

المرفقات :

التاريخ :

الرقم :

منهجية التخطيط الاستراتيجي

المرفقات :

التاريخ :

الرقم :

منهجية التخطيط الاستراتيجي

الهدف من هذه المنهجية:

- إعداد منهجية موحدة لصياغة خطة استراتيجية مستدامة تحقق رؤية الجمعية ورسالتها.
- وضع نظام لتحديد مسؤوليات إعداد وتنفيذ ومراقبة وتحديث الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية.

المعنيون بالمنهجية:

- مجلس الإدارة.
- الموظفون.
- المستفيدون.
- المتطوعون.
- الشركاء.
- المانحون.
- الموردون.

المنهجيات ذات العلاقة:

- منهجية التواصل مع المستفيدين.
- منهجية تقييم الأداء المؤسسي.
- منهجية إدارة المخاطر.

المرفقات :

التاريخ :

الرقم :

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط:

وتبدأ هذه المرحلة قبل انتهاء الخطة الاستراتيجية الحالية بثلاثة أشهر.

- يصدر قرار من مجلس الادارة بتشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي برئاسة أحد أعضاء مجلس الإدارة - يشترط أن يكون خبير في التخطيط الاستراتيجي - على أن يتضمن التشكيل فئات مختلفة من جميع المستويات الإدارية.
- يجتمع فريق التخطيط ويضعون الجدول الزمني لعملية التخطيط.
- يجمع مقرر الفريق البيانات المطلوبة لعملية التخطيط ويقوم بترتيبها وتصنيفها وتشمل هذه البيانات:
 - ❖ تحليل أداء الخطة الاستراتيجية السابقة ونتائج قياس أداء الخطة ونتائج قياس الانحراف وقرارات وتوصيات المعنيين بالخطة حول الخطة الاستراتيجية السابقة.
 - ❖ تقارير الأداء المؤسسي من المراجعات الخارجية والتقييمات الداخلية للجمعية التي قامت بها إدارة الجودة والتطوير في الجمعية.
 - ❖ تحليل أداء الخطط التشغيلية السابقة للخطة الاستراتيجية، ومراجعة الفجوات التي ظهرت أثناء التنفيذ ومراعاة المتغيرات والمخاطر
 - ❖ جمع ملاحظات ومطالب المستفيدين والمعنيين من خلال استبانات قياس رأي المستفيدين خلال الفترة السابقة.
- يوزع مقرر الفريق البيانات السابقة على فريق التخطيط لدراستها ومناقشتها وتحليلها في اجتماع الفريق.

المرحلة الثانية: تحليل

بيئة عمل الجمعية ومراجعة تقييم الأداء المؤسسي للجمعية:

- يدعو الفريق نخبة من أصحاب المصلحة لمناقشة تحليل البيئة من خلال ورشة عمل وتكون محاور الورشة كالتالي:
- إطلاع الحضور على تقرير الخطة الاستراتيجية السابقة.
- تقرير عن أبرز المنجزات خلال الخطة السابقة.
- يتم اعتماد تحليل سوات (SWOT) لتحليل بيئة العمل وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة.
- يلخص مقرر الفريق الأفكار والقضايا المطروحة ويعرضها في الجلسة القادمة للفريق لمناقشتها والاتفاق عليها.
- تعتمد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تنطبق عليها المعايير التالية:

المرفقات :

التاريخ :

الرقم :

نقاط القوة هي:

- قضايا داخلية وحالية تتمتع بها الجمعية وتتميز بها عن المؤسسات الشبيهة ولا بد من المحافظة عليها لإحراز نقلة نوعية في أداء الجمعية.
- قضايا تعزز الجمعية بامتلاكها وتعد أحد مرتكزات النجاح فيها.
- قضايا استراتيجية يمكن قياسها وتحديد أثرها الإيجابي على الجمعية.
- يجمع عليها أكثر من ثلثي أعضاء الفريق.

نقاط الضعف هي:

- قضايا داخلية وحالية تعاني الجمعية من وجودها وتؤثر بشكل سلبي مباشر في أداء الجمعية.
- قضايا استراتيجية يمكن قياسها وتحديد أثرها السلبي على الجمعية.
- قضايا تتأثر بضعفها غالبية الإدارات والأقسام وتعد أسباب رئيسية لإعاقة تقدم الجمعية.
- يجمع عليها أكثر من ثلثي أعضاء الفريق.

الفرص المتاحة هي:

- قضايا خارجية ومستقبلية تحتاج الجمعية إلى البحث عنها واستثمارها بكفاءة لإحراز نقلة نوعية في أداء الجمعية.
- مصادر جديدة ومبتكرة يمكن صناعتها وتصميمها في الجمعية لتطوير أداء الجمعية.
- قضايا نوعية تسهم بشكل كبير في تطوير أحد جوانب العمل الحالية.
- ممارسات محلية وعالمية متميزة يمكن اقتباسها وإعادة تشكيلها لتتلاءم مع طبيعة عمل الجمعية.
- يجمع عليها أكثر من ثلثي أعضاء الفريق.

التحديات المحتملة هي:

- قضايا خارجية ومستقبلية لابد أن تستدركها الجمعية لتجنب المخاطر التي قد تعيق إحراز نقلة نوعية للجمعية.
- رصد مباشر لقوانين وسياسات عامة تم اتخاذها من أي جهات تتأثر بها الجمعية ولها انعكاسات سلبية مباشرة.
- استشراف لتحولات رئيسية قد تحدث في البيئة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية ولها انعكاسات سلبية محتملة على أداء الجمعية.
- يجمع عليها أكثر من ثلثي أعضاء الفريق.

المرفقات :

التاريخ :

الرقم :

المرحلة الثالثة: تحليل احتياجات أصحاب المصلحة:

- لتحليل احتياجات أصحاب المصلحة يقوم الفريق بالتحليل على مرحلتين:
 - المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات عن طريق ورشة عمل:
 - يدعو الفريق مجموعة من أصحاب المصلحة من مختلف فئات أصحاب المصلحة (داعمين - شركاء - رجال أعمال - متطوعين - موظفين..).
 - يرأس جلسة النقاش رئيس الفريق ويتم مناقشة احتياجات أصحاب المصلحة حسب استبانة مخصصة لذلك.
 - المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات عن طريق استبانة:
 - يقوم الفريق بإعداد استبانة تحديد الاحتياجات.
 - يوزع رئيس الفريق الاستبانة على أعضاء الفريق لتحديد الآتي:
 - تحديد كافة الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بعمل الجمعية وتصنيفها إلى فئات حسب الاحتياج.
 - تحديد أهم خمس فئات مستفيدة من الجمعية.
 - تحديد أهم خمسة احتياجات رئيسية لكل فئة من فئات المستفيدين من الجمعية.
 - تحديد أهم خمسة خدمات تقدمها الجمعية لكل فئة من فئات المستفيدين.

المرحلة الرابعة: إعداد/تحديث الرؤية والرسالة وقيم الجمعية:

- يدعو رئيس الفريق موظفي الجمعية وعينة من المعنيين لحضور ورشة عمل مع فريق التخطيط لمناقشة القيم والرؤية والرسالة واستطلاع رأيهم وتدوين مقترحاتهم وتوصياتهم للأخذ بها أثناء الصياغة النهائية للقيم والرسالة والرؤية.
- تراجع نتائج تحليل سوات واحتياجات الجمعية واحتياجات المستفيدين ونتائج ورشة العمل مع المعنيين.
- يتم اقتراح صياغة أولية لرؤية ورسالة وقيم الجمعية.
- ترفع مقترحات المعنيين حول الرؤية والرسالة والقيم وكذلك نتائج تحليل سوات -من ورش العمل السابقة- لمجلس الإدارة لصياغة الرؤية والرسالة والقيم.
- يراجع المجلس الرؤية والرسالة والقيم مع أحد الخبراء ويقوم باعتمادها.

المرفقات :

التاريخ :

الرقم :

المرحلة الخامسة: تحديد القضايا والأهداف الاستراتيجية على أن تشمل كافة مناظير بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي – المنظور العمليات الداخلية – منظور المستفيدين – منظور النمو والتعلم)

- بناء على الرؤية والرسالة والقيم ونتائج تحليل سوات ومجالات عمل الجمعية والفئات المستفيدة وتحليل نتائج الفترة السابقة، يقوم فريق التخطيط باقتراح القضايا والأهداف الاستراتيجية التي ستعمل الجمعية عليها على أن تشمل كافة المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
- ترتب القضايا حسب الأولويات وفقاً لتصويت أعضاء الفريق.
- يتم وضع الأهداف الاستراتيجية وفقاً للقضايا الاستراتيجية المتفق عليها.

المرحلة السادسة: وضع مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية:

- في جلسة مستقلة يتم وضع مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية بحيث تغطي كافة الأهداف الاستراتيجية.

يشترط في مؤشرات الأداء أن تكون:

- صعبة التحقيق بحيث تمثل تحدي في تحقيقها.
- غير مستحيلة التحقق حتى لا تسبب فشل لفريق الإدارة.
- نضع مع كل مؤشر:
 - خط الأساس: ويمثل نتيجة الأداء لهذا المؤشر في آخر سنة قبل الخطة الاستراتيجية.
 - المستهدف: ويمثل الهدف المخطط تحقيقه خلال سنوات الخطة الاستراتيجية وكيفية توزيعه على سنوات الخطة الاستراتيجية.

المؤشر	خط الأساس	مستهدف سنة ..	مستهدف سنة ..	مستهدف سنة ..
--------	-----------	---------------	---------------	---------------

المرحلة السابعة: إنشاء/ إعادة ملائمة الهيكل التنظيمي للجمعية:

- يتم مراجعة الهيكل التنظيمي والوظيفي للجمعية وتطويره بما يتلاءم مع الخطة الاستراتيجية الجديدة للجمعية.
- يرفع مقترح الهيكل التنظيمي الجديد لمجلس الإدارة للمراجعة والاعتماد.

المرفقات :

التاريخ :

الرقم :

المرحلة الثامنة: إعداد خطة مخاطر استراتيجية:

بعد الاعتماد النهائي للخطة الاستراتيجية من قبل مجلس الإدارة يتم في هذه المرحلة إعداد خطة المخاطر الاستراتيجية، ونطبق

هنا منهجية إدارة المخاطر على جميع أهداف الخطة الاستراتيجية حيث تتكون هذه المنهجية من الخطوات التالية:

- تحديد المخاطر المحتملة.
- تقييم هذه المخاطر.
- الاستجابة للمخاطر.
- وضع خطة عمل لإدارة المخاطر.
- مراقبة المخاطر والسيطرة عليها.

المرحلة التاسعة: شرح الخطة الاستراتيجية لكافة العاملين والإذن ببدء عمل الخطط التشغيلية:

يدعى جميع العاملين في الجمعية لحضور ورشة عمل لمناقشة الخطة الاستراتيجية مع أعضاء الفريق الاستراتيجي.

يرأس الجلسة رئيس الفريق الاستراتيجي للجمعية ويقوم بالتالي:

- توضيح المراحل التي مرت بها الخطة الاستراتيجية حتى اكتملت بالشكل الحالي.
- شرح الأهداف الاستراتيجية وكيف تم التوصل لها.
- شرح مؤشرات الأداء وآلية قياسها وكيفية توزيعها على سنوات الخطة الاستراتيجية.
- شرح حول المبادرات وكيفية صياغتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية.
- الإذن بالبدء بصياغة الخطط التشغيلية ووضع المبادرات المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- فتح باب المناقشة حول ما سبق.

المرحلة العاشرة: التنفيذ (إعداد الخطط التشغيلية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية):

- يطلب فريق التخطيط الاستراتيجي من مدراء الإدارات البدء بوضع المبادرات وصياغة الخطط التشغيلية للسنة الأولى من الخطة الاستراتيجية.
- يتم الاتفاق على تخصيص فترة زمنية مناسبة لإعداد الخطط التشغيلية بحد أقصى أسبوعين.
- تنفذ جميع إدارات الجمعية ورش عمل مع كافة موظفي الإدارة لصياغة وتصميم المشاريع والمبادرات المناسبة.

المرفقات :

التاريخ :

الرقم :

- بناء على المبادرات والمشاريع يتم وضع الخطة التشغيلية السنوية لكل إدارة في الجمعية.
- يقوم فريق الإدارة بالاتفاق على المبادرات المناسبة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المطلوب من الإدارة ثم وضع مؤشرات أداء لنجاح هذه المبادرات ثم وضع الأنشطة الإجرائية لتحقيق هذه المبادرات ووضعها في الإطار الزمني المناسب حسب النموذج المعتمد للخطة التشغيلية.

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	مؤشرات الأداء	الأثر	الانشطة الرئيسية المهمة	مستهدف
-------------------	----------	---------------	-------	-------------------------	--------

المرحلة الحادية عشرة: مراجعة الخطط التشغيلية لضمان ملائمة المبادرات للأهداف الاستراتيجية

- يراجع الأمين العام والمدير التنفيذي ومدير إدارة الجودة مع جميع الإدارات الخطط التشغيلية السنوية لكل إدارة والمناقشة حول ما إذا كانت المبادرات ملائمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية واقتراح التحسينات اللازمة ومن ثم اعتمادها بشكل نهائي.
- يراجع الأمين العام والمدير التنفيذي مع الإدارة المالية والإدارة المعنية بميزانية الخطط التشغيلية السنوية واعتمادها بشكل نهائي لإعداد الميزانية العامة للجمعية.
- يعرض الأمين العام للجمعية الخطط التشغيلية السنوية لجميع إدارات الجمعية على مجلس الإدارة لاعتمادها والعمل بها من بداية السنة الأولى للخطة الاستراتيجية.

المرحلة الثانية عشرة: نشر الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية لكافة المعنيين:

- تحفظ إدارة الجودة والتطوير كافة أصول الخطة الاستراتيجية وخطة إدارة المخاطر وكافة الخطط التشغيلية.
- تنشر إدارة الجودة والتطوير الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية على كافة الموظفين وتنشر الخطة الاستراتيجية وكافة معلقاتها على النظام المعرفي الإلكتروني الشبكي للجمعية.
- تنشر إدارة العلاقات العامة والتسويق الخطة الاستراتيجية على كافة المعنيين الخارجيين باستخدام وسائل التواصل المعتمدة في الجمعية.

المرفقات :

التاريخ :

الرقم :

المرحلة الثالثة عشرة: متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية والتحسين المستمر عليها:

- تلتزم جميع الإدارات بتنفيذ خططها التشغيلية المعتمدة وتقوم الإدارات بإدخال إنجازاتها الشهرية بانتظام على الملف الإلكتروني الشبكي.
- يتابع مدراء الإدارات تنفيذ خطط وحدات الإدارة اسبوعياً/ شهرياً حسب ما يروونه مناسباً.
- يرفع مدراء الإدارات تقارير نصف سنوية عن أداء وحداتهم للمدير التنفيذي لمناقشتها في اجتماع الإدارة التنفيذية ومن ثم تعرض الانجازات على مجلس الإدارة.
- يناقش مجلس الإدارة التقارير المرفوعة ويضع الملاحظات والتوصيات المناسبة.
- ينفذ مدراء الإدارات قرارات وتوصيات مجلس الإدارة وتدرج التوصيات ضمن

جداول أعمال الإدارات.

- تقوم إدارة الجودة والتطوير بعمل تقرير سنوي وتحليل لأداء وانجازات كافة إدارات الجمعية وتعرض التقرير على المدير التنفيذي لمناقشة الانجازات وتقييم الخطط وقياس الأداء ومقدار الانحراف إن وجد.
- يرفع المدير التنفيذي التقرير السنوي إلى مجلس الإدارة للاطلاع واتخاذ القرارات والتوصيات المناسبة.
- ينفذ مدراء الإدارات قرارات وتوصيات مجلس الإدارة وتدرج هذه القرارات والتوصيات ضمن الخطط التشغيلية للسنة القادمة.
- يوثق مدراء الإدارات الانجازات وتجارب النجاح والافاق وحفظها في النظام المعرفي الإلكتروني الشبكي للجمعية للاستفادة منها في السنوات القادمة كدروس تعلم.

المرفقات:

- نموذج الخطة الزمنية لعملية التخطيط.
- نموذج سوات لتحليل البيئة.
- نموذج فين لتحليل أصحاب المصلحة.
- نموذج استبانة جلسات التخطيط الاستراتيجي.
- نموذج الخطة التشغيلية.

المرفقات :

التاريخ :

الرقم :

قياس فاعلية المنهجية:

- تقوم إدارة الجودة والتطوير بقياس كفاءة وفاعلية المنهجية وشمولها وانتظام تنفيذها من خلال مؤشرات أداء خاصة بالمنهجية مثل:

- نسبة تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.
- نسبة الإنجاز في الخطط التشغيلية.
- نسبة التزام العاملين بإدخال الإنجازات الشهرية للخطط.
- عدد التقارير المقدمة للإدارة.

تقييم وتحسين سياستنا في التخطيط الاستراتيجي:

- تقوم إدارة الجودة ومن خلال تقييم الأداء المؤسسي السنوي بدراسة ومقارنة مؤشرات الأداء والنتائج ومقارنتها بنتائج مؤسسات مشابهة بهدف تطوير المنهجية والتحقق من فاعليتها في دعم استراتيجيات الجمعية والسعي لتحقيق نتائج ايجابية مستمرة.

الأرشفة والحفظ:

- تقوم إدارة الجودة والتطوير بأرشفة وحفظ وفرز جميع وثائق التخطيط الاستراتيجي وبصورة يسهل الرجوع لها والاستفادة منها مستقبلاً.