

العدد 101

التخطيط الاجتماعي

تطبيقات حول عملية التخطيط الاجتماعي

لوزارات الشؤون الاجتماعية

الدكتور فيصل حمد المناور

المعهد العربي للتخطيط

حقوق الطبع محفوظة
يجوز الاقتباس من مادة الكتاب بشرط الإشارة إلى المصدر

الطبعة الأولى

٢٠١٥م

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي الكاتب أو الجهة ولا تعبر بالضرورة عن رأي المكتب التنفيذي

المكتب التنفيذي

ص.ب ٢٦٣٠٣ المنامة - مملكة البحرين - هاتف ١٧٥٣٠٢٠٢ - فاكس ١٧٥٣٠٧٥٣

البريد الإلكتروني: info@gcclsa.org

العنوان على شبكة الانترنت: www.gcclsa.org

سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية

سلسلة علمية متخصصة

تعنى بنشر البحوث والدراسات الاجتماعية والعمالية

تصدر عن

المكتب التنفيذي

لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية ومجلس وزراء العمل

بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

الإشراف العام

عقيل أحمد الجاسم

هيئة التحرير والإعداد

محمود حافظ

خليل بوهزاع

محمد الغائب

علي فيصل

العدد (101) شوال 1436هـ الموافق أغسطس 2015م

المحتويات

١٣	الفصل الأول: التخطيط الاجتماعي ((المحاور والمضامين)).....
١٥	أولاً- لمحة تاريخية حول مفهوم التخطيط الاجتماعي.....
٢١	ثانياً- مفهوم التخطيط الاجتماعي.....
٢٦	ثالثاً- أهمية وأهداف التخطيط الاجتماعي.....
٣١	رابعاً- مبادئ التخطيط الاجتماعي.....
٣٤	خامساً- مراحل عملية التخطيط (الاجتماعي) - نظرة عامة.....
٣٩	سادساً- أنواع ومجالات وتصنيفات التخطيط.....
٤٣	سابعاً- المفاهيم الأساسية للاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي في المجال الاجتماعي.....
٥٣	الفصل الثاني: مرتكزات ومفردات التخطيط الاجتماعي.....
٥٧	القسم الأول- مقدمة حول مراحل التخطيط الاستراتيجي على المستوى الاجتماعي.....
٦٨	القسم الثاني- المرحلة التأسيسية للتخطيط الاجتماعي.....
٨٤	القسم الثالث- مرحلة التحليل الرباعي (SWOT Analysis).....
٩٦	القسم الرابع- مرحلة وضع الأهداف الإستراتيجية والفرعية.....
١٠٥	القسم الخامس- مرحلة إعداد الخطة التنفيذية.....
١١٧	القسم السادس- مرحلة المتابعة والتقييم.....
١٣١	الفصل الثالث: نموذج إعداد الخطة السنوية لوزارات الشؤون الاجتماعية.....
١٣٥	- تطور عملية التخطيط الاستراتيجي.....
١٣٦	- الملخص التنفيذي.....
١٣٧	- تحليل بيئة العمل.....
١٤٠	- الخطة الإستراتيجية.....
١٤٢	- الأهداف الإستراتيجية.....
١٤٢	- المبادرات.....
١٤٢	- مؤشرات الأداء والجدول الزمني والمخرجات.....
١٤٣	- الهيكل التنظيمي.....
١٤٣	- الموارد.....
١٤٧	- الملاحق.....
١٦٣	- قائمة المراجع.....

تقديم المدير العام

تحظى قضايا التخطيط الاجتماعي وصياغة الخطط والسياسات والبرامج الاجتماعية بأهمية عالية في وزارات الشؤون والتنمية الاجتماعية بدول مجلس التعاون الخليجي، التي باتت مسألة الجودة وقياس مؤشراتنا لا يمكن أن تتم دون القدرة على تدريب المسؤولين والعاملين في وزاراتها على كيفية تصميم البرامج الاجتماعية السنوية للإدارات المختلفة التي تأخذ على عاتقها ترجمة توجهات وأهداف السياسات الاجتماعية القطاعية لوزارات الشؤون والتنمية الاجتماعية في الدول الأعضاء.

وإدراكاً لذلك، وتنفيذاً للقرار الصادر عن مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، نظم المكتب التنفيذي بالتعاون والتنسيق مع وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت ورشة عمل تدريبية حول كيفية تصميم خطط البرامج السنوية للإدارات في وزارات الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون خلال الفترة من ٣٠ مارس - ١ أبريل ٢٠١٥م بدولة الكويت.

وجاء تنظيم هذه الورشة بغرض التصدي بالتحليل والمعالجة لأهم المخاطر والتحديات الاجتماعية وأهم مناهج وأساليب ومتطلبات إعداد الخطط وصياغة البرامج والمشروعات الاجتماعية، وذلك انطلاقاً من حيوية دور الوزارات وهيكلها وأطرها التنظيمية في تنفيذ ومتابعة برامجها وسياساتها وخططها، وتأسيساً على أهمية تنمية وبناء قدرات مسؤوليها وموظفيها.

وهدفت الورشة بشكل عام إلى تنمية وتطوير قدرات مدراء الإدارات في مجال تصميم الخطط المتعلقة بالبرامج الاجتماعية السنوية التي تقع في نطاق سياسة الوزارة وأهدافها بشكل عام، وإداراتهم بشكل خاص، وذلك من خلال التعريف بمفهوم التخطيط ومراحل وعناصره وآلياته على مستوى التخطيط الاجتماعي والمتطلبات الأساسية لصياغة خطة الإدارة السنوية وتحديد أهدافها، وخطوات ومراحل إعداد الخطة للإدارة وكيفية اعتمادها على مستوى الإدارة والوزارة، والوقوف على طبيعة الإشكاليات التي تواجه عملية صياغة وتنفيذ الخطط الاجتماعية، وآليات اتخاذ القرار ومراحلها في إعداد خطة الإدارة وتصميمها واعتمادها وأخيراً المتابعة والتقييم السنوي لخطة الإدارة وكيفية قياس الانجاز والتنفيذ.

وإذ يغتنم المكتب التنفيذي فرصة إصدار هذه الدراسة القيمة، ليعبر عن تقديره وشكره للدكتور فيصل المناور المشرف العلمي والمدرّب على الجهد العلمي الذي بذله، وتعاونيه مع المكتب في إعداد هذا الكتاب والذي سيكون معيناً للمسؤولين والباحثين في مجالات التخطيط الاجتماعي وصياغة الخطط والسياسات والبرامج الاجتماعية بطرق عملية وعلمية منهجاً وأسلوباً.

والله ولي التوفيق،،،

المدير العام

عقيل أحمد الجاسم

المنامة : شوال ١٤٣٦هـ

الموافق: أغسطس ٢٠١٥م

المقدمة

يعتبر التخطيط الاجتماعي أحد أهم أدوات التغيير، فبالرغم من أن المجتمعات الإنسانية دائمة التغيير سواء أردنا أو لم نرد، فإن محاولات الإصلاح الاجتماعي وتحقيق الرفاهية لم تتوقف عبر الأجيال، ذلك لأنه لا يمكن أن يصبر الإنسان حتى تدور عجلة الزمن وتحدث التغيير المنشود، ولهذا يعتبر التخطيط نوعاً من التدخل في حركة الزمن، وهذا التدخل يأخذ صورتين أساسيتين: أحدهما الإسراع في دوران عجلة التغيير، والثانية تحويل مسارات التغيير إلى اتجاهات جديدة تحقق الحياة الأفضل بالنسبة لمجتمع معين.

فلذلك يأتي هذا الإصدار ليركز على مفهوم التخطيط الاجتماعي بشكل واسع، وأهم الأدوات التي تمكن من جعل عملية التخطيط الاجتماعي تتصف بالكفاءة والفعالية، من أجل استخدام أحدث التقنيات والأساليب.

ينقسم هذا الإصدار إلى ثلاثة فصول، يناقش الفصل الأول "محاور ومضامين التخطيط الاجتماعي"، وذلك بتسليط الضوء على السياق التاريخي للمفهوم، وأهم المحاولات التي سعت إلى تفسير مكوناته والركائز التي يقوم عليها، وكذلك أهميته سواء على مستوى الدول أو المؤسسات، وأهدافه سواء على المستوى الاستراتيجي أو التكتيكي، واستعراض مبادئ عملية التخطيط الاجتماعي ومراحلها، وأنواعها ومجالاتها.

بينما يتناول الفصل الثاني "مرتكزات ومفردات التخطيط الاجتماعي"، وذلك من خلال استعراض ومناقشة مراحل إعداد الخطط الاجتماعية، والمرحلة التأسيسية لعملية التخطيط الاجتماعي والتي تتضمن "صياغة الرسالة، وبناء الرؤية، وتحديد القيم"، ومن ثم مرحلة التحليل الرباعي (SWOT)، فمرحلة وضع الأهداف وتفاصيلها، ومرحلة إعداد الخطة التنفيذية، وأخيراً مرحلة المتابعة والتقييم.

أما بالنسبة للفصل الثالث من هذا الإصدار فإنه يقدم نموذجاً عملياً لإعداد الخطة السنوية لإدارات ووزارات الشؤون الاجتماعية.

وفي ختام هذا التقديم أرجو أن أوفق في هذا العرض راجياً من الله العلي العظيم أن يكون فيما سأستعرضه ذو فائدة للمهتمين بهذا الموضوع الذي يشغل مختلف الأوساط السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية في كثير من دول العالم، وإذ أتمنى من الله تعالى أن أكون قد أصبت فيما اجتهدت به من جهد متواضع، وما توصلت إليه من نتائج قد تخدم الهدف من هذا الإصدار، ندرك (في الوقت نفسه) حسبنا أننا اجتهدنا، وأن الكمال لله وحده تبارك وتعالى.

الدكتور فيصل المناور

قائمة المراجع

- أولاً: مراجع باللغة العربية:
 - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (بيروت: مكتبة كنعان، ١٩٨٢م).
 - أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في: الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط٤، ٢٠٠٧م).
 - دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩م).
 - توماس وهيلين ودافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠م).
 - سراج يوسف عابد، نحو التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي للنهضة الإقتصادية العربية لمواجهة المنافسة العالمية في ظل الظروف الراهنة، (جدة: مجلس النشر العلمي في جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٦م).
 - عبد الحليم رضا عبدالعال، البحث في الخدمة الاجتماعية، (القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٩٩م).

- عبد العزيز عبد الله مختار، التخطيط لتنمية المجتمع، (الكويت: دار العروبة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م).
- نادر فرجاني، منهجية تقويم السياسات الاجتماعية في مصر، (القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ١٩٨٨م).
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط٣، ٢٠٠٥م).
- نبيل الخطيب وآخرون، دراسة تقييمية لمؤسسات الرعاية الاجتماعية في دولة الكويت، (الكويت: الأمانة العامة لمجلس الوزراء، ٢٠٠٨م).
- رنارد كلاود، "تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي لوزارات الشؤون الاجتماعية"، سلسلة تقارير خاصة، العدد ٢٣، (إبريل ٢٠١١م).
- عصام بن يحيى الفيلاي، "التخطيط الاستراتيجي للدول"، سلسلة نحو مجتمع المعرفة، العدد ٢٩، (٢٠١٠م).
- علي عبد القادر، "الفقر: مؤشرات القياس والسياسات"، سلسلة جسر التنمية، العدد ٤، (إبريل 2002م).

▪ مدحت محمد أبو النصر، "نماذج تقييم وتقويم المنظمات الاجتماعية"،
مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد ٢٠،
(يونيو ٢٠٠٦م)، ص ص ٧١ - ٩١.

▪ أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي
دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات في سلطنة عمان،
رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية
الدولية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٩م.

▪ ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة
الإنتاجية- من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات
الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف
للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ٢٠٠٣م.

▪ نجم الغزالي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، بحث
مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية
العالمية على منظمات الأعمال، المنعقد في "عمان" في الفترة من ٣
إلى ٥ نوفمبر ٢٠٠٩م.

أولاً: مراجع باللغة الأجنبية:

- Planning for the Future: By Stephen Gilbert. American Society of Association Executives, 1986.
- Strategic Planning and the Nonprofit Board: Dabney G. Park, Jr. National Center for Nonprofit Boards, 1990.
- Strategic Planning: by George Steiner. The Free Press, 1979.
- Bryson, John M., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievements (Rev. Ed), Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.
- Bryson, John M. and Alston, Farnum K., Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996.

- Barney, J. B. 1986. "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework". Academy of Management Review, 11: 791–800.
- Bowman, C. 1990. The essence of strategic management. UK: Prentice Hall International.
- Doz, Y. L. 1996. "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?" Strategic Management Journal, 17 (Special Issue).
- Eisenhardt, K.M. & Sull, D. N. 2001. "Strategy as simple rules". Harvard Business Review.
- Fahey, L. and Randall, R. M., 1994. The portable MBA in strategy. London: John Wiley and Sons.
- Hit, M. A., Gimeno, J., & Hoskisson, R.E. 1998. "Current and future research methods in strategic management". Organizational Research Methods.

- Jarillo, J. C. 2003. Strategic logic. New York. Palgrave Macmillan.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. "Having trouble with your strategy? Then map it". Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. The strategy-focused organization. Boston: Harvard Business School.
- Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. New York: The Free Press.
- Pettinger, R. 1996. Introduction to corporate strategy. London: Macmillan Press Ltd.
- Porter, M. E. 1980. Competitive strategy. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. Competitive advantage. New York: Free Press.

- Porter, M. E. 1996. "What is strategy?" Harvard Business Review, 74 (6).
- Stacy, R. 1996. Strategic thinking and the management of change, international perspectives on organizational dynamics. London: Kogan Page.
- Stanton-Reinstein, R. 2003. Success planning: a 'how-to' guide for strategic planning. Miami: Tobsus Press.
- Allison and Kaye: strategic planning for non-profit organizations (New York, John Wiley & Sons, 1997).
- Gonzalez Marroquin: Guide to management of entrepreneurial organizations (San Jose, Costa Rica, ILO Bureau for Employers' Activities, 1997).
- Bryson, John M. "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

- Mittenenthal, Richard A. Ten Keys To Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders. TCC Group, 2002.
- Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005.
- Bryson, John M. and Farnum K. Alston. Creating and Implementing Your Strategic Plan, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- Arizona State Budget and Strategic Planning Advisory Committee, 1998, "Managing for Results – Strategic Planning and Performance Measurement Handbook," Office of Strategic Planning and Budgeting, www.state.az.us/osph/handbook.htm.
- Developing a Strategic Marketing Planning and Monitoring System. John R. McKenzie and Alan R. Shark, in A Sharing of Expertise and Experience, 5: 322-328. ASAE, Washington, DC, 1987.

- Five Characteristics of Effective Planning in Associations. Glenn H. Tecker, in A Sharing of Expertise and Experience, 5: 269–272. ASAE, Washington, DC, 1987.
- Using First Wins to Accomplish the Association’s Strategic Plan. William A. Hainer, Jr., in A Sharing of Expertise and Experience, 8: 42–49. ASAE, Washington, DC, 1990.
- Strategic Choices for Association Leadership. Pamela N. Morgan and Edward A. Primozic, in A Sharing of Expertise and Experience, 10: 414–423. ASAE, Washington, DC, 1992.
- “Strategic” Strategic Planning. Henry L. Ernstthal and John A. Miller, in A Sharing of Expertise and Experience, 10: 16–32. ASAE, Washington, DC, 1992.
- Strategic Planning in Nonprofit Organizations. William R. King, in Management Principles for Nonprofit Agencies and Organizations, Gerald Zaltman, Volume Editor.

- Statewide Plan Coordination in California, October 1992, State of California, Governor's Office of Planning and Research, Governor's Interagency Council on Growth Management.
- Managing for Results, Strategic Planning and Performance Measurement Handbook, State of Arizona, May 1995, Governor's Office for Excellence in Government.
- Strategy for the Reform and Development of Public Administration in Lebanon: OMSAR, January 2011.

اجتماعية/سلسلة دراسات- التخطيط الاجتماعي ٢٠١٥م/أمل