



## التخطيط الإستراتيجي

دليل الجمعيات المرشدة

**\* فهرس المحتوى التدريبي \***

رقم الصفحة	المحتوى التدريبي
4	مقدمة الدليل
5	1- مفهوم التنمية
5	2- الدور التنموي للمنظمات غير الحكومية
7	3- الإدارة الاستراتيجية
8	• عناصر الإدارة الاستراتيجية.
11	4- التخطيط الإستراتيجي :
12	• مفاهيم التخطيط الإستراتيجي ( مفاهيم – تعريفات)
12	• أهمية التخطيط الإستراتيجي في الجمعيات .
14	• من يقوم بالتخطيط الإستراتيجي.
15	• معوقات التخطيط الإستراتيجي.
16	• الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي
20	متطلبات أساسية للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي
21	1- محددات وضع استراتيجي المنظمة غير الحكومية .
21	2- إطار التخطيط الإستراتيجي:
24	<b>متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي</b>
26	• مراحل عمل الخطة الاستراتيجية .
27	• إجابة السؤال الأول: من نحن؟ - تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.
27	• متطلبات تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
28	• الركائز التي تقوم عليها تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
29	- هوية المنظمة.
36	- هيكل التنظيم.
42	- النظم والقواعد
44	- الأنشطة والمشروعات
47	- الموارد
48	- التخطيط
49	<b>إجابة السؤال الثاني- أين نحن الآن؟ تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:</b>
49	• الركائز التي يقوم عليها تحليل البيئة الخارجية للمنظمة
50	• أولاً: البيئة المباشرة.
51	• ثانياً: البيئة العامة.
52	<b>إجابة السؤال الثالث- إلى أين نريد أن نذهب؟ تحديد البدائل الاستراتيجية:</b>
52	• التحليل الرباعي: SWOT .
53	• خطوات SWOT في التحليل والتخطيط الاستراتيجي.
54	• الهدف من التحليل الرباعي.
55	• تحديد استراتيجيات المنظمة.
55	• رسم التوجه الاستراتيجي.
56	• تحديد الأهداف والبدائل الاستراتيجية.
57	• وضع وصياغة ومراجعة الاستراتيجيات
58	

59	● تحديد البدائل الاستراتيجية
61	● الاختيار الاستراتيجي
<b>64</b>	<b><u>إجابة السؤال الرابع- ما الذي سوف نفعله كي نصل لأهدافنا؟ الخطة الإستراتيجية:</u></b>
65	● جدول الخطة الاستراتيجية.
66	● مواصفات الخطة الاستراتيجية الناجحة.
67	● إرشادات لقيادة عملية التنفيذ للخطة الاستراتيجية
68	● تقييم الاستراتيجيات والعملية التي تم خلالها التخطيط الاستراتيجي
69	● إرشادات لقيادة عملية تقييم الاستراتيجيات للتخطيط الاستراتيجي.
70	● خاتمة
71	● مثال عملي لوضع خطة استراتيجية
<b>82</b>	<b>الكتب والمراجع</b>

### \* مقدمة الدليل \*

أصبحت الجمعيات الأهلية الضلع الثالث في المجتمع و التي تتجه جميع الأنظار نحوه الآن حيث أن القاعدة الشعبية العريضة للجمعيات تمثل المجتمع بجميع طبقاته وطوائفه.

وبات جلياً التقدم المستمر في العالم الذي تعيش فيه الجمعيات مما جعلها تتجه إلى مواكبة هذا التقدم وإلا خرجت من مسار هذا الركب .

وقبل أن تتعمق في قراءاتك ودراساتك العلمية والعملية عن الإدارة الاستراتيجية باعتبارها من الدراسات المتقدمة والمعاصرة في مجال إدارة الأعمال نجد أنه المفضل أن نعرض بعض المفاهيم والمصطلحات.

فكم سمعت أو قرأت أو تداولت حديثاً مع أحد والديك أو إخوانك أو أصدقائك عن الأمور الاستراتيجية في حياتك أو في بعض شئون بلدك أو أسرتك، وكم أطلت عليك وسائل الإعلام بأنباء براءة عن التخطيط الإستراتيجي والقرارات الاستراتيجية وضرورة رفع الإنتاجية في منظمات قطاع الأعمال العام أو الخاص.

ولا بد أنك قد سمعت مسئولاً في أحد المراكز الرئيسية في الدولة وهو يطالب المؤسسات والهيئات بتحقيق الكفاءة والفعالية حتى نصل إلى غاياتنا المأمولة. وكثيراً ما تتداول مع أحبابك حديثاً شيقاً عن أهدافك وأغراضك وسبل تحقيقها وما هي رسالتك في الحياة ، وعن القواعد والمبادئ التي تتمسك بها ، والسياسات والإجراءات التي تسير على هديها وتسترشد بنورها.

وفي حدود ما أتيج لك من موارد وإمكانات مالية تراك وقد سهرت الليالي لإعداد موازناتك وقياس مدى نجاحك بناء على معايير وأسس قد ارتضيتها لمراجعة وتقييم أنشطتك ومهامك.

### مفهوم التنمية:

التنمية هي عملية ديناميكية تتسم بالشمولية والاستمرارية وتؤدي إلي رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع من خلال مشاركتهم الإيجابية وتعبئة جهودهم ومواردهم الذاتية لإحداث تغييرات إيجابية في النواحي الاقتصادية والاجتماعية وتنتقل بالمجتمع إلي مرحلة جديدة من التطور والنمو.

### الدور التنموي للمنظمات الأهلية:

شهد عقد الثمانينيات والتسعينات تغييرات في اتجاهات الدول النامية بالنسبة لعملية التنمية واتجهت العديد من الدول النامية إلى التحول من التخطيط المركزي إلي الاعتماد علي آليات السوق وإتمام عملية التحول هذه الآن لا بد من خلق رؤى مشتركة بين المنظمات الأهلية وغيرها من منظمات المجتمع المدني والمنظمات الحكومية في المجتمع للمساهمة في التغلب علي الآثار السلبية الناتجة عن تطبيق نظام السوق. وتعتبر المنظمات الأهلية من أقدر المؤسسات والتنظيمات علي الوصول إلي الفقراء والمهمشين في المجتمع المحلي ولديها القدرة والمرونة في التحرك والعمل في جميع القطاعات التنموية التي تعمل علي تمكين أفراد المجتمع وتحسين مستوى المعيشة.

# (1) الإدارة الاستراتيجية

F $\mathcal{H}$  =  $\mathcal{E}$  ii=  $\mathcal{H}\mathbb{P}$  ( I $\eta$  •  
. £ L $\mathcal{J}$  L $\mathbb{P}$ ts =  $\mathcal{H}\mathbb{R}$ s  $\mathcal{J}$  iv=

F $\mathcal{H}$  =  $\mathcal{E}$  ii= £ L $\mathcal{J}$  IV $\frac{3}{2}$  •  
£ L $\mathcal{J}$  L $\mathbb{P}$ ts =  $\mathcal{H}\mathbb{R}$ s  $\mathcal{J}$  iv=

<sup>SM</sup> L<sup>TM</sup>  $\mathcal{C}$ u $\mathcal{R}$ s  $\frac{3}{5}$  (  $\mathcal{C}$  (  $\mathbb{V}\mathcal{R}$ s  $\mathcal{K}$  v $\eta$  V $\mathbb{I}$   
.  $\mathbb{X}\mathcal{B}$  L $\mathbb{P}$ ts =  $\mathcal{H}\mathbb{R}$ s  $\mathcal{J}$  ii=

## \* الإدارة الاستراتيجية \*

تتيح الإدارة الاستراتيجية للمنظمة أن تكون " مبادرة " أكثر منها " مستجيبة " عند تشكيل المستقبل ، فهي تمكن المنظمة من المبادرة والتأثير ( وليس مجرد الاستجابة ) على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبيا على مصيرها . وقد لمس كل من أعضاء المنظمات غير الحكومية والأعضاء المنتدبين والرؤساء ومديري الكثير من المنظمات التي تهدف إلى الربح أو التي لا تهدف إلى الربح مزايا الإدارة الاستراتيجية حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدة المنظمات على وضع استراتيجيات أفضل من خلال استخدام مدخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاما عند الاختيار الإستراتيجي . وهذه الميزة ما زالت قائمة بالطبع بالرغم من أن الدراسات تشير إلى أن العملية ذاتها أصبحت تمثل الإسهام الأكثر أهمية للإدارة الاستراتيجية .

تمثل طريقة أداء الإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة والتي تتمثل في الاتصالات والحوار والمشاركة لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية.

وقد يكون الفهم هو أهم منفعة تأتي من وراء الإدارة الاستراتيجية يليها الالتزام، وعندما يفهم المديرين والعاملين " ما الذي تفعله " المنظمة ولماذا " كثيرا ما يتولد عن ذلك الفهم شعور بأنهم جزء من المنظمة ولا بد من مساندتها . ويزداد ذلك عندما يفهم العاملون العلاقة بين المرتبات والمكافآت التي يحصلون عليها وأداء المنظمة وعادة ما يصبح المديرين والعاملين أكثر ابتكارا وتجديدا عندما يفهمون ويساندون المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها، فالمشاركة هي مفتاح الالتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة .

بناء على ما سبق يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الاستراتيجية هي الفرصة المقدمة للعاملين لزيادة إحساسهم بالمسؤولية من خلال تفويض السلطة حيث يعمل على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال ، وتطبيق الكثير من المنظمات عملية الإدارة الاستراتيجية ، مما يتضمن اعتراف منهم بأن التخطيط لا بد وأن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل والعاملين ، وحاليا نجد أن فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي.

ويعمل التخطيط الإستراتيجي بأفضل صورته في ظل الإدارة الاستراتيجية وهي التي تهتم بعملية التحسين المستمر أكثر منه على الفترة الزمنية المحددة، حيث تهتم الإدارة الاستراتيجية اهتماما كبيرا بإشباع حاجات المستفيد من خلال مشاركة جميع العاملين في تحسين العمليات والخدمات المقدمة للفئات المستفيدة.

### أصل كلمة استراتيجية



- يرجع الكتاب أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس وتعنى فنون الحرب وإدارة المعارك.
- ويعرف قاموس ويبستر الاستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.
- ويعرف قاموس المورد الاستراتيجية على أنها تعنى علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.

- وعلى نفس النهج نجد أن قاموس اكسفورد بين معنى الاستراتيجية على أساس الفن المستخدم فى تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.

والآن تعالى معى نتعمق في دراسة نستعرض فيها عملية التخطيط الإستراتيجي ودوره المهم فى استمرار عمل الجمعيات الغير حكومية فى مجتمعنا.

### **\*\* عناصر الإدارة الاستراتيجية**

- رفع مستوى الخدمات والمنتجات الموجهة للعملاء.
- التأكيد على مشاركة العاملين وروح فريق العمل.
- استخدام قياسات الأداء للتركيز على النتائج.
- الاعتماد على جمع وتفسير البيانات.
- دعم الإدارة القائمة على الحقائق الواقعية.
- دعم مشاركة الإدارة والتوزيع الكفاء والفعال للموارد.

وتعتمد عملية الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة على أنشطة التعلم والمساعدة والتعليم والمساندة فهى ليست مجرد نشاط تبادل أوراق ومذكرات على مستوى الإدارة العليا وإنما يعد الحوار وتبادل الآراء فى عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر أهمية من الخطة ذاتها.

**إن أسوأ شئ قد يقوم به الإستراتيجيين هو الانفراد بوضع الخطة الاستراتيجية ثم تقديمها للمديرين التنفيذيين ليتولوا التنفيذ**

ومما سبق نستطيع أن نصيغ مفهوم الإدارة الاستراتيجية كالآتي .

**الإدارة الاستراتيجية = الإطار الحيوي للخطة الاستراتيجية**

**أن يتأكد أعضاء المنظمة بصفة عامة وقيادات ومديري المنظمة بصفة خاصة من أن التغييرات اللازمة للتنظيم يتم تنفيذها بصورة عادلة ومحقة للكفاءة والإنتاجية ، أي أن التغييرات المطلوبة يجب أن تجعل للتنظيم قيمه إزاء نفسه وإزاء البيئة الخارجية ، مما يؤدي بدوره إلي**

**استمرارية النجاح التنظيمي واستمرارية تحقق الموارد .**

والإدارة الاستراتيجية لا بد وأن تنتهج نهجا استراتيجيا من خلال التفكير الإستراتيجي وهو فى جملة بسيطة كالتالي :

التفكير الإستراتيجي = عقيدة المنظمة

أن تشمل تصورات ومفاهيم واهتمامات وثقافة المنظمة على تحديد ومعرفة الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة ولماذا اختاروه؟ ولمصلحة من؟ وكيف يمكن بصفة عامة الوصول إليه ؟ ثم يربطون بين كل ذلك وبين وضع الخطط الاستراتيجية .

إذاً:

التخطيط ليس هو النهاية، بل أنه يمكن اعتبار كل من التخطيط والتنفيذ أنشطة متواصلة ومستمرة قابلة للتغيير في التوجهات حسب اختلاف الظروف. وبالتالي يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية مستمرة ومرتبطة من التفكير والتخطيط والتصميم والتنفيذ والمتابعة ثم إعداد بدائل للخطط والافتراضات والاحتمالات المتوقعة طوال الطريق.



## \* التخطيط الإستراتيجي \*

انه فى إطار عمل المنظمات غير الحكومية هناك ما يشبه الإجماع العالمى على مدى الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجى ولكن هناك أيضا سوء فهم واسع له، إلا أن القليل من أعضاء مجالس إدارتها هم الذين يعرفون التخطيط الإستراتيجى، وكيف ينفذونه بكفاءة وينشأ ذلك من عاملين أساسيين:

- طبيعة صنع القرار فى المنظمات غير الحكومية.
- التعقد الشديد لبيئة التخطيط بهذه المنظمات.

فى الواقع فإن صنع القرار فى قطاع المنظمات غير الحكومية أعقد كثيرا جدا منه فى عالم الصناعة أو التجارة ، وحيث أن الملكية الخاصة ليس لها دور فى المنظمات غير الحكومية وبالتالي فإن القرارات تنتج عن اهتمامات وتأثيرات الناس على العاملين ومجالس إدارة هذه المنظمات . ولذلك يجب أن يكون هناك فهم مشترك واتفاق بين مجلس الإدارة والعاملين على ما يجب إن تفعله المنظمة أو تكون عليه فى المستقبل، وبنفس القدر من الأهمية عليهم بالاتفاق على ما لا يجب أن تفعله أو تصير إليه. وذلك لأن المنظمات غير الحكومية غالبا ما تأخذ على عاتقها العديد من الأهداف مما يولد الارتباك فى كثير من الأحيان حول ما يجب أن يركزوا عليه جهودهم ومواردهم.

تؤدى المنظمات غير الحكومية خدماتها العامة فى بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل كما أنها عرضة للضغوط غير المتوقعة.

وقد كان ازدياد الفقر هو أحد المشكلات التى تميز بها العقد الماضى وأدى إلى مجموعة من المشكلات الاجتماعية مثل زيادة عدد المشردين وازدياد الجوع وإدمان المخدرات والضغوط الذهنية والنفسية، وقد تضاعفت القيم المختلفة لعصر الأسعار المرتفعة مع التغيرات فى قوانين الضرائب لتقلل من الإسهامات التطوعية فى المنظمات غير الحكومية.

كما أضافت تغيرات الجغرافيا السكانية مثل الهجرة وتغير الحياة العائلية المزيد من الضغوط على هيئات الخدمة الاجتماعية والمدارس والكلية والكنائس.

إن الاهتمام والوعي العام بهذه القضايا تحول إلى قوى سياسية تتيح الفرص لبعض المنظمات غير الحكومية وتزيد من الضغوط المالية على بعضها الآخر وأصبحت وكالات الإقراض والمؤسسات والهيئات المانحة والتشريعات وجهات التمويل الأخرى تطالب بمستوى أفضل من المسئولية والمحاسبة، ومما لا شك فيه إن التخطيط الإستراتيجى هو الذى يساعد المنظمات غير الحكومية على شق طريقها وسط هذه التقاطعات المختلطة.

إن كل جمعية لا ربحية تواجه خليطا مختلفا من هذه القوى البيئية التى تتفرد بها تبعا لوضعها، وما تشترك فيه كل الجمعيات اللا ربحية هو أنها تتأثر بعدد ضخم من الأوضاع الخارجية شديدة التعقيد والتغير، كما أن كل من هذه الأوضاع تهيئ الفرص وتضع المشاكل فى نفس الوقت.

إن التخطيط الإستراتيجى يتضمن توقع هذه المشكلات والفرص ويوظف أفضل تفكير للجمعية لمحاربة هذه المشكلات وانهاز هذه الفرص.

ولتنفيذ التخطيط الإستراتيجى الفعال فإن أعضاء مجلس الإدارة فى حاجة إلى فهم واضح لماهية التخطيط الإستراتيجى وكيف يمكن أن تستفيد منه جمعيتهم، فالتخطيط الإستراتيجى إذا تم تنفيذه على الوجه الصحيح يكون بسيطا وفعالاً.

## **\*\* مفاهيم أساسية عن التخطيط الإستراتيجي**

- هو محاولة لتصور شكل الجمعية في المستقبل وتحقيق هذا التصور.
- محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار والابتكار والإبداع والتعمق في ذات وشخصية الجمعية وثقافتها لبناء مستقبلها.
- يساعد على تقييم المخاطرة استنادا على الاستراتيجية الموجودة في الأهداف العامة ورسالتهم.
- هو عملية تتطلب طرق جديدة من التفكير المقارن في كل من الماضي والمستقبل.

هيا نستعرض معا مفاهيم عن التخطيط الإستراتيجي من مصادر مختلفة:

التخطيط الإستراتيجي هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرر وجودها، وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل إستراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تصنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية.

التخطيط الإستراتيجي هو عملية تقوم من خلالها المنظمة غير حكومية بدراسة الافتراضات والاحتمالات المحيطة بها والتي تؤثر على تحقيق أهدافها. هذا بالإضافة إلى ضرورة التأكد من وضوح النتائج التي تسعى المنظمة غير الحكومية لتحقيقها وكيفية توظيف مواردها من أجل حدوث التغيير المقصود.

التخطيط الإستراتيجي هو خلق واقع جديد يتجاوب مع تحديات المستقبل المتوقعة والتي يعبر عنها في صورة قيم أو أفكار ليس فقط للمنظمة أو أعضائها ولكن تعكس أيضا البيئة المحيطة التي تتواجد فيها المنظمة.

## **\*\* أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الحكومية ؟**

- يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد الأدوات المهمة والأساسية التي تعمل علي ضمان استمرارية المنظمة غير الحكومية في أداء دورها في عملية التنمية وبالتالي تطوير دورها ليلائم الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للفئات المستهدفة.
- يساعد في تطوير النتائج المرجوة من وجود المنظمة (مرشد حول ما نسعى لتحقيقه )
- يؤدي إلى تحسين نوعية القرارات التي تتخذها المنظمة، يركز على الأمور الحيوية والتحديات التي تواجه المنظمة فهو يساعد صانعي القرار لتحديد ما يجب إن يتم بخصوص هذه الأمور.

- يساعد على خلق هوية للمنظمة وتنمية قاعدتها الشعبية الداخلية والخارجية وتعظيم إحساسهم بالأمان والمصداقية مما يزيد من شرعية الجمعية ومن مساندة القاعدة الشعبية داخل المنظمة وخارجها ( يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير فى المنظمة ).
- إن صناعات القرار وفريق العمل ككل يمكن لهم القيام بأدوارهم بفاعلية أكثر حين يكون لديهم رؤيا واستراتيجيات تم صنعها بالمشاركة، يساعد المنظمة على أن تستجيب بفاعلية للاحتياجات والمطالب الداخلية والخارجية.
- يساهم فى حل المشاكل التى تواجه المنظمة من خلال تحديد المنظمة لإمكاناتها الداخلية وما يتوافر لديها من عوامل للقوة وأوجه الضعف والفرص والتهديدات وكيفية التعامل مع كل منها، وبالأساس توقعات الفئات المستهدفة.
- يساعد المنظمة على تخصيص ( توزيع الموارد ) المتاحة وتحديد طرق استخدامها فالتخطيط الإستراتيجي يعتمد على اعتبارات دقيقة لقدرات وبيئة المنظمة ، وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات هامة خاصة بعملية توزيع الموارد.
- يزيد وعى وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة فهو التخطيط مع وضع التغيير فى الحسبان فى إطار بيئة ذات طابع أخذ فى التعقيد وربما الفكرة الوحيدة الثابتة هذه الأيام هى التغيير بدلا من معالجة الأوضاع الحالية.
- تقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة وإدارة المنظمة وتوفير المرونة لديها للتكيف مع المتغيرات وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير ويساعد المنظمة على توقع المتغيرات فى البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يضع التخطيط الإستراتيجي أهدافا للتنفيذ ويدمج الأساليب للتأكد من عملية التقدم، كما يرسم اتجاهات الخطط التشغيلية والمالية القائمة بالفعل، ذلك بالإضافة إلى وضع الميزانيات.
- الخطة الاستراتيجية هي وسيلة جيدة للاتصال والتسويق.
- يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات المصالح.
- يقدم المنطق السليم فى تقييم الموازنات التى يقدمها المدبرون.
- ينظم التسلسل فى الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.
- يسهل التخطيط الإستراتيجي عملية التواصل والمشاركة.
- يجعل المدير خلاقا مبتكرا يصدع الأحداث وليس متلقيا لها.
- هو الإدارة من أجل النتائج: انه عملية التشخيص وتحديد الأهداف وبناء استراتيجيات تعد جزءا لا يتجزأ من نتائج الإدارة الموجهة.

## **\*\* من يقوم بالتخطيط الإستراتيجي \*\***

إن التخطيط الإستراتيجي هو جهد فريق العمل ، وبالرغم من أن التخطيط الإستراتيجي يبدأ من القمة فإنه يتعين على الرؤساء تدعيم المديرين والمشرفين وموظفي الدرجة الأولى الذين هم على دراية أكبر بالخدمات والفئات المستهدفة ، وينبغي أيضا أن يتضمن فريق العمل أفراد معلومين من جميع برامج وخدمات المنظمة ولا يجب أن يزيد عددهم بشكل قد يؤدي إلى نتيجة عكسية .  
وكقاعدة ثابتة يجب على الأشخاص الذين يقومون بتحمل مسؤولية تنفيذ أجزاء من الخطة الاستراتيجية إن يقوموا بالمشاركة في تنمية ذلك الجزء من الخطة.

### **\*\* ملحوظة هامة \*\***

يتراوح عدد فريق العمل وفقا لحجم المنظمة ، ففي المنظمات الكبيرة يدخل كل المدرجين في القائمة التالية هنا ضمن الفريق وعلى العكس في المنظمات الصغيرة قد يكون المدير وحده هو فريق العمل .

### **\*\* المشاركون في العملية \*\***

هل مجلس الإدارة هو المسئول الأول عن إجراء عملية التخطيط الإستراتيجي ؟

- إلى أي مدى تطلق حرية مجلس الإدارة في وضع الخطط الاستراتيجية أو تعديلها أو تغييرها كلية ؟
  - هل ينفرد مجلس الإدارة في القرارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي أم يتفاعل مع شركاء آخرين ؟
- ولللإجابة على هذه الأسئلة نستطيع تحديد دور مجلس الإدارة.

### **دور مجلس الإدارة**

مشاركة في التخطيط

مشاركة في التنفيذ

مشاركة في الاستمرارية

- إذا لا بد من وجود مشاركين لمجلس الإدارة في القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وهم :
- 1- المستفيدون.
  - 2- العاملون التنفيذيون.
  - 3- المدير التنفيذي وقيادات المنظمة.
  - 4- أطراف أخرى معنية بشئون المنظمة.
  - 5- استشاريون.

التخطيط الإستراتيجي هو عملية متشابكة يشترك فيها أطراف عدة، فكل أعضاء المنظمة مسئولون عن تقديم تصوراتهم لما يريدون من المنظمة التي ينتمون إليها وعلى الفئات المستهدفة تقدير احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأخيرا تقع على مجلس الإدارة مسؤولية صياغة الإستراتيجية المرغوب فيها.

### **\*\* ملاحظات جديرة بالدراسة :**

- عند البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي يجب عقد اجتماعات تمهيدية للمشاركين في عملية التخطيط وذلك لتوحيد المفاهيم.
- يتعين على الإدارة العليا أن تعرف دورها جيدا في عملية التخطيط وأيضا معرفة أدوار الآخرين في المنظمة.
- قد يقتصر دور بعض الرؤساء على الخدمات الشفهية ويتجاهلون المشاركة الفعلية في عملية التخطيط ولكن المنفذ الذي يتخلى عن مسؤوليته يبعث برسالة قائلة: " إن التخطيط الإستراتيجي ليس مهما بالقدر الكافي " لمشاركته في تنفيذه.
- وعلى الجانب الآخر هناك رؤساء يحاولون الاستئثار بتنفيذ الخطة، ولكن المنفذ الذي يقوم بتجميع الخطة دون مشاركة المديرين وفريق العمل الذي من شأنه بالفعل تنفيذ الخطة، فهو يصدر وثيقة لشخص واحد – المنفذ – وهو المسئول الوحيد.

### **\*\* معوقات التخطيط الإستراتيجي**

حظى التخطيط الإستراتيجي بقبول كبير بين مديري وأعضاء مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية في العقد الماضي. وإن كان ذلك على المستوى النظري ولم يتم بعد على الصعيد العملي، وفي الواقع فإن البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وسرعة الحركة وتزايد المنافسة، تؤكد على حتمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات غير الحكومية. إن المنظمات غير الحكومية التي تفشل في أن تخطط للمستقبل غالبا ما تكون عرضة لفقدان فرصها في توسيع قاعدة مواردها أو في زيادة وتنويع خدماتها كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة لعملائها وتواجه بتطورات غير متوقعة وقد يكون الثمن الذي تدفعه هذه المنظمات لعدم استخدام التخطيط الإستراتيجي هو الركود والتقهقر أو التوقف والنهاية.

إذا كان التخطيط الإستراتيجي له هذه القيمة الكبرى فلماذا تعتقد الكثير من المنظمات إن اقتحامها لهذه الساحة الاستراتيجية شئ محبط وغير مجدي وقد يكون مخيبا للأمال والأحلام ؟ تبرز ثلاثة أسباب رئيسية لذلك:

**السبب الأول :** إن العديد من المنظمات غير الحكومية قد طبقت دون تمحيص نموذج التخطيط الإستراتيجي التقليدي طويل الأمد والذي اقتبسته من قطاع المنظمات الربحية والذي تخلى عن استعماله بالفعل منذ فترة طويلة وغالبا ما تكون هذه الخطط وصفا حرفيا لما تقوم به المنظمة بالفعل (ولذلك فهو عبارة عن توقعاتها لثلاث أو خمس سنوات أو أكثر) .

ومثل هذه الصياغة المتقنة والتوقعات التقليدية قد تعطي إحساسا كاذبا بالإمساك بزمام الأمور إلا أنه في عالم يتسم بالصعوبات الشديدة مثل الذي نعيشه اليوم فإن المنظمات التي تتبع مثل هذه النظم قد تكون عرضة للمتعاب أكثر مما لو كانت قد تجاهلت التخطيط الإستراتيجي برمته .

**والسبب الثاني :** هو ميل هذه المنظمات إلى المضي قدما بدون إعداد نموذج للتخطيط يتلاءم مع النتائج المرجوة عند وضع عملية التخطيط والبنية وعند تحديد الموارد التي يتطلبها تنفيذ هذه العملية

**والسبب الثالث :** هو فشل العديد من المنظمات غير الحكومية في تطوير قيادتها وإدارتها بما يتطلبه تنفيذ استراتيجياتها وإدارة عملية التخطيط ، إن أيا من هذه العوامل الثلاثة قد يؤدي إلى فشل التخطيط الإستراتيجي أما إذا اجتمعت هذه العوامل الثلاثة معا فإنها تقضى عليه تماما .

### **\*\* معوقات التخطيط الإستراتيجي ( في نقاط موجزة ) :**

- ثقافة المنظمة لا تحث على المشاركة.
- عدم قدرة القيادات الرئيسية على التخطيط الإستراتيجي.
- عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات.
- الصراعات الداخلية.
- عدم توفر معلومات كافية للتخطيط الإستراتيجي.
- صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة.
- القيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المنظمة ولا تتناسب مع القرارات الاستراتيجية.
- غياب المتابعة.
- ضغوط من البيئة المحيطة للمنظمة.
- عدم التجاوب أو عدم التواصل مع الفئات المستهدفة.

**\*\* التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي هل هناك فرق ؟**

### **الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي:**

#### **\*\* التخطيط الإستراتيجي**

هو تخطيط يحدد الإطار العام والأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنظمة واضعا في الاعتبار العوامل المساعدة والعقبات التي قد تواجه التنفيذ، ويكون التعديل في هذا النوع من التخطيط بسيط ومتباعد في الفترة الزمنية.

#### **\*\* التخطيط التقليدي**

هو النوع الذي يهتم بوضع الخطط الخاصة بالأنشطة الدورية المتجددة للمشروع أو للمنظمة على المدى القصير أو المتوسط.

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي:

التخطيط الإستراتيجي " تفكير إستراتيجي "	التخطيط التقليدي " تفكير تشغيلي "
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أطول زمنيا.</li> <li>• يهتم بنوعية التحقق ( وإن طال المدى) – عمل الأشياء بطريقة صحيحة.</li> <li>• مبنى على رؤية مستقبلية للمنظمة / متكامل.</li> <li>• محاولة خلق فرص جديدة وموارد محتملة.</li> <li>• يأخذ المبادرة / الابتكار / اكتشاف طاقات ويدعو للتغيير الإيجابي.</li> <li>• يركز أكثر على الناحية النظرية مع محاولة تطبيقها عمليا.</li> <li>• يركز على تحليل البيانات الكيفية والاستنتاجات المحسوسة .</li> <li>• أعضاء الجمعية في وحدة عضوية حول هدف ورؤية مشتركة وثقافة متجانسة.</li> <li>• يهدف إلى دفع الجمعية قدما إلى الأمام وتمكين أجهزتها المختلفة / يركز على الفاعلية.</li> <li>• يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية.</li> <li>• يعتمد على التعاون والعمل الدؤوب</li> <li>• تعتمد على الرؤية النوعية</li> <li>• موجه نحو الفاعلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أقصر زمنيا</li> <li>• يهتم بعنصر الوقت ( فى سباق مع الزمن ) – عمل الأشياء.</li> <li>• تحليلي وليس بالضرورة مبنى على رؤية.</li> <li>• تخطيط فى حدود الموارد المتاحة.</li> <li>• يعتمد على رد الفعل لسياسات معلومة ويستخرج من الماضي.</li> <li>• يركز أكثر على الناحية التكنيكية والعمليات التنفيذية.</li> <li>• يركز على تحليل الحقائق والبيانات الكمية.</li> <li>• أعضاء الجمعية سلم وظيفي هيراركي وثقافة بيروقراطية .</li> <li>• نادرا ما يلتفت إلى عنصر التمكين وتحقيق تغيير تحويلي أو جذري / يركز على الكفاءة.</li> <li>• ربما لا يشغله تحليل البيئة الخارجية، يشغله المشروع.</li> <li>• أحادى التوجه.</li> <li>• تعتمد على الحقائق والبيانات الكمية.</li> <li>• موجه نحو الكفاءة</li> </ul>

### (3) متطلبات أساسية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي

- £ Ls Lts = S Rs S = 3 R VI m = E D C 1/8 - 1
- : £ L 1/8 V K C 3/5 = S L S £ 3/8 Q I 3/5 =
- £ F D V R S L 3/8 3/5 = £ 7 V K S 3/8 3/5 = F H V P •
- .
- . £ L 4/5 3/5 = F S Q I 3/5 = •
- . 5/8 L 3/5 C R S 3/5 = •
- m ( 7 V K S 3/8 4/5 3/5 XI VIII 3/5 = 1/5 V I C R S 3/5 = •
- . £ F D V R S L 3/8 3/5 =
- . m ( 1/8 V K S 3/8 3/5 = D 7 = V K •
- m ( I K 3/8 S 4/5 3/5 XI S 5 3/8 3/5 = 5/8 7 D 3/5 = •
- .

SM L TM C U R S 3/5 = H ( T E E i 2  
 X B L ts = S R S S ii=

## \*\* أ- محددات وضع استراتيجية المنظمة غير حكومية

- (1) صورة المجموعة المستهدفة.
- (2) النظرة الكلية.
- (3) التمكين.
- (4) التحول النوعي للمجموعات المستهدفة.
- (5) قواعد المعلومات.
- (6) الدعم المؤسسي للجمعيات.

## 1- محددات وضع استراتيجية المنظمة غير الحكومية:

يقصد بمحددات وضع الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية النقاط الأساسية التي لا بد وأن يأخذها المخطط في اعتباره قبل إعداد الاستراتيجية للجمعية ، حيث أنه بدونها لن يتمكن من وضع التخطيط الإستراتيجي للجمعية.

### أ- صورة المجموعة المستهدفة : (مراجعة الغرض أو الشرعية من وجود المنظمة ) :

من الطبيعي إن يكون لدينا صورة متكاملة ومعرفة مسبقة عن المجموعة المستهدفة قبل إن نبدأ بوضع الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، ونستطيع إن نصل إلى هذه الصورة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم المجموعة المستهدفة بخدمتنا ؟
- كيف نصل إليهم حالياً ؟
- كيف نتعامل معهم ؟
- ماذا يريدون من المنظمة غير الحكومية ؟
- ما الذي يمكن أن نقدمه لهم فى الوقت الحالى ؟
- ماذا نستطيع أن نقدم لهم فى المستقبل ؟
- ما هي صورة المنظمة لديهم ؟
- ما هي صورتهم لدى المنظمة ؟

والآن ألا تعتقد أنه بدون الإجابة على هذه التساؤلات سيكون التخطيط الإستراتيجي نوعاً من التخبط والعشوائية ؟

### ب- النظرة الكلية

إن النظرة الكلية تمثل الأساس الثاني للتخطيط الإستراتيجي ، وإذا لم تتوفر هذه النظرة لدى مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية فإن التخطيط الإستراتيجي قد يفقد مضمونه وفعاليتيه ، ونعنى بالنظرة الكلية الربط بين الاستراتيجية التي سيتم وضعها ل للمنظمة والرؤية الشاملة للمجموعة المستهدفة من حيث وضعها الاقتصادي والاجتماعي . ومن ثم تكون الاستراتيجية جزء من كل بحيث يكون الكل هو إحداث تنمية شاملة لهذه المجموعة المستهدفة سواء بواسطة الأفراد أنفسهم أو بواسطة منظمات أخرى حكومية أو غير الحكومية وبالتالي يجب أن تتكامل نتائج استراتيجيتنا مع تلك الرؤية الكلية للمجموعة المستهدفة. إن أي مجهود نقوم به أو أي رؤية نحققها أو أي رسالة نصل إليها من خلال استراتيجية نضعها لا بد وأن ترتبط بشكل أو بآخر بتلك النظرة الكلية للمجتمع المحلى وبالبيئة المحيطة بالمنظمة الغير حكومية وبالفتات المستهدف خدمتها، ولا بد أن نعرف أين سيكون موضع استراتيجيتنا فى إحداث التنمية الشاملة للمجتمع المحلى والمجموعات المستهدفة، فالمنظمة غير حكومية لا تتحرك بمعزل عن المنظمات الأخرى الموجودة فى المجتمع المحلى، أو عن تلك المنظمات الأخرى التى تسعى إلى تنمية المجموعات المستهدفة بشكل أو بآخر.

### ج- التمكين

إن التمكين هو أهم الأسس التى يجب إن يبنى عليه أي تصور لتخطيط إستراتيجي لأي منظمة غير حكومية، وإذا كان التمكين يأتي فى الترتيب الثالث من محددات وثوابت وضع استراتيجية للتخطيط الإستراتيجي فإن ذلك لا يعنى التقليل من أهميته ، إن التابع المنطقي لهذه الأسس هو أن ننطلق من صورة واضحة لمجموعتنا المستهدفة لأنهم أساس شرعية وجودنا كمنظمة ثم يلى ذلك أن نأخذ فى الاعتبار أن توجهاتنا الاستراتيجية سترتبط بالنظرة الكلية للمجتمع ثم نعرف ونعى جيداً أن هذه التوجهات أياً كان شكلها أو مضمونها لا بد وأن يكون محورها هو إحداث التمكين للمجموعات المستهدفة.

ومن هنا يكون على مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية إن يسأل نفسه دائما عند تحديد رؤيته للمنظمة في المستقبل أو عند صياغة أهدافها وسياساتها وتوجهاتها الاستراتيجية عن تلك العلاقة بين هذه العناصر الاستراتيجية وبين التمكين بمعنى آخر أن نسأل عن مدى تأثير الاستراتيجية على زيادة قدرات المجموعات المستهدفة وتوليد الدخل وتعظيمه لهذه المجموعات باستمرار.

#### **د- التحول النوعي للمجموعات المستهدفة:-**

إذا كانت الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق رؤية بعيدة المدى نسبيا فقد يتطلب تنفيذها من عشر إلى عشرين سنة أو أكثر تبني على حل المشكلات العادية والمتكررة أو على تقديم مجموعة من الخدمات التي تسد احتياجات عاجلة للمجموعات المستهدفة بمعنى انتقالهم إلى مستوى جديد في الأداء نتيجة تغير إيجابي في القدرة والمعرفة والمهارة والإنتاج ينتقل بهم إلى الارتفاع بمستواهم الاقتصادي والاجتماعي إلى فئة أو شريحة اجتماعية أعلى وهو ما يعنى بالتحول النوعي للمجموعات المستهدفة بخدمات المنظمة غير الحكومية ، وإلا فقد التخطيط الإستراتيجي قيمته الأساسية .

#### **هـ- قواعد المعلومات:-**

يجب أن تتوفر لديك المعلومات والبيانات الكاملة عن المجموعات المستهدفة والأعضاء والإمكانات والموارد المتاحة في المنظمة غير الحكومية بالمثل يجب توفر معلومات أيضا عن النظم المالية والإدارية بها وعن الاحتياجات العاجلة والأجلة للأعضاء والمجموعات المستهدفة فقد لا تستطيع إن تضع تصورا دقيقا لمستقبل المنظمة غير الحكومية ومن ثم يصعب عليك وضع استراتيجية وتخطيط إستراتيجي لها وبالتالي لا بد من وجود قواعد المعلومات الخاصة بالمنظمة غير الحكومية وهو أمر ليس مستحيلا.

ولتكن نقطة البداية في ذلك هي إعادة تنظيم سجلاتك وتحديثها وتقنيتها وذلك بالاتصال بشبكات المعلومات المحلية والإقليمية والدولية إذا كانت جمعيتك هي جمعية أساسية تعمل في إطار جمعية عامة. اربط شبكة معلوماتك بشبكة معلومات المنظمة غير الحكومية العامة وإذا كانت تعمل كجمعية في شكل إطار اتحاد محلي أو إقليمي اربط شبكة معلوماتك بهذا الاتحاد المحلي أو الإقليمي. وبناء على ذلك لا بد وأن ترتبط المنظمات المحلية بالمنظمات الإقليمية وان يرتبط الاثنان بشبكة معلومات الاتحاد.

وهذا أمر متاح فهناك العديد من شبكات المعلومات الخاصة بمنظمات غير الحكومية منها على سبيل المثال شبكة المجلس العربي للطفولة والتنمية وشبكة اللجنة القومية للمنظمات غير الحكومية وشبكة الاتحاد التعاوني الإنتاجي للجمعيات التعاونية الإنتاجية والخدمية وشبكة معلومات مركز المعلومات ودعم القرار التابع لمجلس الوزراء وغيرهما.

فالتخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى تعدد المعرفة عن المجموعات المستهدفة من حيث جوانب كثيرة (الدخل – نمط الاستهلاك – التعليم ) وقد لا تتوفر لديك هذه المعلومات ولكنها يمكن أن تكون متاحة في شبكات معلومات منظمات أخرى حكومية أو غير الحكومية لذلك فإن ارتباطك بشبكات المعلومات الأخرى يتيح لك تبادل المعلومات والمعارف بل والمشورة بين المنظمات الغير حكومية المماثلة لنشاطك والمنظمات الحكومية وغير الحكومية الإقليمية والدولية ذات الاهتمام والعلاقة بنشاط جمعيتك إن ذلك ليس فقط نقطة أساسية يجب أن توفرها قبل أن تبدأ في التخطيط الإستراتيجي ولكنه نقطة أساسية في تدعيم المنظمة غير الحكومية أصلا .

#### **و- الدعم المؤسسي للمنظمات**

إن المنظمة غير الحكومية ستكون هي المسؤولة أولا وأخيرا عن تخطيط وتنفيذ أي استراتيجية يتم وضعها لذلك يجب التركيز على دعمها بالنظم الإدارية والفنية وقواعد المعلومات اللازمة بها بل واعتبار ذلك الدعم جزء لا يتجزأ من هذه الاستراتيجية التي سيتم وضعها عليك إن تعني تماما إن التخطيط

الإستراتيجي ليس موجه فقط إلى المجموعات المستهدفة ولكنه موجه أيضا إلى بناء مؤسستك لتكون قادرة على تنفيذ الاستراتيجية.

والآن قد استطعت إن تدرك، وتعرف ما يجب إن يتوفر لديك ولدى أعضاء مجلس الإدارة ولدى المدير التنفيذي للمنظمة ومعاونيه من معلومات باعتباركم مجموعة وضع الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي قبل الشروع في وضع الاستراتيجية، وتذكر إن محاورك التي ستبنى عليها هذه الاستراتيجية هي:

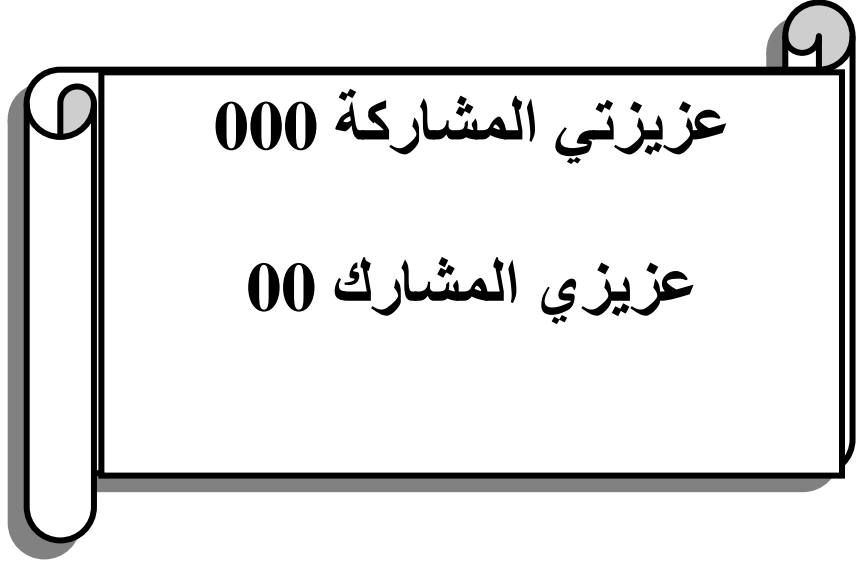
- صورة المجموعة المستهدفة.
- النظرة الكلية .
- التمكين
- التحول النوعي للمجموعات المستهدفة
- المعلومات والاتصالات
- الدعم المؤسسي للمنظمة

وهذه المحاور لا تساعدك فقط في بناء الخطة الإستراتيجية ولكنها ستساعدك في تكييف المنظمة غير الحكومية وتوأمتها مع بيئتها المحيطة بالمنظمة غير الحكومية كائن حي يتفاعل مع الحياة يأخذ منها ويعطيها وحتى يحدث ذلك لا بد وأن يتحرك على المحاور السابقة وعلينا إن نعي إن افتقاد المحاور السابقة في المنظمات غير الحكومية يسبب لها ما يسمى بالفراغ الإستراتيجي والذي يعنى بالحركة القائمة على رد الفعل تجاه المشاكل والأزمات وانعدام الرؤية المستقبلية للقائمين عليها.

## 2- اطار التخطيط الاستراتيجى

- متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجى
- مراحل عمل الخطة الاستراتيجية
- متطلبات تحليل البيئة الداخلية للمنظمة
- متطلبات تحليل البيئة الخارجية للمنظمة
- التحليل الرباعي
- تحديد استراتيجيات المنظمة
-

## متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي:

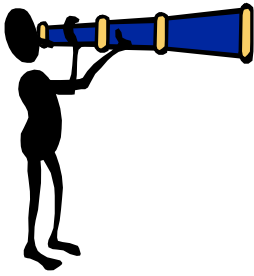


هناك أربعة أسئلة أساسية ينبغي الإجابة عليها كي تقوم المنظمة بعملية التخطيط الإستراتيجي، وهذه الأسئلة هي:



من نحن؟

( تحليل البيئة الداخلية للمنظمة )



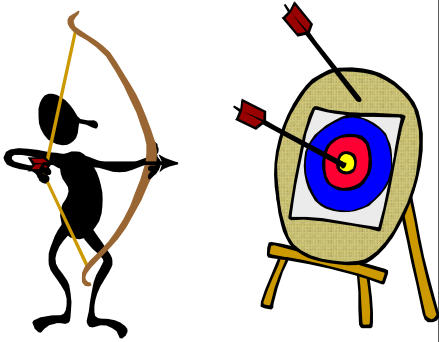
أين نحن الآن؟

( تحليل البيئة الخارجية للمنظمة )



إلى أين نريد أن نذهب؟

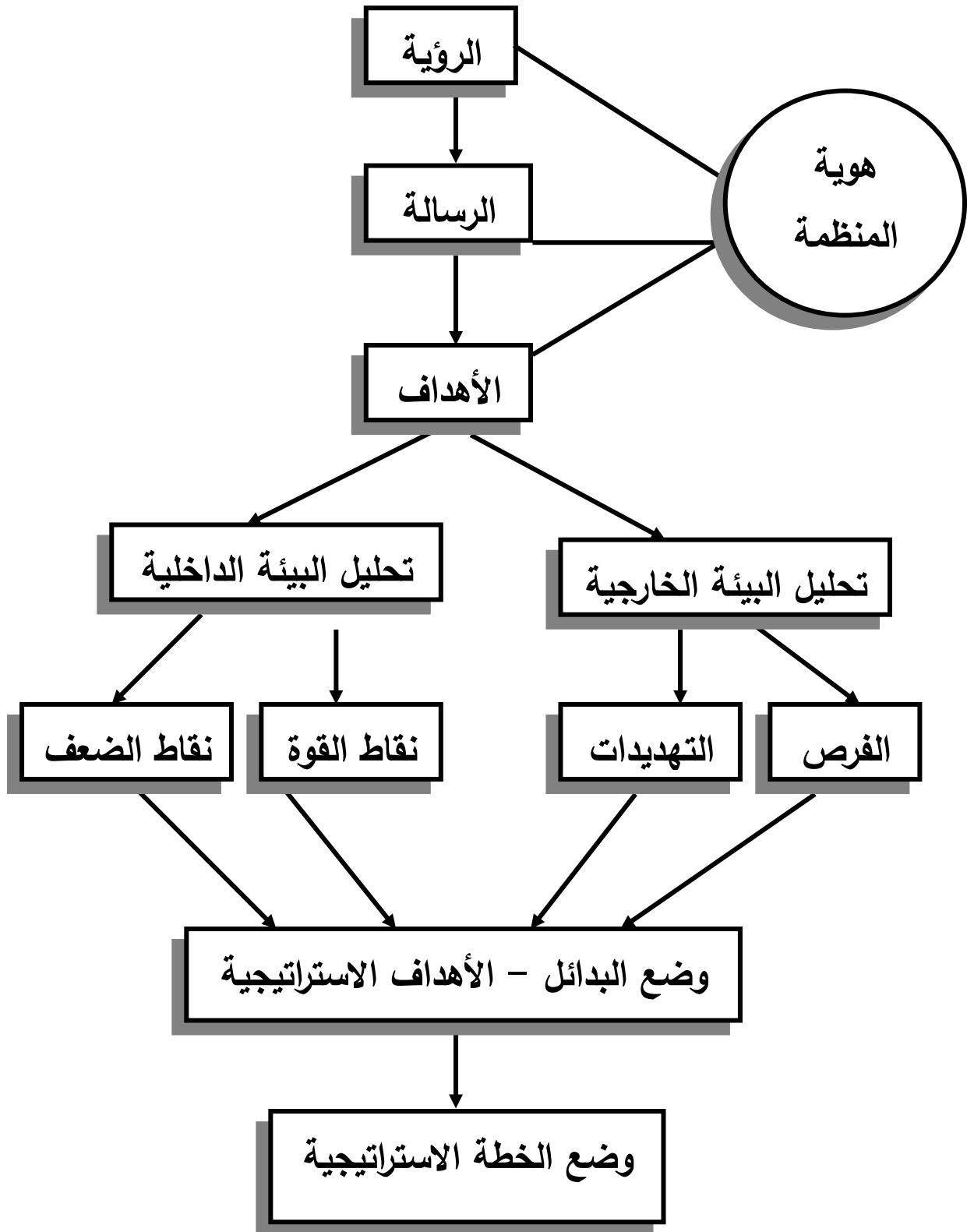
( تحديد البدائل الإستراتيجية )



ما الذي سوف نفعله كي  
نصل لأهدافنا؟

( وضع الخطة الإستراتيجية )

## مراحل عمل الخطة الاستراتيجية:



## إجابة السؤال الأول: من نحن؟ تحليل البيئة الداخلية

### تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة هو دراسة نقاط القوة والضعف في النظام الداخلي للمنظمة بغرض استغلال عوامل القوة وتجنب عوامل الضعف أو التقليل من أثارها السلبية وبالتالي اكتشاف مجالات الفرص لدي المنظمة لتحسين كفاءتها وفعاليتها في تنمية المجتمع.

#### مواطن القوة :

هي القدرات الذاتية للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات , سواء كانت موارد أو إمكانيات مادية أو بشرية أو نظم عمل ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة. وقد يظهر تحليل البيئة الداخلية واحدة أو أكثر من نقاط القوة داخل المنظمة والتي تمكنها من القيام بمسئولياتها بكفاءة وفعاليتها وهي علي سبيل المثال:

وجود موارد بشرية لديها الخبرة والمهارة الإدارية ويمكنها إدارة المنظمة بكفاءة ولديها الخبرة والكفاءة والمهارة الفنية في العمل في مجالات تنمية المجتمع و تنفيذ مشروعات لتنمية المجتمع. وجود لوائح وسياسات ونظم داخلية تنظم سير العمل داخل المنظمة وتوضح العلاقة بين العاملين بالمنظمة علي جميع المستويات الإدارية.

وجود موارد مادية وعينية تتمثل في وجود مقر مؤثث ومجهز بالأدوات والإمكانيات التي تمكن فريق العمل بالمنظمة من القيام بدوره علي الوجه الأكمل في إدارة وتشغيل أنشطة ومشروعات المنظمة.

#### مواطن الضعف :

هي اوجه القصور الذاتية سواء كانت في الموارد أو الإمكانيات المادية أو البشرية أو نظم العمل المطبقة ويمكن أن تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها ورسالتها.

### متطلبات تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

عند تحليل البيئة الداخلية يجب مراعاة توافر معلومات عن:

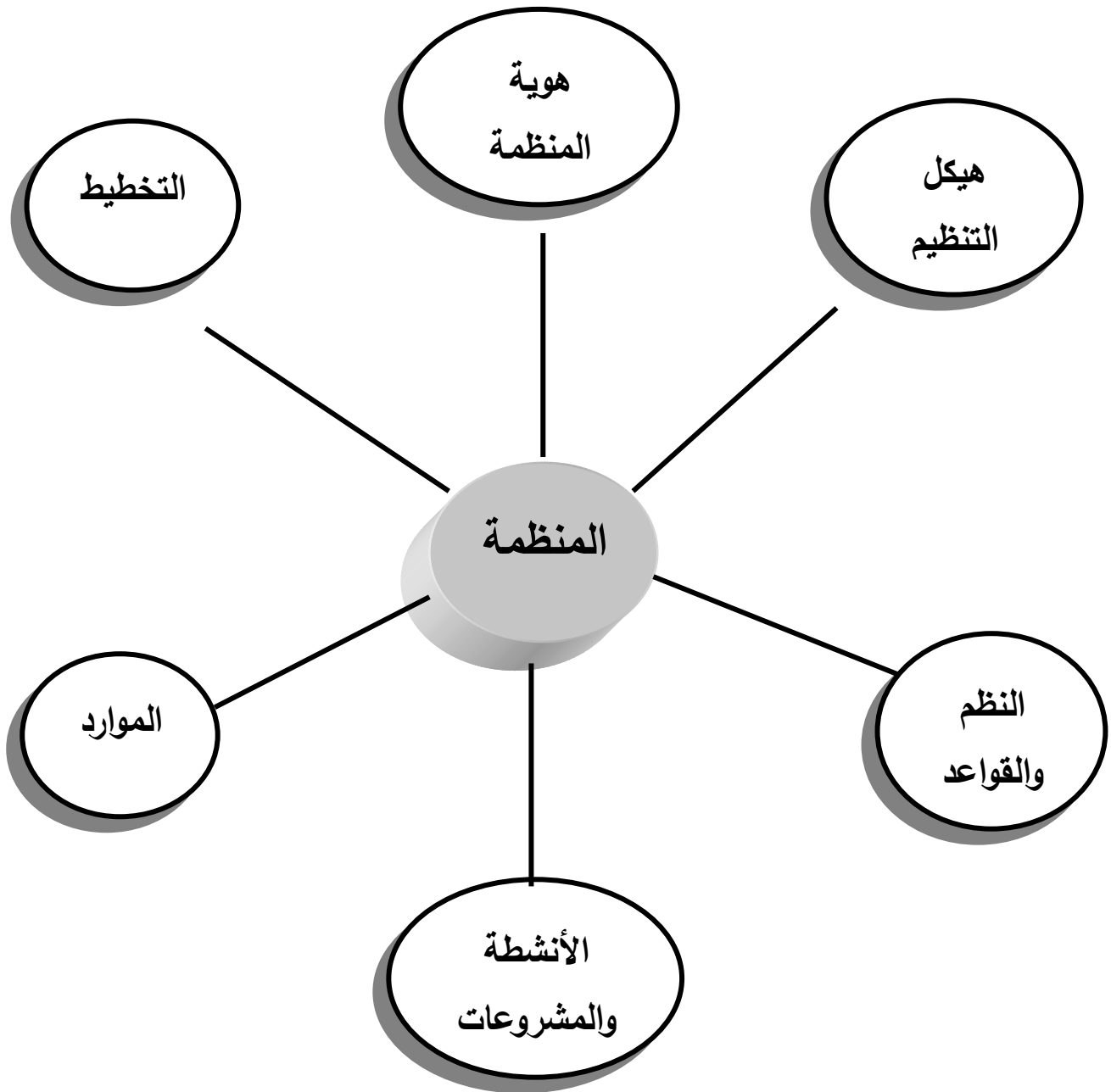
- **النظام الفني:** ويشمل الوضع الحالي للأجهزة والمعدات وتكاليف التشغيل والصيانة للأجهزة والمعدات التي تستخدمها المنظمة.
- **النظام المالي:** ويشمل معلومات عن الإيرادات والمصروفات والسيولة ومصادر التمويل.
- **نظام العاملين:** ويشمل القوي العاملة الإدارية والفنية ومعلومات عن التدريب وهيكل التنظيم والأجور.
- **مشروعات المنظمة :** وتشمل معلومات عن البرامج والمشروعات التي تنفذها الجمعية في مجال تنمية المجتمع وأهداف كل مشروع والفئة المستهدفة.
- **معلومات أخرى :** وتشمل معلومات عن الأنظمة الأخرى مثل نظام المعلومات والعلاقات العامة والخطط والأهداف الخاصة بالمنظمة ونظام تعبئة الموارد.

### ما يجب مراعاته عند تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

- مراجعة صياغة رسالة المنظمة لكي تتوافق مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها المتوقعة في تنمية المجتمع.
- مراجعة أهداف المنظمة وذلك بدراسة الأداء الحالي للمنظمة ومقارنته بالأهداف المحددة.
- دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في برامج ومشروعات المنظمة ، ومصادر التمويل.
- دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والهيكل الإداري للمنظمة.

- دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في النظم والقواعد واللوائح والتشريعات الداخلية التي تنظم سير العمل بالمنظمة مثل اللائحة الداخلية (دليل السياسات والإجراءات) النظام المالي والنظام الإداري ونظام المعلومات ونظام العلاقات العامة.
- دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في وموارد المنظمة البشرية والعينية والنقدية ومصادر الحصول علي تلك الموارد.

### الركائز التي يقوم عليها تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:



## أولا هوية المنظمة :

تشتمل هوية المنظمة علي خمسة عناصر أساسية هي:

- البيانات الشخصية والأساسية للمنظمة.
- رؤية المنظمة.
- رسالة المنظمة.
- القيم والمبادئ.
- أهداف المنظمة.

## أ- البيانات الأساسية للمنظمة:

وهي عبارة عن البيانات والمعلومات الأساسية للمنظمة الموجودة في لائحة الإشهار الأساسي مثل:

- اسم المنظمة.
- تاريخ ورقم الإشهار.
- عنوان المنظمة.
- مجالات العمل.
- عدد أعضاء الجمعية العمومية.
- عدد أعضاء مجلس الإدارة.

## ب- الرؤية:

الرؤية هي صورة المستقبل المرجو للمنظمة وهي تسعى لتستلهم وتلهم وتضيئ رحلة المنظمة كما تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام ويمكن التعبير عن الرؤية بعدة طرق في مدى تأثير المنظمة في :  
وظيفتها دورها صورتها

إن مجلس الإدارة بصفته المدافع عن رؤية المنظمة عليه التأكيد على أن هذه العبارات ليست مجرد كلمات الهام منمقة بل عليه التأكد من إن الاستراتيجيات تأخذ مكانها المناسب لتنفيذ كل عنصر من هذه الرؤية وتراقب درجة كفاءة أدائه. إن الوقت المناسب لمراجعة الرؤية في عملية التخطيط هو عند تحديد القضايا الاستراتيجية لأن هذه القضية إن أردنا تعريفها فهي الفرصة لهذه المنظمة لسد الفجوة بين الرؤية والممارسة العملية.

يجب أن تكون تلك الرؤية، هي النقطة المحورية لكل شخص بالمنظمة. وكما تقول النظريات المثلى، فإن قيم ومفاهيم كل موظف بالمنظمة يجب أن تكون جزءاً من الرؤيا الشاملة للمنظمة. من خلال تجميع و مشاركة تلك الرؤى للعاملين، تستطيع الإدارة أن تؤسس التزاماً فعالاً يلتزم به جميع موظفي المنظمة بكافة مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية .

## \*\* الرؤية

الرؤية في نقاط موجزة:

- هي صورة ضمنية و مفهوم ملزم لمستقبل مرغوب فيه.
- هي طموحات وآمال المنظمة في المستقبل ( التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد والظروف الحالية )، وان كان من الممكن الوصول إليها وتحقيقها على الأمد الطويل.
- هي حلم مستقبلي واقعي لما أن يكون عليه المجتمع بنهاية فترة الخطة الاستراتيجية.
- هي إطار فلسفي لفهم المبرر من الوجود.
- هي وتر انفعالي يحفز الناس للعمل والالتزام وتبنى عليها الرسالة.
- لا توجد عليها قيود لأنها عامة.

## **\*\* خصائص الرؤية الجيدة**

- 1- إن تكون وضعت بمشاركة جميع المعنيين بالجمعية .
- 2- إن يكون مداها من 5 إلى 10 سنوات نحو المستقبل.
- 3- إن تكون مختصرة وسهلة الحفظ.
- 4- إن تصف مرحلة أو حالة محددة.
- 5- إن تعبر عن أهداف من الممكن تحقيقها وتمثل تعبير حقيقي.
- 6- إن تنبع من الاحتياجات المحلية وتستهدف كل من الموظف والعميل وأيضا المسئول.
- 7- تقوى على الصمود والاستمرارية.
- 8- ذو مضمون أمثل، ويرقى فوق منظور الكيانات المتواجدة حالياً.
- 9- يعد تأثير الرؤية في قيم وسلوك كل عضو في المؤسسة أهم بكثير من الشكل النظري للرؤية المرسومة على الورق.
- 10- أنها تشعل الحماس وتنشط الهمم.
- 11- أنها المعيار الشامل والنهائي الذي يتم ويقاس به في ضوء كل تطور للمؤسسة.

بالإضافة إلي ذلك، فإن بيان الرؤية يجب أن يجيب علي التساؤلات الآتية:

- ماذا تريد المنظمة؟ وما هي الحوافز لتحقيق ذلك؟
  - ما هو الشكل الذي ترغب المنظمة في الظهور به؟ سواء أمام العملاء أو الموظفين أو حتى المجتمع ككل؟
  - كيف يمكن للمنظمة أن تقدم فرصة حياة أفضل لأولئك المستفيدين من خدماتها؟
- إن تكوين هيكل و أسم و شراكه لكيان منظمة ما، هي عملية تراكمية و موحدة. فربما يكون من السهل علي الإدارة و فريق العمل في برنامج ما أن يكونوا فكرة جيدة عن كيانهم المؤسسي. و لكن قد لا تتاح لهم الفرصة مطلقاً، و الوقت الكافي في ماهية الرؤيا و المهمة و المبادئ و الأهداف الشاملة لمنظمة ككل. و من هنا، كان أهمية، التخطيط و البعد الإستراتيجي. الذي يوفر للجميع فرصة قيمة للتأمل في النظام ووضوح الرؤيا. و طبيعة الصورة الإجمالية للمؤسسة ككل. و من ثم، إتقان الجزء المكلف به كل فرد في فريق العمل.

### **نقاط هامة:**

- عندما يتداخل ويتوحد بيان الرؤية مع بيان المهمة ومبادئها، فإن ذلك يشكل هيكلًا مؤسسيًا وكياناً فريداً للمنظمة. فإن الثلاثة معاً: المهمة والرؤية الشاملة وأيضاً المبادئ؛ يشكلون معاً المستقبل المرغوب للمنظمة، والإنجازات المطلوب تحقيقها وأيضاً المبادئ التي ترشد وتحدد الاختيارات المستقبلية. وكل هذه العناصر الثلاث ذات أهمية.
- بدون الرؤية، ليس هناك إلهام ولا منهج.
- الرؤية بدون مهمة يتم تنفيذها هي مجرد خاطر أو فكرة غير عملية.
- المهمة بدون قيم ومبادئ تحرسها قد تصل بالمنظمة إلي مبدأ ميكيا فيلي (الغاية تبرر الوسيلة).

### **\*أمثلة لرؤى بعض المؤسسات**

- 1- مجتمع أكثر تفهما للشيوخوخة بشكل عام ولبعض متطلبات الشيوخوخة بشكل خاص.
- 2- مجتمع أكثر احتراماً للمسنين بصفة عامة والضعفاء وذوى الأمراض المزمنة من المسنين بصفة خاصة.
- 3- حياة أفضل للمسنين.
- 4- بيئة أكثر تحرراً من العنف المنزلي.
- 5- الدعم الشعبي العام لضحايا العنف.
- 6- حياة أفضل لعائلات السيدات المعيلات لأسرهن.

## ج- الرسالة

يلعب بيان الرسالة دوراً هاماً في تعريف وتحديد ماذا تعمل ولصالح من تعمل المنظمات غير الحكومية. ويتركز دور الرسالة في وصف العملاء و المستفيدين وأيضاً تقييم ووصف نتائج الخدمات التي تقوم بها تلك المنظمات. فيعتبر بيان المهمة جزءاً لا يتجزأ من كيان المنظمة وكل ما يحيط بها. ونادراً ما يتغير ، وأيضاً هي عبارة عن المغزى والهدف النهائي والكلى لكيان إي منظمة أو برنامجٍ رئيسي أو فرعي. إذا عند كتابة قائمة بيان الرسالة .

توجد بعض الأسئلة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار:

- من نحن؟
- ماذا نريد؟
- إلى من نوجه خدماتنا ومجهودنا؟
- لماذا نفعل ذلك وما الهدف من تلك الجهود؟
- ولماذا نُكرس الموارد الشعبية من أجل تلك المجهودات؟

### ما هي الرسالة ؟

- هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة قراراتها وجهودها.
- هي عادة تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً.
- تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل به المنظمة.
- والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- والعملاء المستفيدين من خدمات المنظمة.
- وكذا الإطار الأخلاقي والقيم التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس المجال.

إذن ... تبني رسالة المنظمة على الرؤية وتتضمن الأهداف العامة

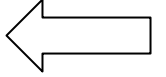
### رسالة المنظمة والأهداف طويلة الأجل:

تختلف صياغة الرسالة عن صياغة الأهداف طويلة الأجل فالأهداف طويلة الأجل هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة تزيد عن عام والتي توضع بالاسترشاد برسالة المنظمة.

### الفرق بين الرسالة والأهداف

الهدف	الرسالة
لا بد من وجود إطار زمني محدد	يمكن أن ترتبط بزمن
الهدف يحقق الرسالة	الرسالة لا تحقق الهدف
الصياغة محددة وغير فلسفية	يمكن أن تكون الصيغة فلسفية مرنة
يحققها مديري الإدارات مع الإدارة العليا	يحققها رجال الإدارة العليا مع مديري الإدارات
يضع الرسالة في صورة محددة يمكن قياسها	توضح الفلسفة الأساسية للمنظمة
لا تعكس الصورة الذهنية	تعكس الصورة الذهنية التي ترغب في تكوينها لدى الآخرين
هي مستوى الإنجاز المطلوب تحقيقه	هي الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة

## تصميم الرسالة



ولكى يتم تصميم الرسالة بشكل جيد يجب إن نضع فى اعتبارنا إن تغطى الرسالة العناصر التالية:

- 1- نشاط المنظمة.
- 2- عملاء المنظمة.
- 3- المنطقة التى ستعمل بها المنظمة ( المنطقة الجغرافية ).
- 4- أهداف المنظمة.
- 5- الخدمات التى تؤديها المنظمة.
- 6- نظرة المنظمة لنفسها وإدراك المنظمة لإمكاناتها.
- 7- الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور.
- 8- فلسفة المنظمة وهى القيم والمعتقدات التى تقود أعضاء المنظمة.

### 1- نشاط المنظمة :

إن أول سؤال لا بد أن تجيب عليه المنظمة هو ما هو النشاط الذى تعمل فيه المنظمة ؟ وينبغى إن يعكس نشاط المنظمة على إشباعها لاحتياجات المستهدفين من خلال ما تقدمه من خدمات ولذلك فإن نشاط المنظمة كما تحدده الرسالة لا يعنى ما تقدمه من خدمات ولكن ما تشعبه من احتياجات وعلى ذلك لأنه يعطى فرصة للمنظمة للتوسع وإضافة خدمات أخرى جديدة ظهرت حديثا لدى المجتمع . وعلى المنظمة إن تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذى تعمل به المنظمة حتى تسترشد بذلك فى كل قراراتها.

### 2- العملاء :

هم مجموعة الأشخاص الذين يمثلون المستفيدين الحاليين والمرقبين لما تقدمه المنظمة من خدمات والذين يتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على مدى قدرتها على إشباع احتياجاتهم وزيادة رضاهم وعلى المنظمة تحدد فى رسالتها إجابة محددة عن السؤال التالي : لمن نقدم خدماتنا أو من هم عملاء المنظمة ؟

### 3- المنطقة الجغرافية :

هو المكان أو المنطقة الجغرافية التى تخطط المنظمة التعامل معها . ( أين تقدم الخدمة )

### 4- أهداف المنظمة :

هى النتيجة التى تريد المنظمة تحقيقها على المدى البعيد والتى يجب إن تراجع كل فترة حتى نتأكد من أن الاحتياجات تلبى وتضمن استمرارية المنظمة.

### 5- الانطباع ذهنى :

عندما يذكر أسماء بعض المنظمات يتوارد فورا انطباعا ذهنيا لدى المتعاملين معها هذا الانطباع يعكس مجموعة من صفات المنظمة وخدماتها فعندما يذكر اسم جمعية س يذكر جودة الخدمات المقدمة والعدالة فى توزيع الخدمات والمشاركة والشفافية . ويقصد هنا بالمتعاملين مع المنظمة ليس الفئة التى تقدم لهم الخدمات فقط بل باقى منظمات المجتمع المدني والأجهزة الحكومية وكل الشركاء أيضا .

### 6- إدراك المنظمة لإمكاناتها :

إن المحددات الهامة لنجاح المنظمة هو إدراك المنظمة لنقاط القوة والضعف التى لديها وتعظيم نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف .

إن وجود عبارة واضحة فى رسالة المنظمة تظهر نقاط القوة الرئيسية لها والأساس التى تعتمد عليه فى النجاح فى تقديم الخدمات سوف يضمن إن عملية تخصيص الموارد تتم بالاسترشاد بقواعد واضحة كما

تضمن فى نفس الوقت إن الاهتمام الكافي سوف يضمن الحفاظ على نقاط القوة بصفة دائمة من قبل المديرين والمسؤولين عن رسم وتطبيق الاستراتيجيات ؟

## **7- الخدمات :**

هي الخدمات التي تقدمها المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات الأخرى والتي تلبى احتياجات لدى العملاء.

## **\*\* معايير الرسالة الجيدة**

- واضحة – مفهومة – مختصرة – وتعلق بالذهن.
- تتضمن تحديدا واضحا لمجال عمل المنظمة
- ( الخدمات – المنطقة الجغرافية – الأهداف – الغرض من الإنشاء ).
- أن تحدد القوى التي تدفع وتحفز استراتيجية المنظمة.
- أن تعكس الصفات المميزة والرئيسية للمنظمة.
- أن تكون الرسالة بمثابة المرشد عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- أن تكون مرنة وتعكس القيم والمعتقدات المرتبطة بالمنظمة.
- أن تكون واقعية بدرجة تسمح بتحقيق أهدافها.
- أن تصاغ بطريقة تحفز الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

## **\*\*أمثلة لرسالات لجمعيات مختلفة ( بعضها جيد ) :**

- نحن جمعية الأمل بمدينة طنطا لقد كرسنا أنفسنا من أجل تحسين مستوى الحياة للعائلات الأكثر احتياجا وخاصة تلك التي تعولها سيدات وذلك من خلال ترويج فكرة الاعتماد على الذات والدعوة إلى الاشتراك فى الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتنمية وزيادة مشاركة السيدات المعيلات لأسرهن فى صنع القرارات العامة وصياغة وتنفيذ السياسات الخاصة بمصالحهم فى المجتمعات التي يعيشن فيها.
- نحن جمعية دعم المرأة بجرجا بما لنا من خبرات فى مجال خدمة المرأة نعمل على تحسين مستوى المعيشة للمرأة المعيلة عن طريق تقديم الخدمات المالية وغير المالية لهن.
- نحن جمعية خريجي كلية الألسن جامعة عين شمس نرعى خريجي الكلية ونمكنهم من التنمية الذاتية علميا وأدبيا ونقوم على توفير فرص العمل أمام حديثي التخرج.
- شبكة المنظمات العاملة فى مجال التنمية البشرية الكائنة بمدينة القاهرة تسعى من خلال التوسع الإقليمي إلى تجميع الجهود وكسب التأييد لإعلاء شأن العنصر البشرى فى القطاعات الخاص والعام والحكومي وللحفاظ على الحقوق المكتسبة.
- جمعية تنمية المجتمع بخربنا تعمل على إظهار والمطالبة بحقوق الأكثر فقرا فى مجتمعنا الصغير وخلق فرص العمل لهم.
- جمعية رجال أعمال كرداسة تقوم بتوفير الدعم المادي والفني لصغار التجار والصناع فى المجتمع المحلى للحفاظ على الصناعات الصغيرة والإبقاء على التراث.
- رابطة شباب دسوق تعنى بتبادل الحوار بين الشباب والأجيال الأخرى من خلال تنظيم اللقاءات والصالون الفكري الأسبوعي للتقريب بين وجهات النظر ومنع صراع الأجيال
- نحن الجمعية الوطنية للطب النفسي بالإسكندرية، جمعية رائدة على مستوى العالم فى مجال الممارسة المتكاملة فى علاج الأمراض النفسية نسعى إلى دعم ونشر الطب الوقائي فى مجال الأمراض النفسية بما يعود بالنفع ليس فقط على أعضاء الجمعية والمرضى وإنما بهدف رفع مستوى المعيشة فى المجتمع ككل.

## د- القيم والمبادئ :

### \*القيم :

هي تلك المعتقدات والمبادئ القوية التي تعد دليلاً يقود التخطيط والأداء للمنظمات غير الحكومية وهي توفر إطار العمل الأخلاقي الذي يسمو عن كونه مجرد سياسة للعمل هي مجموعة المبادئ الأخلاقية والقيم وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المنظمة كإطار يحكم تصرفات وسلوك الإدارة والعاملين بها وتحدد المنظمة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها مقومات النجاح في تقديم خدماتها.

### \*المبادئ:

إن المبادئ هي العوامل التي تقود سلوك المنظمة وترعى وتحرس تطورها وتطبيق سياساتها وتنفيذ المهام الخاصة بها. وعلى الرغم من أن لكل منظمة مبادئها التي تفهمها ضمناً، فإنه كثير ما يكون من المفيد الإعلان بوضوح وبشكل جلي عن تلك المبادئ الخاصة بالمنظمة، حيث أنها هي لب القيم والفلسفات التي تصف كيفية إدارة المنظمة لنفسها وطريقة تنفيذ مهامها. وكثيراً ما ترتبط المبادئ بثقافة إدارية عالية الجودة (أو بإدارة مثقفة وواعية). والتي تتضمن إتباع الصواب منذ الخطوة الأولى وتحقيق الرضا للعملاء والتطور المستمر للأداء. والمبادئ أيضاً هي...

- تعمل كمنهج معياري يُتخذ في ضوءه قرارات المنظمة علي كافة مستوياتها.
- تعبر عن قيم عامة يعتنقها جميع من بالمنظمة وتحمس وتنشط الموظفين.
- هي أدوات قوية تستطيع أن تُغير ثقافة المنظمة.
- تُعبر عن معتقدات رئيسية حول الظروف التي يعمل في ظلها الأشخاص بكامل طاقتهم وأفضل ما لديهم من إبداع في العمل.
- توجه عجلة القادة إلي وضع البنين والأنظمة والمهارات المطلوبة في أماكنها
- وتوقيتها السليم من أجل تحويل الرؤيا إلي واقع ملموس.

### \*\* توضيح وتنفيذ المبادئ:

أن التعريف بمبادئ المنظمة يمثل تحدياً للإدارة حيث يجب أن تكون تلك المبادئ متوافقة، ومريحة، ومقنعة للجميع، سواء كانوا عاملين داخل المنظمة أو صناع القرار أو عملاء. في بعض الأحيان، يتم التعبير عن المبادئ في صورة التزامات ومسؤوليات تجاه العاملين بالمنظمة والموظفين بالمنظمة والعملاء خارجها والمجتمع الذي تدار فيه المنظمة أو البيئة البشرية المحيطة بالمنظمة ككل. وفي أحيان أخرى، يتم التعبير عن المبادئ في شكل إدارة متميزة وعالية الكفاءة، بالإضافة إلى خدمات عالية الجودة.

وبصفة عامة، فإن أفضل المبادئ هي تلك المعبرة عن اتجاهات وقيم المنظمة في ثلاث إطارات هي:

- الناس: والطريقة أو الكيفية التي يُعامل بها الموظفين والعملاء.
- التقنية الفنية: الكيفية التي تدار بها المنظمة وآليات اتخاذ القرار وأيضاً الطريقة التي تقدم بها المنتجات والخدمات.
- الأداء: وهي التوقعات الفعلية فيما يخص مسؤوليات والتزام المنظمة وأيضاً جودة خدماتها.

### أمثلة :

- تلتزم المنظمة بتقديم خدماتها دون الإضرار بالحياة الطبيعية للبيئة المحلية.
- تسعى المنظمة إلى الحفاظ على موارد المجتمع والموارد الطبيعية.
- تلتزم المنظمة في كل أنشطتها بالقوانين والأعراف السائدة في المجتمع.
- تنظر المنظمة لعملائها على أنهم شركاء في العمل.
- الالتزام بما يمكن الحصول عليه أخلاقياً حتى لو كان أقل مما يمكن الحصول عليه قانوناً

- التزام قيم العدالة والمساواة والمشاركة وعدم التمييز.

### **\*\* أمثلة مرتبطة بعناصر معينة :**

- **الموظفين:** نحن نهتم ببعضنا البعض، نشجع التطور ونقدر الخدمات.
- **العملاء:** أول اهتماماتنا هو إرضاء عملائنا.
- **الجودة:** نتبع الصواب والأفضل منذ الخطوة الأولى وفي كل مراحل العمل منذ بداياتها.
- **التطور والتحسين:** نسعى لتطوير وتحسين خدماتنا ونسعى وراء الأفضل طوال الوقت وبصفة مستمرة.
- **التكامل والتضامن:** نحن نلتزم لأبعد درجة، بأرقي مستويات الالتزام والسلوك الأخلاقي نحو بعضنا وجميع من يتعامل معنا.
- **روح الفريق:** معا نحقق المعجزات. نحن نؤمن بقيمة العمل الجماعي ووحدة الفريق.
- **القيادة والريادة:** قادتنا يديرون العمل عن طريق القدوة الجيدة وتشديد همم العمال، كما أن القادة متواجدون في جميع مراحل العمل.
- **الإدارة:** نحن ندير عملنا من خلال الحقائق والشفافية.
- **المعايير:** معاييرنا تقاس بمدى رضا العميل، جودة وتميز المنتج، وأيضاً وضوح وشفافية ومنطقية المقاييس الملموسة.

### **هـ - الأهداف:**

الأهداف هي الغايات أو النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها إلي:

- قصيرة (أهداف مرحلية)
  - طويلة (أهداف عامة - أهداف استراتيجية)
- تقدم الأهداف العامة والمرحلية إطاراً عاماً لاتخاذ خطوات عملية نحو تحقيق رسالة الجمعية .

#### **الأهداف العامة**

- تعد إطاراً لصنع القرار .
- الهدف العام يربط ما بين أفعال المنظمة ورسالتها.
- الهدف العام هو الوضع الذي ترغب في أن يكون عليه الموقف بعد انتهاء المشروع.
- الهدف العام جملة واسعة لما نأمل في تحقيقه ويمكن قياسها من خلال تحقيق الأهداف المرحلية.
- الهدف العام ذات مدى طويل ويتصف بالعمومية بشكل كبير.
- الهدف العام يحدد شكل ما سوف تقترحه.
- يجب أن يركز الهدف العام على المخرجات المرغوب فيها.
- لا يجب أن يركز الهدف العام على الأنشطة.
- لا بد أن تفرق بين أهدافك العامة وأهدافك المحددة.

#### **الأهداف المرحلية**

- هي المبادرات والبرامج والخدمات المحددة والتي يكون لها تأثير أو إسهام في تحقيق الهدف العام .
- هي نتائج محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها في فترة زمنية محددة.

- وهي تؤخذ مباشرة من الأهداف العامة.
- يتطلب تحقيق كل هدف من الأهداف العامة أن يندرج تحته عدداً من الأهداف المرحلية.
- يجب أن تتضمن الأهداف المرحلية السمات التالية:-
  - إمكانية قياس وملاحظة النتائج.
  - توافر إطار زمني للتنفيذ ( لا يتجاوز 3 سنوات عادة)
  - تحديد مسؤولية التنفيذ.
  - تحديد الموارد البشرية والمالية المطلوبة للتنفيذ .

#### عناصر الهدف :

#### يجب أن تتوفر للهدف العناصر التالية:

عدد / نسبة تحقيق الهدف - الفئة المستهدفة - المكان - الأثر الإيجابي المراد تحقيقه - الزمن المطلوب لتحقيق الهدف.

#### الشروط:

مستمر الأثر - يمكن قياسه - يمكن قبوله (مقبول من المجتمع) - واقعي (يمكن تحقيقه).  
محدد بزمن.

### ثانياً: هيكل التنظيم:

تمثل عملية التنظيم الأداة الأساسية للمنظمة في تحقيق أهدافها ، حيث تتحدد من خلالها الاختصاصات والسلطات والعلاقات والأدوار والمراكز من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والانسجام اللازم لتنفيذ الأعمال علي أكمل وجه ، ويساعد التنظيم علي توحيد وتنسيق الجهد الجماعي لفريق العمل للوصول إلي تحقيق أهداف المنظمة.

### فوائد التنظيم:

- التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أفضل وأسلوب أكفأ ، ولذلك هو يحقق عدداً من الفوائد كما يلي:
- يعتبر التنظيم وسيلة مثلي لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيداً عن الازدواجية والتضارب في الاختصاصات.
- يساعد التنظيم علي تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات الفرد حيث يتم توزيع الأعمال بين الأفراد علي أساس من التخصص في عمل دون الآخر.
- يساعد التنظيم علي التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض وبين الإدارات في مختلف أجزاء التنظيم.
- يحقق التنظيم أسلوباً جيداً للرقابة علي الأداء ، وذلك لأن التنظيم في العمل يحدد الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الأفراد أثناء قيامهم بوظائفهم.
- يساعد التنظيم في تسهيل تدفق المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.

- يؤدي التنظيم القائم علي أساس علمي إلي تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة عن طريق الاستثمار الأمثل لمواردها.
- يساعد التنظيم علي تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد في المنظمة والعمل كفريق واحد علي أساس من التعاون والتآلف بين جميع أفراد التنظيم.
- يعتبر التنظيم وسيلة لتوزيع السلطة علي الأفراد في جميع أجزاء المنظمة ، ويؤدي إلي تحديد مصادر السلطة الرسمية في التنظيم علي أساس من التسلسل الهرمي.

## **مبادئ التنظيم:**

يقصد بمبادئ التنظيم مجموعة التوجيهات التي يجب اتباعها والإلتزام بها في تسيير شئون العمل داخل المنظمة وذلك بعد تحديد هيكلها التنظيمي وعلاقاتها الداخلية. وهذه المبادئ هي عبارة عن توصيات والقائمين علي الإدارة بالمنظمة غير ملزمين بتطبيقها حرفياً ، لكن يمكن الأخذ بها لتحسين أداء العمل بالمنظمة. وهذه المبادئ هي:

### **الهدف:**

حيث أن المنظمات تنشأ لتحقيق غايات وأهداف معينة ، وبدون وجود تلك الأهداف ينتفي المبرر من وجود المنظمة ، ولذلك ينظر للمنظمة باعتبارها وحدة هادفة وأن الغايات التي تسعى لتحقيقها هي الأسس الرئيسية لتشكيل الهيكل التنظيمي للمنظمة ، والخلاصة هي أن كل تنظيم وكل جزء في التنظيم يجب أن يكون معبراً عن الهدف الذي أنشئ من أجله.

### **التخصص وتقسيم العمل:**

من المعروف أن الفرد عندما يركز جهوده في نطاق مجال محدد من مجالات العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته في هذا المجال ويصل إلي مستوي عالي من الكفاءة في الأداء ، ولما هدف التنظيم هو الوصول إلي أعلى كفاءة في الأداء لذلك برزت أهمية تقسيم العمل إلي نوعيات متميزة بحيث يعهد بكل نوعية منها إلي أفدر الأفراد علي القيام بها لسهولة الوصول إلي الهدف المنشود.

### **وحدة القيادة:**

يؤدي الفرد عمله طبقاً للتوجيهات والتعليمات الصادرة إليه ، فإذا ما تعدد الرؤساء الذين يتلقي منهم التعليمات كانت النتيجة أن الفرد يصاب بالحيرة والارتباك وعدم القدرة علي إرضاء هؤلاء الرؤساء ، ولذلك ظهر مبدأ " وحدة إصدار الأوامر " والذي يقضي بحصر سلطة إصدار الأوامر في مصدر واحد بحيث لا يتلقي العامل أوامر تتعلق بعمله إلا من رئيس واحد ، وبرغم بساطة

هذا المبدأ إلا أنه في التطبيق العملي تظهر هناك بعض الصعوبات مثل مشاكل الازدواج في الإشراف ونظرا للحاجة المستمرة للمشورة الفنية المتخصصة فإن هيكل التنظيم يساعد علي مثل هذه المشاكل والتغلب عليها.

### **التنسيق:**

يهدف التنظيم إلي تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتكون منها الجمعية لتحقيق أهدافها ، ولذلك يعتبر التنسيق من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلي فشل المنظمة ويضر بمصالحها. ويساعد علي تحقيق التنسيق الفعال ما يلي:

#### **تشكيل اللجان - الاجتماعات الدورية - الاستعانة بالمختصين**

ويعتبر توافر وسائل الاتصال السهلة التي تربط بين أفراد المنظمة من أهم العوامل المساعدة علي تحقيق التنسيق الفعال.

### **السلطة والمسئولية:**

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الأنشطة والواجبات التي يلتزم شاغل الوظيفة بأدائها ويتحمل تبعه ما يترتب علي هذا الأداء من سلوك وظيفي وتصرفات وما يجب عليه أن يتخذه من قرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

وهذا الالتزام هو ما يعبر عنه بمسئولية شاغل الوظيفة وهو لا يسأل فقط عن حسن أداء الوظيفة ، بل يحاسب أيضا عند امتناعه عن القيام بواجبات الوظيفة وفقا للخطط والبرامج التي تقررها المنظمة.

ويجب أن يقابل هذه المسئولية الحق في تكليف المرؤوسين بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر علي حسن الأداء وهذا الحق هو ما يعرف بالسلطة.

### **المركزية واللامركزية:**

يعني بالمركزية الاتجاه إلي تركيز السلطة في يد الإدارة العليا والرجوع إليها في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل ،

أما اللامركزية تعني توزيع السلطات واعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجري العمل الفعلي ، وتعتمد اللامركزية علي قدرة المرؤوسين علي اتخاذ القرارات السليمة التي تتناسب مع أهداف المنظمة.

## التفويض:

يقصد بعملية التفويض نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلي المرؤوسين تحقيقاً لمبدأ تدرج السلطة والتعادل بين السلطة والمسئولية وتمشياً مع الاتجاه إلي اللامركزية. والتفويض لا يعني انتقال المسئولية إلي المرؤوس الذي فوضه الرئيس في جزء من سلطاته ، إذ تستمر مسئولية هذا الرئيس كما هي ولو أخطأ المرؤوس في استخدام ما خول له من سلطة فإن رئيسه يكون مسئولاً عما يترتب علي هذا الخطأ أمام المنظمة ، لذلك لا يحق للمرؤوس بتفويض غيره فيما فوض فيه إلا إذا صرح له بذلك في قرار التفويض الصادر إليه.

## نطاق الإشراف:

نطاق الإشراف هو ذلك المدى الذي يستطيع فيه المسئول ان يمارس الإشراف علي مرعوسيه ، ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون المسئول الواحد. وعندما يتولي المسئول الإشراف علي عدد من المرؤوسين فإنه يتابع موقف كل منهم ويتلقى منه التقارير ويصدر إليه التوجيهات والتعليمات ويتخذ من القرارات ما يتطلبه العمل وينسق بين جهود المرؤوسين ويراقب نتائج التنفيذ. ويرتبط بنطاق الإشراف عدد الاتصالات الرأسية التي تتم بين الرئيس وكل من مرعوسيه والاتصالات الأفقية بين المرؤوسين وبعضهم البعض.

## التوازن والمرونة:

حيث يجب الموازنة بين السلطة والمسئولية ، والمركزية واللامركزية ، ومدى نطاق الإشراف ومدى طول سلسلة الأوامر. كما يجب الموازنة بين أهداف المنظمة والظروف والعوامل البيئية المحيطة بها ، واعتبارات الموازنة أساسية وجوهرية لضمان استمرارية المنظمة وقدرتها علي تحقيق أهدافها في إطار الإمكانيات المتاحة لها ، لكل ذلك يجب أن يكون التنظيم متوازناً.

## **مكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة غير الحكومية:**

### **أ- الجمعية العمومية:**

تتكون الجمعية العمومية من جميع الأعضاء العاملين الذين أوفوا بالالتزامات المفروضة عليهم وفقاً لنظام الجمعية ومضت علي عضويتهم مدة ستة أشهر علي الأقل. وتصدر قرارات الجمعية العمومية بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين ما لم يشترط نظام المنظمة أغلبية أكثر من ذلك.

## ب- مجلس الإدارة:

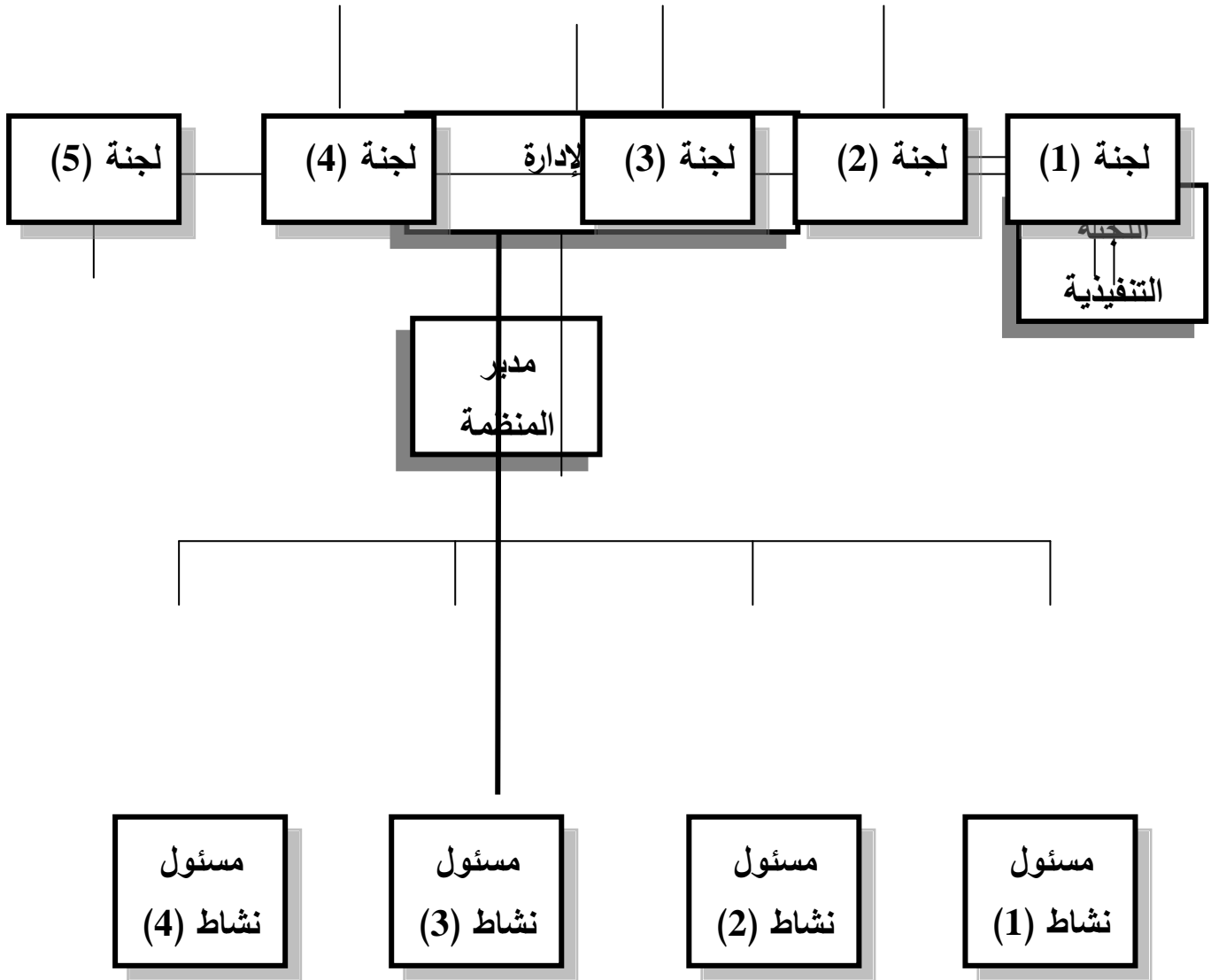
يدير المنظمة مجلس إدارة يكون تكوينه واختصاصاته وسلطاته طبقا لما يحدده النظام الأساسي للمنظمة والقوانين الملزمة، ويلزم لصحة انعقاده حضور الأغلبية المطلقة لأعضائه وتكون قراراته بأغلبية عدد الحاضرين وفي حالة تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي فيه رئيس الجلسة.

## ج- اللجان

يشكل مجلس الإدارة لجنة تنفيذية يفوضها كل أو بعض اختصاصاته طبقا لما هو محدد باللائحة التنفيذية لنظام عمل المنظمة.

مثال للهيكل التنظيمي للمنظمة غير الحكومية:

الجمعية العمومية



### ثالثاً: النظم والقواعد:

هي مجموعة الأدوات والهيكل واللوائح التي تنظم سير العمل بالمنظمة وتساعد علي تحديد وتوصيف متطلبات العمل داخل المنظمة وضمان حسن سير العمل بالمنظمات وقيام المسؤولين عليها سواء مجلس الإدارة أو الموظفين المعيّنين أو المنتدبين أو الجهات الإدارية التي لها حق التفويض والتوجيه والرقابة على المنظمات فالكل حريص على أن تحقق المنظمات أغراضها المحددة لها من واقع لائحة نظامها الأساسي والتي أشهت بموجبها المنظمة لذلك فان التنظيم المالي والإداري في المنظمات هو الضابط للعمل داخل المنظمات وهو من أهم دعائم النجاح لهذه المنظمات.

وتحدد أنظمة المنظمة في التالي:

## أ- النظام الإداري:

هو نظام يتم عن طريقه توجيه العمل بالمنظمة لتحقيق أهدافها العامة وتحقيق رسالتها. لإقامة أي نظام إداري سليم يحقق أهداف المنظمة لابد من توافر مجموعة من العناصر الأساسية مثل:

### **تحديد الوظائف أو التكوين الإداري:**

- تتكون الوحدات الأساسية لأي نظام إداري من مجموعة من الوظائف والموظفين.
- وتعرف الوظيفة بأنها الخلية الأولى في كل تنظيم إداري ، أي هي عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة سواء كل أو بعض الوقت.
- أما الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة باختصاصاتها ومسئولياتها، وتختلف الشروط الواجب توافرها في الموظف باختلاف متطلبات الوظيفة.
- ويستلزم النظام الإداري توفير القواعد والشروط واللوائح التي من شأنها توفير الكفاءات والخبرات المطلوبة للوظائف المختلفة بالمنظمة والتي يمكنها في النهاية تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

### **تكوين الوحدات الإدارية:**

- تتكون أي منظمة من مجموعة من اللجان والتي تكون من شأنها تشغيل وإدارة أنشطة ومشروعات المنظمة المختلفة وتكون كل لجنة مسؤولة عن الإشراف علي تنفيذ نشاط معين وحل المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ بتفويض من مجلس إدارة الجمعية ، ويساعد كل لجنة شخص مسئول عن إدارة هذا النشاط.
- ويوضح النظام الإداري العلاقات بين الأفراد داخل اللجنة ، وبين اللجان المختلفة والعلاقة بين تلك اللجان ومجلس الإدارة.

### **تدرج السلطة:**

- تدرج السلطة وتسلسلها من أعلي إلي أسفل يعتبر من أهم المقومات والركائز الأساسية لنجاح وفاعلية النظام الإداري حيث يساعد ذلك علي تنظيم العمل داخل المنظمة ، ويحقق سهولة الاتصال بين المستويات المختلفة ، وتحديد السلطات والمسئوليات ، ويساعد مجلس الإدارة علي التعرف بشكل واسع علي كفاءة وفاعلية سير العمل داخل المنظمة.

## ب- النظام المالي:

- هو النظام الذي يحكم العلاقات المالية بين الأنظمة المختلفة المكونة للمنظمة و البيئة الخارجية القوانين واللوائح المنظمة للأعمال المالية والإدارية بالمنظمة.
- وهو النظام المسئول عن جميع التصرفات المالية الناتجة عن تعامل المنظمة مع الغير و يترتب عليها حصول المنظمة على مبالغ نقدية أو أصول لها قيمة نقدية وكذا قيام المنظمة بصرف أموالها في الأغراض المخصصة لها والواردة بلانحة النظام الأساسي التي أشهت بموجبها.

### **يقوم النظام المالي لأي منظمة على الآتي:**

- إعداد موازنة تقديرية قبل بداية العام المالي الجديد للمنظمة ويوضح فيها الإيرادات المنتظر تحقيقها وكذا المصروفات المتوقع صرفها خلال العام – مع مراعاة أن تكون الموازنة التقديرية مبنية على أسس سليمة غير مغالى فيها وفي ظل سياسة مستقبلية واضحة مع محاولة الالتزام إلى حد كبير بما ورد بها أثناء قيام المنظمة بتحقيق نشاطها خلال العام كمؤشر أساسي لأنشطة المنظمة الفعلية .
- إمساك دفاتر لقيود العمليات المالية بشكل يسمح بتوفير البيانات المالية المطلوبة لإعداد ميزانية سنوية.

- إعداد الميزانية السنوية في نهاية العام المالي (سواء بمعرفة أمين الصندوق في حالة أن تكون إيرادات أو مصروفات المنظمة أقل من 1000 جنيه أو بمعرفة المحاسب القانوني للمنظمة في حالة زيادتها عن ذلك) وحساب الإيرادات والمصروفات العام والحسابات الفرعية أيضا.
- فريق عمل لديه الخبرة والمهارات الأساسية يكون مسؤولا عن القيام بالمهام والمسئوليات المحددة في النقاط السابقة.

### ج- القوانين واللوائح المنظمة للأعمال المالية والإدارية بالمنظمة:

هي نظام مكتوب يتم وضعه بمعرفة لجنة يتم تشكيلها من قبل مجلس الإدارة وتضم كلا من أمين الصندوق وسكرتير المنظمة وتوضح واجبات ومسئوليات وحقوق القائمين بالعمل بالنواحي الإدارية والتصرفات المالية المختلفة بالمنظمة مع الالتزام بمواد القانون 84 لسنة 2002 والقرارات المنفذة له والتعليمات والمنشورات المالية والقوانين المتعامل بها قانون الضرائب والتحقيقات والأسس والنظم المحاسبية ويجب التصديق بالموافقة عليها من مجلس الإدارة أولا ثم الجمعية العمومية ثم الجهة الإدارية على أن تشمل الآتي:-

- نظام التحصيل
- طبع واستخدام الدفاتر ذات القيمة (وهي الدفاتر المهمة التي يراعي حفظها بحرص والتأكد من سلامتها لما تمثله من قيمة مالية).
- الصرف من الاعتمادات المالية.
- مسئوليات وواجبات القائمين على الإدارة المالية بالمنظمة مثل رئيس مجلس الإدارة وأمين الصندوق وموظفي قسم الحسابات والمخازن.
- السجلات المنظمة للقيود والأعمال المالية ومواصفاتها والمسئول عن استعمالها.
- تقارير المتابعة المالية للمشروعات .
- لائحة التعيينات.
- لائحة الجزاءات.
- لائحة قواعد أجور وعلاوات العاملين السنوية.

### د- الأنظمة المساعدة:

توجد أنظمة أخرى لتيسير العمل داخل المنظمات الأهلية وهي أنظمة مساعدة تساعد علي ترتيب وتنظيم أعمالها مثل نظام المعلومات ونظام تعبئة وتنمية الموارد ونظام العلاقات العامة وغيرها.

## رابعاً: الأنشطة والمشروعات:

في المرحلة الحالية من مراحل عمل المنظمات غير الحكومية في مصر ، هناك العديد من المداخل التنموية التي تتبناها و تقوم بها المنظمات غير الحكومية ، أهم و أحد هذه المداخل هو مدخل إدارة المشروعات التنموية ، و لكي نتعرف علي هذا المدخل جيداً لابد من التعرف مسبقاً عن ما هو المشروع التنموي ، و ما هي مراحل و خطوات دورة حياة المشروع التنموي.

### تعريف المشروع التنموي

المشروع التنموي هو مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلي تحقيق هدف واضح يعمل علي تنمية المجتمع ويحدها إطار زمني وميزانية وهيكل تنظيمي.

وتعتبر الأنشطة والمشروعات هي المهمة والعمل الأساسي للمنظمة غير الحكومية ، وتعمل المنظمة علي تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ تلك الأنشطة والمشروعات ، وتعتبر المنظمات غير الحكومية من أقدر الجهات

والتنظيمات علي تنفيذ مشروعات تنموية والوصول إلي أفقر الفقراء في المجتمع المحلي ولديها القدرة والمرونة في التحرك والعمل في جميع القطاعات التنموية ، ونظرا للتطور في الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في عملية التنمية فقد بدأت تلك المنظمات في التدخل في قطاعات عديدة وجديدة من قطاعات تنمية المجتمع وذلك للمساهمة في عملية التنمية واستمراريتها مثل مياه الشرب والصرف الصحي والتعليم ومحو الأمية والصحة وتحسين مستوى المعيشة وتنمية المرأة والبيئة وغيرها من القطاعات التنموية.

## دورة حياة المشروع

بينما يرى البعض أن دورة حياة المشروع تبدأ ببداية تنفيذ النشاط وتنتهي بنهاية تنفيذ أنشطة المشروع ، فيرى البعض الآخر أن دورة حياة المشروع تبدأ منذ لحظة التفكير في المشروع وتستمر حتى بعد الانتهاء من تنفيذ أنشطة المشروع وتستمر حتى مرحلة تقييم المشروع بعد انتهائه . والتالي استعراض للمراحل التي يمر بها المشروع والخطوات التي تتم في كل مرحلة ، يمكن من خلالها استيضاح مرحلة تصميم المشروع في إطار دورة حياة المشروع :

### مرحلة التخطيط : -

- تقدير الاحتياجات
- تحديد المشكلة وتحليلها
- وضع الأهداف العامة
- وضع الأهداف الخاصة
- اختيار الأنشطة
- تصميم أساليب المتابعة والتقييم
- وضع خطة العمل
- وضع الموازنة

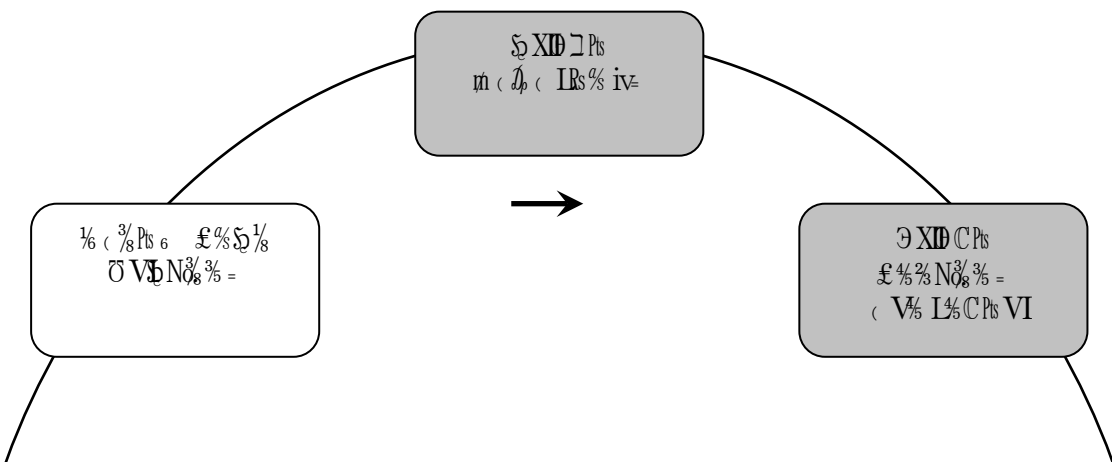
### مرحلة التنفيذ :

- وضع الخطط التنفيذية ( سنوية أو أقل )
- تنفيذ الأنشطة
- متابعة الأنشطة
- مراجعة الأنشطة

مرحلة إتمام المشروع :

- كتابة التقرير النهائي
- تقييم المشروع

### خطوات تصميم المشروع التنموي



$$g \text{ Ld Pts } \text{£} \frac{1}{8} \% \text{ } \frac{1}{8} \% \\ \text{£}^{\text{TM}} \text{N} \frac{1}{2} \\ \text{O V} \text{N} \frac{3}{8} \% =$$

$$e \text{ } \text{V} \frac{1}{8} \% = \text{ } \text{R} \text{VI} \\ \frac{1}{8} \% \text{ } \text{K} \frac{3}{8} \% =$$

$$\text{SM } \text{L}^{\text{TM}} \text{ } \frac{1}{8} \% \text{ Pts} \\ \text{£} \text{L} \frac{1}{8} \% \text{ } \text{S} \text{ } \frac{1}{2} \\ \text{VI } \text{£} \text{K} \text{C} \text{ } \text{R} \frac{3}{8} \% =$$

$$e = \text{ } \text{I} \text{M} \text{ } \text{R} \text{VI} \\ \text{F} \text{ } \text{E} \text{ } \text{C} \frac{3}{8} \% =$$

$$\text{£} \text{V} \text{III} = \text{VI} \frac{1}{8} \% = \text{ } \text{R} \text{VI}$$

$$\text{K} \text{ } \text{L} \text{R} \frac{1}{8} \% = \\ \text{£}^{\text{TM}} \text{N} \frac{1}{2} \text{M}$$

$$\text{£}^{\text{TM}} \frac{1}{8} \% \text{ } \text{R} \text{VI} \\ \frac{2}{8} \frac{3}{8} \text{K} \frac{3}{8} \% =$$

وبناءً على ما سبق يمكن النظر إلى دورة حياة المشروع كالتالي :

- مرحلة تصميم المشروع .
- مرحلة كتابة المشروع .
- مرحلة تدبير التمويل للمشروع .
- مرحلة تنفيذ المشروع .

- مرحلة إتمام المشروع .
- مرحلة تقييم المشروع

## خامسا: الموارد:

### الموارد:

هي مجموعة الإمكانيات المتاحة للمنظمة والتي تمكنها من تنفيذ مشروعات تعمل علي تحسين مستوى معيشة الفئات المستهدفة وتمكينهم من أداء دورهم بفاعلية في تنمية المجتمع وهي عبارة عن موارد بشرية وموارد عينية وموارد نقدية وموارد معرفية وموارد طبيعية، وسوف نوضح أنواع الموارد المعروفة والمستخدمة من جانب المنظمات غير الحكومية وهي كالتالي:

#### أ- لموارد العينية: [ خامات – أراضي – مباني ] .

هي الأنشطة والمساهمات الجماعية لأفراد المجتمع سواء كانت في صورة مساهمة بالأرض أو المباني أو الخامات أو المعدات للمشاركة في تنفيذ مشروعات لتنمية المجتمع مثل مشروعات مياه الشرب والصرف الصحي ومشروعات محو الأمية وغير ذلك من المشروعات التي تعمل علي تنمية المجتمع .

#### ب- الموارد البشرية: [ استشارات – عمالة ] .

وهي الجهود التطوعية لأفراد المجتمع سواء كانت مساهمة بالمجهود أو الوقت وسواء كانت مساهمات فنية أو في صورة عمالة في تنفيذ مشروعات تنمية المجتمع .  
نقدية [ أموال سائلة ] .

#### ج- الموارد النقدية:

وهي الأموال والنقود السائلة التي يتبرع بها أفراد المجتمع أو يتم تجميعها منهم أو عائد المشروعات والأنشطة التنموية والتي يتم استخدامها في تنفيذ مشروعات تنمية المجتمع ، وكذلك المخصصات الحكومية وأيضا المنح الخارجية (جهات محلية - جهات دولية).

### تدبير الموارد:

هي عملية حشد وتجميع الموارد العينية والبشرية والنقدية المتاحة داخل المجتمع في إطار تحكمه اللوائح والقوانين الموضوعه من أجل تنفيذ مشروعات تهدف إلي تنمية المجتمع .

## سادسا: التخطيط:

### التخطيط هو:

رصد الموارد المطلوبة (مثل : موارد بشرية – مالية – عينية – معلومات – معرفة تقنية – منافذ خدمة – زمن ) ، وهي المدخلات التي يحتاجها المشروع لتحقيق أهدافه .  
اجتذاب موارد من مصادر داخل وخارج المجتمع أو من جهات حكومية وأهلية أخرى أو من جهات قومية أو دولية – من مصادر أخرى .

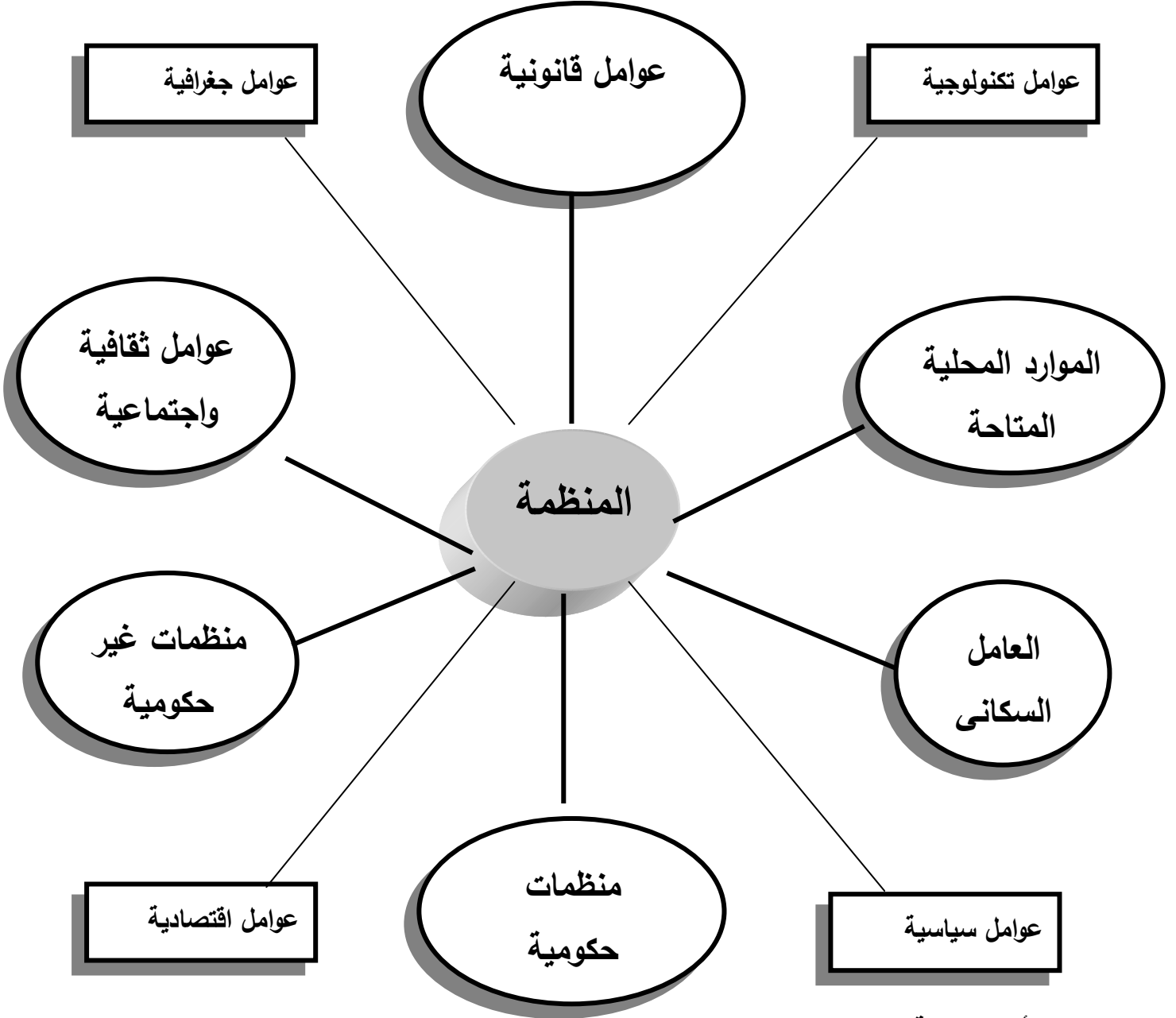
ومما سبق يتضح لنا أن تحليل البيئة الداخلية يظهر لنا نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة والتي يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تساهم في تطوير أداء المنظمة وبالتالي الحفاظ علي إستمراريتها.

## إجابة السؤال الثاني: أين نحن الآن؟ تحليل البيئة الخارجية

### تحليل البيئة الخارجية للمنظمة غير الحكومية:

ويقصد بها العوامل التي تؤثر علي المنظمة غير الحكومية وتقع خارج حدودها وتكون بعيدا عن رقابة مجلس الإدارة ولكن يتم في إطارها ممارسة أعمال وأنشطة المنظمة. و يوجد نوعان من البيئة الخارجية للمنظمة هي:  
1- البيئة المباشرة.

الركائز التي يقوم عليها تحليل البيئة الخارجية للمنظمة غير الحكومية



**أولاً: البيئة المباشرة:**

وهي تلك العوامل التي تؤثر علي نشاط المنظمة مباشرة وتقع في نطاق عملها.

**مكونات البيئة المباشرة:**

وتتكون البيئة المباشرة من مجموعة العوامل التي تؤثر تأثيرا مباشرا علي المنظمة وهي كالتالي:

**أ- العوامل القانونية:**

وهي عبارة عن التشريعات والقوانين والقواعد والإجراءات الحكومية التي تنظم أعمال المنظمة في المجتمع مثل القانون 84 لسنة 2004 الذي ينظم عمل المنظمات غير الحكومية في مصر

وقانون العمل وقوانين تشغيل النساء وغيرها والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة السياسة الإدارية للمنظمة.

#### **ب- الموارد المحلية المتاحة:**

ويقصد الإمكانات المادية المتاحة في المجتمع وقدرة أفرادها علي توفير احتياجاتهم الأساسية والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه أفراد المجتمع ، وبالتالي يجب علي المنظمة أن تقوم بدراسة الواقع الاقتصادي في المجتمع حتي يمكنها تحديد مجالات التدخل والتي تهدف إلي تنمية المجتمع.

#### **ج- العوامل الاجتماعية والثقافية:**

وهي العادات والتقاليد والقيم والمفاهيم السائدة في المجتمع والتي تؤثر علي سلوك أفرادها ، وعليه فإن المنظمة تقوم من خلال دراسة هذه الخصائص في المجتمع تستطيع معرفة أساليب التعامل مع تلك الخصائص وأيضا كيفية إيجاد أساليب تعمل علي تغيير المفاهيم الخاطئة بهدف توجيه السلوك لجعله سلوكا تنمويا يستهدف صالح المجتمع.

#### **د- العامل السكاني:**

ويقصد به درجة الكثافة السكانية وتوزيع السكان حسب الفئة السنية وحسب مستوي التعليم وحسب الحالة الاقتصادية وحسب الحالة الصحية وطبقا للاستفادة من الخدمات الأساسية في المجتمع ، وذلك حتى يمكن للمنظمة أن تحدد الفئات التي تحتاج الخدمة والمساعدة في المجتمع ومناطق تمركزها في المجتمع.

#### **و- المنظمات الحكومية:**

وهي تشمل الجهات الحكومية الموجودة في المجتمع مثل المجلس القروي ، الوحدة الصحية ، الوحدة الاجتماعية وغيرها من الجهات الحكومية المودة في المجتمع ، والعلاقة مع المنظمات الحكومية إما أن تكون علاقة تعاون أو تنافس أو صراع أو تكامل ، وعليه فإن المنظمة تقوم بالتخطيط والتنفيذ والتمويل لمشروعات تنمية المجتمع في إطار علاقتها بتلك الجهات لخلق نوع من التنسيق والتكامل معها بهدف تنمية المجتمع.

#### **ز- المنظمات غير الحكومية:**

وهي عبارة عن المنظمات غير الحكومية الأخرى الموجودة في المجتمع وكذلك جهات التمويل المحلية والدولية وغير ذلك من الجهات غير الحكومية في المجتمع حيث أن العلاقة مع تلك الهيئات والمنظمات إما أن تكون علاقة تعاون أو تنافس أو صراع أو تكامل ، وعليه فإن المنظمة تقوم بالتخطيط والتنفيذ والتمويل لمشروعات تنمية المجتمع في إطار علاقتها بتلك الجمعيات والهيئات المانحة.

### **ثانيا: البيئة العامة:**

وهي مجموعة العوامل التي تؤثر تأثيرا غير مباشر علي أنشطة المنظمة غير الحكومية وتقع في نطاق الدولة.

ويتضمن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة غير الحكومية مجموعة من الفرص المتاحة وأيضا عدد من التهديدات التي لابد وأن تؤخذ في الحسبان عند تخطيط وتنفيذ أنشطة المنظمة

#### **مكونات البيئة العامة:**

#### **أ- العوامل الاقتصادية:**

وهي عبارة عن السياسة الاقتصادية العامة في الدولة حيث يجب علي المنظمة أن تقوم بدراسة الواقع الاقتصادي وتأثير القرارات الاقتصادية علي زيادة البطالة والفقر في المجتمع وبالتالي يمكن للمنظمة تحديد مجالات التدخل والتي تهدف إلي تنمية المجتمع ومواجهة الآثار السلبية الناتجة عن السياسات والقرارات الاقتصادية.

#### ب- العوامل الجغرافية:

وهي الخصائص الجغرافية لبلد معين وهي ليست من صنع الإنسان بل من صنع الخالق سبحانه وتعالى مثل الموقع والتربة والجبـال والأنهار والسدود والثروات الطبيعية ، كما تتضمن الظروف غير العادية التي يعاني منها البلد كالفيضانات والزلازل والبراكين والكوارث ومعرفة كل هذه العوامل يحدد أهمية تواجد المنظمة كمنظمة إغاثة تعمل علي توفير المأوي والإمدادات والمؤن لأفراد المجتمع لمواجهة تلك الكوارث والنكبات ، أو وجودها في المجتمع كمنظمة للتنمية تعمل علي مساعدة المجتمع في التغلب علي المشكلات والعقبات التي تواجه أفراد.

#### ج- العوامل التكنولوجية:

إن التقدم العلمي والتكنولوجي يستلزم اختيار القادة المتخصصين الذين لديهم القدرة علي إدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية وتحقيق أهدافها في الوقت المناسب. وعلي سبيل المثال التطور في أجهزة الحاسبات والأجهزة الإلكترونية الأخرى والتي تساعد علي توفير الوقت والجهد والسرعة في اتخاذ القرارات.

#### د- العوامل السياسية:

وهي عبارة عن المناخ والظروف في الدولة والتي من شأنها التأثير بشكل غير مباشر علي أداء المنظمات غير الحكومية من حيث السماح بتواجد الهيئات الأجنبية المانحة وممارسة دورها في دعم المنظمات غير الحكومية ، وكذلك الدعم الذي يوفره صانعو القرارات للعمل الأهلي للمشاركة في مشروعات وبرامج تنمية المجتمع.

#### وينتج عن تحليل البيئة الخارجية الآتي:

##### 1- الفرص المتاحة:

الفرص هي الظروف الإيجابية المتاحة والمواتية لإحداث تحسن في الأحوال القائمة ، وينبثق تحديد الفرصة من تحديد ثلاث عناصر رئيسية:

- إدراك وجود حالة بديلة للوضع القائم.
- وهذه الحالة البديلة أكثر جاذبية من الوضع القائم.
- وتستطيع الإدارة الاستفادة من هذه الفرصة بإمكاناتها باحتمال نجاح معقول وبتكلفة أفضل من الوضع القائم.

##### 2- التهديدات المتوقعة:

هي عبارة عن مجموعة القيود التي تفرضها البيئة الخارجية علي أنشطة المنظمة غير الحكومية ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر ، وهي ذات تأثير سلبي علي كفاءة المنظمة. ولذلك يجب علي مجلس الإدارة أن يأخذ في اعتباره الآتي:

- التعرف علي تلك القيود بأشكالها المختلفة وتبين آثارها المحتملة علي المنظمة.
- استنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها دون الإخلال بالنتائج الأصلية المستهدفة.

## إجابة السؤال الثالث: إلي أين نريد أن نذهب؟ تحديد البدائل الاستراتيجية.

### التحليل الرباعي: SWOT

#### تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

- يمثل أسلوب SWOT إطاراً تحليلياً ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي لتحليل

**نقاط القوة (Strength)      نقاط الضعف (Weakness)**  
**الفرص (Opportunity)      التهديدات (Threat).**

لقد اتضح لنا من السرد السابق أن العوامل البيئية الخارجية وما تفرزه من فرص متاحة للمنظمات غير الحكومية وتهديدات عليها مواجهتها والعوامل والظروف الداخلية من نقاط قوة تعزز قدرات المنظمة ونقاط ضعف تقوض حركتها كلاهما يؤثران تأثيراً مباشراً على اتجاهات المنظمة واستراتيجيتها المستقبلية ولا يمكن التعامل مع العوامل البيئية الخارجية والعوامل الداخلية بشكل منفصل أو كلاً على حده.

فمثلاً: من الممكن أن تتحول الفرص إلى تهديدات إذا لم تستعد منها المنظمة في الوقت المناسب ، فإذا كانت المنظمة تنوي مخاطبة إحدى الهيئات المانحة للحصول على تمويل معين لتنفيذ مشروع لتنمية المجتمع في إحدى القرى النائية وسبقها إلى ذلك أحد المنافسين فقد أصبح ذلك تهديداً بعد أن كانت فرصة.

**المتطلبات الضرورية قبل التحليل باستعمال أسلوب SWOT**

- تحديد أهداف المنظمة والأدوار أو المهام التي تقوم بها بشكل واضح.
  - تقييم الموارد الداخلية أو الذاتية.
  - تحليل وفهم الظروف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.
- أي أن يكون لدى القائمين بعملية التخطيط الإستراتيجي بعد تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة النتائج التالية:

**نقاط القوة:**

- ما يمكن للجمعية عمله أفضل من غيرها.
- أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة ومواجهة التهديدات.

**نقاط الضعف:**

- عكس نقاط القوة.
- أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعوق من قدرة المنظمة على استغلال الفرص.

**الفرص:**

- التغيير المحتمل حدوثه في البيئة المحيطة بالمنظمة والذي يساعدها على العمل أو التوسع أو تلبية احتياج المجتمع المستهدف .
- أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على المجال الذي تتميز به المنظمة.

**التهديدات:**

- عكس الفرص .
- أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلباً على المجال الذي تتميز به المنظمة والتي قد تؤدي في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى خسارة المنظمة لموقعها.

**خطوات أسلوب SWOT في التحليل والتخطيط الاستراتيجي.**

- توجيه النقاش من خلال التركيز على:
- ما هي أهداف المجموعة أو المؤسسة؟
- الوضع التنافسي: كيف تميز المنظمة نفسها عن المنظمات أو المجموعات الأخرى.
- تحليل الفرص:
- تنشأ الفرص كنتيجة لـ:

الفجوات التسويقية.  
الاتجاهات الإيجابية.  
نقاط الضعف لدى المنافسين.  
إمكانية حصر استغلال تقنيات معينة بالمنظمة.  
الدعم والاهتمام السياسي والشعبي لتطورات معينة.

- من الممكن فرز الفرص المحتملة استناداً إلى الظروف الفعلية والاتجاهات المحتملة في المجالات التالية:

- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية.
- التكنولوجيا، الابتكارات.
- العوامل السكانية.
- الأسواق والتنافس.
- عوامل أخرى.

### **\*\* ملاحظة:**

إن عدد الفرص التي يتم تحليلها ليس هو المهم، ولكن ما يهم هو أهمية هذه الفرص بالنسبة للمنظمة وارتباطها بها.

- تحليل التهديدات:
- تنجم التهديدات كنتيجة لـ:
- دخول منافسين أو لاعبين جدد إلى السوق.
- توفر منتجات أو خدمات بديلة.
- قوة الموقف التفاوضي للزبائن أو الموردين إزاء المجموعة أو المؤسسة.
- المنافسين التقليديين.
- السياسات والإجراءات ذات التأثير السلبي على المنظمة.
- الاتجاهات والظروف السلبية بشكل عام: الخلافات السياسية، عدم الاستقرار.
- الفرز الأولي للفرص والتهديدات:

يساعد ذلك على تركيز التحليل على المواضيع ذات العلاقة عند دراسة نقاط القوة والضعف.

- تحليل نقاط القوة والضعف:
- يتم إعداد قائمة بالعناصر المهمة التي تحدد أداء المجموعة أو المؤسسة.
- يمكن استكمال الجدول من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما هي نقاط القوة والضعف ذات العلاقة بالمجموعة أو المؤسسة؟
- ما هي أهمية نقاط القوة والضعف بالنسبة للفرص والتهديدات المحددة سابقاً؟
- اختيار الاستراتيجية:

- تحديد الاستراتيجية الرئيسية الواجب اتباعها بهدف موائمة متطلبات البيئة (الظروف المحيطة بالعمل) مع الظروف الداخلية للمجموعة أو المؤسسة.

- يمكن استخدام نتائج التحليل لأسلوب SWOT لبحث الاستراتيجيات عن طريق الجمع ما بين نقاط القوة والضعف من ناحية والفرص والتهديدات من ناحية أخرى.
- تحديد الأهداف القصيرة والمتوسطة وطويلة الأمد.
- من المهم هنا تعريف المؤشرات التي تحدد الأهداف سواء نوعياً أو كمياً وكذلك التي تحدد ماذا سيتم إنجازه ومتى و أين؟.

## الهدف من التحليل الرباعي

تهدف مصفوفة تحليل البيئة الخارجية / البيئة الداخلية للمنظمة إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوى والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ووضعها في إطار واحد لتحديد الاتجاه العام للجمعية واستراتيجيتها المستقبلية.  
ويتبين لنا من التحليل أن هناك أربعة خلايا:

- الخلية الأولى: التكيف بين أوجه القوة والفرص.
  - الخلية الثانية: التكيف بين أوجه الضعف والفرص.
  - الخلية الثالثة: التكيف بين أوجه القوة والتهديد.
  - الخلية الرابعة: التكيف بين أوجه الضعف والتهديد.
- وذلك كما في الجدول التالي:

### جدول التحليل الرباعي:

التهديدات (القيود)	الفرص	
التكيف بين أوجه القوة والتهديدات: تعظيم نقاط القوة وتخفيض التهديدات.	التكيف بين أوجه القوة والفرص: تعظيم نقاط القوة وتعظيم الفرص المتاحة.	أوجه القوة
التكيف بين أوجه الضعف والتهديدات: تخفيض نقاط الضعف وتخفيض التهديدات.	التكيف بين أوجه الضعف والفرص: تخفيض نقاط الضعف وتعظيم الفرص.	أوجه الضعف

## تحديد استراتيجيات المنظمة

### 1- استراتيجية تعظيم نقاط القوة وتعظيم الفرص المتاحة :

(خلية مواطن القوة / الفرص) تتمتع المنظمة بالعديد من مواطن القوة ومتاح أمامها العديد من الفرص لذلك فإن الاتجاه الإستراتيجي العام لها هو استخدام وتوظيف إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية لاقتناص الفرص المتاحة أمامها.  
وعلى سبيل المثال : نجد أن عدد الهيئات التنموية الأجنبية قد تزايد في الصعيد في الفترة الأخيرة (فرصة متاحة) ولدى المنظمة المهارات اللازمة للتفاوض والإقناع

(موطن قوة) فيكون الاتجاه الإستراتيجي لها إبرام اتفاقيات لتنفيذ برامج جديدة مع جهات التمويل المتاحة.

## 2- إستراتيجية تعظيم نقاط القوة وتخفيض التهديدات:

(خلية مواطن القوة / التهديدات) تتمتع المنظمة بالعديد من مواطن القوة غير أنها تواجه تهديدات جادة لذا فإن الاتجاه الإستراتيجي العام للشركة هو استغلال إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية في تجنب أو تقليل أو تحييد التهديدات التي تواجهها. وعلى سبيل المثال : نجد أن قرارات تخصيص الأراضي التابعة لأملاك الدولة لم تعد تصدر بنفس السهولة الآن بعد إلغاء اعتماد المحليات لهذه القرارات (تهديد) ولكن المنظمة لديها موقع متميز وسط السوق (موطن قوة) فيكون الاتجاه الإستراتيجي الاستغناء عن الدور الأرضي وتحويله إلى محلات تجارية واستغلال عائدها في بناء دور علوي للنشاط المراد من أجله التخصيص.

## 3- إستراتيجية تخفيض نقاط الضعف وتعظيم الفرص:

(خلية مواطن الضعف / الفرص) عملية تحليل البيئة الخارجية تطرح فرصاً عديدة جذابة غير أن المنظمة تعاني من الكثير من مواطن الضعف التي قد تمنعها من اقتناص تلك الفرص لذلك فإن الاتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة هو علاج أو تقليل مواطن الضعف حتى يمكن اقتناص الفرص. على سبيل المثال : فإن القرار الوزاري الخاص بإقصاء الموظفين بجهات الإشراف والرقابة (مثل الشئون الاجتماعية) من عضوية مجلس الإدارة (فرصة) مع معاناة المنظمة من الجمود الفكري لبعض أعضائها الموظفين بمديرية الشئون الاجتماعية (نقطة ضعف) فيكون الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة هو الاستغناء عن هؤلاء الأفراد واستبدالهم بشخصيات أخرى تكون لديها المرونة في العمل الأهلي.

## 4- إستراتيجية تخفيض نقاط الضعف وتخفيض التهديدات:

(خلية مواطن الضعف / التهديدات) هنا تصبح المنظمة في موقف إستراتيجي ضعيف للغاية وشديد الحرج فالتهديدات عديدة وجادة مواطن الضعف كثير وحادة مما يزيد من خطورة التهديدات لذلك فإن الاتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة هو علاج أو تقليل مواطن الضعف وتجنب أو تحييد أو تقليل التهديدات أي النضال من أجل البقاء. على سبيل المثال فإن المنظمة لديها إدارة ذات سمعة سيئة لمشروع القروض التابع لها (نقطة ضعف) وفي نفس الوقت فإن المستفيدين من الأهالي يميلون إلى الامتناع عن السداد كلما حانت الفرصة (تهديد) لذلك فإن الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة قد يكون إيقاف النشاط وتجميد رأس المال وإيداع التحصيلات في البنك.

رسم التوجه الإستراتيجي

**\*\*عند اختيار استراتيجية من عدة بدائل يجب :**

التأكد من الإستراتيجية (الاستراتيجيات) المختارة تتفق مع رؤية ورسالة الجمعية و أنها مستمدة من

تعظيم واستثمار نقاط القوة والفرص وتقلل من التأثير بنقاط الضعف والتهديدات.

علينا أن نتذكر أن وضع إستراتيجية ما يكون نتاج لمجموعة من العوامل تتلخص في:-  
\* تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعية ورصد نقاط القوة والفرص التي يجب استغلالها على الوجه الأمثل.

\* تحليل الفئات المستهدفة التي تمثل القاعدة الشعبية التي تعطى للجمعية شرعيتها وقوة فاعليتها.  
\* توفير وتدقيق معلومات وبيانات (دائرة البحوث) وتوظيفها لخدمة عملية التخطيط الإستراتيجي.  
\* محاولة الرد على الأسئلة التي يمكن أن تتوارد على ذهن المخططين الإستراتيجيين والتي يمكن

ته

التخطيط أو الإدارة الإستراتيجية أو أن تصبح معوقات .

### **\*\*أمثلة للتوجه الإستراتيجي**

- من ناحية رؤية العمل الأهلي
- خدمة اجتماعية.
- تنمية.
- دعوة وكسب تأييد.
- من ناحية نمو المنظمة وتطويرها
- استراتيجية التمايز بناء مؤسسي/ بناء قدرات.
- استراتيجية التركيز على أنشطة محددة.
- استراتيجية التوسع والانتشار.
- من ناحية العلاقة بالمنظمات الأخرى
- استراتيجية التشبيك/ الوسيط.
- استراتيجية النمو الذاتي.
- استراتيجية التنافس.

### **تحديد الأهداف والبدايل الاستراتيجية :**

#### **أولاً: أسس تحديد الأهداف الإستراتيجية**

- أن تكون قابلة للقياس.
- أن تكون قابلة للتحقق.
- أن تستجيب لحاجات الفئات المستهدفة.
- أن تكون أساسية لتحقيق الهدف المستقبلي.

تحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية  
أن تحديد الموضوعات الاستراتيجية هو قلب عملية التخطيط الإستراتيجي وبالتأكيد أن كل موضوع إستراتيجي يتضمن بعض الخلافات أو الصراعات وأنه يجب أن يجيب على الأسئلة التالية :

- ماذا سيتم بخصوص هذه الخلافات وكيف سيتم ؟ ومتى ؟ ومن سيقوم بها ومن سيكون المستفيد ؟ ومن سيكون المتضرر ؟

كل هذه الأسئلة قد تخلق روح جماعية إيجابية أو تثير إحساس بعدم الأمان والقلق .

### ومن التحليل السابق نتوقع الآتي :

- قائمة بالموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الجمعية .
- تصنيف الموضوعات الاستراتيجية إلى 3 أنواع :
- موضوعات لا تحتاج قرار بشأنها ولكن تحتاج متابعة مستمرة .
- موضوعات سيتم التعامل معها داخل دائرة التخطيط الإستراتيجي .
- موضوعات تحتاج قرار سريع وفوري ولا يمكن ان تترك للتعامل معها بالطرق المعتادة بالجمعية .
- ترتيب للموضوعات حسب أهميتها والأمور المترتبة عليها .

### كيف نحدد الموضوعات الاستراتيجية

بعد مراجعة واجبات ورسالة المنظمة وأيضاً القيام بعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يجب أن يقوم كل مشارك في عملية التخطيط الإستراتيجي بوضع قائمة بالموضوعات التي يظن أنها استراتيجية وان يجيب على الأسئلة الثلاث التالية :

- ما هي الموضوعات الاستراتيجية ؟
- ما هي العوامل التي جعلتها استراتيجية من وجهة نظره ؟
- ما هي الأمور التي يمكن أن تترتب على تجاهلنا أو فشلنا في التعامل مع هذا الموضوع ؟
- هل سقط موضوع إستراتيجي من الحساب ؟ وما هو ؟

### أسئلة تفصيلية لتحديد هل الموضوع استراتيجي أم لا

- ما هو الموضوع - الخلاف - المشكلة ؟
- من ادعى انه موضوع إستراتيجي ؟
- لماذا هو موضوع إستراتيجي ؟
- ما هي عواقب تجاهله ؟
- ماذا يمكننا أن نفعل تجاهه ؟

هل الموضوع متشابهك ومكون من عدة عناصر ؟ ما هي ؟  
هل يجب أن يحلل الى عناصر أبسط للتعامل معه بفاعلية ؟ وكيف ؟

### إرشادات لقيادة تحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي

- عملية تحديد الموضوعات الإستراتيجية يجب أن يتاح لها الوقت الكافي ومن المفضل أن تتم على مراحل وليس في جلسة واحدة .
- يجب أن تدرس القائمة دراسة نقدية والتأكد من كل موضوع وهل هو حقاً موضوع إستراتيجي أم لان التعامل مع أى موضوع هام على انه إستراتيجي تشتت تركيز المخططين وتفقد عملية التخطيط الإستراتيجي وظيفتها .
- الترابط والتأثير المتبادل بين الموضوعات الاستراتيجية يجب أن يحدد ويراعى التعامل مع الموضوعات الاستراتيجية المترابطة بطول استراتيجية مترابطة لأن كثيراً ما يقع كل موضوع في وحدة مختلفة مما قد يؤدي الى ارتكاب الخطأ الشائع وهو التعامل مع كل قضية استراتيجية في عزلة عن القضايا الأخرى .

### ثانياً: وضع وصياغة ومراجعة الاستراتيجيات

.. ما هي الاستراتيجية ؟ ..

الإستراتيجية هي نمط أو أسلوب لتحقيق الأهداف ، هذا الأسلوب يخدم مباشرة رسالة المنظمة لذلك ينظر للإستراتيجية على انها امتداد للرسالة أو هي الجسر بين المنظمة والبيئة التي تخدمها . هذا بالطبع تعريف عام جداً للإستراتيجية وان لم تحدد وتقسّم الى خطوات تنفيذية فان تعدد بلا طائل .

- تختلف الاستراتيجيات من حيث المستوى الذي تصمم لأجله ، فهناك 4 مستويات أساسية وهي :
    - الاستراتيجيات الرئيسية والتي تصمم للمنظمة ككل.
    - استراتيجيات تخص الأقسام المختلفة مثل الاستراتيجيات المالية القانونية.
    - استراتيجيات تخص البرامج والخدمات المقدمة من خلال المنظمة.
    - الاستراتيجيات التنظيمية والتي تهتم بمكان العمل والأدوات المستخدمة والإجراءات التي تنظم أداء العمل.
- \*\* كل هذه الاستراتيجيات قد تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.

### إرشادات لقيادة وضع وصياغة ومراجعة الاستراتيجيات في عملية التخطيط الاستراتيجي

- الاستراتيجية هي أساليب للتجاوب مع القضايا الاستراتيجية وتحقيق رسالة المنظمة هذا المفهوم يجب أن لا يغيب إطلاقاً عن أذهان فريق التخطيط الإستراتيجي.
- يجب على المنظمة أن تكون مستعدة لدراسة بدائل جديدة وتتجنب " التمسك الأعمى بالأسلوب المعتاد" وآلا صارت عملية التخطيط الإستراتيجي بلا قيمة حقيقية لتطوير الأداء فى المنظمة .
- أن عملية تصميم وصياغة الاستراتيجية يمكن أن تتم بفاعلية سواء من أعلى الى أسفل أو من أسفل لأعلى ولو أن الوضع المثالي هو دمج الإسلوبين معاً وذلك عن طريق دراسة الأطر العامة للإستراتيجيات فى المستوى الإداري الأعلى ثم مناقشة هذه الأطر وتصميم التفاصيل التنفيذية لها فى المستويات الإدارية الأدنى .

### تصميم الإستراتيجية

- المكونات ( البرامج أو المشروعات )
- النتائج المتوقعة منها .
- الجدول الزمني للتنفيذ .
- الموارد البشرية والمادة المطلوبة لها
- مدى مرونة الاستراتيجية وقابليتها للتعديل .
- الموارد المالية المطلوبة .
- أثرها على الجمعيات الأخرى .
- أثرها على العاملين بها .
- أثرها على الأقسام الأخرى بالمنظمة والعاملين بها .
- التغيرات فى الإجراءات المطلوبة
- مؤشرات نجاحها .
- أى أمور أخرى .

### ثالثاً: تحديد البدائل الإستراتيجية :

تقوم الجمعية كما سبق بتحليل بيئتها الخارجية العامة و الخاصة لتحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها فى ميدان أعمالها ، و كذلك بيئتها الداخلية من خلال تقييم الأنشطة الوظيفية و النشاط الإداري بها للوقوف على جوانب القوة و الضعف لديها ، و يخدم هذا التحليل بنوعيه قضية الوصول إلى عدد من الإستراتيجيات البديلة التي يمكن للمنظمة اختيار أحدها ، و فيما يلي نتعرض لبعضها باختصار :

#### 1- بقاء الوضع على ما هو عليه :

يطلق عليها إستراتيجية الاستقرار ، و تستخدمها الجمعيات التي تشعر أن أدائها مرضى و تنافس بالدرجة الكافية و أن البيئة التي تعمل فيها تنسم بالاستقرار النسبي ، كما تستخدم هذه الإستراتيجية لانطوائها على مخاطر محدودة و لجمود فكر الإداريين الذين يعملون فى الجمعية و لخوف الجمعية من تدخل الدولة و لكون الجمعية صغيرة الحجم غير راغبة فى النمو السريع راضية بكونها على معرفة وثيقة بالمستهلكين لسلعها و خدماتها و خلافه و 00000

#### 2- إستراتيجية النمو البطيء :

هي إستراتيجية تدعو إلى نمو الجمعية و توسعها و لكن بمعدل محدود جدا ، و هذه الإستراتيجية تتبع لعدة أسباب منها قلة حجم الموارد المتاحة و 0000

### **3- إستراتيجية القيادة في التكاليف:**

تستطيع الجمعية أن تحقق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض تكاليفها مقارنة بالجمعيات المنافسة)

### **4- إستراتيجية التمايز**

تستطيع الجمعية أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية ، و من خلال ذلك التمايز يمكن للجمعية فرض السعر الذى تراه لخدماتها و زيادة ولاء المستهلكين للجمعية ، و يتم خلق ذلك التمايز عن طريق تخفيض التكلفة التى يتحملها المستهلك عند شرائه للخدمة أو خلق مزايا فريدة فى الخدمة تميزها عن خدمات المنافسين)

### **5- إستراتيجية التركيز:**

أن أحد الطرق التى يمكن للجمعية أن تنمو بها مع استمرار البساطة فى طبيعة عملها هي إستراتيجية التركيز ، ففي ظل هذه الإستراتيجية تكون الجمعية مركزة تركيزا كاملا على مزيج واحد ((مجموعة واحدة)) من المستهلكين / الخدمات /000000 و هذه الإستراتيجية تسمح للجمعية بأن تكون ذات خبرة عالية فى مجال عملها مما يضيف عليها سمعة جيدة و يميزها بقدرة عالية على المنافسة و يمكنها من اكتشاف أي اتجاهات حديثة فى مجالها و الاستجابة السريعة لها و تتميز هذه الإستراتيجية بعدم الحاجة إلى موارد كثيرة و محدودة المخاطر.

### **6- إستراتيجية التنوع المترابط:**

تعنى أن تقوم الجمعية ببعض مجالات الأعمال الجديدة بالإضافة إلى مجال عملها الحالى ، بشرط أن ترتبط هذه المجالات بمجالات العمل الحالية للمنظمة ،

### **7- إستراتيجية التنوع غير المترابط:**

تعنى أن تقوم الجمعية ببعض مجالات الأعمال الجديدة بالإضافة إلى مجال عملها الحالى ، بشرط إلا ترتبط هذه المجالات بمجالات العمل الحالية للمنظمة ، كما تتبع الجمعيات هذه الإستراتيجية نظرا لانتفاء فرص التوسع فى مجالات العمل الحالية أو إذا كانت فرص النمو فى مجالات الأعمال الجديدة أكبر من فرص النمو فى مجالات عملها الحالية)

### **8- إستراتيجية التنوع الداخلى:**

تعنى أن تقوم الجمعية ببعض مجالات الأعمال الجديدة بالإضافة إلى مجالات عملها الحالية، و هذه المجالات غالبا تكون مرتبطة بمجالات العمل الحالية للمنظمة عن طريق التوسع فى الخدمات التى تقدمها الجمعية إلى الأسواق أو التوسع فى الأسواق ذاتها بدخول أسواق جديدة أو إيجاد مستهلكين جدد لنفس خدمات الجمعية أو000000

### **9- إستراتيجية التنوع الخارجى :**

تعنى أن تقوم الجمعية ببعض مجالات الأعمال الجديدة بالإضافة إلى مجالات عملها الحالية ، و هذه المجالات غالبا تكون مرتبطة بمجالات العمل الحالية للجمعية عن طريق الاندماج مع بعض الجمعيات الأخرى أو ما شابه

### **10- إستراتيجية التنوع الأفقى :**

التنوع الأفقى يعنى أن تقوم الجمعية ببعض مجالات الأعمال الجديدة بالإضافة إلى مجالات عملها الحالية ، مترابطة أو غير مترابطة بمجالات العمل الحالية للمنظمة ، فى نفس مستوى العمليات الحالى للمنظمة مثل بيع الجمعية لخدمات جديدة فى نفس الأسواق أو بيع نفس الخدمات إلى أسواق جديدة أو000000000

## **11- إستراتيجية الاستثمار المشترك:**

فى ظل هذه الإستراتيجية فإن جمعيتان أو أكثر تقومان بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد ، و ترجع أسباب إتباع هذه الإستراتيجية إلى ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة بشكل لا يمكن لجمعية واحدة تحملها و كأساس لتجربة ما إذا كان الاندماج بين هذه الجمعيات سيكتب له النجاح من عدمه و لحاجة المهمة أو العملية لخبرات متنوعة لا تتوافر فى كل جمعية على حدة0

## **12- إستراتيجية التشذيب:**

من اكثر الإستراتيجيات الانكماشية استخداما و هي تعنى استبعاد بعض العمليات غير الفعالة من اجل ان تزداد فعالية عمليات الجمعية ككل0

## **13- إستراتيجية التخلص من بعض الأنشطة:**

وفقا لهذه الإستراتيجية تقوم الجمعية باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال التي تقوم بها ، مثل التوقف عن تقديم خدمة معينة و 00000

## **14- إستراتيجية التصفية:**

تعنى غلق الجمعية و بيع أصولها ، و معظم الجمعيات لا تلجا إلى هذه الإستراتيجية إلا عندما تحاول استخدام بدائل انكماشية أخرى كالتشذيب و التخلص من بعض الأنشطة و تفشل فيها ، حيث أن اتباع هذه الإستراتيجية يعنى الفشل بالنسبة للجمعية ككل0

## **15- الإستراتيجيات المختلطة:**

لا يوجد ما يمنع الجمعية من استخدام اكثر من إستراتيجية فى نفس الوقت ، فالجمعيات تعمل دائما على تكوين خليط من الإستراتيجيات يتناسب مع الغرض الأساسي لها و رسالتها0

## **رابعاً: الاختيار الإستراتيجي**

يقصد بالاختيار الإستراتيجي ذلك القرار باختيار أنسب إستراتيجية فى تحقيق أهداف المنظمة من بين الإستراتيجيات البديلة0 ويتوقف الاختيار الاستراتيجي على عدة عوامل منها : -

- درجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية.
- درجة تقبل الإدارة للمخاطرة.
- الاستراتيجيات السابقة.
- علاقات السلطة والهيكل التنظيمي.
- المستويات الإدارية.
- الوقت المتاح.

### **1- درجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية :**

كلما زاد اعتماد المنظمة على مكونات بيئتها الخارجية كلما قلت مرونتها فى الاختيار الإستراتيجي0

### **2- درجة تقبل المنظمة للمخاطرة :**

حيث تختلف النظرة إلى المخاطرة و تقبلها من منظمة إلى أخرى ، فربما يرى الذين يبغضون المخاطرة أن المنظمة واهنة ضعيفة لا تتحمل المخاطر لذلك يفضلون الإستراتيجيات الدفاعية ذات المخاطر القليلة0 بينما يرى الآخرون أن المنظمة لديها مقومات قبول المخاطرة .

### **3- الإستراتيجيات السابقة :**

تمثل الإستراتيجيات السابقة للمنظمة نفسها و للمنظمات المماثلة نقطة هامة فى عملية الاختيار الإستراتيجي، وربما تقصى بقبول أو رفض إستراتيجيات بديلة منذ البداية0

#### 4- علاقات السلطة والهيكل التنظيمي:

لعلاقات السلطة الإدارية أثر كبير في عملية الاختيار الإستراتيجي ، ففي كثير من المنظمات عندما يشرع أحد أفراد الإدارة العليا في الدفاع عن أحد البدائل فإن هذا البديل يلقي إجماعاً من قبل الآخرين ، كما يحدث أيضاً يتم الاختيار بما يتلاءم مع واجبات و نشاط أحد المرؤوسين ذوى الخبرة و التقدير من الرؤساء ، و في المنظمات التي تظهر بها الجماعات نجد جماعة تؤيد رأى جماعة أخرى لمجرد التأييد و جماعة تعارض

#### 5- المستويات الإدارية :

- كثيراً ما تؤثر المستويات الإدارية الأدنى على عملية الاختيار الإستراتيجي و من صور ذلك :
- تميل المقترحات و البدائل التي تطرح بواسطة المستويات الإدارية الأدنى بأنها جزئية و أقل مخاطرة0
  - يميل المديرون في المستويات الإدارية الأدنى إلى تقديم المقترحات التي يتوقعون أن تقبل من المستويات الإدارية الأعلى و يمسكون عن إبراز المقترحات التي لديها فرصة أقل في القبول0
  - يختلف التقييم أو الأوزان التي تعطى للبدائل من إدارة إلى أخرى ، و دائماً تراعى الإدارات مصلحتها الخاصة عند التوصية ببديل معين ، كما انه غالباً ما تتأثر وجهات نظر المديرين بأهداف إدارتهم0

يختلف الاختيار الإستراتيجي إذا شاركت المستويات الإدارية الأدنى إلى الأفضل عما إذا شاركت الإدارة العليا وحدها في عملية الاختيار0

#### 6- الوقت المتاح :

- يؤثر الوقت المتاح على عملية الاختيار الإستراتيجي و بالتالي على جودة و فعالية هذا الاختيار، و من هذا التأثير:-
- غالباً ما يخصص وقت محدد لاتخاذ القرار.
  - نتيجة لضغط الوقت قد لا يمكن جمع المعلومات اللازمة بالقدر الكافي، فقد يلجأ المشاركون في التخطيط - تحت وطأة ضغط الوقت- إلى أن يعطوا النواحي السلبية وزناً أكبر من النواحي الإيجابية كنوع من أنواع الأمان0
  - يجب أن يتناسب الاختيار الإستراتيجي مع الظروف المصاحبة لوقت اتخاذ القرار0

## معايير اختيار الاستراتيجيات

---

يجب أن يتم اختيار الاستراتيجيات بناء على معايير متفق عليها مثل :

- مدى تقبل صانعي القرار .
- مدى تقبل المجتمع .
- مدى تقبل المشتركين والمستفيدين والعملاء .
- مدى اتساقها مع الفلسفة والقيم الخاصة بالجمعية .
- مدى فاعليتها في تحقيق الرسالة .
- مدى تكاملها مع الاستراتيجيات والأنشطة الأخرى .
- الجدوى الإقتصادية لها .
- المهارات الخاصة التي تتطلبها .
- مدى مرونة الاستراتيجية وقابليتها للتعديل .
- امتداد تأثيرها من حيث الزمان أو المكان .

**إجابة السؤال الرابع: ما الذي سوف نفعله كي نصل لأهدافنا؟**

**وضع الخطة الاستراتيجية:**

وتعتمد هذه الخطوة علي صياغة الأهداف التي تؤدي إلي تحقيق البدائل والاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة من خلال صياغة الأهداف محددة والأنشطة والمشروعات والنتائج المتوقعة من تنفيذ الخطة الإستراتيجية، والجدول التالي يوضح بصورة عملية الشكل النهائي الذي من الممكن أن تكون عليه الخطة الإستراتيجية للمنظمة :

## جدول الخطة الاستراتيجية:

م	الاستراتيجية	الأهداف	الأنشطة/المشروعات	المسئول عن التنفيذ	وقت التنفيذ	النتائج المتوقعة

### ملحوظة:

- 1- يتم تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية سنوية.
- 2- يراعي القيام بعملية المتابعة الدورية للتأكد من تنفيذ الخطط التنفيذية حسب الوقت المحدد لها وبالتالي تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- 3- يراعي القيام بعملية التقييم للتأكد من تحقيق الأهداف التي تم وضعها.

## مواصفات الخطة الاستراتيجية الناجحة :

الخطة الاستراتيجية وهي خطة عملية موجهة تركز في الأساس على دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها إدارة عملية وضع الأهداف وتوزيع الموارد لتحقيق نتائج فعالة بمرور الوقت. وتتصف الخطة الاستراتيجية الناجحة بالخصائص الآتية :-

- تكون نتائج لعملية تخطيط بالمساندة الكاملة من قبل فريق العمل التنفيذي للمنظمة.
- تعكس المدخلات ومشاركة فريق العمل بالمنظمة ولا تترك للمخططين وحدهم.
- تشمل رؤية جريئة وباعثة للتفاؤل.
- تتكون من أهداف واضحة (قد تكون صعبة وطويلة الأمد لكن يمكن تحقيقها)
- تشتمل على مجموعة من معايير الأداء التي تعكس بدقة النتائج الأساسية للأهداف.
- تتميز بالمرونة وتلاءم المؤسسة وتكون ذات طبيعة تناسب من يستخدمها أو يطبقها.
- تحدد المسؤوليات وتصنع وتضمن المسؤولية عن النتائج.
- تبقى في جميع مراحلها واعية بالبيئة التي تعمل في إطارها.
- هي خطة عملية من حيث أهدافها وأغراضها ومواردها ونتائجها، مع أخذ الأمور المتعلقة بالعاملين في الحسبان بالإضافة إلى الظروف المالية واتجاهات الميزانية.
- تسير على أسلوب أو استراتيجية ترمى إلى التقليل من النزاعات بين القائمين على الإدارة.
- تؤدي إلى اتخاذ قرارات متعلقة بالموارد ، وتعترف بالحاجة الواقعية إلى ضرورة إنجاز عمل أكبر بإمكانيات أقل ، الأمر الذي كثيرا ما يتطلب تبادلات عكسية وأي اختيارات صعبة بين البدائل أو إعادة توجيه الموارد.
- هي خطة متواصلة ومتجددة دائما وليست جامدة أو قديمة على أن يتم مراجعة وتعديل الخطة وعملية التخطيط بشكل منتظم .
- وأخيرا لا بد لعملية التخطيط الاستراتيجية الناجحة من أن تتساءل وتجيب على ما يلي
  - من نحن؟
  - أين نحن الآن؟
  - إلي أين نريد أن نذهب؟
  - ما الذي سوف نفعله كي نصل لأهدافنا؟

### \*\* لاحظ أن

الخطة ليست نهاية المطاف بالنسبة لعملية التخطيط الإستراتيجي، فهي عملية مستمرة لا تنتهي، وجميع المعلومات التي يتم الحصول عليها خلال وضع التقارير يجب أن يتم تحليلها حتى يمكن الاستفادة منها في تعديل وتطوير الخطة الاستراتيجية الحالية أو في إعداد الخطة التالية، لذا تصبح هذه المعلومات نقطة البداية لدورة التخطيط القادمة.

## إرشادات لقيادة عملية التنفيذ للخطة الاستراتيجية

- أن نجاح عملية التنفيذ للخطة الاستراتيجية تعتمد مبدئياً على توافر التصميم الجيد للهيكل التنظيمي لعملية التنفيذ سواء كان على شكل برامج أو مشروعات أو مراحل أو غيرها ، هذا بالإضافة الى وجود فريق العمل وصناع القرار الذين يتسموا بالافتناع بالخطة والكفاءة والالتزام بأدوارهم .

### 1. توجيهات عامة :

- قد يكون القائمين بعملية التنفيذ مختلفين عن أولئك الذين قاموا بوضع الخطط الاستراتيجية مما يجعل اهتمام المنفذين بالتغيير محدود لأنه فُرض عليهم . مما قد يخلق الصعوبات فى التنفيذ ويؤثر على فاعلية التغيير لذلك فإن من المهم جداً أن ينظم لقاء لشرح ومناقشة التغيير المقترح واستيعاب وجهات نظر المنفذين فى التفاصيل الخاصة بالتنفيذ .
- لا بد من إعداد ملف متكامل يتضمن استراتيجية التنفيذ وخطط العمل مع التركيز على القرارات الضرورية وتحديد المسئول عن كل خطوة .
- قد تكون الاستراتيجيات بعيدة أو قصيرة المدى ولكنها فى جميع الحالات تعتبر الاطار الذى فى داخله تصميم خطط العمل .

### خطط العمل

- النتائج المتوقعة بشكل محدد
- أدوار ومستويات الأشخاص وفرق العمل .
- الخطوات التنفيذية مرتبطة بجدول زمنى .
- الموارد المطلوبة .
- الاتصالات الواجب القيام بها .
- عملية متابعة مستمرة .
- إجراءات ونظام للمسألة .

- إن عملية التغيير يمكن أن تحدث بسرعة وسهولة فى حالة توافر الأمور التالية لدى المنفذين.
- الفكرة والمنطق الأساسى لعملية التغيير مفهوم وواضح لديهم.
- توافق مع القيم الموجودة بالتغيير المقترح.
- وضوح الخطة وبساطتها عند التنفيذ .
- الوقت الكافى للاستعداد للبدء وتعلم المهارات الجديدة التى يتطلبها التغيير.
- وجود الحوافز والمشجعات المرتبطة بالنجاح فى عملية التغيير.
- من الضرورى توفير المال والاهتمام والوقت والمكان والأفراد والتدريب والإمكانات التنسيقية والخدمات لتحقيق عملية تنفيذ ناجحة للخطط الاستراتيجية.
- بقدر الإمكان يجب ربط الاستراتيجيات الجديدة بالأعمال التى تتم من الواقع لأنه كثيراً ما تصمم برامج ومشروعات جديدة مستقلة عن ما هو موجود بالواقع مما يكون سبب أساسى للصراعات بالمنظمة.

- لابد من الاهتمام بخلق روح الفريق والتحالف بين المنفذين والمهتمين بهذا التغيير كي يحدث بالفعل ويستمر بفاعلية .
- أن أى تغيير رئيسي أو جزئي يتطلب نوعاً من أنواع التغيير من ثقافة المنظمة .
- أن عملية التنفيذ الإستراتيجي عملية معقدة ومتعددة الأبعاد وتؤثر وتتأثر بكل مواطن القوى بالجمعية لذلك تحتاج وقت واهتمام خاص من قادة عملية التغيير وعليهم أن يتوقعوا أشكال من المقاومة للتغيير سواء معلنة ومباشرة أو غير معلنة وغير مباشرة .

## 2. الاتصال والتعليم

- استثمر فى الاتصالات ، كل أشكال الاتصال مثل الاجتماعات والتقارير لأن وضوح الرسائل من أهم وأخطر المؤثرات فى فاعلية العمل .
- اهتم بتخفيض مقاومة للتغيير والتي تنشأ أساساً من عدم المشاركة ، أن تنظيم ورشة عمل أو ندوة أو لقاءات فردية تهدف الى شرح أمور معينة فى عملية التغيير والإنصات لأسباب قلق أو مقاومة المنفذين لهذا التغيير ومناقشة هذه الأسباب وعمل ما يمكن للتغلب عليها .
- المتابعة الدورية لمؤثرات التقدم نحو الهدف وتحليل أسبابها يعتبر من أهم أساليب تعليم وتطوير أراء المنفذين .

## 3. أفراد وفرق العمل :

- بقدر الإمكان يجب أن يتولى المواقع القيادية أشخاص يتسمون بالكفاءة والاختناص بعملية التغيير . وللحفاظة على هؤلاء الأفراد الأكفاء يجب
- أولاً : مكافأتهم وتحفيزهم وذلك لا يعنى فقط الحوافز المالية
- ثانياً : لابد لهم أن يعرفوا أن هناك فرص لهم للترقى .
- الفريق القائم بالتنفيذ يجب أن يتضمن بعض من قاموا بعملية التخطيط . أن عملية إدارة التغيير عملية معقدة ومن المتوقع أن يتم بعض التعديلات أثناء التنفيذ ومن ثم يجب وجود المخططين ليساهموا فى وضع هذه التعديلات بالشكل الذى لا يهدد اتساق وتكامل أى استراتيجية مع الاستراتيجيات الأخرى أو مع قيم وفلسفة الجمعية .
- تعامل مع المقاومين اولاً بالتوعية والمشاركة والتدريب فإن لم تفلح فلا بد من البحث عن أماكن مختلفة لهم لئلا يفسدوا أو يعطلوا عملية التغيير .

## تقييم الاستراتيجيات والعملية التي تم خلالها التخطيط الاستراتيجي :

ان دائرة التخطيط الإستراتيجي لا تنتهى عند تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات لأن عملية ادارة وتقييم الاستراتيجيات لابد ان تكون عملية مستمرة وذلك بهدف دعم و حماية نجاح الاستراتيجيات الفعالة و تعديل وتطوير الاستراتيجيات التي تحتاج للتعديل لأنه ليس كل الإستراتيجيات أثناء التنفيذ تتم كما خطط لها .

على سبيل المثال يمكن أن تكون الاستراتيجية جيدة فى حد ذاتها ولكن لم يرصد لها الموارد المطلوبة لها ومن ثم تعطل تنفيذها .

## النتائج المتوقعة

- إلغاء الاستراتيجيات التي لم تنجح .
- دعم الاستراتيجيات الناجحة .
- تعديل الإستراتيجيات الأقل نجاحا .

## إرشادات لقيادة عملية تقييم الاستراتيجيات للتخطيط الاستراتيجي

يجب ان تتم متابعة مؤشرات نجاح أو فشل الاستراتيجيات ويجب استبدال المؤشرات إن ثبت عدم مناسبتها للإستراتيجية ويجب أن ترتبط المؤشرات الجديدة باهتمامات الفئات المستهدفة وفعاليات التنفيذ والنتائج المتوقعة من اى استراتيجية .

- كون لجنة أو فريق لمراجعة الاستراتيجيات وتشكيل هذه المجموعة يختلف حسب طبيعة التعديلات و مستوى الاستراتيجية .

### نصائح لنجاح تطبيق الخطة الاستراتيجية :

- حصل على موافقة و تعزيز الإدارة العليا، حيث إن إهمال هذا الجزء يمكن إن يقوض الخطة الإستراتيجية بالكامل، فحماسهم للخطة يضمن لك انتقاله إلى بقية العاملين.
- ضع برنامج عمل لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، و يعنى هذا تحديد أقسام الخطة و خطواتها و دور كل وحدة من وحدات العمل فى تنفيذها و مسئوليتها فى التنفيذ
- ضع نظام للاتصالات يضمن معرفة كل المنفذين و المسئولين بالخطة الإستراتيجية الجديدة، لان المعرفة أساس الفهم، و الفهم أساس القبول و التصرف السليم
- حدد شكل التنظيم المناسب للخطة الإستراتيجية، حيث قد يحتاج التنظيم إلى بعض التعديلات نتيجة للخطة الإستراتيجية الجديدة، بمعنى إنشاء وحدات تنظيمية جديدة أو دمج وحدات أو إلغاء البعض أو إعادة توزيع العاملين على الوحدات أو إعادة توزيع موارد المشروع المالية و الفنية مع مراعاة المبادئ الأساسية للتنظيم.
- وفر المديرين و العاملين المناسبين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، تحديد الخبرات المطلوبة للعمل، دراسة الخبرات المتوفرة بالجمعية، مقارنة الخبرات المتوفرة بالخبرات المطلوبة، تحديد ما إذا كان سيتم الاعتماد على الخبرات المتوفرة أم سيتم الاستعانة بها من الخارج.
- السيطرة على مقاومة أو رفض العاملين للخطة الإستراتيجية، لذلك ينبغي إقناعهم بالتغييرات الجديدة بكافة السبل الممكنة مثل شرح الخطة الإستراتيجية لهم و الفوائد التي ستعود عليهم منها
  - استخدم نظم حوافز ((مادية و معنوية)) لتشجيعهم / استخدام أنظمة
  - جزاءات للحفاظ على الضبط و الربط / إثارة الحماس للتنفيذ و بناء الولاء للخطة الإستراتيجية الجديدة.
- تكرار عملية التخطيط الإستراتيجي عن طريق:
  - المراجعة السنوية والتطوير والتعديل للخطة ( لتغير الأولويات والفرص مع مرور الزمن )
  - المراجعة الشاملة للخطة كل ثلاث سنوات ليس فقط لتحديث الخطة ولكن لمنح فرصة لأجيال جديدة من القيادات لتمتلك هذه الخطة وتعلن ولائها للجمعية.
  - عمل تقارير دورية لمتابعة تحقيق الإنجاز للهدف العام والأهداف الفرعية والخطوات العملية للخطة.

## خاتمة

مما سبق تقديمه يتضح لنا أن التخطيط الإستراتيجي هو منظومة متكاملة ومتشابكة يتم من خلالها تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة علي المنظمة، ودراسة هذه العوامل ووضعها في إطار تحليلي يؤدي إلي الوصول لقرارات صائبة فيما يتعلق بمستقبل المنظمة وذلك لتحقيق رسالتها وضمان استمراريتها.

مثال عملي عن  
خطوات وضع خطة استراتيجية للمنظمة

## تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

### المرحلة الأولى

تحديد مواطن القوة و الضعف للمنظمة من خلال الجدول التالي:

نقطة ضعف ( - )	نقطة قوة ( + )	عناصر البيئة الداخلية
		هوية المنظمة:
		1- هل المنظمة لها دور تنموي في المجتمع؟
		2- هل المنظمة لها رسالة مكتوبة؟
		3- هل أهداف المنظمة معروفة لأعضائها؟
		4- هل الأهداف واضحة ولها مؤشرات قياس
		هيكل التنظيم:
		1- هل المنظمة لديها هيكل تنظيمي وإداري واضح ومكتوب؟
		2- هل المنظمة بها لجان متخصصة؟
		3- هل يوجد بالمنظمة جهاز إداري مسئول عن إدارة مشروعاتها؟
		4- هل يوجد توصيف وظيفي واضح ومكتوب لأعضاء الجهاز الإداري؟
		5- هل يعرف أعضاء مجلس الإدارة دورهم؟
		6- هل يقوم كل عضو من أعضاء هيئة المكتب بدوره كما حدده القانون؟
		النظم والقواعد:
		1- هل المنظمة لها لائحة داخلية تنظم أعمالها؟
		2- هل يوجد بالمنظمة نظام مالي؟
		3- هل يوجد بالمنظمة نظام إداري؟
		4- هل يوجد بالمنظمة أنظمة مساعدة؟
		5-

نقطة ضعف ( - )	نقطة قوة ( + )	عناصر البيئة الداخلية
		<b>الأنشطة والمشروعات:</b>
		1- هل الخدمات التي تقدمها المنظمة تقليدية؟
		2- هل يوجد تنوع في أنشطة الجمعية؟
		3- هل تتميز أنشطة ومشروعات بالمنظمة بالاستمرارية؟
		4- هل المنظمة بها أنشطة ومشروعات متوقفة؟
		5- هل الأنشطة والمشروعات تخدم كل فئات المجتمع؟
		<b>الموارد:</b>
		1- هل هناك وفرة في الموارد المالية للمنظمة ؟
		2- هل يوجد تعاون مع الجهات الحكومية؟
		3- هل توجد بالمنظمة موارد بشرية ؟
		4- هل حصلت الجمعية علي منح خارجية؟
		5-
		<b>التخطيط:</b>
		1- هل لدي المنظمة خطة سنوية؟
		2- هل لدي المنظمة خطة إستراتيجية؟
		3- هل تقوم المنظمة بتنفيذ مشروعاتها طبقا للخطة الموضوعة؟
		4-
		5-

## تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

### المرحلة الثانية

#### تحليل مواطن القوة و الضعف

يقصد بتحليل مواطن القوة و الضعف تحديد الأهمية الاستراتيجية لكل من مميزات المنظمة وأوجه القصور بها :

الخطوات :-

- 1- سجل جميع مواطن القوة و الضعف السابق تحديدها.
- 2- حدد أهم مواطن القوة و الضعف.
- 3- قارن بين مواطن القوة ومواطن الضعف حتى تتعرف علي الموقف العام للمنظمة.

#### نتيجة التحليل:

أهم نقاط القوة بالمنظمة :

- 1- مهارات تنظيمية عالية لأعضاء المنظمة.
- 2- مهارات عالية في التفاوض والإقناع.
- 3- موقع متميز للمنظمة وسط السوق المحلي للقرية.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

أهم نقاط الضعف بالمنظمة

- 1- ضعف السيولة المالية بالمنظمة.
- 2- الجمود الفكري لبعض الأعضاء في مجلس الإدارة.
- 3- لجنة القروض ليس لديها الخبرة في إدارة مشروع القروض بالمنظمة.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## تحليل البيئة الخارجية:

### المرحلة الأولى

#### تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

تهديد ( - )	فرصة ( + )	العوامل البيئية
		<b>العوامل الاقتصادية</b>
		1- سياسة الإصلاح الاقتصادي وتوقيع اتفاقية الجات.
		2- التحرك داخل أنشطة توليد داخل غير تقليدية
		3- التعامل مع التغيرات المفاجئة في الأسعار.
		4-انتشار البطالة بين الشباب.
		-5
		-6
		<b>تأثير المنظمات الأخرى:</b>
		1- منتجات القطاع الخاص وإمكانية المنافسة.
		2- التعاون مع الجهات الحكومية.
		3- المنافسة مع الجمعيات الأخرى.
		-4
		-5
		<b>العوامل الاجتماعية والثقافية :</b>
		- 1- تزايد في التفكك الأسري.
		2- زيادة عدد النساء العائلات للأسر.
		- 3-زيادة واتساع الفجوة الموجودة بين الفقراء والأغنياء داخل مجتمعنا.
		4- وجود بعض العادات القديمة والمتوارثة داخل مجتمعاتنا.
		-5

## تحليل البيئة الخارجية

تهديد ( - )	فرصة ( + )	العوامل البيئية
		<b>العوامل السياسية والقانونية :</b>
		1- المنظمات الأهلية أصبحت خاضعة لإشراف الشئون الاجتماعية.
		2- الإجراءات اللازمة لإشهار المنظمة.
		3- السياسة العامة للدولة تجاه العمل الأهلي.
		4- الجهة الإدارية لها الحق في رفض إشهار المنظمة.
		5-
		<b>العوامل السكانية :</b>
		1- الهجرة الداخلية من القرى للمدن.
		2- تغير احتياجات أفراد المجتمع.
		3- التركيز علي تنظيم الأسرة.
		4-
		5-
		<b>النظام التعليمي :</b>
		1- تسرب البنات من التعليم.
		2-زيادة المصروفات الدراسية.
		3-اتجاه بعض أفراد المجتمع للتعليم الخاص.
		4-
		5-

تهديد ( - )	فرصة ( + )	العوامل البيئية
		<b>العوامل الطبيعية والجغرافية :</b>
		1- وجود القرية في منطقة السيول.
		2- وجود القرية بالقرب من منطقة جبلية.
		3- وجود القرية بالقرب من منطقة تعدينية.
		-4
		-5
		-6
		-7
		<b>العوامل التكنولوجية :</b>
		1- استخدام المنظمة للأدوات والمعدات الحديثة.
		2- العاملين بالمنظمة لا يستخدمون الكمبيوتر.
		-3
		-4
		-5
		-6

## تحليل البيئة الخارجية (تابع)

### المرحلة الثانية

#### تحليل الفرص والتهديدات

يقصد بتحليل الفرص والتهديدات تحديد الأهمية النسبية لكل فرصة أو تهديد).

الخطوات :

- 1- سجل الفرصة المتاحة أو المحتملة.
- 2- سجل التهديدات الحالية أو المحتملة.
- 3- حدد كيفية اقتناص أهم الفرص المتاحة أو المحتملة.
- 4- حدد كيفية تجنب أو تحييد أو الحد من آثار أهم التهديدات القائمة أو المحتملة.

#### نتيجة التحليل:

أهم الفرص المتاحة:

- 1- تشجيع الحكومة للقطاع الأهلي.
- 2- تزايد عدد الهيئات التنموية الأجنبية في الصعيد.
- 3- صدور قرار وزاري بإقصاء الموظفين بجهات الإشراف والرقابة (كالشئون) من عضوية مجلس الإدارة

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

أهم التهديدات التي تواجه المنظمة

- 1- تقلص المنح الخارجية.
- 2- إلغاء اعتماد المحليات لقرارات تخصيص الأراضي للمنظمات الأهلية.
- 3- المستفيدون من الأهالي من مشروع القروض غير ملتزمين بالسداد.

.....  
.....  
.....  
.....

ونقوم بعد ذلك بوضع كافة جوانب القوة والضعف ووضع كافة احتمالات الفرص والتهديدات ثم إجراء عملية مزج هذه الجوانب.

<p>أهم أوجه الضعف:</p> <p>4- ضعف السيولة المالية بالمنظمة.</p> <p>5- الجمود الفكري لبعض الأعضاء في مجلس الإدارة.</p> <p>6- لجنة القروض ليس لديها الخبرة في إدارة مشروع القروض بالمنظمة.</p>	<p>أهم مواطن القوة:</p> <p>4- مهارات تنظيمية عالية لأعضاء المنظمة.</p> <p>5- مهارات عالية في التفاوض والإقناع.</p> <p>6- موقع متميز للمنظمة.</p>	<p>نتائج تحليل البيئة الداخلية للمنظمة</p>  <p>نتائج تحليل البيئة الخارجية للمنظمة</p>
<p>تخفيض نقاط الضعف وتعظيم الفرص.</p>	<p>تعظيم نقاط القوة وتعظيم الفرص المتاحة.</p>	<p>أهم الفرص:</p> <p>1- تشجيع الحكومة للقطاع الأهلي.</p> <p>2- تزايد عدد الهيئات التنموية الأجنبية في الصعيد.</p> <p>3- صدور قرار وزاري بإقصاء الموظفين بجهات الإشراف والرقابة (كالشئون) من عضوية مجلس الإدارة.</p>
<p>تخفيض نقاط الضعف وتخفيض التهديدات.</p>	<p>تعظيم نقاط القوة وتخفيض التهديدات.</p>	<p>أهم التهديدات:</p> <p>1- تقلص المنح الخارجية.</p> <p>2- إلغاء اعتماد المحليات لقرارات تخصيص الأراضي للمنظمات الأهلية.</p> <p>3- المستفيدون من الأهالي من مشروع القروض غير ملتزمين بالسداد.</p>

## تحديد استراتيجيات التدخل:

- 1- إعداد وتأهيل فريق عمل للاتصال بالهيئات المانحة للحصول علي الدعم المالي والفني لتنفيذ مشروعات لتنمية المجتمع.
- 2- إعداد وتأهيل أفراد المجتمع من أعضاء الجمعية العمومية والذين لديهم الخبرات والمهارات الإدارية للانضمام لعضوية مجلس الإدارة .
- 3- دعم التعاون مع الجهات الحكومية والتنسيق معها لتنفيذ مشروعات لتنمية المجتمع.
- 4- التوسع في توفير مصادر التمويل الذاتي للمنظمة من خلال تنفيذ أنشطة ومشروعات تحقق ربح مادي للمنظمة.
- 5- تأهيل وتدريب أعضاء اللجان المتخصصة بالمنظمة للقيام بدورهم في الإشراف علي تنفيذ مشروعات المنظمة.
- 6- التوسع في تخطيط وتنفيذ مشروعات تنمية في مجالات تحسين البيئة وتنمية دور المرأة.

## الخطة الإستراتيجية

م	الاستراتيجية	الأهداف	الأنشطة	المسئول عن التنفيذ	وقت التنفيذ
-1	إعداد وتأهيل فريق عمل للاتصال بالهيئات المانحة للحصول علي الدعم المالي والفني لتنفيذ مشروعات لتنمية المجتمع.	1-1-1 بنهاية شهر ديسمبر 2001 يكون 5 من أعضاء مجلس الإدارة لديهم القدرة علي الاتصال بالجهات المانحة.	1-1-1 اختيار 5 من أعضاء مجلس الإدارة. 1-1-2 تحديد أماكن التدريب. 1-1-3 التعاقد مع أماكن التدريب. 1-1-4 حضور الدورة التدريبية. 1-1-5 كتابة تقرير عن التدريب. 1-1-6 عمل زيارات تبادلية مع هيئات أخرى.	* مجلس الإدارة. * مجلس الإدارة. * مجلس الإدارة. * أعضاء المجلس المرشحين للتدريب. * المتدربين. * المتدربين.	* نوفمبر 2004 * نوفمبر 2004 * نوفمبر 2004 * ديسمبر 2004 * ديسمبر 2004 * ديسمبر 2004

## الكتب والمراجع

- 1- التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الحكومية NGO sc يولا شفيق ويصا
- 2- التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الحكومية NGO sc OCSSP
- 3- التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الحكومية أحمد عسران
- 3- الإدارة الاستراتيجية NGO sc ا.د / أسامة محمد علما
- 4- التخطيط الإستراتيجي لفريق الإدارة العليا مركز الخبرات المهنية للإدارة
- 5- التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي مركز الخبرات المهنية للإدارة
- 6- التخطيط الإستراتيجي لولاية U.S.A Arizona
- 7- التخطيط الإستراتيجي والعولمة د. نادية العارف
- 8- الإدارة الاستراتيجية أ.د/ عبد الحميد عبد الفتاح
- 9- التخطيط أسس ومبادئ عامة د/ عثمان محمد غنيم
- 10- الاستعانة ببعض المقالات المنشورة على شبكة الإنترنت مصادر مختلفة
- 12- الدليل الدولي لإدارة الجمعيات
- 13- نحو إدارة أفضل للهيئات التطوعية المصرية الخاصة
- 14- ترويض النمر