

التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية

أذار 2013
عمّان - الأردن

التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية¹

الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

فُسِّر المصطلح "استراتيجية" بطرق مختلفة في أزمان ومواقف مختلفة. فالنظام الشيوعي على سبيل المثال فهمه على أن نظرية قيادة الكفاح الثوري للطبقة العاملة، في حين أن الجنود ينظرون إليه على أنه نظام لإعداد وتوجيه العمليات العسكرية الكبرى. عموماً، يمكن وصف الاستراتيجية على أنها عملية مخطط لها تمكن من معالجة موقف معين بأكثر الطرق كفاءة ما يؤدي إلى أفضل النتائج الممكنة.

في القطاع غير الربحي، تعتبر الاستراتيجية سلسلة من الأنشطة الرئيسية التي تنفذها المنظمة تتوج بتحقيق المنظمة لأهدافها ورسالاتها. وعليه، يمكن مقارنة الخطة الاستراتيجية بالخارطة التي تساعد المنظمة على الانتقال من مكان إلى آخر. إنها وثيقة مكتوبة تحلل الوضع الحالي وتعبّر عن رؤى المنظمة – والبدائل المستقبلية للتطوير – وفي الوقت ذاته تحديد معالم الإنجاز الرئيسية التي يجب تحقيقها والقرارات الاستراتيجية التي يجب اتخاذها لتمكين المنظمة من مواصلة تحقيقها لرسالتها في المستقبل. في هذا السياق، توضح الرسالة لماذا، وماذا، وكيف تعمل الأشياء في المنظمة؛ إنها تعبر عن نهجها وقيمتها الرئيسية. إنها ما تخصص المنظمة من أجله الموارد، والزمن، والموهبة.

علينا أن نبيّن أن هذه العملية لا تشتمل على إنشاء "خطط خمسية" والتي كانت شائعة في حقبة التخطيط الشيوعي. إننا غير معنيين بالخطط التي تملئ على المنظمات من جهة أخرى. علينا أن نركّز على عملية السعي المشترك وتعريف الخطة الاستراتيجية ضمن المنظمات غير الربحية. ينبغي لجميع أولئك الذين يسهمون في تنفيذ رسالة المنظمة أن يشاركوا في هذه العملية؛ عليهم ألا يكونوا واعين لأهميتها وحسب بل أن يتعرفوا إلى الأدوات المستخدمة في إعدادها. إنها عملية تفتح الأبواب أمام فرص عظيمة للتأثير على مستقبل المنظمة، وتنشئ أيضاً مسؤولية مشتركة عن المقترحات وتنفيذها لاحقاً؛ والذي هو عامل رئيس من عوامل نجاح المنظمة.

مربع: المصطلحات "الاستراتيجية"

الهدف الاستراتيجي هو الهدف طويل المدى للمنظمة.
الاستراتيجية هي صياغة للمسارات البديلة التي تقود إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي.
التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يخطط فيها أعضاء المنظمة للخطة المستقبلية للمنظمة وتشكيل الظروف اللازمة لتحقيق هدفها. أعضاء المنظمة يشملون الإدارة، الموظفين، ومجلس الإدارة إلى جانب ممثلي المنظمات الأخرى التي تؤثر تأثيراً مهماً على المنظمة المعنية. ينطوي التخطيط الاستراتيجي على تحديد التدابير التي تحمل أهمية حرجة وطويلة المدى لمجمل اتجاه المنظمة. تظهر الاتفاقات التي يتم التوصل إليها خلال هذه المرحلة في **الخطة الاستراتيجية**.
بعد الموافقة عليها، تصبح الخطة الاستراتيجية الوثيقة الأساسية للإدارة **الاستراتيجية للمنظمة** والتي تتضمن تنفيذ ومتابعة أنشطة المنظمة وتعديلها الممكن بحيث توجّه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

قبل الشروع في وصف مختلف النهج المتبعة في التخطيط الاستراتيجي، دعونا بدايةً نجيب على السؤال: "ما الذي يمكننا تحقيقه من خلال التخطيط الاستراتيجي ولماذا يتعين علينا القيام بها جميعها؟" لقد بينت التجربة أنه ينبغي وضع الخطط بهدف:

- زيادة المخرجات،
- إدارة الموارد بفاعلية أكبر،
- ترسيخ توجهات واضحة للمنظمة في المستقبل،
- توجيه الاهتمام نحو المجالات الأكثر أهمية،
- تقوية عمل الفريق،
- تيسير الحلول اللازمة للمشاكل التنظيمية،
- البقاء.....

في الغالب، ترى المنظمات غير الربحية أن لديها عمل مهم جداً لا يترك لها أي وقت للتخطيط. إنها تعتقد أن التخطيط يمثل هدراً عقيماً للموارد، وتشير إلى عدم كفاية المال المتاح للقيام بهذا النشاط. لعل هذا يذكرنا بمدير مالي ليس لديه الوقت للتفكير بالموازنة ككل لأنه يتعين عليه التعامل مع العديد من الفواتير المختلفة التي يجب أن يدفعها كل يوم. لكن هذا المدير قد نسي أنه في يوم ما قد ينفد كل ما لديه من مال بحيث لا يتمكن من تسديد الفواتير المطلوبة. بالطريقة ذاتها، يمكن للمنظمات التي تقتصر على الإدارة المالية الفاعلة أن تخفق، المنظمات التي لا تضع الخطط ولا تعرف إلى أين هي سائرة قد تعاني من المصير ذاته.

لا توجد طريقة "صحيحة" لوضع الخطة الاستراتيجية. هناك فقط العديد من النماذج والنهج الناشئة عن الخبرات التي تكتسبها مختلف أنواع المنظمات. على الرغم من تشابهها جميعاً، إلا أنها تختلف عن بعضها البعض في نواح معينة. إنها جميعها تشتمل على فترات زمنية تختلف في طولها للنتهاء من وضع هذه الخطط (أسبوعان، أشهر، أو حتى سنوات)، فترات زمنية مختلفة، مستويات مختلفة

¹ النص مأخوذ من منشور: د. أوندروسك (طبعة منقحة) وشركاه: مطالعة للمنظمات غير الحكومية، شركاء من أجل التغيير الديمقراطي-

من التفاصيل، وكميات مختلفة من التركيز على العناصر الفردية. لقد ثارت النقاشات دوماً بين الخبراء العمليين والنظريين حول التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بمستوى التعقيد الذي ينبغي للعملية ذاتها أن تشمل عليه – هل ينبغي أن يوضع لها هيكل شامل يدار بصرامة، أو هيل ينبغي أن تترك للإجراء الحدسي فقط دون إدارة. على الرغم من إمكانية نشوء استراتيجية سيئة من عملية التخطيط الاستراتيجي الجيد، تقل كثيراً احتمالات نشوء استراتيجية جيدة من عملية استراتيجية سيئة. اختيار أي من العمليتين أمر متروك لك، لكنك قد تجد مبالغاً في الفقرات التالية التي تعرض لنهج عديدة للتخطيط الاستراتيجي. توصف بعض النهج بالتفصيل، بينما نُهج أخرى تمر مرور الكرام في متن الفقرات.

يعود النهج الأول للتخطيط الاستراتيجي في جذوره إلى الستينيات من القرن العشرين عندما أحدث الكتاب الذي وضعه إيجور أنسوف بعنوان "الاستراتيجية المؤسسية" أثراً ملحوظاً على عالم الريادة والرياديين. لقد طرح هذا الكتاب نظرة جديدة للاستراتيجية وقدم مفتاحاً لتحديدها ألا وهو "تحليل الفجوة" (ما يقرر الفرق بين ما وصلت إليه حتى الآن والمكان الذي ترغب في الوصول إليه). فيما بعد، عمل الخبراء على بلورة هذا المفهوم وتطويره. بعدها، حدثت فترة "شلل التحليل" (حيث تبين أنه على الرغم من وضع الخطط الاستراتيجية بشكل منكر، إلا أنها لم تترجم إلى واقع أبداً)، وكان هناك تركيز على مفهوم "الإدارة الاستراتيجية" والتي تشمل على التشخيص الاستراتيجي، والتخطيط، وتوجيه المنظمة نحو التنفيذ الفاعل للخطة الاستراتيجية. بعبارة بسيطة، يستند النموذج الأول إلى "الأسئلة الثلاثة الأساسية" التي تصادفها عند صياغة الخطة الاستراتيجية. تسمح لك المبادئ التي يتمخض عنها هذا النموذج بوضع الخطة الاستراتيجية الخاصة بك في وقت قصير نسبياً؛ لكن، لا تنسى أن التحليل الفاعل لا يضمن التنفيذ الفاعل.

ثمة نهج آخر يعنى بالمرحلة الفردية للتخطيط الاستراتيجي ويستند إلى الطريقة التي وضعها بريان ديلبو. باري في "الدليل العملي للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية". إنه يشمل على توصيفات مفصلة للتدابير الواجب استخدامها عند إنشاء، وتطوير، وتنفيذ خطة استراتيجية توجه صراحة إلى المنظمات غير الربحية. إن لم يكن لديك الخبرة الكافية بعد في مجال التخطيط الاستراتيجي، يمكن لهذا الفصل أن يساعدك على تطوير صورة أوضح لما تتطلبه هذه العملية. تدرج المهام والقرارات بالتسلسل وبالتفصيل مصحوبة بأتملة توضيحية. ينتهي وصف كل مرحلة من المراحل بملخص يساعدك على تقويم نجاحك في التعامل مع المرحلة المعنية. إن لم يكن هذا النهج البسيط كافياً، يمكنك أن تجد المزيد من التفاصيل في كتاب باري والأدلة العملية التي صممها للمنظمات غير الربحية. بالمثل، كتب جون م. برايسن وفارنوم ك. ألتون حول الخطوات الداخلة في إنشاء الخطط الاستراتيجية وتنفيذها والموجهة تحديداً إلى المنظمات غير الربحية في كتابهم، "وضع خطتك الاستراتيجية وتنفيذها – دليل عملي للمنظمات العامة وغير الربحية".

تبقى نُهج التخطيط الاستراتيجي في حالة من التطور المستمر. إنها تتأثر جزئياً بالتحول من المنهجية التقليدية بناء على التفكير الخطي المستقيم إلى منهجية واعية للفوضى حيث يصبح من الصعوبة بمكان تعريف ماهية النجاح على أرض الواقع (اليوم، لا يتسم النجاح ببساطة بالنتائج المالية المحيطة)، ويبقى التركيز على الطرق المستندة إلى الحدس أو البديهية حيث يسلب الضوء على عملية إنشاء الاستراتيجية. لقد استوعب هنري منتزبيرغ هذا النهج الأكثر بديهية في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في الستينيات من القرن العشرين. إنه يعتبر الاستراتيجية شكلاً من أشكال الفن، ويدرك "عملية تطوير الاستراتيجية على أنها عملية حذرة، هشة، وخطرة كما هو حال الفواخيري لو عمد إلى صناعة سفينة" (كريزر، 1998).

قد تؤدي المعركة بين التحليل والحدس في بعض الأحيان إلى الغموض. على سبيل المثال، وفقاً لكوستاس ماركيدس "الاستراتيجية مسألة بسيطة جداً. في أبسط أشكالها، تتكون من خمس أو ست أفكار تتحدث عن الطريقة التي يمكن للمنظمة أن توصل فيها معركتها التنافسية في مجال عملها. إنها ليست خطة، إنها وثيقة من مائة صفحة، إنها ليست موازنة، وليست هدفاً. إنها تتكون من خمس أو ست أفكار إبداعية فقط. إذا كانت منظمتك غير قادرة على التعبير عن استراتيجيتها في صفحة واحدة من الورق، لن تكون لديها استراتيجية". (كريزر، 1998). الحقيقة تتموضع في الحقيقة في نقطة ما في الوسط. الاستراتيجية ليست بمنطق محض ولا هي حدس محض؛ إنها تشمل على اكتشاف القدرة في ذات الشخص لإدراك متى وكيف ينبغي استعمال حدسك في مواقف معينة لمنفعة المنظمة ككل.

من الممكن مقارنة هذه النهج برحلة. على سبيل التشبيه، يشتمل نهج أنسوف Ansoff على نقطة بداية، وجهة أو مقصد، ومسار فيما بينهما يجب التفاوض عليه. أما طريقة باري، فتشتمل على محطات مرحلية فردية، وتحدد خطأً محدداً للرحلة، ونصف المدن التي عليك المرور بها إن كنت سائراً في الاتجاه الصحيح. من ناحية أخرى، يأتي مسار منتزبيرغ Mintzberg ليتسم بشكل أكبر بطبيعة "التفافية" موحياً بنهج كيروك "على الدرب". طريقة باري هذه تقول إنه من غير المهم عبور مكان معين يوصي به أصدقائك إن وجدت شيئاً آخر على الطريق يروق لك – موقع يستحق منك السير المتأني.

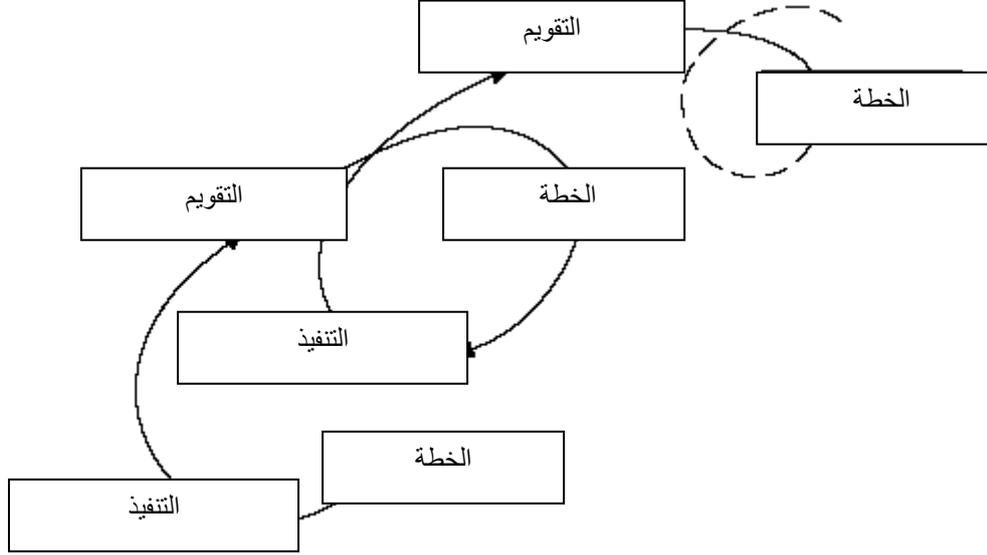
هناك عدد لامتحدود من النظريات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي. لكن جميعها تتفق على أن مرحلة التنفيذ عبارة عن مشكلة لمعظم الاستراتيجيات. لهذا السبب، خلال مرحلة التخطيط نفسها، عليك:

- قبول الشك (عدم اليقين) الموجود، ومراقبة الأنشطة التي تنفذ خارج المنظمة، والتعلم من أخطائك وتلك التي يرتكبها الآخرون،
- استخدام النهج الابتكارية،
- صياغة وثائق استراتيجية تفصيلية ومحددة لأنها تؤثر على تفسير الاستراتيجية،
- ثق بحدسك و عمل كفريق – دع جميع أولئك الذين سوف "يحيون الخطة" فيما بعد يشاركون في عملية التخطيط،
- تطلع دوماً إلى المستقبل.

أخيراً، يجب أن نذكر أن كل خطة استراتيجية تعتبر فريدة من نوعها وبطريقتها كونها مُنتجاً من منتجات التخطيط الاستراتيجي، إنها تنبئ من القيم الأساسية لمنظمة معينة. من الممكن مقارنة الفقرات التالية بجبل يجب تسلقه؛ تشكل الأسئلة "عقد" في الجبل تساعدك على تسلقه، أو صياغة خطتك الاستراتيجية، خطوة بخطوة. لكن، عليك ألا تفوتك الحقيقة القائلة إن التخطيط الاستراتيجي هو طريقة للتفكير الجمعي ضمن المنظمة، وأن الخطة الاستراتيجية لن تصيب التمام والكمال دوماً ولن تصل إلى الصيغة الكاملة بالمثل. عبر العملية بأكملها، عليك تركيز طاقتك واهتمامك أكثر على الإبداع، المرونة، والتحسين المتواصل بدلاً من التركيز على تنفيذ كل

مرحلة من مراحل العملية على حده بشكل متشدد. ولا تنسى أن عمالك لا ينتهي حتى عند هذه النقطة. عليك تقويم ما حققته، وأن تتابع "اللؤلؤ" (أنظر الرسم أدناه)، وكرر جهودك لوضع الخطة الاستراتيجية على مستوى جديد من مستويات الجودة.

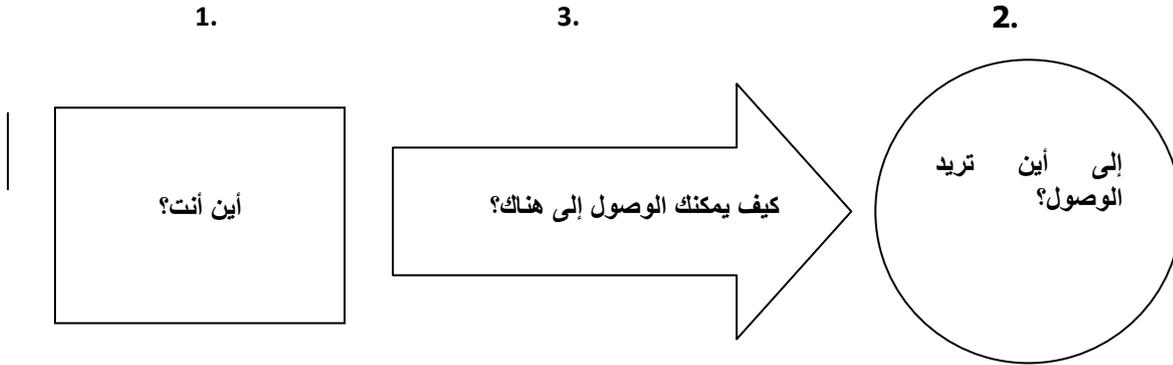
شكل: لولب التخطيط الاستراتيجي



ثلاثة أسئلة أساسية عند وضع الخطة الاستراتيجية

يمكنك أن تضع خطة استراتيجية، أي، تضع الخطوط العريضة لأفضل مستقبل ممكن للمنظمة والمسار الفاعل لتحقيق هذا في وقت قصير نسبياً حالما تكون قد أجبت على الأسئلة الثلاثة التالية:

شكل: ثلاثة أسئلة أساسية



التسلسل الذي تجاب فيه الأسئلة مهم جداً. تندفع منظمات عديدة إلى التخطيط والانخراط في الأنشطة دون تحديد الوجهة التي تريد الوصول إليها فعلاً، أو أين تقف في اللحظة الحالية. في مثل هذه الحالات، قد تجد هذه المنظمات نفسها في موقف شبيه لموقف "أليس في بلاد العجائب" - تحديداً في الفقرة التالية: بادرت بقولها على نحو خجول إذ لم تكن تعرف على الإطلاق إن كان القط سيجب الاسم وإن اتسعت ابتمامته قليلاً: "أيها القط تشيشاير، تعال!" وخطر في بالها أنه يشعر بالسرور حتى الآن وواصلت حديثها بسؤاله: "هل لك أن تخبرني- لو سمحت- أي الطرق يجب أن أسلك من هنا؟"

- أجاب القط: "هذا يعتمد بشكل كبير على المكان الذين تريد الوصول إليه".
- ردت أليس: "لا يهمني كثيراً هذا الأمر".
- أجابها القط: "إن، لا يهم أي الطرق تسلكين".
- أضافت أليس شارحة وجهة نظرها: "ما دمت سأصل إلى مكان ما".

- ردّ القط بقوله: "لا بدّ أنك ستصلين ما دمت تمشين طويلاً بما يكفي لتصلي هناك."

1. أين أنت؟

يوجه هذا السؤال انتباهك إلى تحليل الموقف الذي تجد منظمك نفسها فيه حالياً وإلى وعي البيئة التي تعمل فيها منظمك. عملية وضع استراتيجية وتنفيذها يمكن أن ينفذ باستخدام واحدة من الطرق التالية، أو استخدام نهج يقع فيما بينها.

تشتمل الطريقة الأولى على تحليل السوق والبيئة المنافسة حيث يمكن تعريف الفرص التي قد تبرز واستخدامها وفقاً لذلك. الطريقة الثانية تشتمل على استراتيجية تبدأ ضمن المنظمة ذاتها. تجرى البحوث في المجالات التي تتميز بها المنظمة، وبعدها توظف مجالات التميز تلك في ظل الظروف القائمة. باختصار، يوجد عدد من النهج للتحليل يمكن تطبيقها في هذه المرحلة؛ لكن قد تعين تحليلات SWOT و STEP و Force field على توجيهك في متاهة المعلومات المتاحة.

مربع: النهج التحليلية للتخطيط الاستراتيجي

SWOT هي الكلمة المشكلة من الحروف الأولى من الكلمات الإنجليزية التي تعني: نقاط القوة، الضعف، الفرص، والمخاطر. هنا يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بالتركيز على نقاط القوة والضعف التي تمتاز بها (هيكلية المنظمة، مجلس إدارتها، موظفيها، جودة خدماتها- النتائج المتحققة حتى الآن، والنجاحات والإخفاقات، والمصادر الفنية/المواد، طرق الاتصال، استراتيجية العمل الحالية، والتنافس في السوق... الخ)، وأيضاً تحليل الفرص والمخاطر الخارجية (الاحتياجات والاتجاهات التنموية للمجتمع، العملاء المحتملين، الحلفاء/المتعاونين، والمنافسين... الخ). تفهم نقاط القوة على أنها تلك الخصائص التي تمتاز بها المنظمة وتساعد على تحقيق رسالتها؛ بينما نقاط الضعف هي التي تقلل من جودة عملها وتعيق تحقيق هذا الهدف. الفرص هي الحقائق الخارجية التي تساعد المنظمة على تحقيق رسالتها وإحراز المزيد من التطور في حين أن المخاطر أو التهديدات هي التي تعيق التطور وتحقيق هذه الأهداف بطريقة أو أخرى. في ظل الحقيقة بأن العوامل الخارجية والداخلية تخضع للتغيير المتواصل، ينبغي أن يتكوّن كل تحليل في الواقع الفعلي من عدد من تحليلات **SWOT** التي تركز على الماضي، والحاضر، والمستقبل.

تحليل "ستيبي" STEP يشتمل على التحقق من البيئة الخارجية. عند إجراء مثل هذا التحليل، عليك أن تسأل نفسك ما هي العوامل الاجتماعية، الفنية، الاقتصادية، والسياسية التي تؤثر على الموقف. قد تشمل هذه العوامل التضخم، الاستقرار السياسي، وهيكلية عمر السكان، والافتقار إلى تقنيات معينة... الخ.

تحليل "مجال القوة" Force Field يركز على الموقف من ناحية العوامل المؤثرة فيه. في أي نقطة معينة، تعمل القوى لصالح ظواهر معينة (التغييرات، الأفكار... الخ) والتي تدعى **القوى المحركة** والتي تتعطل بفعل **القوى المقيدة**. لذلك، يمكن اعتبار الموقف الذي تجد المنظمة نفسها فيه على أنه تابع من التفاعل بين هذين التأثيرين المتعاكسين. إذا كان هدف المنظمة هو التغيير، فإن هذا التغيير لن يحدث إلا إذا تغيرت نسب هذه القوى. يساعدك هذا النوع من التحليل على تقرير فيما إذا كنت ترغب في إطلاق التحول من خلال تعزيز القوى المحركة، وإضعاف القوى المعيقة، أو باستخدام كلتي الطريقتين معاً.

2. إلى أين تريد الوصول؟

- في هذه المرحلة، عليك أن تركز على المستقبل. قم بإنشاء ما يلي، وصممه، واسعى في سبيله، وناقشه:
- **القيم** - المبادئ التي تستند إليها منظمك والنهج والمعايير التي سيتم استخدامها في صنع القرارات عند محاولة تحقيق الأهداف.
 - **الرسالة** - التي تعرّف سبب وجود المنظمة والإجابات على أسئلة مثل: "لماذا توجد المنظمة؟ ما هو محوره الأساسي؟ ما الذي تحاول أن تحقّقه؟ كيف ستحقق هذا؟"
 - **الرؤيا** - التي تحدد تطلّبات المنظمة وتنبأ بما سيكون عليه حال العالم المحيط بها خلال بضعة سنوات.
 - **الطائفة الكاملة** من النواحي النابعة من القيم، الرسالة، والرؤيا المعرّفة أعلاه.

3. كيف تصل إلى هناك؟

حالما تصل إلى معرفة قدراتك الخاصة واحتياجات محيطك، ويتكون لديك مفهوم واضح لمستقبلك المثالي، يمكنك عندها أن تبدأ في التركيز على إنشاء إطار عمل لتحقيق النتائج المرغوبة. من الضروري تعريف عدد من المجالات ووصفها بالتفصيل؛ ومنها:

- الفرص الاستراتيجية للتطور.
- المشاكل، والأولويات لحلها.

- الأهداف، والطرق الكمية لقياس النجاح في تحقيقها. (كيف ستعرف متى يمكنك الوصول إلى وجهتك أو مقصدك؟)
- خطة العمل. (العمليات المحددة، والمهام، والجدول الزمنية، والمسؤوليات، والموارد).
- تحويل المكتوب إلى واقع ومتابعته.

عند هذه النقطة، قد يكون المستحسن دراسة التفاعل المتواصل مع البيئة من حولك. الرؤيا هي صورتك المثلى في المستقبل؛ لكن، قد لا تتحقق على أرض الواقع بالضرورة ما يجعل الخط المستقيم الجميل الموصل إليها في الواقع ترجمة خطأ لحقيقتها – إنها في الغالب تتخذ مسار الخط المتعرج zigzag. نتحدث بعض النُهج عن "مراجعة الرؤيا" – إمكانيات الوصول إلى أهدافك بالاعتماد على الموارد والمرافق الموجودة لديك الآن والمتاحة لتصرفك. بالتالي، لا تنسى اتخاذ الاحتمالات البديلة للتطور (أو التفكك...؟) بعين الاعتبار.

دعونا الآن نلقي نظرة على أهداف التخطيط الاستراتيجي من منظور مختلف اختلافاً طفيفاً. حاول أن تفكر به كقوس قزح. الطريقة التي تبني مختلف عناصر التخطيط الاستراتيجي واضحة للعيان؛ ويترك الأمر لفريق التخطيط لتقرير فيما إذا كانت هذه المكونات ستتمخض عن طيف متناسق.

- **القيم** – القيم الأساسية التي تعرفها المنظمة نفسها من خلالها مثل أعمال خيرية، أو مساعدة بني البشر.
- **الرسالة** – مسار إلى الهدف العام أو إلى مقصد المنظمة؛ وهو شعار يجب تعليقه على الباب، وعليك أن تعود إليه دوماً بهدف تقييم فيما إذا كنت تسلك بالاتجاه الذي اخترته أنت – على سبيل المثال، إنشاء مركز للأطفال (كمجموعة من الأنشطة).
- **الرؤيا** – صورة للوضع المطلق والمثالي؛ إنها صورة للقيم التي تقرّ بها منظمك والتي وصلت أخيراً إلى قطف ثمارها مثل استكمال ذلك المركز، وتمكين النماء الجسدي والذهني للأطفال الصغار.
- **الأهداف الاستراتيجية** – الأهداف التي عندما يتم تحقيقها تؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة (مع فترات زمنية أطول تفصل فيما بينها، مثل اختيار الموقع، واختيار الأشخاص الذين سيتولون رعاية الأطفال... الخ).
- **الأهداف قصيرة المدى** – الأهداف ذات الفترات الفاصلة الأقصر زمناً والتي يجب تحقيقها بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ مثلاً: عقد دورة لمدة شهرين لموظفي المركز.
- **الاستراتيجيات** – المقاصد ومجمل النُهج التي تساعدك على تحقيق أهدافك مثل إنشاء العلاقات الصديقة مع المنظمات غير الحكومية والمنظمات الحكومية التي تمارس أنشطة شبيهة.
- **الأساليب التكتيكية** – نُهج محددة لتحقيق الأهداف؛ على سبيل المثال، توفير المعلومات باستمرار بشأن طبيعة مشروعك للمؤسسات المهتمة.
- **الأنشطة اليومية** – أنشطة محددة جداً؛ "التغيير الضئيل" على الطريقة التي تدفع بها "فواتيرك"، مثل إنشاء الرسائل وإرسالها إلى منازل الأطفال بهدف معرفة من هم ساكنو المركز في المستقبل... الخ.

المراحل التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي

وفقاً لبريان باري، من الممكن تقسيم عملية التخطيط الاستراتيجي إلى خمس مراحل هي:

- إعداد العملية،
- تحليل العناصر المحيطة.
- إنشاء استراتيجية.
- رسم خطة استراتيجية.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

المرحلة الأولى: بدء العملية – الإعداد

تركز هذه المرحلة على تنظيم مجمل عملية التخطيط. كلما أعطيت المزيد من الانتباه إلى هذه المرحلة، كان من الأسهل عليك إدارة المراحل التي تعقبها. لذا:

- قرر إذا كنت ترغب في البدء في إنشاء خطتك الاستراتيجية ومتى يكون ذلك – حدد الحاجة إلى مثل هذه الخطة، وقيم المنافع والمخاطر المتوقعة.
 - قيم الحاجة إلى الخبراء (المستشارين). إن لم يكن لديك خبرة كبيرة في هذا المجال، يمكنك الاستعانة بالكتب، والمقالات، والدورات، وحلقات النقاش بالإضافة إلى النصيحة من المنظمات الأخرى. الخبير أو الميسر المستقل يمكنه أن يساعدك في إعداد وإدارة عملية التخطيط. قبل أن تختار هذا النهج، قم بتعريف توقعاتك من مثل هؤلاء المستشارين – لا يمكن لكل ميسر أن يكون ملائماً تلقائياً لمتطلبات منظمك.
 - اتفق على طريقة المضي قدماً بعملية التخطيط – محددات الوقت، الطرق، النُهج، التكوين، والمسؤوليات المشمولة، ونقطة الارتكاز لمجمل العملية.
 - تشكيل فريق التخطيط – قرر من الذي سيكون ضمن الفريق، عدد الأشخاص المشاركين فيه، ومهامهم ومسؤولياتهم. لا تقلل من أهمية الترقية المتنوعة، لضمان تركيز الخطة الاستراتيجية على مجموعة متنوعة من التجارب ووجهات النظر. في حالة فريق تخطيط كبير، تصبح الاجتماعات ذات الاستعدادات الأكبر ضرورية.
- المرحلة الأولى هي التي تشكل حجر الزاوية في عملية إنشاء الاستراتيجية وتكوين خطتك الاستراتيجية. حاول أن تلخص النقاط الرئيسية التي وافقت عليها في هذه المرحلة الأولى بالاعتماد على الأسئلة التالية كمرشد لك:

- لمن سوف تنشئ خطتك الاستراتيجية؟
- ما هي الفترة التي سوف تستغرقها؟
- ما هي الأسئلة المهمة التي عليك أن تخطط للإجابة عليها؟
- ما هي الفترة التي سوف تستغرقها عملية التخطيط؟ ما هو الموعد الذي سوف تنتهي فيه من استكمال الخطة؟
- هل يجب عليك أن تستعين بالخبراء أو الميسرين؟ إذا كان الأمر كذلك، من هم هؤلاء، وما الذي تتوقعه منهم؟
- كم عدد الأشخاص الذين سيكونون فريق التخطيط لديك؟ من هم أعضاؤه؟
- من أيضاً ترغب في مشاركتك في عملية التخطيط؟ متى ولماذا يجب مشاركتهم؟
- أي الأعضاء في منطمتك سوف يتحمل مسؤولية إدارة عملية التخطيط؟
- من الذي سوف يوجّه (يبسر) اجتماعات التخطيط الفردية؟
- ما الذي سوف تبدو عليه عملية التخطيط لديك؟ ما هي الخطوات المحددة، والنهج، والمسؤوليات، والجداول الزمنية التي سوف تشمل عليها؟

المرحلة الثانية: تحليل الموقف

تشتمل المرحلة الثانية على تقييم شامل للمنظمة نفسها وللبيئة التي عمل فيها بحيث يبدأ الأعضاء الأفراد في فريق التخطيط بالمستوى ذاته من الوعي منذ بداية المشوار. عليه:

- تقييم ماضي المنظمة وحاضرها – بداياتها (الرسالة والأنشطة الأصلية)، الأحداث المهمة خلال تطويرها (التغييرات، النجاحات، والإخفاقات)، والقيم التي ما زالت تحظى بالاعتراف في يومنا هذا، إلى جانب رسالتها وأنشطتها الحالية، وموقف المنظمة إزاء الشؤون المالية وشؤون الموظفين، والخطط المستقبلية.
- تعريف أو إعادة تعريف رسالة المنظمة، التي ينبغي أن تعرف بوضوح المستوى المستهدف لمواردها، والوقت، والموهبة، وكذلك تميز مقاصدها، والنهج، والقيم الرئيسية. عليك أن تفكر في الرسالة من منظورين اثنين – إمكانية استيعابها (هل رسالتنا واضحة؟) والتطور الممكن لها (هل ينبغي تغيير رسالتنا في المستقبل؟)
- إجراء تحليل للفرص والمخاطر التي تواجهها منطمتك. ينبغي لك أن تركز على احتياجات عملائك والمتلقين الآخرين لخدماتك، والتركيز على منافسك وحلفائك، وعلى العوامل الأخرى التي قد تؤثر في تطور منطمتك.

في المرحلة الثانية، ينبغي لفريق التخطيط الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي فعلناه في الماضي وما الذي نفعله الآن؟
- ما الذي ترغب في القيام به؟
- ما هو الضروري والمجدي في منطمتك؟
- ما الذين نحن قادرون على فعله؟

الإجابات على هذه الأسئلة توفر لك المساحة اللازمة لإنشاء الاستراتيجية. بعبارة الهندسة المعمارية، حجر الزاوية كبر ليصبح أساساً يمكن البناء عليه.

المرحلة الثالثة: إنشاء استراتيجية

بعد استكمال المرحلتين الأولى والثاني، تصبح الآن مستعداً للبدء في إنشاء استراتيجية – التهيئة لتطور المنظمة. اختر نهجاً ملائماً للتخطيط يمكنك من اكتشاف، وتعريف، وتقييم المفاهيم البديلة للمستقبل، وإنشاء الاستراتيجية بحد ذاتها. هناك ثلاثة نهج أساسية لإنشاء الاستراتيجية:

- تعريف السيناريو،
- تعريف النقاط المهمة، و
- تعريف الأهداف العامة.

تشتمل عملية التخطيط الأولى على تعريف السيناريو المستخدم لخلق عدد من التصورات البديلة لمستقبل المنظمة. بعد التقويم، يتم اختيار أفضل هذه التصورات ويتم تطويره لتشكيله في صورته النهائية. من الطرق الكفيلة بمعالجة هذه العملي أن تطلب من كل عضو في فريق التخطيط أن يدرس ويصف السيناريو الأفضل الممكن للتطور ضمن منظمته. يستشرف الأعضاء حال المنظمة بعد ثلاث سنوات من الآن، والتي قطعت شوطاً من التطور، ويكتبون سرداً لما رأوه- ما الذي تبدو عليه المنظمة، من الذي يعمل فيها، ما الذي يفعله الأشخاص فيها، وانطباعاتهم عن العلاقات والمناخ العام للمنظمة. بعدها، يجتمع الأعضاء مع بعضهم ويعرضون رؤاهم بالنسبة للمستقبل. تدون نقاط التشابه والفروقات التي تنشأ وتوضع للنقاش في وقت لاحق. أخيراً، تقوم المجموعة بتقييم الآراء الفردية المعروضة؛ ويتم اختيار أفضل هذه الآراء على أساس معايير مختلفة، ومن ثم يتم العمل على تنقيحها ووضعها في صيغتها النهائية. تمتاز هذه الطريقة بسرعتها، والحفاظ على اهتمام الأشخاص وتفاعلهم، واستخدام القدرة الإبداعية لدى الفرد. ثمة طريقة أخرى لخلق رؤيا أو استراتيجية تتمثل في تعريف النقاط الحرجة. يستند هذا النهج إلى المرحلة التالية من عملية التخطيط – تحليل مجمل الوضع والنقاط المهمة التي تواجهها المنظمة، والتي تطور فيما بعد بشكل أكبر. يضع فريق التخطيط نقاطاً فردية بالترتيب وفقاً للمعايير التي تم ترتيبها من قبل. بعدها، تناقش كل نقطة من هذه النقاط، ويتم السعي إلى الحلول الممكنة وتدوينها. وأخيراً، يتم اختيار الأفضل منها واستخدامها في تطوير استراتيجية واضحة مكتوبة بصيغة جيدة. تتمثل الطريقة الثالثة لإنشاء الاستراتيجية بتعريف الأهداف العامة. تبدأ هذه الطريقة بتحديد الأهداف أو المقاصد الرئيسية التي ترغب منطمتك في تحقيقها. يتم تعريف الاستراتيجيات الممكنة لتحقيق الأهداف الفردية، وينتقى أفضلها لمزيد من التوضيح.

في هذه المرحلة الثالثة، تكون قد اخترت النهج الملائم للتخطيط، ورسم صورة واقعية لمستقبل منظمك، وتحديد الخطوط العريضة للمسار الذي سوف تتخذه نحو تحقيق هذه الصورة. بكلمات أخرى، أصبحت "خطةك المعمارية" كاملة الآن.

المرحلة الرابعة: رسم خطة استراتيجية

في المرحلة الرابعة، عليك أن تركز على إنشاء خطة الاستراتيجية، وتدوينها خطياً، وتحصيل موافقة أعضاء المنظمة عليها. لكن، يجب أن تسبق هذه الخطوة بوضع مسودة مقترحة وتقييمه بشكل ناقد من قبل أعضاء فريق التخطيط. إنك لن تستطيع التركيز على تطوير خطة إلا عندما تنتهي من هذه الخطوة، وتقييمها الشامل، ووضع اللمسات النهائية عليها. ينبغي بعدها رفع الخطة إلى أعلى إدارة للمنظمة (في العادة مجلس الإدارة) للموافقة عليها.

- الرسالة والاستراتيجية – تعريف الرسالة بحد ذاتها، والاستراتيجية الداخلة في تحقيقها ضمن فترة التخطيط، والتركيز على كل سنة على حده.
 - خطة تتعلق بالموظفين والمتطوعين – وصف للمواقف والتزامات العمل لكل سنة على حدة.
 - خطة مالية – موازنة لكل سنة من فترة التخطيط لضمان جدوى أي خطة عمل يمكن التوصل إليها.
 - خطة تنفيذ – الأهداف والمهام الرئيسية الداخلة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
 - تفاصيل أخرى – يمكن أن تشمل الخطة الاستراتيجية أيضاً وصفاً للمتطلبات والمشاكل، خطة تتعلق بالمرافق والتجهيزات، وخطة تتصل بعمل مجلس الإدارة أو أنشطة الأعضاء، وخطة لهيكلية المنظمة، ومقترحات للتعاون مع المنظمات الأخرى، ووصف للمخاطر الممكنة، ومعايير قياس النجاح في تنفيذ الخطة... الخ.
- مرة أخرى، نعود إلى استعمال عبارات صناعة البناء ونقول إنك حالما تتفق مع مستثمرك وغيره من الأفراد المهمين، تكون قد نجحت الآن في إنشاء مشروع بناء لمنظمتك. هذا المشروع لا يوضح الشكل المستقبلي لمنظمتك وحسب، بل إنه يعرف الطريقة التي قد ترغب أن تنفذ بها أشغال البناء.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

بأي حال من الأحوال، لا تكون قد فرغت من العمل عندما تنتهي من إعداد خطة المكتوبة واستحصال الموافقة عليها. على العكس من ذلك، هنا تكون البداية. عليك الآن أن تبدأ في تنفيذ خطة الاستراتيجية من خلال تنفيذ خطط عمل مستقلة تشمل كل منها على مهام، ومسؤوليات، ومواعيد محددة. تشمل هذه الخطة أيضاً على الإشراف المتواصل وتقييم النتائج المتحققة عند تنفيذ مختلف المهام، وتصحيح الخطة الاستراتيجية وتحديثها، إن ثبتت لك ضرورة هذا الأمر.

في المرحلة الخامسة، تكون الآن بصدد بناء هيكلية منظمك على أساس "مشروع إنشاءات". يمكنك أن تراقبه وهو يرتفع أمام عينيك. حاول أن تقيم فيما إذا كانت الخطة الأصلية تتفق والحقيقة على أرض الواقع، وأدخل عليها التعديلات وحدثها وفقاً للظروف التي تؤثر في أنشطتك.

مربع: دراسة حالة: الخطوات والمتطلبات الزمنية للتخطيط الاستراتيجي

نعرض الجدول التالي كطريقة معممة لتنفيذ خطة الاستراتيجية بهدف تكوين فكرة واضحة ومحددة عن الخطوات التي تتكون منها والمدى الزمني اللازم لوضع الخطة الاستراتيجية. نبيّن أن العملية التالية ليست هي المثلى لكنها وصف مكتوب بأثر رجعي لخطوات محددة في عملية التخطيط لمؤسسة سلوفاكية متطورة بشكل جيد بسبب الطريقة التي وضعت فيها خطوات محددة. استغرقت العملية 11 شهراً وكان جميع أعضاء المنظمة وعددهم (8) من ضمن المشاركين بالإضافة إلى بعض أعضاء مجلس الإدارة (2-3). دعي خبير مستقل عمل على تيسير الاجتماعات الفردية ومساعدة المجموعة في التوصل إلى اتفاق لحضور عملية التخطيط.	
المدى الزمني	وصف الخطوات الداخلة في عملية التخطيط
قبل الشهر الأول: اجتماعات منتظمة	1. الاتفاق على الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي وعلى الخطوات الواجب اتخاذها - المدى الزمني للخطة الاستراتيجية وموعد الاجتماع التالي. حتى الاجتماع التالي، يوجد وقت للتفكير بالغايات التي يسعى إلى تنفيذها التخطيط الاستراتيجي ودعوة مشرف وميسر لحضور العملية ككل.
الشهر الأول: اجتماع لنصف يوم	2. تقييم الرسالة وتطوير المسودة الأولى لمقترح استراتيجية المنظمة - التذكير بالرسالة وتقييم انحرافها. تسمية فترة التطوير الداخلي والخارجي المتوقع لفترة السنتين إلى الأربع سنوات القادمة وتسمية النقاط الرئيسية الناتجة عنها بالنسبة للمنظمة (تنويع المصادر وتعديل محتوى البرامج بسبب الفرضية التي استند إليها تطوير الخطة).
الشهر الثالث: اجتماع لساعتين	3. تقييم شامل للعوامل الخارجية - تحليل المخاطر والفرص الخارجية.
الشهر الرابع: اجتماع لنصف يوم	4. إعادة تعريف الرسالة وتنفيذ الرؤيا والتركيز منذ نهاية 1999 - الأفكار التي يعرضها جميع المشاركين والاتفاق على التعريف النهائي، وتوزيع المهام لتطوير البيانات للاجتماع التالي - بحوث السوق.
الشهر الخامس: اجتماع لنصف يوم	5. التطورات المستقبلية لأنشطة المنظمة - تلخيص الأنشطة الممكنة وتقييمها من وجهات النظر التالية - القدرات الحالية أو الاستعداد المستقبلي للموظفين، - العملاء والطلب، - الحاجة إلى خطوات تشغيلية، - أسئلة لم يتم شرحها.

الشهر السادس: اجتماع لساعتين	6. نسخة الهيكل التنظيمي - تقييم الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة واقتراح أربع نسخ ممكنة قد تعرض الأنشطة المستقبلية للمنظمة. تحليل المزايا والسلبيات.
الشهر السادس: اجتماع لساعتين	7. حصر مجالات الأنشطة ذات الأولوية - تقييم المجالات البديلة للأنشطة والاتفاق على الأنشطة ذات الأولوية.
الشهر السادس	8. النظرة الخارجية - الرسالة إلى الجهات الخارجية المتعاونة مع المنظمة وغيرها من الأعضاء في مجلس الإدارة والذين تحمل آراؤهم أهمية للقرار المستقبلي والطلب إليهم الإجابة على الأسئلة التالية: أين ترى ضعفاً في إدارة المنظمة الفعلية؟ أين هي مكامن قوتها؟ أين ترى دور المنظمة في المستقبل؟ ما هو رأيك في الأنشطة التي ينبغي للمنظمة أن تهتم بها بشكل مؤكد عند دراستها لقدراتها وطاقاتها؟
الشهر السابع: اجتماع اليوم الثاني مع المحامي	9. تحويل الوجه المؤسسي للمنظمة فيما يتصل بالتشريعات السارية المفعول - تحليل الطرق الممكنة للتحويل القانوني، مشورة الخبراء المدعويين إلى العملية، مقترحات الأشكال المؤسسية الممكنة واختيار الشكل الأكثر ملاءمة. الاتفاق على الخطوات الإجبارية الملزمة للتغيير في التسجيل.
الشهر السابع: اجتماع لساعتين	10. قيم المنظمة - تعبئة الاستبانة بعنوان "12 مجالاً مفتاحياً تحدد نجاح المنظمة"، وتقييمها والاتفاق على قيم المنظمة.
الشهر الثامن: اجتماع ليوم واحد	11. البرنامج والاستراتيجية المالية - تقييم العملية الحديثة، ووضع للمسات النهائية على الرسالة والرؤيا، والمقترح، والتقييم، والاتفاق على البرنامج، والتسويق، والاستراتيجية المالية.
الشهر الثامن: اجتماع ليوم واحد	12. الاتفاق على هيكلية الخطة الاستراتيجية وتطويرها - اقتراح هيكلية الخطة الاستراتيجية، والتقييم الناقد، وبلورة المسودة الأولى.
الشهر التاسع/العاشر: اجتماعات متواصلة لساعتين	13. التعليق على المسودة، النسخة النهائية لتطوير الخطة الاستراتيجية وقبول المنظمة لها.
الشهر العاشر/الحادي عشر استعداد فردي واجتماع ليوم واحد	14. بلورة خطط العمل وقبولها - تطوير وتقسيم الخطة الاستراتيجية للمهام الرئيسية فيها، والمسؤوليات، والفترات الزمنية لكل سنة من السنوات (للسنة الأولى بأكملها، وللسنتين الثانية والثالثة في نقاط محددة منها). التعريف الحالي لمؤشرات النجاح سوف يؤدي إلى تقييم تنفيذ الخطط المقترحة/عدم تنفيذها.
السنوات الثلاث القادمة	15. التنفيذ والمتابعة - الاتفاق على اجتماعات ليوم واحد كل فصل (4 مرات في السنة) مع التقييم المستمر لمهام معينة.
ربما لاحظت أن بعض النقاط تأخذ وقتاً أكثر من غيرها وفي بعض الأحيان، من الملائم تخصيص المزيد من الوقت لخطوة ما بعينها. في نهاية الأمر، الشيء المهم هنا هو التوصل إلى اتفاقية متبادلة والإصغاء إلى رأي كل شخص. لكن، نحن لا نحتاج دوماً إلى شمول كل رأي في الخطة؛ في بعض الأحيان يكون من الأفضل إيجاد وقت للنقاش والبحث عن الأسباب التي أدت إلى الخروج بهذا القرار.	