

الفصل الأول

مقدمة للتخطيط الاستراتيجي

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو صنع الخيارات. إنه عملية مصممة لدعم القادة في كونهم مهتمين بأهدافهم وأساليب عملهم. وبكلمات بسيطة، التخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، وشأنها شأن أي أداة إدارية أخرى تستخدم لهدف واحد - مساعدة المنظمة على القيام بعمل أفضل. ويستطيع التخطيط الاستراتيجي مساعدة المنظمة على تركيز تصورها وأولوياتها في استجابتها لبيئة متغيرة وللتأكد من أن أعضائها يعملون باتجاه الهدف نفسه.

وباختصار يعرف التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تتفق المؤسسة من خلالها - وتبني التزام المعنيين الرئيسيين - على الأولويات الضرورية لرسالتها، والقادرة على الاستجابة للبيئة. ويواجه التخطيط الاستراتيجي مسألة الحصول على الموارد وتوظيفها لانجاز هذه الأولويات.

وتستحق مفاهيم رئيسة عدة واردة في هذا التعريف، التوسع في بحثها كي تستطيع أن تربط بشكل أفضل بين أسلوب الكتاب المختصين في التخطيط وبين قيمنا ومعتقداتنا المتعلقة بعملية تخطيط ناجحة.

- إن العملية هي استراتيجية لأنها تتضمن اختيار الطريق الأفضل للاستجابة لظروف بيئة ديناميكية وأحياناً عدوانية. ممثلاً تستجيب كل النباتات الحية لبيئتها، ولكنها - وبقدر علمنا- لا تختار كيف تستجيب. وتمتلك المؤسسات غير الربحية

خيارات عديدة في مواجهة احتياجات متبدلة للزبون أو العميل، والحصول على التمويل، ومواجهة المنافسة، وعوامل أخرى. وكي تكون استراتيجياً فعلياً، الأخذ بعين الاعتبار هذه الخيارات والالتزام بمجموعة محددة من الاستجابات، بدلاً من مجموعة محددة أخرى.

● والتخطيط الاستراتيجي هو منهجي لأنه يطالب باتباع عملية هي في الوقت نفسه محددة المعالم ومستندة إلى بيانات.

وتشير العملية المشار إليها سلسلة من الأسئلة التي تساعد المخططين على تفحص التجارب الماضية، ومراجعة الافتراضات القديمة، ودمج المعلومات الجديدة حول الحاضر و واستشراق البيئة التي ستعمل فيها المؤسسة مستقبلاً. وتقود العملية المخططين أيضاً إلى النظر باستمرار إلى أي مدى تتلاءم مكونات البرامج والاستراتيجيات مع التصور، والعكس بالعكس.

● ويتضمن التخطيط الاستراتيجي اختيار أولويات محددة. ويجب أن تقود عملية جمع البيانات إلى: (1) بروز مجموعة من الخيارات المختلفة حول ما ستفعله المؤسسة وما لن تفعله (2) تحليل تطبيقات هذه الخيارات و (3) الوصول في النهاية إلى تحديد الخيارات التي تكون أحياناً متوازنة في الأهمية. والخيارات الصعبة ليست غالباً مفرطة في التعقيد. إنما تتطلب أحياناً اتخاذ قرارات مؤلمة أو غير مستحبة.

ويجب أن يتطلع المخططون للتوافق حول الأولويات على العديد من المستويات، بدءاً من المستوى الفلسفي وانتهاءً بالمستوى التشغيلي..

● وتسعى العملية لبناء الالتزام، ومنهجياً، فإن إشراك المساهمين، بما فيهم الزبائن والمجتمع في عملية تحديد الأولويات يحول نقاط الخلاف إلى مواقف بناءة، ويدعم التواصل و التعاون بشكل أفضل. وباعتبارها عملية شاملة فإنها تسمح ببناء إجماع عريض، وتؤدي إلى تشجيع مبدأ المحاسبة عبر المؤسسة كلها. ويؤكد هذا الالتزام أن الخطة الاستراتيجية سوف تستخدم بشكل فعال في الإرشاد والإلهام.

وأخيراً، فإن التخطيط الاستراتيجي يقود عمليتي الحصول على الموارد وتوظيفها في المكان المناسب. وغالباً ما تتخذ قرارات متسارعة بشأن فرص تمويل جديدة أو الإنفاق على برنامج ما أو احتياجات إدارية استجابة لمواقف تبرز فجأة، دون تقييم عميق للاستخدامات. إن خطة استراتيجية مدروسة تساعد القادة على صنع خيارات لها طابع المبادرة والواقعية بين استراتيجيات تمويل متنافسة وبين الإنفاق على برامج واحتياجات إدارية مختلفة. والموازنة بين الحصول على الموارد ومخططات الإنفاق، هي جوهر جانب «الأعمال» business في التخطيط الاستراتيجي.

لماذا الخطة؟

لماذا يتوجب على المنظمة أن توظف جهداً للتخطيط الاستراتيجي؟، فالتخطيط بعد كل شيء يستهلك موارد من الوقت والمال - وهي أدوات ثمينة لأي مؤسسة غير ربحية-، كما يقيد توجه ونشاطات المؤسسة في بيئة متغيرة على الدوام، لذلك قد يبدو محبطاً و حتى بلا طائل.

أما الجواب، فهو أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات لتقوم بعمل أفضل، عن طريق مساعدة القادة على التركيز الدائم على الأولويات و المبادرة في حفز الآخرين على إنجازها.

كتب القيادي وورن بينيس في كتابه «عندما تصبح قائداً» عن القيادة قائلاً: إن المديرين هم أشخاص، يؤدون الأعمال المطلوبة منهم بالشكل الصحيح، أما القادة فهم الذين يقومون بالعمل الصحيح⁽¹⁾، والتخطيط الاستراتيجي هو أداة قيادية وأداة إدارية في نفس الوقت. وكأداة قيادية فإن عملية تخطيط استراتيجي ناجحة تشجع المؤسسة على النظر في المسألة متسائلة «هل نقوم بالعمل الصحيح؟».

أما كأداة إدارية، فإنها باعتبارها عملية تخطيط فعالة تركز على مسألة ما إذا كانت المنظمة تقوم بالأشياء بشكل صحيح».

ولا يقدم التخطيط لوحده نتائج، إنه الطريق، وليس نهايته. ولا بد من تنفيذ الخطط كي نحصل على نتائج. وعلى كل حال، تزيد الخطة المصاغة جيداً من فرص كون نشاطات المؤسسة اليومية تؤدي إلى الوصول للنتائج المطلوبة. ويحقق التخطيط ذلك بطريقتين: فهو يساعد أعضاء المؤسسة على التركيز على الأولويات، ويحسن من عمل الأشخاص الذين يعملون معاً، وهم يتابعون هذه الأولويات.

ويحسن التخطيط الاستراتيجي الناجح تركيز المؤسسة على الأولويات لأنه يولد:

- فهما واضحة لرسالة المؤسسة، والقيم المؤسساتية بين الجهاز العامل، ومجلس الإدارة ومجموعة الزبائن الخارجيين.

- دليلاً لعمل مبني على المعلومات المتوفرة حالياً.

- علامات طريق كبيرة، تستطيع المنظمة بها توجيه الانجازات، وتقييم النتائج.

- معلومات يمكن استخدامها لتسويق المنظمة لدى الجمهور والممولين المحتملين.

ويحسن التخطيط الاستراتيجي الناجح من عملية العمل الجماعي، لأنه:

- يخلق مجالاً لمناقشة أسباب وجود المنظمة والقيم المشتركة التي تؤثر في القرارات.

- يغذي الاتصالات الناجحة وينمي روح الفريق بين مجلس المديرين والجهاز العامل.

- يضع الأساس لتغيير هام عن طريق تشجيع التفكير الاستراتيجي والتركيز

على ما هو هام فعلاً لإنجاح المنظمة على الأمد الطويل.

- يشد انتباه كل فرد في الفريق إلى ما هو أكثر أهمية : وهو البحث عن فرص

لتحقيق رسالة المؤسسة بشكل أفضل.

ما ليس بتخطيط استراتيجي

كل ما قيل في الفقرة السابقة لوصف ما هو التخطيط الاستراتيجي يقودنا إلى فهم ما ليس بتخطيط استراتيجي.

- التخطيط الاستراتيجي لا يتنبأ بالمستقبل، ومع أنه يتضمن وضع افتراضات حول بيئة المستقبل، إلا أن القرارات تصنع في الحاضر. «فالتخطيط يتعامل مع قرارات الحاضر التي تؤثر في المستقبل»، والتخطيط المسبق يتطلب أخذ الخيارات بين أحداث محتملة الوقوع في المستقبل⁽²⁾. لكن القرارات التي تتخذ على ضوءها يجب أن تؤخذ فقط في الحاضر. ومع مرور الزمن يتوجب على المؤسسة تحديد التغيرات في بيئتها وتقييم فيما إذا كانت افتراضاتها ما زالت صحيحة. وإذا ما حدث تحول غير متوقع (في البيئة)، يمكن للقرارات الاستراتيجية الرئيسة أن تراجع بأسرع مما هو عليه عادة في دورة التخطيط الخمسية أو الثلاثية.

● إن التخطيط الاستراتيجي ليس بديلاً عن تقدير القيادة. التخطيط الاستراتيجي أداة، إنه ليس بديلاً عن ممارسة التقييم من قبل القيادة. وفي معظم الحالات يحتاج قادة أي مشروع أن يسألوا أنفسهم: ما هي القضايا الأكثر أهمية التي يتوجب علينا الاستجابة لها؟ ولأنه أداة. فكأنه مطرقة لا تستطيع أن تصنع مكتبة، وكذلك فإن أدوات تحليل البيانات وصنع القرارات في التخطيط الاستراتيجي، لا تصنع القرارات. وليس هناك جواب صحيح لهذا الموضوع. فالتخطيط الاستراتيجي فقط يدعم المبادرة، ومهارات الاستنتاج وإصدار الأحكام التي يمارسها الأشخاص ضمن عمل مؤسساتهم.

● من النادر أن يكون التخطيط الاستراتيجي عملية سلسلة، مستشرفة للمستقبل وعملية خطية. ومع أن التخطيط الاستراتيجي يبني على عدة اعتبارات، فهو من الناحية النمطية، لا يتدفق بسهولة من مرحلة إلى أخرى. إنه عملية الداعية، تتطلب المرونة. إن الرؤية الجديدة التي تظهر اليوم قد تغير قراراً اتخذ بالأمس. وبشكل لا يمكن تجنبه تتحرك العملية إلى الأمام والخلف مرات عديدة قبل أن تصل القيادة إلى

مجموعة القرارات النهائية. ويجب أن لا يدهش أحد إذا شعر أن العملية لاتشبه رحلة مريحة في قطار منتظم الرحلات، بل هي أشبه بركوب عربة في مدينة الملاهي تسير على خط كهربائي في صعود وهبوط، ولكن عليه أن يتذكر أنه حتى عربات الملاهي الصاعدة والهابطة تصل في النهاية إلى مقصدها طالما أنها تتابع السير في طريقها.

مفاتيح التخطيط الاستراتيجي الفعال

تشكل المبادئ التي ألقينا عليها الضوء سابقا عبر تعريفنا وأسلوب كلامنا لتشخيص خصائص التخطيط الاستراتيجي، ضرورة لا بد منها للنجاح. وبالإضافة إلى ذلك، سنقترح فيما يلي بضعة أفكار أخرى حول أسلوبنا، كنصيحة نقدمها للمخططين الذين قد يعملون فيما بعد.

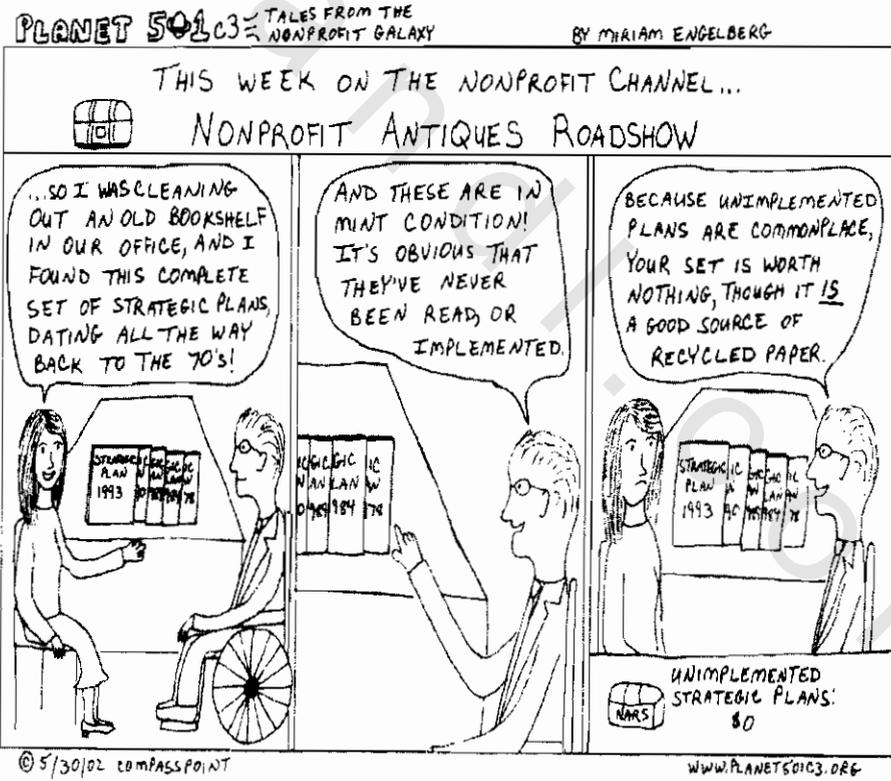
- ركّز على أكثر المسائل أهمية أثناء القيام بعملية للتخطيط الاستراتيجي التي قد تأخذ وقتاً لتصبح ملامحها واضحة، ولكن وبشكل لا يمكن تجنبه فإن هناك خيارات حاسمة قليلة، يجب أن تستجيب لها عملية التخطيط (فإذا كنت لا تملك فعلاً أي خيارات مهمة تبناها حول مستقبل مؤسستك، فأنت عندها لا تحتاج لتخطيط استراتيجي). وقاوم إغراء الجري خلف كل المسائل الهامة، فأنت ببساطة لا تملك الوقت، ولا الطاقة، ولا الموارد لتعالج هذه الغايات جميعها.

- كن راغباً في استقراء «الحالة الراهنة» وفي نقد «البقرات المقدسة». وكفي تفهم ما هو الأكثر أهمية في المناخ القائم حالياً، والمستقبل المتوقع، عليك أن تتحدى الافتراضات القديمة عمماً هو هام. من المحتمل أن تمجد الماضي، ومع ذلك تتابع صنع القرارات الجديدة. ولا تسمح للأفكار الحديثة أن تتحلّى بخصائص وكأنها نقد للموروث من الماضي.

- قم بوضع وثيقة سواء كانت المؤسسة منخرطة في عملية تخطيط استراتيجي بسيطة أو عملية واسعة. فإن وثيقة التخطيط يجب أن توضع وتنظم. ويمكن لخطّة استراتيجية مفيدة أن لا تتعدى بضع صفحات. والوثيقة رمز لإكتمال العمل بين أيدينا، ودليل للعمليات الداخلية، وأداة تسويقية بين المساندين حاضراً ومستقبلاً.

- تأكد أن تترجم الخطة الاستراتيجية إلى خطط عمل سنوية، وعلى الأقل للسنة الأولى. وتعتبر التطبيقات التشغيلية اختباراً حاسماً للخطة الاستراتيجية الجديدة. ونادراً ما نشهد تخطيطاً استراتيجياً ينفذ فعلاً دون خطة عمل تربط بين الأفضليات قصيرة الأجل - ودون أن تحدد بوضوح من هو المسؤول عن التنفيذ. أما تدوين خطة العمل السنوية للسنة الأولى، والميزانية الداعمة لها فسيجعلان التخطيط الاستراتيجي يجتاز الاختبار و مازال أفكاراً على الورق.

لقد أحببنا الرسم الكاريكاتوري التالي حول التخطيط الاستراتيجي لأنه يقدم دعابة لطيفة حول التوجه الشائع جداً بوضع الخطط الاستراتيجية بعد انجازها في الأدراج بدلاً من استخدامها.



موجز عن المفاهيم الأساسية

التخطيط الاستراتيجي:

- هو استراتيجي ويجب بشكل مقصود على البيئة القائمة حالياً بما فيها من أشكال التنافس.

- هو منهجي ومبني على البيانات، حيث يجمع معلومات جديدة قبل صنع القرارات.
- يضع الأولويات. يصنع القرارات حول الاتجاه والأهداف.
- يبني الالتزام بإشراكه المستفيدين من المناسبين.
- يقود عملية الحصول على الموارد وتحديد أماكن الصرف ويأخذ في الحسبان مفهوم «الأعمال» business في التخطيط الاستراتيجي.

ما ليس بتخطيط استراتيجي

- التنبؤ بالمستقبل، بدلاً من ذلك فإنه خطة مبنية على معلومات عن الحاضر.
- إصدار أحكام، وبدلاً من ذلك فإنه وسيلة لصنع القرار الموثق.
- عملية سهلة تسيير على سكة قطار نظامي. بدلاً من ذلك فإنها متفاعلة مع كل معلومة جديدة، والتبصر في مرحلة ما يمكن أن يغير الاستنتاجات المبكرة.

مفاتيح التخطيط الفعال

- ركّز على أكثر الغايات أهمية.
- كن راغباً في استقرار الحالة الراهنة ونقد «البقرات المقدسة».
- قم بصياغة الوثيقة.
- تأكد من ترجمة المخطط استراتيجي إلى خطط عملياتية سنوية.

أنماط مختلفة من التخطيط:

. ما هو الفرق بين التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط طويل الأمد

وتخطيط الأعمال، والتخطيط التشغيلي

مع أن الكثير من الناس يستخدمون مصطلحي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد، الواحد في مكان الآخر، إلا أنهما يختلفان في التأكيد على انبيئة المفترضة. فالتخطيط طويل الأمد يفترض عموماً أن المعرفة الحالية عن ظروف المستقبل كافية للاعتماد عليها طيلة استمرار تنفيذها. لقد كان الاقتصاد الأمريكي -على سبيل المثال- في حقبة الخمسينيات والستينيات مستقراً نسبياً ومن الممكن استشرافه. ولهذا كان التخطيط طويل الأمد شائعاً ومفيداً. ولم يكن من غير الشائع للشركات الأمريكية أن تمتلك عدداً كبيراً من العاملين المختصين بتطوير خطط طويلة الأمد مع أهداف واستراتيجيات تفصيلية عالية، وأهداف تشغيلية محددة لفترة تمتد لعشرين عاماً وربما أكثر.

وعلى كل حال، فإن التخطيط الاستراتيجي يفترض أنه يجب على المنظمة أن تستجيب لبيئة ديناميكية يصعب التنبؤ بها. ويؤكد التخطيط الاستراتيجي على أهمية صنع القرارات التي تجعل المؤسسة في موقع تستجيب فيه بنجاح للتغيرات في البيئة، بما في ذلك تغير كل من المنافسين والمتعاونين على حد سواء.

ويكون والتأكيد على الاتجاه الشامل أكثر منه على أهداف صلبة لها طابع التنبؤ سنة بعد سنة. ويكون تركيز التخطيط الاستراتيجي على الإدارة الاستراتيجية (أي تطبيق التفكير الاستراتيجي في عملية قيادة المؤسسة لتحقيق أهدافها). ونتيجة لذلك ومع أن بعض المؤسسات يمكن أن تطور تصورات تمتد على مدى سنين عدة في المستقبل، فإن معظم الخطط الاستراتيجية تبحث في أفضلية الأهداف لمدة لا تتجاوز الخمس سنوات، مع أهداف عملية محددة للسنة الأولى فقط.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التشغيلي نمطين مختلفين من التفكير. فالقرارات الاستراتيجية أساسية، ذات اتجاه واضح، وشامل. أما القرارات التشغيلية فهي تؤثر بشكل رئيس على تنفيذ القرارات الاستراتيجية من يوم إلى يوم. وبينما توصف القرارات الاستراتيجية عادة أنها تتضمن عمليات تنفيذ طويلة الأمد، فإن القرارات التشغيلية لها عادة صفة التنفيذ الفوري (أقل من سنة واحدة).

ونمطياً فإن تخطيط الأعمال business planning لا يهتم فقط بالاستراتيجيات والأهداف، إنما أيضاً بالتصورات التفصيلية للعوائد والنفقات (على الأقل لثلاث سنوات قادمة). وتشمل شرائح المعنيين بخطة أعمال تقليدية، كلاً من المستثمرين المحتملين، والمقرضين. ويستخدم رجل الأعمال هذه الخطة لإقناع المستثمرين والمقرضين بأن المشروع سيولد ما يكفي من المال لجني الأرباح، أو لتسديد القروض. وهكذا، يعتمد مخطط الأعمال على قرارات تتخذ في إطار الخطة الاستراتيجية. ولكنها مع ذلك أكثر تركيزاً على عناصر التنفيذ والمالية للخطة. وبشكل متزايد، فإن المؤسسات غير الربحية لا تطور مخطط الأعمال لديها كي ترضي المستثمرين أو المقرضين فقط، بل لتساعد أيضاً في جعل العلاقة بين المال والرسالة في مشاريعها واضحة المعالم.

إن هذه المستويات المختلفة من التخطيط غالباً ما تنقلب رأساً على عقب. ويجب أن تحيط الخطط الاستراتيجية ولو تلخيصاً بالاستراتيجيات الجوهرية (التركيز الأولي لموارد المنظمة كي تنجز رسالتها بشكل أفضل) وتضم عادة وصفاً لبرنامج ذي مدى أطول أولويات إدارية (الأهداف والغايات بعيدة المدى). وتعد الأهداف والغايات طويلة الأمد والتشغيلية (قصيرة الأجل) ضرورية لدعم الاستراتيجيات الأساسية. وكل هذه الأهداف مهمة وبحاجة لأن تنفذ جميعاً. ومن الضروري عدم الخلط بين المفاهيم الأربعة: التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط طويل الأمد، والتخطيط التشغيلي، وتخطيط الأعمال. ويمكن اختصار هذه المفاهيم على الشكل التالي:

التخطيط طويل الأمد

- ينظر إلى المستقبل كحالة يمكن التنبؤ بها - مفترضاً أن الاتجاهات الحالية سوف تستمر.
- يركز على إعداد الغايات طويلة الأمد.
- يفترض قدوم مستقبل واعد، ويؤكد العودة إلى الوراء لرسم خارطة لتسلسل الأحداث سنة بعد سنة.
- طرح السؤال التالي : ما الذي يجب علينا إنجازه في كل سنة من السنين الثلاثة أو الخمسة القادمة؟

التخطيط الاستراتيجي

- ينظر إلى المستقبل على أنه حالة لا يمكن التنبؤ بها .
- ينظر إلى التخطيط على أنه عملية مستمرة.
- يفترض أن هناك تطورات متعددة - وليس تطوراً واحداً - سيشهدها المستقبل، ويؤكد على التطور الاستراتيجي المبني على تقييم البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة) والبيئة الخارجية (الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة).
- يطرح السؤالين التاليين:

هل نقوم بالعمل الصحيح انطلاقاً من فهمنا الحالي للبيئة؟

كيف نستطيع استخدام مواردنا بالشكل الأفضل لإنجاز رسالتنا؟

التخطيط التشغيلي

- يركز على إعداد غايات قصيرة الأجل.
- يفترض تخطيطاً يتصف بتفاصيل أكثر (أقل من سنة واحدة)، ويولي اهتماماً بمن سينجز هذه النشاطات وكيف سينجزها.

- يطرح السؤال التالي: ماذا نحتاج لتحضير أنفسنا للسنة القادمة و/ أو كيف نستطيع الآن أن ننجز رسالتنا بأحسن ما يكون.

تخطيط الأعمال: business planning

- يتوقع منه نمطياً أن يتضمن ليس فقط الاستراتيجيات والأهداف. بل حتى التقديرات التفصيلية للعائدات والنفقات. (على الأقل لمدة ثلاث سنوات).
- يستخدم هذا التخطيط من قبل صاحب العمل لإقناع المستثمرين والمقرضين الموجودين أو المحتملين (المعنيون بخطة العمل التقليدية)، بأن فعاليات هذا العمل سوف تعود بالمال الكافي لتوزيع أرباح و/ أو لتسديد القروض.

إدخال أسلوب تخطيط الأعمال في تخطيطك الاستراتيجي

تقليدياً، قليل من المؤسسات غير الربحية كانت قادرة على الاقتراض لتمويل العمليات، والسبب الرئيس لذلك أن عملياتها لا تحقق أرباحاً. فالمنظمات غير الربحية لا تنفق أموالاً لا تملكها، إنما غالباً ما تنمي أموالها عن طريق المنح والتبرعات ثم تنفقها. وعلى كل حال، فبقدر زيادة لجوء المنظمات غير الربحية لإدارة أنشطة تنتج عائدات، يطلق عليها غالباً برامج ومشاريع اجتماعية، بقدر ما يزداد استخدام مخططات الأعمال وعندما يدير متحف ما مخزناً، أو يقوم اتحاد تنمية اجتماعية بجمع أجور شقق قام بترميمها، فإن هذه الفعاليات تنتج عوائد مالية كنفويض لتمويل النشاطات عن طريق المنح أو عوائد تبرعات أخرى.

وما هو أحدث من ذلك، فهو اتجاه المؤسسات غير الربحية نحو تامين مبادئ تخطيط الأعمال، حتى بالنسبة للنشاطات التي لا تعطي عائدات بالمعنى المذكور سابقاً. إن تخطيط الأعمال في مؤسسة تمويلها الحكومة مائة بالمائة سينطلق من فكرة أن المؤسسة تعتمد في تمويلها على المنح بشكل كامل. فإذا تضاءلت فكرة أن تتابع الحكومة تمويل المؤسسة، عندها تتزايد الرغبة في اللجوء إلى استراتيجية الأعمال.

وتعجز معظم المؤسسات غير الربحية عن تزويد مخططاتها للأعمال بنوع من التفاصيل المتوقعة في تخطيط الأعمال بسبب عدم قدرتها على التنبؤ بحجم تدفق لعائدات (مثلاً. من الصعب التنبؤ بأن تمويل المنح سيتم استلامه من الآن وحتى ثلاث سنوات قادمة).

ومع ذلك، مازال تخطيط الأعمال يزداد كمفهوم مفيد (أي التفكير بالعمليات التشغيلية بمصطلحات الأعمال)، ومثل هذا التفكير يجب تضمينه في التخطيط الاستراتيجي. هل لدينا استراتيجية أعمال قابلة للاستمرار؟ ما هي الافتراضات التي بنيت عليها استراتيجيتنا؟ هل تدعم الاتجاهات الحالية والمستقبلية في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والديمقراطية استمرار خطتنا الحالية في استراتيجية الأعمال؟ ويغني أسلوب تخطيط الأعمال، النموذج في هذا الكتاب بمعنى أننا نتجه دائماً لمعرفة من أين تأتي الأموال والموارد الأخرى، وكيف نستخدمها.

هل على الخطط الاستراتيجية أن تمتلك دوماً تركيزاً ذا أمد أطول؟

نمطياً، نعم: الخطة الاستراتيجية تتضمن استراتيجيات المستقبل الأساسية وكذلك أهداف وغايات طويلة الأمد ومحددة. كما يمكن للخطة الاستراتيجية أيضاً -أو أحياناً فقط - أن تركز على الحاضر وتتضمن أهدافاً وغايات قصيرة الأجل.

القرارات التشغيلية	القرارات الاستراتيجية
مركز على العمليات تأثير قصير الأمد	جوهرية وموجهة تأثير طويل الأمد

هل التخطيط الاستراتيجي هو بناء القدرة؟

نعم. في الحقيقة يعتبر التخطيط الاستراتيجي واحداً من أكثر الفعاليات تكراراً التي تمارسها المؤسسات غير الربحية بين مختلف أنماط بناء القدرة. ففي العقد الماضي. شاهدنا نمواً ضخماً في الاهتمام ببناء القدرة لدى المؤسسات غير الربحية.

ويعرّف بول لايت، و باحث وكاتب مشهور، التخطيط الاستراتيجي بأنه نشاط من مجموعة محددة من الأنشطة لبناء القدرة، وأكثرها استخداماً⁽³⁾ أما النشاطات الأخرى فتتضمن تقوية الإدارة الداخلية (مثال: من خلال تكنولوجيا المعلومات الجديدة)، وإعادة التنظيم، وبناء روح الفريق، وتطوير القيادة، والتعاقد مع مستشارين متعددي الاختصاصات والأدوار.

وأكثر من ذلك، فإن الدراسات الحالية تظهر أن المؤسسات غير الربحية تستخدم هذه النشاطات المختلفة لبناء القدرة بقدر ما تستخدمها تقريبا شركات القطاع الخاص. وتبعاً للباحث لايت، فقد وجدت دراسة أجرتها عام 2002 مؤسسة Borin الاستشارية للإدارة، أن 89% من زبائنها الخاصين قد أجروا تخطيطاً استراتيجياً خلال السنة أو السنتين السابقتين. ويشير البحث الذي أجراه لايت أن 69% من المؤسسات غير الربحية قد أجرت تخطيطاً استراتيجياً في إطار زمني مشابه⁽⁴⁾.

كيف يختلف التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات غير الربحية

عن التخطيط لدى منظمات الأعمال الربحية أو المؤسسات الحكومية؟

إن التخطيط الاستراتيجي هو مفاهيم متعددة الموضوعات ومتداخلة مأخوذة من كل من الاستراتيجيات المناقصة، والتاريخ، وممارسات الأعمال ومن النظرية المؤسساتية. وقد برزت أهميته كمجال محدد في عقدي الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، بسبب شعبيته بين العديد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. ومع ذلك فالمفاهيم الضرورية يمكن تطبيقها في أي إطار مؤسستي.

ويشكل وجه الشبه بين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية ومؤسسات الأعمال الربحية والمؤسسات الحكومية جوهر التخطيط الاستراتيجي في الإطار المؤسساتي، مقررماً ما يجب إنجازه، وكيفية الشروع فيه استجابةً لبيئة ديناميكية تشغيله. أما الفارق بينهما فهو طبيعة القوى الداخلية والخارجية التي تتحمل المهمة الرئيسية.

ولكن سلطة المؤسسات في القطاعات الثلاثة، مختلفة تماماً، ولها تأثيرات مهمة على التخطيط الاستراتيجي. ويقود مجلس مديرين كلاً من منظمة الأعمال الربحية والمنظمة غير الربحية. بينما تحكم المنظمات الحكومية من قبل أجهزة منتخبة جماهيرياً وشديدة التنوع.

وتضم المجالس التي تقود منظمات الأعمال الربحية ممثلين عن أصحاب الأعمال، أو أنها تتشكل من المالكين مباشرة. وتمثل مجالس إدارة المنظمات غير الربحية المصلحة العامة.

وقد اهتمت منظمات الأعمال الربحية في السنوات العشرين الماضية برضى الزبون. أكثر بكثير من اهتمام المنظمات غير الربحية أو الحكومية. وقد استثمرت منظمات الأعمال الربحية كثيراً من الأموال في أبحاث السوق وفي محاولات لتحسين نوعية منتجاتها، بسبب المنافسة الشديدة على كسب الزبون. ولأن المستهلكين المباشرين للإنتاج والخدمات التي تقدمها المنظمات غير الربحية والحكومية يدفعون بشكل نمطي نصيباً صغيراً فقط من الكلفة، فإن الممولين سواء كانوا مؤسسات أو دافعي ضرائب - قد مارسوا نفوذاً أكبر من فكرة إرضاء الزبون على استراتيجيات المؤسسات في هذين النوعين غير الربحيين. وقد بدأ هذا الموقف يتغير، ويشهد على ذلك الشعبية التي نالها كتاب *Reinventing Government*⁽⁶⁾ إعادة اختراع الحكومة، وهو كتاب يؤكد على تزايد مسؤوليات الحكومة تجاه المواطنين وتزايد التركيز على المحاسبة في القطاع غير الربحي.

وأخيراً، ومن الناحية النموذجية فقد كانت القيم والتوجه نحو رسالة ما، هي السمة المميزة التي تتصف بها المؤسسات غير الربحية، ولكنها أقل تأثيراً في مؤسسات الأعمال الربحية، والمؤسسات الحكومية. ولكن هذا المنحى يتغير أيضاً. ففي العقد الماضي شاهدنا معظم أدبيات قطاع المؤسسات الربحية، بدءاً من كتاب «البحث عن الجودة»⁽⁶⁾ قد شددت على أهمية بيانات القيم و الرسالة في الشركات التي تدار

بشكل جيد. وبشكل مماثل فإنه ليس من غير الشائع الآن أن نجد مناصب حكومية تعمل وفق بيانات برسالة المؤسسة التي تتضمن الإنجاز المتفرد الذي يأمل أن ينجزه هذا الموقع من أجل الرفاه العام. وعلى الرغم من هذه الاختلافات، مع ترجمة قليلة للنصوص المختلفة، فإن معظم أطر المفاهيم في هذا الكتاب قابلة أيضاً للتطبيق على قدم المساواة على إعداد المؤسسات الربحية أو الحكومية، على حد سواء⁽⁷⁾.

كيف تبدوا الاستراتيجية؟

يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية ثلاثة إلى خمسة من استراتيجيات المستقبل الأساسية الخاصة بالمؤسسة. وتساعد هذه الاستراتيجيات القارئ على فهم أين ستركز المؤسسة أولاً مواردنا التزاماً بالإطار الزمني للخطة الاستراتيجية. وتنقل الاستراتيجيات لنا ما هي الأولويات الأكثر أهمية التي ستركز عليها المؤسسة (الأولويات التي ستساعد المؤسسة على تحقيق تقدم جوهري باتجاه إنجاز رسالتها، كما تساعدنا على الانتقال من الموقع الذي تقف فيه الآن إلى الموقع الذي نحتاج الذهاب إليه على المدى الأطول).

ليست الاستراتيجية استجابة للتغيرات المستمرة غير المتوقعة قصيرة الأجل في العمليات أو في البيئة..

تتعامل الاستراتيجية مع اتجاه مقرر سلفاً وهو الذي توجه إليه هذه الاستجابات السريعة. إنها معنية بالمسار الأطول أمداً، حيث السفينة لا تسيّر باتجاه الريح⁽⁸⁾.

وفيما يلي نموذج لبعض الاستراتيجيات:

نموذج عن استراتيجية البرنامج

بعد سنين عديدة أمضتها إحدى الجمعيات المحلية التي تهتم حالياً بمنع استخدام القوة مع الحيوان (SPCA) وكانت سابقاً تهتم بالاعتناء بالحيوانات المهملة، قامت هذه الجمعية بتمويل برنامج استراتيجي شامل لمنع العنف. وتطلب هذا

التحول الحفاظ على برامج العناية القائمة في مستوياتها الحالية، ولكن مع زيادة البرامج التثقيفية وبرامج الدعوة لأفكار الجمعية. ولتنفيذ هذه الاستراتيجية، تم الطلب إلى كل البرامج تطوير وتنفيذ، عامل التثقيف بالإضافة إلى مجموعة خدماتهم كما طُلب من جهاز العاملين زيادة الجهود لإقرار تشريع مكرس لمنع الإساءة إلى كل من الحيوانات المنزلية غير المرغوب فيها والحيوانات بشكل عام.

ويمكن تلخيص الهدف طويل الأمد المحتمل لدعم هذه الإستراتيجية كالتالي:

- تخفيض 50% على الأقل من عدد الحيوانات التي يجب إيواؤها خلال السنوات الخمس القادمة.

أما نموذج الأهداف قصير الأجل المطلوبة من كل قسم من أقسام المؤسسة لدعم هذه الاستراتيجية فقد يتضمن ما يلي:

- وضع وتنفيذ خطة لإضافة عنصر تثقيفي إلى مجال العمل في القسم؛ وذلك خلال العام القادم.

- التعاقد مع مدير ثقافة ليشارك في الجهود التثقيفية.

- تطوير وتنفيذ حملة «لإخصاء الحيوان وإزالة مبايض إنثائه».

نموذج لاستراتيجية تنمية الموارد:

في متابعته لرسالته في «زيادة الفرص للاطلاع على الفن العالمي في مجتمعنا» اختار متحف حديث نسبياً سياسة اقتناء إبداعية، حيث اختاروا أن يؤجروا العديد من مقتنياتهم، قبل أن يرصدوا المال لشراء مقتنيات جديدة. ومع أن هذه الاستراتيجية لم تؤثر مباشرة على جميع إدارات المتحف، إلا أنه كان لها تأثير كبير على طريقة استخدام الموارد.

يتضمن نموذج الأهداف طويلة الأمد لدعم هذه الاستراتيجية ما يلي:

● إغناء المعارض التي يقيمها المتحف بـ 50% على الأقل من مقتنيات المتاحف الأخرى.

● التركيز في المقتنيات على لوحات فناني كاليفورنيا في القرن العشرين.

ونموذج الهدف قريب الأجل لدعم هذه الاستراتيجية. يتضمن:

● التعاون مع المتاحف الأخرى خلال السنة القادمة لإقامة معرض واحد يلقي الضوء على فن الرسم الياباني في القرن التاسع عشر، ومعرض موحد آخر يلقي الضوء على فن الانطباعيين الفرنسيين.

نموذج استراتيجية القدرة الإدارية

تلقت المؤسسة خلال عملية التخطيط تغذية استرجاعية تفيد أنه بينما يثمن الزبائن خدماتها، فإن معظم الناس - وكالات تشغيل العاطلين عن العمل، المانحين المحتملين .. إلخ - لا يعرفون إلا القليل حول عمل المنظمة. وكانت إحدى استراتيجياتهم للمستقبل: "تركيز أكبر على الظهور". وقد طلب من كل قسم أن يضيف عنصر رؤية إلى هدفه بعيد المدى وخطة عمله السنوية.

ويتضمن نموذج الهدف طويل الأمد لدعم هذه الاستراتيجية ما يلي:

● زيادة 50% في عدد إحالات العمل المستلمة من الحكومة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى. ◆

ويتضمن نموذج الهدف بعيد المدى لدعم هذه الاستراتيجية:

● التعاقد مع شركة علاقات عامة للمساعدة في إطلاق حملة تسويقية.

● تحضير دليل إعلاني، وبيانات داعمة أخرى كي يستخدمها مجلس الإدارة والجهاز العامل للدعاية لخدمات الشركة.

نموذج استراتيجية السلطة

لعب المديرون في مجلس الإدارة في مؤسسة تدار تطوعياً دوراً إدارياً، ودوراً سلطوياً في آن واحد - لقد أداروا المؤسسة (من خلال اتخاذ القرارات اليومية)، ومارسوا سلطتهم على المؤسسة (من خلال حمايتهم للمصلحة العامة) عبر التأكد على أن أموال التبرعات الخيرية تستخدم بشكل فعال وكاف لدعم رسالة المؤسسة. واتخذ المجلس قراراً في البدء بالتعاقد مع عاملين لإدارة البرامج، والانتقال من وضع مجلس إدارة وسلطة إلى مجلس سلطة أولاً.

ويتضمن نموذج الأهداف بعيدة المدى لدعم هذه الاستراتيجية ما يلي:

- تركيز لجان مجلس الإدارة أولاً على السلطة (أي: تنمية الواردات والتمويل، والتخطيط) كتنفيذ لبرنامج عمل.
- زيادة عدد أعضاء المجلس إلى 18 عضواً مع الاهتمام بشكل خاص بأفراد لديهم خبرة واهتمام في تنمية الموارد.

ويتضمن نموذج الأهداف قصيرة الأجل لدعم هذه الاستراتيجية ما يلي:

- تدريب أعضاء مجلس الإدارة على أدوار ومسؤوليات سلطة المجلس
- تطوير شبكة صنع القرارات لتوضيح أدوار الجهاز العامل والمجلس في صنع القرارات.

وفي كل حالة، قامت المؤسسة باختيار واضح بين خيارات متنافسة حول ما هو الأفضل لمتابعة المؤسسة رسالتها. فالاستراتيجيات إما أن تؤثر في كل قسم، أو أن تستخدم جزءاً مهماً من موارد المؤسسة، ومن السهل رؤية كيف أن كل واحدة من هذه الاستراتيجيات الأساسية يمكن ترجمتها إلى أهداف وغايات محددة خلال مدة تمتد لبضع سنين، وللمستقبل القريب أيضاً، وبموارد كافية مرصودة في الميزانية السنوية لدعم إكمال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، أما ما هو صعب رؤيته فهو معرفة كم من

الجهود والاختبارات والمناقشات كانت لازمة لإيجاد هذه الاستراتيجيات الناجحة. وتساعد عملية التخطيط الاستراتيجي المنظمة على تحديد خيارات استراتيجية مختلفة، والقيام بخيارات ذكية في تطوير توجهات وخطط استراتيجية.

عملية التخطيط الاستراتيجي

إن المراحل الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، كما أوجزناها في هذا الكتاب وشرحناها في العرض 1/1 فقد جرى تقديمها وكأنها سلسلة منطقية لمجموعة من المراحل وخطوات تتصل بها تسمح بتحقيق المرونة والإبداع. وهذه المراحل الموصى بها ليست الوصفة الوحيدة لإنضاج خطة استراتيجية - إذ يمكن لمصادر أخرى أن تتصح بخطوات مختلفة أو تعديلات على هذه المراحل - ولكن هذا الكتاب المخصص لعملية التخطيط الاستراتيجي يصف المقومات الضرورية لعملية التخطيط ونتائجها المتوقعة. ونحن نشجع المخططين أن يضيفوا لمساتهم الشخصية إلى وصفتنا (مثلاً: إضافة شيء من التوابل على فرص التفاعل بين المشاركين أو شيء من الحس الفني على العرض لإيجاد خطة لا تساند المنظمة فقط بل تساعدها على الفوز والانتشار).

المرحلة الأولى: كن جاهزاً

على المؤسسة كي تصبح جاهزةً للتخطيط الاستراتيجي أن تقيم أولاً فيما إذا كان الوقت مناسباً للأنهماك في عملية تخطيط وكيف يمكن لتلك الخطة أن تبدو للعيان. ومع أنه يجب مواجهة العديد من المسائل في تقييم الجاهزية، فإن التصميم على ذلك يقود بالضرورة إلى التساؤل فيما إذا كان قادة المؤسسة ملتزمين فعلاً بالقيام بالجهد اللازم، وفيما إذا كانوا قادرين على تكريس الاهتمام الضروري للصورة الكبرى دائماً. وإذا ما لاحت أزمة تمويل، أو إذا كان المؤسس في طريقه للرحيل، أو إذا كانت البيئة قد اضطربت كثيراً، فيجب التأكد أن كل شخص سيعمل على إطفاء الحريق.

عملية التخطيط الاستراتيجي

العرض 1-

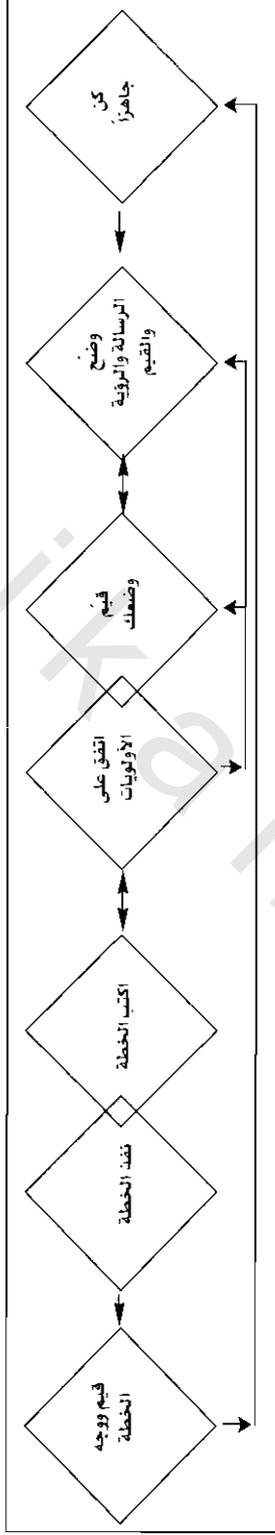
ابق على الخطة مناسبة

حدد الطريق

حدد تحدياتك

الاستعداد للنجاح

المرحلة 7 المرحلة 6 المرحلة 5 المرحلة 4 المرحلة 3 المرحلة 2 المرحلة 1



المرحلة 7 الخطوات :	المرحلة 6 الخطوات :	المرحلة 5 الخطوات :	المرحلة 4 الخطوات :	المرحلة 3 الخطوات :	المرحلة 2 الخطوات :	المرحلة 1 الخطوات :
1-7 قيم الخطة وعملية التخطيط 2-7 وجه الخطة الاستراتيجية (على الأقل مرة في السنة) وتصحها حسب الحاجة	1-6 ادر الانتقال : قيم التغييرات المطلوبة للنجاح 2-6 طور خطة عملية سنوية متصلة (تنفيذ) لسنة القادمة (اهداف السنة الأولى وانغراضها)	1-5 ضع الأهداف والأغراض 2-5 طور مشاريع مالية طويلة الأمد 3-5 اكتب الخطة الاستراتيجية 4-5 تبنى الخطة الاستراتيجية	1-4 استخبر الغائي من البيانات المجموعة 2-4 خطة اعمال : قيم حقبة البرامج والتفق على الاستراتيجية الناقصة 3-4 اوجز ملك البرامج المستقبلية 4-4 وافق على الاستراتيجية الجوهرية المستقبلية	1-3 اختصر تاريخ المؤسسة ومنجزاتها 2-3 اربط بين الاستراتيجية السابقة والحالية 3-3 اجمع المعلومات من المساهمين 4-3 اداخلين والخارجين 5-3 قيم البرامج الحالية، اجمع بيانات موضوعية 6-3 اختصر المعلومات المجموعة	1-2 ضع (اوضح) بيان الرسالة 2-2 وضع مسودة بيان الرؤية 3-2 اربط / ثبت قيم المؤسسة. ومعتقداتها، ومبادئها الإرشادية.	1-1 حدد الأسباب الموجبة للتخطيط 2-1 ضع عملية التخطيط في طريق النجاح 3-1 طور خطة لجمع المعلومات 4-1 صمم عملية تخطيط لمواجهة احتياجات المؤسسة 5-1 طور ورقة عمل "الخطة للتخطيط"، ورقة عمل تخطيط (نتائج = ورقة عمل تخطيط والروية والقيم
النتائج: أفضل الممارسات للتخطيط في المستقبل وأليات فعالة للتوجيه والإرشاد	النتائج - خطة سنوية	النتائج - خطة استراتيجية	النتائج - قرارات	النتائج بيانات لإغناء القرارات	النتائج = بيان الرسالة	النتائج = ورقة عمل تخطيط

المصدر كومياني يونيت للخدمات غير الربحية

والمؤسسة التي تقرر، أنها جاهزة لبدء التخطيط الاستراتيجي، عليها عندئذ أن تكمل المهمات التالية كي تمهد الطريق لعملية منظمة.

تحديد مسائل أو خيارات محددة على عملية التخطيط أن تواجهها.

تقرير العملية الأساسية التي ستستخدمها، بما في ذلك الأدوار والمشاركة (من يفعل ماذا في العملية، هل ستستخدم لجنة تخطيط، هل ستتعاقد مع استشاري... إلخ).

تحديد المعلومات التي ستجمع للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة. والنتائج الذي نصل إليه في نهاية المرحلة الأولى. هو خطة عمل للتخطيط الاستراتيجي (خطة للتخطيط).

المرحلة الثانية : وضّح الرسالة والرؤية والقيم.

يشرح بيان الرسالة للعالم ما تفعله المؤسسة ولماذا تفعله، ولأداء ذلك، تحتاج المؤسسة إلى بيان برسالتها يكون محكماً ومصاغاً بشكل جيد. ويتضمن تعريفاً بالأهداف -لماذا وجدت المؤسسة - ووصفاً لما ستفعله المؤسسة - ولأجل من، ستعمل على تحقيق أهدافها. وعندما يلخص بيان الرسالة لمن تعمل المؤسسة، وماذا تعمل ولماذا تعمل ما تفعله، عليها أن تعلن أيضاً بياناً بتصورها، مقدماً صورة بالكلمات، عن الكيفية التي سيبدو بها نجاح المؤسسة فيما إذا أنجزت أهدافها.

«إن الرؤية هي نمط عقلائي لحالة المستقبل مبني على افتراضات عقلانية حول المستقبل متأثراً بأفكارنا الشخصية عما هو ممكن، ويستحق العناء.... والرؤية هي نمط عقلائي يستطيع الأفراد والمؤسسات نقله إلى الواقع عبر التزامهم وأفعالهم»⁽⁹⁾.

وأخيراً، تقاد معظم المؤسسات غير الربحية، وتؤسس كذلك -عبر قيم ومعتقدات تكشف عن سبب وجودها وكيف ترغب بأداء عملها دعماً لهذه القيم-. وبقدر ما يكون وضوح هذه القيم أكبر، بقدر ما يصبح ممكناً أكثر وضعها في حالة الفعل.

وعندما تصبح بيانات الرسالة والرؤية والقيم جاهزة في اليد تعرف المؤسسة ما هي بصدد فعله، ولماذا نفعله، وما تأمل أن تنجزه فإن المرحلة التالية من العملية تبحث في كيفية أداء العمل.

إن المنتجات التي تنتج عن هذه المرحلة يتمثل في مسودة بيان عن الرسالة والرؤية والقيم.

المرحلة الثالثة: قيم وضعك

ما إن تكون المؤسسة قد أنجزت تحقيق بعض الوضوح حول لماذا وجدت، وماذا تفعل، وماذا تأمل أن تنجز، حتى يصبح عليها أن تلقي نظرة متفحصة على وضعها الحالي. وتتطلب هذه الخطوة تجميع معلومات محدثة حول نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، والفرص والتهديدات الخارجية.

إنها تقييمات هدفها إزالة الشوائب، وربما إعادة تشكيل لائحة المسائل الاستراتيجية التي تواجهها المنظمة وتبحث عن إجابات لها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. وفي هذه المرحلة، تجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين، وهي معلومات تتعلق بمفاهيمهم وتوقعاتهم من المؤسسة، وكذلك تجمع بيانات مأخوذة من الملاحظة والتجربة لإغناء القرارات التي ستؤخذ في المرحلة القادمة، ويتمثل إنتاج المرحلة الثالثة ببيانات مأخوذة من معلومات غير مشكوك فيها، ستساعد المخططين في صنع القرارات المتعلقة بأولويات مستقبل المؤسسة.

وفي بعض الأحيان يمكن للمؤسسة أن تختار قلب المرحلتين الثانية والثالثة، أي جمع البيانات حول وضع المنظمة قبل الخوض في نقاشات تتعلق بالرسالة والرؤية والقيم.

المرحلة الرابعة: الاتفاق على الأولويات

عندما تصبح الرسالة متفق عليها. وجرى تحديد مسألتها الدقيقة يحين الوقت لاتخاذ القرارات حول التوجه المستقبلي للمؤسسة: الاتجاهات العريضة التي يجب

إقرارها (الاستراتيجيات) والنتائج العامة والمحددة التي يجب البحث عنها (الأهداف والغايات طويلة الأمد وقصيرة الأجل). ويمكن للاستراتيجيات والأهداف والغايات أن تنبثق من الإبداع الشخصي، ومناقشات المجموعة، أو من تقنيات صنع القرار الرسمي. لكن خط الأساس في النهاية هو اتفاق القيادة على الأولويات العليا.

و تأخذ هذه المرحلة وقتاً كبيراً، و يتطلب النقاش فيها معلومات إضافية أو إعادة تقييم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها عند تقييم الموقف. حتى، إنه من المحتمل أن تنبثق رؤى جديدة تغير من اندفاع بيان الرسالة. وكي تضع أفضل خطة ممكنة. من المهم أن يكون المخططون راغبين بالعودة إلى مرحلة أسبق من العملية لاستخدام المعلومات الجديدة. أما ناتج المرحلة 4 فهو اتفاق حول أولويات المؤسسة وهي: الاستراتيجيات العامة، الأهداف بعيدة المدى، الغايات المحددة.

المرحلة الخامسة : دُون الخطة الاستراتيجية

لقد أُنجِزَ وصف الرسالة، وحددت المسائل الحرجة. واتفق على الاستراتيجيات والأهداف. أما الخطوة الآن فتتضمن تجميع الأجزاء بعضها إلى بعضها الآخر في وثيقة واحدة مترابطة. وعادة ما يقوم أحد أعضاء لجنة التخطيط، كالمدير التنفيذي، أو كاتب مكلف بوضع مسودة وثيقة الخطة النهائية. ثم يرفعها لمراجعتها من قبل جميع صانعي القرار الأساسيين (عادة مجلس الإدارة والجهاز الإداري). ويجب أن يتأكد المراجعون بأن الخطة تجيب على الأسئلة الرئيسة حول الأولويات والاتجاهات بتفصيل كافٍ، كي تصبح دليلاً لأعضاء المؤسسة. ويجب أن لا تستمر المراجعة لشهور. إنما يجب أن يتجه العمل نحو الإجابة على أية أسئلة مهمة تبرز عند هذا المنعطف. والنتيجة النهائية ستكون وصفاً مختصراً، حول إلى أين تسير المؤسسة، وكيف ستصل إلى هناك، ولماذا عليها أن تسير في ذلك الطريق - أفكار تتلقى دعماً واسعاً من قيادة المؤسسة والجهاز العامل فيها. إن ناتج المرحلة الخامسة هو الخطة الاستراتيجية.

المرحلة 6 : نفذ الخطة الاستراتيجية

كل هذا العمل الذي وصف إلى حد بعيد هو عبث لا طائل تحته إذا لم يترافق العمل من يوم إلى يوم مع الأولويات الاستراتيجية التي جرى اختيارها بمنتهى العناية. إن العلاقة التي تربط بين التفكير ذي الاتجاه الاستراتيجي الذي يتجسد في الخطة الاستراتيجية وبين العمل من يوم إلى يوم هو خطة تشغيلية مختصرة وسهلة الاستعمال ومتزامنة مع السنة المالية للمؤسسة ويكشف عن الحاجة إلى تخطيط تفصيلي آخر على مستوى البرنامج متصل بدورات التمويل أو تقارير الدورات الأخرى.

وسوف تؤثر الأولويات الاستراتيجية لدى المؤسسة وبنيتها التنظيمية، وعملية التخطيط السابقة، على طبيعة الخطة التشغيلية الخاصة بالمؤسسة. أما جوهر الخطة التشغيلية، مع ذلك، فيبقى كما هو: وثيقة تحدد المواضيع الصلبة قصيرة الأجل التي تقود لتحقيق إنجاز الأهداف والغايات الاستراتيجية، وهذا سهل الاستعمال والتوجيه. ومن دواعي السخرية أن مستوى التفصيل، ليس العامل المقرر في مدى فائدة الخطة التشغيلية، فالعوامل الأكثر أهمية هي وضوح خطوط توجيه التنفيذ لمعرفة النتائج بدقة وإحكام.

وبالإضافة إلى ذلك، نحتاج لأن نعي أن الاضطراب والمقاومة قد يبرزان على السطح خلال تنفيذ الخطة. وخاصة فيما يتعلق بالتغيير الذي لا بد من حدوثه. وكجزء من الاطمئنان إلى التنفيذ الناجح للخطة تحتاج الإدارة توجيه انتباهها لإدارة التغييرات المطلوبة ودعم أعضاء المؤسسة في تنفيذ تلك التغييرات بنجاح.

إن نواتج المرحلة 6 هو خطة تشغيلية تفصيلية سنوية.

المرحلة السابعة: قيّم وراقب الخطة الاستراتيجية

إن عملية التخطيط الاستراتيجي لا تنتهي أبداً. إنها دورات ومراحل زمنية متتالية، يصاحبها نشاط مكثف كثيراً أو قليلاً، ولكن عملية الاستجابة لبيئة متغيرة تبقى مستمرة. وتحتاج كل مؤسسة أن تختار المدى الزمني المناسب للتخطيط وإعادة التقييم. وتستخدم معظم المؤسسات غير الربحية دورة تخطيط ثلاثية (3 سنوات). وتستكمل الخطة الاستراتيجية الأولى في أفق ثلاث سنوات، وترافقها خطة تشغيلية سنوية (لسنة واحدة). وفي نهاية السنتين الأولى والثانية، يتم تقييم مدى تقدم الأولويات في عملية التخطيط الاستراتيجي، ثم تضبط بقدر الحاجة. وتوضع خطة تشغيلية سنوية جديدة. وخلال السنة الثالثة يباشر بوضع عملية تخطيط استراتيجية جديدة وخطة تشغيل سنوية جديدة وتصديقها. وتستند خطة عمل التخطيط الاستراتيجي في تركيزها على مدى التغيير في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية. وما هو مهم أن عملية التخطيط هي عملية مستمرة وتستجيب للتغيير البيئي الحاصل. وإذا كانت الاستراتيجيات الأساسية والأولويات المتفق عليها للمستقبل ما زالت صالحة، وهذا أمر ليس بغريب، فإن الإطار الزمني الموضوع سابقاً يبقى صالحاً للعمل بشكل جيد. وعلى كل حال، إذا كان التغيير البيئي قد حصل بطريقة مختلفة تماماً عن الافتراضات المرسومة في الخطة الاستراتيجية، عندها يصبح من الضروري أن يلتقي جميع المسؤولين ثانية لإعادة مبكرة للتخطيط الاستراتيجي. ويكون ناتج المرحلة 7 تقييم آني (ربع السنة أو سنة) حول استمرار صلاحية القرارات المتخذة خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، ومراجعة الخطة كلما احتاج الأمر ذلك.

ويصف العرض 1-2 بالتفصيل المراحل مع كل الخطوات الضرورية لإكمال الخطة.

لغة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية

تتصف اللغة في مهن معينة مثل المحاسبة أو القانون بأنها ذات خصائص خاصة واضحة كل الوضوح. فكل محاسب يعرف ما هو الدين وكل محام يعرف ما هو لخطأ. أما بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي فليس هناك اتفاق مشابه بين المخططين، وهناك على كل حال اختلاف في تعريف المفردات المستخدمة في تخطيط الاستراتيجي بين قطاع المؤسسات غير الربحية والقطاع النقيض للمؤسسات الربحية. فهل هناك اختلاف بينهما في الرسالة والفرص؟ ولماذا نميز بين التصور الداخلي والتصور الخارجي؟ ما هي الاستراتيجية؟ لماذا نميز الأهداف عن الغايات، ونميز البرنامج عن الفعاليات؟

أنشطة التخطيط التفصيلية التي يمكن أن تنشغل فيها مؤسسة ما خلال عملية التخطيط

العرض 2-1

المرحلة	أنشطة التخطيط	المنتجات الرئيسية
المرحلة 1	1-1 حدد مبررات التخطيط	توضيح المخرجات المرغوبة
كن جاهزاً	2-1 أعد عملية التخطيط كي تكون ناجحة	قرار أن نتوجه لها / أو لا نتوجه
	3-1 ضع خطة لجمع المعلومات من مراجع داخلية وخارجية	وضوح في المعلومات اللازمة
	4-1 ارسم عملية تخطيط تلبى حاجة مؤسستك	اتخاذ قرارات حول تصميم أو رسم العملية
	5-1 طور خطة عمل للتخطيط تربط بين نتائج عملية التخطيط (نتائج)، والقضايا الاستراتيجية التي يجب التوجه إليها، الأدوار والأنشطة التخطيطية، والإطار الزمني	خطة عمل للتخطيط
المرحلة الثانية	1-2 اكتب (أو راجع) رسالتك بيان الرسالة	تثبيت بيان الرسالة الحالي أو أعد النظر فيه
حدد رسالتك وتصورك وقيمك	2-2 ضع مسودة بيان بالرؤية	بيان بالرؤية
	3-2 اربط أو ثبت قيمك / ومعتقداتك، والمبادئ التي تسترشد بها في عملك	بيان بالقيم
المرحلة 3	1-3 طور في صورة منظمتك	وضع المجلس والجهاز الإداري بأحدث
قيم وضع منظمتك	ضع مختصراً لتاريخ منظمتك وجهاز معلومات موجزة عن برامج المؤسسة / خدماتها	المعلومات وميزان البرامج فيها كي تكون قرينة للمستقبل

أنشطة التخطيط التفصيلية التي يمكن أن تنشغل فيها مؤسسة ما خلال عملية التخطيط

العرض 2-1

المرحلة	أنشطة التخطيط	المنتجات الرئيسية
	2-3 اربط بين الاستراتيجيات القديمة والاستراتيجيات الحديثة	بيئة لقرارات مستقبلية
	3 اجمع أفكار المستفيدين الداخليين فيما يتعلق بنقاط القوى والضعف في المنظمة، والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة	بيانات لتزويد قرارات التخطيط
	3-4 اجمع أفكار من المستفيدين الخارجيين تتعلق بنواحي القوة والضعف، والفرص الممكنة، والتهديدات	بيانات تساعد على تكوين قرارات التخطيط
	3 5 اجمع بيانات أساسية لتحقيق فهم أفضل للخيارات التي تتخذ خلال عملية التخطيط، تقييم البرنامج القائم حالياً	بيانات تساعد على تكوين قرارات التخطيط
	3-6 لخص المعلومات المستخلصة من البيانات التي تم جمعها من مصادر داخلية وخارجية: نواحي القوة والضعف، الاتجاهات في البيئة التي تؤثر أو سوف تؤثر على المؤسسة	ميزة المنافسة لدى المؤسسة، احتياجات المجتمع
المرحلة 4	4-1 حلل البيانات، مراجعة التقدم حتى هذا التاريخ وتحديث خطة العمل إذا كان ذلك ضرورياً	المشاركة في فهم الغايات العامة، التي تنبثق من العمل حتى تاريخه وخطة لإكمال عملية التخطيط الاستراتيجي
الاتفاق على الأولويات	4-2 قيم ملف برنامجك	بيانات لتكوين قرارات التخطيط
	4-3 وافق على برامج استراتيجيات التنمية في المستقبل وطور ملف البرنامج	إيجاز أفق المستقبل ومعدل البرامج
	4-4 قم بتأكيد استراتيجيات المستقبل الأساسية	قائمة بـ 3 إلى 5 استراتيجيات جوهرية
	4-5 وافق على الأولويات الإدارية والمالية والرعاية ولخص العوائد والموارد المحتملة والمطلوبة لدعم تصور المؤسسة على المدى الطويل	مواضيع وأهداف طويلة الأمد
المرحلة ه	5-1 كون الأهداف والغايات	الأهداف والغايات
دون الخطة	5-2 تفهم الآثار المالية لقراراتك	معلومات عن خطة لزيادة التمويل على المدى الطويل

خطة استراتيجية مكتوبة مصدقة من مجلس المديرين	3-5 دون الخطة مقدمة للخطة / الموجز التنفيذي عملية التخطيط الاستراتيجي (موجز العملية المستخدمة) بيان الرسالة بيان الرؤية بيان القيم موجز لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يتضمنها ملحق الخطة استراتيجيات أساسية للمستقبل أهداف وغايات البرنامج الأهداف والغايات الإدارية، العوائد المحتملة، والموارد المطلوبة	
الخطة المعتمدة	4-5 فم باعتماد الخطة	
خطة لإدارة الانتقال بين الأسلوب القديم والأسلوب الجديد في أداء الأشياء	1-6 إدارة فترة الانتقال بين الخطة القديمة والجديدة قيم التغيرات التي يجب أن تحدث (المهارات، الأنظمة، والبنى، وثقافة المؤسسة) لدعم الخطة الاستراتيجية	المرحلة 6 تنفيذ الخطة
خطة سنوية	2 6 تطوير خطة تنفيذ تفصيلية للسنة القادمة (أهداف وغايات السنة الأولى)	
أفضل الممارسات للتخطيط المستقبلي	1-7 تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي	المرحلة 7
آليات فعالة لتوجيه الخطة والتأكد من أن الخطة وثيقة الصلة ويجري تنفيذها	2-7 توجيه الخطة الاستراتيجية (على الأقل مرة في السنة) وتثبيتها وتحديثها، ومراجعتها حسب الحاجة	تقييم الخطة وتوجيهها

ونحن نفتقد بوجود أمرين مهمين يتعلقان بمصطلحات التخطيط الاستراتيجي. الأول أنه لا يهم فعلاً ماذا تطلق على مفاهيم معينة ما دام كل أفراد المجموعة يستخدمون نفس التعاريف وقد أوردنا التعاريف التي نستخدمها في الصفحتين التاليتين.

والنقطة الثانية هي تفريق أساسي بين كل من الوسائل والغايات. وفي رأينا إنه ضرورة كبيرة أن لا نخلط بين الوسائل والغايات. وأحد الأهداف الرئيسة للوضوح اللغوي هو دعم الوضوح في هذا المفهوم.

تساهم عملية تخطيط استراتيجي ناجحة، في إشراك المؤسسة منتفعيها في الوصول إلى توافق واتفاق حول ما هي الغايات النهائية التي يحاولون إنجازها (التصور الخارجي، الغرض، الأهداف، والغايات) وكذلك الوسائل التي ستستخدم لبلوغ هذه الغايات (التصور الداخلي، الخدمات الجوهرية، البرامج المحددة، والوظائف الإدارية، والأنشطة).

والخطة الاستراتيجية للمؤسسة ليست الغاية النهائية، وإنما هي بالأحرى وسيلة لإنجاز غايتها. وقد شدد توم بيترز في كتابه (البحث عن الجودة) - In Search of Excellence⁽¹⁰⁾. وكذلك جون كارفر في كتابه⁽¹¹⁾ Boards that Make a difference وكتاب عديدون آخرون على أن يتمتع الأفراد المعنيون بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمرونة الكافية والسلطة كي يكونوا مبدعين، وقادرين على الاستجابة للبيئات الجديدة دون أن يضطروا لإعادة بناء الخطة الاستراتيجية بكاملها. وهذه المرونة مطلوبة وخصوصاً في تصحيح استخدام الوسائل. وبكلمات أخرى إن غاية المؤسسة، وأهدافها ذات الأولوية هي أقل تعرضاً للتغيير من البرامج والأنشطة الضرورية لتحقيقها.

فمثلاً، تقرر مؤسسة ما أنها تريد إن تتجز هدفاً خاصاً، وتعد برنامجاً لإنجاز ذلك الهدف. فإذا قررت المؤسسة أخرى في الوقت نفسه إعداد برنامج مشابه، يمكن للمؤسسة الأولى أن تشرك المنظمة الأخرى في برنامجها أو أن تعدل من خطة البرنامج دون أن تبدل من الهدف الأصلي.

ويدعو بيترز هذه الحالة بأنها «التشدد تجاه الغايات» (أي بناء التزام قوى بغايات المؤسسة وأهدافها)، بينما يسمح للأشخاص في المنظمة بتبني أساليبها بشكل مبدع بهدف تحقيق إنجازات أفضل للأهداف أو التساهل في الوسائل⁽¹²⁾.

وتُبنى عملية التخطيط الواردة في كتابنا: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية: دليل عملي وكتاب تمارين، على العلاقة المهمة بين الغايات والوسائل. ولأن الأفراد المختلفين يستخدمون مصطلحات مختلفة فإن العرضين 1-3 و 1-4 لجدران اللغة لتساعد على جعل التفكير الذي يقف خلف هذه العملية واضحاً ومفيداً.

ويمكن تعريف المصطلحات الرئيسة كما يلي:

- الاستراتيجيات الجوهرية Core Strategies، أولويات عريضة وشاملة، أو توجهات تتبناها المؤسسة.
 - بيان الرسالة Mission statement. بيان محكم يتضمن ما تفعله المؤسسة (برامجها)، ولماذا تفعله (الغرض من إعداد تلك البرامج).
 - القيم والمعتقدات Values and beliefs، المبادئ الأساسية المرشدة التي توجه وتلهم المجلس والجهاز.
- تذكر عند تنفيذ خطتك الاستراتيجية أن تكون متشدداً تجاه الغايات ومتساهلاً تجاه الوسائل.

كم يأخذ التخطيط الاستراتيجي مالا ووقتاً؟

الجواب هو: يعتمد الأمر على الوضع. فخطة استراتيجية نافعة يمكن رسم خطوطها العريضة في بضع ساعات، وبدون نفقات، ثم يتم إكمالها بتخصيص يوم أو يومين مقابل بضع مئات أو بضعة آلاف من الدولارات، ويمكن لخطة أخرى أن تأخذ ما يزيد عن السنة لكتابتها مع تكلفة تزيد عن مئة ألف دولار. على ماذا يعتمد الجواب إذن؟ هناك عوامل كثيرة تؤثر في حجم النفقات، وفي الإطار الزمني للمؤسسة لتعمل تخطيطاً استراتيجياً. وإذا أخذت العوامل مجتمعة، فيمكن للمخططين أن يزنوها ويوازنوا بينها لتطوير عملية تخطيط مناسبة.

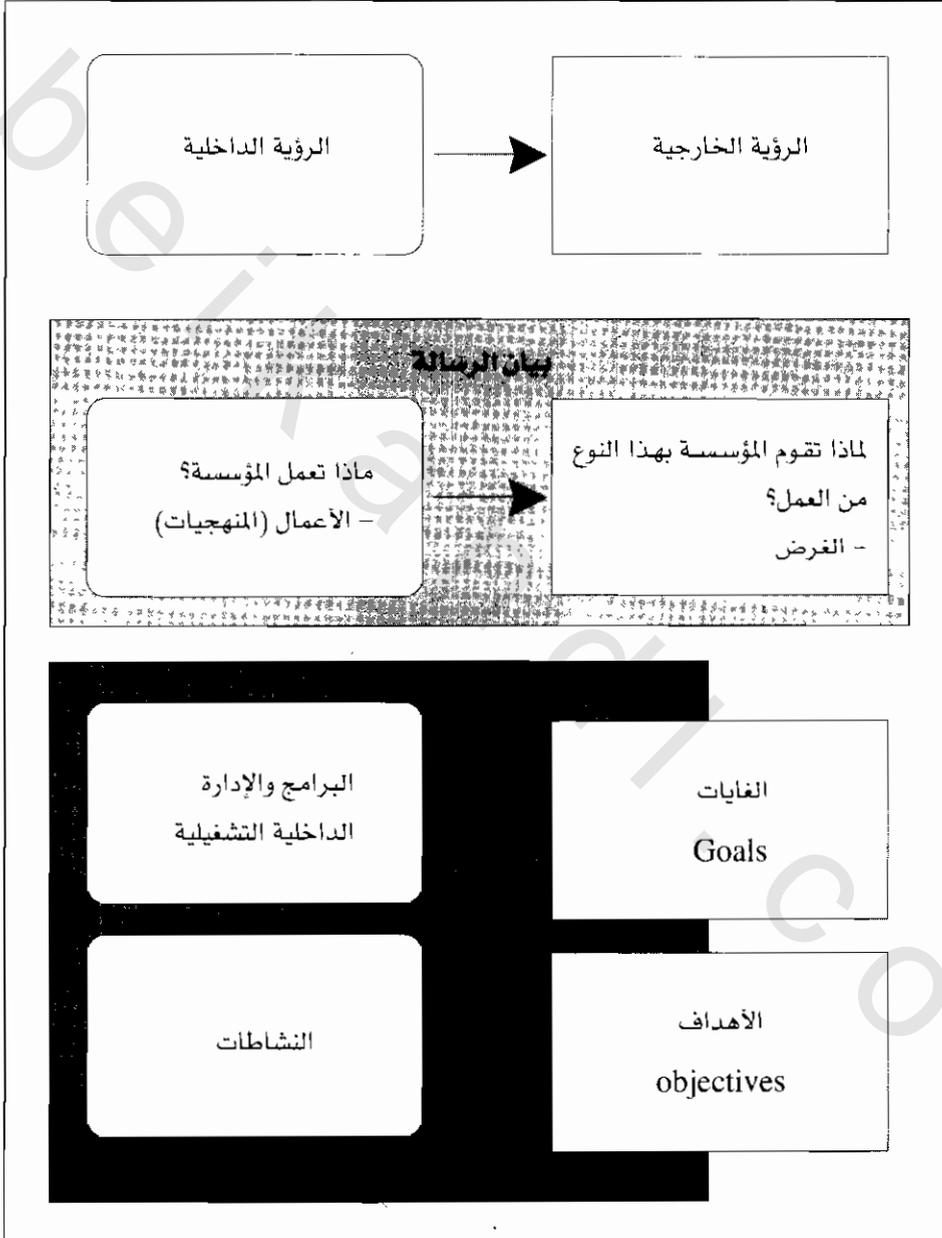
يبدو الأمر واضحاً، ولكن الأمر الذي يجب أخذه بعين الاعتبار هو كم من الوقت والمال. متوفران أو يمكن توفيرهما لعملية التخطيط. إنها تدفع المال لتكون خطة

لغة التخطيط لدى القطاع غير الربحي حافظ على التركيز على الوسائل والغايات

العرض 3-1

الوسائل

الغايات



القيم والمعتقدات

ما هي المفاهيم المختلفة للسائل والغايات ؟

العرض 4-1

الوسائل	الغايات
التصور الخارجي: بيان يصف كيف يمكن أن يتحسن العالم ويتغير أو يكون مختلفاً إذا ما نجحت المؤسسة في تحقيق هدفها.	التصور الداخلي. وصف لتشغيل المؤسسة في أعلى مستويات تأثيرها وكفاءتها.
الهدف: لماذا تصف جملة وحيدة النتيجة القصوى التي تحاول المؤسسة أن تنجزها. الإجابة عن السؤالين "لماذا ومن أجل من وجدت المؤسسة؟"	الأعمال: ماذا تفعل المؤسسة؟ والأسلوب (الأساليب) المستخدم لتحقيق الهدف (الذي يدعى أحياناً رسالة المؤسسة).
الأهداف: بيانات بالنتائج التي تحدد ما تحاول المؤسسة فعله لإنجاز أهدافها البرمجية والمؤسسية على حد سواء.	البرامج ووظائف الإدارة الداخلية: وصف للبرامج التي تقدمها المنظمة. والعمليات الداخلية التي تساند إيصال الخدمات أو المنتجات.
الأهداف: نتائج محددة بدقة وقابلة للقياس ومستندة إلى نتائج وقت المرحلة التي تدعم إنجاز هدف ما.	

واقعية. وهناك عادة مستويات متقاربة نسبياً للحصول على المال والوقت. ولا بد من احترام هذه المستويات واستخدامها ككوابح مفيدة. فإن كان المجلس والجهاز الإداريين منشغلين جداً في مشروع عمل مكثف أو مسائل فورية أخرى فلن يكون لديهم الوقت أو الطاقة لتكريسهما لعملية تخطيط واسعة. وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يتلقى الدعم غالباً من منح مساعدات تكنولوجية، فإنه من المناسب لمؤسسات معينة أكثر من مؤسسات أخرى أن تستثمر مالاً في التخطيط الاستراتيجي. ويقال عن منظمة بلغت الخمسين من عمرها و تبلغ ميزانيتها ملايين الدولارات، أنها لم تقم خلال عقود بأكملها بفحص رسالتها وبرامجها بشكل عميق. وقد تلقت منحة بمبلغ 100,000 دولار لدعم عملية تخطيط استراتيجي لسنتين قادمتين وقد غطت المنحة أيضاً تكاليف وقت الجهاز المكرس لعملية التخطيط.

ويمكن لمؤسسة صغيرة أو شابة أن لا تشعر بالراحة لإنفاق 3000 دولار من أجل عملية تخطيط تغطي بضعة شهور، في الوقت الذي تبلغ ميزانية التشغيل بمجموعها أقل من 100,000 دولار.

ويعتبر مستوى خبرة قادة عملية التخطيط عاملاً حاسماً آخر. وهي على العموم تتطلب وقتاً أطول وتتطلب مساعدة خارجية أكثر لإتمامها إذا كان قادة المؤسسة تتقصصهم الخبرة في التخطيط الاستراتيجي. وعلى كل حال، إذا كان لدى المؤسسة برنامج سنوي جيد وأسلوب منتظم في تخطيط الميزانية، يمكن عندها لمعظم المعلومات المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي أن تكون متاحة وجاهزة، وبالتالي تقليص الوقت والكلفة معاً في جهود التخطيط الاستراتيجي.

هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في حجم الوقت المطلوب للقيام بالتخطيط الاستراتيجي وتتضمن ما يلي:

- درجة الالتزام بالبيان الحالي حول رسالة المؤسسة. هل هناك اتفاق أساسي حول الهدف، والرسالة، والمبادئ الإرشادية للمنظمة؟ هل هناك تصور مشترك للتأثير الذي تريد المؤسسة أن تحدثه في العالم، وماذا تحتاج المؤسسة

لتقوم بإنجاز تلك النتيجة؟ إذا كان الجواب نعم، عندها سيحتاج بيان الرسالة فقط إلى عملية صقل فقط، وإن كان لا، فقد يحتاج إلى عمل يوم كامل أو أكثر لأداء هذه المهمة.

- كمية المعلومات الجديدة المطلوب جمعها كي تتخذ القرارات المبنية على معلومات، إلى أي مدى يفهم المخططون القارئون حالياً نقاط القوى والضعف في المنظمة، والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها؟ إلى أي مدى ستعتمد مراجعة البرامج والخدمات السابقة على المساهمين الخارجيين: الزبائن، الممولون، قادة المجتمع.. إلخ؟ ما هي المعلومات اللازمة لتقييم البيئة المنافسة وفاعلية البرنامج الحالي؟

- مستوى الاتفاق على الأولويات. كم هو مستوى الاتفاق أو الخلاف الموجود حالياً حول التوجه الشامل. وكيفية صرف الموارد؟ هل هناك اتفاق حول من الزبائن سيتلقون خدمات المؤسسة، ما هي الخدمات الأكثر أهمية؟ أو هل هناك صراعات قوى للتنافس على احتياجات برنامج الخدمات، والتسهيلات والتطوير، والجهاز من الموارد الداخلية؟
- مستوى الثقة بين كل من أعضاء المجلس. أعضاء الجهاز الإداريين، ثم مستوى الثقة بين المجلس والجهاز. يستطيع مستوى الثقة بين المساهمين الأساسيين المشاركين في عملية التخطيط، أن يساند أو يعيق إلى حد كبير الحوار حول الاختلافات وإدارة الصراع.

- شمول المستفيدين الرئيسيين. كم من الوقت والطاقة يلزم تخصيصهما لإشراك المستفيدين الرئيسيين في عملية التخطيط كي نحصل على خبرتهم ودعمهم للقرارات المتخذة خلال عملية التخطيط؟

- حجم المؤسسة. هل لديها خدمة واحدة، أم أن المؤسسة تقدم العديد من الخدمات التي تحتاج إلى تقييم؟ هل تتألف المؤسسة من قسم واحد أم عدة أقسام يجب إشراكها في عملية التخطيط؟

ماذا لو كان لدي يوم واحد أو يومان فقط للتخطيط الاستراتيجي؟

من المهم اختيار المستوى الصحيح من التركيز في مسائل التخطيط التي تواجه مؤسستك. ولا تحتاج المؤسسة أن تمضي 12 شهراً في التخطيط كي يكون هذا التخطيط فعالاً. وكما هو موضح في العرض 1.5 يمكن للمؤسسة أن تعمل في أحد مستويات التخطيط الاستراتيجي الثلاثة:

عملية بسيطة أو معتدلة أو واسعة. وليس من الحكمة سلوك طريق عملية واسعة عندما تتطلب المؤسسة عملية معتدلة أو بسيطة. ففي أحسن الأحوال، ستتفق المنظمة موارد أكثر مما تحتاج لتطوير الخطة. وأكثر من ذلك، ستتوقف العملية في منتصف الطريق، وتجعل بعض الأفراد يشعرون بالإحباط، والهزيمة. بدلاً من أن تملأهم الحياة وتغمرهم الحيوية. وفي بعض الأحيان يكون ذلك أسوأ من عدم القيام بالتخطيط إطلاقاً.

وهناك دائماً مقايضات تحدث في اختيار عملية التخطيط. حتى إنه في عملية من 6 إلى 12 شهراً، يجب اتخاذ خيارات صعبة تتعلق بأي القضايا يجب استكشافها، وأيها يجب أن تترك جانباً. استخدم العرض 5-1 ليساعدك في الاختيار. لا تخشى أن تعدل العملية وأنت تقوم بتنفيذها إذا وجدت أن عملية أكثر أو أقل تركيزاً ستكون أفضل في خدمة المنظمة.

انظر الملحق B لنماذج خطط العمل لكل من عمليات التخطيط الثلاثة.

مستوى عملية التخطيط

العرض 5-1

مستوى عملية التخطيط	مختصرة	معتدلة	واسعة
الوقت المطلوب	يوم أو يومان	من شهر إلى ثلاثة أشهر	سنة أشهر فما فوق
من ستشمله العملية ؟	بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، يشارك عادة كامل المجلس والجهاز في المؤسسات الأكبر يشارك عادة كامل المجلس وممثلين عن الجهاز الإداري (ذوو العلاقة الداخليون فقط)	بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، يشارك عادة كامل المجلس والجهاز. إذا كانت المنظمة أكبر يشارك عادة ممثلون عن كامل المجلس والجهاز. يقوم بعض ذوي العلاقة الخارجيين بتزويد آراء (الزيائن وأصحاب رأس المال)	يشارك عدد كبير من الأشخاص بما في ذلك آراء واسعة من جميع مجموعات ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين
عمق التحليل / كمية المعلومات الجديدة التي يجب جمعها	مختصرة أو عدم إجراء بحث جديد. عمق التحليل محدود بالوقت المتاح	كمية معتدلة من المعلومات الجديدة. عمق التحليل يختلف استناداً إلى المعلومات المتوفرة والجديدة	كمية واسعة من المعلومات الجديدة المجموعة: فهي تتضمن على الأقل معلومات من ذوي العلاقة وبيانات التشغيل عمق التحليل كثيف
المخرجات الأساسية المطلوبة من عملية التخطيط الاستراتيجي	توافق بين المجلس والجهاز على الرسالة والسياسات المستقبلية. وقائمة الأولويات قصيرة الأجل وطويلة الأمد	توجيه للجهاز لتطوير خطط تشغيلية سنوية مفصلة الربط بين البرنامج والإدارة / والأهداف والغايات التشغيلية فهم أكبر لبيئة المؤسسة. إرشاد الجهاز لتطوير خطط تشغيلية سنوية مفصلة	اتفاق بين المجلس والجهاز حول رسالة المؤسسة واستراتيجيتها المستقبلية وقائمة الأولويات قصيرة الأجل وطويلة الأمد. توضيح البرنامج والإدارة/الغايات والأهداف التشغيلية. فهم أكبر لبيئة المؤسسة. توجيه للجهاز لتطوير خطط تشغيلية سنوية مفصلة.

ملاحظات أخيرة

- 1- Warren Bennis .On Becoming a Leader (New York: Perseus Publishing 2003).
- 2- George Steiner .Strategic Planning (New York: The Free Press .1979) .pp. 14-15.
- 3- Paul C. Light .?The Case for Capacity Building and the National Infrastructure to Support It?Working paper .Wagner School of Public Service .New York University .2004.
- 4- Ibid.
- 5- David Osborne and Ted Gaebler .Reinventing Government (Reading, MA: Addison-Wesley .1992).
- 6- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman .In Search of Excellence (New York: Warner Books .1982).
- ٧ - مع أن المنظمات الربحية وغير الربحية تستخدم أحياناً كلمات مختلفة لوصف مفاهيم التخطيط.
- 8- Boris Yavitz and William H. Newman .Strategy In Action ? The Execution .Politics .and Payoff of Business Planning (New York: The Free Press .1984) .p.4.
- 9- Burt Nanus .Visionary Leadership (San Francisco: Jossey-Bass .1995) .p. 25.
- 10- See note 6.
- 11- John Carver .Boards That Make a Difference (San Francisco: Jossey-Bass .Inc. .1997).
- 12- See note 6.

