عبدالله عُمر
استشاري الإدارة والتطوير المؤسسي

الأداة الأولى من أدواتي

صندوق أدوات التطوير المؤسسي

قوالب عملية من الهوية الاستراتيجية إلى المتابعة والتحسين

11 قالبًا جاهزًا للطباعة والاستخدام

www.abdullahomar.co

قبل أن تبدأ

كيف تستخدم هذا الصندوق؟

هذا الصندوق ليس ملفًا لتعبئته مرة واحدة ثم وضعه على الرف. هو مجموعة قوالب عملية ترافق المؤسسة في رحلتها: من الرؤية، إلى الاستراتيجية، إلى النظام، إلى الثقافة، إلى أثر يبقى.

رؤية | استراتيجية | نظام | ثقافة | **أثر**

محتويات الصندوق

01 **التشخيص السريع**
أين نحن؟ وما علامات الخلل؟

02 **الهوية الاستراتيجية**
الرؤية والرسالة والقيم

03 **تحليل الواقع**
القوة والضعف والفرص والتحديات

04 **الأهداف ومؤشرات الأداء**
كيف سنعرف أننا وصلنا؟

05 **الخطة التشغيلية**
من يفعل ماذا؟ ومتى؟

06 **مصفوفة الأدوار والصلاحيات**
من ينفّذ ومن يعتمد؟

07 **قالب الإجراء**
تحويل القرار إلى طريقة عمل

08 **نقل المعرفة**
حتى لا تغادر المعرفة مع الأشخاص

09 **خطة إدارة التغيير**
أن يصل الناس مع الخطة

10 **لوحة المتابعة الشهرية**
أين نحن من المستهدف؟

11 **المراجعة والتحسين**
ماذا نُبقي؟ وماذا نغيّر؟

ثلاث قواعد قبل الاستخدام

1. **شخّص قبل أن تعالج.** ابدأ بالقالب الأول، فأول خطوة في أي تطوير هي أن نعرف المشكلة الحقيقية.
2. **اختر شيئًا واحدًا.** لا تعبّئ القوالب كلها دفعة واحدة. افهم شيئًا واحدًا، وغيّره، وراقب أثره، ثم انتقل إلى الذي بعده.
3. **أقل قدر كافٍ.** الهدف ليس مؤسسة مليئة بالنماذج، بل مؤسسة تعمل بوضوح وكفاءة.

التشخيص السريع

قبل أي خطة أو نظام جديد، أجب عن الأسئلة الثلاثة، ثم حدّد علامات الخلل التي تنطبق على مؤسستك.

1. أين نحن الآن؟

2. إلى أين نريد أن نصل؟

3. هل الطريقة التي نعمل بها اليوم قادرة فعلًا على إيصالنا لما نريد؟

علامات الخلل (ضع علامة على ما ينطبق)

- ☐ غياب شخص واحد يعطّل العمل.
- ☐ كل شيء يحتاج إلى موافقة المدير.
- ☐ الاجتماعات كثيرة والقرارات قليلة.
- ☐ القرارات كثيرة والتنفيذ قليل.
- ☐ المشكلات نفسها تتكرر كل فترة.
- ☐ لا أحد يجيب بوضوح: أين نحن الآن؟ وكيف سنعرف أننا وصلنا؟
- ☐ نبذل جهدًا كبيرًا، والنتيجة أقل مما يفترض أن يصنعه هذا الجهد.

من الممارسة

التطوير لا يعني إصلاح شيء مكسور؛ أحيانًا يعني أن ما كان مناسبًا بالأمس لم يعد مناسبًا لما تريد أن تصبح عليه غدًا.

الهوية الاستراتيجية

من نحن؟ وماذا نريد أن نصبح؟ وما القيم التي تحكم قراراتنا؟ هوية واضحة تجعل المؤسسة تتحدث بصوت واحد.

الرؤية

الصورة التي نريد أن نصل إليها بعد سنوات.

الرسالة

ماذا نفعل؟ ولمن؟ وكيف نختلف؟

القيم

القيمة ليست شعارًا، بل سلوك يمكن ملاحظته.

القيمة	ماذا تعني لنا؟	سلوك يدل عليها في العمل اليومي

قصتنا في جملة واحدة

كيف نحب أن يصفنا الناس؟

تحليل الواقع

انظر إلى الواقع كما هو، لا كما نحب أن نصفه. ما الذي يعمل جيدًا ويجب أن نُبقيه؟ وما الذي يحتاج إلى معالجة؟

نقاط القوة

ما الذي نتميز به من الداخل؟

نقاط الضعف

ما الذي يعيقنا من الداخل؟

الفرص

ما الذي يمكن أن نستفيد منه في البيئة المحيطة؟

التحديات

ما الذي قد يهددنا من الخارج؟

أهم ثلاث نتائج من هذا التحليل

الأهداف ومؤشرات الأداء

حوّل الرؤية إلى أهداف، والأهداف إلى مؤشرات يمكن قياسها. الهدف الذي لا يمكن قياسه، لا يمكن متابعته.

الهدف الاستراتيجي	مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف	الموعد	المسؤول

اختبار سريع لكل مؤشر

هل هو واضح؟ هل يمكن قياسه دون اجتهاد؟ هل نعرف رقمه الحالي؟ هل يوجد شخص مسؤول عنه؟ إذا كانت إجابة أي سؤال (لا)، فأعد صياغته.

الخطة التشغيلية

من الخطة إلى العمل اليومي: كل مبادرة لها مسؤول، وموعد، ومخرج واضح يمكن تسليمه.

المبادرة / النشاط	الهدف المرتبط	المسؤول	البداية	النهاية	الموارد	المخرج

من الممارسة

أفضل خطة ليست الأكثر طموحًا بالضرورة، بل التي تعرف: ماذا نغيّر الآن؟ وماذا نؤجل؟

مصفوفة الأدوار والصلاحيات

عندما يعرف كل شخص دوره وصلاحياته، يقلّ الاعتماد على المدير في كل صغيرة وكبيرة. اكتب في كل خانة اسم الشخص أو الوظيفة.

المهمة / القرار	يُنفّذ	يعتمد (المسؤول النهائي)	يُستشار	يُبلَّغ

قاعدة ذهبية

لكل مهمة شخص واحد فقط «يعتمد». إذا كان المعتمِد هو المدير في كل الصفوف، فهنا تبدأ مشكلة التفويض.

قالب الإجراء

حوّل القرارات المتكررة إلى إجراءات واضحة يعمل بها الجميع في كل الظروف.

اسم الإجراء		الرمز	
الهدف من الإجراء			
النطاق (على من ينطبق؟)			
مالك الإجراء		تاريخ المراجعة	

#	الخطوة	المسؤول	المدة	النموذج المستخدم
1				
2				
3				
4				
5				
6				

قبل أن تكتب أي إجراء، اسأل

هل المشكلة تتكرر فعلًا؟ هل سببها غياب النظام؟ وهل النظام سيجعل العمل أسهل أم سيضيف عبئًا جديدًا؟

نقل المعرفة

إذا غادر الموظف وغادرت معه المعرفة، فهذه ليست مشكلة موظف، بل مشكلة مؤسسة. حدّد المهام الحرجة التي يعرفها شخص واحد فقط.

المهمة / المعرفة الحرجة	من يعرفها الآن؟	أين ستُوثَّق؟	من سيتعلمها؟	الموعد	تمّ؟

السؤال الحقيقي

ماذا سيبقى من المؤسسة عندما لا تكون؟ النضج المؤسسي يقول: «نحن نعرف كيف نفعلها، حتى لو لم أكن موجودًا».

خطة إدارة التغيير

تستطيع أن تفرض إجراءً جديدًا بقرار، لكن لا تستطيع أن تفرض القناعة بالطريقة نفسها. خطّط لأن يصل الناس مع الخطة.

لماذا نغيّر؟ (اشرح «لماذا» قبل «كيف»)

الفئة المتأثرة	ما الذي سيتغير بالنسبة لهم؟	مخاوفهم المتوقعة	ماذا يحتاجون؟ (فهم / تدريب / وقت)	المسؤول

ماذا نغيّر الآن؟

ماذا نؤجل؟

لوحة المتابعة الشهرية

راجع المؤشرات كل شهر، وحوّل كل ملاحظة إلى إجراء له مسؤول، حتى لا نعقد الاجتماع نفسه لمناقشة المشكلة نفسها كل شهر.

الشهر		أعدّها	

المؤشر	المستهدف	المتحقق	الحالة	الإجراء المطلوب ومسؤوله

على المسار يحتاج انتباهًا متأخر

أهم قرار خرجنا به هذا الشهر

المراجعة والتحسين

النضج في التطوير ليس أن تعرف ماذا تغيّر فقط، بل أن تعرف جيدًا ماذا تُبقي، وماذا تُصلح، وماذا تتوقف عنه، وماذا تبدأ.

ماذا نُبقي؟

ما الذي يعمل جيدًا ولا يجب أن نغيّره؟

ماذا نُصلح؟

ما الذي يعمل، لكن يحتاج إلى تحسين؟

ماذا نتوقف عنه؟

ما الذي يستهلك الجهد دون أثر؟

ماذا نبدأ؟

ما الخطوة الجديدة التي نحتاجها؟

شيء واحد نبدأ به الآن

موعد المراجعة القادمة

من الرؤية... إلى أثرٍ يبقى

لا توجد مؤسسة مثالية.
هناك فقط مؤسسة لديها الشجاعة لتقول من وقت لآخر:
هذه الطريقة لم تعد تعمل جيدًا... فلنجرّب أن نصبح أفضل.

إذا احتجت إلى من يرافقك في استخدام هذه الأدوات، أو في تشخيص مؤسستك وبناء أنظمتها، يسعدني أن نبدأ من السؤال الصحيح معًا.

واتساب
+90 535 038 95 32

البريد الإلكتروني
hello@abdullahomar.co

الموقع
www.abdullahomar.co

الحسابات
@abdullahomar.co

© 2026 عبدالله عُمر. يُسمح بطباعة هذه القوالب واستخدامها داخل مؤسستك، مع الإشارة إلى المصدر.