

## 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 كونه المؤسسة عن بيئتها الداخلية والخارجية.

- أنها حصيلة اتفاق وعملية بناء الالتزام.
- أنه جرى تبنيها رسمياً من قبل مجلس المديرين.
- إن الخطة (الخطط) التشغيلية السنوية تلي 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 تقوم 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 7-2: 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 تنسحب 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 وحدت 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.

PLANET 501c3 TALKS FROM THE NONPROFIT GALAXY BY MIRIAM EUGELBERG

## IF VOLUNTEERS RULED THE WORLD



©COMPASSPOINT 2/14/03

WWW.PLANET501C3.ORG

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 1 ؟
		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 (4)

- 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 قمنا 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 اثني 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> <ul style="list-style-type: none"> <li>• حاجة في منتهى الإلحاح إلى ثنائيي اللغة مؤهلين في قطاع الخدمات الإنشائية وكان من الصعب أن نجدهم ونحتفظ بهم في الجهاز.</li> </ul>	<p>التهديدات السابقة (تتمة)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مسائل الهموفوبيا وتطورات أن الإيدز ما زال بشكل أساسي مسألة شذوذ</li> <li>• دليل متواصل عن إصابات جديدة بفيروس الإيدز بين الرجال والنساء في المجتمع الأمريكي الإفريقي وبين المهاجرين من جنوب شرق آسيا.</li> <li>• زيادة الطلب من هيئات التمويل لتوثيق النجاح.</li> <li>• تغيير السياسات وأولويات التمويل على المستوى الفدرالي.</li> </ul>

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.

