

The Islamic University of Gaza- Civil Engineering Department

Infrastructure planning and management

(ENGC 6342)

Lecture 6. Strategic planning

By

Husam Al-Najar

The Strategic Planning Model

1.
Where are you now?



2.
Where you want to be?



3.
How to get there.
An Integrated,
High-Level Plan
(strategies and objectives)



©2018 Focused Momentum® all rights reserved

shifting the mindset

Disruptive Thinking leads to Strategic Thinking

Strategic: In the dictionary, the word strategy has to do with war and deception خداع of an enemy.

In nonprofit management, strategy has to do with responding to a dynamic and often hostile environment بيئة غريبة in pursuit متابعة of a public service mission.

Thinking strategically thus means being informed and consciously responsive to this dynamic environment

في القاموس ، كلمة استراتيجية لها علاقة بالحرب والخداع للعدو.

في الإدارة غير الربحية، تتعلق الاستراتيجية بالاستجابة لبيئة ديناميكية ومتغيرة في الغالب بيئة غريبة في متابعة مهمة خدمة عامة.

وبالتالي فإن التفكير بشكل استراتيجي يعني أن تكون على دراية واستجابة واعية لهذه البيئة الديناميكية

Strategic planning is planning because it involves intentionally setting goals (choosing a desired future) and developing an approach to achieving those goals.

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط لأنه ينطوي على تحديد الأهداف عن قصد (اختيار المستقبل المطلوب) وتطوير نهج لتحقيق هذه الأهداف.

Fundamental: Because it is impossible to do everything, strategic planning implies that some decisions and actions are more important than others.

The most important decisions have to do with what an organization is and why it exists; the most important actions have to do with what it does.

On the other hand, strategic thinking is deciding on and carrying out the fundamental or most important actions.

أساسي: لأنه من المستحيل أن تفعل كل شيء، والتخطيط الاستراتيجي يعني أن بعض القرارات والإجراءات هي أكثر أهمية من غيرها.

أهم القرارات تتعلق بماهية المنظمة وسبب وجودها ؛ أهم الإجراءات تتعلق بما تفعله.

من ناحية أخرى ، التفكير الاستراتيجي هو اتخاذ قرار بشأن وتنفيذ الإجراءات الأساسية أو الأكثر أهمية.

Disciplined الانضباط: Discipline highlights the relationship between the different steps in strategic planning.

Mission depends on environment; which actions are most important are determined by assessing strengths and weaknesses, opportunities and threats. Strategic planning is also disciplined in that there is a sequence of questions typically raised to examine experience and test assumptions, gather and make use of information about the present, and try to anticipate the future environment the organization will be working in.

الانضباط: يسلط الانضباط الضوء على العلاقة بين الخطوات المختلفة في التخطيط الاستراتيجي.

المهمة: تعتمد المهمة على البيئة (الظروف)؛ يتم تحديد الإجراءات الأكثر أهمية من خلال تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. كما أن التخطيط الاستراتيجي منضبط من حيث وجود سلسلة من الأسئلة المثارة عادةً لفحص الخبرة واختبار الافتراضات، وجمع المعلومات عن الحاضر والاستفادة منها، ومحاولة توقع البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المنظمة.

SWOT Analysis

		<i>External</i>	
		Opportunities	Threats
<i>Internal</i>	Strengths	How do you leverage your strengths to benefit from opportunities?	How do you use your strengths to minimize the impact of threats?
	Weaknesses	How do you ensure your weaknesses will not stop you from opportunities?	How will you fix weaknesses that can make threats have a real impact?

تحليل القوة- الضعف- الفرصة والتهديد

خارجي

التهديدات	الفرص	
كيف تستخدم قوتك لتقليل آثار التهديدات	كيفية تسخير قوتك للاستفادة من الفرص	نقاط القوة
كيف ستصلح الضعف الذي يمكن أن يجعل التهديدات لها تأثير حقيقي	كيف تضمن أن ضعفك لن يوقف فرصك	نقاط الضعف

داخلي

Smart مؤشرات الاهداف الذكية

S pecific	ان يكون دقيقا ومحددا
M easurable	ان يكون قابلا للقياس
A chievable	قابل للتحقيق والمشاركة
R ealistic	ان يكون الهدف واقعيا
T imely	ان يتحدد باطار زمني

Example: Water related issues and the corresponding indicators and values by each Governorate of Gaza Strip

Theme/Issue	Indicator	Unit
Institutional Building	<ul style="list-style-type: none"> ● Relevant institutions ● Qualified Staff 	<ul style="list-style-type: none"> ● Number of the working institutions ● Number of staff members
Water Supply And production wells (Domestic, Industrial and Agriculture)	<ul style="list-style-type: none"> ● Consumption ● service durability ● network coverage ● Total abstraction ● Quality ● Monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> ● L/Capita ● hours/day ● household connections and number of localities without network system ● M3/day ● mg Cl/L and NO3/L or the Numbers of infected persons by water borne disease ● number of samples/year ● number of served trucks (convey of water by tanks)
Water conservation and groundwater management	<ul style="list-style-type: none"> ● Pollution protection ● Sea water intrusion ● Desalination units 	<ul style="list-style-type: none"> ● The available sensitive recharge area (Km2) ● Number of closed wells ● Number of RO and production (m3/day)
Investment in the sector	<ul style="list-style-type: none"> ● Implemented and ongoing projects 	<ul style="list-style-type: none"> ● Number of the projects/Governorate

Example: Wastewater related issues and the corresponding indicators and values by each Governorate of Gaza Strip

Theme/Issue	Indicator	Unit
Wastewater collection system	<ul style="list-style-type: none"> • Household connection • Operation and maintenance • Tariff System 	<ul style="list-style-type: none"> • Number or % of the total population and number of localities without wastewater collection system • Number of staff • NIS/house connection
Wastewater treatment and reuse	<ul style="list-style-type: none"> • Treatment process • Degree of treatment • Environmental impact (negative) • Reuse 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of T.P and the coverage (%) • BOD (mg/L) and NO3 (mg/L) • Reuse or discharge to the sea • % of reused wastewater
Public awareness	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage of infection (health) • Willing to pay the tariff • Network functioning 	<ul style="list-style-type: none"> • Numbers of infected persons by water borne disease • % of households which pay • % of produced to the collected wastewater
Investment in the sector	<ul style="list-style-type: none"> • Implemented and ongoing projects 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of the projects/Governorate

Decision Making: Strategic planning is based on decision making because in order to answer the questions raised in the structured planning process, choices must be made.

The plan ultimately is no more, and no less, than a set of decisions about what to do, how to do it and why to do it.

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على اتخاذ القرار لأنه من أجل الإجابة على الأسئلة التي أثرت في عملية التخطيط المنظم، يجب أن يتم الاختيار.

الخطة في النهاية ليست أكثر ولا أقل من مجموعة من القرارات حول ما يجب القيام به ، وكيفية القيام به ولماذا تفعل ذلك

Long Range Plan: Long range is the longest time period for which it makes sense to make plans. The time period varies from organization to organization.

المدى الطويل هو أطول فترة زمنية منطقية لوضع الخطط لها. الفترة الزمنية تختلف من منظمة إلى أخرى.

Operating plans: are the detailed action plans to accomplish the strategic goals laid out in the strategic plan.

An organization should have operating plans for each major organizational unit and correspond to its fiscal year.

In addition, an organization may need operating plans which correspond to grant cycles or longer, or cycles that differ from the fiscal year. Each is important.

خطط التشغيل: هي خطط العمل التفصيلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنصوص عليها في الخطة الاستراتيجية.

يجب أن يكون لدى المنظمة خطط تشغيل لكل وحدة تنظيمية رئيسية وأن تتوافق مع سنتها المالية. بالإضافة إلى ذلك، قد تحتاج المنظمة إلى خطط تشغيل تتوافق مع دورات المنح أو أطول، أو دورات تختلف عن السنة المالية.

An inclusive process: means that people who have a stake in the work of your organization participate in the planning process in an appropriate way.

This does not mean that every client, funder, volunteer and staff member must come to a joint consensus اجماع about what to do.

It does mean that these interested individuals have a chance to be heard by the decision makers.

العملية الشاملة: تعني أن الأشخاص الذين لهم مصلحة في عمل مؤسستك يشاركون في عملية التخطيط بطريقة مناسبة.

هذا لا يعني أن كل عميل وممول ومتطوع وموظف يجب أن يتوصلوا إلى إجماع مشترك حول ما يجب القيام به.

هذا يعني أن هؤلاء الأفراد المهتمين لديهم فرصة للاستماع إليها من قبل صناع القرار

Strategic planning

A management tool. As with any management tool, it is used for one purpose only:

- To help an organization do a better job - to focus its energy,
- To ensure that members of the organization are working toward the same goals,
- To assess and adjust the organization's direction in response to a changing environment.

التخطيط الاستراتيجي

أداة للإدارة كما هو الحال مع أي أداة إدارة ، يتم استخدامه لغرض محدد:

- لمساعدة منظمة على القيام بعمل أفضل - لتركيز طاقتها،
- للتأكد من أن أعضاء المنظمة يعملون لتحقيق نفس الأهداف،
- لتقييم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة لبيئة متغيرة

In short, strategic planning is a disciplined effort **مجهودات منضبطة** to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization is, what it does, and why it does it, with a focus on the future.

باختصار، التخطيط الاستراتيجي هو جهد منضبط لإنتاج قرارات وإجراءات أساسية تشكل وتوجه ما هي المنظمة، وما تفعله، ولماذا تفعل ذلك، مع التركيز على المستقبل

The process is strategic because it involves preparing the best way to respond to the circumstances of the organization's environment, whether or not its circumstances are known in advance; nonprofits often must respond to dynamic and even hostile environments.

العملية استراتيجية لأنها تتطوي على إعداد أفضل طريقة للاستجابة لظروف بيئة المنظمة، سواء كانت ظروفها معروفة مسبقًا أم لا؛ يجب على المؤسسات غير الربحية في الغالب الاستجابة للبيئات الديناميكية وحتى البيئة الغريبة.

Being strategic, then, means being clear about the organization's objectives, being aware of the organization's resources, and incorporating both into being consciously responsive to a dynamic environment

أن تكون استراتيجيًا، يعني إذن أن تكون واضحًا بشأن أهداف المنظمة، وأن تكون على دراية بموارد المنظمة، وأن تدمج كلاهما في الاستجابة الواعية لبيئة ديناميكية.

The process is disciplined in that it calls for a certain order and pattern to keep it focused and productive.

العملية منضبطة من حيث أنها تتطلب نظامًا ونمطًا معينًا للحفاظ على اهتمامها وإنتاجيتها.

The process raises a sequence of questions that helps planners examine experience, test assumptions, gather and incorporate information about the present, and anticipate the environment in which the organization will be working in the future.

Finally, the process is about fundamental decisions and actions because choices must be made in order to answer the sequence of questions mentioned above.

Because it is impossible to do everything that needs to be done in this world, strategic planning implies يدل that some organizational decisions and actions are more important than others - and that much of the strategy lies in making the tough decisions about what is most important to achieving organizational success.

وأخيرًا، تتعلق العملية بالقرارات والإجراءات الأساسية لأنه يجب اتخاذ الخيارات من أجل الإجابة عن تسلسل الأسئلة المذكورة أعلاه.

نظرًا لأنه من المستحيل القيام بكل ما يلزم القيام به في هذا العالم، فإن التخطيط الاستراتيجي يعني ضمنيًا أن بعض القرارات والإجراءات التنظيمية أكثر أهمية من غيرها - وأن معظم الاستراتيجيات تكمن في اتخاذ القرارات الصعبة بشأن ما هو الأكثر أهمية بالنسبة إلى تحقيق النجاح التنظيمي.

Strategic Planning and Long-Range Planning

Although many use these terms interchangeably, strategic planning and long-range planning differ in their emphasis on the "assumed" environment.

Long-range planning is generally considered to mean the development of a plan for accomplishing a goal or set of goals over a period of several years, with the assumption that current knowledge about future conditions is sufficiently reliable to ensure the plan's reliability over the duration of its implementation.

على الرغم من أن الكثيرين يستخدمون هذه المصطلحات بالتبادل، إلا أن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى يختلفان في تركيزهما على البيئة "المفترضة".

يعتبر التخطيط بعيد المدى بشكل عام على أنه يعني وضع خطة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات، مع افتراض أن المعرفة الحالية حول الظروف المستقبلية موثوقة بما فيه الكفاية لضمان موثوقية الخطة على مدى فترة تنفيذه.

In the late fifties and early sixties, for example, the U.S. economy was relatively stable and somewhat predictable, and, therefore, long-range planning was both fashionable and useful.

في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات، على سبيل المثال، كان الاقتصاد الأمريكي مستقرًا نسبيًا ويمكن التنبؤ به إلى حد ما، وبالتالي، كان التخطيط بعيد المدى عصريًا ومفيدًا.

On the other hand, strategic planning assumes that an organization must be responsive to a dynamic, changing environment (not the more stable environment assumed for long-range planning). Certainly a common assumption has emerged in the nonprofit sector that the environment is indeed changeable, often in unpredictable ways.

من ناحية أخرى، يفترض التخطيط الاستراتيجي أن المنظمة يجب أن تستجيب لبيئة ديناميكية ومتغيرة (وليس البيئة الأكثر استقرارًا المفترضة للتخطيط بعيد المدى).

ومن المؤكد أن الافتراض الشائع ظهر في القطاع غير الربحي بأن البيئة متغيرة بالفعل، وغالبًا ما تكون بطرق غير متوقعة.

Strategic planning, then, stresses the importance of making decisions that will ensure the organization's ability to successfully respond to changes in the environment.

التخطيط الاستراتيجي، إذن، يشدد على أهمية اتخاذ القرارات التي تضمن قدرة المنظمة على الاستجابة بنجاح للتغيرات في البيئة

Strategic Thinking and Strategic Management

Strategic planning is only useful if it supports strategic thinking and leads to strategic management - the basis for an effective organization.

التخطيط الاستراتيجي مفيد فقط إذا كانت تدعم التفكير الاستراتيجي والذي يؤدي لإدارة الاستراتيجية -
الأساس لمنظمة فعالة.

Strategic thinking means asking, "Are we doing the right thing?" Perhaps, more precisely, it means making that assessment using **three key requirements about strategic thinking**:

- a definite purpose be in mind;
- an understanding of the environment, particularly of the forces that affect or impede **تعرقل** the fulfillment of that purpose;
- and creativity in developing effective responses to those forces.

provides the following framework for understanding strategic management: continually asking the question, "Are we doing the right thing?" It entails attention to the "big picture" and the willingness to adapt to changing circumstances, and consists of the following three elements:

- formulation of the organization's future mission in light of changing external factors such as regulation, competition, technology, and customers;
- development of a competitive strategy to achieve the mission;
- creation of an organizational structure which will deploy resources to successfully carry out its competitive strategy.

يوفر الإطار التالي فهم الإدارة الاستراتيجية: طرح السؤال باستمرار، "هل نفعل الشيء الصحيح؟" وينطوي على الانتباه إلى

"الصورة الكبيرة" والاستعداد للتكيف مع الظروف المتغيرة، ويتكون من العناصر الثلاثة التالية:

- صياغة المهمة المستقبلية للمنظمة في ضوء العوامل الخارجية المتغيرة مثل التنظيم والمنافسة والتكنولوجيا والعملاء؛
- وضع استراتيجية تنافسية لتحقيق المهمة؛
- إنشاء هيكل تنظيمي لتسخير الموارد لتنفيذ استراتيجيتها التنافسية بنجاح

Successful strategic planning

leads to action	يؤدي إلى اجراء (عمل)
builds a shared vision that is values-based	تبنى رؤية مشتركة مبنية على القيم
is an inclusive, participatory process in which board and staff take on a shared ownership	عملية شاملة وتشاركية يتولى فيها مجلس الإدارة والموظفين ملكية مشتركة
accepts accountability to the community	تقبل المساءلة أمام المجتمع
is externally focused and sensitive to the organization's environment	يركز خارجيا وحساسا لبيئة المنظمة
is based on quality data	مبني على بيانات عالية الجودة
is a key part of effective management	هو جزء أساسي من الإدارة الفعالة
requires an openness to questioning the status quo	يتطلب انفتاحاً على التساؤل عن الوضع الراهن

Key Concepts

In planning lingo في لغة التخطيط, what is the difference between purpose, mission, and vision?

A purpose is an end result, a goal which an organization is seeking to accomplish. Purpose is the answer to the question: "Why does this organization exist?" The answer is to achieve the purpose.

الغرض هو نتيجة نهائية، هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

الغرض هو إجابة السؤال: "لماذا توجد هذه المنظمة؟" الجواب هو تحقيق الغرض

Mission is typically understood as a broader concept.

Mission is synonymous with mission statement and includes three major concepts: the purpose (as above), the "business" an organization engages in to achieve this purpose, a statement of values guiding the accomplishment of the mission.

تُفهم المهمة عادةً كمفهوم أوسع.

المهمة مرادفة لبيان المهمة وتشمل ثلاثة مفاهيم رئيسية: الغرض (كما هو مذكور أعلاه) ،

"الأعمال" التي تشاركها المنظمة لتحقيق هذا الغرض، بيان القيم التي توجه إنجاز المهمة

Vision is the most global concept.

A vision is quite literally a mental image صورة ذهنية of the successful accomplishment of the mission, and thus the purpose of the organization.

الرؤية هي المفهوم الأكثر عالمية.

الرؤية هي حرفيا صورة ذهنية لإنجاز المهمة بنجاح ، وبالتالي الغرض من المنظمة

Example: Vision

IUG strives to be the leading Palestinian University working to develop educational and cultural standards in Palestinian society according to professional Values and Principles.

مثال للرؤية

تسعى الجامعة الاسلامية إلى أن تكون الجامعة الفلسطينية الرائدة التي تعمل على تطوير المعايير التعليمية والثقافية في المجتمع الفلسطيني وفقاً للقيم والمبادئ المهنية.

Example: Mission

- provide high quality education to students, particularly those living in Gaza Strip
- encourage academic and scientific research to meet the challenges.
- participate effectively in developing Palestinian community.
- promote knowledge and professional skills and science advancement

مثال للمهمة

توفير تعليم عالي الجودة للطلاب ، وخاصة أولئك الذين يعيشون في قطاع غزة
تشجيع البحث الأكاديمي والعلمي لمواجهة التحديات.
المشاركة الفعالة في تنمية المجتمع الفلسطيني.
تعزيز المعرفة والمهارات المهنية والتقدم العلمي

Strategic Planning Model

Many books and articles describe how best to do strategic planning and many go to much greater lengths than this planning response sheet, but our purpose here is to present the fundamental steps that must be taken in the strategic planning process.

Below is a brief description of the five steps in the process.

تصف العديد من الكتب والمقالات أفضل السبل للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، ويذهب الكثير منها إلى أطوال بكثير من ورقة استجابة التخطيط هذه، ولكن هدفنا هنا هو تقديم الخطوات الأساسية التي يجب اتخاذها في عملية التخطيط الاستراتيجي.

فيما يلي وصف موجز للخطوات الخمس في العملية.

These steps are a recommendation, but not the only recipe for creating a strategic plan; other sources may recommend entirely different steps or variations of these steps.

هذه الخطوات هي توصية، ولكنها ليست الوصفة الوحيدة لإنشاء خطة استراتيجية؛ قد توصي مصادر أخرى بخطوات أو أشكال مختلفة تمامًا من هذه الخطوات.

However, the steps outlined below describe the basic work that needs to be done and the typical products of the process.

ومع ذلك، تصف الخطوات الموضحة أدناه العمل الأساسي الذي يجب القيام به والمنتجات النموذجية للعملية.

Thoughtful and creative planners will add spice to the mix or elegance to the presentation in order to develop a strategic plan that best suits their organization!

سيضيف المخططون الأناقة في العرض التقديمي من أجل تطوير خطة استراتيجية تناسب مؤسساتهم!

Basic steps in a strategic planning process

Step One - Getting Ready:

To get ready for strategic planning, an organization must first assess if it is ready.

While a number of issues must be addressed in assessing readiness, the determination essentially comes down to whether an organization's leaders are truly committed to the effort, and whether they are able to devote the necessary attention to the "big picture".

الخطوة الأولى - الاستعداد:

للاستعداد للتخطيط الاستراتيجي، يجب على المنظمة أولاً تقييم ما إذا كانت جاهزة.

في حين يجب معالجة عدد من القضايا في تقييم الاستعداد، إلا أن التصميم يعود بشكل أساسي إلى ما إذا كان قادة المنظمة ملتزمون حقًا بالجهد، وما إذا كانوا قادرين على تكريس الاهتمام اللازم لـ "الصورة الكبيرة".

For example, if a funding crisis looms, the founder is about to depart, or the environment is turbulent, then it does not make sense to take time out for strategic planning effort at that time.

على سبيل المثال ، إذا كانت هناك أزمة تمويل تلوح في الأفق، أو شك المؤسس على الرحيل، أو كانت البيئة مضطربة، فمن غير المنطقي قضاء بعض الوقت في جهود التخطيط الاستراتيجي في ذلك الوقت.

An organization that determines it is indeed ready to begin strategic planning must perform five tasks to pave the way for an organized process:

- identify specific issues or choices that the planning process should address;
- clarify roles (who does what in the process);
- create a Planning Committee;
- develop an organizational profile;
- identify the information that must be collected to help make sound decisions.

The product developed at the end of the Step One is a Work Plan.

الترجمة العربية الصفحة التالية

يجب على المنظمة التي تقرر أنها مستعدة بالفعل لبدء التخطيط الاستراتيجي أن تؤدي خمس مهام لتمهيد الطريق لعملية منظمة:

- تحديد القضايا أو الخيارات المحددة التي يجب أن تعالجها عملية التخطيط ؛
 - توضيح الأدوار (من يفعل ماذا في العملية) ؛
 - إنشاء لجنة تخطيط ؛
 - تطوير ملف تنظيمي (هيكلية)؛
 - تحديد المعلومات التي يجب جمعها للمساعدة في اتخاذ قرارات سليمة.
- المنتج الذي تم تطويره في نهاية الخطوة الأولى هو خطة عمل (للخطة الاستراتيجية).

Step Two - Articulating Mission and Vision

A mission statement is like an introductory paragraph: it lets the reader know where the writer is going, and it also shows that the writer knows where he or she is going. Likewise, a mission statement must communicate the essence of an organization to the reader.

بيان المهمة يشبه فقرة تمهيدية: فهو يتيح للقارئ أن يعرف إلى أين يذهب الكاتب، ويوضح أيضًا أن الكاتب يعرف إلى أين هو ذاهب. وبالمثل، يجب أن ينقل بيان المهمة للقارئ جوهر المنظمة.

An organization's ability to articulate its mission indicates its focus and purposefulness.

A mission statement typically describes an organization in terms of its:

- Purpose - why the organization exists, and what it seeks to accomplish;
- Business - the main method or activity through which the organization tries to fulfill this purpose;
- Values - the principles or beliefs that guide an organization's members as they pursue the organization's purpose.

تشير قدرة المنظمة على التعبير عن مهمتها إلى تركيزها وعزمها.

يصف بيان المهمة عادة المنظمة من حيث:

- الغرض - سبب وجود المنظمة ، وما تسعى إلى تحقيقه ؛
- الأعمال - الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تحاول المنظمة من خلاله تحقيق هذا الغرض ؛
- القيم - المبادئ أو المعتقدات التي توجه أعضاء المنظمة أثناء سعيهم لتحقيق هدف المنظمة.

Whereas the mission statement summarizes the what, how, and why of an organization's work, a vision statement presents an image of what success will look like.

في حين أن بيان المهمة يلخص ماذا وكيف ولماذا عمل المنظمة ، فإن بيان الرؤية يقدم صورة لما سيبدو عليه النجاح.

For example, the mission statement of the Support Centers of America is as follows:

The mission of the Support Centers of America is to increase the effectiveness of the nonprofit sector by providing management consulting, training and research.

Our guiding principles are: promote client independence, expand cultural proficiency, collaborate with others, ensure our own competence, act as one organization

على سبيل المثال، بيان مهمة مراكز الدعم الأمريكية هو كما يلي:

تتمثل مهمة مراكز الدعم الأمريكية في زيادة فعالية القطاع غير الربحي من خلال تقديم الاستشارات الإدارية والتدريب والبحوث.

مبادئنا التوجيهية هي: تعزيز استقلالية العميل، وتوسيع الكفاءة الثقافية، والتعاون مع الآخرين، وضمان كفاءتنا والعمل

كمنظمة واحدة

We envision an ever increasing global movement to restore and revitalize the quality of life in local communities.

The Support Centers of America will be a recognized contributor and leader in that movement.

With mission and vision statements in hand, an organization has taken an important step towards creating a shared, coherent idea of what it is strategically planning for.

نتصور حركة عالمية متزايدة باستمرار لاستعادة وتنشيط نوعية الحياة في المجتمعات المحلية.

ستكون مراكز الدعم الأمريكية مساهمًا ورائدًا معترفًا به في هذه الحركة.

مع وجود بيانات المهمة والرؤية في متناول اليد، اتخذت المنظمة خطوة مهمة نحو إنشاء فكرة مشتركة ومتماسكة لما تخطط له استراتيجيًا.

At the end of Step Two, a draft mission statement and a draft vision statement is developed.

في نهاية الخطوة الثانية ، يتم تطوير مسودة بيان المهمة ومسودة بيان الرؤية.

Step Three - Assessing the Situation

Once an organization has committed to why it exists and what it does, it must take a clear-eyed look نظرة فاحصة at its current situation.

بمجرد أن تلتزم منظمة ما بوجودها وما تفعله، يجب أن تلقي نظرة واضحة على وضعها الحالي.

Remember, that part of strategic planning, thinking, and management is an awareness of resources and an eye to the future environment, so that an organization can successfully respond to changes in the environment.

تذكر أن هذا الجزء من التخطيط الاستراتيجي والتفكير والإدارة هو إدراك الموارد وعين على البيئة المستقبلية، حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة بنجاح للتغيرات في البيئة.

Situation assessment, therefore, means obtaining current information about the organization's strengths, weaknesses, and performance - information that will highlight the critical issues that the organization faces and that its strategic plan must address.

وبالتالي ، فإن تقييم الموقف يعني الحصول على المعلومات الحالية حول نقاط القوة والضعف والأداء في المنظمة - وهي المعلومات التي ستسلط الضوء على القضايا الحرجة التي تواجهها المنظمة والتي يجب على خطتها الاستراتيجية معالجتها.

These could include a variety of primary concerns, such as funding issues, new program opportunities, changing regulations or changing needs in the client population, and so on.

يمكن أن تشمل هذه مجموعة متنوعة من الاهتمامات الأساسية، مثل قضايا التمويل، وفرص البرامج الجديدة، وتغيير اللوائح أو الاحتياجات المتغيرة في عدد العملاء، وما إلى ذلك.

The point is to choose the most important issues to address.

The Planning Committee should agree on no more than five to ten critical issues around which to organize the strategic plan.

الهدف هو اختيار أهم القضايا التي يجب معالجتها.

يجب أن تتفق لجنة التخطيط على ما لا يزيد عن خمس إلى عشر قضايا حرجة لتنظيم الخطة الاستراتيجية حولها

The products of Step Three include:

- a data base of quality information that can be used to make decisions;
- and a list of critical issues which demand a response from the organization - the most important issues the organization needs to deal with.

• تشمل منتجات الخطوة الثالثة ما يلي:

• قاعدة بيانات لمعلومات عالية الجودة يمكن استخدامها لاتخاذ القرارات ؛

• وقائمة من القضايا الحرجة التي تتطلب استجابة من المنظمة - أهم القضايا التي تحتاج المنظمة للتعامل معها.

Step Four - Developing Strategies, Goals, and Objectives

Once an organization's mission has been affirmed and its critical issues identified, it is time to figure out what to do about them: the broad approaches to be taken (strategies) and the general and specific results to be sought (the goals and objectives).

بمجرد تأكيد مهمة المنظمة وتحديد قضاياها الحاسمة، يحين الوقت لمعرفة ما يجب فعله بشأنها: المناهج العريضة التي يجب اتباعها (الاستراتيجيات) والنتائج العامة والخاصة التي يجب السعي إليها (الأهداف والغايات).

Strategies, goals, and objectives may come from individual inspiration, group discussion, formal decision-making techniques, and so on - but the bottom line is that, in the end, the leadership agrees on how to address the critical issues.

قد تأتي الاستراتيجيات والغايات والأهداف من الإلهام الفردي ومناقشة المجموعة وتقنيات صنع القرار الرسمية وما إلى ذلك - ولكن خلاصة القول هي أن القيادة توافق في النهاية على كيفية معالجة القضايا الحرجة

This can take considerable time and flexibility: discussions at this stage frequently will require additional information or a reevaluation of conclusions reached during the situation assessment.

يمكن أن يستغرق هذا وقتاً ومرونة كبيرين: تتطلب المناقشات في هذه المرحلة بشكل متكرر معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي تم التوصل إليها أثناء تقييم الموقف.

It is even possible that new insights will emerge which change the thrust of the mission statement.

حتى أنه من الممكن أن تظهر رؤى جديدة تغير فحوى بيان المهمة

It is important that planners are not afraid to go back to an earlier step in the process and take advantage of available information to create the best possible plan.

من المهم ألا يخشى المخططون العودة إلى خطوة سابقة في العملية والاستفادة من المعلومات المتاحة لإنشاء أفضل خطة ممكنة

The product of Step Four is an outline of the organization's strategic directions - the general strategies, long-range goals, and specific objectives of its response to critical issues.

نتاج الخطوة الرابعة هو مخطط تفصيلي للتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة - الاستراتيجيات العامة، والأهداف بعيدة المدى، والأهداف المحددة لاستجابتها للقضايا الحرجة.

Step Five - Completing the Written Plan

The mission has been articulated, the critical issues identified, and the goals and strategies agreed upon.

لقد تم تحديد المهمة وتحديد القضايا الحاسمة والأهداف والاستراتيجيات المتفق عليها

This step essentially involves putting all that down on paper.

تتضمن هذه الخطوة بشكل أساسي وضع كل ذلك على الورق.

Usually one member of the Planning Committee, the executive director, or even a planning consultant will draft a final planning document and submit it for review to all key decision makers (usually the board and senior staff).

عادة ما يقوم أحد أعضاء لجنة التخطيط ، أو المدير التنفيذي ، أو حتى مستشار التخطيط بصياغة وثيقة تخطيط نهائية وتقديمها للمراجعة لجميع صانعي القرار الرئيسيين (عادةً مجلس الإدارة وكبار الموظفين).

This is also the time to consult with senior staff to determine whether the document can be translated into operating plans (the subsequent detailed action plans for accomplishing the goals proposed by the strategic plan) and to ensure that the plan answers key questions about priorities and directions in sufficient detail to serve as a guide.

هذا هو الوقت المناسب للتشاور مع كبار الموظفين لتحديد ما إذا كان يمكن ترجمة الوثيقة إلى خطط التشغيل (خطط العمل التفصيلية اللاحقة لتحقيق الأهداف المقترحة في الخطة الاستراتيجية) وللتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة الرئيسية حول الأولويات والاتجاهات بتفاصيل كافية لتكون بمثابة مرشد.

Revisions should not be dragged out for months, but action should be taken to answer any important questions that are raised at this step.

لا ينبغي تأجيل المراجعات لأشهر، ولكن يجب اتخاذ إجراء للإجابة على أي أسئلة مهمة تثار في هذه الخطوة.

It would certainly be a mistake to bury conflict at this step just to wrap up the process more quickly, because the conflict, if serious, will inevitably undermine the potency of the strategic directions chosen by the planning committee.

سيكون من الخطأ بالتأكيد اخفاء النزاع في هذه الخطوة لمجرد إنهاء العملية بسرعة أكبر، لأن الصراع، إذا كان خطيراً، سيقوض حتماً فاعلية التوجهات الاستراتيجية التي اختارتها لجنة التخطيط