

## الفصل السابع

### المرحلة السادسة:

## تنفيذ الخطة الاستراتيجية

رؤية دون خطة: تعد ضرباً من الهلوسة

تهانينا! لقد أكملت خطتك الاستراتيجية، وأصبح توجّهك طويل الأمد واضحاً. وقد جرى إعداد البرنامج وتحديد الأولويات الإدارية. مثالياً، عند هذه النقطة يكون قد اكتمل أمران مهمان:

الأول، تتمتع القرارات الرئيسية بمستوى عالٍ من الالتزام في إطار التزام ذوي العلاقة بها بسبب مشاركتهم في وضعها بطرق مختلفة.

الثاني: نتيجة جهود اللجنة والعديد من المؤلفين والمراجعين، تقدم الوثيقة المكتوبة اتجاهها وأولوياتها بلغة منظمة وأسرة.

ومع هذا، فبينما كانت عملية التخطيط قد حركت طاقات وتركيز أعضاء المؤسسة، فإن الاعتراف بالقيمة الكاملة لجهود التخطيط، سيتم فقط عند تنفيذها. وهناك عقبتان رئيستان تحولان دون التنفيذ الفعال:

1- صعوبة ترجمة الأفكار الكبيرة إلى خطوات عملية محددة.

2- صعوبة إبقاء التركيز الذي تم تحقيقه خلال عملية التخطيط. وتتجه المرحلة السادسة لمواجهة الصعوبة الأولى عبر تطوير خطط تشغيلية سنوية. وتواجه المرحلة السابعة الصعوبة الثانية من خلال تطوير الخطة وإعداد مرشد نظامي لها.

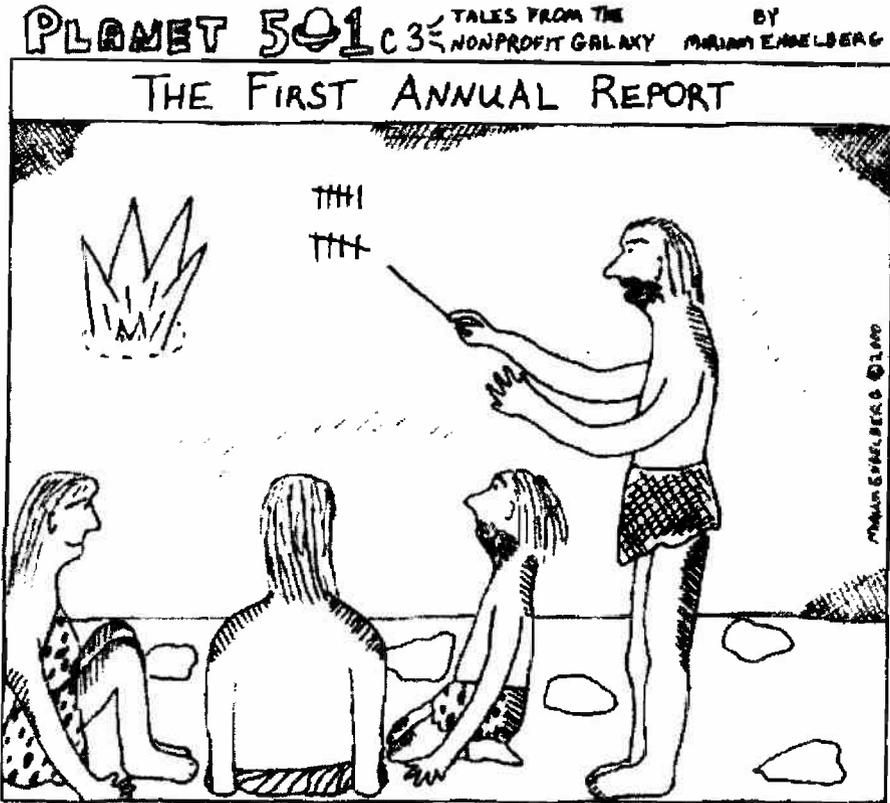
## خطط لإدارة التغيير

### الخطوة 1-6

يجب أن تكون البداية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحديد التغييرات - احتياجات المهارات، وأنظمة وهياكل، والتغييرات الثقافية في المؤسسة التي تجسر الفجوة بين الطريقة القديمة في صنع الأشياء والطرق الجديدة لأدائها.

وهناك ثلاثة مستويات من التغييرات التي يجب النظر فيها:

1- ما هي المهارات الجديدة التي يحتاجها المجلس والجهاز لتنفيذ ناجح للخطة الاستراتيجية.



يا لها من سنة عظيمة. في البداية اكتشفنا النار. ثم أوجدنا هذه الأداة الإحصائية الخرافية (التي سنتبركن من استخدامها عندما نتطور كفاية فنستخدم الرياضيات). لقد احتاج الجهاز المالي الى جعل النظام المحاسبي الجديد يلبي احتياجات الوكالات. وليس الممول.

مثلاً: ركزت الاستراتيجية الأساسية لإحدى المؤسسات خطتها كي تصبح أقل اعتماداً على التمويل الحكومي. وقد احتاج أعضاء المجلس والجهاز لزيادة مهاراتهم في ميادين مثل تحفيز الأفراد على التبرع والكتابة للتشجيع على تقديم المنح.

2- إلى أي مدى تحتاج الهياكل والبنى الحالية (مثل اتخاذ القرار المحاسبي، وأنظمة الاتصالات والبنى) للتغيير كي تدعم الرؤية الجديدة؟.

مثال: إحدى الوكالات اعتبرت إعطاء صلاحيات أكبر إلى مديري الإدارات والبرامج أولوية كبرى. وعلى كل حال لم يكن النظام المحاسبي المعمول به آنذاك، مصمماً ليتمكن من إعداد تقارير استثنائية للمقارنة بين نفقات البرامج كما وردت في الميزانية والنفقات الحقيقية. فالنظام المحاسبي البالي يوجه النفقات والعائدات وفق حاجة الممول.

3- كيف يمكن لثقافة المؤسسة (النظام الفكري) أن تتغير كي تدعم الاستراتيجيات الجوهرية. وتعرّف ثقافة المؤسسة بأنها مجموع السلوكيات التي تعكس القيم والمعتقدات التي تمارسها المؤسسة وأعضاؤها.

مثلاً: ركزت إحدى الاستراتيجيات الجوهرية المستقبلية لمؤسسة اجتماعية متعددة المواقع، على تأكيد أن الاتجاه الاستراتيجي الموضوع للمؤسسة، كان قد تلقى الدعم من البنية التحتية المؤسساتية المناسبة. وتتضمن التغييرات في البنية التحتية زيادة فاعلية عمليات التشغيل، ومنهجية إيصال الخدمات إلى المريض لتقديم إيصال متكامل و متواصل للخدمات. كما تضمن تحسين التسهيلات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات لمواجهة الزيادة المتوقعة في طلب خدمات المؤسسة. ولكي ننفذ بشكل ناجح هذه الاستراتيجية احتاجت الإدارة للعمل مع الجهاز للتغيير من نظام فكري يركز على موقع المؤسسة إلى نظام عقلي يركز على الزبون.

وأحياناً عندما يتم تحديد التغييرات المطلوبة لدعم الخطة الاستراتيجية، يمكن للمراقب ان يكتشف مقاومة من المجلس والجهاز (والسبب هو الخوف من فقدان السيطرة، أو فقدان الثقة أو الشعور بعدم الأمان). وعندما يأخذون وقتاً لإدارة

التغييرات المطلوبة. يمكن للخوف أن يتلاشى ويحل إطار التنفيذ الناجح للخطة (انظر ملاحظات على العملية في العرض 7-1).

### الخطوة 6-2 طور خطة تشغيلية سنوية مفصلة

الخطوة الثانية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية هي تطوير خطة تشغيل للسنة الأولى مبنية على الخطة الاستراتيجية. إنها خطوة مهمة لتأكيد أن الخطة الاستراتيجية قد نفذت بأسلوب فعال ومنظم، ويجب أن تترجم إلى بنود محددة: يجب أن تحول الخطة الاستراتيجية إلى خطة تشغيل سنوية مع ميزانية سنوية داعمة.

ورقة العمل 18:

إدارة الانتقال - التغييرات المطلوبة للنجاح

العرض 7-1

#### ملاحظات على العملية

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• حدد التغييرات الأساسية في الخطة الاستراتيجية: تغييرات في التركيز، تغييرات في طرق أداء الأشياء.. إلخ.</li> <li>• ضع لكل بند من هذه التغييرات، قائمة مهارات جديدة يمكن أن تبرز الحاجة إليها، وأية هياكل وبنى تحتاج للتعديل أو للإحداث، والتغييرات في الثقافة- سلوكيات ومعتقدات المجلس والجهاز اللازمة لدعم التغييرات التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية.</li> </ul> | <p>كيف تقوم بهذه الفعالية؟</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• لدعم أعمال تحضير تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبالتالي التغلب على العقبات و/أو المقاومة.</li> </ul>   | <p>لماذا نقوم بهذه الفعالية؟</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب أن يقوم المجلس والجهاز بهذه العملية كل على حدة، والسبب أن كلاهما سيكون مسؤولاً، ومتأثراً بالقرارات التي ستعكس في الخطة الاستراتيجية.</li> </ul>  | <p>من ستشمله هذه الفعالية؟</p>   |

وتقدم خطة التشغيل السنوية خطة تفصيلية للسنة التالية، تتحدث عن الأهداف، خطوات العمل، والمواعيد، والمسؤوليات. وتقدم الميزانية خطة مفصلة بلغة الدولارات ومنظمة حسب أنماط العائدات وأنماط النفقات. وتصف خطة التشغيل الخدمات التي ستقدم، وأنماط الأفعال التي ستجري قيادتها لتقديم هذه الخدمات، ومن هو المسؤول عن القيام بها. وتحدد الميزانية كم سيكلف تنفيذ الخطة.

### ما هو مستوى التفصيل اللازم في خطة التشغيل؟

تصور أنك تقود سيارة ذاهباً في إجازة. فمن الضروري أن يكون في ذهنك مقصد تتجه إليه، يشكل المرمى بعيد المدى. وتعيين المقصد، على كل حال، ليس كافياً لوحده كي تتجح في الوصول إليه. أنت بحاجة إلى معلومات مفصلة عن أي الطرق الأكثر ملاءمة لتوصلك إلى هناك، وإلى تقديرات عن المسافة التي ستقطعها، وإلى حجم الوقت الذي ستحتاجه لقطع هذه المسافة، وتقديرات عن كم من الأموال ستحتاج للوجبات ووقود السيارة. وضمن نظام التحذير ليبلغك إذا كان المحرك قد ازدادت حرارته عن الحد الطبيعي، وفيما إذا تعطلت أنظمة أخرى في السيارة.

والآن تصور أنك لا تقود سيارتك وحيداً. بدلاً من ذلك لديك 20 شخصاً يقومون بأعمال مختلفة في وقت واحد: فالمديرة التنفيذية في مؤسستك تشرف على العجلة الدائرة مع اثنين من أعضاء المجلس، ينظران إلى العجلة من فوق كتفها - ويشرف بعض أعضاء الجهاز على بقية العجلات يتابعون دورانها. وهناك أناس آخرون يدفعون مالهم ثمناً للوقود، وآخرون في الخلف يجهزون السندوتشات؛ ولذلك عليك كسائق أن تضع خطة مثيرة لتحريك هذا الفريق في الاتجاه نفسه وبشكل فعال.

إن هذا الفريق هو جهاز خطط التشغيل السنوية والميزانيات السنوية: فأية برامج ووظائف إدارة / وتشغيل سيتم تنفيذها في السنة القادمة؟ ومن قبل من؟ ومتى؟ وكم من «الوقو» (قوة مال وأشخاص) سيتطلب تنفيذها؟ إن هذا المستوى من التفاصيل غير ضروري في الخطة الاستراتيجية. وفي الحقيقة، إنها سوف تحدث فوضى

واضطراب في تقديم رؤية المدى الطويل. فالخطة الاستراتيجية تركز على المقصد الذي تتجه إليه، وليس على محطة الوقود التي تقف عندها أثناء الطريق (انظر العرض 2-7 لموجز عن خصائص خطة تشغيل سنوية مفيدة). وتحتاج خطة التشغيل السنوية أن تقدم إرشادات كافية للمسافرين ليتحركوا إلى الأمام بأقصى سرعة، وهكذا فليس هناك حاجة لأن تبحث بشكل متواصل أين ستذهب بها الخطوة التالية، أو لماذا أخذ السائق آخر منعطف.

### ماذا لو كنت لا تملك كل المعلومات التي تعتقد أنك تحتاجها؟

تمتلك المؤسسات بشكل نموذجي، إجراءات روتينية متطورة حول عملية وضع الميزانية السنوية أكثر مما تملكه حول تخطيط البرنامج السنوي. فمن النادر أن يصادق مجلس على ميزانية يلفها غموض في المعلومات سواء حول تخطيط النفقات أو قلة التفاصيل عن تصور العائدات (ولهذا السبب، وبسبب أن هناك مصادر عديدة مفيدة و يمكن الحصول عليها فوراً، فإن هذا الكتاب العملي لا يدخل بتفاصيل حول آليات عملية وضع الميزانية السنوية).

على كل حال، إن عملية تطوير خطط تشغيل مفصلة هي أقل دقةً من وضع الميزانية. وربما لهذا السبب تقوم بعض المؤسسات بشكل صريح بعمليات تخطيط غير نظامية، لا ترتبط بخططها الاستراتيجية. وعالماً ما يكون تخطيط البرنامج

### خصائص خطة تشغيل سنوية مفيدة

### العرض 2-7

#### هناك ثلاث خصائص مهمة لخطة تشغيل سنوية مفيدة،

- 1- مستوى مناسب من التفاصيل - كاف لقيادة العمل، إنما ليس افراطاً بالتفاصيل بحيث تغطي على ما عداها أو تشكل اضطراباً أو مرونة مفروضة غير ضرورية.
- 2- صيغة تسمح بوضع تقارير مرحلية عن التقدم باتجاه المرامي والأهداف المحددة.
- 3- بنية تسمح لمستخدم الخطة أن يرى بسهولة بأنها لازالت متوافقة مع أولويات الخطة الاستراتيجية.

غير منظم على مستوى المؤسسة كلها، بينما عملية وضع الميزانية هي دائماً كذلك، واحتمال أن يضيع الجهاز جهده أو ما هو أسوأ، احتمال أكبر عندما لا يكون تخطيط البرنامج قد جرى بالتنسيق وبالتفصيل الكافيين للتأكد من تلبية الأهداف بأسلوب مقبول.

إن غرض خطة التشغيل هو تقديم تفاصيل كافية، كي تحافظ على أن يتحرك الجميع في الاتجاه نفسه مع فهم عام حول متى وإلى أي مدى، وبآية سرعة يتحرك هذا الجمع. وهذا لا يعني إيراد كل تفصيل. وإذا عدنا لاستعارة مثال الإجازة، فقد لا تحتاج خطة التشغيل أن تتضمن تعليمات حول كيف نعمل السانديويتش، ولكنها ستحتاج لذكر أن شخصاً ما سيكون مسؤولاً عن إطعام المسافرين. فماذا لو أنك لا تعرف من هو المسؤول عن إطعام المسافرين، أو ما هي الاحتياجات الغذائية لهم، أو ما هو الطريق الذي يجب أن تسلكه للوصول إلى مقصدك في الوقت المحدد؟ وتذكر خطة التشغيل حقيقة أن هذه الأمور يجب أن تعمل، أو أن هذه المعلومات يجب أن تجمع، وتعين مسؤولية معينة للقيام بذلك.

مثلاً: يمكن للمؤسسات التي تقوم بوضع خطط استراتيجية للمرة الأولى أن لا تكون قد مارست سابقاً تقييم أي برنامج في العمق. فإذا لم يكن هناك وقت للقيام بهذا العمل قبل أن تكتمل الخطة الاستراتيجية (وغالباً ما لا تكون منتهية)، فإن عمل تقييم برنامج العمل يمكن أن يصبح هدفاً لعملية التشغيل. نحن نعتقد أن برامجنا تؤدي عملاً طيباً، ولكننا لا نعرف بقدر ما نرغب أن نعرف ما يجري فعلاً، وهكذا فإن هدفنا هذا العام هو أن نجري تقييماً عميقاً للبرنامج. وعندما نحصل على معلومات جديدة فسوف نصحح خططنا الاستراتيجية تبعاً لها.

أما المستوى المناسب للتفاصيل فيعتمد على ما هو حجم سلطة الجهاز أو حرية العمل التي يملكها لإصدار حكمه في متابعة الأغراض. قال جاك وتش المدير التنفيذي في شركة جنرال اليكتريك لسنتين عديدة بأنه حتى لم يكن يرغب أن يعلم

شيئاً عن القرارات التي تكلف أقل من 25 مليون دولار لتنفيذها. أما الإنفاق تحت هذا المستوى، فقد كان من سلطة الجهاز الذي عليه أن يستخدم حكمه الخاص في متابعة تنفيذ أغراض الاتحاد.

قليل من المؤسسات غير الربحية سيكون لدى جهازها مثل هذه السلطة الكبيرة! ونمطياً تكون التفاصيل الكثيرة مفيدة عندما يكون البرنامج جديداً، وأعضاء الجهاز لا يملكون الخبرة اللازمة، أو أن الأعمال في برنامج معين لها تطبيقات واسعة لعمليات برامج أخرى. وبشكل عام، بقدر ما تكون خطة التشغيل موجزة، بقدر ما يكون تطبيقها وتوجيهها سهلاً؛ ولهذا قدم لخطتك تفاصيل في الحجم المناسب فقط.

إن صيغة خطة التشغيل السنوية هي أمر مهم. وإذا كانت الصيغة مضطربة فإنها تستخدم فكراً مضطرباً وتؤدي بشكل حتمي إلى تنفيذ مضطرب. وهناك سؤالان يجب أن تطرحهما على نفسك حول صيغة خطة التشغيل السنوية:

- هل يستطيع أي شخص يحتاج لاستخدام الخطة أن يستوعب ما ورد فيها؟
- هل أهداف الخطة والخطوات العملية كتبت، ونظمت بطريقة تجعل توجيهها أمراً سهلاً؟

### تطوير خطة تشغيل سنوية سهلة التطبيق،

لأن خطة التشغيل يجب أن تكون بداية تنفيذ الخطة الاستراتيجية فيجب أن تكون بنية خطة التشغيل منسجمة مع الأولويات الملخصة في الخطة الاستراتيجية. وعندما تبدأ السنة، ستبرز خيارات حول ما إذا كان يجب تعديل الأهداف الأصلية أم لا، وكيف يجري التعديل. وسيكون كل العمل الذي يجري داخل عملية التخطيط الاستراتيجي، أكثر فائدة لصانعي القرارات إذا كان بالإمكان وضع الخيارات بسهولة في منتصف السنة في سياق أولويات المؤسسة طويلة الأمد.

وتامماً، كما تقدم البيانات المالية الشهرية غالباً الميزانية التقديرية للواردات والنفقات، مقارنة مع أرقام الانفاق والواردات الحقيقية في مدة زمنية محددة، هكذا يجب أن تسمح خطط التشغيل للنمط نفسه من المقارنة. فالخطة تعلن عن العمل بمفردات المرامي والأهداف لكل برنامج ومجال وإدارة/ وظيفة تشغيلية وتضع تقريراً بالتقدم الحقيقي على أساس شهري أو ربما فصلي. إن مقارنة ما كان يجب أن ينجز من عمل حسب الميزانية التقديرية لخطة التشغيل هذه وما أنجز فعلاً من عمل وفق ميزانية الإنفاق الحقيقية، يعطي قراءة واضحة عن الكيفية التي تمضي بها السنة.

وهناك نموذجان عن خطط التشغيل موجودان في نهاية هذا الفصل:

الأول: نموذج عن هدف البرنامج في وكالة للتنمية الاقتصادية.

الثاني: نموذج عن جهود التطوير في متحف.

وكلا النموذجين يلبي كل الخصائص الثلاثة لحظة تشغيل فعالة: إنهما يبينان الهدف الاستراتيجي الذي يجب التوجه إليه، كما يهيئان بوضوح الفعاليات أو خطوات العمل المطلوبة لإنجاز الهدف وتكوين الأطر الزمنية، وتحديد المسؤول، وملاحظة التقدم في العمل إلى أي حد وصل (من الواضح أن المعلومات في هذا العمود الأخير يجب أن تتغير مع كل تقرير).

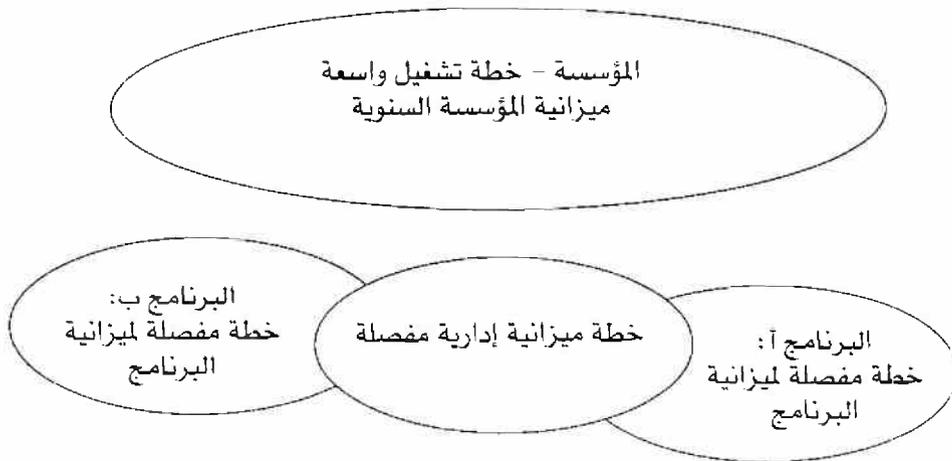
وهذه هي أساسيات خطة التشغيل. وتملك كثير من المؤسسات الآن نظاماً ما كمسلك يمكن تكييفه ليلائم أهداف خطة التشغيل، أو ربما قد ترغب أن تعدل الصيغة المقترحة لتلائم أهدافها بأفضل ما يكون التلاؤم. والمهم هنا هو تطوير صيغة تبقى المؤسسة على الطريق الصحيح. وهناك قوالب فارغة للخطة الاستراتيجية وخطة التشغيل السنوية يتضمنها الملحق رقم (1).

## ماذا لو كنا نملك سلفاً خطط تشغيل البرنامج كتبت من أجل منح محددة

إنها ليست مشكلة، ففي مؤسسة لديها أكثر من برنامج، يبدو معقولاً أن يكون لديها مستويان من خطط التشغيل. فمستوى التفصيل في خطة البرنامج والمطلوبة من المولين هو غالباً مستوى محدد. وقد لا يكون عملياً أو مفيداً تجميع العديد من هذه الخطط في خطة تشغيل واسعة واحدة. ففي المكان الأول ستكون عادة طويلة جداً، فلا تصبح مفيدة للأفراد غير المشاركين بشكل مباشر في البرنامج الخاص. وفي المكان الثاني، غالباً ما تكون حلقات التمويل مختلفة عن السنة المالية للمؤسسة. ولأجل هذين السببين، يكون الجواب هو ابتداء خطة تشغيل على مدار السنة وقليلة التفاصيل و تستخدم كطبعة تنفيذية سنوية من الخطة الاستراتيجية، وكخطة مظلة يقف تحتها أو في ظلها العديد من البرامج الأكثر تفصيلاً. والخطة العريضة للمؤسسة مفيدة للمجلس ولجميع أعضاء الجهاز المهتمين في الحصول على فهم أفضل للعمل في برنامج في سياق عمل كامل المؤسسة. وقد جرى شرح هذا المفهوم في العرض : 3-7.

### برنامج في سياق عمل المؤسسة

### العرض 3-7



## نموذج لخطة تشغيل (سنوية):

### مرمى برنامج وكالة تنمية اقتصادية

المرمى العام للوكالة. زيادة قدرة التنمية الاقتصادية لتعزيز إيجاد فرص العمل والاستثمار في مدينتنا.

حرص وحدة منطقة المشروع: تعزيز تطبيق برامج حافز الضريبة بواسطة:

- إكمال عملية تحديد المناطق الجديدة في المدينة لتحسينها.
- تقديم اقتراحات لتطوير برامج المناطق التي سبق تحسينها.

| المهمة   | المقياس   | الجهاز                    | التاريخ                    | 03/9      |
|--|---|---------------------------|----------------------------|-----------|
| 1- اختر ودرب فريق وضع العلامات للمشاركين في التطبيق النهائي للمشروع. | اختر من هذا الفريق طاقم من المحكمين كل منهما من خمسة اشخاص. | AB/PM                     | سبتمبر 2002                | نفذ       |
| 2- اطبع ووزع مواد لتقييم الدرجات والتطبيقات النهائية.                | وزع المواد لواقعي الدرجات.                                  | AB/PM                     | سبتمبر 2002<br>ديسمبر 2002 | نفذ       |
| 3- أشرف على عدد من المراجعات التقنية.                                | أكمل ستة مراجعات تقنية.                                     | AB / PM                   | سبتمبر 2002<br>ديسمبر ٢٠٠٣ | نفذ       |
| 4- أشرف على مراجعة جوهرية للمشروع.                                   | أكمل ست مراجعات جوهرية.                                     | PGN<br>ومقدرو<br>العلامات | أكتوبر 2002<br>فبراير 2003 | نفذ       |
| 5- ضع جدولاً بنتائج عمل فريق تقدير الدرجات.                          | قم بتجميع مجموعتين من النتائج.                              | PGN                       | أكتوبر 2002<br>فبراير 2003 | قيد العمل |
| 6- أعلن الفائزين بالمسابقة.  | إطلاق بيانين صحفيين ورسالتين إلكترونيين.                    | JW &<br>PM                | فبراير 2002                | قيد العمل |

## هدف تطوير التمويل للمتحف (من خطة التشغيل السنوية)

المرمى السنوي (هو مرمى الخطة الاستراتيجية نفسه). الحصول على قاعدة عريضة مستقرة من الموارد المالية وغير المالية لدعم برامج المتحف.

الهدف بعيد الأمد (هو هدف الخطة الاستراتيجية نفسه) ضاعف حجم التبرعات أو الدعم الذي نلقاه.

أشراض خطة التشغيل السنوية: (ما الذي يجب إكماله هذه السنة لدعم الأهداف بعيدة الأمد).

- الحصول على 25 ألف دولار لصالح البرنامج الفني الجديد للأطفال حتى نهاية السنة.

- الإبقاء على مستويات التبرعات والدعم على الأقل في المستوى الحالي.

- زيادة التمويل ليصل على الأقل إلى 150.000 دولاراً من العوائد غير المستقرة من مصادر التبرعات والدعم الجديدة.

آليات التغذية الراجعة (التأكد من الآليات التي تثبت أن العمل قد أنجز). وسوف يقدم مدير التطوير تقريراً شهرياً بالوضع الحالي عن كل المقترحات المعلقة أو المقبولة أو المرفوضة.

الموارد المطلوبة: نصف مجموع العاملين بأجر في للمشاركة بالتطوير؛ 5000 دولار لوضع التقرير السنوي.

خطة عمل تفصيلية: (ما هي الفعاليات التي يجب أن تحدث، ومن هو المسؤول للتأكد. أنها حدثت، ومتى حدثت؛ تقرير فصلي بكل ما استجد من أمور عن الوضع الراهن).

| الحوالة كما هي عليه في 2003/3/31             | الإطار الزمني أو متى        | الأشخاص المسؤولين   | خطوات العمل للحصول على 25000 دولاراً لبرنامج فني جديد للأطفال                            |
|--|-----------------------------|---|--|
| نقد: يبدو الأمر جميلاً                       | 1 يناير<br>1 فبراير         | سيلينا غارسيا<br>مديرة البرنامج                                     | 1- طور اقتراحاً لوصف البرنامج.   |
| 2003/1/25                                    | 1 فبراير                    | سوزان سيكر<br>وشخص آخر<br>رئيس معين<br>لتشيط العمل<br>(تقديم أفكار) | 2- البحث عن ممولين محتملين، وتطوير قائمة تضم على الأقل أسماء عشرة من الممولين المأمولين. |
| 2003/1/3                                     | 15 فبراير                   | المنشط الرئيس   | 3- ترتيب مقابلات مع كل زبون.   |
| الموافقة على ثلاثة اقتراحات انطلاقاً من 31/3 | 15 أبريل                    | المنشط الرئيس   | 4- قم بتقديم ثلاثة مقترحات على الأقل<br>5- تابع مسار المقترحات                           |
|  | أسبوعان بعد تقديم المقترحات | المنشط الرئيس   | 6- اصرف الشيكات.   |
|  | فور وصول الأموال            | المنشط الرئيس   |  |

## تحذيرات للميسرين

- مثالياً، تمارس المؤسسة مناقشات مستمرة حول تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويجب أن تشكل الخطة الاستراتيجية ودورة التخطيط السنوي للمؤسسة رابطاً لا يمكن فصله.
- يلاحظ أن خطط الوحدات لا تضم تفاصيل بما يكفي. وتدور المرحلة 6 كلها حول التنفيذ. ويحتاج مستوى التفصيل في الخطط على مستوى - الوحدة أن يكون كافياً ليشكل دليلاً مفيداً.
- عدم التعلم من الماضي: يؤدي الفشل في إيجاد فرصة لتوجيه تنفيذ الخطة إلى أن لا يأخذ الوضوح والتعلم المشترك من الماضي دورهما. إذا كان ميسر العملية مستشاراً من خارج المؤسسة، عندها يصبح من المهم وضع آلية للقيادة لتتأكد من أن التوجيه يأخذ مكانه أيضاً.
- إدارة التغيير: قد يكون التأثير الذي يقع على الجهاز وآخرين بسبب تنفيذ استراتيجيات جديدة قوياً. وكثيفاً. ويقدر ما تكون التغييرات كبيرة بقدر ما يجب أن تنتبه إلى عملية قيادة وإدارة عملية التغيير.
- عدم القيام بخطوات تصحيح عندما يحتاج الأمر ذلك حتى ولو كان من يوجه الخطة مجموعة. وإذا لم يرق الأشخاص جدياً بالتصحيحات اللازمة، يصبح الإرشاد عندها فارغاً بدلاً من أن يكون جزءاً مهماً من مناقشات الاستراتيجية الجارية.

## دراسة حالة خاصة ASO / USA

### ورقة العمل رقم 18 إدارة الانتقال: التغييرات المطلوبة للنجاح

• ضع قائمة بالتغييرات المطلوبة لتنفيذها نتيجة للقرارات التي تم التوصل إليها أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.

- حدد المهارات المطلوبة، وبنى النظام، والتغييرات الثقافية للمؤسسة التي يجب أن تقع لتأكيد نجاح التغييرات:

- التغييرات التي ستؤثر في الجهاز والمهارات التي قد يحتاجها في المستقبل.
- التغييرات التي ستؤثر في البنى والأنظمة التي يمكن أن تحتاج إلى تعديل، لدعم التغييرات.
- التغييرات التي ستؤثر على ثقافة المؤسسة (المنظومة العقلية) التي يمكن أن تعدل لدعم التغييرات.

ضع قائمة بالتغييرات الرئيسية التي قد تكون هناك حاجة للقيام بها الآن/ أو فيما بعد كنتيجة للخطة الاستراتيجية:

- نحن بحاجة لزيادة اهتمامنا بالعمليات المحاسبية وتشكيل الأنظمة المالية ومتابعة البيانات، ويتطلب هذا جهازاً يخصص وقتاً أطول للتوثيق.
- نحن بحاجة لتحسين قدرتنا على التعرف والوصول إلى تجمعات المحرومين الذين يعيشون في خطر كبير.
- نحن نحتاج إلى الاندفاع وراء البحث عن تمويل جديد ومتعدد المصادر.

## ورقة العمل رقم 18 (تتمة)

| ثقافة جديدة / ترتيب عقلي جديد يمكن أن تبرز الحاجة إليها  | الأنظمة والبنى الجديدة أو المعدلة التي قد تبرز الحاجة إليها  | مهارات جديدة قد تبرز الحاجة إليها  |
|--|--|--|
| المطلوب تناقض عقلي أقل بين الجهاز والمجلس  | أنظمة محاسبية جديدة  | جهاز يتكلم الصينية والإسبانية بطلاقة   |
| تغيير من مبدأ «نحن نستطيع تسيير الأمور» إلى «نحن نقدم خدمات عالية الجودة مركزها الزبون»  | قابلية أفضل لمتابعة الزبائن وأن نملك نظام إدخال للزبائن سهل وسلس دون الاهتمام أين ينضم الزبون الى النظام | مهارات لجمع البيانات وترجمتها للتعرف والتأكد من أننا نصل إلى المجموعات التي تعيش في خطر محقق |
| يستحق الجهاز أجوراً تؤمن له العيش الكريم ومزايا إضافية جيدة (كنقيض النمط العقلي بأن الأجور المنخفضة هي أمر طبيعي ومقبول للعاملين في المؤسسات غير الربحية). |  | يحتاج المجلس الى مهارات متزايدة في جمع المال   |

