

أداة التخطيط الاستراتيجي

للجمعيات والمؤسسات الأهلية والكيانات الوقفية

سبع أدوات عملية · إصدار ٢٠٢٦

هذه أداة عمل لا مادة قراءة. صُممت ليتم العمل عليها في جلسة واحدة مع فريقكم، وستحصلون على صورة صريحة عن مدى الوضع الداخلي لديكم، ومسارات محتملة، وقرارات تصلح مهما كان المستقبل.

إطار مدى — إطار تطبيقي للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي
د. فيصل الطفيري

لماذا تسقط الخطط عند أول تغير؟

معظم الخطط الاستراتيجية في القطاع غير الربحي مكتوبة بإتقان، وتسقط مع ذلك. السبب ليس ضعف الصياغة، بل افتراض ضمني بأن الظروف التي كُتبت فيها ستبقى كما هي في الخمس سنوات المقبلة. حين يتغير شيء واحد — أولوية مانح، لائحة تنظيمية، حاجة مستفيد — تصبح الخطة كلها لاغية، فتُهمل عملياً وتبقى شكلياً في الدرج.

الفكرة البديلة

لا تخطط لمستقبل واحد. خطط لثلاثة، ثم ابحث عن القرارات التي تصلح في الثلاثة معاً. هذه القرارات — التي لا تندم عليها مهما حدث — هي جوهر التخطيط الاستراتيجي، وهي ما تُخرجه هذه الأداة.

إطار مَدَى في سطر



طريقة الاستخدام: الأدوات السبع التالية تغطي هذه المراحل الخمس بالترتيب. خصصوا لها ثلاث ساعات مع الفريق، أو نصف يوم مع المجلس.

مؤشر الجاهزية الاستراتيجية

١

المدة: ١٠ دقائق

المرحلة: التشخيص

أجيبوا بصراحة. الخيار الأول درجتان، الثاني درجة، الثالث صفر.

#	السؤال	الخيارات	الدرجة
١	متى آخر خطة استراتيجية معتمدة لديكم؟	• خلال ١٢ شهراً • قبل ١-٣ سنوات • لا توجد أو أقدم	
٢	كم مصدر تمويل يغطي أكثر من ١٥٪ من إيرادكم؟	• أربعة فأكثر • مصدران أو ثلاثة • مصدر واحد	
٣	هل تعرفون من أين سيأتي تمويلكم بعد ثلاث سنوات؟	• نعم بوضوح • تصور عام • لا	
٤	هل لديكم آلية منتظمة لرصد التغيرات في بيئتكم؟	• نعم موثقة • متابعة غير منتظمة • لا	
٥	هل تُراجع الخطة فعلياً في اجتماعات المجلس؟	• كل ربع • مرة سنوياً • نادراً	
٦	هل تلقيتم ملاحظة من مانح أو جهة تنظيمية تخص التخطيط؟	• لا • ملاحظة شكلية • نعم وأثرت علينا	
المجموع من ١٢			$12 \times 100 =$

قراءة النتيجة

أقل من ٤٠٪	جاهزية هشة — أنتم معرضون لتغيّر مفاجئ بلا استعداد. الأولوية ليست التوسع، بل خطة تحتمل أكثر من مستقبل.
٤٠-٦٩٪	جاهزية متماسكة — الأساس موجود، لكن الفجوات تكسر الخطة عند أول تغيّر خارجي.
٧٠٪ فأعلى	جاهزية متقدمة — وضعكم أفضل من غالبية القطاع. حاجتكم في المراجعة الدورية ورصد الإشارات.

خريطة تركّز التمويل

٢

المدة: ١٥ دقيقة

المرحلة: التشخيص

أخطر رقم في أي منظمة غير ربحية ليس حجم إيراداتها، بل نسبة أكبر مصدر فيه. املأوا الجدول من قوائمكم المالية.

المصدر	المبلغ السنوي	النسبة %	منذ متى؟

ثلاثة أسئلة بعد الجدول

١. لو توقف المصدر الأكبر غداً، كم شهراً تصمدون بمصروفاتكم الحالية؟

٢. متى آخر مرة دخل مصدر تمويل رئيس جديد؟ ولماذا لم يتكرر؟

٣. ما نسبة الإيراد الذاتي (غير المنح والتبرعات) من الإجمالي؟

قاعدة عملية: تجاوز أي مصدر منفرد نسبة ٥٠% من الإيراد يعني أن استمرار منظمكم هو قرار في يد جهة أخرى، لا في يد مجلسكم.

بطاقة الإشارات الست

٣

المدة: ٣٠ دقيقة

المرحلة: الإشارات

الإشارة ليست خبراً، بل تغيّر مبكر قد يعيد تشكيل بيئتكم. سجلوا إشارة واحدة على الأقل في كل مجال، ثم اكتبوا أثرها على منظماتكم تحديداً — لا على القطاع عموماً.

المجال	ما تبحثون عنه	الإشارة التي تم رصدها وأثرها علينا
تنظيمي	لوائح جديدة، متطلبات حوكمة، اشتراطات ترخيص، معايير تصنيف	
تمويلي	تغيّر أولويات المانحين، أدوات تمويل جديدة، أوقاف استثمارية	
ديموغرافي	تركيبة المستفيدين، التوزيع الجغرافي، فئات صاعدة	
تقني	الرقمنة، منصات التبرع، الذكاء الاصطناعي، قياس الأثر	
تنافسي	نمو المنظمات في نشاطكم، دخول لاعبين كبار، اندماجات	
مجتمعي	سلوك التبرع، ثقة المتبرعين، التطوع	

قاعدة الفرز: احذفوا كل إشارة لا تستطيعون كتابة أثرها المباشر على منظماتكم في جملة واحدة. الإشارات المثيرة التي لا تمسكم هي أكثر ما يُفسد التخطيط.

تمرين المسارات الثلاثة

٤

المدة: ٦٠ دقيقة

المرحلة: المسارات

اكتبوا كل مسار بصيغة الماضي من موقع المستقبل: «بحلول ٢٠٣١، كانت المنظمة قد...». هذه الصيغة تجعل الفريق يعيش السيناريو بدل أن يجادل احتماله.

المسار المرجعي

١

استمرار الاتجاهات الحالية دون تغيّر جوهري. يكشف التآكل البطيء الذي لا يُرى.

السرد (٣-٤ أسطر)

إشارتان تكشفان أننا في هذا المسار

مسار الضغط

٢

تراجع أو توقف المصدر الرئيس. يكشف الهاشاشة ويحرك المجلس.

السرد (٣-٤ أسطر)

إشارتان تكشفان أننا في هذا المسار

مسار التنويع

٣

نجاح في تعدد المصادر والنمو. يعطي وجهة إيجابية قابلة للتنفيذ.

السرد (٣-٤ أسطر)

إشارتان تكشفان أننا في هذا المسار

اختبار القرار الذي لا تندمون عليه

المدة: ٤٥ دقيقة

المرحلة: القرارات

٥

هذه أهم مرحلة في الأداة. اكتبوا القرارات المطروحة أمامكم، ثم اسألوا عن كل قرار: هل يظل صائباً في المسارات الثلاثة؟ القرار الذي يجتاز الاختبار يُنفذ فوراً بلا انتظار. القرار الذي يصلح في مسار واحد فقط يُؤجل ويُربط بمؤشر إنذار.

القرار المطروح	المرجعي	الضغط	التنوع	الحكم
	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	
	☐	☐	☐	

ضعوا ✓ أو ✗ في كل مسار. الحكم: «نُفذ الآن» إذا اجتاز الثلاثة · «أُجل واربطه بمؤشر» إذا اجتاز واحداً أو اثنين.

الفكرة الأساسية: القرارات التي تجتاز المسارات الثلاثة هي خططكم الحقيقية. كل ما عداها احتمالات مؤجلة. منظمة تنفذ خمسة قرارات لا تندم عليها أقوى من منظمة تملك وثيقة من ستين صفحة.

لوحة الإنذارات المبكرة

المدة: ٣٠ دقيقة

المرحلة: اللوحة

٦

المؤشر الجيد سابق للحدث لا لاحق له: انخفاض الإيراد ليس إنذاراً مبكراً — هو الحدث نفسه. تأخر الدفعات إنذار مبكر.

المؤشر	يشير إلى مسار	مصدر الرصد	الدورية	خط الإنذار

آلية التفعيل — اكتبوها في محضر المجلس

عند بلوغ مؤشرين خط الإنذار في ربع واحد، يُدرج بند طارئ في أقرب اجتماع لمجلس الإدارة لمراجعة المسار المرجح وتفعيل القرارات المرتبطة به. بلا هذه الجملة، تبقى اللوحة جدولاً جميلاً لا يُقرأ. معها، تتحول إلى آلية حوكمة.

قائمة جاهزية المجلس

المدة: ١٠ دقائق

المرحلة: الاعتماد

٧

قبل عرض أي خطة على مجلسكم، تحققوا من هذه البنود. كل بند غير محقق يقلل احتمال الاعتماد والتنفيذ.

☐ الخطة مبنية على ثلاثة مسارات لا مسار واحد.☐ القرارات التي تصلح في المسارات الثلاثة محددة ومفصلة عن غيرها.☐ لكل قرار مسؤول بالاسم وموعد بالتاريخ.☐ لكل رقم في الوثيقة مصدر، أو وصف صريح بأنه تقدير.☐ لوحة الإنذارات المبكرة مكتملة ولها آلية تفعيل مكتوبة.☐ شارك المجلس في بناء المسارات ولم تُعرض عليه جاهزة.☐ ارتباط الخطة بمتطلبات الحوكمة والجهات المانحة موضح.☐ بند دائم في جدول أعمال الاجتماع الربعي لمراجعة المؤشرات.

كيف تستخدمون هذه الأداة؟

الخيار الثاني

ورشة ميسرة

حين يكون القرار كبيراً أو الخلاف داخل المجلس قائماً، يصعب أن ييسر أحد أعضائه الجلسة ويشارك فيها في الوقت نفسه. الميسر المحايد يحول النقاش من مواقف إلى قرارات.

نقدّم ورشة نصف يوم مبنية على إطار مدى، ومشروعاً كاملاً ينتهي بخطة استراتيجية استشرافية جاهزة لاعتماد مجلسكم خلال واحد وعشرين يوماً.

الخيار الأول

جلسة داخلية ٣٠ ساعات

- اجمعوا الفريق التنفيذي وعضوين من المجلس على الأقل.
- طبّقوا الأدوات بالترتيب من ١ إلى ٧، بلا قفز.
- اخرجوا بخمسة قرارات لا تندمون عليها، ولوحة مؤشرات، ومسؤول لكل بند.

الموقع

foresightx.blog

البريد

efaiald@gmail.com

واتساب أو اتصال مباشر

+966 55 305 4675 | +966 55 999 6678

هذه الأداة مجانية للاستخدام داخل منظماتكم. يُرجى عدم إعادة نشرها أو بيعها، والإشارة إلى المصدر عند الاقتباس.

© foresightX ٢٠٢٦ — إطار مدى