

# انطلاقه سريعة للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات التي لا تسعى لتحقيق الربح

## لمحة عامة عن الانطلاقة السريعة للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات التي لا تسعى لتحقيق الربح

تعد الانطلاقة السريعة للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات التي لا تسعى لتحقيق الربح بمثابة دليل للمديرين التنفيذيين وأعضاء المجلس الذين لا يسعون لتحقيق الربح الراغبين في تعديل أو إنشاء خطة استراتيجية. ويمكن استخدام هذا الدليل من جانب منظمة واحدة أو منظمة مضيئة لشبكة مكونة من ثلاث إلى خمس منظمات لا تسعى لتحقيق الربح ستتهج عملية التخطيط الاستراتيجي كمجموعة.

وإلى جانب شبكة من المنظمات التي لا تسعى لتحقيق الربح، ستعقد هذه الأخيرة 5 لقاءات على الأقل على مدى فترة تدوم 12 شهرا. وخلال هذه الاجتماعات سيتبادل المدبرون التنفيذيون وأعضاء المجلس نتائج عملية التخطيط وسيحددون مجالات النمو. وستخلق هذه الشبكة مساحة للدعم والمساءلة واستكشاف الأخطاء وإصلاحها.

وفيما يلي الجدول الزمني الموصى به لفترة التخطيط ل 6 أشهر ودورة التخطيط لمدة 12 شهرا.

تخطيط شهري: تطوير هدف ونطاق الخطة، تكوين فريق التخطيط للمؤسسة/هيكلية أو تحديد مجموعة من المنظمات التي لا تسعى لتحقيق الربح.

• الشهر الأول: دراسة استقصائية للمؤسسات التي لا تسعى لتحقيق الربح وجمع البيانات باستخدام أداة التقييم الداخلي والخارجي والمالي

• الشهر الثاني: استعراض نتائج الدراسة الاستقصائية وأفضل الممارسات

• الشهر الثالث: وضع بيانات المهمة والرؤية والقيم واستكمال استعراض التقييم الخارجي والداخلي والمالي/التمويلي

• الأشهر من الرابع إلى السادس: وضع أهداف واستراتيجيات وآليات قياس النجاح والاستعراض المالي

• الشهر السادس: تلقي قبول المجلس للمخطط الاستراتيجي وبدء التنفيذ

• الأشهر من السابع إلى الثاني عشر: تعقب عملية تنفيذ المخطط الاستراتيجي

• الشهر الثاني عشر: المتابعة مع (المؤسسة أو مجموعة المؤسسات) التي لا تسعى لتحقيق الربح واستعراض النتائج

وتناقش الأدوات المبينة أدناه في هذا الدليل، والتي تعمل على توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي

1. الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية

2. قائمة محتويات نموذج المخطط الاستراتيجي

3. مرجعية انطلاقة الخطة الاستراتيجية السريعة

4. هيكل المهمة والرؤية ونظرية التغيير/النموذج المنطقي والقيم

5. التقييم الداخلي

أ- الجدول الزمني للمؤسسة

ب- تحليل SWOT

ج- التقييم المالي

6. التقييم الخارجي

أ- دراسات استقصائية لعينات من الجهات المعنية

7. مقاييس النجاح

## التخطيط الاستراتيجي غير الربحي

المؤسسات الجيدة التي لا تسعى لتحقيق الربح/ القادة الأكفاء الذين لا يسعون لتحقيق الربح

المحرك هو المهمة

التركيز على النتائج

التوجه نحو خدمة الناس



التخطيط الاستراتيجي

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

خارطة الطريق لنجاح المهمة والتأثير

نبراس ومجموعة رفيعة المستوى من التوجيهات لتحقيق المهمة

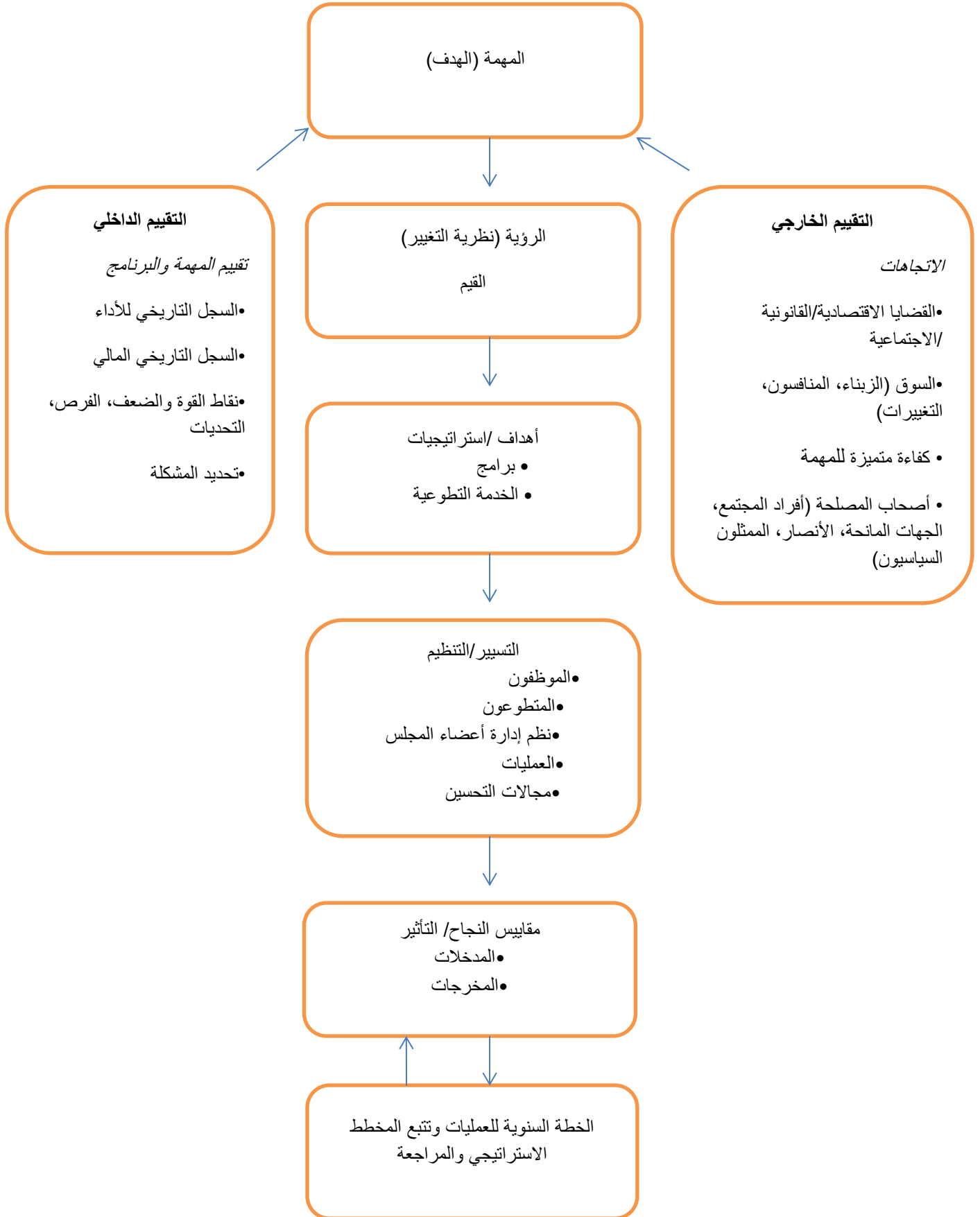
مواعمة المهمة والنتائج والأشخاص. ليس خطة عمل (تسويق واستثمار) أو خطة تشغيلية (سنوية).

## عملية التخطيط الاستراتيجي

دور المجلس: السياسات والتخطيط والموارد والإشراف

الدور القيادي للموظفين: العملية والإلهام وإشراك الموظفين والمجتمع المحلي

## الخطوط العريضة للمخطط الاستراتيجي



## قائمة محتويات نموذج الخطة الاستراتيجية

1 • خلاصة المهمة ، الرؤية، نظرية التغيير، القيم، الخطة الاستراتيجية (رسم بياني)

2 • التقييم الداخلي

3 • التقييم الخارجي

4 • الأهداف والاستراتيجيات

5 • ملخص البرنامج

6 • الخطة المالية

7 • التسيير والتنظيم

8 • نظم الإدارة

9 • مقاييس النجاح

10 • التنفيذ

الجدول الزمني

مجالات العمل والمسؤوليات

الأهداف السنوية

## قائمة التدقيق لانطلاق الخطة الاستراتيجية السريعة

### المهمة (الهدف)

- ما تفعله، من تخدم، أين تخدم، لماذا /تأثيرك

### الرؤية (العهد)

- ما تريد فعله، من قدمت له الخدمة ، أين ستقدم الخدمة ،لماذا سيكون تأثيرك مهما
- جسد نظرية التغيير: ما هي أوجه الاختلاف عندما تكون ناجحا وتحقق التغيير المنشود....الأثر

### القيم (مبادئ التشغيل)

- القواعد التي تعيش بها

### التقييم الداخلي

- الجدول الزمني للمؤسسة
- السجل التاريخي لتأثير المؤسسة
- البرامج والخدمات: الحجم، النطاق، النتائج، نوعية الزبناء
- التاريخ المالي
  - التشغيل: الإيرادات والمصروفات، الصافي
  - صحيفة الموازنة
- التسيير
  - حجم المجلس، الأقدمية، تعبئة الأصدقاء/حشد الأموال
- الكفاءة الإدارية
  - عدد الموظفين، المواهب، الأقدمية
  - المرافق والتكنولوجيا

### التقييم الخارجي

- الاتجاهات الاقتصادية
- الاتجاهات الديموغرافية
- السوق/تحليل المنافسة وتحديد مكانة المجتمع المحلي
- التغييرات التنظيمية /القانونية
- الجهات المعنية والعلاقات الرئيسية

### تحليل SWOT

- نقاط القوة

° نقاط الضعف

° الفرص

° المخاطر

المشاكل الكبرى للمؤسسات (5 الكبرى)

الأهداف والاستراتيجيات

° تميز/ تحديد مكانة المهمة

° البرامج والخدمات

° التمويل

° البنية التحتية

° المؤسسة (الموظفون، المتطوعون، التسيير/ المجلس)

نظم الإدارة

مقاييس النجاح

خطة التنفيذ

## هيكل المهمة وبيانات الرؤية

### هيكل بيان المهمة

تصف المهمة هدفك في جملة أو جملتين

• اجعلها لا تنسى

• أجب عن التساؤلات الأربعة التالية:

◦ ماذا تفعل؟ ما هي البرامج/الخدمات؟

◦ من تخدم؟

◦ أين تقوم بالخدمة؟

◦ لماذا تفعله وكيف تقيس أثرك؟

من أمثلة ممارسة المهمة تحديد هدف مؤسسة ما بالإجابة على الأسئلة التالية:

• لماذا توجد هذه المؤسسة؟

• ما الذي تقوم به المؤسسة لتحقيق هدفها؟

ملاحظة: أشر دائما إلى مرجعية المواد الأصلية للتأسيس و/أو القوانين الحالية كلما تم استعراض المهمة.

### عينة من بيانات المهمة

تساعد مؤسسة **ABC** الناس على وضع بصمتهم عن طريق إلهام روح العطاء ، والاستثمار في الناس والحلول لإفادة كل حي من الأحياء المجاورة لها

المركز المجتمعي للمدينة هو مؤسسة قائمة على خدمة المجتمع في \_\_\_\_\_ والذي يبني قدرات الشباب والبالغين من خلال برامج بناء الشخصية والتثقيف والعيش الصحي، بما يخدم الناس كافة مع التركيز على الأسر.

### هيكل بيان الرؤية

الرؤية في عبارة واحدة هي عالمك المنشود. فأنت تجيب إجمالاً على سؤال مفاده: ما أوجه الاختلاف المقترنة بالنجاح. أجب على التساؤلات الأربعة التالية:

• ما الذي تريد القيام به؟

• من أجل من تقوم بذلك؟

• أين ستقوم بهذا العمل؟

• لماذا ستقوم بهذا العمل وكيف سيحصل هناك تغيير إيجابي؟

من أمثلة ممارسة التصور الإجابة على هذه الأسئلة و/أو وضع عناوين تصف مؤسستك التي لا تسعى لتحقيق الربح في ظرف خمس سنوات:

• كيف سيتحسن "مجتمعنا" إذا نجحنا في تحقيق مهمتنا؟

• ما هي "الخدمات" التي سنقدمها والمعروفة بكونها الأفضل من نوعها؟



• كيف سيعرف مجلسنا وموظفونا في المجتمع؟

يجب أن يراعي التصور الأيديولوجية الجوهرية (الهدف / القيم) وتصور المستقبل.

### عينات من بيانات الرؤية

تسعى مؤسسة ABC المجتمعية إلى خلق مجتمع يهتم فيه الناس بعضهم ببعض و يساعد بعضهم بعضا لتحسين التعليم والاقتصاد والأمن العام من خلال المساهمة بالوقت والموارد في مدينتهم وإشراك 50% من السكان في التصويت والعمل التطوعي وإعطاء مساهمات مالية للمؤسسات غير الربحية.

وسيقوم مركز جالية المدينة بخدمة واحدة من كل 10 أسر في مدينتنا في غضون الخمس سنوات القادمة مما سيؤدي إلى خلق فرص لتحسين التعليم والتشغيل والصحة .

### نظرية التغيير

وصف شامل للكيفية وتعليل توقع حدوث تغيير منشود، والعلاقة بين البرنامج أو مبادرة التغيير/الأنشطة والأهداف على المدى البعيد المجسدة في نموذج منطقي.

### النموذج المنطقي

الهدف أو المهمة

| المدخلات أو الموارد  | الأنشطة  | المخرجات  | الآثار/النتائج  |
|--|--|---|---|
| •المواد /الموارد البشرية التي يستخدمها البرنامج لتحقيق أهداف /التغلب على القيود (على سبيل المثال: الموظفون، المواد، المرافق) | •كيف يستعمل البرنامج الموارد لدفع مسار التغيير (على سبيل المثال: التشخيص، جمع البيانات، الإجراءات) | •أدلة مباشرة على أداء الأنشطة (على سبيل المثال: المشاركون ، التكملات) | •النتائج: على المدى القصير والمتوسط والبعيد (على سبيل المثال: حل / تغيير في مشكلة / قضية) |

### عينة من نظرية التغيير

ستقوم مؤسسة ABC المجتمعية بربط الوقت التطوعي للناس والموارد بقضايا المجتمع مما سيخلق تأثيرا إيجابيا على نتائج محددة في التعليم والاقتصاد والسلامة العامة.

سيشارك مركز المدينة المجتمعي 10% من الأسر ويوجهها إلى القيام بأعمال من شأنها تحسين نتائج التشغيل التعليمي للفرد و/أو الصحة لأفراد الأسرة من الشباب والبالغين.

### القيم الأساسية

المعتقدات الشخصية التي تصمد للأحداث الجارية وهي مستقلة عنها. قليلة (3-5) لكن قوية .

### عينة من القيم:

النزاهة

الإبداع والابتكار

التفوق

المساواة والإنصاف

## التقييم الداخلي

التقييم الاستراتيجي للسجل التاريخي لمؤسستك ونقاط قوتها وضعفها وفرصها وتحدياتها يبنى إطارا استراتيجيا للرسالة والرؤية والأهداف وتخصيص الموارد فضلا عن الأولويات.

### الجدول الزمني للمؤسسة

ضع جدولاً زمنياً لأبرز الأحداث في تاريخ مؤسستك.

### تحليل SWOT

اطلب من موظفيك ومجلسك أن يحددوا نقاط قوتك وضعفك، إلى جانب الفرص والمخاطر الخارجية. ويُحدّد القيام بذلك في إطار مجموعة، لكن يمكنك أيضاً اللجوء إلى الاستقصاء توخياً للردود.

أهم ثلاث برامج (النطاق، الحجم، و/أو الأثر):

.1

.2

.3

|                                     |               |                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|-------------------------------------|---------------|
| أهم ثلاث نقاط قوة<br>.1<br>.2<br>.3 | نقاط<br>الضعف | أهم ثلاث نقاط ضعف<br>.1<br>.2<br>.3 | نقاط<br>القوة |
| أهم ثلاث فرص<br>.1<br>.2<br>.3      | المخاطر       | أهم ثلاث مخاطر<br>.1<br>.2<br>.3    | الفرص         |

أهم 3-5 مشاكل ينبغي معالجتها في الخطة الاستراتيجية

-1

-2

-3

-4

-5

## لمحة عامة مالية

اسم المؤسسة: \_\_\_\_\_

| قبل أربع سنوات | قبل ثلاث سنوات | قبل سنتين | السنة الماضية | مصادر الإيرادات<br>/التمويل - خاص<br>الشركة |
|----------------|----------------|-----------|---------------|---|
|                |                |           |               | عدد الشركات<br>التمويل                      |
|                |                |           |               | المؤسسة                                     |
|                |                |           |               | عدد المؤسسات<br>التمويل                     |
|                |                |           |               | من الأفراد                                  |
|                |                |           |               | عدد الأفراد<br>التمويل                      |

| قبل أربع سنوات | قبل ثلاث سنوات | قبل سنتين | السنة الماضية | مصادر<br>الإيرادات/التمويل-<br>الحكومة<br>الفدرالية |
|----------------|----------------|-----------|---------------|---|
|                |                |           |               | عدد المنح المستلمة<br>التمويل                       |
|                |                |           |               | الولاية   |
|                |                |           |               | عدد المنح<br>التمويل                                |
|                |                |           |               | المدينة   |
|                |                |           |               | عدد المنح المستلمة<br>التمويل                       |

| قبل أربع سنوات | قبل ثلاث سنوات | قبل سنتين | السنة الماضية | إيرادات ونفقات المؤسسة |
|----------------|----------------|-----------|---------------|------------------------|
|                |                |           |               | إجمالي الإيرادات       |
|                |                |           |               | إجمالي النفقات         |
|                |                |           |               | الموظفون               |
|                |                |           |               | المرافق                |
|                |                |           |               | مسائل أخرى             |
|                |                |           |               | المجموع وبحسب البرامج  |

| قبل أربع سنوات | قبل ثلاث سنوات | قبل سنتين | السنة الماضية | معلومات عن الدخل<br>الصافي للمؤسسة |
|----------------|----------------|-----------|---------------|------------------------------------|
|                |                |           |               | الرصيد                             |
|                |                |           |               | السيولة النقدية                    |
|                |                |           |               | الاستثمارات                        |
|                |                |           |               | نتائج المراجعة                     |

## التقييم الخارجي

اسم المؤسسة: \_\_\_\_\_

| التوقعات | قبل ثلاث سنوات | السنة الماضية | التركيبة السكانية للمجتمع    |
|----------|----------------|---------------|------------------------------|
|          |                |               | عدد الجاليات التي تمت خدمتها |
|          |                |               | التقسيم العرقي               |
|          |                |               | نسبة التشغيل                 |
|          |                |               | السلامة العامة/معدل الجريمة  |
|          |                |               | التعليم                      |

توصيف المجتمعات التي تخدمها:

---

---

يرجى تقديم قائمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين:

---

---

(انظر الدراسة الاستقصائية)

يرجى تقديم قائمة المؤسسات المماثلة لمؤسستك:

---

---

يرجى وصف مجالات التأثير الحالية لمؤسستك:

الاقتصاد

السياسات الحكومية

الأنظمة الحكومية

مسائل أخرى

حدد المراجع/الموارد الخارجية:

التقارير الديموغرافية

البحوث المتعلقة بالبرامج

التقارير الديموغرافية

## عينة مسح لأصحاب المصلحة

المؤسسات التي لديها 5-7 من أصحاب المصلحة الرئيسيين في شبكتها

اسم المؤسسة: \_\_\_\_\_

تاريخ الاستحقاق: \_\_\_\_\_

1- كيف عملت مع: \_\_\_\_\_ يرجى وضع علامة واحدة؟

زبون \_\_\_\_\_

جهة مانحة \_\_\_\_\_

متطوع \_\_\_\_\_

مجلس \_\_\_\_\_

جهة أخرى: \_\_\_\_\_

2- ما مدى أهمية رسالة \_\_\_\_\_ (يرجى وضع علامة واحدة)؟

عالية \_\_\_\_\_

متوسطة \_\_\_\_\_

منخفضة \_\_\_\_\_

3- ما هي نوعية الخدمات المقدمة من \_\_\_\_\_ يرجى وضع علامة واحدة؟

مرتفعة \_\_\_\_\_

متوسطة \_\_\_\_\_

منخفضة \_\_\_\_\_

4- وصف مهمة \_\_\_\_\_

5- كيف يمكنك تعزيز تأثير هذه المؤسسة في المجتمع؟

## مقاييس النجاح

1. البرنامج
  - أ- المدخلات (أرقام)
  - ب- المخرجات (أنشطة)
  - ج- المنجزات (نتائج)
2. الجودة
3. إرضاء العضو /الزبون
4. حشد الأموال
5. التسويق / الاتصالات/ علاقات أصحاب المصلحة
6. الجوانب المالية
  - أ- التشغيل
  - ب- الإيرادات (مزيج)
  - ج- المصاريف
  - د- صافي الأصول
  - هـ- التدفقات النقدية
  - ح- صحيفة الرصيد
7. الموظفون
8. المجلس
9. المتطوعون
10. المرافق/التكنولوجيا/البنية التحتية

## تنفيذ الخطة الاستراتيجية

- المعالم
- التقدم (بطاقة نتائج متوازنة)
- التتبع السنوي للأهداف/النتائج

### الجدول الزمني للخطة الاستراتيجية

|            |   |  |
|------------|---|--|
| الشهر 1    | من خطة الى خطة<br>لجنة التخطيط الاستراتيجي                                | موافقة المجلس  |
| الشهر 2    | المهمة والرؤية<br>القيم ونظرية التغيير                                    | مراجعة أولية لقيادة المجلس/الموظفين                        |
| الشهر 4/3  | التحليل الداخلي/الخارجي<br>SWOT<br>المشاكل الخمس الكبرى                   | تقييم وتنمية الموظفين<br>المجلس/الموظفون<br>استعراض المجلس |
| الشهر 5    | الأهداف/الاستراتيجيات<br>الخطة المالية                                    | استعراض الموظفين<br>استعراض المجلس/الموظفين                |
| الشهر 6    | الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية<br>/الوثيقة                             | موافقة المجلس  |
| الشهر 7-12 | تنفيذ الخطة الاستراتيجية، الاتصالات،<br>التتبع والمراجعة من أجل التحديثات | تتبع الموظفين<br>استعراض المجلس                            |