

بسم الله الرحمن الرحيم

العنوان

التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات الخيرية

تقديم الباحث: عبدالعزيز بن عبدالله الدغيشم

بكالوريوس إدارة أعمال

أولاً: المقدمة

يعد التخطيط وسيلة الإدارة الناجحة لبلوغ أهدافها، فلا يمكن إنجاز أي عمل بنجاح دون وجود تخطيط مسبق له سواء بتوفير الإمكانيات اللازمة، أو الموارد البشرية القادرة على تنفيذ الخطة والانتقال من مرحلة لأخرى في الوقت المحدد لتلافي الآثار السلبية الناتجة عن التأخير في تنفيذ مراحل الخطة المختلفة.

ولما كان تنفيذ الخطط يواجه بعدة معوقات وصعوبات، كان لابد من وضع تلك المعوقات والصعوبات التي تؤخر عملية التنفيذ في الحسبان، بمعنى مراعاة التغيرات الخارجية والداخلية عند وضع الخطة لضمان استمرار الحصول على الموارد في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، وهذا ما يخرج عن نطاق التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لمنح المنظمات ميزة تفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة، فضلاً عن التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة إعداد وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح.

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كما لم يفرض أي قرن آخر، كالعولمة التي تتسم بسرعة التغير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط، وحتى التوسع و الدخول إلى أسواق جديدة، فالمؤسسات حالياً تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة، تبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي شهد إقبالا كبيرا عليه، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات المتعددة الفروع واستخدام الاستراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي.

فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها.

ويتم من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها ونظراً لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف.

ولقد انتشر استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطته، وبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها وتطويرها وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، خاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

أدى تزايد وتنوع المشاكل التي تواجه الجمعيات الخيرية وغيرها من المؤسسات العامة والخاصة إلى تزايد الوعي والإدراك بأهمية التصدي لها من خلال الاستعداد المتواصل وفق خطط استراتيجية تراعي التغيرات المستقبلية في الإمكانيات والاحتياجات، حيث تحتاج المنظمات المعاصرة إلى مواجهة التغيرات المتعددة والسريعة والمفاجئة التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرار حدوثها، وتؤثر على استمرارية المؤسسات، لذلك لابد من وجود تخطيط استراتيجي لتجنب السلبيات والحفاظ على الموارد البيئية والبشرية المتاحة ومجابهة المشاكل والتغلب عليها والحد من أضرارها.

ثالثاً: أسئلة الدراسة:

لقد ركزت الدراسة على بعض الأسئلة التي لا بد من توضيحها وبيانها في دراستنا وهي:

- ١- مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات الخيرية؟
- ٢- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات الخيرية؟
- ٣- ماهي خطوات عمل التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات الخيرية؟
- ٤- ما هي المشاكل والمخاطر التي تواجه الجمعيات الخيرية؟
- ٥- ما هي الاجراءات للحد من المشاكل التي تواجه الجمعيات والمؤسسات؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي وأثره في الحد من المشكلات التي تواجه الجمعيات الخيرية:

١. مدى الإلمام بأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الحد من المشكلات في المؤسسات والجمعيات الخيرية.

٢. مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازم للحد من المشاكل التي تواجه الجمعيات الخيرية.
٣. المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة المشكلات التي تواجه الجمعيات الخيرية.
٤. سبل التغلب على المعوقات التي تضعف من دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التي تواجه الجمعيات الخيرية.
٥. إيجاد العلاقات الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في الجمعيات الخيرية.
٦. التأكيد على دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الأداء المطلوب في الجمعيات.

خامساً: أهمية البحث

يتميز التخطيط الاستراتيجي بأهمية كبيرة، نظرًا لأنه من أهم العمليات الإدارية في بيئة العمل، وأهميته ترجع لأنه يساعد على المحافظة على أداء المؤسسة حيث يعمل على مراجعة الأداء المالي والإداري للعمل، ويحرص دائمًا على توفير التطويرات الدائمة التي تساهم في تحقيق أفضل النتائج، كما أنها تساهم في سير الخطة على الطريق السليم للرؤية العامة.

كما يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد المدة الزمنية لتنفيذ الخطة الموضوعية على هيئة العمل بها، ويساهم في تصميم الخطوات الخاصة بالعمل وتحويل هذه الخطوات إلى خطوات فعلية قابلة للقياس والتطبيق، حتى يتم معرفة المعلومات الكافية للحصول على نتائج، كما تساهم في صناعة الخدمات والوسائل المالية التي تساعد في معرفة التغيرات المؤثرة على العمل سواء على المستوى الاقتصادي العام أو الخاص بالدولة.

وكما ويساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع الملامح العامة للطريق التي تسير فيه المؤسسة لتحقيق أهدافها، كما يعين المدراء على عملهم حيث يوضح الصورة العامة الواضحة لوضع المؤسسة، ويشمل كافة العناصر التي تشمل طبيعة العمل والعاملين، والبيئة المحيطة به، كما يوضح الموارد المتاحة لدى المؤسسة لاستغلالها بصورة مناسبة.

ولهذا سنوضح أهمية الدراسة من خلال جانبين:

الأهمية العلمية:

تتجلى أهمية موضوعنا العلمية في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية نظرا إلى قلة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسة هذا الموضوع إلا أن التغطية الكافية له ما زالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في

الجانب الميداني، بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيرة في الوقت الحاضر، كذلك إلى إلقاء الضوء حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الجمعيات الخيرية.

الأهمية العملية:

تعد مراحل التخطيط الاستراتيجي بمختلف خطواتها من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية، وكذلك مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تناولنا لأثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الجمعيات الخيرية.

سادساً: الخطة

تشمل هذه الدراسة على ثلاث فصول وخاتمة وفهارس.

الفصل الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي وعناصره وخصائصه

- المبحث الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي وعناصره
- المبحث الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثاني: أسس ومفاهيم الأداء

المبحث الأول: ماهية قياس الأداء.

- المبحث الثاني: مفاهيم اساسية حول قياس الأداء في الجمعيات الخيرية.
- المبحث الثالث: أهمية قياس الأداء في الجمعيات الخيرية.
- المبحث الرابع: مؤشرات قياس الأداء.

الفصل الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة المخاطر في الجمعيات الخيرية.

- المبحث الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة المخاطر في الجمعيات الخيرية.
- المبحث الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي في الحد من المخاطر.
- المبحث الثالث: المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من المخاطر.

- الخاتمة.

- المراجع

الفصل الأول

ماهية التخطيط الاستراتيجي وعناصره وخصائصه

التمهيد

إن تصميم الاستراتيجية واعتمادها في المنظمة يتم نتيجة القيام بالتخطيط الاستراتيجي، ولقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها وأن تضمن استمرارها وبقائها.

وهذه الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحاضر تملئها ظروف المنافسة القوية التي تواجهها المنظمة في السوق الداخلي والخارجي على حد سواء، بعد أن تزايد انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض من خلال التركيز على أهمية الحرية الاقتصادية في السنوات الأخيرة وبالتالي دور الشركات العالمية التي دخلت هذه الأسواق بثقلها المالي.

كما وتعتبر عملية اتخاذ القرارات مهمة نتيجة للتغيرات الكثيرة التي أوجب على الإدارات الإلمام بها لاتخاذ قرار سليم، كذلك فإن أي قرار خاطئ يضيف عبئاً على المنظمة وخاصة في ظل المنافسة الحادة التي تعيشها هذه المنظمات، ولقد جاء هذا الفصل ليناقد أهم المواضيع في التخطيط الاستراتيجي، وهي:

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره.

المبحث الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات وإجراءات وقواعد وبرامج وفعاليات وخطط تنفيذية لحجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، وتتعرف إلى مواقع القوة والضعف الداخلية فيها، بعدها تسعى خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتبوء الموقع الريادي في مجالات نشاطها جميعها.

وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر الحديث والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف إلى كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية.

يشير (السيد، ١٩٩٠) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة وهي:

المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً ذلك البديل الأساسي للقرارات جميعها التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

العملية: أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة ومتى يتم من تنفيذ تلك اتخاذها ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟

فالتخطيط الاستراتيجي يمثل عملية مستمرة، وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية وهذا لا يعني أن الخطط الاستراتيجية تتغير يومياً، وإنما لا بد من إجراء العديد من التغييرات الضرورية وبما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط.

الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو الاتجاه والطريقة في الحياة، وهو جزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد للمديرين والعاملين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم، ولا بد من ممارسته في الأنشطة الرئيسية جميعها، وهذا لا يتم إلا من خلال فلسفة راسخة لدى المديرين في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات، والأهداف، والاستراتيجيات والسياسات، وهي أيضاً تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، فالخطط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطط الاستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى والخطط أو البرامج قصيرة المدى، إذ لا بد من إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة من الخطط ببعضها، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة الاتجاه باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

إن الخطط الاستراتيجية عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالخطط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي:

- ما الذي تقوم به منظمة الأعمال؟
- أين هي المنظمة؟
- أين ترغب منظمة الأعمال إلى الوصول؟
- كيف ستصل المنظمة إلى هناك؟
- كيف تقيس منظمة الأعمال مدة تقدمها؟

بمعنى أن الخطط الاستراتيجية هو: عمليات مستمرة، ومعقدة، ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط، وتنفيذها، ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، في حين أن الخطط هي إحدى عناصر ومكونات عملية الخطط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به.

لقد عرف الخطط بالكثير من التعريفات، فقد عرفه (عبد الرازق, ١٩٩٤) بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها، فيما عرفه (١٩٧٠: ٤ Ackoff)، بأنه: عملية صياغة وتقييم لمجموعة من القرارات متبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، أما إذا قامت المنظمة بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد.

وعرف أيضاً بأنه عملية تهيئة الالتزام بالموارد بطريقة أكثر اقتصادية وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد أن تستثمر بسرعة وبأقل وقت، وأكثر تحديداً فالخطط يعني وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال.

(Jones, ١٩٧٤).

إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطور نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضاً يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة، لقد بدأ نظام التخطيط بالتركيز أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات، والتخطيط قصير الأمد، ثم عزز لاحقاً ومع تطور الظروف البيئية بعمليات التخطيط متوسطة وبعيدة المدى، ثم تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات الكبيرة والمتكونة من عدة وحدات أعمال استراتيجية لتظهر عمليات التخطيط الشامل، ومع زيادة هذا التعقيد وضياح العمليات التخطيطية بنفاصل كثيرة يأتي التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات، وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المشكلات التي تخص النظام بصورته الشمولية وهو كما يقول (بني حمدان، ٢٠٠٩) تتحدد المشكلة فيه بالآتي:

- إنها تنطلق من تفحص دقيق وتحليل معمق.
- تستند إلى معطيات عملية مترجمة وإلى مؤشرات عامة أو تفصيلية.
- فرز وتحليل التوجهات والتطلعات المعيارية للعمل.

لذا يفترض بعمليات التخطيط هذه أن تكون شمولية بدءاً من المستوى المعياري مروراً بالمستوى الاستراتيجي وانتهاءً بمستوى العمليات، وعليه فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه الصياغات بعيدة المدى، والخطط الاستراتيجية، والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها، وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد (٢٥: ١٩٦٥ Anthony)، في حين عرّفه (السالم، ٢٠٠٥) بأنه عمليات تحديد الأهداف الرئيسة والسياسات التي تتضمن استخدام وتنظيم الموارد لإنجاز هذه الأهداف، ويعرّفه (عوض، ٢٠٠٤) بكونه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق هذه الأهداف، إلا أن التعريف الأكثر شمولاً هو ما أورده التقرير الفدرالي حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها 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 فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

إن المناقشة المتأنية لهذا التعريف تبين أن هناك مجموعة من العناصر تحدد معنى ومدى نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، فكلمة عملية تشير إلى أن إحدى فوائد التخطيط الاستراتيجي هي التزام التفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي، وهو ما يشكل إجراء أكثر بكثير من مجرد إعداد مستند أو وثيقة... (كخطة استراتيجية)، كما تشير كلمة متواصلة إلى ضرورة استمرار عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم قصرها لتكون في شكل إجراء لعمل خطة، أما كلمة "نظامية" فهي تبين ضرورة أن يتم التخطيط الاستراتيجي في شكل مجهودات مرتبة ومقصودة وليس في شكل إجراء يتم تنفيذه عشوائياً، أما الأشخاص المقصودين من جملة الأعضاء القادة ليسوا هم كبار المديرين التنفيذيين في المنظمة والوحدات التابعة لها فقط، وإنما الموظفون أيضاً، والمساهمون، والعملاء الذين قد لا يقومون باتخاذ تلك القرارات، وإنما يكون لهم تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها، ويقصد بالإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل كامل الإجراءات والأنشطة ابتداءً من تحديد أهداف وطويلة الأمد للمنظمة مع تطبيق نظام

الحوافز الشخصية والتنظيمية وتحديد الموارد، وتطوير الموارد البشرية، وتحقيق النتائج المرغوبة.

أما الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح، فإن المنظمة تجري ذلك باستخدام معايير معينة وملائمة لقياس وتحديد ما إذا كانت المنظمة قد حققت النجاح المطلوب.

وعليه، يتضح وجود العديد من التعريفات للتخطيط الاستراتيجي تتفق في الأساس، وتختلف في التركيز على هذا الجانب أو ذاك من هذه العمليات التخطيطية التي أصبحت واسعة جداً ومعقدة كثيراً، ولكن رغم اختلاف التعريفات فإننا نجد كما يورد الباحث (الغالي، ٢٠٠٧) أن مفهوم عمليات التخطيط الاستراتيجي تشمل الآتي:

- عمليات إدارية منهجية (فكرية وعملية) لإدراك آفاق المستقبل، وتحديد أبعاده.
- أهدافاً بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل.
- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة وإمكانات وعوامل البيئة، ويفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف.
- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.
- ويعود سبب الاختلاف في معاني التخطيط الاستراتيجي، وأساس تطوره إلى نقطتين رئيسيتين: -
- **الأولى:** مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، فالمستقبل زمن قادم غير محدد قد يكون بعضه واضحاً، وقد يكون البعض الآخر غامضاً، قد يبدو للبعض مستقراً وللآخرين مضطرباً، فالحركة الدائمة لا تضع فواصل بين الحاضر والمستقبل. وإن الحاضر والمستقبل عبارة عن دائرة غير محدودة تتبادل التأثير مع المنظمة، فإدراك وتقويم وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من منظمة إلى أخرى.
- **الثانية:** الوسائل المستخدمة في مواجهة المستقبل (تحديد الأهداف وطرق إنجازها) تختلف من منظمة إلى أخرى.

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية: (السكرانة، ٢٠١٠)

١. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
٢. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
٣. تحديد الأهداف والغايات.
٤. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
٥. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
٦. وضع السياسات، والإجراءات، والقواعد، والبرامج، والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
٧. تقييم الأداء في ضوء الأهداف، والاستراتيجيات، والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
٨. استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

المبحث الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فردية ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها. ويشير (Bean, ١٩٩٣: ١٨-٢) إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص، كالآتي:

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور هادف وواضح.

- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.

- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية، وقيم، وأهداف، وأفكار متناثرة.

- تطور من خلال فريق عمل متكامل.

- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهاً وليس إرباكاً وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.

- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة من قبل العملاء، وحاجات السوق ومتطلبات البيئة، وليست مجرد عمليات تخطيط موجهة من قبل ذاتها.

- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجهة بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.

- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وليست متأخرة وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.

- عمليات التخطيط الاستراتيجي الفاعلة تتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.

- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي توسيعية وليست دفاعية منكمشة.

- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعيه مرنة وليست انكماشية جامدة.

- عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة.

- عملية التخطيط الاستراتيجي مبنية على الواقع والبيئة المحيطة.

- إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.

- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج ولا توضع على الرفوف للتباهي.

- يفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسة وأن تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضاء فضاء.

- من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعالاً، بعيداً عن التأجيل أو التمهّل.

- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.

ويضيف (٩: ١٩٩٨، California State Department of Finance) مجموعة من الخصائص والتي تتمتع بها عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال، وهي:

- دعم وإسناد كامل من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي.

- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تشاركية، أي أن يشترك فيها العاملون والإدارة.

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.

- تؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنتائج.

ونستطيع أن نميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد، وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة.
- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة ابتداء من الإدارة العليا نزولاً إلى العاملين، والمستفيدين، والجمهور، وغيرهم.
- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد طاقات المنظمة الكامنة جميعها، ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي، ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

الفصل الثاني

أسس ومفاهيم الأداء

تمهيد:

يعد مصطلح الأداء مهماً لجميع المنظمات باختلاف النشاط الذي تمارسه المنظمة أو الجمعية، ونظراً لتطور بيئة الأعمال العالمية ازداد الاهتمام في قياس الأداء وكيفية قياسه بالنسبة للمنظمات الغير ربحية، وهذا ما يمكن تفسيره بجملة من التحولات التي يشهدها العالم اليوم.

وعليه فقد أصبحت عملية قياس الأداء بالأهمية الكبيرة، وهذا الاتجاه الصحيح للمنظمة وإبراز مدى نجاح استراتيجياتها وبلوغ أهدافها.

لأنها تعتمد على مؤشرات دقيقة حيث تسعى كل مؤسسة لرفع كفاءة أدائها حتى لا تصبح نظرتها تقتصر على مجالات تحقيق الفائدة في الوقت الحاضر فقط، وإنما صارت تفكر بعمق وشمولية أكثر في كيفية التغيير في أنشطتها وأعمالها في المستقبل لتصبح أكثر قوة في البيئة التي تنشط فيها.

كما يعد قياس الأداء المؤسسي من أبرز المواضيع التي شهدت نقاشات فكرية حادة وصلت إلى حد التعارض في أحيان كثيرة، وذلك راجع أساساً إلى تعدد وتضارب آراء الباحثين والمفكرين الذين اختلفوا على أبسط المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع.

وعلى إثر هذه الاختلافات ظهر بما يعرف بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في مجال قياس الأداء لذلك قام الباحثون توضيح إمكانية استعمال بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء.

المبحث الأول: ما هي قياس الأداء.

لقد اعتبر تحقيق الربح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وانطلاقاً من هذا يقاس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المنظمة، غير أن المستثمرين لم يفتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية التي يعتمد عليها في تحديد وإبراز مدى نجاح استراتيجيتها وبلوغ أهدافها.

وعليه فيمكن تعريف قياس الأداء:

هي مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والرقمية التي من خلالها يمكنك تقييم أداء كل ما يحدث سواء في المنظمة ككل أو تقييم أداء الموظفين والأقسام أو الخطة أو تقييم الأهداف والمهام، ودورها التأكد من أنك مازالت في مسارك الصحيح.

ولهذا هي مهمة جداً في التخطيط الاستراتيجية لأنه من خلالها يمكن التعرف على معدل التطور والنمو والنجاح للمنظمة وأيضاً قياس مدى فعالية الخطة الاستراتيجية، وهذا يعني أننا نتكلم عن الأمور التي من الممكن أن تؤثر بشكل قوي جداً على أداء المنظمة والخطة ككل وليس العمل اليومي داخل المنظمة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول قياس الأداء في الجمعيات الخيرية.

القياس هو اختلاف نقاط الضعف والقوة في نشاط ونتائج ومراكز المعلومات ووصولاً بالعائد إلى أعلى المستويات في المؤسسات والجمعيات لاتخاذ القرارات المناسبة.

فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم، لرفع كفاءة المؤسسة على مستوى جميع الوظائف وتطويرها.

والقياس عبارة عن أداة أو وسيلة للتقييم، ويعتبر القياس إحدى وسائل التقييم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس.

يقوم التخطيط الاستراتيجي الناجح بقياس الأداء الذي يعتبر من العوامل الأساسية في المنظمات بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

ويتضح الفرق بين قياس الأداء والتقييم:

على أن القياس الأداء عبارة عن جمع معلومات وملاحظات عن الموضوع المراد قياسه، لتجهيزه لتقدير.

أما التقييم يأتي بعد قياس لأخذ الاجراءات في تحقيق مستوى فعال لدى الجمعية (أبو لبدة، ٢٠٠٣).

المبحث الثالث: أهمية قياس الأداء في الجمعيات الخيرية.

تكتسب عملية قياس الأداء المؤسسي أهمية بالغة ومجموعة من الخصائص يمكن التطرق إليها في النقاط الأساسية التالية: (توفيق, ٢٠٠٠)

- تربيط بين الاتصالات الداخلية بين العاملين داخل المنظمة، فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قيام المنظمة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات.
- تركز عملية القياس الاهتمام على ما يجب انجازه ويحث المنظمات الغير ربحية على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإن كانت النتائج تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة و اجراء التعديلات.
- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها، ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.
- قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

المبحث الرابع: مؤشرات قياس الأداء.

هناك مؤشرات لقياس الأداء يمكن تقسيمها إلى: (الجنابي, ٢٠٠٤)

١- المؤشرات المالية التقليدية.

أ- معدل العائد على رأس المال المستثمر

يعد المقياس الأكثر شيوعاً والذي يدخل أساس الاستثمار في قياس الدخل، ويعرف معدل العائد على الاستثمار بأنه عبارة عن نسبة صافي الربح إلى الاستثمار.

معدل العائد على رأس المال المستثمر = صافي الربح / رأس المال المستثمر

ب- معدل ربحية السهم العادي

يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.

معدل ربحية السهم العادي: نتيجة الصافية/عدد الأسهم

2- المؤشرات غير المالية:

إن استعمال المؤشرات المالية غير كافية لإعطاء صورة واضحة عن موقف المنظمة، وعلى هذا الأساس فلا بد من وجود مؤشرات أخرى غير مالية مثل الجودة، رضا العميل، الإبداع والابتكار، المرونة وغيرها، من المؤشرات الأخرى لتتكامل مع المؤشرات المالية لتعطينا صورة متكاملة عن أداء المنظمة، ويوضح بأن المؤشرات المثالية غير موجودة، لأن المؤشرات تختلف من وحدة اقتصادية إلى أخرى بسبب اختلاف طبيعة حجمها وأعمالها والأهمية النسبية للمؤشرات المستعملة.

أ- مؤشرات الجودة (QM):

أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي مؤسسة لتتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة، ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وانتاج خال من العيوب وإرضاء العملاء.

ب- مؤشرات المرونة:

تمثل المرونة واحدة من أهم الخصائص التي تميز المنظمات في البيئات الصناعية المتقدمة والتي تتضمن قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة إلى طلبات العميل، وبصفة عامة يتوقف تحقيق المرونة على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم، والنواحي الهندسية للمنتج، قدرة المنظمة الغير ربحية على الابتكار والتجديد وحتى يمكن الحكم على نجاح المنظمة في تحقيق المرونة فإنه يمكن من خلال صياغة المؤشرات الفرعية لهذه العوامل ويمكن أن يتوافر دليل على مدى تمتع بميزة تنافسية في تحقيق المرونة.

ت- مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) :

وهو اتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة، وذلك من خلال التحديد المستمر لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون، وتحسين كل من جودة العمليات والمنتجات، تحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساسي هو تحقيق أعلى جودة ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

د- مؤشرات أداء التسليم:

للمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد بالسرعة المطلوبة، حيث أصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة، ويعني ذلك أنه كلما أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل استطاعت أن تكون ناجحة ومستقرة في السوق، ويتم استخدام مؤشرات أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة ١٠٠ بالمئة تسليم المنتجات في الميعاد المحدد.

هـ- مؤشرات البحث والتطوير:

تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين والإبداع في مخرجات المؤسسة، وتهدف عملية البحث والتطوير إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية، وتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وبهذا تركز المنظمات الغير ربحية على استخدام مؤشرات للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية.

و- مؤشرات التحكم في التكاليف:

إن عملية التحكم في التكاليف تحتاج إلى استخدام الأساليب الاستراتيجية لإدارة التكلفة مثل: التكلفة حسب الأنشطة (ABC)، (التكلفة المستهدفة cost Target) والتي تعمل على توفير الفهم العميق لديناميكية التكلفة في المنظمات، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المنظمة، من أجل والوصول إلى مركز تنافسي أفضل (رشيد، ٢٠٠١).

الفصل الثالث

دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة المخاطر في الجمعيات
الخيرية

المبحث الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة المخاطر في الجمعيات الخيرية:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها وييسر تنفيذها، ويساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف، ويساعد التنسيق بين جميع الأعمال على أساس التعاون والانسجام، فهو وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف، وتحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ويحاول توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة، ويساعد على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية، مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف، وتنمية مهارات وقدرات المديرين .

ويتطلب التخطيط لمواجهة المخاطر في الجمعيات الخيرية إدراك الحاجة إلى الخطة، والتحليل العلمي للخطط لاكتشاف أوجه القصور والتركيز على معالجتها بأسلوب علمي، والتضامن مع الإدارة العليا باستخدام الخطة الاتصالية القائمة على جمع المعلومات المدخل الاستراتيجي مرحلة اكتشاف بؤادر الكوارث وبدايتها ومدى تطورها الإعداد والوقاية الكارثة التعلم وتحديد الهدف من الخطة لتسهيل جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وتجميع وتحليل البيانات التي تتعلق بعملية التخطيط، وتنمية التفاصيل الخاصة بالخطة والارتقاء بها، والحصول على موافقة كافة الإدارات التي تعنيها الخطة للبعد بالخطة عن دائرة الفشل وتنبثق أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الكوارث من أن واضعي الخطط في أجهزة الحماية المدنية والأجهزة المسؤولة عن مواجهة الكوارث لابد أن يضعوا نصب أعينهم أهدافاً بعيدة المدى لاستشراف الرؤية المستقبلية للكوارث ومدى تطورها، بمعنى الاعتماد على التنبؤ لمجال أطول وأوسع ليكون لديهم القدرة على الحركة بحرية لتأمين التنظيم الملائم وإعداد السيناريوهات الملائمة وتجهيز الموارد البشرية والفنية والمادية والإدارية القادرة على مواجهة الكوارث المستقبلية والحد من أثارها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، في ضوء توافر فرص للمتابعة والتقييم واختيار السيناريوهات البديلة التي يمكن اللجوء إليها حسب تطورات الموقف، بجانب تحديد التقنية الواجب استخدامها في أعمال المواجهة والتحسين المستمر في الموارد المالية والبشرية والإدارية والتقنية، بمعنى توفير المرونة اللازمة لمواجهة الكوارث حسب متطلبات ومقتضيات المواقف.

ويعتمد نجاح إدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية على تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد لمنع نشوء الكوارث أو امتدادها أو تلافي تلك الكوارث قبل تفاقمها وتتطلب إدارة المخاطر المعاصرة ملاحظة دقيقة ودائمة للسياسة الدولية والاقتصادية والحرص على التنبؤ بالتغيرات التي

يمكن أن ينتج عنها كارثة ، حيث يساعد التنبؤ المسبق بوقوع الكوارث بالحد من وقوعها، أو على الأقل الحد من أثارها السلبية وهو ما يعرف بالأساس الاستراتيجي الذي يتحدد في ضوء الخيار الاستراتيجي اللازم لمواجهة المخاطر ، والذي يتسم غالباً بطول الأمد، بحيث يتم تحديد التقنيات المطلوبة، والحرص على تنظيم دور ووقت تدخل أي جهة مشاركة في مواجهة المخاطر من خلال سيناريوهات وخطط معدة مسبقاً لمواجهة المخاطر(رسالن,١٩٩٨).

كما أن للتخطيط الاستراتيجي أثره العميق في أداء المنظمات من خلال المرونة التي يتمتع بها والتجديد الدائم للخطط الاستراتيجية التي تتلاءم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ والقدرة على التأقلم مع هذا التغير إضافة إلى تلافي مخاطر البيئة الخارجية مما يسهم في جعل هذه المنظمات أكثر فاعلية في أداء مهامها. فقد بدأت المنظمات بممارسة التخطيط الاستراتيجي لما له من أثر ينعكس إيجاباً على أدائها في ظل عالم يتسم بالتغير والتطور السريع في مختلف مناحي الحياة، حيث استطاعت الكثير من المنظمات من تحقيق مستويات مرتفعة من النجاح بفضل التخطيط الاستراتيجي والتي تكمن قوته في الاستعداد ومواجهة المستقبل وحل المشكلات والاستفادة من نقاط القوة والحد من نقاط الضعف وفي اقتناص الفرص وتخفيف التهديدات ومواجهة المستجدات والمواقف الطارئة، وهذا من شأنه تحسين أداء المنظمات بصورة أفضل وتطوير أعمالها وتحقيق أهدافها.

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، والبعض قد تعمق كثيراً حول فاعلية هذا النوع من التخطيط.

إن التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة للمنظمات كافة التي تقوم بتعريف أنشطة واتجاهات المنظمة، وبالرغم من الطبيعة المربكة لعملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الفوائد المتأنية منها تفوق كثيراً الصعوبات الناتجة عنها.

فهو مرتبط بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة المخطط والأنشطة التي تقرب المنظمة من أهدافها ، كما أن التخطيط يمكّن المديرين من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم بالإضافة إلى ذلك فقد أشار (Jones, ٢٠٠٢:٥) إلى أن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزود

بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار، التي تربط بين الأهداف قصيرة وبعيدة المدى فيما يذكر (عبد الوهاب, ١٠٧٩) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من منافعه والمتمثلة بالآتي:

- السؤال والإجابة عن الأسئلة الأساسية التي تواجه المنظمة.
- يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- يضع أهدافاً محددة للإنجاز.
- يزود بأساس لقياس الأداء.
- يصلح كقناة للاتصال.
- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.
- يزود بالاحتياجات التدريبية.

ومن خلال المنافع والفوائد السابقة للتخطيط الاستراتيجي يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية رسمية تؤدي إلى رصف ومحاذاة المنظمة ككل - (الأفراد والعمليات، والإجراءات، والموارد) - مع حالة مستقبلية واضحة وكاملة ومرغوبة، وهذا ما أكد عليه (كنعان, ١٩٨٥) بكون منافع التخطيط الاستراتيجي وفوائده تظهر من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى عمق وتأثير المنظمة واستجابتها للأحداث المستقبلية؟
- ما هو اتجاه المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية؟
- ما هي العناصر الأهم وذات الأثر الشمولي التي يجب أن تركز عليها المنظمة؟ ولماذا؟
- كيف تصف المنظمة نتائجها المرغوبة في فترة قياسية؟
- ما هي أفضل الطرق والوسائل التي يفترض أن تستخدمها المنظمة للوصول إلى النتائج المرغوبة؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تقيس تقدمها ونجاحها؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تعدل مطالبها؟

فيما يرى الباحثون أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء إتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بالآتي:

١. إن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
٢. تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.

٣. تواجد خطوط عامة توجه عمليات توزيع المسؤوليات وعمليات التفويض للقرارات.
٤. تعطي إطاراً لتخصيص الموارد المالية، والبشرية، والمعلوماتية، والمعرفية.
٥. تخلق بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف.
٦. تعزز عمليات الإدارة، والمبادرة، والإبداع مقابل عمليات التوتر، والشد، والتضارب.
٧. تمثل بطاقة معايير للاستخدام وتعزيز النتائج، عمليات ومراحل لخلق تصور للمستقبل.
٨. تعطي معنى للأهداف الفرعية والأهداف التشغيلية.

وبالرجوع إلى الفوائد هناك العديد من الباحثين الذين أشاروا إلى هذا الموضوع، ومنهم على سبيل المثال لا الحصر (الخازندار، ١٩٩١: ٢٠٥-٢٠٦)، (Atkinson, 2004:15) و (Policastro, 2003:1).

نأتي إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في:

- يزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط، والسياسات.
- يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
- يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير في المشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.
- يفيد التخطيط الاستراتيجي المديرين في وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشكلات التي يواجهونها، وكذلك المشكلات التي تواجه منظماتهم.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المديرين كي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطاؤهم قدرة أكبر في الإدارة.

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح للمنظمة، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل ممن لم يتبعوه.

المبحث الثاني: خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي في الحد من المخاطر في الجمعيات الخيرية.

خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي:

يؤكد (دركر، ١٩٩٦) أنه قبل البدء في تنفيذ خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي، هناك العديد من الأسئلة التي يجب على المديرين الإجابة عنها، ومن هذه الأسئلة:

- ما طبيعة عمل منظمة الأعمال؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟
- ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في منظمة الأعمال؟
- ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الاستراتيجية؟
- كيف ستساعد الخطة الاستراتيجية منظمة الأعمال في التطوير والتحسين؟
- هل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في منظمة الأعمال؟
- ما القدرات الموجودة حالياً لدى القيادة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي؟
- ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

يتضح من الأسئلة السابقة أنه لا بد أن يكون لدى قادة المنظمة رؤية مستقبلية موحدة عن نتائج القيام بعملية التخطيط، حيث إنها تتناول الواقع الحالي والقائم للمنظمة وتبين جانب القوة والضعف فيها، وكذلك المتغيرات المحتملة حدوثها مستقبلاً، وذلك حتى يتمكنوا من وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية التي تعالج هذه الجوانب وتراعي هذه المتغيرات، وتعمل في النهاية على تطوير عمل المنظمة بالصورة التي تساعد على تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية.

وحتى يكتب للخطوات السابقة النجاح من المهم لإدارة المنظمة أن تدرك ما يلي:

١. أن يكون هذا التخطيط قادراً على توليد النتائج المرجوة، وأن يكون هناك التزام من قبل العاملين بالمهام المحددة لهم.
٢. إن العمل على تنفيذ الخطة الاستراتيجية لا ينطوي على قيام أحد الأفراد بمزاولة المهام الموكلة إليه فقط، بل المساءلة عنها وتحديد موعد الانتهاء من الأعمال والمهام التي تستند إليه.

٣. ضرورة وجود بدائل وخيارات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بدلاً من الاعتقاد بأن الاستمرار في العمل الحالي يكفي.

ويمكن تحديد خطوات التخطيط الاستراتيجي بالتالي:

١. تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال.
٢. التحليل الاستراتيجي للبيئة وتقييم الموقف البيئي.
٣. صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال.
٤. وضع الخطة التشغيلية وتحديد المبادرات وبرامج العمل للمنظمة.
٥. نشر وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
٦. تحديد مستهدفات الأداء.
٧. الرقابة وتقييم النتائج.

مراحل عملية صناعة القرارات الاستراتيجية:

لا بد من الإشارة إلى أن عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تتضمن سلسلة من المراحل كما أوصى بها (Hussy, 1982) وذلك لأن هذه المراحل هي الأكثر انسجاماً مع الصيغة التخطيطية، وهي:

١. مرحلة تقييم نتائج الأداء الجاري من خلال مراجعة العائد على الاستثمار، الربحية، وكذلك تقييم رسالة المنظمة، أهدافها، استراتيجياتها، وسياساتها.
٢. مرحلة مراجعة مجمع الإدارة المؤسسية من خلال الوقوف على أداء مجلس الإدارة، مديري إدارة القمة.
٣. مسح وتقييم البيئة الخارجية لتحديد العوامل الاستراتيجية التي تساعد على رسم الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
٤. مسح وتقييم البيئة الداخلية لتحديد العوامل الاستراتيجية التي توفر مزايا قوة المنظمة وأساسيات جدارتها وكذلك نقاط ضعفها.
٥. تحليل العوامل الاستراتيجية (فرص، تهديدات، قوة، ضعف) باستخدام (SWOT) لتشخيص وتأشير القضايا والمشكلات وكذلك لمراجعة وتنقيح خطط المنظمة (رسالتها اهدافها، استراتيجياتها... إلخ) وفق ما هو ضروري.
٦. تقييم، واختيار البدائل الاستراتيجية المفضلة في ضوء تحليل العوامل الاستراتيجية (كما ورد في النقطة السابقة).
٧. تنفيذ الاستراتيجية المختارة من خلال برامج عمل، وموازنات سائدة، وإجراءات محسوبة.
٨. تقييم الاستراتيجيات المنفذة في ضوء مخرجات نظام التغذية العكسية ونظام رقابة الفعاليات لضمان عدم تفاقم الانحرافات عما هو مخطط.

المبحث الثالث: المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من المخاطر

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف منظمة الأعمال بعيدة المدى، ومن أهم هذه المعوقات (عبد الرزاق، ١٩٩٤):

- ١- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي، وهذا يرجع إلى حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم وعدم المبالاة لدى بعضهم في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط.
- ٢- الانطباع السيء الذي تتركه مشكلات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات وذلك لصعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، وصعوبة جمع المعلومات، والبيانات وتحليلها لوضع خطة استراتيجية.
- ٣- التغيير والتبديل والسريع في البيئة: بما أن الاستراتيجية خطة بعيدة المدى (٥ سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.
- ٤- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية: بالرغم من أنه قد توفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تمتلك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث إن الخطة أولاً وأخراً تعبر عن إمكانات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.
- ٥- الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.
- ٦- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تواجه الخطة الاستراتيجية.
- ٧- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتران بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها يشغل المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام.
- ٨- المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى هذه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة.

٩- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها، حيث إن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

معوقات التخطيط الاستراتيجي



✚ خصائص الاستراتيجية الجيدة لمواجهة المخاطر في الجمعيات الخيرية:

- أن تقوم على أساس تحقيق هدف واضح ومحدد.
- الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة.
- المباغنة.
- الحشد: جمع القوة المناط بها معالجة الكارثة في الزمان والمكان المناسبين لتأمين تنفيذ عمليات المواجهة.
- التعاون والاقتصاد في استخدام القوة.
- التفوق في السيطرة على الأحداث من خلال الإلمام الكامل بتطورات الكارثة والاختراق الأمني للقوى الصائغة للأزمة.
- الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات.
- أن تتسم الخطط بالمرونة الكافية لتعديلها استجابةً لأية متغيرات.
- أن تكون الخطة متوازنة.

متطلبات مواجهة المخاطر التي تواجه الجمعيات:

يحتاج التعامل مع الكوارث إلى توافر المتطلبات التالية:

- أ - غرفة عمليات إدارة المخاطر: هي غرفة عمليات مجهزة لتقنيات الاتصال والمتابعة والرصد المتطورة، ويجب أن تكون هذه الغرف مؤمنة.
- ب - الإعلام: من أخطر الوسائل التي يتم استخدامها خلال مراحل إدارة المخاطر المختلفة من خلال استغلال القدرات الإعلامية توجيه الجماهير أو السيطرة على الأوضاع.
- ج - أدوات التأثير: من أهمها الاجتماعات الشخصية، وعقد المؤتمرات والمحاضرات، واستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية في الحد من تداعيات المخاطر والتعامل معها والقضاء عليها.

الاستراتيجيات المرحلية لإدارة المخاطر في الجمعيات الخيرية:

يجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الكوارث ثلاث استراتيجيات هي: استراتيجية الوقاية، واستراتيجية المواجهة، واستراتيجية استعادة السيطرة الداخلية.

أ - استراتيجية الوقاية

تركز هذه الاستراتيجية على أمرين، الأول تحليل النقاط الحرجة بمعنى تشخيص وتحديد احتمالية وقوع مشكلة من خلال كشف الأسباب التي تؤدي إلى وقوع المشكلة، والأمر الثاني نظم التحذير والإنذار المبكر التي تزود المنظمة بمراجعة دورية لمستويات ومعدلات الأداء والسيناريوهات المعدة مسبقاً لتلافي وقوع الكوارث، والتقنيات المستخدمة في ذلك ومدى توفير عناصر السرعة والمرونة في الاستجابة للكارثة عند وقوعها أو وجود إشارات ودلائل على قرب وقوعه.

ب - استراتيجية المواجهة:

تبدأ هذه الاستراتيجية بمجرد وقوع المشكلة في الجمعية وبالرغم من قصر مدة هذه المرحلة إلا أنها قد تمتد لفترات طويلة في بعض الحالات كحالات التدمير الشديد التي تحتاج لفترات طويلة لإعادة البناء، أما في حالة تدمير برج مركز التجارة العالمية بنيويورك وواشنطن في سبتمبر عام ٢٠٠١م. وتتسم هذه المرحلة بوقوع إصابات عديدة وخسائر مادية وبشرية واضطراب الحياة العامة ويطلق على هذه الاستراتيجية مسمى استراتيجية الاستجابة التي تعتبر بمثابة فترة زمنية حرجة تظهر فيها حاجات ومطالب جديدة بسبب الموقف الجديد الذي يتطلب توفير خدمات بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية.

ج - استراتيجية استعادة السيطرة:

تسمى استراتيجية إعادة التوازن، أو استراتيجية إزالة آثار المشكلة والعودة إلى وضع الاستقرار الطبيعي، وتنفذ هذه الاستراتيجية في جو بعيداً عن التوتر، لأنها لا تمر بظروف متسارعة وغامضة كما هو الحال في الاستراتيجيات السابقة، وكذلك تحتاج لتضافر جهود العديد من الجهات والمنظمات المعنية لتحديد دور كل منها في عملية إعادة الأوضاع وفق ترتيب الأولويات، فضلاً عن تقويم مرحلة المواجهة لاتخاذ مزيد من التدابير للحد من أي أضرار تنجم عن الأزمات وأهم الأنشطة التي تتضمنها هذه الاستراتيجية:

- تتمثل في وضع خطة توضح الهدف المطلوب تحقيقه في عملية إعادة التعمير والإسكان والتأهيل في المنطقة المتضررة .
- تحديد سلطات واختصاصات مركز التحكم في عمليات التخطيط والتنفيذ وتقويم الإنجازات على مراحل متدرجة حسب الأولويات تكوين فرق عمل متخصصة لتنفيذ خطة الأعمار وإعادة التسكين.
- تدريب أعضاء فرق العمل المشاركة في هذه المرحلة على الإجراءات الواجب اتخاذها وخطوات التنفيذ وطرق التعامل مع الأحداث المستجدة الناجمة عن عمليات إعادة الأوضاع.

الخاتمة

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها:

أولاً: النتائج

- أوضحت الدراسة أهمية الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجه المنظمات الغير ربحية نتيجة شدة المنافسة بين المؤسسات والتحول في حاجات المجتمع.
- أكدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي المناسب للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها.
- أكدت الدراسة إدراك المنظمات غير الربحية لأهمية القيام بجمع المعلومات عن المستفيدين من مصادر متعددة وتتبع أسلوب الدراسات والبحوث لمعرفة احتياجاتهم وأخذ آرائهم وبشكل مستمر.
- بينت الدراسة اعتماد أسلوب التوجه الريادي في المنظمات غير الربحية لضمان كسب الدعم من الجهات الممولة (العالمية والمحلية)، وعكس توجهاتهم الحالية والمستقبلية بما يتماشى مع الاستراتيجيات الوطنية والدولية.
- يتم إعداد الخطط الاستراتيجية في المنظمات الغير الربحية بدرجة أولى من أجل استخدامها في إدارة وتوزيع مواردها بشكل كفؤ وفعال، ثم بهدف الحصول على تمويل من الجهات المانحة بدرجة ثانية.
- يتم اعتماد أسلوب تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي عند إعداد الخطة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية.
- من أبرز المشاكل والتحديات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية قلة وجود المختصين من ذوي الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات.

ثانياً: التوصيات

- ضرورة تعميم ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتوعية بأهمية تبنيه كأحد الأدوات الإدارية المهمة في المنظمات غير الربحية من قبل الجهات المسؤولة.
- ضرورة انشاء قاعدة بيانات مشتركة لجميع المنظمات غير الربحية وذلك لتحليل ظروف البيئة الخارجية بشكل مستمر، تستفيد منها جميع المنظمات الخيرية، وتسهيل وصول جميع المنظمات اليها، وذلك بسبب محدودية الموارد والامكانيات المادية لهذه المنظمات مما قد يمنعها من عمل التحليل البيئي الذي يشكل الأساس لإعداد الخطط الاستراتيجية.
- الاهتمام بخلق كوادر بشرية مؤهلة ومدربة ومتخصصة في التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية.
- العمل على توفير الإمكانيات والموارد المطلوبة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية.
- اجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، وخاصة في المنظمات التي ليس لديها خطط استراتيجية وذلك للوقوف على الأسباب التي تحول دون تبني هذه المنظمات للتخطيط الاستراتيجي.
- الاعتماد على المعلومات البيانات الدقيقة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الغير ربحية.

المراجع:

١. السيد، اسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث ١٩٩٠.
٢. عبد الرازق، طاهر، مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري، سلطنة عمان: العدد (٥٧)، يونيو، (١٩٩٤).
٣. بني حمدان، خالد محمد، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، (٢٠٠٩).
٤. السالم، مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (٢٠٠٥).
٥. عوض، محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية، أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الرياض، (١٩٩٥).
٦. الغالبي، طاهر محسن، وائل محمد إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. دائر وائل للنشر، عمان، (٢٠٠٧).
٧. السكارنة، بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة، عمان، (٢٠١٠).
٨. عبد الوهاب، علي محمد. اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية (١٩٧٩).
٩. كنعان، نواف. اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية (١٩٨٥).
١٠. الخازندار، جمال الدين، تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري (١٩٩١).
١١. رشيد، مازن فارس رشيد، تقييم الأداء- الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠١.
١٢. رسلان، أنور احمد، تقارير الكفاية - دراسة لتقويم الأداء الوظيفي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٨م.
١٣. الجناحي، الحبيب، تطوير الموارد البشرية- الواقع والآفاق، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ٢٠٠٤م.
١٤. توفيق، عبد الرحمن، الأداء البشري الفعال للخدمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٠م.
١٥. أبو لبد، عبد الله، قياس الأداء، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، الإمارات، ٢٠٠٣م.

المراجع الأجنبية:

1. Ackoff, Russell, "A Concept of Corporate Planning", New York: Wiley, (1970).
2. Anthony, Robert, "Planning and Control System", John Wiley Boston, (1965).
3. Atkinson, Philip, "Strategy: Failing to Plan is Plan to Fail", Management Services, 48(1), 2004.
4. California State of Department of Finance, "Strategies Planning guidelines", May, (1998).
5. Hussey, David, "corporate Planning: Theory and Practice", Pergamen Press, Oxford, (1982).
6. Jones, Harry, "Preparing Company Plans: A Workbook for Effective Corporate Planning", New York: Wiley, (1974).
7. Jones, Rodney, "Fundamentals of Stratrgic and Tectical Business Planning", prepared for the 2002 MAST program, November (2002).
8. Kovits, Alan, Kovits, Adam, & Rintzler Arnold, "Why Strategic Planning", Mid-Atlantic Development, (2003).
9. Policastro, Michael, "Introduction to Strategic Planning". SBA, U.S. small business administration, 2003.

الفهرس:

رقم الصفحة	الموضوع
٢	المقدمة
٧	الفصل الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي وعناصره وخصائصه
٩	المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره
١٤	المبحث الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي
١٦	الفصل الثاني: أسس ومفاهيم الأداء
١٨	المبحث الأول: ما هي قياس الأداء
١٩	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول قياس الأداء في الجمعيات الخيرية
٢٠	المبحث الثالث: أهمية قياس الأداء في الجمعيات الخيرية
٢١	المبحث الرابع: مؤشرات قياس الأداء
٢٤	الفصل الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة المخاطر في الجمعيات الخيرية
٢٥	المبحث الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة المخاطر في الجمعيات الخيرية
٣٠	المبحث الثاني: خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي في الحد من المخاطر في الجمعيات الخيرية
٣٣	المبحث الثالث: المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من المخاطر
٣٨	الخاتمة
٣٨	النتائج
٣٩	التوصيات
٤٠	المراجع