



مؤسسة
الملك خالد الخيرية
King Khalid Foundation

دليل التخطيط الاستراتيجي

للمنظمات غير الربحية في المملكة
العربية السعودية

مقدمة

تم الاعتماد في إعداد هذا الدليل على أفضل الممارسات والمبادئ العالمية، وعلى أفضل وأوسع الخبرات والأعمال المنشورة في مجال الإدارة للمؤسسات غير الربحية وكذلك التخطيط الاستراتيجي لها. لقد تم تطوير الأفكار والنماذج والإجراءات التي نعرضها هنا لتناسب متطلبات المنظمات غير الربحية والبيئة التي تعمل فيها في المملكة العربية السعودية.

فيما يلي عينات من الأعمال الهامة التي تم نشرها والتي تم استخدامها كأساس لإعداد هذا الدليل وقد تمت الإشارة إليها في ثنايا هذه الوثيقة:

Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005.

OVC TTAC Publication. Strategic Planning Toolkit. 2003.

Barry, Bryan W. Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation, 1986.

Bryson, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 3rd edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

Bryson, John M. and Farnum K. Alston. Creating and Implementing Your Strategic Plan, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

McKinsey and Co. Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations. Venture Philanthropy Partners, 2001.

Shapiro, Janet. Strategic Planning Toolkit. Civicus: World Alliance for Citizen Participation.

للمزيد من المعلومات بشأن التخطيط الاستراتيجي، يمكن الإطلاع على الأعمال العربية التالية:

١ - التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية - مايكل أليسون و جود كاي - مكتبة العبيكان.

٢ - دليل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات والجمعيات الخيرية - د. إبراهيم بن محمد السماعيل.

٣ - استراتيجية التخطيط - كينيث كوك - بيت الأفكار الدولية.

٤ - الإدارة الاستراتيجية - د. سعد غالب ياسين - دار اليازوري.

جدول المحتويات

ما هي النتائج التي يمكن أن تتوقعها من هذا الدليل.	٤
مقدمة للتخطيط الاستراتيجي	٩
الإعداد	١٧
المرحلة الأولى	٢٩
التقدير	٣٩
التصور	٤٨
التكوين	٦٠
التنفيذ	٦٥
التقييم	٦٩
الخاتمة	٦٩

ما هي النتائج التي يمكن أن تتوقعها من هذا الدليل؟

يهدف دليل التخطيط الاستراتيجي للعمل بوصفه دليلاً للمنظمات غير الربحية والذي يستخدم خلال عملية التخطيط الاستراتيجي التي تقوم بها.

ويتعين على القادة والمدراء في المنظمات أن يفكروا ويعملوا بصورة إستراتيجية لتحقيق التزاماتهم المهنية، وليحدثوا التأثير الكبير المتوقع منهم في المجتمعات التي يقدمون لها الخدمات.

بدون وجود إطار عمل استراتيجي فإن المنظمة لن يكون بمقدورها معرفة الوجهة التي تسير إليها، ولماذا تسير في ذلك الإتجاه وكيف يمكنها الوصول إلى ذلك.

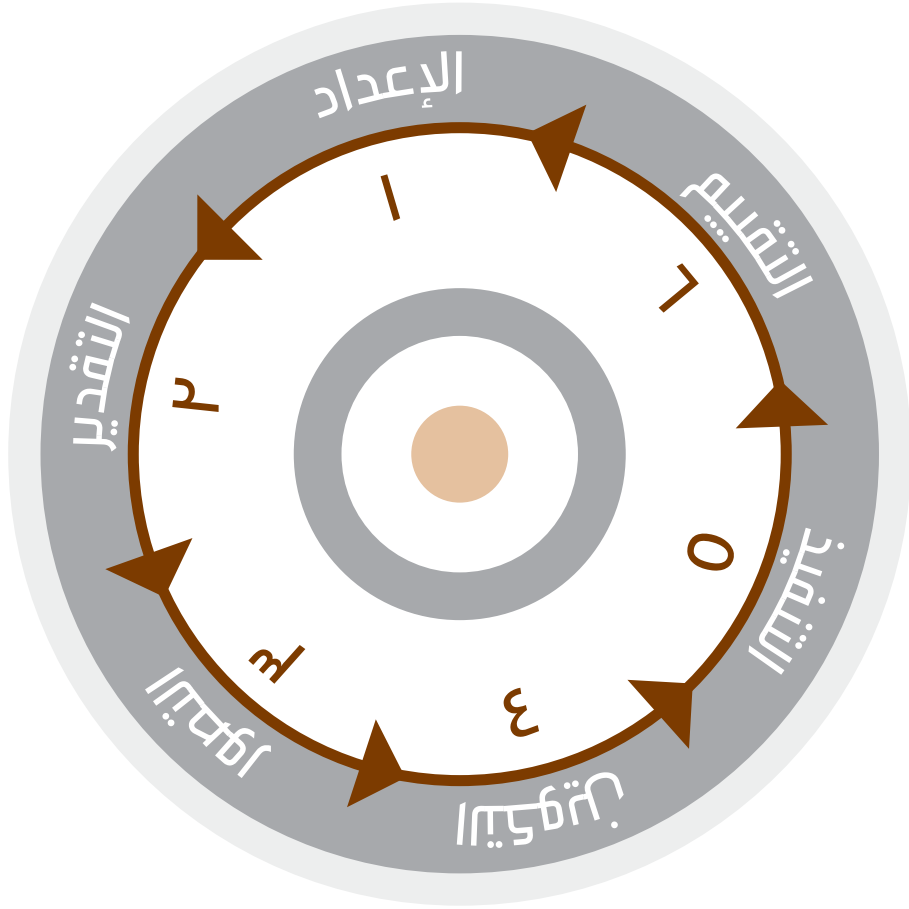


لقد تم تنظيم هذا الدليل بطريقة سهلة لمساعدتك في تعلم أساسيات عملية التخطيط وكيفية استخدام تلك العملية. وقد تم تصميمه بشكل رئيسي لاستخدامه من قبل القادة والمدراء والمخططين والموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمات العامة والمنظمات غير الربحية. ويقدم هذا الدليل أكبر مساعدة لأولئك الذين لديهم خبرة محدودة في التخطيط الاستراتيجي.

ويضم هذا الدليل بين دفتيه مجموعة من أفضل الممارسات في مجال المنظمات غير الربحية، ولكن يتعين على كل منظمة أن تقوم بعمل التخطيط الخاص بها، وأن تحاول وتطور وتخفق وتجد طريقها الخاص بها وتتبنى الطريقة الأفضل في التخطيط الاستراتيجي التي تلبي احتياجات هذه المنظمة.

ملاحظة: نقترح عليك أن تقرأ الدليل بالكامل مرة واحدة على الأقل وذلك قبل مباشرة عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل أن تفهم تماما مستلزماتها وأن يكون لديك فهم جيد بكامل العملية.

يوضح الجدول التالي المراحل الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي:



يحتوي هذا الدليل على المواضيع التالية!

مقدمة

تقدم تعريفا لعملية التخطيط الاستراتيجي والخطة الإستراتيجية وأهميتها في قيادة وإدارة منطمتك غير الربحية. كما تساعد جميع أصحاب المصلحة في هذه المنظمة بالتحدث بنفس اللغة الخاصة بالتخطيط.

المرحلة الأولى: الإعداد

الإعداد: العمل على جعل منطمتك جاهزة للتخطيط الاستراتيجي. وفي هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية منطمتك للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسئولة عن عملية التخطيط. هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة: هل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؟ ماذا تريد أن تنجز من خلال التخطيط الاستراتيجي؟ هل هذا هو الوقت المناسب للتخطيط الاستراتيجي؟ ما الذي نحتاج إلى فعله حتى نصبح جاهزين؟

المرحلة الثانية: التقدير

تحديد أين كانت منظماتك وأين أصبحت الآن. وفي هذه الخطوة تقوم أنت بتقدير تاريخ منظماتك ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر. ويتعين عليك أن تطرح الأسئلة التالية: ما تفكير مجلس إدارتنا وموظفينا وعملائنا وغيرهم (أصحاب المصلحة) حول وضعنا الحالي؟ ما العمل الذي أحسنا في أدائه وما الذي لم نحسن في أدائه؟ ما هي الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل؟ ما هي مواردك المالية؟ كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟ هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية؟

المرحلة الثالثة: التصور

التصور: إيجاد الرؤية والمهمة والقيم. في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد من الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنظماتك: الرؤية والمهمة والقيم. وتقوم بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم، وطبيعة منظماتهم، وتأثيرها على المجتمع. وعليك أن تطرح أسئلة مثل: لماذا نحن موجودون؟ ما هدفنا؟ ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟

المرحلة الرابعة: التكوين

وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها. ستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منظماتك أن تذهب فيه، وإيجاد خارطة طريق لعمل منظماتك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة. وتكون أهدافك موضوعية إذا انطبقت عليها معايير SMART (محددة، Measurable Specific قابلة للقياس، Attainable يمكن تحقيقها، Results-oriented موجهة لتحقيق النتائج المرجوة، و Time-bound محصورة في إطار زمني محدد). كما أن الموارد التي لديك تدعم وتساند خطتك. وفي نهاية هذه المرحلة تتم كتابة الخطة الاستراتيجية بطريقة شاملة ويسهل متابعتها بحيث تشمل كل شيء يتم الإتفاق عليه في المراحل السابقة.

المرحلة الخامسة: التنفيذ

هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل. وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط) عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح لك بجعل خطتك حقيقة قائمة في كل سنة. ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة وبنود توريد يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني، وتشمل الأشخاص الرئيسيين والجدول الزمني والموارد والميزانية. وفي هذه المرحلة تقوم أيضا بالتواصل مع الآخرين – مثل مجلس الإدارة والموظفين والوكلاء وأصحاب المصلحة في المجتمع ومصادر التمويل وإخبارهم عن خطتك.

المرحلة السادسة: التقييم

وهو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل. وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل.

الملحق

وأخيراً، يقدم لك الملحق أدوات رئيسية للعملية (استبيانات، وأدوات للمسح، ومخططات .. الخ) بشأن كيفية إنجاز المهام المشاركة في هذه المراحل. والقصد من هذه الأدوات أن يتم تزويدك بالإرشادات التي قد تكون غير مهمه أو مناسبة لكل موقف. وبالتالي يمكن تغييرها وتعديلها لتناسب احتياجات منطمتك.

ملاحظة: كيف يمكن أن يقدم الاستشاريون المساعدة؟

تتفاوت المنظمات في قدراتها من حيث تولي عملية التخطيط الاستراتيجي. فبعض هذه المنظمات تستطيع إكمال عملية التخطيط الاستراتيجي بنفسها، والبعض الآخر قد لا يستطيع القيام بذلك. وبعضها قد لا تتوفر لديها القيادة والموظفون الماهرون في التخطيط الاستراتيجي. والكثير منها لديه مجلس وأعضاء في الجهاز الوظيفي ممن لديهم الخبرة الواسعة في التخطيط الاستراتيجي ولكن لا تتوفر لديهم الوقت الكافي لتكريس جهودهم لهذه العملية بسبب ازدحام أوقاتهم بجداول أعمال أخرى. وهناك عدد من هذه المنظمات التي لديها المهارات والوقت ولكن ما ينقصها في الغالب الموضوعية والالتزام والتنظيم.

لذلك فإن أحد الخيارات المتوفرة لهذه المنظمات والتي تشعر بأنها تحتاج إلى تلقي المزيد من الدعم الإضافي هو أن تقوم بالتعاقد مع استشاري للعمل معها. حيث يستطيع هذا الاستشاري أن يقدم مساعدة نفيسة لا تقدر بثمن في تصميم وتسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي التي يشارك فيها كافة المجموعات الخاصة بأصحاب المصلحة الرئيسيين بطرق محايدة وموضوعية، وفي الوقت المناسب، ويجب أن تكون اقتصادية في التكاليف. ويمكن أن يحصل المستشارون على معلومات حساسة بصورة سرية والمشاركة فيها بطريقة مفيدة وتقديم «نصيحة خبير»، وتسهيل الاتفاق الجماعي في الرأي بين أصحاب المصلحة؛ والمساعدة في تنظيم المحاور والأفكار التي قد تبدوا متعارضة مع بعضها البعض أو مبعثرة.

ولكن فيما يتعلق بالأمر الخارجة عن نطاق مسؤولية الاستشاريين، ولا يمكنهم القيام بها، فهي أن يتولوا كامل المسؤولية عن تطوير الخطة الإستراتيجية، أو تحديد مهمة المنظمة، أو رؤيتها، أو أهدافها، أو أنشطتها التنفيذية. حيث ينحصر دور هؤلاء الاستشاريين في تسهيل العملية التي تستطيع عن طريقها قيادة أو إدارة المنظمة إتخاذ هذه القرارات المطلوبة. إن التعاقد مع إستشاري قد يكون أيضاً مكلفاً وغالي الثمن وبالتالي قد لا تتمكن بعض المنظمات من الاستفادة من هذا النوع الخاص بالمساعدة الخارجية.

والأمر يعود إلى منطمتك لتفكر بعناية كبيرة وتحدد فيما إذا كان التعاقد مع الإستشاري سيكون هو الحل الأكثر فاعلية والتي ستسلكها بشأن عملية التخطيط الاستراتيجي أم لا. ولكن على أية حال وبغض النظر عن القرار الذي سيتم إتخاذه فإننا نوصي بأن يقوم كل من يشارك في هذه العملية بقراءة هذا الدليل والتعرف بنفسه على كل المتطلبات التي ينبغي تنفيذها.

مقدمة عن التخطيط الاستراتيجي

مقدمة عن التخطيط الاستراتيجي

ما الإستراتيجية؟

الإستراتيجية هي منهج مقترح شامل يعتمد على فهم المحيط الواسع الذي يعمل فيه المرء وكذلك فهم نقاط القوة ونقاط الضعف في منظمتك بالإضافة إلى الفرص الخارجية والقيود التي تحاول أنت معالجتها. إن الإستراتيجية تعطيك إطارا عاما لتقوم بالعمل في حدوده، كما أنها توضح لك أهدافك والطريقة التي تعتزم استخدامها لتحقيق ذلك.

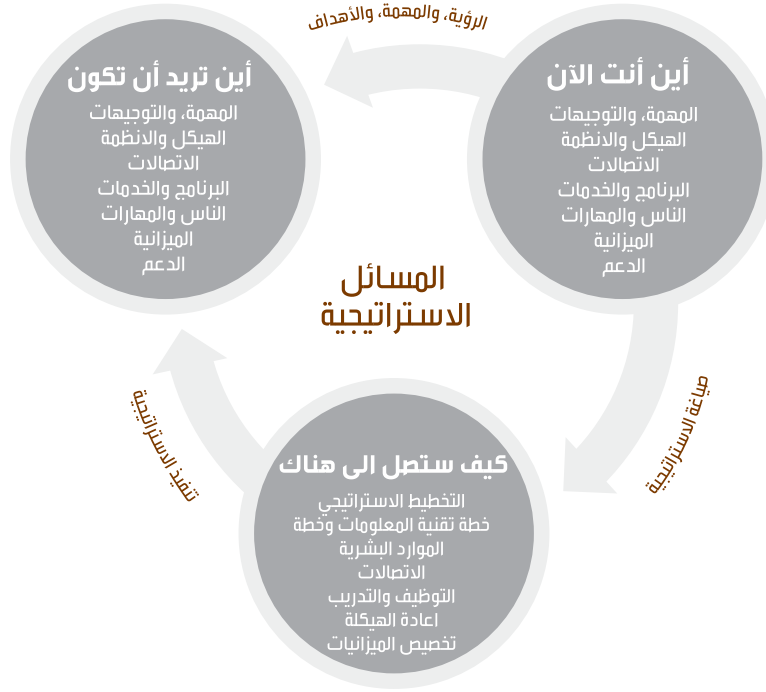
ما التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو جهد منضبط لإصدار قرار واتخاذ إجراءات أساسية تعمل على تشكيل وتوجيه المنظمة من حيث التعريف بها وما تقوم به من أعمال وكيف تقوم بذلك، ولماذا تقوم به؟ مع التركيز على المستقبل.

يساعد التخطيط الاستراتيجي في تركيز جهود المنظمة، وأن يصبح لدى كافة أعضائها وضوحا لرؤيتها ومهمتها، بإتجاه تحقيق نفس الأهداف. كما أن التخطيط الاستراتيجي يساعدك في توقع ما ستكون عليه منظمتك في المستقبل خلال الثلاث أو الخمس سنوات القادمة وكيفية الوصول إلى ذلك. إضافة إلى ما سبق فإن التخطيط الاستراتيجي يعطيك صورة شاملة عما تقوم به من أعمال والى أين أنت سائر؟



وتوضح الصورة التالية عملية التخطيط الاستراتيجي:³



ماهي الخطة الإستراتيجية؟

الخطة الإستراتيجية هي ناتج عملية التخطيط الاستراتيجي؛ فهي أداة للقيادة والإدارة وتعمل على توفير الإرشادات المطلوبة لتحقيق مهمة منظماتك وتحقيق أفضل مستوى من الفعالية والتأثير. وإذا كنت تريد أن تكون الخطة قصيرة وفعالة ومفيدة فيجب أن ترسم أهدافا محددة وتشرح الخطوات الإجرائية والموارد المالية وغيرها من الموارد الأخرى المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

ونظرا لكون الخطة تتصف بالإستراتيجية في نطاقها، فإنها ستساعدك في تحديد الوضع الحالي الذي عليه منظماتك وتعطيك تصورا لما تريد أن تكون عليه في المستقبل. وبوصفها خطة فإنها ستساعدك على اتخاذ الإجراءات النظامية والقيام بالخطوات اللازمة للربط بين «وضعك ووقتك الحالي» ورؤيتك للمستقبل. ولكن على أية حال، كما قال الرئيس الأمريكي الأسبق ايزنهاور في يوم من الأيام «الخطط تعتبر عديمة الفائدة. لكن التخطيط هو كل شيء». وهذا يعني أن القيمة الحقيقية لعملية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في التحليل والمناقشة والأفكار الجديدة التي تنتج عنها.

لما يجب أن تأخذ منظمتك على عاتقها التخطيط الاستراتيجي وتباشر فيه:

إن مباشرة التخطيط الاستراتيجي سيساعدك في مناقشة المسائل المطروحة والتوصل إلى توافق بشأن قدرات المنظمة من حيث الأمور التالية:



سيساعد التخطيط الاستراتيجي في تحويل منظمتك من "منظمة جيدة إلى منظمة عظيمة"



إن المنظمة العظيمة هي تلك التي يكون أدائها متفوقا وتأثيرها متميزا على امتداد فترة طويلة من الزمن.

وبالنسبة لتقييم أداء المنظمات التي تعمل في القطاع الاجتماعي، فيجب أن يكون تقييمها ذا علاقة بمهمتها. وحسب ما يقوله السيد جيم كولنز الخبير الاستراتيجي والأكاديمي المعروف فإن السؤال الحرج: ما مدى فعاليتنا في بلوغ مهمتنا وإحداث تأثير ملحوظ نسبة لمواردنا؟ ما مدى فعاليتنا في بلوغ مهمتنا وإحداث تأثير ملحوظ نسبة لمواردنا؟^o

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- ← يعمل على زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية.
- ← يعمل على إظهار «الصورة الشاملة» بالإضافة إلى الإجراءات المحددة.
- ← يقدم فهما واضحا لرؤية المنظمة ومهمتها بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- ← يتسم بأنه عملي وإيجابي ويعمل على مشاركة أصحاب المصلحة.
- ← يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة.
- ← يساعد في تمكين منظمك من تحديد الفرص الجديدة أو تحديد أسباب المشاكل القائمة أو المتوقعة بدقة.
- ← يجعل منظمك تركز اهتمامها على المستقبل.
- ← يوفر لك خارطة طريق خاصة بالإجراءات المحددة التي يجب إتخاذها لتحقيق مهمتك.
- ← يساعد المنظمة بأن يكون لها تأثير أكبر.
- ← يؤدي إلى تعزيز التواصل وروح فريق العمل.
- ← يوجد منبرا للمناقشات البناءة.
- ← إنه ضروري لتوفير التمويل المالي.
- ← إنه ضرورة لا بد منها: فأنت إذا فشلت في التخطيط تكون قد خططت للفشل.

ما هي الأشياء التي لا تتوفر في التخطيط الاستراتيجي؟

- ← إنه لا يتنبأ بما سيحدث في المستقبل.
- ← لا يعتبر بديلا عن القيادة الفعالة.
- ← إنه ليس قائمة من التمنيات أو أداة للتسويق.
- ← لا يعتبر حلا سحريا للمشاكل التي تعاني منها المنظمة.
- ← إنه ليس عملية خطية وليس عملية تنبؤية.

الاستراتيجيات الرئيسية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي الناجح¹

1. الفهم الواضح والشامل للفرص والتحديات الخارجية

لا توجد منظمة قائمة تبقى في بيئة ثابتة . حيث أن التوجهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية تؤثر باستمرار على الطلبات الخاصة بعروضها وخدماتها. وبالرغم من أن التقدم الذي نشهده في المجال التقني يعمل على تقديم فرص جديدة فإنه أيضا يوجد توقعات جديدة. كما أن الاحتياجات والتركيبية السكانية في المجتمع تخضع جميعها للتغيير. وهناك أيضا طرق اخرى لتقديم البرامج والخدمات. وبالتالي فإنه من الضروري أن تعكس الخطة الإستراتيجية البيئة الخارجية، كما يجب إعادة فحص البرامج والخدمات والعمليات وإعادة تشكيلها في ضوء الحقائق الحالية والتوقعات المستقبلية.

٢. تقدير واقعي وشامل لنقاط القوة في المنظمة والمحددات فيها

إن أساس النجاح في أي خطة إستراتيجية يكمن في دراسة إمكانيتها ونقاط القوة ونقاط الضعف فيها والمحددات المفروضة حولها. ويجب جمع المعلومات سواء كانت موضوعية أو غير موضوعية من منظومة واسعة من المصادر بما فيها الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والعملاء وقادة المجتمع والممولين والشركاء، ومن غيرهم من الجهات الأخرى.

٣. إنه طريقة شاملة

يجب أن يكون لكل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة الهامين صوتا مسموع في الجهد التخطيطي في مرحلة معينة. ويشمل ذلك على الأقل مندوبين عن الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والوكلاء ومنظمات أصحاب المصلحة. تعد مشاركة القيادة العليا أمرا أساسيا في نجاح التخطيط الاستراتيجي. وبدون مشاركتهم، أي القيادة والسلطة التي تتخذ القرارات، فإن التخطيط الاستراتيجي الفعال لن يكون ممكنا.

وللتأكيد فإن كافة جهات النظر لن يتم حسابها بالتساوي، ولن يشارك كل عضو من الموظفين في كل مرحلة. وحتى يمكن إنجاز عملية التخطيط فيجب أن تشمل على جهات النظر أو التغذية العكسية من الجماهير المناصرة لها، والتي ستتأثر فعليا من الخطة، أو سيكون لها دور في تنفيذها.

إن الخطة الفعالة تأخذ في الحسبان عدة عناصر متعددة مثل: التمويل وتوقعات المستفيدين وغيرهم من أصحاب المصلحة، والمحيط التنافسي ومتطلبات التشغيل والبرمجة. وحيث أنه لا مجلس الإدارة ولا الموظفين الذين يعملون نيابة عن أنفسهم يسكون بزمام هذه المجالات - فإن هناك حاجة للتأكد من وجود مندوبين من كلا الجانبين مشاركين في هذه العملية.

٤. لجنة التخطيط الاستراتيجي الممكنة (النافذة) (SPC)

يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي مشروعاً مشتركاً. ولكن نظراً للضرورة من الناحية العملية فإنه سيتم تكليف لجنة مصغرة لديها الصلاحيات الكافية بالعمل الأساسي لاتخاذ القرارات وذلك للإبقاء على زخم المشروع والتقدم به. وهذا لا يعني أننا نقترح أن أعضاء اللجنة يكون لديهم الحق في تبني وتنفيذ خطوات عملية رئيسية أو أنهم لن يكونوا محاسبين ومسؤولين تجاه مجلس الإدارة أو تجاه المجتمع الأوسع. ولكن ينبغي ألا يخضعوا دائماً للآراء الأخرى التي لا تستند إلى دليل، كما ينبغي ألا يطلب منهم أن يسعوا إلى الحصول على موافقة مجلس الإدارة أو الإدارة على خطوة من الخطوات التي يقومون بها. حيث إن ثقة مجلس الإدارة بهم وبمهاراتهم وحكمهم على الأمور يجب أن تكون مطلقة.

٥. التعلم من أفضل الممارسات

من الواضح أن كل منظمة لها مهمتها المخصصة لها، ولها قاعدتها من العملاء ولها ثقافتها التشغيلية. وبالتالي فإن كلاً مما ذكر سلفاً يجب أن يرسم استراتيجية يتم فيها دمج الأهداف والخطوات العملية التي يتم تعديلها حسب الإحتياجات المطلوبه و بعناية كبيرة. إن الخطة التي قد تكون مناسبة في محيط معين لا يعني بالضرورة أنها ستكون مناسبة في وضع آخر، بغض النظر عن مدى التشابه الذي قد يكون بين المنظمات. وبالرغم من ذلك فإنه لا يزال هناك إمكانية للتعلم من النجاحات والإخفاقات والأخطاء التي يقع فيها الآخرون. إن أي مؤسسة أو منظمة غير ربحية تتعامل بطريقة أو بأخرى مع التحديات التي تتعلق بالموارد البشرية والتقنية وبناء القدرات وزيادة التمويل والتطوير التنظيمي والقانوني. وغالباً فإن الحل الذي يصلح لجهة معينة يمكن تبنيه بنجاح لدى جهة أخرى.

٦. الأولويات الواضحة وخطة التنفيذ

في حين أن المهام والرؤى تعتبر ضرورية لإيجاد إلتزامات تجاه منظماتك، فإنه قد يتم النظر إليها على أنها فارغة ما لم يصاحبها وصف منظم للأنشطة المطلوبة وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة. إن تطوير خطة إستراتيجية قابلة للتنفيذ يعني تحليل أهداف المنظمة واستراتيجياتها وتحديد أولوياتها. ويجب على لجنة التخطيط أن ترسم قائمة كاملة بالأولويات وإذا كانت هذه الأولويات كثيرة فينبغي أن تحدد ما الذي ستمضي فيه وما الذي يمكن تجنبه. وفور وضع الأولويات يجب أن يقوم أعضاء من لجنة التخطيط بتحديد مجموعة الأنشطة والميزانية الضرورية والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والسبل.

٧. الصبر

بالنسبة لبعض المنظمات الصغيرة والمتوسطة في حجمها، نلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي فيها يسير بسرعة أفضل. ولكن بالنسبة للمنظمات الأكبر والتي يكون جمهورها أكثر، فإن هذه العملية قد تتقدم ببطء كبير مقارنة مع سابقتها. وعندما تقوم منظمة بعمل تغييرات كبيرة وتحتاج إلى الإلتزام ضخمة فإن هذه العملية قد لا تكون متناسقة بشكل كامل مع بعضها البعض. وعندما يتم جمع المعلومات وتنقيتها وتحليلها فإنه يتم إعادة التفكير في الافتراضات حيث تتقدم الأفكار الجديدة ويتم التخلي عن الأفكار القديمة. ومن الأهمية أن تحافظ على بقاء الأمور في نصابها وأن تحافظ على الزخم الذي تشهده ولكن السرعة الكبيرة تؤثر بشكل عكسي على الإنتاجية.

٨. الإلتزام بالتغيير

وبغض النظر عن مدى العلاقة بالمهمة الأصلية فلا توجد منظمة تستطيع أن تتحمل مسؤولية ربط نفسها بنفس الأهداف والبرامج وطريق التشغيل سنة بعد سنة. وينبغي العودة إلى الاستراتيجيات بشكل منتظم حسب إحتياجات العميل، وظروف السوق والتغيير في معايير التمويل. وفي بعض الأحيان فإن كل ما يحتاجه الأمر يكون بعض التوليفات البسيطة ولكن في أحيان أخرى قد يكون من المطلوب إعادة تفكير أساسية للأهداف والفرص. وإذا أرادت المنظمات أن تبقى حيوية وفعالة فيجب عليها أن تكون مستعدة لإجراء تغييرات كبيرة حسب ما تتطلبه الظروف.

٩. وثيقة التخطيط الاستراتيجي

سواء شاركت المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل مختصر أو بشكل واسع فيجب تشكيل الخطة الإستراتيجية. وتعتبر هذه الوثيقة رمزا للإنجاز، ودليلا للعمليات الداخلية وأدوات التسويق وزيادة الموارد. إن الخطة الناجحة يجب أن تكون خطة قابلة للاستخدام – بحيث تكون قصيرة ومحددة وتوضح أنشطة المنظمة بالإضافة إلى رؤيتها بعيدة المدى، كما يجب أن تؤدي هذه الخطة إلى تحقيق تحسينات كبيرة من حيث الفعالية والإمكانات والأهمية.

١٠. خطة التشغيل السنوية

يجب أن تترجم الخطة الإستراتيجية إلى خطة تشغيل سنوية وميزانية مساندة للسنة الأولى. ويعتبر ذلك أكثر الأجزاء أهمية في عملية التخطيط الاستراتيجي. إن خطة التشغيل السنوية توضح كيف يمكن للمنظمة أن تقوم بعمل الأشياء في الواقع. ومن الاختبارات الهامة التي يمكن بها اختبار الخطة الإستراتيجية الجيدة، أن تكون الأنشطة التشغيلية السنوية واضحة وأن تكون هذه الخطة مساندة لكل من هذه الأنشطة. وبدون الخطة التشغيلية التي توضح الواجبات المحددة وتحدد المسؤوليات والموارد والجدول الزمني، فإنه سيكون من الصعب غالبا أن يتم تنفيذها بنجاح.

المرحلة الأولى: الإعداد

المرحلة الأولى: الإعداد

إن عملية التخطيط الاستراتيجي ليست شيئاً يمكن أن يحصل من تلقاء نفسه. فيجب أن يبادر شخص ما ويتخذ القرار للبدء والتخطيط لهذه العملية.



وحتى تكون المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب عليها أن تبدأ أولاً بطرح السؤال: هل منظمتي جاهزة لمباشرة عملية التخطيط الاستراتيجي؟ وما الذي يجب علينا عمله حتى نكون جاهزين لذلك؟ فالخطة الإستراتيجية يمكن أن تتجه بمنظمتك في اتجاه مختلف؛ وقد تكون النتائج مفاجئة وإيجابية. ولكن يبقى من الضروري أخذ عملية التخطيط بجدية دون أدنى مبالاة لأن التغيير بغض النظر عن مدى أهميته سيكون صعباً.^٧

هناك الكثير من الأسباب والمسائل الخاصة بدراسة عملية المباشرة في عملية التخطيط الاستراتيجي. هل لدينا مهمة واضحة؟ هل نقدم خدمات ذات علاقة ومهمة؟ هل نحقق التأثير الذي نسعى إليه؟ ماذا سنفعل بالنسبة لفقدان متوقع لمصادر التمويل؟ هل نقوم بتوسعة مواردنا بشكل ضيق؟ هل ينبغي علينا أن نغلق مشروعاً أو نحدث تغييراً في الإتجاه؟ إذا لم تكن الأهداف الخاصة بالتخطيط واضحة منذ البداية، فسيكون من الصعب في النهاية أن نحدد فيما إذا كانت العملية ناجحة أم لا.

إن المطلب الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي الناجح هو الالتزام الحقيقي بالعملية من قبل المدير التنفيذي ومجلس الإدارة.

ومهما كانت جاهزية المنظمة واستعدادها فإن الأمر سيرتبط بشكل أساسي بمدى استعداد المدير التنفيذي ومجلس الإدارة في تكريس اهتمامهم ووقتهم ومواردهم للعملية. حيث إنهم سيقودون العملية من خلال لجنة التخطيط الاستراتيجي.

ويمكن أن يقوموا بالتعاقد مع استشاري خارجي لتسهيل المهمة معهم ولكن يبقوا هم صانعو القرار الرئيسيون. إنهم في حاجة إلى أن يكون لديهم وضوح عما يريدونه من عملية التخطيط أن تحققه ثم يقومون بتقدير جاهزية المنظمة. وإذا كان هناك أزمة تمويل أو أن البيئة مضطربة أو أن هناك أشخاصاً رئيسيين غير متوفرين، فإنه في هذه الحالات قد لا يكون من المناسب أو المعقول أن تدخل في عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا الوقت. إن الاستعداد على المدى القصير الذي من الممكن أن تقوم به سيعوضك عن خطتك على المدى البعيد وسيزيد من فرص النجاح لها.^٨

التوقيت: الأسئلة التي ينبغي أن تسألها في هذه المرحلة هي كالتالي:

- ← متى تحتاج لعملية التخطيط الاستراتيجي؟
- ← كل كم تحتاج للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟
- ← عند أي نقطة في الدورة التنظيمية أو دورة المشروع تحتاج فيها للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟

بعض الاقتراحات:

- ← غالبا لا يوجد هناك حاجة للقيام بتنفيذ عملية تخطيط استراتيجي شاملة أكثر من مرة واحدة كل ثلاثة سنوات ما لم تكن هناك ظروف داخلية أو خارجية تغيرت بشكل دراماتيكي سريع. ولهذا لا يعني استثناءك من القيام بمراجعة إستراتيجية بشكل متكرر أكثر من ذلك - مرة في السنة. وتكون المراجعة الإستراتيجية سريعة - حيث تقوم أنت بالنظر إلى إطار العمل الاستراتيجي وتقارنه مع ما يحصل داخليا أو خارجيا كنوع من تفقد الواقع الحقيقي.
- ← هناك أوقات متنوعة في دورة حياة المنظمة حيث يكون فيها من المنطقي القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي. وهكذا على سبيل المثال، عندما تقوم أنت بالمبادرة لبدء مشروع جديد أو منظمة جديدة؛ أو إذا كان لديك فقط تقييم رئيسي عام للمنظمة أو العمل وتمخض ذلك عن تقديم توصيات تتسم بالتحدي؛ وأيضا عندما تصل إلى نهاية مرحلة رئيسية، عندما يحتاج الهيكل التنظيمي الذي تعمل فيه منطقتك أو مشروعك، إلى تطوير أو توضيح أو توحيد الخ.

الشروط:

من خلال مراجعة الشروط التالية للنجاح فإن قادة المشروع سيكون بمقدورهم تحديد فيما إذا كانت منظماتهم جاهزة للمباشرة في عملية التخطيط الاستراتيجي ام لا. يجب على أي منظمة أن تتأكد من وجود الشروط التالية (أو أغلبها تقريبا) قبل اتخاذ القرار لبدء عملية التخطيط الاستراتيجي.⁹

- أ) الالتزام والمساندة والمشاركة من القيادة العليا وخاصة المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة.
- ب) الالتزام بتوضيح الأدوار والتوقعات الخاصة بجميع المشاركين في العملية بما في ذلك توضيح من هم صناع القرارات أو الذين يتخذون القرارات.
- ج) الرغبة في جمع المعلومات حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة والفرص المتاحة والتهديدات؛ وفعالية البرامج الحالية؛ والاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع؛ ومعلومات عن المنافسين أو أصحاب المصلحة.
- د) الخليط الصحيح للأفراد الذين يكونون لجنة التخطيط (أفراد من مختلف المستويات في المنظمة بالإضافة إلى المفكرين الاستراتيجيين والمنفذين وذوي الرؤى. كما أن مشاركة مجلس الإدارة تعتبر ضرورية حتى يشعر الموظفون بأنهم يملكون عملية التخطيط ويتم تفعيلهم من خلال هذه العملية.
- هـ) التزام واضح ومناسب من قبل موارد المنظمة لإنجاز المهمة (مثال ذلك الوقت والمال).
- و) الرغبة في الاستفسار عن الوضع الحالي والنظر في طرق جديدة لعمل الأشياء؛ أيضا الرغبة في طرح أسئلة صعبة ومواجهة خيارات صعبة؛ وكذلك الرغبة في مساندة التغيير في المنظمة نتيجة لجهود التخطيط.
- ز) أن يكون لدى المنظمة القدرة المالية للحفاظ على وجودها في المستقبل القريب بدون حدوث أزمات مالية.
- ح) أن لا يوجد هناك أي تضارب خطير بين اللاعبين الرئيسيين داخل المنظمة.
- ط) عدم حدوث تغيير جذري خلال الستة أشهر القادمة من قبل مصادر خارجية (ممول رئيسي أو من الحكومة

- على سبيل المثال)
- ك) أن لا يوجد في الطريق أي دمج أو أي جهود خاصة بالشراكة.
- ل) أن تكون هناك رغبة لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا لتوضيح القيود والأمور الصريحة غير القابلة للنقاش.
- م) أن يكون هناك التزام بتخصيص موارد كافية لدعم ومساندة تنفيذ الأهداف والسبل.

وفي حال عدم توفر أغلب الظروف أعلاه أو العدد الأكبر منها لتحقيق النجاح فإنه قد لا يكون من المناسب أن يتم إجراء عملية تخطيط استراتيجي عميقة في هذا الوقت - وقد يكون من الأفضل للمنظمة أن تنتظر حتى تتغير الظروف أو يتغير الناس. وإن من الأفضل مناقشة هذه المسائل وتحديدها بكل أمانة وصدق.

إن أي منظمة تقرر البدء في إجراء هذه العملية يتوجب عليها بالتالي أن تمهد الطريق لإجراء عملية منظمة. إن حسن القيام بتحليل الظروف التي ستتم فيها عملية التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يعني الفرق بين نجاح الخطة أو فشلها.



إن تقدير الجاهزية يمكن أن يساعد في تحديد المسائل التي قد تعوق العملية وفرص تعزيزها وتقويتها وكذلك الحلفاء أو المؤيدين المحتملين الذي سيساعدون في المضي بعملية التخطيط إلى الأمام.^{١٠}

إن القيام بالخطوات التالية يجعل المنظمة مستعدة جيداً وجاهزة لبدء العملية:

- ١) تحديد أصحاب المصلحة
- ٢) إيجاد لجنة للتخطيط الاستراتيجي. (SPC)
- ٣) تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- ٤) تعريف المسائل والمجالات المحددة التي ينبغي أن يتناولها التخطيط.
- ٥) تحديد المعلومات التي يجب جمعها للمساعدة في إتخاذ القرارات الصائبة.
- ٦) تأسيس قاعدة مشتركة للتخطيط الاستراتيجي.
- ٧) إيجاد خطة عمل للتخطيط الاستراتيجي (خطة للتخطيط).

تحديد أصحاب المصلحة

خلال الاجتماع الأول للتخطيط الاستراتيجي من قبل المدير التنفيذي ومجلس الإدارة يكون مهماً أن يتم تحديد أصحاب المصلحة في المنظمة وكيف يمكن أن يساهموا في نجاح هذه العملية. وعند هذه النقطة سيكون من المهم تعريف من هم أصحاب المصلحة لديك ولكن ضع في بالك أنه خلال مرحلة التقدير سيكون من المهم تحليل وفهم أصحاب المصلحة لديك وما هي احتياجاتهم.

أصحاب المصلحة هم الأشخاص أو المجموعات الذين يستخدمون خدمات منطمتك أو يتأثرون بأعمالها. إن تعريف أصحاب المصلحة لديك سيساعدك في تقدير البيئة الحالية لمنطمتك وذلك بإعطائك فهماً أفضل للذين سيتأثرون بخطتك أو يريدون أن يساهموا في مدخلات هذه الخطة.

صاحب المصلحة هو أي شخص أو مجموعة تتم خدمة مصالحهم على أفضل وجه من قبل منطمتك أو الذي يتلقون أو يستخدمون موارد مؤسستك أو خدماتها. وأصحاب المصلحة هم أيضاً أي شخص أو مجموعة لديهم مصلحة مكتسبة في منطمتك؛ أو الذين يمكنهم أن يتوقعوا مستوى معين من الأداء أو الالتزام من منطمتك.

ويمكن أن يكون أصحاب المصلحة داخليين وخارجيين.

وعادة يكون أصحاب المصلحة من داخلها كالموظفين أو مجلس الإدارة .. الخ. أما أصحاب المصلحة من الخارج فيمكن أن يكونوا الحكومة أو وسائل إعلام أو شركاء... الخ. وقد تضم المنظمات عدداً متنوعاً من أصحاب المصالح. وليس بالضرورة أن يستخدم أصحاب المصلحة موارد المنظمة أو يتلقوا خدمات برامجها؛ ويمكن أن يكونوا داعمين للبرنامج أو أعضاء آخرين من المجتمع الذين يتأثرون بالبرنامج.

وللبداء في تعريف صاحب المصلحة، تحتاج إلى وضع قائمة بكل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المنظمة. مع جعلها تشتمل على الكل إن أمكن.

وفيما يلي أمثلة على أصحاب المصلحة:

الداخليون - مجلس الإدارة ، الإدارة ، الموظفين .. الخ..
الخارجيون - الجهات الحكومية والمؤسسات العامة والمجتمع والعملاء والمنظمات غير الربحية والجهات المنافسة والجهات التنظيمية والتشريعية .. الخ.

وبعد إدراج كل أصحاب المصلحة في منطمتك في هذه القائمة، قم بتعريف أصحاب المصلحة الرئيسيين بناء على تأثيرهم الإيجابي أو السلبي على المنظمة وكذلك قدرتهم على التأثير على عملك، ثم حدد من هو صاحب المصلحة الذي يمكن أن يساعدك خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

قم بتقييم كل صاحب مصلحة من حيث مدى أهميتهم (مثلا .. هام للغاية أو هام بشكل معقول أو ليس ذو أهمية على الإطلاق) وما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه صاحب المصلحة في عملية التخطيط الاستراتيجي لديك، إن وجد. (مثلا عضو في لجنة التخطيط الاستراتيجي، مشارك في العملية، مراجع للخطة، خبير، مورد .. الخ).

قد يساورك القلق وتظن أن عدد كبير من الآراء والأفكار من عدد كبير من الناس المختلفين سيجعل من عملية التخطيط أمرا أكثر صعوبة. ولكن بالرغم من أن الأمر قد يكون أكثر صعوبة عند محاولة التوصل إلى اتفاق بين مجموعة واسعة من الأشخاص الذي لهم وجهات نظر واهتمامات مختلفة، فإن وجود طيف واسع من المدخلات سيفيد كثيرا في إعداد خطتك. حيث انه عندما يساهم الناس بأفكار وبيانات ذات قيمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، فإنهم يكونون غالبا أكثر تقبلا واستيعابا للخطة النهائية. ومن الطبيعي أن يكون هؤلاء مهتمين ومتشجعين لرؤية النتائج التي نتجت عن مساهماتهم.

إيجاد لجنة التخطيط الاستراتيجي (SPC)

بعد أن تقوم بتعريف أصحاب المصلحة الرئيسيين لديك، فإن الخطوة التالية في الإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في تشكيل لجنة للتخطيط الاستراتيجي.

والتوصية هي أن تقرر بأن مجموعة التخطيط الاستراتيجي يجب أن تتولى كامل المسؤولية عن تنسيق وتخطيط هذه العملية. وتكون القاعدة المشتركة هي التفكير بشكل حاسم بشأن من يمكن أن يساهم أو يجب عليه أن يساهم في خطتك الإستراتيجية، والعمل على مشاركتهم بشكل مبكر في العملية.

يمكن أن يتم اختيار الأعضاء: إما بإعداد قائمة قصيرة من قائمة أصحاب المصلحة لديك والطلب من كل الموظفين التصويت على هؤلاء الأعضاء، أو بالطلب من المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة أن يختاروا لجنة التخطيط. ويعتبر الخيار الأول هو الخيار المفضل لأنه يجعل مجلس الإدارة وجميع الموظفين يشاركون في العملية وينظر إلى الأعضاء على أنهم ممثلون من مختلف مستويات المنظمة. ويجب أن تجتمع هذه اللجنة فور التوصل إلى قرار بالمضي قدما في عملية التخطيط.

بالنسبة للجنة يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- تتألف تقريبا من ٨-١٠ أعضاء (يمكن أن تكون أصغر من ذلك أو أكبر ولكن لا تكون كبيرة جدا حيث أن ذلك قد يجعل ترتيب الاجتماعات والمناقشات أكثر صعوبة).
- تكون جميعا لعدد من أصحاب الرؤى (الأشخاص الذين يرون ما يمكن أن تكون عليه المنظمة) وكذلك متخذوا القرارات (وهم الأشخاص الذين يتأكدون بأن أهداف المشروع والواجبات معقولة ويمكن تنفيذها).
- تكون مجموعة لها احترامها وصالحه لاتخاذ القرارات نيابة عن المنظمة.
- تكون مجموعة متباينة أو متنوعة (مجلس الإدارة والموظفون وشخص مسئول عن الأمور المالية وصاحب مصلحة خارجي .. الخ).



عينة من أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي:

مجلس الإدارة

سيتمنى مجلس الإدارة في النهاية الخطة وسوف يستخدمها بوصفه دليلا له في اتخاذ قراراته وإجراءاته. وإذا لم يشارك كامل أعضاء مجلس الإدارة بشكل مباشر في عملية التخطيط، فيجب أن يكون فيها على الأقل عضو واحد يقود العملية بالإضافة إلى الموافقة على عملية التخطيط ويبقى على إطلاع على أي تقدم يحدث في هذا المجال. وتعتبر عملية إعداد الخطة الإستراتيجية فرصة فريدة لمشاركة أعضاء مجلس الإدارة في لعب دور فعال في عملية تشكيل مستقبل المنظمة.

المدير التنفيذي

يلعب المدير التنفيذي دورا رئيسيا في جهود التخطيط الاستراتيجي. ويجوز له أن يطلب من الاستشاري أو مجلس الإدارة أو الموظفين أن يساعده في العملية، ولكن يبقى المدير التنفيذي هو الشخص المسئول عن قيادة هذا العمل.

الموظفين

أعضاء الجهاز الوظيفي هم الأشخاص الذين لديهم الخبرة والمعلومات التي يجب استخدامها خلال عملية التخطيط. وبما أنهم سيكونون هم الأشخاص الذين سينفذون الخطة على أساس يومي، فإنه يجب إيقاظهم على علم، والعمل على إشراكهم في العملية إلى الحدود المناسبة للمنظمة.

أصحاب المصلحة الخارجيون

هم أولئك الأشخاص الذين يستفيدون من خدمات المنظمة ولديهم اهتمام بعمل المنظمة فهم أحيانا يساهمون في عملية التخطيط (الوكلاء، المستفيدين، المنافسون، الخبراء الأكاديميون ومدربوا وسائل الإعلام وممثلوا الحكومة .. الخ). ويرجع الأمر للمنظمة في تحديد اختياراتها بشأن ضم الوكلاء أو عدم ضمهم إلى فريق التخطيط أو فيما إذا كانت ستتم استشارتهم بطريقة أو بأخرى.

تحديد الأدوار والمسؤوليات

٣

في الاجتماع الأول للجنة التخطيط يجب تحديد مسؤوليات اللجنة ويجب كذلك تأكيد أية معالم محددة. كما يجب تحديد الأدوار التي سيقوم بها اللاعبون الرئيسيون.

من الشخص الرئيسي الذي سيكون مسئولا عن جانب من جوانب عملية التخطيط الاستراتيجي؟ ما مستوى التحكم الذي سيمارسه مجلس الإدارة؟ إن تعريف الأدوار يعد من الأمور الهامة جدا وذلك لتجنب الازدواجية في بذل الجهود أو إهمالها.

غالبا ما يقوم رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي بقيادة عملية التخطيط الاستراتيجي. وستكون لجنة التخطيط هي رأس الحربة (المجموعة المتقدمة) في هذه العملية.

وهذا لا يعني أن أعضاء اللجنة سيكونون مسئولين عن القيام بكل العمل؛ حيث سيتم القيام بتنفيذ العمل من قبل عدد كبير من الأشخاص ولكن أعضاء اللجنة سيتحملون مسؤولية التأكد من تنفيذ العمل. وإذا كانت المنظمة تستخدم استشاريا خارجيا فإنه سيقوم بتسهيل العملية مع أصحاب المصلحة.

تقرر لجنة التخطيط (مع المدخلات من الآخرين) من هم أصحاب المصلحة الذي سيشاركون وكيف سيشاركون وتنسيق التعيينات وتكليف الموظفين أو أعضاء مجلس الإدارة بها، وتوفير اتصال أو ترابط مع أي شخص يشارك في هذه العملية وبعض الأولويات وحصر المعلومات الخاصة بالمنظمة التي ستتم مناقشتها وتقييمها.



كما تقوم لجنة التخطيط أيضا بمناقشة المسائل الإستراتيجية وتقديم التوصيات بشأن الاستراتيجيات والأولويات وإنشاء مسودات للوثائق للموافقة عليها من مجلس الإدارة، وعقد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، وإبقاء كل شخص على إطلاع بآخر المستجدات في هذه العملية.

عينة من أدوار أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي.

بطل عملية التخطيط

غالبًا يكون هذا الشخص عضوا رئيسيا من أعضاء مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي، ويجب أن يكون هذا الشخص من الأشخاص الذين يؤمنون بالتخطيط الاستراتيجي والذين سيساعدون في إبقاء العملية في مسارها الصحيح. ولا يحتاج الأمر أن يكون هذا الشخص خبيرًا في التخطيط الاستراتيجي ولكن يجب أن يكون شخصًا محترمًا من قبل مجلس الإدارة ومن قبل الموظفين.

مسهل عملية التخطيط

يمكن أن يكون هذا الشخص استشاريًا خارجيًا بالرغم من أن هذا الدور يمكن أن يقوم به عضو من أعضاء مجلس الإدارة وتتألف مسؤولية المسهل الرئيسية في تخطيط العملية وتوضيح الخطوات والقيام بعناية فائقة بتخطيط جدول أعمال الاجتماعات لضمان بقاء المجموعة على المسار الصحيح، وأن عملية التخطيط يتم إنجازها بنجاح.

كاتب الخطة

هو الشخص الذي يقوم بتجميع قرارات مجموعة التخطيط في وثيقة مترابطة. ويستخدم هذا الشخص الملاحظات التي تدون خلال اجتماعات لجنة التخطيط الاستراتيجي إلى جانب القرارات وغيرها من المعلومات لإعداد الخطة التي غالبًا ما تكون على شكل عدد من المسودات والتي تتم مراجعتها من قبل أفراد مجموعة التخطيط. وعلى أية حال فإن كتابة الخطة هي أكبر من مجرد تجميع لسجلات اجتماعات التخطيط. كما يجب أن يقوم كاتب الخطة بإدخال الخيارات والخطوات المنطقية التالية ضمن المسودات في كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط. وقد يكون كاتب الخطة هذا في الغالب هو المدير التنفيذي أو عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو الاستشاري.

تعريف المسائل والمجالات المحددة التي يجب أن تتناولها عملية التخطيط

٤

هناك أنواع مختلفة من المسائل الإستراتيجية و التي يجب دراستها. وأغلب هذه المسائل يقع تحت أحد العناوين التالية: ^{٢٤}

- ← **الرؤية والمهمة.** ما مدى نجاحنا في تحقيق رؤيتنا ومهمتنا في برامجنا وكيف يمكن أن نجعل تأثيرها عظيمًا؟
- ← **الإمكانات الإدارية والتنظيمية.** هل لدينا الإمكانيات الإدارية لدعم برامجنا ومساندة خدمتنا بصورة فعالة وكافية؟ ماذا نحتاج لرفع مستوى قدراتنا التنظيمية والإدارية إلى الحد الأعلى فيما يتعلق بالتخطيط والموارد البشرية والقيادة والثقافة التنظيمية والاتصالات والتكنولوجيا والبيئة التحتية للمرافق؟
- ← **الحكومة.** ما مدى فعالية مجلس الإدارة في حماية المصلحة العامة - التأكد بأن أموال الصدقات يتم استخدامها بشكل فعال وبكفاءة عالية، وأن المنظمة تؤدي مهمتها؟ ماذا يمكن أن نعمل للتأكد بأن مجلسنا قادر على الوفاء بدوره في ممارسة سلطاته الآن وفي المستقبل؟
- ← **الأموال المالية.** هل عملياتنا قابلة للنمو من الناحية المالية وكيف يمكننا أن نضمن الاستقرار المالي طويل الأجل والبقاء لمنظمتنا؟ هل توجد لدينا نظم إدارة مالية فعالة يتم استخدامها لمراقبة أمورنا المالية؟

- ← **العوامل الخارجية.** ما العوامل الخارجية الرئيسية التي تؤثر على عمل المنظمة وما تأثيراتها على المنظمة؟ هل من المحتمل أن تتغير العوامل الخارجية خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة أم لا؟
- ← **المستفيدون** من هم المستفيدون الرئيسيون من عملنا؟ هل منظمنا تستهدف السكان المناسبين وهل يجب علينا إعادة تقييم جماهيرنا المستهدفة؟ هل لدينا معلومات كافية بشأن اهتماماتنا واحتياجاتنا؟

تحديد المعلومات التي يجب جمعها للمساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة

إن الطريقة الأكثر فعالية لتقدير منظمك هي أن تقوم بجمع المعلومات عن الجوانب الهامة التي يمكن أن تؤثر في عملها. ومن أجل الاستعداد لمراجعة المعلومات ذات العلاقة فإن من المفيد أن يتم جمع أية وثائق أو معلومات سابقة عن ذلك يمكن أن تساعد في تقديم المعلومات لعمليتك الإستراتيجية في وثيقة موحدة وفيما يلي قائمة بأنواع الوثائق التي تقدم المعلومات المفيدة:^{١٣}

النوع	الفئة
<ul style="list-style-type: none"> الجدول الزمني للمنظمة. الأحداث الهامة في تاريخ المنظمة. الإنجازات التي حققتها المنظمة. 	صورة تاريخية
<ul style="list-style-type: none"> بيانات المهمة والرؤية والقيم. الخطط الإستراتيجية السابقة. الخطط السنوية. التقارير السنوية. 	بيانات إرشادية
<ul style="list-style-type: none"> شروحات للبرنامج؛ خطط عمل للبرنامج. تقارير تقييم البرنامج. النشرات الإخبارية. التقديرات الخاصة بالاحتياجات. 	وثائق ذات علاقة بالبرنامج
<ul style="list-style-type: none"> الاستبيانات الخاصة برضى العملاء. تصاميم التقييمات السابقة والتقارير الخاصة بها. قواعد البيانات الداخلية. تقارير أخرى (تقارير حكومية، خارجية، الخ) 	الوثائق المالية
<ul style="list-style-type: none"> المواد الخاصة بزيادة الاعتمادات المالية. خطط زيادة رأس المال. الخطط المالية تقارير الميزانية 	وثائق إدارية.
<ul style="list-style-type: none"> الهيكل التنظيمي للمنظمة. عمليات المنظمة. وثائق الاتصالات (تقارير وتحديثات شهرية) نماذج سياسات الموظفين ونماذج تقييم الأداء. استبيانات الفاعلية التنظيمية السابقة في المنظمة. مقاييس الأداء. 	وثائق الحوكمة
<ul style="list-style-type: none"> خطة تطوير مجلس الإدارة. محاضر اجتماعات مجلس الإدارة. دليل مجلس الإدارة. التقييمات الذاتية (أو الخارجية) لمجلس الإدارة السابق. قائمة مجلس الإدارة أو هيكل اللجان. 	

تأسيس قاعدة مشتركة للتخطيط الاستراتيجي

إن إيجاد قاعدة مشتركة لعملية التخطيط الاستراتيجي لديك يعد أمراً هاماً وحاسماً في نجاح خطتك من خلال التأكيد بأن كل شخص يجب أن يلتقي على نفس القاعدة التي عليها الجميع ليكون بإمكانك أن تصنع خطة إستراتيجية أفضل تحقق توقعات كل شخص.

وفي نفس الوقت تتأكد أيضاً من أن عملية التخطيط تتضمن مجموعة من القواعد الأساسية العامة بحيث يقوم الناس بالتفاعل بينهم باحترام وكفاءة.

إن وضع أساس للثقة والتعاون في مجموعة التخطيط لديك يعد ضرورياً لعملك.

وفيما يلي إقتراحات عن كيفية إيجاد بيئة ايجابية وإنتاجية في مجموعة التخطيط لديك:

- ← **الفهم والمعرفة.** يتعين على كل شخص مشارك في اللجنة أن يكون لديه فهم أولي بالتخطيط الاستراتيجي وما يمكن أن يحققه وما لا يمكن أن يحققه إلى جانب الأجزاء المكونة للعملية.
- ← **تطوير العلاقات.** تعتبر العلاقات هي مفتاح التغيير. قم بتقدير وتقييم كل ما يتم طرحه من قبل المشاركين. اطرح أسئلة حتى تجعل الناس يتكلمون حول ما يرون ويعتقدون أنه مهم. قم بترتيب أنشطة تتطلب التفاعل بين أفراد المجموعة والعمل مع بعضهم البعض.
- ← **المشاركة في العمل.** يحتاج كل عضو في اللجنة وغيرهم من أعضاء المنظمة أن يشارك في العملية.
- ← **التعاون.** قم بتشجيع المشاركة المتبادلة والتعليم المتبادل بين أصحاب المصلحة. إن كل شخص على الطاولة بغض النظر عن رتبته أو خبرته لديه بعض الأشياء التي يمكن أن يقدمها. وكلما كان هناك تنوع وتباين أكبر في المجموعة (مثلاً وجود المدير التنفيذي وأعضاء موظفين صغار وعضو مجلس إدارة وصاحب مصلحة خارجي .. الخ) فإن ذلك سيثري النقاش أكثر.
- ← **الصورة الشاملة.** تطوير رؤية مشتركة للمستقبل أي «الصورة الشاملة». حيث لا يمكن تناول كل نقطة اهتمام خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. قم بتحديد السيناريو المثالي ثم اعملوا بعد ذلك مع بعضكم البعض لتحديد طرق الوصول إلى هناك. أطلب من المشاركين أن يفكروا ما الوضع المثالي وما الخطوات الضرورية للوصول إلى ذلك المستوى. فكر كيف يمكن أن يشارك كل شخص في هذه الرؤية المشتركة.
- ← **الملكية.** يجب أن تشارك اللجنة وكامل المنظمة في العملية. ويجب أن تكون التحديثات المنظمة وطلبات تقديم المداخلات والأفكار والتغذية العكسية الرسمية جزءاً من العملية.

إيجاد خطة عمل للتخطيط الاستراتيجي (خطة لإجراء التخطيط)

وأخيرا فإن لجنة التخطيط ستحتاج إلى تطوير خطة عمل شاملة لإدارة جهود التخطيط.

ويجب أن توضح خطة العمل الأمور التالية:

- أ) المهام الرئيسية (مطلوبة طوال مدة عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل كامل).
- ب) الأنشطة ضمن كل واجب (مقابلات واجتماعات واستبيانات .. الخ).
- ج) الأشخاص المسؤولين (عن التنفيذ أو الإشراف).
- د) الموارد المطلوبة.
- هـ) النتائج القابلة للقياس.
- و) الجدول والإطار الزمني.
- ز) الحالة الراهنة.

ضع في بالك النقاط المهمة التالية طوال هذه العملية:

- ← معرفة الغرض من القيام بهذا الجهد.
 - ← معرفة ما تريد تحقيقه - احصل على نتائج واضحة خاصة بالعملية.
 - ← معرفة ما ينبغي عليك تغطيته لتحقيق هذه النتائج - معرفة الخطوات التي يجب عليك العمل من خلالها.
 - ← معرفة ما المسائل الإضافية التي تحتاج إلى التعامل معها في الوقت المتوفر.
 - ← وضع الأولويات بشكل منطقي.
 - ← لا تكن جامدا وغير مرن. و حافظ على الالتزام بالوقت.
 - ← تأكد من أن هناك شخصا يسجل ما يقال والأهم من ذلك تسجيل ما يتم الاتفاق عليه. وهذا لا يعني أن تسجل الملاحظات حرفيا (أي كلمة كلمة) ولكن بدلا من ذلك يتم تسجيل المناقشات والقرارات الهامة.
 - ← وسواء قررت استخدام مدير حوار من خارج المنظمة أو لم تستخدم فيجب عليك التأكد من أن هناك شخصا مسئولا عن رئاسة كل جلسة من الجلسات وأن لديهم المهارة الكافية للقيام بذلك بطريقة مناسبة.
 - ← قم بالبناء على الخطوات التي تستخدم كل المشاركين - إنك تحتاج أن تأخذ الناس معك وليس فقط أن تعمل على أداء الواجبات.
 - ← إذا طلبت من بعض الأفراد القيام بتنفيذ أعمال تحضيرية فتأكد من أخذ ذلك في الحسبان ضمن جدول الأعمال حتى يشعر هؤلاء الناس أن ما يبذلونه من جهد هو موضع التقدير والتممين.
- وفور الانتهاء من خطة العمل، فإن كل شخص في لجنة التخطيط الاستراتيجي وفي المنظمة يكون على نفس الصفحة على ما هو المطلوب عمله. وتكون منظمك الآن جاهزة للانتقال إلى المرحلة التالية في عملية التخطيط الاستراتيجي - وهي مرحلة التقدير.

المرحلة الثانية: التقدير

المرحلة الثانية: التقدير

تكون لجنة التخطيط الاستراتيجي مسؤولة عن تنظيم وإكمال هذه المرحلة.

إن عملية التقييم أو التقدير تمكن المنظمات من فهم البيئة الحالية الخارجية والبيئة الداخلية التي ستقوم بالعمل فيها من أجل تطوير استراتيجيات فعالة.

كثير من المنظمات تكون مستثارة بشأن عملية التخطيط الاستراتيجي وتريد أن تقفز مباشرة إلى الخطة لتقوم بتشكيلها. ونقول لهؤلاء توقفوا! ليكن عندكم صبرا! إن المهم أن يتم إيجاد القاعدة المناسبة للخطة الإستراتيجية.



حيث يجب عليك أن تعرف أين كانت منطمتك وأين هي الآن قبل أن تقرر إلى أي وجهة ستسير.

إن مرحلة التقدير في عملية التخطيط الاستراتيجي تمثل مرحلة جمع المعلومات وتحليلها والتي ينتج عنها قاعدة بيانات تتضمن المعلومات الصحيحة الملموسة. وسيتم استخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات بشأن أولويات البرامج والأولويات الإدارية ولتطوير استراتيجيات شاملة. كما أنها تسمح لفريق التخطيط الاستراتيجي برؤية المنظمة ككل وبشكل شامل وفيما له علاقة بالبيئة التي حولها.

وإذا كانت منطمتك قائمة منذ فترة طويلة وقامت بإنجاز الكثير، فإن جميع الأعمال التي تم القيام بها وهيكلها السابق يجب مراجعتهم جميعا. أما إذا كانت منطمتك جديدة، فإن من المهم جدا أن تحدد أين هي الآن وما الموارد التي لديها وما الخبرات الموجودة لدى مؤسسيها وموظفيها، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة فيها. ومن المهم أيضا أن يتم إنجاز هذه المرحلة بشكل تام ومتأني مع التحلي بالصبر في ذلك. وتتطلب هذه المرحلة الوقت والجهد وسيكون هناك ميل للقفز إلى الإستنتاجات، ورغبة في الإستجابة والرد بدون القيام بجمع أغلب الملاحظات

لذلك يجب عليك ألا تحدد إستنتاجاتك النهائية إلا بعد الحصول على كافة المعلومات الضرورية.

وخلال هذه المرحلة يتعين على لجنة التخطيط الاستراتيجي أن تقوم باستمرار بعملية التقدير والتقييم لتحديد فيما إذا كان يتوفر لديها المعلومات الكافية والدقيقة الضرورية لاتخاذ قرارات جوهرية بشأن الأولويات على المدى القريب والمدى البعيد.

يجب جمع المعلومات من المصادر التالية:^{١٥}

- ١ (أصحاب المصلحة الداخليين (مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين)
- ٢ (أصحاب المصلحة الخارجيين (العملاء والممولين وأصحاب المصلحة وقادة المجتمع والمسؤولين الحكوميين).
- ٣ (بيانات السبل (إحصاءات وبيانات عن التوجهات ودراسات بحثية ومقابلات مع خبراء)

وهناك أربعة واجبات رئيسية يجب أخذها بعين الاعتبار في مرحلة التقدير وهي:

- أ (القيام بدراسة التاريخ السابق ونطاق العمل الحالي ومقياسه وإمكانات التشغيل المتوفرة.
- ب) جمع المعلومات الجديدة وذلك بإجراء تحليل سوات (تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (SWOT strengths, weaknesses, opportunities and threats)
- ج) إجراء التقييم والتقدير الخارجي.
- د) قم بتلخيص ما تتوصل إليه من معلومات أو نتائج.

وخلال هذا المرحلة يجب استخدام مناهج جمع البيانات، والتي تتلخص فيما يلي:

- ١ (المقابلات (بالمهاتف أو المقابلات الشخصية).
- ٢ (الاستبيانات وأعمال المسح.
- ٣ (عقد جلسات العصف الذهني.
- ٤ (المجموعات المتخصصة التي تركز اهتمامها على جوانب محددة.
- ٥ (البحوث.
- ٦ (الملاحظة والمراقبة.

قبل البدء بمهام جمع المعلومات ودراساتها، يجب على أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي أن تحدد وتفهم أصحاب المصلحة.



ومع أن عملية تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين قد بدأت خلال مرحلة الإعداد فإننا الآن سننتقل إلى إجراء التحليل المتعمق لكل منهم.

وكما ذكرنا سابقا فإن صاحب المصلحة هو أي شخص أو مجموعة أو منظمة يمكن أن تقدم مطالبة على موارد المنظمة أو على اهتمامها أو على نتائجها أو أنها تتأثر بتلك النتائج. ولا يقتصر تحليل أصحاب المصلحة فقط على تحديد من هم أصحاب المصلحة الداخليون والخارجيون في المنظمة ولكن أيضا كيفية قيامهم بتقييم المنظمة وكيف يؤثر فيها وما احتياجات المنظمة منهم ومدى أهميتهم لها.^{١٦}

وباستخدام القائمة التي تم تجميعها بأسماء أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين خلال عملية التحضير، يجب عليك القيام بتحليل أصحاب المصلحة الرئيسيين من حيث النوع (مثلا وكيل، عميل، صاحب مصلحة، منافس .. الخ)، وكذلك من حيث أهمية حكمه أو حكمها على أداء المنظمة، وأيضا كيف يكون تأثير صاحب المصلحة على المنظمة، وماذا تحتاج منظمتك منهم وماذا يحتاجون هم منك ومن منظمتك.

المهام الرئيسية

أ) دراسة تاريخ المنظمة ونطاق عملها الحالي ومقياسه والإمكانات التشغيلية فيها.

عندما يأتي الأمر إلى التحليل الداخلي، فإن هناك ثلاث فئات رئيسية يجب تناولها وهي كالتالي:

← الموارد (المدخلات)

← الإستراتيجية الحالية (العملية).

← الأداء (المخرجات).

وباستخدام هذه الفئات الثلاث كدليل فإن العناصر الداخلية الضرورية التالية الخاصة بالمنظمة تحتاج إلى تقدير وتقييم من أجل تحديد تاريخ منظمتك والوضع الحالي لهذه المنظمة:^{١٧}

التاريخ:

هو ملخص للأحداث التي عملت على تشكيل منظمتك (وهي الأحداث الرئيسية التي حدثت سابقا في المنظمة بالإضافة إلى كافة أنشطة البرامج والخدمات المحددة فيها). وهو توضيح للنطاق الذي ركزت فيها سابقا طاقتك ومواردك بشكل رئيسي خلال السنوات الماضية؛ وما الجهود التي بذلتها وأوصلتك إلى ما أنت عليه الآن؟

الوضع الحالي:

البرامج والأنشطة الحالية

هل الهيكل الحالي للبرامج والأنشطة معقول ومنطقي؟ هل تتم إدارة البرامج بشكل جيد؟ هل البرامج والأنشطة القائمة يدعم بعضها بعضا وكذلك تدعم المهمة؟ ما الإنجازات الرئيسية؟ ما الأشياء التي تم إنجازها بشكل جيد وما الذي لم يتم إنجازه بشكل جيد؟ ما مدى النجاح في تلبية احتياجات الوكلاء؟

الطموحات

هي مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمها السابقة وأهدافها والتي تشكل جميعا شعورا عاما بالغرض والاتجاه.

الإستراتيجية

مجموعة متناسقة ومتصلة من الأعمال والبرامج التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.

المهارات التنظيمية

مجموعة من إمكانات المنظمة بما في ذلك بعض الأشياء التي تشمل (على سبيل المثال وليس الحصر) قياس الأداء والتخطيط وإدارة الموارد وبناء العلاقات الخارجية.

الموارد البشرية

الإمكانات الجماعية والخبرات والحجم والاحتمالات والتزامات مجلس إدارة المنظمة وإدارتها وموظفيها والمتطوعين فيها.

الأنظمة والبنية التحتية

التخطيط في المنظمة واتخاذ القرارات وإدارة المعرفة وتقنية المعلومات والأنظمة الإدارية في المنظمة بالإضافة إلى الأصول الطبيعية و التكنولوجية التي تدعم وتساند المنظمة.

الهيكل التنظيمي

توليفة من ممارسة السلطات والتصميم التنظيمي والتنسيق الوظيفي الداخلي وشروط الوصف الوظيفي الفردي وما يشكل الهيكل القانوني والإداري للمنظمة.

الموارد المالية

حجم الميزانية والإيرادات وتكاليف التشغيل والإجراءات المحاسبية وإلى أي درجة تلبية الميزانية الإحتياجات الحالية والمتوقعة.

الثقافة

هي المسألة الرابطة التي تربط المنظمة مع بعضها البعض بما في ذلك القيم المشتركة والممارسات ومبادئ السلوك الأكثر أهمية من ذلك توجيه المنظمة تجاه الأداء.

عندما تقوم بإجراء مراجعة للبرامج فإنك تنظر إلى تأثير وفعالية العمل الذي تقوم فيه. هل أحدث هذا العمل فرقا؟
وعندما تقوم بإجراء مراجعة للمنظمة فيجب أن تنظر إلى كفاءة الطريقة التي تستخدمها لإنجاز العمل. هل نحن نقوم بأداء عملنا بطريقة أكثر اقتصادية تحدث أكبر النتائج مع أقل المدخلات المحتملة؟



وأيا كانت الطريقة التي تجمع بها المعلومات، فإن من المهم أن تكتب ما تعلمت وأن تتوصل إلى نتائج. اكتب ما تعلمت كنقاط مرجعية لباقي العملية. والسؤال الذي ينبغي أن تجيب عليه هنا هو:

ما الذي تعلمناه من مراجعة هذا البرنامج أو المراجعة التنظيمية للمنظمة التي يجب أن نتذكرها دائما ونحن نسير قدما في تخطيطنا الاستراتيجي؟

ب) جمع معلومات جديدة من خلال إجراء تحليل سوات (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) (SWOT analysis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

هناك طريقة أخرى ضرورية لتقييم وتقديم عمل منطمتك وهي أن تطلب من مجموعة التخطيط لديك إجراء تحليل للموقف وهو ما يعرف بتحليل سوات (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) (SWOT analysis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

إن تحليل سوات (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) (SWOT analysis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) هو نظرة عامة على أكثر نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية أهمية وكذلك أهم الفرص والتهديدات الخارجية. وهو يوضح الظروف أو المواقف التي تقوم المنظمة من خلالها بالعمل ويقدم نظرة عامة على نظام المنظمة.

إن من المهم عمل تحليل سوات (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) (SWOT analysis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) قبل تناول الاستراتيجيات الأساسية لأنه إذا لم يكن هناك فهم جيد لنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات فإن المسائل الإستراتيجية سيتم تعريفها بشكل خاطئ ولن تتناول الاستراتيجيات المسائل الحقيقية.

ويمكن القيام بتحليل سوات SWOT على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى كل برنامج على حده:^٨

نقاط القوة:

ما هي نقاط القوة الداخلية في المنظمة؟ ما العمل الذي عملناه بشكل جيد؟ (مثلا موظفون مؤهلون جيدا ومعرفة العملاء والقرب من الوكلاء والهيكل التنظيمي المرن وإمكانات الإدارة الجيدة للمشاريع .. الخ).

نقاط الضعف:

ما هي نقاط الضعف الداخلية في المنظمة؟ أي المجالات التي يمكن أن نقوم بتحسينها؟ (مثلا تردد لدى الموظفين وإدارة صغيرة من مجلس الإدارة، لا يوجد موظفون مؤهلون جيدا .. الخ).

الفرص:

ما هي الفرص الخارجية المتوفرة فيما يتعلق بمتابعة تنفيذ مهمتنا؟ ما هي التغييرات التي تحدث في بيئتنا والتي يمكن أن تتيح لنا القيام بإنجاز مهمتنا بصورة أفضل؟ (مثلا التغيير في السياسات الحكومية، الزيادة في تمويل الخدمات التي نقدمها ووجود فرصة الشراكة مع منظمة أخرى .. الخ).

التحديات:

ماهي التحديات الخارجية والتي يمكن أن تعوق السعي في سبيل تحقيق مهمتنا؟ ما التغييرات التي نحتاج اليها في البيئة و الوقاية منها أو الاستعداد لها في أثناء القيام بعملنا؟ (مثال المنافسة القوية، التغيير في سياسات الحكومة والأزمات الاقتصادية التي ينجم عنها نقص في المخصصات أو نقل في أماكن الوكلاء، الخ).

عملية تحليل سوات SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات)

<ul style="list-style-type: none">• لجنة التخطيط الاستراتيجي، مجلس الإدارة و/ أو الموظفون. يجب أن تقرر لجنة التخطيط مدى مشاركة هؤلاء وشكل هذه المشاركة.	من سيشترك في العملية؟
<ul style="list-style-type: none">• يتم ترتيب اجتماع لإجراء تحليل سوات SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات) إذا كان هذا الاجتماع غير ممكن فإنه يمكن جمع الآراء عن طريق الاستبيانات والمقابلات أو بالهاتف .. الخ.• توزيع أوراق العمل الخاصة بتحليل سوات SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات) (من الملحق) على كافة المشاركين قبل وقت كاف من أجل إتاحة الفرصة للناس على التفكير.• قم بإجراء عصف ذهني وسجل الأفكار على لوحة الملاحظات التي يتم طيها.• تشجيع المشاركين ليكونوا محددين أكثر ما يمكن.• مراجعة تحليل سوات SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات)، وتصنيف الفئات واختيار أكثر البنود أهمية وتلخيص النتائج.• مشاركة النتائج مع كل أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي.	كيف يمكن القيام بهذا النشاط؟
<ul style="list-style-type: none">• العصف الذهني.• أحد الطرق للحصول على المعلومات حول هذه الأمور هو العصف الذهني. ويجب على قائد العملية تذكير المشاركين بأن العصف الذهني يعني عدم إطلاق الأحكام لأن هذا سيتحقق في وقت لاحق. يجب على المشاركين فقط التحدث بما يختمر في أذهانهم، التحميل على شيء قد يكون قاله شخص آخر في وقت سابق. سيتوفر هناك وقت للتنقيح وإزالة بعض الازدواجية وحتى بعض الأفكار غير المفيدة.• الخطوط الإرشادية للعصف الذهني.• محاولة الحصول على أكثر الأفكار في أسرع وقت ممكن.• البناء والنسيج على فكرة أخرى.• لا تنتقد سواء من خلال الملاحظات أو لغة الوثيقة.• لا تقم «بالتبرير» أو الشرح.• لتكن طريقة تفكيرك وموقفك أنه ليس هناك أفكار «سيئة»• اجعل كل شخص يشارك في العملية.	الطريقة المقترحة:

المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تستثمر نقاط القوة ولا تركز فقط على نقاط الضعف – أي بمعنى آخر هذه العملية ليست فقط عن إصلاح الأشياء الخاطئة ولكن أيضا لتعزيز وتشجيع الأشياء الصحيحة.



إن نقاط القوة لديك تكمن في المزايا التنافسية. وهذا مصطلح آخر تمت استعارته من النشاط التجاري ولكنه أيضا مفيد في بيئة العمل غير الربحية. وهي تشير إلى تلك النقاط التي تجعل منك الجهة المفضلة كمزود للخدمة إلى منظمات مشابهة أخرى. إنها الشيء الخاص الذي يجعل صاحب المصلحة مثل المتبرعين أو المجتمعات المستفيدة تقول: « نحن نريد العمل معهم».

ج) إجراء تقدير خارجي.

يتم إجراء تحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد العوامل الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة.

لقد بدأت أنت بعمل التقدير الخارجي خلال عملية تحليل سوات SWOT (تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات). وبناء على هذه المعلومات، يستطيع أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي أن يحصلوا على ملاحظات ومدخلات من الأطراف الخارجية، سواء كان ذلك تأكيدا لما يقرره ويحدده أصحاب المصلحة الداخليون أو كانت أفكارا ورؤى جديدة منهم يمكن أن تصنع فرقا وتقدم في تطوير خطط منطقية جيدة. ويتم القيام بتحليل البيئة الخارجية على المستويات الأربعة التالية:^{١٩}

أ) تحليل البيئة الواسعة

الخصائص السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية للسوق.

ب) تحليل المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

هي الصناعة أو المجال الذي تعمل فيه المنظمة والذي يشمل التحليل والتوجهات والخدوات التي تقدمها المنظمات الأخرى التي تقوم بنفس النوع من الأعمال.

ج) تحليل البيئة التشغيلية

العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على الموقف التنافسي للمنظمة وعلى عملياتها بما في ذلك المعلومات الخاصة باحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الخارجيين والوكلاء والمتبرعين والمستفيدين والأنظمة والسياسات والوكالات الحكومية ... الخ.

د) تحليل احتياجات الوكلاء

يسعى تحليل الاحتياجات إلى تناول بعض الأسئلة مثل: من هم الأشخاص الذين نسعى لخدمتهم؟ ما احتياجاتهم؟ ما الاحتياجات التي تتم تلبيةها حاليا؟ ما الاحتياجات التي لم تتم تلبيةها بعد؟ ما الموارد التي نحتاجها من أجل تلبية هذه الاحتياجات.

إن التقدير الخارجي يمكن القيام به عن طريق عمل بحث للبيانات المتوفرة أو بالهاتف وكذلك عن طريق المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو المسح بالإضافة إلى المجموعة المختصة مع الوكلاء أو أعضاء المجتمع أو أصحاب المصلحة أو الخبراء (أصحاب المصلحة الخارجيين) الذين لديهم المعرفة المناسبة والخبرة الواسعة.

إن المعلومات المرتبطة بالبيئة الخارجية يمكن أن تسمى أيضا بالافتراضات. ويقصد بها الظروف الخارجية التي لا يمكن لمشروعك أو منطمتك السيطرة عليها ولكن يفترض أنها ستكون موجودة وتكون ضرورية لنجاح المشروع.



لذلك على سبيل المثال إذا تلقت منطمتك تمويلا منتظما من مؤسسة معينة فإنه من الممكن أن تضع افتراض أن هذه المؤسسة سوف تستمر في تمويل مشاريعك طوال سنوات قادمة، وأنتك يمكن أن تعتمد على دعمها وإسنادها لك. ولكي يتم تكوين هذا الافتراض يجب أن يكون لدى المنظمة/ المشروع سبب وجيه منطقي للاعتقاد أن ذلك سيتم (مثلا أنك استلمت تمويلا منهم طوال عدة سنوات وقيادة هذه المؤسسة لم تتغير ومهمتها لم تتغير.. الخ). إذا كان هذا هو حال الافتراض فإنه يصبح واحدا من أهم استنتاجات التقدير الخارجي: يمكننا أن نعتد على الإسناد التمويلي من هذه المؤسسة. ولكن على أية حال إذا كان الاعتقاد عكس ذلك فإن هذا سيحتاج أن يؤخذ في الحسبان عند التخطيط كعامل من عوامل الإعاقة.

من المهم أن يتم الإبقاء على مراقبة الافتراضات التي تم تكوينها في حال حصل هناك تغيير في الظروف الخارجية واقتضى الأمر منك أن تقوم بتعديل خطتك.



د) تلخيص استنتاجاتك وإكتشافاتك

بعد أن تكون قد انتهيت من جمع المعلومات من كافة المصادر المدرجة أعلاه، فمن المفترض أن يكون لدى لجنة التخطيط كمية كافية من البيانات والتي تم جمعها بحيث يستطيع أعضاؤها القيام بإجراء مناقشات جوهرية خلال المرحلة الثالثة والمرحلة الرابعة.

والخطوة التالية في هذه العملية هي تلخيص البيانات وتوحيدها بحيث يصبح من السهل فهمها، كما يجب أن تكون منظمة بصورة جيدة.

وبدون توحيد البيانات التي لديك بشكل فعال فإنك لن تستطيع مقارنة مختلف البيانات التي وجدتها لمعرفة أية مسائل أو تحديد أية نقاط قوة أو نقاط ضعف.

يمكن تلخيص البيانات حول محورين رئيسيين وهما:

- 1) حول إطار عمل الرؤية/ المهمة والأمور المالية والإمكانات الإدارية وممارسة السلطات.
- 2) حول هيكل تحليل سوات SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) (نتائج التقديرات الداخلية والخارجية).



سيساعدك تنظيم البيانات التي لديك أيضا على بدء الإستفادة من صحتها وذلك بتحديد المسائل الإستراتيجية الناشئة أو الأولويات:

- ← هل هناك أية مسائل استراتيجية ناشئة تؤثر على المنظمة والتي تحتاج إلى معالجة؟
- ← هل هناك أشياء يجب على المنظمة أن تدرس البدء بها أو إيقافها؟
- ← هل هناك أشياء يجب على المنظمة أن تدرس القيام بها بطريقة مختلفة أو أكثر من ذلك أو أقل أو نفس الشيء؟
- ← هل هناك مسائل جديدة أو مفاجئة يتوقع أن تظهر؟

يجب أن يقوم عضو أو عضوين من اللجنة (أو الاستشاري) بتلخيص النتائج وتكوين قائمة رئيسية للمسائل الإستراتيجية الرئيسية التي تنشأ وإعداد تقرير موجز وتقديم ذلك إلى اللجنة ككل، وإلى مجلس الإدارة والموظفين.

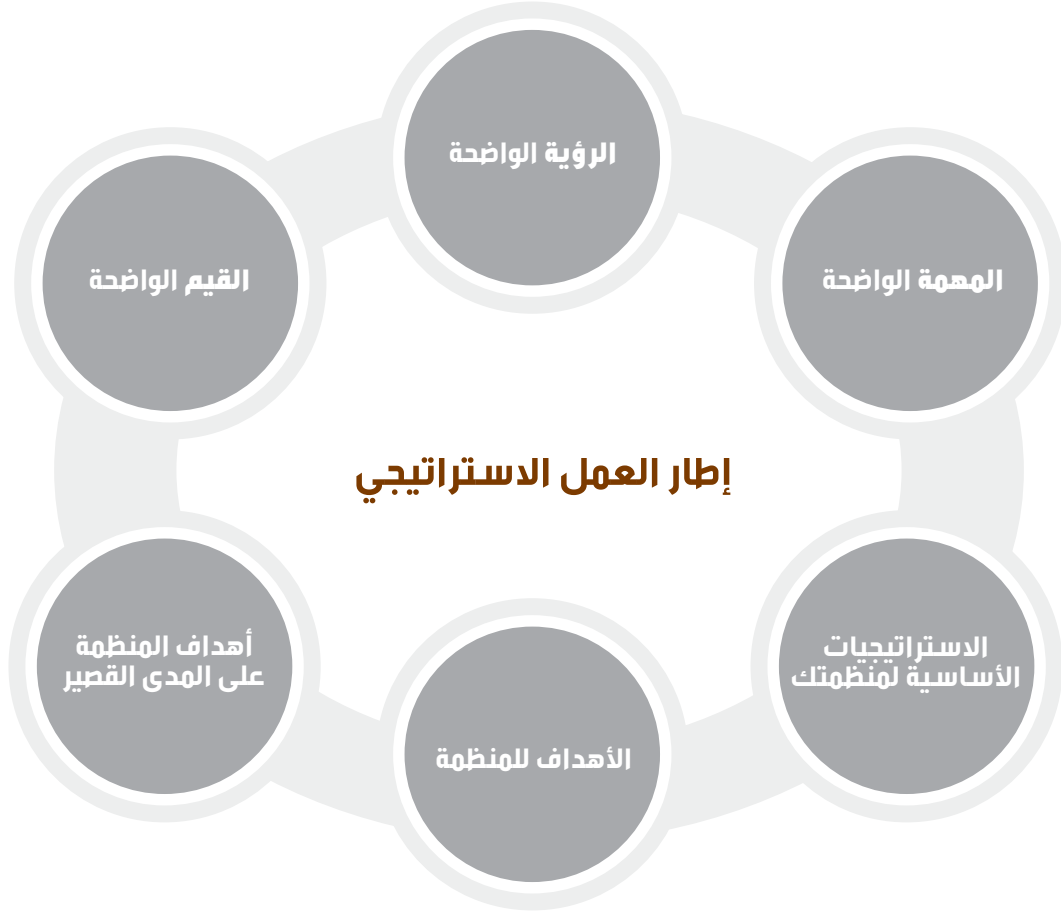
بعد مراجعة ومناقشات النتائج التي تم التوصل إليها من هذه البيانات، ستقوم اللجنة بعد ذلك بمناقشة الاعتبارات المحتملة للمستقبل. وسيبدأ بحلول هذا الوقت بروز بعض الموضوعات والأولويات. وتكون منظمتك الآن جاهزة للانتقال إلى الخطوة التالية – المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة: التصور

المرحلة الثالثة: التصور

فور قيامك بتقدير منظماتك، يكون قد حان الوقت للتركيز على الهدف الذي تريد الوصول إليه.

وهذه العملية تبدأ من تحديد المبادئ الإرشادية والطموحات وإطار العمل الاستراتيجي والتي من خلالها سيكون عمل منظماتك أو مشروعك



وتحتاج هذه العناصر جميعها أن تكون متناسقة. وهذا يعني أن تعد كل منها مع الآخر وأن يكمل بعضها البعض، بل ينبغي ألا تتعارض مع بعضها البعض. وتعتبر النقاط الثلاثة الأولى هي موضع التركيز الرئيسي لمرحلة التصور في هذه العملية، أما الباقي فستتم مناقشته في المرحلة التالية.

إن أحد الأسباب الرئيسية وراء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي هو تأسيس - أو إعادة تأكيد - الفهم المشترك حول سبب وجود المنظمة، كذلك طموحاتها في المستقبل.



ويتمثل ذلك ويتم توضيحه في البيانات الخاصة بمهمة المنظمة ورؤيتها وقيمتها والتي تعرف أيضا باسم البيانات الإرشادية. وبتطوير هذه البيانات ستكون قد وجدت «صورة شاملة»، وفكرة مشتركة لطبيعة منطمتك وما تقوم به من أعمال ولماذا تقوم بذلك. وتشكل هذه المفاهيم الأساسية القاعدة لما ستصبح عليه منطمتك.

بيان الرؤية

| صورة للمستقبل الذي تسعى منطمتك لاجاده.

بيان المهمة

| بيان للغرض وللأعمال.

بيان القيم

| المفاهيم الإرشادية والمعتقدات والمبادئ.

تبدأ أغلب المنظمات في تطوير وإعداد رؤيتها أولا ثم في بيان مهمتها وأخيرا بيان القيم التي تؤمن بها. ويعود الأمر إليك لتحديد أفضل الأعمال بالنسبة لمنطمتك. وقد يكون من المفيد أن تبدأ أولا بتحديد القيم الرئيسية لمنطمتك والتي من الممكن أن تساعدك فعليا عند قيامك بكتابة مسودة بيان رؤيتك ومهمتك.

ويحتاج أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي أن يكونوا واضحين ولديهم اتفاق على تعريف كل بيان وصيغة وطول كل بيان من هذه البيانات.

وهناك خياران فيما يتعلق بهذا الأمر: الخيار الأول أن تقوم لجنة التخطيط الاستراتيجي بالموافقة على مسودات المبادئ الإرشادية ثم بعد ذلك تقوم بتبادل هذه المسودات مع باقي أعضاء مجلس الإدارة الذين سيقدمون ملاحظاتهم واقتراحاتهم وتغذيتهم العكسية فيما يتعلق بذلك. أو الخيار الثاني وهو أن تتيح اللجنة المشاركة من قبل كامل أعضاء المنظمة في هذه العملية من البداية وذلك بالطلب من كل واحد أن يقوم بتقديم رؤيته ثم تقوم اللجنة بمناقشة مختلف الرؤى التي يتم تقديمها خلال إجتماع أو احتفال ويتم استكمال البيانات في صيغتها النهائية.

ومهما كان الخيار الذي تختاره فيجب عليك التأكد بأن تعطي كافة المشاركين وثيقة قبل بضعة أيام من الاجتماع تشتمل على ما يلي:

- ← تعريف كل بيان.
- ← صيغة كل بيان (جمل أو أشباه جمل أو فقرات كاملة .. الخ).
- ← طول كل بيان.
- ← أسئلة إرشادية لمساعدة الأعضاء في إيجاد البيانات.
- ← أمثلة على أفضل البيانات في الممارسة التي تستخدمها بعض المنظمات الأخرى الناجحة.

وهناك بعض الأمثلة من النماذج التي يمكن أن تجدها في الملحق. كن مستعدا للمجادلة خلال مناقشة المبادئ الإرشادية لمنطمتك. وهذا النشاط يثير مشاعر قوية. فخذ وقتك وتأكد بأنك تقوم بتوضيح كل نقطة وابدل قصارى جهدك في سبيل التوصل إلى اتفاق مشترك.

بيان الرؤية

غالباً ما توجد المنظمات أو المشاريع في القطاع غير الربحي لأنها تريد أن تحدث تغييراً في المجتمع.

لذلك فإن الرؤية تعتبر صورة إرشادية لمستقبل ناجح. إنها بمثابة صورة مستقبلية لما تطمح أن تكون عليه المنظمة وأصحاب المصلحة في المستقبل.

وهناك بعض المصطلحات التي تستخدم في وصف بيان المهمة مثل: الإلهام والطموح والتحفيز.

وتعد الرؤية أقوى محرك في المنظمة. ويجب أن تتحدى وتنفخ الروح في المجموعة لتوسيع قدراتها في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.



ويجب أن ينصب تركيز بيان الرؤية الفعال أولاً على العميل الذي ستتم خدمته أو الجمهور الذي ستؤثر فيه المنظمة.

إن كتابة مسودة بيان الرؤية يبدأ أولاً بالأفكار ويتطور من خلال النقاش وينتج عنه شعور مشترك بشأن الاتجاه والدافع. ويجب أن يشارك كل أعضاء مجلس الإدارة والموظفين في العملية (وذلك بتقديم أفكارهم والتغذية العكسية منهم) ولكن بالنسبة للجنة التخطيط يجب أن تكون مشاركة بصورة أكبر في العملية وتخلص إلى التوصل للنسخة النهائية.

وبينما تقوم أنت بمواصلة عملية التخطيط الاستراتيجي فإنه من المحتمل أن تقوم منظمك بالرجوع إلى بيان الرؤية الخاص بها (هذا بالإضافة إلى المهمة والقيم) وقد تقوم بتعديلها خلال العملية عندما يزداد وضوح الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة والى أين ستصل في المستقبل.

يجب بيان الرؤية على الأسئلة التالية:

- ← كيف سيكون النجاح؟
- ← كيف تريد أن يكون مجتمعك مختلفاً؟
- ← كيف سيكون مجتمعك إذا قامت منظمك بتحقيق غرضها بنجاح؟

إن من التمارين القوية أن تطلب من الأفراد أن يكتبوا عناوين أخبار تصف رؤيتهم للنجاح بالنسبة للمنظمة خلال خمس إلى عشر سنوات. يمكن أن يكون ذلك نقطة بداية جيدة لمناقشة بيان الرؤية.

يجب أن لا يزيد طول بيان الرؤية عن جملتين أو ثلاث.

حيث إن بيان الرؤية هو البداية فقط. وهو لا يعرف بالتحديد الطرق والاستراتيجيات التي سيتم إتباعها لتحقيق الرؤية. يمكن للرؤية أن تحدد مرحلة التغيير ولكنها لا تخبر الناس بالتحديد ما ينبغي تغييره للوصول إلى تلك الرؤية.

قم بتطوير وإعداد بيان الرؤية قبل أن تبدأ عملك في إعداد بيان المهمة.

إن التحدي يكمن ليس فقط في إيجاد الرؤية التي تكون رائعة بدرجة تكفي لإستثارة أفكار الناس ولكن أيضا الرؤية المرتكزة على حقيقة كافية تجعل الناس يعتقدون أنها ستتحقق.

وفيما يلي بعض الأمثلة على بيانات الرؤية والتي:

”تحاول مؤسسة روكفيلر أن تمسك بزمام القوى الخلاقة في العولمة وتدعم الحلول الناجحة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. إن هذا يمثل عولمة ذكية: بحيث تتأكد بأن الفرص التي تنبثق من العولمة يمكن الوصول إليها من قبل كثير من الناس وبشكل كامل في أغلب الأماكن – وأن الناس الفقراء أو الذين هم عرضة لذلك مجهزون لإنتهاز هذه الفرص“. (مؤسسة روكفلر).

”إن المنظمات غير الربحية تعمل كوكيل للمشاركة الديمقراطية والابتكارات والتغييرات الاجتماعية الإيجابية. إن قيادة منظماتنا وخدماتها تعتبر محلية وإقليمية ووطنية في نطاقها وتدعم النمو في القطاع غير الربحي الفعال والضروري لمساعدة المجتمعات“ (خدمات كومباس بوينت غير الربحية).

تقوم منظماتنا من خلال قيادتها في مجال دراسات الأعمال الخيرية وغير الربحية وبرامجها الطموحة، بتطوير المواطنين والمجتمعات الكريمة والمشاركة على مستوى العالم والتي يعد فيها العمل التطوعي والخيري للصالح العام جزءاً من نسيج حياتنا“ (المركز الخاص بالعمل الإنساني، جامعة إنديانا).

”إن منظماتنا تتصور عالماً ينتشر فيه السلام وعادلاً وموآزراً لبعضه البعض، ويتبرع بسخاء من خلال العمل الخيري الفعال والأخلاقي والمسئول.“. (المؤتمر العالمي للإغاثة الإسلامية).

«المساهمة في تطوير قدرات المرأة السعودية لتكون شريك فعال في تنمية المجتمع.» (جمعية النهضة النسائية الخيرية بالرياض)

بيان المهمة:

يعد بيان المهمة هو المستوى الثاني لتنقيح البيانات الإرشادية للمنظمة.

حيث إن بيان المهمة يحدد بشكل واضح ما طبيعة المنظمة؟ ولماذا هي موجودة؟. ومن خلال بعض الجمل فقط يجب أن يكون بيان المهمة قادرا على توصيل ماهية المنظمة وما تقوم به من أعمال إلى العالم أجمع.

وكما هو الحال بالنسبة لبيان الرؤية فإن كتابة مسودة بيان المهمة تبدأ أولاً بالأفكار ويتطور من خلال النقاش وينتج عنه شعور مشترك بشأن الاتجاه والدافع.

ويجب أن يشارك كل أعضاء مجلس الإدارة والموظفين في العملية (وذلك بتقديم أفكارهم والتغذية العكسية منهم) ولكن بالنسبة للجنة التخطيط يجب أن تكون مشاركة بصورة أكبر في العملية وتخلص إلى النسخة النهائية.

وبينما تقوم أنت بمواصلة عملية التخطيط الاستراتيجي فإنه من المحتمل أن تقوم منطمتك بالرجوع إلى بيان الرؤية الخاص بها (هذا بالإضافة إلى المهمة والقيم) وقد تقوم بتعديلها خلال العملية عندما يزداد وضوح الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة والى أين ستصل في المستقبل.

ويجب بيان المهمة على الأسئلة التالية:

- ← من أنت كمنظمة؟
- ← لماذا أنت موجود؟
- ← ماذا تعمل؟
- ← من الذي تقوم بخدمته؟

غالبا ما يكون بيان المهمة قصيرا ويفضل أن لا يزيد عن فقرة واحدة. ويجب أن يشمل ثلاثة عناصر:

- ← الغرض. جملة واحدة تصف النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها. لماذا توجد المنظمة؟ وتركز جملة الغرض على النتيجة النهائية.
- ← العمل. بيان يصف ما تقوم به المنظمة.
- ← المستفيدين. وصف للذين يتم تقديم الخدمات لهم.

بعض الأمثلة على بيانات المهمة/الرؤية:

”مهمتنا هي خدمة الأفراد والعائلات في المجتمعات الأكثر فقراً في العالم. وانطلاقاً من قوتنا التي نكتسبها من تنوعنا ومواردنا وخبراتنا العالمية فإننا نقوم بتطوير حلولنا الابتكارية وندافع عن مسؤوليتنا العالمية. إننا نقوم بتسهيل التغيير الدائم من خلال:

- تقوية وتعزيز القدرة الخاصة بالمساعدة الذاتية.
- توفير الفرصة الاقتصادية.
- تقديم الإغاثة في حالات الطوارئ.
- التأثير على السياسات على كافة المستويات.
- معالجة التمييز بكل أشكاله (كبير).

”إن منظماتنا منظمة خاصة وهي مؤسسة مستقلة تركز جهودها في سبيل مساعدة المجموعات والأفراد لتعزيز إجراء تحسينات بشكل دائم في الظروف الإنسانية. وتسعى منظماتنا لتطوير مجتمعات فعالة وأفراد يتمتعون بالعافية. إننا نواصل مهمتنا وذلك بدعم البحث وتطوير السياسات ونشرها والتعليم والتدريب والممارسة.“ (مؤسسة جون دي وكاثرين تي ماك آرثر الخيرية).

”منظماتنا هي منظمة صحية تطوعية تعتمد على المجتمع على مستوى الوطن وذلك للقضاء على السرطان بوصفه مشكلة صحية رئيسية وذلك بمنع السرطان وإنقاذ الحياة ويقلل من نشاط الخلايا السرطانية وذلك من خلال إجراء البحوث والتعليم والتأييد والخدمات.“ (جمعية السرطان الأمريكية).

”نحن منظمة غير ربحية تهدف لتمكين المرأة السعودية اقتصادياً واجتماعياً من خلال الدعم المادي والتدريب و التأهيل لسوق العمل.“ (جمعية النهضة النسائية الخيرية بالرياض)

بيان القيم:

إن القيم التي تؤمن بها منظماتك هي قيم مشتركة تدعم عملكم كمؤسسة وعلاقاتكم مع المستخدمين وأصحاب المصلحة الآخرين.

إنها القيم التي تعتقد أنها الطريق الصحيح لعمل الأشياء والتعامل مع الناس، وما تعتقده أنت بالنسبة للطريقة التي ينبغي أن ينظم العالم نفسه فيها بشكل مثالي.

عادة ما تكون القيم هي المحرك الأساسي للمنظمات غير الربحية

وغالبا تركز القيم على الخدمة والجودة والناس ومبادئ العمل.



وينبغي أن يتم إعداد القيم الرئيسية بصورة واضحة لكل المنظمة وتتم مناقشتها وتحديثها من وقت لآخر. إن إيجاد مجموعة من القيم سيساعد منظمتك في اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التي تكون متناسقة مع بعضها البعض.^{٢٠}

إن بيان القيم يمثل المبادئ التي يجب أن تبنى عليها المنظمة، وهي التي تقدم الإرشادات في التخطيط والعمليات والبرامج.



إن بيان القيم يجب على الأسئلة التالية:

- ← ما هي معتقدات منظمتنا؟
- ← ماذا الذي تمثله؟
- ← ما الذي يحركها؟
- ← ما هي الأفكار التي تحكمها؟

بعض الأمثلة على القيم:

- ← يجب المحافظة دائما على الاستقامة والجودة والتميز في تقديم الخدمات.
- ← نحن نركز على العميل.
- ← إن الثقة الذاتية لم يتم تعليمها أو تعلمها ولكن يتم اكتسابها وذلك بتجاوز حدود القدرة الفردية.
- ← إننا نعتقد بأن التفاهم الأكبر بين الأفراد والناس على مستوى العالم سيؤدي إلى كشف القيم والطموحات العالمية.
- ← إننا نعتقد أن المواطنين في جميع الدول يحتاجون إلى التواصل الشخصي مع غيرهم من الشعوب والثقافات.
- ← إننا نعتقد أن عالمنا يجب أن يتصف دائما بالشفافية والأخلاق والمسؤولية.
- ← إننا نؤمن بالناس.
- ← إننا نؤمن بأن احترام التنوع وتقديره في كافة أوجه عمل مؤسستنا يعتبر ضروريا لسعادتنا.
- ← إننا براغماتيون، وحلالون للمشاكل مع التزامنا بالابتكارات.
- ← إننا نؤمن بالتعاون والشراكة.
- ← إن تحركنا من خلال التزامنا الشخصي بإيجاد تغييرات ايجابية في حياة الناس.
- ← نؤمن بإحداث تغيير ايجابي في المجتمع
- ← الجودة و الأمانة و الشفافية الكاملة محور التزامنا
- ← نؤمن بالاحترام المتبادل و أن لكل إنسان قيمة
- ← نعمل جميعا بروح الفريق الواحد و نقدر من يتعاون معنا
- ← نؤمن بأهمية الوقت و تحمل المسؤولية

يمكن أن يتكون بيان القيم من عدد من الجمل الطويلة أو قائمة من النقاط. تؤكد بأنه يركز على النقطة وهو واضح وإنه قد امتلك جوهر المنظمة. إنه من المهم أن يوافق كل أعضاء اللجنة على النسخة النهائية وإنك تسعى للحصول على ملاحظات من كل المنظمة بشأن العملية.

بعد إكمال كل بيانات التوجيه، يعطي المدير التنفيذي ومجلس الإدارة موافقته النهائية وتكون العملية قد تم استكمالها.

لاحظ أن كافة النشرات والمواقع على الشبكة العنكبوتية وغيرها من معلومات الاتصالات يجب تحديثها أيضا.

المرحلة الرابعة: التكوين

المرحلة الرابعة: التكوين

بحلول هذا الوقت تكون أغلب المعلومات قد تم تجميعها ويكون أصحاب المصلحة المناسبون قد أتيحت لهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم، وتكون المنظمة قد تعرفت على نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتم الاتفاق على البيانات الإرشادية. وفي هذه اللحظة تبدأ ملامح الصورة الشاملة للمنظمة بالظهور ويتضح اتجاهها للسنوات القادمة.

بهذا يكون قد حان الوقت لتطوير الاستراتيجيات الأساسية بالإضافة إلى المقاييس الملموسة لما تريد أن تحققه المنظمة وبالتحديد خلال الثلاث سنوات القادمة وما الموارد التي تحتاجها.

في هذه المرحلة تسلك عملية التخطيط الاستراتيجي الخطوات التالية:

- ١) تطوير الاستراتيجيات الأساسية.
- ٢) إيجاد الأهداف والسبل.
- ٣) ترتيب الأولويات.
- ٤) كتابة الخطة الإستراتيجية.

إعداد الاستراتيجيات الأساسية

إن سير عملية التخطيط الاستراتيجي يحدد للمنظمة المسار العام الذي ينبغي عليها أن تسلكه عند هذه النقطة لأنها تكون قد مرت رسميا من خلال المراحل الهامة السابقة. وتتطلب العملية الآن إجراء مناقشات عميقة بشأن القضايا الإستراتيجية والاختيارات التي تواجه المنظمة.

يأتي الآن دور أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي (SPC) أن يجلسوا مع بعضهم البعض ويناقشوا سويا ويتخذوا قراراتهم بشأن (ثلاث إلى خمس) استراتيجيات أساسية مستقبلية سوف تخدم على اعتبارها موضع التركيز الرئيسي لموارد المنظمة خلال السنوات الثلاث القادمة. وهذه الاستراتيجيات الأساسية يمكن أن تكون:

- ← داخلية (خاصة بالمنظمة).
- ← خارجية (خاصة بالمجتمع).

قم بترتيب اجتماع لأعضاء اللجنة للبدء في العملية. وتأكد بأن كل واحد لديه المعلومات التالية:

- ← نسخ من البيانات الجديدة للمهمة والرؤية والقيم.
- ← تقرير عن تقدير الوضع الحالي.
- ← نتائج تحليل سوات SWOT .
- ← أفضل العينات من الاستراتيجيات الأساسية الأخرى لدى منظمات كبيرة أخرى.

وعندما تبدأ لجنة التخطيط هذا العمل والمناقشات، لا تتفاجأ إذا أصبحت العملية متضاربة وصعبة. وبينما تنبثق هناك بعض الأولويات وتصبح بعض الأفكار أكثر وضوحاً، فإنه من الممكن أن تحتاج بعض الأفكار إلى عمل إضافي. وخلال هذه المرحلة يمكن أن تقرر اللجنة العودة إلى بعض المناقشات التي تم عقدها في المراحل السابقة وعمل بعض التغييرات على بيان المهمة أو أن تقرر بأن هناك ضرورة لجمع معلومات إضافية. تحلو بالصبر واسمحوا لأنفسكم بقدر من التشويش والإضطراب الذي قد يحصل.

في هذا الوقت يجب النظر في برنامج الاستراتيجية الأساسية أو خيارات الخدمات بالإضافة إلى الأولويات الإدارية والمالية والنظامية المسيطرة.



ويمكن أن تكون بيانات التحليل SWOT ذات فائدة ومساعدة كبيرة خلال هذه العملية حيث إنها يمكن أن تعطي أعضاء لجنة التخطيط بعض المعلومات التي قد يحتاجونها لاتخاذ القرارات اللازمة.

ان كشف تقدير الموقف فرصة رئيسية، فيمكن استثمار هذه الفرصة واستغلالها إذا امتلكت المنظمة أو استطاعت أن تجد نقاط القوة المتممة لبعضها البعض. وفي مثل هذه الحالات يجب أن تستغل المنظمة المزايا المتعلقة بوضعها وأن تستثمر في البرنامج. وكذلك الأمر لو أن التقدير كشف تهديدا رئيسيا للمنظمة فيمكن الاستجابة والرد على ذلك التهديد بنجاح، إذا كان لدى المنظمة القوة المتممة لبعضها البعض.

يجب أن تضع في بالك أن قراراتك بشأن الاستراتيجية الرئيسية المستقبلية يجب أن تستجيب لثلاثة عوامل رئيسية:^{٢١}



١ (ما الأمر الذي تكون متحمسا له بعمق - أن تفهم ما الذي تمثله منطمتك (القيم) ولماذا هي موجودة (المهمة والرؤية).

٢ (ما الأمر الذي تجيد عمله - أن تفهم ما يمكن أن تساهم فيه منطمتك بشكل متميز وتساعد فيه الناس الذين تتصل بهم أكثر من أي منظمة أخرى في هذا المجال أو النطاق.

٣ (ما الذي يدير عجلة مواردك - أن تفهم ما يدير محرك مواردك على أفضل وجه وينقسم ذلك إلى ثلاثة أقسام: الوقت والأموال والنطاق.

يجب على لجنة التخطيط أن تكتب مسودة لما ترى أنه يمثل تجميعاً للاتجاهات الهامة التي تحتاج المنظمة إلى متابعتها خلال السنوات القليلة القادمة.

وفيما يلي بعض الأمثلة للاستراتيجيات الأساسية:

منظمة صحية:

- ← زيادة جهود الشراكة.
- ← تغيير الاهتمام من التركيز على مرض واحد إلى المسائل الصحية المتعددة.
- ← الاستثمار في البنية التحتية التي تشمل البحث عن مكان جديد وزيادة عدد الموظفين والرواتب والتكنولوجيا.

مدرسة خاصة:

- ← التوسع من المرحلة المتوسطة إلى المرحلة الثانوية.
- ← تحسين جهود تدريب المدرسين لدينا.
- ← جعل التقنية جزءاً لا يتجزأ من تجربتنا التعليمية.
- ← تحسين الإستراتيجية الخاصة بزيادة الإيرادات والدعم المالي.

مؤسسة خيرية:

- ← زيادة نطاق اهتمام مساعداتنا من المستوى المحلي إلى المستوى الوطني.
- ← تأسيس مجلس استشاري خاص بالمترعين.
- ← زيادة الموارد المالية.
- ← توفير التدريب للمنظمات المحلية غير الربحية.
- ← تحسين وسائل قياس التأثير.

وفور موافقة لجنة التخطيط الاستراتيجي على الاستراتيجيات الأساسية، فإن من المهم أن تتبادل هذه الاستراتيجيات مع باقي أعضاء المنظمة (مجلس الإدارة وأعضاء الجهاز الوظيفي) للحصول على التغذية العكسية منهم وكذلك الحصول على ملاحظاتهم. بعد أن تتلقى الملاحظات، يجب أن تقوم لجنة التخطيط الاستراتيجي بمراجعتها ثم تتخذ قرارها بشأن القائمة النهائية للاستراتيجيات الأساسية.

تذكر - أنه بعد كل مرحلة رئيسية من عملية التخطيط الاستراتيجي قم دائما بتبادل المعلومات والقرارات التي تتوصل إليها لجنة التخطيط الاستراتيجي مع باقي المنظمة للحصول على التغذية العكسية. وبهذه الطريقة تعطي كل الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة الفرصة للمساهمة والشعور بأن الكل على إطلاع وعلم بما يتم وأنهم منتمون للعملية.

الخطوة التالية ستتمثل في ترجمة الاستراتيجيات الأساسية إلى أهداف وسبل.

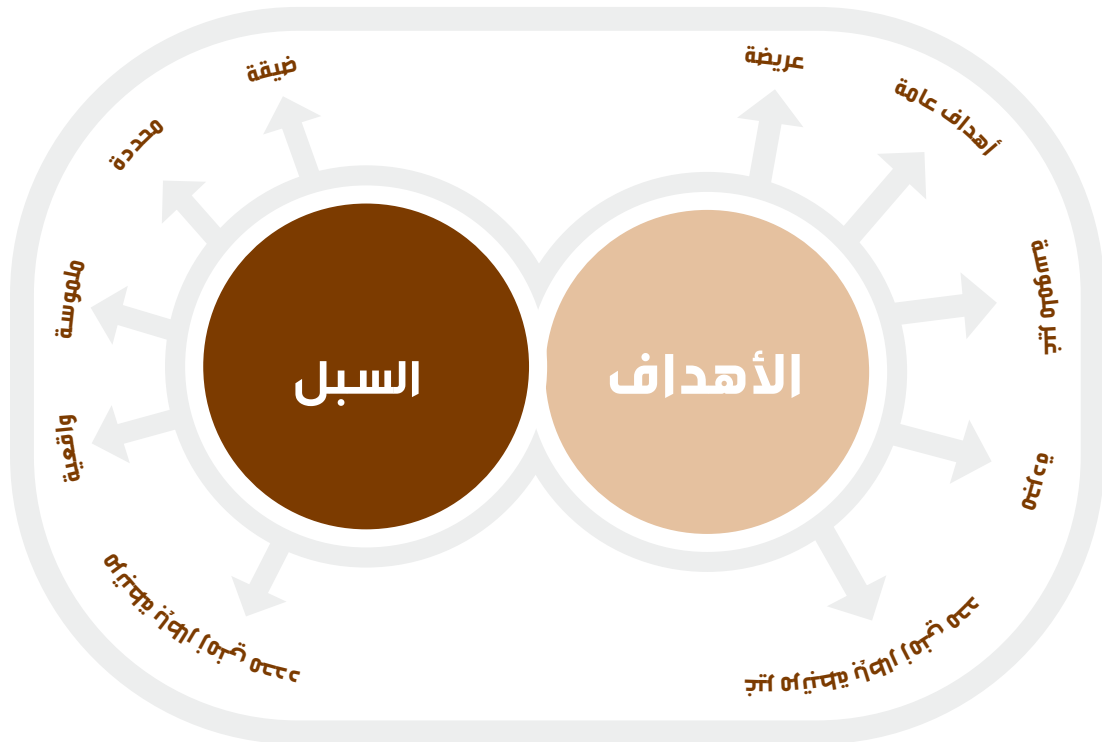
إيجاد الأهداف والسبل

تعد الأهداف والسبل لديك جسرا حيث إنها تساعدك للانتقال من بياناتك الإرشادية ومن استراتيجياتك الأساسية إلى الإجراءات التي ستتخذها وتعمل على جعلها واقعا ملموسا.

إن تحديد مجموعة مترابطة من الأهداف والسبل يعد ضروريا للتخطيط الاستراتيجي الفعال - وبدونها سيكون من السهل التعثر والتوقف في وسط الصورة الشاملة.

إن كلمة «الهدف» هو تعبير عام لما تود أن تقوم بإنجازه؛ السبل هو بيان (SMART) محدد وقابل للقياس وقابل للتحقيق وموجه لتحقيق النتائج ومحصور بوقت محدد. Specific, Measurable, Attainable, Results-oriented and Time-bound للكيفية التي ستحقق بها الأهداف.

اللوحة التالية توضح بعض الاختلافات الأساسية بين الأهداف والسبل:



بالنسبة للمنظمات الكبيرة يجب أن تقوم كل إدارة بالمبادرة والاتجاه إلى كتابة مسودة بالأهداف والسبل لتلك الإدارة. بالنسبة للمنظمات الصغيرة، قد يتولى أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي المسؤولية لكتابة مسودة القائمة الأولية للأهداف والسبل لكامل المنظمة. ومرة أخرى نؤكد على أهمية تبادل المسودات التي يتم إعدادها مع باقي المنظمة للحصول على التغذية العكسية قبل الاتفاق عليها كقائمة نهائية.

في حالة وجود عدد من الإدارات في المنظمة، فإن لجنة التخطيط الاستراتيجي لا تزال هي المسؤولة عن إعداد الوثائق الضرورية التي ستساعد الإدارات في عملها.

ويجب أن تقوم لجنة التخطيط بما يلي:

- ← ترتيب عقد اجتماع مع جميع رؤساء الإدارات وموظفيهم.
- ← التأكد من أن جميع الإدارات قد تم إبلاغها جيدا بالعملية وبمساهمتها فيها.
- ← تعريف وشرح المصطلحات والمعاني في تحديد الأهداف والسبل.
- ← شرح أن كل هدف من الأهداف لا يحتوى على أكثر من سبيلين إلى أربعة سبل.
- ← وضع إطار عملي لكل الأنشطة.
- ← توضيح التوقعات مع الفرص للحصول على الأسئلة والتغذية العكسية.
- ← تقديم المسودة النهائية لبيانات القيم والرؤية والمهمة.
- ← تقديم عينات من الأهداف والسبل التي تمت كتابتها بنجاح.
- ← شرح الخطوات التالية بعد القيام بوضع الأهداف والسبل.
- ← مراجعة المسودة النهائية للأهداف والسبل لتحديد فيما إذا كان هناك أي شيء يحتاج إلى توضيح أو إعادة كتابة.
- ← التأكد بأن الأهداف والسبل قد تمت كتابتها بشكل جيد وواضح ويمكن فهمها بسهولة.
- ← التأكد من التوصل إلى اتفاق على الأهداف والسبل بين كل إدارة من الإدارات وأن جميع موظفي الإدارات قد أسهموا بشكل فعال في العملية.

ضع في بالك دائما أنه يجب كتابة الأهداف والسبل بحيث يمكن مراقبتها.

الأهداف:

- ← تعبر عن وضوح النتيجة النهائية والنتائج المرجوة (الأهداف).
- ← توصل بين بيانات التوجيه مع الإجراءات (وضع الأولويات).
- ← تقوم برسم اتجاهات واضحة، ولكنها لا تضع معالم محددة واستراتيجيات معينة.

ماذا الذي يجب علينا إنجازه على شكل خطوط عريضة؟

- ← تقدم الأهداف إطار عمل لمستوى تخطيط أكثر تفصيلا.

يجب أن تتوافق الأهداف مع معايير محددة كما يلي:^٢

- ← أن تقدم وصفا للنتائج المرجوة.
- ← يجب أن توضح وتساند عملية إنجاز الرؤية والمهمة.
- ← يجب أن تتناول وتعالج الاستراتيجيات الأساسية.
- ← عادة تشمل فترة أطول (حتى ثلاث سنوات).
- ← تتناول الفجوات بين مستوى الخدمة الحالي ومستوى الخدمة المرجوة.
- ← يجب أن ترسم اتجاهها واضحا للمنظمة.
- ← يجب أن تحدد من سيستفيد منها.
- ← تتصف بالتحدي ولكنها تكون واقعية.

السبل:

- ← تعمل على ترتيب الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- ← تكون هناك نقاط محددة وقابلة للقياس لتحقيق الأهداف.
- ← تلتزم الأهداف بمعايير سمارت (SMART) والتي تعني أنها محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وموجهة لتحقيق النتائج ومحصورة بوقت محدد
Specific, Measurable, Attainable, Results-oriented and Time-bound .
- ← ما الإجراءات التي سنتخذها من أجل إنجاز أهدافنا؟
- ← ما الإطار الزمني لتحقيق ذلك؟
- ← من الذي سيستفيد من ذلك؟

يجب أن تلتزم السبل بالمعايير المحددة كما يلي:^٣

- ← محددة. يجب أن تكون السبل محددة بحيث تعكس إنجازات معينة ترغب منظماتك في تحقيقها ولكن ليس هناك أنشطة محددة مطلوب تحقيقها.
- ← قابلة للقياس. يجب أن تكون السبل قابلة للقياس بحيث يمكنك تحديد متى يتم إنجازها. وتكون مبنية على سبلك لتحديد كيفية قياس التقدم في تحقيق الأهداف (النسبة المئوية في الزيادة وعدد المشاركين ومستوى التحقيق .. الخ).
- ← قابلة للتحقيق. يجب أن تتصف بالتحدي ولكن يجب أن لا تطلب المستحيل. ويجب أن تكون متوافقة ومنسجمة مع الموارد المتوفرة.
- ← موجهة لتحقيق النتائج. يجب أن تحدد السبل النتيجة المطلوبة.
- ← محصورة في وقت محدد. قم بتحديد الإطار الزمني لتحقيق السبل خلال فترة قد تمتد من بضعة شهور إلى عام واحد.

وفيما يلي أمثلة على الأهداف والسبل:

الهدف

زيادة الوعي الجماهيري بشأن أسلوب الحياة الصحية.

السبل

- ← رعاية مؤتمر واحد عن التغذية والتمرين خلال العام ٢٠٠٨م وزيادة التغطية الإعلامية بشأن ذلك الموضوع.
- ← زيادة التغطية الإعلامية بشأن أسلوب الحياة الصحية وذلك بمضاعفة عدد المقالات في الصحف والإعلانات والتركيز على أسلوب الحياة الصحية.

الهدف

زيادة مهارات العائلات في التغلب على المشكلات الخاصة بالضغط.

السبل

- ← عقد عدد اثنين ورشة عمل لعدد عشرين عائلة في عام ٢٠٠٨م.
- ← زيادة الأداء على الاختبار الذي يدار ذاتيا بنسبة ٥٠٪ نتيجة لعقد عدد اثنين ورشة عمل.

الهدف

زيادة المهارات الإدارية للقادة في المنظمات غير الربحية.

السبل

- ← عقد عدد اثنين ورشة عمل لعدد عشرين عائلة في عام ٢٠٠٨م.
- ← عقد اثنتين من الندوات التدريبية عن الإدارة والقيادة في العام ٢٠٠٨م الخاصة بعدد ٢٥ قائدا من قادة المنظمات غير الربحية.
- ← رعاية أحد التجارب الإدارية بقضاء أسبوع واحد في تدريب كل قائد من القادة الخمس والعشرين للمنظمات غير الربحية.

وفور قيامك بتحديد الأهداف والسبل، فإن الخطوة التالية تكون وضع الأولويات للقيام بتحقيق هذه الأهداف.

ترتيب الأولويات

٣

إن ترتيب الأولويات يعد أمرا هاما وحاسما - حيث من المحتمل أن يكون لدى منظمك عدد كبير من الأهداف والطريقة الوحيدة لضمان إمكانية تحقيقها جميعا هو ترتيبها حسب أولوياتها في إطار عملي.

وللقيام بعمل ما هو أفضل. وعمل ذلك بطريقة ناجحة يتطلب منك أن تقول ”لا“ للمشاركة في عدد أكبر من اللازم من الأنشطة. كما يجب الإنضباط والالتزام لإيقاف الأنشطة الغير ملائمة.^{٢٤}

عملية ترتيب الأولويات تحقق ما يلي:

- التأكد من أنك ستقوم بتحقيق أهدافك (ما هو معقول لتنفيذه خلال المدة الزمنية).
- التأكد بأنك لا تقوم بإثقال منطمتك بالالتزامات الكثيرة أكثر من طاقتها (من حيث الوقت والمال).
- التأكد بأنك تقوم بترتيب الأولويات بناء على تأثيرها وضرورتها الملحة لكل هدف من الأهداف.

وفيما يلي مجموعة من الأسئلة التي يمكن أن تساعد في توجيهك خلال العملية:

- هل هذا البرنامج يعد معقولا من وجهة نظر المهمة والاستراتيجيات الأساسية.
- هل نحن المنظمة الأفضل التي يمكن أن تقدم هذه الخدمة (أو هل من الممكن أن يحقق تنافسنا عملا أفضل)؟
- هل هذا البرنامج يعتبر معقولا من الناحية المالية؟ كم نحتاج من الإستثمار حتى نصبح ناجحين؟
- هل لدينا من الموظفين من هم ماهرون بدرجة كافية لإنجاز هذا الجهد؟
- هل هذا البرنامج يحظى بالدعم والالتزام الكامل من القيادة ومن أعضاء المنظمة؟

إن من أحد طرق ترتيب الأولويات بالنسبة لأهدافك هو النظر إليها من حيث تأثيرها وضرورتها الملحة.

وهذان الأمران يتساويان من حيث الأهمية لضمان التوازن بينهما (إذا كنت فقط تتناول من هاتين المسألتين مسألة الضرورة الملحة فقط، فإنك ستجد منطمتك بشكل دائم «تطفئ النيران» (تقلل الخسائر). وإذا كنت تتناول فقط تلك المسائل ذات التأثير الكبير فإن منطمتك قد لا تبدو سريعة الاستجابة للاحتياجات الضاغطة والعاجلة).^{٢٥}

الهدف:		
الضرورة الملحة	التأثير	
		عالي
		متوسط
		منخفض

ومرة أخرى فإنه بعد اتفاق لجنة التخطيط الاستراتيجي على الأهداف والسبل للمنظمة يجب أن تتأكد مرة أخرى من أن الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة وفي المنظمة قد تم إخبارهم وطلب منهم تقديم التغذية العكسية المطلوبة.

كتابة الخطة الإستراتيجية

عندما تنتهي من بيان الرؤية والمهمة والقيم ويتم الاتفاق على الاستراتيجيات الأساسية، ويتم الانتهاء من تحديد الأهداف والسبل وتضع الأولويات، فإنك تكون قد أصبحت على الطريق الصحيح من أجل جعل خطتك حقيقة واقعة. وستكون الخطوة التالية تجميع كافة هذه الأجزاء مع بعضها البعض في وثيقة واحدة مترابطة وموجزة.

و من المهم أن تقوم بإنتاج وثيقة قصيرة قابلة للاستخدام في نهاية عملية التخطيط الاستراتيجي، وإلا فإن العملية لن تكون قد انتهت وأن جهدك يكون قد ذهب هباء منثورا.

ما الخطة الإستراتيجية؟ الخطة الإستراتيجية ببساطة وثيقة موجزة تتضمن تلخيصا لسبب وجود منظمتك، وما الذي تحاول هذه المنظمة إنجازه وكيف سيكون السبيل الذي ستسلكه من أجل تحقيق ذلك.

يجب أن لا يزيد طول وثيقة الخطة الإستراتيجية عن ١٠-١٥ صفحة بالإضافة إلى الملاحق.

كلما كانت الوثيقة بسيطة ومتناسقة كلما كانت هناك فرصة أكبر لاستخدامها من قبل جميع الأشخاص المعنيين في المنظمة. يقوم كاتب الخطة (مثلا المدير التنفيذي أو المنسق لذلك) بكتابة مسودة وثيقة الخطة النهائية مدرجا فيها الملاحظات من الآخرين المشاركين في العملية ثم يقوم بتقديمها للمراجعة والملاحظات والتغذية العكسية للأعضاء الآخرين وأصحاب المصلحة فيها.



من المطلوب منه مراجعة الخطة؟ يجب أن تقرر اللجنة مقدما من سيقوم بمراجعة مسودة الخطة وإبداء الملاحظات عليها. كما أشرنا سابقا، فإن المبدأ الإرشادي بشأن المشاركة هو أن كل شخص سيقوم بالمساعدة في تنفيذ الخطة و يجب أن يقدم بعض المدخلات في تشكيلها - ونعني بذلك أعضاء مجلس الإدارة والموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة. أعطي مهلة تمتد من أسبوع إلى أسبوعين للحصول على التغذية العكسية حول مسودة الخطة. وبعد تلقي كل التغذية العكسية، يجب أن تتفق اللجنة على أي من النسخ المقترحة سيتم تبنيها.

يجب أن يركز المراجعون للخطة على التأكد بأن الخطة تجيب على الأسئلة الرئيسية بشأن الأولويات والاتجاه وذلك بتفصيل واف للعمل كدليل للمنظمة.

ويشتمل جدول المحتويات للخطة الإستراتيجية الفعالة على ما يلي: ٢٦

- ١ (مقدمة يتم إعدادها من قبل المدير التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة.
- ٢ (الملخص التنفيذي.
- ٣ (موجز عن تاريخ المنظمة.
- ٤ (ملخص عن تقييم الوضع الحالي.
- ٥ (بيانات الرؤية والمهمة والقيم.
- ٦ (ملخص للاستراتيجيات الرئيسية.
- ٧ (الأهداف والسبل الخاصة بالمنظمة (والإدارات)
- ٨ (الأهداف والسبل الخاصة بالمجتمع (البرنامج).
- ٩ (الأهداف والسبل المالية والإدارية والقانونية.
- ١٠ (الملاحق (ممكنة)
 - أ) خطة التشغيل السنوية
 - ب) الميزانية السنوية
 - ج) توقعات الميزانية على المدى البعيد.
 - د) الهيكل التنظيمي للمنظمة.

١) مقدمة المدير التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة

تتكون من نصف صفحة أو صفحة كاملة في البداية، وهي تعرف بالخطة الإستراتيجية، تتشكل من كل الذين شاركوا في هذه العملية ويوضع عليها ختم الاعتماد للإشارة إلى أن المنظمة قد حققت مستوى هاماً من الاتفاق الداخلي.

٢) الملخص التنفيذي

يتم تقديم ذلك في صفحة واحدة حيث يلخص هذا القسم الخطة الإستراتيجية. ويجب أن يشير في ذلك إلى المهمة والرؤية والاستراتيجيات الأساسية. ومن هذا الملخص يجب أن يكون القارئ قادراً على فهم ما هو هام بالنسبة لخطة المنظمة والى أين تسير هذه المنظمة وفي أي اتجاه.

٣) تاريخ المنظمة

يتم تقديم ذلك في صفحة أو صفحتين بحيث يستطيع القراء معرفة تاريخ هذه المنظمة وإنجازاتها الكبيرة (مشاريعها) والتغييرات التي حصلت عليها مع مرور الوقت.

٤) ملخص تقييم الوضع الحالي

يركز هذا القسم على المعاني الرئيسية التي يتم إدخالها في أثناء عملية تقييم الوضع الحالي. وهو يلخص في صفحة واحدة أو صفحتين ما تم القيام به خلال هذه المرحلة ويشير إلى النتائج الرئيسية.

٥) بيانات المهمة والرؤية والقيم

هذا البيانات يمكن أن تبقى مستقلة بدون نص تعريفي لها في المقدمة وذلك بسبب أنها تعرف نفسها بنفسها.

٦ ملخص الاستراتيجيات الأساسية

هذا القسم يوضح التفكير الاستراتيجي الكامن خلف الخطة ويخبر القراء عن المجال الذي ستركز فيه منظماتهم موردها بشكل رئيسي خلال الخمس سنوات القادمة. وبعد كل إستراتيجية قم بتقديم شرح مختصر جدا عن تلك الإستراتيجية بحيث يصبح السبب وراء اختيار هذه الإستراتيجية جليا وواضحا.

٧ الأهداف والسبل الخاصة بالمنظمة (والإدارات)

هذه الأهداف تمثل خطة عمل لما تعتزم المنظمة عمله خلال السنوات القادمة. ويوضح هذا القسم الأهداف والسبل الخاصة بالمنظمة وكذلك الأهداف والسبل على مستوى الإدارات.

٨ الأهداف والسبل على مستوى المجتمع (البرنامج)

هذه الأهداف يكون تركيزها خارجي وهي توضح الجهود التي تبذلها المنظمة مع المجتمع. وفي بعض الحالات يمكن جمع الأهداف والسبل لكل من المنظمة والمجتمع مع بعضهما البعض كهدف واحد.

٩ الأهداف والسبل المالية والإدارية والقانونية

الأهداف والسبل المالية الخاصة بالمنظمة تشير إلى الإجراءات والموارد الداخلية التي سيكون هناك حاجة لها لإسناد أهداف البرنامج العامة. ويمكن إدراجها أيضا ضمن الأهداف والسبل الخاصة بالمنظمة أو إبقاؤها مستقلة.

١٠ الملاحق

يعود السبب الرئيسي وراء إدراج الملاحق إلى تقديم معلومات أخرى يمكن أن تساعد في مساندة ودعم إستراتيجيتك. وربما لا يكون هناك حاجة أو ضرورة لإدراج أية ملاحق.

يرجى ملاحظة أن ما ذكر هو توضيح لأكثر أجزاء المكونات شيوعا بالنسبة للخطة الإستراتيجية. وحسب طبيعة وعمل منطمتك فكل هذه الأجزاء لن تكون ضرورية، أو يمكنك أن تختار إضافة أقسام أخرى إليها. ويعود الأمر إلى لجنة التخطيط الاستراتيجي لتقرر الصيغة التي تريدها للخطة الإستراتيجية قبل الشروع في كتابة هذه الخطة.



وعندما يتم الانتهاء من إعداد المسودة النهائية من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي (والتي تشمل مدخلات من كافة أصحاب المصلحة)، يجب إرسالها إلى مجلس الإدارة للموافقة النهائية عليها.

المرحلة الخامسة: التنفيذ

المرحلة الخامسة: التنفيذ

تعد مرحلة التنفيذ أكثر المراحل أهمية من بين مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وتشتمل على خطوتين هامتين:

- ١) تنفيذ الخطة
- ٢) توصيل أو تبليغ الخطة

التنفيذ

الخطة الإستراتيجية هي وسيلة للوصول إلى النهاية. وبوضع الخطط موضع التنفيذ والعمل يمكنك فقط التأكد بأن منظمتك تحقق أهدافها وسبلها وتقوم بالوفاء بمهمتها ورؤيتها.

تتمثل الخطوة الأولى في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في إعداد خطة الإجراءات أو خطة التشغيل والميزانية للسنة الأولى بناء على الخطة الإستراتيجية. ويجب أن يتم تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تشغيل سنوية وميزانية مساندة لها حتى يتم تنفيذها. وتعتبر الخطة عديمة الفائدة لأي شخص إذا تم وضعها فقط على الرف بدون العمل بها.

ستواصل لجنة التخطيط الاستراتيجي عملها في مراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتتأكد من أن خطط الإجراءات قد تم إكمالها في الوقت الصحيح وأنها ضرورية. ويجب أن تعقد لجنة التخطيط اجتماعا لكل الموظفين لشرح طبيعة وقيمة تطوير وإعداد خطط العمل السنوية وأهميتها. كما يجب أن تسند لجنة التخطيط الاستراتيجي مسؤولية إيجاد خطة عمل سنوية إلى رئيس كل إدارة ويجب أن تتابع وتراقب تنفيذ العملية في الوقت المحدد.

من المهم أن يقوم رؤساء الإدارات بإكمال هذا العمل جنباً إلى جنب مع موظفيهم لأنهم هم الأشخاص الذين سيقومون بالعمل، وهم الذين لديهم المعرفة والأكثر إلماماً بالاحتياجات التي ينبغي تنفيذها في كل مجال من مجالات عملهم



و يجب أن يشارك كافة الموظفين في إيجاد خطط التشغيل السنوية لإداراتهم.

يجب على لجنة التخطيط أن تقوم أيضا بتوزيع نسخ الكترونية ونسخ ورقية من مخطط خطة العمل على أولئك الأشخاص المسؤولين عن إعداد تلك الخطط بالإضافة إلى نماذج طلبات الميزانية والموارد.

وتقدم خطة العمل السنوية مفصلة للسنة القادمة تتضمن توضيحا للواجبات وبنود التوريد والجداول الزمنية والموارد والمسؤوليات.



وفيما يلي الخصائص الرئيسية لخطة التشغيل السنوية المفيدة:

- ١) مستوى مناسب من التفصيل - يكون كافيا لتوجيه العمل ولكن لا يكون كثيرا بحيث يصبح غامرا ومشوشا.
- ٢) خطة عملك تكون امتدادا للأهداف. ومثل أي هدف تحتوي على مجموعة من السبل وكل سبل يحتوي على مجموعة من الأعمال / الواجبات.
- ٣) صيغة تسمح بإعداد تقارير دورية عن تقدم العمل نحو تحقيق السبل.
- ٤) يسمح هيكلها للمستخدم بأن يرى بسهولة أنها متوافقة مع الأولويات المدرجة في الخطة الإستراتيجية.
- ٥) تتضمن ميزانية تساند كافة الأنشطة الموضحة في خطة العمل.

وفيما يلي المكونات الرئيسية التي تتكون منها خطة التشغيل:

- ١) العمل / الواجبات.
- ٢) تاريخ الاستحقاق.
- ٣) الأشخاص الرئيسيون.
- ٤) الحالة.
- ٥) الأهداف/ السبل.
- ٦) قياس النتائج/ الأداء.
- ٧) الموارد / الميزانية.

وقبل اتخاذ قرار بشأن أي عمل أو واجب، يجب عليك أن تقوم بوزنه بناء على عوامل محددة في المنظمة.

ويمكن استخدام الأسئلة التالية لإجراء اختبار لكل عمل

مقترح القيام به:

- ١) إذا تم استكمال هذا العمل هل سيساعدنا ذلك في تحقيق الأهداف والسبل؟
- ٢) ما التكاليف المتوقعة وما المزايا الخاصة بهذا العمل؟
- ٣) هل لهذا العمل أية تأثيرات ايجابية أو سلبية على أي هدف آخر من الأهداف أو السبل؟
- ٤) كم سيستغرق هذا العمل من الوقت حتى يتم استكماله؟
- ٥) هل هناك أية قيود يمكن أن نتوقعها إذا مضينا وسرنا إلى الأمام مع القيام بهذا العمل؟
- ٦) هل لدينا الموارد الضرورية لإنجاز هذا العمل؟

وعند القيام بتطوير خطة العمل الخاصة بك، فإنك تحتاج إلى توضيح الأدوار والمسؤوليات المطلوبة لإكمال هذه الأعمال. وحتى يتم إنجاز عمل من الأعمال يجب أن يتم تحديد شخص معين كمسئول ومحاسب عن ذلك العمل؛ يجب أن يكون هناك شخص معين "ينتمي" لهذا العمل. وسوف تبدأ أيضا بقياس نوع الموارد التي ستحتاجها لتنفيذ الخطة.



ويجب على الفرد أو الفريق المسئول عن تطوير خطط الأعمال أن يقوم بتحديد الموارد (مثلا الموارد المالية والافراد والتكنولوجيا وغيرها من الموارد الضرورية لتنفيذ الخطة)، ويجب أيضا أن يقوم بتعبئة قائمة طلبات الموارد من أجل التأكد بأن الموارد قد تم توفيرها في الوقت المناسب حسب الجدول المحدد.

إن مقياس النتيجة أو الأداء يعد جزءا هاما من خطة العمل و التي سيتم استخدامها بشكل مكثف خلال مرحلة المراقبة والتقييم.

ويمكن عمل ذلك كبند مستقل ضمن خطة العمل أو كخطة قياس أداء مستقلة مرفقة مع خطة العمل والتي تتبع كل عمل واجب والتي تشير إلى بنود التوريد للواجبات وكيف يمكن قياس النجاح في أداء الواجب.

يجب أن تضع في بالك دائما أن خطط العمل السنوية هي وثائق عملية، وسوف يتم تحديثها بشكل منتظم لتواكب التقدم في سير العمل والتغييرات التي تحدث، بينما تقوم بالتقدم إلى الأمام وتعتمد على عملك.



بالإضافة إلى ذلك، يجب عمل خطط سنوية بشكل مستقل لكل سنة من سنوات الخطة الإستراتيجية، و من المهم أن تتذكر ذلك دائما عند جدولة النشاطات للسنة التالية.

إن تخطيط الأعمال للسنة التالية يجب أن يحصل في شهر نوفمبر/ ديسمبر من السنة الماضية.



ستجد نماذج خطة العمل ومؤشرات الأداء في ملحقات هذا الدليل.

الإتصال

في هذه النقطة تكون لجنة التخطيط الاستراتيجي قد أكملت عملية التخطيط وصياغة الوثيقة كما تم إكمال خطط العمل للسنة الأولى من العمليات. هذا وقد تم تبني الخطة رسميا من قبل مجلس الإدارة كخطة إستراتيجية رسمية للمنظمة. تهانينا! إن اتجاهك على المدى البعيد الآن واضح، كما أن مختلف أصحاب المصلحة قد شاركوا في العملية، وهم ملتزمون بالخطة.

لقد حان الوقت الآن أن تتبادل خطتك مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وحيث أن منظمك تعتمد عليهم فإن إبقاءهم على علم بما يجري من أعمال يعتبر أمرا حاسما وضروريا لكسب دعمهم.

والآن بعد أن تكون قد حددت أصحاب المصلحة خلال هذه العملية فإنك تحتاج أن تختار من تريد أن تخبره وأفضل الطرق للتواصل معهم. وهناك عدد من الخيارات: النشرات الإخبارية، الإجازات التفاعلية والاجتماعات وإرسال الخطة بالبريد مع وضع خطاب تغطية ومشاركتهم فقط في الملخص التنفيذي أو الخطة ككل.. الخ.

يجب تبادل كامل الخطة مع كل الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة.



قم بترتيب اجتماع للموظفين واجتماع لمجلس الإدارة وقم رسميا بعرض الخطة. واجعل ذلك حدثا احتفاليا و تأكد أن تقوم بشكر كل أعضاء لجنة التخطيط الإستراتيجية وكل المشاركين الذين ساهموا في هذه العملية.

وبالرغم من أن هذا الأمر يعد إنجازا رائعا، فإن الرحلة لم تكتمل بعد. حيث أنه قد حان الوقت للتأكد من أن الخطة يتم وضعها موضع التنفيذ.

المرحلة السادسة: المراقبة والتقييم

المرحلة السادسة: المراقبة والتقييم

لقد قمت الآن بإكمال أغلب المكونات الهامة التي تتكون منها عملية التخطيط الاستراتيجي.

وتبقى الخطوة الأخيرة والتي تتمثل في انعكاسها على عملية التخطيط ووضع خطة المراقبة والتقييم موضع التنفيذ.

إن عملية مراقبة خطتك يمكن أن تكشف عن مشاكل، وتعمل على التحقق من الافتراضات، وتسمح بإجراء التصحيحات في منتصف الطريق، وتوضح فيما إذا نجحت، أو لم تنجح في تحقيق أهدافها.



كما أن التقييم يشير أيضا إلى الجوانب التي تم إنجازها بنجاح، وإلى أي درجة تم تحقيق ذلك؛ وكذلك التغيير في الظروف والعوامل الجديدة غير المتوقعة؛ وأية نتائج ايجابية أو سلبية للخطة.

يجب أن تستمر لجنة التخطيط الإستراتيجية في قيادة عملية المراقبة والتقييم، وتحديد من يمكن أن يساعد في هذه العملية. وأحد القرارات الأولى هو فيما إذا كنت ترغب في إجراء التقييم بواسطة الموظفين التابعين لك، أم ستعاقد مع استشاري خارجي لتسهيل العملية.

وفيما يلي بعض الأسئلة الرئيسية التي ينبغي أن تأخذها بعين الاعتبار وأنت تقوم باتخاذ هذا القرار:

- هل لدينا الخبرة الكافية لإجراء التقييم من قبل موظفينا؟
- هل سيكون موظفونا الداخليون موضوعيين ومتجردين خلال العملية؟
- هل لدى الاستشاريين الخارجيين المعرفة الكافية بشأن المنظمة حتى يستطيعوا القيام بأداء وظيفتهم بشكل جيد؟
- كم ستكون التكلفة لو طلب من الموظفين القيام بالتقييم إضافة إلى ما يقومون به من أعمال وذلك بالمقارنة بالتعاقد مع استشاري خارجي؟
- هل من المجدي من الناحية الإنتاجية أن يتم نقل الموظفين من مسؤولياتهم الحالية للقيام بهذا الجهد ومن الذي سيقوم بتغطية أعمالهم؟
- هل يمكننا دفع تكاليف استشاري خارجي؟

تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي

يجب أن تعقد لجنة التخطيط الاستراتيجي اجتماعا لتوضيح عملية التخطيط الاستراتيجي. ما الذي تم عمله وإنجازه بالنسبة للخطة؟ ما الذي تعلمناه والذي يمكن أن يساعدنا في المستقبل؟

يمكن تقييم الخطة الإستراتيجية وتقديرها من حيث ما تقوم بإنجازه من أمور تتلخص فيما يلي:

- توفير الدليل والتوجيه فيما يتعلق بالأولويات على المدى القصير وعلى المدى البعيد.
- مساعدة المنظمة في تخصيص الموارد.
- تتصف بأنها قابلة للفهم من قبل الأشخاص الذين لم يشاركوا في تطوير وإعداد الخطة.
- سرعة استجابة المنظمة لكل من الظروف الداخلية والخارجية.
- تعتبر منتج عملية بناء التوافق والالتزام الذي تم.
- تم تبنيها رسميا من قبل مجلس الأمناء.
- تحقق خطة العمل السنوية مقاييس النجاح التالية:
- لقد تم تطويرها من قبل الموظفين المسؤولين عن تنفيذها.
- توفر إدارة سهلة للتنفيذ والمراقبة.
- تترجم الخطة الإستراتيجية إلى عمل.
- تقدم خطة واقعية

يجب على اللجنة أن تستخدم ورقة العمل المرفقة "تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي" لإكمال هذه العملية. ويجب توزيع ورقة العمل هذه على كل أعضاء اللجنة، ثم بعد ذلك تتم مناقشتها في اجتماع يعقد لهذا الغرض. ويجب أن يقوم أحد أعضاء اللجنة بتدوين ملاحظات من أجل حصر النقاط التي تمت مناقشتها، وحتى يمكن الرجوع إليها في المستقبل.

تقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية

سوف تحتاج المنظمة إلى القيام بمراقبة وتقييم ومراجعة خطة العمل وتحديثها مرة في السنة، بعد أن يكون قد تم البدء بتنفيذها. وسوف تقوم لجنة التخطيط بجدولة عقد اجتماع لمراقبة تقدم سير العمل مرتين في السنة على الأقل من أجل المحافظة على سير العملية وتقديمها.

هناك حاجة لوضع جدول سنوي لعملية التخطيط الاستراتيجي من أجل جعل هذه العملية قابلة للتحقيق وتتميز بالفعالية. ويوضح الجدول التالي كيف أن العملية النموذجية تمر في دورة تخطيطية مدتها ثلاث سنوات كالتالي:^{٢٧}



إذا كنت قد اتبعت تعليماتنا الواردة في المرحلة الرابعة (التكوين)، فإن خطط التشغيل السنوية الخاصة بك يجب أن تكون قد تضمنت مخططاً للواجبات، وبنود التوريد والمقاييس التي سيتم استخدامها لتقييم تنفيذ الخطة. وهذه المكونات تعتبر هامة جداً خلال مرحلة التقييم حيث إنها ستستخدم كأداة لمراقبة وتقييم تقدم سير العمل في خطتك.

وفيما يلي بيان للخطوات الضرورية لعملية المراقبة والتقييم الخاصة بك:

وتركز أنشطة المراقبة على ما إذا كانت عملية تنفيذ الخطة تسير حسب ما تم تصميمها عليه. وكجزء من عملية المراقبة، يجب أن تقوم لجنة التخطيط بتنظيم اجتماع سنوي يركز في مناقشاته على المسائل التالية:

- ← هل الخطة الإستراتيجية الحالية لا تزال على الهدف؟
- ← ما الأشياء التي تم إنجازها أو لم يتم إنجازها؟
- ← هل تصل إلى جمهورك المستهدف؟
- ← هل الافتراضات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية لا تزال قائمة؟
- ← ما المسائل الرئيسية الحالية التي تواجه منظماتك؟
- ← هل هناك حاجة لإضافة أية تغييرات أو أولويات جديدة إلى خطة العمل؟
- ← هل هناك أية أهداف متعلقة بالأداء تحتاج أن تنظر إليها؟

وبناء على النتائج فسيحتاج مجلس الإدارة إلى المشاركة في مناقشة المسائل والاتفاق على الأولويات والتغييرات. ويجب حفظ سجل مكتوب لكل الاجتماعات التي تعقد ويتم تلخيص كلا منها.

ويجب أن ينتج عن الجهد الذي يبذل في المراقبة والتقييم إعداد تقرير مكتوب عن نتائج البحث التي سيتم تبادلها والمشاركة فيها مع كل أصحاب المصلحة ويتم استخدامها لإعلام المعنيين بجهود التخطيط المستقبلية.

الخاتمة

الخاتمة

لا توجد هناك خطة إستراتيجية سيتم تنفيذها بدون وجود مشاكل. وكل منظمة سيكون لديها مجموعة من المشاكل الخاصة بها.

وقد أدرجنا أدناه قائمة ببعض المشاكل العامة التي قد يتعين عليك التعامل معها مع تقديم بعض الحلول الممكنة لها.^٨

المشاكل المحتملة	الحلول الممكنة
مقاومة من مجلس الإدارة لديك لإجراء أية تغييرات رئيسية.	إن من الأفضل أن تجعل أعضاء مجلس الإدارة (أو ممثلهم) يشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي. وقبل الاجتماع الذي ستقدم فيه الخطة قم بزيارة ومقابلة الأشخاص الذين على الأغلب سيؤيدون إجراء التغييرات. وشرح هذه التغييرات وبين السبب في اعتبارها ضرورية. واطلب أن يكون دائما هناك مساندة ومدخلات مستمرة من مجلس الإدارة.
مقاومة من المتبرعين لإجراء أية تغييرات رئيسية.	إذا كان لديك فقط عدد قليل من المتبرعين الرئيسيين فإنك تحتاج أن تأخذ مواعيد معهم لمقابلتهم لتشرح لهم التغييرات المقترحة. قم بإجراء عرض تقديمي واضح يشرح ما السبب في اعتبار هذه التغييرات ضرورية وكيف سيتم تنفيذ هذه التغييرات وكيف ستتم معالجة المشاكل التي تنشأ. ينبغي تركيز الانتباه على الأهمية الإستراتيجية للتغييرات من حيث التأثير الزائد على المشكلات التي تقوم المنظمة أو المشروع بمعالجتها. تأكد بأنك قد فكرت جيدا في ما يتصل بذلك من الأمور المالية، وما القصد المحتمل منها وكيف ستقوم بالتعامل معها. بالنسبة للمتبرعين الصغار، قم بإعداد وثيقة تعرض إيجازا مختصرا يمكن أن ترسل إليهم، تشرح لهم التغييرات. وهناك خيار آخر وهو أن تقوم بتنظيم عرض تقديمي واحد لكل المتبرعين لديك.
مقاومة من الموظفين لإجراء أية تغييرات.	مقاومة من الموظفين لإجراء أية تغييرات. لكن مستعدا للتعامل مع التعارض والاختلاف في الشعور (أو الفهم)، ولكن بطريقة حازمة وجازمة. إتخذ سبيل القيادة بالقُدوة وإعطاء الأمثلة. حيث يمكن أن تلعب لجنة التخطيط دورا هاما هنا في تشجيع الموظفين بإجراء التغييرات وإظهار دور القيادة في هذه العملية.
مقاومة من المستفيدين لإجراء أية تغييرات.	إذا كانت التغييرات ستؤثر على المستفيدين فإنك تحتاج أن تشرح لهم هذه التغييرات مقدما قبل الشروع فيها، وإعطائهم الدعم والمساندة لتخفيف أية آثار سلبية من جراء ذلك.
جعل بعض الموظفين فائضين عن الحاجة	إذا أفضت الخطة الإستراتيجية إلى إعادة توجيه رئيسية في العمل أو إلى تشكيل المنظمة بطريقة عقلانية ترشيدية فإنه قد يصبح من الضروري اعتبار بعض أعضاء الجهاز الوظيفي على أنهم فائضين أو زوائد. إضافة إلى ذلك، وحتى تتأكد من أنك تتبع وملتزم بالقوانين العمالية، فإنه يجب عليك أن تبذل كل ما في وسعك لمساعدة هؤلاء الموظفين الزوائد الفائضين عن الحاجة على أن تجد لهم وظيفة بديلة أو أن يحصلوا على إعادة تدريب لهم. وبإشراك كافة الموظفين خلال كامل العملية، سيصبح من الواضح أن لديهم أسباب هذه التغييرات ومدى ضرورتها وأهميتها.

الحلول الممكنة	المشاكل المحتملة
<p>قد تؤدي عملية التخطيط الاستراتيجي إلى الحاجة إلى التوسع فيما تقوم به المنظمة. وقد يتطلب ذلك القيام بالمشاركة في زيادة الاعتمادات المالية أو تطوير إستراتيجية مالية، أو ترشيد المجالات الأخرى للعمل أو التفاوض مع المتبرعين الحاليين. ويفترض أن لا تعتبر هذه المشكلة معضلة كبيرة يصعب حلها بشرط أن تكون توقعاتك معقولة وأن تخطط قبل وقت كاف لها. وتذكر جيداً أن إدامة الاحتفاظ بسجل جيد للمتابعة سيجعلك في وضع تستطيع فيه مواجهة مثل هذه الحالات.</p>	<p>الحاجة لزيادة الاعتمادات المالية</p>
<p>قد يعني ذلك توظيف عدد جديد من الناس أو تدريب الموظفين الحاليين أو المتطوعين. وهذا الأمر يحتاج منك أن تقرر أي الخيارات أنسب. ويستوجب الأمر أن لا تفكر أن بإمكانك تدريب الموظفين الحاليين أو المتطوعين لعمل أي شيء وعمل كل شيء. وفي بعض الأحيان يكون هناك حاجة لخبرات وتجارب محددة. ولكن على أية حال عندما يكون الموظفون أو المتطوعون مهتمين فإنه يجب بذل أي جهد من أجل تمكينهم من المشاركة في المجالات الجديدة من العمل.</p>	<p>الحاجة إلى خبرات مختلفة / أو إضافية</p>

نأمل أن يساعدك هذا الدليل خلال استعدادك للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي. يرجى الملاحظة أن الأدوات التي تجدها في نهاية هذا الدليل قد تحتاج إلى تغيير أو تعديل لتلائم الاحتياجات المحددة لمنظمتك.

وبغض النظر عما إذا كنت قد قررت استكمال عملية التخطيط الاستراتيجية عن طريق أصحاب المصلحة الداخليين لديك، أو قررت التعاقد مع استشاري خارجي، فإن هذا الدليل يمكن أن يكون دليلاً مفيداً في تعليم كل شخص مشارك في هذه العملية والتأكد من أن كل شخص يستخدم نفس اللغة، وأنه على نفس الخط أو الورقة من أجل استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد ومفيد لمنظمتك.

الملحق

الملحق

المرحلة الأولى: الإعداد

- استبيان شروط التخطيط
- تحديد مسائل عملية التخطيط وتوقعاتها.
- تخطيط عملية التخطيط
- نموذج تعريف أصحاب المصلحة.
- عضوية لجنة التخطيط الاستراتيجي
- خطة العمل للتخطيط الاستراتيجي

المرحلة الثالثة : التصور

- مخطط الرؤية
- مخطط المهمة
- مخطط القيم

المرحلة الرابعة : التكوين

- مخطط الأهداف.
- مخطط السبل.
- مخطط الاستراتيجيات الأساسية.
- ملخص الأهداف والسبل.

المرحلة الخامسة : التنفيذ

- خطة التشغيل السنوية
- مؤشرات القياس للخطة السنوية
- طلب الموارد.

المرحلة السادسة : التقييم

- تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي.
- مراقبة وتحديث الخطة الاستراتيجية.

المرحلة الثانية: التقدير

- قائمة تفقد تقدير الإمكانيات ومؤشرات الأداء.
- التغذية العكسية من كافة أعضاء الجهاز الوظيفي
- تاريخ المنظمة.
- تحليل سوات SWOT (تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات)
- قائمة التفقد لمؤشرات الموارد البشرية.
- التقدير والتقييم على مستوى الإدارة.
- المسح الذي يجريه المدير العام
- استبيان التقييم الذاتي لمجلس الإدارة.
- تقييم البرامج الحالية.
- استبيان أصحاب المصلحة الخارجيين.
- التقديرات القانونية والمالية.

لتنزيل النسخة الإلكترونية الرجاء زيارة الرابط التالي

www.kkf.org.sa/spm

ببليوغرافيا

- ¹ An Office for Victims of Crime Publication (OVC TTAC). Strategic Planning Toolkit., 2003.
- ² Bryson, John M. "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- ³ Bryson, John M. "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- ⁴ Collins, Jim. Good to Great and the Social Sector Monograph. Jim Collins, 2005.
- ⁵ Collins, Jim. Good to Great and the Social Sector Monograph. Jim Collins, 2005.
- ⁶ Mittenthal, Richard A. Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders. TCC Group, 2002
- ⁷ Shapiro, Janet. Strategic Planning Toolkit. Civicus: World Alliance for Citizen Participation.
- ⁸ Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005
- ⁹ Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005
- ¹⁰ Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005
- ¹¹ "Strategic Planning,." Report by the Foundation for Community Association Research, 2001.
- ¹² Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005
- ¹³ Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005
- ¹⁴ U.S. Department of Health and Human Services, 1992, Multicultural Principles for Head Start Programs, Washington DC: Administration for Children and Families, Head Start Bureau.
- ¹⁵ An Office for Victims of Crime Publication (OVC TTAC). Strategic Planning Toolkit., 2003.
- ¹⁶ Bryson, John M. and Farnum K. Alston. Creating and Implementing Your Strategic Plan, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- ¹⁷ Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations. Prepared by McKinsey & Company. Venture Philanthropy Partners, August 2001.
- ¹⁸ An Office for Victims of Crime Publication (OVC TTAC). Strategic Planning Toolkit., 2003.
- ¹⁹ Arizona State Budget and Strategic Planning Advisory Committee, 1998, "Managing for Results – Strategic Planning and Performance Measurement Handbook," Office of Strategic Planning and Budgeting, www.state.az.us/ospb/handbook.htm
- ²⁰ Office for Victims of Crime Publication (OVC TTAC). Strategic Planning Toolkit., 2003.
- ²¹ Collins, Jim. Good to Great and the Social Sector Monograph. Jim Collins, 2005.
- ²² An Office for Victims of Crime Publication (OVC TTAC). Strategic Planning Toolkit., 2003.
- ²³ An Office for Victims of Crime Publication (OVC TTAC). Strategic Planning Toolkit., 2003.
- ²⁴ Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005.
- ²⁵ An Office for Victims of Crime Publication (OVC TTAC). Strategic Planning Toolkit., 2003.
- ²⁶ Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005.
- ²⁷ Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005.
- ²⁸ Shapiro, Janet. Strategic Planning Toolkit. Civicus: World Alliance for Citizen Participation.

ص.ب. ٢٢ الرياض، ١١٣٣٣
www.kkf.org.sa

مؤسسة الملك خالد الخيرية
هاتف: +٩٦٦١ ٢٧٦ ٥٩٣٣
فاكس: +٩٦٦١ ٤٠٦ ٦٤٦٩
بريد الكتروني: info@kkf.org.sa