

# التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الحكومية

# جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
١	مقدمة
٢	مصطلحات إستراتيجية
٦	ثلاثة أسئلة اساسية عند وضع الخطة الإستراتيجية
٧	١. أين أنتم؟
٨	٢. إلى أين تودون الذهاب؟
٩	٣. كيف يمكنكم الوصول الى هناك؟
١٠	١. تحديد الإستراتيجيات
١١	ب. عوامل عند التخطيط الإستراتيجي
١٢	مراحل التخطيط الإستراتيجي
١٢	١. التحضير
١٢	٢. تحليل الأوضاع
١٢	٣. وضع الإستراتيجية
١٣	٤. رسم الخطة الإستراتيجية
١٣	٥. تحقيق الخطة الإستراتيجية



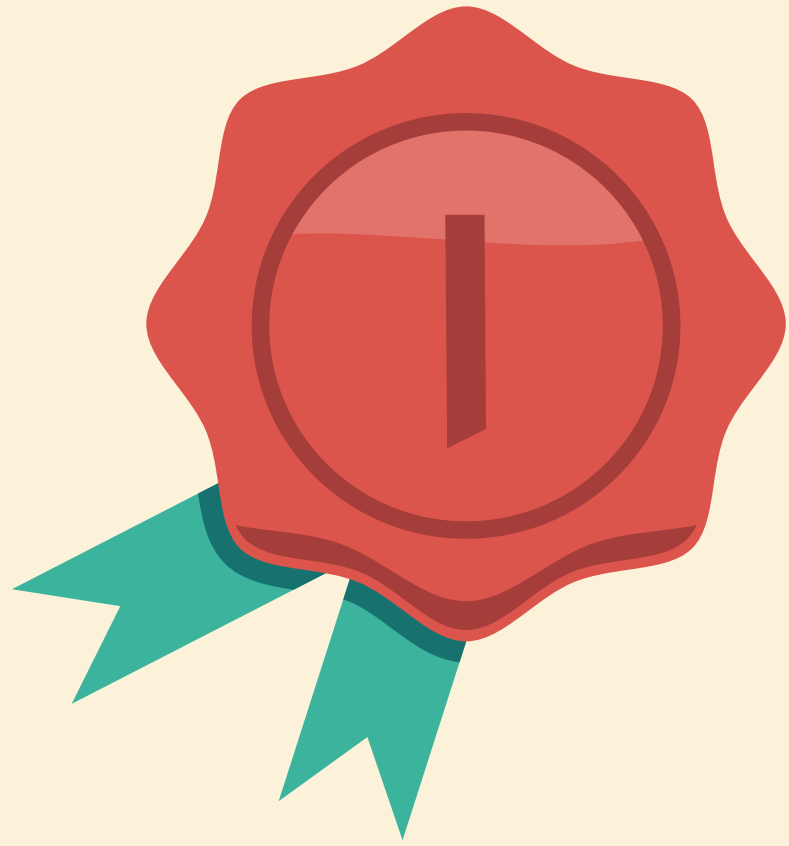
# مقدمة

في القطاع غير الربحي، ينظر الى الإستراتيجية على أنها سلسلة من الأنشطة الأساسية تقوم بها المنظمات بهدف بتحقيق غاياتها وانجاز مهامها.

وضمن هذا السياق تحدد الرسالة لماذا، ماذا وكيف سيتم تحقيق الأشياء في المنظمة؛ وتوضح القيم والمقاربات الرئيسية التي ستتطبقها في عملها. حيث تركز المنظمة كل مصادرها ووقتها و مواهبها من اجل هذه الرسالة. ولا بد من ان يقوم جميع من سيساهم في تحقيق رسالة المنظمة بالاشتراك في عملية وضع ورسم الخطة الإستراتيجية.

**هي وثيقة مكتوبة، تقوم بالاتي:**

- تحليل الوضع الراهن
- توضيح رؤى المنظمة
- طرح بدائل مستقبلية للتطوير
- تحديد المحطات الهامة والقرارات الإستراتيجية



# مصطلحات الإستراتيجية

**الهدف الإستراتيجي** هو أحد غاية طويلة الأمد للمنظمة.

**الإستراتيجية** هي عبارة عن توليفة من الطرق والبدائل التي تقود نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي.

**التخطيط الإستراتيجي** هو العملية التي من خلالها يقوم أعضاء المنظمة ( إدارة، موظفين ومجلس الإدارة، بالإضافة الى ممثلين من منظمات أخرى لها تأثير كبير على المنظمة ذات الشأن) بالتخطيط لمستقبل المنظمة وتهيأة الظروف التي من شأنها أن تساهم في تحقيق أهدافها. وينعكس كل ما يتم الإتفاق عليه في هذه العملية على الخطة الإستراتيجية.

بعد إتمامها، تصبح **الخطة الإستراتيجية** وثيقة جوهرية لإدارة المنظمة إستراتيجياً، ويشمل ذلك عمليات التنفيذ والمتابعة لأنشطة المنظمة، وإمكانيات التعديل، وقيادة هذه العمليات بإتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.



## الخبرة تقول أن الخطط لا بد أن توضع لتحقيق الأمور التالية:

- زيادة المردود؛
- إدارة الموارد بفعالية أعلى؛
- تأسيس اتجاه واضح للمنظمة في المستقبل؛
- تركيز الإنتباه نحو المجالات الأكثر أهمية؛
- تقوية العمل الجماعي؛
- تيسير حلول المشكلات التنظيمية؛
- البقاء.



هناك عدد غير متناهي من النظريات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي. إلا أن كلها تجمع على أن مرحلة التحقيق هي التي تشكل تحدي لمعظم الإستراتيجيات. ولتجنب ذلك ، من الضروري إتباع الخطوات التالية خلال عملية التخطيط نفسها:

- تقبل عدم اليقين، وراقب ما يجري من أحداث في الخارج وتعلم من الأخطاء؛
- اللجوء الى مقاربات خلاقية؛
- صياغة الوثائق التفصيلية للإستراتيجية بإيجاز؛
- أن تثقوا بحدسكم و أن تعملوا كفريق؛
- التطلع دائما الى المستقبل؛



المنظمات غير الحكومية تشكو في العادة من عدم توفر الوقت الكافي لديها للتخطيط وذلك بسبب برنامج عملها. ويعتقدون أنها هدر للموارد بشكل غير مجدي، ويشيرون دائما لعدم توفر الأموال الكافية لديهم لإقامة هذا النوع من الأنشطة. وفي نفس الطريقة التي قد تفشل بها المنظمات التي تفتقر الى الإدارة المالية الفعالة، ستفشل وستعاني بنفس الطريقة المنظمات التي لا تضع خطط ولا تعي الى أي مكان تتجه.



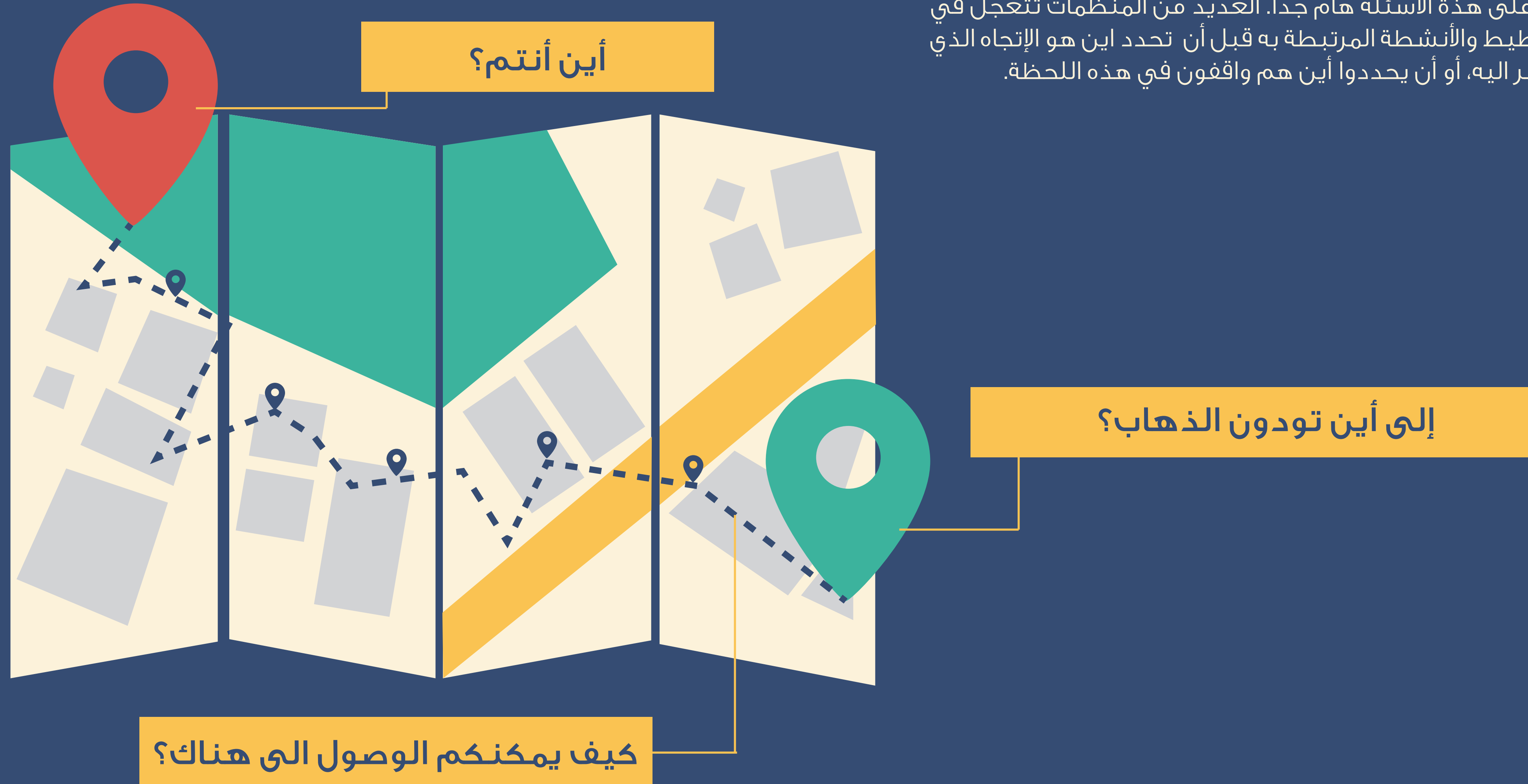
كل خطة إستراتيجية هي متفردة بطريقتها الخاصة، والتي تنبع من القيم المتجذرة والخاصة بكل منظمة. لكن لا بد أن لا ننسى حقيقة أن التخطيط الإستراتيجي هو طريقة للتفكير الجماعي داخل أي منظمة، وأن أي خطة إستراتيجية لن تكون أبدا مثالية أو منجزة بشكل الكامل.

وخلال العملية بأسرها، لا بد من تركيز الجهد و الإنتباه على وجود المزيد من التفكير المبدع، المرونة و التحسين المستمر أكثر من التركيز على إنجاز كل مرحلة من المراحل بشكل صارم. وبغض النظر عن الطريق الذي يتم إختياره، فإن النقطة الأكثر خطورة وحسم بعد تأمين الموافقة على الخطة الإستراتيجية هي تحقيقها.

لكن لا تعتقد أن العمل إنتهى هنا. قيم ما قمت بإنجازه، وإستمر بمتابعة التقلبات والحلقات، وقم بإعادة وضع الخطة الإستراتيجية على مستوى نوعي جديد.

# الأسئلة الأساسية الثلاث عند وضع الخطة الإستراتيجية

إن ترتيب الإجابات على هذه الأسئلة هام جداً. العديد من المنظمات تتعجل في البدء بعملية التخطيط والأنشطة المرتبطة به قبل أن تحدد أين هو الإتجاه الذي يودون فعليا السير اليه، أو أن يحددوا أين هم واقفون في هذه اللحظة.





# أين أنتم



هذا السؤال من شأنه أن يدير الإنتباه الى تحليل أوضاعكم الحالية في المنظمة، والى فهم الظروف والأوضاع التي تعمل ضمنها المنظمة. إن عملية وضع وتنفيذ الإستراتيجية يمكن أن تتبع واحدة من المناهج التالية أو ات تتطبق أي من المقاربات التي تقع ضمنها.

يوجد العديد من مقاربات التحليل التي من الممكن تطبيقها في هذه المرحلة؛ إلا إن منهجيات التحليل STEP ، SWOT، و منهجية 'مجال الطاقة' قد تساعد في توجيهكم خلال السير في متاهة البيانات المتاحة.



ترمز هذه الكلمة الى أربع محاور مختلفة وهي: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتحديات. نقاط القوة،هي سمات من شأنها أن تساعد المنظمة في تحقيق رسالتها، أما نقاط الضعف فهي التي تضعف أداءها وتعيقها عن تحقيق أهدافها. الفرص هي الحقائق الخارجية والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق رسالتها وعلى التطور أكثر، أما التحديات فهي التي تمنع او تعيق التطور وتقف في وجه تحقيق الاهداف بطريقة أو بأخرى. ومع العلم أن العوامل الخارجية والداخلية تتغير بشكل دائم، فإن كل مرة يتم بها تطبيق هذا التحليل لا بد من يشمل فعليا على عدةتحليل SWOT تركز على الماضي والحاضر والمستقبل (للمزيد من التوضيح حول تحليل SWOT، أنظر صفحة 10).

يشتمل تحليل STEP على استقصاءات حول البيئة الخارجية. وعند إعتقاد هذا النوع من التحليل لا بد أن نسأل أنفسنا عن العوامل الإجتماعية، الفنية، الإقتصادية والسياسية التي تأثر على وضعنا. قد تشمل هذه العوامل على التضخم الإقتصادي، التوترات السياسية، التركيبة العمرية للسكان، الفقر التكنولوجي في بعض المجالات ... الخ.



## STEP



## مجال الطاقة

منهج تحليل 'مجال الطاقة' يركز على فهم الوضع من خلال العوامل التي تؤثر فيه. في كل لحظة من اللحظات هناك طاقة تعمل لصالح ظاهرة ما (تغيرات، أفكار ..الخ)، وهذه يطلق عليها الطاقة الدافعة. وهذه الطاقة تتصدى لها طاقة محبطة. والوضع التي تجد المنظمة نفسها عليه يمكن أن نعزیه الى التلاعب بين هاذين المؤثرين المتعاكسين. وكون هدف المنظمة هو التغيير، فإن ذلك لن يحدث إلا عن ضبط معدلات هاتين الطاقتين.



## الرؤيا

الرؤيا هي التي تحدد تطلعات المنظمة وتتنبأ بشكل العالم من حولها بعد عدة سنوات.



## الرسالة

الرسالة هي التي تحدد سبب وجود المنظمة و تجيب على الأسئلة التالية: لماذا وجدت المنظمة؟ ما هو جوهرها؟ اي مسعى تريد أن تحقق؟ كيف ستحققه؟



## قيم

المبادئ التي تقف عليها منظماتكم والمقاربات والمعايير التي ستستخدم لأخذ القرارات في مسعاكم لتحقيق الأهداف.

# إلى أين تودون الذهاب



في هذه المرحلة لا بد أن تركزوا على المستقبل

إنتج

صمم

إسعى

ناقش

# ٣

## كيف يمكنكم الوصول الى هناك

من الضروري أن نتعرف ونوصف عدة موضوعات بالتفصيل، مثل:

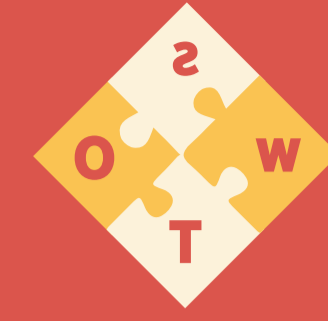
- الفرص الإستراتيجية للتطوير؛
- المشكلات والأولويات لإيجاد حلول لها؛
- الأهداف وطرق كمية لقياس مدى النجاح في تحقيقها؛
- خطة عمل؛
- التنفيذ و المتابعة

الرؤيا هي منظوركم المثالي للمستقبل؛ لكن ليس بالضرورة أن يتحقق لذلك يمكن أن يكون المسار الجميل والمباشر نحو تحقيق الرؤيا تصور مضلل للواقع - حيث في الغالب يكون أشبه بمسار متعرج. بعض المقاربات تتحدث عن 'مراجعات للرؤيا' من منظور متيقظ لإحتمالات تحقيق الأهداف في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة لكم في الوقت الراهن.

عندما تعون قدراتكم وحاجات محيطكم، وعندما يصبح لديكم تصور واضح لمستقبلكم المثالي، عندها يمكنكم التركيز على وضع إطار العمل لتحقيق هذه النتائج المرجوة.



# تحديد الإستراتيجيات



على سبيل المثال، عند الإنتهاء من إجراء تحليل الـ SWOT فإن المحصلة من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات يمكنها أن تساعدكم في تحديد أي الإستراتيجيات يمكن تبنيها. نقاط القوة والضعف يمكنها أن تكشف عن الوضع الداخلي القائم للشركة أما الفرص والتحديات فهي بدورها تكشف وتلخص البيئة الخارجية .

عناصر SWOT تقدم لنا	موقف تنافسي/ إستراتيجية
نقاط القوة و الفرص	هجومية
نقاط القوة والتحديات	التنوع
نقاط الضعف والفرص	التحول
نقاط الضعف والتحديات	الدفاع

المنطق لكل من هذه الحالات مباشر وبسيط. عندما تجتمع نقاط القوة والفرص، يمكنكم أن تستخدموا نقاط قوتكم للهجوم والنيل من الفرص المتاحة لكم. وإذا كنتم في موقف قوة، ولكنكم في بيئة فقيرة في الفرص، لا بد من تنويع البيئات التي ستتيح فرص تمكنكم من استخدام نقاط القوة لديكم.

ولو اتاحت لكم الفرص إلا أن نقاط الضعف الداخلية لديكم لم تمكن المنظمة من استغلالها، هنا لا بد للشركة أن تقضي على نقاط الضعف وتستبدلهم بنقاط قوة. هذا هو الهدف العام لدرجة التحول في الإستراتيجيات. وإذا لم يكن لديكم نقاط قوة أو فرص، وفي نفس الوقت تكونون مثقلين بنقاط الضعف والتحديات، في هذه الحالة قد يكون الإغلاق وتصفية المنظمة هو الخيار المناسب.

# عوامل التخطيط الإستراتيجي



## القيم

القيم الأساسية التي تعرف المنظمة نفسها بها

## الرسالة

الطريق الى تحقيق هدف أو غاية المنظمة؛ إنها الشعار الذي يجب أن يعلق فوق الباب الرئيسي، وهي ما يجب أن نرجع اليه دائماً لمساعدتنا في تقييم إذا كنا نسير بالإتجاه الذي نرغب به.

## الرؤيا

إنها التصور النهائي والوضع المثالي؛ هي الصورة المثمرة للقيم التي تتبناها منظماتكم.

## الأهداف الإستراتيجية

هي الأهداف التي عندما ندرکها تؤدي الى تحقيق الرسالة.

## الأهداف قصيرة المدى

هي أهداف تفصلها فترات اقصر، والتي لا بد من تحقيقها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

## إستراتيجيات

غايات ومقاربات عامة ستساعدكم على تحقيق الأهداف.

## التكتيكات

مقاربات محددة لتحقيق الاهداف؛ على سبيل المثال، توفير المعلومات بشكل مستمر حول طبيعة مشروعكم للمؤسسات المهتمة.

## الأنشطة اليومية

أنشطة محددة للغاية؛ انها التغييرات الصغيرة التي تسد الفواتير.

# مراحل التخطيط الإستراتيجي

يقول براين بيـري في كتيب التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية، ان عملية التخطيط الإستراتيجي يمكن أن تقسم الى خمس مراحل، وهي:

## التحضير لعملية التخطيط

تركز هذه المرحلة على تنظيم مجمل عملية التخطيط. وكلما أعطيت هذه المرحلة الإنتباه اللازم كلما كانت إدارة المراحل اللاحقة أسهل وأيسر.



## تحليل الأوضاع المحيطة

تشمل هذه المرحلة على تقييم عميق وشامل للمنظمة نفسها والبيئة التي تعمل بها، حتي يبدأ كل الأفراد ضمن فريق التخطيط بالعملية انطلاقاً من نفس مستوى الوعي و المعرفة.



## وضع الإستراتيجية

بعد الإنتهاء من المرحلة الأولى والثانية، أنتم الآن جاهزون للبدء في وضع الإستراتيجية - وهي ما سيوجهتطور منظمتم. قوموا باختيار مقارنة مناسبة للقيام بعملية التخطيط تمكنكم من إكتشاف وتحديد وتحليل التصورات البديلة للمستقبل، ومن ثم وضع الإستراتيجية. هناك ٣ مقاربات أساسية لوضع الإستراتيجيات:

- تعريف السيناريو؛
- تعريف النقاط الحرجة؛
- تحديد الأهداف.



## ع رسم الخطة الإستراتيجية

تحتوي الخطة الإستراتيجية في العادة على التالي:

• **الرسالة و الإستراتيجية** – هو تعريف للرسالة نفسها، والإستراتيجية المرتبطة بتحقيقها ضمن مدة التخطيط ومن خلال التركيز على كل سنة على حدا.

• **خطة للموظفين والمتطوعين** – شرح للمناصب والتزامات العمل المطلوبة كل سنة

• **خطة مالية** – ميزانية لكل سنة ضمن المدة التي تم التخطيط لها، لضمان إمكانية وواقعية اي خطة تنفيذية يتم وضعها .

• **خطة تنفيذية** – الأهداف و المهمات الرئيسية المرتبطة بتحقيق الخطة الإستراتيجية.

• **تفاصيل أخرى** – الخطة الإستراتيجية ممكن أن تتضمن وصف للمتطلبات والمشاكل، خطة خاصة بالمرافق والأجهزة، خطة تتعلق بعمل مجلس الإدارة ومهمات أعضائه، خطة للهيكل التنظيمي للمنظمة، مقترحات للتعاون مع منظمات أخرى، شروحات لمخاطر محتملة، معايير لقياس مدى النجاح في تنفيذ الخطة... الخ.



## ه تحقيق الخطة الإستراتيجية

بكل تأكيد لم ينتهي عملكم بعد أن تصبح الخطة وثيقة مكتوبة ولا بعد حصولها على الموافقة وإتمادها. بل العكس تماما، هي الآن قد بدأت. لا بد أن تبدأوا في تحقيق الخطة الإستراتيجية من خلال تنفيذ الخطط التنفيذية الفردية مع تحديد المهام ، والمسؤوليات و الفترات الزمنية. كل ذلك يحتم إشراف وتقدير مستمرة للنتائج التي تحققها المهام المختلفة بعد تنفيذها، وتصويبها و تحديث الخطة الإستراتيجية إذا لزم الأمر.



en.v

PARTNERS



Copyright © 2014

The en.v Initiative | Rights Reserved\*

\* هذا الدليل مقصود فقط لأهداف تعليمية غير ربحية. المادة المكتوبة في هذا الدليل تم جمعها من منظمة الشركاء في التغيير الديمقراطي السلوفاكية (Partners for Democratic Change Slovakia-PDCS) بالإضافة الى مصادر أخرى متنوعة. إن مبادرة en.v لا تدعي ملكية أي من هذه المواد المكتوبة. إلا إنها (تمتلك حصريا جميع الرسومات البيانية والتصويرية الموجودة داخل هذا الدليل. أي استخدام للمادة البيانية والتصويرية لأغراض أخرى تستلزم الموافقة المسبقة من en.v)\*