

دليل التخطيط الاستراتيجي

بجمعية التنمية الأسرية بالأحساء

رمز الدليل QS-QD-03

رقم الإصدار 03

مالك الوثيقة مجلس الإدارة / إدارة التطوير المؤسسي



اعداد فريق التخطيط الاستراتيجي

عنهم المدير العام



د.خالد بن سعود الحليبي

اعتماد : مجلس إدارة جمعية التنمية الأسرية

عنهم / رئيس مجلس الإدارة



يوسف بن محمد الجبيرة

تاريخ الاعتماد: ١٠ / ٥ / ١٤٤٣ هـ

المحتويات

٤.....	مقدمة.....
٦.....	أولاً: الغرض من منهجية التخطيط الاستراتيجي
٧.....	ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي
٧.....	ثالثاً : عناصر انجاح التخطيط الاستراتيجي
٨.....	رابعاً : تعاريف ومصطلحات.....
٩.....	خامساً : أدوار المعنيين
١٠.....	مؤشرات قياس نجاح الدليل :
١٢.....	التخطيط للتخطيط.....
١٦.....	تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة
٣٥.....	تحديد القضايا الاستراتيجية للجمعية
٣٨.....	ثالثاً : صياغة الرؤية.....
٤٢.....	المرحلة الخامسة : تحديد مجالات عمل الجمعية Lines of Business (L.O.Bs)
٤٣.....	المرحلة السادسة : تحديد وحدات العمل الاستراتيجية
٤٤.....	المرحلة السابعة : مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's
٤٦.....	المرحلة الثامنة : التقييم والتحسين

مقدمة

تُعرّف القيادة في العديد من الأدبيات الخاصة بالإدارة بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم، من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

في حين يُعرفها آخر بأنها "دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة. أي أنها شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية".

القيادة الحسنة الملهمة تسعى لتحقيق الرؤية وصنع الاستراتيجيات للمنشأة وتحقيق أهدافها

وتكمن أهمية القيادة الإدارية وفقاً لهذا المنطلق في كونها تهتم بالعنصر البشري الذي يحتل مكانة بارزة بين العناصر الأخرى، فالقيادة الحسنة الملهمة تسعى لتحقيق الرؤية وصنع الاستراتيجيات للمنشأة وتحقيق أهدافها المختلفة والمتعددة بأساليب إدارية وآليات إيجابية وتفاعلية وفقاً لما يسعى بالقيادة بالإلهام.

ويتم التخطيط الاستراتيجي في جمعية التنمية الأسرية بالأحساء من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

1 لماذا وجدت الجمعية (الخطة الاستراتيجية)

2 ماذا يجب أن نفعّل (الخطة التنفيذية)

3 كيف ننفذ (الخطة التشغيلية)

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الإطار الكلي لعمل الجمعية ويشمل ثلاث محاور أساسية:



خريطة الطريقة التي توضح
كيفية انتقالها من الوضع
الحالي إلى الوضع المستقبلي من
خلال أهدافها



دراسة المتحقق واستشراف
مستقبل الجمعية من حيث
رؤيتها وغايات عملها وقيمها
المؤسسية



تحليل الوضع الحالي للجمعية
والتحليل البيئي والمقرنات
المرجعية وتحليل الأطراف ذات
العلاقة

أولاً: الغرض من منهجية التخطيط الاستراتيجي

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأمثل لإحداث نقله نوعية في مجمل أداء الجمعية ويتطلب مشاركة صانعو القرار الفعليين في الجمعية وكافة الأطراف الرئيسية في تطوير أداء الجمعية مع ضرورة الانتباه إلى ضرورة التركيز على الأبعاد الكلية للجمعية وعدم التأثر بالمشاكل والأعمال الفرعية التي قد تحرف النظرة الكلية للارتقاء بالموقع والدور الاستراتيجي المستقبلي للجمعية .

ويعتبر هذا الدليل المرجع الرئيسي لتوضيح المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط الاستراتيجية وتقاطعاتها مع الجهات الخارجية والمكونات الداخلية المختلفة ، كما يقدم هذا الدليل شرح مفصل للسياسات والقواعد الرئيسية المنظمة لكل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي والإجراءات الخاصة بكيفية إعداد التحليلات والخطة الاستراتيجية بشكل منهجي منظم .

ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي

تُولى جمعية التنمية الأسرية بالأحساء اهتمامًا بعمليّة التخطيط إيمانًا منها بأهميته، ويُشكل الإطار الكلي لعملها ويوفر الإطار الشامل والكامل للجمعية ومن خلاله يتم تحقيق الأهداف الرئيسية ككل بصورة واضحة مع الربط بين تاريخ الجمعية ومستقبلها والتخطيط الاستراتيجي وسيلة لتحديد رسالة ورؤية الجمعية والتعرف على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية للجمعية في كل أنشطتها ومعرفة المخاطر التي قد تواجه الجمعية وطرق مواجهتها والتخلص منها ، ويشمل ثلاث محاور أساسية :

ثالثاً

خريطة الطريق التي توضح كيفية انتقالها من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي من خلال

البطاقة الاستراتيجية

ثانياً

استشراف مستقبل عمل الجمعية من حيث رؤيتها الاستراتيجية وغايات عملها وتوجهاتها وقيمها

كراس الملامح الاستراتيجية

أولاً

تحليل وتقييم الوضع الحالي لعمل الجمعية بالنظر إلى البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجمعية والأطراف ذات العلاقة

كراس التمهيدي والمقدمات

ثالثاً : عناصر نجاح التخطيط الاستراتيجي

- ١) مشاركة القيادة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ٢) اختيار فريق التخطيط بعناية .
- ٣) تمكين الفريق وتدريبهم على التخطيط الاستراتيجي.
- ٤) توفير الصلاحيات اللازمة للفريق .
- ٥) توفير المعلومات اللازمة لفريق التخطيط الاستراتيجي .
- ٦) مشاركة جميع الأطراف المؤثرة الجمعية في بناء الخطة الاستراتيجية .
- ٧) وجود منهجية واضحة للتخطيط الاستراتيجي .
- ٨) أخذ توجهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان .
- ٩) توفير المناخ المشجع للتخطيط الاستراتيجي (مديرين ذوي خبرة بالتخطيط ، نظم المعلومات ، والاتصال والتواصل الخ .

رابعًا : تعاريف ومصطلحات

- **الجمعية** : جمعية التنمية الأسرية بالأحساء .
- **التخطيط** : تحديد ما يجب عمله في المستقبل وتحديد أسلوب التنفيذ ، وتحديد أسلوب التنفيذ ، ويستند كل هذا على عمليات التنبؤ .
- **القيم** : هي كل ما تراه الجمعية له قيمة وتسعى لتحقيقه .
- **الرسالة** : هي الغرض من وجود المنظمة ، والرسالة تشرح لماذا توجد الجمعية ، وأنشطتها وأسلوب تنفيذ الأنشطة والغرض ، ولمن تقدم أنشطة وخدمات الجمعية ولماذا ؟
- **الرؤية** : الصورة التي تأمل أن تحققها الجمعية لنفسها ، أو هو الوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى له الجمعية
- **الفريق** : هو فريق التخطيط الاستراتيجي للجمعية .
- **الأهداف** : هي النتائج التي تود الجمعية أن تحققها ، وهي تتسم بالتحديد والوضوح والكمية والقابلية للقياس .
- **مؤشرات الإنجاز** : هي طريقة القياس المتبعة للتحقق من تنفيذ الأهداف

الدور	الصفة
<ul style="list-style-type: none"> • تبني مجهودات التخطيط وحث الجميع على المشاركة الايجابية . • اعتماد المنهجية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي . • قيادة المناقشات وعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ، ورسالة المنظمة والاستراتيجيات . • إصدار الأوامر بالبدء في التخطيط الاستراتيجي . • تقديم النصح والمشورة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية . • اعتماد الخطة الاستراتيجية . • المشاركة الفاعلة في التخطيط الاستراتيجي من خلال حضور ممثل في اجتماعات التخطيط والورش . • تقييم الخطة الاستراتيجية . • المساهمة في تحديد احتياجات المعنيين وأصحاب العلاقة • نشر الرؤية والرسالة ولقيم لجميع أصحاب العلاقة 	مجلس الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> • الموافقة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية . • اعتماد فريق التخطيط الاستراتيجي . • متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية . • الاجتماع بأعضاء فريق التخطيط وتوجيههم . • يقود عملية تنمية الأفكار الاستراتيجية • خلق مناخ ملائم للتخطيط الاستراتيجي . • تقييم الأداء الخاص بالفريق • نشر الرؤية والرسالة ولقيم لجميع أصحاب العلاقة 	مدير عام الجمعية
<ul style="list-style-type: none"> • اعداد أنظمة التخطيط طويل المدى بحيث تغطي جميع مجالات الجمعية . • مساعدة الإدارة العليا في تحديد الأهداف العامة والسياسات والاستراتيجيات. • المساعدة في ترجمة خطط الإدارة العليا إلى خطط تنفيذية في باقي الإدارات • كتابة وصياغة كل أنواع الخطط كمسودات قبل عرضها على مجلس الإدارة . • تقديم النصح والمعونة لكل مدير بالجمعية بخصوص وضع الخطط . • تحديد العناصر الموجودة بالبيئة الداخلية والخارجية والتي لها تأثير على خطط الجمعية . • كتابة وصياغة الأدلة واللوائح المنظمة . 	فريق التخطيط

- المشاركة في اعداد تقارير دراسة البيئة الخارجية واستخلاص الفرص المتاحة والتهديدات .
- المشاركة في تقييم الأداء الداخلي للجمعية .
- ترجمة الخطط الاستراتيجية للجمعية إلى خطط تنفيذية .
- مراجعة الخطط الاستراتيجية التشغيلية ، وتعديلها في ضوء الاستراتيجيات الأعلى .
- وضع مؤشرات الإنجاز (ومعايير الأداء) التي تتأكد من حسن التنفيذ .
- توفير المناخ الطيب للعاملين لتنفيذ الاستراتيجية

مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام

مؤشرات قياس نجاح الدليل :

- الوقت اللازم لإنهاء الخطة الاستراتيجية
- تقييم الجهة الاستشارية للخطة
- نسبة مشاركة الجهات المعنية في اعداد الخطة

وصف مراحل التخطيط الاستراتيجي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
التخطيط للتخطيط	دراسة وتحليل الوضع الحالي للجمعية	تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة	القضايا الاستراتيجية للجمعية LOB's
وحدات العمل الرئيسية SBU's والمساندة SU	تحديد القيم Values الرؤية Vision الرسالة Mission	مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's	تصميم الأهداف الاستراتيجية بناء على بطاقة الأداء المتوازن
المرحلة الخامسة	المرحلة السادسة	المرحلة السابعة	المرحلة الثامنة

1

المرحلة الأولى

التخطيط للتخطيط

• أولاً : تشكيل فريق التخطيط

المدخلات :

١. قرار التخطيط الاستراتيجي من الإدارة
٢. اللوائح والأدلة
٣. نتائج الاستراتيجية السابقة للجمعية .

الخطوات :

١. يرفع مدير وحدة الجودة والتخطيط الأسماء المقترحة للفريق ويفضل أن يكون وفق الآتي :

- أ. عدد الفريق من ٥ - ٧ أشخاص .
 - ب. رئيس الفريق لديه خبرة في عملية التخطيط .
 - ج. يشمل الفريق على عضو لديه خبرات في التنمية الأسرية .
 - د. يشمل الفريق عضو لديه خبرة في الأمور المالية .
 - هـ. يشمل الفريق عضو لديه خبرة تقنية .
٢. يقوم مدير الجمعية بالاطلاع على الأسماء واعتمادها أو التعديل عليها .
٣. يصدر تعميم اعتماد فريق التخطيط الاستراتيجي يحدد فيه :
- أ. الأسماء .
 - ب. المهام .
 - ج. الوقت اللازم للخطة .
 - د. الصلاحيات .
 - هـ. المميزات

المخرجات :

تعميم تشكيل فريق التخطيط

• ثانيًا : الاجتماع الاعدادي للفريق

المدخلات :

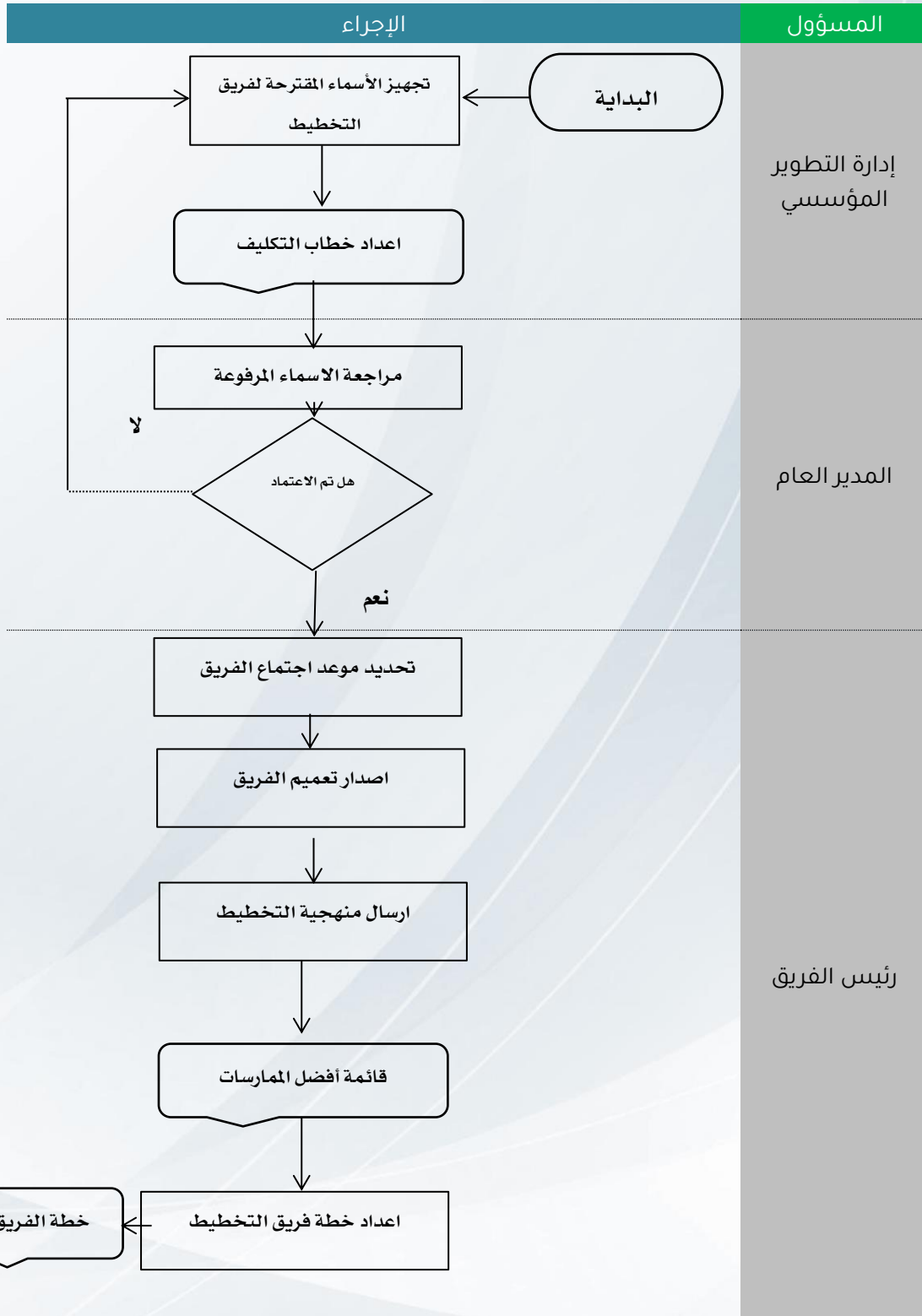
١. قرار تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي.
٢. منهجية التخطيط الاستراتيجي .
٣. نموذج خطة عمل الفريق (نموذج رقم ١) .

الخطوات :

١. يقوم رئيس الفريق بتحديد موعد الاجتماع وابلغ أعضاء الفريق عن طريق البريد الإلكتروني .
٢. ترسل منهجية التخطيط الاستراتيجي الخاصة بالجمعية لجميع أعضاء الفريق .
٣. تحدد أفضل الممارسات المحلية والاقليمية والعالمية في مجال التنمية الأسرية .
٤. تعرض نماذج من أفضل الممارسات في الاجتماع وفي حالة الحاجة لزيارة يرفع رئيس الفريق لمدير عام الجمعية طلب بذلك وتتم الزيارة وفق منهجية المقارنة المعيارية المعتمدة في الجمعية .
٥. يقوم الفريق بإعداد خطة الفريق وفق النموذج رقم ١. حيث يحدد ما يلي :
 - أ. كيف يصنع القرار
 - ب. جدول الاجتماعات .
 - ج. تحديد أسلوب النقاش (دلفي ، العصف الذهني ، المجموعات التشكيلية ... الخ)

المخرجات :

خطة فريق التخطيط الاستراتيجي



نموذج رقم ١

				اسم الجمعية
				وصف عام لمجال الجمعية
المسؤوليات		الاسم		فريق التخطيط ومسؤولياته
				رئيس الفريق
				متى تنهي الخطة
				المعلومات المطلوبة
				الميزانية التقديرية
المكان	الوقت	تاريخه	رقم الاجتماع	متى وأين تعقد الاجتماعات
				طريقة تبادل المعلومات
				الحوافز التي سيحصل عليها فريق التخطيط
				ملحوظات للفريق

2

المرحلة الثانية

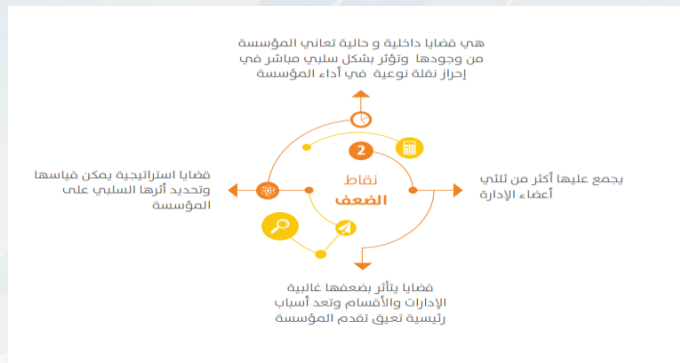
دراسة وتحليل الوضع الحالي

أولاً : تحليل البيئة الداخلية للجمعية

تعتبر أداة swot أو (التحليل الرباعي) من أشهر الأدوات التي تستخدم في دراسة البيئة الداخلية للمنظمات والبيئات التنظيمية، وهي تساعد الفريق على دراسة العناصر المهمة في البيئة، من خلال تلمس :

- **عناصر القوة** : ويراد بها توصيف الواقع الإيجابي في بيئة المنظمة .
 - **عناصر الضعف** : ويراد بها توصيف جوانب النقص في بيئة المنظمة .
- مشيرة إلى قيمتين :

- أ. مدى تواجد العنصر في الجمعية : (٣) نقاط .
- ب. مدى قدرة الجمعية على الاستفادة من العنصر / مدى أثر العنصر على قوة الجمعية : (٣) نقاط .



المدخلات :

١. نموذج تقييم ذاتي للبيئة الداخلية والخارجية
٢. نموذج التحليل الرباعي .
٣. نموذج متميز للاسترشاد به .
٤. نماذج تحليل سوات (القوة - الضعف - الفرص - التهديدات) .

خطوات العمل :

١. يقوم مدير عام الجمعية بتحديد موعد لعقد ورشة لتحليل البيئة الداخلية للجمعية ودعوة المشاركين في الورشة على أن تشمل (أعضاء من مجلس الإدارة ، مدير عام الجمعية ، مدراء الإدارات ، موظفين من الجمعية ، ويمكن دعوة خبير في التخطيط / أو في شؤون الأسرة) .
٢. يقوم مدير وحدة الجودة والتخطيط بعرض النموذج المتميز ببناء بطاقة مجمعه وسبب اختياره ويتم الاتفاق عليه أو استخدام نموذج آخر.
٣. يتم عملية تقييم الوضع الحالي للجمعية وفق النموذج المختار المشار إليه أعلاه.
٤. يتم توزيع ورقة عمل فردية للمشاركين لتحديد نقاط القوة في الجمعية بحيث تشمل:
 - أ. القضايا الداخلية والحالية التي تتمتع بها الجمعية وتتميز بها عن الجمعيات المتشابهة ولا بد من المحافظة عليها لإحراز نقلة نوعية في الجمعية.
 - ب. قضايا استراتيجية يمكن قياسها وتحديد أثرها الايجابي على الجمعية.
 - ج. قضايا تعزز الجمعية بامتلاكها وتعد أحد مرتكزات النجاح.
٥. يتم اختيار أكثر ١٠ عناصر قوة وفق لقيمتي للتواجد والأثر المشار عليه أعلاه.
٦. يمكن اضافة عناصر من خلال التصويت على نقاط القوة ويتم اعتماد ما يتم الاتفاق عليها بأكثر من ثلثي الأعضاء المشاركين في الورشة.
٧. يتم توزيع ورقة لتحديد نقاط الضعف في الجمعية بحيث تشمل:
 - أ. القضايا الداخلية والحالية التي تعاني الجمعية من وجودها وتؤثر بشكل سلبي على مباشر في احراز نقلة نوعية للجمعية.
 - ب. القضايا الاستراتيجية التي يمكن قياسها وتحديد أثرها السلبي على الجمعية.
 - ج. القضايا التي يتأثر بضعفها غالبية الإدارات والأقسام وتعتبر سبب رئيسي تعيق تقدم الجمعية.

٨. يتم اختيار أكثر ١٠ عناصر ضعف وفق لقيمتي للتواجد والأثر المشار عليه أعلاه
٩. يمكن اختيار عناصر أخرى من خلال التصويت على نقاط الضعف بحيث يتم اعتماد ما يتفق عليه أكثر من ثلثي الأعضاء المشاركين في الورشة / يتفق رئيس مجلس الإدارة ومدير الجمعية عليه .

المخرجات :

كراسة التشخيص لجمعية التنمية الأسرية للبيئة الداخلية

ثانياً : تحليل البيئة الخارجية للجمعية .

تعتبر أداة slept أو كما تسمى (المعالم الخمسة للبيئة الخارجية) من أشهر الأدوات التي تستخدم في دراسة البيئة الخارجية للمنظمات والبيئات التنظيمية ، وهي تساعد الفريق على دراسة العناصر المهمة المحيطة بالبيئة ، وذلك من خلال تلمس :

- الفرص : ويراد بها توصيف ما يحيط ببيئة المنظمة من جوانب إيجابية ، مما يمكن اقتناصه لفائدة الجمعية .
- التحديات : ويراد بها توصيف ما يحيط ببيئة المنظمة من مخاطر وعوائق ، مما يمكن أن يؤثر سلباً على الجمعية .

مشيرة إلى قيمتين:

أ. مدى إمكانية تحقق ووقوع العنصر: (3) نقاط.

ب. مدى قدرة الجمعية على الإفادة من العنصر / مدى تأثير العنصر على الجمعية: (3) نقاط

معايير أداة slept

رقم	المعيار	الشرح الإجمالي- يراد بهذا المعيار
المعيار الأول	العوامل الاجتماعية والثقافية	دراسة أثر واقع المجتمع وعلاقاته وتواصله وبيئته وفئاته ، وأثر تغيرات ثقافة المجتمع وقنواته ومعارفه وعقائده على المنظمة
المعيار الثاني	العوامل الاقتصادية	دراسة أثر التغيرات الاقتصادية العامة والخاصة بأفراد المجتمع المستهدف على المنظمة
المعيار الثالث	العوامل القانونية والنظامية	دراسة أثر الوضع القانوني والتنظيمي وقوانينه ولوائحه وقراراته وتعديلاته للأنظمة على المنظمة
المعيار الرابع	العوامل التقنية	دراسة الأثر المتوقع للثورة التقنية وبرامجها وتطبيقاتها على المنظمة
المعيار الخامس	أصحاب المصلحة (المستفيدون)	دراسة أثر طلبات ورؤى وحاجات المستفيدين وأصحاب العلاقة الرسمية أو الشعبية داخلياً أو خارجياً على المنظمة

هي قضايا خارجية و مستقبلية تحتاج
المؤسسة إلى البحث عنها وإستثمارها بكفاءة
لإحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة



هي قضايا خارجية و مستقبلية لا بد أن
تستدركها المؤسسة لتجنب المخاطر التي قد
تعيق إحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة



المدخلات:

١. نموذج أداة slept
٢. قرار عقد الورشة.
٣. أوراق العمل الفردية للورشة.

خطوات العمل:

١. يتم توزيع ورقة عمل فردية للمشاركين في الورشة بحيث يتم تقييم الفرص الخارجية حسب أداة slept بحيث تشمل:
 - أ. القضايا الخارجية والمستقبلية التي تحتاج الجمعية إلى البحث عنها واستثمارها بكفاءة لإحراز نقلة نوعية في أداها.
 - ب. مصادرة جديدة ومبتكرة لتطوير عمل الجمعية.
 - ج. ممارسات محلية وعالمية متميزة يمكن الاقتباس منها واعادة تشكيلها لتلائم مع طبيعة الجمعية.
 - د. قضايا نوعية تسهم في تطوير أحد جوانب العمل الحالية.
٢. يتم اختيار (٢- ٣) فرص وفق لقيمتي الامكانية والقدرة المشار اليها أعلاه .
٣. يمكن اضافة عناصر أخرى من خلال التصويت نقاط الفرص بحيث يتم اعتماد ما يتفق عليه أكثر من ثلثي الأعضاء المشاركين في الورشة.
٤. يتم توزيع ورقة عمل فردية للمشاركين في الورشة لتحديد التهديدات المحتملة بحيث تشمل :
 - أ. القضايا الخارجية والمستقبلية للجمعية التي لابد من تداركها لتجنب المخاطر التي تعيق احداث نقلة نوعية في الجمعية .
 - ب. رصد مباشر لسياسات وقوانين عامة من قبل جهات حكومية أو خاصة أو خيرية تتأثر بها الجمعية ولها انعكاسات سلبية مباشرة على أداء الجمعية .
 - ج. استشراف لتحولات رئيسية قد تحدث في البيئة السياسية والاقتصادية أو الاجتماعية ولها انعكاسات سلبية على بيئة الجمعية .
٥. يتم اختيار (٢- ٣) تهديدات وفق لقيمتي الامكانية والقدرة المشار اليها أعلاه .
٦. يمكن اضافة عناصر أخرى من خلال التصويت نقاط الفرص بحيث يتم اعتماد ما يتفق عليه أكثر من ثلثي الأعضاء المشاركين في الورشة / يتفق رئيس مجلس الإدارة ومدير الجمعية عليه .

المخرجات :

كراسة التشخيص لجمعية التنمية الأسرية للبيئة الخارجية .

المدخلات :

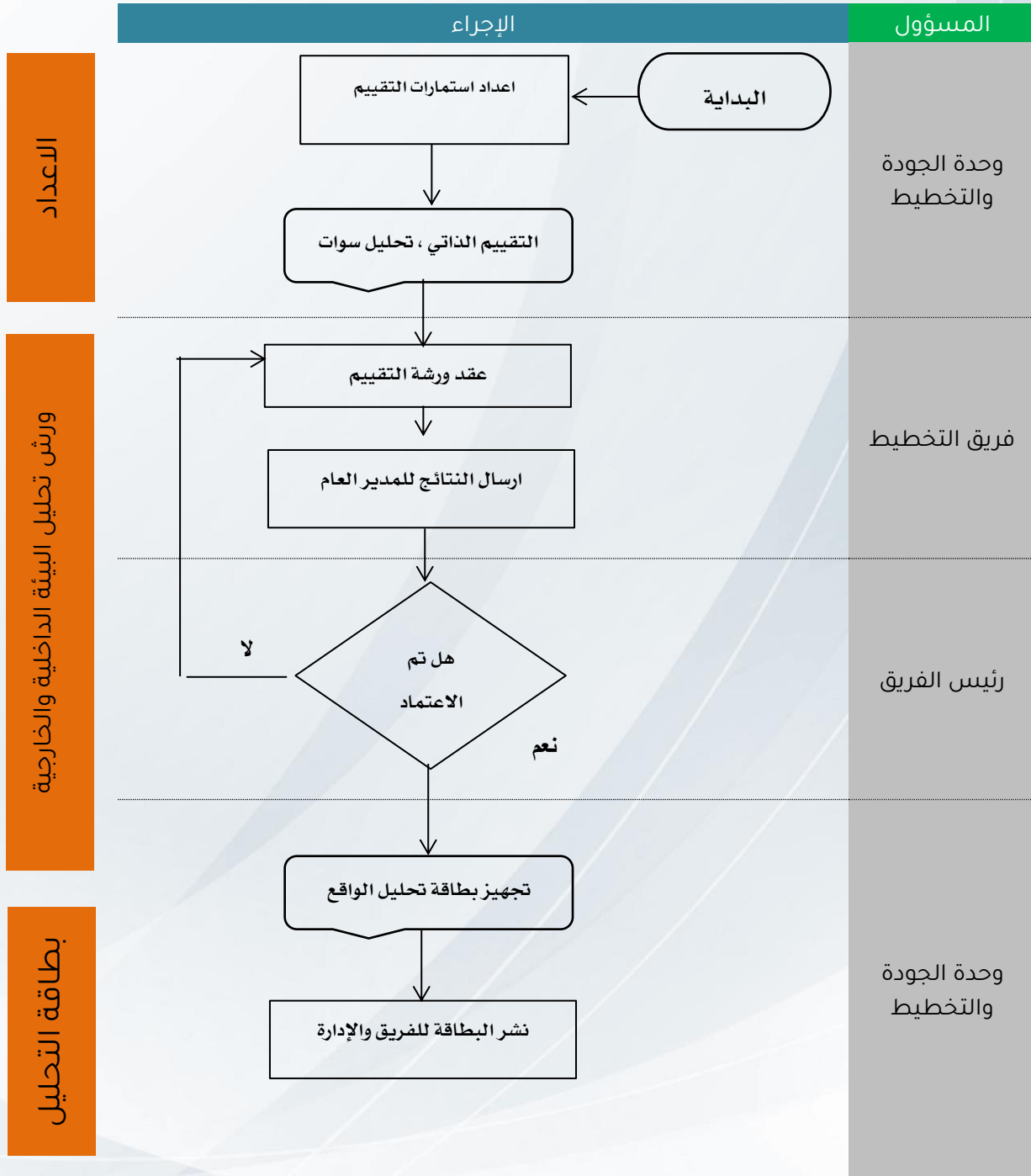
١. نموذج نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (تحليل سوات) .
٢. دليل التخطيط الاستراتيجي للجمعية.
٣. قائمة الأسماء المدعوة للورش .

خطوات العمل:

١. يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بمراجعة النماذج الخاصة بتحليل سوات وذلك وفق معايير من نماذج الجودة المعتمدة مثل جائزة الملك عبدالعزيز للجودة أو نموذج التميز الأوربي أو جائزة التميز في العمل الخيري ... الخ .
٢. يقوم الفريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستهدفين بكتابة نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص .
٣. عمل جدول للورش بشقين (البيئة الداخلية ، البيئة الخارجية)
٤. يتولى رئيس الفريق أو من يرشح شرح نموذج سوات للحاضرين
٥. رصد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر
٦. تحليل النتائج وترتيب النقاط حسب الأهمية وفق معيار التواجد وقدرة الجمعية على الافادة منها .

المخرجات :

١. أبرز الفرص
٢. أبرز المخاطر



3

المرحلة الثالثة

تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة

وهم يمثلون أعضاء الجمعية والمستهلكون والموردون والمنافسون والحكومة والمجتمع

المدخلات :

١. قائمة أصحاب العلاقة في العام الحالي .
٢. نموذج الأطراف أصحاب المصلحة واحتياجاتهم نموذج (أ / ٣)
٣. نموذج تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة نموذج (ب / ٣)

خطوات العمل:

١. يبدأ الفريق بتحديد الأطراف الرئيسية ذات العلاقة باستخدام النموذج المرفق (أ / ٣)
٢. يقوم أعضاء الفريق بتجميع احتياجات الأطراف الرئيسية وأصحاب المصلحة من خلال النموذج المرفق (ب / ٣) بحيث يتم الاجابة عن :
 - a. ما ذا يريدون من الجمعية؟
 - b. ماذا تريد الجمعية من الأطراف وأصحاب المصلحة ؟
٢. استعراض كافة الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بعمل الجمعية.
٣. الأطراف هي جهات أو مجموعات أو أفراد داخلية أو خارجية تحيط بالجمعية وترتبط معها بعلاقة مباشرة.
٤. تجميع الأطراف المتشابهة في الاحتياجات ضمن مكونات أكبر وإعادة تسمية الطرف الجامع لتلك الأطراف.
٥. الحرص على إبقاء ٥ إلى ٩ أطراف رئيسية تؤثر بشكل مباشر في إحداث نقلة نوعية في أداء الجمعية .
٦. تحديد أهم ٣ احتياجات رئيسية لكل طرف من المؤسسة من خلال توجيه السؤال التالي «ماذا يحتاج كل طرف بشكل رئيسي من الجمعية لضمان مساهمته في تطوير أداء الجمعية ؟
٧. الحرص على إشراك ممثلين عن كل طرف للاستماع مباشرة للاحتياجات الرئيسية لذلك الطرف ويمكن ارسال نموذج الكتروني او الرجوع للتنظيمات الخاصة بذلك .
٨. تحديد أهم ٣ احتياجات رئيسية للمؤسسة من كل طرف من خلال توجيه السؤال التالي «ماذا تحتاج الجمعية من كل طرف رئيسي لضمان تطوير أداء الجمعية ؟
٩. استعراض أهم الاحتياجات الرئيسية للجمعية من كافة الأطراف في مجموعة مستقلة وكذلك أهم الاحتياجات الرئيسية للأطراف من الجمعية في مجموعة أخرى

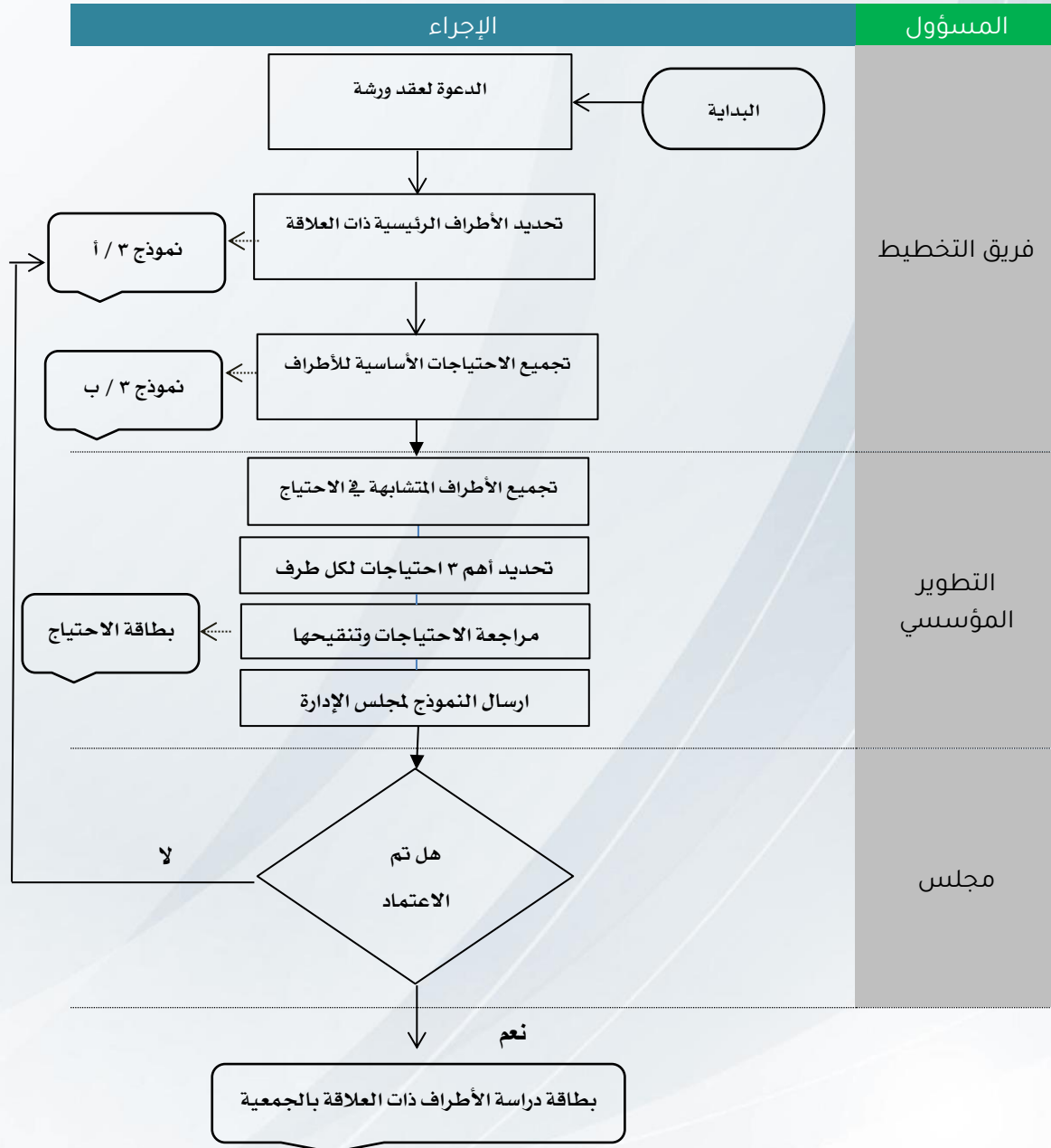
١. مراجعة وتنقيح الاحتياجات وصياغتها كعناصر ملموسة يمكن تأسيسها وتحقيقها
- a. يراد بـ: (**حدود العلاقة**) توصيف الرباط الرسمي أو الأدبي أو الشعبي بين الجمعية والأطراف ذات العلاقة بها - سواء كانت جهات أو مجموعات أو أفراد .
- b. يراد بـ (**مستوى العلاقة**) توصيف الواقع الفعلي لقوة العلاقة من ضعفها في الوقت الحالي.
- c. يراد بـ (**احتياجات الطرف**) المتطلبات التي ترجوا الأطراف توافرها في الجمعية .
- d. يراد بـ (**احتياجات الجهة**) المتطلبات التي ترجوها الجمعية من الأطراف .
٢. ارسال النموذج لمجلس لإدارة لاعتمادها / تعديلها والاضافة عليها .

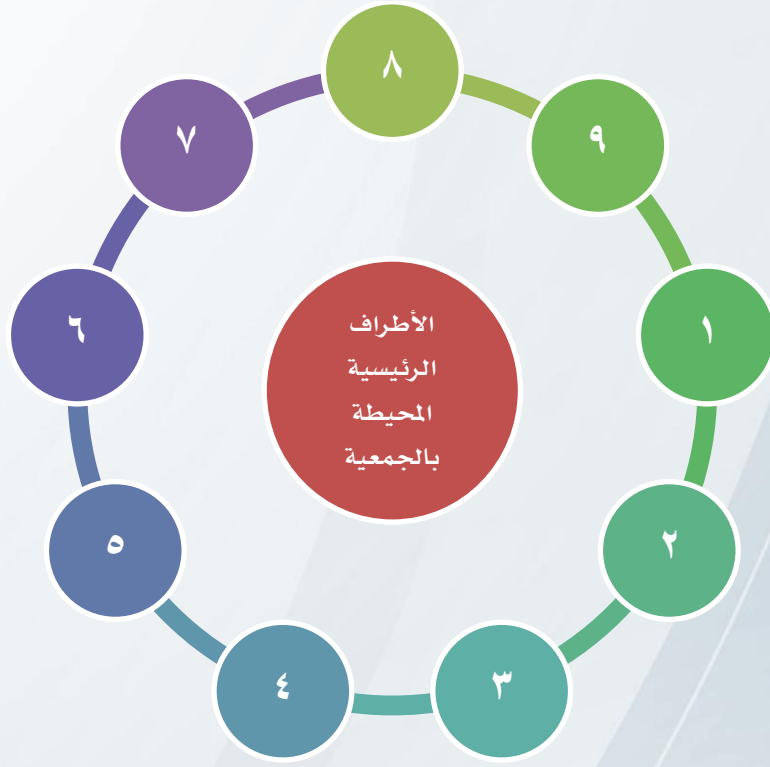
المخرجات :

بطاقة دراسة الأطراف ذات العلاقة بالجمعية واحتياجاتها الرئيسية

تحديد احتياجات الأطراف الرئسية ذات العلاقة

٣





نموذج رقم ٢ / ب

تحليل احتياجات الطرف الأول

اسم الإدارة / القسم :

م	الجهة	احتياجات الطرف من المنظمة	احتياجات المنظمة من الطرف
١.	وزارة الشؤون الاجتماعية	التواصل- خدمة المستفيدين - افكار جديدة - تقرير دوري - تغطية النطاق الجغرافي	الفسح الرسمي - تسهيل الإجراءات - التواصل - تفهم برامج الجهة - الدعم المادي والمعنوي - الرعاية - حضور المناسبات
٢.			
٣.			
٤.			
٥.			
٦.			

نموذج رقم ٣ / ب

تجميع احتياجات الأطراف

م	الجهة	احتياجات الطرف من الجمعية	احتياجات الجمعية من الطرف
.٧			
.٨			
.٩			
.١٠			
.١١			
.١٢			
.١٣			

نموذج رقم ٣ / ج
تجميع احتياجات المستفيد المباشر

المستفيدون المباشرون			
بما نعددهم	احتياجاتهم	أمثلة	الفئة

نموذج رقم ٣ / د
تجميع احتياجات المستفيد الغير مباشر

المستفيدون الغير مباشر			
الفئة	أمثلة	احتياجاتهم	بما نعددهم

4 المرحلة الرابعة

تحديد القضايا الاستراتيجية للجمعية

المدخلات :

١. القضايا الاستراتيجية للخطة السابقة .
٢. نموذج تحديد المجالات الرئيسية .

خطوات العمل:

١. يقوم رئيس كل ورشة بعقد اجتماع مع الأعضاء لتحديد القضايا الاستراتيجية وفق النموذج ٤/أ
٢. يتم تحليل نتائج المراحل السابقة وتصنيفها تبعًا للعناصر التالية وفق النموذج ٤ / ب
 - أ. **القضايا القانونية والتشريعية:** كافة القضايا ذات العلاقة بنظم وتراخيص التأسيس وتسجيل الجمعية وأوقافها والقضايا ذات العلاقة بالمحاكم وغيرها ...
 - ب. **الموارد المالية:** كافة القضايا ذات العلاقة باستدامة الموارد المالية .
 - ج. **العلاء والمستفيدين:** كافة القضايا ذات العلاقة بمعرفة احتياجات وتطلعات المستفيد وأثره في المجتمع.
 - د. **المنتجات والخدمات:** كافة القضايا ذات العلاقة بمنتجات الجمعية والخدمات والمواصفات الخاصة.
 - هـ. **الموارد البشرية:** كافة القضايا ذات العلاقة بتأهيل وتحفيز واستبقاء العاملين وجذب المتطوعين.
 - و. **بيئة العمل:** كافة القضايا ذات العلاقة بمستوى جاهزية بيئة العمل ومستوى الأدوات والأساليب العصرية التي يتم توفيرها للعاملين.
 - ز. **تقنية المعلومات:** كافة القضايا ذات العلاقة بمستوى تطور الأجهزة والمعدات التقنية والشبكات والبرامج التطبيقية ومواقع التواصل الالكتروني ... الخ
 - ح. **العلاقات الداخلية :** كافة القضايا ذات العلاقة بمنظومة الاتصالات الإدارية بين كافة المستويات بالجمعية أفقيًا وعموديًا وعلاقات وشكاوي ومقترحات الموظفين الخ
 - ط. **العلاقات الخارجية :** كافة القضايا ذات العلاقة بتواصل الجمعية مع الداعمين الحاليين والمحتملين والشركاء والزوار والجهات الحكومية الخ
 - ي. **البنية التحتية :** كافة القضايا ذات العلاقة بالمباني والأصول الاستثمارية والمشاريع الانشائية ... الخ .

- ك. النظام الإداري للجمعية: كافة القضايا ذات العلاقة بنظم العمل المؤسسي بما في ذلك الهياكل التنظيمية والأوصاف الوظيفية ورسم العمليات ومنح الصلاحيات .
- ل. الصورة الذهنية: كافة القضايا ذات العلاقة بتصميم وابرار هوية الجمعية للمجتمع ورصد أثرها وقيمتها المضافة للمجتمع ... الخ
٣. تقييم أهمية تلك العناصر في إحداث نقلة نوعية في أداء الجمعية واختيار القضايا الهامة والاستراتيجية

المخرجات:

بطاقة القضايا الاستراتيجية في الجمعية

ثالثاً : صياغة الرؤية

المدخلات :

١. (تحليل سوات) .
٢. بطاقة دراسة الأطراف ذات العلاقة بالجمعية واحتياجاتها الرئيسية
٣. قائمة الأسماء المدعوة للورشة.
٤. التقارير المالية.
٥. نتائج الأداء الاستراتيجي للخطة السابقة إن وجد.

خطوات العمل:

١. يقوم رئيس الفريق بتحديد موعد لعقد ورشة صياغة الرؤية للجمعية وتحديد المدعويين من خارج الفريق عند الحاجة.
٢. يقوم رئيس الفريق أو من ينوبه بشرح مفهوم الرؤية وأهميتها
أ. الرؤية: تصور لشكل الجمعية في المستقبل كما تأمله قيادة الجمعية .
ب. أهمية وجود الرؤية :
 - الرؤية تحدد مسار الجمعية .
 - الرؤية تدفع وتحفز.
 - الرؤية تشجع على المبادرة .
 - الرؤية تربط الجمعية بالمستقبل .
٣. توزع الأسئلة التالية على الفريق والمدعويين للورشة **ما هو وضع الجمعية بعد انتهاء زمن الخطة الاستراتيجية فيما يلي :**
 - أ. المنتجات والأنشطة .
 - ب. الموارد البشرية و الهيكل والفروع.
 - ج. الوضع المالي .
 - د. التقنيات المستخدمة .
٤. يتم الاجابة على الأسئلة بشكل فردي لكل عضو مشارك وتترك مهلة أسبوع للأعضاء للإجابة ويتبادل الفريق فيما بينهم المعلومات حسب التخصص .
٥. يتم عقد اجتماع يحدده رئيس الفريق للوصول إلى اتفاق جماعي حول الإجابات .
٦. رفع الاجابات المتفق عليها لمجلس الإدارة / مدير عام الجمعية بحيث تكون قابلة للقياس

٧. يتم جمع جميع الأهداف ويمكن تلخيصها في جملة واحدة مع ملاحظة ما يلي :

أ. لا تزيد كلمات الرؤية عن ٢٠ كلمة .

ب. يمكن أن تبدأ صياغة الرؤية بكلمات مثل :

- نأمل أن نكون
- تلعب الجمعية الدور
- نحلم ان نحقق
- نحن جمعية
- نود أن

ج. لا بد أن تحوي الصياغة كلمات حماسية تخاطب الروح وتمثل الدافع للمديرين

والعاملين الذي سيحمسهم لتحقيق الرؤية.

د. لابد أن تعرف القيادة كيف يمكن ترجمة الرؤية إلى تصرفات.

المخرجات:

رؤية الجمعية المعتمدة

المرحلة الرابعة : كتابة رسالة الجمعية

المدخلات :

١. رؤية الجمعية .
٢. قيم الجمعية .
٣. دليل التخطيط الاستراتيجي للجمعية .

خطوات العمل :

١. يقوم كل عضو في الفريق بكتابة الرسالة المقترحة للجمعية للإجابة على من نحن ؟ وماذا نريد؟ بحيث تشمل ما يلي :
 - أ. سبب وجود الجمعية وأغراضها ووظائفها.
 - ب. تحدد مجالات الأعمال التي ستقوم بها الجمعية .
 - ج. تحدد المجالات التي تنافس فيها .
 - د. تحدد كيفية تخصيص الموارد.
٢. يتم مراجعة وتقييم الرسالة وفق (النموذج رقم ٣)
٣. الرسالة الخاصة على أفضل تقييم يتم مراجعتها وتحسينها
٤. الرفع لمجلس إدارة الجمعية لاعتمادها

المخرجات :

١. الرسالة النهائية للجمعية .

نموذج رقم ٣

تقييم رسالة الجمعية

نص الرسالة المراد تقييمها

الدرجة	العنصر	م						
			٥	٤	٣	٢	١	
	جملة مختصرة وسهلة لحفظ	١						
	تحدد عمل الجمعية	٢						
	تشمل أهم قيم الجمعية	٣						
	تشير إلى تميز الجمعية	٤						
	تدعو للفخر	٥						
	تحدد المستهدفون	٦						
	مجموع الدرجات							

المرحلة الخامسة : تحديد مجالات عمل الجمعية (L.O.B's)

هو محور يشمل المجالات أو المنتجات في الجمعية .

المدخلات :

١. الرؤية .
٢. الرسالة .
٣. دليل التخطيط الاستراتيجي .
٤. بطاقة دراسة الأطراف ذات العلاقة بالجمعية واحتياجاتها الرئيسية

خطوات العمل :

١. عقد ورشة لتحديد المجال / المجالات الرئيسية للجمعية والذي سيتم العمل عليه .
٢. الاتفاق على المجالات .
٣. الرفع لمجلس الإدارة المجالات المتفق عليه للاعتماد

المخرجات:

مجالات عمل الجمعية

المرحلة السادسة : تحديد وحدات العمل الاستراتيجية (S.B.U's) Strategic Business Unit)

هي كل منتج أو خدمة قابل للاستغلال مستقبلاً

المدخلات :

١. دليل التخطيط الاستراتيجي .
٢. بطاقة دراسة الأطراف ذات العلاقة بالجمعية واحتياجاتها الرئيسية .
٣. مجالات عمل الجمعية L.O.B

خطوات العمل :

١. بعد تحديد مجالات العمل الرئيسية .
٢. يقوم الفريق بعقد اجتماع لتحديد ما يلي :
 - a. وحدات العمل الرئيسية .
 - b. وحدات العمل الرئيسية التي يمكن أن تستغل .
 - c. وحدات العمل المساندة
٣. بناء الهيكل التنظيمي المبدئي .
٤. تحديد الصلاحيات والوصف لكل وظيفة
٥. الرفع لمجلس الإدارة / المدير العام للاعتماد

المخرجات :

١. الهيكل التنظيمي
٢. الوصف الوظيفي
٣. الصلاحيات

المرحلة السابعة : مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's

هي الأهداف محددة بأرقام توضح الحد الأدنى الذي يجب أن نحققه خلال فترة الخطة

المدخلات :

١. دليل التخطيط الاستراتيجي .
٢. بطاقة دراسة الأطراف ذات العلاقة بالجمعية واحتياجاتها الرئيسية .
٣. مجالات عمل الجمعية L.O.B
٤. الهيكل التنظيمي .
٥. بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

المدخلات :

- يقوم الفريق بتوضيح بطاقة الأداء المتوازن حيث تعتبر منهجية بطاقات الأداء المتوازن أحد أهم المنهجيات المتميزة والتي يمكن استخدامها لتصميم الأهداف الاستراتيجية في أربعة نطاقات عمل رئيسية تتكامل فيما بينها كما يلي:
 ١. النطاق المالي : هو النطاق الخاص بتعظيم الملاءة المالية للمؤسسة من خلال زيادة الموارد المالية الثابتة و المتغيرة بالإضافة إلى تقليل التكلفة وتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة
 ٢. نطاق التعلم والنمو: هو النطاق الخاص ببناء قدرات المؤسسة المختلفة (البشرية، المعرفية، التقنية، الخ) وبنيتها التحتية
 ٣. نطاق العمليات الداخلية: هو النطاق الخاص بتنفيذ العمليات الرئيسية التي تمثل تخصص المؤسسة وتشمل صناعة برامجها ومنتجاتها وخدماتها والتأكد من جودتها
 ٤. نطاق المستفيدين: هو النطاق الخاص بالتواصل مع المستفيد النهائي للمؤسسة للتحقق من تلبية احتياجاته وتطلعاته.
- يعقد فريق التخطيط ورش لصياغة الأهداف العامة وفق النطاقات السابقة بحيث يشترط في الهدف أن يكون smart وفق الخطوات التالية :
 - ترجمة الرؤية إلى نواتج مبدئية يمكن تحقيقها .
 - التأكد من أن الأهداف تحقق احتياجات الأطراف ذات المصلحة .
 - التأكد من أن الأهداف تتوافق مع طبيعة النشاط.

- التأكد من أن الأهداف تتوافق مع موارد المنظمة .
- التأكد من أن الأهداف تتوافق مع الفلسفة الإدارية للجمعية .
- التأكد من أن الأهداف تتوافق مع التكنولوجيات
- حل التعارض .
- الصياغة النهائية للأهداف مع الالتزام بالوضوح والتحديد والبساطة والدقة والمرونة والكمية والقبول .
- يقوم الفريق بوضع مؤشرات الإنجاز وفق الخطوات التالية :
 - تحديد المؤشرات الملائمة للأهداف .
 - تحديد درجة التسلسل فيها .
 - تحديد درجة مساهمة كل وحدة في تحقيق مؤشرات الانجاز .
- مراجعة بطاقة الأداء المتوازن
- الرفع لمجلس الإدارة للاعتماد .

المخرجات :

بطاقة الأداء المتوازن لجمعية التنمية الأسرية

المرحلة الثامنة : التقييم والتحسين

بعد اعتماد الخطة الاستراتيجية تقوم والأقسام ببناء الخطط التشغيلية مع بداية كل عام وفق منهجية التخطيط التشغيلي الإدارات المعتمدة في الجمعية .

تتم مراجعة دليل التخطيط الاستراتيجي بعد نهاية العام الأول في اجتماع مراجعة الإدارة ويتم رفع التحسينات والتعديلات لمجلس الإدارة وبعد الاعتماد تقوم وحدة الجودة والتخطيط بتعميمها حيث يتم مناقشة المعايير التالية :

- ❖ مدة انجاز الخطة الاستراتيجية
- ❖ نسبة مشاركة الجهات ذات العلاقة
- ❖ معدل رضا أصحاب العلاقة بالخطة
- ❖ ملاحظات الجهة الاستشارية.