

## الفصل الثامن

### المرحلة السابعة: قيم وراقب الخطة الاستراتيجية

ألم تنته بعد؟ حسناً. نعم ولا. لقد كتبت الخطة الاستراتيجية، واتخذت خطط التشغيل السنوية مكانها. والخطوة الأخيرة هي أن فتأمل عملية التخطيط، ونضع في الميدان عمليات المراقبة.

#### الخطوة رقم 7-1: قيم الخطة الاستراتيجية وعملية التخطيط الاستراتيجي

يجب على لجنة التخطيط أن تخطط لاجتماع تحتفل فيه بإنجازاتها وتقيم عملها. وسيكون هذا الاجتماع فرصة لتأمل العملية ثم إعداد المسرح لخطط مستقبلية ناجحة. لهذا، يجب على اللجنة، في هذا الاحتفال أن تقيم عملية التخطيط بكاملها، وكذلك وثائق التخطيط التي جرى تدبيجها. ويمكن للجنة أن تسأل ببساطة: ما الذي عمل حول عملية التخطيط؟ ما الذي تعلمناه ليرتقي بمساعي التخطيط في المستقبل.

وفي عملية تقييم رسمية قليلاً، يمكن للجنة التخطيط أن تقيم كلاً من وثائق التخطيط وعملية التخطيط. إن الخطة الاستراتيجية يجب أن تقيم بمعنى فيما إذا كانت قادرة على إنجاز الأمور التالية:

- تقديم الإرشاد للأولويات قصيرة الأجل وطويلة الأمد.
- مساعدة المؤسسة على توزيع الموارد.
- أن تكون مفهومة من الأشخاص الذين لم يساهموا في وضعها.
- أن تستجيب للفهم الجديد الذي كونته المؤسسة عن بيئتها الداخلية والخارجية.

- أنها حصيلة اتفاق وعملية بناء الالتزام.
  - أنه جرى تبنيها رسمياً من قبل مجلس المديرين.
  - إن الخطة (الخطط) التشغيلية السنوية تلبى مقاييس النجاح التالية :
  - جرى تطويرها من قبل الجهاز المسؤول عن تنفيذ الأهداف والأغراض.
  - تتصف بسهولة التنفيذ، وسهولة المراقبة، وسهولة استخدامها كأداة مرجعية.
  - تنقل الخطة الاستراتيجية إلى حالة التشغيل.
  - إنها واقعية.
- ملاحظات على العملية المتعلقة بورقة العمل 19 وردت في العرض 3-1 . انظر ورقة العمل 19 التابعة لمؤسسة ( ASO / USA في نهاية الفصل) للشرح. ويجب على هذا الاحتفال والتقييم الذي سيشهده أن يمثل النهاية الرسمية للحلقة الحالية من عملية التخطيط الاستراتيجي.

## ورقة العمل 19 قيم عملية التخطيط الاستراتيجي

## العرض 1-8

### ملاحظات على العملية:

<p>استخدم ورقة عمل تقييم الخطط وعملية التخطيط الاستراتيجي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● قيم الخطة الاستراتيجية</li> <li>● قيم خطة (خطط) التشغيل السنوية</li> <li>● ضع اقتراحات حول كيف يمكن تحسين جهود التخطيط في المستقبل.</li> </ul>	<p>كيف تؤدي هذه الفعالية؟</p>
<p>أنت تريد أن تبني نجاحاتك وتؤكد على جهود التخطيط المستقبلية الناجحة.</p>	<p>لماذا نقوم بهذه الفعالية؟</p>
<p>لجنة التخطيط، ويمكن طلب تغذية راجعة من ذوي العلاقة الآخرين فيما يتعلق بكيف كان شعورهم حول العملية وما انتجته عملية التخطيط الاستراتيجي.</p>	<p>من شتمله هذه العملية؟</p>

## الخطوة 2-7: راقب الخطة الاستراتيجية وقم بتحديثها عند الحاجة

هل انتهينا أخيراً؟ ليس تماماً! لأن هدف التخطيط الاستراتيجي مساعدة المؤسسة كي تؤدي عملاً أفضل. وتحتاج المؤسسة أن تضع العمليات في التطبيق العملي لتكتشف فيما إذا كانت تقوم فعلاً بعمل أفضل. لهذا، ستحتاج المؤسسة لمراقبة وتثبيت / تحديث / ومراجعة الخطة مرة واحدة على الأقل في السنة التي تلي بداية تنفيذها.

والتخطيط الإستراتيجي هو عملية ديناميكية، لهذا فهو عملياً، لا ينتهي أبداً. وعلى كل حال، لا بد من تأسيس إيقاع معين؛ لأن كثافة المعلومات التي جمعت، والتحليل، وصناعة القرار كلها تتصف - بالضرورة - بحالة من المد و الجزر. وتحتاج كل مؤسسة لتقرر إيقاع جهود التخطيط لديها. وسيكون هناك وقت لكل مؤسسة. تدخره للقيام بالتخطيط الاستراتيجي. وتطور خططاً تشغيلية وميزانيات

سنوية، ثم انطلق لتنفيذ هذه الخطط. والتنفيذ يجري طوال الوقت. وتطوير الخطط التشغيلية السنوية يجري مرة في السنة. وعملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تجري كل ثلاث إلى خمس سنوات، ولكن الخطة الاستراتيجية يجب أن يعاد النظر فيها مرة في السنة على الأقل، كي تستطيع تقدير التقدم الذي تحقق باتجاه إنجاز المرامي. و لتعديلها عند الضرورة بما يعكس تغير البيئة الدائم. ويمكن لدورة التخطيط النموذجية من 3-6 سنوات أن تتبع نموذجاً مشابهاً للنموذج الوارد في العرض 2-8.

### دورة تخطيط لثلاث سنوات

### العرض 2-8

1 يناير	أبريل	1 يوليو	2 أكتوبر	31 ديسمبر
السنة صفر			- تطوير خطة استراتيجية لثلاث سنوات - خطة تشغيل سنوية وميزانية	
إطلاق خطة السنة الأولى *			• مراقبة الخطة الاستراتيجية وتعديلها عند الحاجة** • تطوير خطة التشغيل السنوية مع ميزانية	
متابعة الخطة في السنة الثانية			• مراقبة الخطة الاستراتيجية. مع تعديلها إن كان ذلك ضرورياً • تطوير خطة تشغيل وميزانية سنوية	
انتهاء الخطة السنة الثالثة			• تطوير خطة استراتيجية جديدة لـ 3 سنوات أخرى • خطة تشغيل سنوية وميزانية	

\* تدقيق فصلي على خطة التشغيل والميزانية السنوية

\*\* مراقبة الخطة الاستراتيجية = قياس التقدم نحو إنجاز الأهداف في سنوات الخطة الاستراتيجية الثلاثة.

وتجمع العديد من المؤسسات المعلومات الضرورية لتقييم حجم التنفيذ. وعندما يتم الاتفاق على دورة التخطيط، تصبح الأطراف المسؤولة عن التنفيذ بحاجة لمعرفة كيف تتابع وتكتب التقارير عن الأغراض المتضمنة في الخطط وللقيام بعمليات التصحيح حسب الحاجة.

### ضع أسس نقاط تحقق وسيطة

عند هذه النقطة، قد ترغب لجنة التخطيط في تأسيس نقاط تحقق وسيطة أو معالم على الطريق تستخدم لقياس التقدم باتجاه انجاز الخطة الاستراتيجية. مثلاً: ربما ترغب متحف أن يزيد في خطته الاستراتيجية، في عضوية المتحف من 500 عضو يرتادون المتحف مجاناً إلى 1000 عضو. يمكن للجنة التخطيط أن تضع هدفين، أو معلمي طريق لتقييم التقدم. نقطة التحقق الأولى يمكن أن تكون زيادة في العضوية لتصل إلى 750 عضواً. أما معلّم الطريق الثاني فيمكن أن تكون 850 عضواً. أما الهدف الأخير أو المثالي فيجب أن يكون الوصول إلى 1000 عضواً.

### إرشاد الخطة الاستراتيجية

نشير هنا إلى طريقة جيدة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية على قاعدة الاستمرار، وهي تعيين شخص واحد لكل استراتيجية شاملة يكون المحرك الأول لها وكذلك /أو لمرمى شامل تتضمنه الخطة الاستراتيجية. وسيكون كل محرك رئيس مسؤولاً عن توجيه تقدم الاستراتيجية أو المرمى الذي عين لإدارتها. مثلاً: يجب أن تكون مرامي المجلس من مسؤولية رئيسه، ويمكن أن توكل مرامي البنية التحتية إلى المدير التنفيذي أو المدير الإداري. ويجب أن يكون مدير التطوير المحرك الرئيس لأية استراتيجية لزيادة التمويل، أو تتضمن مرامي لهذه الغاية.

ثم، وعلى قاعدة نظامية، وليس أقل من مرة واحدة في السنة يجب على المحركين الرئيسين أن يضعوا تقريراً ويرفعوه إلى لجنة التخطيط الاستراتيجي لشرح التقدم الذي تحقق باتجاه تنفيذ كامل الخطة. ويمكن للجنة التخطيط أن تقدر فيما إذا كان هناك ضرورة لإجراء تصحيح كبير أو صغير على الخطة الاستراتيجية.

## الحياة بعد الانتهاء من وضع الرخطة الاستراتيجية

بدلاً من أن تتسحب من جو الأعمال بعد إكمال خطتها الاستراتيجية، حوّلت لجنة التخطيط في جمعية "العمل الاجتماعي"، اسمها والمهمة المناطة بها، لتتحمل مسؤوليات جديدة وليصبح اسمها لجنة التخطيط والتقييم. وقد عهدت اللجنة المشكّلة من المجلس والجهاز بمسؤولية كل استراتيجية من الاستراتيجيات الجوهرية الخمسة إلى شخص واحد لمست اللجنة لديه الرغبة لرصد تقدم التنفيذ ومتابعته ليتأكد أن خطة التشغيل السنوية للاستراتيجية المكلف بها قد طوّرت ونفذت. وستعقد لجنة التخطيط والتقييم اجتماعاتها على أساس فصلي، برفقة المحركين الأساسيين لكل استراتيجية جوهرية. وبالإضافة إلى ذلك وعلى قاعدة خاصة بها تجتمع لجنة التخطيط والتقييم لمراجعة مقترحات واردة من الإدارة العليا لتضيف، أو تعدل، أو تسقط بعض البرامج.

وكجزء من عملية التوجيه، يجب على لجنة التخطيط أن تنظم وتخطط لعقد اجتماع مراجعة سنوي يركز على الأسئلة التالية:

- هل الرخطة الاستراتيجية الحالية متجهة نحو هدفها؟ ما الذي قد تم إنجازه وما الذي لم يتم إنجازه.
- هل الافتراضات حول البيئة الداخلية والخارجية ما زالت صالحة؟
- ما هي المسائل الراهنة التي تواجه المؤسسة، وبعد مناقشة هذه المسائل، يأتي دور السؤال: هل هناك تغيير في الأوليات أو هناك أوليات جديدة يجب إضافتها إلى الرخطة الاستراتيجية؟
- هل هناك أهداف لأداء جديد و/ أو نقاط تحقق متوسطة ومعدلة تحتاج إلى النظر فيها.

وإذا كانت المؤسسة صغيرة نسبياً، يمكن دعوة جميع أعضاء المجلس والجهاز. وإذا كان هناك أكثر من 40 أو 50 عضواً في الجهاز والمجلس، فيمكن عقد اجتماعات أصغر

تضم ذوي العلاقة الداخليين قبل عقد مؤتمر المراجعة السنوي. عندها يجب أن يجتمع المجلس مع كبار المديرين ومدراء البرنامج لبحث هذه المسائل والاتفاق على الأولويات الشاملة. ويمكن أن تختار لجنة التخطيط أيضاً جمع معلومات قبل انعقاد اجتماع المراجعة من ذوي العلاقة الخارجيين (مثال: استطلاعات الزبائن، المقابلات، التغذية الراجعة). وتقدم هذه المعلومات في الاجتماع المذكور.

وعقب اجتماع المراجعة، يجب على المدير التنفيذي أن يعمل مع المدراء الكبار ومدراء البرنامج لتطوير خطة التشغيل السنوية للسنة القادمة. ويجب تلخيص التسجيل الكتابي للقرارات التي اتخذت في اجتماع المراجعة في ورقة العمل 20: راقب وحدّث الخطة الاستراتيجية. (انظر ملاحظات على العملية في العرض 3-8).

### ورقة العمل 20، راقب وحدّث الخطة الاستراتيجية

### العرض 3-8

#### ملاحظات على العملية

يجب أن تملأ ورقة العمل بعد سلسلة من الاجتماعات لتقييم الخطة الاستراتيجية الحالية، ووضع أولويات جديدة للسنة القادمة وما بعدها. ويجب على ورقة العمل أن:

تلخص الإكتمالات الشاملة وحالة التنفيذ للسياسات الاستراتيجية كما وردت في الخطة الاستراتيجية.

تلخص الإنجازات وواقع التنفيذ للاستراتيجيات الجوهرية كما تضمنتها الخطة الاستراتيجية

تلخص حالة التنفيذ للأهداف والأولويات طويلة الأمد / قصيرة الأمد

شرح مختصر لأسباب عدم تنفيذ الاستراتيجيات الأساسية وعدم إتمام الأغراض / الأولويات.

ضع قائمة بالتغييرات التي حدثت منذ الاجتماع الأخير.

سجل أي تغييرات في السياسة الاستراتيجية الجوهرية والأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأجل.

كيف تؤدي هذه العملية؟

## ورقة العمل 20، راقب وحدد الخطة الاستراتيجية

## العرض 3-8

## ملاحظات على العملية

الخطط هي خرائط طرق تستطيع بواسطتها وبشكل واع أن تختار الانحراف عن الطريق عندما تجد ذلك ضروريا.	لماذا نقوم بهذه الفعالية؟
لجنة التخطيط تتحمل مسؤولية تنظيم الجهود وتخطط لاجتماعات المراجعة الضرورية التي تضم المجلس والجهاز ذوي علاقة رئيسين لمراجعة الخطة الاستراتيجية، ومن ثم إما تثبيتها، وإما تعديل الاتجاه العام والأفضليات.	من ستشمله هذه العملية؟

## الخاتمة: كلمة للقادة

لو كان لدينا كرة كريستال يُعتمد عليها لتنبأنا عن المستقبل وكشفنا عن حظوظنا، لكانت الخطة الاستراتيجية مجرد فرقة. ولكن و بسبب عدم اليقين حول المستقبل، تعد الخطط الاستراتيجية كخرائط للطريق التي تقود إلى أرض جديدة جرى تعيينها قبل بدء المرحلة. وليس من أحد كان في الموقع الذي نريد انذهاب إليه، نحن نطرقه للمرة الأولى؛ لأنه في المستقبل. ونستطيع أن تسأل الكثير من الناس نصحهم عن الإجراء الأفضل للقيام بالرحلة، لذلك نستطيع أن نقوم بتحليل مكثف لاستشراف الأحوال التي سنقابلها وقياس قدراتنا على معالجة الأوضاع المختلفة التي قد نقابلها ونستطيع أن نحلم كيف نريد للرحلة أن تمضي. كل هذا العمل يمكن أن يناقش ويدون على شكل خطة استراتيجية. وسوف تذكرنا انخطة الاستراتيجية منذ أن نبدأ أين نريد أن نذهب، وبالوقت نفسه أي مكان لا نريد الذهاب إليه.

تقول القطة شيشاير لأليس «قصة أليس في بلاد العجائب»: «إذا كنت لا تعرفين أين تذهبين، فأى طريق سيقودك إلى هناك». إن عملية التخطيط الاستراتيجية

تساعد القادة في المؤسسة كي يتحققوا من تصورهم حول إلى أين هم ذاهبون وعلى اختيار الطريق الأفضل لأخذ المؤسسة إلى هناك.

ومع ذلك، فالأشياء تتغير. ففي البيئة الخارجية، يكون الاقتصاد أفضل أو أسوأ من المتوقع، ولهذا تأثير ثلاثي على زبائنك أو بيئتك. وقد وجد العلم طريقة جديدة للتعامل مع مسألة ما، كنت قد عملت عليها لفترة طويلة. وتبدأ مؤسسة جديدة بتقديم خدمات تنافس فيها أحد برامجك. ويغير كذلك ممول ساند المؤسسة لفترة طويلة أولوياته. ويمكن لأي من افتراضاتك العديدة التي جعلتها جزءاً من عملية التخطيط، أن ينقلب ليصبح افتراضاً خاطئاً. وداخلياً، يمكن للمدير التنفيذي أن يترك العمل أو يقع مريضاً مثلاً، ويمكن لقضية اختلاس أن تبرز إلى السطح، ويمكن لأعضاء الجهاز إما أن يعملوا أكثر مما يجب أو أقل مما اعتقدوا أنه ممكن.

ليس هناك من طريق للتنبؤ بهذه التغيرات. انما يجب الرد عليها بمجرد أن تطفو على السطح. وبشكل مطلق، إن النهاية المطلوبة هو أن تكون فعالاً في متابعة رسالتك، وليس التنبؤ بالمستقبل ولو كان صحيحاً. إن عملية التخطيط الاستراتيجي هي وسيلة الوصول إلى تلك الخاتمة. وعندما يكشف المستقبل عن أسنانه، وتعرف المؤسسة أين تريد أن تذهب، فسوف يكون أسهل لها أن ترى إذا كان الطريق الذي تسير فيه سيأخذها إلى حيث تريد فعلاً. فإذا وجدت أن الأمر غير ذلك، يصبح عليها أن تختار طريقاً أفضل.

إنها مسؤولية القيادة في كل مؤسسة، أن تتأكد أن الخطة الاستراتيجية أصبحت موجودة وبأن التصحيحات الملائمة قد أجريت في أثناء تنفيذ الخطة باعتبارها تغييرات استدعتها الظروف. إن الخطة الاستراتيجية هي وثيقة مرجعية، وهي أيضاً خارطة تساعد في أداء هذه المسؤوليات.



ونحن نأمل أن يجعل هذا الكتاب التدريبي الأمر أسهل قليلاً لوضع عملية التخطيط الاستراتيجي في الاستخدام الجيد في مؤسستك. حظ سعيد. نحن نعتمد عليك لتتجح، لأن عالمنا سيكون أفضل بنجاحك.

## دراسة حالة خاصة ASO / USA

### ورقة عمل رقم 19 قيم عملية التخطيط الاستراتيجي

- قيم الاستراتيجية، وخطط التشغيل السنوية، وعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضع أي اقتراحات لتحسين مساعيك للتخطيط في المستقبل.

لا	نعم	الخطة الاستراتيجية
	x	هل تقدم الإرشاد للأولويات قصيرة الأجل وطويلة الأمد؟
	x	تساعد المؤسسة في توزيع الموارد؟
	x	هل هي مفهومة من قبل أشخاص غير مشاركين في تطوير الخطة؟
		هل تستجيب لأحسن فهم للبيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة؟
	x	هل جرى تطويرها من توافق والالتزام ببناء العملية؟
	x	هل جرى تبنيها بشكل رسمي من قبل مجلس المديرين؟
		تعليقات واقتراحات للخطة الاستراتيجية القادمة (المستقبل) :
		قد تحتاج الأهداف والأولويات توضيحاً أكثر - ربما كان علينا أن نضيف فصلاً بعنوان التعليق / الأرضية، لكل مرمي لنشرح لماذا اتخذنا القرارات المتعلقة بالأهداف المحددة.
لا	نعم	خطة (خطط) التشغيل السنوية
	x	هل أهداف العملية والمحصلة محددة؟
	x	هل جرى تطويرها من قبل أعضاء المجلس الذين كانوا مسؤولين عن تنفيذ الأهداف والأغراض؟
	x	هل تقدم تنفيذاً سهلاً، ومراقبة، وأداة مرجعية.
	x	هل تشغل الخطة الاستراتيجية - تساعد على التأكيد بأن الخطة الاستراتيجية سوف تنفذ؟
	x	هل لديها ميزانية واقعية لدعم الخطة التشغيلية؟
		تعليقات واقتراحات حول الخطط التشغيلية السنوية في المستقبل:
		قد تحتاج الميزانية إلى تنقيح، كلما تقدمنا في السنة المالية. نحن بحاجة أن نقوم بعملية ربط أفضل لحصلة الأهداف.

## ورقة العمل رقم (19) (تمة)

لا	نعم	عملية التخطيط تتناسب مع المعايير التالية:
	<	بنيت العملية على التوافق: فقد قدمت طريقة لترفع إلى السطح احتياجات ومصالح جميع ذوي العلاقة، وسمحت بوقت كاف للوصول إلى اتفاق حول ما هو الأفضل للمصالح طويلة الأمد وقصيرة الأجل للزيون / العميل.
	x	سمحت العملية بالوقت الكافي لتقييم البرامج ونقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات.
	x	دعمت العملية إنجاز المحصلات التي كانت محددة منذ البداية في ورقة العمل ؟
		تعقيبات واقتراحات لعمليات التخطيط للمستقبل : أخذت الخطة 9 أشهر حتى اكتملت تبعاً لمسائل تشغيلية غير مرئية برزت إلى السطح، واحتاجت إلى هذا الوقت الطويل بسبب الرغبة في الحصول على استرجاع آراء ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين. وسيكون تطبيقاً في الدورة القادمة لأن نتمكن من إنجاز الخطة في دورة التخطيط التالية في ستة أشهر. نحن لم نقم بالعمل الجيد كما كنا نتمنى بمعنى استخدام النتائج من تقييم البرنامج لاغتناء الخطة. ربما يجب علينا في المرة القادمة أن نأخذ بعين الاعتبار استئجار مقيم محايد من خارج المؤسسة لمساعدتنا على اختصار ما وجدناه من ملاحظات في تقييم برنامجنا في طريقه يمكن أن تكون مفيدة للتخطيط الاستراتيجي.

## دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل رقم 20، راقب وحدث الخطة الاستراتيجية (48)

- راجع خطتك الاستراتيجية ملاحظاً الإكتمالات وخيبات الأمل. قيم أي تبدل في البيئة منذ الاجتماع الأخير للتخطيط الاستراتيجي، وإذا وجدت ضرورة، غير في الاستراتيجيات والأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأجل.

(ملاحظة: كبدل لمراجعة الخطة بكاملها، يمكن لورقة العمل هذه أيضاً أن تستخدم لتقييم كل خطة من خططك الاستراتيجية وكل مرمى من مراميك. ويجب أن يكون لكل استراتيجية وكل مرمى صفحة خاصة، وعليك أن تجيب عن الأسئلة نفسها لكل استراتيجية أو مرمى لها صفحتها الخاصة، وعليك أن تجيب عن الأسئلة نفسها لكل استراتيجية أو مرمى).

تحديث - تقويم لما يلي:

✓ الخطة ككل

- استراتيجية محددة
- مرمى محدد

ما الذي أنجزناه حتى اليوم؟

من الناحية البرمجية لقد أنجزنا الكثير - وسوف نوقف برنامج الحالات على التشغيل بالتدرج، كما نحول الآن مرضى إلى مركز المورد للإيجابيين. لقد تعاوننا مع خط ساخن قوي يقوم الآن بتزويد بالعلاج والمعلومات المتعلقة بالرعاية ونحن نتابع

(1) المصدر لورقة العمل هو،

"Competitive Strategies For Non-For-، Source: Adapted From I. C. Macmillan  
" Advances In Strategic Management 1 (London: JAI.Profit Agencies  
pp.61-82، 1983)، Inc.، Press

تشغيل خط ساخن آخر يتركز على الوقاية وهو الآن تحت إدارة قسم التعليم العام. وقد تعاقدنا مع خمسة عاملين جدد في الجهاز (ثلاثة منهم مديرو حالات) وقد زدنا حجم تعاملنا إلى 400 زبون. (كانوا سابقاً 300، وهدفنا أن يصلوا إلى 500). وأخيراً لدينا اتفاق طبي و تعاون جديد مع مستوصف المدينة وهو أوضح بكثير من الاتفاق السابق، وتعاوننا يسير بشكل أفضل. ونحن الآن نصل إلى الزبائن الذين يتعرضون لخطر شديد، وهو ما نراه واضحاً بمعدل أعلى بين الأفراد حاملي فايروس الإيدز الذين أشير إليهم في برنامجنا لإيصالهم إلى مستوصف المدينة لإجراء الاختبارات وهذا يعني أننا نجد المزيد من الناس الذين أصيبوا بالمرض، فوضعناهم تحت المعالجة ونساعدهم على العيش حياة صحية.

وفيما يتعلق بالتمويل، لقد تسلمنا منحة جديدة للوقاية من مؤسسة متعاونة لتقوم بجهود الوقاية مع حاملي الفيروس مقدارها 200.000 دولار سنوياً كنتيجة لشبكة نشطة واسعة قادها المدير التنفيذي والمجلس.

### ما الذي لم نحققه حتى الآن؟

ما زلنا لم نتعاقد مع مدير تطوير. ونحن لم نقيم رواتب جهازنا وامتيازاتهم وهي مصدر اهتمام تفسره الأولوية العالية التي نضعها على تميم جهازنا في الخطة الاستراتيجية.

### أسباب عدم الإنجاز

لم نكن قادرين على استئجار مدير تطوير لأننا لم نأخذ وقتنا لكسب المال اللازم وإيراده في الميزانية لهذا المنصب. ونحن لم نقيم رواتب الجهاز وميزاتهم، لأن المدير التنفيذي والمجلس اختاروا أن يركزوا على زيادة التمويل، وهو ما ترك لهم وقتاً قليلاً لمعالجة هذا الموضوع.

## هل ما زلنا على الطريق الصحيح؟

بالنسبة لمعظم الأمور نحن على الطريق الصحيح مع مرامينا وقد قمنا بالتحديد بأعمال جيدة تتعلق ببرامجنا وفعالية زيادة التمويل. وعلى كل حال، فنحن خارج المسار فيما يتعلق بمرامي جهاز الموظفين وما زلنا ننظر إلى جهازنا باعتبارها المورد الأعظم وبهذا يجب أن نجعل مرامي جهاز الموظفين وأهدافه التركيز الأول في السنة الثانية.

كيف تحولت البيئة منذ أن راجعنا آخر مرة خطتنا / وطورنا هذا المرمي أو

الإستراتيجية.

وصف للتقييم الحالي لوضع المؤسسة	وصف للتقييم السابق لوضع المؤسسة
<p><b>ما هي نقاط القوة الحالية لمؤسستنا؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• البرامج أكثر استجابة لحاجات الزبائن، ونحن الآن نخدم عدداً أكبر من الزبائن.</li> <li>• قدرتنا على زيادة التمويل أقوى.</li> <li>• نحن نقوم بما نقوم به بشكل أفضل: وقد توفضنا عن القيام بالأشياء التي تقوم بها المؤسسات الأخرى بشكل أفضل.</li> <li>• المتعاونون معنا يعملون. إنهم يفيدون زبائننا ومؤسستنا.</li> </ul>	<p><b>نقاط القوى السابقة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مسيرة القوة للنتائج في الخدمات العامة.</li> <li>• سمعة طيبة في المجتمع.</li> <li>• برنامج متطوعين صلب.</li> <li>• جهاز مكرس، وموهوب، وصاحب خبرة</li> <li>• برنامج إدارة الحالات الخاصة محترم جداً ومتطور إلى حد بعيد.</li> <li>• علاقة جيدة مع المدينة والولاية والرسميين الحكوميين.</li> <li>• انتقال ناجح من مؤسس إلى مدير تنفيذي جديد.</li> </ul>
<p><b>ما هي نقاط الضعف الحالية في مؤسستنا؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نحن بحاجة لأن نضع أموالنا حيث نضع فمنا بمعنى أن نظهر تقديرنا للجهاز.</li> <li>• قدرتنا الإدارية غير كافية لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.</li> </ul>	<p><b>نقاط الضعف السابقة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إن إدارتنا المالية وإدارة المعلومات وأنظمة التقارير لم تزودنا بالمعلومات التي نحتاجها.</li> <li>• نحن لسنا قادرين على توثيق تأثير الوقاية.</li> <li>• مجلسنا ليس فعالاً كما ينبغي أن يكون.</li> <li>• تظهر بيانات البرنامج الحالي أن برامجنا التعليمية ليس لها تأثير بارز على السلوك.</li> <li>• جهازنا من الموظفين لا يستطيع أن يتابع خيارات العلاج الجديدة.</li> </ul>

## ورقة العمل رقم 20 (تمة)

وصف للتقييم الحالي لوضع المؤسسة	وصف للتقييم السابق لوضع المؤسسة
	<p><b>نقاط الضعف السابقة (تمة) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأشخاص المصابون بالإيدز ليسوا متكاملين مع جهودنا للوقاية من فيروس الإيدز.</li> <li>• ليس لدينا جهاز كاف ثنائي اللغة.</li> <li>• لدينا تسرب عال من الجهاز: يشعر الجهاز أنه مغلوب على أمره وخط رواتب الجهاز لا يجاري تكاليف الحياة في المدينة.</li> <li>• ليس لدينا تنوع إثني كاف في الجهاز.</li> <li>• إن برنامج الوصول إلى الوقاية والتثقيف غير مركز. نحن نفترض أن نصل إلى الجماعات التي تعاني من أخطار عالية: ولكننا في الحقيقة نحن غالباً ما نصل إلى عموم الجمهور.</li> </ul>
<p><b>ما هي الفرص الرئيسية لمؤسستنا في المدى الحالي؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استفسرت مدن أخرى حول نمط تعاوننا مع مستوصف المدينة وترغب أن تتبنى أو/تعمل على مثالنا وهذه شهادة على قوة قيادتنا في الميدان.</li> <li>• اكتشفنا وجود مجموعة تطوعية تدعى "ممولون مهتمون بالإيدز" وهي تعاوننا الآن بتشكيل استراتيجيات تطوير التمويل.</li> </ul>	<p><b>الفرص السابقة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لقد اقتربت منا مؤسسات اجتماعية أخرى تعمل مع مرضى ملازمين لبيوتهم لتوسيع أفق خدماتنا لمرضى بغير الإيدز/ وفيروس الإيدز.</li> <li>• تزايد الحاجة للإسكان وهي حاجة لا نستطيع تلبيتها.</li> <li>• ازدياد حجم المكالمات على خطنا الساخن بحثاً عن معلومات عن خيارات العلاج.</li> <li>• عقاقر جديدة سمحت للناس أن يعودوا للعمل، مع نقصان حاجتهم للخدمات المباشرة - أناس آخرون بأمراض قاتلة (السرطان مثلاً) بإمكانهم الاستفادة من خدماتنا.</li> </ul>
<p><b>ما هي التهديدات التي تواجهها المؤسسة حالياً؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما زال مستقبل الصندوق الفدرالي لدعم الإيدز / فيروس الإيدز غير مؤكد.</li> <li>• تواجه المدينة أزمة مالية واقتطاعات كبيرة من بنود الصحة والخدمات الاجتماعية كما هو متوقع في السنة المالية القادمة.</li> </ul>	<p><b>التهديدات السابقة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة توجيه بعض أكثر برامجنا المستندة للخبرة المثيرة للجدل.</li> <li>• الاقتصاد.</li> <li>• تعقيدات العلاجات الجديدة للإيدز، وقدرتنا على مساعدة زبائننا على فهم خياراتهم.</li> </ul>

## ورقة العمل رقم (20) (تتمة)

وصف للتقييم الحالي لوضع المؤسسة	وصف للتقييم السابق لوضع المؤسسة
<p>ما هي التهديدات التي تواجهها المؤسسة حالياً؟</p> <p>• حاجة في منتهى الإلحاح إلى ثنائيي اللغة مؤهلين في قطاع الخدمات الإنشائية وكان من الصعب أن نجدهم ونحتفظ بهم في الجهاز.</p>	<p><b>التهديدات السابقة (تتمة)</b></p> <p>• مسائل الهموفوبيا وتطورات أن الإيدز ما زال بشكل أساسي مسألة شذوذ</p> <p>• دليل متواصل عن إصابات جديدة بفيروس الإيدز بين الرجال والنساء في المجتمع الأمريكي الإفريقي وبين المهاجرين من جنوب شرق آسيا.</p> <p>• زيادة الطلب من هيئات التمويل لتوثيق النجاح.</p> <p>• تغيير السياسات وأولويات التمويل على المستوى الفدرالي.</p>

مع كل المعطيات السابقة، ما هي التغييرات التي يجب أن نعملها للخطة الحالية

/ المرمى / الاستراتيجية؟ أولويات جديدة، وأولويات متبدلة؟

إن أولوياتنا الرئيسية في السنة الثانية تحتاج لأن تكون مرامي أعضاء الجهاز العامل، وخاصة ما يتعلق إعادة النظر بالرواتب والميزات. كما نحتاج أيضاً لنضع أولوية التعاقد مع مدير تطوير، بحيث يستطيع المدير التنفيذي والمجلس أن يقضيا وقتاً أقل في تنمية التمويل، ووقتاً أكثر في مسائل الجهاز.

المسائل التي تحتاج نقاشاً أعمق؟ من، وكيف، ومتى؟

مع هذه المعطيات، لدينا الآن تعاون ناجح مع مستوصف المدينة، وهناك آخرون مهتمون بتكرار هذه التجربة معنا. وقد نحتاج لوضع برنامج تدريب على هذا النموذج نستطيع أن ننفذه في مدن أخرى. وسوف يبحث هذا الأمر في الاجتماع القادم للمجلس، وإذا قررنا أن نمضي قدماً في ذلك، عندها سيقوم قسم تعليم العموم بقيادة هذا الجهد.





## الملحق أ

## أوراق عمل فارغة

## ورقة عمل رقم 1 : عدد مسائل عملية التخطيط والتناج

- كيف يبدو النجاح عند اكتمال عملية التخطيط؟
- ماذا ترغب أن تنجز مؤسستك من عملية التخطيط؟
- ما هي المسائل أو الخيارات التي يجب مواجهتها خلال عملية التخطيط؟
- هل هناك مسائل غير قابلة للنقاش تحتاج للتوضيح؟ هل هناك أية عوائق تتعلق بعملية التخطيط؟

كيف يبدو النجاح لك عند اكتمال عملية التخطيط؟ ماذا ترغب بإنجازه من عملية التخطيط؟

واجهت العديد من المسائل الاستراتيجية التي بحثت أثناء عملية التخطيط الاستراتيجية، واحداً أو أكثر من الأسئلة الأربعة التالية:

- 1- الرسالة: ما مدى جودة إنجازنا لرسالتنا وكيف نحقق تأثيراً أكبر؟
- 2- الأمور المالية: هل عملياتنا قابلة للتطبيق مالياً، وكيف نستطيع أن نؤكد الاستقرار المالي طويل الأمد لمؤسستنا؟ هل لدينا أنظمة إدارة مالية فعالة مطبقة لتوجيه أمورنا المالية؟

3- القدرة الإدارية: هل لدينا القدرة الإدارية لمساندة برامجنا وخدماتنا بشكل فعال وكاف؟ كم سنأخذ لمضاعفة قدراتنا المؤسسية إلى حدها الأقصى بمعاني التخطيط والموارد البشرية والقيادة، وثقافة المؤسسة والاتصالات والتكنولوجيا المطبقة لدينا وتسهيلات البنية التحتية؟

4- السلطة: كم هي فعالية المجلس في حماية الصالح العام، وما مدى تأكده أن أموال التبرعات الخيرية تستخدم بشكل فعال وكاف وأن المؤسسة تنفذ رسالتها؟ ماذا نستطيع أن نفعل لنطمئن بأن مجلسنا قادر على تنفيذ دوره القيادي الآن وفي المستقبل.

ما هي المسائل الإستراتيجية المحددة أو الخيارات التي تحتاج مؤسستك لمعالجتها أثناء عملية التخطيط؟ (يلاحظ. ليس كل مسألة استراتيجية لها سؤال مركز قصير الأجل).

## ورقة العمل رقم (1) (تتمة)

<p>تركيز قصير الأجل؟ هل هناك بعض المسائل التشغيلية التي تحتاج لأن توجد في المستقبل القريب؟ إذا كان الجواب نعم، ضع قائمة بها أدناه:</p>	<p>مسائل استراتيجية (لأمد أطول) يجب التوجه إليها - توظّر كسؤال :</p>

هل هناك أية مسائل لا يمكن التفاوض بشأنها (أي أنها غير مفتوحة للنقاش)؟  
هل هناك أي قيود تتعلق بعملية التخطيط؟

## ورقة العمل رقم 2 : جهز خطتك الاستراتيجية للنجاح

- هل تتوفر شروط ومعايير التخطيط الناجح في الوقت الحاضر؟ هل يمكن تجنب بعض الشركاء؟
- هل هو الوقت المناسب لمؤسستك للمبادرة في عملية التخطيط؟ نعم أم لا؟ إن كان الجواب لا، أين ستجده من هنا؟

غير متأكد أولا ينطبق	لا	نعم	الشروط التالية. لتخطيط ناجح هل هي متوفرة؟
			1- الالتزام، الدعم، اشترك القادة الكبار وخاصة المدير التنفيذي، ورئيس الجهاز، عبر كامل العملية.
			2- الالتزام بتوضيح الأدوار، والتوقعات لدى جميع المشاركين في عملية التخطيط، وضوح من سيساهم في الخطة ومن سيكون صانع القرار.
			3- الرغبة في جمع المعلومات المتعلقة بنقاط قوة المؤسسة، ونقاط الضعف، والفرص، والتحديات. فاعلية البرامج الحالية. حاجات المجتمع، في الحاضر والمستقبل، المنافسون (المحتملون) والمتعاونون.
			4- مزيج متنوع من الأفراد في لجنة التخطيط - مفكرون استراتيجيون، و نشطاء (وهم أفراد يعيشون في وضع يمكنهم من متابعة ما عمل حتى اكتماله)، في الوقت نفسه مفكرون شموليون يهتمون بالصورة الكبيرة (مفاهيميون) ومفكرون يهتمون بالتفاصيل (حسيون).
			5- الرغبة في اشراك الجميع وتشجيع المشاركة العريضة، بحيث يشعر الأشخاص أنهم يمتلكون المؤسسة، وتحرك العملية طاقاتهم.

## ورقة العمل رقم (2) (تتمة)

غير متأكد أو لا ينطبق	لا	نعم	الشروط التالية، لتخطيط ناجح هل هي متوفرة؟
			6- التزام مناسب بموارد المؤسسة لإكمال عملية التخطيط كما هي مصممة (مثال: وقت الجهاز، وقت المجلس، الأموال التي ستنفق على العملية لأبحاث السوق، والمستشارين).
			7- مجلس وجهاز يفهمان الغرض من التخطيط، ويميزان ما يمكن إكماله وما لا يمكن، ولديهما وضوح حول المحصلة المرغوبة للعملية، والمسائل التي يجب مواجهتها.
			8- رغبة للاستفهام عن الحالة الراهنة، بهدف البحث عن طرق جديدة لأداء الأشياء، رغبة في طرح الأسئلة الصعبة، ومواجهة الخيارات الصعبة واتخاذ القرارات الأفضل لمؤيدي المؤسسة الحاليين والمستقبليين، وكذلك الرغبة في دعم التغيير المؤسساتي نتيجة لجهود التخطيط.
			9- المؤسسة لديها «القدرة المالية» لتعزيز وجودها في المستقبل القريب دون ظهور «أزمة» مالية تؤدي إلى اجتزاء التخطيط الاستراتيجي.
			10- التزام رئيس الإدارة العليا بالأخذ بعين الاعتبار التوصيات التي اتخذت أثناء عملية التخطيط وعدم إهمال القرارات المتخذة لصالح قراراته الحدية.
			11- ليس هناك صراع جدي بين اللاعبين الرئيسيين داخل المؤسسة (مع أن جرعة صحية من عدم الاتفاق وربما بعض النقاشات الحادة يمكن توقعها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي).

## ورقة العمل رقم (2) (تتمة)

غير متأكد أولا ينطبق	لا	نعم	الشروط التالية، لتخطيط ناجح هل هي متوفرة؟
			12- لن تتخذ قرارات ذات تأثير كبير في الشهور الست القادمة من قبل مصدر خارجي.
			13- ليس هناك في الطريق عملية دمج أو شراكة استراتيجية كبيرة (لم تأخذ المحادثات عن خطة استراتيجية منفصلة مكانها بعد، بينما تجري فعلاً مفاوضات لتغيير بنية المؤسسة تغييراً استراتيجياً).
			14- يرغب المجلس وأعلى مستوى قيادي إلى الإشارة إلى العقبات وما لا يقبل التفاوض بمنتهى الوضوح.
			15- الالتزام بربط عملية التخطيط الاستراتيجي بتخطيط المؤسسة السنوي ووضع الميزانية السنوية وذلك لوضع خطة تشغيل سنوية مفصلة للسنة القادمة وتوجيه إعادة النظر بالخطة الاستراتيجية حسب الحاجة.
			16- الالتزام بتوزيع الموارد الكافية لدعم تنفيذ الاستراتيجيات الجوهرية.

تعليقات لتوضيح و/أو اقتراحات حول كيفية الإجابة بـ «لا» أو «غير متأكد» أو «لا ينطبق».

اذهب أو لا تذهب / مسائل أخرى / اهتمامات؟

هل هذا هو الوقت المناسب للمؤسسة لتبادر إلى عملية تخطيط؟

نعم أو لا؟ إذا كان الجواب بلا، ما هي الخطوات اللازمة لوضعها موضع التنفيذ لضمان عملية تخطيط

ناجحة - أين تتجه من هنا؟ أو هل ينبغي على المؤسسة أن تقوم بعمل ما غير عملية تخطيط

استراتيجي رسمية؟

### ورقة العمل رقم 3: تطور خطة لجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين

باستخدام المسائل الاستراتيجية التي حددتها في ورقة العمل 1، طور خطة لجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين - المجلس والجهاز.

جمع المعلومات من ذوي العلاقة الخارجيين - مشاركة المجلس وجهاز الموظفين.

التفاصيل، يمكن أن تملأ عند البدء بتنفيذ مرحلة جمع البيانات. الإطار الزمني - ومن هو المسؤول عن التنفيذ.	ما هي الطريقة الأفضل لتشميلهم (مثل استمارات الاستطلاع، النقاش في اجتماعات مبرمجة نظامياً، اجتماعات مراجعة، وأوراق عمل حول تقييم البرنامج في العمق... الخ)	محصلة الاتصال معهم؟ والأسئلة التي يمكن أن يجيبوا عليها. ما هي المعلومات التي تريد جمعها؟ من هؤلاء ذوي العلاقة؟ هؤلاء؟	ذوو العلاقة الداخليون
			الجهاز - هل ترغب بإشراك: - كل الجهاز - فريق الإدارة - بعض أعضاء الجهاز (قائمة بالأسماء)
			مجلس المديرين

## ورقة العمل رقم (3) (تتمة)

<p>التفاصيل. يمكن أن تملأ عند البدء بتنفيذ مرحلة جمع البيانات. الإطار الزمني- ومن هو المسؤول عن التنفيذ.</p>	<p>ما هي الطريقة الأفضل لتشميلهم (مثل استمارات الاستطلاع. النقاش في اجتماعات مبرمجة نظاميا، اجتماعات مراجعة، وأوراق عمل حول تقييم البرنامج في العمق.. الخ)</p>	<p>محصلة الاتصال معهم؟ والأسئلة التي يمكن أن يجيبوا عنها. ما هي المعلومات التي تريد جمعها؟ من هؤلاء ذوي العلاقة؟</p>	<p>ذوو العلاقة الداخليون</p>
			<p>آخرون - هل ترغب بإشراك آخرين (مثل أعضاء المجلس الاستشاري، جهاز المتطوعين.. الخ)</p>
			<p>وحدات البرنامج / الإدارة</p>
			<p>يجب إجراء مقابلات مع أفراد محددين (مثل المدير المالي ومدير التطوير).</p>

## ورقة العمل رقم (3) (تتمة)

ورقة العمل رقم 3 : جمع المعلومات من ذوي العلاقة الخارجيين - كيف نشرك ذوي العلاقة الخارجيين

تفاصيل، يمكن أن تملأ عند البدء بتنفيذ مرحلة جمع المعلومات الإطار الزمني ومن هو المسؤول عن التنفيذ؟	ما هي الطريقة الأفضل في إشراك هؤلاء ذوي العلاقة؟ (أي استبيانات، مقابلات وجها لوجه أو على الهاتف، لجان خاصة، اجتماعات.. الخ)	حاصل الاتصال معهم؟ أسئلة للإجابة عنها؟ ما هي المعلومات التي ترغب في جمعها من ذوي العلاقة هذا الشخص؟	لماذا الحديث معهم؟ بناء علاقات أو جمع معلومات، أم كليهما؟	قائمة بأسماء محددة (إذا كان ذلك ممكناً)
				الناخبون، الزبائن (القدامى والجدد)
				الممولون المؤسساتيون (مؤسسات، اتصالات الوكالات الحكومية)
				الرسميون الحكوميون

## ورقة العمل رقم (3) (تتمة)

<p>تفاصيل، يمكن أن تملأ عند البدء بتنفيذ مرحلة جمع المعلومات الإطار الزمني ومن هو المسؤول عن التنفيذ؟</p>	<p>ما هي الطريقة الأفضل في إشراك هؤلاء ذوي العلاقة؟ (أي استبيانات، مقابلات وجهاً لوجه أو على الهاتف، إجان خاصة. اجتماعات.. إلخ)</p>	<p>حاصل الاتصال معهم؟ أسئلة للإجابة عنها؟ ما هي المعلومات التي ترغب في جمعها من ذوي العلاقة هذا المساهم؟</p>	<p>لماذا الحديث معهم؟ بناء علاقات أو جمع معلومات، أم كليهما؟</p>	<p>قائمة بأسماء محددة (إذا كان ذلك ممكناً)</p>
				<p>المؤسسات التي نشاركها</p>
				<p>المانحون الضريون</p>
				<p>أعضاء سابقون في الجهاز أعضاء سابقون في المجلس</p>
				<p>آخرون</p>

## ورقة العمل رقم (2) (تتمة)

أي من الوثائق التالية قد تساعد في تقديم معلومات أساسية مهمة و/ أو تغني القرارات المتعلقة بمسألتك الاستراتيجية (دقق بالوثائق المناسبة كي تجمعها).

## وثائق القدرة الإدارية

- بيانات الرسالة، والرؤية، والقيم، والخطة الاستراتيجية والخطط السنوية.
- أوصاف البرنامج / خطط العمل
- الخريطة المنظماتية
- رسائل إخبارية داخلية أو أية وسائل اتصال أخرى
- سياسات الجهاز البشري وصيغ الثناء على الأداء الجيد
- استمارات استطلاع عن الفعالية المؤسسية السابقة و/ أو «استمارات استطلاع المناخ» (أو مراجعة رسمية أخرى عن ثقافة ورضى الجهاز).
- خطة إدارة المتطوعين
- خطة تكنولوجيا المعلومات
- رسائل بصرية عن المرافق والأجهزة.

## الوثائق المرتبطة بالرسالة

- أوصاف البرنامج / خطط العمل
- تقييم الاحتياجات
- استطلاعات عن مدى رضى الزبائن.
- نتائج التقييم السابق.
- دليل التحديث / السمعة في الميدان
- بيانات أخرى (مثل التقارير الحكومية).

## وثائق الرعاية

- مذكرات ورسائل المجلس.
- جدول بأسماء أعضاء المجلس وتركيب اللجنة.
- التقويم الذاتي للمجلس السابق.
- كتيب تعليمات المجلس.

## الوثائق المتصلة بالأمور المالية

- مواد زيادة التمويل
- خطط زيادة التمويل
- تقارير الميزانية
- تدقيق الحسابات
- نموذج عن التقارير المالية
- كتيبات عن عمليات الرقابة الداخلية

## وثيقة العمل رقم 4: مع زميلاً لعملية التخطيط الاستراتيجي اتلبس اختياها من سنك

- ماذا كانت خبرتك السابقة في التخطيط الاستراتيجي؟
- فكر ببعض الخيارات التي يجب أن تتخذ عند تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي.
- اعتبارات أخرى في وضع عملية التخطيط الاستراتيجي.

ماذا كانت خبرتك السابقة في التخطيط الاستراتيجي - ما الذي كان مناسباً في الماضي أو غير مناسب فاغنى تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي؟

فيما يلي قائمة ببعض الاختيارات التي يجب اتخاذها عند رسم تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي.

- من يتخذ أية قرارات - من يقرر الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وما هي درجة المساهمة المطلوبة من المجلس والجهاز؟

- هل ستشرك ذوي العلاقة الخارجيين بالإضافة إلى ذوي العلاقة الداخليين (الجهاز والمجلس)؟

● كم سيطول إنجاز العملية (المختصرة - المعتدلة - الشاملة)؟

● هل ستستخدم لجنة قائمة أو لجنة تخطيط استراتيجي لأنشطة مثل تنظيم العمل، والمساعدة في بعض فعاليات التخطيط (مثل إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة الخارجيين، القيام بالأبحاث... إلخ)؟

● هل ستعتمد على لجنة تخطيط استراتيجي - و/أو لجنة خاصة - تتحمل مسؤولية مناقشة برنامج المستقبل أو الخيارات الإدارية ووضع توصيات للمجلس؟

- إذا استخدمت لجنة تخطيط استراتيجي، وقرر من يجب أن يكون في تلك اللجنة. وإذا قررت استخدام لجان خاصة، عليك أن تقرر عضوية تلك اللجان (وفيما إذا كنت ستضم إليها أعضاء من خارج المجلس).

- من سيقود عملية التخطيط ؟

- من سيكون الكاتب الرئيس للخطة (مع الحصول على توجيهات من مستشار إذا كان ذلك ضرورياً)؟

● تسلسل المناقشات (أي قم بجمع البيانات أولاً، ثم اعقد اجتماع مراجعة، أو أطلق عملية التخطيط باجتماع مراجعة يضم المجلس والجهاز ثم شكل لجنة خاصة من المجلس والجهاز لجمع بيانات تحليلية وإصدار توصيات إلى مجلس المديرين).

● هل ستستخدم مستشاراً؟ إذا كان الجواب نعم، ما هي أفضل طريقة لاختياره/  
ما هي التوقعات عن دور المستشار؟.



## ورقة العمل رقم (4) (تتمة)

معالم الطريق والمواعيد النهائية:

تخطيط المبادئ والقيم: (مثلاً نحن ملتزمون بإشراك كل ذوي العلاقة الأساسيين، وراغبون في النظر إلى طرق جديدة ومختلفة في أداء الأشياء ومواجهة الخيارات الصعبة المتعلقة بأفضل استخدام لمواردنا.)

الاتفاقات في الاجتماع (مثلاً: عندما تقديم رأي مخالف، كن راغباً في تقديم حل يلبي احتياجاتك واحتياجات الآخرين، وتكلم بوضوح في الاجتماعات، وكن جاهزاً للحوار)، حاول أولاً أن تفهم ثم اطلب من الآخرين أن يفهموك، احترم الاختلافات.

كيف سيبقى المجلس والجهاز على علم بمناقشات الخطة الاستراتيجية ؟

### رؤية العمل رقم 9: مع بيان الرسالة

• ضع مسودة بيان الرسالة لمؤسستك (الرجاء الكتابة بوضوح إن كانت إجابتك باليد).

ما هي المشكلة (المشكلات) المركزية التي وجدت مؤسستنا لحلّها؟

(فيما يتعلق بالمشكلة أو الحاجة الرئيسة، فقد ترغب أن تنظر في أحد المسائل التالية: ما هي الحاجة أو الفرصة التي وجدت مؤسستنا لتحلّها؟ من هم المتأثرون بهذه المشكلة؟ كيف يتأثرون بها؟ إذا كنا نجحنا، ما هو التأثير الذي سنتركه على هذه المسألة؟

ما هي الافتراضات التي تستند إليها مؤسستنا في عملها؟

ما هو غرض مؤسستنا؟

جملة الغرض تجيب على السؤال: لماذا توجد مؤسسة ما. إنها لا تصف ما تفعله المؤسسة. فالجملة يجب أن تكون بياناً بليغاً وقصيراً يصف النتيجة النهائية التي تأمل المؤسسة أن تنجزها. وعند كتابة جملة الهدف، تأكد من الإشارة إلى المحصلة والنتائج (مثلاً إنهاء التشرد) وليست أساليب الوصول إلى تلك النتائج، أي ماذا تفعل (مثلاً بواسطة بناء المنازل).

ما هي الأساليب التي تستخدمها مؤسستنا لإنجاز هدفها ؟ صف «الأعمال» - Business - في مؤسستنا - خدماتنا أو نشاطاتنا الرئيسية.

اجمع جملة الغرض ووصف الخدمات / النشاطات الرئيسية في بيان الرسالة الملزم.

طوّر رمزاً قوياً أو شعاراً للمؤسسة.

### ورقة العمل رقم 0: مع بيان الرؤية

- كن جريئاً واحلم إنمأ بالممكن. ما هو تصور مؤسستك الواقعي إنمأ المتحدي أيضاً عن النجاح؟ (من فضلك اكتب بوضوح إذا كنت تملأ ورقة العمل بخط اليد).

الرؤية الخارجية: صف كيف سيتحسن العالم، أو يتغير أو يختلف فيما لو نجحت مؤسستنا في إنجاز أهدافها.

الرؤية الداخلي: تخيل مستقبل مؤسستنا

الرؤية البرمجية:

الرؤية الإدارية:

### رسالة العمل رقم 7 ضمن قيم مؤسستك ومعتقداتها ومبادئها الإرشادية

- أوضح أنظمة معتقدات مؤسستك: اذكر بعض هذه القيم، والمعتقدات و/أو المبادئ الإرشادية التي تقود التفاعل بين مجلسكم وجهازكم، وتفاعلهما المشترك مع مؤيدي المؤسسة.
- التأثير العملي: ما هي السلوكيات التي يجب أن تلتزم بها في الممارسة اليومية لدعم قيمك ومعتقداتك؟

التأثير العملي: ما هي أنماط السلوك التي يجب أن تلتزم بها في الممارسة اليومية دعماً لقيمنا ومعتقداتنا ومبادئنا الإرشادية.	أوضح أنظمة معتقدات مؤسستك: ما هي بعض القيم والمعتقدات و/أو المبادئ الإرشادية التي تقود التفاعل بين مجلسكم وجهازكم، وتفاعلهما المشترك مع مؤيدي المؤسسة.



## تقديم تاريخ المؤسسة

20	20	20	20	19	19	19	19	19	19	التسلسل الزمني
سجل في قائمة: الأحداث الخارجية التي أثرت في المؤسسة (استخدم تسلسل السنوات لوضع الأحداث في تسلسل تاريخي).										
دروس من التاريخ: موضوعات متكررة تظهر الأسباب التي أدت إلى عدم الاستقرار.					دروس من التاريخ: مفاتيح الاستقرار والنمو					
ما الذي لم ننجزه منذ آخر عملية تخطيط استراتيجي ؟					ما الذي أنجزناه منذ آخر عملية تخطيط استراتيجي ؟					

## ورقة العمل رقم (8) (تمة)

## موجز البرامج:

<p>اسم البرنامج / القسم:</p> <p>البرنامج / غرض القسم:</p> <p>وصف للمجال الحالي ومقياس الفعاليات:</p>
<p>اسم البرنامج / القسم:</p> <p>البرنامج / غرض القسم:</p> <p>وصف للمجال الحالي ومقياس الفعاليات:</p>
<p>اسم البرنامج / القسم:</p> <p>البرنامج / غرض القسم:</p> <p>وصف للمجال الحالي ومقياس الفعاليات:</p>

ورقة العمل رقم (8) (تتمة)

موجز البرامج:

عدد أعضاء المجلس وجهاز الموظفين:

البيانات المالية: (مصادر العائدات، الميزانية.. إلخ)

## ورقة عمل رقم 9، حدد الاستراتيجيات السابقة والحالية

- حدد وقيم الاستراتيجيات السابقة والحالية لمؤسستك.

هل كانت الاستراتيجيات فعالة؟ وهل هي كذلك الآن؟ لماذا نعم ولماذا لا؟ هل يجب اعتبارها على أنها استراتيجية المستقبل؟ لماذا نعم ولماذا لا؟	الاستراتيجيات السابقة والحالية

### ورقة العمل رقم 3: التصورات الوطنية لجهاز الرقابة عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات للمؤسسة

- ضع قائمة بنقاط القوة الأساسية (البرنامج والإدارة) ونقاط الضعف - القوى الداخلية التي تعمل لصالح أو ضد أن تقوم مؤسستنا بإنجاز رسالتها.
- ضع قائمة بالفرص، والتهديدات الرئيسية سياسياً، واقتصادياً، واجتماعياً، وتكنولوجياً، وسكانياً أو الاتجاهات القانونية التي تؤثر أو يمكن أن تؤثر بقدرة مؤسستنا على إنجاز رسالتها.
- (اختياري) أشر إلى أي صلة محتملة بين قوة وفرصة وبين خطر و ضعف؟ (هل هناك فرص تستطيع الاستفادة منها بسبب قوة خاصة؟ هل هناك أي تهديدات متراكبة مع الضعف ستؤثر في المنظمة؟

قوى خارجية	قوى داخلية
نقاط الضعف	نقاط القوة
التهديدات	الفرص

### رقم التقييم البرنامج الحالية

• قيم كل برنامج من برامجك من منطلقات حاجات المجتمع، النتائج، الوضع المنافس، احتمال زيادة الفاعلية.

ملاحظة: إذا كنت تملأ هذه الصفحة باليد، الرجاء الكتابة بوضوح.

اسم البرنامج / الخدمة:

اسم الشخص (أسماء الأشخاص) الذي يقوم بملء هذا التقييم:

البيانات:

وصف لبرنامج الخدمة:

**ورقة العمل رقم (11) (تتمة)**

عدد وحدات الخدمة / عدد الأشخاص الذين تلقوا هذه الخدمة، مع معلومات  
ديمغرافية (إذا كان ذلك مطبقاً):

إجمالي العائدات السنوية

إجمالي النفقات السنوية

ما هي حاجة المجتمع التي وجد هذا البرنامج لتلبيتها؟

من هو الجمهور الذي يستهدف البرنامج إيصال الخدمات إليه؟

## ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

ما هو التأثير الذي يملكه حالياً هذا البرنامج، أو ينوي امتلاكه، في مواجهة الحاجة المذكورة أعلاه؟ ما هي المحصلة (المحصلات) من عمل هذا البرنامج؟

مقاييس النجاح: ما هو الشاهد الذي تملكه لتبرز أن هذا البرنامج يتمتع بالتأثير الذي تريد أن يتمتع به؟ كيف نعرف أننا ناجحون؟ ماذا يفكر عملاء / زبائن هذا البرنامج بقيمته. كيف نقيس حالياً النجاح؟ ما هي مؤشرات النجاح (Benchmarks) التي نستخدمها حالياً لقياس النجاح؟

كيف يجب أن نقيس النجاح؟ هل هناك مؤشرات أخرى للنجاح علينا أن نستخدمها في قياس النجاح؟ كيف علينا أن نقيس النتائج / التأثير / المحصلة المتعلقة بهذا البرنامج في تحسين مستوى حياة المؤيدين ونجعل العالم يختلف عن ذي قبل.

**ورقة العمل رقم (11) (تتمة)****نقاط القوة**

ما هي القوى الأعظم في هذا البرنامج؟

ما هي نقاط الضعف الأكبر في هذا البرنامج؟

ما هي الاتجاهات في بيئتنا -السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، الديمغرافية، والقوى القانونية- التي تؤثر أو سوف تؤثر في هذا البرنامج في المستقبل: اتجاهات إما أن تحرك البرنامج بقوة إلى الأمام (فرص) أو تسحبه إلى الخلف (تهديدات).

كيف تستطيع أن تحسن تأثير هذا البرنامج تبعاً لتكلفته؟

## ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

كيف نستطيع تحسين نوعية هذا البرنامج؟ كيف نستطيع أن نحسن قدرتنا لإيصال هذا المنتج / تقديم هذه الخدمة؟ إذا كان علينا إعادة صياغة هذا البرنامج، ما هي التغييرات التي يجب أن ندخلها على طريقة إيصال الخدمة / المنتج؟

كيف نستطيع أن نسوّق هذا البرنامج بشكل أفضل؟ (أي زيادة الوعي العام لأهميته)؟

هل هناك احتمال للتعاون (البدء به / زيادته / رفع سويته) ؟

داخل المنظمة ؟ كيف ؟ ومع من ؟

## ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

وخارج المنظمة؟ بأي طرق؟ مع من؟ لماذا؟

إذا قطعت ميزانية هذا البرنامج فجأة، ماذا نتصحننا أن نعمل؟

إذا زيدت ميزانية هذا البرنامج فجأة، ماذا نتصحننا أن نعمل؟

## ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

## تحليل منافس لهذا البرنامج

ملاءمة البرنامج:

كيف يتلاءم هذا البرنامج مع الغرض الشامل ورسالة مؤسستنا؟

كيف يعمل/ يستطيع أن يعمل على جذب المهارات المتوفرة في المؤسسة ويشرك الموارد/ ينسق الفعاليات مع البرامج الأخرى؟

القدرة على اجتذاب الموارد:

(ملاحظة: القدرة على جذب الموارد تتعامل مع مسائل متطلبات السوق؛ التمويل المستقر أو القدرة على تقديم الدعم حالياً ومستقبلاً؛ دعوات للمتطوعين؛ نتائج قابلة للقياس؛ نتائج يمكن وضعها في تقرير؛ مديح البرامج الأخرى؛ عقبات صغيرة - القدرة على قطع البرنامج أو التخلي عن التزام سابق دون تغيير المساندين).

هل لهذا البرنامج القوة لجذب الموارد وتعزيز البرامج القائمة.

نعم \_\_\_\_\_ لا \_\_\_\_\_

## ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

الوضع التنافسي:

(ملاحظة: البرنامج الذي يتصف بوضع تنافسي قوي، هو برنامج تنطبق عليه المعايير التالية: نظام توصيل لوجستي جيد، احتياطي واسع من الزبائن، ولاء المجتمع أو جماعات الدعم، ماض ناجح في حماية الأموال من العبث، احتمال قوي في زيادة التمويل، سجل مسار متفوق / أو صورة جيدة في إيصال الخدمات، حصة سوق كبيرة من جمهور الزبائن الذي تهدف المؤسسة إلى اكتسابه، خدمة ذات نوعية أفضل / إنتاج أفضل / إيصال أفضل مما يقدمه المنافسون، مؤسسة متفوقة، إدارة ومهارات فنية، إيصال خدمات فعّالة ومتناسبة مع النفقات.

هل هناك جماعات عديدة، أم قليلة، تقدم خدمات مماثلة في المجتمع؟ من أيضاً يقوم بمثل هذا العمل أو ما يوازيه لمواجهة الاحتياجات في منطقتنا الجغرافية؟

مجموعات عديدة \_\_\_\_\_ مجموعات قليلة \_\_\_\_\_

أدرج أدناه قائمة بأسماء هذه المؤسسات:

## ورقة العمل رقم (11) (تمة)

هل تعتقد أن برنامجك هو في وضع منافس قوي في العلاقة مع المؤسسات المذكورة أعلاه.

\_\_\_\_\_ نعم وضع منافس قوي \_\_\_\_\_ لا وضع غير منافس

لماذا تظن أنه من المهم لمؤسستنا تلبية هذه الحاجة (كنقيض لمؤسسة أخرى)؟ ما هي فائدة برنامجك التنافسي؟ ما الذي يجعل نظامك متفرداً بالمقارنة مع المنافسين الآخرين؟

استراتيجية مقترحة لنمو البرنامج في المستقبل:

\_\_\_\_\_ زيادة \_\_\_\_\_ الحفاظ على الوضع الحالي \_\_\_\_\_ تخفيض \_\_\_\_\_ إلغاء

لماذا هذه الاستراتيجية؟ ضمن جوابك تلميحات إذا كنا سنتجاهل هذه الاستراتيجية.

أي تأثير سيكون لهذه الاستراتيجية على مواردنا (وقت الجهاز، والنفقات الأخرى)، وعائداتنا؟

## ورقة العمل رقم (11) (تتمة)

تحليل الوضع المنافس (املأ هذه الاستمارة فقط إذا كان ذلك ممكناً)

اسم المؤسسة	القدرة على تقديم الخدمات	جودة الخدمات	لماذا قمت بتقدير القدرة على تقديم الخدمات بالطريقة التي فعلتها؟ لماذا أعطيت التقدير بناءً على جودة الخدمات؟
برنامجنا:	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	
المنافس:	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	
منافس آخر:	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	
منافس آخر:	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	1 2 3 4 ممتاز جيد مقبول ضعيف	

منافسون آخرون لم يتم تقييمهم:

## ورقة العمل رقم 12 ، موجز عن البيانات وتحليل الاعتبارات المحتملة للمستقبل

- لخص البيانات التي جمعتها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. لخص النتائج التي استخلصتها. تستطيع تلخيص البيانات العائدة إلى مؤسستك إما عن طريق تصنيفها في فئات: الرسالة، المال، الإدارة، والرعاية أو إذا جمعت بيانات فاجعلها طبقاً لمسائلك الاستراتيجية واستخدام صفحة تلخيص لكل مسألة تلخص فيها النتائج التي حصلت عليها.
- قد ترغب أن تضع ملخصاً في الصفحة الأخيرة تجمع فيها كل النتائج التي وجدتها فيما يتعلق بنقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات التي قد تواجهها مؤسستك.

موجز عن النتائج المكتشفة - الرسالة: ما مدى جودة ما نجزه من رسالتنا،

وكيف نستطيع أن نتمتع بتأثير أكبر؟

ما الذي استخرجته فيما يتعلق بالاحتياجات الحالية، والمستقبلية للمؤيدين؟

ما مدى جودة تلبية المؤسسة لحاجات المجتمع ؟

من غيركم يقدم منتجات / خدمات مشابهة - المنافسون الحقيقيون والمنافسون

المحتملون / المتعاونون؟ ما الذي يميز مؤسستنا عن المؤسسات الأخرى التي تقوم

بعمل مشابه لعملنا؟

**ورقة العمل رقم (12) (تتمة)**

هل تقوم المؤسسة بتزويد الخدمات / المنتجات بشكل فعّال؟ هل تتلقى المؤسسة ثناءً لتقديم خدمات / منتجات ذات نوعية عالية ومحدثة وفعالة؟ هل المؤسسة معروفة جيداً وينظر إليها باحترام في المجتمع؟ ما هو الدليل الذي تملكه لدعم جوابك؟

اعتبارات محتملة للمستقبل - البرنامج: ما مدى جودة ما ننجزه من الرسالة، وكيف نستطيع تحقيق تأثير أكبر.  
الموضوعات المنبثقة و/أو الأفضليات.

**ورقة العمل رقم (12) (تتمة)**

استناداً إلى المعلومات التي جمعت، هل هناك أشياء يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار كي تستطيع أن تقدم عملاً متميزاً : أكثر، أو اقل، أو الشيء نفسه؟ هل هناك أشياء يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار في البدء/ التوقف؟ هل تحتاج الرسالة أو الرؤية إلى مراجعة؟ كيف ولماذا؟ ما هي الخانة المتفردة التي تقف فيها المنظمة؟ كيف تميز المؤسسة أو ينبغي أن تميز نفسها عن المؤسسات المنافسة.

ما هي المناقشات المتصلة بالبرنامج، والتي ما زلنا بحاجة لإجرائها ؟ كيف، ومتى ستجري تلك المناقشات؟

**ورقة العمل رقم (12) (تتمة)****موجز النتائج - الأمور المالية**

هل عملياتنا ممكنة التطبيق مالياً. وكيف نستطيع أن نؤكد الاستقرار المالي للمؤسسة؟

هل لدينا أنظمة إدارة مالية فعالة لاستخدام مواردنا بشكل فعال، وترشيد أمورنا المالية. وهل نؤكد على الأمور المحاسبية؟

ما هي الموضوعات/ الأولويات التي برزت وتتعلق بقدراتنا المالية؟ مع التأكد من إمكانية تطبيق مالي طويل الأمد (تطوير الموارد)؟

**ورقة العمل رقم (12) (تتمة)**

التأكيد على إدارة مالية فعالة.

ما هي المناقشات التي ما زال هناك ضرورة لإجرائها والتي تتعلق بأمورنا المالية،

كيف، ومتى ستجري هذه المناقشات؟

## ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

<p>التحديات الرئيسية - اتجاهات في البيئة الخارجية تعمل ضد إمكانية المؤسسة في ضمان التطبيق المالي طويل الأمد. وكذلك إمكانية المحاسبة.</p>	<p>الفرص الرئيسية - اتجاهات بأن المؤسسة قد تستطيع الاستفادة من هذه الفرص لتؤكد بشكل أفضل على إمكانية التطبيق المالي طويل الأمد، والمحاسبة المالية.</p>	<p>نقاط الضعف الرئيسية - نقاط الضعف المؤسسية، والتي تعمل ضد إمكانية التطبيق المالي لفترة طويلة وكذلك إمكانية المحاسبة.</p>	<p>نقاط القوة الأساسية - القوى المؤسسية التي تساعد تطبيق الأمور المالية لفترة طويلة، وإمكانية المحاسبة المالية.</p>

## ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

## ملخص النتائج - القدرة الإدارية

هل لدينا القدرة الإدارية لدعم فعال وكاف لبرامجنا وخدماتنا؟

موجز عن نقاط الضعف الإدارية - نقاط الضعف المؤسسية التي تشير إلى ضعف في القدرة الإدارية	موجز عن القوى الإدارية الرئيسة - القوى المؤسسية التي تشير إلى قدرة إدارية قوية

## ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

ما هي الموضوعات التي انبثقت من البيانات التي قمنا بجمعها حول قدرتنا الإدارية؟  
 ما هي المناقشات التي انبثقت من البيانات التي قمنا بجمعها حول قدرتنا  
 الإدارية؟

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

### ملخص النتائج - السلطة

ما مدى فاعلية المجلس في حماية الصالح العام - مؤكداً أن أموال التبرعات  
 الخيرية تستخدم بشكل فعال وكاف، وأن المؤسسة تقوم بتنفيذ رسالتها.

## ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

نقاط الضعف - مؤشرات على وجود شرح في قدرة المجلس على السيطرة ودعم المؤسسة	نقاط القوة الرئيسية في المجلس - مؤشرات على مجلس قوي وفعال

ما مدى حاجة تكوين المجلس، ومسؤولياته وعملياته، إلى تغيير، كي ندعم بشكل

أفضل مرامي وأهداف المؤسسة؟

**ورقة العمل رقم (12) (تتمة)**

ما هي المناقشات التي ما زال هناك حاجة لإجرائها تتعلق بسيطرة المجلس؟ كيف ومتى ستجري هذه المناقشات؟

(اختياري) موجز عن جمع البيانات عن طريق مسألة استراتيجية.

المسألة الاستراتيجية:

موجز النتائج - المسألة:

## ورقة العمل رقم (12) (تتمة)

اعتبارات محتملة حول المستقبل.

ما هي المناقشات التي ما زال هناك حاجة لإجرائها؟ كيف ومتى ستجري تلك

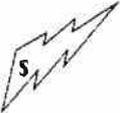
المناقشات؟

- بعض خصائص البرامج ذات التأثير العالي: نتائج ملموسة، تقدم ملحوظ باتجاه إنجاز رسالة المؤسسة، قوة محتملة للإنجازات، جهود مشتركة مع البرامج الأخرى ترفع من إنتاجية كل البرامج، وخدمات ذات نوعية عالية تميز المؤسسة عن منافستها.

## ورقة العمل رقم 13 : أدوات تقييم الأعمال لتطوير ملف برنامج

- استخدم واحدة من أداتي تقييم الأعمال أو الأديتين معاً التاليتين للمساعدة في تطوير ملف البرنامج.
- استخدم المعيار المدون لكل أداة واستخرج أين يمكن لبرامجك ونشاطات «الأعمال» الأخرى أن تتلاءم داخل هذه المصفوفة.

## مصفوفة كومباس بويونت للخط السفلي المزوج

مرتفع	 <p>تأثير كبير للرسالة إمكانية تطبيق عالية</p> <p>قرار الأعمال = النجمة: الاستثمار في استمرار البرنامج وتنميته</p>	 <p>تأثير كبير للرسالة إمكانية تطبيق ضعيفة</p> <p>قرار الأعمال = القلب: احتفظ بالبرنامج وعالج النفقات</p>	
تأثير الرسالة	 <p>تأثير ضعيف للرسالة إمكانية تطبيق عالية</p> <p>قرار الأعمال : صانع أموال : تعزيز التأثير</p>	 <p>تأثير ضعيف للرسالة إمكانية تطبيق عالية</p> <p>قرار الأعمال : إشارة استفهام: عدم الاستمرار أو إلغاء البرنامج</p>	
مرتفع	<p>إمكانية التطبيق المالي</p>		منخفض

## ورقة العمل رقم (13) (تتمة)

● بعض خصائص البرامج ذات التأثير العالي للرسالة، نتائج ملموسة، تقدم ملحوظة باتجاه إنجاز رسالة المؤسسة، قوة محتملة للإنجازات، جهود مشتركة مع البرامج الأخرى ترفع إنتاجية كل البرامج، وخدمات ذات نوعية عالية تميز المؤسسة عن منافستها.

● بعض خصائص إمكانية التطبيق المالي. تغطي هذه الإمكانية على الأقل كل التكاليف (المباشرة وغير المباشرة)، وتؤدي إلى زيادة في العوائد، ويقدر لها تحقيق استقرار مالي في المستقبل؛ نموذج مجرب للعمل القابل للتطبيق مالياً.

ملاءمة البرنامج. هل ينسجم هذا النظام مع الهدف الشامل لمؤسستنا ورسالتها وهل استطاع / يستطيع هذا البرنامج أن يحتفظ بالمهارات الموجودة في المؤسسة ويشارك البرامج الأخرى بالموارد/ وينظم فعالياته مع البرامج الأخرى.

## ورقة العمل رقم (13) (تتمة)

القدرة على اجتذاب الموارد وتعزيز البرامج القائمة. هل هذا البرنامج مطلوب كثيراً في السوق ومن قاعدة زبائن عريضة؟ هل يملك جاذبية عالية عند مجموعات قادرة على تقديم دعم حالي ومستقبلي؟ هل يملك هذا البرنامج تمويلاً مستقراً؟ هل تستطيع أن تبرز نتائج قابلة للقياس؟ هل ستكون قادراً على عدم متابعة البرنامج أو التخلي عن الالتزام السابق به عند الضرورة؟

خيارات التغطية البديلة. هل هناك مؤسسات عديدة، أو مؤسسات قليلة تقدم خدمات مماثلة في المجتمع؟

وضع منافس قوي. هل لديك دعم قوي من الزبائن ومن المجتمع؟ هل لديك سجل مسيرة متفوق لإيصال الخدمات؟ هل تقدم نوعية أفضل مما يقدمه منافسوك؟ هل تملك القدرة الإدارية لتأمين نفقات هذا البرنامج بشكل فعال وكاف؟

## ورقة العمل رقم (13) (تتمة)

القدرة على اجتذاب الموارد وتعزيز البرامج الحالية		القدرة على اجتذاب الموارد وتعزيز البرامج الحالية		مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة	
لا		نعم			
خيارات للتغطية البديلة قليلة	خيارات للتغطية البديلة عديدة	الخيارات للتغطية البديلة قليلة	خيارات للتغطية البديلة عديدة		
8- الالتزام بروح الوكالة	5- اجعل من نفسك أفضل منافس: وساعد مؤسسة أخرى أن تقدم الخدمة نفسها	4- نمو أو المحافظة على استراتيجية حافة المنافسة	1- نمو أو المحافظة على استراتيجية حافة المنافسة	وضع تنافسي قوي نعم	تلاؤم جيد
7- استراتيجية التعاون	6- استثمر في البرنامج والقدرة الإدارية أو طور ونفذ استراتيجية للخروج	3- الاستثمار في البرنامج والقدرة الإدارية أو تطوير وتنفيذ استراتيجية الخروج	2- طور ونفذ استراتيجية للخروج	وضع تنافسي قوي لا	
التخلي عن الاستراتيجية أو عدم البدء بها				تلاؤم ضعيف	

### ورقة عمل رقم 14: أركان تنمية برنامجك المستقبلي

- طور ملف برنامج مفصل.
- لكل من برامجك المستقبلية المقترحة أو الخدمات أجب على ما يلي:
- ما هو المستوى الحالي للبرنامج؟ (هذا السؤال بالطبع، ينطبق فقط على البرامج القائمة. البرامج الجديدة ليس لها بعد مستوى حالي من النشاط)؟
- ما هي استراتيجية النمو المقترحة؟ (التوسع في البرنامج الحالي، الإبقاء عليه كما هو، تخفيضه، إلغاؤه، تعديله).
- ما هو تصورك لمستوى نشاط البرنامج في المستقبل؟

ما هو المستوى المتصور لنشاط البرنامج في المستقبل ؟	ما هي استراتيجية التنمية المقترحة ؟ (التوسع، البقاء على ما هو عليه، التخفيض، الإلغاء، البدء ببرنامج جديد، تعديل البرنامج القائم)؟	ما هو المستوى الحالي لفعالية البرنامج. (هذا السؤال، بالطبع، ينطبق فقط على البرامج القائمة. أما البرامج الجديدة فليس لها بعد مستوى حالي من النشاط.)	البرنامج أو الخدمة

## ورقة العمل رقم (14) (تتمة)

ما هو المستوى المتصور لنشاط البرنامج في المستقبل ؟	ما هي استراتيجية التنمية المقترحة ؟ (التوسع، البقاء على ما هو عليه التخليص، الإلغاء، البدء ببرنامج جديد، تعديل البرنامج القائم)؟	ما هو المستوى الحالي لفعالية البرنامج. (هذا السؤال بالطبع، ينطبق فقط على البرامج القائمة. أما البرامج الجديدة فليس لها بعد مستوى حالي من النشاط.)	البرنامج أو الخدمة

## ورقة العمل رقم (14) (تتمة)

ما هو المستوى المتصور لنشاط البرنامج في المستقبل ؟	ما هي استراتيجيات التنمية المقترحة ؟ (التوسع، البقاء على ما هو عليه، التخفيض، الإلغاء، البدء ببرنامج جديد، تعديل البرنامج القائم)؟	ما هو المستوى الحالي لفعالية البرنامج. (هذا السؤال: بالطبع، ينطبق فقط على البرامج القائمة. أما البرامج الجديدة فليس لها بعد مستوى حالي من النشاط.)	البرنامج أو الخدمة

## ورقة العمل رقم 15: استراتيجيات المستقبل الأساسية

• حدد وقوم استراتيجياتك الجوهرية للمستقبل؟

ما هي الحوافز التي يمكن أن تشجعنا لإعادة تقييم هذه الاستراتيجية؟	كيف نرد على هذه العقبات: استراتيجيات للتغلب على العقبات والأولويات قصيرة الأجل؟	ما هي العقبات المحتملة التي نواجهها في تنفيذ هذه الاستراتيجية؟	افتراضات حقائق وقيم تساند الاستراتيجية المقترحة	الاستراتيجية المقترحة

<p>ما هي الحوافز التي يمكن أن تشجعنا لإعادة تقييم هذه الاستراتيجية؟</p>	<p>كيف نرد على هذه العقبات: استراتيجيات للتغلب على العقبات والأولويات قصيرة الأجل؟</p>	<p>ما هي العقبات المحتملة التي نواجهها في تنفيذ هذه الاستراتيجية؟</p>	<p>افتراضات حقائق وقيم تساند الاستراتيجية المقترحة</p>	<p>الاستراتيجية المقترحة</p>

### ورقة عمل رقم 16: تحليل الأولويات الإدارية والمالية والرعاية

- لكل وظيفة إدارية، مالية، ورعاية، ضع قائمة بالمرمى الشامل أو الأهداف: أية أهداف طويلة الأمد / أولويات طويلة الأمد يجب تضمينها في الخطة الاستراتيجية (هذه الأولويات ستكون القاعدة لكتابة الأهداف).

الوظائف الإدارية	المرمى (الرامي)	الأولويات (الأهداف)
جهاز الموظفين والمزايا		
العلاقات العامة والاتصالات		

## ورقة العمل رقم (16) (تتمة)

الأولويات (الأهداف)	الرمز (الرامي)	الوظائف الإدارية
		البنية التحتية: أنظمة المعلومات التكنولوجيا الأدوات الخ
		التخطيط التقييم الإشراف على الجودة

## ورقة العمل رقم (16) (تتمة)

الأولويات (الأهداف)	الرمز (الرامي)	الوظائف المالية
		الإدارة المالية
		تطوير الموارد

## ورقة العمل رقم (16) (تتمة)

الأولويات (الأهداف)	الرمز (الرمزي)	وظائف الرقابة
		مجلس المديرين
		شبكة عمل وتعاون

### ورقة العمل رقم 17: عملية وضع مشاريع مالية طويلة الأمد

- أنقل بيانات من ورقة العمل 14: اسم البرنامج والمجال المرغوب والمقياس في السنين الثلاث إلى الخمسة القادمة.
- لكل برنامج قدر تكاليف العاملين بدوام كامل مع الرواتب والميزات (مثال: المواد كالقرطاسية وغيرها وأجرة المكان المخصص، السفر، الأجهزة المستخدمة خصيصاً في البرنامج.... إلخ).
- حدد النفقات غير المباشرة - المتضمنة في النفقات العامة التي تزيد أكثر من برنامج واحد والنفقات المفردة.
- اجمع كل النفقات كي تصل إلى تقدير تقريبي لكلفة دعم الخطة الاستراتيجية.

### الجزء الأول: قدر التكاليف في المستقبل

المجموع	التكاليف العامة (النفقات غير المباشرة والإدارية)	البرنامج ج	البرنامج ب	البرنامج أ	
					المجال المرغوب في المستقبل والمقياس في السنين الثلاث القادمة
					عدد العاملين بدوام كامل
					الكلفة المقدرة للرواتب والميزات

## ورقة العمل رقم (17) (تتمة)

المجموع	التكاليف العامة (النفقات غير المباشرة والإدارية)	البرنامج ج	البرنامج ب	البرنامج أ	
					نفقات أخرى مهمة - مواد ومؤن - الإيجار - نفقات السفر - التجهيزات
					تقديرات إجمالي النفقات



### ورقة العمل رقم 18، زنب عملية الانتقال: التغييرات المطلوبة للنجاح

- سجل قائمة بالتغييرات الرئيسة التي قد تنشأ الحاجة لإجرائها نتيجة للقرارات التي توصلتم إليها في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- حدد المهارات المطلوبة، بنية النظام، والتغييرات الثقافية في المؤسسة التي يجب القيام بها للتأكد من نجاح هذه التغييرات:
- التغييرات التي ستؤثر على الجهاز والمهارات التي قد يحتاجها في المستقبل.
- التغييرات التي ستؤثر في البنية وفي الأنظمة الضرورية التي قد نحتاج لتعديلها لدعم التغييرات.
- التغييرات التي ستؤثر في ثقافة المؤسسة (المنظومة العقلية) والتي قد تحتاج للتعديل لدعم التغييرات.

دون هنا التغييرات التي قد يكون هناك حاجة لإجرائها الآن / أو في المستقبل كنتيجة للخطة الاستراتيجية.

ثقافة جديدة / منظومة عقلية قد تظهر الحاجة إليها	بنى وأنظمة معدلة أو جديدة قد تظهر الحاجة إليها	مهارات جديدة قد تظهر الحاجة إليها

### الأسئلة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

- قيم خططك الاستراتيجية، وخطط التشغيل السنوية، وعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضع أي اقتراحات لتحسين مساعي التخطيط في المستقبل.

لا	نعم	الخطة الاستراتيجية
		هل تقدم إرشادات للأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأجل؟
		هل تساعد المؤسسة على توزيع الواردات؟
		هل هي مفهومة من الناس الذين لم يشاركوا في تطوير الخطة؟
		هل تستجيب لأفضل فهم للبنية الداخلية والخارجية للمؤسسة
		هل جرى تطويرها انطلاقاً من التوافق الشامل وعبر عملية بناء الالتزام بالخطة؟
		هل تبناها مجلس المديرين رسمياً؟
		تعليقات واقتراحات للخطة الاستراتيجية في المستقبل:

## ورقة العمل رقم (19) (تتمة)

لا	نعم	خطة (خطط) التشغيل السنوية
		هل جرى تحديد العملية ونتائج الأهداف المقررة؟
		هل جرى تطويرها من قبل أعضاء الجهاز المسؤولين عن تنفيذ المرامي والأهداف؟
		هل تسمح بتنفيذ سهل وبالتوجيه؟ هل يمكن اعتبارها أداة مرجعية؟
		هل يساعد وضع الخطة التشغيلية للخطة الاستراتيجية على التأكيد بأن الخطة الاستراتيجية سوف تنفذ؟
		هل لديها ميزانية واقعية لدعم الخطة التشغيلية؟
		تعليقات واقتراحات للخطط التشغيلية السنوية في المستقبل:

لا	نعم	عملية التخطيط استجابات للمعايير التالية :
		البنية العملية، بموافقة الجميع. و قدمت طريقة لدفع حاجات ومصالح كل ذوي العلاقة إلى السطح. و أتاحت وقتاً كافياً للوصول إلى اتفاق حول ما هو الأفضل لمصالح الزبون/ العميل طويلة الأمد وقصيرة الأجل.
		سمحت العملية بتخصيص وقت كاف لتقييم البرامج، ونقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات؟
		دعمت العملية تحقيق نتائج جرى تحديدها في ورقة العمل
		تعليقات واقتراحات لعمليات التخطيط في المستقبل:

### مراجعة خطة العمل الاستراتيجية

• راجع خطتك الاستراتيجية، لاحظ الإنجازات وخيبات الأمل. قيم أي تغيرات في البيئة منذ اجتماع التخطيط الاستراتيجي الأخير. وإذا وجدت ضرورياً، قم بالتغيير في الاستراتيجيات والأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأجل.

(ملاحظة: كبديل عن مراجعة الخطة ككل، يمكن لورقة العمل هذه أن تقيم كل خطة من خططك الاستراتيجية أو كل مرمى من مراميك. خصص لكل استراتيجية أو مرمى صفحة خاصة بها، وسوف تجيب عن الأسئلة نفسها لكل استراتيجية أو هدف).

قم بتحديث تقييم كل من:

- الخطة الاستراتيجية ككل

- استراتيجية معينة

- مرمى محدد

ما الذي أنجزناه حتى هذا التاريخ؟

ما الذي لم ننجزه حتى الآن؟

ما هي أسباب عدم الإنجاز؟

هل نحن ما زلنا في الطريق الصحيح؟

## ورقة العمل رقم (19) (تتمة)

كيف تبدلت البيئة منذ آخر مراجعة لخططنا / منذ أن طورنا هذا المرمى أو الاستراتيجية؟

وصف للتقييم الحالي لوضع المؤسسة	وصف للتقييم السابق لوضع المؤسسة
ما هي قوى المؤسسة الحالية؟	ما هي القوى السابقة للمؤسسة ؟
ما هي نقاط الضعف الحالية؟	ما هي نقاط الضعف السابقة؟

## ورقة العمل رقم (20) (تمة)

وصف للتقييم الحالي لوضع المؤسسة	وصف للتقييم السابق لوضع المؤسسة
ما هي الفرص الرئيسة أمام مؤسستنا على المدى المنظور؟	ما هي الفرص السابقة؟
ما هي التهديدات الحالية التي تواجه المؤسسة على المدى المنظور؟	ما هي التهديدات السابقة؟

عند حصولنا على كل المعطيات السابقة، ما هي التغييرات التي يجب أن نجريها للخطة الحالية / الهدف الحالي / الاستراتيجية الحالية؟ هل هناك أولويات جديدة أو متغيرة؟

ما هي المسائل التي تحتاج مزيداً من البحث؟ من، كيف ومتى؟

## الملحق ب

## نماذج عن خطط العمل لعمليات التخطيط الاستراتيجي المختصرة والمعتدلة والشاملة

### كيف نستخدم قوالب خطط العمل؟

هناك ثلاثة قوالب لخطة العمل لكل من عمليات التخطيط الثلاثة:

المختصرة، والمعتدلة، والشاملة. وعندما تختار لجنة التخطيط أي عملية ستستخدم، عليها عندئذ أن تعدل خطة العمل لتعكس الاحتياجات المحددة للمؤسسة. وقد يكون هناك حاجة لإدخال تغييرات على الصيغة أو الفعالية التي ستكون قيد المباشرة، من يجب أن يشارك، وأية أوراق عمل وقوالب ترغب لجنة التخطيط باستخدامها. وأخيراً ستختلف الأوقات المعينة سابقاً، وبالتالي يجب ضبطها، مع تواريخ أو أطر زمنية محددة تضاف إلى فصل الالتزام بالوقت.

خطة عمل لعملية تخطيط مختصرة؛ إقرار جدول أعمال اجتماع مراجعة مدته يوم واحد<sup>(1)</sup>

المشاركون: المجلس بكامله، المدير التنفيذي، وجميع أعضاء الجهاز

الإطار الزمني	العملية والشخص المسؤول	جدول الأعمال المقترح
9.15-9.00 صباحاً 10.15-9.15 صباحاً	تقديم تقرير من قبل المدير التنفيذي  إما أن يعرضه شخص مكلف بذلك، أو مجموعة بكاملها تعيد كتابة ما لديها من معلومات على لوحة على الحائط.	مقدمات. الاتفاق على طريقة سير الاجتماع. مراجعة جدول الأعمال حالة المؤسسة، وتحديث العلاقة مع القوى الخارجية المؤثرة في المؤسسة (تقديم الاتجاهات، بيئة التمويل، وضع المؤسسات المنافسة، إحصائيات عن حاجات الزبائن-) تاريخ المؤسسة <sup>(2)</sup>
10.50-10.15 صباحاً استراحة 11.05-10.50 صباحاً	مناقشة كل عنصر من عناصره من قبل جميع الحاضرين.	بيان الرسالة <sup>(3)</sup> - العرض - القيم، المعتقدات، الافتراضات - الأعمال
11.30-11.05 صباحاً	جلسة عصف ذهني للمجلس والجهاز: موجز عن نقاط الاتفاق ونقاط الخلاف	رؤية الممكن: رؤيتنا الداخلية والخارجية المفضلة
11.30 صباحاً حتى الظهر	جلسة عصف ذهني للجهاز والمجلس؛ وإذا تبقى وقت تحديد أولوية البنود	البرنامج والإدارة / العمليات: نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص، التهديدات

<sup>(1)</sup> - يمكن بسبب عدد البرامج أو المسائل المطروحة للنقاش أن نحتاج لتخصيص يوم ثانٍ لذلك.

<sup>(2)</sup> - إذا كان تاريخ المؤسسة قد عرض على الحاضرين حديثاً، فيمكن استبداله بتقديم بديل يتضمن: أين نقف الآن على ضوء العلاقة مع خطتنا الاستراتيجية السابقة (إنجازات-خيبات أمل - تأثير الاستراتيجيات السابقة)

<sup>(3)</sup> - إذا كان هناك بيان رسالة جاهز يجب عندها إما التأكيد على هذا البيان أو تعديله.

خطة عمل لعملية تخطيط مختصرة،  
إقرار جدول أعمال اجتماع مراجعة مدته يوم واحد

الإطار الزمني	العملية والشخص المسؤول	جدول الأعمال المقترح
وقت في الصباح غير محدد - إلى 12.30 مساءً	تبحث من قبل الجميع	تحديد المسائل الأساسية / التحديات التي تجابه المؤسسة
12.30 - 1.30 مساءً		الغداء
1.30 - 4.15 ب.ظ تتضمن 15 دقيقة استراحة	مناقشات لمجموعات صغيرة أو مجموعات كبيرة	مناقشة المسائل الرئيسية. الاتفاق على الاستراتيجيات الجوهرية الشاملة والبرنامج قصير الأجل وطويل الأمد وأولويات الإدارة / العمليات. - قائمة بأولويات البرامج الحالية والمستقبلية (أهمية الأولويات قصيرة الأجل طويلة والأمد. وفيما إذا كنا سنحافظ على الوضع الراهن أو نوسع. أو نلغي، أو نخفض أو نعدل). - قائمة بأولويات البرامج القصيرة الأجل وطويلة الأمد للإدارة / الأولويات التشغيلية لدعم البرنامج.
4.15 - 4.50 مساءً	الكل	تحديد المسائل التي تحتاج مباحثات أكثر من قبل المجلس و/أو الجهاز، وأية معلومات إضافية لازمة لتساعد على وضوح الأولويات (مثل استبيانات استطلاع آراء الزبائن... إلخ).
		الخطوات التالية ، الأشخاص المسؤولون ، الوقت.
5.00 - 4.50 مساءً	ما الذي عمل/ ما الذي لم يعمل/ التغييرات المقترحة	تقييم اليوم

## خطة عمل لعملية تخطيط معتدلة

الوقت المتلزم به	أوراق عمل محتملة لدعم إنجاز المخرجات	من هم المشمولون؟	الصيغة المقترحة
اجتماع أو اجتماعات من ساعتين إلى ثلاث ساعات لكل اجتماع	ورقة العمل رقم 1: حدد مسائل عملية التخطيط والنتائج ورقة العمل 2: جهز عملية التخطيط للنجاح. ورقة العمل 3: طور خطة لجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين. ورقة العمل 4: صمم عملية تخطيط استراتيجي تلمي احتياجات المؤسسة.	المدير التنفيذي، رئيس المجلس، أو من يمثله، المستشار <sup>(1)</sup>	الاجتماع لتقييم جاهزية المؤسسة: البدء بتحديد المسائل التي يجب مواجهتها كجزء من عملية التخطيط، ومن ستشمله عملية التخطيط. من الممكن البدء بمناقشة ما هي المعلومات المطلوبة للمساعدة في تكوين عملية التخطيط، وكيف يجب أن نجمع تلك المعلومات، أو هل يمكن الانتظار إلى ما بعد اجتماع مراجعة التخطيط لمعرفة ما هي المعلومات الواجب جمعها.
اجتماع واحد من ساعة إلى ثلاث ساعات		المدير التنفيذي، رئيس المجلس و/أو رئيس لجنة التخطيط، المستشار، وأعضاء آخرون من المجلس والجهاز حسب الضرورة.	اجتماع للتخطيط لاجتماع المراجعة

(1) يمكن للمؤسسة أن تختار عدم استخدام مستشار من خارجها لتسهيل عملية التخطيط بكاملها، وبدلاً من ذلك يمكنها استخدام مستشار يعمل كميسر حيادي خلال بعض اجتماعات المجموعات الكبيرة.

## خطة عمل لعملية تخطيط معتدلة (تتمة)

الوقت الملتزم به	أوراق عمل محتملة لدعم إنجاز الإخراجات	من هم المشمولون؟	الصيغة المقترحة
اجتماع ثمانى ساعات	ورقة العمل 5: ضع بيان الرسالة. ورقة العمل 6: ضع بيان الرؤية. ورقة العمل 7: ضمن قيم مؤسستك ومعتقداتها ومبادئها الإرشادية. ورقة العمل 8: لخص تاريخ مؤسستك ومنجزاتها. ورقة العمل 9: اربط بين الاستراتيجيات السابقة والحالية. ورقة العمل 10: إدراك الجهاز والمجلس بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة تحليل شبكة عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المؤسسة.	إذا كانت المؤسسة صغيرة تشمل العملية عادة كامل المجلس والجهاز إذا كانت المؤسسة أكبر تشمل عادة ممثلين عن كامل المجلس والجهاز (فريق إدارة). ويجب أن تجمع آراء أعضاء جهاز الموظفين الفاعلين قبل اجتماع المراجعة من خلال استبانات أو من خلال اجتماعات الإدارة. مستشار ليسهل اجتماع المراجعة يمكن أيضا دعوة بعض ذوي العلاقة الخارجيين لهذا الاجتماع.	اجتماع مراجعة للمجلس والجهاز لبحث: • تاريخ المؤسسة و/أو حالة المؤسسة الآن. • مراجعة بيان الرسالة أو وضعه إن لم يكن موجوداً. • بيان الرؤية. • التقويم البيئي (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات). • المسائل الأساسية، شبكة (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) • البرنامج المستقبلي المحتمل والإدارة / أو الأولويات التشغيلية. • الخطوات التالية، من هو المسؤول ومتى؟

## خطة عمل لعملية تخطيط معتدلة (تتمة)

الوقت الملتزم به	أوراق عمل محتملة لدعم إنجاز المخرجات	من هم المشمولون؟	الصيغة المقترحة
اجتماعان إلى ثلاثة اجتماعات مدة كل اجتماع 2-3 ساعات	ستعتمد على المعلومات التي تعتقد لجنة التخطيط أنها ضرورية كي تقوم بمناقشات استناداً لمعلومات تتعلق باستراتيجيات وأولويات المستقبل. أوراق عمل محتملة يمكن أن تتضمن: ورقة العمل 11: تقييم البرامج الحالية. ورقة العمل 12: موجز البيانات والتحليلات لمناقشات محتملة للمستقبل. ورقة العمل 13: أدوات تقييم الأعمال لتكوين ملف البرامج.	لجنة التخطيط لإجراء مناقشات مفوضون عديدون مسؤولون عن جمع معلومات لصالح أعضاء لجنة التخطيط و/أو الجهاز.	اجتماع للجنة التخطيط لمراجعة الملاحظات التي سجلت في اجتماع مراجعة التخطيط، وتقدير ما هي المعلومات الإضافية المطلوب جمعها. ويمكن للمعلومات أن تتضمن استمارات استطلاع عن رضا الزبون واحتياجاته والعناصر اللازمة لمؤسسة تدار بشكل فعال. (EEMO) تقييم الجهاز للبرامج والمؤسسة في علاقتها مع احتياجات الزبائن والوضع التنافسي. تقييم للبرنامج، مقابلات أو استمارات استطلاع لأراء ذوي العلاقة الأساسيين لجنة التخطيط ستقوم بمناقشة.

## خطة عمل لعملية تخطيط معتدلة (تتمة)

الوقت المتلزم به	أوراق عمل محتملة لدعم إنجاز الناتج	من هم المشمولون ؟	الصيغة المقترحة
سيعتمد على عدد القضايا التي تحتاج للمناقشة : عادة من اجتماعين إلى خمسة اجتماعات طول كمل اجتماع من ساعتين إلى ثلاث ساعات.	ورقة العمل 14 : تلخيص ملف البرنامج المستقبلي. ورقة العمل 15 : استراتيجيات المستقبل الأساسية. ورقة العمل 16 : ملخص للأولويات الإدارية والمالية والسلطوية. ورقة العمل 17 : تصورات مالية طويلة الأمد.	لجنة التخطيط (مع مستشار عند الضرورة) لإجراء مناقشات يمكن تكليف بعض المجموعات المناسبة ببعض المناقشات (مثال: مجلس المديرين يجب أن يبحث وضع أولويات المدى الطويل والمدى القصير؛ لجنة تطوير زيادة التمويل والموارد، يمكن أن تناقش استراتيجيات التمويل).	اجتماعات للجنة التخطيط لتقييم الاستراتيجيات السابقة والحالية، وبحث المسائل، والاتفاق على معيار لقياس أولويات البرامج، وعلى الأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأمد. مناقشات من قبل أعضاء لجنة التخطيط حول أمور مثل كيف يمكن أن تبدو الصيغة النهائية لوثيقة التخطيط الاستراتيجي (مثلاً: فيما إذا كانت قائمة الأولويات طويلة الأمد وقصيرة الأجل كافية أو فيما إذا كانت لجنة التخطيط تريد لتلك الأولويات أن تترجم إلى لغة مرامي وأهداف رسمية). تجري لجنة التخطيط (مع مستشار إذا كان هناك ضرورة لذلك) مناقشات.

## خطة عمل لعملية تخطيط معتدلة (تتمة)

الوقت الملتزم به	أوراق عمل محتملة لدعم إنجاز الناتج	من هم المشمولون ؟	الصيغة المقترحة
		الأفراد المعينون من قبل لجنة التخطيط لتطوير المرامي والأهداف	اكتب مرامي رسمية وأهدافاً لإدخالها في وثيقة التخطيط الاستراتيجي (اختياري)
اجتماع أو اجتماعان طول كل منهما 2 إلى 3 ساعات		لجنة التخطيط	اجتماع لجنة التخطيط لمراجعة وثيقة الخطة الاستراتيجية . توزع وثيقة التخطيط على الجهاز والمجلس
اجتماع المجلس		مجلس المديرين	اجتماع مجلس المديرين للتصديق على الخطة الاستراتيجية.
يعتمد على حجم المؤسسة	ورقة العمل 18 : إدارة الانتقال : التغييرات المطلوبة للنجاح.	الجهاز	تطوير خطة تشغيل سنوية الى خطة تنفيذ استراتيجية
اجتماع من 2-3 ساعات	ورقة العمل 19 : قيم عملية التخطيط الاستراتيجي	لجنة التخطيط	تقييم الخطط وعملية التخطيط الاستراتيجي . الاحتمال باكمال دورة التخطيط.
اجتماع مراجعة ليوم واحد والوقت لاجتماع مراجعة الخطة	ورقة العمل : 20 : راقب وحدث الخطة الاستراتيجية	لجنة التخطيط . اجتماع للتنسيق والخطط	توجيه الخطة الاستراتيجية عبر اجتماع مراجعة سنوي لدورة
عدد الساعات المقدرة			75-50 ساعة

## خطة عمل لعملية تخطيط شاملة

الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي		المرحلة 1 كن جاهزاً
1/1 حدد أسباب التخطيط		
1/2 ضع عملية التخطيط على طريق النجاح		
1/3 ابدأ النقاش فيما يتعلق بشمول ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين في الخطة		
1/4 ضع تصميماً لعملية التخطيط لتلبية احتياجات مؤسسة غير ربحية		
1/5 طور خطة عمل التخطيط، تتضمن نتائج عملية التخطيط والمسائل الاستراتيجية التي يجب مواجهتها، الأدوار، فعاليات التخطيط، والإطار الزمني.		
تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات	الإطار الزمني	عمليات ومخرجات مقترحة
سلسلة من الاجتماعات والمناقشات مع المدير التنفيذي، وممثلين عن المجلس والإدارة العليا.		<p>يجتمع المستشار مع المدير التنفيذي، واجتماعات متتالية مع ممثلين عن الإدارة ومجلس المديرين (أو لجنة التخطيط الاستراتيجي) للعمل التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد أسباب التخطيط، معايير عملية تخطيط استراتيجي ناجحة، المسائل التي يجب مواجهتها كجزء من عملية التخطيط.</li> <li>• توضيح أدوار المستشار ومجلس المؤسسة غير الربحية وجهازها ومسؤولياتها، وإجراءات لإبقاء المجلس والجهاز على علم بفعاليات التخطيط الجارية، رفع النتائج، إطار زمني.</li> <li>• الاتفاق على أرضية المعلومات التي يحتاجها كي يكون قادراً على تسهيل العملية، وما هي المعلومات المطلوب جمعها والتي ستساعد على تشكيل القرارات الاستراتيجية (مثلاً - هل يجب على الجهاز و/أو المجلس أن يملأ استبانة استطلاع على الهاتف.</li> <li>• قرر فيما إذا كان عليك استخدام الهياكل القائمة و/أو تشكل لجنة تخطيط استراتيجي لتشارك في أعمال التخطيط.</li> <li>• ينضج المستشار خطة العمل المبدئية، كي يراجعها ويصدق عليها المدير التنفيذي والمجلس.</li> </ul>
<p>المخرجات: الاتفاق على من يشارك في عملية التخطيط، وماذا يمكن أن تكون عليه مشاركتهم. الاتفاق على خطة للتخطيط (خطة عمل). تضمين المسائل الاستراتيجية الرئيسية التي تواجه المؤسسة.</p>		
10-5 ساعات		تقدير ساعات المستشار للمرحلة الواحدة

## خطة عمل لعملية تخطيط شاملة (تتمة)

المرحلة 2		الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي
تضمين الرسالة والتصور والقيم		1-2 اكتب أو راجع بيان الرسالة
		2-2 ضع مسودة بيان الرؤية
		3-2 ضمن / ثبت قيمك ومعتقداتك ومبادئك الإرشادية
عمليات ومخرجات مقترحة	الإطار الزمني	تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات
مناقشة (مناقشات) بيان الرسالة، وبيان الرؤية عن المستقبل الذي تفضله المؤسسة والقيم والمعتقدات والمبادئ الإرشادية		(العملية التي يجب الاتفاق عليها بعد المرحلة الأولى. انتهاء النقاش). يمكن للمناقشات أن تأخذ مكانها في اجتماع مراجعة واجتماعات خاصة للمجلس والجهاز واجتماعات التخطيط الاستراتيجي.
المرحلة: الاتفاق على بيانات الرسالة والرؤية والقيم.		
ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة الثانية		5-15 ساعة

## خطة عمل لعملية تخطيط شاملة (تتمة)

المرحلة 3 قيّم وضعك		الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي
		1-3 لخص تاريخ مؤسستك وما تم إنجازه وما لم يتم منذ آخر عملية تخطيط استراتيجي
		2-3 اربط الاستراتيجيات السابقة والحالية
		3-3 اجمع تصورات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين تتعلق بنقاط القوة في المؤسسات غير الربحية.
		3-4 وكذلك نقاط الضعف والفرص والتحديات
		3-5 اجمع بيانات رئيسة من أجل تحقيق فهم أفضل للخيارات التي يجب أن تتخذ خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.
تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات	الإطار الزمني	عمليات ومخرجات مقترحة
سوف يختلف عدد الاجتماعات والساعات استنادا إلى مدى جمع البيانات المطلوبة والدور المناط بالمستشار		<p>يجب أن يجمع جهاز المؤسسة الوثائق المتصلة بالموضوع والمتعلقة بالميزانية. وإحصائيات الخدمات، والخرائط المؤسسية وبيانات الرسالة السابقة ووثائق التخطيط، ووثائق أخرى توضح الهتمامات المؤكدة اليها وتاريخها واتجاهات التشغيل فيها. هذه المعلومات يجب أن تكون متاحة للمستشار وأعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي.</p> <p>على لجنة التخطيط الاستراتيجي أن تربط بين الاستراتيجيات السابقة والحالية وتناقش تأثير هذه الاستراتيجيات حتى تاريخ انقضاءها والمتعلقة بالاستراتيجيات بينما نتقدم إلى الأمام.</p> <p>تقدير عدد اجتماعات المستشار بالساعات</p> <p>مستوى جمع البيانات من ذوي العلاقة الخارجيين والداخليين، عمليات ملائمة لاستخدام المستشار، وتقدير مدى مشاركته يجب أن يقرر بعد مناقشات مع لجنة التخطيط، توفير فرص الاتصال هاتفيا بالمستشار للحصول على استشارات هاتفية. تطوير وتنفيذ استمارات استطلاع تصميم أدوات تقويم، المساعدة في إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة الخارجيين و الداخليين، وتقديم تسهيلات للاجتماعات.</p> <p>- خيارات: الجهاز والمجلس يملآن هاتفيا استبيانات تقويم.</p> <p>- خيارات: أعضاء مجلس المديرين يملؤون (على الهاتف) تقويما ذاتيا للمجلس تحضيراً لنقاشهم حول أولويات المجلس المستقبلية (الرعاية وأدوار الدعم، العضوية، اللجان، التوقعات) إلخ.</p> <p>- خيارات: يمكن لمشاركة ذوي العلاقة الخارجيين أن تكون من خلال: النشر، المقابلات، اللجان الخاصة. الاجتماعات، إلخ.</p>
النتائج: بيان معلومات لإغناء وضع الأولويات في المرحلة 4		
ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة الثالثة		20-60 ساعة

## خطة عمل لعملية تخطيط شاملة (تتمة)

المرحلة 4 الاتفاق على الأولويات		الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي
		4-1 استخلاص معاني مفيدة من البيانات المجموعة: مراجعة المواضيع التي تبرز، وأولوية الاعتبارات الناتجة عن جمع البيانات
		4-2 تخطيط الأعمال - قيم ملف البرنامج ووافق على التنمية المنافسة للاستراتيجيات
		4-3 طور ملف برامج تلخص مجال ومقياس العمل المقترحين للبرامج، الموارد المطلوبة، واحتمالات العائدات. اكتب سيناريو للتخطيط إذا كان ذلك ضرورياً.
		4-4 الموافقة على الاستراتيجيات الجوهرية في المستقبل
		4-5 الاتفاق على الأولويات الإدارية والمالية والرعاية. لخص العائدات المحتملة والمواد المطلوبة لدعم تصور المؤسسة طويل الأمد.
تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات	الإطار الزمني	عمليات ومخرجات مقترحة
سوف يختلف عدد الاجتماعات وساعات العمل بشكل كبير، ويعتمد ذلك على امتداد الاجتماعات المطلوبة ودرجة التوافق فيما يتعلق السيناريوهات الاستراتيجية الجوهرية والأولويات.		لجنة التخطيط، عملية التخطيط، أو مجموعات أخرى تبحث وتوافق على الاستراتيجيات والبرنامج الشامل والأولويات الإدارية. بناء على المناقشات، تطور الجهاز ويقدم إلى لجنة التخطيط، اقتراحاً بملف برنامج مقترح للمستقبل (المجال والمقياس العمل لبرامج المستقبل) بما فيها تحديد للموارد اللازمة لدعم إنجاز أهداف البرنامج) والأولويات الإدارية طويلة الأمد
<b>المخرجات:</b>		
الاتفاق على الاستراتيجيات الجوهرية في المستقبل والبرنامج ذي الأمد الأطول والسلطة والأولويات المالية والإدارية.		
15-50 ساعة		ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة الرابعة

## خطة عمل لعملية تخطيط شاملة (تتمة)

الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي		المرحلة 5 اكتب الخطة
5-1 ضع المرامي والأهداف. يمكن للعناصر أن تضم: مقدمة / موجز تنفيذي، بيانات الرسالة، الرؤية، القيم، الاستراتيجيات الجوهرية في المستقبل. برنامج المرامي والأهداف. أهداف وأغراض مالية وإدارية والسلطة.		
5-2 تطوير تصورات مشاريع مالية طويلة الأمد.		
5-3 اكتب الخطة الاستراتيجية		
5-4 تبني الخطة الاستراتيجية		
تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات	الإطار الزمني	عمليات ومخرجات مقترحة
سينفاوت عدد الاجتماعات والساعات كثيراً اعتماداً على مدى اتساع دور المستشار في كتابة الخطة.		مسودات مكتوبة عن الخطة الاستراتيجية، كتبت بمساعدة المستشار عند الضرورة. الخطة روجعت من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي. توزع الخطة على ذوي العلاقة الملائمين. دمج التغذية الراجعة في المسودة الأخيرة. ترفع آخر مسودة إلى المجلس لتصديقها في صيغتها النهائية. موجز تنفيذي للخطة المطورة يقدمه المدير التنفيذي و/أو كاتب مكلف بذلك وتوزع على المجتمع ذوي العلاقة.
<b>النتائج:</b>		
تصديق الخطة الاستراتيجية، ملخص تنفيذي للخطة لتوزيعه على الجمهور		
30-5 ساعة		ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة الخامسة

## خطة عمل لعملية تخطيط شاملة (تتمة)

المرحلة 6 نقد الخطة		الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي
		أ-6 رتب فترة الانتقال بين الوضع القديم والوضع الجديد . قدر التغييرات الواجب إجراؤها (المهارات، الأنظمة، البنى والهياكل والثقافة) لدعم الخطة الاستراتيجية ب-6 طور خطة عمل للسنة القادمة (أهداف السنة الأولى وأغراضها).
تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات	الإطار الزمني	عمليات ومخرجات مقترحة
سيختلف عدد الاجتماعات والساعات كثيراً، اعتماداً على مدى اتساع دور المستشار في تسهيل خطة التشغيل السنوية.	يبحث في حينه	يبحث الجهاز في إجراء تغييرات أساسية في المهارات، والأنظمة والبنى، والثقافة لتنفيذها عاجلاً لا آجلاً لدعم الخطة الاستراتيجية، المدير التنفيذي والجهاز المناسب يطوران خطط تشغيل سنوية مفصلة لضمان التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية خلال السنة القادمة.
المخرجات: خطة تشغيلية مفصلة والخط الزمني للتنفيذ متضمناً المرامي والأهداف وخطوات العمل. وجدول زمني للتنفيذ.		
5-0 ساعة		ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة السادسة

## خطة عمل لعملية تخطيط شاملة (تتمة)

المرحلة 7 قيم ووجه الخطة		الفعاليات المقترحة للتخطيط الاستراتيجي
		1-7 قيم الخطة الاستراتيجية وعملية التخطيط 2-7 راقب الخطة الاستراتيجية (على الأقل مرة في السنة) وثبت بنودها / قم بتحديثها / راجعها حسب المطلوب. طور خطة التنفيذ المفصلة للسنة القادمة.
تقدير ساعات المستشار أو الاجتماعات	الإطار الزمني	عمليات ومخرجات مقترحة
اجتماع واحد  المستشار يمكن أن يشارك أو لا يشارك	يبحث في حينه   مرة كل ثلاث إلى 5 سنوات	تجتمع لجنة التخطيط الاستراتيجي مع المستشار لعمل التالي: • تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي المكتملة، وعند الضرورة تحديد معالم الطريق، وشارات المسافات، وعوامل النجاح الرئيسية. • ابحث العمليات لتوجيه وتقييم تنفيذ الخطط.  تنظم لجنة التخطيط سنويا اجتماعا للتخطيط الاستراتيجي لتقييم وتثبيت الاستراتيجيات الحالية والتأكيد على أن تعطي الخطة الاستراتيجية الحالية تعطي إرشادات لتطوير خطة التشغيل السنوية القادمة.  ربما تقرر لجنة التخطيط بأن الخطة الاستراتيجية الحالية تحتاج إلى تعديل أو تغيير جوهري. ربما يكون الوقت مناسباً للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي ثانية
<b>المخرجات:</b> • نظام في العمق لمراقبة وتقييم تنفيذ الخطة (الخطط) وإنجاز عوامل النجاح = أفضل الممارسات للتخطيط في المستقبل. • عمليات في الموقع للتأكيد بأن الخطة (الخطط) قد عدلت حسب الحاجة وأن الخطة الاستراتيجية تستمر في تقديم التوجيه لوضع الأولويات الحالية من أجل السنة القادمة.		
ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة السابعة		0-5 ساعة

## طلب لتقديم مقترحات للتخطيط : مرفوع من كومباس يونيت للخدمات غير الربحية

عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 1	5- 10 ساعات
عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 2	5- 10 ساعات
عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 3	20- 60 ساعة
عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 4	15- 50 ساعة
عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 5	5- 30 ساعات
عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 6	0- 5 ساعة
عدد ساعات العمل المقدرة للمستشار في المرحلة 7	0- 5 ساعة
مجموع الساعات المقدرة للمستشار (50-175 <sup>(1)</sup> )	
الكلفة الإجمالية المقدرة لأتعاب المستشار @ دولار/ ساعة <sup>(2)</sup>	

<sup>(1)</sup> ساعات عمل المستشار ستختلف بشكل واسع وستعتمد علي حجم العمل الذي قام به الجهاز أو لجنة التخطيط الاستراتيجي بدل أن يستخدم ما مستشارا. كما تعتمد ساعات عمله على حجم البيانات التي تدعو الضرورة لجمعها، عدد المسائل التي تحتاج للبحث، ودرجة التوافق المتعلق بالاستراتيجيات الجوهرية والأولويات

<sup>(2)</sup> بالإضافة إلى النفقات المتعلقة بالسفر وبعد المسافة.

## الملحق ج

## عناصر مؤسسة تدار بشكل فعال

## تقييم لقدرة مؤسستك

أداة التقييم هذه، مصممة لبت القوة في المؤسسات غير الربحية. والافتراض المركزي الذي يبنى عليه هذا النموذج هو أنه كلما ازداد الأشخاص الذين يقودون مؤسستهم فهماً للطريقة التي تعمل به المؤسسة، كلما أصبح أداؤهم في المؤسسة أفضل. ويقدم النموذج المذكور إطاراً لجمع وتنظيم المعلومات التي تساعد على تحقيق فهم أفضل للعمل، وما الذي يحتاجه ليصبح أفضل: وأين سيكون مفيداً استثمار الوقت والمال في بناء القدرة المؤسساتية.

هناك ثلاث أفكار مهمة لإبقائها في الذهن حول توجه هذا النموذج:

- ١- أن توجه هذا النموذج هو واحد من توجهات تطوير المؤسسة مقابل التشريح الكلينيكي. وبكلمات أخرى، إن هدف هذا المشروع هو تسهيل التخطيط المؤسساتي، وليس الوصول إلى تقييم خبير عن قدرة المؤسسة.
- ٢- يأخذ النموذج توجهاً مبنياً على الفائدة بشكل واضح.

نحن نفترض أن كل وكالة لديها قوى كبيرة، وهدف هذه العملية أن تسهل كي تصبح المؤسسة أقوى (كنقيض للتركيز على تحديد السلبيات وتصحيح الأخطاء).

- ٢- ويحتوى ناتج هذا التقييم على عنصرين هما: البيانات وذوي العلاقة. فالمنتج الأول هو البيانات التي تساعد على توجيه المجلس والجهاز على اتخاذ الخيارات حول الطريقة الأفضل لاستخدام الموارد. أما المنتج الثاني فهو غير ملموس ولكن

قيمته بلا حدود: مجموعة من ذوي العلاقة الداخليين النشطاء الذين التزموا بتنفيذ خطة واقعية وجمعهم الحماس لمعرفة كيف يستطيعون تحسين قدرتهم الجماعية لإتمام رسالتهم الخاصة في تحسين أوضاع مجتمعاتهم.

### دليل للكفاءة المؤسسية

الرسالة			
القدرة الإدارية			
البنية التحتية: تكنولوجيا وتسهيلات	الثقافة والاتصالات	الموارد البشرية والقيادة	التخطيط
رعاية المجلس			
أمور مالية			
القدرة المالية: الإدارة المالية تطوير الموارد	القدرة المالية: الإدارة المالية		

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال: تقييم لقدرة مؤسستك

لمتابعة الأهداف: (لاحظ، لن يكون هناك جواب يمكن أن ينسب لأي فرد).  
 الوضع: □ لإدارة (المديرون ورؤساء الإدارات) □ جهاز البرنامج  
 □ الجهاز الإداري / جهاز الدعم

الاسم:

□ مجهول	□ ضعف رئيس	□ ضعف معتدل	□ قوة معتدلة	□ قوة كبيرة	1- البرامج الأساسية: التوافق قائم ويشمل مختلف نواحي البرنامج الأساسي والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة.
□ مجهول	□ ضعف رئيس	□ ضعف معتدل	□ قوة معتدلة	□ قوة كبيرة	2- المؤيدون الأساسيون: هناك اتفاق على المؤيدين الأساسيين الذين يفترض بالمؤسسة أن تخدمهم.
□ مجهول	□ ضعف رئيس	□ ضعف معتدل	□ قوة معتدلة	□ قوة كبيرة	3- ملف البرامج: جرى اختيار البرامج الداعمة لرسالة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار طريقة انسجام هذه البرامج فيما بينها (أنها ليست مجرد مجموعة من المشاريع والفعاليات)، كما يجب تقرير كيفية تلبيتها لاحتياجات المجتمع.
□ مجهول	□ ضعف رئيس	□ ضعف معتدل	□ قوة معتدلة	□ قوة كبيرة	4- استرجاع للماضي: لدى المؤسسة آليات لاسترجاع الماضي لتقييم منظم لحاجات المؤيدين وتقييم مدى رضاهم.
□ مجهول	□ ضعف رئيس	□ ضعف معتدل	□ قوة معتدلة	□ قوة كبيرة	5- الأداء: تمتلك المؤسسة تاريخاً لإيصال بنجاح مرامي الخدمات/ البرنامج وبإجراء تغييرات لحذف البرامج التي تقدم أداءً متدنياً.

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	6- الإثارة: البرامج / الخدمات تثير حماس الجهاز والمجلس، في الوقت نفسه حماس الداعمين والزبائن وذوي العلاقة. ويشعر الناس أن البرامج / الخدمات مهمة وثمانية وذات جودة عالية، وتترك تأثيراً على حياة
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	7- السمعة: تلقي المؤسسة احترام المؤسسات المنافسة في ميدانها لأنها تدار بشكل جيد وتنفذ عمليات برمجة ذات جودة عالية ومحدثة بحيث تلبى احتياجات الناخبين.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	8- التحالفات : تتقدم المؤسسة نحو أهدافها وتوسع من نفوذها من خلال المشاركة في تحالفات والعمل بشكل تعاوني مع جماعات أخرى.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	9- المعلومات العامة: يملك ذوو العلاقة والتجمعات العامة التي تشكل هدفاً للمؤسسة، معلومات جيدة عن عمل المؤسسة.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	10- التغطية الإعلامية: تتلقى المؤسسة التغطية الإعلامية التي تحتاجها كي تصل إلى التجمعات التي تسعى للوصول إليها، والوصول بالوقت نفسه للمساندين المحتملين والفعالين.

تعليقات / توصيات محددة للرسالة، الأسئلة من 1 إلى 10

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

## القدرة الإدارية: التخطيط

ك	ك	ك	ك	ك	11- الرؤية: وجود رؤية مؤسسية واضحة ومدعومة بشكل واسع من قبل الجهاز والمجلس. وتحفز الرؤية التأثير الذي تريد المؤسسة أن تمتلكه وتوصله إلى العالم وماذا ستفعل لتحقيق هذا.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ك	ك	ك	ك	ك	12- الغرض: يتضمن بيان رسالة المؤسسة بوضوح اتفاقاً على الغرض - وهو النتيجة القصوى التي تعمل المؤسسة على إنجازها. يخدم هذا الغرض كمعلم طريق للقرارات المؤسسية.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ك	ك	ك	ك	ك	13- القيم: قيم ومعتقدات مشتركة وواضحة تشكل الأساس الذي تعمل عليه المؤسسة وأعضاؤها.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ك	ك	ك	ك	ك	14- الخطة الاستراتيجية: خطة استراتيجية من ثلاث إلى خمس سنوات تلقي الضوء على البرامج الجوهرية والاستراتيجيات المؤسسية القائمة وتوجه توزيع الموارد.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ك	ك	ك	ك	ك	15- الخطة السنوية: خطط عمل سنوية موجودة من أجل البرامج والإدارة. خطط العمل هذه تتصل بالخطة الاستراتيجية.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

ك مجهول	ك ضعف رئيس	ك ضعف معتدل	ك قوة معتدلة	ك قوة كبيرة	16- مقياس النجاح / التأثير: يحوي البرنامج أهدافاً يمكن قياس نتائجها وتتصل بكمية ونوعية وتأثير العمل.
ك مجهول	ك ضعف رئيس	ك ضعف معتدل	ك قوة معتدلة	ك قوة كبيرة	17- التخطيط المستمر والتقييم: هناك التزام من المجلس والجهاز لاستمرار التخطيط والتقييم كجزء أساسي من الطريقة التي تعمل بها المؤسسة. تراجع الخطط بشكل منتظم وتعديل بالشكل الكافي لتعكس اتجاهات البيئة، واحتياجات الزبائن في الحاضر والمستقبل وقدرة المؤسسة لمواجهة تلك الاحتياجات.

تعليقات / توصيات محددة للقدرة الإدارية - التخطيط: الأسئلة من 11 إلى 17

## القدرة الإدارية: الموارد البشرية والقيادة

ك مجهول	ك ضعف رئيس	ك ضعف معتدل	ك قوة معتدلة	ك قوة كبيرة	18- تشكيل الجهاز: تجذب المؤسسة وتحتفظ بأعضاء الجهاز الذين يملكون خبرة ملائمة واطلاعا واسعا يمكنهم من أداء واجباتهم بشكل جيد.
ك مجهول	ك ضعف رئيس	ك ضعف معتدل	ك قوة معتدلة	ك قوة كبيرة	19- الكفاءة: الميزات والمكافآت المدفوعة منافسة لأوضاع السوق المشابهة.

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

## القدرة الإدارية: الموارد البشرية والقيادة (تتمة)

20- السياسات والعمليات: جرى توثيق سياسات وعمليات الموارد البشرية بالشكل المناسب، ومتماشية مع التمويل، والتنظيم والمتطلبات القانونية.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
21- أوصاف الوظائف: وصف الوظائف صالح لمدة سنة، وهي دقيقة، وتزودنا بمرجع مهم لتعيين المسؤولين، والمكافآت، وتقييم الأداء.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
22- الإشراف والتطوير المهني: يتلقى العاملون إشرافاً مناسباً، ومراجعة سنوية لأدائهم، والقيام بالتدريب المطلوب والاستفادة من فرص التطوير المهني.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
23- حجم العمل: حجم العمل لكل أعضاء الجهاز معقول ويمكن إدارته.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول
24- الهيكل الإداري: يوجد وثيقة حديثة ومكتوبة للمؤسسة وتستخدم بالشكل المناسب.	☐ قوة كبيرة	☐ قوة معتدلة	☐ ضعف معتدل	☐ ضعف رئيس	☐ مجهول

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	25- ادارة المتطوعين: مسؤولية تعبئة المتطوعين وادارتهم قد عيئت بوضوح وبالشكل المناسب ويتكامل المتطوعون كجزء هام من قوة عمل المؤسسة .
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	26- القيادة: القادة الإداريون يدعمون القيم المشتركة. ويتابعون النتائج ويوجهون عبر الأمثلة عندما يكون ذلك مناسباً.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	27- الدعم: يأخذ القادة الإداريون مسؤولية إيجاد بيئة يشعر فيها كل العاملين بأنهم مدعومون وتقدم لهم الحوافز من اجل تحقيق نتائج أفضل.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ـ	ـ	ـ	ـ	ـ	28- القيادة المشتركة: لا تعتمد القيادة بشكل مفتوح على شخص واحد، إنما هي وظيفة مشتركة بين العديد من الأشخاص.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	

تعليقات /توصيات محددة للقدرة الإدارية - الموارد البشرية والقيادة، الأسئلة من 18 إلى 28

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

## القدرة الإدارية، الثقافة والاتصالات

<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	<p>29- الثقافة: الثقافة المؤسسية (مثال: صيغ الشعارات، طرق التفاعل والتواصل) هي في انسجام مع عمل المؤسسة، وتعتبر عموماً مهمة وظيفية للجهاز والمجلس والمتطوعين.</p>
<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	<p>30- صنع القرارات: يبدو واضحاً من يتخذ القرارات وأية قرارات يتخذ. كما يبدو واضحاً من يساهم في صنع القرارات في كل مستويات المؤسسة.</p>
<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	<p>31- الاتصالات: الاتصالات واضحة وتدفق المعلومات إلى المنظمة مناسب وكاف.</p>
<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	<p>32- النزاعات: تحل النزاعات بشكل بناء.</p>
<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	<p>33- عمل الفريق: هناك التزام قوي بين جميع العاملين للعمل بشكل فعال كفريق واحد. وتلقى روح الفريق داخل الإدارات وبينها، تشجيعاً ودعمًا. وهناك خدمات فعالة منظمة بين الإدارات.</p>

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

ل	ل	ل	ل	ل	34- الاجتماعات: الاجتماعات في المؤسسة مرتبة بشكل جيد، وبمواعيد مناسبة، مع دعوة الأشخاص المناسبين للمشاركة فيها، وتكرر الاجتماعات حسب الحاجة (اجتماعات ليست بالكثيرة جداً ولا بالقليلة جداً).
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ل	ل	ل	ل	ل	35- الاتصالات بين الإدارات: يتصل الأشخاص داخل المؤسسة الواحد منهم بالآخر بشكل جيد.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	

تعليقات / توصيات محددة للقدرة الإدارية - الثقافة والاتصالات: الأسئلة من 29 إلى 35

## القدرة الإدارية: البنية التحتية - التكنولوجيا والتسهيلات

ل	ل	ل	ل	ل	36- أجهزة الكمبيوتر والبرامج: يمتلك أعضاء الجهاز عدداً كافياً من أجهزة الكمبيوتر والبرامج ذات العلاقة بعملهم والطابعات.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ل	ل	ل	ل	ل	37- تكنولوجيا المعلومات: الأنظمة مرتبطة بعضها ببعض بشبكة. ويملك كل الأعضاء بريد إلكتروني؛ كما أن هناك إنترنت / شبكة مواقع.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ل	ل	ل	ل	ل	38- استخدام التكنولوجيا: تدريب كاف ومع وجود دعم لتسهيل استخدام الجهاز لتكنولوجيا المعلومات.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

## القدرة الإدارية : البنية التحتية - التكنولوجيا والتسهيلات

ك	ك	ك	ك	ك	39- الاتصالات الالكترونية : تستخدم المؤسسة أجهزة الكمبيوتر، والبريد الالكتروني، والإعلام الالكتروني من أجل تدفق الاتصالات.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ك	ك	ك	ك	ك	40- موقع على الويب: الموقع في الانترنت متواصل مع استراتيجيات الاتصالات للمؤسسة، موقع الويب يحدث بشكل منظم ودقيق.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ك	ك	ك	ك	ك	41- التجهيزات: التجهيزات (مثلاً: ناسخات، أجهزة فاكس، هاتف) مناسبة لتلبية احتياجات المؤسسة. أية أجهزة أخرى ذات الاستعمال الخاص (مثل: وسائل النقل، المطبخ، أماكن الاستراحة) يحافظ عليها كي تكون دائماً جاهزة للاستخدام.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ك	ك	ك	ك	ك	42- المرافق: المرافق مرممة حديثاً وفي حالة جيدة مع الكود ADA الخ وتستخدم بالشكل المناسب. هناك سعة مكاتب كافية تسهل عمل المتطوعين وأعضاء الجهاز مدفوعي الأجر والمؤيدين والزبائن.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ك	ك	ك	ك	ك	43- إدارة المرافق / تكنولوجيا المعلومات : موارد كافية للإدارة مكرسة للتخطيط، وإدارة وإصلاح أجهزة تكنولوجيا المعلومات /المرافق / والأجهزة عموماً.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	

تعليقات / توصيات محددة للقدرة الإدارية - التكنولوجيا والتسهيلات، الأسئلة من 36 إلى 43 د

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تمة)

## سلطة المجلس

مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	44- الشراكة بين المجلس والجهاز: هناك علاقات عمل فعالة بين المجلس والجهاز.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	45- خطوط الاتصالات: هناك بشكل واضح قنوات محددة للاتصالات بين المجلس والجهاز، والالتزام جار بخطوط الاتصال هذه.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	46- العضوية: المجلس لديه أعضاء ملتزمون بالرسالة.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	• يتمتعون بالمهارة والخبرة اللتين تحتاجهما المؤسسة.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	• قادرون على تمثيل تلك الجماعات المشاركة في عمل المؤسسة.

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

## سلطة المجلس

□ مجهول	□ ضعف رئيس	□ ضعف معتدل	□ قوة معتدلة	□ قوة كبيرة	47- سلطة المجلس: سلطة فعالة واطلالة إدارية. يمارس المجلس سلطة فعالة ويفوض الإدارة إلى المدير التنفيذي (أو ما يعادله) (CEO) ويقوم أداء المدير التنفيذي سنويا ويعمل بالتعاون مع المدير التنفيذي.
□ مجهول	□ ضعف رئيس	□ ضعف معتدل	□ قوة معتدلة	□ قوة كبيرة	48- دعم الجهاز: يقدم المجلس دعمه وتشجيعه ومساعدته للجهاز بشكل عام وعندما يطلب منه الجهاز ذلك.

تعليقات / توصيات محددة لسلطة المجلس: الأسئلة من 44 إلى 48

## عام - البرامج والخدمات

□ مجهول	□ ضعف رئيس	□ ضعف معتدل	□ قوة معتدلة	□ قوة كبيرة	49 - بشكل شامل، إن تقديري لبرنامج المؤسسة وخدماتها هو على الشكل التالي.
------------	------------------	-------------------	--------------------	-------------------	---

لماذا أعطيت المعدل الذي أعطيته؟ ما هي التغييرات التي توصي بها للمحافظة على جودة برامجنا وخدماتنا، أو تحسين مستواها ؟

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

## عام - الإدارية، المالية، السلطة

<input type="checkbox"/>	50- بشكل شامل، إن معدل تقديري للقدرة الإدارية، والمالية وسلطة المؤسسة هو:				
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	

لماذا أعطيت المعدل الذي أعطيته؟ ما هي التغييرات التي توصي بها كي تتمكن من المحافظة على معدل التأثير الإداري والمالي والسلطة أو أن نحسن هذا التأثير؟

(ملاحظة: إن الأسئلة عن القدرة المالية، يجب أن تجيب عليها الإدارة فقط)

## الشؤون المالية، الإدارة المالية

الأسئلة التالية هي للمديرين ومديري البرامج فقط

<input type="checkbox"/>	51- ضع الميزانية: لدى المؤسسة عملية فعالة لوضع الميزانية، بما فيها توجه لوضع برنامج مركزي لوضع الميزانيات.				
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
<input type="checkbox"/>	52- التوجيه والإرشاد: ينهك مدراء البرنامج في عملية وضع الميزانية، ويتلقون تقارير مالية ويجددون مشروعاتهم على أساس منظم.				
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	

تعليقات / توصيات محددة للشؤون المالية - الإدارة المالية، الأسئلة من 51 إلى 52

عناصر مؤسسة إدارة بشكل فعال (تتمة)  
 الأمور المالية : تطوير الموارد المالية

الأسئلة التالية هي للمدراء التنفيذيين والجهاز المالي / والتطوير فقط

<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	53- الموارد: هناك موارد كافية لاستمرار المؤسسة حتى المستقبل القريب.
<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	54- تنوع التمويل: نحصل على التمويل من مصادر متعددة.
<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	55- خطة زيادة التمويل طويلة الأمد: لدى المؤسسة خط تطوير واقعي للتمويل بهدف تحقيق استقرار مالي طويل الأمد.
<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	56- الخطة السنوية لزيادة التمويل: وافق أعضاء المجلس والجهاز على خطة مكتوبة لزيادة التمويل على أساس خطة سنوية. وخطة زيادة التمويل لها مرامي محددة وميزانياتها الخاصة.
<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	57- الأداء: تطوير التمويل ينجز بشكل متواصل إلى مستويات قريبة من الهدف المحدد.

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

قوة كبيرة	قوة معتدلة	ضعف معتدل	ضعف رئيس	مجهول	58- الأذوار والمسؤوليات: أدوار التطوير لدى المجلس والجهاز ومسؤولياتهما واضحة. هؤلاء لديهم المهارات الضرورية لتنمية الأعمال. وتوزيع العمل مؤثر جداً في إنجاز تطوير التمويل.
قوة كبيرة	قوة معتدلة	ضعف معتدل	ضعف رئيس	مجهول	59- متابعة الهيات: لدى المؤسسة سجل فعال لمتابعة الهيات والشكر عليها، وتلبية ما يطلبه المانحون من تقارير.

تعليقات / توصيات محددة للأمور المالية - تطوير الموارد المالية الأسئلة من 53 إلى 59

## الأمور المالية: الإدارة المالية

الأسئلة التالية موجهة للمدير التنفيذي والجهاز المختص بالمالية والتطوير فقط

قوة كبيرة	قوة معتدلة	ضعف معتدل	ضعف رئيس	مجهول	60- وضع التقارير المالية: هناك أنظمة فعالة لوضع التقارير عن الأمور المالية وتوجيهها لكل من: • متابعة نفقات برنامج ما وفي الوقت نفسه تبعاً لقاعدة الممولين.
قوة كبيرة	قوة معتدلة	ضعف معتدل	ضعف رئيس	مجهول	• التأكد من توجيه العائدات والنفقات.

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

## الأمر المالي: الإدارة المالية

التأكد من إصدار تقارير مالية دقيقة وفي فترات منتظمة

<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم معدلات الأداء المالي يعكس درجة الاستقرار المالي.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأكد من إعداد تقارير مالية دقيقة ومنتظمة في توقيتها.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأكد من أن المجلس يحصل في الوقت المناسب على تقارير مالية دقيقة ضرورية للقيام بإطلاقة مالية.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الالتزام بكل التعليمات الفدرالية وتعليمات الولاية والسلطات المحلية بما فيها طلبهم تقارير سنوية ودفع الضرائب المحسومة.</li> </ul>
<input type="checkbox"/> مجهول	<input type="checkbox"/> ضعف رئيس	<input type="checkbox"/> ضعف معتدل	<input type="checkbox"/> قوة معتدلة	<input type="checkbox"/> قوة كبيرة	<p>61- الالتزام : إن التقرير السنوي يكتمل بالأسلوب المناسب والصيغة 990 والمعلومات السنوية الأخرى عن العائدات تصنف في الوقت المحدد. كما تصنف في الوقت المناسب تقارير للممولين وعلى أساس منظم.</p>

## عناصر مؤسسة مدارة بشكل فعال (تتمة)

ك	ك	ك	ك	ك	62- حماية التوازن المالي : هناك فصل واضح بين واجبات الجهاز المالي، وبين نظام محدث للرقابة المالية الداخلية.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	
ك	ك	ك	ك	ك	63- الحاسبة: تملأ المطبوعات المالية المختلفة في الوقت المناسب وبشكل منتظم. لدينا أنظمة مناسبة لملء السجلات والوثائق المالية. مع حفظ جيد للمعلومات. الأنظمة الحاسوبية ملائمة، وهناك جهاز محاسبة كاف لتلبية احتياجات الحاسبة.
مجهول	ضعف رئيس	ضعف معتدل	قوة معتدلة	قوة كبيرة	

تعليقات / توصيات محددة للأمور المالية - الإدارة المالية، الأسئلة من 60 إلى 63

## الملحق د

## التقييم الذاتي لمجلس المديرين ❖

من فضلك ضع معدل تقييمك لأداء مجلس المديرين في فئات وفق المعيار التالي :

4 = متفوق      3 = جيد      2 = عادي      1 = ضعيف      لا أعرف

لا أعرف	ضعيف	عادي	جيد	متفوق	تقييم مدى قدرة المجلس على القيام بدوره القيادي ومسؤولياته
لا أعرف	1	2	3	4	الرسالة: يفهم المجلس رسالة المؤسسة وأهدافها.
لا أعرف	1	2	3	4	الناحية القانونية: يؤكد المجلس خضوعه للأنظمة الفيدرالية. وأنظمة الولاية والأنظمة المحلية ويؤدي كل الالتزامات المنصوص عليها في العقود بما فيها دفع الضرائب عن جدول الرواتب وتصنيف التقارير المطلوبة.
لا أعرف	1	2	3	4	المالية: يحمي المجلس ممتلكات وأموال المؤسسة من سوء الاستعمال والهدر والتخريب والاختلاس، كل ذلك من خلال إطلاقة مالية والتأكد من أن الرقابة الداخلية تقوم بدورها.

❖ المصدر:

Boardroom Dancing: How to lead and When to Follow" a seminar by Jude Kaye .and J.Masaoka .The Best of the Board Café (St. Paul .MN; Amherst H. Wilder Foundation .2003).

تقييم مدى قدرة المجلس على القيام بدوره القيادي ومسؤولياته					
لا أعرف	ضعيف	عادي	جيد	متفوق	
لا أعرف	1	2	3	4	الرئيس التنفيذي: يوجه المجلس الرئيس التنفيذي ويقيم عمله بشكل منتظم، ويفوضه بالأعمال اليومية.
لا أعرف	1	2	3	4	التخطيط: يشارك المجلس مع الجهاز في تقرير استراتيجيات البرنامج والاستراتيجيات الإدارية والأولويات الشاملة طويلة الأمد.
لا أعرف	1	2	3	4	البرامج: يصادق المجلس على خطة التشغيل السنوية ويشرف على التنفيذ، ويتأكد من وجود برنامج تقييم لقياس التأثير.
لا أعرف	1	2	3	4	الكفاية والتأثير: يتأكد المجلس من أن الميزانية واقعية وتحقق أعلى فائدة من استخدام الواردات.
لا أعرف	1	2	3	4	إمكانية التطبيق المالي: يتأكد المجلس من أن المؤسسة لديها استراتيجية تنمية شاملة لتمويل دعم إيصال فعال للخدمات، ويوجه تنفيذ خطة التمويل.
لا أعرف	1	2	3	4	السياسات: يصادق المجلس على سياسة العنصر البشري في المؤسسة، والسياسات الأخرى ويراجعها في فترات محددة ليتأكد من أنه يجري تحديثها وأنها ما زالت تحمل دلالاتها الاجتماعية.
لا أعرف	1	2	3	4	تقييم: يقيم المجلس بشكل منتظم فيما إذا كانت المؤسسة تنجز هدفها (التأثير) وتلبي احتياجات المجتمع.

بشكل شامل، إلى أي حد تعتقد أن المجلس يقوم بتأدية مسؤولياته القيادية؟

□ متفوق □ جيد □ عادي □ ضعيف

ما هي التوصيات و/أو التعليقات التي تكونت لديك تتعلق بأي من المعدلات التي وضعتها لدور المجلس القيادي؟

4=متفوق 3=جيد 2=عادي 1=ضعيف لا أعرف

لا أعرف	ضعيف	عادي	جيد	متفوق	تقويم متعلق بتركيب المجلس والعمليات الجارية التي تدعم فاعليته
لا أعرف	1	2	3	4	أعضاء المجلس يفهمون بوضوح مسؤوليات المجلس وينفذونها.
لا أعرف	1	2	3	4	المجلس لديه سياسة واضحة حول مسؤوليات أعضائه في مجال زيادة التمويل.
لا أعرف	1	2	3	4	يضم المجلس حالياً تنوع مناسب في الخبرات تجعله جهازاً قيادياً وفعالاً.
لا أعرف	1	2	3	4	يؤكد المجلس على السيطرة الفعالة من خلال تقييمه لنفسه، وللجان المختلفة، ولقيادته ويؤكد على استمراره في أداء واجباته.
لا أعرف	1	2	3	4	يقوم المجلس بشكل نشط، بتعبئة، وتوجيه، وتدريب أعضائه الجدد، ويستبعد أولئك الأعضاء الذين لا يلتزمون بمسؤولياتهم المتفق عليها.
لا أعرف	1	2	3	4	يشجع المجلس ويساند التعامل بين الزملاء في المجلس والجهاز بثقة واحترام وتفهم.
لا أعرف	1	2	3	4	اجتماعات المجلس ولجنة التخطيط اجتماعات هامة، وتدار بشكل جيد، وفعال.
لا أعرف	1	2	3	4	يملك المجلس من بين أعضائه عناصر قيادية فعالة - إنهم فرد و/أو مجموعة من الأفراد الراغبين والقادرين على مساعدة المجلس في أداء وظيفته القيادية ودعم مهماته.

بشكل شامل، ما مدى حسن ظنك بأن المجلس يعمل عبر وضوح الأدوار، وتركيب المجلس نفسه، وتقييمه الذاتي لعمله وقيادته، وتشجيعه على عقد الاجتماعات وعمليات اتخاذ القرارات التي تؤكد أن مهمات المجلس قد جرى تنفيذها.

لا متفوق □ جيد □ عادي □ ضعيف □

ما هي التوصيات و/أو التعليقات التي تكونت لديك تتعلق بأي من المعدلات التي أعطيتها لعمليات المجلس وبنيتها؟  
4 = متفوق 3 = جيد 2 = عادي 1 = ضعيف لا أعرف

لا أعرف	تقدير مدى تنفيذك لمسؤولياتك في دعم المؤسسة				
	ضعيف	عادي	جيد		متفوق
لا أعرف	1	2	3	4	زيادة التمويل: أنا أشارك مع الجهاز في جهود تحقيق زيادة مناسبة في التمويل والموارد الأخرى.
لا أعرف	1	2	3	4	العلاقات العامة: اعمل كسفير إلى المجتمع لصالح المؤسسة وزيائنها.
لا أعرف	1	2	3	4	التطوعية: أنا أتطوع عند الحاجة لمساعدة الجهاز و/أو تجنيد متطوعين جدد.
لا أعرف	1	2	3	4	نصائح للجهاز في مجال الخبرة: أنا أعمل كموجه لصوت المجلس يقاس عليه عمل المدير التنفيذي وباقي جهاز العاملين التنفيذيين.
لا أعرف	1	2	3	4	المصادقية: أنا أعير اسمي وسمعتي الشخصية إلى المؤسسة كي تستخدمهما في النشرات، واقتراحات المنح، والمواد التسويقية الأخرى.
لا أعرف	1	2	3	4	أنا أفهم وأمارس سلطتي ومسؤولياتي في الدعم كعضو في المجلس.
لا أعرف	1	2	3	4	أنا لذي معلومات كافية عن رسالة المؤسسة وبرامجها وخدماتها.
لا أعرف	1	2	3	4	أنا أحضر اجتماعات المجلس واللجنة وقد هيات نفسي لذلك وأتابع المهمات حتى إنجازها.

الى أي مدى تشعر أنك تنفذ بشكل جيد مسؤولياتك في دعم العمل (مثلاً، زيادة التمويل، العلاقات العامة، النشاط التطوعي، تقديم المشورة عند الحاجة، إضافة مصادقية للمؤسسة، فهم الأدوار، القدرة على فهم البرامج والخدمات، ومتابعة المهمات حتى إنجازها؟

لا متفوق      لا جيد      لا عادي      لا ضعيف

كم تعتقد مدى عمل زملائك في إنجاز مسؤولياتهم لدعم الفعاليات (مثلاً، زيادة التمويل، العلاقات العامة، الحركة التطوعية، تقديم المشورة عند الحاجة، إضافة مصادقية للمؤسسة، فهم الأدوار، القدرة على فهم البرامج والخدمات، ومتابعة المهمات حتى إنجازها؟

لا متفوق      لا جيد      لا عادي      لا ضعيف

ما هي التوصيات و/أو التعليقات التي تكونت لديك وتتعلق بتقديرائك لمدى تنفيذك لمسؤولياتك أنت أو تنفيذ زملائك في المجلس لمسؤولياتهم؟

## الملحق هـ

## نماذج لتقنيات

## مستخدمة في تقييم احتياجات

## الزيائن وتقييم البرنامج

تعد البرامج النظامية للتقييم ميدان متطور بشكل كبير مع كمية واسعة من الأدبيات. وبرامج التقييم الكبرى، مثل البرنامج المعروف باسم Head start قد يكلف الملايين من الدولارات وقد استخدم عبر سنين عديدة. ومع أن برامج التقييم مهمة للمؤسسات والوكالات في عملية التخطيط الاستراتيجي، فإن مناقشة عامة لبرامج التقييم تتجاوز أفق هذا الكتاب. ولأن برنامج التقييم يتضمن غالباً متابعة للزيائن مع مرور الزمن، فإن وكالة لا تملك برنامجاً لتقييم العمليات الجارية، ستكون تقريباً غير قادرة على إدارة عملية تقييم ذي معنى خلال الفترة القصيرة نسبياً التي يتم عبرها تطوير استراتيجية التخطيط. وفيما يلي نماذج لتقنيات المستخدمة في تقييم حاجات الزيائن والتقدير المتعلقة بالبرنامج.

## كتابة استبانة استطلاع حول رضى الزيائن

أحد الأسئلة التي طرحت في نشرة استطلاع مطبوعة وزعت على آباء تلاميذ مدرسة متوسطة شاركوا في برنامج يتعلق بطلبة يعيشون في مرحلة الخطر كان على الشكل التالي:

هل تنصح بتنفيذ هذا البرنامج مع آباء آخرين؟

نعم

لا

غير متأكد

وهناك سؤالان من الأسئلة التي طرحت في استمارة أخرى للمشاركين في صف CPR، وقد جرى توزيع الاستمارة بعد انتهاء الصف. والسؤالان هما:

كيف يمكنك أن تضع معدلاً لثقتك في قدرتك على التعامل مع وضع طوارئ يتطلب إسعافات أولية:

واثق جداً					لست واثقاً أبداً				
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

هل كان هذا الصف؟

### كتابة استبانة للزيائن تتصل بالخرجات

طرح السؤال التالي في نشرة مكتوبة أرسلت بالبريد إلى زيائن بعد ستة شهور من إنهائهم دورة من أربع جلسات موضوعها البحث عن عمل :

من فضلك بين وضعك من حيث العمل في الوقت الذي حضرت فيه الدورة، ثم الآن.

وقت الدورة الآن

وضعي في العمل

- مستخدم بدوام كامل

- مستخدم بدوام جزئي وابتعث عن عمل بدوام كامل

أو عمل أكثر من دوام جزئي

- مستخدم بدوام جزئي وراض عن العمل بدوام جزئي
- عاطل عن العمل
- طالب بدوام كامل
- طالب بدوام جزئي
- شيء آخر

### استبانة للزبائن بالهاتف

بعد ثلاثة أشهر من حضور ورشة عمل للآباء الجدد، طرح السؤال التالي على المشاركين بالندوة، عدد من الأسئلة طرحت بالهاتف:

بالعودة إلى ورشة العمل، ما هو أكثر الأشياء قيمة حصلت عليها منها؟

هل تنصح آباء آخرين بحضور مثل هذا الورشة؟

### جمع بيانات موضوعية

كجزء من تقييم مشروع يتعلق بالحديقة لمدرسة ابتدائية، قورن التبديل في درجات مادة العلوم ودرجات مواد علمية أخرى للطلاب المشاركين في البرنامج مع التبديل في درجات الطلاب الذين لم يشاركوا في البرنامج.

وبعد نشاط أسبوع من حملة على الدرجات لجمع النفايات من المناطق المجاورة، قورن إجمالي وزن المواد التي جمعت و أرسلت إلى مركز النفايات كل أسبوع، مع إجمالي وزن المواد المستلمة قبل أسبوع من العملية.

### مثال على الجمع بين بيانات موضوعية

#### واستبانة عن طريق الهاتف

بعد توزيع 120.000 كتيب عن خدمات لكبار السن في مجتمع محلي، أجريت مقابلات على الهاتف مع عينة عشوائية من سيدات المنازل اللاتي تلقين الكتيب. وكان أحد الأسئلة التي طرحت:

هل تلقيت حديثاً كتيباً عن خدمات لكبار السن الموجودين في المناطق المجاورة لك؟ إن لا، هل من المحتمل أن شخصاً ما آخر في بيتك قد تسلّم الكتيب، دون علمك؟

وفي الوقت نفسه، جرى تتبع المكالمات الهاتفية عبر هواتف المعلومات المركزي للكبار، قبل وبعد توزيع الكتيب وقد وجد البرنامج أنه مع أن أقلية صغيرة فقط من السيدات أجابت أنها تتذكر تسلمها للكتيب، إلا أن المكالمات الهاتفية على خط المعلومات في الأسبوعين اللذين تليا توزيع الكتيب كانت كبيرة جداً.

## مجموعات التركيز

في إحدى مجموعات التركيز، والمؤلفة كحد أقصى من 5-21 شخصاً تم جمعهم لبحث أمر معين في البرنامج. وفي تقييمها لبرنامج توزيع جوائز على أبطال لم يكرمهم المجتمع بعد ثم دعوة الأشخاص الذين تلقوا الجائزة سابقاً، لحفل غداء، وطرحت فيه أسئلة قدمها ميسراً من خارج البرنامج. وكان أحد الأسئلة على الشكل التالي:

في العودة إلى الوراء، حين تلقيت الجائزة، أي وجه من وجوه الجائزة كان له التأثير الأكبر عليك؟ مثلاً، هل كان المبلغ النقدي؟ هل كان احتفال توزيع الجوائز؟ هل كانت المقالات التي ظهرت في الصحيفة حول الجائزة؟ وجوه أخرى؟

و عقد ذات مساء اجتماع لمجموعة خاصة مؤقتة تعمل على برنامج تدريب لأعضاء جدد في مجلس مؤسسة تعمل في مجال الفن. ومن بين الأسئلة التي طرحت كان السؤال التاليان:

- أي من المتكلمين في البرنامج، ما زلت تتذكره؟ ما الذي رسخ في ذهنك عن أي واحد منهم أو ما قاله ؟

- هل أحببت دعوتك إلى تناول عشاء خفيف في بداية الندوة؟ بعض المشاركين قالوا أنهم كانوا يفضلون أن تكون المحاضرات في وقت أبكر وبزمن أقصر، بينما قال

آخرون إنهم وجدوا أن دعوة العشاء كانت فرصة عظيمة للاجتماع بالآخرين ؟ ما هي ردود فعلك ؟

### مقابلات مع منافسين ومتعاونين محتملين

قامت مؤسسة تعمل في مجال مكافحة الإيدز وتعالج مصابين بالإيدز من أصل آسيوي / ومن جزر الباسيفيك، بإجراء جملة مقابلات مع قادة مختارين من مؤسسات أخرى تعمل أيضاً في مجال الإيدز والمجتمع الآسيوي الإيسلندي. ومن بين الأسئلة التي وجهت للأشخاص القياديين في هذه المؤسسات كان السؤالان التاليان:

عندما يراجعكم زبائن آسيويون ومن جزر الباسيفيك للحصول على خدمات تتعلق بالإيدز هل تحولونهم إلى وكالة AAA لمعالجة الإيدز ؟ تحت أي ظرف ؟ ولماذا ؟ إن لم تشيروا عليهم بذلك فلماذا لم تفعلوا ؟

إذا كان هناك شيء واحد باستطاعتك تغييره في وكالة AAA، فما هو هذا الشيء ؟

وفي مقابلة مع رئيس جمعية ضاحية فيلينو، طرح عليه السؤال التالي:

هل هناك أعضاء في جمعيتك يعرفون بوجود وكالة اسمها AAA ؟ عندما يذكر الإيدز، هل يأتي ذكر وكالة AAA ؟ ماذا قيل عن وكالة AAA ؟ ما هي المؤسسات الأخرى التي ذكرت وماذا قيل عنها ؟

### اختبارات:

الاختبارات اللاحقة: في اختبار لاحق أعطي المشاركون في برنامج تعليمي اختباراً في نهاية البرنامج لتقييم فيما إذا كانوا قد تعلموا المعرفة أو المهارة الجديتين. وفي برنامج تقوية لفتيات مدرسة عليا، تعلمت المشاركات كيف يبدلن إطارات السيارة. وفي نهاية البرنامج كان على كل فتاة أن تبدل إطار سيارة بنفسها، يراقبها المدرس واقتان من المشاركات.

اختبارات سابقة ولاحقة: وقد أعطي الاختبار نفسه لمشاركين قبل وبعد البرنامج. وفي ورشة العمل التي عقدت لتدريب متطوعين لرعاية أشخاص في حالة المستشفى الخيري وفي منازلهم، طرحت الأسئلة التالية في اختبار مكتوب وزع مرتين، مرة قبل بدء برنامج التدريب، ومرة بعد انتهاء لبرنامج:

اذكر ثلاث احتياطات يجب أن تؤخذ من قبل المتطوع لهذه المهمات تتعلق بلمس

المرضى :

1:

2:

3:

### مشاهدات :

مشاهدات مفتوحة: في تقييم لبرنامج تدريب الأمهات على العناية بأطفالهن، يذهب أعضاء الجهاز إلى بيوت الأطفال الذين شاركت أمهاتهم في البرنامج، ليلاحظوا الحياة المنزلية بما فيها البيئة الجسدية، والتفاعل بين الأم والطفل، وإجراءات السلامة، ومسائل أخرى.

مشاهدات مركزة: في تقييم مركز تم خلال السنة الثانية من برنامج سلامة الطفل، زار أعضاء البرنامج البيوت مع قائمة للتحقق تتضمن الآتي:

- هل هناك جهاز إنذار حريق بحالة جيدة في المنزل.
- هل لاحظت وجود أغطية للمخارج الكهربائية في المنزل ؟ هل لاحظت أيًا من المخارج الكهربائية بمستوى طول الطفل دون أغطية مخارج؟
- أكان هناك وسادة في مكان نوم الطفل؟

## الملحق و

## إدارة مجموعات التركيز\*

يمكن لمجموعات التركيز المؤقتة أن تكون جزءاً أساسياً في مرحلة جمع المعلومات للتخطيط الاستراتيجي. وجمع الأفكار وتصورات الأفراد الذين يمثلون كل مساهم من المساهمين محققاً بذلك فوائد عديدة:

● لقد تم جمع كل من أفكار وتصورات وحكمة أولئك الذين يشكلون مفتاحاً لنجاح مستقبلك.

● أصبح لديك العديد من المفاهيم المختلفة، أو المعالجات، حول المستقبل، واحتياجاته لتضيفها إلى ما توفر لدى الإدارة والجهاز والمجلس.

● إن التقرير الموجز الذي تقدمه هذه المجموعات، والذي يتضمن العديد من التعليقات المأخوذة من المقابلات، سيعطي أعضاء المجلس والجهاز كمية لا تصدق من المعلومات حول ذوي العلاقة في مؤسستك، والقيمة التي يشكلونها، و الاحتياجات التي يرونها، و الأفكار التي يملكونها لمستقبلك. إنه وثيقة تعليمية عظيمة تساعد مجموعتك الأساسية على سماع مفاهيم ذوي العلاقة ورؤاهم (أي: كيف يرون دورك مستقبلاً في المجتمع). فإذا أصبحت هذه المعلومات جاهزة في اليد وقرئت جيداً ونوقشت قبل وضع بيان الرؤية أو الأولويات ستمكن مجموعة التخطيط الاستراتيجي من رؤية خيارات المستقبل واحتمالاته، فتختار منها تلك الخيارات التي تشكل استجابة طيبة لاحتياجات مجتمعتك المحلي.

\* لقد جرى تطوير مادة هذا الملحق من قبل جان كوهن. Jan Cohen نشكرها على السماح لنا بإدراج هذه المادة في كتابنا.

توفر مجموعات التركيز الفرصة للأشخاص بأن يضيفوا أفكارهم إلى أفكار الآخرين والتفاعل بطريقة تعطيك الكثير من الرؤية الداخلية والأفكار. ويأخذ هذا التوجه كثيراً من الوقت والمسائل اللوجستية، ولكنه يشكل غالباً صيغة لاختيار ما هو أحسن لتحصيل المعلومات الأكثر أهمية.

## اقتراحات لميسري مجموعات التركيز

### نصائح لتخطيط مجموعة تركيز

- تعد مسألة حاسمة ودقيقة أن يرأس اللجنة شخص مسؤول عن إدارة المناقشات أو ميسرٍ خبير. يستطيع إدارة المجموعة، بحيث يشارك في العملية كل عضو من أعضاء اللجنة.

- يجب أن تمتد جلسات مجموعات التركيز مدة 60-90 دقيقة، ولكن لا يجوز أن تتجاوز الـ 90 دقيقة بأي حال. والأسئلة التي تطرح في الاجتماع تتراوح بين 5 و7 أسئلة (مع أسئلة أخرى فرعية تتصل بالأسئلة الرئيسية)، وهو عدد مناسب للحصول على المعلومات المطلوبة دون أن يشكل ضغطاً على وقت المشارك.

- وجّه هدفك إلى وجود على الأقل 8 أشخاص في كل لجنة على أن لا يزيد العدد عن 14 شخص. أما العدد 10-21 فهو مثالي. وتوقع أن يحضر اللقاء عدد من الأشخاص أقل من العدد الذي وعد بالحضور. وهذا الأمر يختلف بشكل كبير بين مجتمع ومجتمع، ولكن أي شخص يلتزم بالحضور نادراً ما يتغيب. لهذا ادع من 10 إلى 20% أكثر مما تحتاج فعلاً لكل مجموعة. وعلى كل حال ليكن لديك مقاعد كافية على افتراض أن كل مدعو سيحضر.

- خطط كي تعقد على الأقل جلستين مع أفراد من كل مجموعة من مجموعات ذوي العلاقة تهدف لسماعها (مثلاً: إذا كنت تقوم ببحث عن احتياجات المناطق المجاورة لسان فرانسيسكو لعناية نهائية يومية، فبإمكانك أن تضع جدول لقاءات

على الشكل التالي : ثلاث مجموعات من الآباء الناطقين بالإنكليزية تتراوح أعمارهم بين الـ 25 - 35 سنة، ومجموعتان تتكلمان بالإسبانية للآباء بين 25 - 35 سنة، ومجموعتان للآباء أقل من 25 سنة، ومجموعتان للآباء فوق 35 عاماً. وربما ترى مفيداً دعوة مجموعتين من آباء الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة، ومجموعتين من ممثلي العمال.

● أشرك في هذه المجموع أشخاصاً قد استفادوا من خدماتكم / منتجاتكم وحضروا برامجكم وأحبوها، وكذلك أشخاصاً لا تعمل لهم المؤسسة (مثلاً: غير مقتنعين بالمؤسسة، وهي لا تلبى احتياجاتهم / أو غير مباليين)، وكذلك من أولئك الذين لم يأتوكم أبداً / لم يحاولوا أبداً الاتصال بكم ولكنهم جزء من الهدف الذي تسعون الوصول إليه الوصول إليه. كما يمكن المزج بين غير الراضين / والراضين، ومن لم يشاركوا أبداً في إحدى المجموعات. وكقاعدة عامة لا تجمع بين المراهقين والبالغين في مجموعة واحدة.

● كي تزيد من معدل المشاركة في مجموعات التركيز. يمكنك أن تعرض على المشاركين حافظاً مثل، دعوة غداء أو تعويضاً نقدياً. كما تستطيع أن تضع جدولاً زمنياً بالجلسات في أوقات يمكن لهؤلاء الأعضاء أن يكونوا فيها معاً لهدف آخر (مثلاً، اجتماع، مأدبة صغيرة، اصطحاب الأطفال من المدرسة).

● عند العمل مع مجموعات ليست الإنكليزية لفتها الأم، خذ بعين الاعتبار استخدام متكلم من مواطني هذه المجموعة كي يسهل فهمهم لما يقال، وهذا الاختيار أفضل من استخدام مترجم، إذا كان ذلك متوفراً. قم بإجراء نقاش مع هذا الميسرّ الطلق في لغته ومنافس ثقافياً قبل أن تعقد الجلسة كي تخطط كيف ستعملان معاً عند انعقادها. أعط ذلك الشخص الأسئلة مقدماً بحيث يستطيع ترجمتها بدقة إلى لغته.

● إذا كان هناك آلة تسجيل، ناقش مسبقاً فيما إذا كان على الحاضرين أن يدونوا ملاحظاتهم أو التسجيل على أشرطة أعطى ذلك الشخص الأسئلة مقدماً أو على الأقل في بداية الجلسة.

● إذا كنت ستقوم بعملية التسجيل وتدوين ملاحظات في الوقت نفسه استخدم شخصاً يهتم في آن واحد بتسجيل الملاحظات ومتابعة جهاز التسجيل. (ولا تستطيع تسجيل وقائع الجلسة إلا بموجب إذن مكتوب من المشاركين). ويجب تشجيع أعضاء المجلس والمتطوعين على أخذ ملاحظات مكتوبة، فهي تعطيهم الفرصة ليصفوا جيداً إلى ما يقوله العملاء مباشرة وسيعيقهم انشغالهم بتدوين الملاحظات عن التعليق والرد.

● ضع دائماً تقريراً عن الجلسة بالتعاون مع الشخص الذي دون الملاحظات بعد مقارنة المكتوب مع شريط التسجيل للتأكد من صحتها، والتأكد أيضاً من أن كل التعليقات التي أبداها كل ذوي العلاقة قد جرى تضمينها في التقرير.

### وضع مسودة الأسئلة:

● اجعل الأسئلة بسيطة. واستخدم لغة خالية من التنسيق/ غير متكلفة. لا تستخدم عبارات عامة مهنية ضيقة، ولا الاختصارات ولا الكلمات المركبة (الحروف الأولى من جملة كلمات) أو لغة متخصصة غريبة. استخدم الكلمات التي يمكن أن يستخدمها المشاركون أنفسهم.

● استخدم أسئلة مفتوحة الجواب بحيث يستطيع المشاركون أن يجيبوا عليها دون الشعور بالضغط تجاه أسئلة ضيقة ومحددة الاتجاه.

● ركز على الرغبات والاحتياجات غير الملبة أكثر من تركيزك على تقييم ما هو موجود حالياً. فآنت هنا لا تبحث عن استرجاع العميل للماضي المتعلق بالجهاز أو لمستوى النوعي الحالي للخدمات المقدمة من المؤسسة.

● تجنب السؤال بـ «لماذا»، إنما اطلب منهم أن يقولوا المزيد، ويفصلوا.

أمثلة:

- كيف يمكن للمؤسسة أن تساعدك في التعامل مع مشكلاتك المتعلقة بالهجرة؟  
وبتعبير أكثر دقة كيف يمكن لعمل المؤسسة أن يلبي بشكل أفضل احتياجاتك؟
- ما هي الخدمات التي يمكن أن تستفيد منها من مجموعة الخدمات الصحية التي تقدم للأطفال حالياً؟ أخبرني كيف يمكن أن تقدم لك هذه الخدمات بشكل أفضل؟ ما هي الساعة التي يجب البدء فيها بالعمل؟ وأية برامج أو أدوات أخرى تحبها أكثر فيما لو قدمت إليك؟
- إذا كنت مسؤولاً عن هذا البرنامج ما هي التغييرات التي يمكن أن تدخلها عليه. بحيث يوافق عليه أناس آخرون أو (سأتابع هذا البرنامج أو اخترت هذا البرنامج) «كيف سيعمل هذا». أو «إذن، فأنت ستقدم كذا وكذا»، وما هي التغييرات الأخرى التي يمكن أن تعملها أو الأشياء الجديدة التي يمكن أن تضيفها؟
- كن حذراً حول إعطاء الأمثلة، فأنت لا تقود المشاركين بأية حال. فالزبائن في محاولتهم لإرضائك سيميلون لقول أشياء ايجابية حول الاستراتيجيات الحالية، وقد يرغبون في إدخال السرور إلى قلبك بالموافقة على أي إشارة تبديها.

### عقد جلسة مجموعة التركيز:

- 1- يجب أن يرحب المدير التنفيذي بأعضاء المجموعة، شاكرًا لهم قدومهم ثم شارحاً لماذا جرى اختيار هذه الصيغة، وموضحاً لماذا جرى اختيارهم لدعوتهم إلى هذه المجموعة. ويجب عليه/ عليها أن يقول أيضاً كلمات قليلة حول المؤسسة غير الربحية، وعملية التخطيط الاستراتيجي هذه، ولماذا تحتاج المؤسسة إلى مساهمتهم (إذ إن لهم قيمة كبيرة في عملية التخطيط). ويجب أن لا تستغرق هذه الكلمة الترحيبية أكثر من 6-8 دقائق، ثم يصبح بإمكانه / إمكانها أن يقدم الميسر للمجتمعين، وكذلك الشخص الذي سيدون الملاحظات.

أو

قدّم نفسك كميستّر ثم قدّم الشخص المناط به أخذ الملاحظات، ثم رحب بالمجموعة واشكرهم على قدومهم. قل كلمات قليلة عن المؤسسات غير الربحية، وعملية التخطيط الاستراتيجي هذه، ولماذا تعتبر مساهمة المشاركين حاجة مهمة للمؤسسة (تحدث عن قيمتهم العظيمة لعملية التخطيط). أوضح لهم علاقتك بالعملية، مشيراً إلى حقيقة أنك لست عضواً في الجهاز أو المجلس.

2- تأكد أنهم يفهمون دورك كميستّر وهو أن تشجع النقاش بلطف كي تستفيد المؤسسة من خبرتهم وآرائهم حول ما هو المرغوب لهم ولأمثالهم ("أصدقائكم").

3- ذكّر المشاركين بالغرض من اجتماع مجموعة التركيز والذي يتلخص بما يلي:

● كي تفهم المؤسسة المستفيدين من الخدمات فهماً صحيحاً/ والمتابعين للبرنامج والحاضرين، ومعرفة ما يريدونه أو يحتاجونه بحيث يقدم لهم بشكل أفضل مما هو متاح الآن.

● للاستفادة من التحليل الواعي المستند إلى معلومات عن اتجاهات المؤسسة وقد ضمت إليها أفكارهم العامة و أفكارهم الفردية حول الرغبات / الحاجات / الخدمات.

4- اطلب من المشاركين أن يجيبوا على عدد من الأسئلة المحضرة سابقاً التي تعد مفتاحاً لعملية التخطيط هذه. دعهم يعرفون أن هذه الأسئلة إنما هي للعصف الذهني، وإن كل الأفكار مرحّب بها: لا تحجبون أفكاركم ولا تشعرون بالحرّج من التحديث حول ما هو مفيد فعلاً لكم أو لأصدقائكم أو (للزبائن).

5- كرر المهمة الحالية واطلب منهم أن يفكروا بخبراتهم، وخبرات الآخرين الذين سمعوا بها، ثم عليهم أن يتخيّلوا كيف يمكن للخدمات أو البرامج "أن تعمل فعلاً، إذا قمنا بأية تغييرات تريدونها لتلبية الاحتياجات الحالية وفي المستقبل".

6- وجه الدعوة للمشاركين بأن يقدم كل منهم نفسه للحاضرين.

7- أعط وعداً بإغفال أسماء الذين سيقدمون تعليقات سواء في ملخص المناقشات مع المجلس والجهاز، أو في كل التقارير المكتوبة (أي، لن ينسب أي تعليق إلى أي فرد). واطلب كذلك موافقتهم في حفظ النقاش سرياً.

8- أكد لهم بأنه سيكون هناك وقت لتعليقاتهم العامة وأسئلتهم. واذكر أنه حاسم فعلاً لعملية التخطيط أن يجيبوا أولاً على الأسئلة المحضرة سلفاً. واطلب منهم احترام التقيد بجدول الأعمال، بحيث يستطيع فريق التخطيط الاستراتيجي أن يجمع ويستخدم أكبر قدر من أفكارهم، وأكبر كمية من مساهماتهم.

9- اطلب من المشاركين أن يتكلم شخص واحد فقط في الوقت الواحد، بحيث يمكن للملاحظات التي ستؤخذ أن تكون مفهومة وواضحة. «نحن لا نريد أن تفوتنا أية فكرة، لأنكم لا تعرفون أبداً أي فكرة ستكون هي البذرة لخدمة مهمة أو تغيير أساسي في برامجنا».

10- اشكر الحاضرين على أفكارهم عند الانتقال للإجابة عن السؤال التالي.

11- لا تسمح لشخص أو شخصين أن يهيمنوا على المجموعة (انظر الصفحة التالية حول صعوبات السلوك). إن هدفك هو أن تستقطب أفكار كل شخص وآراءه. ذكرهم بأهمية سماع وجمع رأي كل شخص من الحاضرين. «نحن نريد ونشجع كل شخص على الكلام». أخبر الحاضرين أنك قد لا تعطي الكلام مرة ثانية لأولئك الذين توفرت لديهم الفرصة ليقولوا شيئاً ما جواباً على سؤال، ما لم يتسنى للآخرين فرصة المشاركة باقتراحاتهم. ثم طبق هذه القاعدة.

12- سجل لغتهم الفعلية (أي التعابير التي استخدموها بالذات) على الشرائط والأوراق ثم تحقق منها لتتأكد من أنك نقلتها بشكل صحيح. (أو سجل الجلسة بكاملها، ثم يجري فيما بعد تفرغ التسجيل).

## اختتام جلسة مجموعة التركيز

- 1- اشكر المشاركين على تكريس وقتهم الثمين وتقديم أفكارهم للعملية. عبّر عن حقيقة أن المؤسسة تثمن فعلاً الوقت والطاقة والفكر، والأفكار العظيمة التي شاركوا فيها اليوم " أنتم فعلاً ساعدتم هذه المؤسسة لأن تسمع ما يريده المجتمع".
- 2- إذا لاحظت بعض الاهتمام أو مشاعر قوية، أو عاطفة جياشة من المشاركين خذ بعين الاعتبار الاعتراف لهم بأن هذه الجلسة قد أنتجت الكثير من المشاعر العاطفية بالإضافة إلى الأفكار عن خدمات وبرامج المستقبل. اشكرهم ثانية بسبب حماسهم وأكد لهم أن الجهاز يمكن أن يرجع إليهم ليسألهم عن مشاعرهم واهتماماتهم. ثم تأكد قبل أن يغادروا الجلسة أن تأخذ أسماءهم وأرقام هواتفهم. تأكد أن تصل المعلومات إلى المدير التنفيذي خلال 24 ساعة. بحيث يمكن الاتصال بالمشاركين من أجل أي تدخلات مناسبة.
- 3- أكد لهم أن تعليقاتهم وأفكارهم سوف تؤخذ بعين الاعتبار في تصميم الخدمات والمنتجات وبرامج هذه المؤسسة في المستقبل.
- 4- ذكّرهم وطمئنهم مجدداً أن كل التعليقات من كل اللجان الخاصة سوف يتضمنها تقرير واحد. وأن أية معلومات خاصة سوف تحذف، وكل التعليقات ستصبح مغلقة من الأسماء قبل تقديمها إلى الجهاز والمجلس.
- 5- شارك في إطلالة على الخط الزمني لعملية التخطيط وشواهد الطريق. دعهم يعرفون، متى سيسمعون مجدداً من المؤسسة، أو فيما إذا كانوا سيدعون، وبأية صيغة أخرى (مثل: " تقرير مختصر سوف يرسل لكم"، "سوف تدعون لسماع عرض عن الأولويات لخدمات المستقبل عندما تكتب الخطة وتصدق" أما إذا كنت تقرر أن كل ما سيتلقونه هو مجرد رسالة شكر، فلا تتركهم يتأملون أكثر من ذلك.

## أفكار عن كيف نتعامل مع السلوكيات المتحدية

### كيف تتدخل عندما يهيم شخص واحد على المحادثات أو يتحدث بكلام لا معنى له

● أنا أقدر الحقيقة بأنك قد تعمقت كثيراً في ردك على سؤالي، ولكنني أحتاج الآن لأن أسألك (أو أسأل آخرين عن...).

● أنت بالتأكيد قد أعطيتني كثيراً من المعلومات حول... شكراً، إنما دعنا الآن ننتقل إلى...

● اعتذر إذا قطعت حديثك، ولكنني الآن أود الانتقال إلى....

● إنني ممتن لأفكارك على هذه المسألة، وحقاً إنني أود أن أستأنس برأيك في أسئلة أخرى، هذا مع العلم بأنه لا يتوفر لدينا سوى دقائق قليلة من الوقت.

● أخبرني عن... (اذهب إلى السؤال الثاني) (نعم، بهذا تكون قد قاطعت الشخص الآخر).

● قف وراء الشخص المتكلم واسأل إن كان الآخرون يملكون الخبرة نفسها.

● أنت بالتأكيد أعطيتني معلومات كثيرة عن... وأنا أقدر التفاصيل التي ذكرتها، ولكن دعنا الآن نتعامل مع عنوان مختلف تماماً. أو : دعنا الآن نعطي الآخرين فرصة ليعبروا عن خبراتهم أو يعطوننا أفكارهم.. إلخ.

● أنا أحتاج لأن أنقل اهتمامنا من... إلى السؤال التالي. أعطني مثلاً محدداً عن... (أو عن واحد من أسئلتك التالية):

ملاحظة: لا تشجع كثيري الشكوى أو السلبيين بأن يقولوا كلاماً لا معنى له، إنهم يحبونك ويثيرون غضب كل الحاضرين، ولا يعطون عادة أي مساهمة إيجابية. وعلى كل حال، إن استطعت أن تقلب شكواهم وأنينهم إلى اقتراحات حول برنامج حقيقي وخدمة حقيقية، منهم أو من غيرهم فلربما تحصل على أفكار جيدة.

استخدم تلك الاقتراحات بالإضافة إلى بيانات بناءة أو أسئلة أساسية من الآخرين لتتقل هؤلاء الأشخاص وبسرعة إلى أفكار ايجابية من أجل تغيير الخدمات أو تنقل السؤال إلى متحدث آخر.

### التدخل في المجموعات لصالح أشخاص يحتاجون إلى تشجيع للمشاركة في الحوار

- في البداية، كجزء من المقدمة، دع المجموعة تعرف التالي:
- نحن نحتاج ونشجع كل شخص على المشاركة.
- كل رأي هو مهم لنا.
- ليس عليك أن توافق. لا بأس أن تخالف، ولكننا فعلاً نحتاج لأفكارك.
- استخدم آلية التجوال الدائري في الغرفة لتحصل على رأي كل واحد من الحاضرين على السؤال المطروح (إنما لا تستعمل هذه الآلية عند السؤال الأول).
- ابتسم، انظر إلى الشخص، وبين الحين والحين اسأل عن أشياء من مثل: ماذا تعتقد أنه سيكون فعلاً مفيداً؟ ما الذي سيكون أفضل لك؟ إذا كان القرار لك كيف تقدم (أو تعرض أو تصمم) هذه الخدمة؟ أو اسأل أسئلة مشابهة كي تجعلها واضحة. وعلى كل حال، لا تمشي باتجاه الشخص بينما تطرح هذه الأسئلة لأنه قد يشعر بشي من الإحراج.
- دائماً أشر برأسك أو اشكر المتكلم على كل اقتراح مذكراً الحاضرين بين الحين والحين كم هم مساعدون وابتسم بينما تتفحص المجموعة بكاملها بعينيك بحيث يدرك الناس أنك تعني ما تقول.
- اسأل أسئلة متدرجة، ولكن لا تستفسر أو تدفع الناس إلى الحرج. اجعل السؤال عرضياً مع كلمات من مثل "كيف تعتقد أنه أفضل لك وأصدقائك الذين لهم حاجاتك، نفسها أو آخرين، الذي يستخدمون الخدمة أو يحضرون هذا البرنامج؟".

## تدخل لتتعامل مع كثيري الشكوى والتعليقات السلبية واجعلهم يكملون العملية

- اعترف بأن هذه مسألة تخص هذا الشخص فقط.
- أوضح أن هذا هو مكان نحدد فيه المسائل، ولكنه ليس المكان الذي نحصل فيه على الأجوبة. وسنتأكد بأن موفدين من المؤسسة سيتصلون بك فيما بعد.



## الملحق ز

## تقنيات وأدوات لإدارة عملية مجموعة: صندوق أدوات لعملية الاجتماع وتقنياتها\*

لأن معظم العمل في التخطيط الاستراتيجي يجري في الاجتماعات، فيما يلي بعض آليات الاجتماع وأدواته لتساعدك على تحقيق تأثير أكبر في الاجتماع.

### إعداد الاجتماعات للنجاح وضع جدول أعمال فعال

يجب أن تحضر جدول الأعمال لكل اجتماع سلفاً وتوزعه على جميع المشاركين في وقت مبكر. ويجب أن يتضمن جدول الأعمال المعلومات التالية (انظر العرض ز = 1).

● تاريخ الاجتماع ومدته الزمنية.

\* ليست هذه على الإطلاق قائمة كاملة بكل أدوات وتقنيات عملية الاجتماع التي يمكنك استخدامها. وللمساعدة إضافية في إدارة الاجتماعات ينصح بالكتب الثلاثة التالية:

Mychael Doyle and Davis Straus How to Make Meeting Work (n\New york : Jove Books 1983

Roger M. Schwartz ,The Skilled Facilitator- new and revised (San Francisco , Jossey Bass .2002

Sam Kaner .Facilitator.s Guide To Participatory Decision ?Making( Philadil-Phia : New Societies Publishers .1996 ) .

- مكان الاجتماع
- مخرجات الاجتماع
- قائمة بالمواد التي يجب أن يحضرها المشاركون معهم
- قائمة بأسماء المدعوين
- اقتراح بجدول أعمال مفصل

### الاتفاق على قواعد الاجتماع

لنتأكد من عقد اجتماعات ناجحة، ستكون فكرة طيبة أن تحصل على موافقة المجموعة على القواعد الأساسية المقبولة في إدارة وسير الاجتماع. مثل كيف سنعمل معاً. هذه الاتفاقات المتعلقة بسير الاجتماع يمكن أن تتضمن الخطوط الإرشادية التالية.

- اصغ للآخر وكأنتك حليف.
- يجب أن يبدأ الاجتماع وينتهي في وقت محدد.
- عدم إجراء محادثات جانبية.
- ركّز على المسائل العامة، وليس على الأمور الشخصية.
- كن دقيقاً وواضحاً واستخدم أمثلة.
- شارك بكل المعلومات المتصلة.
- استخدم بيانات قصيرة ومحكمة.
- ابق دائماً في إطار النقطة المبحوثة، وحافظ على التركيز في النقاش.
- ركّز على المصالح وليس على المواقف.
- لا مقاطعات.

- نعم، للخلاف إنما يشكل بناء.
- يجب على كل الأعضاء المشاركة بشكل كامل.
- حاول أولاً أن تفهم، ثم أن تكون مفهوماً.
- اعمل على اتخاذ قرارات تستطيع تنفيذها.
- للماضي صوت يسمع، إنما ليس له قوة الفيتو.

### أوضح الأدوار والمسؤوليات في الاجتماع

تأكد من وجود وضوح عمن سيسهل الاجتماع، ومن يلزم أن يكون حاضراً في الاجتماعات، وكيف سيجري تسجيل المعلومات (بدقائقها). وأوضح سلفاً من الذي يتخذ القرارات، وكيف تصنع القرارات. ويجب أن يعرف المشاركون في عملية التخطيط مسبقاً فيما إذا كان لديهم السلطة لصنع القرارات أو أن المطلوب منهم هو تقديم مساهمتهم. وقرر ما هو أكثر فعالية أن يرأس الاجتماع رئيس المجلس أو رئيس لجنة التخطيط، أو المدير التنفيذي، أو فيما إذا كان مناسباً ومفيداً أن تحضر إلى الاجتماع ميسر من خارج المؤسسة.

## مثال على اقتراح جدول أعمال مفصل

عنوان البند	الوقت المحدد	العملية التي ستستخدم	الشخص المسؤول
لمحة تاريخية	3.00-3.30 مساء	عرض	المدير التنفيذي
الاستراتيجيات السابقة	3.30-4 مساء	قائمة أفكار عصاف ذهني تناقش التأثيرات السابقة والحالية.	الجميع
مشاركة ذوي العلاقة الخارجيين	4.00 - 54.4 مساء	قائمة أفكار عصاف ذهني عما يجب أن يشارك في عملية التخطيط. ناقش ما هي الأسئلة التي يجب أن يسألوا عنها وما هي الطريقة الأفضل لجمع المعلومات.	الجميع
الخطوات التالية مسؤوليات الأفراد ومتى تبدأ	4.45 - 5.00 مساء	إدراجها في قائمة والموافقة عليها	الجميع
تقييم الاجتماع		ما الذي أنجز. ما هي التغييرات المقترحة للاجتماع القادم	الجميع

## توليد الأفكار: العصف الفكري

العصف الفكري عموماً، عملية تستخدم في الاجتماعات. وينتج عنها مجموعة من الأفكار تبرز ضمن الوقت المحدد بقدر الإمكان. وتتضمن الخطوط الإرشادية لعمليات العصف الفكري ما يلي:

- خلال عملية العصف الفكري تكون كل الأفكار مقبولة.
- يجب أن لا يكون هناك مناقشات للأفكار قبل أن تكتمل عملية توليد هذه الأفكار.

## بيانات على اللوحة المعدة للكتابة

## العرض 2-0

● قم بالبناء فوق أفكار الآخرين.

● قم بتشجيع الإبداع.

فكر باستخدام آلية التجول في الغرفة كطريقة لتشجيع كل شخص أن يتكلم، وهذا أفضل من أن يتكلم أي شخص عن فكرته قبل أن تنضج في ذهنه. تجول في الغرفة بشكل دائري واطلب من كل شخص أن يقدم تعليقاً واحداً على العنوان المطروح للبحث ومن حق أي من الحاضرين أن يعتذر عن التعليق. وفي نهاية الجولة في أرجاء الغرفة، عد إلى أولئك الذين لم يستخدموا دورهم في التعليق واسألهم إن كانوا يحبون أن يضيفوا شيئاً. ويستطيع الأشخاص الذين تحدثوا و طرحوا أفكاراً إضافة أفكار جديدة للمرة الثانية فقط بعد انتهاء الجولة.

ومن الأفضل تسجيل الأفكار على لوح (انظر العرض ز-2) بحيث يمكن أن يشاهدها ويتذكرها كل شخص في الفريق.

## أفكار تنظيمية، التصنيف حسب الفئات

بعد توليد كل الأفكار، من المفيد أحياناً أن تصنفها في فئات عريضة.

وعملية التصنيف المذكورة تنفذ عادة من قبل فرد أو مجموعة صغيرة، ثم تحال إلى مجموعة أكبر لتعديل التصنيف والمصادقة عليه. مثلاً: بعد أن تكون المجموعة قد وضعت قائمة بنقاط القوة ونقاط الضعف، يمكن لرئيس الاجتماع أن يقترح، أن تقوم المجموعة خلال مدة الاستراحة، بتصنيف الأفكار في الفئات التالية: برنامج توصيل الخدمات، برنامج التقييم، تشكيل الجهاز وميزاته، سلطة المجلس، الاتصالات وصنع القرار، صورة عن زيادة التمويل / العلاقات العامة، البنية التنظيمية وأنظمة المعلومات. (ملاحظة: إن استخدام ملصقات صغيرة لتسجيل الملاحظات عليها، أداة جيدة. سجل كل فكرة على لصاقة، ومن ثم صنف الأفكار كما وردت على الملصقات في مجموعات).

## تحليل الأفكار

### رتب الفوائد / النقص (تحليل ميداني الزامي)

تسمح هذه الأداة (انظر العرض ز-3) لك بتقييم الفوائد والنقص المتوقعة من لاقتراح معين، أو أن تتفحص القوى التي تعمل مع أو ضد حدوث شيء ما.

### قوم استخدام المعايير

يمكن استخدام شبكة المعايير (انظر العرض ز-4) للمساعدة في تحليل فكرة مبنية على نظام متفق عليه من المعايير. ولاستخدام شبكة المعايير، ضع قائمة بالمعايير التي تشير إلى حل ناجح، ووافق على هذه القائمة. ثم تقدم المجموعة حلولاً بديلة لقائمة المعايير التي قدمتها أنت. ويمكن للميسر أن يقول: دعونا نوافق على المعدلات الثلاثة الرئيسية الناجحة والتي ستلبي احتياجاتنا من المعلومات. ثم نستطيع أن ندقق بخيارات الأداة مقابل هذه المعايير.

## تحليل ميداني إلزامي

## المرحلة 3

قوى تعمل ضد بدئنا البرنامج الجديد	قوى تعمل لصالح بدئنا البرنامج الجديد	لماذا علينا أن لا نندمج ؟	لماذا علينا أن نندمج ؟
		-	+
→	←		
→	←		
→	←		

## أفكار عن الأولويات

## تعيين أ.ب.ج من الأولويات

استخدم العملية المقترحة نفسها من قبل خبراء إدارة الوقت. ضع قائمة بكل الأفكار ومن ثم سجل فيما إذا كانت الفكرة لها الأولوية أ، ب، ج (أ = أولوية عالية جداً / الحد الأعلى من الأهمية، ب = أولوية معتدلة، ج = أولوية منخفضة/ الحد الأدنى من الأهمية). ويمكن شراء من أي مكتبة لصاقات ملونة سيكون استخدامها مفيداً. أعط كل شخص لصاقة حمراء أو زرقاء أو خضراء. اجعل اللصاقات الحمراء تمثل أولوية من الدرجة (أ) الأكثر أهمية وتمثل اللصاقات الزرقاء أولوية من الدرجة (ب) أي شيء ما صالح للتفكير فيه ولكن لا يشكل أولوية عليا، وتمثل اللصاقات الخضراء الأولوية من الدرجة (ج) إنها فكرة لطيفة، ولكنها ربما ليس لها تلك الأهمية بالنسبة إلى أ و ب). وكي تتأكد أنه لم يجر تصنيف كل شيء في الدرجة أ، يمكنك أن تعطي الحاضرين عدداً متساوياً من اللصاقات الحمراء والزرقاء والخضراء. والرقم الإجمالي سيشير إلى عدد الأفكار.

## ورقة العمل 6 : وضع بيان التصور



## المعايير

	3	2	1	.
البدائل				أ
				ب
				ج

## آلية الترتيب (يعرف أحياناً باسم) ع/3

هذه أداة مفيدة لتضييق قائمة أفكار عريضة. مثلاً: أنت الآن قمت بوضع قائمة من 30 خدمة مختلفة وذلك من عملية العصف الذهني، وقدمتها حالياً أو تحب أن تفكر بتقديمها كي تنظم بسرعة استفتاء سريعاً بين مجموعة كبيرة كي تكتشف أي الخدمات هي الأكثر أهمية؟ والطريقة السريعة لتكتشف أي خدمات تظنها المجموعة أنها الأكثر أهمية هي أن تأخذ العدد الكامل للمواد الواردة في قائمتك (ع = عدد الأفكار) وتقسّمها على ثلاثة، أعط كل واحد رقم الأصوات.

مثلاً: إذا كان لديك قائمة تحوي 15 بنداً قسم رقم 15 على ثلاثة، والذي يساوي 5. فكل شخص في المجموعة يصوت فقط لخمس من بنوده باعتبار أن لها بالأولوية العظمى. وسيقول الميسر "دعونا نرى أي من هذه البنود له الأولوية القصوى بالنسبة لكم. هناك خمسة عشر خدمة مختلفة تستطيع أن تقدمها، ولكنه من المحتمل أنك لن تستطيع أن تفعل ذلك كله. دعونا نفكر بتشكيل قائمة من المعايير التي يجب أن

نستخدمها لاختيار ثلثا المواد الأكثر أهمية. ومن ثم سوف اسأل كلاً منكم استخدام تلك القائمة من المعايير لاختيار الخدمات الخمس العليا التي تختارها. حسن، كم من الحاضرين قد اختار الخدمة أ، وكم اختاروا الخدمة ب، وهكذا. دعونا نرى أي بدائل نالت أعلى الأصوات.

### التصويت المتعدد، أو التصويت الموزون

هذا الأسلوب في التصويت يشبه التصويت (3/ع)، و يستخدم لاختصار قوائم الأفكار التي تولدت من خلال العصف الفكري. وبخلاف (3/ع) الذي يعطي لكل فرد صوتاً واحداً لكل فكرة، فإنه في التصويت متعدد الأصوات، يستطيع كل فرد من المصوتين تعيين أوزان أو قيم مختلفة لأصواته. إليك هذا الشرح :

● لدى كل فرد مشارك بالتصويت عشرة أصوات، يمكن توزيعها بالطريقة التي يرغب على قائمة الأفكار الخاصة التي يجرى تقييمها.

● لا تعطى أي فكرة أكثر من أربعة أصوات من فرد واحد. وبكلمة أخرى يستطيع الفرد أن يعطي أربعة أصوات للخيار (أ) وأربعة أصوات للخيار (ب)، صوتان للخيار (ج) أو أي مجموعة يختارها طالما أنه لا يعطي لأي اختيار أكثر من أربعة أصوات.

● وتكتب الأفكار التي جرى التصويت عليها على ورق ملصق على اللوح. عندها يستطيع الأفراد أن يكتبوا تصويتهم أمام المسألة التي اختاروها، أو أن يعطي كل فرد عشرة أعواد لاصقة من الموجودة في المكتبات بحيث يستطيع أن يلصقها بجانب قائمة الأفكار.

● ويجري تدوين عدد الأصوات التي أحصيت (انظر العرض ز -5) إنه من الأفضل أن تختصر قائمة الاختيارات إلى الخمسة الأوائل حتى الثمانية الأوائل فقط اعتماداً على حجم القائمة.

## العرض ز-5: قائمة التسجيل

### المحافظة على التركيز في الاجتماع

#### استخدم الـ «الصندوق» أو «موقف السيارات»

«الصندوق» (والذي يعرف أيضاً بموقف السيارات) هو طريقة لحفظ أفكار أو مسائل تبرز في اجتماع ما ولكنها لا تتناسب مع جدول الأعمال أو الجزء من عملية التخطيط التي يعمل عليها الفريق. وبدلاً من أن نبحث هذه الأفكار، ونضيع بذلك وقتاً ثميناً، أو أن نضيع الفكرة نفسها بتجاهلها تماماً، يمكن للجنة التخطيط أن تنشئ صندوقاً لحفظ هذه الأفكار، وهو عبارة عن ورقة ملصقة على اللوح تسجل عليها هذه الفكرة ومثيلاتها. ويثبت طبق الورق هذا على اللوح في كل الاجتماعات المتتالية. ويمكن لهذه المسائل المؤجلة أن تبحث في الوقت المناسب، أو أن تحدد بشكل جزئي من بنود جدول أعمال في المستقبل. وقبل نهاية عملية التخطيط يجب أن تحل كل هذه المسائل التي وضعت «في الصندوق».

## الملحق ح

## لمحات حول استخدام المجموعات الخاصة المؤقتة

إذا كانت المجموعات الخاصة Task Forces المؤقتة تقوم ببعض من عمل التخطيط، فمن الضروري أن تبقى لجنة التخطيط منشغلة بتقديم الإرشاد الضروري إلى اللجان الفرعية وتتأكد من أن كل المنتجات تتناسب بعضها مع بعضها. ويجب أن تقدم لجنة التخطيط إرشاداً كافياً وقوياً وواضحاً إلى المجموعات الخاصة، كي تضعها في طريق النجاح. وقبل أن تبدأ اللجنة عملها، أوضح لها كيف تم انتقاء العضوية ودور الأعضاء. إن المتطلبات الأساسية للعضوية هي معرفة العضو بالعنوان الذي سيبحث و/أو اهتمامه بهذا العنوان ورغبته في أن يصبح أكثر معرفة به. هل المجموعة الخاصة هذه مؤلفة من أعضاء المجلس أو الجهاز فقط، أو مشاركة بين المجلس والجهاز؟

إن أعضاء الجهاز هم غالباً الأشخاص الأكثر معرفة بالموضوع المطروح، كما أن معلوماتهم أيضاً حديثة. وقد لا يكون أعضاء المجلس قد وصلتهم المعلومات بالشكل الكافي، ولكنهم مسؤولون على تمسكهم بالصورة العريضة - ما هو الأفضل للمجتمع، وما الذي يساعد المؤسسة على إنجاز رسالتها، مع قدرتها على الاستمرار مالياً. وهكذا إن عضوية المجموعة الخاصة ممكن أن تكون من ممثلين عن كل من المجلس والجهاز معاً. وبالإضافة، يمكن لمجموعات معينة أن تضم أعضاء من خارج المجلس والجهاز - أي من ذوي علاقة خارجيين مهتمين تضيف معرفتهم بالموضوع المطروح، إلى النقاش عمقاً وحكمة.

تأكد من أن تعطى كل مجموعة خاصة تعليمات حول ما عليهم أن يكملوه: وبكلام عام، يطلب من معظم المجموعات الخاصة أن تضع توصية (توصيات) محددة حول الموضوع المبحوث. ويجب أن ترفع هذه التوصيات بعد ذلك إلى لجنة أكبر (مثلاً اجتماع مراجعة يضم جميع أعضاء الجهاز أو جميع أعضاء المجلس)، أو لجنة مشتركة مثل لجنة التخطيط الاستراتيجي. وبدلاً من تقديم خيار واحد، قد يطلب من المجموعة الخاصة أن تبحث وتقدم خيارات بديلة للنظر فيها مع تحليل يدعم الخيارات المختلفة.

مثلاً: يمكن لمجموعة خاصة أن تعطى المسألة التالية: كيف لوكالتنا أن تجيب على الحاجة غير الملباة في إسكان الأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة؟ في هذا المثل تُعطى المجموعة الخاصة سلسلة من الأسئلة كي تجيب عليها أو يطلب إليها جمع عدد من البيانات (إذا لم تكن تلك البيانات قد جمعت بعد في المرحلة 3).

- ما هي الإحصائيات المتاحة فيما يتعلق بالأفراد المشردين أو الأفراد في مساكن أدنى من المعايير النظامية ولا يمكن الوصول إليهم؟
- من يقدم في المنطقة حالياً خدمات إسكان؟
- أي نوع من الخدمات يقدمون؟
- هل تواجه مؤسسات أخرى هذه المسألة؟
- ما هي العقوبات القانونية التي نعاني منها و تتعلق بشروط الإسكان؟
- بالنسبة لأي اقتراح: ما هي التكاليف؟ ما هي الأخطار؟ ما هي الفوائد من التحرك بهذا الاتجاه؟ ما هي الأضرار؟

وبغض النظر عن نمط المجموعة الخاصة فكل مجموعة منها يجب أن تمتلك:

(1) رئيساً تكون من مسؤوليته الدعوة للاجتماعات، وتسهيل المناقشات، والتأكد من تدوين و حفظ الملاحظات، ومن أن التقدم يجري باتجاه إتمام التعليمات. (2) توضيح المواعيد - في أي وقت مثلاً يجب عليهم أن يتموا عملهم. و (3) توضيح

مسألة من يملك سلطة صنع القرارات. فاللجنة الخاصة هي لجنة تخطيط استشارية لقضايا راهنة وليست صانعة للقرار الأخير.

### نموذج عن مذكرة لتوضيح تكليف اللجنة الخاصة

#### اللجنة الخاصة لديمغرافيات المستهلك في الإخطة الاستراتيجية

المرمى: تطوير توصيات تعالج النقاط التالية: هل تتبدل ديمغرافيات مستهلكي منتجاتنا، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف نستجيب لقاعدة العملاء الجدد (أي كيف نلبي بشكل أفضل احتياجات المستهلكين)؟

عضوية اللجنة الخاصة: عضوان من المجلس، وثلاثة أعضاء من الجهاز، ويجب أن تنظر اللجنة في توسيع عضويتها لتضم ذوي علاقة خارجيين، الذين ستضيف معرفتهم بموضوع البحث، إلى النقاش عمقاً وحكمة.

العملية: ابدأ باختيار رئيس اللجنة الخاصة. وسيكون هذا الشخص مسؤولاً عن الدعوة إلى اجتماعات المجموعة، وتسهيل هذه الاجتماعات بما فيه وضع جدول أعمال الاجتماع، والتأكد من حفظ الملاحظات، ومن أن التقدم قد تحقق باتجاه إتمام المهمة. ومتابعة المواعيد كما وردت لمتابعة تطور توصيات اللجنة الخاصة.

#### مواعيد الإنجاز

- اعقد الاجتماع الأول للجنة الخاصة قبل 12 ديسمبر 2003.
- مراجعة التعليمات: ناقش الأسئلة وابحث مجدداً النشاطات؛ حدد أي عضو من (أعضاء) اللجنة الخاصة سيكون مسؤولاً عن جمع البيانات اللازمة. للتحليل بهدف تطوير توصيات للتخطيط الاستراتيجي.
- استكمل نشاطات الأبحاث/ جمع البيانات، بالتوازي مع اجتماعات اللجنة الخاصة لتطوير التوصيات، وذلك في 9 يناير 2004. أرسل التوصيات للمدير التنفيذي للمراجعة والتوضيح إذا كان ثمة ضرورة لذلك في الفترة بين 9/6 يناير 2004.

- ترفع توصيات اللجنة الخاصة إلى مجلس المديرين في 24 يناير في جلسة تخطيط استراتيجي في عمل يوم كامل للمراجعة، والمناقشة والتصديق.

### أسئلة يجب الإجابة عنها / بيانات يجب أن تجمع بواسطة اللجنة الخاصة

- هل حصلت على تغييرات سكانية في مجتمع عملاتنا خلال السنوات الخمس القادمة؟
- إذا كانت الخصائص السكانية للعملاء قد تغيرت، فلماذا؟ هل السبب داخلي (طبيعة برامجنا أو التغييرات في البرامج؟) هل السبب خارجي؟ (أي مؤسسات أخرى تضيق أفق من تقدم لهم الخدمات).
- إذا كانت الشروط السكانية تغيرت، ماذا يحتاج أعضاء الجهاز لتلبية احتياجات المستهلكين؟
- هل نريد أن نضع أهدافاً نسعى فيها للوصول إلى مجتمعات معينة لتبديل الشروط السكانية القائمة.

### المخرجات Outcomes

استناداً إلى الإجابات عن هذه الأسئلة والأبحاث المشار إليها، ضع توصيات محددة، مع تحليل يدعمها، حول كيف نستطيع أن نستجيب بشكل أفضل لاحتياجات الإسكان غير الملباة، خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة. ويمكن للجنة الخاصة أن تقترح خياراً واحداً أو أكثر. وعليها أن تجيب استكمالاً لأي توصية على الأسئلة التالية:

- ما هي التكاليف؟
- ما هي المخاطر؟
- ما هي فوائد التحرك في هذا الاتجاه؟
- ما هي النقائص؟

## نموذج عن توصية محتملة

أظهرت لنا مراجعتنا للشروط السكانية لعملائنا وعلى مدى خمس سنوات أن هناك 40% زيادة في عدد العملاء الذين يعانون من إعاقات عقلية، ويعود سبب ارتفاع هذه النسبة جزئياً لأن وكالات الصحة العقلية في منطقتنا قد ضيقت من مجال خدماتها للأفراد بينما معايير مجال خدماتنا أوسع بكثير، وكي نخدم بشكل أفضل هذا المجتمع فإن العاملين في جهاز الخدمة يحتاجون إلى التدريب. ويجب أن تكون تكاليف التدريب بمعدل 200 دولار للمتدرب الواحد. ويجب أن يتضمن برنامج التدريب منحهم الوقت اللازم لحضور التدريبات أثناء أوقات الدوام حسب الحاجة. والفائدة هي أن الجهاز سيكون مسلحاً بالخبرة بشكل أفضل، ويشعر براحة أكبر، عند معالجة المسائل المعقدة التي تترافق غالباً مع وجود أشخاص يعانون من إعاقات عقلية. أما الجانب السلبي من هذا البرنامج فهو احتمال أن نرى بسبب وجود جهاز جيد التدريب لإنجاز هذا الهدف الاجتماعي، زيادة في حجم الخدمات التي يتوجب علينا تقديمها لهذه الفئة الخاصة.



## الملحق ط قوالب للخطط Templates

### الاستراتيجية والتشغيلية

#### قالب لخطة تشغيل سنوية

استراتيجية تشكيل الخطة الاستراتيجية مع قائمة للأولويات

الاستراتيجية:
الخلفية / التعليقات
أولويات طويلة الأمد
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

## هدف صيغ الخطة الاستراتيجية مع أعراض طويلة الأمد وقصيرة الأمد

المرمى					
الخلضية / التعليق					
متى؟	من هو المسؤول؟	مقاييس النجاح: التغذية المراجعة وآليات التقييم	ماذا تريد أن تنجز في السنة القادمة؟	معالم على الطريق	ماذا تريد أن تنجزه في الـ 2-5 سنوات القادمة؟

## صيغة خطة تشغيل سنوية لمرمى في خطة استراتيجية مع أهداف قصيرة الأمد وخطة التنفيذ

مرمى الخطة الاستراتيجية:

هدف الخطة الاستراتيجية (إذا كان ممكن التطبيق):

هدف خطة التشغيل السنوية:

معالم الطريق وأساليب لقياس النجاح:

خطوات العمل	الأشخاص المسؤولون	الإطار الزمني أو متى؟	الحالة حسب (التاريخ)

آليات التغذية الراجعة

الموارد المالية المطلوبة



## الملحق ي

## ذوي العلاقة الخارجيون:

## توصيات العملية وأسئلة مقترحة

عند إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة الخارجيين، حدد أولاً فيما إذا كان سبب الحديث معهم هو أساساً لتقييم وضعك أو لبناء علاقات معهم. فإذا كان المسبب الأساسي هو جمع معلومات فيمكن استخدام مستشار لجمع تلك المعلومات. أما إذا كان السبب هو أساساً لبناء العلاقات، فيمكن لمن يجري المقابلات أن يكون عضواً في المجلس أو الجهاز.

## إجراء مقابلة مع ذوي علاقة خارجي

- استدع الشخص، قدّم نفسك، وأشرح له أن المؤسسة منشغلة في عملية تخطيط استراتيجية، وأن ما سيضيفه لعملية التخطيط نتيجة المقابلة سيكون أمراً لا يثمن. ضع قائمة بالأسئلة التي تحب أن يجيب عليها / تجيب عليها.
- تذكر أن يكون عدد الأسئلة التي تطرحها قليل لأن معظم الأشخاص المشغولين لديهم وقت محدد. وأنت تحتاج لتقدر كم من الوقت ستأخذه لإكمال الإجابات على قائمة الأسئلة. كن واضحاً حول مدة الوقت الذي تتوقع أن تأخذه المقابلة. ويجب أن يتراوح الوقت اللازم بين 20 - 45 دقيقة، ويمكن أن يمتد الوقت تحت ظروف نادرة، إلى ساعة أو أكثر. ويعتمد الإطار الزمني المقدر على نمط وعدد الأسئلة التي ستطرح والوقت اللازم للإجابة. والإطار الزمني الحقيقي قد يكون أطول أو أقصر مما قدرت، ولكن عليك احترام برنامج من تجري معه المقابلة، فالمقابلة يجب أن لاتأخذ أكثر من 45 دقيقة، وعليك أن تستخدم ذلك الوقت بحكمة. اسأل الشخص عن الوقت/ الزمن المناسب لطرح الأسئلة عليه هاتفياً (يمكن أن تعرض عليه أن تذهب إليه شخصياً، إذا كان ذلك مناسباً).

- تأكد أن تشير إلى أن مساهمة أفراد عديدين أو مؤسسات عديدة، أمر مطلوب خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن هذه المساهمة ستؤخذ بجدية تامة، إلا أنه لن تدخل كل الأفكار في الخطة بسبب غزارتها وقلة الموارد.
- إذا كان ذوي/ ذات العلاقة، يرغب بالسرية (أي أن لا تتسب إليه علنا تعليقات محددة) قدم له تلك الضمانة بسرية ما سيفضي به إذا كان ذلك ممكناً. ولكن كن واضحاً أن التغذية الراجعة لهذه المقابلة سوف يدخل ضمن التغذية الراجعة الشاملة التي سيحصل عليها هو وآخرون (ما لم تكن قد وصلت إلى اتفاقية ما مع من تجري معه المقابلة). بعد أن تقابل من تقابله، قم بطباعة الملاحظات التي دونتها.
- المتابعة: أرسل للأشخاص الذين قابلتهم رسالة صغيرة تشكرهم فيها على مساهمتهم، وتأكد من إغلاق الحلقة التي ساهموا فيها بأن ترسل لهم إما نسخة من الخطة الاستراتيجية، أو ملخص تنفيذي للخطة بمجرد أن تكتمل عملية التخطيط.

### صيغة مقترحة لتدوين مقابلة مع أحد ذوي العلاقة

- اسم الشخص المقابل (فإن كان يرغب بالسرية، يكتفي فقط بتحديد نمط هذا الرجل، كأن تقول مثلاً "محسن كبير").
- اسم من يجري المقابلة.
- تاريخ المقابلة.
- النقاط الرئيسية التي ذكرها من جرت مقابلته.
- تعليقات مندوب المؤسسة أمام الشخص الذي يقابله: آها: لحظات، يا لها من اقتراحات استراتيجية وألويات مهمة! مفاجأة كبرى معلومات بمنتهى الأهمية تشع من المقابلة.
- تعليقات أخرى / ملاحظات مندوب المؤسسة.
- اختياري: ارفق ملاحظات تفصيلية.

## أسئلة مقترحة

ما يلي أسئلة مقترحة لجمع معلومات محددة من جميع ذوي العلاقة الخارجيين.

### قيّم وضع المؤسسة:

#### نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات

- ماذا تعتقد في نقاط القوة والضعف في المؤسسة ؟
- ما هي الاتجاهات التي تعتقد أنها توجد في المدينة، الولاية، الأمة، التي قد يكون لها تأثير ايجابي أو سلبي على المؤسسة؟ ما هي الفرص أو التهديدات التي تواجه المؤسسة؟ وكيف يمكن للمؤسسة أن تجيب على تلك التهديدات ؟
- ماذا تعتقد العقبات الرئيسية في وجه نجاح المؤسسة؟

#### قيّم تصور أحد ذوي العلاقة عن إيصال الخدمات بمعياري الجودة والوضع التنافسي

- ماذا تتوقع (أنت أو مؤسستك) من مؤسستنا - ما هو المعيار الذي تستخدمه لتحكم بموجبه على أدائنا؟ إلى أي مدى من الجودة نحن نؤدي عملنا بموجب معاييرك؟
- ماذا تعتقد أنها الطريقة الأفضل التي تستطيع مؤسستنا بموجبها أن تساعد جمهورها؟ مع الأخذ بعين الاعتبار العدد الضخم من البرامج والمشاريع التي تقدمها حالياً (ارفق أسئلتك بقائمة إن كان ذلك مناسباً)، هل هناك أي منها تعتقد أن علينا أن نركز عليه مواردنا المالية (أو هل هناك برامج ومشاريع تعتقد أن علينا التأكيد عليها في السنين الثلاث القادمة، وتعتقد بأنها ستترك تأثيراً واضحاً في قدرتنا على إنجاز رسالتنا)؟
- من هي المجموعات الأخرى، التي تقوم بعمل مشابه؟ ما الذي يميز مؤسستنا عن المؤسسات المنافسة؟
- ما هي الثغرات في الخدمات التي تعتقد أنها موجودة بخصوص زبائننا وما هو الدور الذي علينا أن نؤديه في مواجهة هذه الثغرات؟ هل هناك برامج إضافية أو خدمات تعتقد بأن علينا تقديمها إذا كانت الموارد متاحة؟

- ماذا تعتقد أن على مؤسستنا أن تفعل أكثر مما تفعل الآن أو أقل مما تفعل ؟
- مع من في رأيك يجب أن نتحدث أيضاً، قادر على بث روح الحيوية في عملية التخطيط.

### قيم التعاون والشراكة

- كيف تستطيع مؤسستنا أن تكون شريكاً أفضل، أو تعمل بشكل أفضل معك؟
- كم هي جيدة - حسب اعتقادك - مسيرة شراكتنا الحالية؟ هل هناك طرق نستطيع من خلالها أن نزيد من عملنا المشترك - أو نجعله يسير بشكل أفضل؟ كيف يمكن لنا أن نعمل معاً لإكمال رسالتنا المتشابكة؟
- هل هناك مجموعات (وطنية، إقليمية، محلية) يجب علينا الاصطفاف معها كي نتمكن من إنجاز أهدافنا؟

### افهم كيف يمكن لمؤسستك أن ترفع من مواردك وتكسب دعماً إضافياً

- كيف نستطيع أن نستخدم بشكل أفضل أعضاء المؤسسة و/ أو الجمهور ليصبحوا دعاة حقيقيين لمؤسستنا؟
- هل لديك أية أفكار حول كيف يمكننا أن نزيد من ظهورنا في المجتمع و/ أو نحسن صورتنا في موقعنا الجغرافي؟
- كيف لنا أن نبرز اسمنا في المجتمع بحيث يقوم مزيد من الأشخاص بالاستفادة من خدماتنا؟
- كم تظن أننا نحسن صنعاً إذا نزلنا إلى الحلبة السياسية؟ هل هناك أشياء يجب أن نقوم بها كي نكون قادرين على التعامل مع إدارات كلا الحزبين السياسيين؟ كيف نستطيع أن نتعامل بشكل فعال أكثر مع المسؤولين الحكوميين والتشريعيين؟ هل هناك بعض الحلفاء الذين يجب أن نعمل معهم بشكل وثيق أكثر؟

وفيما يلي أسئلة مقترحة لجمع المعلومات من أنماط محددة من ذوي العلاقة الخارجيين:

### المانحون الرئيسيون

- لماذا اخترت في البداية أن تتعامل مع مؤسستنا؟
- ما هي المشاريع الخاصة والبرامج التي تشكل أهمية كبرى لك.؟ (سم أو أبرز قائمة بكل المشاريع التي لا تتماشى مع كل ما تقوم به مؤسستنا)؟
- هل هناك بعض المشاريع والبرامج التي يجب أن تلقى اهتمام مؤسستنا إذا كانت مواردنا متاحة؟
- كيف عليك أن تضع أولويات جهودنا المحتملة للحصول على منح جديدة بهدف القيام بمشاريع محددة مقابل عدم استخدام الموارد لرصد مبالغ أكبر لمشاريع محددة؟ (استنادا إلى العلاقة التي تملكها، بإمكانك أن تطرح أو لا تطرح هذا السؤال إذا أخذت بين الاعتبار البدء بالحصول على المنح).
- ما هي الأفكار التي تملكها حول كيفية زيادة عدد أعضاء مؤسستنا و / أو زيادة جهودنا للحصول على المنح؟
- مع من تحب أن يكون اتصالك؟ ما هي الوسيلة لأفضل لك كي تبقى على علم بتقديم مؤسستنا؟

### المؤسسات

- كيف تعتقد أن مؤسستنا تعمل؟ كيف ترى ملاءمة مؤسستنا الشاملة لإيصال الخدمات، وماذا تعتقد أنه يجعل مؤسستنا متميزة؟
- ما هي تصورات التمويل في مؤسستك؟ هل هناك مهملون آخرون قد يكونون مهتمين في دعم عملنا؟ (اطلب أسماء)

- ماذا تعتقد أنها المسائل الأكثر أهمية التي تواجه مؤسستنا اليوم.
- من أيضاً علينا أن نتحدث معه ممن يستطيع أن يبث الحيوية في خطتنا الاستراتيجية؟

### الإعلام

- ما هي المسائل الرئيسية والتحديات التي تؤثر في جمهور المؤسسة الذي يتلقى خدماتنا؟
- كيف تريدنا أن نبقيك على اطلاع دائم حول ما يحدث في الميدان؟
- هل لديك أية أفكار حول كيف يمكننا أن نزيد من ظهورنا؟ كيف نستطيع أن نرفع اسمنا ونجعل صورتنا أكثر وضوحاً؟

### جماعات تؤدي العمل نفسه

ملاحظة: يمكن أن نجد الكثير من المعلومات في الانترنت في برنامج Form IRS 990، وفي التقارير السنوية.

- ما هي الخدمات التي تقدمها؟
- كيف يجري تمويلك؟
- كم عدد الزبائن الذين تخدمهم؟
- كيف تقيس نجاحك.
- كيف هي تشكيلاتك الهيكلية؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي خبرتها في إيصال الخدمات؟
- أين ترى الخلية المناسبة التي تقع فيها مؤسستنا في مصفوفة مقدمي الخدمات؟

## الملحق ك

## مراجع مختارة

- Barry, Bryan W. Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations. Barry  
ganizations.  
St. Paul.MN: Amherst H. Wilder Foundation ,1986.
- Bean ,William C. Strategic Planning that Makes Things Happen. Am-  
herst.  
MA:HRD Press ,1993.
- Below ,Patrick J. ,George L. Morrissey ,and Betty L. Acomb. The Exec-  
utive  
Guide To Strategic Planning. San Francisco: Jossey-Bass ,1987.
- Bielefeld ,Wolfgang. "Funding uncertainty and Nonprofit Strategies in  
the  
1980s." Noprofit Management and Leadership 2 ,no. 4. San Francisco:  
Jossey-Bass (Summer 1992).
- Bryson ,John M Strategic Planning for Public and Nonprofit Organiza-  
tions:  
A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.  
Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass ,1993.
- Doyle ,Michael and David Straus. How to make Meetings Work. New  
York:  
Jove Books ,1983.
- Drucker ,Peter F. Managing the Nonprofit Organization: Principles and  
Practices. New York: HarperCollins ,1990.
- Hax ,Arnold C. and Nicholas S. Majluf. Strategic Management: An  
Integrative Perspective. Englewood Cliffs ,NJ: Prentice Hall ,1984.
- Kotler ,Philip and Alan Andreasen. Strategic Marketing for Nonprofit  
Organizations.4 th ed. Englewood Cliffs ,NJ: Prentice Hall ,1991.

Kearns ,Kevin P. ?Comparative advantage to damage control: clarifying strategic issues using SWOT analysis.? Nonprofit Management and Leadership 3 .no. 1, San Francisco: Jossey-Bass (Fall).

McNutt ,Paul and Robert W. Backoff. Strategic Management of Public and

Third Sector Organizations. San Francisco: Jossey-Bass ,1992.

Mintzberg ,Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free

Press ,1994

Nanus ,B. Visionary Leadership: Creating a Compelling Sence of Direc-  
tion

for you Organization. San Francisco: Jossey-Bass ,1992.

Osborne ,David and Ted Gaebler. Reinventing Government: How the  
Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Reading ,MA:  
Addison ? Welsey ,1992.

Peters ,Thomas J. and Robert H. Waterman Jr. In Search of Excellence:  
Lessons from America?s Best- Run Companies. New York: HarperCol-  
lins ,1982.

Porter ,Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analysing  
Industries and Competitors. New York: Free Press. 1980.

Schwartz ,Peter. The Art of the Long View. New York: Doubleday,  
1991.

Steiner ,George A. Strategic Planning: What Every Manager Must  
Know. New York: Free Press ,1979.

Tregoe ,Benjamin B. and John W. Zimmerman. Top Management Strategy:  
What It Is and How to Make It Work. New York: Simon & Schuster,  
1980.

United Way of America. Strategic Management and United Way of  
AMERIC.

Alexandria ,VA: United Way Strategic Planning Division ,1988.