



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



دليل عملي لكتابة خطة استراتيجية للمجموعات القرآنية

(نماذج وارشادات)

Blue_Sultan@hotmail.com

مقدمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين نبينا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين
إن ميادين العمل التربوي الدعوي في السنوات الأخيرة تشهد كثيرا من التحديات والتهديدات في ظل
تصاعد الأفكار المضللة والدعاوى المنحرفة ، وأصبح أصحاب هذا المنهج في تطور مستمر وأساليب
على اعلى مستوى وجودة لإفساد أكبر شريحة من الشباب المسلم. ومع تصاعد هذه التحديات كان لابد
من المحاضن التربوية أن تنظم مسيرتها الدعوية لمواجهة هذه الدعاوى واحتواء العدد الكبير من الشباب
المسلم من خلال منهجية متقنة ومتطورة ، وأعظم وسيلة لمنهج التصدي لهذه التحديات هو نقل العمل
في الجماعات الإسلامية والمحاضن الدعوية من محكوميته "عقلية الفرد" الى " العمل المؤسسي
المشترك" .. ونظرا لأهمية هذه النقطة ، كان لا بد من خطوة لتنظيم العمل بشكل أكبر والعمل على نموه
وتوسعه وتطوره ، ، وأول لبنة توضع في سبيل هذا الهدف ، هو بالتخطيط البعيد المدى الذي يأخذ بعين
الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية للمجمع والمحاضن التربوية وينقل العمل من :

"دعوة أفراد الى دعوة مؤسسات"

في ثنايا هذه الورقة المختصرة ..

دليل عملي بعنوان "التخطيط للتخطيط في المحاضن التربوية ، بخطوات ميسرة وطرق عملية .. قد جمعت
مادته من عدد من الكتب النظرية في "التخطيط الإستراتيجي" والمذكرات العملية لفهم هذا النوع من
التخطيط .. أهداف من خلالها توضيح المفاهيم ، للتخطيط الإستراتيجي بشكل مختصر ، وشرح الخطوات
العملية بأسلوب ميسر ، ثم يتلوها الأوراق العملية لكتابة الخطة "خطوة بخطوة" ، وفي نهاية الورقة أقدم
خطة مقترحة "للتخطيط" مجدولة بعدد اللقاءات ولكل لقاء بنود الانتهاء منه ..
أسأل الله العظيم أن ينفع بهذه الورقة ، وأن يجزي من أعاني على اخراجها خير الجزاء إنه ولي ذلك
والقادر عليه .

وصلى الله وسلم على نبينا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين

الجزء الأول

أولاً: توضيح المفاهيم وشرح الخطوات في التخطيط الإستراتيجي :

❖ مفهوم التخطيط:

"عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل "

أين نحن ←==== كيف نصل إلى ما نريد أين نريد الوصول

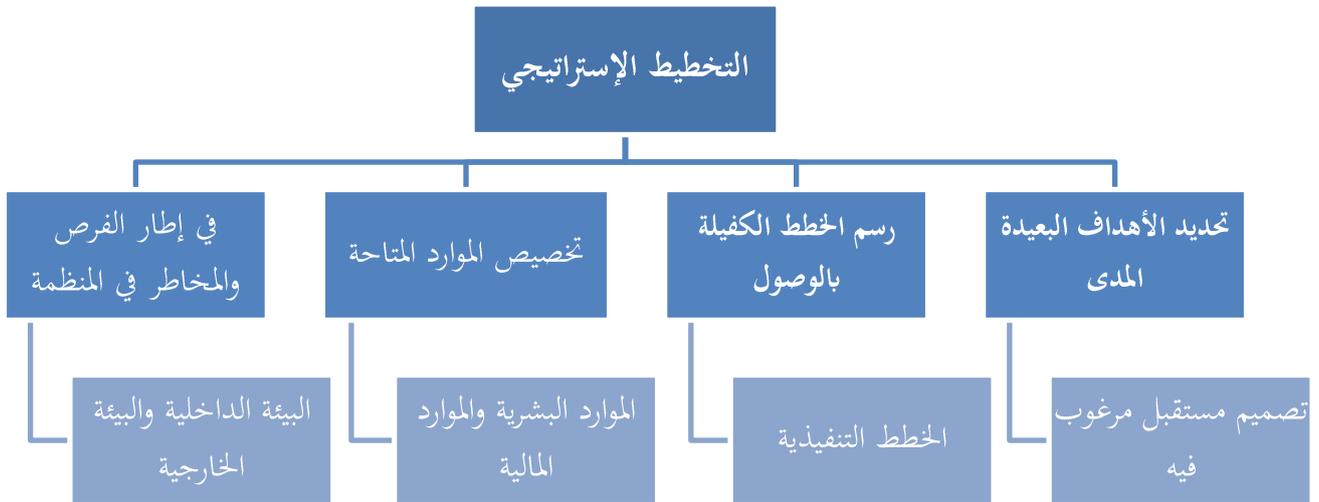
❖ التخطيط الإستراتيجي:

"التخطيط البعيد المدى الذي يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية (نقاط القوة والضعف) للمنظمة "المحضن/المجمع" والمتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة من(تحديات ومخاطر و فرص متاحة) وبتحديد المجالات المستهدفة بأفضل الأساليب المنافسة"

"قرارات ذات أثر مستقبلي ، وعملية مستمرة ومتغيرة ، ذات فلسفة إدارية"طريقة إدارية ، ونظام

متكامل (هياكل +موازنات+نظم+برامج تنفيذية+برامج تنفيذية+اجراءات...)

نموذج (١) التالي يشرح أهم الجوانب في التخطيط الإستراتيجي .



نموذج رقم (١) شرح مختصر لمفهوم التخطيط الإستراتيجي.

❖ أساليب تستخدم في اعداد الخطة الإستراتيجية:

أ- أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة (C.Q.M) :

- ماهي أغراض وأهداف المنظمة؟* ماذا نريد من المجمع ، ماذا يريد الطالب منا ، ماذا يريد المجتمع؟؟
- ماهو الموقف الحالي للمنظمة/المحضر او المجمع؟؟
- ماهي نوعية البيئة التي تتعامل معها المنظمة/المجمع؟
- مالذي يمكن عمله حتى نحقق اهداف المجمع بشكل أكبر؟

ب- أسلوب التحليل البيئي "الرباعي" (S.W.O.T) :

1. Strengths : مواطن القوة.
2. Weakness : نقاط الضعف.
- وتمثلان البيئة الداخلية ، مثال توضيحي:
 - كثرة المدرسين وتميزهم في جامع المفدى عامل قوة.
 - قلة عدد المشرفين في جامع المفدى عامل ضعف .
3. Opportunities : الفرص المتاحة.
4. Threats : المخاطر او التهديدات المتوقعة.

• وتمثلان البيئة الخارجية ، مثال توضيحي :

- وجود جامع قريب من الجامع الحالي يقدم تسهيلات ودعم أكبر من الفرص المتاحة.
- ظهور حلقة قريبة بإمكانيات اعلى من امكانيات الحلقة يمثل اشكالية في استقبال الطلاب.

• من وهناك اساليب اخرى بالإمكان استخدامها الآن او في مراحل متقدمة :

- أسلوب استخدام السيناريوهات (S.U.M) .
- أسلوب بونات (P.O.N.A.T) .
- أسلوب (O.C.A.T) .
- أسلوب الطوارئ أو المواقف

وسأذكر اساليب اخرى خلال الخطوات

لمزيد من الاطلاع حول هذه الأساليب انظر المراجع نهاية الورقة الخطوات العملية التالية مأخوذة من نظام أو أسلوب فيفر ، وهو أسلوب متميز وسهل لكتابة الخطط الإستراتيجية :

❖ شرح الخطوات العملية للتخطيط الإستراتيجي:

(١) التخطيط للتخطيط وذلك بـ :

أ- اختيار فريق العمل :

تشكيل الفريق يكون من قبل المشرف العام او من ينوب عنه ويتأكد من مناسبة

الفريق بحيث يكون فيهم :

- من يفهم في التخطيط الإستراتيجي .
- من لديه المعلومات الهامة حول الأداء في المجمع من جميع زواياه (مسؤول لجنة المتابعة والتقييم).
- القادة التنفيذيين (مسؤولي اللجان).

وغيرهم ممن يرى اهميتهم في تشكيل الفريق ..

ب- تحديد فريق لخصر البيانات والمعلومات وتحليلها.

ت- تحديد المكان المناسب وجدولة اللقاءات.

ث- تحديد مدة عمل فريق التخطيط.

ج- تحديد نموذج التخطيط "الخطوات المتبعة" للتخطيط.

ح- تحديد مدة الخطة الإستراتيجية:

- المنظمات الصغيرة : ٥ سنوات (أقل من ١٠٠ موظف أو عامل).
- المنظمات المتوسطة : ١٠ سنوات (من ١٠٠ - ٥٠٠ موظف او عامل)
- المنظمات الكبيرة والدول : ٢٠ سنة (أكثر من ٥٠٠ موظف) .

(٢) مراجعة الرؤية والرسالة والقيم المشتركة .

أ- الرؤية:

- "صورة ذهنية للمستقبل المنشود" أو "وصف لطموحات وتصورات وتوجهات المنظمة

/المخضن لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل"

- أهمية كتابة الرؤية تكمن في كونها النقطة الملهمه للعاملين في المحضن -الطلاب-أولياء الأمور ، وهي وسيلة محفزة وفعالة لإنجاز الخطة الإستراتيجية.
- يراعى في الرؤية :

١. ان يكون مضمونها مفهوما ومشجعا لفئات العاملين بالمحضن.
٢. ان تكون صياغتها مختصرة واضحة شاملة.

❖ أمثلة على الرؤى المستقبلية للمنظمات

- سيارة امام كل بيت(جنرال فورد).
- منظمة احترافية وبيئة متميزة نشئ صالح يخدم الإسلام والمسلمين .
- نحن ملتزمون بالتميز وسنكون رواد وقادة في ميدان التعليم.
- ✚ ليس هناك طريقة عملية لوضع الرؤية ، لكن يمكن التفكير ببعض الخطوات .

تحديد المدة

- كم المدة التي سنخطط لها

الرؤية الشخصية لكل فرد من فريق التخطيط

- كيف يرى أعضاء المحضن صورتها بعد انتهاء مدة التخطيط

مجالات العمل المتفق عليها

- يتفق الفريق على ابقاء بعض المجالات او اضافة او الغاء البعض

الرؤية لكل مجال

- يحدد الفريق مايمكن تحقيقه في كل مجال

العبارة الملخصة

- يلخص الفريق رؤيته لكل المجالات في عبارة جامعة لرؤية المحضن .

الشرح والمعايير

- يضع الفريق معايراً محددة تقيس وصول المحضن لرؤيته في كل مجال.

نموذج رقم (٢) ملخص لطريقة عملية لكتابة الرؤية.

ب- رسالة:

- "نص يكتب بدقة واختصار يوضح الأدوار التي يجب ان تقوم به المنظمة/المحضر في الحاضر".
- رسالة المحضر = مهمته الرئيسية.
- باختصار : الإجابة على : من نحن؟ وماذا نعمل؟ .
- تكمن أهميتها في توضيح جوهر عمل المحضر .
- مواصفات رسالة المنظمة/المحضر:
 ١. واضحة وسهلة الفهم.
 ٢. مختصرة وقصيرة.
 ٣. تصف المؤسسة من حيث (أهدافها، جمهورها، كيف ستحقق ماتريد).
 ٤. تعبر عن تميز المنظمة.
 ٥. يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة.
 ٦. متوافقة مع الظروف المجتمعية المحيطة بها.

أمثلة على الرسائل :

- أكاديمية الإبداع الأميركية أفضل تعليم في الشرق الأوسط في بيئة أخلاقية وإبداعية.
 - مصاعد أوتيس : نقل الناس والأشياء عموديا وأفقيا عبر مسافات قصيرة نسبيا.
 - حلقة تحفيظ : مؤسسة خيرية تعنى بتعليم النشء كتاب الله في بيئة جاذبة وفق تراكمية تربوية ذات أسس مدروسة حريصة على تنمية وتطوير العاملين.
- نموذج رقم (٣) يشرح الأسئلة المهمة لتشكيل الرسالة .

لماذا؟

• لماذا وجدت المنظمة أصلا ؟

ماذا؟

• ما العمل الذي تؤديه ؟

من؟

• لمن تؤدي العمل ؟

كيف؟

• كيف تؤدي المنظمة العمل ؟

ماهي؟

• ماهي القوة الدافعة ؟

أي؟

• أي الميزات التنافسية التي تختص بها ؟

ت- القيم المشتركة:

- "قواعد ارشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المنظمة وفلسفتها (طريقة عملها) وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين".
- أهميتها تكمن :
 ١. كونها المحرك الأساسي لسلوك العاملين.
 ٢. مقياس يحتكم إليه في تقييم الأمور من زوايا مختلفة .
 ٣. له مساهمة كبيرة في تحقيق الإنجاز في العمل .

من أهم أمثلة القيم:

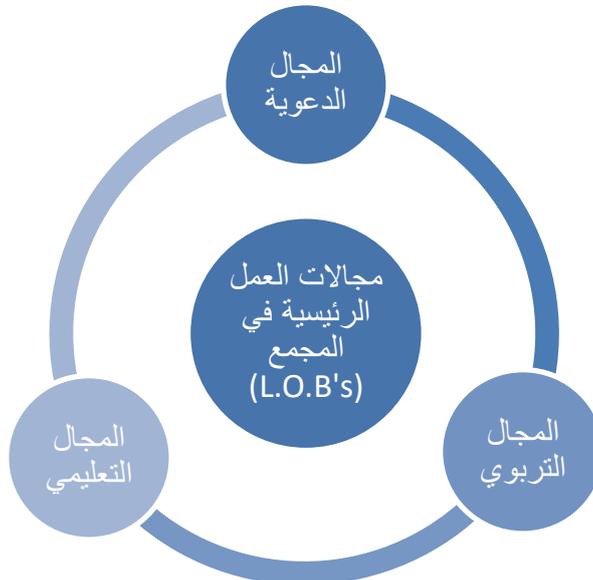
- تحمل المسؤولية والاحترام والتقدير لمنسوبي المحضن.
- الشفافية والمحاسبية ، الحرية المسعولة.
- التميز ، الإبداع ، القيادة الخلاقة ، المرونة ، العدل ، الجودة وإتقان العمل.... وغيرها.
- تحديد نموذج العمل الإستراتيجي :

هناك ثلاث عناصر أساسية تنشأ عن تخطيط العمل الإستراتيجي وتجعله نموذج وهي :

أ- تحديد مجالات العمل الرئيسية (L.O.B's):

يقصد بها: المجالات المطلوبة لإنجاز مهمة (رسالة) المحضن.

مثال توضيحي:



✓ نقاط مهمة في تحديد المجالات :

- الأفضل ان يكون الحد الأقصى ل(L.o.B's) مجالات العمل هو ثلاثة ، اذا اردنا ان نتوسع في مجالات اخرى يفتح شركة اخرى او مجمع آخر.
- اذا اردنا تحديد اكثر من مجال واحد لابد ان يكون هناك ترابط بين المجالات.
- ب- تحديد وحدات العمل الإستراتيجية (S.B.U) :

يقصد بوحدة العمل الأقسام او الشركات الفرعية او في حالة

المحاضن اللجان لكل مجال

التي يمكن ان تنقسم لها المؤسسة او المحضن.

توضيحي:

مثال



ت- مؤشرات نجاح كل وحدة ، مؤشر الأداء الرئيسي (K.P.I's):

يقصد بها تحديد المعايير التي تشير الى نجاح تلك الوحدة والتأكد من

انها تسير حسب الخطة الجديدة.

ويقصد بها : الحد الأدنى من تحقيق الهدف.

مثال عن المؤشرات :

- " لا تقل المبيعات عن ١٠٠ مليون في السنة " ، " لا تقل الأرباح عن ١٢% " .
- " لا يقل عدد الخاتمين في المجمع اللجنة التعليمية " وحدة إستراتيجية عن ١٠ خاتمين في السنة.
- حدد ٣- ١٠ مؤشرات لكل من مجالات العمل ، ووحدات العمل ، وللرؤية التي وضعتها.

ث- تحديد الوحدات المساندة (S.U) لوحدة العمل الإستراتيجية (S.B.U's) :

يقصد بها المسيرة لأعمال وحدات العمل الإستراتيجي ، وتهتم

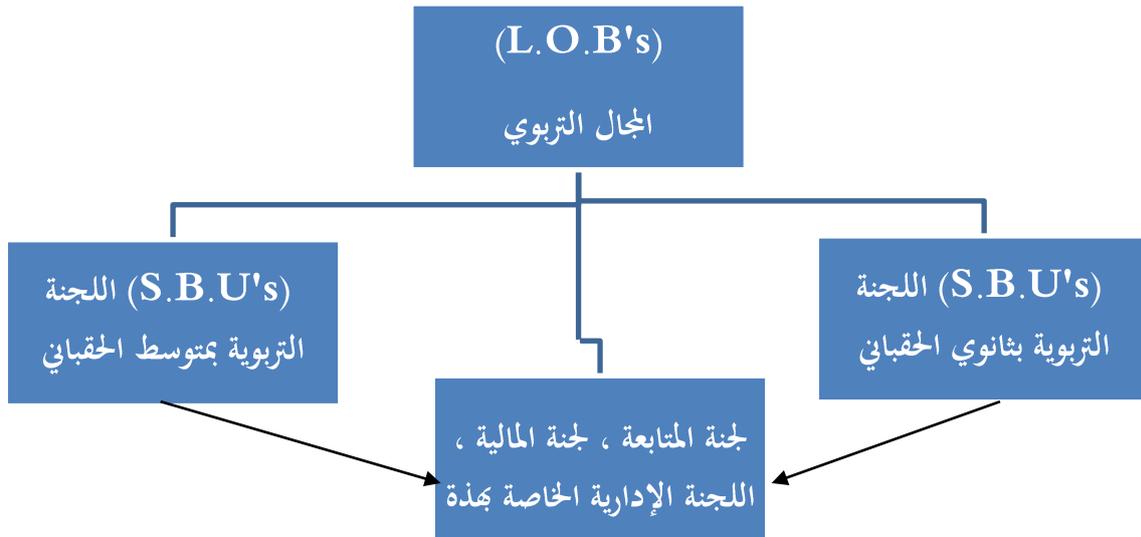
بالأمور الإدارية

شؤون الموظفين ، الشؤون المالية ، المحاسبة ، الشؤون الإدارية ،

الشؤون القانونية،... الخ

- لا تقل عن ٣ ولا تزيد عن ١٠ مؤشرات لكل وحدة عمل (S.B.U's) ، اذا زدنا دخلنا في الأهداف الفرعية للوحدات.

- مثال توضيحي في حالة المحاضن والمجمعات القرآنية:



ج- تحديد الآليات الاستراتيجية (S.T) :

يقصد بها الانظمة والضوابط واللوائح التي تحدد من أجل نجاح كل

وحدة من وحدات العمل وتحقيق المؤشرات والحول دون وقوع الخلل

الضوابط في اللجان التربوية

٣) تقييم الأداء با استخدام ادوات التخطيط الإستراتيجي:

التحليل البيئي "الرباعي" (S.W.O.T) :

يستخدم التحليل البيئي في تشخيص الأوضاع الحالية لأي مؤسسة او منظمة طبقاً لمنهجية تعتمد على دراسة وتحليل المتغيرات البيئية التي تؤثر على اداء المؤسسة او على قدرتها التنافسية .
تم التحدث بالتفصيل عن أداة (S.W.O.T) ص ٣ .

٤) تحليل الفجوات (Gap Analysis):

قياس الفجوة بين مؤشرات الأداء الرئيسي (K.P.I's) وبين الواقع الحالي للمحضر من خلال التحليل البيئي.

- إذا كانت الفجوة معقولة استمر .

مثال توضيحي:

مؤشر الأداء الرئيسي للجنة التعليمية بجامع المفدى ٢٠ خاتم في السنة ، والواقع يقول بأن الجامع يخرج ١٥ خاتم ، اذا الفجوة صغيرة ، وعلى هذا فقس...

- إذا كانت الفجوة صغيرة فغير مؤشرات الأداء وارفح طموحك.

- إذا كانت الفجوة كبيرة فلديك خيارين:

أ- تقليل طموحك بتغيير مؤشرات الأداء.

ب- تثبيت مؤشرات الأداء والعمل بإبداع.

٥) وضع الأهداف:

بعد التحليل البيئي وتحليل الفجوات واختيار الإستراتيجيات المناسبة يتم صياغة

الأهداف بناء على المعطيات السابقة التي تغطي فترات زمنية أطول وفق

المتطلبات التالية لتحقيقها:

- متلائمة مع رسالة المنظمة/المحضر.

- قابلة للقياس.

- قابلة للتحقيق.

- غير متضاربة أي واضحة ومفهومة .

- مقبولة ومرنة.

- تعكس أولويات العمل في المنظمة.

- محددة بزمن.

والأهداف على ثلاثة مستويات:

❖ أهداف استراتيجية:

- لا تقل عن ٥ سنوات ، وقد تكون غير محددة الأجل.
- أهدافها قد يستحيل التنازل عنها .
- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها في المنظمة/المحضر.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المحضر المنظمة ككل .(المشرف العام والنائب والقيادات العليا في المحضر).

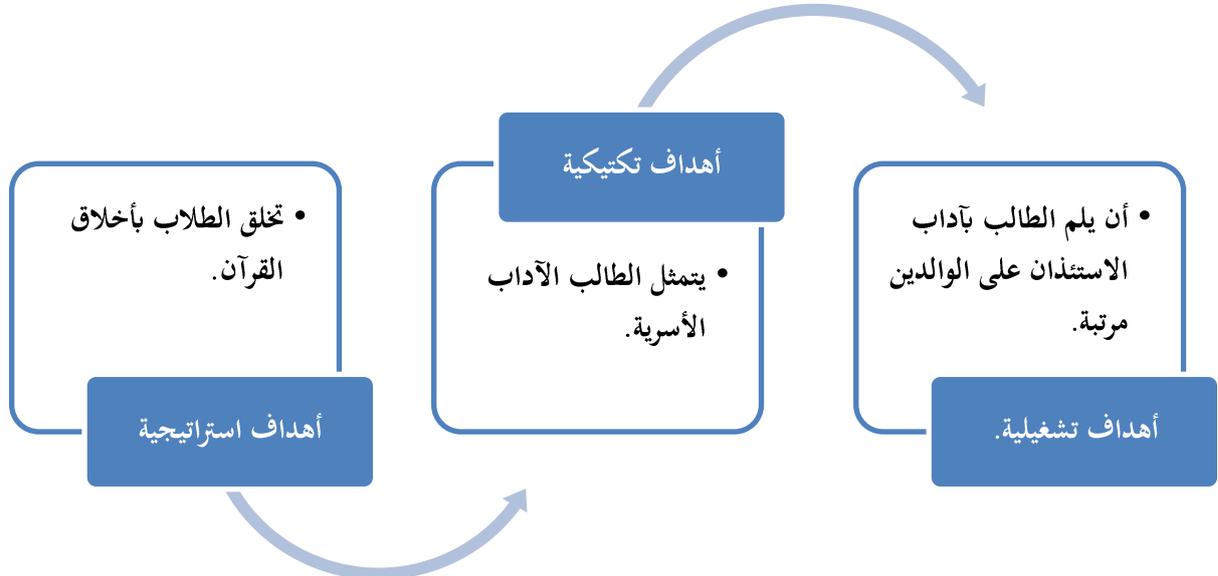
❖ أهداف تكتيكية:

- متوسطة الاجل(سنة الى سنتين).
- أهدافها أكثر تحديدا من الأهداف الإستراتيجية ومشتقة منها.
- تصاغ على مستوى اللجان العامة بالمحضر (اللجنة التربوية ، اللجنة التعليمية..الخ).
- يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى(المشرف العام ومسئولي اللجان).

❖ أهداف تشغيلية تنفيذية

- قصيرة المدى ويمكن تغييرها بحسب الظروف.
- أكثر تفصيلا ودقة من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
- تصاغ على مستوى اللجان الفرعية والوحدات والأقسام (اهداف اللجنة التربوية بمتوسط المدى).

مثال توضيحي لمستويات الأهداف الثلاثة:



٦) تصميم الإستراتيجية:

- المقصود بها : خلاصة الجهود الفكري للربط بين نقاط القوة وجوانب القصور في المنظمة من ناحية ، وبين الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة من ناحية أخرى .
يتم تحديد الإستراتيجيات البديلة التي توضح التهديدات التي تواجه المنظمة من البيئة الخارجية يمكن ان تتواءم مع مجالات القوة والضعف داخل المنظمة وينتج عن ذلك اختيار البدائل التالية:

أ- إستراتيجية النمو والتوسع .

ب- إستراتيجية الثبات والإستقرار .

ت- إستراتيجية التطوير والتحسين.

ث- إستراتيجية الانكماش والتقلص.

ويمكن تلخيص عملية اختيار البديل الإستراتيجي المناسب في ضوء نتائج التحليل البيئي للمنظمة .

نموذج رقم ٤ مصفوفة تحليل البدائل الإستراتيجية .

	عوامل داخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
عوامل خارجية	<p><u>فرص</u></p> <p>قوة وفرص</p> <p>ماهي نقاط القوة التي تساعد على الاستفادة من الفرص؟</p> <p>"إستراتيجية نمو وتوسع"</p>	<p>ضعف وفرص</p> <p>ماهي الفرص المساعدة على التخلص من نقاط الضعف؟</p> <p>"إستراتيجية تطوير وتحسين"</p>	<p>كيف نستطيع تقليل نقاط الضعف وتجنب اجتماعها مع المخاطر؟</p> <p>"إستراتيجية انكماش"</p>
	<p><u>مخاطر</u></p> <p>ماهي نقاط القوة المساعدة على تجنب المخاطر؟</p> <p>"إستراتيجية ثبات استقرار"</p>		

(٧) وضع خطط العمل وتوحيدها:

- أ- تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للإدارة العليا ومجالات العمل الرئيسية ووحدات العمل الإستراتيجية.
- ب- تحديد الوحدات المساندة لتقديم الخدمات للوحدات الرئيسية (اللجنة التربوية بمتوسط المفدى وبتانوي المفدى * وحدات رئيسة ، الوحدة المساندة * اللجنة المالية).
- ت- الطلب من كل وحدة تنظيمية او رئيسية تقديم مسودة لخطة عملها وميزانيتها مبنية على :
- رسالة المحضن .
 - مؤشرات النجاح او الأداء الرئيسية (K.P.I) التي وضعت سابقا في نموذج العمل لك وحدة .
 - توليد البرامج من خلال تحليل SWAT.
 - الأهداف الاستراتيجية.

- أ- تجميع خطط العمل ومراجعتها والتنسيق بينها من ناحية الطاقة البشرية والمواعيد الزمنية.
- ب- تجميع الميزانيات وتنسيقها لتتماشى مع الخطط العملية ومع الموارد المتوفرة والتي يمكن توفيرها .
- ت- شرح خلاصة الخطط العملية لجميع العاملين في كل الوحدات.
- ث- شرح الخطة العملية لكل وحدة بالتفصيل لكل العاملين بالوحدة.

(٨) التنفيذ:

- ج- وضع وسيلة او خطة لتوصيل وشرح الخطة الإستراتيجية ودعمها.
- ح- التأكيد على رسالة المحضن او المجمع وحفظها عند جميع اعضاء المحضن.
- خ- اقامة مناسبة لإعلان البدء في الخطة وشرح اهم بنودها.
- د- توفير نسخ للخطة وتوزيعها .
- ذ- مراجعة أي قرار في الخطة الإستراتيجية.

الجزء الثاني

التخطيط خطوة بخطوة** نماذج عملية

أ- التخطيط للتخطيط:

(١)	فريق العمل
(٢)	
(٣)	
(٤)	
(٥)	
(٦)	
(٧)	
(٨)	
فريق جمع البيانات والمعلومات:	
(١)	
(٢)	
(٣)	
	مدة التخطيط
	مكان التخطيط
	مدة الخطة
١.	نموذج التخطيط "الخطوات المتبعة" للتخطيط.
٢.	
٣.	
٤.	
٥.	
٦.	
٧.	
٨.	
٩.	
١٠.	
١١.	

○ اللقاء الأول:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

○ اللقاء الثاني:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

○ اللقاء الثالث

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

○ اللقاء الرابع:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

جدول اللقاءات وبنوده

ب- حصر البيانات والمعلومات لكل الجوانب التي تحتاجها الخطة :
نموذج توضيحي وأسئلة مقترحة للجانب التربوي

التحليل	الإجابة	الجانب التربوي
		ما هي البرامج التربوية المطروحة الآن.
		هل هناك موقع إلكتروني.
		كم عدد البرامج التربوية لكل مرحلة.
		هل البرامج التربوية لكل المراحل .
		هل هناك ظهور إعلامي مرئي او سمعي.
		هل يستفيد من البرامج كل الطلاب.
		كم تحتاج البرامج للميزانية لكل مادة.
		ما هي متطلبات البرامج التربوية.
		هل النتائج على قدر الجهود.
		هل تطرح البرامج بشكل احترافي.
		هل هناك تنوع في الأسلوب والطرح.
		هل هناك تواصل مع أولياء الأمور.
		كم عدد الطلاب المتخرجون.
		كم عدد الطلاب المستفيدين.



ت - تحديد الرؤية:

نموذج مناسب من "التخطيط للمحاضن لأبو يزيد" :

الرؤية	"صورة ذهنية للمستقبل المنشود"
كيف نضع الرؤية	بالإجابة على : - الى أين نحن ذاهبون؟ - ماهي الصورة المستقبلية التي نطمح لها. - بماذا نريد ان نتميز عن غيرنا - المجالات التي نعمل فيها
المدة	
المشاركون في تحقيق الرؤية	
نطاق التنافس	
رؤية المجموعة الأولى
رؤية المجموعة الثانية
رؤية المجموعة الثالثة
الرؤية بعد التعديل عليها
الدلائل اللفظية للرؤية	

ث - تحديد الرسالة : "

بنود الرسالة ، ضع اشارة X عند الانتهاء من كل بند واكتب تحت كل بند أية

معلومات أو ملاحظات خاصة بالبند :

□ ما العمل الذي يؤديه المحضن ؟

.....
.....

لمن تؤدي هذا العمل ؟

.....
.....

كيف تؤدي هذا العمل ؟

.....
.....

لماذا وجد هذا المحضن ؟

.....
.....

مالذي تتميز به عن غيرنا ؟ وكيف نميه ؟

.....
.....

مالذي يحرك المجمع ؟

.....
.....

□ العبارة الملخصة لرسالة المجمع :

مواصفات رسالة المحضن :

- واضحة ، سهلة الفهم.
- مختصرة وقصيرة.
- تصف المحضن من حيث (أهدافه ، ومن هم جمهوره ، وكيف سيحقق مايريد).
- تعبر عن تميز المحضن عن غيره .
- المرجع الدائم للقرارات الرئيسية.
- تعكس معايير قابلة للتحقيق.
- يتم صياغتها بطريقة تدفع غيرها من المحاضن لتبنيها كرسالة.

ج- تحديد القيم :

نموذج مناسب من "التخطيط للمحاضن التربوية لأبو يزيد" .

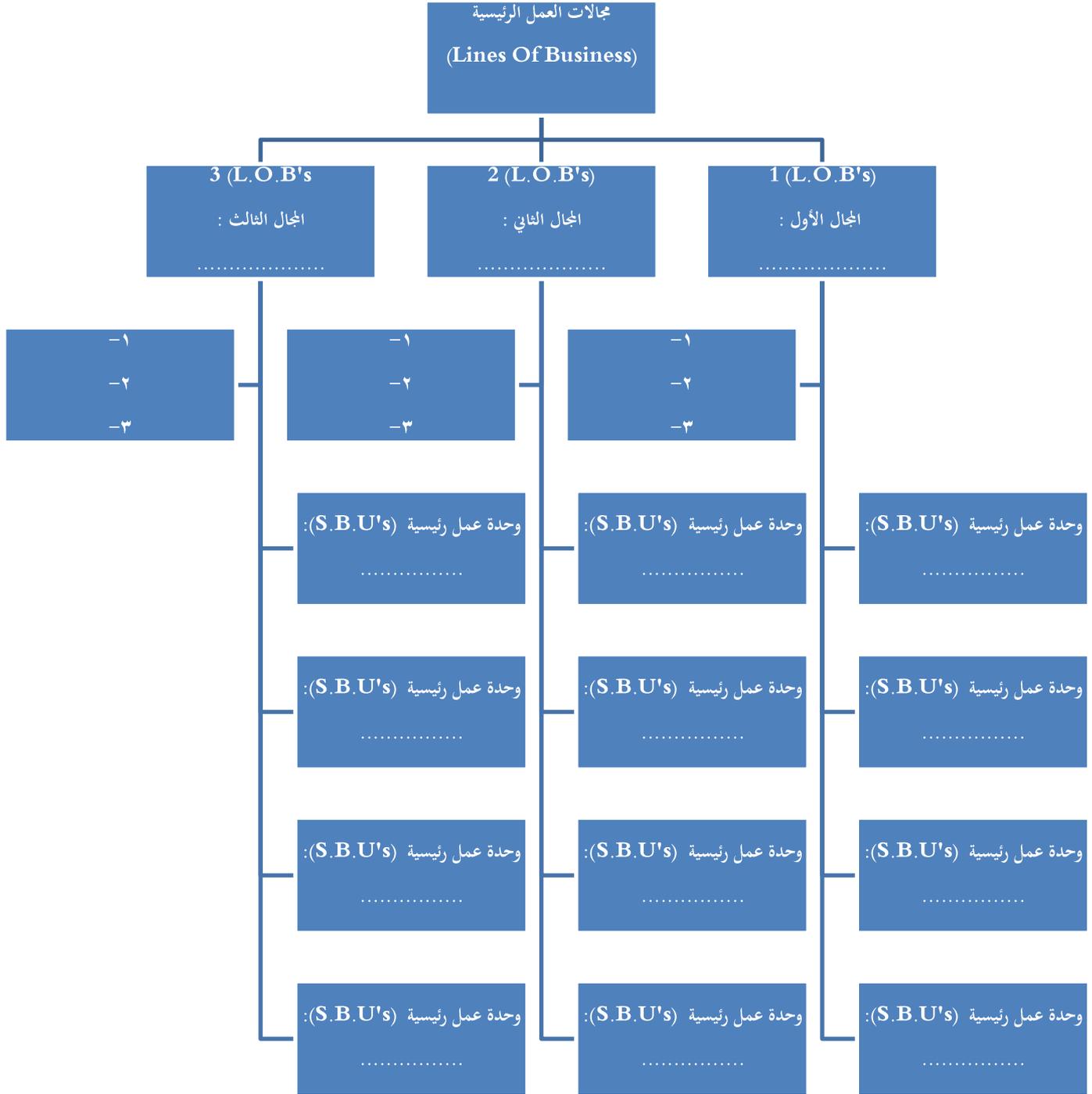
القيم	قيم المجموعة (أ)	قيم المجموعة (ب)	قيم المجموعة (ج)	القيم بعد التعديل.
"قواعد إرشادية يعبر عن نظرة المحضن وفلسفته "طريقة عمله" وأسلوب تعامله مع المجتمع او الموظفين"

ح- تحديد نموذج العمل الإستراتيجي:

١. تحديد مجالات العمل الرئيسية (L.O.B's) (Lines Of Business) .
٢. تحديد وحدات العمل الرئيسية او الإستراتيجية (Strategic Business)
(S.B.U's) (Unite).
٣. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (Key of Performance Indicators)
(K.P.I's) .
٤. تحديد الوحدات المساندة لوحدة العمل الرئيسية (Support Units)
(S.U)

*راجع شرح النموذج وشروطه وآلياته في القسم الأول من الورقة.

تقييم الأداء باستخدام التحليل البيئي (S.W.O.T) :



نموذج ميسر: يتم طباعة النموذج لتحليل كل جانب او مجال.

تحليل SWAT للجانب.....

<p>Strengths نقاط القوة</p>	<p>Weakness نقاط الضعف</p>	<p>البيئة الداخلية</p>
<p>Opportunity الفرص المحتملة</p>	<p>التحديات والمخاطر المتوقعة Threats</p>	<p>البيئة الخارجية</p>

<p>Strengths أهم نقاط القوة</p> <p>(الجانب...)</p>	<p>Weakness أهم نقاط الضعف</p> <p>(الجانب...)</p>	<p>البيئة الداخلية</p>
<p>Opportunity أهم الفرص المحتملة</p> <p>(الجانب...)</p>	<p>Threats أهم التهديدات والمخاطر المتوقعة</p> <p>(الجانب...)</p>	<p>البيئة الخارجية</p>

- خ- حصر أهم عناصر التحليل لكل جانب :
- د- وضع مؤشرات النجاح او مؤشرات الأداء الرئيسية (K.P.I's) لكل مجال من مجالات العمل (L.O.B's):

المجال	مؤشرات الأداء
المجال.....	-
المجال.....	-
المجال.....	-

ذ- وضع مؤشرات النجاح او مؤشرات الأداء الرئيسية (K.P.I's) لكل وحدة من وحدات العمل الرئيسية (S.B.U's):

لكل مجال ورقة مخصصة من مؤشرات الأداء لوحداته الرئيسية المختلفة.

اسم المجال المراد وضع مؤشرات الأداء لوحداته :

المجال	مؤشرات الأداء
الوحدة.....	-
الوحدة.....	-

ر- تحليل الفجوات :

بالنظر الى التحليل البيئي وتقييم الأداء السابق وأيضا مقارنته مع مؤشرات الأداء

الرئيسية والنجاح يتم تحديد الفجوة .

حجم الفجوة بعد المقارنة هو :

.....

طباعة ورقة مؤشرات الأداء مرة أخرى وتعديلها بعد تحليل الفجوة.

ز- وضع الأهداف الإستراتيجية للمحضر :

- ينبغي مراجعة نقطة وضع الأهداف في الفصل الأول.

المدة الزمنية لتحقيقه	المجال	الهدف الاستراتيجي
		الهدف الأول:
		الهدف الثاني:
		الهدف الثالث:
		الهدف الرابع:
		الهدف الخامس:
		الهدف السادس:
		الهدف السابع:
		الهدف الثامن:
		الهدف التاسع:

س - تصميم الإستراتيجية المناسبة:

يتم تحديد الإستراتيجيات البديلة التي توضح التهديدات التي تواجه المنظمة من البيئة الخارجية يمكن ان تتواءم مع مجالات القوة والضعف داخل المنظمة وينتج عن ذلك اختيار البدائل

التالية:

- ١ . استراتيجية النمو والتوسع .
- ٢ . استراتيجية الثبات والاستقرار .
- ٣ . استراتيجية التطوير والتحسين .
- ٤ . استراتيجية الانكماش والتقلص .

ويمكن تلخيص عملية اختيار البديل الإستراتيجي المناسب في ضوء نتائج التحليل البيئي للمنظمة نموذج رقم مصفوفة تحليل البدائل الإستراتيجية .

عوامل خارجية	عوامل داخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
	فرص	قوة وفرص ماهي نقاط القوة التي تساعد على الاستفادة من الفرص؟ "استراتيجية نمو وتوسع"	ضعف وفرص ماهي الفرص المساعدة على التخلص من نقاط الضعف؟ "استراتيجية تطوير وتحسين"
	مخاطر	ماهي نقاط القوة المساعدة على تجنب المخاطر؟ "استراتيجية ثبات واستقرار"	كيف نستطيع تقليل نقاط الضعف وتجنب اجتماعها مع المخاطر؟ "استراتيجية انكماش"

ش - وضع خطط العمل وتوحيدها :

ضع اشارة X عند الانتهاء من كل بند ، واكتب تحت كل بند اية معلومات أو ملاحظات خاصة بالبند:

□ تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للتوجه الإستراتيجي ومجالات العمل الرئيسية ووحدات العمل الرئيسي:

✕ المجال المسئول.....(مثال:المجال التربوي)

- الوحدة الرئيسية الأولى في المجال(المجال التربوي) مثال (لجنة متوسط المفدى)
المسؤول المكلف.....

- الوحدة الثانيةالمسؤول المكلف

- الوحدة الثالثة.....المسؤول المكلف.....

- الوحدة الرابعة.....المسؤول المكلف.....

- الوحدة الخامسة.....المسؤول المكلف.....

● الوحدات المساندة (اللجنة المالية ، لجنة المتابعة ، اللجنة الإدارية ..إلخ:

- الوحدة المساندة.....المكلف بما

**ينبغي طباعة هذا النموذج بحسب عدد المجالات والوحدات.

□ الطلب من كل وحدة تنظيمية رئيسية تقديم مسودة خطة عملها وميزانياتها مبنية على

مؤشرات النجاح او الأداء الرئيسية المحددة سابقا ورسالة المحضن او المجمع.

.....

.....

.....

(٣) ثالثاً: كل عامل على حدة ، توليد البرامج الخاصة بهذا العامل ...

المجال	أهم عوامل.....(القوة او الضعف و التحدي او الفرص)	توليد البرامج

تجميع خطط العمل ومراجعتها والتنسيق بينها من ناحية الطاقات البشرية والمواعيد الميزانية:

.....

.....

تجميع الميزانيات لتتماشى مع الخطط العملية ومع الموارد المتوفرة او التي ستوفر .

.....

.....

شرح خلاصة الخطط التنفيذية العملية لجميع العاملين في كل الوحدات:

.....

.....

ص - التنفيذ:

ضع اشارة X عند الانتهاء من كل بند ، واكتب تحت كل بند اية معلومات أو ملاحظات خاصة

بالبند:

□ ترتيب النموذج العام النهائي للخطة الإستراتيجية للمجمع من الرؤية الى الأهداف

.....

.....

□ مراجعة الخطة ، ومراجعة كل قرار استراتيجي وكل تغيير في خطط العمل بناء على الخطة

الإستراتيجية

.....

.....

□ وضع خطة لشرح الخطة الإستراتيجية وايقاظها وتنفيذها:

.....

.....

□ التأكيد على رسالة المحضن او المجمع وحفظها من جميع الأعضاء:

.....

.....

□ اقامة مناسبة لإعلان البدء بالخطة الإستراتيجية:

.....

.....

مراجع الورقة:

➤ كيف تكتب خطة استراتيجية (د. طارق السويدان ، د. محمد أكرم).

➤ دليل التخطيط الإستراتيجي (جامعة الملك خالد وكالة الجودة والتطوير).

➤ التخطيط للمحاضن التربوية (أبويزيد).

➤ التطوع ثقافته وتنظيمه (د. صالح التويجري).

➤ اعداد خطة استراتيجية للمنظمات الغير ربحية (ماهر مكي ابراهيم عودة) .

➤ مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز (مدحت ابو النصر)

➤ وغيرها من المقالات البحثية على الانترنت.

➤ الخطة الاستراتيجية لجامع طيبة.