

# الفصل ٥ : التخطيط الاستراتيجي



دليل



## وظيفة التخطيط الاستراتيجي

تكون المنظمات ذات المهام طويلة الأمد مصممة لتأمين الخدمات الممتدة في الزمن. ولذلك، يجب أن تهتم قيادة منظمة ما بكيفية موضوعة المنظمة لتستجيب إلى التغييرات في بيئتها ولتكيف عملها على هذا الأساس وتستكمل العمل بفعالية في المستقبل. ويدعو هذا النوع من التموضع إلى إلقاء نظرة طويلة الأمد على الفرص والعراقيل الحالية والمستقبلية وكيفية التعامل معها في حال حصلت. ويمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي في الوصول إلى نظرة طويلة الأمد.

لماذا نلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي؟ تعمل المنظمة في جوّ سلس جداً ودينامي وفي بعض الأحيان عدائي. ويمكن الصورة الاستراتيجية (الصورة الكبرى) أن تساعد في توقع المستقبل والتخطيط له. كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على رسم نظرة طويلة الأمد لما تريد الوصول إليه في المستقبل والمحافظة عليها. بينما يساعد إطار عمل البرامج المنظمة على تلبية حاجات الجهات المعنية بشكل أفضل. وهو يساعد أيضاً في تحديد التغييرات التي قد تكون لازمة للمنظمة حتى تتنافس بشكل فعال مع غيرها لاحقاً.

خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، تحدّد المنظمة قيمها وقناعاتها وكيفية تسيرها للأعمال. وعندما تكون لديها بيانات القيمة نصب عينها، تتمكّن من بلورة الغرض أو المهمة. من ثمّ تنشأ الغايات والأهداف القابلة للقياس بهدف قياس التقدّم. ثمّ تُحدّد أنشطة لكلّ من الموظّفين على التوالي مع الموارد الزمنية والمالية المناسبة ويبدأ العمل على مؤشرات أداء التقدّم. وتكون الخطة الاستراتيجية التي توضع لفترة خمس سنوات إلى عشرة سنوات هي الصورة الواسعة مع التفاصيل التي يؤمنها البرنامج السنوي والخطط المالية.

في الواقع، تعتبر الخطة الاستراتيجية وظيفة مهمة لسلامة المنظمة بشكل عام. ويتوفّر العديد من الأدلة الممتازة للتخطيط الاستراتيجي ولذلك، بدلاً من تخصيص فصل يُكرّر أعمالاً جيّدة أخرى، يعرض هذا القسم مجموعة من الأدلة التي نوصي بالرجوع إليها والتي صاغها مؤلفون آخرون. أما الأدلة التي نذكر مراجعها أدناه فيسهل النفاذ إليها على الإنترنت وتعطي نصائح واضحة وشاملة لجهة وضع الخطة الاستراتيجية. وبعد الأدلة المقترحة لائحة قصيرة بالمواقع الإلكترونية التي تحتوي على مقالات وموارد حول التخطيط والإدارة بشكل عام.

### لأدلة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي

**تطوير خطط استراتيجية: أداة للمنظمات المجتمعية والمنظمات المبنية على إيمان ديني**  
**Developing Strategic Plans: A Tool for Community- and Faith-Based Organizations**

«تطوير الخطط الاستراتيجية»: أداة للمنظمات المجتمعية والمنظمات المبنية على إيمان ديني»  
هو أداة تمّ وضعها من أجل تمكين المنظمات المجتمعية أو المبنية على إيمان ديني من بلورة خطط استراتيجية سليمة وفعالة سوف ترشد المنظمات وتنقل مهمتها إلى الجهات المعنية الخارجية.»

عن الائتلاف الدولي لمواجهة فيروس نقص المناعة المكتسب/ متلازمة العوز المناعي المكتسب  
ودافيس ولي: الإيدز والاستشارات التنموية، مبادرة كور، آذار (مارس) ٢٠٠٧.  
the International HIV/AIDS Alliance and Davies & Lee: AIDS and Development  
Consulting, CORE Initiative, March 2007

تأتي مبادرة CORE بتمويل من وكالة التنمية الأميركية ضمن برنامجها العالمي المصمّم  
من أجل دعم استجابة مستوحاة ودامجة وشاملة للقضايا والنتائج التي تتولد عن فيروس نقص  
المناعة والإيدز من خلال تعزيز قدرة المجموعات المجتمعية والمبنيّة على الإيمان الديني عالمياً.  
وتقود هذه المبادرة CARE بالاشتراك مع المركز الدولي للبحوث حول المرأة والائتلاف الدولي  
ل HIV/AIDS، وكلية جونز هوبكينز بلومبرغ للصحة العامة/ مركز برامج التواصل و المجلس  
العالمي للكنايس.

[http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/713/en/  
AllianceStrategicPlanningTool.pdf](http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/713/en/AllianceStrategicPlanningTool.pdf)

### عشر عناصر أساسية للتخطيط الاستراتيجي الفعال للمنظمات غير الربحية وقادتها

#### Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders

«يراجع التخطيط الاستراتيجي الفعال العمل ويصل إلى أسقاطات مطّعة بشأن الحقائق البيئية  
لمساعدة المنظمات على استباق التغيير والاستجابة إليه من خلال توضيح المهمة والغايات  
والانفاق الهادف، وإعادة تصميم البرامج وجمع التبرعات وأوجه التشغيل الأخرى». وخلال عقدين،  
أمنت TCC التخطيط الاستراتيجي وتطوير البرامج وخدمات التقييم والاستشارة الإدارية للمنظمات  
غير الربحية والمؤسسات و برامج الشركات لإشراك المجتمعات المحلية والوكالات الحكومية.  
وفي هذا الوقت، أمنت الشركة المعرفة المهمة والخبرات في المجالات المختلفة مثل تنمية  
المجتمعات والتنمية الاقتصادية والخدمات الإنسانية والقضايا الخاصة بالطفل والعائلة والتربية  
والرعاية الصحية والبيئة والفنون.

[http://www.tccgrp.com/pdfs/per\\_brief\\_tenkeys.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf)

### التخطيط الاستراتيجي: دليل من عشر خطوات

#### Strategic Planning: A Ten-Step Guide

«لقد أصبح مصطلح التخطيط الاستراتيجي كلمة شعبية مؤخرًا. وتتكلم منظمات غير ربحية عديدة  
حاليًا عن القيام بالخطط الاستراتيجية بدلاً من التخطيط الطويل الأمد. ومع ذلك، ليس الفرق بين  
الاثنتين واضحًا بالفطرة، ولا متفق عليه عالمياً».

من إعداد إميلي غانتز ماكغاي. يركن إلى المواد التي تم إعدادها أصلاً لتستخدمها SHATIL  
مشروع المساعدة التقنية التابع لصندوق إسرائيل الجديد. عدّله المجلس الوطني الخاص بلا رازا  
ومن ثم تابعته منظمة موزايكا MOSAICA بتعديل في أيار (مايو) ١٩٩٤ و تموز (يوليو)  
٢٠٠١.

[http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/  
mosaica\\_10\\_steps.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf)

## التخطيط الاستراتيجي

### Strategic Planning

«يراجع التخطيط الاستراتيجي الفعال العمل ويصل إلى أسقاطات مطلعة بشأن الحقائق البيئية لمساعدة المنظمات على استباق التغيير والاستجابة إليه من خلال توضيح المهمة والغايات والانفاق الهادف، وإعادة تصميم البرامج وجمع التبرعات وأوجه التشغيل الأخرى». وخلال عقدين، أمنت TCC التخطيط الاستراتيجي وتطوير البرامج وخدمات التقييم والإستشارة الإدارية للمنظمات غير الربحية والمؤسسات وبرامج الشركات لإشراك المجتمعات المحلية والوكالات الحكومية. وفي هذا الوقت، أمنت الشركة المعرفة المهمة والخبرات في المجالات المختلفة مثل تنمية المجتمعات والتنمية الاقتصادية والخدمات الإنسانية والقضايا الخاصة بالطفل والعائلة والتربية والرعاية الصحية والبيئة والفنون.

[http://www.tccgrp.com/pdfs/per\\_brief\\_tenkeys.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf)

## التخطيط الاستراتيجي: دليل من عشر خطوات

### Strategic Planning: A Ten-Step Guide

« يضمن التخطيط الاستراتيجي بقوة أن تبقى مؤسستك سليمة وقادرة على الحفاظ على الاحتياطي الخاص بها لأن الخطة الاستراتيجية تحدد إلى أين تريد أن تصل بالمؤسسة بعد خمس سنوات أو عشر سنوات أو خمسة عشر سنة وهي تحدد كيف أن المؤسسة ستصل إلى الهدف. إنها عملية تخطيط ثنائي تشتمل على عدد من الخطوات تحدد الوضع الحالي للمجموعة بما في ذلك مهمتها ورؤيتها المستقبلية والحاجات (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر) والغايات والأعمال ذات الأولوية والاستراتيجيات وخطط العمل وخطط الرصد».

يتخصص معهد الجمعيات المجتمعية (CAI) ومؤسسة الجمعيات المجتمعية للبحوث بالقيام ببحوث والعمل كمقاصة للمعلومات بشأن الابتكارات والممارسات الفضلى في تأسيس الجمعيات المجتمعية وإدارتها. وكجزء من مشروع الممارسات الفضلى المرتبطة بمجالات العمل المختلفة للجمعيات المجتمعية- بما في ذلك الحوكمة ودراسات الاحتياطي، العمليات المالية، التخطيط الاستراتيجي التناغم المجتمعي والروحية والفعالية في الطاقة والانتقال- كلها قد تم انتاجها وهي متوفرة على [www.cairf.org](http://www.cairf.org) للتفريغ المجاني أو للبيع في متجر CAI .

<http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf>

## مصادر معلومات أخرى

### جمعية الخيط الاستراتيجي. The Association for Strategic Planning

[/http://www.strategyplus.org](http://www.strategyplus.org)

«تأسست في العام ١٩٩٩ وهي المنظمة المحترفة الوحيدة غير الربحية المخصصة للنهوض بالأفكار والممارسات في تطوير الاستراتيجيات ونشرها على المؤسسات والمنظمات غير الربحية الحكومية. وتؤمن الجمعية الفرص التي تسمح باستكشاف مبادئ التخطيط الاستراتيجي وممارساته المهمة التي تعزز نجاح المنظمة وتطور من معرفة الأعضاء والمنظمات و قدرتها على الابتكار والاحترافية.»

### مركز المؤسسة The Foundation Center

foundationcenter.org/pnd/tsn/tsn.jhtml?id=60800001

مقالات عن التخطيط الاستراتيجي في Philanthropy News Digest، ٢٠٠٤

### صحيفة الأعمال الخيرية (The Philanthropy Journal)

/http://www.philanthropyjournal.org

«هي صوت مستقل وداعم للمنظمات غير الربحية ومناصريهم. من خلال الموقع الإلكتروني والنشرة المجانية الأسبوعية ومن خلال البريد الإلكتروني، نؤمن أخبار المنظمات غير الربحية والموارد والإعلانات الخاصة بها والوظائف الشاغرة فيها. إن الصحيفة برنامج أطلقه معهد جامعة ولاية كارولينا الشمالية في رالي (كارولينا الشمالية)، الولايات المتحدة.

### التحالف لإدارة غير ربحية Alliance for Non Profit Management

http://www.compasspoint.org/alliance

«إنها الصوت الوطني والمحفز في مجال بناء القدرات. نحن نحسن فاعلية الأفراد والمجموعات والمنظمات لمساعدة المنظمات غير الربحية والجماعات على تحقيق التغيير الاجتماعي الإيجابي».

### مركز الإدارة غير الربحية Center for Non-profit Management

http://www.cnmsocial.org/resources/management-and-supervision/faq-about-nonprofit-strategic-planning.html

أسئلة تتكرر بشأن التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية. «يعرض المركز هذا المرجع المفيد للمحترفين في المنظمات غير الربحية إجابة على الأسئلة المتكررة في جمع الأموال وإدارة المجلس والقيادة والمواضيع الأخرى المهمة تحقيقاً للمهمة».



Catholic Relief Services (CRS)  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201, USA  
Tel: (410) 625-2220

---

[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)

