

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد.

- أولاً: مفهوم التخطيط الاجتماعي.
 - ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
 - ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي.
 - رابعاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي.
 - خامساً: مزايا التخطيط الاستراتيجي.
 - سادساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال.
 - سابعاً: فلسفة التخطيط الاستراتيجي.
 - ثامناً: مراحل التخطيط الاستراتيجي.
 - تاسعاً: معوقات التخطيط الاستراتيجي.
 - عاشراً: الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند التخطيط الاستراتيجي.
 - حادي عشر: مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- خاتمة.

تمهيد :

إن الناظر بعينٍ فاحصة يجد أن هناك العديد من المتغيرات التي طرأت على المجتمع بصفةٍ عامة، هذه المتغيرات ليست منعزلة عن العالم الذي نعيش فيه مثل التخصصة، العولمة، الكوكبة ، الكونية، ... الخ من المؤثرات الداخلية والخارجية، وهذا بدوره يجعل الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها دائماً في محل نظر من حيث إعادة صياغتها أو تعديلها بما يتلائم مع طبيعة هذا التغير، وهذا لا يتم في فراغ حيث يبرز دور التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاجتماعي بصفة خاصة والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص في السعي نحو تحقيق الأهداف المنوطة، والتخطيط إنما هو أداة المجتمع ووسيلته لكي يستطيع التحكم في موارده وإمكانياته بما يتلاءم مع سكان هذا المجتمع لتحقيق مصالحهم وتلبية ما أمكن من احتياجاتهم. وعلى هذا الأساس أصبح التخطيط الاجتماعي بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة ضرورة لا غنى عنها لجميع المجتمعات سواء كانت متقدمة أو نامية لتحقيق أهدافها.

وفي هذا الفصل يحاول الباحث إلقاء الضوء على التخطيط الاجتماعي عموماً ويركز الحديث حول التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والمزايا والمشكلات وكذلك الاعتبارات الواجب توافرها في التخطيط الاستراتيجي ومراحلته المختلفة وأخيراً ما أهم المقومات التي تساعد في أن يكون التخطيط الاستراتيجي ناجحاً وفعالاً، لعل ذلك يكون موجهاً للباحث في دراسته الحالية نحو تحقيق الهدف من هذه الدراسة. ولقد اهتم الباحث هنا بالتخطيط الاستراتيجي على أساس أنه يقوم في دراسته بتقييم خطة خمسية لرعاية الشباب باعتبار التخطيط الاستراتيجي يركز على الخطط متوسطة المدى في حدود (٥-١٠ سنوات).

أولاً : مفهوم التخطيط الاجتماعى :

تهدف جميع الدول إلى زيادة الرخاء المادى والثقافى لشعوبها بحيث أصبحت كلمة التطور الاقتصادى والاجتماعى شعاراً لجميع الحكومات سواء النامية منها أو المتقدمة، وقد ظهر فى السنوات الأخيرة - خصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية- بوضوح أن تحقيق هذا التطور الاقتصادى والاجتماعى بصورة سريعة وعادلة لن يتم إلا عن طريق تبنى سياسة للتخطيط الشامل فى المجتمع، بحيث يشمل التخطيط جميع نواحى النشاط الاقتصادى والاجتماعى والثقافى ويوجهها فى تناسق وترابط نحو تحقيق أهداف المجتمع فى المنظور الاقتصادى والاجتماعى^(١). ولقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاجتماعى بصفة خاصة حيث اختلفت وجهات النظر هذه حسب التوجه الأيديولوجى للمؤلفين والكتاب وأيضاً اختلفت كذلك طبقاً للوضع السياسى العالمى واختلاف الرؤى حول ضرورة وأهمية التخطيط، وأيضاً تبعاً للعديد من العوامل الأخرى، ولهذا سوف يعرض الباحث هنا مفهوم التخطيط وفقاً للمفهوم اللغوى ثم التخطيط بصفة عامة ثم يلى ذلك التخطيط الاجتماعى بصفة خاصة ثم يقدم مفهوماً إجرائياً للتخطيط. ويحاول الباحث فى عرض وجهات النظر هذه مراعاة التسلسل الزمنى قدر الإمكان حيث إن التخطيط لغة يعنى الخطة "والتخطيط منها" هى أمر واضح فيه الهدى والاستقامة وفى رأسه خطة أى أمرها^(٢). وقد يفهم أيضاً على أنه التفكير فى الأمر أو يفهم على أنه التدابير بمعنى النظر إلى ما تتول إليه عاقبة الأمور^(٣). وعن التخطيط بصفة عامة فيرى "الفرد كان Alfred Kahn" أنه صياغة للسياسة وتحقيقها عن طريق الاختبارات الرشيدة^(٤).

والتعريف السابق قد أوضح أن التخطيط إنما هو التطبيق الفعلى لسياسة مجتمع ما وعن طريقه يتم تحقيق هذه السياسة ويتم هذا التخطيط فى ضوء مجموعة من البدائل والاختبارات التى لها سمة العقلانية، ولم يوضح هذا التعريف ما المراحل والخطوات التى يمر بها التخطيط وكذلك لم يتضح الهدف من التخطيط فى التعريف السابق، ولم يحدد الاعتبارات التى يجب مراعاتها عند التخطيط سوى توافر مجموعة البدائل أو الاختيارات. ويرى "صلاح العبد" أن التخطيط هو عبارة عن عمل علمى يقوم على استثمار الطاقات والجهود والإمكانات واستثمار الموارد المتاحة والمتوقعة أحسن استثمار ممكن لتحقيق الأهداف المرسومة وذلك فى إطار السياسات العامة للمجتمع فى الوقت المحدد للتنفيذ^(٥).

والمدقق النظر فى التعريف السابق مباشرة يجد أنه أكثر تحديداً نوعاً ما من تعريف "Alfred Kahn" حيث أوضح أن التخطيط عمل علمى أى أن هذا التخطيط يتم فى ضوء عنصرين هما المعرفة بما تتضمنه من حقائق ومعلومات وبيانات وكذلك المنهج العلمى^(٦). أى أنه قائم فى ضوء مجموعة الخطوات المسلسلة ويقوم هذا التخطيط فى ضوء الاستفادة من الطاقات والجهود والإمكانات والموارد المتاحة على الرغم من أنه لم يحدد نوعية هذه الموارد والإمكانات سواء كانت مادية أو بشرية أو مجتمعية وإنما سعى لاستثمار هذه الموارد من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف ولم يحدد التعريف تلك

(١) محمد عبد السميع عثمان : اتجاهات التحديث فى التخطيط الاجتماعى، بل برنت للطباعة والتصوير، القاهرة، ١٩٩٩، ص ص ٧٥-٧٦.

(٢) ابن منظور: لسان العرب، ج٣، دار المعارف، القاهرة، د.ت، ص ١٤٩.

(٣) مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، ج٢، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٢٤٤.

(٤) Alfred J. Kahn : Theory and Practice of Social Planning , Russel Sage Foundation, N.Y., 1969, p. 17.

(٥) صلاح العبد: علم الاجتماع التطبيقى، دار التعاون، القاهرة، ١٩٧٢، ص ٣٣.

(٦) أحمد وفاء زيتون وآخرون: البحث فى الخدمة الاجتماعية، ط٢، مكتبة الصفاة للنشر والتوزيع، الفيوم، ٢٠٠١، ص ٩.

الأهداف المراد تحقيقها، وعلى الرغم من ذلك أشار التعريف إلى أن التخطيط يتم وفق السياسة العامة للمجتمع في ضوء توقيت محدد لتنفيذ الخطة، ولم يوضح التعريف ما الوسائل اللازمة لتنفيذ هذه الخطة.

كما أشار "على السلمي" إلى أن التخطيط نوع من العمل التعاوني الشامل الذي يقوم على المنهج العلمي بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار^(١).

ومقارنة بتعريف "صلاح العبد" يرى الباحث أن هذا التعريف قد أوضح أن التخطيط بصفة عامة عمل يقوم على نوع من التعاون أى بين مجموعة من الأفراد أو الهيئات وذلك يعطى قوة لمعنى التخطيط وهى المشاركة لما لها من الثمار الإيجابية عند اتخاذ قرار معين بشأن موضوع معين، كما أشار التعريف إلى أن التخطيط لابد أن يكون شاملاً بمعنى مراعاة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .. الخ. ويقوم على المنهج العلمي وفق خطوات محددة، ويرجى من هذا التخطيط وضع خطة شريطة أن تكون قابلة للتنفيذ أى أنها خطة موضوعية في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة. ولكن التعريف أغفل الأيديولوجية المجتمعية التى يتم فى ضوئها التخطيط.

حيث أن التخطيط فى الفكر الرأسمالى طبقاً لرأى "بولدنج" هو نوع من السلوك الذى يخضع إلى تقديرٍ واعٍ للتوقعات المستقبلية^(٢).

والتخطيط فى الفكر الاشتراكي طبقاً لرأى "تبلهيم" نشاط اجتماعي يحدد بواسطته العاملون فى بلد اشتراكي الأهداف التى يريدون الوصول إليها فى مجال الإنتاج والاستهلاك، وذلك بطريقة منسقة مع عمل حساب القوانين الاقتصادية الموضوعية وكذلك خواص التنمية الاجتماعية واختيار أفضل الظروف لذلك^(٣). ويرى "تشارلز زاسترو" *Charles Zastrow* أن التخطيط يعنى دراسة الواقع بهدف التعرف عليه لتحديد المشكلات والإمكانيات والموارد المتاحة بهدف التوصل إلى وضع الخطط وتنفيذها ثم متابعتها وتقييمها^(٤).

وأشار التعريف إلى أن التخطيط إنما يهدف إلى دراسة الواقع والمقارنة بين المشكلات الموجودة والموارد المتاحة من أجل وضع خطة لمواجهة تلك المشكلات ولقد أوضح التعريف كذلك أن التخطيط يمر بمجموعة من المراحل وهى مرحلة وضع الخطة ثم مرحلة تنفيذها يلي ذلك المتابعة وأخيراً التقييم ويرى الباحث أن هذا التعريف قد أشار فى مضمونه إلى أبسط تعاريف التخطيط التى نعرفها اليوم وهو "الموائمة بين الموارد والاحتياجات".

وإذا ما كان الحديث عن التخطيط الاجتماعى فقد رأى الباحث أن هناك اختلافاً فى وجهات النظر إلى التخطيط الاجتماعى نظراً لاختلاف التخصصات التى تناولته بالدراسة.

حيث يرى "برنارد *Bernard*" أن التخطيط الاجتماعى هو الوظيفة التى يمكن بواسطتها تحديد الأهداف والوظائف والأدوار المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة^(٥). ويوضح هذا التعريف أن التخطيط الاجتماعى هو وظيفة ويتفق هذا الرأى مع آراء علماء الإدارة الاجتماعية ويمكن من خلاله تحديد

(١) على السلمي: السلوك التنظيمي، مطبعة الكتاب الجامعي، القاهرة، ١٩٨٠، ص ١١

(٢) يحيى حسن درويش: مقدمة فى التخطيط الاجتماعى، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية، القاهرة، ١٩٨٥، ص ١٨.

(٣) شارل تبلهيم: التخطيط الاشتراكي والتنمية، ترجمة إسماعيل صبرى عبد الله، دار المعارف، القاهرة، ١٩٦٦، ص ١٥.

(٤) Charles Zastrow: *Introduction to Social Welfare Institution, the Doresy Press, Chicago. 1986. p. 22.*

(٥) Bernard L. Garmire : *Local Government Policy Management, 2nd Edition, Municipal Management Series, N.Y., 1982, p. 22*

الأهداف ووظائف وأدوار المشتركين فيه لتحقيق أهداف السياسة العامة للمجتمع ويفهم من هذا التعريف أن التخطيط الاجتماعي أحد مراحل تنفيذ السياسة الاجتماعية.

بينما يرى كل من "عبد العزيز مختار، رياض حمزاوي" أن التخطيط الاجتماعي عملية من الخطوات المستمرة والمتراصة والمتغيرة والتي لها أهداف مستمرة تهدف إلى إحداث التغيير الاجتماعي والاقتصادي وتحقيق التوازن بين حجم ونوعية الطاقات والموارد والقوى والأهداف التنموية وكذلك الموازنة بين حجم الإنتاج والاستهلاك وبين متطلبات الحاضر والمستقبل^(١).

وأوضح التعريف السابق أن التخطيط عملية بمعنى أنه مجموعة من الخطوات المرتبة والمتراصة والتي تؤدي بدورها إلى نتيجة معينة وأشار التعريف إلى أن هذه الخطوات متداخلة في استمراريتها أثناء العمل ويهدف إلى إحداث تغيير اجتماعي واقتصادي والموائمة بين الموارد والاحتياجات وكذلك الأهداف المراد تحقيقها، وكذلك الموازنة بين الإنتاج والاستهلاك والحاضر والمستقبل، ولكنه أغفل توضيح ماهية المراحل والخطوات التي يمر بها التخطيط الاجتماعي، كما أنه لم يحدد الأيدولوجية التي يتم في ضوءها التخطيط وكذلك لم يشر إلى المبادئ والأسس التي يمكن أن يقوم عليها التخطيط الاجتماعي. وعرفته "إيفلين سكولمان Eveline Schulman" بأنه عملية واعية لحل المشكلات واستطلاع المستقبل للتحكم في أحداثه عند طريق الدراسة والتفكير العلمي المنظم والبحوث العلمية وتحديد الأولويات^(٢). كما يرى "روبرت باركر Robert L. Barker" أن التخطيط الاجتماعي هو عملية تحديد الأهداف المستقبلية، وتحديد الوسائل المستخدمة لإنجاز هذه الأهداف، كما أنه يتيح فرص المناقشة حول اختيار مناهج وأساليب العمل الملائمة، حيث أن ذلك يتيح الاختيار بين كافة البدائل المطروحة ويتضمن التخطيط الاجتماعي مجموعة من المراحل بداية من جمع البيانات وتصميم الخطة وتحديد البدائل ووضع التوصيات والمقترحات لإمكانية تنفيذ الخطة وكيفية متابعتها^(٣).

ويرى الباحث أن هناك مجموعة من التعريفات يوجد تقارب فيما بينها ويكمل كل منها ما لم يتطرق إليه التعريف الآخر ومنها ما يلي:

تعريف "أحمد شفيق السكري، محمود محمد محمود" حيث أكدنا على أن التخطيط الاجتماعي هو منهج علمي تستخدمه الإدارة المسؤولة عن مجتمع ما أو وحدة إنتاجية للربط بين أهداف مطلوب تحقيقها وبين خطوات وتدبير رشيدة يتعين اتخاذها لبلوغ هذه الأهداف^(٤).

كما يرى "ماهر أبو المعاطي" أن التخطيط الاجتماعي عبارة عن عمليات منظمة تشارك فيها القيادات المهنية والشعبية لإحداث تغييرات اجتماعية تهدف إلى نقل المجتمع من وضع اجتماعي إلى وضع أفضل منه خلال فترة زمنية محددة عن طريق اتخاذ مجموعة من القرارات لاستخدام الموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً لإشباع الاحتياجات ومواجهة المشكلات في ضوء أيدولوجية المجتمع^(٥). ويتفق هذا

(١) عبد العزيز عبد الله مختار، رياض أمين حمزاوي: الاتجاهات المعاصرة في التخطيط لمهنة الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٨٥، ص ٦١.

(٢) Eveline D. Schulman : *Intervention in Human Services – Aguide to Skills and Knowledge*, Merril Publishing Company, Ohio, Columbs, 1991, p.35.

(٣) Robert L. Barker: *The Social Work Dictionary*, 2nd Edition, N.A.S.W., Silver Spring, U.S.A., 1991, p.p., 174,220.

(٤) أحمد شفيق السكري، محمود محمد محمود: *أساليب التخطيط للتنمية*، مكتبة اليسر، الفيوم، ١٩٩٧، ص ٣٥.

(٥) ماهر أبو المعاطي على: *الخدمة الاجتماعية والإدارة المحلية، أسس نظرية وممارسات ميدانية*، الصفوة للنشر والتوزيع، الفيوم، ١٩٩٧، ص ٣٦.

الرأى مع وجهة نظر "عبد العزيز مختار" حيث يرى أن التخطيط الاجتماعى هو عملية تغيير اجتماعى مقصود تتضمن الاستخدام الأمثل والواعى للموارد والإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق هذا التغيير، والذي يجب أن يشترك فى عملية التخطيط لإحداثه أفراد الشعب، وقاداته الممثلين له أصدق تمثيل وبلاستعانة بالخبراء والفنيين والمخططين الاجتماعيين ويؤدى عادة إحداث وتحقيق هذا التغيير إلى نقل المجتمع من وضع اجتماعى معين إلى وضع آخر أفضل منه عن طريق الوصول إلى قرارات تخطيطية موضوعية مناسبة^(١). كما يرى كل من "أحمد السكرى، محمود عرفان" أن التخطيط الاجتماعى هو العملية التى تقوم على الاختيار من بين البدائل الخاصة بتحقيق أهداف المشروع وسياساته وإجراءات العمل فيه، وبرامجه فى المستقبل وتكوين الأنشطة المقترحة لتنفيذ البديل الأمثل خلال فترة زمنية معينة، وذلك فى ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والمتوقعة^(٢). كما يؤكد "أحمد السكرى" فى موقع آخر أن التخطيط الاجتماعى يقصد به التخطيط للأنشطة غير الاقتصادية فى المجتمع ويتضمن رسم الخطط لعمل مستقبلى يتعلق بالموارد والمؤسسات الاجتماعية^(٣).

ويؤكد على ما سبق من تعريفات مختلفة للتخطيط الاجتماعى "قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية" أنه يعنى مجموعة إجراءات علمية منظمة لتحقيق أنماط تقديرية مسبقة للبناء الاجتماعى والاقتصادى للمجتمع وإدارة التغيير الاجتماعى بطريقة عقلانية، وهذه الإجراءات تشمل على تكليف بعض الأفراد أو منظمة لجمع الحقائق ثم رسم المناهج البديلة للعمل، ووضع توصيات لمن يملكون السلطة لتطبيقها، وكذلك هو عمليات إعداد مجموعة من القرارات للعمل فى المستقبل موجهة لتحقيق مساندة وتعزيز الوظيفة الاجتماعية سواء كان بتغيير بناء العلاقات بين الناس أو تقديم المساندة أو المساعدة المادية الملموسة التى تعين الفرد على التكيف مع أو التغلب على المشاكل الاجتماعية^(٤). وعلى هذا فإن التخطيط يعتبر وسيلة يمكن من خلالها تحقيق غاية أو مجموعة من الغايات متمثلة فى الأهداف ولكى يتم ذلك فلا بد من حصر ومعرفة موارد المجتمع المادية والبشرية ليس ذلك فحسب بل لابد من معرفة الطريقة التى بواسطتها يمكن تحقيق أفضل استثمار ممكن لهذه الموارد وتعبئتها بشكل يساعد على تحقيق الأهداف المبتغاة فى فترة وجيزة وبأقل فاقد مادية أو بشرى أو زمنى، والتخطيط عملية حيوية تعتمد على الأسلوب العلمى القائم على الدراسة العلمية فى ضوء بيانات ومعلومات دقيقة وكافية وحديثة مراعى فى ذلك الأيديولوجية التى يتبناها المجتمع. بينما يرى "أحمد زكى بدوى" أن التخطيط الاجتماعى إنما يقصد به وضع الخطط المتعلقة بالموارد والمؤسسات الاجتماعية لإجابة حاجات المجتمع أى الأمة بأجمعها وعلى ذلك يعتبر اصطلاح التخطيط الاجتماعى مرادفاً لاصطلاح تخطيط المجتمع كذلك يستخدم أحياناً اصطلاح التخطيط الاجتماعى للدلالة على التخطيط الذى تقوم به جماعة من الخبراء فى مقابل التخطيط الذى يقوم به فرد واحد، وتارة أخرى ينظر إليه على أنه متمم للتخطيط الاقتصادى وفى هذه الحالة يقصد به تخطيط نواحى وأنشطة المجتمع غير الاقتصادية^(٥).

(١) عبد العزيز عبد الله مختار: التخطيط لتنمية المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥.

(٢) أحمد شفيق السكرى، محمود محمود عرفان: الأساليب المعاصرة فى التخطيط لتنمية المجتمع، الصفوة للنشر والتوزيع، الفيوم، ٢٠٠٢، ص ٢٧٨.

(٣) أحمد شفيق السكرى: المدخل فى تخطيط الخدمات وتنمية المجتمعات الحضرية والريفية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٥.

(٤) أحمد شفيق السكرى: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٠، ص ٤٩٦.

(٥) أحمد زكى بدوى: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص ٣١٦.

والمدقق للنظر فى التعريفات السابقة لمفهوم التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاجتماعى بصفة خاصة يجد أن بها اختلافات متباينة حول مفهوم التخطيط وقد يرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل والأسباب التالية^(١).

- ١- اختلاف اهتمام المخططين تبعاً لتخصصاتهم.
- ٢- الأيدولوجية السائدة فى المجتمع والفلسفة التى يؤمن بها.
- ٣- التركيز على الغايات أو العمليات أو الوسائل.
- ٤- الحدائثة النسبية فى استخدام المنهج العلمى فى التخطيط.
- ٥- اختلاف أسلوب التطبيق.

وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر السابقة حول تعريف التخطيط إلا أنه يمكن القول بأنها تدور حول إطار واحد وهو عملية تحديد الأهداف المستقبلية وتحديد كيفية الوصول إليها انطلاقاً من الوضع الحالى^(٢). كما أن هذه التعريفات تتفق فيما بينها على مجموعة من الأسس العلمية التى ينبغى أن يحتوى عليها تعريف التخطيط الاجتماعى، وفى هذا المقام يمكن للباحث عرض مجموعة من أهم هذه الأسس والقواعد وهى:

دراسة وتنظيم الموارد البشرية وتنميتها ويعنى هذا تنمية القدرات والاستعدادات المهنية وكذلك دراسة الموارد المادية والفنية وفى ضوء هذه الموارد يمكن تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وذلك فى ضوء معادلة التخطيط (أقل جهد - أقل وقت - أقل تكلفة) ويقوم بهذا العمل مجموعة من الفنيين والمتخصصين وذلك من خلال مؤسسات أو منظمات ذات صلة بالتخطيط وذلك على المستوى المحلى والإقليمى والقومى. إضافةً إلى ذلك فإن التخطيط يعتبر عملية عقلية ونتاجاً للتفاعلات الداخلية فى العقل البشرى^(٣).

بعد استقراء التعريفات السابقة عن التخطيط الاجتماعى يمكن للباحث أن يضع مفهوماً إجرائياً للتخطيط بما يتناسب والتخطيط لرعاية الشباب موضوع الدراسة الحالية:

- ١- التخطيط لرعاية الشباب عملية مستمرة ومنظمة ومترابطة ومتابعة.
- ٢- يرتبط التخطيط لرعاية الشباب بمجموعة من المبادئ والقيم المستمدة من قيم ومبادئ المجتمع يتم التفاعل من خلالها من أجل إحداث مجموعة من التغييرات المقصودة التى تؤدى فى النهاية إلى تحقيق خطة الرعاية الاجتماعية للشباب لأهدافها المنشودة.
- ٣- التخطيط لرعاية الشباب يعتمد على المنهج العلمى فى تحديد احتياجات ومشكلات الشباب وكذلك الخطوات المتبعة لمواجهة تلك الاحتياجات والمشكلات.
- ٤- التخطيط لرعاية الشباب إنما يهدف إلى تحقيق الموائمة بين الموارد المتاحة وتحقيق أهداف خطة الرعاية الاجتماعية للشباب ومواجهة احتياجاتهم.
- ٥- يعتبر التخطيط لرعاية الشباب مدخل لمواجهة المشكلات التى تواجه الشباب، كما أنه يسهم فى تحديد الأهداف والغايات المستقبلية المراد تحقيقها لهذه الفئة من المجتمع.

(١) عبد العزيز عبد الله مختار: التخطيط لتنمية المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص ٣١-٣٢.

(٢) أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: برنامج الدورات المتقدمة للقيادات التنفيذية بالمحليات، الدورة الأولى، "التخطيط ووضع السياسات"، القاهرة، ١٩٩٢، ص ١٧.

(٣) Rual R. Tinm: *Manarial Communication*, Prentice Hall, Inc., Englwood COFFS, N.Y. 1986, p. 2.

- ٦- يستهدف التخطيط لرعاية الشباب تحسين أوضاع الشباب بما يتلائم مع المتغيرات التي تجرى في المجتمع.
- ٧- يتضمن التخطيط لرعاية الشباب مجموعة من العمليات الفنية التي يمكن من خلالها استثمار طاقات وموارد الشباب بما يعود عليهم بالنفع.
- ٨- يقوم بالتخطيط لرعاية الشباب متخصصون ويساعدهم مجموعة من قادة الشعب بما يحقق المشاركة الشعبية.
- ٩- يتم ممارسة هذا التخطيط من خلال مؤسسات مجتمعية مثل إدارات التخطيط على مستوى وزارة الشباب والإدارات الشبابية ومديريات الشباب.
- ١٠- التخطيط لرعاية الشباب يتم في ضوء أيديولوجية المجتمع المصري.
- ١١- التخطيط لرعاية الشباب يتم في ضوء مجموعة من المراحل لاختيار استراتيجية لرعايتهم من خلال العديد من البدائل المطروحة خلال فترة زمنية محددة^(١).
- ومما هو جدير بالذكر في هذا المقام الوضع في الاعتبار أن التخطيط ليس هو ذاته الذي يحدث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإنما هو يعمل على تنظيم الظروف التي تحدد وتنسق عوامل التنمية فتدعمها وتؤدي إلى التعجيل بها فهو -أى التخطيط- لا يدعو عن كونه وسيلة منهجية" ضمن مجموعة من الوسائل الأخرى" تسعى إلى تحقيق الهدف الأكبر وهو رفاهية المجتمع^(٢).
- ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

لقد تعددت المفاهيم والتعريفات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي يمكن للباحث أن يعرض جانباً منها فيما يلي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية اختيار الأهداف وتقرير التغييرات في تلك الأهداف والمناخ التي يمكن أن تستقى منها هذه الأهداف والسياسات التي تحكم استيعاب واستخدام أو استبعاد هذه المناخ وتحديد أكفاً أساليب لتحقيق تلك الأهداف^(٣).

والتعريف السابق يوضح أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أنه يوجد مجموعة من الأهداف ويتم الاختيار فيما بينها وتحديد ما هي أهم التغييرات التي يمكن أن تحدث في تلك الأهداف مع تحديد المصدر الأساسي لانتقاء هذه الأهداف، وأن التخطيط الاستراتيجي لا يتم في فراغ ولكنه يتم في ضوء سياسة أو مجموعة سياسات محددة وكذلك أيديولوجية المجتمع مع إعطاء أولوية للأساليب ذات الفاعلية في تحقيق الأهداف المبتغاة.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تحديد الأهداف أو تغييرها واتخاذ قرارات بشأن الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والسياسات التي تحكم الحصول عليها والتصرف فيها^(٤). ويتفق هذا الرأي مع التعريف السابق في كون التخطيط الاستراتيجي يتضمن عملية تحديد الأهداف ويتم وفق سياسة محددة يمكن من خلالها توضيح كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف، وأضاف إلى ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

(١) John Friend and Allen Hickling: *Planning and pressure*, Awheaton Co., N.Y. 1987, p1.

(٢) حسن عيد: *دراسات في التنمية والتخطيط*، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٨، ص ٨١

(٣) أحمد شفيق السكري: *كيف تخطط للخدمات الاجتماعية*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٠، ص ٣١.

(٤) عبد العزيز عبد الله مختار: *التخطيط لتنمية المجتمع*، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٢.

ويرى آخرون أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن اتخاذ القرارات التي تربط بين الأهداف الرئيسية للمنشأة والاستراتيجيات التي تمكن من تحقيقها، وذلك عن طريق وضع البدائل واختيار أنسبها ووضع الخطط المناسبة للاستفادة منها^(١).

ويشتمل التخطيط الاستراتيجي على القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وربحيتهما في الأجل الطويل وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة بها^(٢). كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي عدداً من الخطوات تشمل وضع الأهداف، وصياغة رسالة المنشأة وتشخيص الموقف المالي الداخلي والخارجي وتكوين البدائل الاستراتيجية ومعرفة أثرها على الأداء المستقبلي للمنشأة^(٣). ويؤكد على ما سبق وجهة النظر التي ترى أن التخطيط الاستراتيجي هو سلسلة من عمليات متشابكة يعمل خلالها الأفراد والجماعات بشكل جماعي للوقوف على كل من الحاضر والمستقبل الأفضل، وتلك العمليات تركز على غدر أفضل وتشجيع الآمال المرغوبة، وتتوافق مع القيم العامة والمشاركة، وتؤكد على النتائج الإيجابية، وترتكز على توحيد الصف داخل الجماعة وإيجاد الحماسة والإثارة للعمل^(٤). كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "مجموعة الجهود المنظمة التي تهدف الوصول إلى قرارات أو أفعال رئيسية التي تحدد أو تصيغ هوية أو مستقبل المنظمة كما تحدد ما يجب أن يكون وكيف يكون كما أنه عملية تحديد مقاصد وأهداف المنظمة وموقع المنظمة من البيئة المحيطة بها^(٥).

وترى وجهة نظر أخرى أن التخطيط الاستراتيجي في أبسط معانيه هو عملية تصمم من أجل إحداث تقدم أو نجاح طويل الأجل لمنظمة ما كما أنه يعتبر أداة لتضع مصيرنا في أيدينا^(٦). ومن خلال عرض وجهات النظر السابقة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي تؤكد وجهة نظر بأن التخطيط الاستراتيجي بصورة أشمل وأوسع إنما يعنى عملية تطوير أو تنمية وضع المنظمة والمحافظة عليها بين المنظمات العاملة في الميدان بهدف تقوية النقاط الإيجابية في المنظمة والتقليل من النقاط السلبية وتعظيم فرص المنظمة في الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة وتحديد طرق مواجهة تحديات البيئة الخارجية^(٧).

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي أيضاً بأنه هو التنبؤ أو التوقع بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ^(٨). من خلال ما سبق عرضه من تعريفات مختلفة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يتضمن مجموعة من العناصر تكون في مجموعها مفهوماً إجرائياً للتخطيط الاستراتيجي.

(١) Thomason & A. Strickland: *Strategy Formulation and Implementation*, Business Publication Co., Dallas, 1980, p. 13.

(٢) عابدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٥، ص ٣٩.

(٣) نبيل مرسي خليل: *التخطيط الاستراتيجي*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٤، ص ٤٤.

(٤) Joseph R. Steiner and Others: *Strategic Planning in Non-Profits; Profit from it*, In Administration of Social Work, Vol. 18(2), The Haworth Press, Inc. N.Y.; 1994, pp. 89-90.

(5) John A. Yankey: *Strategic Planning, Encyclopedia of Social Work, 19th Edition, Vol. 3, N.A.S.W., U.S.A, 1995, p.2321.*

(6) John M. Bryson: *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organization*, Jossey Bass Pub., San Francisco, 1998, p. I.

(٧) أحمد شفيق السكري، محمود محمود عرفان: *الأساليب المعاصرة في التخطيط لتنمية المجتمع*، دار الصفاة للنشر والتوزيع، الفيوم، ٢٠٠١، ص

ص ٢٦٤-٢٦٥.

(٨) عبد الفتاح دياب، محمد محمد إبراهيم، *الأصول العلمية لإدارة الأعمال*، دار الولاء للطباعة والتوزيع، شبين الكوم، ١٩٩٢، ص ١٩.

- ١- التخطيط الاستراتيجي يشمل التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.
- ٢- هو الاختيار المرتبط بمجموعة من الحقائق مع وضع وتكوين البدائل المقترحة التي تحقق النتائج المنشودة.
- ٣- يتضمن اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف المختلفة في إطار زمني محدد.
- ٤- يسير التخطيط الاستراتيجي وفق خطوات متسلسلة ومتراصة ومتكاملة في ذات الوقت.
- ٥- ينطوي على تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق مجموعة الأهداف المحددة سلفاً.
- ٦- يتم هذا التخطيط في ضوء القدرات والإمكانات المتاحة ومراعاة الظروف البيئية المحيطة. إضافةً إلى ما سبق من عناصر التخطيط الاستراتيجي فتوجد مجموعة من العناصر الأخرى التي يتضمنها هذا النوع من التخطيط يمكن إجمالها فيما يلي^(١):
 - ١- عملية تهدف للبحث عن مستقبل المنظمة.
 - ٢- عملية تقوم بها الإدارة العليا للمنظمة.
 - ٣- ينفذ بموقف محدد. يشمل أنشطة إبداعية وبناءة بخلاف الاعتماد أحياناً على التقديرات الدقيقة.
 - ٤- يعتمد على بيانات ومعلومات كافية ودقيقة.
 - ٥- يستلزم جهاز معلومات متطور ومتجدد.
 - ٦- أن يكون القائمون عليه لديهم القدرة على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية.
 - ٧- يسعى لتنمية قدرات المنظمة التخطيطية، أي أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد أدوات الإدارة الاستراتيجية المعاصرة.
 - ٨- أن يعتمد على استخدام التنمية العلمية المتطورة.
 - ٩- أن يكون القائمون على التخطيط الاستراتيجي لديهم القدرة على توظيف البيانات والمعلومات المتاحة حالياً.

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد تكتيكات التخطيط بصفة عامة أي كان نوعه ولهذا تظهر أهمية التخطيط الاجتماعي بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة في المجتمعات التي يكون فيها التغيير الاجتماعي سريعاً فكلما ازدادت سرعة هذا التغيير كلما تطلب ذلك مزيداً من أهمية التخطيط وتزداد تلك الأهمية في المجتمعات التي ترجح فيها كفة الاحتياجات عن كفة الموارد المتاحة أو المستثمرة بالمجتمع، كما أنه يعد الوسيلة الوحيدة - من وجهة نظر الباحث - لتحقيق معدلات أكبر للتنمية. وبصفة عامة فإن التخطيط الاستراتيجي ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة وبدونه يصبح العمل فيها ارتجالياً وتصبح القرارات دون أي معنى وتظهر الضرورة إلى مثل هذا النوع من التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة للتغيير المستمر^(٢).

ويتضح أن التخطيط الاستراتيجي له العديد من الفوائد التي بدورها تؤكد على أهميته داخل المنظمة يمكن الإشارة إلى بعضها على سبيل المثال^(٣):

(١) John A. Yankey: Op. Cit., p. 2321.

* يمكن الرجوع إلى :

P. J. Burkhart & S. Reuss: *Successful Strategic Planning*, Sage Publications, New Bury Park , 1993.

(٢) على عبد المجيد عبده: *الأصول العلمية للإدارة والتنظيم*، ط ١٦، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩١، ص ٨١.

(٣) عبد الفتاح دياب حسن: *التخطيط والرقابة - أساس نجاح الإدارة*، مطبعة النيل، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٢٣-٢٤.

- ١- تشجيع النظرة المستقبلية: والتنبؤ بما سيحدث بالظروف الداخلية للمنظمة وظروف البيئة المحيطة بها وبالتالي إعداد الخطط لمواجهة التغييرات التي قد تحدث.
 - ٢- تجنب الارتجال والعشوائية: واتخاذ القرارات العاطفية وغير المعروفة مسبقاً نتائجها عند مواجهة التغييرات، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تجنب الوقوع في الأخطاء وتوفير الجهد والوقت، حيث يعمل على تضيق دائرة عدم التأكد من المستقبل.
 - ٣- التنسيق الفعال: يساعد التخطيط الاستراتيجي على التنسيق بين نشاطات العديد من الأفراد الذين تكون أعمالهم مرتبطة بعضها ببعض حسب توقيت معين، إذ يساعد إعداد البرامج التفصيلية على توضيح النشاطات المطلوب القيام بها والأفراد الذين سيقومون بأدائها ومواعيد إتمامها.
 - ٤- الاتصال الفعال: يساعد التخطيط الاستراتيجي على تسهيل الاتصال بين الأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن الخطط تساعد على توضيح هذه الأهداف وكيفية تحقيقها.
 - ٥- التجديد: يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنظم وتحقيق المبادأة والقدرة على التجديد.
 - ٦- تحديد الأهداف: يساعد التخطيط على توجيه الاهتمام نحو أهداف المنظمة التي تعتبر أهدافاً لجميع أوجه النشاط حيث أن عملية التخطيط بذاتها تؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف.
 - ٧- الاقتصاد: التخطيط الاستراتيجي يعتبر نوعاً من الاقتصاد حيث من خلاله يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل بوضوح، وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، والطرق الواجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف، وهذا من شأنه أن يساعد على توفير الوقت والجهد وبالتالي خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن، ومحو الإسراف وحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية.
 - ٨- المساعدة في الرقابة: يساعد التخطيط على القيام بالرقابة بطريقة فعالة، لأن التخطيط يؤدي إلى تحديد الأهداف والمعايير، وهذا التحديد إلى جانب الالتزام بكيف ومتى وأين ومن يقوم بتحقيق هذه الأهداف هو الدعامات اللازمة لتقييم الأداء وبهذا لا يمكن فصل الرقابة عن التخطيط^(١).
 - ٩- إضافة إلى ما سبق فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر الأساس المجتمعي الذي يعتمد على وجود جماعات المجتمع المحلي وسكانه وفي ضوءه يمكن للحكومات القيام بتحديد ما تريد تحقيقه على المستوى الإقليمي في ضوء الخطط بعيدة المدى.
- ١- التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات -عندما تزايدت الاحتياجات وتتناقص الاعتمادات المالية وفي حالة عدم استقرار في اللوائح والقوانين والنظم، عندئذ تكون توقعات الجمهور واهتماماته غير متحدة وغير متماسكة في هذا الوقت- وبالتالي فالتخطيط الاستراتيجي يوجه المنظمة نحو إيجاد الاتجاه التي تعمل فيه المنظمة على مواجهة الضغوط المتصارعة^(٢).

رابعاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

من خلال عرض مفاهيم وأهمية التخطيط الاستراتيجي يتضح أنه في مضمونه يهدف إلى الوصول إلى نتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل وبجهود جماعية وليس فردياً، ولذلك فتحديد الأهداف إنما يعتبر الركيزة الأساسية لبناء خطة ما، والهدف الاستراتيجي في حدود علم الباحث هو مجموعة النتائج المراد تحقيقها والوصول إليها ولكنه ليس في الحال بل في المستقبل البعيد، وذلك يعنى أن الهدف

(١) على الشراوى: إدارة الأعمال العلمية والإدارية، منشورات الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٣، ص ٢٠٤.

(٢) Joseph R. Steiner and Others, Op. Cit., pp. 90-91.

الاستراتيجى يمكن أن يتضمن بداخله مجموعة أهداف فرعية قريبة وبتحقيقها نصل إلى تحقيق الهدف الاستراتيجى.

وفيما يلى أهم أهداف التخطيط الاستراتيجى والتي تتمثل فيما يلى^(١):

- ١- التخطيط الاستراتيجى يهدف إلى تحقيق الأهداف وتعظيمها لسنوات طويلة.
- ٢- يعمل التخطيط الاستراتيجى على توفير نظرة مستقبلية للمنظمة لمعرفة مستوى النمو الذى وصلت إليه.
- ٣- التخطيط الاستراتيجى يحدد الإطار المرشد والموجه للمنظمات على المدى الطويل.
- ٤- يسعى لتأمين الموارد المالية والعائد الذى يضمن بقاء واستمرار الأداء الفعال للمنظمة.
- ٥- يعمل على الاستفادة القصوى من الفرص المتوقعة.
- ٦- إن التخطيط الاستراتيجى يسعى إلى تهيئة المناخ الملائم لجذب الاستثمارات المختلفة بما يحقق لها الأمان والاستقرار مع العمل على الاستخدام الأمثل لهذه الاستثمارات بما يساعد على تحقيق أهداف التنمية المنشودة^(٢).

ولتحقيق الأهداف السابقة فإنه توجد مجموعة من العمليات والإجراءات تسهم فى تحقيق هذه الأهداف والتي يمكن توضيحها فيما يلى^(٣):

- ١- تحديد احتياجات ومتطلبات جماعات المجتمع المحلى والعمل الجاد نحو تحديد من هم الموظفين الذين سيشركون فى الأعمال العامة والخاصة، وكذلك المتطوعين من المواطنين الذين يمكن أن يكون لهم دور فاعل فى مراحل التخطيط المختلفة "تحديد الاحتياجات وفريق العمل".
 - ٢- الاحتكاك مع جماعات المجتمع المحلى وذلك من خلال المراسلة أو لقاء الوجه للوجه أو المناقشة والمناظرة وذلك من أجل تحقيق:
 - (أ) جمع المعلومات عن جماعات المجتمع المحلى.
 - (ب) الاستفادة والتعلم من جماعات هذا المجتمع.
 - (ج) تحديد الاهتمامات المشتركة.
 - ٣- توفير المعلومات التى على أساسها يمكن القيام بعملية التقييم للخطة الاستراتيجية.
 - ٤- يتم عرض هذه المعلومات للتأكد من كونها تساعد جماعات المجتمع المحلى، وذلك من خلال معرفة مدى توافق هذه المعلومات مع احتياجاتهم والرؤى العامة لجماعات هذا المجتمع.
 - ٥- تنمية بعض المهارات لدى جماعات المجتمع المحلى.
 - ٦- التركيز على المنطقة محل الدراسة وذلك من خلال الإطار العام التى تحدده المنظمات ورؤساء المجاورات والمحليات ... وذلك مما يؤدي إلى السهولة فى وضع الخطط والتوصل إلى رؤى عامة ووجهات نظر يمكن الاستفادة منها.
 - ٧- تطبيق الخطة الاستراتيجية وذلك بهدف زيادة فاعلية كفاءة ومستوى الحى أو المجتمع المحلى والذى يمكن اعتباره نموذجاً لتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجى.
- ويمكن تحقيق ذلك كله من خلال الجهود المنظمة عن طريق الممارسة الميدانية والتواجد المستمر داخل اللجان الفرعية بالمنظمة بالاشتراك مع جماعات المجتمع المحلى.

(١) أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤.

(٢) عبد الرازق محمد سالم: التخطيط والخدمات البريدية فى مصر حتى عام ٢٠١٧، كلية التجارة، جامعة حلوان، ١٩٩٨، ص ٧٣.

(٣) Burton Gummer: *The Politics of Social Administration*, OP.Cit, p. 1.

٨- حيث أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على إعادة تحديد أو تخصيص موارد المؤسسة الشبابية لتحقيق أهدافها المنوطة بها.

خامساً: مزايا التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي له مجموعة من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي^(١):

- ١- التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحديد أغراض وأهداف المنظمة في المستقبل.
- ٢- يكون الدافعية إلى التفكير العميق في مستقبل المنظمة.
- ٣- يساعد على تحسين أداء المنظمة.
- ٤- ينمي القدرات والمهارات الإدارية.
- ٥- تطور وينمي القدرة على اتخاذ القرارات الهامة.
- ٦- يعمل على اتخاذ القرارات طويلة الأجل بالنسبة للمنظمة.
- ٧- يعمل على تحديد الأولويات بكفاءة تامة.
- ٨- يساعد في تحديد البدائل اللازمة لعمل المنظمة.
- ٩- يزيد من درجة الاستجابة للتغيرات الحادثة في احتياجات المجتمع.
- ١٠- يزيد من درجة التزام العاملين بالمنظمة.
- ١١- يساهم في تقدير قدرات الأفراد العاملين في المنظمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ١٢- يعمل على الاستفادة القصوى من الإمكانيات والجهود الموجودة بالمنظمة.
- ١٣- يعمل على تقوية أوضاع المنظمة بالنسبة للمنظمات الموجودة في المجتمع وللمستفيدين من خدماتها.
- ١٤- يساهم في زيادة فرص المنظمة للاستفادة من الموارد المتاحة في المجتمع.
- ١٥- يقدم آلية لتعليم وتدريب العاملين على كل ما يتعلق بالمنظمة.

سادساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال:

من المعلوم أن التخطيط الاستراتيجي إنما يسعى لتحقيق أهداف بعيدة المدى مثل زيادة حساسية المنظمة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية والفنية والتعليمية مع تقوية الإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع، وتحسين مقدره المنظمة على تقديم السلع والخدمات للمستفيدين كما يؤكد على توفير الظروف الملائمة للنمو في الداخل والخارج^(٢).

ولهذا فالتخطيط الاستراتيجي إنما يركز على ميدان واحد من ميادين العمل في وقت محدد بينما التخطيط بعيد المدى يركز على ميادين النشاط في المنظمة ومن هنا يتضح أن التخطيط الاستراتيجي أكثر عمومية وغير محدد في هيكله بعكس التخطيط طويل المدى الذي يميل إلى تحديد الأدوار المختلفة لكل وحدات المنظمة ويشترك في التخطيط الاستراتيجي رجال الإدارة العليا^(٣).

(١) P. J. Btrkhart and S. Reuses: *Successful strategic Planning*, Sage Publications, New Bury Park, 1991.

(٢) على محمد منصور: *مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم*، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٣١.

(٣) إبراهيم عبد العزيز: *الإدارة العامة والعملية الإدارية*، منشورات الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٤، ص ٢٠٨.

ويُتسم التخطيط الاستراتيجي أيضاً بأنه عمل مستقبلي وأنه عملية مستمرة وليست عملاً وقتياً، كما أنه ليس منفصلاً عن عمليات صنع القرار، وأيضاً يوجه نمو المؤسسة نحو تحقيق الأهداف بالوسائل المأمولة، كما أنه يرتبط بالوسائل والغايات^(١).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية أي أنه كلما تغيرت الظروف والعوامل التي تؤثر على المشروع المخطط له فإن ذلك يستدعي النظر في الخطة مرة أخرى، ومن هنا فإن التنبؤ بالمستقبل القائم على الدراسة العلمية يعتبر عنصراً أساسياً من عناصر التخطيط الاستراتيجي كما أنه يستدعي تحديداً مسبقاً للخطوات التي توصل إلى تحقيق الأهداف، هذه الأهداف لا بد من ترجمتها في شكل برامج وجدول زمنية، ولا يمكن إهمال الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة وكيفية استخدامها الاستخدام الأمثل^(٢). ومن خلال ما سبق عرضه لبعض سمات التخطيط الاستراتيجي فمن الضروري على القائمين بوضع الخطط الاستراتيجية مراعاة هذه الخصائص والسمات لكي يؤتي التخطيط ثماره المرجوة منه.

سابعاً: فلسفة التخطيط الاستراتيجي:

لكل نوع من التخطيط فلسفته التي توجهه نحو العمل حيث أنها تختلف من مجتمع إلى آخر وعلى هذا فترى وجهة نظر أن فلسفة التخطيط الاستراتيجي يقوم على مجموعة الحقائق التالية^(٣):

١- إن الإنسان في مواجهته لقوى الطبيعة والمجتمع يجد نفسه في موقف يضطره لبذل مجهود واع لإشباع حاجاته والإبقاء على كيانه ووجوده حيث أنه كائن اجتماعي مخطط.

٢- إن وظيفة أي مجتمع هي إشباع احتياجات أفرادها باستخدام الموارد المتاحة، ولكن يلاحظ أن الاحتياجات تزيد عن الموارد.

٣- ونتيجة لأن الاحتياجات تزيد عن الموارد فإن المجتمعات تحاول باستخدام منهج التخطيط أن توازن بين الموارد والاحتياجات، وتستخدم الإمكانيات بأقصى طاقاتها وعلى أحسن وجه لتحقيق أهداف المجتمع.

٤- لم تعد مشكلة التخطيط تتمثل في هل نخطط أم لا؟ ولكن المشكلة أصبحت كيف نخطط بطريقة أكثر كفاءة؟

٥- أصبح التخطيط حقيقة واقعة في كل المجتمعات، وهو في جوهره جهود موجهة نحو إيجاد التكامل بين نظم العمل في المجتمع المحلي مع المجتمع الخارجي.

إضافةً إلى ما سبق من حقائق يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي توجد مجموعة أخرى من هذه الحقائق تتمثل فيما يلي^(٤):

- أن التخطيط الاستراتيجي لا بد أن يكون من أجل المجموع لا من أجل قلة مسيطرة.

- أن يخضع التخطيط الاستراتيجي لتيار القوى الاجتماعية في المجتمع.

- أن يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الحاجات الاجتماعية.

- قيام التخطيط الاستراتيجي على أساس الاستثمار الأمثل للموارد.

- تحديد مستوى الطموح في تقدير المجال الزمني للخطة.

(١) سليم شعبان سليمان: التخطيط لمواجهة مشكلة الإسكان التعاوني بالقاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٩٣، ص ١٨.

(٢) علي محمد منصور: المرجع السابق، ص ١١٠.

(٣) مديحة مصطفى، ماهر أبو المعاطي: التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية، بل برنت للطباعة والتصوير، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٢٣-٢٤.

(٤) عبد الهادي الجوهري: أصول علم الاجتماع، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٢٣١.

- الاستعانة بالحلول التجريبية وتحديد البدائل.

كما أن التخطيط الاستراتيجي يوازن بين مصلحة المجتمع ومصلحة أفراده فإنه لا يتعارض مع الحرية والديمقراطية إلا إذا كان أسلوب تطبيقه غير سليم، أما إذا كان سليماً فإنه يصبح وسيلة للدفاع عن الديمقراطية^(١).

ثامناً: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

لقد تعددت وجهات النظر حول مراحل التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة حيث يرى البعض أنها تتضمن ست مراحل رئيسية هي تقصى الحقائق، وتوضيح الحقائق وتحليلها، ثم تحديد المهام التخطيطية، ثم تكوين السياسات، ثم تنفيذ البرامج والمشروعات وأخيراً التقييم والتغذية العكسية^(٢).

بينما ترى وجهة نظر أخرى أن مراحل التخطيط تتضمن تحديد الهدف أو الأهداف المطلوبة ثم بناء الجهاز التخطيطي، ثم ترتيب الأهداف وفق محكات ومعايير لتحديد الأولويات، ووضع وتنفيذ خطة العمل من البرامج والمشروعات، ثم تنفيذ الخطة في المدى الزمني المحدد، ثم متابعة التنفيذ، وأخيراً التقييم للبرامج والمشروعات التي تتضمنها الخطة وقياس عائدها الاجتماعي والاقتصادي^(٣). وهناك من يرى أن المراحل الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في الخطوات التالية^(٤):

١- تحديد الرسالة المراد توصيلها.

٢- تحليل البيئة الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف).

٣- تحديد الأهداف المستقبلية في ضوء البيئة الحالية والمتوقعة في المستقبل.

٤- تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الأمثل الذي يتناسب مع طبيعة المشروع والموارد والإمكانات.

٥- إعداد سياسات وخطط متوسطة وقصيرة الأجل في إطار البديل الذي تم اختياره.

٦- تقييم الاستراتيجية وتحديد النتائج والتغذية العكسية للبدء في خطة جديدة.

بينما ترى وجهة نظر أخرى أن مراحل التخطيط الاستراتيجي تتضمن أربع خطوات أساسية وهي^(٥):

١- مرحلة إعداد البيانات اللازمة للتخطيط. ٢- مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية.

٣- مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ٤- مرحلة المتابعة والتقييم.

وتؤكد وجهة نظر أخرى أن عملية التخطيط الاستراتيجي إنما تعكس ثقافة أو شكل أو نمط

التخطيط السائد في المنظمة وترى أن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي^(٦):

١- صياغة وتحديد مهام المنظمة. ٢- تحليل نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

٣- التعرف على القضايا الاستراتيجية. ٤- تطوير البدائل لانتقاء الاستراتيجية.

٥- تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

(١) Alfred J. Kahn: Op. Cit., p. 52.

(٢) Neil Gilbert and Harry Specht, *Planning for Social Welfare, Issues, Models and Tasks*, Prentice Hall, Inc, N.Y., 1977, p. 1

(٣) عبد العزيز عبد الله مختار، الفاروق بسيوني: *التخطيط الاجتماعي*، دار الحكيم للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩١، ص ١٣.

(٤) Randall C. Smith: *Eagle Scout Service Project Planning Guide*, Arlington, U.S.A., 1999, pp. 1-10.

(٥) محمد عبد العزيز عجمية، محمد علي الليثي: *التنمية الاقتصادية - مفهومها - نظرياتها - سياستها*، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ١٩٧-٢١٣.

(٦) John A. Yankey: Op. Cit., p. 2322.

والمدقق النظر فيما سبق من مراحل التخطيط الاجتماعي يجد أنها إن كان هناك اختلاف فهو اختلاف ظاهري فقط بمعنى أنه اختلاف من حيث الشكل وعدد المراحل بينما يوجد اتفاق بين من حيث المضمون لهذه المراحل ويتفق المشتغلون بالتخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة على أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن المراحل الآتية^(١):

١- اختيار الأهداف.

٢- تحليل العوامل والمؤثرات البيئية.

٣- التعبير عن الأهداف في شكل كمي.

٤- وضع الخطط الخاصة بالوحدات الفرعية.

٥- مقارنة خطط الإدارات والوحدات الفرعية بالخطة الاستراتيجية.

٦- إعادة النظر في بعض أجزاء الخطة الاستراتيجية. ٧- اختيار أنسب البدائل.

٨- تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٩- القياس والرقابة على تطبيق الخطة ومدى ما تحقق منها.

١٠- معرفة العائد من نتائج التنفيذ "التغذية العكسية".

ويتبنى الباحث وجهة النظر السابقة مباشرة حيث أنها أنسب وجهات النظر من وجهة نظر الباحث - للخدمة الاجتماعية وكذلك بما يتفق مع موضوع الدراسة الحالية - خطة الرعاية الاجتماعية للشباب - وإمكانية تطبيقها على مضمون خطة الرعاية الاجتماعية للشباب والتي سوف يتحدث عنها الباحث في فصل قادم.

وفيما يلي يمكن للباحث مناقشة المراحل السابقة كل على حدة

١- اختيار الأهداف:

تتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية في السياسة الاجتماعية إلى أهداف تفصيلية، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمقومات السائدة في المجتمع سواء كانت سكانية، أو اجتماعية أو اقتصادية ... الخ مع الأخذ في الاعتبار مراحل التغيير الاجتماعي، ومراعاة جميع احتمالات وتوقعات المستقبل حيث يتم خلال هذه المرحلة دراسة شاملة للمجتمع باستخدام المسوح الاجتماعية وأساليب البحث العلمي^(٢).

وباعتبار أن التخطيط عملية عقلية لاستخدام المهارات في خطوات تحديد المشكلة وتحديد الأهداف الواقعية، وخاصة تلك التي يمكن تحقيقها بالموارد المتاحة في إطار زمني محدد، وتصميم برامج جديدة وتوظيف برامج قائمة لتحقيق تلك الأهداف^(٣).

ويرى الباحث أن الأهداف المراد اختيارها هنا هي تلك الأهداف التي يعمل الجميع لبلوغها، كما أنها توجه إليها جميع الموارد والإمكانات المتاحة ويتم اختيار هذه الأهداف في ضوء مجموعة البدائل المقترحة واختيار أنسب هذه البدائل لظروف المنظمة. واختيار الأهداف المراد تحقيقها إنما يرتبط بالأهداف النهائية للمنظمة حيث أن هذه الأهداف لا بد أن تكون متناسقة بعضها مع بعض، وكذلك مراعاة أيولوجية الإدارة في المنظمة وكذلك مراعاة نواحي القوة والضعف في المنشأة.

والأهداف المراد تحقيقها هنا هي أهداف خطة الرعاية الاجتماعية للشباب وهي تلك الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات المسؤولة عن رعاية الشباب نحو تحقيقها وتوجه إليها جميع الموارد والإمكانات المتاحة من قبل الجهات المعنية أو التبرعات أو من خلال مشروعات تقوم بها المؤسسة المسؤولة عن

(١) متولى السيد متولى وآخرون: أصول الإدارة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ١٩٩٧، ص ٢٦٠-٢٦٤.

(٢) منى عويس، عبلة الأفندي: التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٧٩-٨٠.

(٣) Claudia J. Coulton and Others: *Social Planning*, in *Encyclopedia of Social Work*, Vol. 2, N.A.S.W., Maryland, N.Y. 1987, p. 83.

رعاية الشباب كتأجير سيارات النادى أو اشتراكات الأعضاء أو تأجير نزل الشباب أو تأجير الأدوات والملاعب ... الخ مما يُدر دخلاً لهذه الجهة يمكن استخدامه في زيادة موارد هذه المؤسسة الشبابية بما يساعد على تحقيق الأهداف المنوطة ، وهذه الأهداف إنما يتم اختيارها في ضوء مجموعة من البدائل المقترحة واختيار أنسب هذه البدائل بما يتناسب مع الظروف العامة لمؤسسات رعاية الشباب وكذلك الأهداف العامة للمجتمع المصرى مع مراعاة أن تكون أهداف خطة الرعاية الاجتماعية للشباب متناسقة مع بعضها البعض ومستمدة في ضوء أيولوجية المجتمع المصرى من شرائع وتشريعات وقيم وأخلاقيات ومبادئ منفق عليها.

وهذه الأهداف يمكن مراجعتها في الفصل الخامس من هذه الدراسة.

٢- تحليل العوامل والمؤثرات البيئية:

إن استطلاع الظروف والعوامل والمؤثرات البيئية من العمليات ذات الأهمية بمكان عند التخطيط بصفة عامة - والتخطيط الاستراتيجى بصفة خاصة- حيث إن معرفة هذه الظروف والمؤثرات وتحليلها يساعد القائمين على أمر التخطيط أن يجعلوا خططهم متأقلمة مع هذه الظروف بما يضمن البقاء والاستمرار للمنظمة^(١).

وعند تحليل هذه العوامل والظروف البيئية لابد من مراعاة الأطر العامة للسياسة الاجتماعية التى يتم فى ضوءها عملية التخطيط وكذلك مراعاة السياق الاجتماعى للمجتمع وهذا التحليل لابد أن يكون قائماً على الأسلوب والمنهج العلمى حيث أنه فى ضوء هذا التحليل يتم تحديد أهداف المستفيدين بالنسبة لبرامج الخدمات وما نوعية الخدمات التى يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف^(٢).

وهذا يعنى أنه من الضرورى معرفة العوامل والقوى المؤثرة فى البيئة الخارجية للمنظمة التى يتم التخطيط من خلالها وتحديد العلاقة بين هذه القوى والأهداف المراد تحقيقها، ومعرفة ما إذا كانت هذه العوامل مشجعة على تحقيق الأهداف أم لا ووضع ذلك فى الحسبان عند التخطيط.

مع الوضع فى الاعتبار أن أى تغيير أو اضطراب فى الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة إنما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأهداف التى تصبو المنظمة إلى تحقيقها، حيث أن معرفة هذه الأوضاع والظروف إنما يساعد على إتاحة الفرصة أمام المنظمة للتأقلم وتكييف أوضاعها طبقاً لهذه التحديات والظروف حتى لا يمثل ذلك تهديداً أو خطورة على المنظمات فى المجتمع^(٣).

والقائم بالتخطيط لرعاية الشباب لابد أن يكون على دراية تامة بالظروف والعوامل والمؤثرات البيئية التى تحيط به فى المجتمع حيث أن ذلك يساعده على وضع خطط تكون متأقلمة مع هذه الظروف من مشاكل خاصة بالشباب وقيم واحتياجات وخصائص لهذه الفئة حيث أن ذلك يضمن وضع خطة واقعية، كما أنه عليه أن يراعى عند التخطيط لرعاية الشباب الأطر العامة للسياسة العامة للمجتمع - ولا ينبغى أن يتم تحليل هذه العوامل والظروف المحيطة بالشباب بعيداً عن أيولوجية المجتمع والسياق الاجتماعى له، وهذا التحليل لابد أن يكون فى ضوء منهج وأسلوب علمى حتى يتم وضع المعلومات والحقائق فى نصابها الصحيح، وهذا التحليل إنما يتم فى ضوءه تحديد الأهداف المراد تحقيقها للشباب وكذلك البرامج والخدمات التى تحقق هذه الأهداف (برامج وقائية - برامج إنمائية - برامج علاجية).

(١) حامد أحمد رمضان: إدارة المنظمات - اتجاه شرطى، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٨٥.

(٢) David Dooley: *Social Reasarch Methods*, Prentice, Hool, Inc., New Gersey, 1984 , p. 308.

(٣) Lgor Ansoff: *Implanting Strategic Management*, Engle Wood Cliffs, Prentice Hall, New Gersy, 1984, p. 112.

٣- التعبير عن الأغراض بشكل رقمي:

في ضوء المعلومات والبيانات التي تم توفيرها من خلال الاتصال بالمجتمع والتحديد الأولي لمجموعة الأهداف المراد الوصول إليها، ولقد بات واضحاً أن التخطيط الاستراتيجي إنما يهدف إلى تحقيق العدالة للجميع مع الاحتفاظ بحق الخصوصية للعملاء وإتاحة الخدمات أمام جميع أفراد المجتمع إضافةً إلى رفع الوعي لدى الجماهير^(١). ولا شك أن وضع هذه الأهداف المراد تحقيقها في صورة كمية يمكن قياسها إنما يؤدي ذلك إلى سهولة الوصول لهذه الأهداف، كما أنه يعطي دافعية للعاملين في الميدان نحو تحقيقها لأنهم يريدون أن يروا نتيجة جهدهم المبذول إضافةً إلى ذلك المساعدة في تحديد الموارد والإمكانات في ضوء هذه الأهداف والمعرفة الأولية للمدة أو الوقت الذي يمكن تحقيق الأهداف فيه.

والقائم بالتخطيط في مجال الرعاية الاجتماعية للشباب عليه أن يدرك جيداً أهمية التعبير عن الأهداف والأغراض المراد الوصول إليها بشكل رقمي في ضوء المعلومات والبيانات المتوفرة لديه عن احتياجات ومشكلات وأوضاع الشباب، وهو بهذه الطريقة إنما يحاول تحقيق نوع من العدالة في توزيع الخدمات والبرامج التي يحتاجها الشباب، كما أن ذلك يساعد أيضاً القائمين بعملية التخطيط لرعاية الشباب بسهولة تقييم ما تم إنجازه ومعرفة ما لم يتم إنجازه والعوامل والأسباب التي أدت إلى ذلك، على سبيل المثال فإنه يجب تحديد عدد مراكز الشباب المستهدف إنشاؤها خلال الخطة الخمسية ٩٢/٩٣ - ٩٦/٩٧.

وكم عدد الشباب المتوقع استفادته من خدمات وبرامج رعاية الشباب. حيث كان المستهدف من عدد مراكز الشباب المراد إنشاؤها في هذه الخطة (٥٠٠) مركز شباب على مستوى الجمهورية وذلك باعتماد ميزانية قدرها (٦٠) مليون جنيه^(٢).

٤- وضع الخطط بالوحدات الفرعية:

إن أي منظمة إنما تهدف إلى تحقيق أهدافها وفي ضوء هذه الأهداف يتم وضع خطة استراتيجية طويلة المدى وخطة قصيرة المدى أو متوسطة، والمنظمة لا تعمل بذاتها في فراغ إنما هي في الأصل مكونة من مجموعة من الأنساق والوحدات الفرعية ولكل وحدة فرعية هدف أو مجموعة من الأهداف تكون في مجملها الهدف العام المراد تحقيقه، وعلى هذا فلا بد من وضع خطط فرعية خاصة بالوحدات المكونة لهذه المنظمة.

ومن ثم يتم وضع هذه الخطط في ضوء مجموعة من المعايير المحددة للأولويات، هذه المعايير إنما تجيب على ثلاثة أسئلة هي^(٣):

- ١- ما الخدمات التي يحتاجها المكان أكثر؟
- ٢- ما المؤسسات التي تشعب هذه الاحتياجات وما مستوى كفاءتها؟
- ٣- هل تعكس الخدمات القائمة في الوقت الحالي الصورة الحقيقية لما يريده العملاء أم تحتاج إلى تطوير؟

(١) ميتشوكاكو: رؤى مستقبلية - كيف يغير العلم حياتنا في القرن الواحد والعشرين، ترجمة سعد الدين خرفان، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، العدد ٢٧٠، الكويت، يونيو ٢٠٠١، ص ٣٣٦.

(٢) المجلس الأعلى للشباب والرياضة، مركز المعلومات، ١٩٩٢.

(٣) Alan Boogh and Dauglas Higns: *Human Service Planning and Evaluation for Hard times*, Chorles Thomas Publisher, N.Y., 1994, p. 4.

وعلى هذا فإن القائم بعملية التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية للشباب عليه أن يضع فى اعتباره أن يكون هناك خطة عامة لرعاية الشباب على مستوى الجمهورية ثم بعد ذلك يتم إرسال هذه الخطة إلى مديريات الشباب والرياضة بالمحافظات ويتم وضع خطة من قبل هذه المديريات كل على حدة حسب ظروف واحتياجات كل محافظة من خدمات الشباب والبرامج المختلفة، ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد بل لابد على كل إدارة شبابية أن تضع خطة لرعاية الشباب فى ظروف مجموعة المراكز والأندية الشبابية التابعة لها ثم يتم تفصيل هذه الخطط لكل مركز ونادى على حدة بما يتفق وظروف العمل به. "يمكن الرجوع للأهداف العامة لخطة الرعاية الاجتماعية للشباب بالفصل الخامس" وخطة مركز شباب المدينة (أ) ملحق رقم (٣) "نموذج".

٥- مقارنة خطط الإدارات والوحدات الفرعية بالخطة الاستراتيجية:

فى هذه المرحلة بعد أن يتم تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن الخطة ومعرفة العوامل والمؤثرات الخارجية والداخلية ومعرفة خطة كل وحدة من الوحدات الفرعية على حدة، يجب تجميع هذه الخطط ومقارنتها بالخطة العامة -الاستراتيجية للمنظمة- حتى يتم التنسيق والتكامل فيما بين هذه الخطط وذلك ما يحقق نوعاً من عدم التضارب والازدواجية أثناء التنفيذ، وذلك ما يجنبنا الإهدار المادى والبشرى والزمنى.

وعلى ذلك فإنه على وزارة الشباب أن تقوم بتجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن خطة الرعاية الاجتماعية للشباب فى ضوء الخطط الفرعية التى يتم وضعها بمديريات الشباب والرياضة على مستوى المحافظات ويتم مقارنة هذه الخطط بالخطة العامة للوزارة والقيام بالتنسيق بين الخطط الفرعية للمديريات بالمحافظات وكذلك الخطة العامة لوزارة الشباب فى ضوء المعلومات والبيانات الواردة عن أعداد الشباب بالمحافظات عن طريق جهاز التعبئة العامة والإحصاء وعدد مراكز الشباب والأندية على مستوى كل محافظة وإمكاناتها المتوفرة لديها وكذلك تحديد ما حاجات ومشكلات الشباب التى يجب وضع خطة لمواجهتها. وذلك ما يوفر الوقت والجهد والمال فى التخطيط لرعاية الشباب.

٦- إعادة النظر فى بعض أجزاء الخطة الاستراتيجية وإقرارها:

وينتج عن هذه المرحلة فى ضوء المتغيرات والمؤثرات الخارجية بعض التعديلات التى تتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة وتضييق الفجوة بين الخطط الفرعية والخطة الاستراتيجية حتى يتم نوع من التناغم والتناسق بين مفردات الخطة ويمكن القول بأن هذه العملية هى عملية تقييم أولى للخطة. وفى ضوء إقرار الوضع النهائى للخطة يتم وضع الميزانية اللازمة وتحديد الموارد المجتمعية اللازمة لتحقيق الأهداف وكذلك تحديد الإطار الزمنى اللازم لتنفيذ الخطة ليس ذلك فحسب بل يتم تحديد المتطلبات وتوزيع المسؤوليات استعداداً للمرحلة القادمة وما بعدها^(١).

وعلى هذا ففى ضوء الدراسة الحالية من المتوقع أن تقوم وزارة الشباب بدراسة المتغيرات والمؤثرات الخارجية التى تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على التخطيط لرعاية الشباب وعلى نتائج دراسة هذه المتغيرات يسهل إجراء بعض التعديلات على الخطط المقترحة من قبل حتى تتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة حيث أن ذلك يساعد على تضييق الفجوة بين خطط رعاية الشباب على مستوى مديريات الشباب بالمحافظات وكذلك الإدارات الفرعية وبين الخطة الاستراتيجية التى تضعها

(١) Gohn L. Taylor and David G. Willims: *Urban Planning practice in Development Countries*, Programan Press. N.Y., 1982. p. 338.

وزارة الشباب، وفي ضوء ذلك التقييم الأولي يمكن إقرار الوضع النهائي لخطة الرعاية الاجتماعية للشباب في ضوء القضايا والمشكلات المثارة والأهداف المراد تحقيقها، ووضع الميزانية اللازمة وتحديد أوجه الصرف فيها والإطار الزمني اللازم لتحقيق أهداف خطة الرعاية الاجتماعية للشباب، وكذلك توزيع المسؤوليات على أعضاء فريق العمل على مختلف المستويات الوظيفية والإدارية حتى يمكن متابعة ما تم إنجازه بسهولة.

٧- اختيار أنسب البدائل المتاحة:

- عند وضع أى خطة لابد من وجود مجموعة من البدائل حيث إن ذلك يؤدي إلى أفضل البرامج التي تعطى نتائج بفاعلية وكفاءة ولتوجيه أنشطة البرامج نحو الهدف^(١).
- وتخضع عملية تصميم البرنامج واختيار البدائل المناسبة للعمليات الآتية^(٢):
- ١- تحديد أغراض البرنامج.
 - ٢- تحديد المعايير التقييمية للبرنامج.
 - ٣- تحديد مجموعة العملاء.
 - ٤- تحديد البدائل بالبحث عن أفكار وأساليب أخرى لحل المشكلة.
 - ٥- تقدير تكلفة كل بديل.
 - ٦- تقدير فاعلية كل بديل.
 - ٧- وضع البدائل في جداول تشمل أهداف وأغراض كل بديل وتكلفته حتى يسهل على صانع القرار الاختيار بين هذه البدائل.
 - ٨- تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تنفيذ البرامج والمشروعات التي وضعت بإطار الخطة وفق المسؤوليات والمستويات التي تم تحديدها من قبل وفق الإطار الزمني المحدد لتنفيذ هذه الخطة. ويراعى عند تنفيذ الخطة مجموعة من الاعتبارات وهي^(٣):

(أ) وجود علاقة مباشرة ولغة مشتركة وفهم متبادل بين أجهزة وضع الخطة والجهات التي تقوم بالتنفيذ.

(ب) ضرورة فهم خطة العمل قبل التنفيذ حتى نضمن لها النجاح بجميع الطرق ووسائل الاتصال المختلفة

(ج) دراسة إجراءات تنفيذ الخطة على المستويات وفي القطاعات المختلفة.

(د) عدم التجاوز في مرحلة التنفيذ عن التكلفة المادية التي تم تحديدها في الإطار النهائي لوضع الخطة.

(هـ) تحديد المشروعات التي تنفذها الأجهزة المركزية وتلك التي تنفذها الأجهزة المحلية.

(و) مراعاة علاقة المشروع المراد تنفيذه في الخطة بالمشروعات التي تم تنفيذها بناءً على خطط سابقة.

(ز) تحديد الأولويات في البرامج والمشروعات التي تتضمنها الخطة حيث أنه إذا تم تحديد هذه الأولويات بنجاح فإن ذلك يعنى نجاح العملية التخطيطية نفسها^(٤).

وأيضاً من العوامل التي تساعد على تنفيذ الخطة بنجاح وجود سياسة تفاعلية جيدة، مع توافر إدارة ذات كفاءة، ليس ذلك فحسب بل لابد من وضوح المهام والمسئوليات وملاءمتها للإمكانيات مع مراعاة توافر نوع من المرونة في التنفيذ^(٥).

٩- معرفة العائد من نتائج التنفيذ "التغذية العكسية" (التقييم):

(١) أحمد شفيق السكري، محمود محمود عرفان: مدخل في التخطيط للتنمية، دار الصفوة للنشر والتوزيع، الفيوم، ٢٠٠١، ص ٣٠٩.

(٢) أحمد شفيق السكري، محمود محمود عرفان: التخطيط للتنمية، دار الصفوة للنشر والتوزيع، الفيوم، ١٩٩٩، ص ٢٦٤.

(٣) ماهر أبو المعاطى على: التخطيط الاجتماعي ونماذج من السياسة الاجتماعية في الدول العربية الخليجية، مكتبة الصفوة، الفيوم، ١٩٩٩، ص ٧١-٧٢.

(٤) رياض أمين حمزاوي: تخطيط الخدمات الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١٤٨.

(٥) Gohn L. Taylor and David C. Williams, Op. Cit., p. 352.

تعتبر هذه المرحلة من المراحل الأساسية التي تتضمنها العملية التخطيطية وتهدف التعرف على إنجازات الخطة ومدى ما حققته من أهداف ومعدل تحقيق كل هدف، ورأى المستفيدين من البرامج والمشروعات، والاستفادة من هذه البيانات والمعلومات في خطط العمل المستقبلية^(١). وتعتبر هذه الخطوة أو المرحلة من الأهمية بمكان في التخطيط الاستراتيجي حيث أنها تتيح الفرصة لاتخاذ بعض الإجراءات العلاجية لما قد يظهر من مشاكل ومحاولة التغلب عليها، وانطلاقاً من مبدأ المرونة في التخطيط فإنه يمكن تعديل أو تغيير الخطة إذا ما ظهر عدم ملاءمتها وواقعيتها للأهداف المراد الوصول إليها.

ولا يمكن إغفال التحليل الدوري والمستمر على فترات زمنية للبيانات والمعلومات ذات الصلة بالبرامج والمشروعات الخاصة بالخطة، والوقوف باستمرار على معدل أداء الإدارة المسؤولة ومعرفة ما تم إنجازه وما يجب إنجازه وعدم إهمال المشاركة الشعبية في المتابعة والتقييم كل هذه العوامل تؤدي بشكل أو بآخر إلى نجاح عملية المتابعة والتقييم للخطة.

ويجب أن نضع في الاعتبار أن هذه المرحلة ليست بمثابة المرحلة النهائية في الخطة، حيث يعتبر تقييم الخطة في حقيقة الأمر بمثابة الاستعداد والإعداد والتمهيد لخطة جديدة يستفاد عند وضعها من التوصيات والاقتراحات التي انتهت إليها عملية تقييم الخطة السابقة^(٢).

تاسعاً: معوقات التخطيط الاستراتيجي:

على الرغم من المزايا والأهمية التي تتضح للتخطيط الاستراتيجي وكذلك الأهداف التي تبنى على الدراسة العلمية مستهدفةً التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل والاستعداد له، إلا أنه قد يعترض البعض على ذلك معطياً وجهة نظره بأنه لا جدوى من التنبؤ بالمستقبل حيث إنه عملية غير مضمونة وغير مأمونة العواقب خاصة في عالمنا الذي يتعولم في ضوء المتغيرات العالمية ومستجدات الأحداث^(٣). حيث أوضح البعض أنه توجد مجموعة من المشكلات والمعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق التخطيط الاستراتيجي لأهدافه ومنها^(٤):

- ١- نقص البيانات والمعلومات المتاحة للتخطيط.
- ٢- انخفاض دقة التقديرات المتعلقة بالمستقبل.
- ٣- ارتفاع تكاليف وأعباء التخطيط.
- ٤- الاتجاهات السلبية لبعض العاملين تجاه التخطيط.
- ٥- نقص القدرة على استيعاب الأساليب الحديثة في التخطيط.
- ٦- نقص التوافق والتكامل والانسجام بين الخطط الفرعية.
- ٧- تجاهل ردود أفعال الأطراف المتأثرة والمؤثرة في التخطيط.
- ٨- انفصال التخطيط عن التنفيذ وبالتالي إهمال الظروف العملية والواقعية للتنفيذ.
- ٩- نقص مرونة الخطط وصعوبة تعديلها عند الحاجة.

(١) عبد العزيز عبد الله مختار: المتابعة والتقييم في مجالات العمل مع الشباب، المؤتمر الدولي السابع للإحصاءات والحسابات العلمية والبحوث الاجتماعية والسكانية ٢٧ مارس - ١١ أبريل ١٩٨٢، القاهرة، ١٩٨٢، ص ٢٤٧.

(٢) عبد العزيز عبد الله مختار: التخطيط لتنمية المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥١.

(٣) باتريك سميث: اليابان رؤية جديدة، ترجمة سعد زهران، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، الكويت، ٢٠٠١، ص ٤٥١.

(٤) إبراهيم أبو النور الجارحي وآخرون: الإدارة العامة والإصلاح الاقتصادي، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١١٩.

أضف إلى ما سبق من المعوقات والمشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي مجموعة من العوامل الأخرى وهي مستقاه من خبرات وتجارب سابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي ومن هذه الصعوبات ما يلي^(١):

- ١٠- تدخل مستويات إدارية ومهنية أخرى في التفاوض بشأن الخطط الموضوعية.
- ١١- جهل الاعتبارات السياسية، عند وضع وتنفيذ الخطط.
- ١٢- الفشل في الوصول إلى وضع خطة شاملة.
- ١٣- عدم تخصيص الوقت الكافي اللازم لوضع الخطة أو لتنفيذها.
- ١٤- الفشل في وضع خطط لمواجهة الأزمات والطوارئ.
- ١٥- تجاوز الخطة للزمن المسموح به عند التنفيذ.
- ١٦- الاحتفاظ بالخطة على الورق دون التنفيذ.
- ١٧- شيوع النظرة التفاوضية دون النظر إلى الإمكانيات الحقيقية للمنظمة.

لذلك فعلى القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي مراعاة الصعوبات السابقة حتى توضع فى الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط.

عاشراً : الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند التخطيط الاستراتيجي:

لكي يتم التخطيط الاستراتيجي على أكمل وجه ممكن لابد من توافر مجموعة من الاعتبارات حتى يكتب له النجاح وهي كالتالي^(٢):

١- ضرورة مراجعة الخطط والاستراتيجيات السابقة للاستفادة منها في الخطط المستقبلية في ضوء ما أسفرت عنه من نتائج سلبية كانت أو إيجابية.

٢- المرونة في التخطيط وعدم تعقيد الإجراءات مع الاعتماد على التخطيط اللامركزي.

٣- مراعاة التغير المستمر والمتغيرات المجتمعية الحديثة للأخذ في الاعتبار النماذج التخطيطية التي تتناسب مع هذه المتغيرات.

٤- توافر التنسيق والموائمة بين الموارد والاحتياجات حتى يمكن أن يؤتى التخطيط ثماره بصورة واقعية أكثر منها نظرية، كما أنه لابد من مشاركة المستفيدين في عملية التخطيط واحترام رغباتهم لأنهم أكثر من يعبر عن احتياجاتهم بفاعلية^(٣).

إضافة إلى ما سبق يجب مراعاة مجموعة من الاعتبارات الأخرى والتي تتمثل فيما يأتي^(٤):

١- أن يكون للتخطيط هدف بعيد المدى وواضح ومحدد، تتركز نحوه كافة الأعمال والعمليات بحيث تنتهي إليه مهام تفرقت بها السبل أو اختلاف الأساليب فيما بينها.

٢- أن تتميز الخطط بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد، فنقوم كافة مراحلها وأجزائها على أساس من التسلسل المنطقي الذي يقود العمليات بعضها إلى بعض.

٣- أن تكون الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه فينبغي البعد عن عوامل التشاؤم التي لا أساس لها، وكذلك عوامل التفاؤل الزائد عن الحد أو القائم على الوهم.

(١) John A. Yankey: Op. Cit., pp. 2326-2327.

(٢) Cornelis A. Dekluyve : *Strategic Thinking An. Executive Perspective*, Prentice Hall, New Jersey, 2000, p. 9.

(٣) Malcolm Payne: *Social Work and Community Care*, Macmillan, Press L.T.D, London, 1995, p. 108.

(٤) أحمد شفيق السكري، محمود محمود عرفان: *الأساليب المعاصرة في التخطيط للتنمية المجتمع*، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦٢-٢٦٣.

٤- أن يتحرى المخطط الحصول على بيانات دقيقة وكافية حول الموضوع الذى يريد التخطيط له، لأنه فى حالة ما إذا كانت البيانات والمعلومات غير دقيقة وكافية فإن الخطة سوف تكون منافية للواقع ولا تتناسب مع احتياجات الأهالى.

٥- مراعاة مرونة الخطة حتى يمكن مواجهة المواقف الطارئة ولم تكن فى الحسبان عند التخطيط.

٦- يجب على المخطط ان يأخذ رأى أفراد المجتمع الذى يخطط له أى أنه يجب ان تتحرك الخطة عند وضعها من أسفل إلى أعلى.

٧- يجب وضع توقيتات زمنية محددة للخطة، حيث يعتبر التوقيت أحد العوامل الهامسة والأساسية فى تكوين التخطيط الجيد، باعتباره وسيلة لتقويم ورقابة ومتابعة الخطة الموضوعية، والوقوف على سلبياتها وإيجابياتها ، لابد أن يشرح المخطط خطته على المعنيين بتنفيذها ويشرحها لهم شرحاً وافياً، ويوضح لهم السبيل الذى سوف يسلكونه بالتفصيل الممكن.

حادى عشر: مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجى:

لكى يكتب النجاح للتخطيط والحصول على أفضل النتائج الممكنة لابد من توافر مجموعة من المقومات التى تسهم بدورها فى إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجى ويمكن إبراز أهم هذه المقومات فيما يلى^(٨١):

١) وجود اتصالات فعالة ومستمرة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ لضمان التعرف على مدى تحقيق الخطط لأهدافها والوقوف على المعوقات التى تواجه التنفيذ.

٢) الاستعانة بالخبراء فى التخصصات المختلفة للإسهام فى العمليات التخطيطية على أن يتقبل المخطط كل رأى يقدم له باهتمام فلا ينبغى أن يكون متعصباً لرأيه مهما كانت خبرته بأعمال التخطيط.

٣) مشاركة كافة الأجهزة الحكومية والشعبية فى اقتراح ومناقشة برامج ومشروعات الخطة بحيث تصبح صالحة للتنفيذ ومقبولة من كافة أفراد المجتمع، ويستلزم هذا أن يستخدم المخطط لأساليب وطرق الخدمة الاجتماعية مثل تكوين اللجان وعقد الندوات والمؤتمرات وإجراء المقابلات بما يضمن تحقيق المشاركة بطريقة سليمة.

٤) أن يقوم التخطيط الاستراتيجى على أساس طبيعة البناء الاجتماعى والتحليل الوظيفى لهذا البناء ووفقاً للاحتياجات الفعلية والموارد الحقيقية.

٥) أن يتم التخطيط الاستراتيجى فى ضوء السياسة الاجتماعية للدولة التى تعبر عن أهداف المجتمع البعيدة، حيث توضح مجالات البرامج والخطط الاستراتيجية كما تحدد الاتجاهات العامة لتنظيمها وأدائها.

٦) تحديد الأهداف المراد تحقيقها والالتزام بها حيث إن الهدف هو نقطة البداية لأى خطة وهو أيضاً الغاية التى ينتهى إليها.

٧) ضرورة تناسق السياسة التخطيطية من وجهتين بمعنى:

- أن يكون هناك تناسق وتوازن بين الهدف ووسائل تحقيق هذا الهدف.

- أن يكون هناك توازن بين المدخلات والمخرجات وهذا ما يطلق عليه التوافق الديناميكي.

٨) يجب الاهتمام بالعملية الاجتماعية فى التخطيط الاستراتيجى وليس بالجوانب الفنية فقط وإنما بالعملية الاجتماعية أيضاً.

٩) ينبغى الرجوع إلى التجارب والخبرات السابقة للانتفاع بها عند رسم الخطط الجديدة حتى يكون الجديد الذى نخطط له امتداداً لما هو قائم أو تطويراً أو تحديثاً لطرقة وأساليبه، وهذا لا يعنى أن تكون برامج جديدة، بل ما نقصده ألا تكون هناك برامج ومشروعات متضاربه أو مكررة.

١٠) ألا يضع التخطيط الاستراتيجى لخدمات الرعاية الاجتماعية فى حسبانته تحقيق أرباح بالخدمات التى يسعى لتحقيقها وتوفيرها فهى خدمات تعبير ضرورية للمجتمع والهدف من إيجادها ليس بهدف الربح، فغالباً ما تتم مجاناً أو بمقابل ليس له علاقة بالتكلفة.

(٨١) إلياه حلمى عبد المحمد: تخطيط الرعاية الاجتماعية البديلة، رساله دكتوراه غير مشوره، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعه حلوان، القاهرة، ١٩٩٠، ص ٦١-٦٣.

- ١١) مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية فليس من الحكمة أن نخطط في ضوء احتياجات وأولويات ثم تعجز الموارد عن أن تحقق للتخطيط أهدافه.
- ١٢) ضرورة توفير التنظيم المسئول (الجهاز التخطيطي) عن التخطيط والمزود بالإمكانيات المادية والكوادر الفنية المدربة حتى يتمكن من القيام بمسئوليته.
- ١٣) تحديد البدائل وتوضيح المدخلات والمخرجات عن طريق تحليل التكلفة والعائد.
- ١٤) ضرورة وجود المتابعة والتقييم والتغذية العكسية.
- ١٥) أن يقوم التخطيط الاستراتيجي على أساس من البحث والمناقشة والاتفاق والعمل.
- ١٦) يجب أن يكون هناك اتفاق جماعي من فريق العمل القائم على التخطيط الاستراتيجي للإجابة على التساؤلات الآتية أين موضع المنظمة؟ وأين نريد أن تكون هذه المنظمة؟ وما الكيفية أو الطريقة التي يمكن من خلالها الانتقال من الوضع الأول إلى الأخير الأكثر تقدماً؟ وهذا من شأنه يتطلب تحديد العوامل الحاضرة والمستقبلية التي تؤثر على نجاح المنظمة في أداء وظيفتها والوصول إلى الهدف المراد تحقيقه، كما يتطلب أيضاً توجيه أنشطة الخطة والمنظمة بما يدعم الأعمال والوظائف المختلفة بعضها البعض وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية^(٨٢).

ثاني عشر: التخطيط الاستراتيجي ورعاية الشباب

يمكن أن يكون للتخطيط الاستراتيجي دور في رعاية الشباب من خلال تناول المشكلات التي تواجه الشباب مثل البطالة والامية وضعف الإقبال على المجتمعات العمرانية الجديدة وانخفاض مستوى الوعي لدى الشباب في المجالات المختلفة ووضع أهداف استراتيجية يمكن الوصول إليها من خلال مجموعة من الأساليب والأنشطة التي تؤدي إلى مواجهة تلك المشكلات وفق خطة استراتيجية محددة بزمان معين ويمكن للباحث أن يوضح ذلك فيما يلي :-

(أ) مشكلة الأمية :- الهدف من التخطيط الاستراتيجي لمواجهة هذه المشكلة بين الشباب هو خفض نسبة الأمية بين الشباب وسد منابعها ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الأساليب والأنشطة التالية :-

- ١) تحقيق الاستيعاب الكامل لجميع الملزمين بالمدارس الابتدائية (وخاصة الإناث) .
- ٢) إنشاء مراكز لمحو الأمية في المدارس وأماكن العمل ومراكز الشباب والساحات الشعبية ودور العيادة واعطاء أولوية للشباب في سن (١٥-٣٥ سنة) .
- ٣) أن تتضمن الخطة الاستراتيجية لمواجهة الأمية تطوير القوانين الخاصة بالحد من التسرب من التعليم الأساسي .

(ب) ارتفاع نسبة البطالة :- الهدف من التخطيط الاستراتيجي لمواجهة مشكلة البطالة بين الشباب ويتمثل في تعبئة جهود الشباب وتنظيم الاستفادة بجهده في التنمية ، وتشجيع الشباب على الصناعات الصغيرة وتعمير الصحراء ، بما يضمن توفير فرص العمل المنتج لكل شاب بما يحقق رفع نصيبه من الناتج القومي ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة الوسائل والأساليب الآتية :-

- ١) دراسة الاحتياجات الفعلية لأسواق العمل المحلية والعالمية لإتاحة فرص عمل جديدة للشباب .
- ٢) حفز النقابات المهنية والعمالية على إنشاء مراكز للتدريب الحرفي والاداري و التحويلي .
- ٣) توفير مصادر تمويل بضمانات مناسبة للشباب للحصول على قروض لإنشاء مشروعات إنتاجية وخدمية .

- ٤) العمل على إزالة القيود الادارية والفنية والتشريعية لتشجيع الشباب لإقامة المشروعات وتعمير الصحراء مع توفير البنية الأساسية التي تشجع الشباب على ذلك .
- ٥) تشجيع وتطوير الصناعات والحرف التي تتلاءم مع طبيعة المرأة .

(82) David A. Aaker: *Developing Business Strategies*, 5th Edition, John Wiley and Sons, Inc., N.Y., 1998, p. 199.

(ج) تدنى المستوى التعليمى بين الشباب: وفى ضوء التخطيط الاستراتيجى يكون الهدف هو الارتقاء بالمستوى العلمى للشباب وزيادة أعداد المقيدىن بالمراحل التعليمية وخاصة بين الإناث ، وزيادة القدرة الاستيعابية للمؤسسات - ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الأساليب والأنشطة التالية :

- ١) توفير مقومات الرعاية التعليمية المتكاملة للشباب فى جميع مراحل التعليم .
- ٢) دعم الجهود التطوعية والذاتية للمساهمة فى العملية التعليمية .
- ٣) النوعية المستمرة بقيمة التعليم وخاصة بين الإناث .
- ٤) تبادل الخبرات مع الدول الأخرى فى مجال التعليم .
- ٥) استثمار الإمكانيات المتاحة لدى المحليات لتدعيم استيعاب كل الطلاب .
- ٦) إعداد الكوادر الفنية والإدارية اللازمة للعملية التعليمية .

(د) ضعف إقبال الشباب على الاستيطان فى المجتمعات العمرانية الجديدة :

ويهدف التخطيط الاستراتيجى لمواجهة هذه المشكلة بين الشباب إلى تشجيع الشباب على العمل والتوطن فى المجتمعات العمرانية الجديدة ، وخفض تركيز الشباب فى الدلتا والوادي ، والعمل على زيادة العائد من الاستثمار فى المجتمعات الجديدة ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال مجموعة من الأساليب الآتية :

- ١) توفير مساكن للشباب بقيمة إيجارية مناسبة أو قيمة تملك مناسبة بهذه المجتمعات .
- ٢) توفير فرص عمل للشباب بهذه المجتمعات لتصبح مناطق جذب .
- ٣) إزالة القيود الإدارية والفنية التى تعوق استيطان الشباب فى المجتمعات الجديدة .

(هـ) قلة الوعى بين الشباب بمشكلات الإدمان والتطرف ومشكلة الفراغ الفكرى والعقائدى :-

ويكون الهدف الاستراتيجى فى الخطة لمواجهة هذه المشكلات بين الشباب هو تنمية الشباب فكرياً وثقافياً وعقائدياً بما يؤدى الى بناء الشخصية السوية ، والتصدى لظاهرتى الإدمان والتطرف بإسلوب شامل وعملى لعلاج مباح هذه المشكلات ويمكن تحقيق ذلك الهدف من خلال :

- ١) توفير المصححات والمؤسسات العلاجية لضحايا الإدمان .
- ٢) تقديم برامج إعلامية وهادفة لإبراز خطورة وأبعاد هذه الظواهر .
- ٣) توفير البرامج الاجتماعية والنفسية والتربوية والسياسية والدينية التى تسهم فى تربية الشباب وذلك من خلال المؤسسات التعليمية والتنظيمات النقابية والحزبية ومؤسسات رعاية الشباب .
- ٤) التطبيق الحازم والجاد للقوانين ذات العلاقة بهذه المشكلات .
- ٥) فتح قنوات للحوار بين علماء الأمة وشبابها لتعريفهم بأمر التربية الدينية الصحيحة .

خاتمة:

لقد تضمن هذا الفصل مفهوماً عاماً عن التخطيط الاجتماعى ثم قدم الباحث بعض وجهات النظر حول مفهوم التخطيط الاستراتيجى وأوضح أنه يتضمن عملية حصر الموارد المتاحة بأنواعها المختلفة وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وتنظيم الموارد فى ضوء الاحتياجات حتى يمكن استثمارها أفضل استثمار ممكن.

كما اتضح أن التخطيط الاستراتيجى لا بد له كى يحقق أهدافه بصورة فعالة من توفير قاعدة بيانات متكاملة تقوم على الدقة والكفاية وحدثة هذه المعلومات والبيانات، ومراعاة العوامل البيئية الخارجية والداخلية والنسبى يمكن أن يكون لها دور إيجابى أو سلبى فى عملية التخطيط الاستراتيجى.

وتبين أن التخطيط الاستراتيجى هو عملية لها مجموعة من المراحل المترابطة والمتتالية ما بين البحث عن المعلومات وتحديد الأهداف وصولاً إلى المتابعة والتقييم كما أن التخطيط الاستراتيجى لا يتم بعيداً عن الواقع ولكنه يتم فى ضوء معايير محددة ووفق الأيدولوجية السائدة فى المجتمع الذى يمارس فيه .

وأيضاً فإن هذه العملية لها ما يواجهها من المعوقات والمشكلات نتيجة الأحداث والمتغيرات المختلفة وهناك مجموعة من الاعتبارات التى يجب مراعاتها عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجى مع ضرورة توافر مجموعة من المقومات والأسس حتى يتم التخطيط الاستراتيجى بنجاح والنسبى تم توضيحها فى متن الفصل.