعف الامكانيات والقدرات

في البيئة المنخفضة الثقة

تدريب

موظفين

معلومات

وقت

مال

تقنيات

مساحة

ثقة القادة

الادارة المايكروسكوبية تعرقل الانجاز

تقضي على دافعية الموظف

تقضي على روح الابداع والابتكار

تكرس ثقافة الاتكالية على التوجيه

لا تكفى من يتصف بهذه الصفة

المستوى الثاني مفتاح عملية التنفيذ

المستوى الاول يضع الخطة

المستوى الثاني ينفذ الخطة

لا تطلب المستحيل

حدد الكفاءات الفاعلة

سمعة ايجابية

محل ثقة الجميع

مصادقية عالية

يقدرون الاخرين

ولاءهم للمؤسسة

يرجع اليهم

عبارة عن اصول استراتيجية للمؤسسة

رکز على النتائج لا على الانشطة

تحقيق الهدف لا يعني انجاز انشطة

وجه الجهود لتحقيق النتيجة

حدد النتائج وفق الاهداف المرسومة

حدد المسؤوليات دائما واتفق عليها

مسؤول هدف استراتيجي

مسؤول مبادرة

مسؤول مؤشر

مسؤول استراتيجية فرعية

التسامح مع الاخفاق ضروري

الاطءاء واردة عند التطبيق

والحكمة التعلم منها

القيادة على دور لتعزيز التواصل

الانجازات البسيطة لها قيمة

تقسيم الاهداف الى اجزاء صغيرة

يخلق دافع ايجابي

يسهل من عملية ادارة التحديات

يصنع الثقة في النفوس

شارك الموظفين في وضع الاهداف

يصنع الالتزام الذاتي بدل القسري

الاتفاق حول المخرجات المتوقعة

الاتفاق حول الاجندة الزمنية

الاتفاق حول الدعم المطلوب

تفادي الازدواجية والتكرار