

التخطيط الاستراتيجي وأهميته في بناء العمل المؤسسي

أ. غسان صديقي

الرؤية تحت مظلة الرسالة

- حسب هذا التعريف فإن الرؤية تعتبر مُنضوية تحت مظلة رسالة الجمعية.
- هناك علاقة بين التخطيط، واتخاذ القرارات، والرسالة، والرؤية.
- فكثيراً من المنظمات تبدأ عملية التخطيط بمراجعة رسالتها الحالية ومن ثم تُقرر ما إذا كانت بحاجة إلى تعديل أم لا. (نموذج - 4 أسئلة حول الرسالة)
- وبعد ذلك يضعوا الرؤية التي تصف النتائج المُتوقعة من الخطة.
- وقد يقوم مجلس الإدارة بالرجوع إلى الرسالة عند وضع السياسات التي تضبط عمل الأفراد.

نقاط القوة والضعف

- إن الفهم الواضح لموارد الجمعية وإمكاناتها وجوانب القصور فيها أمر حيوي ومهم جداً لبناء خطة إستراتيجية جيدة.
- الإمكانيات والموارد يمكن أن تشمل: الأفراد العاملين، مجلس الإدارة، الخبراء، الماليين، العلاقات، السمعة، الإمكانيات، أو أي موارد أخرى ضرورية لتحقيق أهداف الجمعية.
- بعد وضع قائمة مبدئية بنقاط القوة والضعف يبدأ نقاش لمراجعة هذه القائمة. وهذه أمثلة للأسئلة التي يمكن أن تُطرح في النقاش:

أسئلة لتوجيه النقاش

- هل هناك نقاط قوة أخرى رئيسة ينبغي أن تُضاف للقائمة؟
- ما هي أبرز نقاط القوة لدينا؟
- هل نحن نستغل قوتنا بشكل جيد؟
- هل هناك نقاط قوة نحتاج إليها في المستقبل؟
- هل هناك نقاط ضعف أخرى، أو ثغرات في الإمكانيات ينبغي أن تُضاف إلى قائمة نقاط الضعف؟

ركز على نقاط القوة ... لا على نقاط الضعف

- ينصب اهتمام العديد من الهيئات على نقاط الضعف، فهم يركزون على الأخطاء التي تقع فيها هيئاتهم في محاولة

لإصلاح وتلافى هذه الأخطاء لكي تبدوا هيئاتهم في مستوى الهيئات الأقوى.

• إذن ما الخطأ في ذلك؟ الجميع يسعى إلى التحسين والتطور. إن جميع الهيئات - بما فيهم الهيئات الناجحة- لديهم نقاط قوة ونقاط ضعف. وما لم تكن المنشأة كاملة (وهذا يتطلب موارد غير محدودة) فإن هذه المنشأة بلا شك لديها بعض نقاط الضعف.

• وفي العديد من الحالات فإن نقاط الضعف يكون سببها نقاط القوة. وهذا تقريباً هو الأمر الطبيعي.

• فالسلحفاة تفتقر إلى السرعة نتيجة للدروع القوية الثقيلة التي تحملها على ظهرها لحمايتها. ولاكتساب السرعة فإن على السلحفاة أن تتخلى عن درعها التي تحميها. وهل سيكون ذلك أفضل بالنسبة لها؟ وهل تركيز السلحفاة على زيادة سرعتها سيجعلها تضاهي سرعة الأرنب البري؟

• وفي بعض الأحيان قد يكون من الضروري تصحيح الأخطاء التي تهدد حياة الهيئات. إن التركيز على نقاط الضعف هو بشكل عام إهدار للموارد.

ثيرموبلاي

• هناك قصة إغريقية قديمة على التركيز على نقاط القوة. حدث ذلك في العصور اليونانية القديمة. في إحدى السنوات غزت القوات الفارسية اليونان وكان الفرس يؤمّنون أعظم قوة على وجه الأرض وكانت قواتهم الغازية تقدر بـ 20.000 جندي وكانوا يمثلون أعظم جيش على وجه الأرض. ومع أن اليونان لم يكن في مقدورها مواجهة هذا الجيش الضخم إلا أن سكان اسبرطة القديمة (وهي إحدى المدن اليونانية القديمة) قرروا التصدي لجيش الفرس.

• وكانت المشكلة التي تواجه جيش اسبرطة هي أن عددهم يبلغ نحو 2000 رجل فقط في مواجهة 20000 من الفرس ولكنهم كانوا يعلمون طبيعة أرض بلادهم أفضل من عدوهم وكانت هذه نقطة قوتهم. كما أن جنودهم كانوا الأفضل إذا ما تواجها مع الفرس رجلاً لرجل. وكان اليونانيون أهل اسبرطة بارعين فقد استدرجوا عدوهم لمعركة في مكان يسمى ثيرموبلاي وهو ممر ضيق على الساحل الشرقي لليونان وكان هذا الممر يتسع لصف يتألف من 500 رجل في نفس الوقت، وهكذا تصبح المعركة 500 رجل في مقابل 500 رجل ومع أن قوة اليونانيين كانت 2000 رجل

مقابل 20.000 رجل للفرس إلا أن اليونانيين أداروا المعركة لصالحهم.

الكفاءات الإستراتيجية

- قُم بأداء العمل بشكل مختلف وبشكل أفضل
- في مجال الأعمال من المهم أن تمتلك شيئاً ذا قيمة بالنسبة لعملائك ويميزك عن المنافسين.
- ونطلق على هذا الشيء "كفاءة إستراتيجية" ويجب عليك أن تبحث عن شيء له هذه المواصفات.
- ولكن الكفاءات الإستراتيجية لا تشبه العديد من الأشياء الأخرى التي يتضمنها مجال الأعمال ولا يمكنك أن تذهب إلى أي مكان لتجد الكفاءة الإستراتيجية وتشتريها مثلما تشتري ماكينة، أو تعين موظف أو تطلب الحصول على براءة اختراع.
- وذلك لأن الكفاءات الإستراتيجية الحقيقية هي شيء مختلف . أنها أصول فكرية وليست أصول وممتلكات مادية وهي القاطرة الخفية التي تقود كل الهيئات الحديثة الناجحة.

ابحث عن كفاءة إستراتيجية

- الكفاءات الإستراتيجية. أي كفاءة الإستراتيجية يجب أن تتخطى أربعة اختبارات محددة:
- هل هناك حاجة قوية لهذه الخدمة؟
- هل مانقدمه يميزنا عن باقي الهيئات؟
- هل ما نقدمه أو نقوم به يمثل قيمة بالنسبة للمُستفيد؟
- هل من الصعب تقليدها؟ (هل هي مزيج من المهارات، العمليات والمعرفة؟)
- إذا لم تحصل على كلمة "نعم" واضحة في الإجابة على كل هذه الأسئلة فمعنى ذلك لا يوجد لدى منشأتك كفاءة إستراتيجية.

التعرف على كفاءتك الإستراتيجية

- اسرد كل المهارات، العمليات، والمعرفة التي تشعر أنها تسهم في جعل منشأتك متفردة.

- ومن ثم ابحث عن مزيج من هذه العناصر التي ربما تضيف شيئاً يجعل من الممكن اجتياز اختبار الكفاءة.
- انظر إلى كل شيء وقرر ما إذا كنت تستطيع إضافة بعض الأشياء إلى الكفاءة الإستراتيجية.
- تطلع إلى المهارات، العمليات، المعرفة وأجب عن الأسئلة.
- إن هذه هي غالباً الطريق الموصلة إلى إيجاد كفاءة إستراتيجية لا تشعر بها.
- اسأل نفسك أين وكيف تتفوق؟
- إذا كان هناك نوع من العملاء بإمكانك أن تأخذه بعيداً عن منافسيك إذن من الممكن أن تكون لديك كفاءة إستراتيجية.
- إذا تمكنت من إيجاد طريقة لعمل شيء ما بطريقة أفضل من أي فرد آخر، ويجد العملاء أن هناك قيمة من وراء هذا الشيء ومن الصعب تقليده، إذن أنت لديك كفاءة إستراتيجية.
- إن الكفاءات الإستراتيجية ينبغي أن تنمو، وهذا ما يبقيا مستمرة وإلا سيباغتها المنافسون. فإذا تخصصت المنشأة في شيء ينبغي لها أن تستخدم معرفتها لتضيف إلى المنتج أو الخدمة بعض الجودة من وقت لآخر لكي تظل دائماً في المقدمة.

ليس هناك كفاءات؟ لا تقلق

- قد لا تجد كثير من الهيئات أي كفاءة إستراتيجية. وعدم وجود كفاءة إستراتيجية واحدة ليس معناه الحكم بفشل المنشأة.
- لحسن الحظ الكفاءات الإستراتيجية عبارة عن أصول مبنية على الخبرات والمعرفة. وهذه المعرفة يمكنك بناؤها من خلال تحسين الأصول الفكرية في منشأتك.
- ومن الأساليب المفيدة لتحسين هذه الأصول: التدريب وبناء الخبرات وتعيين الموظفين المهرة لسد ثغرات معرفية معينة في المنشأة.
- ولكن قبل أن تشرع في بناء وتحسين الكفاءات ، يجب أن تتعرف أكثر على استراتيجياتك حتى لا تقوم ببناء كفاءات في اتجاه خاطئ وغير متوافقة مع نظرتك الإستراتيجية.

لابد من تحديد التركيز الاستراتيجي

• هناك ستة أنواع من التركيز الاستراتيجي:

1.المنتجات / الخدمات

2.الإمكانات

3.المجالات / المُستفيدين

4.التقنية

5.المواد الخام

6.طريقة تقديم الخدمة

سياسة التركيز هي الأفضل

• ماذا تقدم؟

• من هي الفئة المستهدفة؟

• قد يبدو هذان السؤالان واضحين، وكثير من المنشآت قد تجيب عنهما بسرعة. ولكن القليل منها تقف عندها وتركز على شيء محدد يجعلهم فعلاً ناجحين.

• كثير من المنشآت تريد أن تكون كل شيء ولكل الناس، ولذا فهم يبثرون جهودهم فيصبحوا ضعفاء (هزيلين).

• إن فقدان التركيز يجعل المنشأة تنثر رشاشاً في كثير من المجالات المتاحة، وهذه الطريقة لا تقود المنشأة إلى التميز والإبداع في المجال الذي تعمل فيه.

• إن التركيز يعتبر عنصراً حيوياً في نجاح المنشأة. وهذه نصيحة مهمة جداً:

”ابحث عن شيء يعتبره العميل حيوياً جداً، ومن ثم ركز حول هذا الشيء بحيث تجمع حوله مواهب وقدرات عدة، وموارد أكثر من أي أحد آخر. وجميع المنشآت الناجحة تستطيع أن تجد طريقة للتميز في مجالها“

المنشآت التي ليس لديها تركيز غالباً ما يكون العمل فيها صعباً

- لأن جداول العمل فيها متضاربة، والتعليمات محيرة.
- العاملون يغيرون أسلوبهم في العمل مع كل إستراتيجية.
- فمرة يعملون على منتج جديد أو خدمة جديدة لفئة معينة، والفترة التالية يبذلون كل جهدهم لفئة جديدة لتقديم منتج أو خدمة موجودة.
- كل واحد يبذل كل جهده دون تأثير يُذكر في محاولة لخدمة الجميع لبيع كل شيء.
- وأكبر مؤشر لفقدان التركيز هو ضعف الخدمة أو التأثير.
- ”إذا كنا نريد عملاً ناجحاً فيجب أن يكون لدينا تركيز جيد“

لا بد من ضبط التركيز الاستراتيجي مع الكفاءة الإستراتيجية

- أي نشاط لابد له من الإجابة على الأسئلة الإستراتيجية الثلاثة:
 1. ماذا نقدم؟
 2. من هم الفئة المُستهدفة؟
 3. كيف ستميز وتبدع في مجالك؟
- تحديد التركيز الاستراتيجي يجب على السئوالين الأولين.
- والسؤال الثالث يتضمن اختيارك الإستراتيجية التنافسية (الكفاءة الإستراتيجية).
- كل عمل أو نشاط ينبغي أن ينشد التواءم (التناغم) والتطابق بين التركيز الاستراتيجي والكفاءة الإستراتيجية.
- فلو كان لدينا طريقة فريدة لإيجاد قيمة للعميل صعبة التقليد - كفاءة إستراتيجية - وهي في نفس الوقت تسير مع التركيز الاستراتيجي، فإن فرصة النجاح ستكون عالية جداً بإذن الله تعالى.

الفرص والمخاطر

- لابد للمنظمة أن تنظر إلى البيئة الخارجية لتعرف الفرص والمخاطر الرئيسة التي تحيط بها.
- وهذه تتعلق بـ:
 1. الناس والمجتمعات التي تخدمها الجمعية
 2. المنافسون أو الحلفاء المُحتملون.
 3. أي قوى أخرى (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية، تقنية،... الخ) قد تؤثر في نجاح أو فشل الجمعية.
- والمهمة هنا هي حصر أبرز هذه العوامل (من 4-8 مثلاً) التي تؤثر في مستقبل الجمعية.

1- المستفيدون وغيرهم من الذين يعنيهم شأن الجمعية

- لابد للمنظمات الناجحة أن تكون قريبة من الناس الذين تخدمهم.
- فمثل هذه المنظمات تكون خدماتها وبرامجها ومنتجاتها ملائمة لاحتياجات وتطلعات المستفيدين منها.
- هناك آخرون ممن يعنيهم شأن الجمعية وما تقوم به، مثل الداعمون، الهيئات المستفيدة، الدوائر الرسمية الأخرى...

2- المنافسون والحلفاء

المنافسون

- مبدئياً كل منظمة تُنافس على شيء معين - على سبيل المثال، الجانب المالي، الناس الذين تخدمهم، اهتمام الرأي العام....
- فلابد أن يكون التركيز في تحليل الفرص والمخاطر على نقاط التميز في الجمعية وموقفها التنافسي في المجتمع.
- بشكل عام أين مكان القوة لديك مقارنة بالمنظمات التي تُقدم خدمات مثيلة لك؟
- لماذا يُفضل الناس المجيء إليك بدلاً من غيرك؟

هناك عدة طرق لتحليل الوضع التنافسي وهذه أمثلة مبسطة لبعض الأسئلة:

- على ماذا تُنافس؟
- من هم المنافسون لنا؟
- ما هي نقاط قوة المنافس ونقاط ضعفه (على سبيل المثال - الجودة، النتائج، التكلفة، القدرة على تفصيل الخدمات حسب الطلب، أو أي ميزات فريدة أخرى)؟
- مثل هذه المنافسة قد تجعل الجمعية تعيد النظر في الخدمات التي تُقدمها للناس.

الحلفاء

- في المقابل هناك منظمات لا ينبغي أن ننظر إليها على أنها منافسة أو تُشكل تهديد على الجمعية.
- بل ينبغي أن نسأل أنفسنا: "هل يوجد جهات أخرى لديها شيء تُقدمه لمجتمعنا، وكيف يمكننا أن نتعاون لتطوير هذا المجتمع؟"
- هذه المنظمات والجمعيات (السكان، الجمعيات، الجهات الحكومية، القطاع الخاص) يجب أن تتعاون مع بعضها لتكوين فريق يسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع.
- لقد أن الأوان لكي تحالف الجهات المختلفة لكي تتكامل وتعمل كفريق.

عصر التحالفات

- هناك الكثير من المنظمات التي بدأت بالارتباط مع بعضها البعض بـ صور مختلفة إما بالاندماج أو تشكيل شبكة منظمات لكي تحقق فوائد مثل:

- « زيادة الحجم
- « قوة الخدمات
- « تقليل المصاريف الثابتة
- « آفاق جديدة الخ

- وهذا التعاون يحتاج إلى تنظيم إما بالتخطيط الاستراتيجي، أو غيره من طرق التعاون، لتحقيق الأهداف المشتركة.
- وأقل تقدير هو أن نسأل، "هل توجد طرق تُشكل بها فريق مع غيرنا لتحقيق أهداف مُشتركة؟"

صور العمل المشترك

- التعاون
- التنسيق
- التكامل

3- القوى الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية، والتقنية

- الفرص والمخاطر تأتي أيضا من مجالات أخرى مثل:
- الوضع الاجتماعي والثقافي: التغيرات الديموغرافية، التوجهات الاجتماعية أو الثقافية.
- الوضع السياسي: أنظمة جديدة، تغيرات سياسية، تحول في الدعم ...
- التقنية: المخترعات والتطور السريع في المعلومات والتقنية، طرق حديثة في مجال عمل الجمعية...
- هذه الخطوة قد تتضمن جمع كمية كبيرة من المعلومات أو القيام ببحوث تسويق مكثفة.
- وبعض الأحيان تكون الجمعية على معرفة جيدة ببيئتها فتكتفي بخبرة فريق التخطيط بالفرص والمخاطر المحيطة.
- بعد إعداد قائمة أولية للفرص والمخاطر، هناك عدة طرق لمناقشتها وتعديلها ومن ثم تقليصها حسب معايير محددة للاكتفاء بأهمها.
- يُنظر إلى الفرص والمخاطر من حيث تأثيرها واحتمالية حدوثها.

شبكة التحليل (الفرص والمخاطر)

- هناك عدة طرق لتحليل الفرص والمخاطر. وتعتبر شبكة التحليل مناسبة كتصفية أولية.
- ثم يمكن أن تكون هناك معايير أكثر تفصيلاً لمناقشة البقية، مثل مصفوفة ماكميلان على سبيل المثال.
- كما يمكن أن نضع معاييرنا الخاصة حسب طبيعة العمل وما نراه أولوية بالنسبة لنا.

تهديدات		فرص	
دافع (مجال التهديد يتوافق مع نقاط القوة، وهذا يستدعي إدارة أفضل للمواد بشكل فردي أو بالتعاون مع الآخرين)		استثمر (تطابق واضح بين الفرص ونقاط القوة)	قوة
تراجع (مجال التهديد يتطابق مع نقاط الضعف، وهذا يبين الحاجة إلى التراجع والانسحاب)		قرر (مجال الفرص يقابله نقاط ضعف وهذا يحتاج إلى قرار إما بالاستثمار، أو تراجع، أو تعاون)	ضعف

الاستراتيجيات التنافسية					
القدرة على جذب الموارد ودعم الأنشطة القائمة: لا		القدرة على جذب الموارد ودعم الأنشطة القائمة: نعم			
البدايل المتاحة (هناك من يقدم الخدمة)		البدايل المتاحة (هناك من يقدم الخدمة)			
شحيحة	متوفرة	شحيحة	متوفرة		
جوهرية المؤسسة (6)	تعاون مع أفضل منافس (5)	النمو بقوة (2)	منافسة شديدة (1)	موقف تنافسي قوي	تتوافق بشكل قوي مع رسالة الجمعية

طلب المساعدة الخارجية أو الشراكة (8)	تراجع بشكل منتظم (7)	طور الإمكانيات وإلا فانسحب (4)	تراجع بقوة (3)	موقف تنافسي ضعيف	
تراجع بشكل منتظم (10)	تراجع بقوة (9)		توافق ضعيف مع الرسالة		

كيف ستكون الأمور في المستقبل؟

- ماذا تتوقع أن يحدث في المستقبل، وما هي خصائص المنشأة التي تتوقع لها النجاح والفوز؟
- استشراف المستقبل:
- أولاً، من خلال محاولة التعرف على الاتجاهات الهامة والسيناريوهات الخاصة بمجال عمل المنشأة.
- وثانياً، تحديد خصائص وسمات الفائز في هذا المستقبل المحدد.

ضع افتراضات حول العالم

- إن العالم يتغير ونحن جميعاً نسير في ركبه. وسيعتمد نجاحنا على ما سيحمله المستقبل لنا.
- وعند التخطيط، يفترض البعض أنه ستكون هناك تغيرات في المستقبل، في حين يتصرف البعض الآخر وكأنه لن تكون هناك أي تغيرات في المستقبل.
- ولذا فإن البعض سيكون مستعداً للتغيرات، ولكن الأكثرية في الغالب سيفاجئون بما سيحدث.

المفاجآت السارة تحدث للمنشآت المستعدة

كيف تضع الافتراضات؟

- ركز اهتمامك على الأمور المهمة التي تقود وتوجه مسار المنشأة.
- ابحث عن أسس هذه الأشياء التي تمثل البنية التحتية للعوامل التي توجه دفة العمل في منشأتك.
- تجنب الأمان.
- لا تتعامل مع الإفراضات وكأنها حقائق.

افتراضات حول بيئة العمل

- سوف يتغير عالمك بطرق لن يمكنك التحكم فيها ، وعليك أن تتفاعل مع هذه التغيرات. وأفضل ما يمكنك عمله هو أن تضع مجموعة من الافتراضات حول ما تظن أنه سيحدث في المجالات الأربعة التالية:
- الممولين والداعمين
- التقنية
- الوضع الاقتصادي
- القوانين والأنظمة الحكومية

افتراضات حول قطاعات العمل/النشاط

- يجب أن تختبر كل قطاع من قطاعات النشاط وأن تضع افتراضات حول كل منها بشيء من التفصيل.
- هناك سؤالان هامان إستراتيجياً:
 1. ما الذي سيحدث لهذه القطاعات؟
 2. ما الذي سيجعل الأشياء تتغير؟

• وهناك أربعة أشياء محددة سيتم اختبارها:

1. الاحتياجات و الرغبات؟
2. معدل النمو؟
3. مستويات الربح؟
4. ما الذي يمكن أن يمحو هذا المجال بالكلية؟

1- الاحتياجات والرغبات

- يجب أن نستشرف المستقبل لمعرفة التغيرات ستطرأ على احتياجات العملاء عبر السنوات الخمس القادمة.
- وأفضل طريقة لمعرفة احتياجات المستقبل، هي بالنظر إلى رغبات وتفضيلات اليوم. فغالباً ما تكون تفضيلات ورغبات اليوم هي احتياجات المستقبل. بمعنى ما هو من الكماليات اليوم سيصبح من الأساسيات في المستقبل.
- عندما تحاول التعرف على الرغبات والتفضيلات المستقبلية، فمن المفيد الاطلاع على الاتجاهات السائدة في المجتمع.

2- معدل النمو

- هل هذا المجال سينمو؟ وإن كان الأمر كذلك، ما هو معدل النمو؟ ليس بالنسبة لك فقط ولكن بالنسبة لكل المتنافسين في نفس المجال.
- عندما تحاول أن تتوقع معدل النمو، عندئذ تحتاج إلى التعرف على العوامل التي تقود قطاع العمل نحو الارتفاع أو الانخفاض.
- فما هي العوامل المحركة والتي سوف تخلق فرصاً وما هي العوامل المحركة التي يمكن أن تخلق تهديدات في السوق بشكل عام؟ عليك التعرف على هذه العوامل.
- ما هي الأشياء التي ستظل في مصلحة هذا العمل لك أنت ومنافسيك؟

3- مستويات الربحية

- هل يمكنك تحقيق عائد في هذا المجال من النشاط؟ فليس الهدف هو أن تحافظ على بقائك في الواقع، بل لابد أن تحقق أرباحاً.
- ولذا عليك أن تفعل هنا مثلما فعلت بالنسبة بمعدل النمو، عليك أن تهتم بالعوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على الربحية في مجالك.

تعريف الربحية:

الربحية في المنظمات الغير ربحية يمكن أن تعرف بالتالي:
زيادة ملموسة في القيم الإنسانية (تحقيق الغاية التي من أجلها نشأت)،
أو زيادة في الأمن،
أو الزيادة في عدد المستفيد،
أو زيادة في السيولة،
أو تحسن السمعة في المجتمع...

4- ما الذي يمكن أن يمحو هذا المجال بالكلية

ويقدر يحدث ذلك لأسباب عدة منها:

- ✓ أن الحاجة التي تلبها هذه الجمعية قد اختفت
- ✓ أو لأن أحداً ما قد توصل إلى طريق أفضل بكثير لتلبية هذه الحاجة من خلال منتج أو خدمة مختلفة اختلافاً كلياً. ويسمى هذا الموقف الأخير بعملية الإزاحة.

افتراضات حول المنافسة

- من هم منافسوك؟

- ما هي استراتيجياتهم ؟
- ما الذي سوف يؤثر على إستراتيجيتهم ؟
- هل ينمو منافسوك أم ينكمشون ؟
- هل سيسعون إلى تقديم خدمات لنوع واحد من العملاء أو لأنواع مختلفة ؟
- هل سيعتمدون في خدمة عملائهم على التميز في الخدمة ؟ أم على التقنية ؟ أم تميز المنتجات ؟ ما هو تركيزهم الاستراتيجي ؟

ضع افتراضات حول الفرص والتهديدات

- إن عالم المستقبل يحمل معه المتغيرات. وعند إعدادك للإستراتيجية ، تحتاج إلى التفكير في كيفية الاستفادة من هذه التغيرات وتجنب الأضرار الناجمة عن هذه التغيرات.
- لأن بعض هذه التغيرات ستمثل فرصاً لك في حين أن البعض الآخر يمثل مخاوف وتهديدات. وعليك التعامل مع كل منها، ولكن يجب أن ينصب تركيزك على الفرص. فالهيئات الناجحة هي التي تحول هذه الفرص إلى نجاح.
- ولاشك أن عليك أن تهتم بالتهديدات التي قد تظهر، فمستقبلك سيعتمد على مدى استعدادك.

السريع يأكل البطيء

- وكما هو الحال مع أنواع الكائنات الحية، فالهيئات إذا ما أرادت أن تظل وتبقى في بيئة تنافسية، فإن ذلك يتطلب منها بعض التحورات لكي تتمكن من تهيئة نفسها للظروف الجديدة.
- فالهيئات المبادرة التي تُعنى وتكتشف وتستثمر الفرص وفق خطة، تحول هذه المخاطر والتهديدات التي مصدرها البيئة المتغيرة إلى فرص كبيرة جديدة.

خصائص المنظمات الناجحة

- بعد وضع الفرضيات حول المستقبل وما ستؤول إليه الأمور على جميع المحاور، ينبغي أن نستعرض صفات المؤسسة التي ستنجح في هذه البيئة الجديدة.
- بعد مراجعة الاستراتيجية التنافسية وأخذها في الاعتبار مع الإستراتيجية التنافسية المطلوبة (الخاصة بصفات المؤسسة الناجحة). نختار منها 2-3 استراتيجيات تنافسية متوافقة مع التركيز الاستراتيجي الذي وقع عليه الاختيار

(والتزمنا تطويره لكي يكون بمواصفات عالمية في السنوات القادمة).

قاعدة التخطيط

عند هذه النقطة ينبغي للفريق أن يكون لديه المعلومات الأساسية التي بحثها وناقشها والتي تتعلق بـ:

- 1- الوضع الراهن
- 2- النظرة المستقبلية

1- الوضع الراهن

- وهذا الملخص يتضمن مراجعة لـ:
 - « تاريخ الجمعية
 - « التطورات الأخيرة
 - « الرسالة
 - « نقاط القوة والضعف
 - « الفرص والمخاطر
 - « أي عوامل أخرى يرى الفريق أنها مهمة وحيوية.

2- النظرة المستقبلية

- ماذا ينبغي أن يكون تركيزنا الاستراتيجي؟
- أي الأسواق هي الأكثر جاذبية بالنسبة لنا لكي نركز عليها؟
- كيف سنحقق السيطرة والتغلب على المنافسين في شريحة المجتمع المُستهدفة؟
- أي الفرص سوف تحقق لنا أكبر عائد؟
- كيف يمكن أن نستفيد من إمكانياتنا بأقصى ما يمكن ونقلل من نقاط ضعفنا؟
- كيف يمكن أن نستغل الكفاءات الإستراتيجية التي نملكها وكيف يمكن أن نطورها؟
- خصائص وصفات المنظمات الناجحة في البيئة الجديدة؟

.....

الاتفاق على القضايا الحيوية

- من المفيد أن تُصاغ هذه القضايا بصورة سؤال أو هدف (مثل: لو كانت الجمعية تواجه ضائقة مالية، فيمكن أن تُصاغ هذه القضية بإحدى الصور التالية: "كيف يمكن تغادي الآثار السلبية المتوقعة؟" أو "نحتاج أن نبني قاعدة مالية قادرة على مساندة برامجنا على المدى البعيد".

ورشة عمل لتحديد القضايا المهمة

- **حصر جميع القضايا على Flip chart**
- **التصويت على أبرز (7-9) قضايا ثم جمعها.**
- **عمل تحليل حسب معايير للأولويات. SWOP Grid**



بعد تحديد القضايا الرئيسية التي ستؤثر في مستقبل الجمعية، فإننا نحتاج في هذه الخطوة أن نرتب هذه القضايا ونصل إلى إتفاق حول وجهة الجمعية ومن ثم نطور مسودة أولية للخطة الاستراتيجية.

- هذه الخطوة ستصف ما الذي تريد أن تحققه الجمعية خلال السنوات القادمة، وكيف ستحقق هذه الأهداف.
- إذا تمت هذه الخطوة بشكل جيد، فإننا سنخرج برؤية أو صورة مشتركة لمستقبل الجمعية - رؤية عملية قابلة للتطبيق تُشارك جميع الطاقات وتضمن التزامهم.
- هناك عدة طرق لكي تحدد الجمعية تركيزها الاستراتيجي وتحدد وجهتها.

هناك أربعة أساليب لتحديد وجهة الجمعية:

- أسلوب القضايا الحيوية
- أسلوب السيناريو
- أسلوب الأهداف
- أسلوب المواءمة

ويمكن اختيار أحد هذه الأساليب أو الجمع بينها لتوجيه النقاش حول وجهة الجمعية. فإن كل أسلوب يستخدم طريقة مختلفة لمعرفة آراء المشاركين والاتفاق على أفضل البدائل.

أسلوب

القضايا الحيوية

- تُرتب القضايا حسب تسلسلها المنطقي، بحيث القضية الأساسية تكون في البداية.
- تُطرح كل قضية بالترتيب للنقاش، ويجب الوصول إلى أفضل حل لها (ب طرح عدة حلول ثم اختيار أفضل الحلول) ومن ثم الانتقال إلى قضية أخرى وهكذا.
- لا مانع من مناقشة القضايا على ضوء النقاش السابق لقضية أخرى لكي يكون هناك ترابط أولدرء التعارض بين الحلول.
- بعد الانتهاء من وضع الحلول لجميع القضايا يمكن إجراء نقاش سريع حولها جميعاً للتأكد من أن الإستراتيجية الكلية للمنظمة لها معنى.
- وبعدها يمكن كتابة المسودة الأولى للخطة الإستراتيجية.

إيجابيات وسلبيات هذه الطريقة الإيجابية:

- الانتقال من الخطوة الثانية إلى الثالثة بهذه الطريقة يعتبر طبيعياً جداً.
- هذه الطريقة تعمل بشكل جيد عندما تكون هناك قضية أو قضيتان رئيسة فقط تسوق بقية القضايا، أو إذا كانت القضايا متسلسلة بشكل طبيعي.
- هذه الطريقة تكون جيدة ومناسبة للمنظمات التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي بشكل دوري وتحتاج فقط أن تقوم ببعض التعديلات والتحسينات.

السلبيات:

- هذا الأسلوب لا يعمل بشكل جيد إذا كانت القضايا غير مترابطة بشكل جيد أو لا يعتمد بعضها على بعض - وهذا يظهر عندما يكون من الصعب تحديد القضية التي يجب البدء بها.
- هذه الطريقة تبني الصورة المستقبلية للمنظمة بشكل متقطع (قطعة قطعة). فقد لا تكون الطريقة المثلى للتخطيط إذا كانت الجمعية ستعتمد عدة سيناريوهات لكيفية البداية.

أسلوب السيناريو

- في هذه الطريقة نقوم بتطوير عدة خيارات للصورة التي نرغب أن تظهر به المنشأة في المستقبل، ثم نختار أفضل هذه السيناريوهات التي تنقل المنشأة إلى المستقبل المرغوب.
- تبدأ هذه الطريقة بسؤال جميع المشاركين في التخطيط، بكتابة سيناريوهات مختلفة (في حدود صفحة) يصفوا فيها الصورة التي يروا فيها المنشأة في المستقبل.
- كل سيناريو ينبغي أن يتضمن عدة أبعاد مثل: الأهداف الكلية، دورنا في المجتمع، الخدمات والمنتجات التي ستقدم، العلاقات الرئيسية.
- ثم يقوم فريق التخطيط باستعراض كل سيناريو، ويناقش مزايا وعيوب كل منها، ويختار واحد منها من مزيج من بعضها التي تبدو الأفضل.

الايجابيات والسلبيات

الايجابيات

- هذه الطريقة يمكن أن تكون الأسرع.
- تؤكد على الصورة الشاملة للمنشأة، وتأخذ في الاعتبار التحولات الرئيسية المطلوبة.
- هذا الأسلوب يُشرك الجميع.

السلبيات

- هذه الطريقة ليست مناسبة للمنشآت التي تريد تحسين خطتها الإستراتيجية وإجراء بعض التعديلات فقط.
- بعض المجموعات تجد صعوبة في القدرة على تصور الانتقال من الحاضر إلى المستقبل في مخيلتها.

أسلوب الأهداف

- في هذا الأسلوب تُحدد عدة أهداف رئيسة أو خطوط عريضة تُوجه البرامج وخطط الأقسام.
- يقوم كل برنامج أو قسم بوضع الخطط التي تحقق هذه الأهداف أو تُساهم في تحقيقها.
- ثم تكتب الخطة العامة للمنظمة متضمنة النقاط الرئيسية في خطط البرامج والأقسام.

إيجابيات وسلبيات هذه الطريقة

الايجابيات:

- هذه الطريقة مناسبة للمنظمات التي تريد أن تكون خطط البرامج والأقسام مُنبثقة من مبادئ جوهرية وقيم وأهداف استراتيجية تضعها الجمعية لتفرض مساراً معيناً.
- أسلوب الأهداف يعتبر أسلوباً واضحاً، وإطاراً سهلاً لكثير من الناس حيث: تحديد أهداف، تطوير استراتيجيات، وضع الخطوات العملية.
- هذه الطريقة جيدة عندما تريد الجمعية أن تكون الخطوات العملية تدور حول مجموعة من القيم أو الأفكار.
- هذه الطريقة ملائمة جداً في تشكيل المنظمات الكبيرة أو المنظمات التي تعتمد اللامركزية.

السلبيات:

- طريقة الأهداف قد لا تناسب المنظمات الصغيرة التي تعمل في بيئة سريعة التغير وأمامها الكثير من الفرص.
- وهذه الطريقة غير مناسبة للمنظمات التي ليس لديها وضوح في أهدافها ولا تعرف ماهو تركيزها في المستقبل.

أسلوب المواءمة

- وهذه الفكرة تسعى لجعل جميع أجزاء الجمعية تعمل بشكل متزامن -أو بانضباط مناسب، لتحقيق رسالة الجمعية.
- الفكرة شبيهة بإطارات السيارة الأربعة التي تدور معاً باصطفاف مناسب.
- فإذا كانت الإطارات مصفوفة بشكل جيد فإن حركة السيارة ستكون انسيابية.
- وإذا كان هناك إطار أو أكثر مُنحرف عن وجهة بقية الإطارات، فإن حركة السيارة لن تكون سلسلة وقيادتها تحتاج إلى جهد أكبر، وإهلاك الإطارات سيكون أسرع (تكاليف أكثر).

آلية المواءمة

- تقوم قيادات الجمعية بتحديد كيفية ضبط محاور الجمعية الحيوية الثلاثة:

1. برامج الجمعية
2. رسالة الجمعية
3. الموارد والدعم المطلوب لتسير الجمعية بشكل جيد.

هذا التحليل يتم بخطوتين:

- **أولاً :** يقوم المدير أو لجنة التخطيط بعرض الخطط الحالية في إطار الرسالة - البرامج - الموارد كما في الشكل.
- **ثانياً :** تقوم اللجنة بالتعرف على حيثيات هذه الخطط (بالنظر إلى الرسالة، أو لبرامج، أو الموارد) وأيهما يحتاج إلى تعديل، وكيف تتم هذه التعديلات.

- **الأسئلة التالية تساعد في معرفة الحثيات:**
- **من حيث الرسالة والتأثير:**
- هل الرسالة والتأثير المطلوب واضحاً؟
- هل هذه هي الرسالة المناسبة للمستقبل؟
- إذا كان الجواب بلا، فما هو لتغيير المطلوب؟
- **من حيث استراتيجيات البرامج:**
- هل الجمعية تلعب الدور الصحيح في المجتمع؟
- هل البرامج الحالية فعالة؟
- هل البرامج تُنفذ بشكل جيد؟
- إذا كان الجواب بلا، فما هي التغييرات المطلوبة؟

- **من حيث الموارد والدعم:**
- هل لدى الجمعية الموارد والدعم الكافي لدعم الرسالة والبرامج؟
- هل هذه الموارد تُدار بطريقة فعّالة؟
- إذا كان الجواب بلا، فما الذي يحتاج إلى تغيير؟

الايجابيات والسلبيات

الايجابيات:

- هذه الطريقة تساعد فريق التخطيط بضبط العلاقة بين الرسالة والبرامج والموارد، وبقليل من المساعدة، تستطيع المجموعات بقليل من الخبرة في التخطيط الاستراتيجي أن تحدد وتجب على القضايا الإستراتيجية الرئيسة.
- تعتبر هذه طريقة جيدة للمنظمات التي تحتاج فقط إلى ضبط استراتيجياتها القائمة أو للتعرف على سبب تعثر الاستراتيجيات.

- فهذه الطريقة مناسبة لتحديث الخطط الإستراتيجية القائمة.

السلبيات:

- هذه الطريقة ليست مناسبة للمنظمات التي تحتاج إلى إعادة النظر في موقفها العام، أو تريد أن تأخذ في الاعتبار عدة سيناريوهات مختلفة للمستقبل.

اختر الأسلوب الأمثل للمنظمة

- يمكن أن تختار الأسلوب الذي يناسب الجمعية، كما يمكن المزج بينها، حسب الاحتياج.
- جميع هذه الأساليب مناسبة لإشراك مجلس الإدارة والعاملين في بناء رؤية مستقبلية مُلزِمة.

والخلاصة

- أسلوب القضايا الحيوية والمواءمة مناسب جدا للتعديلات الدورية.
- أسلوب السيناريو مفيد للبداية الجديدة.
- أسلوب الأهداف للمنشآت الكبيرة التي تعتمد اللامركزية.
- يمكن الجمع بين السيناريو والقضايا الحيوية في البداية.
- ويمكن الجمع بين الأهداف والمواءمة في التعديلات الدورية في الخطة.
- ويمكن الجمع بين أي أسلوب وآخر حسب الظروف.

كتابة مسودة الخطة

- يمكن تعيين شخص أو فريق لكتابة المسودة.
- لابد من تحديد الصياغة: قبل البدء بكتابة المسودة لابد من الاتفاق على العناصر الرئيسة للخطة، والحد الأدنى الذي يجب أن تتضمنه الوثيقة هي الأجزاء الأساسية – فقرة الرسالة، الغايات الرئيسة للمستقبل، والاستراتيجيات أو الأهداف المرحلية المُنبثقة من هذه الغايات.
- يمكن بعد ذلك إضافة أجزاء يرى الفريق أنها مطلوبة.

نموذج للفقرات التي يمكن أن تكون ضمن وثيقة الخطة الإستراتيجية

- ملخص الرئيس: ملخص للخطة بشكل عام.
- الرسالة والرؤية: تشرح ما الذي تطمح الجمعية في تحقيقه والغرض من وجودها.
- القيم أو المبادئ المُوجهة: المفاهيم التي تحكم قرارات الجمعية وأعمالها.
- التاريخ: كيف بدأت الجمعية، وكيف تطورت، وماذا حققت حتى الآن.

- ملف الجمعية: حقائق أساسية وأرقام، البرامج الحالية، ... تحليل الموقف: ملخص سريع لأهم نقاط القوى والضعف، الفرص والمخاطر، قضايا المستقبل الحيوية. (بعض الخطط تُفرد القضايا الحيوية بفصل خاص يتضمن الحلول المُقترحة لكل قضية).
- الغايات والاستراتيجيات (أو الأهداف): الأهداف الاستراتيجية للمرحلة القادمة، مع الاستراتيجيات المحددة أو الأهداف المرحلية المُتعلقة بكل هدف استراتيجي.
- على مستوى الخدمات: ملخص للخدمات المُخطط لها لكل سنة من السنوات القادمة - على سبيل المثال، عدد الأشخاص الذين سيقدم لهم الخدمة، عدد الدورات التي ستعقد، عدد المساكن التي ستُنشأ، وهكذا.
- على مستوى التوظيف: ملخص لعدد ونوع الوظائف المُتوقعة خلال السنوات القادمة. بعض المنظمات تضمن عدد المتطوعين في هذه الفقرة.
- الخطط المالية: ميزانية التشغيل المُتوقعة يُبين فيها مصادر الدخل والنفقات المُتوقعة في السنة. (إذا كانت الجمعية بحاجة إلى متطلبات رأسمالية، فلا بد من تحديد كم المطلوب ومن أين سيأتي التمويل).
- مؤشرات النجاح: مؤشرات عامة أو محددة للحكم على التطورات المستقبلية، أو مدى التأثير، أو النجاح.
- أبعاد أخرى معينة حيوية بالنسبة لمستقبل الجمعية: فقرات إضافية حول المنافسين، والحكومة، الإمكانيات، خطط التقويم، استراتيجيات التسويق، الشريحة أو الأسواق المُستهدفة، الحلفاء أو العلاقات المهمة، الأنظمة الإدارية والمساندة، وكيف ومتى تُتابع الخطة الاستراتيجية.
- الخطة التنفيذية: فقرة أو وثيقة منفصلة تبين من المسؤول عن تقديم كل هدف رئيس. بعض المنظمات تُعدد المهام (أو الأهداف المرحلية) للسنة القادمة، وتحدد المسؤول عن كل منها، وتاريخ إنجاز كل مهمة.
- خطط مُصغرة: المنظمات الكبيرة التي لديها وحدات فرعية قد تُضمن خطط إستراتيجية أصغر لكل قسم أو برنامج رئيس.
- ملاحق: أي مواد أخرى تدعم الخطة. بعض المنظمات تضع بعض الأجزاء المذكورة أعلاه في الملاحق.
- ينبغي أن نعرف أن الفقرات التي ذكرت لا يُمكن أن تكون جميعها ضمن وثيقة الخطة الإستراتيجية. لأن سهولة الخطة وبساطتها يُساعد على فهمها وبالتالي تطبيقها. وإذا كانت

- هناك حاجة لتفاصيل فينبغي أن تكون في جزء منفصل عن الخطة تجنباً للإطالة والتعقيد.
- أثبتت البحوث أن الخطة كلما كانت قليلة الأوراق والفقرات وُتركز على قليل من الاستراتيجيات الأساسية، كلما كانت أقرب للتطبيق من الخطط الضخمة ذات الفصول الكثيرة، والاستراتيجيات المتعددة.

الخطوة الرابعة:

تهذيب الخطة وتبينها

- كثير من المنظمات تراجع مسودة الخطة بحضور الشخصيات الرئيسة ومجلس الإدارة فقط. والبعض يوسع دائرة المشاركة لتشمل قطاع أكبر من المهتمين والمنسويين لأخذ مقترحاتهم وملاحظاتهم حول الخطة.
- وسواء كانت دائرة المشاركة محدودة أو موسعة، ينبغي أن يُعطى المشاركون وقتاً كافياً للمراجعة. ثم يُطلب منهم رأيهم بكل صراحة ووضوح.

مواضيع مُقترحة لاجتماع المراجعة:

- ما هو الانطباع العام تجاه الخطة؟
- ما هو الشيء الذي أعجبك بالتحديد في كل فقرة من الخطة وما هي المشاكل، أو نقاط الضعف، أو الثغرات التي تراها؟
- ما هي مقترحاتك بالتحديد لتطوير الخطة أو تقويتها؟
- هل توجد أي مجازفة في هذه الخطة؟
- هل يمكن أن تستمر الجمعية في العملية مع وجود هذه المجازفة أو لابد أن نعمل شيئاً ما لتخفيف هذه المجازفة؟
- بعد هذه المراجعة من المُفترض أن يكون لدينا خطة معقولة وقابلة للتطبيق - خطة يفهمها الأفراد وملتزمون بتنفيذها.
- لابد أن نعرف أنه لا يمكن أن تكون لدينا خطة كاملة تماماً، لأن الوضع في داخل الجمعية يتغير باستمرار، وكذلك الظروف المحيطة بها. وأثناء تنفيذ الخطة، ستظهر معلومات جديدة تتطلب تعديل في الرؤية المستقبلية أو في الخطة.

تبني الخطة

- بعد مراجعة الخطة ينبغي أن تُقر من مجلس الإدارة وأصحاب القرار، حسب الحاجة.
- بعد ذلك يمكن الإعلان عن الخطة وتكريم الأفراد الذين شاركوا في وضعها.

- وهذا الاحتفال دلالة على تبني الإدارة العليا والأفراد للخطة.

الخطوة الخامسة:

تنفيذ الخطة

- جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي تعيين المسؤوليات وتحديد الأطر الزمنية لانجاز الأهداف الرئيسة، الاستراتيجيات، أو المهام.
- هذه المسؤوليات والخطوط الزمنية يمكن أن تُفصل على الخطة التنفيذية المرفقة مع الإستراتيجية.
- هذه المسؤوليات يُكلف بها أشخاص معينين، أو أقسام، أو برامج، أو فرق عمل.
- بعد إقرار الخطة يقوم هؤلاء الأشخاص أو المجموعات بتنفيذ الأجزاء المكلفين بها من الخطة.
- يقوم المدير التنفيذي أو فريق مُكلف بالإشراف للتأكد من بدء عملية التنفيذ بدون أي صعوبات.

توجيهات لتنفيذ جيد

1- القيام بالخطوات (1-4) بشكل جيد يُساعد في تنفيذ الخطة

- إن أشخاص الذين سيقومون بتنفيذ الخطة هم أنفسهم الذين شاركوا بأفكارهم وتوجيهاتهم طوال عملية التخطيط.
- ولذا فإن عملية التنفيذ هي امتداد للخطوات السابقة. لأن من المُفترض أن يكون لديهم صوره واضحة لكيفية الانتقال إلى الوضع الجديد.

2- ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط وموازنات

سنوية

- لا بد أن تتحول الأهداف العامة (الغايات)، والاستراتيجيات، والخطوات الرئيسة في الخطة الإستراتيجية إلى أهداف مرحلية، وخطط عمل، وموازنات للسنة القادمة.
- مهم جداً أن يعرف كل فرد دوره ومسئوليته.
- لا بد من التأكد من رصد ميزانية للموارد المطلوبة لتنفيذ الأهداف والتوجهات الجديدة.
- لا بد من وجود أنظمة لتقويم الأداء والتأكد من أن جميع الأنظمة (المالية وغيرها) التي يُطلب منها تقارير دورية تُقدم المعلومات المطلوبة لمتابعة التطور نحو تحقيق الأهداف المُقررة.

• على سبيل المثال، لو كان الهدف هو زيادة الخدمات المقدمة لشريحة معينة بمقدار 30%، فهل هناك طريقة لمتابعة مقدرا التقدم في تحقيق هذا الهدف؟

3- التركيز على الأهداف الكبرى والاستمرار عليها

- المُنفذون الجيدون هم الذين يسترشدون بالأهداف الرئيسة أو النتائج النهائية التي يطمحون في الوصول إليها. وبمرور الزمن يصبح لدى هؤلاء الخبرة بما هو مناسب أو غير مناسب للتنفيذ.

4- الاعتناء بعملية التغيير والتحول

- إن التحولات والتعديلات في وجهة الجمعية، لاشك ستؤثر بشكل طبيعي في الأشخاص والبرامج.
- على سبيل المثال، الوظائف قد تحتاج إلى تغيير، وبالتالي تحتاج إلى مهارات جديدة. البرامج قد تُعدل أو تُوقف من أجل تحقيق أهداف جديدة.
- هذه التغيرات قد يترتب عليها بعض الحساسيات ولذا تحتاج إلى تعامل خاص من قبل القادة والمشرفين، لكي يُساعدوا الأفراد على التأقلم مع هذه التغيرات - وذلك بجعل العاملين على صلة دائمة بما هو مُخطط، وبإشراك كل من سيتأثر بهذه التغيرات في تحديد كيف يمكن أن يحدث هذا التغيير، وتذكيرهم بالرؤية المستقبلية، وإعطائهم فرصة كافية والتشجيع اللازم لكي يُودعوا القديم ويقبلوا الجديد.

5- لا بد أن يعرف الآخرون خطط الجمعية

- لا بد من حصر كل المهتمين بشئون الجمعية وكل من يحتاج أن يعرف عن الخطة الإستراتيجية.
- المهتمون الرئيسيون بأمور الجمعية يمكن أن يكونوا حلفاء مهمين في تنفيذ الخطة إذا كانوا على اطلاع بمسار الجمعية المستقبلي.

6- متابعة التقدم بشكل دوري

- لا بد من تحديد موعد لمتابعة التقدم في الخطة الاستراتيجية.
- وهذا الموعد يمكن أن يكون سنوياً، أو فصلياً، أو كل ستة أشهر.
- وهذه بعض النقاط التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار في المتابعة:

التقدم العام أو السنوي الذي أحرز في أهداف الخطة. ما الذي أسهم بشكل كبير في التقدم أو حال دون هذا التقدم؟

مالذي نستفيدده؟
هل لاتزال الرؤية، والأهداف، والاستراتيجيات لها معنى؟
إذا كان الجواب بلا، ما هي التعديلات التي يجب أن
نجرىها؟

تطوير الخطة

• معظم المنظمات تقوم بتطوير خططها الإستراتيجية كل عام، قبل أن يخططوا ويضعوا ميزانية العام القادم. والبعض يفضل أن يقوم بتطوير الخطة كل ثلاث إلى خمس سنوات، مع إجراء تعديلات ثانوية في الاستراتيجيات حسب الحاجة. وإتباع الخطوات السابقة لتطوير الخطة.

وصللي اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ،،،