



التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي للمنظمات غير الربحية

يوسف محمد داهم
لمى فهد الدامغ



Yousef Mohammed

Lama Aldamegh

النسخة الثانية – 2024م

الفهرس:

3	<u>التمهيد</u>
5	<u>أنواع التخطيط</u>
7	<u>التخطيط الاستراتيجي</u>
8	<u>الخطط الاستراتيجية</u>
9	<u>من يقوم بالتخطيط الاستراتيجي؟</u>
	محاور التخطيط الاستراتيجي
11	• <u>المحور الأول: تحليل الواقع</u>
15	• <u>المحور الثاني: التصور المستقبلي</u>
28	<u>التخطيط التشغيلي</u>
29	• <u>تحديد بطاقة المبادرات و المشاريع</u>
31	• <u>التخطيط الزمني للمبادرات و المشاريع</u>
32	<u>النماذج التطبيقية</u>
40	المراجع

تمهيد:

يُعد التخطيط الوظيفية الأولى من وظائف الإدارة الحديثة، وهو سيلة لتحديد أهداف المنظمة طويلة الأجل والقصيرة منها وتخصيص الموارد الكلية للمنظمة، ويتلخص هدف التخطيط في المنظمات بمختلف أدوارها في الإجابة على السؤال: **كيف ستُنَفَّذ أعمال المنظمة**، وقبلها الإجابة على سؤال **ما هي الوجهة للمنظمة**.

ويتمحور التخطيط بمختلف أنواعه حول وضع رؤية لشكل عمل المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرؤية. وللتخطيط تعاريف ومفاهيم مختلفة، ولكن تتفق هذه التعاريف على أنَّ التخطيط بدوره عملية إدارية **تضم ما يلي:**



إنَّ التخطيط هو عملية تهتم بالمستقبل واستشرافه والتنبؤ به



يعتمد التخطيط على التفكير الاستباقي، ويبدأ بوضع الأهداف، ومن ثم يبحث عن كيفية تحقيقها.

وللتخطيط أهمية كبيرة لنجاح عمل المنظّمات، فهو يساهم في مساعدتها لتحقيق الأمور التالية:

تحديد الأولويات ومجالات عمل المنظّمة بأسلوب لا يشبّه أهدافها ولا يؤدي إلى ضياع جهودها في أعمال ثانوية



يساعد المنظّمة في كيفية تحقيق أهدافها، ويوضّح أهم الخطوات الإجمالية والتفصيلية لإنجاز وتحقيق هذه الأهداف



يوفّر التخطيط فهماً مشتركاً وقاعدة أساسية لفريق العمل



يحدّد التخطيط مؤشرات الأداء التي ستُستخدم لتقييم أداء المنظّمة لاحقاً.



” جميع الزهور التي ستُزهر في
الغد هي نتاج بذور تُزرع
اليوم

- مثل صيني

أنواع التخطيط:

يشمل التخطيط جوانبًا عديدة وعلى مختلف الأصعدة انطلاقًا من حياة الإنسان الشخصية إلى كبرى المنظّمات، ويقتضي كل جانب وضع نموذج للتخطيط يناسب آليات العمل والأهداف المرجوة.

وبذلك تنبثق الخطط وتختلف بحسب الجهة الصادرة منها لتحقيق المصالح المرغوبة وفقًا لوضع وتطلّعات تلك الجهة، ويتّضح ذلك لدى المنظّمات بالنظر إلى مستوياتها التنظيمية **من خلال وجود:**



الخطط الاستراتيجية في المستويات الإدارية العليا



والخطط التنفيذية في المستويات الإدارية الوسطى



والخطط التشغيلية في المستويات الإدارية التشغيلية



والتي تتكامل جميعها معًا لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

أنواع التخطيط:

ولكن قد لا تضم جميع المنظّمات هذه المستويات الإدارية الثلاثة معًا، وذلك لوجود التفاوت فيما بينها من ناحية الحجم، وبالنظر إلى واقع المنظّمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؛ نجد أغلبها منظّمات صغيرة ومتوسطة، وبذلك قد يكون من الأفضل تقسيمها من منظور مستوى المنظّمة واعتمادًا على وضعها الحالي وفق التالي:

التخطيط التشغيلي.



التخطيط الاستراتيجي



وتُعد عملية التخطيط نهجًا شاملاً يوجّه أعمال المنظّمة، ويشمل ثلاثة محاور أساسية هي وفق التالي:

01

تحليل وتقييم الوضع الحالي لعمل
المنظّمة تبعًا لبيئتها الداخلية والخارجية
المحيطة بها

02

رسم التصرّوات المستقبلية للمنظّمة
عن طريقة بناء رؤيتها الاستراتيجية
وأهدافها وتوجّهاتها وقيمها المحدّدة

03

إنشاء خطط عمل تشغيلية تبين آلية
انتقال المنظّمة من وضعها الحالي إلى
وضعها المستقبلي المُخطّط له

التخطيط الاستراتيجي

التخطيطي الاستراتيجي



يساعد التخطيط الاستراتيجي في تركيز جهود المنظمة، ووضع صورة واضحة لكافة أعضائها تبين رؤيتها ومهامها الساعية تجاه تحقيق أهدافها، واستشراف مكانة المنظمة المستقبلية وتوقع وضعها بعد فترة زمنية مُحددة في المستقبل القريب أو البعيد، ووضع منهجيات لبيان كيفية الوصول إلى ذلك.

وبالإضافة إلى ذلك، هناك فوائد للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في وضع صورة شاملة للأعمال التي تقوم بها المنظمة، وما هي وجهتها.



الخطط الاستراتيجية:

إنَّ الخطط الاستراتيجية هي نتاج عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي إحدى أدوات القيادة والإدارة في المنظَّمات، والتي لها دور فعَّال في وضع الإرشادات والمهام والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظَّمة، ووصولها إلى مستويات فعَّالة ومؤثِّرة مرموقة.



"في معظم الأحيان، لا تُوصى المنظَّمات غير الربحية الناشئة بالتخطيط على المستوى الاستراتيجي؛ وإنما يُكتفى في بداية انطلاقها بالعمل وفق أطر عامة لا تتعدَّى السنة الواحدة"

”

إنَّ التخطيط الدقيق هو مفتاح النجاح، ولكن بالنسبة للعديد من المنظَّمات الصغيرة؛ فإنَّ التخطيط هو استثمار أولي باهظ التكاليف قد لا يمكنها تحمُّله

“

- الوكالة السويسرية للتنمية

من يقوم بالتخطيط الاستراتيجي؟

نظرًا للشمولية الواسعة التي يتمتع بها مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتعدد أبعاده ومكوناته ومراحله وارتباطه الديناميكي بالمستقبل؛ فإنه يستدعي تضافر جهود جميع الأفراد في المنظمة بمختلف أدوارهم ومستوياتهم فيها، ليكون بذلك التخطيط الاستراتيجي الكلي هو ثمرة عمل الفريق.

وعلى هذا النحو، تضع الإدارة العليا الخطط الاستراتيجية وفقًا لرؤيتها وأهدافها على المدى البعيد، وتزوّد جميع المدراء والمشرفين والمسؤولين ما يلزم من تعليمات وإرشادات لتركيز جهودهم وتفعيل أدوارهم كما ينبغي في سبيل تنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف، لأنهم على اتصال مباشر بالخدمات التي تقدّمها المنظمة والفئات المستهدفة.



من يقوم بالتخطيط الاستراتيجي؟

وينبغي أن يكون أفراد الفريق المختص بالتخطيط الاستراتيجي معروفين من قبل جميع العاملين في المنظمة، وأن يكونوا هم أنفسهم القائمين على مهام تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وشاغلين للمواقع الفعّالة فحسب في التخطيط والتنفيذ تجنباً لزيادة العدد التي قد تؤدي إلى اختلاف الآراء وضياح المسؤوليات وغيرها من النتائج العكسية.



محااور التخطيط الاستراتيجي:

المحور الأول:

تحليل الواقع



أي تحديد أين كانت المنظمة وأين أصبحت الآن. ويُجرى في هذه الخطوة تقييم لسجل أنشطة المنظمة ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة والضعف فيها، وكذلك تحديد الفرص والمخاطر. ويتعين في هذا السياق طرح الأسئلة التالية:

ما العمل الذي أحسنّا في أدائه؟ وما الذي لم نحسن في أدائه؟

02

ما تفكير مجلس إدارتنا وموظفينا ومستفيدينا وغيرهم (من أصحاب المصلحة) حول وضعنا الحالي؟

01

ما هي الطرق التي نحتاجها لبناء قدرات المنظمة لتقديم خدمات أفضل؟

03

المحور الأول:

تحليل الواقع



ما هي مواردك المالية؟

04

كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟

05

هل لدينا ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة
وفعالية؟

06

هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية؟

06

المحور الأول:

تحليل الواقع

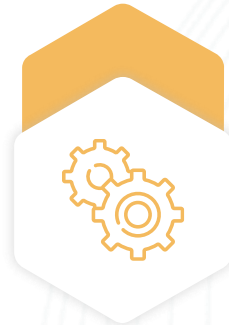


وتتلخّص هذه المرحلة /المحور في القيام بالتحليل لنقاط الضعف والقوة للمنظمة في المجالات التالية:

الأنظمة التقنية والبنية التحتية



المشاريع والأنشطة
والعمليات



الموارد المالية

الموارد البشرية



المحور الأول:

تحليل الواقع



كما يجب في هذه المرحلة /المحور إجراء تحليل للفرص والمخاطر التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في المجالات التالية:



ويمكن استخدام أداة التحليل الرباعية الشهيرة **SOWT** (تحليل نقاط القوة Strengths، والضعف Weaknesses، والفرص Opportunities، والتهديدات Threats) لتحليل العوامل الداخلية والخارجية، أو الاعتماد على أداة تقييم القدرات التنظيمية؛ أوكات (Organizational Capacity Assessment Tool, OCAT)، مثل معيار المنظمة الموثوقة.

المحور الثاني:

التصوّر المستقبلي



تكون مهمة فريق العمل في هذه المرحلة كتابة تصوّر لتأثير المنظمة المراد تحقيقه في المجتمع، وبالرغم من انتشار استخدام نظرية التغيير في التخطيط على المدى الطويل في المنظمات غير الربحية؛ إلا أنّنا في هذا الدليل سنقوم بتوضيح الطريقة الأسهل والأكثر استخدامًا، وسيكون فريق التخطيط مطالباً في هذه المرحلة بكتابة النقاط التالية:



”
من لا يعرف وجهته، يجب ألا
يندهش عندما يجد نفسه في
مكان آخر
“

التصوُّر المستقبلي

كتابة الرؤية:



إنَّ الرؤية هي "الحلم" الذي يسعى مؤسَّسي المنظَّمة إلى تحقيقه من خلال عملهم، وقد تكون الرؤية مبنية على شغف شخصي للقائمين على المنظَّمات، أو تكون نتيجة لقضايا اجتماعية يلمسونها، أو من خبراتهم الحياتية، ومن خلال الرؤية تنبع رسالة المنظَّمة، وهي النهج الذي يحدِّد الطريق لتحقيق ذلك الحلم.

وعادة ما تضع المنظَّمات رؤيتها من خلال:

شغف المؤسَّس/المؤسَّسين



المشاكل أو القضايا الاجتماعية الموجودة في المجتمع أو الحياة الخاصة



اكتساب خبرات حياتية معينة.



وينبغي عند كتابة رؤية المنظمة الانتباه إلى الأمور التالية:

- 1 أن تكون واضحة ومفهومة ومختصرة
- 2 أن تكون مُصاغة بالاشتراك مع جميع أصحاب المصلحة الأساسيين
- 3 أن تكون وفق احتياجات الفئة المُستهدفة

التصوُّر المستقبلي

كتابة الرؤية:



وينبغي في نهاية الكلام عن الرؤية الإشارة إلى خطأ شائع يحدث عادة في المؤسسات غير الربحية؛ وهو مجارة المؤسسات الربحية عند كتابة الرؤية أو الرسالة، ومن هذا المنطلق تقول رائدة الأعمال الأهلية جاكى كميل:

تُعْطَى الرؤى الجيدة معنى للعمل الذي يقوم به كل من له صلة بالجمعية. وعلى عكس الشركات الهادفة للربح، لا ينبغي أن يكون المعنى أو الهدف هو التفوُّق على المنافسين أو أن تصبح أكبر جمعية في القطاع الأهلي على سبيل المثال. فيجب أن نتذكّر دائماً أنّ القطاع الأهلي لا يوجد به منافسة بالمعنى المعروف لدى الشركات وأن تكامل منظمات المجتمع الأهلي يثري جميع العاملين به ويعم بالفائدة على بلادنا مما يساعدنا جميعاً على الوصول إلى أهدافنا.

رائدة الأعمال الأهلية جاكى كميل

التصوُّر المستقبلي

كتابة الرؤية :



ويقول في هذا الصِّدد الدكتور عادل صلاح:

"هناك طريقة غريبة للغاية، وهي عندما تكتب المنظمات غير الحكومية رؤيتها ورسالتها وتذكر أنّها تريد أن تكون رائدة و أفضل منظّمة غير ربحية في شيء ما **وتحاول إظهار مدى فخرها**، وإنّ هذا الأمر متداول تقليدًا لشركات مثل ماكدونالدز، وهو أمر غير مناسب للمنظّمات غير الربحية. بل يجب على المنظّمات غير الربحية أن تجعل المستفيدين منها جوهر أعمالها جميعًا، وأن يضعوها نصب أعينهم انطلاقًا من الرؤية **والرسالة**. كما اعتمد هذا النهج أيضًا من قبل Google، وذلك عندما لم يبيّنوا عن هويتهم، وبدلاً من ذلك تحدّثوا عن معلومات العالم وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع وأنّه أمر ملهم للغاية لهم."

الدكتور عادل صلاح



التصوُّر المستقبلي

كتابة الرؤية:



أمثلة لرؤى بعض المنظَّمات غير الربحية:

"مملكة عربية سعودية مزدهرة، مُعزَّزة بمبادرات من التنمية المُستدامة، ويدعمها مجتمعٌ نشط"
رؤية مؤسَّسة الملك خالد.



"الوصول لكل طفل يعاني من السرطان في المملكة ونكون سنداً له ولأسرته"
رؤية جمعية سند.



أولئك الذين يخططون هم أفضل من

أولئك الذين لا يخططون، على الرغم

من أنَّهم نادراً ما يلتزمون بخطتهم.

- وينستون تشرشل

التصو؁ المستقبلي

كتابة الرسالة :



يمكن إيجاز الرسالة بأنّها الطريق الذي يختاره العاملون في المنظّمة للوصول إلى رؤيتها، وينبثق منها مجال عمل المنظّمة غير الربحية، وفي بعض الأحيان تُسمّى الرسالة "المهمة".

وتتجلّى أهمية الرسالة في تحديد طبيعة المنظّمة تحديداً واضحاً، وغاية وجودها. ويجب أن يكون بيان الرسالة بعبارات موجزة تكفي للتعريف بالمنظّمة وتحديد هويتها، وتوضّح ما تقوم به من أعمال للجميع.

وينبغي عند كتابة رسالة المنظّمة الانتباه إلى النقاط التالية:

- 1 أن تكون واضحة ومفهومة ومختصرة
- 2 أن تكون مُصاغة بالاشتراك مع جميع أصحاب المصلحة الأساسيين
- 3 أن توضح مجالات عمل المنظّمة وأنشطتها الرئيسية والفئة المُستهدفة
- 4 أن توضح طبيعة المنظّمة غير الربحية: هل هي جمعية، أم مؤسّسة أهلية، أم وقف، ... إلخ.



التصوُّر المستقبلي

كتابة الرسالة:



أمثلة عن رسائل بعض المنظَّمات غير الربحية:

"كيان مجتمعي صحي خيري يعزِّز صحة مستهدفه من خلال تقديم خدمات نوعيه وفقا لأولوية الاحتياج"
رسالة جمعية زمزم



"تمكين اليتيم ودعم أسرته وفق أفضل الممارسات من خلال برامج نوعية وشراكات مجتمعية وتقنيات حديثة للمساهمة في تحقيق الاستقرار الأسري في المجتمع"
رسالة جمعية بناء الخيرية لرعاية الأيتام بالمنطقة الشرقية



التصوّر المستقبلي

كتابة القيم:



تعبّر القيم عما تؤمن به المنظّمة في إطار اختيارها لطرق التعامل والسلوك في جميع تعاملاتها مع جميع الأطراف ذات الصلة، ويمكن وصف القيم بأنّها هوية تعريفية للمنظّمة تنطوي على صفاتها وسماتها البارزة بين المنظّمات الأخرى وفي المجتمع، وتصدر القيم انطلاقاً من القنوات الشخصية والقواعد الأساسية لمؤسّسي المنظّمة والعاملين فيها.

وتهتم المنظّمات بتعريف القيم الخاصة بها لعدة أسباب من ضمنها:

تساعد القيم الجمعية في اتخاذ الكثير من القرارات



تُحدد شخصية الجمعية وتساعد عملائها على اختيار التعامل معها من عدمه



اختيار العاملين أو المتطوعين الذين ستقوم الجمعية بتعيينهم





وقد أورد الكاتب والباحث جيم كولينز في مقالته «محاذاة الفعل والقيم Aligning Action and Values» أنَّ القيم "لا توضع" بل "تُكتشف". ويقع الكثير من القائمين على المنظَّمات في خطأ "اختيار القيم الخاصة بهم"، ومحاولة مواءمتها مع منظَّمتهم؛ والصحيح أنَّ القيم ليست مقياس واحد يناسب الجميع.

وُترسَّخ القيم في تعاملات وعمل المنظَّمة من خلال الأمور التالية:

- 1 أن تكون القيم واضحة ومعروفة للجميع
- 2 أن تتمثَّل القيم عند قيادة الآخرين
- 3 إلقاء الضوء دائماً على القيم المُتبعة كلما سنحت الفرصة
- 4 دمج القيم في نظام التقييم



التصوُّر المستقبلي



كتابة الأهداف:

هنالك نوعان من الأهداف:

01

أهداف استراتيجية (عامة):

وهي الأهداف طويلة المدى، مثل المساهمة في تمكين اليتيم، والقضاء على الفقر، ... إلخ

02

أهداف تشغيلية (مُحدَّدة):

وهي وصف للنتيجة المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية مُحدَّدة، ويمكن قياسها.



ويجب مراعاة النقاط التالية عند صياغة الأهداف:

1 أن تكون الأهداف متوافقة مع الرؤية والرسالة؛ إذ ترتبط

الأهداف ارتباطاً وثيقاً مع رؤية ورسالة المنظمة، وتحدّد

معالمها من الخدمات التي تقدِّمها

2 أن تكون الأهداف مُحدَّدة استناداً إلى احتياجات الفئات

المستفيدة من خدمات المنظمة وتلبي اهتماماتها

التصوُّر المستقبلي



كتابة الأهداف:

يبيِّن الجدول التالي مثالاً على الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية:

الهدف الاستراتيجي	تمكين المرأة اقتصادياً
الهدف التشغيلي	تدريب 50 امرأة على مهارات الخياطة خلال سنة 2024
	تأمين معمل خياطة يخدم 30 امرأة بنهاية سنة 2025

” إِنَّ الْهَدَفَ بِدُونِ خُطَّةٍ هُوَ

مَجْرَدُ أَمْنِيَةٍ

” - أنطوان دوسانت إكزوبيري

ويُوصى بكتابة الأهداف المُحدَّدة "التفصيلية" وفق طريقة الأهداف الذكية المشهورة، أو يمكن كتابتها بطريقة أخرى باستخدام مؤشرات الأداء.

التصوُّر المستقبلي



كتابة الأهداف:

ملاحظة:

من المُفترض أن تكون الخطة الاستراتيجية تحتوي على نوعين من الأهداف:

01

أهداف مباشرة (أهداف متعلّقة بالأنشطة
الرئيسة للمنظمة غير الربحية):

ويستفيد من تحقيقها بشكل رئيسي المستفيدون من المنظّمة غير الربحية، ويختلف هذا النوع من الأهداف بحسب نشاط الجمعية ونوعية المُستهدفين. ومثال ذلك:

- المساهمة في تأسيس وتطوير البرامج التي تُسهم في تعزيز دور الأم التربوي في تنمية الأسرة
- تيسير وتقريب تعليم القرآن الكريم
- تمكين الأيتام من جعلهم يكسبون دخلهم بأنفسهم

02

أهداف الممكنات:

التي تسهّل وتيسر عمل المنظمة غير الربحية للوصول إلى رؤيتها وتحقيق أهدافها، وهي أهداف غير مقصودة لذاتها، وغير مُوجّهة نحو الفئة المُستهدفة بشكل مباشر. ومثال ذلك:

- رفع كفاءات الموارد البشرية في المنظّمة
- زيادة نسبة العمليات المؤتمتة في المنظّمة
- زيادة وتنمية الموارد المالية للمنظمة

التصوُّر المستقبلي



كتابة الأهداف:

الأهداف	
أهداف مباشرة	أهداف الممكنات (أهداف غير مباشرة)
متعلِّقة بالأنشطة الرئيسة	داعمة وممكِّنة للأنشطة الرئيسة (بناء مؤسَّسي)
تصب في صالح المستفيد بشكل أساسي	لا تصب في صالح المستفيد بشكل أساسي
مُوجَّهة بشكل مباشر للمستفيد	مُوجَّهة بشكل مباشر لتطوير الموارد البشرية، والموارد المالية، والأنظمة التقنية، والبنية التحتية، وجودة البرامج والخدمات...إلخ

التخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي:

تهدف عملية التخطيط التشغيلي بشكل أساسي إلى ضمان تطبيق الأفكار والأهداف الموجودة في الخطة الاستراتيجية، وذلك من خلال تحويل الأفكار والأهداف إلى مجموعة من الخطوات والإجراءات التشغيلية، والتي تظهر بصورة مشاريع ومبادرات وبرامج.

وتقع مسؤولية إدارة الخطة التشغيلية على الفريق التنفيذي، وينبغي مراجعة الخطط التشغيلية دوريًا ضمن خطة مراجعة شهرية أو فصلية (ربع سنوية).

خطوات التخطيط التشغيلي:

يمكن إجمال خطوات التخطيط التشغيلي على التالي:

تحديد بطاقة المبادرات والمشاريع

01

التخطيط الزمني للمبادرات والمشاريع

02

تحديد بطاقة المبادرات والمشاريع:



تتلخّص خطوة تحديد بطاقة المبادرات والمشاريع في تحديد أهم المعالم الأساسية للمشاريع والمبادرات من خلال توضيح أهم المعلومات المتعلقة بها، مثل:



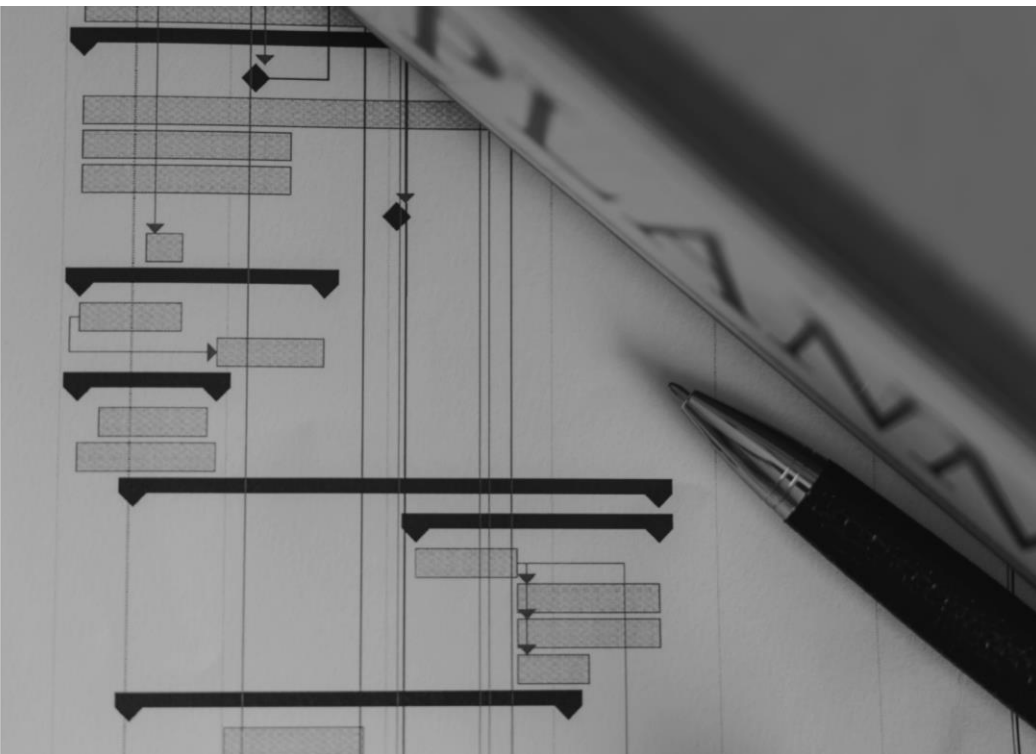
التخطيط التشغيلي

التخطيط الزمني للمبادرات والمشاريع:



بعد كتابة بطاقة ووصف لكل مبادرة/مشروع، تُدرج بعد ذلك جميع المشاريع والمبادرات في جدول زمني يبيّن العلاقات الزمنية بينها. يمكن تنفيذ هذه الخطوة بشكل بسيط من خلال أدوات التخطيط الزمني مثل أداة "مخطط غانت" (Gantt Chart)

كما يمكن إجراء موازنة مالية باستخدام التدفقات النقدية (Cash Flow) للخطة التشغيلية، إذ يساهم ذلك في مساعدة المنظمة بتقدير دخلها وخرجها المالي، مما يسمح لها بالمحافظة على تدفقاتها النقدية إيجابية، وضمان تأمين السيولة المالية في المنظمة وإدارة النفقات على نحو يمكّنها من وضع حد أدنى من الرصيد لضمان سير أعمالها واستجابتها للحالات الطارئة.



النماذج التطبيقية

01 نموذج تحليل الواقع:

يقدم النموذج قالب لتحليل الواقع باستخدام منهجية SWOT و الذي يساهم في تحليل العوامل الداخلية و الخارجية للمنظمة.

تحليل الواقع			
التحديات		نقاط القوة	
	1		1
	2		2
	3		3
	4		4
	5		5
	6		6
	7		7
	8		8
	9		9
	10		10
الفرص		نقاط الضعف	
	1		1
	2		2
	3		3
	4		4
	5		5
	6		6
	7		7
	8		8
	9		9
	10		10

للوصول إلى النموذج



02 نموذج بناء الخطة التشغيلية:

يهدف النموذج إلى تحويل المفاهيم النظرية المقدمة في الدليل إلى خطوات عملية يمكن تطبيقها بشكل فعال وإنشاء وثيقة خطة استراتيجية شاملة و مبسطة ، تحتوي على:

أ. الصفحة الرئيسية:

غلاف رئيسي للوثيقة بروابط تشعبية لأهم المحتويات.



[للوصول إلى النموذج](#) 

ب. نموذج التصور المستقبلي:

يُعد كتابة التصور المستقبلي من أهم خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية ووجود الرؤية و الرسالة و القيم في الوثيقة مطلب مهم في الحفاظ على ثبات الهوية المؤسسية والتميز.

التصور المستقبلي		
الرؤية	الرسالة	القيم

الأهداف الاستراتيجية	
1	الهدف الأول
2	الهدف الثاني
3	الهدف الثالث
4	الهدف الرابع
5	الهدف الخامس
6	الهدف السادس
7	الهدف السابع
8	الهدف الثامن
9	الهدف التاسع
10	الهدف العاشر

ج. نموذج الخطة التشغيلية:

تم بناء نموذج الخطة التشغيلية بهدف استعراض أهم البيانات ودعمها بطرق تلقائية لتمكين سهولة الإدخال ومتابعة تحقيق المستهدفات الخاصة بمؤشر الهدف التشغيلي و نسبة إنجاز المبادرات.

متابعة الأداء			الإطار الزمني *أر بتليل المساحة												الخطة التشغيلية							
الشواهد *بم إضافة روابط تفصيلية لملف الشواهد	الصرف الفعلي	نسبة الإنجاز	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الموازنة التقديرية	بطاقة المبادرة	المبادرة	المتحقق	المستهدف	المؤشر	الهدف التشغيلي	الهدف الاستراتيجي
	ر.س. 21,000.00	50%													ر.س. 20,000.00		مبادرة 1	40%	80%		الهدف الأول	الهدف الأول
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 30,000.00		مبادرة 2	3	5		الهدف التشغيلي الثاني	
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 0.00							
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 0.00							الهدف الثاني
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 0.00							
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 0.00							
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 0.00							الهدف الثالث
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 0.00							
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 0.00							
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 0.00							الهدف الرابع
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 0.00							
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 0.00							
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 0.00							الهدف الخامس
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 0.00							
	ر.س. 0.00	50%													ر.س. 0.00							

خاص بإنجاز المبادرات

مخطط Gantt

يتم إضافة ارتباطات تشعبية
لنماذج بطاقات المبادرة

مرتبطة بنموذج التصور المستقبلي

د. نموذج بطاقة المبادرة:

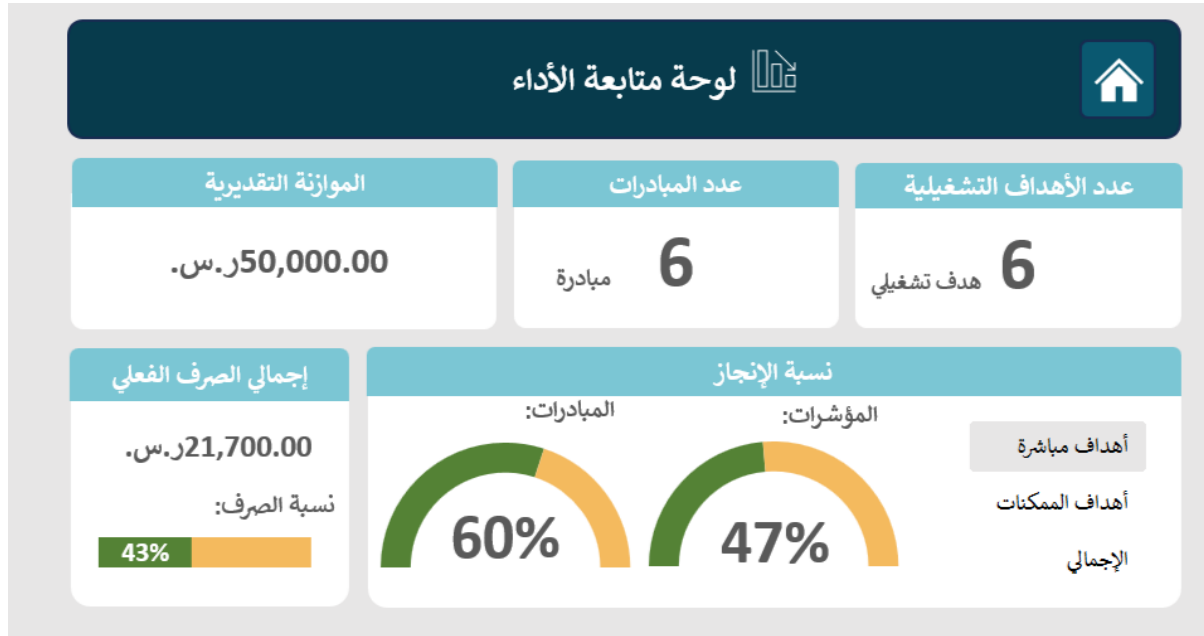
تلخص بطاقة المبادرة أهم المعلومات الأساسية، ويمكن إنشاء نسخ من النموذج بحسب أعداد المبادرات المعتمدة في الخطة الاستراتيجية وربطها بنموذج الخطة التشغيلية لتسهيل الوصول.

D	C	B	A	
بطاقة مبادرة 1				1
	رمز المبادرة		اسم المبادرة	2
	مدير المبادرة		مالك المبادرة	3
			وصف المبادرة	4
			الهدف الاستراتيجي	5
			الأهداف التشغيلية	6
		.1. .2. .3.	الأنشطة الرئيسية	7
			مؤشرات الأداء	8
	الإطار الزمني		الموازنة	9
	تاريخ النهاية		تاريخ البدء	10

جميع الأرقام مرتبطة بإدخالات نموذج الخطة التشغيلية

هـ. لوحة متابعة الأداء:

يقدم النموذج مقترح للوحة متابعة أداء مرتبطة بالخطة التشغيلية حيث توفر نظرة شاملة عن أداء الخطة وتقديمها. من خلال لوحة المتابعة يمكن رصد عدد الأهداف التشغيلية ، عدد المبادرات ، نسبة الإنجاز ونسبة الصرف. يُعد إنشاء نموذج لوحة متابعة الأداء خطوة استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين العمليات بشكل مستمر.



ختاماً...

نتطلع إلى أن يكون هذا الدليل مرجعاً قيماً في مجال التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي بنماذج عملية فعالة، وفي إطار جهودنا المستمرة لتطوير القطاع غير الربحي، يسعدنا استقبال اقتراحاتكم وملاحظاتكم. من خلال الرابط أدنا:

[رابط الاستبيان](#) 



المراجع

- معيار المنظمة الموثوقة. (بلا تاريخ). (المنظمة الموثوقة) تم الاسترداد من المنظمة الموثوقة: <https://www.trustedcharity-sa.com/>
- نظرية التغيير. (بلا تاريخ). (حزمة أدوات الابتكار) تم الاسترداد من <https://ae.diytoolkit.org/tools/theory-of-change/>
- جاكى كميل. (2016). دليل ادارة الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح. القاهرة: مؤسسة فريدريش إيبيرت في مصر.
- برنامج دعم المجتمع المصري. (بلا تاريخ). ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية.
- مؤسسة محمد وعبد الله ابراهيم السبيعي. (1437 هجري). دليل التخطيط الاستراتيجي: القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فاعلة. الرياض: دار وجوه للنشر والتوزيع.
- غصن. (بلا تاريخ). دليل التخطيط الاستراتيجي: القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فاعلة. السبيعي الخيرية: موقع غصن.
- مؤسسة الملك خالد الخيرية. (2010). دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية: مؤسسة الملك خالد الخيرية.
- الصندوق الاجتماعي للتنمية. (5 فبراير 2011). الخلفية النظرية في أساسيات الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية. الجمهورية اليمنية: الصندوق الاجتماعي للتنمية-اليمن.
- مركز خدمات المنظمات غير الحكومية. (بلا تاريخ). التخطيط الاستراتيجي، دليل الجمعيات المرشدة. القاهرة، مصر: مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.