

## الفصل الرابع

# المرحلة الثالثة: قيم وضعك

لا تولد مؤسسة من فراغ. وقد قدم تعريف التخطيط الاستراتيجي تأكيداً مبكراً عن أهمية التركيز على المستقبل داخل مسار بيئة متغيرة على الدوام. وبالإضافة إلى تقييم البيئة الخارجية فمن المهم أن نعرف أيضاً العمليات الداخلية للمؤسسة - ما هي الموارد والقدرات التي تدفع بها المنظمة لعمل رسالة ما.

في ختام هذه المرحلة، سيتوفر للجنة التخطيط قاعدة بيانات من المعلومات الصلبة التي يمكن استخدامها لإصدار القرارات حول البرنامج والأولويات الإدارية وتطوير استراتيجيات شاملة.

ولكن جزءاً من التحدي في مرحلة جمع المعلومات وتحليلها هو أن المعلومات التي جُمعت، ربما تكون ناقصة، أو أنها معلومات جمعت من مصدر آخر. وخلال هذه المرحلة يجب على أعضاء لجنة التخطيط أن يقرروا باستمرار فيما إذا توفرت لديهم معلومات كافية ودقيقة لإصدار قرارات حيوية تتعلق بالأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأجل.

وقد يكون جمع المعلومات وتحليلها مستهلكاً للوقت، ومن الطبيعي القفز إلى النتائج مثل القضايا والمشكلات والمسائل التي تبرز، ولكنها واضحة. وعلى الرغم من بروز قضية ما قد يتطلب جواباً واضحاً (نحن نعاني عجزاً في الميزانية) علينا السعي للحصول على واردات أكبر، وتخفيض النفقات)، إلا أن معظم القضايا لها أكثر من مستوى من مستويات التعقيد (إذا خفضنا في النفقات، كيف سيؤثر ذلك على جودة برامجنا؟ وإذا أردنا أن نجلب عائداً أفضل بتغيير خدمات معينة، كيف سيؤثر ذلك على الوصول إلى ما نريد؟).

إن المرحلة الثالثة، هي عملية إبداعية في كسب وعي جديد، وتبصر في محيط مؤسستك الداخلي الخارجي. حرّي بك أن تترث قليلاً قبل أن تقرر كيف تستجيب إلى أن تكون قد جمعت معظم المعلومات التي ستعمل فيها. فلو فكرت بكل ذي علاقة وكل مصدر للمعلومات على أن له صوتاً لتحديد المسائل الأكثر حسماً، فإن قيمة التفكير المبدع الذي يأخذ مكانه في هذه المرحلة سوف تتخفف إذا اتخذت القرارات قبل أن تكون قد استمعت إلى كل الأصوات. لا تخف من بحث الأجوبة المحتملة - فقط انتظر لتقرر كيف تتقدم حتى المرحلة الرابعة (الاتفاق على الأولويات) من عملية التخطيط.

لهذه المرحلة ثلاث مهمات:

1- مراجعة تاريخ المؤسسة وأفقها الحالي ومعياري العمليات. والأسئلة الوصفية التالية تساعدك على استنتاج أين تقف المؤسسة حالياً، وكيف وصلت إلى هناك.

- ما هي صورة مؤسستنا (تاريخها ومعياريها الحالي وافق العمليات)؟

- ماذا كانت استراتيجياتنا الموجهة والأساسية حتى هذا التاريخ.

وبغض النظر عن كثافة عملية التخطيط. فإن الإجابة عن هذين السؤالين تشكل تمريناً مهماً عليك إتمامه. وكل سؤال ترافقه ورقة عمل.

2- اجمع معلومات جديدة. في هذه الخطوات نقرر ما هي المعلومات التي علينا جمعها. بالنسبة للعمليات البسيطة، يمكن لهذه الخطوة أن تكون توارد خواطر سريعة في اجتماع مراجعة عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وعن الفرص الممكنة، وعن المخاطر المحتملة. وعلى كل حال، بالنسبة للخطط المتوسطة والواسعة، تجمع المعلومات نمطياً من ذوي العلاقة الداخليين، ذوي العلاقة الخارجيين والمصادر الموضوعية للبيانات (من مثل تقييمات البرنامج والبيانات المالية). ويزودك هذا الفصل بخيارات عديدة لجمع هذه المعلومات.

- جمع معلومات من ذوي العلاقة الداخليين.
- جمع معلومات من ذوي العلاقة الخارجيين.
- جمع معلومات من مصادر محايدة.

3- أوجز ما عثرت عليه.

وأخيراً تحتاج المعلومات الجديدة إلى تنظيم، استعداداً لعملية وضع الأولويات في المرحلة الرابعة.

مرة أخرى نذكر أن المخطط لديه خيارات قليلة حول كيفية تلخيص هذه المعلومات. إن استخلاص ما في هذه المعلومات سيساعد المخططين على البدء بتحديد موضوعات عامة والأولويات التي تبرز إلى السطح.

وعلى الرغم من أن كل عمليات التخطيط ستواجه هذه المهمات الثلاثة فإن تقييم وضعك يمكن أن يتراوح بين العملية البسيطة (مثل أن تجلس مجموعة التخطيط معاً وتتعرف إلى نقاط القوة والضعف والفرص الممكنة والتهديدات المحتملة) وبين العملية الواسعة (جمع كمية كبيرة من المعلومات الجديدة من ذوي العلاقة حول وجهات نظرهم وكذلك إجراء أبحاث إضافية).

يصف هذا الفصل عملية تقييم واسعة لوضع المؤسسة. ويضم توجهات عديدة وأدوات مختلفة كمصادر. وبالطبع، لا تقوم مؤسسة واحدة باستخدام كل هذه الأدوات. إنما نقدمها لأن كلاً منها له إيجابيات وسلبيات لا بد أن يضعها المخطط بالحسبان.

ويجب أن يتعرف المخططون جيداً على خطوات هذه المرحلة والخيارات الممكنة في مجالي الأدوات والفعاليات كجزء من تصميم عملية تخطيط شاملة.

إن حجم المعلومات التي جُمعت وتحليلها في المرحلة الثالثة هو العامل المتحول الرئيس في التفريق بين العملية المختصرة والعملية الشاملة.

## كلمة حول الكلمات

تدعى هذه المرحلة من العملية، بأسماء متعددة في ميداننا هذا:

تحليل الوضع، عملية جرد، مسح بيئي، أو ببساطة جمع بيانات. ولأننا نريد أن نجمع معلومات حول البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة، فإننا سنستخدم المصطلح الأوسع «تقويم وضعك».

## مراجعة التاريخ والأفق الحالي ومقياس العمليات

يعد تاريخ المؤسسة جزءاً من جهود التخطيط الاستراتيجي. من أين جاءت، وكيف وصلت إلى ما وصلت إليه اليوم، وما هي الدروس المستفادة من تاريخها التي تعد مفتاحاً لاستقرارها ونموها أو أسباباً لعدم استقرارها. ويجب أن يكون لدى لجنة التخطيط فهماً عاماً للمسار التاريخي للمؤسسة بحيث يبني كل أعضاء اللجنة، الخطة على القاعدة، نفسها كما تستطيع دروس التاريخ أن تتجسد في تفكير كل شخص.

## الخطوة 3-1، جهاز ملفاً لتاريخ ووصف العمليات

إن الخطوة الأولى في التقييم المؤسسي للتخطيط الاستراتيجي، هي أن تجهز تاريخ المؤسسة وصورتها باستخدام ورقة العمل رقم 8 (انظر إلى ملاحظات العملية في العرض 4-1) والتاريخ المطلوب هو ببساطة موجز مختصر للأحداث التي رسمت صورة المؤسسة. وتتضمن على سبيل المثال: الوقت الذي بدأت منه المؤسسة والتسلسل الزمني لنشاطاتها ومتى قدمت برامجها للمرة الأولى.

والعلامات المميزة التي وصلت إليها المؤسسة، والأحداث المهمة في تاريخها، والتحويلات التي شهدتها أولوياتها، وفي الوقت نفسه الأحداث الخارجية ذات الدلالات الكبيرة التي أثرت في مسيرتها. إن ما نعنيه بصورة المؤسسة أنها موجز عن كل البرامج القائمة لديها وما يتصل بها من بنية تحتية.

ورقة العمل رقم 8،  
أوجز تاريخ مؤسستك ومنجزاتها

العرض 4-1

ملاحظات على العملية:

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● لخص تاريخ المؤسسة باستخدام التسلسل الزمني. ضع قائمة واجمع كل فعاليات البرنامج في مجموعات برامجية عريضة (الأهداف). صف الأفق الحالي ومقياس الخدمات. أضف بيانات الإدارة المتعلقة والعمليات (البنية التحتية).</li> <li>● استفد من أي وثيقة جاهزة توضح صورة المؤسسة، مثل التقارير السنوية أو الكتيبات التعريفية بالمؤسسة. يجب أن توزع هذه المعلومات على جميع أعضاء لجنة التخطيط في الاجتماع الأول أو الثاني.</li> <li>● بعد مراجعة المعلومات، يجب أن يستخلص المجلس والجهاز الدروس المستفادة من هذا التاريخ: وهي مفاتيح للاستقرار والنمو ومراجعة الموضوعات التي تكشف عن أسباب عدم الاستقرار.</li> </ul> | <p>كيف تقوم بهذه<br/>الفعالية ؟</p>              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● للمساعدة على التأكد أن كل أعضاء لجنة التخطيط يعملون انطلاقاً من القاعدة المعرفية نفسها حول المؤسسة. لتنظيم وتقديم برامج لمناقشة بيان الرسالة.</li> </ul>  | <p>لماذا تقوم بهذه<br/>الفعالية ؟</p>            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● شخص أو أشخاص يمتلكون معرفة عميقة في برامج المؤسسة وتاريخها. ومقابل ذلك وضع تاريخ شخصي متسلسل لكل عضو في المجموعة، وأن يكون لدينا مشاركون في اجتماع مراجعة التخطيط المبدي لإعادة بناء تاريخ المؤسسة باستخدام أوراق لوحات مخططات معلقة على الحائط.</li> <li>● على كل من المجلس والجهاز أن يمتلك الفرصة لمراجعة الدروس المستخلصة من تاريخ المؤسسة وما هي مفاتيح الاستقرار والنمو والعقبات التي تقف في وجههما.</li> </ul>   | <p>من عليه<br/>المشاركة في هذه<br/>العملية ؟</p> |

يمكن لهذا التصور أن يكتمل في ثلاث خطوات (والتي يمكن أن تستكمل بسرعة أكبر باستخدام الوثائق التي تقدم هذه المعلومات مسبقاً، مثل التقارير السنوية أو الكتيبات التعريفية):

1 - ضع قائمة بالأحداث الرئيسية في تطور المؤسسة بصيغة تسلسل زمني. مثلاً: تاريخ التأسيس، عمليات الاندماج أو التحركات الأساسية، افتتاح مكاتب جديدة، تبديلات في منصب المدير التنفيذي، رحيل المؤسسين، تاريخ بدء البرامج الرئيسية، الأحداث التي حملت المؤسسة أذى وهكذا.

2- ضع قائمة بنشاطات وخدمات البرنامج المحددة. مثلاً: التشاور والدعم، والإسكان، والمعلومات والإحالات لإيجاد عمل، والالتزامات لدى الاتحادات الأخرى، والسياسة العامة وتسلسل تحديثها.

وهكذا سجل ملاحظتك عن مستويات النشاط الحالية ومقياس البرامج الحالية (بما فيها بيانات الإنتاج مثل: عدد الزبائن المستفيدين من خدمات المؤسسة، تكلفة الخدمة الواحدة، والمواقع الجغرافية، والأماكن المخدومة، ومجموع نفقات كل برنامج، والمصادر الرئيسية للعائدات... إلخ).

3 - جهز صورة عن حالة البنية التحتية. تتضمن هذه الصورة معلومات عن الوظائف الأساسية للإدارة والعمليات، التي تدعم البرامج الحالية، مثل إدارة العنصر البشري في الإدارة، ومجلس المديرين، وستتضمن هذه المعلومات مستوى العاملين بأجر والعاملين المتطوعين في كل البرامج وفي كامل المؤسسة، وكذلك حجم مجلس المديرين. وكذلك، أوجز باختصار الموارد واستخدام الأموال، وتحليلاً عن الأحوال المالية، وبيانات عن الإدارة والأمور الأخرى في المؤسسة. تعد المخططات و لخطوط البيانات أدوات بصرية مفيدة لعرض البيانات.

العرض 4-2: هو مثال عن رسم صورة المؤسسة لفرع الصليب الأحمر

## الخطوة 3-2: تضمين الاستراتيجيات السابقة والرحالية

ماذا يعني أن تكون استراتيجياً وتستخدم التفكير الاستراتيجي؟ أن تكون استراتيجياً يعني أن تقوم باختيارات واعية حول كيفية استخدامك لموارد محدودة لإنجاز هدفك استجابة لبيئة ديناميكية؛ ولهذا فإن التفكير الاستراتيجي يتضمن اتخاذ القرارات حول ما ستفعله وما لن تفعله، وأين ستركز طاقاتك، وماذا ستكون أولوياتك.

صورة المنظمة  
من فصل الصليب الأحمر

العرض 2-4

الغايات الوسائل

بيانات

### فعاليات البرنامج، مجمعة حسب مخرجاتها العامة

#### أ - منع الكوارث

الهدف: منع الكوارث الناتجة عن ضعف في الوعي

#### المعلومات

- رسائل إعلامية
- معارض
- مكتب الخطباء الجماهيريون

#### مستوى الخدمات

- 240 دورة توعية، 4800 مشارك
- 10 رسائل إعلامية
- 20 خطاباً جماهيرياً

#### المسارات

- الإبحار
- معاقرة الخمر
- التحديف
- حقائق الحياة
- علامات أساسية
- حزام الأمان
- الأبوة والأمومة
- الأمن الغذائي
- الإيدز
- السباحة
- جليسة الأطفال
- الإعصار/الفيضان

## صورة المنظمة من فصل الصليب الأحمر

## المعرض 2-4

### 2 - التدخل وسط الكوارث

الهدف: إنقاص تأثير الكوارث عند حدوثها.

مستوى الخدمة	الخدمات المباشرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 دورة، 2000 مشارك</li> <li>• جهازين لضغط الدم، 500 مشارك</li> <li>• نقل دم متواصل في مكتب الصليب الأحمر، نقل دم في المكاتب الفرعية الأخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنقاذ الحياة (مخاطر قلبية وورثوية)</li> <li>• مراكز الإسعاف الأولي في الأحداث العامة</li> <li>• تشخيص ضغط الدم</li> <li>• نقل الدم</li> </ul>

### 3- تخفيف المعاناة الناتجة عن الكوارث بعد وقوعها

الهدف: تخفيف المعاناة الإنسانية الناتجة عن الكوارث بعد وقوعها

مستوى الخدمة	الخدمات المباشرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم 15 خدمة لعائلات العسكريين والمحاربين القدامى</li> <li>• 280 حالة عظام أنسجة تم زرعها</li> <li>• نقل 1000 شخص</li> <li>• 5000 ساعة عمل تطوعي في المستشفيات</li> <li>• 50 عملية تقييم للأضرار</li> <li>• 6 عمليات تغذية جماهيرية</li> <li>• 6 عمليات اتصال اسعافية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات إلى عائلات العسكريين والمحاربين القدامى</li> <li>• تغذية الجماهير</li> <li>• زرع العظام والأنسجة</li> <li>• خدمات النقل</li> <li>• اتصالات الطوارئ</li> <li>• تقييم أضرار الكارثة</li> <li>• خدمات المستشفيات والمراكز الصحية</li> </ul>

صورة المنظمة  
من فصل الصليب الأحمر

## العرض 2-4

## 4 - زيادة الموارد

الهدف: التأكد من أن الهبات كافية لدعم البرامج.

النفقات	الإنتاج
• 100000 دولار = 10% من إجمالي النفقات.	• الأفراد 150000 دولار • اتحادات 150000 دولار • مؤسسات 100000 دولار
الواردات	استخدام المتطوعين
• 400000 دولار = 40% من الدخل	• 1000 ساعة = 10% من ساعات عمل المتطوعين

## 5 - التسويق

الهدف: زيادة التفهم العام لرسالة المنظمة

النفقات	الإنتاج
• 100000 دولار = 10% من إجمالي نفقات من الدخل	• 10 نشرات إعلامية، 12 نشرة خدمات عامة

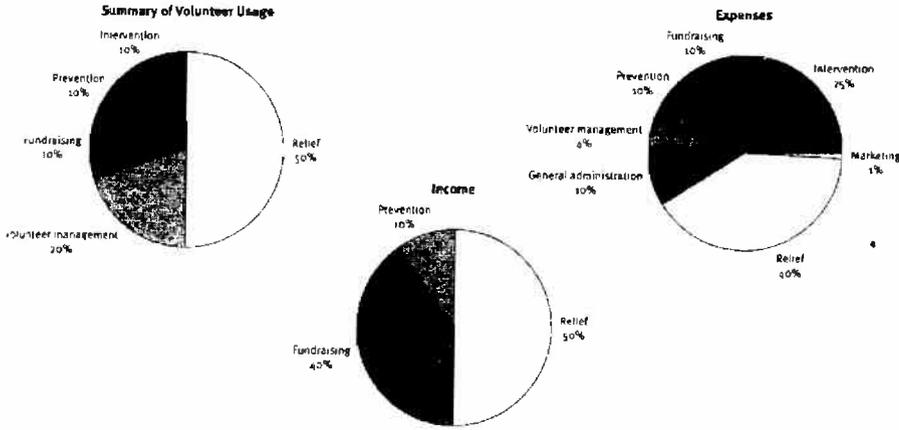
## 6- الموظفون

الهدف: الحصول على جهاز عامل يتمتع بالمعرفة والخبرة كي يدير المنظمة ويقدم الخدمات

الإنتاج	الإنتاج
• تجنيد 6000 متطوع	• 15 عاملاً بدوام كامل
• تدريب 4000 متطوع	
• تحديد مواقع 2000 متطوع	النفقات
• تقديم 10000 ساعة عمل تطوعية	• 600000 دولار = 60% من إجمالي النفقات (متضمنة النفقات الأخرى)
• بقيمة 200000 دولار	

## استخدام المتطوعين

النفقات	الهدف: الحصول على مجموعة من المتطوعين للتقديم للخدمات
• 2000 ساعة = 20% من ساعات المتطوعين	
• 40000 دولار = 40% من إجمالي النفقات	



الاستراتيجية هي أولوية عريضة وشاملة أو اتجاه عريض وشامل تتبناه المؤسسة لتحقيق أهدافها بالطريقة الأفضل. وتحدد الاستراتيجية برنامجك وأولوياتك المؤسساتية بشكل شامل، ولهذا تقترح الاستراتيجية آين يجب أن تستثمر المؤسسة مواردها الآن وفي السنين القليلة القادمة.

والمكان الجيد لبدء المرحلة 3 هو النظر إلى الاستراتيجيات السابقة والحالية التي استخدمتها المنظمة بنجاح أو بغير نجاح. وتاريخ المؤسسة الذي تم تطويره باستخدام ورقة العمل رقم 8 أوضح ماذا كان يحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية خلال تاريخها. وما فعلته المؤسسة استجابة لبيئتها كانت خياراتها الاستراتيجية

وتقوم كل المؤسسات باتخاذ خيارات أعيد تنظيمها، علماً أن كل هذه الخيارات لم تكن معترفاً بها أو أنها ضمت كاستراتيجيات حقيقية. وعندما تكون المؤسسة في خضم عملية تخطيط استراتيجي، فمن الضروري توضيح هذه الاستراتيجيات المضمرة، وإدراجها في الاعتبارات المدروسة لتوجهات المؤسسة المستقبلية، كجزء من تقييم وضع المؤسسة. ويجب أن تبحث لجنة التخطيط عن الصيغ الماضية للعمليات أو لتوزيع الموارد - هذه هي استراتيجيات المؤسسة السابقة.

والسؤال الذي يحث مثل هذا التفكير هو «أين ركزت طاقتك ومواردك أساساً على مدى السنوات القليلة الماضية؟ ما هي الجهود التي أوصلتك إلى ما أنت عليه الآن؟

ويجب على لجنة التخطيط أن تحلل فيما إذا كانت استراتيجيات المؤسسة السابقة والحالية كانت وما زالت فعالة، ثم فكر فيما إذا توجب أن تعتبر هذه الاستراتيجيات جزءاً من التفكير الاستراتيجي في المستقبل. وقد وردت الملاحظات على العملية المتعلقة بورقة العمل 9 في العرض 3-4.

أمثلة على التحولات الاستراتيجية التي يمكن المؤسسة أن تقوم بها مع الزمن:

- استراتيجية البرنامج: تحولت من إيصال وجبات طعام إلى منازل المصابين بالإيدز إلى تسليم الوجبات فقط لأي شخص يلزمه المرض بالبقاء في المنزل.
- استراتيجية العائدات: تحولت من تغطية نفقات تقديم كل الخدمات مجاناً بمساعدة تمويل حكومي إلى وضع رسوم على بعض الخدمات وتزايد الالتزامات الخاصة.
- استراتيجية التعويض: تحولت من دفع أتعاب قليلة وميزات قليلة (بهدف توسيع الخدمات) إلى دفع أجور منافسة وميزات (للاستثمار في تطور الجهاز والاحتفاظ به لفترة طويلة).

### ورقة العمل رقم 9 اربط بين الاستراتيجيات السابقة والحالية

### العرض 3-4

#### ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟ راجع تاريخ المؤسسة واربط بين الاستراتيجيات السابقة والحالية. ابحث فاعلية الاستراتيجيات وتطبيقاتها في المستقبل.

ماذا تفعل هذه الفعالية؟ فهمك للطريقة التي ركزت فيها مؤسستك على الموارد في الماضي وفي الحاضر، أمر حساس لتتعلم من تجربتك ووضع استراتيجيات المستقبل.

من يجب أن تشمل الفعالية؟ لجنة التخطيط

انظر ASO/USA من أجل مثال عن ورقة العمل هذه في نهاية الفصل. وأوراق العمل البيضاء موجودة في الملحق A وفي القرص المدمج C.D الملحق بالكتاب.

## تعليق هامشي

### كيف بدلت مؤسسة الفنون استراتيجيتها

تشكل فرقة روايات الطيور المغردة مجموعة مؤلفة من شخصين يقدمان عروضاً تروي قصصاً دراماتيكية وتجمع بين الدراما والرقص والأغنية. وقبل عامين، ألقع عضوا المجموعة عن العمل الجزئي اليومي ليكرسا ساعات يومهما كلها لطريق الطيور المغردة. وخلال هذا الوقت استطاعا أن ينتجا قرصاً مدمجاً CD لاقى نجاحاً متواضعاً، كما أتما جولة وطنية وكذلك جولة قصيرة في أوروبا.

ركّز هذا الفريق الصغير على الرؤية الفنية لدى الكاتبين - الممثلين - كارلوس وفران - الذي لا شك أنه كان محكوماً بمجلس غير ربحي من المخرجين. وعندما قرر مجلس المديرين تطوير خطة استراتيجية، انبثقت رؤية داخلية مهمة من خلال النقاش. حول الاستراتيجيات السابقة.

لقد تم اكتشاف أن جزءاً مهماً من استراتيجية «الأعمال» وفي حقيقة الأمر: نقطة تدعو للفخر. هي أنهما لم يبيحا أبداً عن مساعدات لتغطية نفقات عروضهما.. نحن نعيش حياة كريمة وندفع كل نفقاتنا». يقول فران: بميزانية تأتي أرقامها من شبك التذاكر، و عقود العروض. ومبيعات الأقراص المدمجة CD بالنسبة للمؤسسة مخصصة لعرض الفنون، إن هذا نجاح مدهش.

وكان بعض أعضاء مجلس هذه الفرقة، أعضاء في مجالس جمعيات فنية أخرى وشعروا بالمسؤولية لتحذير كارلوس وفران حول الدخل المالي الذي لا يمكن التنبؤ به في ميدان الفن. وعندما أصيب كارلوس في الشهر الماضي بالتواء في كتفه تأكدت فرقة الطيور المغردة أن عليها إعادة تقييم استراتيجيتها طويلة الأمد.

«إني أكره أن أرى المؤسسات الأخرى تتوسل من أجل المال» قال كارلوس. ولكنني أيضاً تحققت كيف أننا كنا نجمع الفتات. إن ما نريد عمله (أخذ هذه القصص إلى مشاهدين جدد) لا يمكن أبداً أن يحصل على الدعم الكامل عن طريق العقود. نحن نحتاج إلى الوقت لصياغة مفاهيم جديدة، ومن خلال إجراء تعاون مع فنانين آخرين، ونستكشف حدودنا وتصوراتنا الخاصة. وأنا أدرك الآن أن نفقات موسم واحد ستكون أكبر مما يستطيع الناس دفعه.

وبدا كارلوس وفران مع مجلسهما بالتفكير بإضافة حصة متواضعة إلى ميزانيتها من المنح والهبات. ويعلق فران «إن الابتعاد عن استراتيجية شبك التذاكر عنت أن نغير رؤيتنا الذاتية» ويضيف كارلوس بسرعة: هذه الاستراتيجية الجديدة ستجعلنا تكبر بطرق جديدة. أنا أشعر بالخير في ذلك.

## إطالة على جمع المعلومات

في النشاطات التالية، يكون معظم البحث الجديد قد اكتمل. إن عملية جمع المعلومات حول مؤسستك يستهلك غالباً 50% أو أكثر من الوقت المكرس لكامل عملية التخطيط الاستراتيجي. ابدأ هذه الخطوة بعودة خطوات إلى الوراء- ذكّر نفسك بالموضوعات والأسئلة الحاسمة التي استوجبت التخطيط الاستراتيجي السريع في المكان الأول. كانت هذه المسائل قد عرضت في ورقة العمل رقم 1 (العرض 2-1). ومن الضروري أن تزودك فعاليات جمع المعلومات بالبيانات التي تحتاجها للإجابة عن تلك الأسئلة. ثم راجع الأفكار الأولى حول جمع المعلومات كما هي موصوفة في ورقة العمل 3 (العرض 2-3).

وتقييم الوضع يكون أفضل إذا استند إلى معلومات جمعت من المصادر التالية:

- المستفيدون الداخليون (المجلس، الجهاز والمتطوعين).
- المستفيدون الخارجيون (الزبائن، الممولون، الشركاء الاستراتيجيون قادة المجتمع، وآخرون أساسيون يملكون معلومات).
- بيانات موضوعية (بيانات مالية وداخلية، إحصائيات متعلقة بالبرنامج، بيانات حول اتجاهات البيئة، ومقابلات مع خبراء).

وفي الخطوة 3-6 تلخص المعلومات التي جمعت من هذه المصادر من خلال أربعة أبعاد:

- 1- إتمام الرسالة.
- 2- الأداء المالي.
- 3- القدرة الإدارية.
- 4- سلطة المجلس.

والجدول التالي يظهر كيف أن مصادر للمعلومات إنما هي من إنجازات مختلف ملخصات المعلومات. كما يستطيع المرء أن يرى من الجدول، أن ذوي العلاقة الداخليين وذوي العلاقة الخارجييين يقدمون كثيراً من المعلومات التي يحتاجها المخططون. وعلى كل حال، دون بيانات معلومات موضوعية لدعم أو تصحيح تصورات ذوي العلاقة الخارجييين والداخليين فإن المخططين يخاطرون بالعمل مستخدمين معلومات ناقصة وقد تكون غير دقيقة.

والمعلومات الموضوعية خاصة مطلوبة لتقييم الأداء المالي. وعلى كل حال، كي تقيّم مدى اكتمال الرسالة، من المطلوب أن تمتلك مستوى ما من تقييم البرنامج، وكي تفهم بصدق واقع الإدارة / البنية التحتية والسلطة، والوظائف، فإن بعض المعلومات الموضوعية ضروري لذلك.

المصدر	المستفيدون الداخليون	المستفيدون الخارجيون	البيان الموضوعي
البعد			
إتمام الرسالة	XX	XX	XX
الأداء المالي			X
القدرة الإدارية			XX
سلطة المجلس	XX		XX

### الخطوة 3-3: جمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين

يملك جهازك (المدفوع الأجر أو المتطوعون) والمجلس نمطياً، فكرة جيدة جداً عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة وعن الفرص المتوقعة والأخطار المحتملة. وبالإضافة إلى ذلك لكي تبني الالتزام الذي تبحث عنه في الخطة الاستراتيجية، فإن إشراك هؤلاء ذوي العلاقة الداخليين أمر ضروري. وهكذا فإن المكان الأول لتجمع منه معلومات جديدة هو أناس يعرفون مؤسستك بشكل أفضل، نعني أعضاء المجلس والجهاز.

في عملية تخطيط مختصرة، يمكن للاشتراك في هذه العملية أن يتم في اجتماع مراجعة واحد، والذي ستذهب المؤسسة خلال انعقاده إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT. وهذا التحليل يعطيك مجملاً عريضاً لأهم نقاط القوة والضعف وأهم الفرص الخارجية والتهديدات. وعلى كل حال يلاحظ في عملية التخطيط المتوسطة أو الشاملة رغبة الفرقاء لجمع منتج أكثر كثافة من ذوي العلاقة الداخليين الأساسيين.

إن عملية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يمكن أن تجري على مستوى كامل المؤسسة أو لكل برنامج على حدة. استخدم إطار هذا التحليل - ورقة العمل 10 (انظر ملاحظات على العملية في العرض 4-4) للمساعدة على جمع وتنظيم المعلومات لتقييم بيئة التشغيل.

وكما يمكن أن نرى في دراسة حالة خاصة، ان تقييم نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة، يتضمن بالضرورة نمطياً جمع مدركات حول أبعاد عديدة للأداء المؤسساتي: نقاط القوى: ما هي القوى الداخلية للمؤسسة (ما الذي نفعله بشكل جيد).

نقاط الضعف: ما هي نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة (أين نستطيع أن نحسن وضعنا؟).

الفرص: ما هي الفرص الخارجية الموجودة مع الأخذ بعين الاعتبار متابعتنا لرسالتنا؟

التهديدات: ما هي التهديدات الخارجية التي قد تعيق متابعة رسالتنا؟ (ما هي التغيرات في البيئة التي نحتاجها كي نحمي عملنا أو نجهز أنفسنا للقيام به؟).

وتقدير نقاط القوى ونقاط الضعف يتضمن نمطياً النظر إلى ما تقوم به المؤسسة بشكل جيد، بالإضافة إلى مظاهر ضعفها. والمؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تستثمر قواها أكثر من التركيز على ضعفها - وبكلمات أخرى، إن هذه العملية ليست مجرد التركيز على الأشياء الخاطئة، ولكن أيضاً تعزيز ما يجري بالطريق الصحيح.

والشيء نفسه يجب أن يطبق بهدف معرفة كيف تقترب المؤسسة من فرصتها والتهديدات التي تواجهها - القوى الخارجية التي تؤثر على المؤسسة وتصنف هذه عادة إلى اتجاهات سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، ديمغرافية وقانونية، ويشار إليها باللغة الإنكليزية أحياناً مصطلح (PESTDL). وتشمل هذه الاتجاهات ظروفاً مثل تبدل احتياجات الزبون، وازدياد المنافسة، وتبدل التعليمات والإجراءات، واهتمام جديد في التركيز على قضية مركزية تحاول المؤسسة أن تواجهها، وهكذا. وهذه قوى تستطيع أن تساعد المؤسسة على التحرك إلى الأمام (فرص) أو قوى تستطيع أن تسحب المؤسسة إلى الخلف (التهديدات). والفرص التي يجري التعامل معها بالشكل المناسب تتحول إلى تهديدات، كما يمكن للتهديدات التي يجري التعامل معها بالشكل المناسب أن تنقلب إلى فرص. وخلال عملية التخطيط الاستراتيجي تريد المؤسسة أن تكتشف كيف تستطيع أن تستخدم مواردها بأفضل ما يكون للاستفادة من نقاط القوة والفرص، وللتغلب على نقاط الضعف والتهديدات.

وخلال مراجعة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات قد يحاول المخططون أن يتطلعوا إلى التفاعل بين نقاط الضعف ونقاط القوة مع الفرص والتهديدات. وفي مرات كثيرة تستطيع فرصة أن تُؤخَذ كميزة إذا كانت المؤسسة تتمتع بالقوة لتحويلها إلى ميزة. فمثلاً. إن ازدياد الطلب على الخدمات (فرصة) يمكن أن يقابل فقط بشكل فعال إذا كان لدى المؤسسة البنية التحتية الضرورية والجهاز اللازم (مصادر قوة) لتقديم خدمات نوعية. وبشكل معاكس إذا واجهت المؤسسة تحولاً كبيراً في الساحة السياسية بحيث تؤثر سلباً على قدرتها في الحصول على تمويل (تهديد)، قد لا تستجيب المؤسسة بسرعة للموقف إذا كان لديها علاقات سيئة مع موظفي الحكومة وكان عدد أعضائها قليلاً وهي في الوقت نفسه غير فعالة (مصادر ضعف). ويجب على لجنة التخطيط أن تسجل ملاحظات حول أي من هذه التفاعلات بين القوة - والضعف وبين الفرصة - والتهديد وتشير إليها في المرحلة 4 .

## ورقة العمل رقم 10، ملاحظات المجلس والجهاز عن شبكة تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات

### العرض 4-4

#### ملاحظات على العملية

- كيف تقوم بهذه الفاعلية؟
- سجل على لوحات حائطية نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كما تخطر على بال المجتمعين. هذا النشاط يمكن أن يأخذ مكانه في اجتماع (اجتماعات) الجهاز والمجلس. ويمكن للجهاز والمجلس أن يجتمعا منفصلين، أو مجتمعين مثلما في (اجتماع لمراجعة التخطيط). وقد ترغب بتوزيع ورقة العمل على الجهاز والمجلس في وقت مبكر، كي تجعلهم يفكرون بالمؤسسة.
  - وبديلا عن ذلك، تستطيع أن توزع ورقة العمل 10 ثم تجمع وتلخص النتائج. ويجب تشجيع المشاركين ليكونوا دقيقين في إجاباتهم بقدر الإمكان مع الابتعاد عن الإجابات العامة (مثلا: لقد عاش ثلاثة أرباع الجهاز مع الوكالة على الأقل ست سنوات، أكثر من «كبار المجتمعين»).
  - راجع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ثم صنفها إلى فئات، اختر العناصر الأكثر أهمية، ولخص النتائج.
- يمكنك أن تقوم بفاعلية اختيارية وهي أن نقيم تفاعل عنصري القوة والضعف وعنصري الفرص والتهديدات. اكتب ملاحظاتك عن هذا التفاعل، وأشر إليه في المرحلة 4 (مثلا: هل كان هناك أية فرصة تستطيع أن نستفيد منها بسبب قوة خاصة؟ هل هناك أي تهديد من أسبابه الضعف؟)

- لماذا تقوم بهذه الفاعلية؟
- قدم تصورات الأفراد إطاراً للبدء بتفهم وضع المؤسسة الحالي:
  - إن أحد الوجوه الأساسية للتخطيط الاستراتيجي والإدارة هو كونه مبادراً - أي صنع القرارات مستفيداً من نقاط القوة والفرص المتاحة ومتغلباً على نقاط الضعف، وليقلب التهديدات إلى فرص.

من ستشركه في هذه العملية؟

المجلس والجهاز. إن حجم اشتراكهما وصيغته تقرهما لجنة التخطيط

يجب على لجنة التخطيط أن تشرك أكبر عدد ممكن من أعضاء الجهاز والمجلس في العملية. وكبديل عن اجتماع مراجعة واحد، يمكن لأفكارهم وآرائهم أن تجمع من خلال استبيان مكتوب، أو بالهاتف، أو بالمقابلات الشخصية، أو من خلال اجتماعات مؤسساتية واسعة وسهلة، أو اجتماعات مجموعات صغيرة، أو الجمع بين كل أو بعض هذه الأساليب. إن بعض المؤسسات تجمع المجلس والجهاز لبحث هذه الأفكار، بينما تلجأ مؤسسات أخرى إلى عقد اجتماعات منفصلة لكل منهما.

وقد يكون مفيداً أن نخصص الأبعاد الفردية داخل المؤسسة في تقييم أكثر تفصيلاً من تقييم القوة والضعف والفرص والتهديدات. وقد جرى تطوير الأدوات التالية لجمع نتائج أشد كثافة مما قد يقدمه أعضاء الجهاز والمجلس.

### استطلاع للتخطيط الاستراتيجي

من الأدوات التي تستطيع المؤسسة استخدامها لتحديد إلى أي مدى تصل فاعليتها في الإدارة، وما هي المناطق المحددة التي تحتاج إلى انتباه، الأداة المعروفة باسم «عناصر المؤسسة المدارة بشكل فعال» ويرمز لها بالرمز EEMO. وتشكل هذه الأداة إطاراً للنظر إلى ما تعنيه العبارة «المدارة بشكل فعال» ويمكن استخدامها من قبل مدراء المؤسسة لتحديد المناطق التي ينظر إليها كمصادر قوة، وتلك التي تعد مظاهر ضعف حقيقية أو محتملة. وتنظر EEMO في العمق للأبعاد الأربعة للمؤسسة وهي:

- 1- الرسالة: ما مدى جودة إنجازنا لرسالتنا، وكيف نستطيع تحقيق تأثيراً أعظم؟
- 2- التمويل: هل عملياتنا مغطاة مالياً؟ وكيف نستطيع الاطمئنان إلى استقرار مالي طويل الأمد للمؤسسة؟ هل لدينا أنظمة إدارة مالية فعالة قائمة لتوجه أمورنا المالية؟
- 3- القدرة الإدارية: هل لدينا القدرة الإدارية لتدعم بشكل فعال وكاف برامج المؤسسة وخدماتها؟ ماذا نحتاج منا لرفع امكانيات المؤسسة إلى الحد الأقصى

بمعاني التخطيط، والموارد البشرية، والقيادة، وثقافة المؤسسة، والاتصالات، والبنية التحتية التكنولوجية والتسهيلات؟

4 - السلطة: ما هو مدى فعالية المجلس في حماية المصلحة العامة، والتأكيد على أن دولارات التبرعات الخيرية تستخدم بشكل فعال وكاف، وأن المؤسسة تنفذ رسالتها؟ ماذا نستطيع أن نعمل لتتأكد أن مجلسنا قادر على تنفيذ دوره السلطوي الآن وفي المستقبل؟

يمكن استخدام هذا الاستطلاع مع أعضاء الجهاز والمجلس معاً، مع أنه نمطي، وليس لدى أعضاء المجلس اطلاع كاف على العمليات الداخلية للإجابة على كل الأسئلة.

ويتضمن الملحق C أداة لتقييم إطار EEMO.

### التقييم الذاتي للسلطة

يشكل تأثير المجلس أهمية استراتيجية رئيسة لأي مؤسسة كانت. ويتوقع من المجلس أن يقيم عمله الخاص على قاعدة متواصلة، وهكذا يمكن لعملية التخطيط الاستراتيجي أن تكون أو لا تكون فرصة مناسبة لتقييم فاعليته.

إن أحد الأمثلة لنشرة استطلاع تقييم ذاتي للمجلس موجودة في الملحق ط حيث يستطيع كل عضو في المجلس أن يملأ هذه الاستبانة أو القيام بتقييم مشابه آخر. وعندها تستطيع أن تجدول نتائج كل سؤال وتقدمها مستخدماً الخطوط البيانية لتظهر مدى انتشار آراء أعضاء المجلس.

### الخطوة رقم 3-4 جمع المعلومات من ذوي العلاقة الخارجيين

غالباً ما تبرهن عملية جمع المعلومات من ذوي العلاقة الخارجيين، عن مدى جودة عملية التخطيط الاستراتيجي. حتى لو كان تقييم ذوي العلاقة الداخليين حول تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات هو 90 بالمئة صحيحاً فإن أخذ

المعلومات من غير المنتمين إلى المؤسسة سوف يوصلنا إما إلى حاجة كبيرة لإثبات هذه النتائج أو إلى مفاهيم جديدة تخلق شيئاً جديداً في تطوير خطط مضمونة النتائج.

ويمكن لاتصالات هاتفية قليلة مع الممولين أو المؤسسات الشريكة أن يعطي رؤية جديدة. وبالمقابل، يمكن لاستخدام مقابلة نموذجية أو أداة استعلامات مع ذوي العلاقة الخارجيين أن تجدد ما لدينا من افتراضات. وهناك فائدة إضافية من جمع المعلومات من ذوي العلاقة الخارجيين هي الفرصة لتطوير علاقة أكثر أمانة ومثمرة مع الزبائن والممولين والشركاء.

وتماما كما يسمح تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة أن تجمع كمية كبيرة من المفاهيم من المساهمين الداخليين، فإن تقييم التحليل نفسه المذكور أعلاه يمكن أن يضيف أيضاً إلى تقييم البيئة الشيء الكثير. أما الاعتماد فقط على المستفيدين الداخليين فسوف يعطينا صورة ناقصة عن وضع المؤسسة. عد إلى ورقة العمل 3 التي حددت فيها لجنة التخطيط المساهمين الخارجيين الذين ستجمع منهم المعلومات.

### ملاحظات عامة تتعلق بمقابلات ذوي العلاقة الخارجيين

هناك سببان يدعواننا لإشراك المساهمين الخارجيين في عملية التخطيط الاستراتيجي:

1- المعلومات: إنهم يملكون معلومات (إدراكات خارجية) سوف تساعدنا لاتخاذ قرارات استراتيجية أفضل. وقد يملك ذوي العلاقة تبصراً داخلياً حول الفرص أو التهديدات التي تؤثر في المؤسسة (مثال: بيانات جديدة توحى أن 60% من كل المؤسسات غير الربحية في المدينة تواجه ارتفاع أجور العقارات بشكل خطير). وإذا كان المستفيد قد سمع عن المؤسسة - أو لديه بعض الاتصال مع المؤسسة عندها يمكن مقارنة تصوره المتعلق بقوى المؤسسة ونقاط الضعف فيها مع إدراكات

المساهمين الداخليين (مثلاً: يفكر أعضاء الجهاز والمجلس أن المؤسسة تتمتع بسمعة ثابتة في المجتمع ولكن المساهمين يعلقون بأنهم سمعوا بوجود قائمة انتظار طويلة، وأن الناس يذهبون إلى جهات أخرى).

وتستطيع توقعات ذي العلاقة أيضاً أن تتضمن معلومات عن الاحتياجات غير الملباة أو المتزايدة في المجتمع (مثال: يمكن لقائد في المجتمع أن يوحى في مقابلة معه بطموح / أمل لم يرد سابقاً داخلياً، وذلك بأن توسع المؤسسة من خدماتها إلى مجتمع مجاور أو أن تضيف نمطاً مختلفاً من البرنامج).

2- بناء العلاقات: نحن باستمرار نرغب بتحسين، أو بناء علاقة أفضل معهم. فإذا كان العضو لا يعرف المؤسسة، عندها يمكن للمقابلة أن تكون فرصة للشخص الذي يقوم بالمقابلة أن يشرح ما هي الخدمات التي تقدم أو كيف أن المؤسسة تقوم بعمل متميز في المجتمع.

إذا كانت المؤسسة تتمتع بعلاقة طيبة مع الشخص الذي تجري المقابلة معه، عندها يمكن للمحادثة أن تصبح وسيلة لإثبات تلك الشراكة، وتستتبط كيف توسع من تلك العلاقة. وإذا كانت المؤسسة لا تملك علاقة طيبة مع الرجل الذي تجري معه المقابلة - أو ليس هناك علاقة معه - عندها يمكن للمقابلة أن تكون وسيلة لبناء (أو إعادة بناء) مثل هذه العلاقة.

ومع أنه من المفيد أن نمتلك بروتوكولاً معداً سابقاً وموافقاً عليه لكل مجموعة ذوي علاقة، إلا أن المناقشات يجب أن تجري بشكل حر، ويجب أن يسعى من يجري المقابلة إلى طرح أسئلة تستدعي تعليقات يستمع إليها. ويمكن لتلك الأسئلة أن تتحرف قليلاً عن الأسئلة المعدة مسبقاً. ويزودك الملحق بأسئلة مقترحة حول المقابلات مع ذوي العلاقة. وبالطبع، من الواضح أنك لن تطرح كل الأسئلة الواردة في الملحق، وليست كل الأسئلة بمناسبة لكل المساهمين الذين كنا قد حددناهم.

## تعليق هامشي

### «منظمة حقوق الحيوان الآن» تستجيب لأصحاب العلاقة

أصبحت «منظمة حقوق الحيوان الآن»، أكبر من أن يستوعبها فقرها القديم وقد أقنع أعضاء المجلس والجهاز أنفسهم أن بناءً واسعاً جديداً سيحل مشكلات بنائهم القديم. وعندما تضخم تصور البناء الجديد، جرى تخطيط لتوسيع البرنامج، وكان جون، رئيس المجلس، متحمساً بشكل خاص، وقال: «بالإضافة إلى دعوتنا وعملنا لحماية الحيوانات الضالة، فلو بنينا مسرحاً / مركز مؤتمرات، لاستطعنا أن نوسع عملنا التثقيفي ولاستطعنا أن نحقق إيرادات إضافية بتأجير المكان عندما لا نكون بحاجة لاستخدامه».

جرى تعيين الموقع، واستدرجت التصاميم الأولية، وبدأ لنا بعدها أن القطار جاهز للانطلاق. وقد بحث المجلس والجهاز كجزء من عملية التخطيط عن معلومات من أصحاب العلاقة الخارجيين الذين يحتاجون لدعمهم: الممولين، المانحين الفرديين، منظمات أخرى في المجتمع، والجوار. ولصدمتها، ولعله لمصلحتها العليا علمت المنظمة أن ثلاث منظمات أخرى في المنطقة قامت حديثاً بتوسيع نشاطاتها التربوية وبأن المسرح، وقاعة المؤتمرات سوف يتحولان إلى عبء على البناء بلا طائل.

«كان أمراً قاسياً» يقول جون الآن. «لقد كنا متحمسين جداً بسبب احتمالات النمو والتوسع، حتى أننا كنا حصلنا على هبة لإنارة المسرح.» وفي النهاية.. كانت خطتنا بعيدة عن الواقعية، وأنا سعيد أننا اكتشفنا الأمر قبل أن نكون قد أنفقنا الكثير من المال. فقط لم يستطع تصورنا الأصلي أن يخلق.

ويخطة صغيرة الحجم، ورسالة مركزة على الخدمات الضرورية بعد التخلص من كل ازدواجية غير ضرورية في الخدمات، أكملت المنظمة عملية التخطيط الاستراتيجي وبنيت بناءً أصغر مع دعم مكثف من المجتمع الذي وقف خلفها.

وتتضمن طرق أخرى لجمع البيانات من أصحاب العلاقة الخارجيين، استثمارات استطلاع حول رضی الزبون، وحاجاته، وكذلك اللجان الخاصة المؤقتة. ومثالياً، لديك عمليات جارية لتقييم رضی الزبائن واحتياجاتهم. ويمكن لعملية التخطيط الاستراتيجي أن تكون فرصة للقيام بتحليل في العمق لرأي جمهور المؤيدين بالخدمات التي نقدمها لهم وما هي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، فإذا كنت ستجمع معلومات من المؤيدين باستخدام استبانة استطلاع، اختبر مسبقاً وضوح الاستبانة وإيجاز عباراتها. وقد ترغب بالقيام بالاستطلاع عن طريق الانترنت. وإذا كان الأمر كذلك

عليك أن تعطي الناس الخيار لملء الاستمارة بخط اليد، وبهذه الطريقة لا تحصر نتائجك فقط بمن يجدون من الأسهل استخدام الكمبيوتر لهذا الغرض. ويمكن للجان الخاصة أن تكون أداة لا تتمن لاكتشاف المزيد عن خبرة جمهور مؤيدينك مع منظمك وعن احتياجاتهم.

ويقدم الملحق F خطوطاً إرشادية لقيادة اللجان الخاصة المؤقتة.

### الخطوة 3-5: اجمع معلومات من الوثائق والمصادر الأخرى

تعد آراء ذوي العلاقة حول المنظمة وبيئتها، مبنية على معلومات وحاسمة. وبالإضافة إلى ذلك، وبشكل خاص في ميداني الرسالة والتمويل، تظهر الحاجة لبيانات موضوعية (كنقيض للبيانات الذاتية من ذوي العلاقة)، وذلك لإكمال تقييم الوضع.

وفي ورقة العمل 3 جرى توقع المصادر الموضوعية التي سيتم استشارتها.

وفيما يلي مناقشة إضافية حول كيفية جمع المعلومات فيما يتعلق بقابليتك لإكمال رسالتك وقدرتك المالية.

## نموذج أنماط ومصادر المعلومات للتخطيط الاستراتيجي

النمط	المصدر	التعليق
توجهات أساسية في الميدان الذي تعمل فيه المؤسسة	المجلات المختصة، ملاحظات من آخر المؤتمرات، مخططون محليون وإقليميون لهذا الحقل خبراء أو دعاة (جماعات اللوبي) دعاة من الزبائن (جماعات المستهلكين).	معلومات من الأفراد يمكن أن تجمع بواسطة مقابلات أو دعوة أفراد أساسيين للتحدث إلى لجنة التخطيط
مخططات وتوجهات لمولين قائمين رئيسين	مقابلات شخصية أو تقارير سنوية	قد يكون بعض الممولين غير مرتاحين للتحدث عن الالتزام بتمويل المستقبل أو راغبين بمراجعة أداء للمستفيدين الحاليين من المنح.
تحولات ديمغرافية ضمن هدف المجتمع	بيانات إحصائية، بيانات عن الصحة العامة، دراسات حول الإسكان. مكاتب تخطيط محلية أو إقليمية أو وطنية.	يستطيع الجهاز والمتطوعون غالباً التقدم بتصورات غير رسمية.
تحولات منتظمة	مؤتمرات، مجلات، مؤسسات مراقبة، المؤسسات غير الربحية، القطاع المستقل، المراقبون الرسميون.	المواد المقدمة يجب أن تركز على تأثير مثل هذه التغييرات على المؤسسات.
توجهات مالية في السنوات الخمس الماضية	بيانات مالية مدققة للمؤسسة	النمط المفضل استخدام الخطوط البيانية التي ترصد التوجهات والمعدلات الأساسية.
بيانات بتوجهات الزبائن للسنتين الخمس الماضية	تقارير عن البرنامج، تقارير سنوية، تقارير المولين وسجلات داخلية أخرى	المواد المقدمة يجب أن توضح العلاقات الأساسية بين البرامج، والتحول في الخصائص الاحتياجات / رغبات الزبائن.

## نموذج أنماط ومصادر المعلومات للتخطيط الاستراتيجي

النمط	المصدر	التعليق
رضى الزبائن	استثمارات استطلاع للزبائن و/ لجان خاصة مؤقتة	يجب أن يبني مثالياً مثل هذا الاسترجاع على التزام المؤسسة الحالي بالجودة وتلبية احتياجات الزبائن.
مؤشرات النوعية	بيانات بالتقييم الحالي، واستثمارات بالمصادر والتسجيلات الأخرى المحالة رضى الزبون، وإدراك الجهاز.	يجب أن يبني مثل هذا التقييم مثالياً في الالتزام المستمر للمؤسسة بالجودة وتلبية احتياجات الزبائن.
فرص برنامج المستقبل	معلومات من المصادر المذكورة أعلاه، اللجان الخاصة المؤقتة بين المستهلكين المحتملين دراسات عن السوق أو تقييمات للاحتياجات قامت بها المؤسسة أو آخرون. مقابلات مع موردين لخدمات أخرى.	عندما يجري جمع هذه البيانات سيحتاج الجهاز بكل أعضائه إلى أن يضع في قالب واحد خطة "أعمال" مع تصورات لشاريع في السنتين أو الثلاثة القادمة. صيغة للتعيين في الجهاز . التجهيزات والاحتياجات اللازمة . وفاتورة مالية للسنة الأولى.

## اجمع معلومات حول الرسالة: تقييم البرنامج

بعد المعلومات العامة التي جمعت من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين، يجب على لجنة التخطيط أن تتأكد من أن البرامج الحالية قد قيّمت بشيء من التفصيل كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.

أي من برامجنا أو خدماتنا يقدم شيئاً جديداً جداً للمجتمع؟ ما الذي يستجيب منها للحاجات المتزايدة؟ ما هي الأكثر كلفة؟ أي منها سيواجه الاقطاعات المالية في المستقبل؟ أي منها سيواجه التدقيق في التمويل في المستقبل؟ ويحتاج برنامج التخطيط أن يلتفت إلى الماضي (ليعلم فيما إذا كان برنامجنا قد حقق التأثير الذي نريده) وأن ينظر إلى المستقبل (كي يقيّم احتياجات المستقبل، وفرص التمويل، وبروز طرق جديدة لمقابلة الاحتياجات).

ومن الناحية النموذجية فإن تقييم البرنامج عملية مستمرة في المؤسسة. ويجب على آلية استرجاع الزبون للماضي أن تدخل في البرامج بحيث يُرصد رضى الزبون والتقدم باستمرار. ويجب أن تجري التقييمات الرسمية بشكل منتظم من قبل مقيمين من خارج المؤسسة أو من قبل جهاز من المتطوعين لمساعدة المؤسسة أن تنظر كيف تحسن برنامجها والدرجة التي يقدم فيها البرنامج شيئاً متميزاً عن السابق، وفيما إذا كان البرنامج كبير الكلفة. وفي هذه الحالة سيكون المخططون قادرين نسبياً على استخدام المعلومات المتعلقة بتقييم البرنامج الحالي.

أما المؤسسات - وهي عديدة - التي ليس لها أنظمة تقييم متطورة لبرامجها فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر فرصة لها كي تنظر بشكل شامل إلى فاعلية



CLARE DISCOVERS THE DIFFICULTY OF WORKING AT THE NATIONAL ORGANIZATION OF CLONED PEOPLE.

تكتشف كلير صعوبة العمل في المؤسسة الوطنية للأشخاص الذين تم استنساخهم

برنامجها. وفي مؤسسات أخرى يعتبر القرار الوحيد الأكثر أهمية والمتعلق بالبرامج في الخطة الاستراتيجية، هو أن تقرر ببساطة تطوير عملية مراجعة للماضي وخطة تقييم في المستقبل.

ويمكن لتقييمات البرنامج أن تستخدم معلومات ذاتية وأخرى موضوعية في البيانات النوعية والكمية على حد سواء. وتتألف البيانات الموضوعية من معلومات مبنية على حقائق مثل تسجيلات المقابلات، والإحصائيات الوصفية، وما شابه. والحصول على هذه المعلومات سيكون أكثر سهولة، ونشوب النزاع حولها سيكون أكثر صعوبة، لأنها تترجم الخبرة في بيانات يمكن عدّها، ومقارنتها وقياسها ومعالجتها إحصائياً. وأما البيانات الذاتية فتتألف مما يقوله الناس حول البرامج استناداً إلى المقابلات، ومجموعات التركيز الفكري، أو اجتماعات أخرى، والملاحظات المباشرة أو المأخوذة من الميدان، ومقالات عن مواد مكتوبة وتغذية راجعة غير رسمية، واستطلاعات الرضا، والاستبانات.

### مشاركة جهاز الموظفين في تقييم البرامج واحتياجات الزبون

ربما كان الجهاز الذي ينفذ البرنامج هو المكان الأول الذي يمكن أن تبدأ منه تقييم البرنامج. لأن هذا الجهاز يكون عادة أقرب ما يكون إلى ذوي العلاقة الداخليين، وإلى الزبائن، لذلك فهو يمتلك وجهة نظر محددة حول احتياجات الزبون، ونقاط القوة والضعف في البرنامج، ومستوى البرنامج بالمقارنة مع المشاريع المنافسة. وسؤال أعضاء الجهاز لتقييم برامجهم المكلفين بتنفيذها؛ وبالوقت نفسه سؤالهم عن المؤسسة ككل وقابليتها لخدمة تجمعات محددة لن يسمح للجهاز أن يكون له مساهمة مهمة في عملية التخطيط فحسب، بل سوف يغني العملية ببيانات وتصورات مفيدة لصنع القرارات في المستقبل. وقد وضعت ASO//USA هذه الفكرة في الممارسة العملية عندما أكملت ورقة العمل 11 (انظر ملاحظات على العملية في العرض 4.5)، وكفي يتم إكمال ورقة العمل، قد يحتاج جهاز البرنامج أن ينقب في سجلات البرنامج أو أي مصادر موضوعية أخرى.

## ورقة العمل 11 : قوم البرامج الحالية

المرخص 5-4

ملاحظة: تتجاوز ورقة العمل هذه العمل المنفذ في ورقة العمل 10، فهي تطلب من الجهاز أن يقيم برامج الأفراد بالتفصيل، وفي الوقت نفسه ينظر في كامل برامج المؤسسة.

### ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟  
اجعل جهاز كل برنامج يجتمع ويبحث المسائل الواردة في ورقة عمل تقييم الجهاز. ويجب على مدير البرنامج أن يلخص النقاش ويكمل ورقة العمل رقم 11.

لماذا تقوم بهذه الفعالية؟  
المعلومات حول احتياجات برنامجك وفاعليته الظاهرة ضرورية، وأعضاء جهاز البرنامج هم الأكثر معرفة باحتياجات الزبائن وكيف يسير برنامجهم من الناحية العملية. وإذا نظر بشكل خاص إلى وجود حاجة لإعادة توزيع الموارد، أو خفض التكاليف في برامج محددة، فمن المفيد الطلب من الجهاز أن يقترح طرقاً جديدة ومختلفة لأداء الأشياء وتقديم اقتراحات للمستقبل.

من سيشترك في هذه الفعالية؟  
الجهاز المناسب للبرنامج. كما يقدم موجز لما تم التوصل إليه للجنة التخطيط.

## تعليق هامشي

### كيف يسير البرنامج؟ الجواب يعتمد على من تسأل

كان المجلس الذي يقود مؤسسة تعليمية، عملت مع أطفال ليست لغتهم الأم الانكليزية، يتمتع بثقة عالية بأن برنامجهم يقوم بعمل رائع. وكان العديد من أعضاء المجلس قد عملوا مرشدين متطوعين، وكانت جريدة محلية منذ بضع سنوات قد كالت للبرنامج المديح. وكان مدير البرنامج الذي يعمل بدوام جزئي قد جمع بانتظام تقارير من المعلمين، وظهر فيها أن عدد الأطفال الذين تشملهم خدمات النظام يزداد بشكل تدريجي. وكان الموجهون يروون بشكل متواصل حكايات عن النجاح سمعوها من الآباء والمعلمين.

وكجزء من خطة العمل الاستراتيجية قرر المجلس أن يجمع مراجعات واسعة من الزبائن. فتعاقد مع خبير تقييم من خارج المؤسسة كي يقوم مدى فاعلية البرنامج ومدى رضى الزبائن. وضع المقوم استمارة استطلاع بسيطة لأباء كل الأطفال المسجلين واتصل هاتفياً بكل المعلمين الذين انتقوا أطفالاً للمشاركة ببرنامج المراجعة. وقد حضر المقيم مع اثنين من أعضاء المجلس، بعض الجلسات التربوية لمراقبة البرنامج على أرض الواقع، وكي يسأل عشوائياً بعض الأطفال ماذا يظنون في الأمر. كما تحدث المقوم أيضاً إلى مدراء مواقع البرنامج الثلاثة في المدرسة الابتدائية.

ما وجده المجلس في تقرير المقوم أدهشهم جميعاً. ففي المكان الأول بدأت برامج تربوية جديدة في اثنتين من المدارس. في كل حالة من الحالتين كانت المجموعة الجديدة تقدم خدمات لعدد من الأطفال أكبر مما كان يقدمه برنامج التربية الأصلي. وفي الناحية الأخرى أفاد العديد من الآباء والمعلمين، إن بعض المتطوعين في البرنامج الأصلي نادراً ما لبوا مواعيدهم مع الأطفال وأن استخدام مواد البرنامج كان في أحسن الأحوال غير متواصل. وقد ظهر أن قليلاً من المتطوعين كانوا يرون أن دورهم هو لعب دور المتسلط / المتسلطة أكثر مما هو مرب / أو مرشد. وكان المعلمون والآباء غير راغبين بالشكوى لأنه "بعد كل شيء، لم يكونوا يدفعون شيئاً للبرنامج".

وجمعت المعلومات لتقويم البرنامج بسهولة، وسمحت خلال فترة لم تتجاوز الأسابيع، أن يتعرف المجلس ومدير البرنامج على هذه المسائل الحرجة ويردوا عليها. بدأ مدير البرنامج فوراً ببرنامج تدريب أكثر نشاطاً، لتدريب، وتوجيه المربين المتطوعين. كما أبلغ متطوعين قليلين أن خدماتهم لم تعد ضرورية. ثم اتجهت المجموعة أيضاً بسرعة لتطوير علاقات أوثق مع البرنامجين الجديدين، والمشاركة بالمواد والمراجع ومساعدة المجموعات الجديدة أن تبحث عن موارد أخرى ممكنة للبرنامج التربوي. وجرى تأسيس نظام لإصدار استمارات استطلاع نصف سنوية يملأها الآباء والمعلمون، والأطفال، والمتطوعون.

كان للقيمة القاتمة من الأخبار عن البرنامج، طرف فضي مضيء. فبعد مضي سنة من اكتمال الخطة الاستراتيجية، نجح البرنامج التربوي في تحقيق سمعة إيجابية بسبب برنامجه للتدريب التربوي، وقد طلب منه تكراراً من قبل برامج تربوية أخرى أن يقوم بتدريب العاملين فيها. وأخذ يوسع بعناية خدماته التدريبية من خلال برنامج جديد.

## آليات مستخدمة في تقييم البرنامج

يلخص الملحق E تسعة آليات مستخدمة في تقييم البرنامج مثل استبانات استطلاع عن رضی الزبائن، والنتائج، والمجموعات الخاصة المؤقتة، والمقابلات، والاختبارات. ويمكن التعامل مع هذه الآليات ببساطة لمساعدة أي مؤسسة للإجابة على أسئلة تتعلق ببرنامج التقييم الأساسي الذي تحدثنا عنه سابقاً.

## جمع المعلومات حول الأداء المالي والأنظمة

تمتلك المؤسسات مصادر معلومات مختلفة يمكن بواسطتها أن تقيّم الأداء المالي. ومعظم المؤسسات لديها بيانات مالية مدققة للمراجعة. وبالإضافة لبيانات العائدات والنفقات والممتلكات، والالتزامات، فإن رسالة الإدارة المرفقة بالبيانات المالية المحاسبية والمدققة يمكن أن تكون مصدراً للمعلومات حول الأنظمة والبنى التي تدعم الفاعلية والكفاية. وبيان التدقيق الحسابي مفيد في النظر إلى نشاط سنة كاملة، ولكن المؤسسات - نموذجياً - لديها تقارير شهرية و/أو فصلية تظهر فيها العائدات والنفقات مقارنة مع بنود الميزانية. ويمكن للأسئلة التالية أن تكون مفيدة في اقتراح أبعاد الأداء المالي المناسب لمؤسستك.

- هل تعيش المؤسسة ضمن إمكانياتها وتزيد من حجم خدمات برنامجها في حدود مواردها المتاحة؟
- كم تتفق المؤسسة على الوحدة الواحدة من الخدمات؟
- هل هناك احتياطي مالي للأوقات الصعبة أو للاستفادة من فرصة جديدة (احتياطي لثلاثة أشهر لنفقات التشغيل هو نسبياً هدف حذر)؟
- عند توفر المقارنة حول البيانات المالية الحالية مع بيانات لفترة سابقة مشابهة يمكن طرح السؤال التالي: هل المؤسسة في وضع أفضل الآن أو أسوأ من قبل؟ وما هي الاتجاهات المستقبلية المحتملة؟
- إلى أي مدى تلقت الخدمات مساعدات من مصادر العائدات الأخرى، وماذا يعني ذلك لقدرة المؤسسة في المستقبل على تقديم الخدمات؟

- ما مدى تنوع مصادر تمويل المؤسسة؟
- إلى أي مدى ترى أن الوضع المالي الشامل للمؤسسة صحي؟ هل أنظمة الإدارة المالية والجهاز البشري ملائمان؟

### الخطوة 3-6: لخص المعلومات في تقييم للوضع

باكتمال المرحلة 3 يجب أن يكون لدى لجنة التخطيط بيانات كافية جمعت بحيث يستطيع الأعضاء القيام خلال المرحلة الرابعة بمناقشات مبنية على معلومات. وقبل مغادرة المرحلة 3 يجب على لجنة التخطيط أن تلخص البيانات التي جمعت. إن ورقة العمل 12 (انظر ملاحظات العملية في العرض 4.6) تزودك بثلاث عدسات مختلفة لتلخص البيانات عن تقييم وضعك.

- 1- تنظيم البيانات حول إطار الرسالة، والشؤون المالية، والقدرة الإدارية، والسلطة.
- 2- تنظيم البيانات حول المسائل الاستراتيجية التي حددتها عندما بدأت عملية التخطيط.
- 3- استخدام تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات لتلخص النتائج.

وبالإضافة إلى ذلك، لا تراجع ورقة العمل 12 البيانات المجموعة فقط، بل تبدأ أيضاً بتحويل هذه البيانات إلى ما هو مفهوم عن طريق تحديد المواضيع المنبثقة و/أو الأولويات. وبالاعتماد على المعلومات التي جمعت يمكن طرح الأسئلة التالية:

- هل هناك أشياء يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار لتقدم شيئاً جديداً مختلفاً، أكثر من، أقل من، الشيء نفسه؟
- هل هناك أشياء يجب على المنظمة أن تفكر بوقفها أو بدؤها.
- ما هي المناقشات التي مازلت في حاجة لإجرائها؟ كيف ومتى ستحدث تلك المناقشات.
- هل هناك مسائل استراتيجية إضافية يجب التوجه إليها؟ مثلاً: قد لا تكتشف

لجنة التخطيط أن هناك مشكلة عامة خطيرة تعاني منها المؤسسة قبل أن تقوم بمقابلات مع المستفيدين الخارجيين.

والمرحلتان الثالثة والرابعة هما فعلياً عمليتان غير منفصلتين. إنهما نقطتان في سلسلة متصلة لجمع المعلومات وصنع القرارات.

وبدأ من الآن، فإن بعض الغايات والأولويات قد تكون قد أصبحت واضحة وبهذا الفهم العميق للوضع والبدء بربط الغايات والأولويات تكون قد بدأت أعمال المرحلة الرابعة.

### ورقة عمل 12 ملخص للبيانات وتحليل للاعتبارات المحتملة للمستقبل

### العرض 6-4

#### ملاحظات على العملية:

قرر أي واحدة من الطرق الثلاث لاختصار البيانات (1 - إطار الرسالة/ الشؤون المالية/ الإدارية/ السلطة 2 - إطار مسائل استراتيجية 3 - مجموعة عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات)، وستكون هذه الطريقة هي الأفضل للجنة التخطيط الاستراتيجي كي تفهم وتكون قادرة على استخلاص المعاني من المعلومات التي جمعت. يجب أن يضع عضو أو أكثر من أعضاء اللجنة (أو مستشار) مسودة موجزة عما استخلصه من المعلومات ويقدمه إلى لجنة التخطيط ككل. وبشكل مقابل، يمكن لرئيس المجلس أن يأخذ القيادة في تحديد النتائج ويأخذ المدير التنفيذي أو عضو من فريق الإدارة قيادة إيجاز بقية البيانات. وبعد مراجعة -ومناقشة- البيانات حول النتائج، على اللجنة أن تبحث الاعتبارات المحتملة للمستقبل.

كيف تقوم  
بهذه الفعالية؟

إذا قمت بجمع بيانات عديدة خلال المرحلة 3، فإنه من الضروري أن تتوفر لديك المقدرة لترتيب هذه المعلومات بصورة سهلة الفهم وليست بصورة مربكة، وبالإضافة إلى ذلك إذا ظهرت بعض المسائل الهندسية بشكل واضح فعليك عدم الانتظار حتى بداية المرحلة الرابعة لمعالجة هذه الأولويات. إن لجنة التخطيط هي المحرك الرئيس لهذه الفعالية. فربما تقوم لجنة التخطيط بالطلب من فريق الإدارة القيام بتلخيص النتائج وتقديم

ماذا تقوم بهذه الفعالية؟

من سيشترك في هذه  
العملية؟

## تعليق هامشي

### توجه بديل لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

كان التوجه الأكثر انتشاراً لتقييم وضع مؤسسة ما هو النظر إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة (نقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (أي الفرص والتهديدات). أما الاتجاه البديل فهو أن تصف وضع المؤسسة في ضوء الأسئلة التالية :

- ما هي عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة - قوى المؤسسة وكفاءاتها الجوهرية (ما الذي تفعله على أفضل صورة)؟
- ما هي فرص المؤسسة - توجهات في البيئة، التي تستطيع المؤسسة أن تستفيد منها.
- ما هي الأخطار التي تهدد المؤسسة - نقاط الضعف والتهديدات التي تعمل ضد إنجاز مهمتها.

### تحذيرات للميسرين:

- جمع كمية قليلة جداً من المعلومات. يكمن الخطر هنا في الاعتماد فقط على ما يعرفه الناس مسبقاً (ويشكل خاص معلومات من مصادر داخلية فقط)، فيمكن للمجموعة عندها أن تتخذ قرارات من خلال إدراك مضطرب للوضع الحالي. وغالباً ما نجد أن المخططين هم فعلياً أكثر سلبية إزاء وضع المؤسسة وتصوراتها المستقبلية من غير المنتمين إليها. والحكم الذي يجب أن نصدره هنا هو : هل لدينا ثقة كافية في تحليلنا للوضع كي نسير إلى الأمام في صنع القرارات المبنية على معلوماتنا الحالية؟ إن لا، اطلب المزيد منها.
- جمع كمية كبيرة جداً من المعلومات. هذه هي النهاية الثانية من هذا التحليل الطيفي. الشعور بالشلل عند مباشرة التحليل شكوى عامة من أناس يضيعون في ركاب المعلومات، حتى لتضيع منهم الغاية، بسبب كثافة أشجارها. وفي هذه الحالة، فإن على أحدهم أن يتصدى للقيادة والقيام بتخفيض تدريجي لكمية المعلومات. والعودة إلى الأسباب الأساسية للتخطيط بشكل دائماً مكاناً جيداً للبدء.

• **الفضل في إنجاز تقييم توافقي.** غالباً إما أن يتناقض مصدر مع مصدر آخر، أو أن المعلومات جرى ترجمتها تصور مختلفة. ويمكن لبحث داخلي صغير جداً حول معنى المعلومات المجموعة والمصنفة في التقييم، أن يترك مسائل أساسية حول وضعك دون تسوية. وبدون إدراك مشترك حول الوضع، فإن الخطر أن لا يدعم المجلس والجهاز والمولون والمساهمون الآخرون الخطة الاستراتيجية بشكل كامل.

## ملاحظات أخيرة

1- من الممكن أن يكون تصور من أين نبدأ في هذه المرحلة مضطرباً. ومن الممكن أن يكون تنظيم جمع المعلومات عبر الأبعاد المختلفة الثلاثة - البعد الأول أن تنظر إلى قائمة أسئلة التخطيط، وتستخرج ما هي المعلومات المطلوبة لتجيب على هذه الأسئلة. أما الثاني فيجب أن يكون من خلال الاتجاهات المؤسساتية (الرسالة، الشؤون المالية، البنية التحتية، والسلطة) ونحن نقترح البعد الثالث وهو تنظيمها بواسطة مصدر المعلومات. ونرى أن هذا البعد هو أكثر الأبعاد كفاية بسبب أن أنشطة جمع المعلومات تتضمن التفاعل مع مصادرها. وعلى كل حال إذا اعتمد التوجه لجمع المعلومات من المصدر، فيجب اختصارها عبر الخطين الآخرين، الذين يتضمننا أسئلة بحاجة على إجابات.

2- حددت نسختنا الأصلية من المؤسسة المدارة بشكل فعال EENO الواردة في الطبعة الأولى من هذا الكتاب ثمانية عناصر تؤثر في مؤسسة مدارة بشكل فعال وهي: الرسالة، والأولويات، والبنية، والناس، والأنظمة، تقييم البرنامج، والقيادة، والعلاقات.

أما النسخة المعدلة من المؤسسة المدارة بشكل فعال، فقد اختصرت هذه العناصر إلى أربعة وهي: الرسالة، والشؤون المالية، والقدرة الإدارية، والسلطة.

## دراسة حالة خاصة ASO / USA

### ورقة عمل رقم 8 لخص تاريخ مؤسستك وسجلتلك

• لخص تاريخ مؤسستك، مثبتاً في قائمة ما تراه مناسباً من السنين بشكل متصاعد مثل 1 سنة، خمس سنوات أو 10 سنوات استناداً إلى عمر المؤسسة. استخلص دروساً من تاريخك.

• لخص ما تم إنجازه، وما لم يتم، منذ عملية التخطيط الاستراتيجية الأخيرة: (اختياري) قدم وصفاً لبرامجك، مستوى الجهاز، والقدرة المالية (أو أرفق وثيقة تصف ما تفعله وكيف يتلقى ما تفعله الدعم).

### تقديم تاريخ المؤسسة

ضع قائمة بالأحداث والتحويلات الأساسية التي شهدتها المؤسسة في الأولويات (استخدم التسلسل الزمني لوضع الأحداث في ترتيبها الزمني)

التسلسل الزمني	
1988	تأسيس المؤسسة. تعيين كين براون مديراً
1989	المنحة الفدرالية الأولى من أجل الوقاية. المنحة الفدرالية الأولى من أجل الرعاية -
1993	بدء خدمات الصندوق ومجموعات الدعم.
1995	
1997	افتتاح مكتب القمر الاصطناعي لخدمة القطاع الجنوبي الشرقي من المدينة
1998	
2000	تعيين جوزيف تشين مديراً تنفيذياً جديداً
2000	اكتمال الخطة الاستراتيجية الأولى
2001	بدء التعاون مع مستوصف المدينة، التوسع في تقديم الوقاية.
2002	زيادة المكافأة المالية الفدرالية للرعاية الصحية. توسع خدمات الرعاية الصحية لتشمل عربات نقل، والتشاور حول الميزات.
2002	الحصول على جائزة الدائرة الصحية في المدينة، لتمويل خدمات دعم الاستخدام.

## ورقة العمل رقم 8 (تتمة) تقديم تاريخ المؤسسة

ضع قائمة بالأحداث الأساسية التي شهدتها المؤسسة والتحويلات في الأولويات  
(استخدم التسلسل الزمني لوضع الأحداث في ترتيبها الزمني)

التسلسل الزمني	
1988	
1989	
1993	
1995	مجموعة التخطيط الأولى لوقاية المجتمع من الإيدز، وانعقاد مؤتمر في أواخر التسعينيات، تقدم دراماتيكي في العلاج الطبي، وانعقاد مجلس «أنا أحذر، أواخر التسعينيات: التقدم الدراماتيكي في العلاج الطبي
1997	
1998	
2000	
2000	تناقص في عدد سكان المدينة مع ازدياد البطالة
2001	
2002	
2003	تبدل في السياسة الفدرالية واقتطاعات من التمويل.

دروس من التاريخ: مواضيع متكررة أدت إلى عدم الاستقرار	دروس من التاريخ: مفاتيح الاستقرار والنمو
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد كبير على التمويل الفدرالي منذ أواخر التسعينيات.</li> <li>• انضمام القليل من الأعضاء الجدد في السنين الأخيرة</li> <li>• تبدل مستمر في سياسات المدينة وتخطيط الخدمات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيادة جهاز متواصلة وممتازة</li> <li>• مساهمة ثابتة للمتطوعين (حتى السنين الحالية)</li> <li>• علاقات طيبة مع الممولين الحكوميين.</li> <li>• علاقات تعاونية مع مقدمين آخرين للخدمات الصحية.</li> </ul>

## ورقة العمل رقم 8 (تتمة) تقديم تاريخ المؤسسة

<p><b>ما الذي لم يكتمل منذ آخر عملية تخطيط استراتيجي للمؤسسة؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لم تحل المشكلات مع مستوصف المدينة</li> <li>• لم ينخفض الاعتماد على التمويل الفدرالي</li> </ul>	<p><b>ما الذي أنجزناه منذ آخر عملية تخطيط استراتيجي للمؤسسة؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات منسقة على امتداد المدينة</li> <li>• استثمار متزايد في تطور الجهاز وتدريبه</li> <li>• الحصول على ممولين جدد؛ وحملة سنوية متصاعدة.</li> </ul>
---	---

## ملخص البرامج :

<p>اسم البرنامج / القسم: دعم الخدمات</p> <p>هدف البرنامج / القسم: تحسين صحة الأفراد والمجتمع المصابين بالإيدز، والأفراد المتأثرين به وصف الأفق الحالي وميزان الفعاليات: يتضمن هذا البرنامج خمسة عناصر:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- إدارة القضية</li> <li>2- جماعات المساندة</li> <li>3- خدمات النقل</li> <li>4- التشاور حول الفوائد</li> <li>5- إحالات العاطلين عن العمل.</li> </ol> <p>يقدم 12 عاملاً بأجر كامل و30 متطوعاً جميع الخدمات. خدمات لحالات خاصة تقدم لـ 300 شخص من الذين يعيشون مع الإيدز وللقائمين على تقديم الرعاية لهم. ونحن نقترح عربات نقل لوصول الأفراد إلى مراكز الرعاية، وإحالات للعمل لأولئك الذين يطلبون عملاً وتقديم الاستشارات لمن يعانون من مشكلات خاصة ويحتاجون المساعدة في هذه المنطقة.</p>
---

<p>اسم البرنامج / القسم: التربية العامة</p> <p>غرض البرنامج / القسم: توعية الجمهور حول مخاطر الإيدز، وطرق منع انتشاره ومنافع المعالجة المبكرة. العمل على تثقيف مجموعات محددة معرضة لخطر شديد بعدوى الإيدز وصف للأفق الحالي وميزان الفعاليات: 4 أعضاء من الجهاز مدفوعي الأجر و 20 متطوعاً لتقديم الخدمات والوصول إلى الجمهور البعيد / والتوعية التثقيفية في المدارس العامة (100 محاضرة سنوياً) البارات (20 زيارة شهرياً)، وفي الشوارع (ليلة واحدة في الأسبوع)؛ عالم الأعمال (العمل مع عشر شركات محلية في برامجهم الداخلية)، والجوار (دعم لـ 7 مؤسسات محلية مجاورة)، هذا هو العمل الذي نفذ بالتعاون مع مستشفى المدينة -إنها تقدم اختبارات لفيروس الإيدز وتحيل إلينا العنصر الذي يحمل الفيروس إلينا.</p> <p>2 عاملين بأجر و 30 متطوعاً يديرون الخطوط الساخن والتي تتلقى 5000 مكالمة في السنة.</p>
--

## ورقة العمل رقم 8 (تتمة) تقديم تاريخ المؤسسة

## ملخص البرامج

اسم البرنامج / القسم: السياسة العامة والاتصالات  
 غرض البرنامج / القسم: الدعوة للتمويل العام لخدمات الوقاية من الإيدز والرعاية (وبشكل خاص البرامج المثيرة للجدل مثل تبادل الحقن) وتشجيع التغطية الإعلامية الإيجابية للمسائل المتعلقة بالإيدز.  
 وصف للأفق الحالي وميزان الضعائيات: 1.5 من الجهاز و 0.5 من مدفوعي الأجر يشركون في مجموعات تخطيط للوقاية والعناية بالمجتمع ومبادرات سياسية وتشريعية في المنطقة وعلى امتداد الولاية كلها. تزويد الصحافة المحلية شهريا بمعلومات محدثة (ضمن المدينة والمدن المجاورة ومحطات الإذاعة المحلية).

## ملخص العمليات

عدد المجلس والجهاز: عدد أعضاء المجلس 18  
 عدد أعضاء الجهاز العاملين بأجر 20  
 متطوعين بدوام جزئي 80

## البيان المالي (مصادر العائدات، الميزانية.... إلى آخره)

عام وإدارة	التشريف العام	السياسة العامة والاتصالات	خدمات الدعم	المجموع	
100.000	200.000	150.000	800.000	900.000	العائدات الحكومة فيدرالية / الولاية
	50.000		200.000	400.000	المدينة
	50.000			200.000	مؤسسات وقفية
35.000				85.000	منجزات أخرى
135.000	300.000	150.000	1.000.000	1.585.000	المجموع
110.000	300.000	100.000	765.000	1.275.000	النفقات الأفراد
65.000	50.000	10.000	200.000	335.000	التشغيل
175.000	350.000	110.000	965.000	1.600.000	المجموع
(40.000)	(50.000)	40.000	35.000	(15.000)	فائض (العجز)

على الرغم من أن كل هذه الأموال تعود في أصلها إلى الحكومة المركزية إلا أنه جرى توزيعها من قبل الإدارة الصحية في الولاية، ولهذا فإن عقودنا لهذه الدولارات كانت مع الإدارة الصحية في الولاية.

## ASO / USA دراسة حالة خاصة

## ولاة عمل رقم 9: وضع استراتيجياتك السابقة والحالية

## حدد وقوم استراتيجيات مؤسستك السابقة والحالية

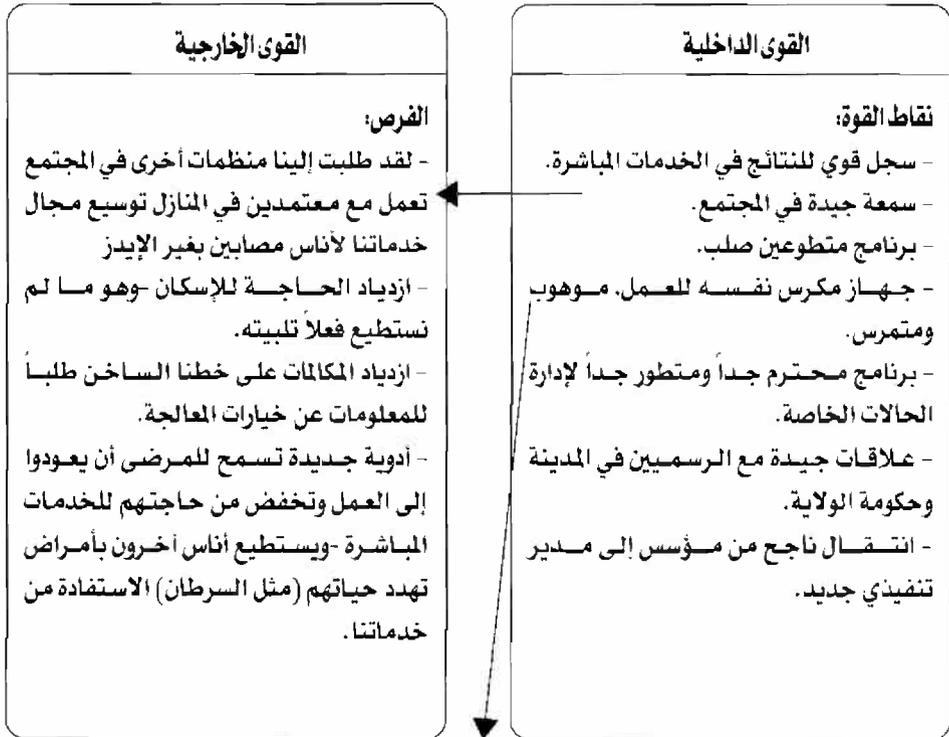
<p>هل كانت استراتيجية فعالة، وهل هي الآن كذلك؟ لماذا نعم ولماذا لا؟ هل يمكن أخذها استراتيجية للمستقبل؟ لماذا نعم ولماذا لا؟</p>	<p>الاستراتيجية السابقة والاستراتيجية الحالية</p>
<p>كان هذا جزء مهم من سياسة الوصول للناس لأن الناس الذين نسعى للوصول إليهم يتقون بنا ويمكن أن يتواصلوا معنا، علينا متابعة هذه الاستراتيجية فوق كل شيء و نحسن من تعاوننا وكفاءة عملياتنا ونقيم فيما إذا كان: (1) يفترض ببعض البرامج والخدمات أن تنفذ بطريقة أفضل من قبل جهاز مدفوع الأجر و (2) كل البرامج يجب أن يديرها مدراء مدفوعو الأجر.</p>	<p>كن منظمة شعبية مع العديد من المتطوعين</p>
<p>بينما نقدم وبشكل متزايد خدمات للأشخاص الذين يواجهون المخاطر أكثر من غيرهم، إلا أننا لم نحقق التقدم بالقدر الذي نستطيعه. في البداية نحن بحاجة أن نلقي نظرة على البيانات الوبائية الحالية وتقييمات الاحتياجات لنرى من هم الأشخاص المعرضين للخطر أكثر من غيرهم. ثم نحتاج أن نحدد العوائق في وجه تقديم الخدمات لهذه المجتمعات بهدف تحقيق وصول أفضل إليها. ونعتبر التركيز على المجموعات التي تعيش الحد الأقصى من الخطر أنه استراتيجية جيدة وهي في خط واحد مع أولويات التمويل الحكومي.</p>	<p>للقوابة، ركز على الناس المعرضين لخطر أكبر بسبب الإيدز</p>
<p>كان هذا الأمر ناجحاً حتى تاريخه ولكنه يتركنا الآن في وضع حرج بسبب تغييرات في سياسة الحكومة الفيدرالية. وأصبح مستقبل تمويل عمليات الوقاية والرعاية، غير مؤكد - كم سيكون متوفراً وعلى ماذا سيكون التركيز؟ ليس من السهل معرفة كيف نستطيع بسرعة أن نبدل استراتيجيتنا الأساسية. وقد حققنا بعض النجاح في كسب المزيد من المال من الأفراد، ولكن ولأننا نمر بأوقات اقتصادية صعبة، قد يكون الأمر تحدياً للاحتفاظ بمساندنا الحاليين من الأفراد في وقت أصبحت فيه الهيئات الحكومية وهيئات الولاية، والمؤسسات أقل مما يجب.</p>	<p>أذهب وراء الهبات الكبيرة الفيدرالية أو من الولاية. وهكذا لا نضطر لقضاء وقت كبير بهدف تنمية تمويلنا.</p>

<p>هل كانت استراتيجية فعالة، وهل هي الآن كذلك؟ لماذا نعم ولماذا لا؟ هل يمكن أخذها استراتيجية للمستقبل؟ لماذا نعم ولماذا لا؟</p>	<p>الاستراتيجية السابقة والاستراتيجية الحالية</p>
<p>نحن أبداً لا نحب الأمر على هذا الشكل. ولكن ذلك ما كنا نفعله بشكل أساسي. وكنتيجة لذلك، فقد نمت برامجنا بطريقة غير متوقعة. لم نحصل على تمويل لتغطية كامل النفقات على الخدمات التي قدمناها. ونحن بحاجة للاطمئنان أن كل برامجنا ما زالت مناسبة بمجموعها، وتساند رسالتنا. ونؤكد أننا لا نقوم بجهود ازدواجية مع مؤسسات أخرى تقوم بها بشكل أفضل. إننا نحتاج أيضاً التركيز على تحديد من هي قاعدة الزبائن، ومن يجب أن تكون، وما هي الخدمات التي يحتاجونها والتي نستطيع أن نقدمها لهم بطريقة أفضل من غيرنا. كذلك فإن المنافسين الآخرين لم يجر تقييمهم.</p>	<p>تقديم خدمات استناداً للأموال المحصلة (اتجاه لاغتمام الفرص) أكثر من التركيز على بناء خدماتنا استناداً إلى احتياجات الزبون و البحث بعد ذلك عن التمويل لمساندة البرامج التي تلبى هذه الاحتياجات (توجه يستند إلى الحاجات)</p>
<p>التعاون هو أحد مبادئنا الإرشادية ولكن بعض جهودنا التعاونية كانت صعبة بشكل مفرط. نحن نحتاج للاستمرار في الحصول على الالتزام بالتعاون عندما يفيده زبائننا و/أو وكالتنا، ولكن الأمر سيكون أفضل عند توضيح الأدوار، والتوقعات، والمحاسبة.</p>	<p>كن متعاوناً بأي ثمن</p>
<p>هذا فعلاً يثير مسألة ما إذا كنا نستطيع أن نكون فاعلين لتلبية الاحتياجات كافة في الوقاية والرعاية أم لا. ومع ذلك فمن المثير أن أحد الحقائق التي لا تقبل التفاوض بالنسبة لهذه العملية هي أنه سوف نستمر في تقديم خدمتي الوقاية والرعاية.</p>	<p>يجب أن نكون مركزاً يقدم كل الخدمات و طيفاً من البرامج التي تلبى كل حاجة متصلة بالإيدز في المجتمع - وتبقى مهمة المؤسسة شاملة في تقديم خدمتي الوقاية والرعاية معا.</p>

## دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة العمل رقم 10: إبداعات الجهاز والجلس الخاصة بنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للمؤسسة

- ضع قائمة بنقاط القوة والضعف الأساسية في المؤسسة (في البرنامج وفي الإدارة) - القوى الداخلية التي تعمل لصالح المؤسسة وإنجاز رسالتها والقوى التي تعمل ضد المؤسسة وإتمام رسالتها.
- ضع قائمة بالفرص والأخطار الأساسية في مؤسستنا - سياسياً واقتصادياً، وتقنياً - أو ديمغرافياً أو التوجهات القانونية التي تؤثر أو يمكن أن تؤثر في قدرة مؤسستنا على إنجاز رسالتها.
- (اختياري) أشر إلى أي علاقة محتملة بين فرصة أو تهديد وبين نقطة قوة أو ضعف؟ هل هناك أية فرصة نستطيع الاستفادة منها بسبب قوة معينة؟ هل هناك أي تهديد مركب مع ضعف ما؟



القوى الخارجية	القوى الداخلية
<p><b>التحديات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تزايد الرقابة على بعض برامجنا التعليمية المختلف عليها.</li> <li>- الاقتصاد.</li> <li>- تعقيد أدوية الإيدز الجديدة ومدى قدرتنا على مساعدة زبائننا أن يتفهموا اختياراتهم.</li> <li>- الطلب المتزايد من جماعة الممولين لتوثيق نجاح المؤسسة.</li> <li>- مسائل الهوموفوبيا (الخوف من الجنس المثلي) والمضاهيم الشائعة بأن الإيدز هو أولاً مشكلة المنحرفين.</li> <li>- دلائل مستمرة عن الإصابة بالإيدز بين الرجال والنساء في المجتمع الإفريقي - الأمريكي والمهاجرين من جنوب شرق آسيا.</li> <li>- تغيير السياسات وأولويات التمويل على المستوى الفدرالي.</li> </ul>	<p><b>نقاط الضعف:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إن إدارات المالية والمعلومات وأنظمة التقارير لا تعطينا المعلومات الكافية التي نحتاجها.</li> <li>- نحن غير قادرين على تحقيق تأثير وثائقي حول الوقاية.</li> <li>- مجلسنا ليس نشيطاً بالشكل الذي يجب أن يكونه.</li> <li>- تظهر بيانات البرنامج الحالي أن برامجنا التعليمية لم تحقق تأثيراً كبيراً على السلوك.</li> <li>- لا يستطيع جهازنا أن يتماشى مع خيارات المعالجة الجديدة.</li> <li>- المصابون بالإيدز لا يتكاملون مع جهودنا للوقاية من الإيدز.</li> <li>- ليس لدينا جهاز كافٍ ثنائي اللغة.</li> <li>- لدينا تسرب كبير في الجهاز الذي يشعر أعضاؤه بأنهم مظلومون، وخط رواقب الجهاز لا يتماشى مع ازدياد تكاليف المعيشة في مدينتنا.</li> <li>- ليس لدينا تنوع اثني كافٍ في الجهاز.</li> <li>- قدرتنا في مجال الوقاية والتثقيف.</li> </ul>

## دراسة حالة خاصة ASO / USA

### ورقة عمل رقم 11، قيم برامجك الحالية

- قيم كل برنامج من برامجك باعتبار كل من: احتياجات المجتمع، النتائج، الوضع التنافسي، واحتمال تحقيق فاعلية أكبر.

ملاحظة: إذا ملأت هذا التقييم بخط اليد، الرجاء الكتابة بوضوح.  
اسم البرنامج / القسم: دعم الخدمات (ويتضمن قضية الإدارة، جماعات الدعم، عربات النقل، والتشاور حول الفوائد، وأحالات الاستخدام).  
اسم الشخص الذي ملأ هذا التقييم: دونوروس مولينا.  
التاريخ: 5 أيلول (سبتمبر) 2004

وصف لبرنامج الخدمة: دعم الخدمات لأناس يعيشون مع مرض الإيدز، برنامج مصمم لمساعدتهم على العيش حياة كاملة ومنتجة. وإدارة الحالات الخاصة هي خدمة تشترك عدة مؤسسات بتقديمها وتضم العديد من المساعدين الصحيين الذين يقدمون خدمات سيكولوجية وطبية وعملية، وهدف إدارة الحالات الخاصة هو مساعدة الزبائن لتحقيق أعلى مستويات الاستقلال، ومستوى حياة جيد ومستمر ضمن قدراتهم الوظيفية وحققهم في اختيار طريقة العناية بهم. وتقدم جماعات الدعم دعماً نفسياً وعاطفياً ظاهريين، وعربات نقل تزود المرضى بالوسائل العملية للوصول إلى مراكز الرعاية التي يعالجون فيها والأماكن الأخرى، والتشاور حول الفوائد يساعد الزبائن للوصول إلى معظم البرامج العامة، والبرامج الأخرى التي تسدد تكاليف رعايتهم، و تساعد الإحالات للتشغيل على تأمين عمل للزبون إذا كان العمل هدفاً له وفي الوقت الذي يشاء.

وحدات الخدمة / عدد الناس الذين يتلقون الخدمة، ويتضمن معلومات سكانية

(إذا توفرت).

لدينا حجم عمل يشمل 300 مريض، وتعتبر ساعة العمل الواحدة، وحدة خدمة، ويتلقى كل مريض ما معدله سبعين ساعة في السنة.

وهكذا فنحن نقدم 21.000 وحدة خدمة سنوياً بكلفة 45.95 دولار لوحدة الخدمة الواحدة (نفقات البرنامج= 965.000 دولار مقسمة على 21.000 وحدة خدمة).

إجمالي النفقات السنوية      إجمالي الواردات السنوية

965.000 دولار      1000.0000 دولار

ما هي حاجة المجتمع التي وجد هذا البرنامج لتلبيتها؟ الكثير من الناس في هذا المجتمع يعيشون مع الإيدز، ولكنهم ليس لديهم التأمين الصحي الكافي، ويمانون من عوائق أخرى في وجه تلقيهم الخدمات، ولهذا لا يتمكنون من الوصول المنتظم للرعاية الصحية والخدمات الأخرى المساندة والمطلوبة لهم كي يعيشوا حياة صحية ومنتجة.

من هو الجمهور الذي يعد هدف هذا البرنامج ويجب الوصول إليه؟

الأفراد من ذوي الدخل المنخفض الذين لم تصلهم الخدمات الصحية والاجتماعية العامة أو الخاصة.

ما هو التأثير الذي يملكه هذا البرنامج حالياً أو سيكون له لمواجهة الاحتياجات

المذكورة أعلاه؟ ما هو الناتج (أو النتائج) من تطبيق هذا البرنامج؟

الناس الذين يتلقون الخدمات وفق برنامج دعم الخدمات قد أعلنوا عن تحسن في وصول الخدمات إليهم، وتحسن في مؤشرات الصحة الأساسية، وتحسن في مؤشرات نوعية الحياة.

قياس درجات النجاح؛ ما هو الدليل لديك كي تري أن هذا البرنامج له التأثير

الذي تريده له؟ كيف نعرف أننا ناجحون؟ ما الذي يعتبره عملاء / زبائن هذا البرنامج ثميناً؟ كيف نقيس حالياً النجاح؛ ما هي مؤشرات النجاح (علامات الطريق) التي نستخدمها حالياً لقياس النجاح.

● القيام بعملية تعداد المستفيدين من الخدمات، وعدد ساعات الخدمة.

- قيس مدى وصولهم إلى الخدمات استناداً إلى مستويات الوصول عندما سجلناهم في البرنامج وعند مراحل زمنية معينة.
- نقيس المؤشرات الأساسية للصحة (وفق مواصفات إدارة الصحة في المدينة للأشخاص الذين يعيشون مع الإيدز).
- نوجه استمارة استطلاع إلى الزبائن عن مستوى جودة الحياة كل ستة أشهر.
- كيف نقيس النجاح؟ هل هناك مؤشرات أخرى للنجاح علينا استعمالها في قياس النجاح؟ كيف علينا أن نقيس النتائج / التأثير / المحصلة، من هذا البرنامج في تحسين نوعية حياة الزبائن، ونؤسس شيئاً جديداً في العالم؟
- يجب أن تتضمن استبانة استطلاع رضى الزبون لقياس مدى رضى الزبائن استفسارات عن مستوى وصولهم للخدمات المطلوبة، لنقرر فيما بعد إذا كان زبائننا يجدون خدماتنا متناسبة مع ثقافتهم.

ما هي نقاط القوة الأعظم في هذا البرنامج؟

- الجهاز.
- السمعة.
- عملية التدريب.
- العلاقات مع الزبائن.

ما هي نقاط الضعف الأهم في هذا البرنامج؟

- تسهيلات غير مناسبة لمدراء إدارة الحالات الخاصة.
- أنظمة حفظ السجلات الداخلية غير مناسبة، رغم ما أدخل عليها من تحسينات (استخدام كبير للورق).

• نقص السياسات والعمليات المرسومة من أجل توثيق ووضع التقارير المتعلقة بنجاحاتنا.

ما هي الاتجاهات في البيئة -السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسكانية، والقوى القانونية- التي تؤثر الآن أو سوف تؤثر في المستقبل في هذا البرنامج: وهي توجهات إما ستدفع البرنامج بقوة إلى الأمام (فرص) أو تجره إلى الخلف (التحديات)؟

• تزايد عدد الأشخاص من ذوي الدخل المحدود الذين فقدوا تأمينهم الصحي.  
• الطلب المتزايد على نظام الرعاية، جعل الأمر أصعب على إدارة الحالات الخاصة لإلحاق أشخاص جدد يحتاجون خدمات البرنامج (مثلاً استخدام العلاج الأساسي).

• تزايد عدد الناس الذين لا يتقنون الإنكليزية.  
• تزايد الحاجة للخدمات بين الناس تبعاً لعوامل اقتصادية وسياسة مختلفة، بما فيها الحاجة للصحة العقلية، واستخدام العلاجات الأساسية.

كيف نستطيع أن نحسن فاعلية الكلفة لهذا البرنامج؟

• استخدام أجهزة الكمبيوتر بشكل أفضل،  
• قديم الدعم الإداري لمدراء إدارة الحالات الخاصة (مثلاً: مهمات دينية، وجدولة المواعيد).

كيف نستطيع أن نحسن مستوى هذا البرنامج؟ كيف نستطيع أن نحسن قدرتنا لإيصال هذا المنتج / الخدمة؟ إذا كنا سنعيد تشكيل هذا البرنامج، ما هي التغييرات التي يمكن أن نجريها في كيفية إيصال الخدمة / المنتج؟

• تحديث المعلومات عن كل الموارد الممكنة من المجتمع والأكثر تكراراً (مثلاً موارد شهرية مقابل موارد كل ستة أشهر).

- ترتيب أكثر لعمليات متواصلة لإلحاق المرضى بخدماتنا.

- البحث عن طريقة لتقديم الخدمات في الموقع (علاج الصحة العقلية، استخدام المعالجة الجوهريّة عندما لا يكون هناك قدرة على تحديد الموارد من المجتمع، أو أن الواردات من المجتمع لا يمكن أن تلبّي الحاجة.

كيف نستطيع أن نسوّق هذا البرنامج بطريقة أفضل؟ (أي كيف نستطيع زيادة الوعي العام بهذا البرنامج).

تطوير وتعزيز العلاقات مع مؤسسات خدمة الإيدز الأخرى ووكالات الخدمة الاجتماعيّة، لإعلامهم أن بإمكانهم تحويل زبائن لنا.

هل هناك احتمال (للبدء / لزيادة / لتحسين) التعاون؟ كيف؟ مع من؟

داخل المؤسسة:

• نحتاج لدعم أكبر من الإدارة الماليّة كيف نعرف كيف نستخدم وحدتنا الخدميّة.

• نحتاج تعاوناً أفضل بين خدمات الدعم، والتعليم الجماهيري كي نفكر في كيف تلبّي احتياجات الوقاية الفريدة للأشخاص الذين يحملون فايروس الإيدز وكيف نستطيع بشكل أفضل أن ندخل أعمال الوقاية في دعم الخدمات.

• الرغبة في عطاء أكثر لجماهير السياسة العامّة.

خارج المنظمة: بأي طريقة؟ مع من؟ لماذا؟

• يجب أن يكون صوتنا أقوى في أجهزة التخطيط للوقاية من الإيدز، والرعاية الصحيّة للمصابين بهذا المرض.

• نحتاج لتجديد الوكالات (مثلاً: مؤسسات خدمات الإيدز ووكالات الخدمات الاجتماعيّة والصحيّة الأخرى) التي تعمل في المجتمعات للهدف نفسه بحيث نستطيع أن نرفع إلى الحد الأقصى تأثيرنا الجماعي، ونوجد إحالات للعمل أفضل، ولا نقع في ازدواجية الخدمات.

إذا ما قطعت فجأة ميزانية هذا البرنامج، ماذا ننصحنا أن نفعّل؟

نغلق مكتب الاتصالات الفضائية في الجانب الجنوبي الشرقي من المدينة والذي افتتحناه عام 1997 ونركز فقط على زبائن الجانب الشمالي من المدينة. فهم أناس ليس لديهم على الإطلاق خيارات أخرى.

إذا ازدادت ميزانية هذا البرنامج فجأة، ماذا ننصحنا أن نفعّل؟

نوجد وقاية أساسية مع عنصر الإيجابيات في هذا البرنامج. نستأجر أعضاء أكثر من ثنائي اللغة وثنائي الثقافة، ونزيد عدد الناس الذين يستفيدون من خدماتنا والخدمات ونكثف هذه الخدمات (مثلاً: متابعة منتظمة مع الأشخاص الذين لا يحضرون إلى المركز في مواعيدهم).

### تحليل منافس لهذا البرنامج

ملاءمة البرنامج:

كيف ينسجم هذا البرنامج مع الغرض الشامل والرسالة لمنظمتنا؟

إنه جوهر ما نفعله.

كيف يجتذب / اجتذب، هذا البرنامج المهارات الحالية في المؤسسة ويشارك في الموارد / وينظم الفعاليات مع البرامج الأخرى؟

إنه حتى الآن يعمل بشكل جيد تماماً. وكما ذكرنا سابقاً، يمكن لبرنامج دعم الخدمات أن يتعاون بشكل أفضل مع وحدة التثقيف الجماهيري (أي برنامجنا للوقاية) لجذب الخبرة إلى هناك لإيجاد وقاية مع حاملي الفيروس.

القدرة على اجتذاب الموارد:

(ملاحظة: إن القدرة على اجتذاب الموارد تتعامل مع مسائل مثل: طلبات السوق؛ والتمويل المستقر. أو القدرة على تقديم الدعم في الحاضر وفي المستقبل؛ إغراء المتطوعين؛ نتائج برنامج قابلة للقياس ووضع تقارير عنها؛ إكمال البرامج الأخرى، عوائق قليلة عند الرغبة بالتخلي عن البرنامج - أو التخلي عن الالتزام السابق دون إغضاب المؤيدين).

هل لهذا البرنامج احتمال أن يجذب موارد جديدة ويعزز البرامج القائمة؟

نعم.....X لا.....

لأن خدماتنا تغطي النفقات المباشرة وغير المباشرة (نصيبنا من النفقات العامة والادارية) نحن في وضع جيد. ومع ذلك ليس لدينا قدرة كبيرة لزيادة الدعم.

الوضع التنافسي:

(ملاحظة: إن البرنامج الذي يوصف بأنه ذو وضع تنافسي قوي هو البرنامج الذي يلبي المعايير التالية: نظام تسليم لوجستي جيد، رصيد ضخ من الزبائن، وفي المجتمع، أو إخلاص مجموعة الدعم: نجاح سابق في توفير التمويل، احتمال قوي لزيادة التمويل: سجل متابعة متفوق / صورة مشرفة لإيصال الخدمات. نصيب كبير في السوق من جمهور الزبائن: جودة عالية من الخدمة/المنتج/ توصيل أفضل مما يقدمه المنافسون. مؤسسة متفوقة، مهارات إدارية وتقنية: إيصال الخدمة متأثراً بالنفقات).

هل هناك مجموعات كثيرة، أو مجموعات قليلة لتقديم خدمات مشابهة في المجتمع؟ من أيضاً يقوم بالعمل نفسه أو أعمال مشابهة لتلبية هذه الحاجة في منطقتنا الجغرافية؟

XX

مجموعات قليلة ..... عدة مجموعات .....

ضع قائمة بأسماء هذه المجموعات هنا:

مستوصف المدينة (ولكنهم لا يفعلون كل ما نفعله). أيضاً هناك مستوصف الأشجار الطبي والمستوصف الآسيوي للإيدز. ومركز ملجأ المصابين، لديه إحالات تشغيل أكثر شمولاً، وبرنامج تدريب أكثر مما لدينا.

هل تعتقد أن برنامجك هو في وضع تنافسي قوي بالنسبة للمجموعات المذكورة

أعلاه؟

نعم مركز تنافسي قوي.....X..... لا ليس هناك موقف تنافسي.....  
فيما عدا مركز ملجأ المصابين.

لماذا تعتقد أنه مهم لمؤسستنا مواجهة هذه الحاجة (كنقيض مؤسسة أخرى؟) ما هي فائدة برنامجك التنافسي؟ ما الذي يجعل برنامجك متفرداً بالمقارنة مع المنافسين الآخرين؟

يملك جهازنا والمتطوعون لدينا علاقات قوية وقديمة مع زبائننا. كما أن المجتمع يثق بنا. وكذلك لدينا قدرة عظيمة لأداء هذا العمل، بالمقارنة مع منافسينا. ولدينا حجم عمل أصغر لدى مدير إدارة الحالات الخاصة. ولدينا ميزانية للبرامج أكبر. ولدينا تنوع إثني في الجهاز أكثر: على كل حال نحن على حافة فقدان الفائدة من التنافس مع مركز ملجأ المصابين. فهم يقدمون خدمة أكثر شمولاً، لأنها تشكل التركيز الرئيس لهم.

استراتيجية مقترحة لتنمية هذا البرنامج في المستقبل:

زيادة.....X..... متابعة..... تناقص.....إلغاء.....

إن استطعنا جذب موارد أكثر، نستطيع بالتحديد أن نخدم أناساً أكثر ونحسن البرنامج بإضافة عنصر وقاية إلى جانب المصابين.

لماذا هذه الاستراتيجية؟ ما هي اقتراحاتك إذا كنا سنتجاهل هذه الاستراتيجية؟

هذا البرنامج هو جوهر ما نفعله، ونحن نقوم به متفوقين على كل الوكالات التي تقدم خدمات مماثلة. هناك أيضاً طلب متزايد لهذه الخدمات. ولو لم تطور هذا البرنامج، فإن أفراداً مهمشين في مدينتنا يعيشون مع الإيدز يمكن أن يقعوا فيما لا تحمد عقباه.

ما هو التأثير الذي تملكه استراتيجية النمو هذه على مواردنا (وقت الجهاز والنفقات الأخرى) وعائداتنا؟

إذا نمينا البرنامج، علينا تنمية الموارد وزيادة عدد أعضاء الجهاز. وهذا يعني التفتيش عن عائدات أكثر، ربما ليس من الحكومة، ما دمننا نريد أن نخفض من اعتمادنا على مصدر تمويل يحتمل أن لا يكون ثابتاً.

ورقة عمل رقم 11 (تتمة)

تحليل الوضع التنافسي (املأ هذا فقط إذا كان ذلك ممكن التطبيق)

اسم المؤسسة	القدرة على تقديم الخدمة	مستوى الخدمة	لماذا قست معدل قدرتك في تقديم الخدمات بالطريقة التي اتبعتها؟ ولماذا أعطيت المعدل على مستوى الخدمة
برنامجنا:	1 2 3 4 ممتاز جيد وسط ضعيف	1 2 3 4 ممتاز جيد وسط ضعيف	لدينا حجم عمل تحت المعدل بقياس مدير الحالات الخاصة، واستمر الزبائن في القدوم إلينا.
المنافس: مستوصف المدينة	1 2 3 4 ممتاز جيد وسط ضعيف	1 2 3 4 ممتاز جيد وسط ضعيف	كان لديهم تسرب كبير من الجهاز الذي لم يتعرض للتحديث حول المسائل الصحية للأشخاص المتعاشين مع الإيدز.
المنافس: مستوصف الشجرتين الصحي	1 2 3 4 ممتاز جيد وسط ضعيف	1 2 3 4 ممتاز جيد وسط ضعيف	إنه مستوصف خاص يقدم خدماته لأشخاص من ذوي الدخل المرتفع في الجانب الغربي من المدينة.
المنافس: المستوصف الآسيوي للإيدز	1 2 3 4 ممتاز جيد وسط ضعيف	1 2 3 4 ممتاز جيد وسط ضعيف	إنه مستوصف صحي للإيدز وللخدمات الاجتماعية يديره عدد قليل من العاملين. يقدم خدماته بشكل رئيس للمهاجرين الصينيين.

المنافسون الآخرون لم يجر تقييمهم.

## دراسة حالة خاصة ASO / USA

### ورقة عمل رقم 12: موجز بيانات تحليل الاستراتيجيات المحتملة للمستقبل

لخص البيانات التي جمعتها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. تستطيع تلخيص بياناتك إما عن طريق تصنيفها في فئات: الرسالة، المال، الإدارة والسلطة أو إذا كنت جمعت بياناتك تبعاً لسائلك الاستراتيجية استخدم صفحة ملخص القضية لتلخيص النتائج التي حصلت عليها. قد ترغب بتجميع كل ما استخلصته فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات في الصفحة الأخيرة.

### موجز النتائج - الرسالة:

إلى أي مدى من الجودة نقوم بإنجاز رسالتنا، وكيف نستطيع تحقيق نتائج أفضل؟

ما الذي وجدته فيما يتعلق في الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤيدين؟  
ما مدى جودة تلبية المؤسسة لاحتياجات المجتمع؟

• بينما يأخذ عدد السكان في المدينة في التناقص، شهدنا في السنوات الثلاث الأخيرة ازدياداً دراماتيكياً في طلب خدماتنا بنسبة 28%.

• تبقى الإحالات لتأمين المساكن هي الحاجة الرئيسية التي لم يتم تلبيتها - وكذلك تغطية النفقات العالية لمعالجة مدمني المخدرات وإمكانية الوصول لخدمات الأسنان.

• أولئك الذين يعيشون في الزاوية الجنوبية الشرقية من مدينتنا يقدرّون حصولهم على خدماتنا في مقرنا هناك، ولكنهم عبّروا عن إحباطهم لاضطرارهم لركوب الباص لمسافات طويلة ليصلوا إلى الخدمة التي نشير عليهم بها.

كما أن نقص العاملين من ثنائيي اللغة يعيق جهودنا في التعامل مع المجتمعات المهاجرة.

● يتلقى برنامجنا التثقيفي انتباهاً كبيراً في المدارس وفي ميادين العمل. ولكن برنامجنا التثقيفي في المجتمعات الأكثر تأثراً بالإيدز / فايروس الإيدز، لم يكن له التأثير الذي أردناه له، والسبب الجزئي لذلك، أن الجهود لم توجه بشكل كاف للمجموعات التي تعيش في ظل أخطار كبيرة.

● على الرغم من أن برنامجنا لإحالات العمل يتماشى مع رسالتنا، إلا أنه الخدمة الأقل تطبيقاً. فقط 5% من زبائن الحالات الخاصة استفادوا من هذه الخدمة في السنوات الثلاث الماضية.

● نحن نتلقى احتراماً طيباً من المؤسسات التي نتعامل معها داخل ميدان سياستنا.

● أظهرت مجموعات الدعم معدلاً عالياً من الرضا، ولكننا حالياً لا نجري اتصالات مناسبة بها.

● أما ما يتعلق بالتوسع لما وراء العمل في موضوع الإيدز، فإن المقابلات الواسعة التي أجريناها قادت إلى انقسام في الرأي المتعلق بمشاعر الناس، حول ما إذا كانت فكرة جيدة أم لا. ولكن كان هناك موافقة كبيرة على أن الوقت الحاضر ليس الوقت الصحيح لتوسيع الخدمات.

من غيرنا يقدم المنتجات / الخدمات نفسها - منافسون محتملون وحقيقيون / متعاونون؟ ما الذي يميز مؤسستنا عن باقي المؤسسات التي تقوم بنفس العمل؟

يحاول مستوصف المدينة أن يخدم مجتمعنا، ولقد حاولنا مساعدتهم ليقوموا بعمل أفضل. أما مركز الشجرتين للخدمات الاجتماعية والمستوصف الآسيوي للإيدز فهما كيانان صغيران لهما مجموعة من المؤيدين المحليين مع قاعدة زبائن محدودة. وهناك مؤسسة أخرى مهتمة بالإيدز وهي -رعاية المجتمع- التي تبعد عن مكتبنا 30 ميلاً، قامت مؤخراً بإغلاق أبوابها، نتيجة لذلك أخذ زبائننا يطلبون الاستفادة من خدماتنا. وبينما لا يقع هؤلاء الزبائن الجدد فنياً ضمن خطوط تمويلنا، إلا أننا التزمنا في الماضي أن لا نبعد أي شخص يحتاجنا.

هل تقدم المؤسسة خدمات / منتجات بشكل فعال وكاف؟ هل تتلقى المؤسسة تقديراً من الخارج لتقديمها خدمات / منتجات متطورة وفعالة؟ هل المؤسسة معروفة جيداً ومحترمة في المجتمع؟ ما هو الدليل الذي تملكه لدعم جوابك؟

إن استبانات استطلاع حول رضا الزبائن، واللجان الخاصة، تثبت أننا نقدم خدمات على مستوى عالٍ لجمهورنا. وعلى كل حال فإن الأفراد المحرومين اقتصادياً والمعوزين - أولئك الذي يعيشون أخطر ظروف الإيدز والذين يتلقون أقل الخدمات من المجتمع - هؤلاء الأفراد أعطوا أدنى الدرجات التي تشير إلى عدم قدرتهم على الوصول للاستفادة من خدماتنا. أما جهازنا الذي يعمل على الخط الساخن، فهو يعاني من اضطراب في البقاء على صلة مع المعلومات الحديثة عن المعالجة الممكنة. وقد أتى الممولون وقادة المجتمع الذين تكلمنا إليهم ثناءً عالياً على مؤسستنا كمكان لتقديم خدمات ذات نوعية جيدة.

**اعتبارات محتملة للمستقبل - البرنامج: ما مدى جودة إنجازنا لرسالتنا وكيف يمكننا تحقيق تأثير أكبر؟**

- الموضوعات التي برزت / والأولويات.
- نحتاج إلى جهاز من ثنائيي اللغة وثنائيي الثقافة.
- بالنظر إلى عدد الأفراد الذين نراهم من الجانب الجنوبي الشرقي من المدينة، وأولئك الذين كانوا يتعاملون مع مستوصف رعاية المجتمع المغلق حالياً نحتاج إلى استكشاف خيارات لتقديم المزيد من الخدمات في تلك الأحياء، أو التعاون مع مؤسسات أخرى. ونحن لا نملك حالياً القدرة لتوسيع خدماتنا إلى أبعد من الناس الذين يعيشون مع الإيدز - سوف نعود للنظر في هذا الموضوع الرئيس خلال سنتين.
- نحتاج إلى سياسة أعظم ودعوة أكبر على المستوى الفدرالي والمحلي فيما يتعلق بإسكان الناس المصابين بالإيدز.

● نحتاج لأن نحسن برنامجنا الثقافي ليصبح أكثر تأثيراً وأكثر تركيزاً في المجتمع الذي يعاني من خطر كبير.

استناداً إلى المعلومات التي جمعت هل هناك أشياء تعتقد المؤسسة أن عليها تأديتها بشكل مختلف: أكبر، أقل أو الشيء نفسه؟ هل هناك أشياء تفكر المؤسسة - بالبدء بها / إيقافها؟ هل تحتاج الرسالة أو الرؤية إلى مراجعة؟ كيف؟ ولماذا؟ ما هي الساحة المتفردة التي تملأها المؤسسة؟ كيف تميز أو يجب أن تميز المؤسسة نفسها عن المنافسين؟

● هناك حاجة لبرامج جديدة: برنامج لضمان الإسكان / الوقاية مع برنامج للتعامل مع حاملي الفيروس.

● زيادة العمل مع المجموعة المصابة بالإيدز والمعرضة لخطر عالٍ. وربما نتحرك وراء المناطق التي نصلها حالياً والخط الساخن لنقدم خدمات بغيتها تخفيض المخاطر/ تخفيض الأذى.

● عدم متابعة برنامج إحالات العاطلين عن العمل، توجيه المهتمين في المساعدة لتأمين عمل للعاطلين إلى مركز الأمل للمصابين وهو البرنامج الرئيس للتشغيل وبرنامج التدريب للراغبين في العمل من المتعاشين مع الإيدز في المدينة.

● متابعة أو تخفيض جماعات الدعم في انتظار دراسات للتحقق من أسباب تناقص الحضور.

● زيادة عمل الدعوة والسياسة، وبشكل خاص حول الإسكان للذين يعيشون مع الإيدز.

● النظر في تقديم مكالمات إضافية للمعالجة عبر الخط الساخن، وجعل

التعامل مع هذه المكالمات من قبل مؤسسة قومية مثل PROJECT INFORM.

● يعود تفردها إلى أننا المؤسسة الوحيدة التي تقدم الخدمات الكاملة للإيدز في

المقاطعة. وإذا كان لدينا منافسون، فإن علينا أن نستكشف في تفصيل أكبر الكفاءات

الجوهريّة التي تجعلنا في مقدّمة المتنافسين. ولأننا تقريباً المكان الوحيد في المدينة الذي يقدم مثل هذه الخدمات، ومع ذلك فليس عذراً أن لا ننظر باستمرار حول كيف نستطيع أن نضمن خدمات نوعية لزيائنا.

**ما هي المناقشات المتعلقة ببرنامج ما زالت هناك حاجة لتنفيذه؟ كيف ومتى ستجري هذه المناقشات؟**

• كيف نستطيع أن نعدل من برنامجنا التثقيفي لنقدم خدمة أفضل للتجمعات التي تعيش في خطر محدد، وكيف نستطيع التعرف على المجتمعات التي تعيش في خطر محدد والتي يجب الوصول إليها؟ لقد وضع المدير الثقافي والجهاز برنامجاً زمنياً لتقديم اقتراح إلى لجنة التخطيط في غضون شهر واحد.

• أوضح مجلسنا أن التوسع باتجاه مقاطعة أخرى ليس خياراً. واستناداً إلى أن زياثن جمعية العناية بالمجتمع يطرقون بابنا، فنحن بحاجة لأن نعرف كيف يجد زياثنها الخدمات. إن مدير دعم الخدمات سوف يدعو / يقود حملة مع التوصيات اللازمة تصدر عن اجتماع مراجعة تخطيط يعقده المجلس والجهاز.

### موجز للنتائج - الأمور المالية

**هل عملياتنا قابلة للتطبيق مالياً؟ وكيف نستطيع أن نضمن الاستقرار المالي لمؤسستنا؟**

هذا العام هو السنة الثانية من سني مؤسستنا الذي توجب علينا فيها اختراق احتياطنا المالي لدعم برامجنا. وعلى الرغم من ذلك إننا لا نشعر بخطورة مالية بسبب أن المبالغ المسحوبة ليست كبيرة، وأن العجز لهذا العام هو 15.000 دولار فقط. وفي السنة الماضية 12.500 دولار، فإننا مع ذلك ماضون في طريقنا لتطوير طموح ولكنه واقعي لخطة التنمية المالية لدعم خطتنا الاستراتيجية هذه. ويجب أن ترتكز خطة تطوير التمويل على زيادة دعم المؤسسات والاتحادات والأفراد. وفي نقاشنا حول التخطيط حيث وضعنا الأولويات، ويمكن أن نضع ميزانية متوازنة يكون الفرق فيها بين الواردات والنفقات صفراً أو سيناريو للتخطيط إذا لم نستطع أن نضيف شيئاً لأرقام المستقبل.

أيضاً كان علينا أن نستخدم أموال دعم الخدمات لدعم البرامج الأخرى. وهذا مؤشر على أن برامجنا الأخرى تتلقى تمويلاً أقل. إن استراتيجية لتطوير تمويلنا يجب أن تأخذ هذا الأمر في الحسبان.

هل لدينا أنظمة إدارة مالية فعالة كي نستخدم مواردنا بشكل فعال، وتوجه شؤوننا المالية، ونكفل المحاسبة؟

إن أنظمة الإدارة المالية لدينا ليست قادرة أن تعطينا المعلومات التفصيلية المتجددة، والتي نحتاجها.

إن تحسين أنظمتنا المالية هو أولوية قصيرة الأجل، وقد أعطي الموظف الرئيس الجديد/ المراقب المالي، تفويضاً لوضع نظام محاسبة جديد يكون جاهزاً خلال الأشهر الأربعة القادمة.

ما هي الغايات / الأولويات التي برزت فيما يتعلق بقدرتنا المالية؟ ضمان إمكانية التغطية المالية طويلة الأمد (تطوير الموارد): علينا القيام بما يلي:

- زيادة جهاز التطوير.
- زيادة جهود التعاون في السياسة العامة وساحات الدعوة فيما يتعلق بالتمويل من أجل المصابين بالإيدز.
- استخدام الخطة الاستراتيجية كأداة لزيادة التمويل.

ضمان وجود إدارة مالية فعالة:

- تطبيق نظام محاسبة جديد، وتأمين أجهزة كمبيوتر بالسرعة الممكنة.
- زيادة اشتراك مدراء البرنامج في تطوير الميزانية والرقابة المالية.
- لقد مضت ست سنين قبل أن نبدل مراقبي الحسابات - تخبرنا الرقابة الداخلية الجيدة أنه آن الأوان لنفعل ذلك.

## ورقة العمل رقم 12 (تتمة)

التحديات الأساسية اتجاهات في البيئة الخارجية تعمل الآن ضد إمكانية التطبيق المالي طويل الأمد والمحاسبة المالية	الفرص الأساسية اتجاهات يمكن للمنظمة أن تستفيد منها للتأكد من تطبيق مالي طويل الأمد ومحاسبة مالية أفضل	نقاط الضعف الأساسية الضعف المؤسسي الذي يعمل ضد إمكانية التطبيق المالي طويل الأمد والمحاسبة المالية	نقاط القوة الأساسية القوى المؤسسية التي تدعم إمكانية التطبيق المالي طويل الأمد والمحاسبة المالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنافس متزايد بين المؤسسات المختلفة على أموال التبرعات الخيرية.</li> <li>• الوضع الاقتصادي الحالي لا يحتمل أن يتبدل دراماتيكياً لفترة ما.</li> <li>• تغيير أولويات التمويل على المستوى الفدرالي.</li> <li>• كلفة عالية لأدوية علاج الإيدز.</li> <li>• الممولون متعبون</li> <li>• لم يعد الإيدز هذه الأيام المشكلة الساخنة بين الممولين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أحد الممولين مهتم بمنحة لبناء قدرتنا تتضمن المساعدة في الارتقاء بالتكنولوجيا وفي استئجار كاتب مخول.</li> <li>• اهتمام متجدد من قبل المؤسسات الإقليمية المهتمة بالإيدز لزيادة الموارد في ميدان السياسة العامة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نعتمد بشدة على التمويل الحكومي 82%.</li> <li>• بصراحة، نادراً ما مرمراقب مالي إلى المدينة.</li> <li>• عجز في الإنفاق: السنة الماضية وهذه السنة.</li> <li>• أنظمة حواسيب متخلفة. لا تسمح بإدارة مجموعة البرامج الجديدة التي اشتريناها.</li> <li>• هناك موظف واحد يعمل في تطوير التمويل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدير مالي جديد.</li> <li>• وجود بعض الاحتياطي (10%) من نفقات التشغيل).</li> <li>• بعض أعضاء المجلس ينشطون بشكل متزايد في تنمية التمويل والعلاقات العامة.</li> <li>• لدينا ميزانية كبيرة نسبياً لمنظمة ASO مع مصادر تمويل مختلفة.</li> </ul>

## ورقة العمل رقم 12 (تتمة)

ما هي المناقشات التي ما زلنا بحاجة لإجرائها حول أمورنا المالية؟ كيف ومتى ستقع هذه المناقشات.

نقوم بوضع خطة تطوير طويلة الأمد للتمويل، خطة تتضمن تقدير الحد الأدنى والحد الأعلى للتكاليف لتحقيق تصور المؤسسة. وعلى مدير التطوير ولجنة تطوير الموارد في المجلس أن يعملوا مع المدير التنفيذي لوضع مسودة لخطة زيادة الموارد بعد أن تكون مسودة الخطة الاستراتيجية قد اكتملت. بعد إقرار الخطة، سيقوم الجهاز بتطوير سيناريو لبرنامج يستبق التغييرات في وضع المؤسسة المالي والتي قد تقع بطريقة أو أخرى.

## موجز النتائج - القدرة الإدارية

هل لدينا القدرة الإدارية للدعم الفعال والكافي لبرامجنا وخدماتنا؟

نعم، ولا. لقد تحسنت قدرتنا الإدارية بالتأكيد خلال السنين الخمس الماضية وخاصة في بنود الاتصالات، والتخطيط والقيادة، والتطوير. على كل حال، إن تكنولوجيا الكمبيوتر لدينا ما زالت بعيدة عن أن تكون ملائمة، ورواتب الجهاز وامتياراته ما زالت تشكل مركز عدم الرضى بين أعضائه.

ما هي الموضوعات التي تبرز من مجموعة البيانات المتعلقة بقدرتنا الإدارية؟

- برز موضوع زيادة الاستثمار في جهازنا بمعنى زيادة الرواتب والإمكانيات، وضع خطة التقاعد، نحن أيضاً بحاجة للتأكد من أن تكنولوجيانا قادرة على دعم نمو إدارتنا المالية ومطالب الزبائن.
- سيزداد أجر مكتبنا المركزي في العام القادم. يجب أن نبدأ منذ الآن في استكشاف فيما إذا كان علينا أن نتقل إلى موقع أرخص.
- هناك انتباه متزايد لتابعة الزبائن بواسطة الحفظ الإلكتروني المركزي لسجلاتنا.
- تجديد كتيبات الإرشادات لكل السياسات والعمليات.

## ورقة العمل رقم 12 (تتمة)

موجز عن نقاط الضعف الأساسية - نقاط الضعف المؤسساتية التي تشير إلى ثغرات في القدرة الإدارية	موجز للقوى الأساسية الإدارية قوى مؤسساتية تشير إلى قدرة إدارية كبيرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك حالياً تحول كبير في الحلقة الوسطى من جهاز الإدارة.</li> <li>• رواتب الجهاز وامتيازاته لا تتناسب مع تكاليف العيش.</li> <li>• أجهزة الكمبيوتر وبرامجه غير قادرة على تقديم المعلومات التي نحتاجها.</li> <li>- موقع المكتب الرئيس أصبح هناك شعور متزايد بأنه غير آمن.</li> <li>• ليس لدينا كتيبات محدثة.</li> <li>• عدم توفر كتيبات السياسة العامة والعمليات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جهاز عالي الكفاءة ومحترم.</li> <li>• اتصالات واجتماعات محسنة خلال جهود التخطيط الاستراتيجي الأخير.</li> <li>• علاقات عمل طيبة بين الأقسام.</li> <li>• فريق إدارة رفيع يعمل معاً بشكل جيد.</li> <li>• دعم مباشر من الكنيسة للإدارة.</li> </ul>

ما هي المناقشات التي ما زلنا بحاجة إليها فيما يتعلق بالقدرة الإدارية؟ كيف ومتى ستجري هذه الحوارات؟

• تشكيل لجنة خاصة للنظر في خيار نقل مكتبنا المركزي. سيأخذ أمين صندوق المجلس قيادة هذه اللجنة.

• سيكمل المكتب المالي استبانة استطلاع حول سلم الأجور والامتيازات ويعمل مع المدير التنفيذي لتطوير خطة لتحسين الرواتب والامتيازات في نهاية هذا العام.

## موجز النتائج: سلطة المجلس

ما هو مدى فاعلية المجلس في حماية الصالح العام؟ وما مدى قدرته على التأكيد بأن تستخدم أموال الإحسان بشكل فعال وكافية، وبأن المؤسسة تنجز رسالتها؟

## ورقة العمل رقم 12 (تتمة)

نقاط الضعف - مؤشرات على عجز في قدرة المجلس على حكم المؤسسة ودعمها	قوى المجلس الأساسية - مؤشرات على وجود مجلس قوي وفعال
<ul style="list-style-type: none"> <li>● فقدان التنوع في عضوية المجلس.</li> <li>● عدم وجود برنامج توجيهي للأعضاء الجدد.</li> <li>● ليس لدينا مجلس مكرس للعمل 100%.</li> <li>● عدم انتظام تمثيل المجلس في اللقاءات الاجتماعية والمناسبات التي تقيمها المؤسسة لجمع التبرعات.</li> <li>● نقص في المواد الإضافية ليستخدمها أعضاء المجلس في العلاقات العامة وتنمية الواردات.</li> <li>● لا يوجد طبيب أو محاسب حالياً في المجلس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● اجتماعات تسير بشكل حسن وقليلة التركيز على التقارير، وكثيرة النقاش حول الأمور المطروحة.</li> <li>● لجان مع تفويض صريح.</li> <li>● لجنة مالية تجتمع بشكل منتظم لضمان التطبيق القانوني ومراجعة البيانات المالية.</li> <li>● تقييم منتظم للمدير الإداري.</li> <li>● نزاع حول بيان سياسة الفائدة موقع من كل عضو من أعضاء المجلس، كل عام.</li> </ul>

وقام المجلس بخطوات سريعة خلال السنتين الماضيتين لتحسين قدرته على القيادة تضمنت تشكيل بنية المجلس وأنظمتها بمعنى اللجان، والاجتماعات، وجداول أعمال محضرة مسبقاً، وتقييم ذاتي منتظم للمجلس. وقد انتقل المجلس بنجاح من نظام الاجتماع شهرياً إلى اجتماع مرة كل شهرين مع اجتماع اللجان في الشهور التي لا ينعقد فيها المجلس.

كيف يمكن لتكوين المجلس، ومسؤولياته وعملياته أن يتغير لدعم الأهداف طويلة الأمد وأغراض المؤسسة.

- تطوير وتنفيذ برنامج لتوجيه المجلس.
- تزويد أعضاء المجلس بتدريب مستمر (مثلاً: كيف يطلب المال، كيف يقرأ البيانات المالية، مواضيع متصلة بالسياسة المرنة والقانونية).

- إنشاء عقد/بيان للمجلس يلخص مسؤولياته المحددة يوقع كل عام.
- توقيع كل عضو مجلس سنوياً خطة تطوير التمويل التي تحدد منحته الشخصية السنوية للمؤسسة كما تحدد تطوير فعاليات المانحين والتي يلتزم بها كل عضو.
- تقوم لجنة تطوير المجلس بتطور مصفوفة خاصة تتعلق ببنية المجلس هدفها تقييم البنية الحالية. بعد إكمال الخطة الاستراتيجية، سوف تحدد المصفوفة المطورة الثغرات في البنية الحالية للمجلس ومهارات الأعضاء (مثلاً: الخبرة في زيادة الموارد، انلاقات، والأوضاع الديمغرافية) المطلوبة لمساعدة التصور المستقبلي للمؤسسة.
- تشكيل مجلس استشاري من المجتمع.

ما هي المناقشات التي ما زلنا بحاجة لها فيما يتعلق بسلطة المجلس؟ كيف ومتى ستجري هذه المناقشات؟

لدى المجلس مناقشة سيجريها حول كيف ومتى سيوافق المجلس على بيانات السياسة التي هيأها الجهاز. ويؤكد رئيس المجلس أن هذه المناقشة يجب أن تجري في الاجتماع التالي للمجلس.

### (اختياري) ملخص جمع المعلومات بواسطة مسألة استراتيجية

#### المسألة الاستراتيجية:

عائداتنا سريعة التأثير وغير حصينة. نموذج أعمالنا الحالية يفترض استمراراً كبيراً للتمويل الحكومي. كيف نقلل من اعتمادنا المفرط على التمويل الفدرالي؟ هل علينا البدء بفرض رسوم مقابل الخدمات التي نقدمها؟

#### موجز النتائج \_مسألة:

كانت سياستنا دوماً عدم فرض رسوم على خدماتنا بناء على مبدأ استرشدنا به دائماً يقول: كل الناس يستحقون عناية صحية فائقة. وقد حددنا دوماً فكرة الرعاية

الصحية بأوسع معانيها كي تضم كل خدمات الدعم التي تضمن بقاء الأفراد أصحاء بما فيه الحالات الخاصة، ومجموعات الدعم، والنقل والخدمات الأخرى.

ويوحي تقييم - في العمق للحالة الاقتصادية لزيائنا أنهم -أي الزبائن - بشكل شامل من ذوي الدخل المنخفضة، وبعضهم يعيش تحت خط الفقر. وهذا ما يجعلهم مؤهلين للمشاركة في البرامج المدعومة بالتمويل الفدرالي، الذي يشكل بدوره حافزاً لنا لنستمر في الاعتماد عليه. على كل حال من الضروري إبقاء التوقعات في السياسة الفدرالية حيث سيصبح حجم المبالغ لفيدرالية الواردة والموجهة للإيدز في السنين القادمة غير مؤكد. وعلى افتراض أن المبالغ الفدرالية بقيت على ما هي عليه الآن، فقد يكون لذلك تبعات كارثية.

#### اعتبارات محتملة للمستقبل:

استكشف فرص الحصول على تمويل فدرالي من إدارات حكومية أخرى. مع أنه من الضروري بقاء التمويل الفدرالي. إلا أنه بالإمكان على الأقل توزيعه على أكثر من إدارة. وكذلك يجب بناء علاقات مع الاتحادات والمؤسسات التي تشاركنا الالتزام بالعمل على تحسين المستوى الصحي للجتماعات التي تنال مستوى منخفض من الخدمات. التفكير في الحصول على زيادة سنوية كبيرة في التمويل، عن طريق حفلات العشاء الخيرية، وحفلات اكتشاف المواهب (التي تتضمن استعراضات فنية متنوعة لاكتشاف المواهب)، وذلك لتشجيع المانحين الأفراد تقديم إعطياتهم.

ما هي المناقشات التي ما زلنا بحاجة لإجرائها؟ كيف ومتى ستجري هذه

#### المناقشات؟

يحتاج مدير التطوير ولجنة تطوير الموارد للاجتماع لوضع خطة تطوير قصيرة الأجل وطويلة الأمد تسمح لنا بالعمل وفق ميزانية لا رابح فيها ولا خاسر وتمكننا من دعم الاستراتيجيات التي ستضمنها الخطة الاستراتيجية التي يجب أن نكتب فوراً. خطة التطوير هذه تحتاج لمواجهة الحاجة لتنوع مصادر تمويلنا.