بسم الله الرحمن الرحيم

المحاضرة الثالثة عشر

(التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات العمل التطوعي)

- **أولاً : تعريف التخطيط الاستراتيجي**
- **ثانياً : مراحل التخطيط الاستراتيجي**
- **ثالثاً : أنواع عمليات التخطيط**
- **رابعاً : لجنة التخطيط**
- **خامساً : مجالات الخطط الاستراتيجية**

❖ أولا : تعريف التخطيط الاستراتيجي :

قبل أن نعرف التخطيط الاستراتيجي يجب أن نعرف أولا الاستراتيجية .

أ- تعريف الاستراتيجية :

يعرف «تشالندر» الاستراتيجية بأنها «تحديد الأهداف و الغايات الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و تنبي طرق العمل، و توزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف و الغايات» .

كما يعرفها «آن» بأنها «مجموعة من القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ، وعليه يمكن تحقيق التوافق فيما بينهما» .

ويري «كيون» أنه يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها «خطه شاملة و متكاملة موحدة تربط المزايا و القدرات الاستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية التي تواجهها ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة الأساسية من خلال تنظيم و تقسيم موارد المنظمة بشكل فريد قابل للتطبيق» .

فالاستراتيجية هي «عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه» .

ب- تعريف التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي في أبسط معانيه هو « نظام متناسق من العمليات الهادفة التي تسعي إلى الانتقال بمؤسسة ما من حال إلى حال ومن وضع راهن إلى وضع جديد» .

كما أنه تصور لما يجب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا ، وتحديد للكيفية والنهج الكفيلين بتحقيق التغيير في اتجاه الرفع من مردود المؤسسة والارتقاء بأدائها .

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه « العملية المنهجية التي تساعد المنظمة للقيام بعمل أفضل من خلال اختيار الطريق الأفضل للاستجابة لظروف بيئة العلم المتغيرة لمواجهة احتياجات المجتمعات والحصول علي التمويل اللازم لسد هذه الاحتياجات» .

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه «عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل ، و وضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المحددة» .

فالتخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية إرادية وعقلانية تمكن المؤسسة من استشراف المستقبل واستباق الأزمات ومواجهة التحديات ، كما يساعد قادة المنظمات الخيرية علي الاختيار من بين الأولويات ، والمبادرة علي إنجازها ، وبالتالي فالتخطيط حاجة وضرورة لكل تدبير عقلاني يسعى إلى استدامة المؤسسة وتجديدها

والتخطيط الاستراتيجي في المنظمة التطوعية مسئولية مجالس الأمناء فعليها الإعداد الفعلي للخطة الاستراتيجية لأعمال المنظمة وتقديم ذلك من خلال لجنة فرعية متخصصة في مجال التخطيط .

❖ ثانيا : مراحل التخطيط الاستراتيجي :

١- وضع الإطار العام للاستراتيجية .
٢- دراسة و تحليل العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة .
٣- دراسة و تحليل العوامل البيئية الداخلية للمنظمة ، لتحديد أوجه القوة و الضعف فيها .
٤- تحديد الأهداف و وضع الاستراتيجيات البديلة و المقارنة بينها ، و اختيار البديل الاستراتيجي الذي ينظم تحقيق الأهداف .

٥- وضع السياسات و البرامج و الموازنات ، حيث تتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة قصيرة الأجل ، و وضعها على شكل برامج زمنية .
٦- تقييم الأداء الحالي في ضوء الأهداف الاستراتيجيات الموضوعة و مراجعة هذه الأمور في ضوء الظروف البيئية المحيطة .
٧- إعداد الترتيبات التنظيمية و الإدارية اللازمة .

❖ **ثالثا : أنواع عمليات التخطيط** :

يرى «جريس» أن هناك *وسيلتين رئيستين لإجراء التخطيط* ونجاح أي منهما يعتمد على التزام مجلس الأمناء تجاه العملية وتقاليد المنظمة وثقافتها :

- *الأولى : موجهة بمعرفة الطاقم الإداري :*

حيث يؤدي المدير التنفيذي وجهازه التنفيذي بالتعاون مع عدد من أعضاء مجلس الأمناء الدور الرئيس في وضع الخطة ، ويتم إقرارها في النهاية من مجلس الأمناء.

- *والثانية : تقاسميه :*

حيث يشارك فيها مجلس الأمناء والجهاز التنفيذي اللذان يتقاسمان الأدوار وبمداخلة كبيرة من مجلس الأمناء ، بحيث تعد الخطة في النهاية خطة مجلس الأمناء. ويعد دور الجهاز الإداري دورا ثانويا.

وفي الحالتين فإن مسئولية متابعة تنفيذ الخطة هي مسئولية مجلس الأمناء.

وفي العادة فإن الخطة الاستراتيجية هي خطة طويلة المدى قد تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات ، وتتضمن خططا مرحلية لتنفيذ برامج محددة . ومن هنا فالخطة المرحلية هي خطة كما هو حال الخطة الاستراتيجية ، إلا أن مدتها قصيرة ومحددة بزمن معين .

❖ **رابعا : لجنة التخطيط** :

تعد لجنة التخطيط من أهم اللجان التي يتم تشكيلها من قبل مجلس الأمناء في المنظمات التطوعية ، ولا تقتصر على أعضاء مجلس الأمناء فقط وإنما يمكن أن تشكل من المهتمين والمختصين في التخطيط .

ولجنة التخطيط هي التي تضع استراتيجية عمل المنظمة وقد تكلف أحد المختصين بإعدادها ومن ثم . تقوم بمناقشتها وإقرارها لتقديمها إلى مجلس الأمناء لاعتمادها.

وتقوم اللجنة عادة بالمهام التالية :

١- تحليل أوضاع المنظمة التطوعية من خلال المعلومات المتوافرة لوضع الخطة المحددة.
٢- تقييم احتياجات المجتمع التي على المنظمة أن تستجيب لها وتلبيها وتوثيق تلك الاحتياجات لأغراض التخطيط حاليا ومستقبلا.
٣- تأكيد الرؤية والرسالة المؤسسية التي سوف تكون المرشد لكل عمليات تحديد الأهداف ، كما ستعكس الاحتياجات التي تسعى المنظمة لتلبيتها .
٤- تحديد العراقيل والفرص السانحة والموارد البيئية التي تؤثر في المنظمة وفي عملية التخطيط وتقييمها .
٥- تأسيس أهداف ومحاور آلية تقوم على المعلومات التي تم جمعها .
٦- تحديد الأولويات ضمن الإمكانات المتوقع توافرها على المستوى المالي أو البشري .
٧- وضع خطة مالية وموازنة لدعم الأولويات والأهداف .
٨- إعداد خطة شاملة وموازنة تمهيدا لإقرارها من مجلس الأمناء .
٩- وضع خطط العمل لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى تعميم آلية تقييم الخطة الشاملة .

❖ **خامسا : مجالات الخطط الاستراتيجية** :

١- ***الخطط المؤسسية :***

الخطط الاستراتيجية طويلة المدى عادة ما تشمل المنظمة بالكامل بما فيها الإدارات الخاصة بالبرامج والشئون الإدارية وتتشكل من خلال الرؤية المؤسسية وتدعمها موازنة شاملة . وقد يتم وضع خطط للإدارات في إطار الخطة المؤسسية.

٢- ***الخطط التمويلية :***

وتعمل هذه الخطط كجزء مرافق للخطط الاستراتيجية التأسيسية ، وتحدد هذه الخطط الخطوط العريضة للأهداف المالية **مثل** : تسوية العجز المالي وزيادة قيمة صافي القيمة أو إدارة استثمار الهبات الممنوحة وتشمل الخطة المالية موازنة المنظمة

تم بحمد الله