

أساسيات التخطيط الإستراتيجي ودوره بإدارة المؤسسات الوقفية

إعداد/ عادل السقا
استشاري تخطيط استراتيجي والتحول الرقمي

المحتوى

1

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

3

عوامل نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي

2

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

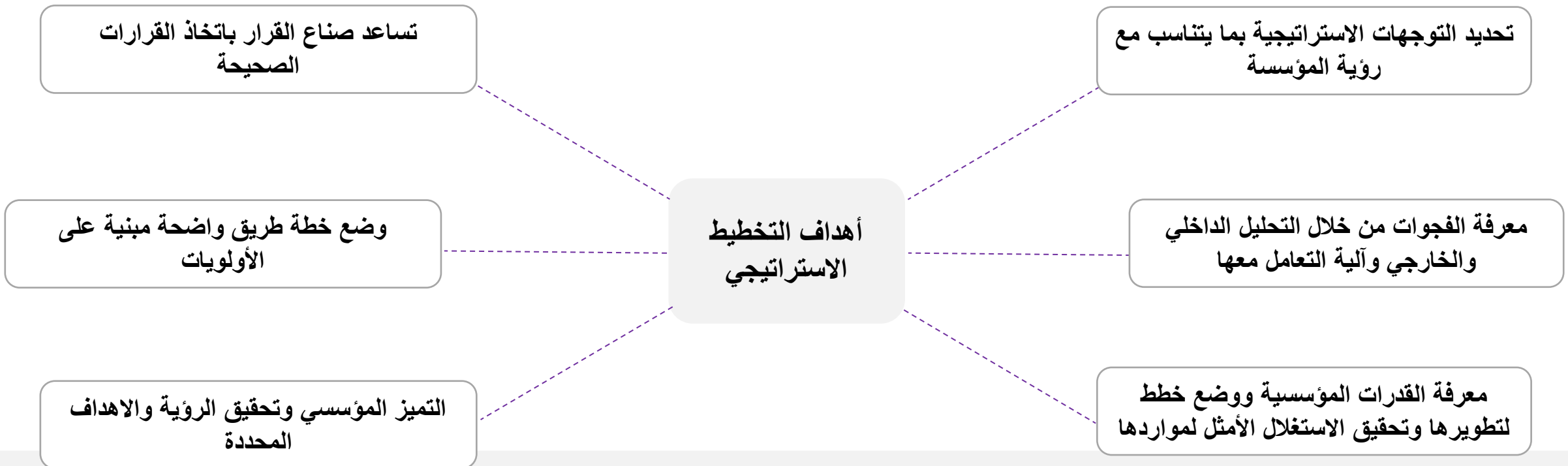
4

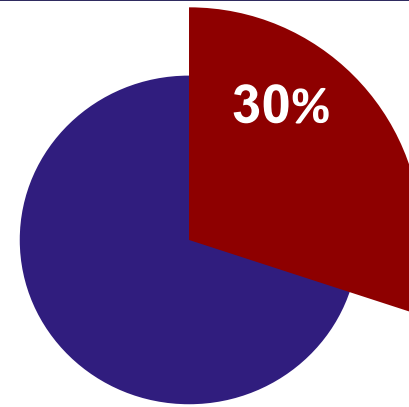
دور التخطيط الاستراتيجي الناجح بإدارة
المؤسسات الوقفية

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

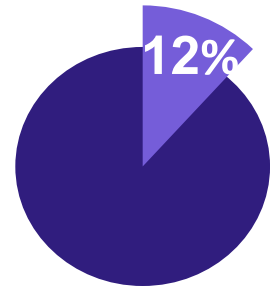
التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد أهداف وغايات طويلة المدى تبدأ بتحديد رؤية (حلم)، ثم يتم العمل على تطوير خارطة طريق لتحويل تلك الرؤية إلى واقع ملموس. وذلك من خلال موازنة مواردها وإجراءاتها مع أهداف واضحة ومحددة، من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل.





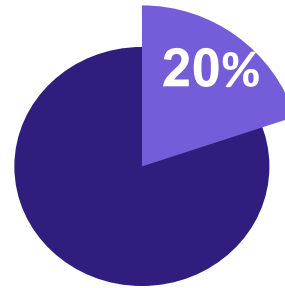
تنفيذ الاستراتيجية بنجاح وتحقيق أهدافها

وفقًا لدراسة أجرتها Harvard Business Review، فإن حوالي 30% فقط من الشركات تنفذ استراتيجياتها بنجاح.



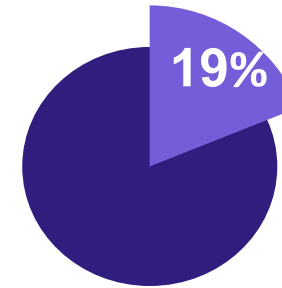
اتخاذ قرارات أفضل

وجدت دراسة أجرتها جامعة سكرانتون أن المؤسسات التي لديها عملية تخطيط استراتيجي ناجحة، اتخذت قرارات صحيحة وفعالة لمؤسستهم بنسبة 12% فعالة من تلك الشركات التي ليس لديها تخطيط استراتيجي.



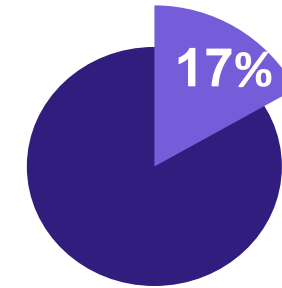
زيادة رضا العملاء

وجدت دراسة أجرتها جامعة سانت توماس أن المنظمات التي لديها عملية تخطيط استراتيجي ناجحة تحقق مستوى أعلى بنسبة 20% من رضا العملاء عن تلك الشركات التي ليس لديها تخطيط استراتيجي.



تحسين الأداء المالي

وجدت دراسة أجرتها Harvard Business Review أن الشركات التي لديها عملية تخطيط استراتيجي ناجحة تحقق عائد أعلى بنسبة 19% على الأصول من تلك الشركات التي ليس لديها تخطيط استراتيجي.



زيادة الكفاءة التنظيمية

وجدت دراسة أجرتها شركة McKinsey & Company أن الشركات التي لديها عملية تخطيط استراتيجي ناجحة تكون أكثر كفاءة بنسبة 17% من تلك الشركات التي لا تمتلك تخطيط استراتيجي.

مثال توضيحي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي



يمثل المخطط المعماري عملية اعداد الخطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً (SMART).



يتم تقييم مكان البناء وتحديد كافة متطلبات عملية البناء, كذلك الأمر بالمؤسسات, حيث يتم تقييم الوضع الحالي بما في ذلك نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد مجالات التحسين.



يمثل المبنى الرؤية والنتيجة الرئيسية وتمثل عملية البناء الخطوات المطلوبة لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.



يمثل المبنى المكتمل الإنجاز الناجح للخطة الاستراتيجية وتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.



تمثل عملية الرصد والتقييم المستمر والمراقبة للخطة. وذلك من خلال تحليل التقدم المحرز وإجراء التعديلات حسب الحاجة لضمان بقاء المؤسسة على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها.



تمثل عملية البناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية. وهو مسار انتقال المؤسسة من حالتها الحالية إلى حالتها المستقبلية المنشودة، وذلك من خلال تخصيص الموارد وتنفيذ الإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف.

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

دورة حياة التخطيط الاستراتيجي

(1) صياغة الخطة الاستراتيجية
إعداد الإستراتيجية وتحديد الأهداف المحددة.

(2) التنفيذ

تخصيص الموارد واتخاذ الإجراءات اللازمة
لتنفيذ الاستراتيجية

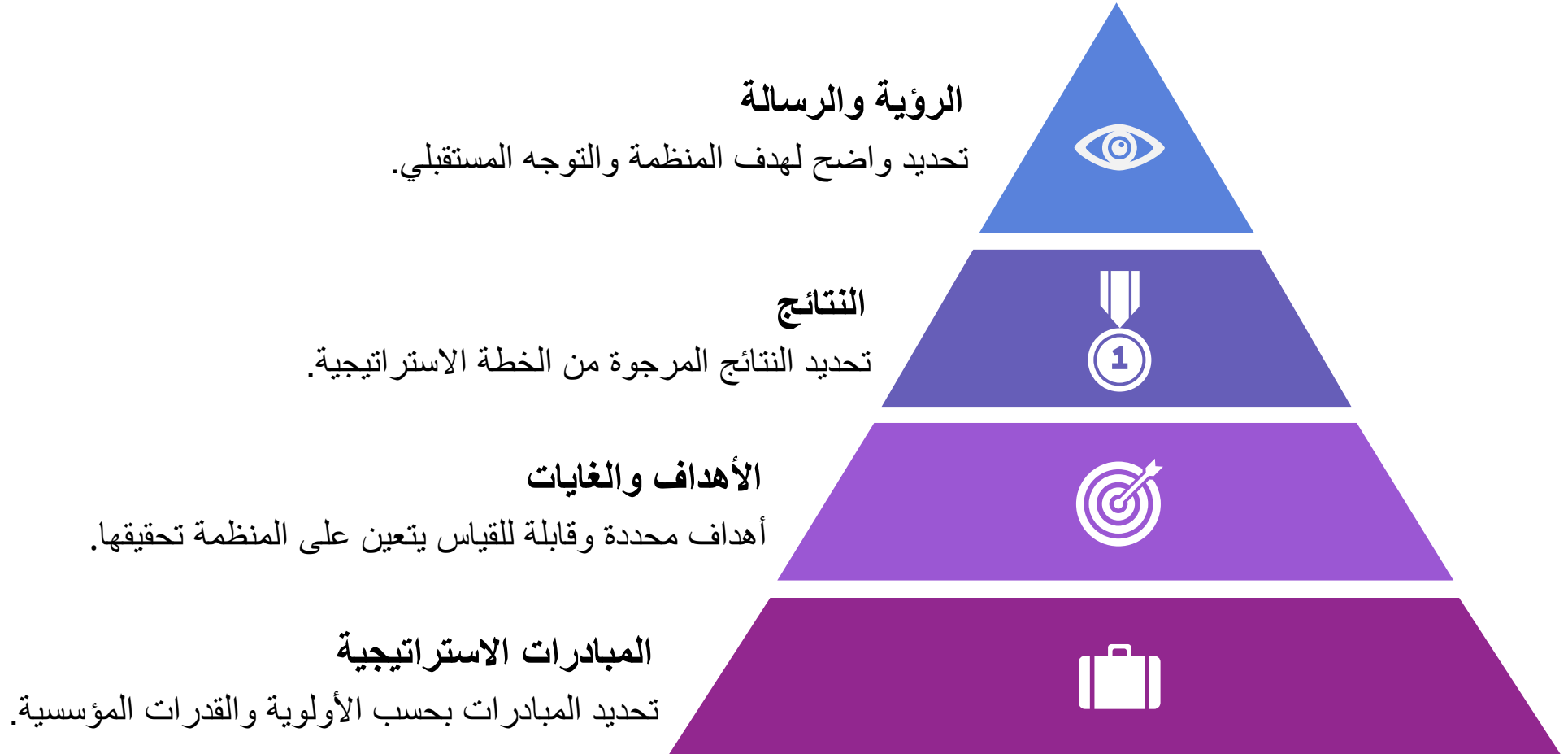


(4) التحسين المستمر
إعادة تقييم الوضع الحالي للمؤسسة والتقدم
نحو أهدافها وتقديم مقترحات تحسينية

(3) الرصد والتقييم

رصد التقدم وقياسه وتحليله وإجراء
التعديلات حسب الحاجة

مكونات الخطة الاستراتيجية



مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية

نشر الخطة

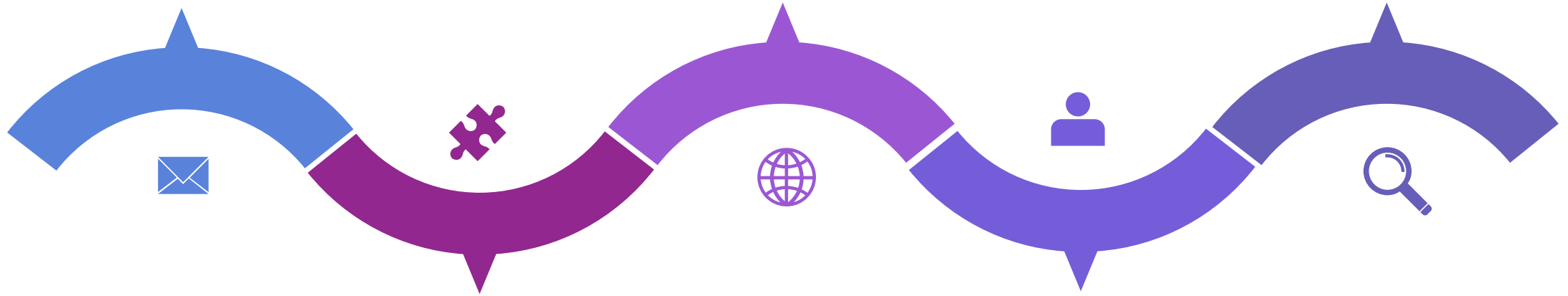
اعداد خطة للنشر والإعلان عن الخطة الاستراتيجية ومناقشتها مع كافة أفراد المؤسسة

المقارنات المعيارية

مقارنة أداء المؤسسة بما يخص الحوكمة واجراءاتها وخدماتها بأداء المنظمات الرائدة في مجالها، بهدف تحديد مجالات التحسين

التقييم البيئية الداخلية والخارجية

المسح البيئي الداخلي والخارجي باستخدام عدة منهجيات SWOT, PESTLE, Porter's 5, BCG matrix, Ansoff Matrix, McKinsey 7S model



إعداد الخطة الاستراتيجية

تحديد التوجهات الاستراتيجية بناء على نتائج التحليل والمقارنات المعيارية وتحديد النتائج والأهداف والمبادرات الاستراتيجية.

تحليل أصحاب العلاقة

تحديد أصحاب العلاقة وتصنيفهم بمجموعات وتحديد تطلعاتهم ودراسة أثرها على الخطة الاستراتيجية.

عوامل نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي

عوامل نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي

صياغة أهداف وغايات واضحة

يجب أن يتم صياغة أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ وبحسب قدرات المؤسسة, ويجب توصيلها بشكل فعال لأفراد المؤسسة.

إشراك أصحاب العلاقة الرئيسيين

من المهم إشراك أصحاب العلاقة الرئيسيين ، مثل الموظفين والعملاء والشركاء في عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان أخذ وجهات نظرهم واحتياجاتهم في الاعتبار.

الاتصال الفعال

الاتصال هو المفتاح في عملية التخطيط الاستراتيجي، سواء داخل المنظمة أو مع أصحاب العلاقة الخارجيين. يساعد ذلك في ضمان توافق الجميع وفهم الاستراتيجية ودورهم في تنفيذها.

القيادة الفعالة

القيادة الفعالة ضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يلعب القادة دورًا رئيسيًا في تحديد اتجاه المنظمة، وتوصيل الاستراتيجية، ودفع تنفيذها.

المرونة والقدرة على التكيف

يجب أن تكون المؤسسة مرنة وقابلة للتكيف في نهجها للاستراتيجية، وأن تكون قادرة على تعديل استراتيجيتها حسب الحاجة استجابة لظروف خارجية المتغيرة أو العوامل الداخلية.

1

2

3

4

5

دور التخطيط الاستراتيجي الناجح بإدارة المؤسسات الوقفية

بعض المؤسسات الوقفية وحجم استثماراتها

أثر التخطيط الاستراتيجي على بعض المؤسسات الوقفية العالمية, حيث يدل حجم الاستثمار على رؤية وتخطيط استراتيجي ناجح وفعال واستمرارية بالأعمال وثقة المتبرعين وأصحاب العلاقة وسمعة المؤسسة.

Princeton University

حجم استثماراتها يتجاوز 37.7 مليار دولار أمريكي



Khazanah Nasional Berhad

حجم استثماراتها يتجاوز 31.2 مليار دولار أمريكي



مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر - دبي

حجم استثماراتها يتجاوز 2.1 مليار دولار أمريكي



Harvard University

حجم استثماراتها يتجاوز 53.2 مليار دولار أمريكي



Yale University

حجم استثماراتها يتجاوز 42.3 مليار دولار أمريكي

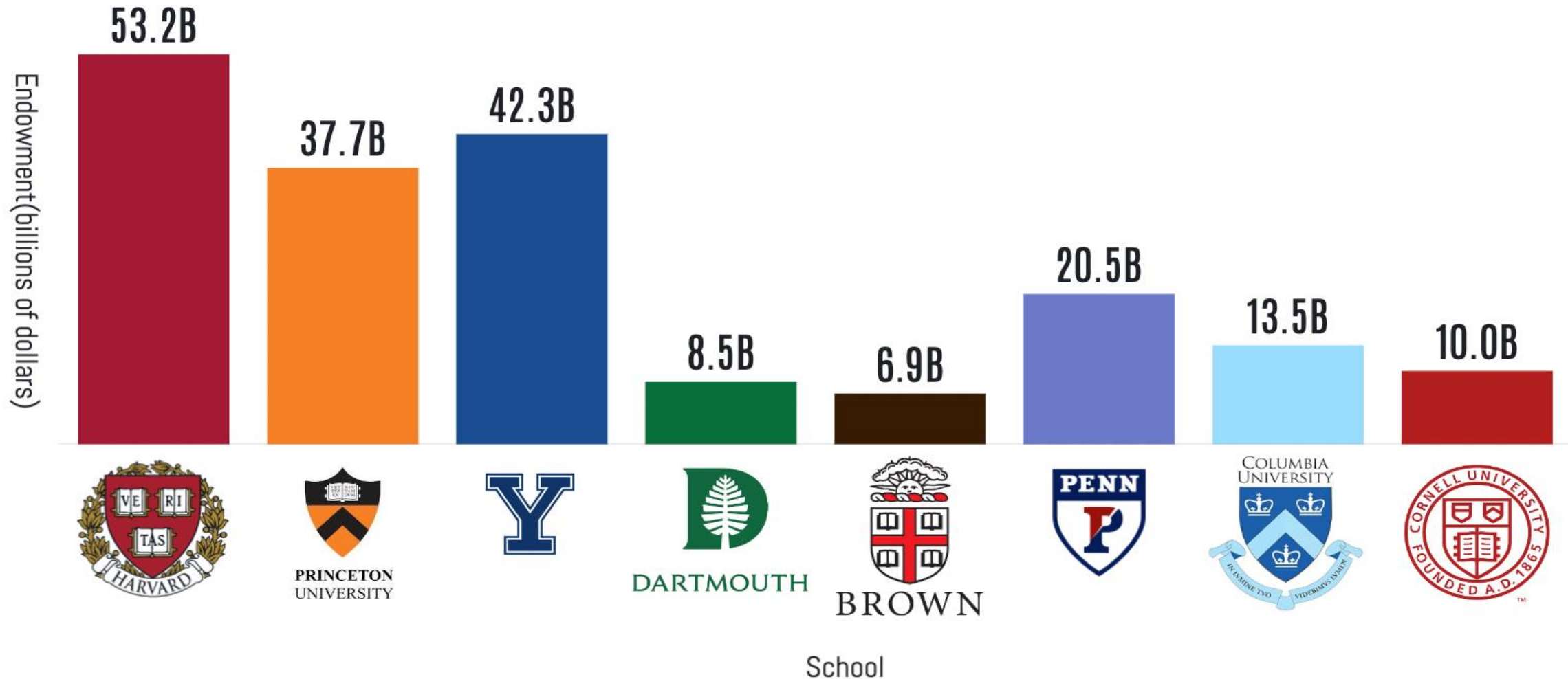


Bill & Melinda Gates Foundation

حجم استثماراتها يتجاوز 51.2 مليار دولار أمريكي



دراسات وإحصائيات



نماذج من التخطيط الاستراتيجي الناجح ودوره بإدارة المؤسسات الوقفية



جامعة هارفارد - Harvard University: تم صياغة خطة استراتيجية شاملة وتحديد التوجهات التالية:

دعت الخطة إلى تحول في استراتيجية الاستثمار للتركيز أكثر على الاستثمارات البديلة، مثل صناديق التحوط، والأسهم الخاصة، والعقارات والتي شكلت فيما بعد نسبة 30%. كان هذا على عكس الاستراتيجية السابقة للاستثمار بشكل أساسي في الأصول التقليدية مثل الأسهم والسندات.

التحول في استراتيجية الاستثمار

تضمنت الخطة الجديدة زيادة التركيز على إدارة المخاطر، بما في ذلك استخدام أدوات وتقنيات إدارة المخاطر الأكثر تقدمًا.

زيادة التركيز على إدارة المخاطر

التزمت جامعة هارفارد بمزيد من الشفافية في عملية الاستثمار، بما في ذلك تقديم تقارير منتظمة إلى مجتمع الجامعة عن أداء الوقف واستثماراته. بالإضافة إلى زيادة التركيز على الإدارة الداخلية، مع توظيف المزيد من المتخصصين في الاستثمار وتوسيع فريق الاستثمار.

مزيد من الشفافية

قامت جامعة هارفارد بإضفاء اللامركزية على عملية الاستثمار، مما يمكن فرق الاستثمار الفردية من اتخاذ قرارات أكثر استقلالية. وتضمنت الخطة الجديدة أيضًا التركيز على زيادة التنوع بهدف تقليل اعتماد الوقف على أي استثمار أو فئة أصول.

لامركزية عملية الاستثمار وزيادة التنوع

وفقًا للتقرير السنوي لجامعة هارفارد لعام 2020، بلغ العائد على الاستثمار للوقف لمدة 10 سنوات 8.2%، مقارنة بعائد على الاستثمار قدره 6.5%.

اهم النتائج المتحققة

نماذج من التخطيط الاستراتيجي الناجح ودوره بإدارة المؤسسات الوقفية

Yale University Endowment: تم صياغة خطة استراتيجية شاملة وتحديد التوجهات التالية:



إن أوقاف جامعة Yale متنوعة بشكل جيد عبر فئات أصول متعددة ، بما في ذلك الأسهم الخاصة والعقارات والموارد الطبيعية ورأس المال الاستثماري. يساعد هذا النهج في تقليل المخاطر وتحقيق عوائد مستقرة على المدى الطويل.

التنوع بالاستثمار

تلتزم Yale بالاستثمار المستدام والتأثير ، والذي يتضمن الاستثمار في الشركات والمشاريع التي لها تأثير اجتماعي أو بيئي إيجابي. يتوافق هذا النهج مع قيم الجامعة ورسالتها ويساعد على تحقيق عوائد مالية وتأثير اجتماعي.

الاستثمار المؤثر

تلتزم جامعة ييل بالحفاظ على مكانتها كمؤسسة رائدة في البحث والمنح الدراسية، وتخصص موارد كبيرة لدعم هذا الهدف. تمتلك الجامعة مؤسسة بحثية قوية وتشجع التعاون متعدد التخصصات لدفع الابتكار والاكتشاف.

التميز في البحث والمنح الدراسية

تدرك جامعة ييل أهمية المشاركة العالمية وقد أقامت شراكات ومبادرات لتعزيز حضورها وتأثيرها العالمي. تلتزم الجامعة بشدة بالتعليم والبحث الدولي ، وتشجع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المشاركة في الأنشطة الدولية.

المشاركة العالمية

وفقًا للتقرير السنوي لجامعة Yale لعام 2020 ، بلغ العائد على الاستثمار للوقف 6.3٪.

اهم النتائج المتحققة

نماذج من التخطيط الاستراتيجي الناجح ودوره بإدارة المؤسسات الوقفية

Bill & Melinda Gates Foundation: تم صياغة خطة استراتيجية شاملة وتحديد التوجهات التالية:

BILL &
MELINDA
GATES
foundation

عمدت المؤسسة أيضًا إلى دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة Environmental, Social, and Governance (ESG) في قراراتها الاستثمارية، بهدف تعزيز الاستثمار المسؤول والمستدام.

الاستثمار المستدام

تركز المؤسسة على المدى الطويل عندما يتعلق الأمر بإدارة الوقف. هذا يعني أنه لا يركز على المكاسب قصيرة الأجل، بل على الاستثمارات التي ستولد عوائد مستدامة وطويلة الأجل.

التركيز على أهداف طويلة الأجل

يتم استثمار وقف المؤسسة في مجموعة متنوعة من الاستثمارات المؤثرة، وهي استثمارات تهدف إلى إحداث تأثير اجتماعي وبيئي إيجابي بالإضافة إلى عائد مالي. تستخدم المؤسسة وقفها للاستثمار في الشركات والمؤسسات التي تتوافق مع رسالتها وتدعم أهدافها الاستراتيجية.

الاستثمار المؤثر

عمدت المؤسسة إلى تنويع محافظها الاستثمارية عبر مجموعة من الأصول، بما في ذلك الأسهم والسندات والأسهم الخاصة والعقارات والسلع. والذي سيساعد في تقليل المخاطر وتحقيق عوائد مستدامة.

التنويع بالاستثمار

- استثمرت المؤسسة أكثر من 50 مليار دولار في مبادرات الصحة العالمية.
- استثمرت المؤسسة أكثر من 20 مليار دولار في برامج للحد من الفقر، وتحسين الزراعة والخدمات المالية للفقراء.
- استثمرت المؤسسة أكثر من 1.7 مليار دولار في مبادرات التعليم من مرحلة رياض الأطفال حتى نهاية التعليم الثانوي في الولايات المتحدة

اهم النتائج المتحققة

وشكرا..