

دليل

التخطيط الإستراتيجي

للمؤسسات والجمعيات الخيرية

الدليل العلمي ، الدليل التطبيقي

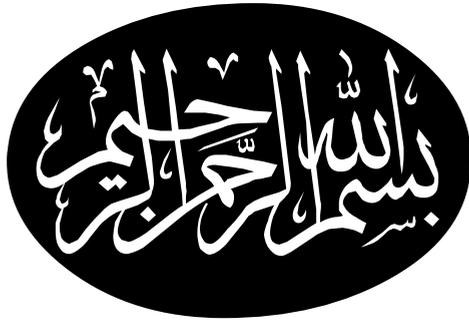
إبراهيم بن محمد بن إبراهيم السماعيل

الطبعة الأولى

١٤٢٨هـ

دليل
التخطيط الإستراتيجي
للمؤسسات والجمعيات الخيرية

الجزء الأول
الدليل العلمي



وقال تعالى

(لا خير في كثيرٍ من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضات الله فسوف نؤتيه أجراً عظيماً)

النساء ١١٤

وقال رسول الله صلي الله عليه وسلم

(المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة)

متفق على صحته.

وقال رسول الله صلي الله عليه وسلم

(... ولأن يمشي أحدكم مع أخيه في قضاء حاجته أفضل من أن يعتكف في مسجدي هذا شهرين)

الطبراني

وأحزم الناس من لو مات من ظمئٍ لا يقرب الورد حتى يعرف الصدر.

إهداء

هم

زمنة مباركة ، استخدمهم الله في طاعته ، وجعلهم مباركة أينما كانوا

دينهم الاخلاص ، وزادهم التوكل

تقودهم الحكمة ، ودرجهم وقود الايمان

أضياءوا دينهم باليقين

تقدموا إذ تخلف غيرهم ، وانرفعوا إذ تناطأ سواهم

اشربأت أعناقهم للقمه ، فلم يرضوا العيش بك الحفر

قالوا ... فصدقوا ، ووعدوا ... فأنجزوا

لهم قوة في ليه ، وخرق في ديه ، وإيمان في يقين

أديتهم الحكمة ، وأحكمتهم التجار

أقضت مضاجعهم هموم الأمة ، فدعوا الله أن يجرى الخير على أيديهم

إلى أولئك

أهدي هذا العمل

أحب الصالحين ولست منهم وأرجو أن أنال بهم شفاعه

فهرس المحتويات
أولاً : الدليل العلمي

الصفحات	الموضوع
١٢	المقدمة
١٤	الهدف العام
١٦	المربع السري
١٧	مربع عاجل ومهم
١٨	العملية الإدارية
١٩	تعريف التخطيط الاستراتيجي
١٩	خصائص التخطيط الاستراتيجي ومميزاته
١٩	أنواع التخطيط الاستراتيجي
٢٠	مبررات التخطيط الاستراتيجي
٢١	أهداف التخطيط الاستراتيجي
٢٤	المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي
٢٦	فوائد التخطيط الاستراتيجي
٢٧	معوقات التخطيط الاستراتيجي
٢٩	لماذا نرفض التخطيط الاستراتيجي ؟
٣٣	نجاح التخطيط الاستراتيجي
٣٣	مسؤولية التخطيط الاستراتيجي
٣٤	مراحل التخطيط الاستراتيجي
٣٥	تحديد قيم المؤسسة
٣٩	صياغة الرؤية

٤٣	صياغة الرسالة
٤٧	تحليل الوضع الراهن
٥٢	الأهداف الإستراتيجية (العامة)
٥٦	رسم الاستراتيجيات (الوسائل)
٥٧	حصص الموارد المتاحة
٥٧	الأهداف المرحلية
٥٨	الخطة التشغيلية
٥٩	السيناريوهات والخطة البديلة
٦٠	تنفيذ الخطة
٦٠	تقييم الخطة ومراجعتها
٦١	نصائح للتخطيط
٦٢	الجزء الثاني (الدليل التطبيقي)

ثانياً : الدليل التطبيقي

الصفحات	الموضوع
٦٣	معلومات عامة عن الجمعية
٦٧	مراحل الخطة
٦٧	المرحلة الأولى (مرحلة الإعداد) تسمية فريق العمل
٦٧	توزيع المسؤوليات وتحديد المهام والصلاحيات
٦٩	وضع خطة العمل
٧٠	جمع المعلومات
٧٠	المرحلة الثانية (مرحلة العمل) تحديد قيم الجمعية
٧٢	تحديد رؤية الجمعية
٧٥	تحديد رسالة الجمعية
٧٨	تحليل البيئة الداخلية
٨٠	تحليل البيئة الخارجية
٨٣	صياغة الأهداف الإستراتيجية
٨٤	رسم الاستراتيجيات
٨٦	إعداد مسودة الخطة وتوزيعها ومراجعتها
٨٧	اعتماد الخطة الإستراتيجية
٨٧	صياغة الأهداف المرحلية
٩١	الجدولة الزمنية للخطة التنفيذية
٩٢	السيناريوهات المتوقعة والخطط البديلة
٩٣	تنفيذ الخطة
٩٤	التقييم والمراجعة والتصحيح

فهرس النماذج

الصفحات	النموذج	الرقم
٩٨	نموذج عرض نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر	١
٩٩	نموذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر	٢
١٠٠	نموذج مقترح لمتابعة تنفيذ الخطة	٣
١٠١	نموذج مقترح لمتابعة تنفيذ الخطة (مثال تطبيقي)	٤
١١٠	تصور مقترح للخطة التشغيلية السنوية لمدير الجمعية	٥
١١٢	تصور مقترح للخطة التفصيلية (الأسبوع الأول)	٦
١١٣	استمارة تقييم الخطة الشهرية (مثال تطبيقي)	٧
١١٥	استمارة تقييم الخطة السنوية (مثال تطبيقي)	٨
١١٩	استمارة التقييم النهائي للخطة الإستراتيجية	٩

فهرس الملاحق

الصفحات	الملاحق (ويتضمن الإطار العام للخطة الإستراتيجية لمجموعة من المؤسسات)	الرقم

١٢٢	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	١
١٣٥	الجمعية السعودية لتطوير ونقل التقنية	٢
١٣٦	مركز التميّز للمنظمات غير الحكومية	٣
١٣٧	بنك دبي الإسلامي	٤
١٣٩	جمعية قطر الخيرية	٥
١٤٠	إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأحساء	٦
١٤١	حكومة دبي (الأراضي والممتلكات)	٧
١٤٢	بلدية دبي	٨
١٤٣	الهيئة العالمية للوقف	٩
١٤٥	الجمعية السعودية للإدارة	١٠

مقدمة :

ساهمت المؤسسات والجمعيات الخيرية خلال السنوات الماضية بجهود متميز في دفع عجلة التنمية من خلال الجهود المباركة التي تقوم بها هذه المؤسسات والجمعيات في خدمة المجتمع عبر مجالات متنوعة من مجالات العمل الخيري .

ومع التطور الذي شهده العالم ، والانفتاح الكبير وسيادة ثقافة العولمة على المجتمعات ، تنامت المشكلات الاجتماعية وتسارعت وازدادت الحاجة إلى وجود إعداد أخرى من المؤسسات الخيرية المتخصصة ، كما ازدادت الحاجة إلى نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في قطاع المؤسسات الخيرية ليتمكنوا من إحداث نقلة نوعية داخل مؤسساتهم عبر خطط استراتيجية ذات فاعلية عالية تمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ومهنية متطورة .

وفي الواقع فإن البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وسرعة الحركة وتزايد المنافسة تؤكد على حتمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الخيرية ، وذلك لأن المؤسسات التي تفشل في التخطيط للمستقبل ستكون عرضة لفقد فرصها في توسيع قاعدة مواردها ، و في زيادة وتنويع خدماتها ، كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة لمجتمعها ، وتواجه بتطورات غير متوقعة ، وقد يكون الثمن الذي تدفعه هذه المؤسسات لعدم التخطيط الاستراتيجي هو الركود والتقهقر أو التوقف والنهاية .

والأهمية التخطيط الاستراتيجي وخاصة في المؤسسات الخيرية جاء هذا الكتاب ليسهم في نشر ثقافة التخطيط لدى العاملين بالمؤسسات الخيرية ، وليشارك في تبسيط هذه الثقافة ليتسنى للجميع الاستفادة منها حسب الإمكانيات والقدرات المتاحة .

والله من وراء القصد^١

^١ - أصل هذا الكتاب دورة تدريبية قدمها المؤلف لعدد كبير من مسؤولي المؤسسات والجمعيات الخيرية في الداخل

والخارج .

مهارة بناء الخطط

” رحلة المليون ميل تبد بخطوة ”
الفيلسوف الصيني ” لاو تزو ”

تذكر

” إذا لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب ، سينتهي بك المطاف إلى مكان لا تعرفه ”

انتبه

إذا أردت أن تخطط لمدة سنة ، فازرع حباً ، وإذا أردت أن تخطط لقرن ، فازرع شجراً ، وإذا

أردت أن تخطط

للعمر كله فتقف ودرب الناس .

مثل صيني

واعلم أن :

رؤية بلا عمل مجرد حلم . وعمل بلا رؤية مضيعة للوقت . ورؤية بعمل قادرة على تغيير

الكون بإذن الله.

الهدف العام :

إكساب القارئ المعارف والمهارات الأساسية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات
عامة والخيرية خاصة .

بعد الانتهاء من قراءة هذا الدليل ، يتوقع من القارئ أن يكون قادراً على معرفة :

- ١ . مفهوم التخطيط الاستراتيجي .
- ٢ . خصائص التخطيط الاستراتيجي .
- ٣ . أنواع التخطيط الاستراتيجي .
- ٤ . مبررات التخطيط الاستراتيجي .
- ٥ . أهداف التخطيط الاستراتيجي .
- ٦ . مبادئ التخطيط الاستراتيجي .
- ٧ . فوائد التخطيط الاستراتيجي .
- ٨ . معوقات التخطيط الاستراتيجي .
- ٩ . لماذا نرفض التخطيط الاستراتيجي ؟
- ١٠ . نجاح التخطيط الاستراتيجي .
- ١١ . مسؤولية التخطيط الاستراتيجي .
- ١٢ . مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية .
- ١٣ . تحديد القيم ، و صياغة الرؤية ، والرسالة .
- ١٤ . تحليل الوضع الراهن (البيئة الداخلية والخارجية) .
- ١٥ . صياغة الأهداف الإستراتيجية (العامة) .
- ١٦ . رسم الاستراتيجيات .
- ١٧ . صياغة الأهداف المرحلية .
- ١٨ . الخطة التشغيلية (الجدولة الزمنية) .

- ١٩ . السيناريوهات والخطط البديلة .
- ٢٠ . تنفيذ الخطة الإستراتيجية .
- ٢١ . تقييم الخطة ومراجعتها .

نشاط افتتاحي :

المربع السري

في المربع الذي أمامك تم اختيار مربع سري ، المطلوب و بأقل عددٍ من الأسئلة أن تتعرف على المربع السري ؟؟؟؟

(مثال : قد يكون المربع المختار هو ٣ ب ، أو ٥ ز ، ... الخ)

• الإجابة في مكان ما من الكتاب

٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
								أ
								ب
								ج
								د
								هـ
								و
								ز
								ح

سؤال

كيف توصلت إلى معرفة المربع السري ؟

تنبيه

حاول أن تتعرف على مدلولات هذا التمرين ، وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي؟

مربع عاجل ومهم :

غير عاجل	عاجل	
(٢)	(١)	مهم
مهم وغير عاجل	مهم وعاجل	
(٤)	(٣)	غير مهم
غير مهم وغير عاجل	غير مهم وعاجل	

١- مربع الإدارة : نشاطات عاجلة ومهمة ، غالباً ما تكون نتيجة التسوية والتأجيل ، وعدم التخطيط والاستعداد . نحتاج إلى هذا المربع أحياناً وذلك لمواجهة التحديات التي تواجهنا يومياً وبالتالي لا بأس بقضاء بعض الوقت في هذا المربع ، لاحظ أن الأمور العاجلة والمهمة ليست مشكلة في حد ذاتها ولكن عندما تسيطر فإنها تدوس على الأولويات في طريقها .

٢- مربع القيادة : غير عاجل ومهم ، هنا نتوقع المشكلات ونستعد لها ونمنع وقوعها ، هنا إحداث أفعال وليس ردود أفعال ، نتيجة العمل في هذا المربع (رؤية بعيدة ، توازن ، جدية وانضباط ، تحكم) .

٣- مربع الخداع : ضجيج العجلة يوحي بأن هناك مهمة ” اسمع جعجعة ولا أرى طحيناً ” ، نتيجة العمل في هذا المربع (تركيز قصير المدى ، عدم إيمان بجدوى التخطيط ، فقدان التحكم ، علاقات ضعيفة) .

٤- مربع الضياع : لا مبالاة ، اعتماد على الآخرين ، تسوية ...

سؤال :

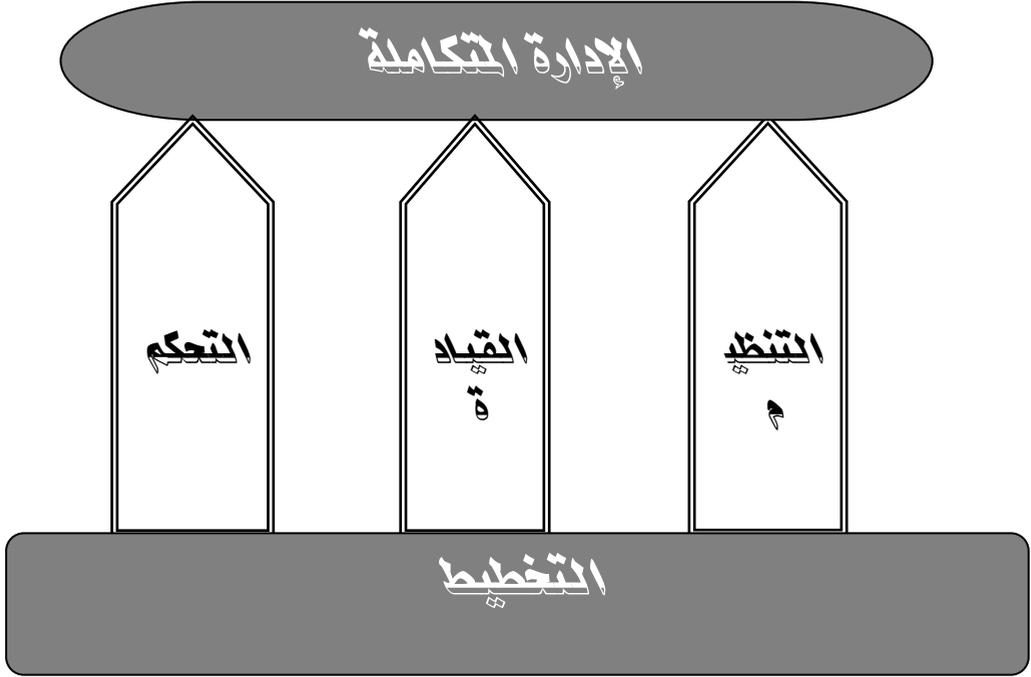
ما هو المربع الذي يسيطر على مؤسستكم الخيرية ؟

العملية الإدارية

في العلوم الإدارية تنقسم العملية الإدارية إلى أربع عمليات :

التخطيط - التنظيم - القيادة - التحكم

بالرغم من أن هناك جدلاً حول هذا التقسيم إلا أن الجميع يتفق على أن التخطيط يشكل أساساً لباقي العمليات .



التنظيم : يقصد به صياغة الهياكل واللوائح والأنظمة .

التوجيه : يقصد قيام الإدارة بقيادة العاملين في المؤسسة لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية .

الرقابة : ويقصد بها التأكد من أن المعايير المحددة بالأهداف قد تم تحقيقها .

التخطيط : هو أساس العمليات السابقة ، لأن جميع هذه العمليات تعتمد على الأهداف ، والأهداف تابعة من التخطيط .

تعريف التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ القرارات ، لما نريد تحقيقه في المستقبل ، وكيفية الوصول إليه ، انطلاقاً من الواقع الحالي ، في ضوء الإمكانيات المتاحة . وهو عملية إدارية يراد من خلالها تطوير المؤسسة والاحتفاظ بقدرتها على الاستمرار المناسب و المنسجم مع أهدافها و مواردها ، و مع المتغيرات التي تواجهها و الفرص المتاحة لها .

خصائص التخطيط الاستراتيجي ومميزاته :

- ١- ديناميكي : يتميز بالديناميكية والتغيير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة .
- ٢- عقلاي : يهتم بالجوانب العقلانية وما يتفق مع المنطق مع أخذه في الاعتبار الجوانب غير العقلانية الناتجة من الطبيعة المتغيرة للظروف ويعترف بتأثيرها في المؤسسة .
- ٣- التفاعل مع البيئة الخارجية غير المستقرة .
- ٤- يركز على البيئة الخارجية والداخلية .
- ٥- يركز على المعلومات الكمية والكيفية معا .
- ٦- يستخدم الاتجاهات الحالية والمستقبلية لاتخاذ قرارات تتعلق بالحاضر والمستقبل على السواء .

أنواع التخطيط الاستراتيجي :

- النوع الأول : تخطيط حسب المستوى الإداري ، وينقسم قسمين :
- ١- التخطيط الاستراتيجي : وعادة ما يرسم في المستويات العليا من السلم الإداري .
 - ٢- التخطيط التنفيذي : وهي من مسئولية المستويات المتوسطة من الإداريين .
- النوع الثاني : تخطيط حسب المدة : وينقسم إلى ثلاثة أقسام :

- ١- التخطيط بعيد المدى ” ٣-٥ سنوات .
- ٢- التخطيط متوسط المدى ” ٢-٣ “ سنوات .
- ٣- التخطيط قصير المدى ” أقل من سنتين ”

مبررات التخطيط الاستراتيجي

١. لتغيير مسار واستراتيجيات المؤسسة .
٢. لتسريع نمو المؤسسة .
٣. للتخلص من الإنتاجية الضعيفة لدى العاملين .
٤. للتحكم في زمام العمليات داخل المؤسسة وخارجها .
٥. للتكيف السريع مع التغير الحادث أو المفاجئ .
٦. لتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمام المؤسسة ، والتي يمكن من خلالها تعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة .
٧. للتقليل من درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المؤسسة .
٨. للتقليل من التأثير السلبي لمتغيرات البيئة على أداء وأهداف المؤسسة .
٩. للتعرف على حقيقة إمكانيات المؤسسة الداخلية وما بها من نقاط قوة وأدوات الاستفادة منها ، وما عندها من أوجه ضعف ، وسبل ومتطلبات علاجها .
١٠. لإيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية.
١١. للاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات .
١٢. لتحقيق التكامل والتنسيق .
١٣. للسيطرة على مشاكل التنفيذ.
١٤. لتخفيض المخاطر المتوقعة .

أهداف التخطيط الاستراتيجي :

١. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المؤسسة :
وفي هذا المجال تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى :
 - ◆ التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها .
 - ◆ تطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف وتحليل الفرص والتهديدات وتقييمها ووضع سبل التعامل الفعال معها .
 - ◆ تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها .
 - ◆ توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .
٢. تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة :
وفي هذا المجال تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى :
 - ◆ صياغة وتطوير رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها .
 - ◆ تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة .
 - ◆ تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .
 - ◆ تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء ، وتحقيق نمو وتقدم المؤسسة .
 - ◆ توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية .
 - ◆ توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي .
 - ◆ التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها ، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة .
٣. تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المؤسسة :
وفي هذا المجال تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى :

- ◆ التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المؤسسة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها .
 - ◆ تحديد أفضل بدائل توفير موارد المؤسسة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة .
 - ◆ تعميق إحساس أعضاء المؤسسة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها .
 - ◆ تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمؤسسة .
 - ◆ وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنوع مجالات أعمال المؤسسة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها .
- ٤ . تطوير وتحسين أداء المؤسسة :

وفي هذا المجال تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى :

- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة بما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسالتها .

- ◆ تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المؤسسة .
 - ◆ تقييم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه .
 - ◆ التأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المؤسسة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها .
 - ◆ توفير متطلبات دعم العلاقات الايجابية والتواصل المثمر بين المؤسسة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها .
 - ◆ تدعيم مقومات بقاء واستمرار المؤسسة ونموها .
- ٥ . تطوير التنظيم الإداري للمؤسسة :

وفي هذا المجال تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى :

- ◆ توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية .

- ◆ توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري .
 - ◆ تدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يوفر مقومات الإنجازات والأهداف المخططة .
 - ◆ تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة .
 - ◆ تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها .
 - ◆ توفير الإطار العام للملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقييم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانيات المؤسسة والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة .
٦. تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسة :
- وفي هذا المجال تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى :
- ◆ تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المؤسسة .
 - ◆ تدعيم الاستقرار في المسارات الوظيفية لمستقبل أعضاء المؤسسة .
 - ◆ تدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين في المؤسسة .
 - ◆ تعليم وتدريب أعضاء المؤسسة على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار .
 - ◆ تعميق أهمية وضرورة معرفة أعضاء المؤسسة لظروف وخصائص بيئة أعمال المؤسسة والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال .
 - ◆ تعميق إحساس أعضاء المؤسسة بأهمية وضرورة الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناء على ما يتحقق من إنجازات وإيرادات وأرباح .

٧. التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات :

وفي هذا المجال تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى :

- ◆ تدعيم قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات والأزمات .
- ◆ توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الأزمات .
- ◆ تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب مواجهة المشكلات أو حدوث الأزمات .
- ◆ وجود نظام تحذيري يساعد المؤسسة في الإحساس المبكر بأي مؤشرات عن مشكلات أو أزمات متوقعة .
- ◆ توفير مجموعة من متطلبات الأمن والأمان لدى المؤسسة لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلاً .
- ◆ توفير آليات معروفة لدى المؤسسة تستطيع من خلالها استرداد قوتها وعافيتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من مشكلات أو أزمات معينة .

المبادئ الأساسية للتخطيط

١. الواقعية : أن تصاغ الخطة وفق الإمكانيات المتاحة للمؤسسة (مادية أو بشرية) وأن تكون الخطة الإستراتيجية قابلة للتطبيق في بيئة المؤسسة .
٢. الشمول : بحيث تتضمن الخطة جميع الوحدات التي تتشكل منها المؤسسة .
٣. المشاركة : وذلك يتم من خلال إتاحة الفرصة لجميع موظفي المؤسسة بمختلف مستوياتهم الإدارية للمشاركة في وضع هذه الخطة ، مما سيكون له الأثر الكبير في رفع كفاءة تفاعلهم خلال التنفيذ .
٤. الإلزام : وحيث أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو تحقيق وضع أفضل للمؤسسة ، وحيث شارك الجميع في صياغة هذه الخطة ، فبالتالي يكون الجميع ملزمين بالتنفيذ والتطبيق ، ولا يترك الأمر على التراخي .

٥. التنسيق: التخطيط الاستراتيجي الفعال يستلزم نجاحه تحقيق التنسيق الداخلي الكامل بين جميع الوحدات الإدارية ، والتنسيق الخارجي مع الجهات ذات العلاقة .
٦. المرونة : هي نقيض التصلب والتشدد والجمود ، والتطبيق العملي للخطة الإستراتيجية سيفتح آفاقاً جديدة لم تكن في حسابان فريق التخطيط الاستراتيجي مما قد يعيق تنفيذ الخطة ، ولذا وجب أن يكون هناك شيء من المرونة أثناء التطبيق لمواجهة ما قد يستجد من متغيرات .
٧. التوازن : ويتضمن ذلك الحرص على التعامل مع الأهداف حسب متطلبات الخطة وطبيعة كل هدف بحيث ألا يطغى الاهتمام بهدف ما على بقية الأهداف .
٨. مركزية التخطيط : عملية التخطيط الاستراتيجي لا بد أن تكون عملية مركزية يشرف عليها فريق تخطيط معين من قبل مجلس الإدارة ، ولا يعني ذلك مركزية التنفيذ .
٩. الاستمرارية : التخطيط الاستراتيجي ليس عملاً آنياً طارئاً ينتهي بانتهاء المسبب له ، بل عملية طويلة المدى متجددة ومستمرة في دورة دائمة لا تنتهي تبدأ من التخطيط إلى التنفيذ إلى التقييم إلى التخطيط .
١٠. سهولة التنفيذ : الغرض الرئيسي من الخطة الإستراتيجية هو التنفيذ ، وهو عملية جماعية مشتركة يساهم فيها جميع أعضاء الهيئة الإدارية بالمؤسسة ، وبالتالي فإن فريق التخطيط الاستراتيجي مطالب بمراعاة أن تجمع الخطة بين سهولة التنفيذ وجودة المنتج .

فوائد التخطيط:

١. إضفاء صفة التنظيم لأعمال ونشاطات المؤسسة مما يؤدي إلى الرضا والشعور بالثقة في الإنجاز .
٢. رفع كفاءة المجموعات العاملة ، وذلك بتحديد الوظائف والمسئوليات .

٣. تلافي المشكلات التي قد تطرأ على المؤسسة .
٤. إضفاء صفة الجدية على أعمال المؤسسة .
٥. التخطيط السليم والمنظم يشكل قناة اتصال قوية بين جميع الأفراد ذوي الاهتمام المشترك .
٦. ينمي بشكل كبير الشعور بالمشاركة بين الأفراد ومن ثم الإحساس بالرضا .
٧. رصد مصادر الخطر ، ومعرفة والفرص المتاحة التي تحدد نجاح المؤسسة .
٨. التفكير في المستقبل يكون بلغة الحقائق بدلاً عن التخيلات الوهمية .
٩. التخطيط يربط كافة الجهود والتطلعات إلى بعضها في برنامج بسيط سهل الفهم جيد التوازن .
١٠. تحديد حجم الأداء وقياس مستوى التقدم ، وبيان جودة العمل .
١١. تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة .
١٢. تحديد اتجاه سير المؤسسة وحركتها .
١٣. يؤكد على البناء المؤسسي والعمل الجماعي وتوحيد الجهود .
١٤. توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
١٥. توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية للمنظمة .
١٦. تنمية الفكر الشمولي لمديري الإدارات من خلال مساهمتهم في خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المؤسسة ككل.

معوقات التخطيط :

١. المعوق الأول : الوقت : التخطيط بطبيعته يحتاج وقتاً ، ولكنه في المقابل يوفر أوقاتاً كثيرة ، وبعض القائمين على العمل الخيري بسبب فلسفتهم الإدارية الخاطئة القائمة على التخطيط الآني ، والمركزية في التنفيذ ، يعيشون في سباق مع الزمن ، فهم دائماً

في مربع (عاجل ومهم) وبالتالي فليس لديهم قدرة على التوقف قليلاً ورسم خطة إستراتيجية للمؤسسة بسبب توهمهم ضيق الوقت وعدم توفره .

٢. المعوق الثاني : الجهل : قد تتحمس القيادات لعمل خطة إستراتيجية ، ولكن قدرات هذه القيادة ومهاراتهم الإدارية قد لا تكون معيناً لهم على رسم خطتهم الإستراتيجية بسبب جهلهم بخطوات التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته ، فالحد الأعلى من المعلومات لديهم عن التخطيط إما من كتاب عابر تم استعراضه أو محاضرة عبر شريط تم استماعه ، فلم تتح لهم الفرصة لتطوير ذواتهم وقدراتهم من خلال برامج التدريب الذاتية ، أو التي تنظمها المؤسسة ، أو البرامج التدريبية المجانية التي تقدمها بعض مراكز التدريب الإداري للمؤسسات الخيرية .

٣. المعوق الثالث : المعتقدات الخاطئة : حيث يعتقد بعض الناس بأن التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة ، وأنها تميل إلى المثالية ويصعب تطبيقها ، وعليه فإن هدر المال والوقت في إعداد هذه الخطة يعتبر نوعاً من السفه يجب أن تترفع عنه قيادات المؤسسة الخيرية .

٤. المعوق الرابع : غياب ثقافة التخطيط : التخطيط مفهوم وللأسف غائب عن كثير من القيادات الإدارية ، بل قد لا يوجد في قواميسهم الشخصية ، وهم جزء من مجتمع تسود فيه ثقافة الفوضى والارتجالية ، لقد تمرسوا على إدارة شؤون مؤسساتهم الخاصة والخيرية بطرق معينة وحققوا من خلالها نجاحات تعكس حسب معتقداتهم قدراتهم الإدارية مما جعلهم أكثر الناس بعداً عن إدراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومميزاته وآلياته ومراحله .

٥. المعوق الخامس : المال : التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى المال في جميع مراحله ، وبالتالي فإن عدم التأكد من الظروف المالية للمؤسسة ، أو مصادر التمويل ، قد يعيق عملية التخطيط الاستراتيجي ، بل ويوقفها ، وفي أحيانٍ أخرى قد يتوفر المال

ولكن فريق التخطيط الاستراتيجي قد لا يكون لديه من الصلاحيات المالية ما يمكنه من البدء في مشروعه التخطيطي .

٦. المعوق السادس : الوضوح : كثيرا ما يتأخر تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ، أو تتعطل نهائياً بسبب عدم وضوح المهام والصلاحيات والمسؤوليات ، في مختلف الوحدات الإدارية للمؤسسة سواء على مستوى القيادات الإدارية أو على مستوى الأفراد .

٧. المعوق السابع : غياب الأولويات : بسبب الأنظمة البيروقراطية المسيطرة على عقول كثير من القيادات العليا ، وتمطيتهم المركزية في الإدارة فإن هذه القيادات قد تحولت من ممارسة السلطة إلى ممارسة الإدارة ، وأشغلت نفسها بالمشكلات الروتينية اليومية على حساب المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطوير المؤسسة على المدى البعيد .

٨. المعوق الثامن : إدارة الطوارئ : عندما تتأزم الأمور وتحيط المشاكل بالمؤسسة ، وتنطلق صفارات الإنذار معلنة حالة التأهب القصوى لمواجهة هذه المشاكل تحيا قلوب القيادات العليا ، وتتوجه بقوة نحو صياغة خطط إستراتيجية للمؤسسة تقوم على أساس انتشارها من مشاكلها وأزماتها ، وتعمل هذه القيادات بحزم على تطبيق هذه الخطط وتنفيذها ، ولكن ما أن تنقشع سحب الأزمة إلا وتعود المؤسسة إلى عاداتها القديمة بانتظار أزمة أخرى .

٩. المعوق التاسع : المعلومات : قد يتشكل فريق التخطيط الاستراتيجي ، ويبدأ عمله لرسم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ، ولكن مسيرته قد تتعطل بسبب نقص المعلومة (الداخلية ، والخارجية) ، حيث تعاني غالبية المؤسسات الخيرية من عدم وجود نظام معلومات متكامل ، يعتمد عليه في بناء الخطة الاستراتيجية .

١٠. المعوق العاشر : التأهيل والتدريب : ثقافة التخطيط الاستراتيجي ثقافة جديدة وناشئة في المجتمع بشكل عام ، والمؤسسات الخيرية بشكل خاص ، ورغم توجه

بعض المؤسسات الخيرية ومراكز التدريب الحكومية والخاصة نحو توفير برامج تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي ، إلا أن هذه البرامج تعاني من ثلاث مشاكل ، الأولى قلة أعداد هذه البرامج وعدم كفايتها ، والثانية ضعف المحتوى العلمي والتطبيقي لهذه الدورات ، والثالثة تكمن في عدم تمكن مقدمي هذه الدورات وضعف مستوى أداءهم العلمي والتدريبي .

١١. المعوق الحادي عشر : التغيير : من أبرز ما يواجه الخطط الإستراتيجية في المؤسسات الخيرية ويعيق تطبيقها بشكل متكامل ، كثرة التغييرات التي تتم في تلك المؤسسات سواء على مستوى القيادات العليا والوسطى ، أو على مستوى الهياكل الإدارية والصلاحيات والمهام .

١٢. المعوق الثاني عشر : الاستقرار السياسي والاقتصادي : تفشل كثير من المؤسسات الخيرية في تنفيذ خططها الإستراتيجية بسبب انعدام الاستقرار السياسي أو الاقتصادي في الدولة ، والذي يعود أثره واضحاً على أداء هذه المؤسسات وخططها الإستراتيجية .

لماذا نرفض التخطيط ؟

يمكن إرجاع تفادي الناس للتخطيط إلى :

١. النمط الثقافي السائد : حينما تنعدم ثقافة التخطيط الاستراتيجي ، وتسود ثقافة الاجتهاد والارتجال وتصبح هذه الثقافة هي النمط السائد في المؤسسة ، فإن أي عملية انتقال من ثقافة إلى أخرى ستواجه في كثير من الحالات بالفشل أن لم تهيم الأرضية المناسبة لهذا التغيير .

٢. تكلفة الوقت والمال : مما لاشك فيه أن عملية التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى وقت ومال سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ ، وبالتالي فإن بعض المؤسسات الخيرية ترفض هذه العملية بحجة التكلفة المالية التي سوف تتحملها المؤسسة في الوقت الذي هي في أمس الحاجة إلى هذا المال ، كما أن هذه العملية

سوف تستهلك جزءاً من وقت القيادات العليا في مجلس الإدارة ، والإدارة التنفيذية مما لا يمكن توفيره بسبب انشغال أعضاء مجلس الإدارة بأموالهم الخاصة ، وانشغال الإدارة التنفيذية بالعمليات اليومية للمؤسسة ، ولو أدرك القائمون على هذه المؤسسات أن ما سيصرف على عملية التخطيط من مال ووقت سوف يتم تعويضه أضعافاً مضاعفة أثناء تنفيذ الخطة ، لما ترددوا في ذلك .

٣. التخطيط دقة ومتابعة : تعتمد نجاح التخطيط الاستراتيجي على انضباط وتفاعل جميع العاملين بالمؤسسة ، وهو قائم التقييم والمتابعة ، وهذا يعني للموظفين مزيداً من البذل والانضباط والرقابة ، وفرض واجبات جديدة عليهم ، ولذلك فإن شريحة من الموظفين ممن تنخفض لديهم درجة الولاء المؤسسي يرفضون التخطيط هروباً من المسؤوليات الجديدة والنمط الإداري الجدي ، ” الناس لا يرغبون في ملاحقة من أحد ” .

٤. التخطيط والسلطة : التخطيط الاستراتيجي القائم على معلومات دقيقة سوف يحدث تغييراً في السلطات الممنوحة للأفراد ، كما سيساهم في تغيير تدرج المسؤولية وقد يسبب تضارب المصالح .

٥. الخوف من الفشل : نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على بشكل كبير على درجة المخاطرة التي تقدم عليها المؤسسة ، وهي خروج عن المألوف ، وبالتالي يكون دلي بعض القيادات العليا بل والدنيا شعور بالخوف من فشل عملية التخطيط الاستراتيجي ، وخاصة في المؤسسات التي لم تجرب هذه العملية من قبل ، فهم يرون أنهم يسرون نحو المجهول ، ولذلك وخوفاً من الفشل الذي هم واقعون في برائته أصلاً يرفضون التخطيط ويجبذون البقاء على ما كان .

٦. الخوف على المصالح : التخطيط الاستراتيجي عملية علمية يسعى من خلالها للمصلحة العامة للمؤسسة بعيداً عن مصالح الأفراد ، وحيث أن ثمة عدد قليل من العاملين في المؤسسات الخيرية يعملون في هذه المؤسسة مغلبين مصالحهم الشخصية

على المصلحة العامة ، فلذلك يرفضون التخطيط الاستراتيجي كونه سوف لن يراعي مصالحهم الخاصة ، بل قد يلغي هذه المصالح نهائياً .

٧. الكسل : يعتقد بعض العاملين في المؤسسات الخيرية وخاصة من القيادات العليا أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تحتاج إلى جهد كبير ، في أثناء إعدادها ، أو حين تطبيقها وتنفيذ مضامينها ، أو حين تقييم مخرجاتها ، وحيث أن بعض العاملين بالمؤسسات الخيرية وخاصة من القيادات العليا المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي قد تعودوا على نمطية إدارية داخل مجلس الإدارة تضيء عليهم نوعاً من الواجهة الاجتماعية بأقل جهد يبذل لصالح المؤسسة ، لذلك فإنهم غير مستعدين لبذل مزيد من الوقت في عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تحتاج فعلاً إلى وقت وجهد بشكل مستمر .

٨. الخبرة الكاذبة : الكثير من المؤسسات الخيرية قد مضى على إشهارها مدة طويلة ، قدمت خلالها الكثير من الأعمال الارتجالية الجيدة مما كون لدى قادتها وموظفيها خبرة متراكمة ، ولذلك فإن القيادات المتجدرة في هذه المؤسسات ترى عدم الحاجة إلى التخطيط بحكم وجود خبرة طويلة في هذا المجال ، وما أدركوا أن هذه الخبرة قد قامت على أسس واهية ، واجتهادات فردية مرتجلة ولو حققت بعض النجاحات أو على الأقل حافظت على بقاء المؤسسة على الخريطة ، وربما وضعوا في حساباتهم شيء آخر غير معلن ، كون القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذها واقعاً قد يكشف جزءاً من خلل المؤسسة يمثل في سيطرة هذه القيادات على المؤسسة لسنوات طويلة بل وتحويلها إلى ما يشبه المؤسسة الخاصة ، وحيث إن فلسفة التخطيط الاستراتيجي قائمة على التغيير وخاصة في القيادات العليا ، لذلك فإن هذه القيادات كثيراً ما تحارب التخطيط الاستراتيجي بحجة وجود ما يكفي من الخبرة لإنجاح العمل واستمراره .

٩. مقاومة التغيير : التخطيط الاستراتيجي عملية تغيير في الأفراد والنظم واللوائح والمهام والصلاحيات ، وهو غير مرحب به لدى الكثير من بسطاء الموظفين بالمؤسسة ، لأنهم و بفطرتهم السليمة يرون وجه الخطر في التغيير ، فيقاومونه بحجة ما يعتقدون أنه من مصلح المؤسسة ، وما علموا أن ثمن التغيير معجل ، و ثمن عدم التغيير مؤجل ، وأحياناً يقاوم التغيير من فئة أخرى ذات مكاسب شخصية ترى في التغيير فقداً لهذه المكاسب .

١٠. التفاؤل: نظراً لوجود نتائج جيدة كمخرج من مخارج العمل الخيري ، وأن تحقيق هذه النتائج قد تم من خلال الإدارات التقليدية القائمة على الارتجال ، فإن بعض القيادات الإدارية ترى أن المستقبل يحمل الخير الكثير للمؤسسة في تتقدم من حسن إلى أحسن بدون تعقيدات التخطيط الاستراتيجي وتبعاته وتكاليفه ، فالأمور على ما يرام والخير قادم ، هذه النظرة التفاؤلية تعيق نشر ثقافة التخطيط في المؤسسة وتؤخر انطلاق المسيرة .

١١. السرعة والعجلة : القيادات الإدارية التي تعيش دائماً في مربع الطوارئ (عاجل ومهم) تجد صعوبة كبيرة في الخروج من هذا المربع والانتقال إلى مربع القيادة مهم وغير عاجل الذي تقوم فلسفته على التخطيط والتنظيم ، فهذه القيادات ليس لديها متسع من الوقت للانتقال إلى مربع آخر فهم في سباق لن يتوقف مع الزمن الذي لن يسبقوه .

نجاح التخطيط الاستراتيجي :

يعتمد نجاح التخطيط الاستراتيجي بعد توفيق الله على :

١. اقتناع المسؤولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع هذا الموضوع.
٢. توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية.
٣. وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية.

- ٤ . وضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومساءلتهم.
- ٥ . توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الإستراتيجية .
- ٦ . دعم معلوماتي فاعل.
- ٧ . الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأمان.
- ٨ . المرونة والسهولة في الاتصالات والمتابعة.
- ٩ . المتابعة والتصحيح.

مسؤولية التخطيط الاستراتيجي :

يمكن حصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة الخيرية ضمن ثلاث جهات

رئيسية هي :

- ١ . الإدارة العليا (مجلسي الإدارة).
 - ٢ . الإدارة الوسطى .
 - ٣ . الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة .
 - ٤ . والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماهم خارجة المؤسسة.
- وفي الغالب تكون الإدارة العليا (مجلس الإدارة) هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في فريق التخطيط الاستراتيجي وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية ، والفرق بين الخبراء والمستشارين أن المستشارين يشاركون في عملية الإدارة الإستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الإستراتيجية هي التخطيط .

مراحل التخطيط الإستراتيجي :

المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد : وتتضمن هذه المرحلة :

١. تسمية فريق العمل (خبراء ، مستشارين ، أعضاء من الإدارة العليا والوسطى) .
٢. توزيع المسؤوليات وتحديد المهام والصلاحيات .
٣. وضع خطة العمل (المدة الزمنية للعمل ، الميزانية ، مدة الخطة الخ ...) .
٤. جمع المعلومات المهمة عن المؤسسة (البيئة الداخلية والخارجية ، حصر الموارد ، الثقافة التنظيمية) ، وترتيبها وتصنيفها .

المرحلة الثانية : مرحلة العمل : وتتضمن هذه المرحلة :

١. تحديد قيم المؤسسة .
٢. تحديد الرؤية والرسالة .
٣. تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ، نقاط الضعف) .
٤. تحليل البيئة الخارجية (الفرص ، المخاطر) .
٥. صياغة الأهداف الإستراتيجية .
٦. رسم الاستراتيجيات .
٧. إعداد مسودة الخطة .
٨. اعتماد الخطة الإستراتيجية .
٩. تحديد الأهداف المحلية .
١٠. وضع الخطة التنفيذية (الجدولة الزمنية) .
١١. تصور السيناريوهات المتوقعة والخطط البديلة (الطوارئ) .

المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ : وتتضمن هذه المرحلة :

١. تنفيذ الخطة .
 ٢. التقييم والمراجعة والتصحيح .
- وسوف نتناول فيما يلي وبالتفصيل العناصر التي تتضمنها المرحلة الثانية من هذه
- المراحل :

تحديد قيم المؤسسة :

القيم هي تلك (القواعد والمعتقدات والتعهدات) التي تصاغ على هيئة قواعد إرشادية وإطار سلوكي والتي تعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين.

وتنطلق القيم من (الثقافة المؤسسية) التي تحرص المؤسسة على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها.

وتتميز هذه القيم بأنها تمثل :

- ١ . الأبعاد الأخلاقية للخطة وتحفز عملية التخطيط وتمنحها طاقة الانطلاق و زخم الاستمرار .
- ٢ . القواعد الأخلاقية، والمعتقدات المهيمنة، والتعهدات السلوكية التي لا يمكن مخالفتها.
- ٣ . صفات المؤسسة، كما تمثل قيم أفراد المؤسسة ممن سيطبق الخطة الإستراتيجية .
- ٤ . نظاماً من الأخلاقيات والسلوكيات الآمرة الناهية.

تنبيهات هامة :

- من الأمور المهمة التي يجب التنبيه عليها عند صياغة مجموعة القيم الإستراتيجية ما يلي:
- ١ . جدية الصياغة: القيم الإستراتيجية ليست جملاً تعبيرية تصاغ بابتدال أو تبدو عليها تفاهة الإعداد.

٢. وصف للوضع المثالي: القيم الإستراتيجية ليست وصفاً أو رسداً لأوضاع المؤسسة أو أفرادها التي هم عليها الآن وإنما تحكي عن الأوضاع المثالية والنموذجية لمجموع الأفراد كلهم.
٣. العالمية: لا ترتبط القيم الإستراتيجية بنفس المؤسسة، وإنما تنطلق منها لدرجة يمكن معها أن يتبناها منظومات إدارية أخرى.

خطوات صياغة القيم :

١. تحديد القيم الشخصية لأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي ، وخاصة قيم ممثلي الإدارة العليا والوسطى للمؤسسة .
٢. مناقشة هذه القيم للوصول إلى اتفاق مشترك بين فريق التخطيط حول القيم التي يريدون من المؤسسة أن تتبناها ، والتي ستوجه إدارة المؤسسة في تعاملها في بيئتها الداخلية والخارجية .
٣. نشر هذه القيم مكتوبة (مع توضيح مختصر لكل قيمة) في الدليل التنظيمي للمؤسسة .
٤. مطالبة جميع العاملين بالمؤسسة بقراءة هذه القيم وتفهمها وتطبيقها واقعاً ملموساً في ميدان عملهم (داخل المؤسسة وخارجها) ، وربط تقييم أدائهم بمدى تطبيقهم لهذه القيم .

نماذج لقيم بعض الشركات والمؤسسات :

قطر الخيرية

١. التعاون .
٢. احترام الكرامة الإنسانية .

٣. المصادقية .
٤. الاحترافية .
٥. التأصيل الإبداع .
٦. الجودة.

شركة جنرال إلكتريك

١. دائماً نحترم تقاليد شركتنا الثلاث: الموثوقية الصلبة، الالتزام بالأداء الفعال، والتعطّش للتغيير.
٢. الحب لزبائننا: قياس نجاحنا بنجاح زبائننا.
٣. دائماً تدفعنا عناصر جودة سيجما الست وروح الإبداع.
٤. نخلق فرصاً لأفضل الناس من أنحاء العالم ليتطوروا ويعيشوا أحلامهم.
٥. يحركنا النمو وتوجهنا العولمة: ينمو ناسنا، وسوقنا، وتجارنا حول العالم.
٦. نقدر كل فرد وكل فكرة: نحترم الفرد ونثمن إسهامات كل موظف.
٧. نلعب في وضع الهجوم: نستخدم فوائد حجمنا لنخاطر ونجرب أشياء جديدة، ولن نسمح لأن يكون للحجم مضاره.
٨. نتبنى السرعة والامتيازية: نستخدم فوائد العصر الرقمي لتسرع نجاحنا ونبني شركة أسرع وأذكى.
٩. نعيش سمة جنرال إلكتريك القيادية:
 ١. الشغف للتعلم ومشاركة الأفكار.
 ٢. التعهد ببلوغ نتائج في أي بيئة.
 ٣. القدرة على تحفيز وإثارة طموح فرق عمل عالمية ومتنوعة.
 ٤. الارتباط ببيئة العمل والزبائن والمجتمعات.
 ٥. على اتصال بالعالم كله.

شرطة دبي :

من المطلوب أن تظهر قيمنا كل ما نقوم به في سبيل تحقيق رؤيتنا، وتتلخص قيمنا

بما يلي:

١. النزاهة والأمانة واحترام حقوق الإنسان.
٢. تقديم الخدمة بشكل منصف ومتساو لكافة فئات مجتمعنا.
٣. التعامل مع الناس ومع بعضنا البعض بعدالة ولباقة ولطف.
٤. تشجيع ومكافأة الابتكار.
٥. الاعتراف بالإسهامات الفردية والجماعية في إنجازات المنظمة ، ومكافأة أصحابها.
٦. التشجيع على العمل الجماعي.
٧. الحرص على الإتقان في كل ما نقوم به.

إدارة التربية والتعليم بالأحساء

قيمتنا تمثل لنا منارات ترشدنا في عملنا نحن ملتزمون بهذه القيم الأساسية لتحقيق رسالتنا :

١. الإتقان .
٢. الإبداع .
٣. الريادة .
٤. الالتزام .
٥. الانتماء والولاء .
٦. التكاملية .
٧. سرعة الإنجاز .
٨. المرونة .
٩. الشفافية .
١٠. العدالة .
١١. التحسين المستمر .

حكومة دبي (الأراضي والأموال)

في مسيرتنا نحو رؤيتنا الإستراتيجية ولتحقيق رسالتنا على المستويات كافة، فإننا نحتكم إلى منظومة قيمنا المشتركة التي ستبقى دوماً مرجعيتنا الأولى والأساسية :

١. الاحترام : بناء ثقافة مؤسسية تعكس طموحات المتعاملين وتحترم إسهاماتهم في تحديد اتجاه الدائرة.

٢. الإبداع : تحقيق التطوير والتحسين المستمر من خلال بيئة تثنم الأفكار والمواهب المبدعة.

٣. رأس المال البشري : تأهيل وتحفيز الموارد البشرية وتعزيز الانتماء المؤسسي.

٤. العمليات : تصميم واعتماد عمليات مرنة تستجيب للاحتياجات التشغيلية الحالية والتحديات المستقبلية.

٥. التحول الإلكتروني : تحقيق التحول الاستراتيجي من خلال الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات.

٦. الولاء : تعميق ولائنا الذي لا يتزعزع لحكومة دبي والتزامنا التام برويتها وتطلعاتها والسعي الدؤوب والمستمر لتحقيق أولوياتها الإستراتيجية وصولاً إلى رؤيتها المنشودة.

تحديد رؤية المؤسسة :

الرؤية هي تلك الصورة الشاملة التي يود من ينتمي للمؤسسة وعلى رأسها قادتها أن تصير إليه. وهي جملة نصية تعبر عن ما تطمح إليه هذه المؤسسة وما تؤمن به وتعتقد به صورة لها في المستقبل .

وهي صورة مستقبلية تنطبع في الذهن وتستدعي التفكير في الوسائل التي تؤدي لجعل هذه الرؤية ممكنة التنفيذ ، وهي حلم يتمناه القائمون على المؤسسة ويعملون من أجل تحقيقه .

وباختصار فإن الرؤية تتعلق بنطاق عمل المؤسسة ومجال نشاطها في المستقبل المأمول وتجب
على السؤال : إلى أين نحن ذاهبون؟

مميزات الرؤية :

١. تشحذ الهمم لنقل المؤسسة من حاضرها لمستقبلها .
٢. تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام والولاء .
٣. تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع .
٤. تعبر عن تصور مثالي لحالة المؤسسة مستقبلاً وتحديد مهمتها وسبب وجودها في ذلك الزمان .

متطلبات صياغة الرؤية :

١. تحديد المدة التي تغطيها الخطة الإستراتيجية .
٢. خيال غير محدود .
٣. طموح متفائل .
٤. بلاغة لفظية .
٥. وقت (لا محدود) .
٦. تمرين .
٧. فهم للماضي .
٨. استيعاب للحاضر .

خصائص الرؤية :

١. متجهة نحو المستقبل .
٢. تمثل ما هو مرغوب فيه .
٣. الاختصار الشديد .
٤. البلاغة اللفظية .
٥. التركيز والمرونة .

٦. سهولة الفهم ، ووصول المضمون للمتلقي.

خطوات صياغة الرؤية :

تعتبر عملية صياغة الرؤية من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي ، وتحتاج هذه العملية لإتمامها إلى عدة اجتماعات لفريق التخطيط الاستراتيجي ليتمكنوا في النهاية من الاتفاق على صيغة موحدة لهذه الرؤية ، وتمر هذه العملية بعدة خطوات هي :

١- الخطوة الأولى :

يكتب كل عضو من أعضاء الفريق الرؤية الشخصية التي يرى أنها الطموح الذي يتمنى أن تحققه المؤسسة آخذاً في اعتباره أن تكون شاملة لجميع مجالات عمل المؤسسة.

٢- الخطوة الثانية :

يجتمع فريق العمل لمناقشة هذه الرؤى ومحاولة التأليف بينها من خلال الحذف والدمج والإضافة ، وصولاً إلى صيغة مبدئية موحدة تمثل رؤية المؤسسة .

٣- الخطوة الثالثة :

عرض مسودة الرؤية على مجموعة من المحكمين من داخل المؤسسة وخارجها لإبداء وجهة نظرهم حيالها .

٤- الخطوة الرابعة :

مناقشة الملاحظات الواردة من مجموعة المحكمين ، وتعديل صياغة الرؤية وفق ما يتوصل إليه فريق التخطيط الاستراتيجي ، لتخرج الرؤية بشكلها النهائي .

٥- الخطوة الخامسة :

يتولى فريق التخطيط كتابة شرح مفصل لمقصوده من كل جزء من أجزاء هذه الرؤية ، مضافاً إليها المؤشرات العملية الدالة على تحقق هذه الرؤية .

٦- الخطوة السادسة :

يتولى فريق التخطيط الاستراتيجي شرح هذه الرؤية شفهاً لجميع موظفي المؤسسة .

٧- الخطوة السابعة :

يتولى فريق التخطيط الاستراتيجي مراجعة هذه الرؤية بين فترة وأخرى للتأكد من واقعيتها في ظل المتغيرات الطارئة على المؤسسة بشكل خاص ، المجتمع بشكل عام .

نماذج للرؤية :

قافلة الخير : نطمح لصياغة منظومة تواصل مستمر مع جميع شرائح المجتمع وقطاعاته المختلفة؛ لتقديم برامج سياحية وثقافية؛ لنشر الأخلاق السامية والمهارات النافعة، وإذكاء الإبداع والابتكار بأحدث وسائل التقنية.

الهيئة العالمية للوقف : كيان دولي ريادي يسعى إلى حفظ الأوقاف وتطويرها وفقاً لأحكام الشرعية الإسلامية ، و بفكر اقتصادي عملي ومنهج مهني شفاف ، يركز عمله على التكامل النوعي مع الآخرين.

سابك : (نسعى لأن نكون شركة عالمية رائدة في تصنيع وتسويق المنتجات الهيدروكربونية والمعدنية).

مؤسسة تعليمية : (ستبقى مدرستنا دائماً وبحق مجتمعاً للتعليم مدى الحياة) .

شركة مايكروسوفت : (أن نمنح الناس القوة بفعل برامج حاسوبية عظيمة أينما كانوا في أي زمان وأي مكان وداخل أي جهاز).

كلية دبي للإدارة الحكومية : أن نصبح المؤسسة التعليمية الرائدة في المنطقة في دراسات الإدارة الحكومية.

أمانة عمان الكبرى : نسعى بمشاركة مواطني عمان لتقديم خدمات بلدية متميزة تفوق طموحات متلقي الخدمة مع مواكبة الحداثة و المحافظة على أصالة المدينة و روحها.

مركز البحرين للدراسات والبحوث : أن نصبح مسيراً للفكر والمركز الأول للدراسات والبحوث التطبيقية في مملكة البحرين.

صياغة رسالة المؤسسة :

الرسالة هي عبارة عن جمل تعبيرية تصاغ كلماتها بدقة وعناية ، وترسم ما تريده المؤسسة على المدى الطويل .

وهي النجم الذي تتهدي به سفينة المؤسسة في إبحارها نحو نقطة الوصول المبتغاة .
وهي حجر الزاوية والقاعدة الرئيسية التي تؤسس عليها كامل الخطة .

باختصار

الرسالة هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها .. ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها.

وظيفة الرسالة من الناحية الفنية :

أن تُعرّف سبب وجود المؤسسة في المقام الأول (من نحن) ، وكيف لها أن تبلغ الهدف ؟

كيف تصاغ الرسالة :

تصاغ جملة الرسالة لتجيب عن الأسئلة التالية :

- من نحن (ما هي هوية المؤسسة) ؟
 - ما الاحتياجات الأساسية التي تعتقد المؤسسة أنها وجدت لتلبيتها ؟
 - أو ما المشكلات التي تعتقد المؤسسة أنها وجدت لتعنى بحلها ؟
 - ما الذي يمكن أن نفعله من أجل التعرف، أو توقع، أو الاستجابة لهذه الاحتياجات أو المشكلات؟
 - ما طبيعة عمل المؤسسة؟
 - ما هي فلسفة العمل في المؤسسة ، و ما القيم التي تأسس عليها هذا العمل ؟
 - كيف تؤدي المؤسسة عملها ؟
 - ما هو الشيء الفريد والمميز الذي يصنع مؤسستنا ويميزها عن الآخرين ؟
- وباختصار : فإن الرسالة تتعلق بنطاق عمل المؤسسة ومجال نشاطها في الحاضر وتجييب على السؤال: من نحن؟ وماذا نصنع؟ ولا علاقة لها بالمستقبل.

وبمعنى آخر فإن الرسالة عبارة عن إيجاز لمجموعة المهام التي سوف يضطلع بها العاملون في المؤسسة ، من أجل تحقق ما تبنيه في رؤيتهم الإستراتيجية من قيم ومفاهيم حاكمة ، ومن طموحات فائقة ، ومن استراتيجيات للتغيير والمنافسة والجودة .

والرسالة تمثل حلقة الاتصال بين المستوى الاستراتيجي من التخطيط ، والمستوى الإجرائي ممثلاً في الخطة التنفيذية وما تتضمنه من أهداف إجرائية ، وبالتالي ما يترجمها من برامج وخطط ، ولذا فإن صياغة الرسالة إنما هي موجهة بالأساس إلى المستوى الأوسط من قادة المؤسسة ، الذين يضطلعون بمهمة ترجمة عبارات الرسالة إلى أنشطة فعلية وعمليات .

مداخل تحديد الرسالة :

- ١ . نوع المؤسسة وحجمها.
- ٢ . المنافع التي تقدمها المؤسسة.
- ٣ . فئات المجتمع والأطراف المرتبطة بنشاط المؤسسة.
- ٤ . نطاق نشاط المؤسسة .

متطلبات صياغة جملة الرسالة :

- أن تكون مكتوبة.
- أن تكون محدده وواضحة.
- أن تكون مختصرة وقصيرة (الإيجاز) .
- تتلاءم مع فلسفة وقيم المؤسسة .

خطوات صياغة الرسالة :

تمثل رسالة المؤسسة الوجه الآخر للمؤسسة ، وتكاد أن تكون هي والرؤية وجهان لعملة واحدة ، وتمر عملية صياغة الرسالة بخطوات مشابهة للخطوات التي مرت بها صياغة الرؤية ، حيث تحتاج من فريق التخطيط الاستراتيجي إلى عدة اجتماعات ليتمكنوا في النهاية من الاتفاق على صيغة موحدة لها ، وتمر هذه العملية بعدة خطوات هي :

١- الخطوة الأولى :

يكتب كل عضو من أعضاء الفريق الرسالة التي يرى أنها تمثل الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة

٢- الخطوة الثانية :

يجتمع فريق العمل لمناقشة جمل الرسالة التي كتبها أعضاء الفريق ، وذلك بهدف محاولة التأليف بينها من خلال الحذف والدمج والإضافة ، وصولاً إلى صيغة مبدئية موحدة تمثل رسالة المؤسسة .

٣- الخطوة الثالثة :

عرض مسودة الرسالة على مجموعة من المحكمين من داخل المؤسسة وخارجها لإبداء وجهة نظرهم حيالها .

٤- الخطوة الرابعة :

مناقشة الملاحظات الواردة من مجموعة المحكمين ، وتعديل صياغة الرسالة وفق ما يتوصل إليه فريق التخطيط الاستراتيجي ، لتخرج الرسالة بشكلها النهائي .

٥- الخطوة الخامسة :

يتولى فريق التخطيط كتابة شرح مفصل لمقصوده من كل جزء من أجزاء هذه الرسالة .

٦- الخطوة السادسة :

يتولى فريق التخطيط الاستراتيجي شرح هذه الرسالة شفهاً لجميع موظفي المؤسسة .

٧- الخطوة السابعة :

يتولى فريق التخطيط الاستراتيجي مراجعة هذه الرسالة بين فترة وأخرى للتأكد من واقعيتها في ظل المتغيرات الطارئة على المؤسسة بشكل خاص ، المجتمع بشكل عام .

نماذج لجملة الرسالة :

بيت التمويل الكويتي : مؤسسة مالية إسلامية كويتية تهدف إلى تطبيق المنهج الإسلامي في سائر المعاملات وتقديم أفضل الخدمات المصرفية والاستثمارية لعملائها محلياً وعالمياً وتحقيق

العائد المجزي للمودعين والمساهمين وتوفير الأمن والطمأنينة لاستثماراتهم، وذلك لا يتم إلا عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التدريب والتطوير الدائمين.

مركز رؤية للدراسات الاجتماعية : نحن مركز دراسات اجتماعية، لا يهدف إلى الربح، يقدم حلولاً عملية؛ لتنمية المجتمع من خلال بحوث منهجية متعددة الجوانب تتميز بتأصيل شرعي.

الهيئة العالمية للوقف : تفعيل دور الأوقاف للإسهام في برامج التنمية الشاملة والتقدم الحضاري والثقافي والاقتصادي والاجتماعي للشعوب والمجتمعات المسلمة ، ورفع المعاناة عن الفئات الفقيرة من خلال تأسيس ورعاية ودعم المؤسسات والمشاريع والبرامج المتميزة.

مستشفى الملك خالد التخصصي للعيون : إن الرسالة التي يضطلع بها مستشفى الملك خالد التخصصي للعيون تهدف إلى تقديم خدماته، كمركز رائد ومتميز للرعاية التخصصية في مجال طب العيون، لمواطني المملكة العربية السعودية، وذلك وفقاً لأعلى مستويات الرعاية المتاحة والممكنة في مختلف تخصصات خدمات الرعاية العينية، إضافة إلى القيام بتعليم الأطباء والمهنيين العاملين بالخدمات الصحية المساندة، وإجراء الأبحاث الهادفة.

شركة سابك: تقديم منتجات صناعية وخدمات مميزة لعملائنا، وتحقيق تطلعات مساهمينا من خلال الاستثمار الأمثل لمواردنا البشرية والطبيعية المتاحة، مع استخدام التقنية العالمية، والحفاظ على البيئة والسلامة.

مؤسسة تعليمية : تحرص المدرسة على أن تظل مجتمعاً لجميع المتعلمين ، تلاميذ ، ومعلمين ، وآباء ، وعاملين ، ... ، وتعمل على تحقيق ذلك من خلال دعمها لاستراتيجيات التعلم الإيجابي ، وبرامج التنمية المهنية المستمرة للمعلمين ، والتوعية التربوية وخدمات التعلم المستمر للآباء والأمهات ، في بيئة تعليمية حافزة لتداول المعرفة وإتاحتها للجميع .

كلية دبي للإدارة الحكومية : تعزيز أداء وقدرات القطاع الحكومي، والإسهام في تطوير دراسات الإدارة الحكومية بالتعاون مع مؤسسات عالمية عريقة والاستفادة من الخبرات الإقليمية المتميزة .

أمانة عمان الكبرى : نلتزم بتقديم الخدمات لمواطني مدينة عمان بمشاركتهم و العاملين في الأمانة بيسر و شفافية وعدالة مع المحافظة على القيم الثقافية و البيئة المعمارية و السياحية للمدينة لتبقى آمنة و مريحة تحقق الرضى و الرفاه لمتلقي الخدمة و تحقق التنمية المستدامة بالاستخدام الأمثل و التطوير للموارد المالية و البشرية و التقنية و إدارة المعرفة.

مركز البحرين للدراسات والبحوث : خدمة المجتمع البحريني من خلال إجراء الدراسات والبحوث التطبيقية وبشكل خاص التعاقدية منها وتقديم الاستشارات إلى القادة و متخذي القرار في القطاعين العام و الخاص.

تحليل الوضع الراهن :

يتم من خلال اجتماع فريق التخطيط الاستراتيجي في جلسة عصف ذهني لتحليل الوضع الراهن للمؤسسة ، وذلك من خلال المعلومات المتوفرة لدى فريق التخطيط الاستراتيجي ، والذي يتضمن التعرف على :

- ١- ماهية الشريحة التي تتركز عليها أهداف الخطة ” الحجم ، الاتجاهات ، التركيز ، القدرات ، العادات ... الخ ” .
- ٢- المجتمع المحيط : وهي البيئة التي يعيش فيها المخططون و المنفذون و المستهدفون .
- ٣- العلاقات العامة : تتركز على معرفة المنفذين ، و اتصالاتهم ، و علاقاتهم ، و الصورة العامة عنهم ، و وسائل الاتصال ، و العلاقات بين المنفذين أنفسهم ، و مدى كفاءة الاتصال بينهم ، و معوقات هذا الاتصال .

كيف يتم تحليل الوضع الراهن ؟

يتم تحليل الوضع الراهن للمؤسسة من خلال :

١- تحليل البيئة الداخلية (الوضع الداخلي للمؤسسة) :

و يشمل ذلك معرفة :

- نقاط القوة ” عوامل داخلية إيجابية ” .

- نقاط الضعف ” عوامل داخلية سلبية ” .

ومن أمثلة متغيرات البيئة الداخلية :

- التنظيم الإداري : ويقصد به الإطار الذي يتم فيه تبادل الاتصالات وممارسة السلطة وتدفق العمل ، أو ما يعبر عنه بسلسلة الأوامر والتي تعكسها الخريطة التنظيمية .
- الثقافة التنظيمية : ويقصد بها أنماط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تحدد في النهاية أنماط السلوك المرغوب من العاملين .
- الموارد التنظيمية : ويشير إلى تلك الأصول المادية والبشرية التي يعتمد عليها التنظيم في تصنيع منتجاته أو تقديم خدماته .
- وتتمثل نقاط القوة والضعف في كل من:

- ١ . بعد المؤسسة: ثقافة المؤسسة (الثقافة السائدة التي تميز المؤسسة عن غيرها) البنية التنظيمية، الأنظمة واللوائح، الأفراد المنتمين للمنظمة التطبيقات الإدارية.
- ٢ . أبعاد رئيسية أخرى: الكفاءة - الكلفة وأداء البنية المالية ، الجودة ، الخدمات ، التقنيات ، التأدية وتغطية السوق، الإبداعات والمنتجات الجديدة...

نموذج من تحليل نقاط القوة والضعف لمنشأة :

تحليل نقاط القوة :

- ١ . قدرات مادية مناسبة للتشغيل والتوسع.
- ٢ . مهارات بشرية مؤهلة لتنفيذ المتطلبات ولديها ولاء وانتماء.
- ٣ . تميز في منتجاتها عن المنافسين.
- ٤ . ميزات نسبية في تكاليفها وأسعارها.
- ٥ . ميزات نسبية في التقنية المستخدمة في التشغيل والمعلومات.
- ٦ . تميز في مجال تشغيلي محدد.

٧. رؤية إستراتيجية واضحة.

٨. نظام اتصالات فعال.

٩. قدرات ابتكارية.

تحليل نقاط الضعف :

يمكن أن يركز التحليل على معاناة المنشأة من أمور مثل :

١. عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية .
٢. عدم وجود سياسات إدارية ومدير إداري حازم.
٣. عدم وجود سياسات مالية أو مدير مالي قوي أو أنظمة حسابات.
٤. تدني مستوى المبيعات.
٥. عدم وجود سياسات تسويقية وعدم وجود مدير مبيعات قوي.
٦. صعوبات في الاتصال داخل المنشأة.
٧. مهارات العاملين غير جيدة وغير مناسبة.
٨. عدم وجود خطة عمل واضحة.
٩. صعوبات في التعرف على أدوار العاملين والازدواجية.
١٠. عدم وجود الصلاحيات المحددة لكل مدير وموظف.
١١. وجود مشاكل تشغيلية متكررة.
١٢. الأساليب الإدارية غير محددة أو غير واضحة أو معقدة.
١٣. عدم وجود تخطيط مالي أو نقدي.
١٤. المركزية في العمل.
١٥. عدم فصل الإدارة عن الملكية.
١٦. عدم حماس العاملين أو تدني مستوى ولائهم وانتمائهم.
١٧. عدم وجود برامج للحوافز.
١٨. عدم وجود برامج للتدريب وتنمية المهارات.

١٩. عدم وجود موازنة للتسويق والدعاية والإعلان والهدايا.

٢- تحليل البيئة الخارجية " الوضع الخارجي " .

ونعني بالبيئة الخارجية كل ما هو خارج إطار المؤسسة وتتأثر به ويشمل ذلك معرفة

:

- الفرص المتاحة " عوامل خارجية إيجابية "
- المخاطر المتوقعة " عوامل خارجية سلبية "

البيئة الخارجية تحوي :

- الشريحة المستهدفة
- المنافسين الموازين.
- المنافسين المضادين .

ويتم تحليل البيئة الخارجية والتعرف على الفرص والمخاطر في كل من المؤثرات التالية:

١. الأسواق.
٢. الزبائن.
٣. الوضع الاجتماعي الديموغرافي .
٤. المنافسة.
٥. التقنيات.
٦. الاقتصاد.
٧. السياسة.
٨. عوامل الإنتاج.

نموذج من تحليل الفرص والمخاطر لمنشأة :

الفرص :

١. يمكن حصر الفرص أمام المنشأة في مدى إمكانية القيام بما يلي
٢. الدخول في أسواق جديدة.

٣. التغلغل في الأسواق الحالية. إضافة منتجات جديدة.
٤. كسب عملاء جدد.
٥. زيادة الحصة السوقية.
٦. امتلاك ميزات نسبية.
٧. التعاون مع المنافسين.

المخاطر :

يمكن حصر المخاطر التي قد تحدث بالمنشأة في النقاط التالية

١. احتمال الركود الاقتصادي.
٢. احتمال دخول منافسين جدد محلياً أو إقليمياً أو دولياً.
٣. البدائل التي تهدد منتجات المنشأة.
٤. تراجع قطاعات السوق التي تعمل فيها.
٥. ضعف احتمال التعاون بين المنافسين.
٦. احتمال تحول المستهلكين الحاليين.
٧. احتمال تغير في الأنظمة ليس في صالح المنشأة.

نموذج عرض نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر

انظر نموذج رقم (١)

نموذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر جدول نموذج المصفوفة

انظر نموذج رقم (٢)

الأهداف العامة (الإستراتيجية) الغايات :

وهي تفصيل كتابي للنتائج المرغوبة النهائية ، وإيضاح عملي ومحدد لجملة الرسالة ، بدون الدخول في تفاصيل دقيقة حول الإجراءات التي ستُتبع لتحقيقها .

وهي المقاصد أو الغايات أو الأوضاع التي ترغب المؤسسة الوصول إليها في المستقبل

وهذه الخطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي هي أهم مرحلة للوصول إلى خطة متكاملة وفعالة .

عند وضع الأهداف يراعى ما يلي :

١. الوضوح .
٢. الواقعية " قابل للتنفيذ حسب الإمكانيات والقدرات " .
٣. المرونة .
٤. الطموح .
٥. قابلية للقياس .
٦. أن تصاغ على ضوء الخبرات الماضية .
٧. أن تكتب بعبارات إيجابية تدل على ما يفترض فعله لا ما يفترض تركه .
٨. أن ترسم بحيث تحقق هدفاً واحداً فقط ، لا مجموعة من التعهدات .
٩. أن ترسم بحيث تتناسب مع الإمكانيات المتاحة .
١٠. متوافقة مع رسالة المؤسسة .
١١. متقدمة على الأهداف السابقة .
١٢. تعكس أولويات العمل .

أمثلة لأهداف إستراتيجية

مركز رؤية للدراسات الاجتماعية :

١. رصد الظواهر الاجتماعية، واقتراح حلول علمية وعملية لها .
٢. تقديم الدراسات والاستشارات لمتخذي القرار في القضايا الاجتماعية .
٣. توفير البحوث والمعلومات الموثقة عن الظواهر الاجتماعية للمهتمين .
٤. العناية بإنتاج المهتمين في مجال القضايا الاجتماعية ونشرها، بما في ذلك إنتاج المؤسسة .
٥. التفاعل الإعلامي الإيجابي مع القضايا الاجتماعية .

٦. بناء منظومة من الكفاءات والخبرات في كافة المجالات الاجتماعية، وتهيئة بيئة عمل فاعلة لهم .
٧. إقامة علاقة مهنية إستراتيجية مع الهيئات والمؤسسات العلمية والتدريبية الرائدة .
٨. توظيف التقنية المعلوماتية ووسائل الاتصالات في خدمة أهداف المركز، وتعزيز مكانته المهنية .
٩. تقديم الخدمات التدريبية والتعليمية والتثقيفية ذات الصلة بالمجتمع .
١٠. تفعيل دور المرأة في خدمة القضايا الاجتماعية، من خلال مشاركتها على الصعيدين: العلمي، والعملية.

الندوة العالمية للشباب الإسلامي :

١. خدمة الدعوة إلى الإسلام عقيدة وشريعة.
٢. ترسيخ الاعتزاز بالإسلام لدى الشباب.
٣. تبيين العقيدة الصحيحة التي يجب على المسلمين الإيمان بها.
٤. العمل على تعميق الثقافة الإسلامية لدى الشباب المسلم.
٥. دعم الهيئات والجمعيات العلمية والثقافية والمهنية الخاصة بالشباب.
٦. التعاون والتنسيق مع المؤسسات والهيئات التي تعمل في خدمة الشباب.
٧. الاهتمام بالطلاب المسلمين الناجحين ورعايتهم مادياً وثقافياً.
٨. توضيح رسالة الشباب المسلم في بناء المجتمع الإسلامي.

مؤسسة تعليمية :

١. تحقيق ثقافة مدرسية آمنة وراعية ، يحظى كل فرد فيها بالاحترام والمساواة .
٢. تعزيز القيم والمعايير الخلقية والروحية والاجتماعية التي تحقق علاقات فردية وجماعية صالحة في إطار المجتمع المدرسي .
٣. تطوير وإدارة منهج دراسي يستند إلى المعايير الوطنية ، ويتسم بالتوازن وبالقابلية للقياس والتقييم ، ومراعاة الفروق الفردية .

٤ . توافر أعلى مستوى من المعايير الشخصية والأكاديمية والمهنية لدى جميع العاملين بالمدرسة .

٥ . تفعيل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المدرسة والبيئة الحاضنة .

الجمعية السعودية للإدارة

١ . تنمية الفكر العلمي في مجال الإدارة وتطويره .

٢ . إتاحة الفرصة للعاملين في المجالات الإدارية للإسهام في حركة التقدم العلمي والتطبيقي .

٣ . تيسير تبادل الإنتاج العلمي والأفكار العلمية في مجال اهتمامات الجمعية بين الهيئات والمؤسسات المعنية داخل المملكة وخارجها .

٤ . تقديم المشورة والقيام بالدراسات اللازمة لرفع مستوى الأداء في المجالات الإدارية في المؤسسات والهيئات .

أهداف الجمعية السعودية للإعلام والاتصال:

١ . تنمية الفكر العلمي في مجال الإعلام والاتصال والعمل على تطوير هذه العلوم والاختصاصات .

٢ . إجراء الدراسات والبحوث المتخصصة في مختلف مجالات الإعلام في المملكة العربية السعودية .

٣ . التواصل العلمي والمهني بين الأكاديميين والإعلاميين والقائمين على شؤون الإعلام في المملكة .

٤ . تطوير الأداء المهني وتبادل الخبرات الإعلامية المحلية والعربية والدولية .

٥. تقديم الاستشارات في مجال الإعلام والاتصال للقطاعين العام والخاص.

جواب المربع السري^٢

هناك أكثر من طريقة للوصول إلى المربع السري ، ويتم الوصول إلى المربع في كل طريقة عبر مجموعة من الأسئلة يختلف عددها من طريقة لأخرى ، وحيث أن المطلوب هو الوصول إلى المربع السري بأقل عدد من الأسئلة ، فإن عدد الأسئلة التي سنستخدمها للوصول إلى المربع السري سؤالين فقط هما :

س١ : كم عدد الأعمدة يمين المربع المختار (السري) ؟

س٢ : كم عدد الصفوف أعلى المربع المختار (السري) ؟

فإذا كانت إجابة السؤال الأول : أربعة أعمدة يمين المربع المختار ، فإن هذا يعني أن المربع المطلوب يقع في العمود الخامس .

وإذا كانت إجابة السؤال الثاني : ثلاثة صفوف أعلى المربع المختار ، فإن ذلك يعني أن المربع المطلوب يقع في الصف الرابع .

أذن المربع السري هو (٥٥) .

رسم الاستراتيجيات ” الوسائل ”:

هي الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق الأهداف التفصيلية للخطة الإستراتيجية .

أو ما يجب على السؤال: كيف ؟

أمثلة للاستراتيجيات (وسائل) :

الندوة العالمية للشباب الإسلامي :

١ . إقامة المخيمات الطلابية والشبابية، المحلية منها والإقليمية والعالمية.

٢ . تنظيم المؤتمرات والاجتماعات وحلقات البحث.

^٢ -انظر مقدمة الكتاب ، صفحة النشاط الافتتاحي .

٣. تأليف الكتب من قبل مؤلفين قديرين أو من لجان متخصصة لبحث ومعالجة الموضوعات الإسلامية المختلفة التي تهم الأمة والشباب المسلم.
٤. توزيع الكتب والمجلات والنشرات على المنظمات الأعضاء في الندوة وغيرها.
٥. دعوة شخصيات عالمية لزيارة البلاد الإسلامية، وحضور مؤتمرات الهيئات والجمعيات الإسلامية.
٦. إصدار نشرات ومطبوعات دورية.
٧. نشر الكتب بلغات متعددة حسب الحاجة.
٨. إعداد برامج لتبادل الزيارات بين الشباب المسلم في العالم.
٩. الاستعانة بالهيئات والجمعيات الإسلامية الأعضاء بالندوة، والشخصيات الإسلامية.

الجمعية السعودية للإعلام والاتصال :

١. إقامة المحاضرات في مجالات الإعلام والاتصال.
٢. عقد الندوات وورش العمل .
٣. إجراء الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية.
٤. تقديم الاستشارات العلمية والمهنية.
٥. تشجيع التأليف والترجمة والنشر.
٦. إقامة الدورات التدريبية.
٧. نشر مجلة علمية محكمة.
٨. إصدار نشرة دورية إعلامية.
٩. تنظيم زيارات ميدانية لمنسوبي الجمعية.
١٠. إقامة المعارض والمؤتمرات

حصر الموارد المتاحة :

يقصد بها الأدوات المتاحة للاستخدام في تنفيذ أهداف الخطة ، وهي إما :

- موارد مادية : المال ، المنشئات ، المعدات ، القوى البشرية ... الخ .
 - موارد غير مادية : الوقت ، المهارات المتوفرة... الخ .
- لا بد هنا من مراعاة : الدقة والواقعية ، وتحديد مصدر الموارد ، والفترة الزمنية ، والتكلفة المالية .

تحديد الأهداف المرحلية :

وهي سلسلة النشاطات التي يلزم تنظيمها والشروع في تنفيذها للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.

وهي الأهداف المشتقة من الهدف الإستراتيجي وغالبا ما تكون مفصلة ودقيقة ومحددة بزمن معين ، وهي مجملها تحقق الهدف الإستراتيجي العام .

يتم وضعها بناء على :

- الأهداف العامة .
 - الإمكانيات المتاحة .
- ١ . يمكن وضع أكثر من هدف مرحلي لتحقيق هدف واحد فقط من الأهداف العامة .
 - ٢ . يتضمن كل هدف مرحلي خطوات إجرائية متعددة .

شروط وضع الأهداف :

- ١- الدقة .
- ٢- إمكانية القياس .
- ٣- إمكانية التحقق .
- ٤- الواقعية .
- ٥- الإطار الزمني .

الخطة التشغيلية (الجدولة الزمنية) :

- توجيهات تفصيلية للعمل، تصف ما الذي يفترض عمله من أجل بلوغ النتائج.
- رسم للخطوات العملية التي بتحقيقها تتحقق الاستراتيجيات.
- في الخطط التشغيلية نُحيل الاستراتيجيات إلى تفاصيل عملية.
- كتابة النشاطات المتتابة زمنياً على هيئة جدول لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف .

مكونات الخطة التشغيلية :

- الإدارة المسؤولة عن تحقيق الهدف (المرحلي) .
- ماذا سيحقق ” النتيجة المرغوب تحقيقها ” .
- مقاييس التحقق ” شواهد الإنجاز ” .
- التكلفة المالية .
- التكلفة المالية .
- تاريخ التنفيذ .
- الموظف المتابع .

نموذج مقترح خطة تشغيلية :

انظر نموذج رقم (٣)

السيناريوهات و الخطط البديلة :

السيناريوهات تعنى مجموعة من الافتراضات التي تعطي لفريق التخطيط الاستراتيجي صورة واضحة عما يمكن أن يحدث في المستقبل ، تعتمد في وضعها على تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية ، وتتيح للفريق افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها .

يترتب على صياغة هذه الافتراضات وضع خطط بديلة (موقفية) تتناسب مع هذه السيناريوهات ، ترفع من جاهزية فريق التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ خطة بديلة في حال تحقق السيناريو في الواقع

يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بدراسة هذه الافتراضات الممكنة ، والتعرف على الاحتمالات المتوقعة ودرجة توقعها ، وبناء على ذلك يحدد عدد هذه الاحتمالات ، ويعد خطة بديلة لكل احتمال ، ومؤشرات حدوث كل احتمال والتي تمكن الفريق من إعطاء الضوء الأخضر لتنفيذ الخطة البديلة حال وجودها .

وتتميز الخطط البديلة بأنها خطط مختصرة ، وتتضمن الإجراءات الرئيسية التي سيتم العمل بها في حال الحاجة إلى هذه الخطة البديلة .

نماذج من السيناريوهات المتوقعة :

- ١ . كوارث طبيعية .
- ٢ . حل مجلس الإدارة .
- ٣ . إلغاء الخطة الرئيسية .
- ٤ . استقالات وظيفية (تقلص الموارد البشرية) .
- ٥ . انخفاض الواردات المالية .

تنفيذ الخطة :

كل ما سبق ذكره لا يتعدى أن يكون كلاماً مكتوباً على ورق ، ولن يكون للخطة الإستراتيجية تأثير واضح على المؤسسة إلا بعد أن يتحول ما هو مكتوب إلى تنفيذ عملي على أرض الواقع ، ولتحقيق ذلك لابد من :

- ١ . عقد اجتماع لجميع موظفي المؤسسة للتعريف بالخطة ، وشرحها ، وإعلان بدء التنفيذ .

٢. طباعة الخطة كاملة ، وتوزيعها على إدارة وأقسام المؤسسة .
٣. تعريف جميع موظفي المؤسسة بفريق التخطيط الاستراتيجي، والذي سيتولى الإشراف على تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها .
٤. تجنيد كل الإمكانيات البشرية والمادية لإنجاح الخطة .
٥. تحفيز موظفي المؤسسة لبذل أقصى جهد ممكن لإنجاح هذه الخطة ، وبيان مكاسبهم المادية والمعنوية من هذا النجاح .
٦. عقد اجتماعات خاصة مع مديري إدارات وأقسام المؤسسة لمناقشة ما يخصهم من الخطة ودورهم في التنفيذ .
٧. رصد الجوائز التشجيعية (مالية ، معنوية) التي ستساهم في تحفيز الموظفين ودعمهم لإنجاح هذه الخطة .

تقييم الخطة ومراجعتها :

والتقييم عبارة عن تحديد قيمة و كفاءة البرامج المنفذة مما يتيح لفريق التخطيط الاستراتيجي الحكم على الخطة ، وأدائها ، ومستوى تنفيذها .

تتم عملية التقييم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي للخطة يتطابق مع ما هو معتمد في الخطة المكتوبة .

تبدأ عملية التقييم أثناء ، وبعد تنفيذ الخطة ، وعادة ما تتم عملية المتابعة والتقييم من خلال عقد اجتماع خاص ، ويكون هدفه إنضاج القرارات حيال الاستمرار أو التعديل في أهداف الخطة ، وتوزيع الموارد ، والدعم المطلوب .

يقترح قبل بدء الاجتماع أن يتم إعداد ” تقرير تقييم ومراجعة ” من قبل المنفذين بمدة كافية قبل الاجتماع ويجوي هذا التقرير ما يلي :

- ◆ ما تم إنجازه حتى الآن .
- ◆ ما لم يتم إنجازه مما وعد بإنجازه .

- ◆ القضايا والمشكلات التي تحتاج إلى نقاش أو إيجاد حلول .
- ◆ توصيات لخطوات عملية أو تعديلات في الخطة وجدولها الزمني وتوزيع مواردها .
- ◆ تقييم شخصي للأداء من معد التقرير .
- ◆ الوضع المالي .

نصائح للتخطيط

- ١ . التخطيط ليس غاية بل وسيلة ، وبالتالي فهو كعملية إدارية ليس وصفة علاجية لإيجاد المستحيل ، وإنما يعين على تحديد الأعمال ، ويبقى علينا إحالتها إلى واقع .
- ٢ . تذكر أن التخطيط يوفر الوقت إذا أعطي وقتاً ” .
- ٣ . التخطيط عملية بناء للمستقبل ، وليس له علاقة بالتنبؤ .
- ٤ . ينبع التخطيط الفعال دائماً من مصالح واحتياجات الأعضاء .
- ٥ . التخطيط الاستراتيجي ليست حدثاً ينتهي بانتهاء عملياته، وإنما هو منهج حياة مستمر .

دليل

التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات والجمعيات الخيرية

الجزء الثاني الدليل التطبيقي

التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الخيرية الدليل التطبيقي

في هذا الجزء من الكتاب سنتناول مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال تطبيق عملي على إحدى المؤسسات الخيرية ، وقبل البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي لهذه الجمعية ، نورد معلومات عامة عن هذه الجمعية لنعلم صورة ذهنية مبدئية عن أهداف هذه الجمعية ومهامها ومناشطها وبرامجها .

معلومات عامة عن الجمعية :

اسم الجمعية :

جمعية البر الخيرية بمدينة

النطاق الجغرافي :

مدينة

مجلس إدارة الجمعية :

يتكون مجلس الإدارة من سبعة عشر عضواً .

مهمة الجمعية :

إغائية (تقديم المساعدات المالية والعينية للفئات المسجلة بالجمعية).

أهداف الجمعية :

جمعية البر تهدف إلى ترسيخ مبدأ التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع وتحويله إلى واقع عملي ملموس من خلال الأعمال الآتية :

- ١ . رعاية الأسر الفقيرة ، والسعي لتخفيف ما تعانيه بتوفير الغذاء واللباس والأثاث والأجهزة المنزلية وغيرها مع تقديم مساعدات مالية لهم .
- ٢ . تبصرة المحسنين من الميسورين بأحوال المحتاجين .
- ٣ . استقبال زكاة المال والصدقات والكفارات وغيرها وتوزيعها على المحتاجين .
- ٤ . الاشتراك مع الهيئات الأهلية والحكومية في مساعدة منكوبي الكوارث العامة .
- ٥ . إقامة المشروعات الخيرية الموسمية (الحقيبة المدرسية، تفطير صائم، زكاة الفطر، كسوة العيد، كسوة الشتاء، الاستفادة من لحوم الأضاحي)
- ٦ . استقبال الصدقات الجارية وتوجيهها إلى الوجهة التي يرغبها المتصدق أو إلى غيرها من الأمور الخيرية .
- ٧ . إقامة دور ومؤسسات اجتماعية لإيواء ورعاية الكبار والصغار .

٨. إقامة دورات تدريبية تخدم المستفيدين من خدمات الجمعية .
٩. إقامة أسواق خيرية للتعريف بالجمعية وأنشطتها.
١٠. القيام بالبحوث والدراسات العلمية والاجتماعية وتقديم خدمات الإرشاد والتوعية وعقد الندوات و المحاضرات والأمسيات الخيرية.
١١. الرعاية الصحية للمحتاجين .
١٢. توفير المساكن للأسر المحتاجة أو مساعدتهم على الاستئجار خاصة الأسر الفقيرة التي فقدت عائلها أو عجزت عن الكسب .
١٣. تقديم الرعاية ومد يد المساعدة المالية والعينية لأسر السجناء .

أنواع المساعدات :

- تقدم مجموعة متنوعة من المساعدات للأسر المسجلة وتتضمن (المساعدات الغذائية ، المساعدات المالية ، الحقيبة المدرسية ، كسوة العيد ، مساعدة إيجار ، سداد الكهرباء ، العلاج الطبي ، المواد الكهربائية ، ... الخ) . ومن أبرز مشاريع الجمعية ما يلي :
١. المساعدات المالية : سنوية ، شهرية ، طارئة ، إيجار مساكن .
 ٢. الإعانات الدراسية .
 ٣. مساعدات الإيجار .
 ٤. المساعدات العينية المقطوعة .
 ٥. المساعدات العينية المستمرة .
 ٦. استقبال كفارات الأيمان والصيام والندور والقيام بحقها .
 ٧. مشروع تفتير الصائمين .
 ٨. مشروع استقبال زكاة الفطر وتوزيعها في وقتها على مستحقها .
 ٩. استقبال لحوم الأضاحي وتوزيعها على المستفيدين .
 ١٠. إعانات الكهرباء .

١١. الاستقطاع الشهري : وتتلخص فكرته في استقطاع مبلغ محدود من دخل المتبرعين، إما عن طريق تسليمه لمندوب الجمعية شهرياً؛ أو تعמיד المصرف من المتبرع باستقطاعه من حسابه عند بداية كل شهر.
١٢. الأسر المنتجة : هو من المشاريع التي تخدم المجتمع، وتهدف إلى تدريب السيدات على إتقان مهنة تمكنها من تأمين دخل ثابت تعيش به حياة كريمة، وتقوم الجمعية بتسويق منتجات هذه الأسر ضمن أسواق الجمعية.

عدد وفئات المسجلين بالجمعية :

عدد المسجلين بالجمعية : ٣٠٠٠ أسرة ، ينتمون إلى الفئات التالية :

١. العاجز : وهو كبير السن من الرجال والنساء .
٢. المعوق : هو من أصيب بإعاقة سمعية أو بصرية أو عقلية أو جسدية تمنعه من عمل .
٣. المريض : هو من أصيب بمرض عضوي أو نفسي يعجزه عن العمل .
٤. المطلقة : هي المرأة المدخول بها وثبت بصك شرعي طلاقها .
٥. المعلقة : هي المرأة التي علقها زوجها وهجرها وثبت ذلك بصك شرعي .
٦. الأرملة : هي المرأة المتوفى عنها زوجها .
٧. العانس : هي المرأة التي لم تتزوج وبلغ عمرها ٣٥ عاماً .
٨. أسرة السجين : هي الأسرة التي سجن من يعولها .
٩. أسرة الغائب : هي الأسرة التي غاب من يعولها .

عدد الموظفين :

٣٥ موظف ، وعدد العمال ١٣ عاملاً .

اللجان العاملة:

١. لجنة الإشراف .
٢. لجنة تنمية الموارد المالية .

٣ . لجنة الترشيحات .

٤ . لجنة التطوير والجودة .

٥ . لجنة المتابعة .

٦ . لجنة الاستثناءات .

٧ . لجنة التوظيف .

المبنى :

مستأجر (مبنى إداري ، مستودع ، مركز استقبال ، مركز استقبال الأثاث) .

الميزانية السنوية :

متوسطها ٤٢,٠٠٠,٠٠٠ ريال .

المصروفات الإدارية السنوية :

١,٢٠٠,٠٠٠ سنوياً .

موارد الجمعية :

الإعانة الحكومية ، التبرعات المالية (الزكاة ، الكفارات ، الصدقات) ، التبرعات العينية (

زكاة الفطر ، التبرعات العينية)

ملحوظة : (لا بد لفريق التخطيط الاستراتيجي من جمع معلومات تفصيلية عن الجمعية) .

مراحل الخطة :

المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد : وتتضمن هذه المرحلة :

(١) تسمية فريق العمل (خبراء ، مستشارين ، أعضاء من مجلس الإدارة ، وأعضاء من

الإدارة الوسطى " التنفيذية ") .

(٢) توزيع المسؤوليات وتحديد المهام والصلاحيات .

- ٣) وضع خطة العمل (المدة الزمنية للعمل ، الميزانية ، مدة الخطة ، ...) .
- ٤) جمع المعلومات المهمة عن الجمعية (البيئة الداخلية والخارجية ، حصر الموارد ، الثقافة التنظيمية) ، وترتيبها وتصنيفها .

أولاً : تسمية فريق العمل :

أصدر مجلس إدارة الجمعية قراراً بتشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي ، وتسمية أعضاء هذا الفريق وهم :

- ١) رئيس مجلس الإدارة.
- ٢) أمين عام الجمعية .
- ٣) المدير التنفيذي للجمعية .
- ٤) مدير إدارة الشؤون المالية والإدارية .
- ٥) خبير إداري .
- ٦) مستشار خارجي .
- ٧) مستشار خارجي .

ثانياً : توزيع المسؤوليات وتحديد المهام والصلاحيات :

كما أصدر مجلس الإدارة قراراً بتوزيع المسؤوليات وتحديد مهام الفريق وصلاحياته كالتالي :

١. توزيع المسؤوليات :

- رئيس مجلس الإدارة (رئيس الفريق) .
- أمين عام الجمعية (نائب الرئيس) .
- المدير التنفيذي للجمعية (مقرر اللجنة) .
- مدير إدارة الشؤون المالية والإدارية (عضو) .
- خبير إداري (عضو) .
- مستشار خارجي (عضو) .
- مستشار خارجي (عضو) .

٢. المهام :

- إعداد الخطة الإستراتيجية للجمعية .
- إقرار الخطة من مجلس الإدارة .
- عرض الخطة على جميع موظفي الجمعية وشرح محتوياتها .
- بالتنسيق مع مجلس الإدارة يتولى الفريق تهيئة جميع الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح الخطة .
- إعطاء الإذن ببدء التنفيذ .
- متابعة التنفيذ ، وتقييم كل مرحلة من مراحل الخطة .
- التعديل والإضافة والحذف حسب متطلبات المرحلة ، ومصصلحة الجمعية .
- التقييم النهائي للخطة .

٣. الصلاحيات :

- تحديد مدة الخطة .
- تحديد ميزانية الفريق .
- تحديد تاريخ البدء في العمل .
- تحديد الكوادر البشرية المساندة للفريق .
- رسم خطة عمل الفريق .
- إعطاء الإذن ببدء تنفيذ العمل بالخطة .
- تمكين الفريق من جميع المعلومات المتعلقة بالجمعية .
- رفع ما يراه الفريق من صلاحيات أخرى لمجلس الإدارة لإقراره .

ثالثاً : وضع خطة العمل :

- في الاجتماع الأول لفريق العمل تم الاتفاق على ما يلي :
١. تحديد المدة الزمنية لعمل الفريق (أربعة أشهر) .

٢. تحديد مدة الخطة الإستراتيجية (خمس سنوات) .
٣. تحديد ميزانية الفريق (١٠٠,٠٠٠ ريال) .
٤. تحديد موعد اجتماع الفريق (ثلاثة أيام في الأسبوع)
٥. تحديد مكان الاجتماع . (غرفة الاجتماعات بالجمعية) .
٦. تحديد خطة عمل الفريق وجدولتها .

خطة عمل فريق التخطيط الاستراتيجي الإجمالية

الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع
جمع المعلومات	صياغة القيم		تحديد الرؤية
الأسبوع الخامس	الأسبوع السادس	الأسبوع السابع	الأسبوع الثامن
كتابة رسالة الجمعية	تحليل البيئة	تحديد الأهداف الإستراتيجية	رسم الاستراتيجيات
الأسبوع التاسع	الأسبوع العاشر	الأسبوع الحادي عشر	الأسبوع الثاني عشر
إعداد الخطة للمراجعة والتحكيم		اعتماد الخطة	كتابة الأهداف المرحلية (السنة الأولى)
الأسبوع الثالث عشر	الأسبوع الرابع عشر	الأسبوع الخامس عشر	الأسبوع السادس عشر
الجدولة الزمنية للخطة	صياغة السيناريوهات والخطة البديلة	الاستعداد لتنفيذ الخطة	

ملحوظة : يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتفصيل هذه الخطة من خلال تفرغها في

الجدول (نموذج رقم ٣) .

رابعاً : جمع المعلومات عن الجمعية :

قام فريق العمل بالخطوة الأولى من عمله والمتمثلة بجمع أكبر قدر من المعلومات عن الجمعية (البيئة الداخلية والخارجية ، حصر الموارد ، الثقافة التنظيمية ... الخ) ، وقد قام رئيس الفريق بتوزيع العمل على أعضاء الفريق ، كما تم تحديد الأسبوع الأول لجمع المعلومات ، والأسبوع الثاني لتنظيمها وتنسيقها وطباعتها ومراجعتها ومن ثم إعطاء نسخة منها لكل عضو من أعضاء الفريق .

المرحلة الثانية : مرحلة العمل : وتتضمن هذه المرحلة :

- ١ . تحديد قيم الجمعية .
- ٢ . تحديد الرؤية والرسالة .
- ٣ . تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ، نقاط الضعف) .
- ٤ . تحليل البيئة الخارجية (الفرص ، المخاطر) .
- ٥ . صياغة الأهداف الإستراتيجية .
- ٦ . رسم الاستراتيجيات .
- ٧ . إعداد مسودة الخطة .
- ٨ . اعتماد الخطة الإستراتيجية .
- ٩ . تحديد الأهداف المرورية .
- ١٠ . وضع الخطة التنفيذية (الجدولة الزمنية) .
- ١١ . إعداد سيناريوهات وخطط بديلة (الطوارئ) .

أولاً : تحديد قيم الجمعية : ٣

١ . طلب رئيس الفريق من كل عضو من أعضائه تحديد القيم الشخصية له والتي يرى أن توجه عمله في الجمعية ، وخاصة ممثلي الإدارة العليا والوسطى للجمعية .
وقد جاءت قيم الأعضاء كالتالي :

- العضو الأول : (النزاهة ، الإخلاص ، الأمانة ، احترام الآخرين ، المساواة ، العدالة) .
- العضو الثاني : (اللباقة ، الابتكار ، الإتقان ، الجماعية ، الاعتراف بجهود الآخرين ، التخطيط) .

٣ - القيم هي تلك (القواعد والمعتقدات والتعهدات) التي تصاغ على هيئة قواعد إرشادية وإطار سلوكي والتي تعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين .

- العضو الثالث : (التشجيع ، الإنجاز ، الولاء ، الشفافية ، الثقة ، الحوار) .
- العضو الرابع : (التحفيز ، التخصص ، الجودة ، التحسين المستمر ، الطموح) .
- العضو الخامس : (العدالة ، الصدق ، الريادة ، التعاون ، التدريب ، الإبداع) .
- العضو السادس : (المرونة ، التأصيل ، روح الفريق ، الإنجاز ، الاحترافية) .
- العضو السابع : (التطوير ، التكامل ، الانتماء ، المشاركة ، المصداقية ، التنظيم) .

٢. قام فريق العمل في اجتماعه الأسبوعي بمناقشة هذه القيم للوصول إلى اتفاق مشترك بين فريق التخطيط حول القيم التي يريدون من الجمعية أن تتبناها ، والتي ستوجه إدارة الجمعية في تعاملها في بيئتها الداخلية والخارجية ، وقد تم الاتفاق على القيم التالية

(الأمانة ، الشفافية ، روح الفريق ، الثقة ، المرونة ، الريادة ، التخصص ، التطوير والتدريب ، الجودة) .

٣. تم نشر هذه القيم مكتوبة (مع توضيح مختصر لكل قيمة) في الدليل التنظيمي للجمعية .

٤. كما تم توزيع هذه القيم مطبوعة على جميع العاملين بالجمعية ، وطلب منهم قراءة هذه القيم وتفهمها وتطبيقها واقعاً ملموساً في ميدان عملهم (داخل الجمعية وخارجها) .

٥. حدد فريق العمل موعداً للاجتماع بموظفي الجمعية لعرض خطتهم الإستراتيجية وشرحها (ومن ضمن ذلك شرح هذه القيم ، والتأكيد على ربط العمل بها بتقييم الأداء الوظيفي) .

ثانياً : تحديد رؤية الجمعية :

خطوات صياغة الرؤية :

قام فريق التخطيط الاستراتيجي بعقد عدة اجتماعات لتحديد رؤية الجمعية ، و الاتفاق على صيغة موحدة لهذه الرؤية ، وقد مرت هذه العملية بعدة خطوات :

١-الخطوة الأولى :

طلب رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي من كل عضو من أعضاء الفريق أن يكتب الرؤية الشخصية التي يرى أنها الطموح الذي يتمنى أن تحققه المؤسسة آخذاً في اعتباره أن تكون شاملة لجميع مجالات عمل المؤسسة ، وقد جاءت رؤى أعضاء الفريق كالتالي :

- العضو الأول : إغناء المستفيد وتحويله إلى إنسان منتج في مجتمعه .
- العضو الثاني : احترام إنسانية الفقير من خلال تيسير وصول الإعانات للمستفيدين باستخدام التقنية الحديثة .
- العضو الثالث : أن تكون الجمعية أ نموذجاً يقتدى به في مجال العمل الخيري .
- العضو الرابع : تحقيق الريادة في العمل الخيري .
- العضو الخامس : إسعاد الأسر مع الحفاظ على خصوصيتهم واحترام إنسانيتهم .
- العضو السادس : أن نعرف المستفيد ولا يعرفنا .
- العضو السابع : مدينة بلا فقر .

٢-الخطوة الثانية :

اجتمع فريق العمل لمناقشة هذه الرؤى ومحاولة التأليف بينها من خلال الحذف والدمج والإضافة ، بغية الوصول إلى صيغة مبدئية موحدة تمثل رؤية المؤسسة ، وقد تم الاتفاق على الصيغة التالية :

(أن نكون جمعية خيرية رائدة في مجالها ، ترعى أسرها بكفاءة عالية ، لتحقيق مستقبل يحفظ خصوصية الأسر ، ويحقق لهم السعادة) .

٣- الخطوة الثالثة :

قام فريق التخطيط الاستراتيجي بعرض مسودة الرؤية على مجموعة من المحكمين من داخل المؤسسة وخارجها لإبداء وجهة نظرهم حيالها .

٤- الخطوة الرابعة :

قام فريق التخطيط الاستراتيجي بمناقشة الملاحظات الواردة من مجموعة المحكمين ، وتعديل صياغة الرؤية ، لتخرج بشكلها النهائي .

(أن نكون جمعية خيرية رائدة ، تعمل بفاعلية ، لتؤمن مستقبلاً مشرقاً لأسرها ، برعاية كريمة)

٥- الخطوة الخامسة :

قام فريق التخطيط الاستراتيجي بكتابة شرح مفصل لمقصوده من كل جزء من أجزاء هذه الرؤية ، ونشره بين موظفي الجمعية ، وجعله متاحاً لكل من أراد الحصول على نسخة منه :

- جمعية خيرية : جمعية غير ربحية تبذل الخير للناس وتعمل كوسيط بين الغني والفقير .
- رائدة : تسعى هذه الجمعية لتحقيق الريادة والتميز في أدائها على مستوى الجمعيات الخيرية ، وأن تكون أنموذجاً يحتذى به في مجال العمل الخيري . وذلك من حيث تكامل لوائحها وأنظمتها وخططها ، وجودة أداء إدارتها وموظفيها وخدماتها .
- تعمل بفاعلية : من خلال إدارة واعية ، و فريق عمل ذي كفاءة عالية وحماس

متجدد ، وأنظمة عمل متكاملة ومتناسقة ، و تنصغ جميع أعمالها بالجدية

والكفاءة بغية تقديم أفضل خدمة للمتبرع والمستفيد بعيداً عن البهرجة الإعلامية ،
والادعاءات الجوفاء .

- مستقبلاً مشرقاً : من خلال تسخير جميع الإمكانيات المادية البشرية لخدمة المستفيد ، بغية تأمين مستقبل مشرق له ولعائلته يمثل في رعاية هذا الفقير ورعاية أبنائه وبناته والعناية بمستقبلهم التعليمي والتربوي والصحي ، عناية تكون نتيجتها استغناء هذه الأسرة عن الآخرين ، وتحولها من أسرة قابضة إلى أسرة منتجة .
- رعاية كريمة : جميع هذه الخدمات التي تقدمها الجمعية للمستفيد تكون من خلال رعاية كريمة من إدارة الجمعية وموظفيها ، رعاية لا يشوبها منٌّ ولا أذى ، ولا ترتبط بتحقيق مصالح شخصية ، رعاية تحفظ لهذه الأسرة إنسانيتها وخصوصيتها وكرامتها لتحتيا داخل مجتمعها كأ أسرة متعففة مستغنية عن الآخرين .

المؤشرات العملية الدالة على تحقق هذه الرؤية :^٤

- تكامل اللوائح والأنظمة .
- وجود الخطة الإستراتيجية ، والخطط المرحلية وتفعيلها ،
- وضوح الصلاحيات والمهام .
- التنظيم الإداري الداخلي .
- الهيكلة الإدارية .
- تكامل الجهاز الإداري .
- مستوى رضا المتبرع .
- مستوى رضا المستفيد .
- سمعة الجمعية في مجتمعها المحلي .
- مستوى رضا المتعاون .

^٤ -بعض هذه المؤشرات تحتاج إلى إعداد آلية مناسبة لقياس مدى تحققها ، ومن هذه الآليات (الاستبانة ، البيانات الإحصائية ، التقرير المالي ، المقابلات الشخصية ، ... الخ) .

- عدد الأسر المستغنية سنويا عن مساعدة الجمعية .
- آلية التعامل مع المستفيد .
- تقييم الجمعية من قبل الجهات المشرفة .
- تقييم الجمعية من قبل الجهات الداعمة .
- علاقة الجمعية مع الجمعيات الخيرية المماثلة .
- جودة الخدمات المقدمة للمتبرع والمتعاون والمستفيد .
- جودة المساعدات المقدمة للمستفيد .
- تميز المشاريع والبرامج .

٦- الخطوة السادسة :

سيتمولى فريق التخطيط الاستراتيجي شرح هذه الرؤية شفهيًا لجميع موظفي الجمعية في الاجتماع المقرر للتعريف بالخطة الإستراتيجية .

٧- الخطوة السابعة :

سيتمولى فريق التخطيط الاستراتيجي مراجعة هذه الرؤية بين فترة وأخرى للتأكد من واقعيتها في ظل المتغيرات الطارئة على المؤسسة بشكل خاص ، والمجتمع بشكل عام .

ثالثاً : تحديد رسالة الجمعية :

خطوات صياغة الرسالة :

قام فريق التخطيط الاستراتيجي بعقد عدة اجتماعات لتحديد رسالة الجمعية ، و الاتفاق على صيغة موحدة لهذه الرسالة ، وقد مرت هذه العملية بعدة خطوات :

١- الخطوة الأولى :

طلب رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي من كل عضو من أعضاء الفريق أن يكتب الرسالة الشخصية التي يرى أنها تتعلق بنطاق عمل الجمعية ومجال نشاطها في الحاضر وتجييب على السؤال: من نحن؟ وماذا نصنع؟

وقد جاءت رسالة أعضاء الفريق كالتالي :

- العضو الأول : تأمين المتطلبات المعيشية الأساسية للمستفيد مع إعداده وتأهيله ليصل إلى درجة الاستغناء عن الآخرين .
- العضو الثاني : تلخيص رسالة الجمعية في كونها حلقة وصل بين المتبرع الباذل والمستفيد المحتاج .
- العضو الثالث : تيسير وصول المتبرعين من أهل الخير إلى المستفيدين المحتاجين بطريقة منظمة ومشروعة .
- العضو الرابع : البحث عن الفقير التي تنطبق عليه شروط الجمعية ، والمساهمة في رفع معاناته من خلال التبرعات الواردة من أهل الخير .
- العضو الخامس : أن نستخدم النظم الإدارية المتطورة لخدمة المتبرعين والمستفيدين .
- العضو السادس : ضمان وصول التبرعات العينية والنقدية للمحتاجين .
- العضو السابع : وضع آليات لمساعدة المتبرعين على بذل أموالهم وإيصالها للمستحقين بكل سهولة ويسر .

٢- الخطوة الثانية :

اجتمع فريق العمل لمناقشة هذه الرسائل ومحاولة التأليف بينها من خلال الحذف والدمج والإضافة ، بغية الوصول إلى صيغة مبدئية موحدة تمثل رسالة المؤسسة ، وقد تم الاتفاق على الصيغة التالية :

(أن تكون الجمعية حلقة وصل بين المتبرع الباذل ، والفقير المحتاج ، من خلال منظومة إدارية متطورة تضمن تحقيق رغبة المتبرع ، وتسد حاجة الفقير) .

٣- الخطوة الثالثة :

قام فريق التخطيط الاستراتيجي بعرض مسودة الرسالة على مجموعة من المحكمين من داخل المؤسسة وخارجها لإبداء وجهة نظرهم حيالها .

٤- الخطوة الرابعة :

قام فريق التخطيط الاستراتيجي بمناقشة الملاحظات الواردة من مجموعة المحكمين ، وتعديل صياغة الرسالة ، لتخرج بشكلها النهائي .

(من كريم باذل ... إلى مستفيدٍ محتاج ... بإشراف إدارة منظمة)

٥- الخطوة الخامسة :

قام فريق التخطيط الاستراتيجي بكتابة شرح مفصل لمقصوده من كل جزء من أجزاء هذه الرسالة ، ونشره بين موظفي الجمعية ، وجعله متاحاً لكل من أرد الحصول على نسخة منه :

- من كريم باذل : والمراد من ذلك أن تتلقى الجمعية التبرعات المالية النقدية أو العينية من متبرعين قصدوا من بذل أموالهم وجه الله سبحانه وتعالى ، بدون أن يكون في تبرعهم منة أو تحقيق مصالح شخصية ، وبالتالي فلا تستقبل الجمعية التبرعات المراد من خلالها تحقيق مصالح شخصية ، أو التي تكون مقرونة بالمنة على الفقراء والمساكين .
- إلى مستفيد محتاج : خدمات الجمعية ومساعداتها موجه لكل من تنطبق عليه شروط التسجيل بالجمعية ، والتي تؤكد على أن التسجيل متاح فقط لمن هو محتاج فعلاً للمساعدة ، فلا بد من التأكد التام على حاجة هذا المستفيد وأنها حاجة أصلية (الاحتياج إلى المتطلبات الحياتية الرئيسية) وليست حاجة ثانوية (كماليات) ، وهذا يعني أن تبرعات المحسنين تصل إلى مستحقيها الفعليين .
- بإشراف إدارة منظمة : حيث تتم عملية صرف التبرعات المالية والعينية من خلال منظومة إدارية متكاملة ، تستخدم أحدث الأساليب التقنية والإدارية في عملها ، وهذا يعني البعد عن العشوائية والفوضوية في توزيع المساعدات للمستفيدين ، تقديم الخدمات للمتبرعين والمستفيدين

٦- الخطوة السادسة :

سيتولى فريق التخطيط الاستراتيجي شرح هذه الرسالة شفهاً لجميع موظفي المؤسسة في الاجتماع المقرر للتعريف بالخطة الإستراتيجية .

٧- الخطوة السابعة :

سيتولى فريق التخطيط الاستراتيجي مراجعة هذه الرسالة بين فترة وأخرى للتأكد من واقعيتها في ظل المتغيرات الطارئة على المؤسسة بشكل خاص ، والمجتمع بشكل عام .

رابعاً : تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعية :

اجتمع فريق التخطيط الاستراتيجي بهدف تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعية ، بناء على المعلومات المتوفرة سابقاً لدى الفريق وما استجد من معلومات ، بالإضافة إلى مراجعة الأنظمة واللوائح والمهام والصلاحيات ، والاطلاع على الميزانيات التقديرية السابقة والتقارير المالية والإدارية ، بالإضافة إلى جولات الفريق داخل الجمعية وإجراء المقابلات مع الموظفين بمختلف تصنيفاتهم الإدارية ، مع المستفيدين وعينة من المتبرعين والمتعاونين .

١. تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ، ونقاط الضعف) :

أ- نقاط القوة :

١. وجود اللوائح والأنظمة .
٢. وضوح المهام والصلاحيات .
٣. تكامل الهيئة الإدارية .
٤. تكامل التجهيزات الإدارية (مكاتب ، حاسب ، آلات تصوير ، ... الخ) .
٥. قوة العلاقة الأخوية بين الموظفين .
٦. سعة المبنى وقدرته الاستيعابية ، وتوفير القاعات .
٧. تميز مشاريع الجمعية .
٨. تنظيم الملفات وتكامل بياناتها .
٩. استعداد الموظفين لاستخدام التقنية في أعمال الجمعية .
١٠. إقبال الموظفين على الدورات التدريبية وتفاعلهم معها .

- ١١ . تفرغ مدير الجمعية .
- ١٢ . سهولة إجراءات التسجيل .
- ١٣ . وجود إدارة نسائية .
- ١٤ . توفر ثلاجة مركزية كبيرة .
- ١٥ . وجود مستودعات واسعة وكافية .
- ١٦ . تناسب دوام الجمعية مع ظروف المتبرعين والمستفيدين .

ب- نقاط الضعف :

- ١ . الضعف العام في أداء الموظفين .
- ٢ . انخفاض مستوى الولاء للجمعية .
- ٣ . انخفاض رواتب الموظفين .
- ٤ . موقع مقر الجمعية داخل الحي السكني ، وتضايق جيران المبنى من زحام المراجعين وسياراتهم .
- ٥ . انخفاض الواردات المالية .
- ٦ . عدم وجود رؤية واضحة للجمعية .
- ٧ . عدم وجود خطة تشغيلية سنوية للجمعية .
- ٨ . ضعف شخصية مدير الجمعية .
- ٩ . ضعف الجانب الإعلامي للجمعية .
- ١٠ . المركزية في العمل .
- ١١ . قلة أعداد السيارات الخاصة بالجمعية والمستخدمه لنقل الأثاث .
- ١٢ . عدم وجود فنيين داخل المستودعات .
- ١٣ . وجود خط هواتف واحد للجمعية .
- ١٤ . بعد مقر الجمعية عن المتبرعين وعدم وجود مراكز استقبال أخرى .
- ١٥ . تضايق الموظفين من تقسيم الدوام إلى فترتين صباحية ومساءلية .

٢. تحليل البيئة الخارجية (الفرص ، والمخاطر) :

أ- الفرص :

١. ثقة المجتمع في الجمعية وإدارتها .
٢. رغبة أفراد المجتمع في بذل الخير .
٣. الدعم المالي السنوي الذي تتلقاه الجمعية من وزارة الشؤون الاجتماعية .
٤. عدم وجود منافسين مضادين .
٥. تمكين الموظفين من الالتحاق بالدورات التدريبية المجانية التي يعقدها معهد الإدارة العامة لموظفي الجمعيات الخيرية.
٦. وجود مراكز تدريب تنظم دورات تدريبية بأسعار مخفضة للجمعيات الخيرية ، وتتوافق مع الاحتياجات التدريبية لموظفي الجمعية ، مثل مركز التدريب بالغرفة التجارية .
٧. تفاعل الإعلام مع الجمعيات الخيرية .
٨. استثمار الأسواق الخيرية والمهرجانات الترفيهية للتعريف بالجمعية ومناشطها .
٩. دعم المشائخ وطلبة العلم للجمعيات الخيرية .
١٠. وجود مؤسسات حكومية تتبنى أعمال مساندة لعمل الجمعية (صندوق الفقر) .
١١. التعاون القائم بين الجمعيات الخيرية والمؤسسات التربوية في المدينة .

ب- المخاطر :

١. التنظيمات المالية للبنوك والتي قد تسهم في انخفاض الواردات المالية للجمعية .
٢. كثرة الجمعيات المماثلة في المدينة .
٣. تأثير الوضع الاقتصادي على المتبرعين .

٤ . تنامي الهجرة من الريف إلى المدينة مما يعني المزيد من الأسر المحتاجة للمساعدة المالية والعينية .

٥ . استقطاب الشركات والبنوك لموظفي الجمعية بسبب تدني الرواتب .

نموذج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر جدول نموذج

نقاط الضعف ” ض ”	نقاط القوة ” ق ”	
تحليل ض - ف كيف يمكننا ان نتغلب على نقاط الضعف لأخذ الفائدة من الفرص استراتيجيات Mini/Max	تحليل ق - ف كيف يمكن لنقاط القوة أن توظف لأخذ الفائدة من الفرص استراتيجيات Max/Max	الفرص ” ف ”
تحليل ض - م كيف يمكن لنا أن نتغلب على نقاط الضعف ومواجهة المخاطر أو التحديات التي تعيق تحقيق الأهداف استراتيجيات Mini/ Mini	تحليل ق - م كيف يمكن استخدام نقاط القوة لمجابهة المخاطر أو التحديات التي تعيق تحقيق الأهداف استراتيجيات Max / Mini	المخاطر ” م ”

بعد انتهاء الفريق من عملية التحليل الداخلية والخارجية لبيئة الجمعية ، بدأ في المزاوجة بين النتائج التي توصل إليها في التحليل من خلال تطبيق الجدول السابق ، وذلك بهدف الوصول إلى تحديد أكثر دقة لاحتياجات الجمعية والتي يمكن من خلال تحقيقها الوصول إلى الرؤية التي اتفق عليها فريق التخطيط الاستراتيجي . حيث تم تطبيق الاستراتيجيات الأربع المضمنة بالجدول السابق :

مثال ١ : من نقاط الضعف المذكورة بالتحليل (انخفاض الواردات المالية) ، ومن الفرص (ثقة المجتمع في الجمعية وإدارتها) ، (رغبة أفراد المجتمع في بذل الخير) ، (تفاعل الإعلام مع الجمعيات الخيرية) ، (دعم المشائخ وطلبة العلم للجمعيات الخيرية) . فكيف يمكن استثمار هذه الفرص لتعظيم الموارد المالية للجمعية ، فوجود مثل هذه الفرص مشجع على بذل المزيد من التفكير والتخطيط للوصول إلى رفع واردات الفرع المالية وهذا يتطلب من فريق التخطيط أن يضع من ضمن الأهداف التي سيسعى إليها في خطته الإستراتيجية (تنمية الموارد المالية للجمعية) ، كما سيعمل فريق التخطيط الاستراتيجي في رسمه للخطة التنفيذية على صياغة الوسائل التي ستطبق لتحقيق هذا الهدف مستفيدين في ذلك من الفرص المذكورة سابقاً .

يلاحظ أن فريق التخطيط الاستراتيجي في هذا المثال قد طبق إستراتيجية (Mini/Max تحليل ض - ف ، حيث تمكن من أن يتغلب على نقاط الضعف بأخذ الفائدة من الفرص (

مثال ٢ : من الفرص الواردة في التحليل (تمكين الموظفين من الالتحاق بالدورات التدريبية المجانية التي يعقدها معهد الإدارة العامة لموظفي الجمعيات الخيرية) ، (وجود مراكز تدريب تنظم دورات تدريبية بأسعار مخفضة للجمعيات الخيرية ، وتتوافق مع الاحتياجات التدريبية لموظفي الجمعية ، مثل مركز التدريب بالغرفة التجارية) ، ومن نقاط القوة (استعداد الموظفين لاستخدام التقنية في أعمال الجمعية) ، (إقبال الموظفين على الدورات التدريبية وتفاعلهم معها) ، وبتطبيق إستراتيجية (Max/Max تحليل ق - ف يمكن لفريق التخطيط الاستراتيجي توظيف نقاط القوة لأخذ الفائدة من الفرص) ، ويكون ذلك من خلال رسم سياسة تدريبية لموظفي الجمعية ، وهذا يتطلب من فريق التخطيط الاستراتيجي أن يضع من ضمن أهداف الإستراتيجية (تدريب موظفي الجمعية وتأهيلهم إدارياً وتقنياً) .

مثال ٣ : من نقاط القوة الواردة في التحليل (سعة المبنى وقدرته الاستيعابية ، وتوفير القاعات) ، (وجود إدارة نسائية) ، ومن المخاطر الواردة (تنامي الهجرة من الريف إلى

المدينة مما يعني المزيد من الأسر المحتاجة للمساعدة المالية والعينية) ، وبتطبيق إستراتيجية (Max / Mini تحليل ق - م كيف يمكن لفريق التخطيط الاستراتيجي استخدام نقاط القوة لمواجهة المخاطر او التحديات التي تعيق تحقيق الأهداف) ويكون ذلك من خلال استعداد الجمعية لزيادة أعداد المستفيدين من خدماتها وإعانتها ، مما يتطلب وضع هدف لتوعية هؤلاء ورفع مستواهم الصحي والاجتماعي والثقافي مما يتيح لهم مستقبلا التفاعل مع برامج الجمعية التي يمكن أن تساهم في تحويلهم إلى أسرة منتجة مستغنية عن الجمعية . وهذا يتطلب من فريق التخطيط الاستراتيجي أن يضع من ضمن أهدافه الإستراتيجية (رفع المستوى الصحي والاجتماعي والثقافي للأسر) .

وهكذا يستمر فريق التخطيط الاستراتيجي في هذه الطريقة ليصل في النهاية إلى تحديد مجموعة من الأهداف الإستراتيجية ، يبدأ بعدها الفريق في ترتيب هذه الأهداف حسب أولويتها ليحدد في النهاية الأهداف الإستراتيجية للجمعية خلال السنوات الخمس سنوات القادمة ، والتي تتلاءم مع رؤية الجمعية ورسالتها .

خامساً : صياغة الأهداف الإستراتيجية :

بعد اجتماعات متتالية توصل فريق التخطيط الاستراتيجي إلى الأهداف الإستراتيجية التالية :

- ١ . أن تعمل الجمعية بنظم إدارية وتقنية حديثة .
- ٢ . تنمية واردات الفرع المالية والعينية .
- ٣ . إبراز الدور الفعال لعمل الجمعية .
- ٤ . سد حاجات الأسر الضرورية .
- ٥ . تدريب وتأهيل أبناء الأسر المستفيدة .
- ٦ . الرفع من المستوى الاجتماعي والصحي والثقافي للمستفيدين .
- ٧ . رفع مستوى أداء موظفي الجمعية في المجال الإداري والتقني .

سادساً : رسم الاستراتيجيات :

قام فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد أبرز الوسائل التي يرى أنها ستسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للسنوات الخمس القادمة والتي سبق ذكرها ، وبعد عدد من الاجتماعات والمداولات ، تم تحرير عدد كبير من هذه الوسائل ، قام فريق التخطيط بعد ذلك بمراجعتها ، وترتيبها وتحديد الوسائل لكل هدف استراتيجي ، ليصل الفريق في النهاية إلى الوسائل التالية :

الهدف الأول : أن تعمل الجمعية بنظم إدارية وتقنية حديثة :

ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية

- ١ . الحاسب الآلي .
- ٢ . برامج حاسوبية للجمعية (شؤون الموظفين ، الرعاية الاجتماعية ، المحاسبة ، تنمية الموارد ، المستودعات ، .. الخ) .
- ٣ . اللوائح والأنظمة ، والمهام والصلاحيات .
- ٤ . موقع الجمعية على الانترنت .
- ٥ . شبكة حاسوبية داخلية .
- ٦ . الأجهزة الحديثة (حاسب ، فاكس ، آلات تصوير ، ... الخ) .

الهدف الثاني : تنمية واردات الفرع المالية والعينية:

ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية

- ١ . المؤسسات الخيرية الداعمة .
- ٢ . رجال الأعمال وأهل الخير .
- ٣ . الاستثمار .
- ٤ . الوقف الخيري .
- ٥ . الاستقطاع الشهري .
- ٦ . المبيعات الدعائية .
- ٧ . الأسواق الخيرية .

٨. المعارض .

الهدف الثالث : إبراز الدور الفعال لعمل الجمعية:

ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية

١. المؤسسات الإعلامية .
٢. الملتقيات والمنتديات .
٣. النشرات والمطويات التعريفية .
٤. موقع الجمعية على شبكة الانترنت .
٥. الكتب التعريفية .
٦. المجلة الشهرية .
٧. البرامج التلفزيونية .
٨. المعارض .

الهدف الرابع : سد حاجات الأسر الضرورية:

ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية

١. المصرفية الغذائية .
٢. كسوة العيد .
٣. الحقيبة المدرسية .
٤. الأجهزة الكهربائية .
٥. الزكاة .

الهدف الخامس : تدريب وتأهيل أبناء الأسر المستفيدة:

ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية

١. المعاهد الفنية .
٢. المشروعات الصغيرة .
٣. التدريب المنتهي بالتوظيف .

٤ . المؤسسات الداعمة .

٥ . المنح الدراسية .

الهدف السادس : الرفع من المستوى الاجتماعي والصحي والثقافي للمستفيدين:

ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية

٦ . المحاضرات والندوات .

٧ . الكتب والنشرات التوجيهية.

٨ . البرامج التلفزيونية .

٩ . الشريط .

١٠ . الدورات التدريبية .

الهدف السابع : رفع مستوى أداء موظفي الجمعية في المجال الإداري والتقني :

ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية

١ . معهد الإدارة .

٢ . الغرفة التجارية .

٣ . مراكز التدريب .

سابعاً : إعداد مسودة الخطة وتوزيعها ، ومراجعتها :

عند الوصول إلى هذه النقطة يكون فريق التخطيط الاستراتيجي قد أنهى وضع الخطة الإستراتيجية للجمعية في صورتها الأولية .

قام فريق التخطيط الاستراتيجي بطباعة مسودة الخطة وتصويرها ، وتوزيعها على عدد مختار من أعضاء الجمعية ومن المستشارين الخارجيين من أصحاب الخبرة لإبداء مريئاتهم حيالها .

بعد استرجاع الصور الموزعة من المحكمين تم تعديل ما اتفق الفريق على تعديله من ملحوظات المحكمين ، وتمت مراجعة المسودة وتصحيحها لغوياً ، لتخرج في صورتها النهائية .

ثامناً : اعتماد الحطة الإستراتيجية :

قام فريق التخطيط الاستراتيجي بعرض الصورة النهائية للحطة الإستراتيجية على مجلس إدارة الجمعية ، وتم إقرارها واعتماد تنفيذها .
وعند هذه الخطوة يكون فريق التخطيط الاستراتيجي قد انتهى من وضع الحطة الإستراتيجية للجمعية ، لتبدأ مرحلة جديدة من التخطيط التنفيذي والي سيتولى وضع خطته مدير الجمعية وكادرها الوظيفي تحت إشراف فريق التخطيط الاستراتيجي .

تاسعاً : صياغة الأهداف المرحلية :

بتوجيه وإشراف من فريق التخطيط الاستراتيجي قام مدير الجمعية بتسمية اللجنة المكلفة بوضع الحطة التنفيذية والمكونة من مدير الجمعية ومديري الإدارة .

بدأت اللجنة عملها بصياغة الأهداف المرحلية للسنة الأولى : وذلك بناء على الحطة الإستراتيجية ، وقد تم وضع مجموعة من الأهداف المرحلية لكل هدف استراتيجي ، وبعد مراجعتها وترتيبها اتفقت اللجنة على الأهداف التالية :

الهدف الأول : أن تعمل الجمعية بنظم إدارية وتقنية حديثة :

الأهداف المرحلية : (خلال فترة الحطة ومدتها سنة هجرية)

- ١ . إتمام جميع السجلات الإدارية .
- ٢ . تنظيم الملفات الإدارية وفهرستها .
- ٣ . تنظيم وتطوير المستودع المركزي " الوارد والمنصرف " .
- ٤ . استخدام التقنية في جميع أعمال الفرع .
- ٥ . إدخال بيانات جميع المستفيدين في برنامج البحث الاجتماعي .
- ٦ . إعادة تشكيل الفرع وفق التنظيم الإداري الجديد للجمعية .
- ٧ . إتمام عملية البحث الاجتماعي المكتبي والميداني .

الهدف الثاني : تنمية واردات الفرع المالية والعينية:

الأهداف المحلية : (خلال فترة الخطة ومدتها سنة هجرية)

- ١ . زيادة واردات الفرع المالية بنسبة ١٠% عن العام الماضي .
- ٢ . أن تبلغ التبرعات العينية مالا يقل عن ثلاثة ملايين ريال .
- ٣ . زيادة واردات الأثاث المستعمل بنسبة لا تقل عن ٢٠% عن العام الماضي .
- ٤ . تحقيق الاكتفاء الذاتي من الصرفية الغذائية الشهرية .

الهدف الثالث : إبراز الدور الفعال لعمل الجمعية:

الأهداف المحلية : (خلال فترة الخطة ومدتها سنة هجرية)

- ١ . وضع خطة إعلامية سنوية .
- ٢ . إعداد ملف صحفي للجمعية مرة كل شهر .
- ٣ . نشر ما لا يقل عن مادة صحفية واحدة خلال الشهر في الصحف المحلية .
- ٤ . طبع ما يزيد عن ٢٢ مادة دعائية لنشاطات الجمعية من خلال بوسترات وبروشرات بمعدل مادتين كل أسبوع .
- ٥ . توزيع ما لا يقل عن (١٠٠٠) نسخة من كل مطبوعة من مطبوعات الفرع المتعلقة بمشاريع الفرع وذلك كل شهر .
- ٦ . تنظيم زيارات ل ٢٢ من كبار المشائخ ، ل ٢٢ من طلبة العلم ، ل ٢٢ من الخطباء ، ل ٢٢ من أئمة المساجد ، ل ٢٢ من مدرء المدارس ، ل ٢٢ من شخصاً من فئات المجتمع المختلفة .
- ٧ . تنظيم زيارات ل ١١ من الأمراء ، ل ١١ من المسؤولين الحكوميين ، ل ١١ من الإعلاميين والصحفيين ، ل ١١ من رجال الأعمال ، ل ١١ من مسؤولي الجهات الخيرية ، ل ١١ من الأكاديميين ، ل ١١ من المشرفين التربويين ، ل ١١ من المرشدين الطلابيين .

- ٨ . عقد لقاءين مع خطباء الجوامع وأئمة المساجد .
 - ٩ . عقد لقاءين تعريفيين مع مديري المدارس (مختلف المراحل) ، و لقاءين مع المرشدين الطلابيين بالمدارس ، و لقاءين مع المشرفين التربويين
 - ١٠ . تنظيم زيارة واحدة لإذاعة القرآن الكريم ، و زيارة واحدة لإذاعة الرياض ، و زيارة واحدة للتلفزيون السعودي ، و زيارة واحدة لقناة المجد الفضائية .
 - ١١ . تنظيم حملة إعلامية مكثفة قبيل شهر رمضان .
 - ١٢ . إعداد تقرير شهري يوضح إنجازات قسم العلاقات والإعلام .
 - ١٣ . إعداد تقرير سنوي يوضح ما حققته الجمعية على مختلف الأصعدة .
 - ١٤ . عقد لقاء مع مشرفي المواقع الإسلامية على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) .
 - ١٥ . القيام بزيارات تعريفية لبعض الحلقات والمدارس والمعاهد والكليات وعمل عروض تعريفية فيها .
 - ١٦ . المشاركة في المخيمات والمعارض الرسمية الكبرى .
 - ١٧ . إعداد هدايا دعائية وتربوية .
 - ١٨ . المشاركة في مجلة الجمعية بمقالات متنوعة لكتاب من الفرع بمعدل ٤ مقالات في السنة .
 - ١٩ . عمل لوحة إعلانية في مدخل الجمعية .
 - ٢٠ . إعداد نشرة شهرية مصغرة عن نشاطات الفرع تطبع بشكل مبسط .
- الهدف الرابع : سد حاجات الأسر الضرورية:

الأهداف المرحلية : (خلال فترة الخطة ومدتها سنة هجرية)

- ١ . زيادة عدد الأسر المستفيدة بنسبة ١٠% .
- ٢ . إدخال بيانات جميع المستفيدين في برنامج البحث الاجتماعي .
- ٣ . تجديد عملية البحث المكتبي والميداني لجميع الملفات .

٤ . إعداد خطة سنوية للبحث الاجتماعي .

٥ . تأمين حاجات الأسر من المواد الغذائية والعينية .

٦ . المساهمة في تحمل جزء من الأعباء المالية للأسر المستفيدة .

المهدف الخامس : تدريب وتأهيل أبناء الأسر المستفيدة:

الأهداف المحلية : (خلال فترة الخطة ومدتها سنة هجرية)

١ . إنشاء قاعدة بيانات عن أبناء المستفيدين . .

٢ . توظيف كلي لعدد ٢٠ فردا من أولاد المستفيدين (بنين ، بنات) .

٣ . توظيف تضامني لعدد ٣٠ فردا من أولاد المستفيدين (بنين ، بنات) .

٤ . تأمين عدد ٢٠ منحة دراسية مجانية من المعاهد التجارية .

المهدف السادس : الرفع من المستوى الاجتماعي والصحي والثقافي للمستفيدين:

الأهداف المحلية : (خلال فترة الخطة ومدتها سنة هجرية)

١ . إنشاء لجنة المساعدات الإنسانية وتفعيل دورها .

٢ . طرح مسابقة الأسرة المتميزة .

٣ . توزيع أشرطة سمعية لعدد ١٠ عناوين في مجال العلاقات الأسرية .

٤ . توزيع أشرطة سمعية لعدد ٥ عناوين في المجال الصحي .

٥ . طباعة وتوزيع عدد ٥ نشرات تثقيفية في مجال العلاقات الأسرية .

٦ . طباعة وتوزيع عدد ٥ نشرات تثقيفية في المجال الصحي .

٧ . إقامة عدد ٥ دورات متخصصة .

٨ . إقامة عدد ٩ محاضرات متخصصة .

٩ . إنشاء مركز ترفيهي صيفي لأبناء الأسر .

١٠ . إقامة عدد ٤ حلقات قرآنية لأبناء الأسر .

١١ . إقامة ثلاثة أسابيع ترفيهية - وتثقيفية للأسر .

١٢ . إقامة ثلاثة أسابيع ترفيهية - وتثقيفية للفتيات .

١٣. إقامة ثلاثة أسابيع ترفيهية - وتثقيفية للأطفال .

الهدف السابع : رفع مستوى أداء موظفي الجمعية في المجال الإداري والتقني :

الأهداف المرحلية : (خلال فترة الخطة ومدتها سنة هجرية)

١. تدريب ٥٠% من العاملين بما لا يقل عن ١٠ ساعات تدريبية إدارية خلال السنة.

٢. إعطاء دورة قصيرة لجميع موظفي الجمعية في إدخال البيانات والتعامل مع النصوص .

٣. تدريب موظفي الجمعية على البرامج المعدة لإداراتهم كل فيما يخصه .

عاشراً : الجدولة الزمنية للخطة التنفيذية :

بعد الانتهاء من صياغة الأهداف المرحلية ، ستقوم اللجنة المكلفة بتحويل هذه الخطة التنفيذية إلى جدول زمني بحيث يحدد لكل هدف مرحلي ما يلي :

خطوات التنفيذ ، متطلبات التنفيذ ، بداية التنفيذ ونهايته ، الجهة المنفذة ، المتابع المكلف ، الميزانية ، التنفيذ ، نسبة التنفيذ ، شاهد الانجاز .

انظر نموذج رقم (٤)

يمكن لمدير الجمعية دمج هذه الأهداف مع خطته التشغيلية السنوية ، وللمزيد

انظر نموذج (٥ ، ٦)

الحادي عشر : تصور السيناريوهات المتوقعة والخطط البديلة :

١. السيناريو الأول : حدوث كارثة على مستوى المدينة :

الوصف : أمطار غزيرة جداً ومستمرة لأيام عديدة أدت إلى غرق ووفاة عدد من المواطنين ، وحدوث انهيارات أرضية وتهدم في عدد كبير من المباني ، وتشرد آلاف الأسر في العراء ، مع ما صاحب ذلك من انقطاع للكهرباء والماء ، وانتشار المستنقعات وتفشي الأمراض .

في مثل هذه الحالة تعمل الدولة على تجميع كل قطاعاتها الرسمية والشعبية لمواجهة هذه الكارثة الوطنية ، ومن ضمن القطاعات وأكثرها مسؤولية الجمعيات الخيرية ، وبالتالي فإن الجمعية التي رسمت لها خطة إستراتيجية ، سوف يصدر مجلس إدارتها قرار بوقف العمل بهذه الخطة وتحويل جميع إمكانات وطاقات الجمعية للمساهمة في مواجهة هذه الكارثة .

◆ الخطة البديلة :

الهدف : تقديم المساعدات العينية ، والنفسية إلى المتضررين من هذه الكارثة ، ويتحقق هذا الهدف من خلال :

- ١ . تشكيل اللجان الطارئة من موظفي الجمعية .
- ٢ . استقبال المتطوعين وتوزيعهم على اللجان .
- ٣ . إقامة مراكز الإيواء المؤقتة بعيداً عن مناطق التضرر .
- ٤ . تقديم المساعدات الغذائية للمتضررين .
- ٥ . تقديم المساعدات النفسية للمتأثرين نفسياً من المتضررين .
- ٦ . التنسيق مع الجهات الحكومية والشعبية كل فيما يخصه .

٢ . السيناريو الثاني : حل مجلس الإدارة.

الوصف : نظراً لحدوث بعض التجاوزات الإدارية من قبل أعضاء مجلس الإدارة ، فقد صدر قرار من وزير الشؤون الاجتماعية بحل مجلس الإدارة وتعيين مجلس مؤقت للجمعية لحين انتخاب مجلس إدارة جديد ، ونظراً لمحدودية صلاحيات المجلس المؤقت فقت تم تعليق العمل بالخطة لحين تشكيل المجلس الجديد وعرض الخطة عليه لإقرارها والاستمرار في تنفيذها أو طلب تعديلها أو إلغائها .

◆ الخطة البديلة :

الهدف : تسيير شؤون الجمعية اليومية ، ويتحقق هذا الهدف من

خلال :

٣. إلغاء اللجان المشكّلة ، والميزانيات المتعمدة حسب الخطة الإستراتيجية

٤. اقتصار نشاط الجمعية على الحد الأدنى من المساعدات التي تصرف

للمستفيدين .

٥. تعليق جميع العقود والاتفاقيات السابقة مع الآخرين لحين تشكيل

المجلس الجديد .

الثاني عشر : تنفيذ الخطة :

الخطوة التالية لفريق التخطيط الاستراتيجي هي إعطاء الضوء الأخضر للبدء بتنفيذ الخطة ، ولأجل ذلك قام الفريق بالتالي :

١. تم تنظيم لقاء تعريفى بحضور جميع موظفي المؤسسة بهدف تعريفهم

بفريق التخطيط الاستراتيجي، والذي سيتولى الإشراف على تنفيذ

الخطة ومتابعتها وتقييمها .

٢. في هذا الاجتماع تم تعريف جميع موظفي المؤسسة بالخطة ، وبيان

تفاصيلها ، وإعلان بدء التنفيذ .

٣. طباعة الخطة كاملة ، وتوزيعها على إدارة وأقسام المؤسسة .

٤. تجنيد كل الإمكانيات البشرية والمادية لإنجاح الخطة .

٥. تحفيز موظفي المؤسسة لبذل أقصى جهد ممكن لإنجاح هذه الخطة ،

وبيان مكاسبهم المادية والمعنوية من هذا النجاح .

٦. عقد اجتماعات خاصة مع مديري إدارات وأقسام المؤسسة لمناقشة ما

يخصهم من الخطة ودورهم في التنفيذ .

٧. رصد الجوائز التشجيعية (مالية ، معنوية) التي ستساهم في تحفيز الموظفين ودعمهم لإنجاح هذه الخطة .

الثالث عشر : التقييم والمراجعة والتصحيح :

مع إعطاء الضوء الأخضر ببدء تنفيذ الخطة ، تبدأ عملية التقييم والمراجعة والتصحيح ، وسوف يتولى مدير الجمعية استلام استمارات التقييم من مديري الإدارات ومراجعتها ومن ثم رفعها إلى فريق التخطيط الاستراتيجي المشرف على عملية التقييم. وسوف تمر عملية التقييم بثلاث مراحل :

١. المرحلة الأولى : التقييم الشهري : يتضمن تقريراً مفصلاً عن سير الخطة ونسبة التنفيذ ، ومدى تفاعل المنفذين مع عملية التنفيذ ، والعقبات التي واجهتهم أثناء تنفيذهم للخطة ، ومن خلال هذا التقرير سيتمكن فريق التخطيط الاستراتيجي من السيطرة التامة على سير الخطة وإحكام الرقابة على التنفيذ .

انظر نموذج رقم (٧) استمارة تقييم الخطة الشهرية

٢. المرحلة الثانية : التقييم السنوي : ومن خلاله يتمكن فريق التخطيط الاستراتيجي من الحكم على سلامة سير الخطة حسب ما هو مرسوم لها ، حيث ستعطي نسبة الانجاز السنوية لفريق التخطيط الاستراتيجي تصوراً كاملاً عن العقبات والمشاكل التي واجهة المنفذين خلال العام مما يمكن فريق التخطيط من علاج المشكلات وإدراج التعديلات وتصحيح الأخطاء ، وذلك لضمان استمرار التنفيذ ، للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المتفق عليها في الخطة .

انظر نموذج رقم (٨) استمارة تقييم الخطة السنوية

٣. المرحلة الثالثة : التقييم النهائي : ومن خلاله سيتمكن فريق التخطيط الاستراتيجي من تقديم تقريره النهائي لمجلس الإدارة ، والذي سيتضمن

تحديد النسبة النهائية للإنجاز ، مع ذكر أبرز الايجابيات التي صاحبت تنفيذ الخطة ، وأبرز العقبات ، والجهود التي بذلت من فريق التخطيط لتذليل العقبات ودعم منفذي الخطة ، مع ذكر مكاسب الجمعية من تطبيق هذه الخطة وخاصة فيما يتعلق بتحقيق أعلى نسبة ممكنة من الجودة ، بأقل نسبة ممكنة من التكاليف ، وبناء على هذا التقرير سيحدد مجلس الإدارة استمرار عمل فريق التخطيط الاستراتيجي من عدمه ، وجدوى العمل بخطة خمسية أخرى .

انظر نموذج رقم (٩) استمارة التقييم النهائي للخطة الإستراتيجية

كلمة أخيرة :

سئل ” تشارلي كيترنج ” قبل أن يصبح رئيس شركة جنرال موتورز :

لماذا تقضي وقتاً طويلاً في التخطيط والتفكير في المستقبل ؟

فأجاب :

” ينصب اهتمامي على المستقبل لسببٍ بسيطٍ وهو أنني سأقضي بقية حياتي فيه ”

أخي الكريم

الماضي قد انطوى خلفنا وترك لنا المستقبل أمامنا كثمرّةٍ في طور النضج

والوقت المناسب لنا لنطرق باب المستقبل هو الآن ، لذلك يجب ألا نُهدر المزيد من الأيام ، ولا نتركها تمر إلا وهي مترعة بالأنشطة المنتجة .
فلنتذكر جميعاً القوة الكامنة في التخطيط ، والوعد الصادق الذي يحمله لنا في تزويدنا بقدرات التحكم في زمام المستقبل بإذن الله تعالى .
ولنتزود بالشجاعة ، ونعقد لواء العزم والالتزام بأن نبدأ التخطيط اليوم وليس غداً
فلنقف سوياً عند الإشارة المخصصة لنا في مضمار السباق
ولنأخذ وضع الاستعداد
وننطلق متوكلين على الله

النماذج

نموذج رقم (١)

نموذج عرض نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر

تحليل البيئة الخارجية (الوضع الخارجي للمؤسسة)	تحليل البيئة الداخلية (الوضع الداخلي للمؤسسة)
--	--

<p>تحليل ض - ف كيف يمكننا ان نتغلب على نقاط الضعف لأخذ الفائدة من الفرص استراتيجيات Mini/Max</p>	<p>تحليل ق - ف كيف يمكن لنقاط القوة أن توظف لأخذ الفائدة من الفرص استراتيجيات Max/Max</p>	<p>الفرص ” ف</p>
<p>تحليل ض - م كيف يمكن لنا أن نتغلب على نقاط الضعف ومواجهة المخاطر أو التحديات التي تعيق تحقيق الأهداف استراتيجيات Mini/ Mini</p>	<p>تحليل ق - م كيف يمكن استخدام نقاط القوة لمجابهة المخاطر او التحديات التي تعيق تحقيق الأهداف استراتيجيات Max / Mini</p>	<p>المخاطر ” م</p>

نموذج رقم (٣)

نموذج مقترح لمتابعة تنفيذ الخطة

شاهد	الانجاز	نسبة	التنفيذ	الميزانية	التابع	الجهة	المنفذة	الإطار الزمني	متطلبات	خطوات	تنفيذية	الهدف	الخطء	الهدف
------	---------	------	---------	-----------	--------	-------	---------	------------------	---------	-------	---------	-------	-------	-------

شاهد الانجاز	نسبة		الميزانية	المتابع المكلف	الجهة المنفذة	الإطار الزمني		متطلبات التنفيذ	خطوات تنفيذية	الهدف المرحلي	الهدف
	لم ينفذ	نفذ				النهاية	البداية				
			=	محمد	قسم تنمية الموارد ، بالتنسيق مع المحاسب	=	=	مراجعة الميزانية	تحديد المبلغ الذي تمثله النسبة ١٠% .	زيادة واردات الفرع المالية بنسبة ١٠% عن العام الماضي	الهدف الثاني : تنمية واردات الفرع المالية والعينية
			=	فهد	قسم تنمية الموارد	=	=	=	حصر الداعمين المقرر مخاطبتهم وتحديد عناوينهم .		

				١٢٠٠ ريال	قسم تنمية الموارد ، بالتنسيق مع العلاقات	صياغة الخطابات وإعداد الملفات وتجهيزها .	جهاز حاسب ، ملفات ، الخ	=	=		
				=	قسم تنمية الموارد	تحديد مواعيد مقابلة الداعمين .		=	=		
				٢٠٠ ريال	قسم تنمية الموارد	مقابلة الداعمين وعرض المشاريع والبرامج عليهم .	سيارة ، جهاز حاسب ، الخ	=	=		
				=	قسم تنمية الموارد ، بالتنسيق مع العلاقات	متابعة استلام التبرعات وار سال خطابات الشكر للداعمين	جهاز حاسب ، فاكس ، الخ	=	=		

الهدف المرحلي الثاني من الهدف الثاني كمثال تطبيقي لبقية الاهداف

شاهد الانجاز	نسبة	التنفيذ		الميزانية	المتابع المكلف	الجهة المنفذة	الإطار الزمني		متطلبات التنفيذ	خطوات تنفيذية	الهدف المرحلي	الهدف
		لم ينفذ	نفذ				النهاية	البداية				
				=	خالد	قسم تنمية الموارد	=	=	=	حصر المواد العينية التي يحتاجها المستفيد	أن تبلغ التبرعات العينية مالا يقل عن ثلاثة ملايين ريال	الهدف الثاني : تنمية واردات الفرع المالية والعينية
				=	علي	قسم تنمية الموارد	=	=	=	حصر الجهات المقرر مخاطبتهم وتحديد عناوينهم .		
				١٢٠٠ ريال	سلطان	قسم تنمية الموارد	=	=	جهاز حاسب ، ملفات ، الخ	صياغة الخطابات وإعداد الملفات وتجهيزها .		
				=	احمد	قسم تنمية الموارد	=	=		تحديد مواعيد مقابلة المتبرعين .		

				٢٠٠ ريال	المورد	قسم تنمية الموارد	=	=	سيارة ، جهاز حاسب ، الخ	مقابلة المتبرعين وعرض الاحتياجات العينية عليهم.
				=	فهد	قسم تنمية الموارد	=	=	جهاز حاسب ، فاكس ، الخ	متابعة استلام التبرعات وار سال خطابات الشكر للمتبرعين .

الهدف المرحلي الثالث من الهدف الثاني كمثال تطبيقي لبقية الأهداف

شاهد الانجاز	نسبة	التنفيذ		الميزانية	المتابع المكلف	الجهة المنفذة	الإطار الزمني		متطلبات التنفيذ	خطوات تنفيذية	الهدف المرحلي	الهدف
		لم ينفذ	نفذ				النهائية	البداية				
				=	صلاح	قسم تنمية الموارد	=	=	=	تحديد المبلغ الذي تمثله نسبة ٢٠% من وارد الأثاث .	زيادة واردات الأثاث المستعمل بنسبة لا تقل عن ٢٠% من العام	الهدف الثاني : تنمية واردات الفرع المالية والعينية الماضي
				٥٠٠٠ ريال	محمد	قسم تنمية الموارد	=	=	سيارة	تحديد أماكن الاستقبال الجديدة وتجهيزها .		
				٥٠٠,٠٠٠ ريال	بدر	قسم تنمية الموارد	=	=	سيارة	تأمين السيارات والعمال .		

				٥٠٠ ريال	قسم تنمية الموارد فهد	=	=	سيارة , عامل	نشر الإعلانات التعريفية بالجمعية ومراكزها وهواتفها .
				=	قسم تنمية الموارد خالد	=	=	=	حصر تجار الأثاث المستعمل وهواتفهم .
				=	قسم تنمية الموارد علي	=	=	=	الإعلان عن مواعيد المزاد ، والاتصال بالتجار .

الهدف المرحلي الرابع من الهدف الثاني كمثل تطبيق بقية الاهداف

شاهد الانجاز	نسبة	التنفيذ		الميزانية	المتابع المكلف	الجهة المنفذة	الإطار الزمني		ممتطلبات التنفيذ	خطوات تنفيذية	الهدف المرحلي	الهدف
		لم ينفذ	نفذ				النهاية	البداية				
				=	سلطان	قسم تنمية الموارد	=	=	=	تحديد النوعية والكمية المطلوب تأمينها لمدة عام .	تحقيق الاكتفاء الذاتي من الصرفية الغذائية الشهرية	الهدف الثاني : تنمية وارادات الفرع المالية والعينية
				=	الحمد	قسم تنمية الموارد	=	=	=	حصر الجهات المقرر مخاطبتهم وتحديد عناوينهم .		
				١٢٠٠ ريال	محمد	قسم تنمية الموارد	=	=	جهاز حاسب ، ملفات ، الخ	صياغة الخطابات وإعداد الملفات وتجهيزها .		

				=	فهد	قسم تنمية الموارد	=	=		تحديد مواعيد مقابلة المتبرعين .
				٢٠٠٠ ريال	صلاح	قسم تنمية الموارد	=	=	سيارة ، جهاز حاسب ، الخ	مقابلة المتبرعين وعرض الاحتياجات العينية عليهم .
				=	محمد	قسم تنمية الموارد	=	=	جهاز حاسب ، فاكس ، الخ	متابعة استلام التبرعات وار سال خطابات الشكر للمتبرعين .
				٢٠٠٠٠٠٠ ريال	نور	قسم تنمية الموارد	=	=	=	التنسيق مع إحدى شركات التعبئة والتغليف لاستلام المواد من المتبرعين وتعبئتها وتغليفها شهرياً .

الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث
---------------	----------------	----------------

نموذج رقم (٥)

تصور مقترح للخطة التشغيلية السنوية لمدير الجمعية

الأسبوع السادس	الأسبوع الخامس	الأسبوع الرابع
<p>- بدء عملية البحث الميداني</p> <p>- متابعة سير العمل المحاسبي في المبيعات .</p> <p>- تسليم مطبوعات المشاريع للمطبعة .</p> <p>- مخاطبة زوار الأسبوع القادم ..</p> <p>- الانتهاء من إعداد قاعدة بيانات قسم العلاقات العامة .</p> <p>- تحديث موقع الفرع على شبكة المعلومات .</p> <p>- تجهيز المادة الصحفية الأولى لنشرها في الصحف .</p> <p>- مخاطبة زوار الأسبوع القادم الإدارة العامة لمعرفة المعارض السنوية .</p>	<p>- متابعة كشوف الحسابات</p> <p>- توزيع الصرفية الغذائية الشهرية.</p> <p>- رفع تقرير مشروع الهدى والأضاحي للإدارة العامة .</p> <p>- البدء في إعداد قاعدة البيانات للخطة الإعلامية .</p> <p>- متابعة تجهيز معرض الفرع .</p>	<p>- الاجتماع الشهري</p> <p>- تشكيل اللجان العاملة وتسمية أعضائها .</p> <p>- رفع خارج دوام ذي الحجة ١٤٢٥ هـ .</p> <p>- الانتهاء من توزيع الحقيبة المدرسية والمريول .</p> <p>- إعداد تقرير مشروع الهدى والأضاحي .</p> <p>- صياغة الخطة الإعلامية للفرع .</p>

<ul style="list-style-type: none"> - متابعة كشف الحسابات . - جرد الصندوق . - رفع خارج دوام شهر محرم . - توزيع الصرفية الغذائية 	<ul style="list-style-type: none"> - الاجتماع الشهري للجنة الإشراف. - الجرد الدوري للصندوق . - طرح مسابقة الموظف 	<ul style="list-style-type: none"> - الاجتماع الشهري لموظفي الفرع . - التقرير الشهري للأقسام .
ملحوظات	نفذ	م
<ul style="list-style-type: none"> - الزيارات التعريفية الأسبوعية للمشائخ والدعاة والصحفيين ... الخ . - بدء الترتيب للقاء التعريفي مع مديري المدارس . - الترتيب لزيارة التلفزيون القناة الأولى . - إعداد المادة الصحفية الثانية لترحها في الصحف . - مراجعة تصميم المطبوعات الشهرية وتسليمها للمطبعة . - مخاطبة زوار الأسبوع القادم . 	<ul style="list-style-type: none"> - الزيارات التعريفية الأسبوعية للمشائخ والدعاة والصحفيين .. الخ. - وضع خطة زيارات إدارة الفرع للفروع والجمعيات والمؤسسات الخيرية . - إعداد النشرة الشهرية لأعمال الفرع . - صياغة خطة توزيع المطبوعات الإعلامية داخل الأحياء . - مخاطبة زوار الأسبوع القادم . 	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة مصروفات العنصر - الصيانة والمحروقات . - تسديد فواتير المستفيدين . - الزيارات التعريفية الأسبوعية للمشائخ والدعاة والصحفيين ... الخ .. - مخاطبة زوار الأسبوع القادم .. - إعداد الملف الصحفي الشهري - إرسال المادة الصحفية الأولى للصحف . - استلام تصاميم الشهر من المطابع وتوزيعها .

نموذج رقم (٦)

تصور مقترح للخطة التشغيلية السنوية لمدير الجمعية

الخطة التفصيلية - الأسبوع الأول من ١ / ١ حتى ٥ / ١ / ١٤٢٧ هـ

١	الاجتماع الشهري للجنة الإشراف .	المشرف		
٢	تشكيل اللجان العاملة وتسمية أعضائها.	المدير		
٣	رفع خارج دوام ذي الحجة ١٤٢٤ هـ.	الموظفين		
٤	الانتهاء من توزيع الحقيبة المدرسية والمريول .	الرعاية		
٥	إعداد تقرير مشروع الهدى والأضاحي .	تنمية الموارد		
٦	صياغة الخطة الإعلامية للفرع .	العلاقات		
٧				
٨				
٩				
١٠				

نموذج رقم (٧)

استمارة تقييم الخطة الشهرية

الهدف الثاني كمثل تطبيق بقية الأهداف

الهدف	الهدف المرحلي	الجهة المنفذة	التابع المكلف	نقد كاملاً	نقد جزئياً	لم ينفذ	مبررات عدم التنفيذ

					محمد	قسم تنمية الموارد	زيادة واردات الفرع المالية بنسبة ١٠% عن العام الماضي
					خالد	قسم تنمية الموارد	أن تبلغ التبرعات العينية مالا يقل عن ثلاثة ملايين ريال
					صالح	قسم تنمية الموارد	زيادة واردات الأثاث المستعمل بنسبة لا تقل عن ٢٠% عن العام الماضي
					سلطان	قسم تنمية الموارد	تحقيق الاكتفاء الذاتي من الصرفية الغذائية الشهرية

الهدف الثاني : تنمية واردات الفرع المالية والعينية

في حال وجود أهداف مرحلية لم تنفذ كلياً أو جزئياً أجب عما يأتي :			
لا	نعم	هل ترتب على عدم تنفيذها تعطل ، أو تأخر تنفيذ أهداف أخرى ؟	
		١-	إذا كانت الإجابة بنعم ، ما هي
		٢-	هذه الأهداف ؟
لا	نعم	هل يمكن تنفيذها لاحقاً ؟	
لا	نعم	هل لتنفيذها لاحقاً تأثير على سير الخطة ؟	
		توصيات فريق التخطيط الاستراتيجي :	

نموذج رقم (٨)

استمارة تقييم الخطة السنوية

الهدف الثاني كمثل تطبيقي لبقية الأهداف

لا	نعم	هل تم توزيع (القيم ، والرؤية ، والرسالة ، والأهداف الإستراتيجية)
----	-----	--

									على جميع موظفي الجمعية ؟
		لا		نعم					هل عقدت الإدارة اجتماعات مع موظفي الجمعية لتذكيرهم بالخطة الاستراتيجية بشكل عام ، و (القيم ، والرؤية ، الرسالة ، والأهداف الإستراتيجية) بشكل خاص ؟
	٣		٢		١				كم عددها ؟
ما مدى (نسبة) تحقق قيم الجمعية المحددة في الخطة في السلوك العام للإدارة والموظفين ؟									
الأمانة	الشفافية	روح الفريق	الثقة	المرونة	الريادة	التخصص	التطوير والتدريب	الجودة	
		لا		نعم					هل تم إبراز (القيم ، والرؤية ، الرسالة ، والأهداف الإستراتيجية) في سائر مكاتب الجمعية وغرفها وممراتها ؟
								ما هي أبرز التغيرات في البيئة الداخلية للجمعية ، إن وجدت ؟	
								ما هي أبرز التغيرات في البيئة الخارجية للجمعية ، إن وجدت ؟	

الهدف	الهدف المرحلي	الجهة المنفذة	المتابع المكلف	نقد كاملاً	نقد جزئياً	نسبة التنفيذ	لم ينفذ	مبررات عدم التنفيذ
الهدف الثاني : تنمية واردات الفرع المالية والعينية	زيادة واردات الفرع المالية بنسبة ١٠% عن العام الماضي	قسم تنمية الموارد	محمد					
	أن تبلغ التبرعات العينية مالا يقل عن ثلاثة ملايين ريال	قسم تنمية الموارد	خالد					
	زيادة واردات الأثاث المستعمل بنسبة لا تقل عن ٢٠% عن العام الماضي	قسم تنمية الموارد	صلاح					

					سلطان	قسم تنمية الموارد	تحقيق الاكتفاء الذاتي من الصرفية الغذائية الشهرية
--	--	--	--	--	-------	----------------------	---

في حال وجود أهداف مرحلية لم تنفذ كلياً أو جزئياً أجب عما يأتي :							
	لا		نعم	هل سيترتب على عدم تنفيذها تعطل ، أو تأخر تنفيذ أهداف من الخطة السنوية الجديدة ؟			
				١-	إذا كانت الإجابة بنعم ، ما هي هذه الأهداف ؟		
				٢-			
				٣-			
				٤-			
				٥-			
	لا		نعم	هل يمكن دمج الأهداف التي تعطل تنفيذها في الخطة السابقة ، مع الخطة الحالية ؟			
	لا		نعم	هل سيؤثر إلغاء هذه الأهداف على تحقق أهداف أخرى في الخطة ؟			
				إذا كانت الإجابة بالنفي ، فما هو الحل الأمثل من وجهة نظركم حيال هذه الأهداف ؟			

	<p>توصيات فريق التخطيط الاستراتيجي :</p>
--	--

نموذج رقم (٩)

استمارة التقييم النهائي للخطة الإستراتيجية

	لا		نعم	<p>مع نهاية فترة الخطة الإستراتيجية الخمسية ، هل تحققت الرؤية الإستراتيجية للجمعية ؟</p>
النسبة	المكون		من خلال مؤشرات تحقق الرؤية المذكورة	
	الريادة		في هذا الدليل ، كم نسبة تحقق كل	

		الفاعلية		مكون من مكونات الرؤية ؟				
		المستقبل المشرق للأسر						
		الرعاية الكريمة						
ما مدى (نسبة) تحقق قيم الجمعية المحددة في الخطة في السلوك العام للإدارة والموظفين خلال مدة الخطة ؟								
الأمانة	الشفافية	روح الفريق	الثقة	المرونة	الريادة	التخصص	التطوير والتدريب	الجودة
					ما هي أبرز التغيرات في البيئة الداخلية للجمعية ، إن وجدت ؟			
					ما هي أبرز التغيرات في البيئة الخارجية للجمعية ، إن وجدت ؟			

الهدف الاستراتيجي	الجهة المنفذة	نقد كاملاً	نقد جزئياً	نسبة	هل ينفذ	مبررات عدم التنفيذ
-------------------	---------------	------------	------------	------	---------	--------------------

						أن تعمل الجمعية بنظم إدارية وتقنية حديثة
						تنمية واردات الفرع المالية والعينية
						سد حاجات الأسر الضرورية
						تدريب وتأهيل أبناء الأسر المستفيدة
						الرفع من المستوى الاجتماعي والصحي والثقافي للمستفيدين
						رفع مستوى أداء موظفي الجمعية في المجال الإداري والتقني

%		ما هي النسبة العامة لتحقيق الخطة الإستراتيجية ؟	
	لا	نعم	هل حققت الخطة الإستراتيجية أهدافها كاملة ؟
			-١ -٢ إذا كانت الإجابة بلا ، ما هي -٣ هذه أسباب ذلك ؟ -٤
نسبة المسؤولية	الجهة	ما هي الجهات المسؤولة عن عدم تحقق الخطة	

		الإستراتيجية بشكل تام ، ونسبة مسؤولية كل جهة ؟
نسبة المشاركة في النجاح	الجهة	في حال نجاح تطبيق الخطة ، ما هي الجهات التي ساهمت بدور كبير في هذا النجاح ، وما نسبة هذه المساهمة ؟

الملاحق

ملحق رقم (١)

الإطار العام للخطة الإستراتيجية

(٢٠١٠-٢٠٠٥)

جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

الرؤية : نحو جامعة عالمية بحلول عام ٢٠١٠

الرسالة : تخريج كوادر علمية مؤهلة تلبي متطلبات وحاجات سوق العمل وقادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً وتهيئة البيئة الجامعية لاستقطاب أعداد متزايدة من الطلبة

العرب والأجانب ومواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية وتعزيز دور البحث العلمي والتطوير في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة.

التحليل الإستراتيجي

SWOT Analysis

أ. عوامل القوة (Strengths)

- ◆ أعضاء هيئة تدريس مؤهلين.
- ◆ بنية تحتية متكاملة.
- ◆ مختبرات وتجهيزات متطورة.
- ◆ برامج دراسية حديثة ومتنوعة في مرحلتي البكالوريوس والماجستير.
- ◆ سمعة الخريجين جيدة جداً.
- ◆ بحث علمي متميز محلياً وإقليمياً.
- ◆ حرم جامعي واسع يسمح بأن تكون الجامعة منتجة.

ب. عوامل الضعف (Weaknesses)

- ◆ ارتفاع تكاليف البرامج الدراسية كون الجامعة لا تطرح برامج في العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية والتربوية.
- ◆ بُعد الجامعة نسبياً عن الخدمات الفندقية وأماكن الترفيه والتسوق.
- ◆ ضعف في النشاطات الترويجية والتسويقية.
- ◆ محدودية البرامج الموجهة للطلبة الجدد خاصة الطلبة العرب والأجانب.
- ◆ ضعف في التنسيق والتعاون مع القطاعين العام والخاص.
- ◆ معظم البرامج والمجالات الدراسية تشابه تلك الموجودة في الجامعات الأخرى داخل وخارج الأردن.
- ◆ ضعف الاتصال مع مراكز البحوث والمؤسسات الأكاديمية العالمية.

ج. الفرص (Opportunities)

- ◆ نسبة النمو السكاني عالية في الأردن والوطن العربي.
- ◆ إقبال كبير على التعليم العالي خاصة في دول الخليج العربي.
- ◆ بيئة المجتمع المحلي متطورة ومحافظه.
- ◆ قرب الجامعة من سوريا وفلسطين.

د. المخاطر والتحديات (Threats)

- ◆ تزايد في عدد الجامعات الرسمية والخاصة داخل الأردن.
- ◆ فتح فروع للجامعات العالمية المشهورة في دول الخليج العربي.
- ◆ البدء في إنشاء جامعات خاصة في الدول المجاورة خاصة سوريا.
- ◆ تناقص الدعم المالي الحكومي للجامعات الرسمية.
- ◆ الغايات الإستراتيجية
- ◆ توحيد وتجزير الثقافة المؤسسية المنبثقة من رؤية الجامعة ورسالتها .
- ◆ تهيئة البيئة الجامعية التي تلبي تطلعات الطلبة العرب والأجانب وتعزز النشاطات الطلابية وترقى بمستوى تفكير الطلبة أخلاقياً وسلوكياً.
- ◆ تحقيق معايير الاعتماد العالمية للجامعات في جميع البرامج والمجالات الأكاديمية.
- ◆ ربط برامج البكالوريوس والدراسات العليا كماً ونوعاً بمتطلبات وحاجات سوق العمل.
- ◆ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإدارية والفنية والمالية التي تقدمها الجامعة.
- ◆ مضاعفة الإنفاق على مشاريع البحوث العلمية الأساسية والتطبيقية خاصة تلك التي تتواءم مع المستجدات العلمية والتكنولوجية وتساهم في تشجيع الإبداع والابتكار والتميز.

- ◆ زيادة الإيرادات وضبط النفقات في جميع المجالات وتحقيق الاعتماد الكامل على الذات بحلول عام ٢٠١٠.

مجالات العمل الرئيسة :

أولاً: محور الثقافة المؤسسية

- ◆ إدارة حازمة وملتزمة برؤية ورسالة الجامعة.
- ◆ منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص.
- ◆ السعي نحو الإبداع والتميز.
- ◆ العمل بروح الفريق.
- ◆ الأولوية في الخدمة للطلبة خاصة غير المقيمين منهم.
- ◆ البقاء للأفضل والأجدر (التنافس الإيجابي).

ثانياً: المحور الأكاديمي :

أ. البرامج الدراسية :

- ◆ تحقيق المعايير العالمية للاعتماد العام والخاص.
- ◆ الحد من التوسع في برامج البكالوريوس وإلغاء البرامج التي لا يوجد عليها إقبال في سوق العمل.
- ◆ التوسع في برامج الدراسات العليا خاصة تلك التي تلبي الأولويات الوطنية والإقليمية وتتواءم مع المستجدات العلمية والتكنولوجية.
- ◆ مراجعة الخطط الدراسية في جميع التخصصات وتطويرها واستحداث مساقات جديدة خاصة ضمن متطلبات الجامعة (البيئة والعولمة والسياسة ومهارات الاتصال... الخ).
- ◆ تطوير وتحديث المناهج الدراسية لتتواءم مع متطلبات سوق العمل والتركيز على استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التطبيقات المتعلقة بها.

- ◆ استخدام التقنيات الحديثة في أساليب التدريس والامتحانات ومشاريع التخرج.
- ◆ تحديث وتطوير المختبرات العلمية لتضم أفضل الأجهزة والتجهيزات وصيانة ومعايرة الأجهزة الموجودة حالياً.
- ◆ إدخال المكون البحثي في مختلف المساقات وفي مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا بهدف تحذير الثقافة البحثية والنهوض بمستوى تفكير الطلبة.

ب. الهيئة التدريسية :

- ◆ تحقيق جميع الغايات والأهداف التي أنشئ من أجلها مركز التطوير الأكاديمي.
- ◆ الاستمرار في تعيين أعضاء هيئة تدريس مؤهلين خاصة في التخصصات التي تقل فيها نسبة أعضاء هيئة تدريس إلى الطلبة عن المعايير العالمية.
- ◆ تطوير أداء وقدرات أعضاء هيئة التدريس عن طريق مشاركتهم في دورات تدريبية متخصصة في تكنولوجيا التعليم ومهارات الاتصال والإدارة الصفية.
- ◆ ربط الترقية الأكاديمية بجميع مجالات عمل عضو هيئة التدريس (البحث العلمي والأداء التدريسي وخدمة الجامعة والمجتمع).
- ◆ الاستمرار في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية لقضاء إجازات التفرغ العلمي في جامعات عالمية مشهورة.
- ◆ تحقيق العدالة في توزيع الحوافز المالية على أعضاء الهيئة التدريسية بهدف رفع معنوياتهم وشحذ همهم وتحقيق الرضى الوظيفي.
- ◆ تعيين القيادات الأكاديمية على أساس الكفاءة والخبرة.
- ◆ زيادة التنافس الإيجابي وذلك باستحداث جوائز على مستوى الكليات للمدرس المتميز والباحث المتميز.

◆ تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي وتقديم الاستشارات والدراسات والدورات التدريبية للقطاعين العام والخاص داخل وخارج الأردن.

ج. البحث العلمي :

- ◆ مضاعفة الإنفاق على مشاريع البحث العلمي ليصل إلى حوالي مليون دينار بحلول عام ٢٠١٠.
- ◆ زيادة الاتصال والتنسيق مع الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية التي تساهم في دعم البحوث العلمية.
- ◆ إعطاء الأولوية في الدعم للمشاريع البحثية المتعلقة برسائل طلبة الدراسات العليا وتوجيهها نحو خدمة الخطط التنموية الاقتصادية والاجتماعية للحكومة الأردنية وتعزيز جودة وإنتاجية الصناعة الأردنية.
- ◆ التركيز على المشاريع البحثية المتميزة الكبيرة التي تشجع روح الفريق وتساهم في نقل المعرفة والتكنولوجيا وتتواكب مع المستجدات العلمية العالمية.
- ◆ دعم وتوثيق وتسجيل براءات الاختراع ووضع ضوابط لحماية الملكية الفكرية.
- ◆ دعم المراكز العلمية والبحثية التي أنشئت حديثاً لتصبح قادرة على تغطية نفقاتها وتحقيق إيرادات إضافية ملموسة بحلول عام ٢٠١٠.
- ◆ تعزيز العلاقات مع القطاع الصناعي المحلي والإقليمي والعالمي في مجال البحث العلمي تمهيداً لتحقيق شراكة إستراتيجية مع القطاع الخاص.
- ◆ تفعيل التعاون والتنسيق مع الوزارات والمؤسسات الرسمية المعنية بالتطوير والبحث العلمي وذلك للتعرف على القضايا والمشاكل والأولويات الوطنية الملحة في هذا المجال.

- ◆ تطوير قاعدة بيانات متكاملة وشاملة لنشاطات البحث العلمي المختلفة في الجامعة.
- ◆ زيادة التنسيق والتعاون بين الجامعة والجامعات ومراكز البحوث العربية والأجنبية في مختلف حقول البحث والتطوير.

ثالثاً: المحور الطلابي :

- ◆ إعداد نشرات متطورة ومتعددة الأهداف بحيث تساهم بشكل فعال في تعريف الطلبة برؤية ورسالة الجامعة وكلياتها وبرامجها الأكاديمية ومرافقها الخدمية وإرشادهم حول إجراءات التسجيل والنشاطات المنهجية واللامنهجية.
- ◆ تفعيل وتطوير مكتب الطلبة العرب والأجانب (الوافدين) في المجالات التسويقية والإرشادية والخدمية سعياً لتحقيق الجامعة العالمية بحلول عام ٢٠١٠.
- ◆ إعداد برامج لتوعية الطلبة وثقافتهم والنهوض بمستوى تفكيرهم أخلاقياً وسلوكياً وتوجيههم نحو العمل بروح الفريق واحترام الرأي والرأي الآخر والابتعاد عن التعصب السياسي والإقليمي والعشائري والديني.
- ◆ تأمين كافة المستلزمات الخدمية للطلبة من مسكن ومأكل ومواصلات وتسهيل الإجراءات المتعلقة بأمورهم الشخصية والرسمية.
- ◆ الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين وزيادة مخصصات المنح والإعانات والقروض للطلبة المحتاجين.
- ◆ إكساب الطلبة مهارات مهنية وتقنية تُسهل انخراطهم في سوق العمل بعد التخرج.
- ◆ زيادة مشاركة الطلبة في التشريعات والقرارات المتعلقة بشؤونهم.

- ◆ متابعة الطلبة بعد التخرج خاصة في مواقع عملهم بهدف تقييم أدائهم ومعرفة جوانب الضعف والقوة في الخطط والبرامج الدراسية.

رابعاً: المحور الإداري :

- ◆ مراجعة الهياكل التنظيمية للكليات والوحدات والدوائر الإدارية وتطويرها بما يتفق مع رؤية ورسالة الجامعة وغاياتها الإستراتيجية .
- ◆ تدريب وتأهيل الموظفين في مجالات عديدة أهمها الإدارة والجودة وتكنولوجيا المعلومات ومهارات الاتصال واللغة الإنجليزية.
- ◆ وضع شروط لتسولي المناصب الإدارية من حيث المؤهلات والخبرات والقدرات الإضافية الأخرى التي تتطلبها المهام والمسؤوليات المتعلقة بالمناصب الإدارية.
- ◆ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة وحوسبتها والتركيز على جودة المخرجات وتبسيط الإجراءات وتوجيهها لتقديم أفضل الخدمات للمتعاملين مع الجامعة خاصة الطلبة.
- ◆ اعتماد سياسة الإعلان في الصحف الرسمية عند الحاجة لموظفين جدد وإجراء التعيينات على أساس الخبرة والكفاءة.
- ◆ تشجيع وتحفيز العاملين في الجامعة خاصة المتميزين منهم واستحداث جوائز تقديرية سنوية لجميع الفئات الوظيفية.
- ◆ إجراء تنقلات دورية بين الموظفين في الجامعة بهدف اكتشاف قدراتهم وشحن همهم وإكسابهم خبرات إضافية في مواقع جديدة.

خامساً: المحور المالي والاستثماري :

أ. زيادة الإيرادات :

- ◆ زيادة الرسوم الجامعية للساعة المعتمدة في البرنامج العادي وبشكل تدريجي بحيث تصل إلى حد يقارب التكلفة الفعلية ويعوض الفرق في الدعم الحكومي.
- ◆ إعادة النظر في الرسوم الجامعية للساعة المعتمدة في البرنامج الموازي في ضوء ما ستصل إليه الرسوم الجامعية في البرنامج العادي مع الحفاظ على فارق معقول.
- ◆ إعداد خطة تسويقية من قبل مكتب الطلبة العرب والأجانب في الجامعة لاستقطاب أعداد متزايدة من الطلبة العرب والأجانب بحيث تصل نسبتهم من مجموع طلبة الجامعة حوالي ٣٠% بحلول عام ٢٠١٠.
- ◆ تشجيع استثمار القطاع الخاص داخل الحرم الجامعي في مجالات عديدة (إسكان الطلبة، مطاعم، خدمات فندقية... الخ).
- ◆ زيادة سنوية تدريجية بمساهمة الجامعة في رأس مال صندوق الاستثمار.
- ◆ إعداد خطة تفصيلية من قبل لجنة الاستثمار في الجامعة لتشغيل وتوظيف أموال صندوق الاستثمار وتنمية إيراداته.
- ◆ تفعيل التعاون والتنسيق والمتابعة مع الشركات والجامعات التي وقعت معها الجامعة اتفاقيات وعقود شراكة وذلك بهدف زيادة إيرادات الجامعة.
- ◆ إعداد دراسات جدوى اقتصادية لإمكانية إنشاء مشاريع استثمارية مثل إنشاء مدرسة نموذجية تضم حضانة للأطفال.
- ◆ زيادة إيرادات الجامعة المتأتية من أجور المرافق وضمان الخدمات المختلفة.
- ◆ زيادة إيرادات المشاغل الهندسية وذلك بتطوير وسائل وآليات الإنتاج والتسويق لتصل إلى حوالي مليون دينار بحلول عام ٢٠١٠.

- ◆ زيادة إيرادات مزارع الجامعة النباتية والحيوانية لتصل إلى حوالي ربع مليون دينار بحلول عام ٢٠١٠، وذلك عن طريق تطوير وسائل الإنتاج والتشغيل وإعداد خطة لتسويق منتجاتها.
- ◆ توسيع مجالات عمل المراكز الاستشارية والعلمية والصحية وتحسين نوعيتها بهدف زيادة حصة الجامعة الصافية من إيراداتها لتصل إلى حوالي مليون دينار بحلول عام ٢٠١٠.
- ◆ تفعيل دور نادي الخريجين في التواصل مع خريجي الجامعة خاصة الذين يمتلكون الإمكانات الوظيفية والمالية داخل الأردن وخارجة، وفتح فروع للنادي في دول الخليج بهدف زيادة التبرعات والهبات لتصل إلى حوالي ربع مليون دينار سنوياً بحلول عام ٢٠١٠.
- ◆ فتح قنوات اتصال مع المؤسسات والشركات داخل الأردن للحصول على تبرعات وهبات سنوية ثابتة لدعم ميزانية وبرامج الجامعة المختلفة لتصل إلى حوالي ربع مليون سنوياً بحلول عام ٢٠١٠.

ب. ضبط النفقات :

- ◆ تقييم حاجات الجامعة الفعلية للموظفين بهدف الحد من التعيينات وربطها كماً ونوعاً بالحاجات الحقيقية ومتطلبات العمل.
- ◆ توحيد الرواتب والأجور وفق أسس ثابتة والحد من التعيين بعقود إجمالية وتفصيلية.
- ◆ إجراء تقييم شامل للمبعوثين وتخصصاتهم للحد من الايفادات العشوائية الزائدة عن حاجة التخصصات والبرامج الأكاديمية.
- ◆ اشتراط الحصول على إعفاءات من الرسوم الدراسية للمرشحين للإيفاد بهدف الحد من النفقات.

- ◆ تفعيل الاتفاقيات الموقعة مع جامعات علمية مرموقة للحصول على منح دراسية للموفدين.
 - ◆ متابعة حثيثة لسير دراسة الموفد من قبل القسم والكلية المعنية بهدف تقليل مدة الابتعاث والحد بالتالي من المطالبات المالية الزائدة.
 - ◆ العمل على تحصيل الالتزامات والغرامات المترتبة على الموفدين المخالفين لقرارات وعقود الإيفاد.
 - ◆ مراجعة كيفية احتساب العبء التدريسي خاصة فيما يتعلق بالمساقات المشتركة والتدريب السريري والميداني والإشراف على مشاريع التخرج والرسائل الجامعية.
 - ◆ وضع أسس للحد من الإنفاق على المواد المستهلكة لغايات التدريس والبحث العلمي والأنشطة الإدارية والطلابية.
 - ◆ الاستمرار في تطوير وتحديث جميع السياسات والعمليات المتعلقة بالعطاءات واللوازم والمستودعات.
 - ◆ جرد الأجهزة العلمية الموجودة في مختبرات الجامعة بهدف عدم شراء المتكرر منها وتعميم استخدامها لغايات التدريس والبحث العلمي في جميع الكليات.
 - ◆ تصنيع جميع قطع الغيار والقوالب والزجاجيات في المشاغل الهندسية.
 - ◆ توسيع وتطوير عمل شعبة صيانة الآلات والأجهزة الدقيقة في وحدة الصيانة والتشغيل لتمكين من معايرة وصيانة وإصلاح جميع الأجهزة الموجودة في مختبرات الجامعة.
 - ◆ تطوير أنظمة محوسبة لإدارة عمليات الصيانة المدنية والكهربائية والميكانيكية في وحدة التشغيل والصيانة.
- مراحل إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية المتكاملة :

أ. عرض الإطار العام للخطة الإستراتيجية على مجلس العمداء ومديري الوحدات والدوائر الإدارية.

ب. تشكيل لجنة عليا على مستوى الجامعة للإشراف على أعداد الخطة الإستراتيجية المتكاملة وتنفيذها.

ج. تشكيل لجان فرعية على مستوى الكليات والوحدات والدوائر الإدارية تكون مهمتها:

١. تحديد الرؤية والرسالة للكلية أو الوحدة أو الدائرة الإدارية.

٢. تحديد الأهداف التفصيلية التي تتوافق مع الغايات الإستراتيجية للجامعة.

٣. إعداد السياسات والأنظمة والتعليمات والبرامج التي تحقق الأهداف التفصيلية.

٤. وضع إطار زمني لتنفيذ جميع المهام المترتبة على إنجاز الخطة الإستراتيجية الفرعية.

د. تجميع الخطط الفرعية من قبل اللجنة العليا لكل مجال من مجالات العمل الرئيسة للجامعة ومراجعتها وتنظيمها وتوحيدها في خطة إستراتيجية متكاملة تتضمن تحديداً للموارد المالية والبشرية اللازمة.

هـ. إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.

و. شرح الخطة والتعريف بها لجميع المعنيين في مناسبة احتفالية قبل البدء بتنفيذها.

ز. متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز وتحليل معوقات الأداء والحد من تأثيراتها السلبية وتقديم تغذية راجعة للجهات المعنية لتمكينها من إجراء التعديلات أو الإضافات الملائمة. وهذه المرحلة من مسؤولية اللجنة العليا واللجان الفرعية.

السيناريوهات المتوقعة لوضع الجامعة المالي للسنوات الخمس القادمة (٢٠١٠-٢٠٠٥)

السيناريوهات

أ- السيناريو الواقعي :

◆ الإبقاء على البرنامج الموازي مع عدم رفع الرسوم.

◆ زيادة الرسوم في البرنامج العادي كما هو مقرر من قبل مجلس الأمناء.

- ◆ الزيادة في عدد الطلبة المقبولين في البرنامج الموازي تكون لصالح الطلبة العرب والأجانب والأردنيين في الخارج اعتباراً من ٢٠٠٥/٢٠٠٦.
- ◆ عدم رفع رسوم طلبة الدراسات العليا.

ب - السيناريو التفاؤلي :

- ◆ تطبيق نظام الرسوم للمقيمين وغير المقيمين من بداية ٢٠٠٦/٢٠٠٧ بدلا من البرنامج الموازي.
- ◆ رفع الرسوم تدريجياً لغير المقيمين بنسبة ١٠% سنوياً اعتباراً من ٢٠٠٦/٢٠٠٧.
- ◆ زيادة الرسوم للطلبة المقيمين كما هو مقترح من اللجنة المشكلة من قبل مجلس التعليم العالي.
- ◆ زيادة في أعداد الطلبة للدراسات العليا مع رفع الرسوم للأردنيين (مقيمين) و غير الأردنيين (غير مقيمين) بنسب متفاوتة بحيث يكون الحد الأدنى لها معادل لرسوم البرنامج الموازي (حالياً) اعتباراً من ٢٠٠٦/٢٠٠٧.
- ◆ الزيادة السنوية في أعداد المقبولين تكون لصالح الطلبة العرب والأجانب والأردنيين في الخارج اعتباراً من ٢٠٠٥/٢٠٠٦.

نتائج التحليل المالي :

أ- السيناريو الواقعي :

- ◆ يتوقع أن يكون مقدار الإيرادات بنهاية عام ٢٠١٠ مساوياً لـ (60,715,120.93) دينار.
- ◆ يتوقع أن يكون مقدار النفقات بنهاية عام ٢٠١٠ مساوياً لـ (57,001,098.92) دينار.
- ◆ يتوقع أن يكون مقدار الوفر للعام ٢٠١٠ مساوياً لـ (3,714,022.01) دينار.

ب - السيناريو التفاؤلي :

- ◆ يتوقع أن يكون مقدار قيمة الإيرادات بنهاية عام ٢٠١٠ مساوياً لـ (67,400,883.93) دينار.
- ◆ يتوقع أن يكون مقدار النفقات بنهاية عام ٢٠١٠ مساوياً لـ (57,501,098.92) دينار.
- ◆ يتوقع أن يكون مقدار الوفر للعام ٢٠١٠ مساوياً لـ (9,899,785.01) دينار.

ملحق رقم (٢)

الجمعية السعودية لتطوير ونقل التقنية

الجمعية السعودية لتطوير ونقل التقنية هي جمعية علمية تأسست في ١٦/١/١٤٢٢ الموافق ١٠/٤/٢٠٠١ بموجب قرار مجلس جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ومقرها الجامعة..

رسالة الجمعية :

نشر الوعي و رفع المستوى المهني في المجالات المتعلقة بتطوير ونقل التقنية من اجل دفع عجلة التطور التقني و الاقتصادي في المملكة العربية السعودية..

الرؤية:

تحقيق بيئة معرفية للمساهمة في بناء اقتصاد متقدم مبني على المعرفة التقنية

الغايات :

- ١ . المساهمة بإيجاد مكونات وثقافة الاقتصاد المبني على المعرفة التقنية.
- ٢ . الارتقاء بالوعي التقني على المستوى التعليمي.
- ٣ . الارتقاء بالوعي التقني على مستوى القطاع الخاص.
- ٤ . تبادل الخبرات وتطوير العلاقات المهنية بين الأعضاء.
- ٥ . التعاون مع المعنيين من أجل نشر الوعي التقني لدى المؤسسات والجهات الحكومية.
- ٦ . رفع المستوى المعرفي للأعضاء.
- ٧ . تنمية البنى التحتية والموارد المالية للجمعية

أهداف الجمعية السعودية لتطوير و نقل التقنية

- ١ . تنمية الفكر العملي في مجال التخصص والعمل على تطويره وتنشيطه
- ٢ . تحقيق التواصل العلمي لأعضاء الجمعية
- ٣ . تقديم المشورة العلمية في مجال التخصص
- ٤ . تيسير تبادل الإنتاج العلمي ، والأفكار العلمية في مجال اهتمامات الجمعية بين الهيئات والمؤسسات
- ٥ . المعنية داخل المملكة وخارجها تطوير الأدائن العلمي والمهني لأعضاء الجمعية

ملحق رقم (٣)

مركز التميّز للمنظمات غير الحكومية

من نحن ؟

مركز التميّز للمنظمات غير الحكومية هو أول موقع عربي مجاني متخصص في تقديم التدريب والمهارات والاستشارات والأبحاث في مجال العمل الأهلي التطوعي . ويعمل على تزويد المنظمات غير الحكومية بالأدوات والمفاهيم والاستراتيجيات التي تحتاجها لبناء قدراتها وتطوير مهاراتها للتأثير في مجتمعاتها المحلية من أجل تحقيق التنمية المستدامة فيها، وذلك من خلال تقديم حزمة من الخدمات الواسعة والتنوعية .

رسالتنا :

تزويد المنظمات غير الحكومية بالخبرات والمهارات والمعارف الأساسية والمتخصصة في قطاع العمل الأهلي. وذلك من خلال إطار عمل مرن يضم قاعدة معلومات متطورة ونماذج عمل تساعد المنظمات غير الحكومية على تطوير أدائها بنفسها بأفضل الطرق وبأقل الكلف .

رؤيتنا :

تقوم المنظمات غير الحكومية بدور فعّال في تلبية الاحتياجات الاجتماعية وتسهم في تسهيل إحداث التغيير الاجتماعي نحو الأفضل، و تتمتع بقدرات هيكلية وإدارية وفنية عالية تتناسب مع الدور الذي تلعبه في المجتمع، وتتمتع قيادات هذه المنظمات والعاملين فيها وأعضائه بمهارات إدارية وفنية تمكنهم من تسيير أعمال منظماتهم بصورة مهنية عالية .

ملحق رقم (٤)بنك دبي الإسلاميالقيم :

تشجع التعاليم الإسلامية الاقتصادية على توليد ومشاركة الأرباح، لكنها تمنع التعامل بالربا (الفائدة). لذلك، تتمحور الخدمات المصرفية الإسلامية حول قيام شراكة مع المتعاملين بهدف توليد الأرباح المشتركة. وأصبح بنك دبي الإسلامي الأول عالمياً بتحقيق هذا المفهوم. فعبر الاستفادة من مزايا التعاليم الإسلامية الاقتصادية والمالية من جهة، والاستفادة من التقنيات المصرفية المتطورة من جهة أخرى، تمكّن بنك دبي الإسلامي من تطوير مجموعة شاملة من المنتجات التي تلي المتطلبات المصرفية وفقاً لتعاليم الشريعة الإسلامية السمحاء، إلى جانب التأكد من تلبية متطلبات واحتياجات المتعاملين. وهذه المنتجات تركز كلياً على القيم الإسلامية الراقية :

أخلاقنا: نؤمن بالعمل وفقاً لأسس الشريعة الإسلامية .

عملاؤنا : نقدّر عملاءنا، ورضاهم هو من أولوياتنا.

الدقة والفعالية: نعلم أن وقت عملائنا مهم جداً، لذا نعمل دوماً لتوفير خدمات تتمحور حول راحة ورضى المتعاملين وتتميز بالفعالية والسرعة .

العلاقات المتينة: نحرص دائماً على عملائنا واكتساب ولائهم للبنك عبر العمل بجهد لتمتين علاقاتنا المشتركة

الابتكار: نحرص على توفير المنتجات والخدمات المميزة، لذا نعمل دوماً على ابتكار المنتجات المتطورة وتعزيز خدماتنا .

روح الفريق: الأداء بروح جماعية هو أساس العمل في بنك دبي الإسلامي. ونحن نحترم ونقدّر كل الأفكار والملاحظات التي تساهم في التطوير والتحسين المستمر للمصرف .
المجتمع: نولي اهتماماً كبيراً للنشاطات الخاصة بالمجتمع، ونحاول دوماً المساهمة في تطوير المجتمع من كافة النواحي الممكنة .

رؤيتنا:

أن نكون رواداً في توفير خدمات مالية مبتكرة تلتزم بشرع الله الحكيم .

رسالتنا:

نعتزّ بكوننا أول مصرف إسلامي في العالم يقوم بتطبيق الأسس الاقتصادية الإسلامية، وذلك اقتناعاً منا بحاجة البشرية إلى نظام اقتصادي يركز على خاتمة الشرائع السماوية.
ونحن نؤمن بالنجاح من خلال الشراكة الحقيقية مع متعاملينا في الكسب الحلال وتوظيف أفضل التطبيقات الاقتصادية وأحدث تقنيات الخدمات المالية، واضعين ثقتنا الكلية بالله العلي .

بنك دبي الإسلامي :

١. يلتزم بتوفير أعلى معايير الخدمات المصرفية وفقاً للشريعة الإسلامية، واستخدام أفضل وأحدث التقنيات في جميع التعاملات، شاملة تقنيات الكمبيوتر والاتصالات وأنظمة المعلومات

٢. يدير استثماراته بكل عناية بهدف تحقيق أفضل الأرباح وليس أكثرها، وذلك للمصلحة المشتركة للمتعاملين والبنك نفسه
٣. يلتزم بالتعاون والتنسيق والتكامل مع مؤسسات وهيئات مالية أخرى تلتزم بدورها بأسس الشريعة الإسلامية في جميع تعاملاتها، وذلك بهدف تعزيز قاعدة وأسس النظام المالي الإسلامي .
٤. يلتزم بتطوير المجتمعات الإسلامية في جميع المجالات الاقتصادية عبر الاستثمار في القطاعات الصناعية والزراعية والتجارية والعقارية وغيرها، ما يوفر بدوره مزيداً من فرص العمل في المجتمع .
٥. يلتزم بالمسؤولية والخدمات الاجتماعية المتمحورة حول التعاليم الإسلامية، وخصوصاً فريضة الزكاة .
٦. يساهم في تطوير المجتمع التزاماً منه بالتعاليم الإسلامية، وخصوصاً توفير السلامة والأمن للمجتمع والعمل على الارتقاء به ونشر العدالة الاجتماعية .
٧. يشجع على توفير وادخار الأموال والاستثمار الصحيح والدقيق وفق تعاليم الشريعة الإسلامية، وذلك من خلال منتجات استثمارية ومالية تتوافق ومتطلبات المتعاملين .
٨. يوفر الأموال المطلوبة للمستثمرين بهدف إنشاء المشاريع الاقتصادية، وإيجاد أدوات رديفة للنشاطات التمويلية تركز على الشريعة الإسلامية .

ملحق رقم (٥)

قطر الخيرية

الرؤية :

نموذج المؤسسة الإسلامية الرائدة والمتميزة التي تجمع بين التأصيل والإبداع والاحترافية في مجال التنمية.

الرسالة :

دعم قدرات الفئات الأكثر احتياجاً لتحقيق الكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية بالتعاون مع شركاء التنمية .

القيم الأساسية :

التعاون

احترام الكرامة الإنسانية

المصداقية

الاحترافية

التأصيل

الإبداع

الجودة

ملحق رقم (٦)

إدارة التربية والتعليم بالأحساء

رؤيتنا :

تسعى إدارتنا بمشيئة الله إلى أن تكون أنموذجاً متميزاً ورائداً في جودة التربية والتعليم غايتها إسعاد المستفيد

رسالتنا :

نعمل على تقديم خدمات تربوية وتعليمية ذات جودة عالية بكفاءة وفعالية تسهم في التنمية الشاملة لبلادنا من خلال القيادة المبدعة والأساليب التربوية والإدارية المتميزة والاستخدام الأمثل للتقنية الحديثة وبمشاركة مجتمعية بناءة لإعداد أجيال صالحة متمسكة بتعاليم دينها وقادرة على المنافسة والتعلم مدى الحياة.

قيمتنا :

قيمتنا تمثل لنا منارات ترشدنا في عملنا نحن ملتزمون بهذه القيم الأساسية لتحقيق رسالتنا :

الإتقان ، الإبداع ، الريادة ، الالتزام ، الانتماء والولاء ، لتكاملية ، سرعة الانجاز ، المرونة ، الشفافية ، العدالة ، التحسين المستمر .

ملحق رقم (٧)

حكومة دبي (الأراضي والأماك)

رؤيتنا :

نسعى لتوفير البيئة الأنسب للاستثمارات والاستشارات العقارية.

رسالتنا:

من خلال التزامنا بالريادة والتميز والاعتماد على الكوادر المؤهلة نقوم نيابة عن حكومة دبي بتنظيم وتوثيق عمليات التداول العقاري

قيمنا :

في مسيرتنا نحو رؤيتنا الإستراتيجية ولتحقيق رسالتنا على المستويات كافة، فإننا نحتكم إلى منظومة قيمنا المشتركة التي ستبقى دوماً مرجعيتنا الأولى والأساسية :
الاحترام : بناء ثقافة مؤسسية تعكس طموحات المتعاملين وتحترم إسهاماتهم في تحديد اتجاه الدائرة.

الإبداع : تحقيق التطوير والتحسين المستمر من خلال بيئة تثمن الأفكار والمواهب المبدعة.
رأس المال البشري : تأهيل وتحفيز الموارد البشرية وتعزيز الانتماء المؤسسي.
العمليات : تصميم واعتماد عمليات مرنة تستجيب للاحتياجات التشغيلية الحالية والتحديات المستقبلية.

التحول الإلكتروني : تحقيق التحول الاستراتيجي من خلال الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات.

الولاء : تعميق ولائنا الذي لا يتزعزع لحكومة دبي والتزامنا التام برؤيتها وتطلعاتها والسعي الدؤوب والمستمر لتحقيق أولوياتها الإستراتيجية وصولاً إلى رؤيتها المنشودة.

ملحق رقم (٨)

بلدية دبي

تعتبر بلدية دبي من أكبر مؤسسات مدينة دبي من حيث حجم العمالة التي تستخدمها، وحجم الخدمات التي تقدمها، والمشاريع والأعمال التي تقوم بها. لهذا تعد بلدية دبي المؤسسة أو القوة الرئيسية المحركة لعملية نمو مدينة دبي وتطورها. لقد تأسست بلدية دبي كما يذكر في الأربعينيات من القرن الماضي مبتدئة أنشطتها بكادر لا يتجاوز عدده ثلاثة موظفين كانوا يعملون في غرفة واحدة. وتعتبر سنة ١٩٦٥ السنة الرسمية لانطلاقها، حيث واصلت البلدية نموها منذ تأسيسها بسرعة ونوعية عاليتين. وقد عكس نموها في فترة الـ ٣٥ سنة الماضية نمو إمارة دبي، حيث يبلغ حجم الكادر الوظيفي في البلدية الآن حوالي ١٢,٥٤٦ موظف يعملون في ٤٠ وحدة تنظيمية

رؤيتنا :

بناء مدينة متميزة تتوفر فيها رفاهية العيش ومقومات النجاح

رسالتنا :

العمل على تخطيط وتصميم وبناء وإدارة البنية الأساسية والمرافق والخدمات البلدية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية

قيمنا :

في مسيرتنا نحو رؤيتنا الإستراتيجية ولتحقيق رسالتنا على كافة المستويات، فإننا نحتكم إلى منظومة قيمنا المشتركة التي ستبقى دوماً المرجعية الأساسية:

العاملون : الثروة الحقيقية.

المتعاملون: الالتزام بالشراكة معهم وتفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم .

التحول: الإيمان بالتغيير والسعي إلى التطوير نحو الأفضل .

الأداء: إنجاز المهام المطلوبة بالطريقة الصحيحة .

التكامل: التركيز على العمل الجماعي من خلال التعاون وتبادل الآراء .
الإبداع: تبني المبادرات وتقدير المبدعين .

ملحق رقم (٩)

الهيئة العالمية للوقف

رؤية الهيئة :

كيان دولي ريادي يسعى إلى حفظ الأوقاف وتطويرها وفقاً لأحكام الشرعية الإسلامية ، و
 بفكر اقتصادي عملي ومنهج مهني شفاف ، يركز عمله على التكامل النوعي مع الآخرين.

رسالة الهيئة :

تفعيل دور الأوقاف للإسهام في برامج التنمية الشاملة والتقدم الحضاري والثقافي
 والاقتصادي والاجتماعي للشعوب والمجتمعات .

الأهداف العامة للهيئة :

١. ترسيخ سنة الوقف كوسيلة نموذجية لتأسيس المؤسسات والمشاريع والبرامج التنموية
 والإنفاق عليها، وتفعيل الدعوة للوقف .
٢. الإدارة الكفء لموارد الأوقاف للمحافظة عليها وتنميتها وتعظيم عوائدها وتوجيهها
 بفاعلية للمساهمة في جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، مع الالتزام بشروط
 الواقفين ، ومراعاة المقاصد الشرعية للوقف .
٣. التعاون مع هيئات ومؤسسات الأوقاف ، ورعايتها ، ودعم مؤسسات المجتمع
 الأهلي، والتنسيق بينها .
٤. المساهمة في نهوض المجتمعات ، ودعم الفئات الضعيفة فيها .
٥. رعاية ودعم البحوث والدراسات ذات العلاقة بالأوقاف.

السياسات العامة للهيئة:

١. تسعى الهيئة إلى التحالف الاستراتيجي والتكامل النوعي مع الآخرين تلافياً للهدر في الموارد المتاحة، وتعتمد على المؤسسات المتخصصة و المنظمات الأهلية في تنفيذ مشاريعها وبرامجها كبدل كامل عن بناء أجهزة تنفيذية ضمن هيكلها التنظيمي ، وتحصر الهيئة على التحقق من جدوى المشاريع والبرامج التي تؤسسها أو تمويلها.
٢. تسعى الهيئة لتلبية متطلبات الراغبين بالمساهمة فيها ، وتشجعهم على تحديد الأغراض الخيرية الواسعة لأوقافهم ، وتلتزم بشروطهم التي يتفق عليها .
٣. تحصر الهيئة علي توظيف أموالها لتحقيق أعلى عائد ممكن ، وبأقل المخاطر .
٤. تراعى الهيئة في بنائها المؤسسي بساطة التنظيم ، وتستفيد من خبرات الآخرين ، وتبني خبرتها الخاصة، وتؤمن بأن العاملين فيها قاعدة النجاح ، وتسعى للتنسيق مع الآخرين عند وضع الخطط ، وتتعاون معهم في رصد الأموال اللازمة لتنفيذها ، وتلتزم ترشيد المصاريف.
٥. تدعم الهيئة العمل التطوعي وتتعاون إيجابياً مع المتطوعين.
٦. تحصر الهيئة على تعزيز العلاقات الدولية للهيئة مع مختلف الهيئات والمؤسسات الدولية المعنية بالتنمية ، والسعي إلى عضويتها
٧. تلتزم الهيئة بمبدأ الشفافية وتخضع جميع أعمالها للرقابة الشرعية والمالية والإدارية. توظف الهيئة تقنية المعلومات في أعمالها ومشاريعها وبرامجها.

الملاحق

ملحق رقم (١٠)

الجمعية العربية للإدارة

رسالة الجمعية :

العمل على تعظيم القدرة الإدارية العربية على كل المستويات ، وذلك بتنمية فكر إداري عربي ، وتكوين قاعدة من التفاهم والعمل المشترك بين الإداريين العرب ، والإسهام في تأكيد الدور الفاعل للإدارة في النسيج المجتمعي العربي ، وتضمن المفاهيم الإدارية الفاعلة وذات التأثير

الإيجابي في منظومة القيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العربية ، والوصول بالممارسة الإدارية في المنظمات العربية العامة والخاصة إلى المستويات المتكافئة مع متطلبات العصر وتحديات المستقبل ومتغيرات العالم المحيط .

الرؤية المستقبلية للجمعية :

ستكون الجمعية العربية للإدارة تنظيم نشط يتخذ شكل شبكة تتفاعل مكوناتها وعناصرها وتتشابك في تناغم وتكامل من أجل تعظيم الأثر على الواقع الإداري [والمجتمعي] في العالم العربي بالفكر الإداري المتطور والممارسة الإيجابية .

وسيكون المحور الأساسي في فاعلية الجمعية هم أعضاؤها من مؤسسات ومنظمات وأفراد في مختلف بلدان الوطن العربي . كما ستضم الجمعية منظومة متكاملة من القدرات والفعاليات والموارد البشرية والمعلوماتية التي تحقق التميز والإبداع في تنمية الأفكار والنظم والآليات المتجددة والمتفوقة للإدارة العربية .

التوجهات الإستراتيجية للجمعية :

توفر التوجهات التالية العلامات الفارقة التي ترشد في تحديد مسارات الجمعية واختيار فعاليتها :

التوجه العربي :

الجمعية تتوجه بكل قوتها للعمل العربي الفاعل ، وتنفل بمشكلات وقضايا وطموحات الإدارة في الوطن العربي . وحين تتدارس الجمعية موضوعات تتصل بالواقع الإداري المحلي في دولة عربية معينة ، فإنها تنطلق دوماً من النظرة الشاملة للواقع العربي والمستقبل المشترك للوطن العربي ، وتعمل على إيجاد الصيغ والنماذج التي يغلب عليها خصائص عربية مشتركة .

التوجه التطويري :

تسعى الجمعية من خلال أنشطتها المختلفة لتطوير الإدارة العربية وتحسين قدراتها وفعاليتها ، وتعظيم تأثيرها في مسيرة التنمية العربية وملاحقة ثم مواكبة الحركة الإقليمية

والدولية ، أملاً في السبق والتميز في مجالات مختارة يتوفر للعالم العربي فيها مميزات تنافسية .
ومن ثم فإن التوجه لتطوير الواقع الإداري [التغيير الإيجابي الهادف] هو أساس في فكر
الجمعية وأعمالها .

التوجه المنظومي :

تسترشد الجمعية بمنطق منظومي يحقق التكامل والترابط بين مجمل الأنشطة التي تقوم بها ،
وذلك من أجل تحقيق قدر متناسب من التأثير يساعد في إنتاج الأهداف التي قامت من
أجلها .

كذلك سيحكم هذا التوجه المنظومي حركة انتشار الجمعية وفروعها وممثليها والمتعاونين
معها في الدول العربية المختلفة لتكوين شبكة متكاملة متفاعلة ذات تأثير .

التوجه المستقبلي :

إن الجمعية في مجمل حركتها ترصد الواقع الإداري العربي ، وتدرس الأطر المجتمعية المحلية
والإقليمية والدولية المحيطة بالإدارة العربية ، وتستخلص دروس وعبر الممارسات والتجارب
الماضية ، ولكن وفي جميع الأحوال هي تتجه بالفكر والتأمل إلى المستقبل تستشرف آفاقه ،
وتدرس احتمالاته ، وتختار بعناية ما يناسب الحالة الإدارية العربية ، وتعمل على توفيقها مع
تلك التطورات المستقبلية .

الهدف الإستراتيجي للجمعية :

إحداث نقلة نوعية ملموسة في فكر ونظم وأساليب وكفاءات الإدارة العربية [المديرين
العرب] تساهم في سد الفجوة العلمية والتكنولوجية التي تبعتها عن المستويات الأعلى
للإدارة في العالم المتقدم ، وتساعد في تهيئة المنظمات العربية لاكتساب قدرات تنافسية أعلى
تسمح لها بمكان في الوضع العالمي المتجدد يتناسب مع إمكانياتها ومواردها .

محاور الحركة الإستراتيجية للجمعية :

تتركز الحركة المستقبلية للجمعية في المحاور الإستراتيجية التالية :

محور حشد وتنمية العضوية :

إن أعضاء الجمعية هم دعائمها الأساسية ، وهم مصدر الفكر والتمويل والمساندة من جانب ، كما أنهم أداتها في تنفيذ وتفعل مخرجاتها من جانب آخر .

محور بناء رأى عام مساند :

إن إدماج الفكر الإداري المتجدد والأساليب الإدارية الصحيحة المناسبة مع معطيات العصر في نسيج العمل المجتمعي العربي يتطلب وجود رأى عام إيجابي مساند ومتقبل ومتفهم لتلك التوجهات الإدارية . لذلك كان لابد للجمعية أن تنطلق إلى النطاق الأرحب بين الجماهير العربية لبناء وتدعيم رأى عام عربي محابي للفكر الإداري الجديد وداعم لممارسات الإدارة العربية الحديثة .

محور استثمار الطاقات والقدرات للمنظمات العربية ذات العلاقة:

إن موارد الجمعية وإمكاناتها مهما عظمت فلن تكون أبداً قادرة على الوفاء بكل متطلباتها وطموحاتها . لذلك فإن محوراً إستراتيجياً لعمل الجمعية سيكون استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة لمختلف المنظمات العربية ذات العلاقة [الأكاديميات ، الجامعات ، معاهد الإدارة ، مراكز التدريب ، منظمات الأعمال ، هيئات ووحدات القطاع العام والحكومي ، الجمعيات والمنظمات غير الحكومية] ، وذلك من أجل تعظيم فرص الجمعية في تنفيذ برامجها ، وتجاوز العقبات التي تعترض مسيرتها .

محور تنمية الاتصالات الدولية :

لكي تكون الجمعية على صلة بحركة الإدارة الحديثة في العالم ، وللتعرف على تطوراتها المستقبلية ، بما سيكون لها من انعكاسات وتداعيات على الإدارة العربية ، فإنه من الضروري تنمية شبكة من العلاقات والاتصالات والقدرات التي تتيح للجمعية أن تكون في قلب الأحداث تستفيد منها [وتحاول التأثير فيها .