

المرحلة الخامسة: دُون الخطة الاستراتيجية

تبدو النهاية على مرمى البصر، وعملية التخطيط قاربت على الاكتمال. وقد استطاع ذوو العلاقة المناسبون التعبير عن أفكارهم. كما أن بيانات كافية عن بيئة التشغيل لدى المؤسسة جمعت. وفي الوقت نفسه، اتخذت معظم القرارات الكبرى، وأصبحت الصورة الكبرى واضحة نسبياً. أصبحت المؤسسة تعرف نقاط القوة والضعف لديها، وما هي الطريقة الأفضل لمواجهة هذه النقاط. وقد وضع Articulata المخططون الاستراتيجيات الأساسية المستقبلية التي تستطيع مساعدة المؤسسة على النجاح. وقد أصبح أعضاء الجهاز والمجلس على دراية واضحة حول البرامج والخدمات المطلوبة كي تقدم في السنين الثلاثة أو الخمس القادمة من أجل إنجاز أفضل لرسالة المؤسسة. ولقد حان الوقت الآن لتطوير إجراءات صلبة لما ترغب المنظمة أن تنجزه بشكل محدد الموارد اللازمة. وهذا هو الوجه الأكثر تفصيلاً من عملية التخطيط الاستراتيجي. وعليه فإنه الوقت المناسب لنقل الأفكار إلى الورق بكتابة المرامي والأهداف وفهم الآثار المالية لتلك القرارات. وعندما ينتهي هذا العمل، يصبح بالإمكان كتابة وثيقة التخطيط الاستراتيجي.

الخطوة 5-1 وضع المرامي والأهداف

إن عملية الكتابة العملية للمرامي والأهداف هي هو أحد وجوه التخطيط التي يمارسها العديد من الناس. ويجب أن لا تكون كتابة المرامي والأهداف مشروعاً جماعياً. ففي المؤسسات الكبرى يجب على المدير الإداري لكل برنامج أن يأخذ القيادة في وضع مسودة أهداف وحدته. أما في المؤسسات الأصغر يجب أن يأخذ شخص أو

شخصان مسؤولية وضع المسودة المبدئية للمرامي والأهداف. ويمكن لهذه المسودات عن المرامي والأهداف أن تشهد طبعتين أو ثلاث طبعات متتالية قبل أن تدمج مراجعة كل فرد لها، ويتفق على الصيغة النهائية للوثيقة. ويجب على لجنة التخطيط أن لا تغير ولو قليلاً من عملية جمع المراجعات عن المحصلة المقترحة المرسومة في المرامي والأهداف. وغالباً ما تبرز خلال هذه المناقشات، أسئلة مهمة وتنبثق عنها رؤى داخلية تحسن جوهرياً من نوعية وإمكانية تطبيق كامل الخطة الاستراتيجية.

والمرامي هي محصلة بيانات تقود برامج المؤسسة، ووظائفها الإدارية والمالية والسلطوية. وبالنسبة للمؤسسة ككل، مثلاً، فإن المرمى النهائي هو الغرض الذي يظهر في بيان الرسالة. وبشكل مشابه تحتاج برامج المؤسسة ومجموعات البرامج والمهام الإدارية والتشغيلية أن توجه بواسطة أغراضها المصغرة (مراميها الخاصة بها).

والمكان المناسب للبدء بتطوير مرامي البرنامج هو العودة إلى صورة المؤسسة التي جرى تطويرها مسبقاً عندما انتهت ورقة العمل 8 فقد حددت ورقة العمل تلك البرامج أو الخدمات ووضعتها في مجموعات مناسبة. إن مجموعات البرنامج هذه هي القاعدة لتأسيس مرامي المشروع، ما لم تكن عملية التخطيط لديك قد ولّدت معلومات أو قرارات تسمح بالمراجعة، وربما بتعديل زوايا معينة من الصورة (مثلاً: تبديل بعض البرامج وتوزيعها في مجموعات بشكل مختلف، أو إضافة برنامج جديد). إذا كان الأمر كذلك يجب أن تضع لجنة التخطيط مسودة موجز جديد لمرامي البرنامج.

مثلاً، جَمَعَ متحف للأطفال كل برامجهم في مرمايين رئيسيين: برامج تقدم في المتحف، وبرامج تقدم خارج المتحف. ونتيجة لعملية التخطيط، قام المتحف بتأطير برامجهم من جديد كي تعكس بدقة أكبر مدى توسع نشاطاته: التربية البيئية؛ و التاريخ والجغرافيا؛ والاهتمام بالتنوع؛ والفن والثقافة. وعندما تتم الموافقة على

التوزيع المناسب لمجاميع البرامج أو مراجعته يجب وضع مسودات بيانات بالمرمى الجديد، على أساس بيان لكل مجموعة برامج (مرمى).

إن تجميع البرنامج هو مظلة أو مجموعة من البرامج المتصلة ببعضها ببعض. وقد يكون لدى المؤسسات الأكبر حجماً والتي تملك العديد من البرامج أهداف فرعية. فعلى سبيل المثال: إذا كان هناك برنامج جديد لإدارة الحالات الخاصة، قد أضيف إلى مجموعة برامج الخدمات المباشرة، فإن برنامج هذا المرمى الفرعي لإدارة الحالات الخاصة يجب أن يكون " لضمان تعاون أفضل لإيصال الخدمات المباشرة إلى زبائننا"، بينما المرمى الشامل لمجموعة برنامج الخدمات المباشرة يمكن أن يكون شاملاً. «كيف نوسع سلسلة خدماتنا لإنجاز دعم شامل للعائلات التي لديها أولاد في سن ما قبل المدرسة».

اكتب مرامي البرنامج وأهدافه

يجب أن يضم ملف البرنامج الذي جرى تطويره في المرحلة 4 (ورقة العمل رقم 4)،

أقصوصة جانبية

المرامي والأهداف التي يجب أن تكتب لدعم المسؤولية

يجب أن تكتب المرامي والأهداف بحيث يمكن إدارتها. "تحسين رفاه المجتمع" هو هدف جدير بالثناء ولكنه سيكون صعباً علينا تحديد فيما ما إذا كنا قادرين على بلوغ مثل هذا المرمى العريض. وفي تطوير لغة تسمح بتوجيه المرامي والأهداف، فإن مساحة هامة تقريبا من الغموض المحتمل سوف تبرز. أما وقد عمل الآن ما يجب للاطمئنان على تضمين المرامي والأهداف بشكل واضح بحيث يمكن توجيهها بفاعلية فسوف يوفر ساعات من الإحباط فيما بعد أي خلال تنفيذ العملية. والرامي والأهداف الواضحة هي قواعد صلبة لبناء تقييم ناجح للبرنامج.

وكل مرمى يحمل معه عادة هدفان أو أكثر. والهدف هو نتيجة محددة قابلة للقياس ولها وقت معين وتدعم إنجاز المرمى.

كل المعلومات الإرشادية الضرورية لتطوير أهداف محددة لكل برنامج، ويجب على هذه الأهداف نمطياً أن تغطي إطاراً زمنياً من ثلاث إلى خمس سنوات. وإذا كانت بيئة المؤسسة مضطربة بشكل خاص يمكن للإطار الزمني أن يكون أقصر. وعلى أية حال، يجب على الأهداف أن تحدد الأرقام القابلة للقياس التي سوف تدعم إنجاز المرامي و/أو الاستراتيجية وتدعم إنجاز غرض المؤسسة. والصيغة النموذجية للهدف هي:

(فعل ملاحظة اتجاه التغيير) + (ميدان التغيير) + (هدف المجتمع) + (درجة التغيير) + الإطار الزمني

يجب أن تكون كل أهداف المؤسسة محددة بدقة، وقابلة للقياس مع تحديد زمنها بزمناً المرحلة. وعلى كل حال، من المهم في تطوير الأهداف لدعم مرامي البرنامج، إنه من المهم أن نميز بين عملية الأهداف، ومحصلة الأهداف.

● عملية الأهداف Process objectives تبدأ نمطياً بعبارات مثل:

«أن تطور، أن تنفذ، أن تؤسس، أن تقود». هذه العبارات جميعها تصف فعاليات ستقوم بها المنظمة.

● محصلة الأهداف outcome objectives: تصف المحصلات التي سيحصل عليها المستخدم الأخير لخدمات المؤسسة، والتغييرات التي حصلت نتيجة فعاليات العملية بعبارات من مثل «أن يزيد، أن يخفض، أن يحسن».

تذكر أنه إذا وصف الهدف شيئاً، سيقوم به شخص من الجهاز أو من المتطوعين، فهو بالتأكيد فعالية هدف أو عملية هدف.

وإذا وصف الهدف تغييراً في السلوك، والمهارات، والوعي، والحالة الصحية، وهكذا بواسطة زبون أو أحد المستفيدين من خدماتك فإنه من شبه المؤكد محصلة غرض. وكلا النموذجين مفيد بقدر ما يكون الكاتب واضحاً في أنهما يشيران إلى أمرين مختلفين. الأول هو بيان للغايات، والثاني هو بيان للوسائل.

مثلاً:

التخفيض.	اتجاه التغيير
حالة عدم توفر فرص عمل.	ميدان التغيير
من أجل طلبتنا الخريجين.	هدف المجتمع
كي يحصل 75% منهم على وظيفة بدوام كامل.	درجة التغيير
خلال ستة شهور من التخرج.	الإطار الزمني
استبانات تدريب سابقة ولاحقة	أسلوب جمع المعلومات
تخفيض حالة البطالة بين طلابنا الخريجين بحيث أن	الهدف
يجري توظيف 75% منهم بدوام كامل خلال ستة شهور من	
التخرج.	

والبند المتعلق بلغة التخطيط الاستراتيجي في الفصل الأول يوضح بجلاء أن الفرق بين الأنشطة والنتائج هو بالضبط الفرق بين الرسالة والفرصة في بيان الرسالة. إنه الفرق بين الغايات والوسائل. فالغايات (أو أهداف العملية) وأوصاف الرسالة هي وسائل اختيرت لإنجاز الغايات لمصلحة الأهداف وبيان الغرض.

ويظهر العرض 6.1 أمثلة على كل من أهداف العملية أهداف المحصلة لدعم مرامي البرنامج.

أكتب الأهداف الإدارية والمالية السلطوية والأهداف

كل وظيفة مالية، وإدارية، وسلطوية يجب أن يكون لها بيانها الخاص بمرماها. مثلاً: بيان بالمرامي لعملية تشكيل الجهاز والميزات يمكن أن يقرأ على الشكل التالي: «لجذب الأفراد المؤهلين والقادرين على المنافسة، وضمهم للجهاز أو الاحتفاظ بمن كان يعمل منهم فيه، وكذلك المتطوعين، والأطباء المقيمين ليتحملوا عبء تنفيذ برامج المركز الاجتماعي الاستشاري». يمكن أن يُقرأ غرض بعيد المدى يتضمن الرغبة بتوسيع الجهاز على الشكل التالي: يتوقع المركز الاستشاري الاجتماعي تعيين 13 مستخدماً جديداً و بدوام كامل في السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة كي يؤمن العدد الكامل لبرنامج ومشاريعه كما جرى تلخيصها في الوثيقة المؤسساتية المرفقة

نماذج عن المرامي، والأهداف، والمهام

العرض 1-6

أمثلة على أهداف البرنامج ذات الصلة (عملية / محصلة)	أمثلة على مرامي البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> ● إقامة ورشتي عمل لعشرين عائلة في تموز (أغراض العملية). ● زيادة الأداء على اختبار الإدارة الذاتية في استنساخ استراتيجيات بمعدل 50% لكل المشاركين في ورشتي العمل (محصلة الغرض). 	<p>برنامج ورشات عمل العائلة: زيادة مهارات التغلب على مشكلة الاكتئاب في العائلة (يقدم ملجأً مارتا ورشات عمل لأعضاء العائلة الذين يحتاجون مهارات التغلب على المشكلات الصحية).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● مرافقة 200 من ضحايا الجريمة مع 200 من المتطوعين لتقديم الدعم لهم خلال المقابلات مع أجهزة الشرطة عام 1997 (عملية هدف). - استخدام كاتب استبانات استطلاع إداري. حقق انخفاضاً مهماً في الأذى الفوري الذي بلغ عنه الضحايا نتيجة لهذا البرنامج. كلمة مهم، هي الكلمة المناسبة منذ أن وضعت قاعدة البرنامج عام 2004 (محصلة الهدف). 	<p>متطوعون / برنامج الدفاع عن الضحايا: لتخفيف الأذى المباشر لضحايا الجرائم (هذا البرنامج الذي يشرف عليه صندوق مساعدة الضحايا يزود ضحايا تناول المخدرات بالمتطوعين الذين يصحبونهم ويتحدثون باسمهم لدى الشرطة ويتابعون الإجراءات القانونية المتعلقة بهم).</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لرعاية معرض واحد في كل فصل من فصول عام 2004 (هدف العملية). - استخدام عدد الحضور كمقياس للوعي الثقافي، وتضاعف عدد الأشخاص الذين حضروا المعرض عام 2004 مقارنة مع السنة السابقة (محصلة الهدف). 	<p>برنامج تجول معرض فني لزيادة الوعي العام بظن النيون (هذا البرنامج لمتحف النيون يجعل مجموعة من قطع فن النيون ذات مستوى عالمي معروضة في أفخم متاحف في العالم).</p>

بهذه الخطة. ومن المهم أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس بقدر الإمكان. مثلاً إن عبارة مثل «زيادة إسهام المجلس في زيادة الموارد لهذا العام» عبارة غامضة جداً؛ أما عبارة الفرض الأكثر تأثيراً فيجب أن تكون على الشكل التالي : «كي نحقق 100% من التزامات المجلس المالية تجاه مؤسستنا في كل سنة مالية من الخطة الاستراتيجية». ومثال آخر على هدف المؤسسة المحدد والقابل للقياس القول أن «المجلس سيقود حملة كبرى لجمع مبالغ من المانحين بهدف جمع 25.000 دولار في نهاية السنة الثانية»..

إن اختيار المرامي الإدارية والمالية والسلطوية سيعتمد على مدى تعقيد هيكلية المؤسسة. فالمؤسسات الصغيرة قد لا تملك سوى هدفين إداريين فقط: الإدارة وتنمية الموارد. ويمكن لمؤسسات أكبر أن تمتلك مرامي عديدة أكثر. والمرامي والأهداف النهائية الإدارية والمالية السلطوية تخرج مباشرة من القرارات التي اتخذتها في المرحلة رقم 4 ورقة العمل 16 راجع وأكد المرامي وقائمتك المؤقتة عن الأولويات طويلة الأمد. قم بأي تصحيح في مفردات الأولويات بحيث تصبح عملية محددة وقابلة للقياس أو محصلة الأهداف.

الخطوة 5-2 تفهم الآثار المالية في لقراراتك

لقد تم الآن تقرير أفق وميزان البرامج والخدمات وأصبحت المؤسسة واضحة، عما تحتاجه من الأهداف الإدارية والمالية والسلطوية لدعم تلك البرامج والخدمات، وهكذا أصبحت لجنة التخطيط جاهزة للعمل مع الجهاز لتطوير المشاريع المالية واسعة الطيف. وستحتاج لجنة التخطيط للعمل مع الأشخاص الأكثر انغماساً في الأمور المالية لتقدير النفقات الكلية لتنفيذ الخطة، وتطلب من أولئك المشاركين في تنمية الواردات لتطوير خطة لتنمية الموارد لدعم تصورات المستقبل. ومن الواضح أن دراسة العائدات والنفقات قد تم العمل عليها منذ البداية. والآن حان الوقت لوضع الصيغة النهائية لهذه المشاريع.

هل هو أمر جيد أن تكتمل خطة استراتيجية دون مشاريع مالية طويلة الأمد؟ نعم، بل حتى بدون مشاريع مالية تفصيلية، ستبقى الاتجاهات الشاملة الواردة في

الخطة الاستراتيجية توجه مسألة توزيع حصص الموارد لدعم برنامجك، وإدارة تنمية الموارد والمهام الإدارية والإشراف. إن هذا الوضوح في التوجه، هو بشكل مطلق ضروري للخطة الاستراتيجية.

هذا ومن الأفضل على كل حال، أن يكون هناك بعض المعقولة في المشاريع المالية طويلة الأمد. فالمشاريع المالية لا تخدم فقط مراجعة واقعية لتكاليف تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومن أين ستأتي تلك الأموال، ولكنها ضرورية أيضاً إذا كنت ترغب في إيجاد خطة لتنمية الموارد طويلة الأمد، والتي يمكن استخدامها من قبل مجلسكم وجهاز التطوير لتنمية تلك الواردات.

كن عقلياً. إن القدرة على تطوير هذه التنبؤات بطريقة ذات معنى تعتمد على مهارات الإدارة والأنظمة المالية التي تقدمها البنية التحتية وقت عملية التخطيط. فمن غير المحتمل تطوير كفاءة التنبؤات المالية طويلة الأمد خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

طور تصوراً مالياً طويل الأمد

ليس التصور طويل الأمد تنبؤات دقيقة محددة. والتركيز على تطوير تصور مالي طويل الأمد يجب أن لا يدرج في الميزانيات التي تكون عادة مليئة بالتفاصيل بشكل لا يصدق. ومن وجهة نظر التطوير، على كل حال، من المفيد أن تعرف، فيما إذا كان إضافة عاملين جدد إلى الجهاز و اللازمين لدعم الخطة الاستراتيجية ستكلف ما يقارب 100.000 دولار أو مليون دولار. أو فيما إذا كانت الميزانية العامة لدعم الخطة قد أغلقت على 1.5 مليون دولار أو 3 مليون دولار.

وضع الميزانية استراتيجياً: كم سيكلف كل هذا؟

تماماً كما أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن مجرد تخطيط، كذلك فإن وضع ميزانية استراتيجية، يختلف عن وضع ميزانية اعتيادية تجري من سنة إلى سنة.

مثلاً: يمكن لأحد القرارات في الخطة الاستراتيجية أن يكون فتح مستوصف

جديد في بلدة مجاورة. وقد لا تتضمن الخطة الاستراتيجية تفاصيل مثل ما هي الخدمات المحددة التي سيقوم بها المستوصف الجديد، وما هي مساحة المكان المطلوب وأي قسم من أقسام المدينة أفضل من غيره لإنشاء المستوصف، وكيف سنعلن عن الموقع الجديد أو تفاصيل أخرى. ولكن مثل هذا القرار يعكس خياراً إستراتيجياً في الامتداد الجغرافي: أما التخطيط التشغيلي المفصل ووضع ميزانية التشغيل، فسوف يجريان فيما بعد.

وكما أعلن الكاتبان بيترز وشافر: «إن عملية وضع الميزانية التي يحفزها مستوى التخطيط الجيد وتأثير الرسالة يجب أن تبدأ بتنبؤات عن النفقات، وليس التكهّن بالمائدات»^(١). فإذا كنت عند هذه النقطة قد حددت تخطيطك بمقدار الدخل الذي تتلقاه حالياً، فأنت تفقد فرصة تخطيط عظيمة. إن وضع الميزانية استراتيجياً يركز على خطة صفقة واسعة "Broad-stroke" التي تعكس الخطة الاستراتيجية البرامجية والمؤسسية. ويركز وضع الميزانية استراتيجياً على المقياس المتوقع لكل برنامج، والبنية التحتية لدعم ذلك المستوى من البرمجة، وعلى تقييم واقعي حول كيف يمكن للمؤسسة أن تكون قادرة لدعم هذا التصور.

تقدير النفقات

إن الميزانية، بكلمات بسيطة، هي خطة يعبر عنها بالأرقام. وكما تقدر النفقات في المستقبل، على الجهاز المالي للمؤسسة أن يراجع المرامي والأهداف بعين تتعرف إلى الموارد الرئيسة التي ستشأ الحاجة إليها لإنجاز تلك النتائج النهائية. ويمكن أن يكون هذا الأمر مهمة صعبة للغاية. وقد اختصر مؤلفاً أول نص عن المحاسبة في كتابهما الدليل المالي والمحاسبي للمؤسسات غير الربحية، اختصراً الأمر بقولهما: "إن تقدير التكاليف لتحقيق كل مرمى من هذه المرامي قد يكون صعباً؛ لأن هناك دائماً العديد من المجاهيل والأمور غير المؤكدة مثل تفاصيل إنجاز كل هدف"^(٢).

إن جانب النفقات في الميزانية الاستراتيجية يستخرج بمنتهى السهولة عن طريق

النظر إلى المفردات الكبيرة التي تشكل ميزانية المؤسسة (مثلاً: تشكيل الجهاز والميزات، سقف النفقات، التجهيزات وتحسينات رأس المال). ولأن معظم القطاع غير الربحي هو ذو اتجاه خدماتي، فإن هذه النفقات ستشكل بصورة نموذجية معظم مفردات الإنفاق.

ويجب إشراك مدراء البرنامج ومدراء الإدارة المسؤولين عن تطوير ميزانيات التشغيل السنوية، في تصور النفقات لدعم أية مرامي وأهداف طويلة الأمد التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية. تذكر أن لجنة التخطيط لا تبحث في المشاريع التفصيلية للنفقات وإنما تبحث في تصور عام حول الحجم الذي تتطلع المؤسسة أن تؤول اليه وتخطط من أجله والنفقات المرافقة لإنجاز هذه الرؤية. ويمكن مقارنة هذه الأرقام عندها مع العائدات المحتملة مستقبلاً.

تقدير البرنامج

إن الخطوة الأولى في تطوير ميزانية طويلة الأمد، هو أن تجري عملية تحليل لنفقات ملف برامجك المستقبلية المقترحة. وسواء كنت تطور ميزانية تشغيل سنوية أو تقدر كم سيكلفك دعم المرامي والأهداف التي ستضمنها خطتك الاستراتيجية فستحتاج لأن تكون قادراً على تقدير التكاليف المباشرة للبرنامج. ويمكن تقدير التكاليف المباشرة للبرنامج بسهولة في برنامج أو أكثر، ومشروع أو أكثر. فإذا استطعت التعرف على نفقة أو فاتورة ما إلى أي برنامج تعود، عندها تطلق عليها نفقات مباشرة للبرنامج. وتتضمن أنماط النفقات:

- رواتب أعضاء الجهاز الذين يكرسون وقتهم خصيصاً للمشروع (مثلاً: مشاركون في ورشة العمل).
- مواد وتجهيزات فعاليات المشروع.

- أجرة المقر المخصص للمشروع.
 - نفقات سفر الجهاز العامل في المشروع.
 - الأجهزة المستخدمة والمخصصة بشكل كامل لفعاليات المشروع.
- أما التكاليف الأخرى مثل النفقات (غير المباشرة) العامة والنفقات الجارية فليس من السهل معرفتها. فالنفقات العامة (غير المباشرة) تزيد أكثر من برنامج واحد ولا يمكن بسهولة تحديدها إلى أي برنامج تعود. وتتضمن أنماط النفقات العامة:
- رواتب أعضاء الجهاز الذين يعملون لأكثر من برنامج واحد أو يعملون للوكالة بكاملها. (مثلاً: مدير البرامج، مدير المكتب، موظف استقبال).
 - امتيازات الجهاز التي يصعب تحديدها فردياً مع أعضاء الجهاز.
 - الإيجار، والصيانة، وخدمات المقر العام.
 - تجهيزات، أجور معدات يحتاجها الهاتف، وسائل المكتب المشتركة.
 - نفقات استئجار معدات يحتاجها المقر العام.
 - رسوم التأمين على الموقع وتغطية المسؤولية المهنية.
- أما النفقات الجارية فهي مترافقة مع الإدارة، وتنمية الموارد، وتطوير العضوية. وهذه نماذج من النفقات الجارية:
- رواتب الكادر الإداري وتطويره (مثلاً: المحاسب، المدير التنفيذي، و متابع الملكيات القانوني).
 - التدقيق المحاسبي، المحاسبة، والرسوم القانونية.
 - نفقات سفر واجتماعات أعضاء المجلس.
 - نفقات العقد وإدارة العائدات.

• كل نفقات زيادة التمويل.

• اجتذاب الأعضاء ودعم العضوية.

مع أنه من المهم أن يكون لديك القدرة على الخوض في تفاصيل كثيرة وتوزع هذه الأنماط من النفقات خلال وضع بنود الميزانية العادية السنوية وعند تسجيل الاقتراحات، إلا إنه ليس مهماً لك فعلاً أن تكون قادراً على القيام بهذا المستوى من التحليل المالي خلال هذه المرحلة من عملية التخطيط. وما تحاول إتمامه حقيقة هو أن تحصل على «تقدير صفقة واسعة»، حول كم من النفقات ستحتاج لتنفيذ استراتيجيتك.

خطة تمويل طويل الأمد، ما التمويل اللازم زيادته؟

ما إن يتكون لديك إحساس عام بتكاليف خطتك الاستراتيجية، حتى تصبح جاهزاً لتطوير خطة زيادة التمويل. وخطة تنمية التمويل خطة دقيقة لأنها الضمان لتوفير الموارد لدعم الرؤية التي تضمنتها خطتك.

ويمكن للخطة المالية أيضاً أن تفيد كتحقيق واقعي لخطتك. وإذا توفرت لديك المرامي والأهداف البرمجية والإدارية للسنوات الثلاث - الخمس القادمة التي قمت بوضعها فهل توفيرك للموارد المطلوبة يستند إلى تقديرات واقعية، وهل يحتمل أن تعدل الأفق الزمني لإنجاز تلك المرامي إذا ما حصلت على الموارد التي تقدر على زيادتها؟. ولا يعني هذا أن خطتك خاطئة، ولكنها تعني أنك قد تحتاج إلى تخفيض حجم ما كنت تأمل بتحقيقه في حدود الإطار الزمني لخطتك الاستراتيجية. بينما تواصل في بيانات الرؤية الإعلان عن أفق المثالي وميزان عملياتك. إن معظم المؤسسات الآخذة بالتخطيط الاستراتيجي، لديها شيء من التخطيط في كيفية دعم المؤسسة في الوقت الحاضر ولديها إحساساً بأكثر الميادين احتمالاً لتحقيق النمو. وتعطي عملية التخطيط الاستراتيجي الفرصة لدراسة دور تنمية التمويل في مستقبل المؤسسة والتخطيط لتلبية ما هو المطلوب لتنفيذ الخطة.

إن خطة تنمية التمويل الاستراتيجية المفصلة تتطور عادة كقطعة مرافقة للخطة الاستراتيجية. ويمكن لهذه الخطة أن تتكامل داخل الوثيقة النهائية للتخطيط الاستراتيجي، كما بالإمكان أن تبقى خطة منفصلة.

تنبأ بالعائدات وطور خطة زيادة التمويل

عند تقدير العائدات، يستخدم العديد من الأشخاص ببساطة حكماً ارتجالياً ويقومون بتخمين مستند إلى معلومات. وفي بعض الأحيان يكون هذا التخمين المستند إلى المعلومات حصيلة عمل مجموعة أو أنه مبني على آراء العديد من الأشخاص الذين يملكون معلومات. وفي القطاع الربحي، تستخدم تقنيات التنبؤ (مثلاً: التنبؤ بدخل المبيعات، تكاليف الأمكنة والمواد، استثمارات الأداء، ومستلزمات المشتريات الرئيسية).

أما في القطاع غير الربحي فإن التنبؤ يستخدم عادة لوضع مشروع للعائدات، مثل المبيعات أو الرسوم. ويمكن استخدام آليات التنبؤ أيضاً للتكهن بعدد الذين سيدخلون المستشفى، أو عدد الذين سيسجلون في مختلف صفوف الكلية، وإحصائيات أخرى ضرورية للتخطيط.

بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو الجديدة، وبالنسبة للقرارات البسيطة في كل المؤسسات، قد يكون التخمين المبني على معلومات الطريقة الأفضل لأسلوب التنبؤ. ويتضمن المزيد من التنبؤ الرسمي استخدام تقنيات الإحصاء وتقنيات الرياضيات في البيانات التاريخية لوضع مشاريع للمستقبل. وتعتمد كل أنماط التكهن والتنبؤ - من التقديرات الارتجالية المبادرة، إلى الأنماط الأكثر تعقيداً من الصيغ المكتشفة خلال المراجعة التاريخية والمعلومات. وقد تبدو هذه النقطة واضحة، ولكن أحداث المستقبل قد لا تجري على منوال ما جرى في الماضي.

وقد اشتهر هانك روسو من «مدرسة تنمية الموارد» بقوله: «هناك خمسة مراحل للتخطيط الناجح لتنمية الموارد: التخطيط، ثم التخطيط، ثم التخطيط، ثم التخطيط، ثم

التخطيط، ثم السؤال». إن التخطيط الاستراتيجي لعملية تنمية موارد ناجحة هو عنصر مهم للنجاح طويل الأمد. والمؤسسات التي تمتلك خطط تنمية موارد قد لا تحصل على المال في السنة التالية، أو حتى في السنة بعد التالية، ولكنها ستكون ناجحة في السنوات العشر القادمة»

سبع خطوات لتطوير خطة تطوير الموارد (4)

1-راجع أداءك لزيادة مواردك في السنتين أو السنوات الثلاث الماضية. وعندما تراجع أداءك لزيادة مواردك من السنتين إلى السنوات الثلاث الماضية، قم بملاحظة أي اتجاهات موجودة في الدعم السابق. ماذا تخبرك هذه الاتجاهات (انخفاض الموارد أو ازديادها) من خلال الأعطيات الفردية، والهدايا المؤسسية، والمنح. هل ازدادت قاعدة العطاءات؟، هل تستلم أموالاً من مصادر تمويل أكثر من قبل؟ ما الذي تغير في قدرتك على تنمية مواردك (الجهاز، الأنظمة، تطوراً لمجلس؟) قم ببعض التقديرات استناداً للخبرة حول العوامل الأساسية التي أثرت على العوائد بسبب فعالية معينة، وقرر كيف أن هذه العوامل قد أثرت على توليد العائدات وتطبيقاتها في المستقبل.

2- اجمع وحلل معلومات المساهم: أجر مقابلات مع المانحين والممولين. إذا لم تكن قد أجريت خلال المرحلة 3 مقابلات مع المانحين الحاليين والممولين فإن هذا هو الوقت المناسب لإشراك ذوي العلاقة الخارجيين الحاليين والمحتملين، أو ارجع إلى ذوي العلاقة الذين كنت قد تحدثت معهم سابقاً لتبحث عن تصور المستقبل. وفي مناقشاتك، عليك أن تختبر مدى تقبل المانحين والممولين لأي استراتيجيات مؤسسية جديدة، وركز على خطتك الاستراتيجية (لقد قمت سابقاً يحدوك الأمل، باختبار مدى معقولة الاستراتيجيات الجديدة في تخطيطك الاستراتيجي). ويمكن أن يقوم أعضاء المجلس وأعضاء الجهاز، والمتطوعون بإجراء هذه المقابلات. استخدم المقابلات باعتبارها فرصة لتثقيف وصقل وتوسيع شبكة المؤيدين، واستخدم المعلومات لتقوية مصداقية مشاريع التمويل لديك.

3- راجع وسائط التمويل الحالي والمحتمل. وبعد ذلك تريد أن تقيّم أيّاً من وسائط تنمية التمويل الحالية التي تريد استخدامها (وتستطيع الحفاظ عليها أو زيادتها)، وما هو التمويل الذي ستحصل عليه في المستقبل، أو من المحتمل الحصول عليه، كي تدعم الأولويات الداخلة في مسودة الخطة. وهنا يبرز بعض الوسائط العامة لتفكر فيها:

- هبات مؤسسات غير مستقرة.
- هبات مؤسسات مستقرة.
- تبرعات اتحادات.
- تبرعات فردية.
- مناسبات خيرية خاصة.
- أموال الوصايا.
- هبات وقفية : مداخيل مدى الحياة.

مثلاً: يمكن لمسرح المجتمع أن يحدد المبالغ المتبرع بها في حفل العشاء السنوي والتي تشكل نصف الأموال اللازمة لتغطية العروض الفصلية، بينما يغطي شباك التذاكر النصف الآخر من الميزانية. ويمكن لمؤسسة قانونية تهتم بالصالح العام واعتمدت في أغلب وارداتها على أتعاب المحامين الذين يدافعون عن قضايا جماعية، يمكن لها أن ترى تنمية الواردات عن طريق مانحين كبار قد تحل مع الزمن محل أتعاب المحامين.

وما إن يتم اختيار مرساة وسائط تنمية التمويل، حتى يصبح من اللازم استخدام الأسئلة التالية تجاه كل واسطة من الوسائط المذكورة:

- أي من هذه الوسائط يمثل فرصاً متزايدة؟ أو فرصاً متناقصة؟
- أي من الوسائط يتمتع بالعائد الأعلى من الاستثمار (بما فيه النقدي، ووقت الجهاز، ووقت المتطوعين)؟

- من من الوسائط يتمتع بالحد الأقصى من المنافع غير المالية؟ ما هي هذه المنافع؟
- أي من الوسائط يتمتع بالتأثير الأكثر إيجابية على عناصر زيادة التمويل الأخرى.
- أي من هذه الوسائط يتمتع بشعبية أكبر بين المتطوعين؟ وأعضاء المجلس؟
ومن منها الأقل شعبية؟.

4- اختر مصادر العائدات الرئيسة. بعد تقييم كل مصدر عائدات محتمل قرر ما هي الاستراتيجيات لتحقيق الاحتمال الكامل لكل واسطة، مثلاً: (زيادة هبات المانحين الحاليين من الأفراد مع تواصل شخصي أكثر معهم)؛ «استثمر العلاقات مع مقرري المنح على مستوى الدولة ومستوى الولاية». وكجزء من تقييم مراميك المستقبلية لتنمية الموارد، يجب عليك التفكير بكم عدد الوسائط التي تستطيع أن تديرها في سنة، بينما تخطط في الوقت نفسه «لتنوع تنمية الموارد»⁽⁵⁾. (أي خططك لاستمرار المؤسسة). قرر كيف سيحتاج الجهاز والمجلس والمتطوعون، والأنظمة، تقديم الدعم لتنفيذ الخطة.

كائناً من يكون القائم على تطوير استراتيجية زيادة التمويل، فيمكن له أيضاً أن يربط بين الوسائط ليصل بها إلى حدها الأقصى. مثلاً: يقود ملجأً للمشردين حملة سنوية للتبرعات، عن طريق الاتصال البريدي بالمانحين والمتطوعين الحاليين، مع محاولة لتوسيع القائمة كل عام بحدود 10٪. إن هذه الحملة البريدية، تحقق مبلغاً متواضعاً من المال، ولكن هدفها الأكبر هو تحديد المانحين الأكثر عطاء، فيدعون بعد ذلك إلى حفل استقبال مفتوح يستمر خلال فصل الإجازات. وبعد حفل الاستقبال المفتوح يقوم المتطوعون بزيارات شخصية لجميع المانحين الذين حضروا الحفل، بحثاً عن تبرعات جوهرية أكثر. وخلال تلك الزيارات يجرى اختيار الأسماء التي ستتأولها حملة السنة القادمة. فإذا نظر إلى أي من هذه الفعاليات منفردة (الحملة البريدية، حفل الاستقبال المفتوح، زيارات للمانحين الكبار) و بمعزل عن الوسائط الأخرى، فسيحقق كل منها نجاحاً أقل بكثير.

وعندما يتم اختيار العناصر الرئيسية، ويجرى ربطها جميعاً في خطة ووفق تقويم زمني، تنتقل المؤسسة حينها إلى تحديد ما هو المطلوب لتفعيل خطة زيادة الموارد. مثلاً: إذا كانت الهبات الرئيسية قد اعتبرت أنها المفتاح لزيادة التمويل، فسوف يؤثر قرار كهذا في تعبئة المجلس وتركيبه.

ويمكن أيضاً أن يكون وتدريب الجهاز على طلب التبرعات مناسباً. فإذا كانت التبرعات التعاونية هي الوسيلة التي ستعتمد في التنمية، فيجب عندها بذل جهود أكبر لتعبئة متطوعين من اتحادات مختارة. وإذا كانت المبالغ المتبرع بها لا تشكل عاملاً بارزاً حتى الآن، ولكن المؤسسة ترغب في تطوير هذا الميدان يمكن لها كحل مقبول أن تتعاقد مع مدير تطوير لعدة سنوات.

5- ضع أهدافاً لتنمية الموارد. تستطيع، مستنداً إلى التحليل السابق أن تبدأ بوضع أهداف مالية طويلة الأمد وقصيرة الأجل لكل مصدر تمويل تستمد ثقتك فيه باستمرار عطائه وذلك من أدائه التاريخي ومدعوماً بمعدلات يمكن الدفاع عنها. وإذا كانت بعض تقديراتك حول بعض المصادر موضع تساؤل فقد ترغب في اختصار مصادر معينة بسبب الشك في استمرارها وذلك قبل أن تثبت الأرقام في خطتي زيادة التمويل طويلة الأمد وقصيرة الأجل. وإذا، كان الهدف المحدد الذي يجب أن تصل إليه جوهرياً أقل من المبالغ المطلوبة لتمويل ودعم الخطة الاستراتيجية فقد تحتاج لإعادة النظر ببعض الأغراض الواردة في الخطة، فإما أن تضيق أفق وميزان تصورك في السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة أو أن تعيد تصنيف أولوياتك في أي من الأغراض تحب أن تضعها جانباً إذا كنت غير قادر على تأمين المال الضروري لدعم الخطة.

6- اكتب خطة التطوير. لخص أهدافك في خطة زيادة الأموال على الأمد الطويل، مع خطة سنوية لزيادة الأموال في السنة الأولى من تنفيذ الخطة الاستراتيجية. تذكر أن تكون خطتك بسيطة بما يكفي بحيث يستطيع أي شخص أن يعود إليها، إنما لتكن محددة وواقعية بحيث يمكن وضعها في العمل بنجاح.

7- تبنى خطة التطوير. بعد الخطة الاستراتيجية ودعم خطة التطوير اسأل المجلس أن يأخذ الخطوة الأولى في تنفيذ خطة تطوير التمويل - وهي أن يقدم كل منهم مبلغ التبرع الذي التزم به.

ستساعدك ورقة العمل رقم 17 (انظر الملاحظات على العملية في العرض 6-2) في تطوير الصفة الواسعة، والمشاريع المالية واسعة المدى التي تحتاجها، إذا كنت تريد الحصول على فكرة أفضل عن تكاليف دعم خطتك الاستراتيجية، وكيف تستطيع دعم الخطة. تذكر، وأنت تحاول ان تعبر عن معقولة هدفك فيما إذا كنت في خمس سنوات قادراً أن تحول مؤسستك من مؤسسة بميزانية 500.000 دولار إلى مؤسسة بميزانية 800.000 دولار وليس غرضك هنا أن تتأكد أن ميزانيتك هي 800.000 أو 783.000 دولار ولا أن تزيدها لتصبح 821.500 دولار.

ووضعت إحدى المؤسسات على بساط البحث مشروعاً عن حجم التكاليف لدعم خطتها الاستراتيجية في ساعة واحدة، وبعد إعداد ملف البرنامج وضع الأولويات الإدارية والمالية والسلطوية، طلب المراقب من الفريق الإداري أن يقدر عدد أعضاء الجهاز الذين سيعملون بدوام كامل أو ما يعادله، واللازم لإدارة المؤسسة وتشغيل البرامج في المستوى الوارد في المشروع. وقد قدر الفريق الإداري أن المؤسسة ستحتاج في السنين الخمسة القادمة إلى زيادة في عدد أفراد الجهاز الحالي من 24 إلى 36 شخصاً - أي 50% زيادة في عدد أفراد الجهاز. وبافتراض أن نسبة الرواتب المباشرة والميزات إلى النفقات العامة ستبقى بنفس النسبة، فإن المراقب قدر أنه في السنين الخمس القادمة ستتم ميزانية المؤسسة من ميزانية بـ 2 مليون دولار إلى ميزانية بـ 3 مليون دولار. وفي نهاية السنوات الخمس، كانت الميزانية السنوية للمؤسسة حوالي 2.750.000 دولاراً. وعلى الرغم من أن الميزانية الجديدة كانت بعيدة عن تقديرات المراقب قبل خمس سنوات، إلا أنها كانت قريبة من الرقم المطلوب كي يقوم جهاز التطوير بوضع وتنفيذ خطة تطوير طويلة الأمد.

ورقة العمل 17: التطورات المالية طويلة الأمد

العرض 2-6

ملاحظات على العملية

<p>تنقسم ورقة العمل هذه إلى قسمين: يطلب منك القسم الأول أن تضع مسودة لتقدير كم سيكلف تشغيل يصل الى الأفق والمعدل المقترحين في البرامج، مع ما يلزم من بنية تحتية مدعومة. استخدم ورقتي العمل 14 و16 لتساعدك في توجيه تفكيرك حول التكاليف المحتملة. ويطلب منك القسم الثاني من ورقة العمل هذه، أن تحدد مصادر العائدات لكل برنامج، ونفقات المجموعة الإدارية.</p>	<p>كيف تقوم بهذه الفعالية؟</p>
<p>تستطيع المعلومات المأخوذة من ورقة العمل هذه أن تخدم وكأنها اختبار واقعي - هل نستطيع فعلاً دعم الخطة كما وردت حالياً؟ في الوقت نفسه استخدم المعلومات لتطوير خطة مفصلة طويلة الأمد لتنمية التمويل.</p>	<p>لماذا نقوم بهذه الفعالية؟</p>
<p>يحتاج جهاز البرنامج والجهاز المالي أن يعملوا معاً لإكمال ملء ورقة العمل هذه.</p>	<p>من ستشمله العملية؟</p>

الخطوة 3-5: اكتب وثيقة التخطيط الاستراتيجي

حدّد كاتب الرخطة

من سيكتب الخطة، أثير هذا السؤال للمرة الأولى في المرحلة رقم 1: الخطوة 1-4 فإذا كان الكاتب المناسب قد جرى تعيينه منذ بداية العملية، فإنه سيكون قادراً مع البدء فوراً في كتابة القرارات التي اتخذت أثناء عملية التخطيط. أما إذا كانت

مسألة من يجب أن يكتب الخطة تحتاج إلى مراجعة، فيجب الاحتفاظ ببعض الأفكار في الذهن. ومن المفيد التذكر أن شخصاً أو شخصين، وليس مجموعة كبيرة سيكون أو يكونا كافيين للكتابة بكفاءة أكبر.

ويصوغ الكاتب، ببساطة، ما عرض من أفكار المجموعة. وغالباً ما يقوم المدير التنفيذي بوضع مسودة الخطة، كما يمكن أن يعهد بهذه المهمة إلى شخص من الجهاز، أو عضو في المجلس، أو إلى مستشار كان قد عمل مع لجنة التخطيط. وفي النهاية، لا يهم حقيقة من يكتب الخطة الاستراتيجية. أما ما يهم فهو أن توثق بدقة القرارات التي اتخذتها لجنة التخطيط، وأن تسجل رؤية مشتركة. وأن تتمتع بدعم أولئك الذين سيكونون مسؤولين عن تنفيذها. (وبشكل مشابه تماماً، وبشكل مثالي، فإن القرار فيمن يكتب الخطة قد يكون قد اتخذ مبكراً في الخطة).

طور عملية مراجعة لوثيقة الخطة:

إن عملية المراجعة ثم التصديق، هي واحدة من أهم الاعتبارات في هذه المرحلة، لأنه في هذه النقطة ستكمل السيطرة على الجودة النوعية، وتأخذ فرصتك الأخيرة لبناء الالتزام قبل التصديق. يجب على لجنة التخطيط أن تقرر مسبقاً من سيراجع مسودة الخطة ويجب عليها. ومن الواضح أن أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي سيشاركون في عملية المراجعة، ولكن هل يجب أن يشارك كامل أعضاء المجلس وكامل أعضاء الجهاز؟ إن المبدأ المرشد للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي هو أن كل شخص سيساعد في تنفيذ الخطة يجب أن يكون له بعض المساهمة في تشكيلها. أما إذا كانت مراجعة المسودات الأخيرة للخطة هو دعوة للحكم عليها فإن ذلك يستند إلى الظروف الخاصة لكل مؤسسة.

مثالياً، يجب أن تكون الأفكار الكبيرة قد بحثت وجرى حلها، بحيث أن المراجعات تجري فقط للمسائل الصغيرة. كإضافة تفصيل أو مراجعة صيغة، أو تبديل مفردة في فصل معين. ويمكن لتعديل صياغة بعض النصوص أن يكون مفيداً. وعلى

المراجعين أن ينظروا إلى أي مدى تتماشى الخطة بكاملها، وفيما إذا كانت طموحة بدون شطط. فإذا غاص المراجعون بتصحيح تفاصيل كثيرة، فربما تبقى الخطة على شكل مسودة إلى الأبد. ويجب على لجنة التخطيط هنا أن تمارس دوراً قيادياً فتضع إطاراً زمنياً واقعياً للمراجعة وموعداً نهائياً لإنهاء المراجعة. وتحتاج اللجنة أن تختار مستوى المراجعة المناسب للمؤسسة وتوزيع نسخها من الخطة على الأفراد المختارين للقيام بالمراجعة، والاتفاق على موعد نهائي لإنهاء المراجعة (عادة يكفي من أسبوع إلى أسبوعين). وعند استلام كافة المراجعات، يجب على اللجنة أن تتفق على أي من المراجعات المقترحة قبلها، وتدخل هذه التعديلات في الوثيقة، ثم تخضع الخطة الاستراتيجية لمراجعة مجلس المديرين بكامل أعضائه للتصديق عليها.

اختر ما الذي ستضمنه في الخطة الاستراتيجية وصيغتها

إن الخطة الاستراتيجية هي ببساطة وثيقة تلخص لماذا توجد مؤسسة ما، وما الذي تحاول أن تفعله وتكملة، وكيف ستصرف لأداء ذلك. أما جمهورها فهو أي فرد يريد أن يعرف ما هي أهم أفكار المؤسسة، وقضاياها، وأولوياتها ويتضمن ذلك أعضاء المجلس، أعضاء الجهاز، والمتطوعون، والزبائن، والممولون، والأنداد في المؤسسات الأخرى، والصحافة، والجمهور. إنها وثيقة يفترض بها أن توضح أي اتجاه تأخذه المنظمة وتقدم المبرر الكافي كي تفرض هذا الاتجاه على نفسها. وهكذا بقدر ما تكون الوثيقة أكثر دقة وتنظيماً بقدر ما يكون استخدامها كذلك، ويكون مساعداً في قيادة عمليات المؤسسة.

واستناداً إلى شدة الاستخدام في عملية التخطيط الاستراتيجي - مختصرة أو معتدلة أو شاملة - فإن الخطط الاستراتيجية تتصف بفروق ضعيفة في صيغتها وتتضمن مستويات مختلفة من الخصوصية والطول. ويجب أن تعكس الخطة المكتوبة طبيعة ومدى مناقشات التخطيط، وحجم التفاصيل الذي تحتاجها كي تكون قادرة على الوصول إلى القارئ. ومهما كانت الصيغة فإن المهم في الوثيقة هو أن تعطي أكبر توضيح ممكن لخطة المؤسسة في المستقبل - إن الصيغة يجب أن تخدم الرسالة.

وفيما يتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي المختصرة، فإن وثيقة التخطيط الاستراتيجي ربما لن تزيد عن 3-8 صفحات طولاً، وسوف تتضمن بياني الرسالة والرؤية، وموجزاً عن الاستراتيجيات الجوهرية وقائمة بأولويات العمليات / الإدارة والبرنامج طويل الأمد وقصير الأجل. كذلك فإن الملاحظات التي تسجل في اجتماع المراجعة ربما تستخدم كملحق بالوثيقة.

وبالنسبة لعملية التخطيط المتوسطة فإن وثيقة التخطيط الاستراتيجي قد تكون على الأرجح مؤلفة من 8-12 صفحة وسوف تتضمن العناصر التالية:

- مقدمة رئيس المجلس (صفحة واحدة).
- بيانات الرسالة والرؤية، والقيم (صفحة واحدة).
- ملخص الاستراتيجيات الجوهرية (صفحة واحدة).
- قائمة بالبرامج طويلة الأمد وقصيرة الأجل، والأهداف وأغراض العمليات / الإدارة (من 4-6 صفحات).
- إضافات اختيارية: موجز عن تقييم الوضع، موجز عن استثمارات استطلاع آراء الزبائن، موجز عن أي استطلاعات أخرى أو مقابلات تتعلق بصاحب العلاقة (من صفحة إلى ثلاث صفحات).

بالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي الشاملة و/أو منظمة متعددة الإدارات، فإنها ستحتاج على الأغلب إلى وثيقة من 15 حتى 50 صفحة. ويتضمن العرض رقم 6.3 لائحة بمحتويات وثيقة كهذه. وفي الفصل التالي ستجد وصفاً مختصراً لكل عنصر، وتساعد مثل هذه اللائحة الكتاب عندما يبدأون بتنظيم أفكارهم ومادة ما سيكتبون.

توضيح مفصل لكل قسم من الخطة الاستراتيجية

1- مقدمة بقلم رئيس المجلس

وهي رسالة من صفحة واحدة موجهة من رئيس مجلس المديرين في المؤسسة، يقدم فيها الخطة إلى القراء. وهي تعطي خاتم التصديق على الخطة، وتعلن أن المؤسسة قد أنجزت مرحلة حرجة من التوافق الداخلي. (هذا التقديم غالباً ما يصحبه موجز تنفيذي).

2- الموجز التنفيذي

يقدم في صفحة أو صفحتين، ويجب على هذا الجزء أن يلخص الخطة الاستراتيجية، ويشير إلى الرسالة والرؤية، ويلقي الضوء على جوهر استراتيجيات المستقبل والبرنامج الرئيس، والأولويات الإدارية (ما الذي تبحث عنه المؤسسة

نموذج لائحة المحتويات لعملية التخطيط الاقتصادي

المعرض 3-6

- 1- مقدمة بقلم رئيس المجلس.
 - 2- موجز تنفيذي.
 - 3- بيانات الرسالة والتصور، والقيم.
 - 4- صورة وتاريخ المنظمة.
 - 5- موجز عن جوهر الاستراتيجيات.
 - 6- أهداف وأغراض البرنامج.
 - 7- الأهداف والأغراض المالية والإدارية والسلطة.
 - 8- الملاحق (المحتملة).
- موجز عن التقييم البيئي: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.
 - موجز عن استطلاعات آراء الزبائن، والمقابلات في المجتمع. الخ
 - عضوية المجلس ولجنة التخطيط.
 - مشروع الميزانية طويلة الأمد.
 - خطة التطوير طويلة الأمد - منفذة.

لتكمله)، وربما يتم كتابة عملية تطوير الخطة، وفي الوقت نفسه تقديم الشكر للمشاركين في العملية. ويجب أن يتيح الموجز للقارئ فهم ما هو الأكثر أهمية في خطة المؤسسة: ما هو محور القصة الذي تخطط لاتباعه؟ (ملاحظة: هذا الملخص التنفيذي يمكن أن ينشر في الرسائل الإخبارية للمؤسسة أو يرسل بالبريد الخاص إلى المساندين والمشاركين في عملية التخطيط).

3- بيانات الرسالة والرؤية والقيم

يمكن لهذه البيانات أن تقدم دون نص تمهيدي، لأنها بالضرورة تقدم نفسها، وتحددها.

4- صورة المؤسسة وتاريخها

(ملاحظة: يمكن أن يضاف هذا القسم كملحق، بدل أن يكون جزءاً من وثيقة عملية التخطيط الاستراتيجي).

يجب أن يتمكن القراء في صفحة أو صفحتين من معرفة قصة المؤسسة - الأحداث الرئيسية، الانتصارات، والتغيرات مع الزمن - كي يستطيعوا أن يفهموا سياقها التاريخي (تماماً مثلما احتاجت لجنة التخطيط أن تفعل ذلك في مرحلة تجميع المعلومات من أجل عملية التخطيط). وكذلك يجب أن يلقى الضوء في هذا الفصل على الإنجازات الرئيسية للسنة الماضية. ويمكن لهذا الفصل أن يكون قصيراً أو تغنيه التفاصيل استناداً إلى مدى معرفة القارئ بتاريخ المؤسسة.

5- ملخص عن الاستراتيجيات الأساسية

يوضح هذا القسم التفكير الاستراتيجي الذي يقف خلف الخطة ويخبر القراء أين ستركز المؤسسة أولاً مواردها في السنين القليلة القادمة. ويمكن أن يقدم هذا الفصل كقائمة تتضمن الاستراتيجيات لمدة ثلاث إلى خمس سنوات في المستقبل. ويمكن أن يدرج بعد كل استراتيجية، توضيح لها بحيث يستطيع القارئ البعيد أن يحصل على فهم أفضل لمعنى كلمة «لماذا» في تلك الاستراتيجية.

6- مرامي وأهداف البرنامج

كيفما نظرنا إلى الأمر تعتبر مرامي وأهداف البرنامج، أنها قلب الخطة الاستراتيجية، ويجب بيان الرسالة على الأسئلة الكبرى حول لماذا وجدت المؤسسة، وكيف تتطلع الى إفادة المجتمع، ولكن المرامي والأهداف الأبعد مدى تشكل خطة العمل- أي ما تقوي المؤسسة أن تفعله في السنين القليلة القادمة. وهكذا يجب أن يخدم هذا القسم كدليل مفيد في التخطيط التشغيلي السنوي ومرجعاً للتقييم. واعتماداً على طبيعة المؤسسة المعقدة يمكن لهذا الجزء أن يتراوح حجمه من 3-15 صفحة. ولكن المؤسسات متعددة الإدارات والمنظمات الكبرى تزيد من رقم الصفحات. (انظر الملحق 3 لنموذج عن مرامي وأهداف البرنامج).

7- المرامي والأهداف المالية والإدارية والسلطوية:

تكون المرامي الأهداف والأغراض المالية الإدارية والسلطوية منفصلة عن وظائف البرنامج، وذلك للتأكيد على التفريق بين مرامي الخدمات، ومرامي تطوير المؤسسة. ويعطي هذا الجزء فهماً أوضح للاختلاف، وطبيعة العلاقة بين الاثنين. ويتوجه هذا الفصل مباشرة إلى الموارد المطلوبة لدعم مرامي الخدمات. وتتضمن المرامي نمطياً تشكيل الجهاز والميزات وتطوير الموارد، ومجلس المديرين، والتخطيط والتقييم، والعلاقات العامة / التسويق، والبنية التحتية (تتضمن التقرير التكنولوجي والمالي والمعلومات والمرافق) وشبكة العمل، والتعاون. واعتماداً على تركيب المؤسسة، يكون هذا الجزء عادة من 3 إلى 12 صفحة، وبالإمكان أن يكون أكبر.

8- الملاحق

إن السبب في إضافة الملاحق هو لتقديم التوثيق اللازم للقراء المهتمين. وقد لا يكون هناك حاجة لهذه الملاحق (فالعديد من المؤسسات تميل للإيجاز). ويجب ضمها فقط إذا كانت ستمكن القارئ فعلاً من تشكيل فهم أفضل للخطة، وليس

لمجرد الإثقال عليه بالمزيد من البيانات. وستلخص معظم المؤسسات على الأقل، نقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات وربما نتائج أي استطلاع للزيائن / العملاء. ويمكن للملاحق أن تكون من 3-5 صفحات. ولكن بالإمكان أن تكون أطول.

تعليق هامشي

يمكن أحياناً، أن تنظم المرامي والأهداف والأغراض تحت أي استراتيجية جوهرية. مثلاً إحدى المؤسسات كان لديها الاستراتيجيات الأربعة التالية:

1- الاستثمار ضمن قدرتنا لدعم البرامج في ميادين تشكيل الجهاز، والبنية التحتية والسلطة.

2- توسيع وتنويع قاعدة التمويل كي نكون أقل اعتماداً على المصادر الحكومية.

3- توسيع خدماتنا بحيث نقدم سلسلة منها تلبى حاجات زيائننا.

4- تحسين ظهورنا بين الناس وفي الإعلام، وتحسين فهم الآخرين لما نقوم به، وللتأثير الذي نتركه على حياة زيائننا.

كل من هذه الاستراتيجيات الجوهرية لها سلسلة من المرامي والأهداف طويلة الأمد. مثلاً: توسيع قاعدة تمويلنا وتنويعها، كي نكون أقل اعتماداً على المصادر الحكومية:

• المرمى: زيادة الدعم الذي نتلقاه من الأفراد، والمؤسسات والاتحادات (نموذج عن الغرض: كل سنة نزيد من مرمى تنمية عائداتنا الخاصة على الأقل 10% زيادة على السنة السابقة).

• المرمى: زيادة دور المجلس وقدراته في زيادة التمويل (نموذج على الأهداف: الحصول على 100% من تبرعات أعضاء المجلس).

• المرمى: تحسين التسويق وإبراز المؤسسة ودورها كوسيلة لزيادة التمويل.

(نموذج عن الهدف: تحسين قدرتنا على متابعة ما نحصله من الحكومة والزيائن).

• المرمى: تحسين قدرتنا للحصول على التمويل الشعبي المناسب (نموذج عن الهدف: تطور ونفذ أفضل الممارسات لتحديد وحماية التمويل العام، ومواجهة متطلبات إعداد تقارير مستمرة مترافقة مع التمويل العام).

اكتب الخطة

إذا كان هناك أكثر من كاتب، ضع خطة لإكمال كتابة الخطة الاستراتيجية (انظر العرض 4-6). وضمّن كل قسم من الخطة وصفاً مختصراً للفرض، واسم الشخص المسؤول عن إتمام كتابة القسم الخاص به، وطول النص المطلوب (مثلاً: صفحة واحدة، صفتان.. إلخ)، ووَضِع الخطة.

وفيما يتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي المختصرة، سيحتاج كاتب الخطة (كُتّاب) ببساطة إلى استخدام الملاحظات المسجلة في اجتماع مراجعة التخطيط وتلخيص الأفكار الرئيسية وتثبيتها على الورق. فإذا قررت المجموعة في اجتماع المراجعة أن تعيد كتابة بيان الرسالة، يمكن لشخصين أو ثلاثة أن يجمعوا ورقة العمل رقم 5 من كل من شارك بملئها، والأفكار التي تولدت في أثناء مناقشات اجتماع المراجعة، ثم يعيد صياغة البيان بعد تنقيحه. ثم يرسل بيان الرسالة الجديد إلى كاتب الخطة الاستراتيجية كي يضمه في الوثيقة النهائية. أما مفتاح كتابة الخطة فهو أن تجعلها بسيطةً وقصيرة، وتوزعها على ذوي العلاقة الداخليين للتعليق عليها، ثم ترفع النسخة النهائية إلى مجلس المديرين للموافقة عليها.

أما في عملية التخطيط الاستراتيجية المعتدلة، فيجب على الكاتب (الكتاب) أن يستخدم الملاحظات المستخدمة في اجتماع المراجعة الذي عقده المجلس، وكل اجتماعات لجنة التخطيط. إن هذه الملاحظات بالإضافة إلى نسخ من أوراق العمل التالية إذا استخدمت كقاعدة للنقاش، ربما ستكون مساعداً مهماً جداً لتطوير الخطة الاستراتيجية المعتدلة:

مثال على خطة لإكمال الخطة الاستراتيجية
عندما يكون هناك العديد من الكتاب

المرص 4-6

الجزء	غرض الجزء	المحرك الرئيسي	الطول المقترح	الوضع
المقدمة	حول العملية، موجز عما تضمنته الخطة، إشارة الى المستقبل.	جوان	1 صفحة	15 يونيو يوم أرسلت إلى المجلس.
بيان الرسالة	نجعل القارئ يعرف ما هو غرضنا وماذا نفع.	سو	1 صفحة	اكتملت
بيان الرؤية	نوحى للقارئ بما نأمل أن ننجزه. إنه حلمنا المعقول.	كاثلين	1 صفحة	اكتملت
بيان بالقيم والمعتقدات والمبادئ الإرشادية.	نجعل القارئ يعلم ما هي القيم والمعتقدات والافتراضات التي نبني عليها عملنا.	جوان	1 صفحة	اكتملت
تاريخ المؤسسة التي نخدمها حالياً وأولية الزبائن في المستقبل.	نساعد القارئ على فهم جذورنا، ولماذا نخدم الناس الذين نخدمهم ومن هم أناسنا.	جوان	2 صفحة	اكتملت
مبررات قراراتنا. ماذا تعلمنا من مساهمينا؟	نزود القارئ بشروح عن أسباب اتخاذ قراراتنا. موجز عن نقاط القوة والضعف والفرص والاحتمالات.	كاثلين	2 صفحة	تكتمل في 14 مايو
اين تتلاءم مؤسساتنا في تقديم الخدمات لزبائننا؟	نساعد القارئ على معرفة من يخدم أيضاً زبائننا ووضعنا التنافسي المتفرد.	سو	1 صفحة	توزيع المسودة الأولى.
موجز الاستراتيجيات الجوهرية	نلخص تركيزنا الأساسي على موارد السنين الثلاث القادمة.	ميشيل	2 صفحة	اكتملت

مثال على خطة لإكمال الخطة الاستراتيجية
عندما يكون هناك العديد من الكتاب (تتمة)

العرض 4-6

الجزء	غرض الجزء	المحرك الرئيس	الطول المقترح	الوضع
استراتيجيات أساسية تفصيلية مع توجيهات أساسية / مرامي وأهداف.	وصف تفصيلي لكل من الاستراتيجيات الجوهرية متضمناً الأرضية التي على أساسها نفضل ما نفضل. والأهداف الشاملة والأغراض المحددة التي يجب إنجازها في السنين الخمس القادمة.	كل برنامج عين له كاتب ويعمل جوان منسقاً	15 صفحة	واجب الإكمال في 14 مايو
الملحق	يتضمن: قائمة بمن تحدثنا إليهم خلال تقييم ذوي العلاقة الخارجيين خطة تطوير طويلة الأمد. وصف تفصيلي لاحتياجات الزبائن. ما تعلمناه من ذوي العلاقة الخارجيين.			واجب الإكمال في أيونيو

- ورقة العمل رقم 5 ضع بيان الرسالة.
- ورقة العمل رقم 6 ضع بيان التصور.
- ورقة العمل رقم 7 اربط بين قيم المنظمة، والمعتقدات والمبادئ الإرشادية. (اختياري).
- ورقة العمل رقم 14 ملف البرنامج.
- ورقة العمل رقم 15 استراتيجيات المستقبل الجوهرية.
- ورقة العمل رقم 16 موجز عن الأولويات الإدارية والمالية والسلطوية.
- ورقة العمل رقم 17 تصورات عن خطط مالية طويلة الأمد.
- أما ملاحق الخطة الاستراتيجية المعتدلة، فيمكن أن تتضمن بيانات من ورقة العمل رقم 12 (موجز لتحليل البيانات).

وبعد أن يكون رئيس المجلس أو رئيس لجنة التخطيط قد كتب مقدمة الخطة الاستراتيجية، يجب أن توزع الوثيقة على ذوي العلاقة الأساسيين ليضيفوا إليها ملاحظاتهم، ثم ترسل الطبعة النهائية إلى مجلس المديرين للتصديق عليها.

وبالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجية الشاملة، والمؤسسات متعددة الإدارات، تكون وثيقة التخطيط الاستراتيجي على الأغلب مكتوبة، إذا كانت معظم أوراق العمل قد اكتملت. ويستطيع الكاتب (الكتاب) ببساطة أن يقص ويلصق البيانات الداعمة في ورقة العمل في وثيقة التخطيط الاستراتيجي. مثلاً: إن المعلومات المتعلقة بكل من الرسالة، وبيان الرؤية والقيم سنجدها في أوراق العمل رقم 5 و6 و7 على التوالي، كما أن الاستراتيجيات الأساسية كانت قد روجعت في ورقة العمل رقم 15 حتى لو كانت إحدى المؤسسات لم تكمل كل أوراق العمل؛ وقد تكون هذه حال معظم المؤسسات، فإن أوراق العمل يجب أن ترسم إطار المناقشات، ولهذا نحتاج ببساطة إلى تلخيص الملاحظات المدونة في الاجتماعات، وتضمينها في الخطة الاستراتيجية.

إن الأسلوب الشائع لكتابة خطة استراتيجية شاملة، هو أسلوب كتابة الخطة الاستراتيجية المختصرة نفسه: اجعلها مختصرة و قصيرة بقدر ما تستطيع، واستمر بتقديم الإرشاد الكافي لتقديم خطة تطوير سنوية. إن قلب وثيقة التخطيط الاستراتيجي هو أقسام الاستراتيجيات الأساسية والبرامج والأولويات /المرامي والأهداف الإدارية. كما أن البيانات المساندة يجب أن تتضمنها كلها ملاحق الخطة الاستراتيجية.

أما في المؤسسات متعددة الإدارات، فإن الاستراتيجيات الشاملة والبرنامج المفرط وإدارة / دعم المرامي والأهداف لكامل المؤسسة يجب أن تطور أولاً. ويجب أن يكون كل مدير إدارة (أو رئيس إدارة) مسؤولاً عن تطوير المرامي والأهداف لإدارته، ويجب أن يتأكد أن الخطة الإدارية متوافقة مع كامل الخطة الاستراتيجية. ويجب على الكاتب الرئيس أو كتاب الخطة الاستراتيجية الشاملة عندها إدراج خطط الإدارات في وثيقة التخطيط الاستراتيجي الشاملة.

وقد أوردنا في نهاية هذا الفصل الخطة الاستراتيجية لمنظمة ASO / USA .

أشكال بديلة للخطة الاستراتيجية

كما ورد سابقاً، تمتلك الخطة الاستراتيجية عادة كل العناصر التالية: مقدمة بقلم رئيس المجلس، ملخص تنفيذي، بيان بالرسالة (وكذلك بياني الرؤية والقيم)، تاريخ المؤسسة وصورتها، والاستراتيجيات الجوهرية.

وبالإضافة إلى ذلك، لدى معظم الخطط الإستراتيجية جزء أيضاً يتضمن رواية تفصيلية عن مرامي البرنامج وأهدافه طويلة الأمد، والمرامي الإدارية والمالية والتوجيهية. وعلى كل حال، ليس هناك بالضرورة قاعدة تقول إن عليك اتباع صيغة واحدة فقط.

تستخدم بعض المؤسسات الصيغة العمودية لوصف مراميمهم وأهدافهم وطويلة المد، بدلاً من الرواية البسيطة (انظر العرض 5.6) وتسمح الصيغة العمودية لقارئ الخطة أن يرى بسهولة الرابط بين المرامي، والمرامي الفرعية، والأهداف. ويسمح عمود التعليق لقارئ الخطة الاستراتيجية أن يفهم بشكل أفضل:

لماذا يكون المرمى مهماً. وتضمنين بيانات خلفية المؤسسة، والبيانات التاريخية، أو ملخص عن التأكيد أو التركيز في المستقبل على المرمى، يساعد القارئ على وضع المرمى في سياق ما.

مثال: استخدام صيغة عمودية

العرض 5-6

خدمات الدعم: - المرمى: التأكد من أن العائلات تحظى بمكان آمن للتعبير عن مشاعرها ولتخفيف إحساسها بالعزلة

الأهداف	التعليق	المرمي	مجموعات الدعم
1- في نهاية السنة الثانية من هذه الخطة، سنطور وننفذ برنامجاً لدعم وتطوير مهني لقادة المجموعات، ونحقق بنية تحتية كي نضمن نجاح مجموعات الدعم.	جماعات الدعم هي قلب مؤسسة SFCD جماعات الدعم هي الأماكن الرئيسية التي تلتقي فيها العائلات وتتواصل. وتستمر جماعات الدعم في تلقي أعلى معدلات الاتصال من الوالدين/المشرفين الصحيين الذين استخدموهم. وجدنا أيضاً أن كل العائلات التي لديها أطفال بإعاقات مختلفة لديها الكثير لتشارك به، بعض الإعاقات أو المشكلات منتشرة إلى درجة أنه من الصعب أن توفر لها مجموعات تركز على إعاقة محددة أو مسألة خاصة.	التأكيد على العملية الهيكلية لمجموعة الدعم التي مازالت غير رسمية و التي تشجع العائلات للبحث عن المساندة وتقديم هذه المساعدة لها.	
2- ازدياد معدل عدد المشاركين في لجان الدعم من 5 إلى 8 أعضاء.	وبالإضافة إلى الوالدين / والمشرفين الصحيين، يستفيد الأطفال المعاقون وكذلك أشقاؤهم وأقرباؤهم من الحصول على مكان آمن يعبرون فيه عن مشاعرهم ويشاركون الآخرين خبراتهم. واستجابة لهذه الاحتياجات فقد شكلنا مجموعات دعم خاصة مثل مجموعة الإخوة، نحن نريد أن تستمر مجموعات الدعم المتوفرة لدينا وأن نكون أيضاً مرئيين ونتوسع كي نلبي الحاجات الجديدة في سان فرانسيسكو. نحن نحاول أن نحقق وصولاً بقدر الإمكان لوصول المجموعات إلى كل المجتمعات المختلفة. وبلغات مختلفة، مع عناية بالأطفال.		
3- التأكد من أنه لدينا على الأقل مجموعة دعم واحدة في كل منطقة من المناطق المجاورة في المدينة.			
4- تحسين الرابطة بين أعضاء مجموعات الدعم وبين خدماتنا الأخرى.			

مثال: استخدام صيغة عمودية

العرض 5-6

خدمات الدعم: - الهدف: التأكد من أن العائلات تحظى بإمكان آمن للتعبير عن مشاعرهم ولتخفيف إحساسهم بالعزلة (تتمة)

الأهداف	التعليق	المرمى	
١- الإبقاء على التنوع الثقافي للمرشدين المدربين.	يقدم برنامج من والد إلى والد دعماً للعائلات عن طريق شخص قد عاش خبرة مشابهة. إن دعم هذا الشخص المماثل في التجربة مهم لأنه من غير المؤكد أن يستفيد كل شخص من خبرة كامل المجموعة. فالعديد من الأسر لها تجربة خاصة. وعندما كانت جزءاً من مجموعة فقد شعرت بالقهر وأحياناً بالتهديد. وتقديم الدعم عن طريق فرد، يستطيع الإتصال بالعائلة عندما يكون ذلك مناسباً لها، أو عندما تظهر الحاجة لمثل هذا الإتصال كتنقيض للإلتزام بالحضور في مواعيد محددة وفق جدول زمني موضوع مسبقاً. وقد طورنا نموذجاً يعمل فعلاً بشكل جيد، ونحب أن نوسع هذا النمط لنضيف إليه الأقرباء والأطفال المعاقين كمعلمين ومرشدين.	تقديم فرص للعائلات / أعضاء العائلات للحصول على دعم من شخص آخر لديه خبرة شخصية في عالم الإعاقة، وهو من الناحيتين الثقافية واللغوية قريباً جيداً وقد جرى تدريبه من قبل SFCD مع التأكيد على متابعته التدريب.	برنامج القرين المعلم والمرشد
٢- تطوير وتنفيد تدريب المرشدين بالصينية والاسبانية.			
٣- زيادة عدد الأقران المعلمين بمعدل عشرة في الشهر الواحد.			
٤- زيادة المشاركة السنوية لمجموعة دعم المرشدين إلى 20 مشاركاً.			
٥- استكشاف احتمال التوسع في هذا النمط ليضم شباباً.			

يواجه المخططون خياراً فيما إذا كان عليهم أن يضمنوا الأهداف التفصيلية من سنة إلى سنة. وتلخص بعض الخطط الاستراتيجية في تفصيل كبير ما تريد المؤسسة أن تنجزه كل عام من الأعوام الثلاثة القادمة (أو الخمسة). مثلاً: في السنة الأولى نريد أن نزيد زبائننا من 100 إلى 150، وفي السنة الثانية نريد أن نزيدهم إلى 200 زبون وفي السنة الثالثة إلى 225 زبوناً، وفي السنة الرابعة إلى 250 زبوناً وفي نهاية السنة الخامسة نريد أن يكون لدينا 300 زبون. إن التحدي الذي يرافق الاتجاه، هو أنه يفترض أنك تستطيع التنبؤ وتسيطر على مستويات الفعالية كل سنة. ولكن ما هو أكثر أهمية، أنه يفترض أن هناك قيمة كافية يجب كسبها في تلخيص النتائج في تفصيل كهذا، والتي ترغب أن تنجزها في الإطار الزمني للخطة.

ويشعر المؤلفان أن حجم الجهد - والمهارة المطلوبة للتنبؤ بذلك المستوى من التفصيل - ليس ضرورياً ولا فعلاً. ويجب على الخطة الاستراتيجية أن تتضمن الأفق والمقياس الذي تريد أن تحققه (في فترة خمس سنوات نريد أن نضاعف عدد الزبائن الذين تقدم لهم الخدمات ثلاث مرات. ولكن الخطة الاستراتيجية لا تحتاج إلى تنبؤ من سنة لسنة. فخطة تشغيل مفصلة في السنة الأولى وميزانية دعم كافتيتان لأن تبدأ بشكل ناجح تنفيذ خطتك الاستراتيجية. (انظر المرحلة 6 لمزيد من المعلومات عن خطة التشغيل السنوية). فإذا كان المجلس والجهاز يفضلان خطة تتضمن أغراضاً سنة فسنة، فإن الصيغة قد تبدو مثل العرض 6-6 .

هناك خيار آخر، وهو ما أخذت المؤسسات تفضله أكثر فأكثر، وهو حذف أقسام البرنامج طويل الأمد والأهداف الإدارية، ويركز بدلاً من ذلك على قائمة مفصلة من الأولويات لكل واحدة من الاستراتيجيات الجوهرية (انظر العرض 6-8).

إن خط الأساس في صيغة وثيقة التخطيط الاستراتيجي هو أنه عليك استخدام أي صيغة يمكن بموجبها أن توصل بسهولة إلى ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين ما تنوي إنجازه، وكيف ستكمل ذلك.

التعامل مع عدم اليقين في قرارات التخطيط: توفير الوقت من أجل تدقيق حقيقي

بعد أن تكون قد أكملت تقدير تكاليف الرؤية، ووضعت مسودة خطة ترسم فيها كيف ستسدد هذه التكاليف يكون الوقت قد حان كي تخطو إلى الخلف خطوة، وتأخذ نفساً عميقاً بغية القيام بتدقيق حقيقي.

مثال: مرامي مع أهداف لثلاث سنوات

العرض 6-6

المرمى: زيادة معدلات التخرج للطالبات في مدرسة عليا		
أهداف السنة الأولى	أهداف السنة الثانية	أهداف السنة الثالثة
دراسة كاملة للخدمات الحالية المتاحة في المدينة لفتيات المدرسة العليا. طور برنامجاً لتقدم دعماً معززاً لفتيات المدرسة العليا.	تنفيذ مشروع رائد يشمل على الأقل 10 فتيات من الصف التاسع.	تابع البرنامج الرائد. وفي نهاية السنة قوم التقدم الحاصل وقرر فيما إذا كنت ستتابع.
تابع تقديم برنامج توجيهي بعد الدوام المدرسي لعشرين فتاة من الصفوف 9 إلى 12.	مستمر	مستمر
ابدأ برنامج تدريب على العمل لخمس فتيات على الأقل، بالتعاون مع معهد للتدريب على العمل.	زيادة عدد الفتيات المستفيدات من البرنامج إلى 15 فتاة على الأقل.	
قم بتحديث المواد التعليمية في كل الصفوف		
تنظيم برنامج الإرشاد: إشراك 60% على الأقل من الفتيات مع المرشد.	مستمر	البحث في احتمال البدء ببرنامج لتنمية المهارة اليدوية لتدريب الصفوف العليا في المدرسة على العمل.
قم برعاية برنامج تحت عنوان «احضر ابنتك للعمل».	مستمر	مستمر

مثال: ربط الهدف الإداري في الخطة الاستراتيجية مباشرة مع خطة التشغيل السنوية

المرجع 26

تشكيل الجهاز والميزات: لجذب عاملين جدد و الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء أو المتطوعين لكل الخدمات والفعاليات.

خلفية / تعليق: إن جهازنا العامل هو أثنى مورد لنا. في السنتين الماضيتين ازداد الطلب على خدماتنا بشكل مفاجئ، دون أن نكون قادرين على زيادة عدد العاملين لإدارة مثل هذا النمو. وقد أدى انخفاض الرواتب وازدياد المهمات المطلوبة من الجهاز إلى مستويات من الضغط العالي، وتزايد التسرب، وخصوصاً من قبل الصف الأول في الجهاز. ونحتاج إلى تركيز مواردنا لجعل قدرة جهازنا العامل تتماشى مع مستويات خدماتنا، ولنتأكد من أننا نملك الدعم الإداري كي نحقق أيضاً كافياً وفعالاً لخدماتنا. بالإضافة إلى ذلك نحتاج كي نبقى منافسين، لزيادة حزمة المكافآت خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة.

منذ متى؟	من هو المسؤول؟	مقاييس النجاح؛ التغذية الراجعة وآليات التقييم	ماذا نريد إكماله في العام القادم؟	معالم الطريق المباشرة	ماذا نريد أن نكمله في السنين الخمس القادمة؟
في منتصف العام	جان دو	تعاقد مع مدير جديد لخدمات الزبائن وكذلك مع اختصاصي في خدمات الزبائن. استئجار اختصاصي تكنولوجيا وعامل ديني بدوام جزئي.	زيادة عدد العاملين بدوام كامل من ثمانية مستخدمين بدوام كامل إلى 11 مستخدماً لدعم قدرتنا على تقديم الخدمات المطلوبة.	استئجار جهاز للبرنامج الجديد الذي سيبدأ في الأشهر الـ 18 القادمة.	تشكيل الجهاز؛ زيادة عدد الجهاز العامل بأجر بدوام كامل من 8 مستخدمين إلى 15 مستخدماً لدعم قدرتنا على تقديم الخدمات المطلوبة.
مع بداية العام المالي الجديد	كليرويل سون	جرى مراجعة وصف كل الوظائف مع نهاية العام المالي.	طور مراجعة لوصف جميع وظائف الجهاز.		

مثال: ربط المرمى الإداري في الخطة الاستراتيجية
مباشرة مع خطة التشغيل السنوية

العرض 7-6

منذ متى ؟	من هو المسؤول ؟	مقاييس النجاح التغذية الراجعة وآليات التقييم	ماذا نريد أن ننجز في السنة القادمة ؟	معالم طريق متوسطة	ماذا نريد أن ننجز في السنين الخمس القادمة ؟
في نهاية السنة	أشخاص المجلس لجنة خاصة مؤقتة مع المستشار	قم بمراجعة جدول مدى الرواتب والسياسات الخاص بالموظفين الموافق عليه من المجلس.	قيّم نظام الرواتب الكلي طور وطبق خطة لزيادة رواتب الجهاز وقدم لهم رزمة ميزات منافسة راجع سياسة الجهاز البشري.	نقدم رزمة ميزات صحية جديدة خلال سنتين. نبدأ برنامج تقاعد (يتماشى مع مستوى التزام العامل) وذلك في السنة القادمة.	الرواتب والميزات: نرفع الرواتب لتساوي مثيلاتها في الوكالات المشابهة ونقدم الخدمات الصحية والبصرية والسنية لجميع العاملين. نطور وننفذ خطة لزيادة رواتب الجهاز العامل نقدم رزمة ميزات منافسة. اعرض خطة تقاعد مع التزام مماثل للمستخدم.
			الموارد المطلوبة (اختياري) :	الموارد المطلوبة (اختياري) :	
			11 عاملاً بدوام كامل 495.000 دولار	15 عامل بدوام كامل 675000 دولار	
			بالسعر الحالي للدولار.	بالسعر الحالي للدولار.	
			79.000 دولار	135000 دولار	
			5000 دولار	الميزات المستشار	

مثال: تفاصيل خطة تركيز على استراتيجيات المستقبل الجوهرية والأولويات

العرض 8-6

الاستراتيجية: توسيع وتنوع قاعدة تمويلنا بحيث نصبح أقل اعتماداً على منح الحكومة.

خلفية وتعليق: حالياً، تبلغ عائداتنا من منح الحكومة والعقود معها 68% من عائداتنا، مع 5% من الأفراد و2% من منح المؤسسات والاتحادات و25% من البرنامج. وبينما يبدو هذا نمطاً جاداً للكثير من مؤسسات الخدمة الاجتماعية وخاصة تلك المؤسسات التي تقدم خدمات للتجمعات المهمشة، إلا أن هناك عقبات معينة سببها الاعتماد على المنح الحكومية. ومن بين تلك التحديات، أننا ملزمون بصرف منح الحكومة على فعاليات محددة صرفت من أجلها المنح. والمنح الحكومية لا تدفع عادة لتغطي كامل حصتها من التكاليف غير المباشرة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الحكومة الفيدرالية في طريقها للقيام بتخفيضات هامة في تمويلها لميدان الإسكان الذي يتمتع بمساعدات حكومية. وقد بين كل من ذوي العلاقة الداخليين ذوي العلاقة الخارجيين أن علينا توسيع مؤسستنا وزيادة عدد المانحين الفرديين. والقيام بعملية تشجيع المانح الفردي يستوجب أن يخصص المجلس والجهاز وقتاً إضافياً ضرورياً لجعل هذا الدعم حقيقة.

توجيهات أساسية / مرامي شاملة:

- 1- زيادة الدعم المتواصل من الأفراد والمؤسسات: تخفيض الاعتماد على المصادر الحكومية.
- 2- توسيع برنامج المانحين الكبار.
- 3- زيادة إغراءات ربع الاحتفال السنوي الخيري لزيادة التمويل (العشاء السنوي)
- 4- زيادة دور المجلس وقدرته على تنمية التمويل.

أغراض السنوات الخمس:

الأهداف المتصلة طويلة الأمد	المرمى
• البحث والمطالبة بمنح للتشغيل ومنح لبناء القدرة لدعم الأولويات الإدارية الجوهرية: رفعها من 300.000 دولار إلى 400.000 دولار لدعم القدرة والعمل على زيادة دعم المؤسسات لموازنة احتياجات التشغيل المستمر.	زيادة دعم الأفراد والمؤسسات: تخفيض الاعتماد على الموارد الحكومية.
• زيادة دعم المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المحدودة.	
• تطوير هدف زيادة التمويل بـ 10% على الأقل زيادة على الرقم الفعلي للسنة السابقة.	
• رفع كمية مواد البريد المباشر وقوائم المرسل اليهم لتحقيق أهداف زيادة التمويل.	

مثال: تفاصيل خطة تركيز على استراتيجيات المستقبل الجوهرية والأولويات (تتمة)

العرض 6-8

- الأهداف المتصلة طويلة المدى**
- زيادة المناسبات الربعية من مناسبتين إلى ثلاث مناسبات في السنة الأولى ومن ثلاثة إلى أربعة في السنة الثانية.
 - زيادة عدد الحضور في المناسبات الربعية في السنوات الثالثة والرابعة والخامسة.
 - زيادة عدد المانحين الأفراد من 10% إلى 20% كل عام.
 - زيادة عدد الدعوات لتقديم المنح على طريقة شخص مقابل شخص إلى 20 في السنة الأولى، 30 في السنة الثانية وهكذا.
 - رفع عدد المانحين الكبار إلى مستويات أعلى لتقديم هبات أكبر في السنتين 4 و 5.
 - زيادة عدد الرعاية والحضور في الحفل السنوي لزيادة التمويل.
 - تحقيق مشاركة 100% في الصندوق السنوي بالإضافة لأي دعم خاص بحدث ما.

المرمى
توسيع برنامج المانع الفردي

هل العديد من قراراتك مبنية على درجة عالية من التفاؤل؟ هل هناك العديد من افتراضاتك التي بنيت عليها مراميك وأهدافك، تتصف بدرجة عالية من عدم اليقين؟ إذا كان الأمر كذلك فماذا ستفعل؟ كنا قد أكدنا أن التخطيط ليس للتنبؤ عن المستقبل وإنما لاتخاذ قرارات أفضل للوقت الراهن. ومع أن أحداً غير قادر على التنبؤ بما سيحمله المستقبل، فأنت تستطيع في عملية التخطيط أن تستبق وقت الاضطراب أو عدم اليقين، وتضع بالتالي إجابتك.

التخطيط في الأوقات المضطربة

لأن المؤسسات غير الربحية - شأنها في ذلك شأن المؤسسات الربحية - تعمل في بيئات مضطربة ومتبدلة على الدوام وصعبة، فإنه من الخير لها في بعض الأحيان أن تبذل جهداً ووقتاً لتستبق هذه الشكوك و/أو أوقات التحدي مالياً وتطور أجوبة على هذه العوامل.

وقد تطلبت الدورة الاقتصادية في بداية القرن الحادي والعشرين تبدلات دراماتيكية وأحياناً قاسية في الافتراضات. ففي منتصف وأواخر التسعينيات من القرن الماضي، كانت معظم المؤسسات تفكر أنها " في هذه البيئة المالية الحالية، سوف نتلقى تمويلاً أكثر". وهكذا فقد طورت خططاً طموحة مبنية على هذا الافتراض. وفي العام 2002 تغير هذا الافتراض، بالنسبة لمعظم المؤسسات غير الربحية ليصبح كما يلي: «نحن نعتقد ونأمل بأن الدعم المالي الحالي سيبقى على الأقل في مستواه الحالي». ووضعت الخطط الاستراتيجية وفق هذا الافتراض الجديد. ولكن ومع استمرار أسوأ ركود اقتصادي، أدركت العديد من المؤسسات أن سيناريو أسوأ قضية يواجهونها لن «يبقى على حاله» و"إن العائدات سوف تقلص بشكل كبير».

هل تضع مثل هذا التفكير في خططك؟ الجواب هو: ربما. فإذا كنت بعد أن اكتمل جمع البيانات، تشعر بالقلق من أن العائدات قد تنخفض حتى إلى درجة أكبر مما تخاف، أو أن الزمن الاقتصادي الصعب سوف يستمر لوقت أطول مما تصورت مع بدايات التخطيط، عندها يصبح لديك بضع خيارات قليلة:

- تستطيع أن تجعل خططك الشاملة أقل طموحاً. عد إلى الوراء وصحح تلك الأهداف بعيدة الاحتمال إلى درجة كبيرة، وشذب الخطة بالقدر الضروري أو أعد ترتيب أولوياتك في ميادين التنمية كي تطمئن أن المؤسسة لن تفشل بسبب توسعها لتصبح "أضعف" من اللازم.

- تستطيع أن تطوّر خطة طموحة وتعترف في مقدمتك أنها خطة طموحة، وقد لا تكون قابلة للتحقيق في الإطار الزمني للخطة الاستراتيجية، ومع ذلك فإنك تتقل للقارئ الأفق والميزان الضروريين للمؤسسة لتحقيق تأثيرها الذي تريده.

- تستطيع أن تطوّر خططاً تستند الى عامل الصدفة إذا كان لديك افتراضات معينة لا تلعب الدور الذي تتوقعه منها.

تطوير خطة للطوارئ Contingency Plan

كي تضع خطة للطوارئ تحتاج إلى ما يلي:

- وضع قائمة بأهم عامل (عوامل) الذي يمكن أن يؤثر على نجاح البرنامج.
- وضع خطة طوارئ تضع فيها جواباً لكل عامل محتمل، بما في ذلك الحوافز التي قد تكون دليلاً لتعيين وقت وضع خط الطوارئ قيد التنفيذ.

إذا _____ (عامل) حدث.
فنحن سنفكر في _____ (خطة عمل
للطوارئ على الصدفة).

يجب أن توضع الخطة المذكورة في العمل عندما _____
_____ (حافز) يحدث.

أمثلة:

- نفترض خطتنا المقترحة. نمواً معتدلاً في إدارات الإسكان والخدمات القانونية. وتعتمد مثل هذه التنمية على تلقي التمويل لدعم بنيتنا التحتية، في مجالات دعم الجهاز وأنظمة إدارة المعلومات، والمرافق والأدوات. فإذا عجزنا عن توفير هذا التمويل، فسوف نتوقف عن زيادة الخدمات إلى أن تستقر بنيتنا التحتية.
- إن إحدى استراتيجياتنا الأساسية المستقبلية هي أن نوسع خدماتنا في مقاطعة هاريس المجاورة. وقد تلقينا حتى هذا التاريخ جواباً طيباً على تصرفنا هذا من مؤسسين آخرين للخدمات، حيث أكدوا بالوثائق الحاجة لخدماتنا في مقاطعة هاريس. فإذا توفر لدينا دعم مالي كافٍ من الحكومة والمؤسسات كي نغطي كامل نفقات مثل هذا التوسع، فسوف نتحرك إلى الأمام ونتابع هذا التوسع.

الخطوة 4-5 تبني الخطة الاستراتيجية والخطوات اللاحقة

وأخيراً، فقد تمت عملية التخطيط، وأعدت وثيقة بذلك. تأكد أن يكون لديك خطة مصدقة رسمياً من قبل مجلس المديرين باعتبارها الخطة الاستراتيجية الرسمية للمؤسسة. إنها لحظة إغلاق العملية، ومن الضروري شحذ همه جميع ذوي العلاقة لوضع الخطة في التنفيذ

شارك الآخرين في الخطة

عندما يتم التصديق على الخطة. يجب على الأقل تحضير ملخص تنفيذي أو نسخة موسعة عنه، وإرساله إلى الأعضاء، والممولين، وأفراد آخرين، تعد معرفتهم بمستقبل المؤسسة مفتاحاً لمساندتهم لها. ولا يحتاج معظم ذوي العلاقة الخارجيين لنسخة كاملة من الخطة الاستراتيجية مع أنهم يجب أن يعرفوا آمالها وطموحاتها وأولوياتها.

ومن الأفضل أن يكون ذوو العلاقة الداخليون على معرفة واطلاع ببعض الاستراتيجيات التفصيلية والأولويات (مثل الحديث عن التغلب على المنافسة).

ويمكن أن يتضمن ملخص تنفيذي نموذجي ما يلي:

- مقدمة للخطة وعملية التخطيط.
- بيان الرسالة.
- بيانات الرؤية.
- القيم والمعتقدات، والمبادئ الإرشادية.
- استراتيجيات المستقبل الجوهرية وفقرة أو فقرتان تصفان لماذا الاستراتيجية مهمة.
- قد ترغب بكتابة من صفحة إلى ثلاث صفحات تشكل موجزاً تنفيذياً، ويمكن أن تضمن هذا الموجز في رسائل إعلامية شهرية، إذا كنت تصدر مثل هذه الرسائل.

ويجب أن تكون نسخ من الخطة الاستراتيجية متاحة لجميع أعضاء الجهاز والمجلس. ويجب أن تقدم العناصر الأساسية في اجتماعات المجلس والإدارة.

شكر المشاركين

ويجب أن ترفق مع نسخة الملخص التنفيذي من الخطة الاستراتيجية، كتاب شكر موجه لكل ذوي العلاقة الذين تمت الاستفادة من خبراتهم. سواء في استبانات الاستطلاع، أو المقابلات، أو اللجان الخاصة المؤقتة. ويمكن أن تقيم حفلاً لتكريم وشكر لجنة التخطيط الاستراتيجي. باختصار، احتفل باكمال الخطة واختر طريقة مناسبة لنقل رسالة للجميع بأن هذه الخطة تمثل توافقاً هاماً حول أين تتجهون معاً من أجل مستقبل المؤسسة.

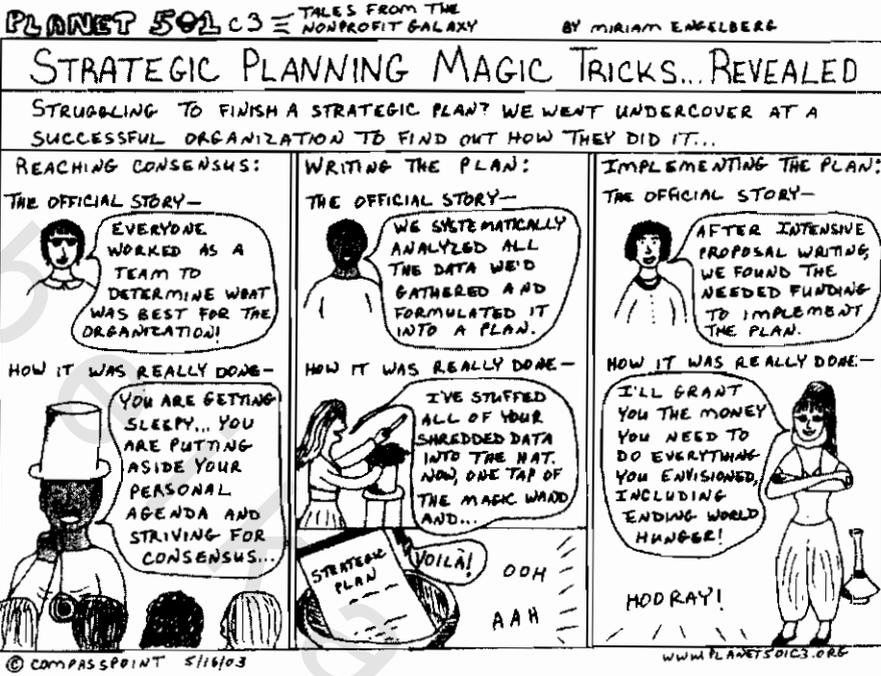
التحضير لتنفيذ الخطة:

على كل حال، لم تنته الرحلة بعد. نريد طريقة ما للتأكد بأن الخطة قد نفذت. وتحتاج المؤسسة لتطوير خطة تشغيل سنوية - الخطوة الأولى باتجاه التنفيذ الفعلي للخطة.

عقبات عامة تواجه المخططين بها في المرحلة 5

لا يرغب أحد بكتابة الخطة

ليس أمراً شاذاً أن أحداً لا يملك الوقت أو الاهتمام لكتابة الخطة الاستراتيجية. يجب أن لا تكون الخطة الاستراتيجية طويلة. وليس عليها أن تكون منمقة، وليس من الضروري أن تكون "أنيقة". إلا أنها تحتاج أن تكون مكتوبة. فإذا كنت تعمل مع مستشار، اسأل المستشار ليصوغ المسودة الأولى للخطة، ومن ثم كلف أحداً ما -عادة المدير التنفيذي أو مدير التطوير- لتحمل مسؤولية المسودة الثانية. ولأن المستشار يستطيع بصعوبة أن يكتب عن مؤسستك بدرجة كافية من العاطفية والفهم، لذلك يكون أحد أعضاء الجهاز أقدر على ذلك.



ومن المهم أن تعكس النسخة الثانية صوتاً أعلى للمؤسسة. أما إن كنت لا تعمل مع مستشار، تذكر أنه أفضل كثيراً أن تكمل خطة استراتيجية مختصرة مع ملخص للأولويات قصيرة الأجل وطويلة الأمد، من أن تدع كاتباً عاجزاً - يمنيك تقديم وثيقة جميلة وكاملة - فيمنعك، ويمنع منظمتك من إنهاء العمل.

بعض المسائل ما زالت بلا حل

سيكون هناك دائماً مزيداً من المناقشات التي يجب أن تجري: فإذا كانت المؤسسة لا تستطيع التحرك إلى الأمام دون الوصول إلى قرار، عليها أن تعود إلى طاولة التخطيط، والبديل هو أن تجعل من الحل المتعلق بمسألة ما مرمى. بكلمات أخرى، انقل المسألة إلى خطة العمل. مثلاً: تابع النقاش، وطوّر ونفذ خطة في إطار السنة القادمة، التي ستعالج فيها المسألة: هل سنوسع من برامجنا لنخدم الطلبة فوق الصف التاسع.

أشخاص ما زالوا يعملون على بيان الرسالة

إنهم لا يريدون أن يجري تبني الخطة الاستراتيجية إلا بعد أن يتم الاتفاق على آخر كلمة فيها. وليس غريباً على مؤسسة ما إن تمضي شهرين أو أكثر في كتابة نص دقيق لبيان الرسالة. وقد كتب رؤساء المجلس في التقرير السنوي للمركز العالمي للغابات: نحن نثقف الناس ونعلمهم عن غابات العالم وأشجاره، وعن أهميتها للحياة كلها، كي نصل إلى مستقبل متوازن ومستمر. هذه المرحلة البسيطة صيغت في لغة محكية بسيطة. كانت نتيجة جهود فريق مؤلف من عشرة أشخاص، احتاجوا لأكثر من شهرين لصياغة هذه الجملة. فكل كلمة كانت قد فككت بعناية كبيرة وحللت. وجرى التفكير فيها قبل أن يصادقوا عليها، ولكنها كانت تستحق هذا الجهد. وتشكل هذه الكلمات البسيطة الست وعشرون بيان رسالة المؤسسة، وقد شكلت لهم غرضاً، و تقود كل شيء يعملونه.

إذا وجدت نفسك تواجه مثل هذا التحدي، اكتب الخطة الاستراتيجية مع أحد مسودات بيان الرسالة. وبما أن الخطط الاستراتيجية لا تتحت من حجر، فإنها قابلة للتعديل والتغيير، بما فيه تغيير بيان الرسالة نفسه.

تحذيرات للمستهلكين

هناك تحذير واحد فقط للمستهلكين في هذه المرحلة. تأكد من أنك تقدم وثيقة. كل أنواع الأوضاع تبرز بشكل غامض عندما يحين الوقت لكتابة الخطة النهائية. فاللجان تفضل في الانعقاد. والكتاب لا يردون على الرسائل. والملفات تتعرض للضياع. وهكذا. ودون الإغلاق الفعلي والرمزي لإكمال الخطة ومن ثم تبنيها، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي لن تصل إلى نهاية. ومع أنه يمكن الحصول على قيمة من خلال المحادثات عن التخطيط الاستراتيجي. فإن الإحساس بالاكتمال وبالطاقة التي يمكن أن تنطلق بسبب انتهاء العملية، سوف يضيعان دون أخذ الخطوة الأخيرة.

ملاحظات أخيرة

1- Financial Strategies for Non- Profit Lead-.Jeanne Peters and liz Shaffer (2005)p.17. ers (st.n:Amherst h . Wilde Founadation Malvern j. Gross jr. Richard F. Larkin Financial and Ac- and Johnmcnally .Bruttomesso .Roger s 6th ed. (New york:John .counting Guide to Non Profit Organizations Wiley and Sons inc. 2000 . page 422)

3- من أجل توضيح أكثر تفصيلاً لهذه التكاليف والمساعدة في تطوير الميزانيات السنوية التفصيلية. انظر المرجع الوارد في الملاحظة رقم 1 .

4- يتجاوز آفاق كتاب التخطيط الاستراتيجي هذا البحث بعمق كبير في كل ما يجري عند وضع خطط للتطوير المالي. وتركز كتب عديدة على فن وعلم خطط تطوير التمويل وتمية الأموال.

5- يقدم كيم كلارين (زميل للمؤلفين) تعريفاً لتنوع زيادة التمويل كما يلي: تمتلك مؤسستك الأموال التي تحتاجها والتي يتم الحصول عليها من مصادر متعددة بقدر ما تستطيع إدارتك الاتصال بها، وكذلك تتميتها عن طريق العديد من الأشخاص بقدر ما تستطيع تنظيمهم.

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل رقم 17 وضع مشاريع مالية طويلة الأمد

- انقل البيانات من ورقة العمل 14: سم البرنامج والأفق المرغوب والميزانيات في السنين الثلاثة إلى الخمسة القادمة.
- لكل برنامج، قدر تكاليف العاملين بدوام كامل والرواتب والميزات، وأية نفقات مباشرة أخرى هامة للعمل في المجال والمقياس المرغوبين (مثال: المواد والمؤن، وأجور المكان المخصص للمشروع، ونفقات السفر، والتجهيزات المستخدمة حصراً لهذا البرنامج... إلخ).
- حدد النفقات غير المباشرة - بشكل عام التكاليف التي تفيد أكثر من برنامج واحد والنفقات العامة.
- اجمع كل النفقات لتصل إلى تقدير دقيق لنفقات دعم الخطة الاستراتيجية.

القسم الأول: قدر تكاليف المستقبل

المجموع	نفقات عامة (تكاليف إدارية وغير مباشرة مشتركة)	البرنامج ج السياسة العامة والاتصالات	البرنامج ب الثقافة العامة	البرنامج أ دعم الخدمات	
				انظر ورقة العمل 14 لقائمة لأفق ومقياس المستقبل.	المجال المستقبلي المرغوب المقياس في السنين الثلاثة القادمة.
35	5	3	10	17	تقديرات العاملين بدوام كامل.
1.460.00 0 دولار	195.000 دولار	140.000 دولار	475.000 دولار	650.000 دولار	تكاليف الأجور المقدرة والميزات.

ورقة العمل رقم 17 (تتمة)

القسم الأول، تقدير نفقات المستقبل:

الجموع	نفقات عامة (تكاليف إدارية وغير مباشرة مشتركة)	البرنامج ج السياسة العامة والاتصالات	البرنامج ب الثقافة العامة	البرنامج أ دعم الخدمات	
595.000 دولار	تكاليف إدارية وغير مباشرة، 165.000 دولار	نفقات مباشرة أخرى، 40.000 دولار • السفر • الاجتماعات • أجور مصمم • لوضع المواد الإعلامية	نفقات مباشرة أخرى، 65.000 دولار • مواد مطبوعة • السفر • أنفقات مشتركة	نفقات مباشرة أخرى، 325.000 دولار • أجار مكاتب القصر الصناعي • السفر • حوافز الزيائن • أجور النقل	تكاليف مهمة أخرى، - مواد وموّن - إيجاد المقر - السفر - أجهزة
2.055.000 دولار	رواقب وتكاليف غير مباشرة 360.000 دولار	180.000 دولار	450.000 دولار	975.000 دولار	إجمالي تقدير النفقات

تقدير النفقات في السنة الثالثة من الخطة كتنقيض للميزانية الحالية والمقدرة 1.600.000 دولار

ورقة العمل رقم 17 (تتمة)

القسم الثاني: تقدير العائدات في المستقبل

مجموع العائدات	عائدات غير مستقرة	البرنامج ج	البرنامج ب	البرنامج أ	
1.015.000 دولار	0	0	240.000 دولار	775.000 دولار	عقود حكومية
40.000 دولار			40.000 دولار		رسوم محصلة / عائدات
155.000 دولار	155.000 دولار				منح مؤسسات غير محددة
500.000 دولار		125.000 دولار	175.000 دولار	200.000 دولار	منح مؤسسات محددة
165.000 دولار	90.000 دولار		75.000 دولار		تبرعات اتحادات
90.000 دولار	90.000 دولار				أرباح مناسبات خاصة
90.000 دولار	90.000 دولار				وصيات إرثية
0					منح وقفية/ تمويلات مدى الحياة / تبرعات أفراد
2.055.000 دولار	425.000 دولار	125.000 دولار	530.000 دولار	975.000 دولار	إجمالي العائدات المقدرة
2.055.000 دولار	360.000 دولار	180.000 دولار	540.000 دولار	975.000 دولار	إجمالي النفقات المقدرة (من القسم الأول)
0	65.000 دولار	55.000 دولار	10.000 دولار	0	الإجمالي الصافي

دراسة حالة خاصة ASO / USA

الخطة الاستراتيجية المؤسسة ASO / USA

مقدمة بقلم رئيس المجلس

باسم المجلس والجهاز والمتطوعين في مؤسسة خدمة الإيدز، في الولايات المتحدة الأمريكية، يشرفني أن أقدم وثيقة الخطة الاستراتيجية والتي تتضمنها الصفحات التالية: هذه الخطة هي ذروة تسعة شهور من العمل المكثف قام به أعضاء الجهاز والمجلس والمتطوعون. وخلال تلك الحقبة، قمنا بقيادة اللجان الخاصة ومقابلات، وعقدنا اجتماعات للإدارة والجهاز واجتماعات مراجعة وقدمنا العديد من المواد المكتوبة إلى مجلس المديرين، وانصبنا على بيانات البحث والتقييم. وقد تحملت لجنة التخطيط الاستراتيجي المنبثقة عن المجلس والجهاز، والتي تحملت المسؤولية بتكليف من مجلس المديرين، تحملت قيادة عملية التخطيط، وقد كرست جزءاً كبيراً من وقتها وجهودها لهذه العملية. وكانت مناقشاتنا في أوقات كثيرة جدية، وكانت أحياناً تتصف بالطرافة، أو تثير الغضب، ومتواصلة، وجذابة، ولكنها كانت باستمرار مركزة على بؤرة حاسمة واحدة: ما هو الأفضل لتخفيض تأثير الإيدز/ في مجتمعنا.

وقد نظرنا بإمعان إلى استراتيجيتنا بقدر ما نظرنا في العثرات والسقطات وتعلمنا من تجاربنا. ونتيجة لكل ذلك، قررنا أن نركز جهودنا البرامجية في السنين الثلاثة القادمة على ثلاث محاور من التنافس المؤسساتي: تقديم خدمات دعم شاملة (بما فيها إدارة الحالات الخاصة) للأشخاص الذين يعيشون مع الإيدز، قيادة برامج وقاية من الإيدز، والتثقيف والسياسة العامة مع عمل دعائي. وبشكل خاص، سنزيد من جهودنا للوصول إلى المجتمعات المهمشة التي تعيش في خطر عالٍ، أولئك الذين هم أكثر عرضة للإصابة بالإيدز. وقد اعترفنا أيضاً أنه كي تكون مؤسستنا فعالة في هذه المحاور الثلاث، يجب أن لا نكتفي بمتابعة جهودنا المشتركة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى، إنما نزيد من هذا التعاون.

تقرُّ الخطة أيضاً بأنه إذا كان علينا تقديم خدمات ذات جودة نوعية إلى المجتمع، فيجب أن نؤكد على ضرورة وجود بنية تحتية قوية بما يكفي لمتابعة برامجنا الحالية وفي المستقبل وفي نفس الوقت نستثمر في أئمن مورد لنا - جهازنا.

هذه الخطة ضربت جذورها بثبات في قيمنا وفي التزامنا بأن نبقى دائماً في الجبهة الأمامية لمحاربة الإيدز.

شكراً لكم على اهتمامكم ASO/ USA

المخلص،

سام جرين، رئيس المجلس، ASO / USA

بيان الرسالة

إن مؤسسة خدمات الإيدز / الولايات المتحدة الأمريكية (ASO / USA) هي مؤسسة غير ربحية ذات قاعدة اجتماعية مكرسة لتحسين مستوى الحياة للأشخاص الذين يعيشون مع الإيدز/فايروس الإيدز ومنع انتشار الإيدز/فايروس الإيدز في مجتمعنا. ونحن نتطلع لإنجاز مهمتنا بتقديم الخدمات للأفراد المتعاشين مع الإيدز/فايروس الإيدز، والتثقيف والمعلومات حول الوقاية من فايروس الإيدز، والدعوة من أجل وضع سياسات عامة مسؤولة. ونحن نتطلع إلى عالم استؤصل منه الإيدز، أصبح المصابون بالإيدز قادرين على ممارسة حياة نوعية ومنتجة.

بيان الرؤية

إن رؤيتنا هي أن يحصل كل الناس المصابين بالإيدز على العناية المناسبة التي يحتاجونها في وضع مريح وممكن الوصول إليه. وأننا سنرى سريعاً اليوم الذي يخفي فيه الأذى الذي يوقعه هذا المرض في مجتمعنا.

تاريخ المؤسسة وصورتها

مؤسسة خدمات الإيدز /الولايات المتحدة الأمريكية (ASO / USA) هي مؤسسة تقع في مدينة متوسطة الحجم في إيسترن، تأسست عام 1988 لتلبي احتياجات العدد المتنامي من الأشخاص المصابين أو المتأثرين بالإيدز. وقد قاد كين براون المدير التنفيذي المؤسس، المؤسسة لمدة اثني عشر عاماً ثم خلفه جوزيف تشين عام 2000. وقد بدأت المؤسسة بتشغيل خط ساخن وتقوم بأعمال الوقاية، وكسبت منحة فيدرالية لمتابعة عملها في السنة الثانية من العملية. ومنذ بدء أعمالها كسبت المؤسسة سمعة كوكالة اجتماعية يعتمد عليها في خدمة الرجال والنساء من ذوي الدخل المحدود من كل الخلفيات العرقية والإثنية.

وفي عام 1993، تلقت المؤسسة منحتها الفدرالية الأولى كي تقدم خدمات العناية بالإضافة لخدمات الوقاية. وتحت إدارة مديرة البرنامج دولوريس مولينا، جرى تأسيس قسم دعم الخدمات. ويقوم هذا القسم الآن بتقديم خدمات إدارة الحالات الخاصة، وتشكيل مجموعات مساعدة لأناس يعيشون مع الإيدز، وتقديم وسائل نقل للعاملين على رعايتهم، وميزات الاستشارة، وتحويلات تشغيل لإيجاد عمل لمن يرغب منهم. كما تابعت اللجنة أيضاً أعمال الوقاية من خلال الوصول إلى المجتمع، وفق برنامج تحت إشراف قسم التعليم العام. كما تابعت المؤسسة أيضاً تشغيل الخط الساخن (حالياً مقره في قسم دعم الخدمات، ويقوم الخط بتقديم المعلومات عن الوقاية والعدوى، وبالوقت نفسه معلومات عن العلاج والرعاية. ولدى المؤسسة أيضاً قسم السياسة العامة والاتصالات، الذي يأخذ جانباً صغيراً من أعمال السياسة العامة و الاتصالات والدعوة عبر وسائل الإعلام، تدعمه مؤسسات محلية.

بلغت ميزانية المؤسسة عام 2003 مبلغ 1.6 مليون دولار، ويعمل فيها 25 شخصاً بدوام كامل (20 عاملاً في البرنامج و 5 عاملين في الإدارة) وفريق أساسي مؤلف من 80 متطوعاً. وكانت وارداتنا عام 2003 قد قدمت لنا من أربعة مصادر رئيسية:

900.000 دولار جاءت من مصادر فيدرالية 400.000 دولار جاءت من الإدارة الصحية في المدينة والصندوق العام 200.000 دولار جاءت من مؤسسات مختلفة، و85.000 جرى تحصيلها من المناسبات الخيرية الخاصة، ومن مانحين أفراد، ومتبرعين آخرين.

الاستراتيجيات الجوهرية

إن الاستراتيجيات الخمسة المفترضة ستشكل أهداف المؤسسة للسنتين الثلاث القادمة:

1- تركيز مواردنا، بحيث نكون قادرين لمعالجة الناس الذين يعيشون في أقصى درجات الخطر والأقل تمتعا بالحماية وعدم التكافؤ في مجتمعنا، والذين يعيشون في المجتمعات المهمشة - من ذوي الدخل المحدود، الملونين، متعاطي حقن المخدرات، وأناس آخرين لا يمكن الوصول إليهم - ولديهم أقل قدرة للحصول على خدمات الوقاية والعلاج، وبينما نواصل التزامنا بخدمة كل الذين في حاجة، إلا أنه علينا أن نوزع الحد الأعلى من الموارد على تلك المجتمعات إذا كنا نرغب فعلاً في مساعدتها على تخفيض انتشار الإيدز، ومساعدة أولئك الذين لديهم القدرة الأقل على الوصول إلى دوائر الخدمات الصحية للحصول على المساعدة التي يحتاجونها.

2- مضاعفة جهودنا في التعاون مع الوكالات الأخرى، وممارسة دور قيادي أكبر في عقد الاجتماعات تركز على السياسة العامة وجهود الدعوة.

وكي نؤكد على استمرار وصول الموارد الحكومية لكل الذين يعيشون مع الإيدز، وحمايتهم من التمييز العنصري. وتحتاج المؤسسة إلى تقوية دورها القيادي في ميدان السياسة العامة، مع الاعتراف بأن هذا الدور القيادي لا يمكن أن يتحقق عندما تكون المؤسسة في عزلة، وسنعمل بالتعاون مع طيف عريض من وكالات القطاع العام والخاص والقطاع غير الربحي.

3- لن نوسع خدماتنا إلى أمراض غير مرض الإيدز. وفي السنين الحالية، وصلتنا ولأسباب أخرى طلبات بأن نوسع خدماتنا لتضم أيضاً الأمراض الأخرى المهددة للحياة. وبينما هناك بالتأكيد احتياجات لا تلبى، و يمكننا تلبيةها، فإن الإيدز الوبائي وتأثيره على الأفراد والعائلات لم يتناقص. واستناداً إلى مواردنا الحالية، فليس مشروعنا لنا أن نمتد خلف مرض الإيدز قبل أن ندعم بشكل جاد الخدمات التي نقدمها حالياً. ونود أن نراجع هذه المسألة في السنوات الثلاثة القادمة، إنما في الوقت الحاضر ستكون المؤسسة في وضع أفضل في مجال تقديم الخدمات للمجتمع بعدم الامتداد في خدماتنا إلى غير الإيدز / فيروس الإيدز.

4- نستثمر قدرتنا لدعم البرامج، وخاصة في مجال الجهاز والبنية التحتية. ويبقى الجهاز أئمن مواردنا. وفي مقابلات لا تعد ولا تحصى، أكد الزبائن والشركاء في المجتمع أن الجهاز يكرس نفسه لعمل المؤسسة كما أشادوا بعلمه ومعارفه. وتعكس الخطة الاستراتيجية استثماراً في موردنا الأعلى قيمة من خلال التزامنا بتحسين رواتب الجهاز وميزاته، وتأكيد مستويات مناسبة لأعضاء الجهاز. وبالإضافة، فإن قدرتنا على تنمية البرامج ومواصلة خدماتنا ذات الجودة النوعية محدودة بالمدى الذي نستثمر فيه بنيتنا الداخلية. وبينما حققنا تقدماً في السنوات الحديثة يتعلق بالمرافق والأدوات والإدارة والتكنولوجيا، وتكوين الأولويات والعمليات، فما زال هناك حاجة للاستثمار في بنيتنا التحتية لدعم البرامج القائمة حالياً وبرامج المستقبل.

5- توسيع وتنوع قاعدة تمويلنا كي نكون قادرين على دعم زبائننا بالشكل المناسب. وفي عام 2003، فقد أتى 82% من مواردنا من مصادر حكومية. وبينما يعتبر هذا شيء نموذجي للعديد من وكالات الخدمات الإنسانية، فإنها تتركنا خاضعين للاقتطاعات في ميزانية الحكومة وتحد من قدرتنا لتقديم خدمات غير مغطاة بشكل محدد بتلك المنح. وبالإضافة إلى ذلك، إن معظم العقود الحكومية لا

تدفع كامل نصيبها من النفقات غير المباشرة. وعبر السنين الثلاث القادمة نأمل أن نزيد الدعم من مصادر أخرى، وبشكل خاص من الأفراد. وقد جعل مجلسنا من هذه المسألة أولوية عليا والتزاماً بأن يكون نموذجاً يحتذى للداعمين الأفراد.

برنامج المرامي والأهداف: دعم الخدمات

المرمى: تحسين مستوى الحياة والصحة للأشخاص المصابين بالإيدز والعاملين على رعايتهم الصحية عبر إيصال طاقم شامل من خدمات الدعم.

إدارة الحالات الخاصة

مرمى فرعي

تحسين إيصال الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية الأخرى للناس الذين يعيشون مع الإيدز ولا تصلهم هذه الخدمات.

الأهداف

- توسيع خدمات إدارة الحالات الخاصة لخدمة 500 زبون خلال السنين الثلاث القادمة، انطلاقاً من القاعدة الحالية التي تضم 300 زبون.
- زيادة عدد إحالات التشغيل التي نتلقاها من عارضين آخرين في المدينة يخدمون المجتمعات المهمشة.
- تطوير وتنفيذ عمليات رقابة نوعية جديدة للتأكد من أن خدمات إدارة الحالات الخاصة باقية في أعلى مستوياتها.
- إرسال استبيانات استطلاع إلى كل الزبائن فيما يتعلق بحصولهم على العناية الصحية الأساسية. وبعد أن وضعنا الأساس، وضعنا هدفاً حول مستوى ازدياد إيصال الخدمات يجب أن نتابعه خلال السنوات الثلاث القادمة.
- تقديم تدريب مستمر لإدارة الحالات الخاصة يتعلق بالأدوية الجديدة.

- تقييم إمكانية إنشاء تعاون مع مؤسسات خدمات المهاجرين كي نلبي بشكل أفضل حاجات للمجتمعات المهاجرة.

بعض خدمات الدعم الأخرى (مزايا الاستشارات، عربات النقل، إحالات التشغيل)

مرمى فرعي

التأكد من أن زبائننا يحصلون على الدعم الذي يحتاجونه للوصول إلى العناية الصحية وخدمات المساندة المنزلية الأخرى.

الأهداف:

- تقديم تدريب مستمر للاستفادة من المستشارين عن آخر المستجدات ومعايير الأهلية.
- تقديم وسائل نقل للأفراد الذين لن يستطيعوا بغيرها تنفيذ مواعيدهم الطبية.
- إلغاء برنامجنا لإحالات التشغيل في نهاية السنة المالية، وإنشاء علاقات مع مركز الموارد البشرية للإيجابيين (من ثبتت إصابتهم بالإيدز) كي يقدم خدمة إحالات التشغيل لزبائننا.

مجموعات الدعم

مرمى فرعي

تحسين الرفاه العقلي للأفراد وكذلك المكلفين بالاعتناء بهم صحياً والمتأثرين بمرض الإيدز والتخفيف من شعورهم بالعزلة.

الأهداف

- قيادة النشاطات المستمرة لتحقيق رضى الزبون بتوجيه جماعات الدعم للمتابعة، وتحديد أسباب انخفاض مستوى حضور المرضى وإيجاد الحوافز لتحسين الحضور.

- متابعة تقديم 12 مجموعة دعم مكلفين برعاية الأشخاص المصابين بالإيدز، وضبط عدد/ أو تشكيل المجموعات بناءً على النتائج المستخلصة من الفعاليات المستمرة حول رضى الزبون.

الخط الساخن للإيدز

المرسى الفرعي

تحسين المعرفة حول الوقاية من فيروس الإيدز ومن العدوى به في بيئة سليمة ومجهولة، وعلى امتداد المجتمع.

الأهداف

- تغيير مهمة الخط الساخن والتركيز فقط على الوقاية من فيروس الإيدز وتقديم معلومات عن العدوى.
- إنشاء علاقة مع الخط الساخن الذي يعمل على مستوى البلاد لمكافحة الإيدز/فايروس الإيدز، الذي يستطيع تقديم العلاج وإرشادات عن العناية الصحية ووضع خطة لنقل المكالمات التي نتلقاها على خطنا الساخن إلى ذلك الخط.
- نقل الخط الساخن من قسم دعم الخدمات إلى قسم الثقافة العامة، طالما أنه سيركز فقط على تقديم معلومات الوقاية فقط.
- تقديم خدمات الخط الساخن باللغة الصينية بالإضافة لإيجاد تغطية كاملة سواء من المتطوعين أو العاملين بأجر ممن يتكلمون الإسبانية.
- تحديث الأساس المعلوماتي للموارد بشكل مستمر، وبهدف التأكد من دقة المعلومات والإحالات.

مرامي وأهداف مالية وإدارية وسلطوية

تشكيل الجهاز وتحديد امتيازاته

المرسى

جذب الأشخاص المؤهلين للجهاز والاحتفاظ بالمؤهلين فيه من العاملين بأجر والمتطوعين المؤهلين في كل الخدمات والأنشطة.

تشكيل الجهاز

- أن يكون كافياً لتلبية احتياجات الزبائن، والحيلولة دون تسرب العناصر الكفوءة، وزيادة عدد الجهاز العامل بأجر من 25 مستخدماً بدوام كامل إلى 34 مستخدماً لدعم قدرتنا على تقديم الخدمات المطلوبة، وزيادة عدد ساعات عمل المتطوعين من 5750 ساعة سنوياً إلى 9000 ساعة سنوياً.
- تقويم فيما إذا كان هناك احتياجات للزبائن من نوع مختلف وأكثر تعقيداً و تستدعي حلولاً معينة، يقوم بها حالياً المتطوعون، واقتراح نقلها ليقوم بها الجهاز العامل بأجر.

الرواتب والميزات

- في نهاية السنة الأولى للخطة، قم بتقييم الهيكل الشامل للرواتب والامتيازات، في نهاية السنة الثانية، وطوّر ونفذ خطة لزيادة رواتب الجهاز وقدم لهم رزمة ميزات منافسة.
- حلل رزمة الميزات الإضافية على قاعدة مستمرة وحدد طرق تلبية احتياجات العامل (مثلاً : خطة للتقاعد، إضافة الكافيتيريا للميزات.. إلخ).
- مراجعة سياسات الأداء الشخصي سنوياً للتأكد من أنها تسير وفق القانون.

التدريب، والتقييم، ووسائل دعم أخرى

- مع انتهاء السنة الأولى ضع وتابع برنامج تدريب مستمر وورسمي للعاملين بأجر وللمتطوعين.
- قم في نهاية السنة الأولى من الخطة، بوضع وتنفيذ ومتابعة نظام تقييم جديد للجهاز الذي يؤسس لتوصيف موضوعي شامل للوظائف وتوصيف موضوعي لجميع العاملين.

- قم بتوسيع برنامج تامين أعمال المتطوعين والجهاز العامل.
- طور ونظم برنامج تدريب إداري على مستوى المؤسسة كلها لمساعدة الجهاز على بناء المهارات المطلوبة لأدائهم واجباتهم ويتفاعل مع الإدارات الأخرى بما فيه برنامج تدريب متقاطع. وقم بتحديث الدليل الإرشادي للأشخاص سنوياً.
- حدّث الدليل الإرشادي للعاملين سنوياً.

المتطوعون

- الإبقاء على عدد المتطوعين 80 عضواً.
- قيّم متطلبات المتطوعين الحالية، وتوجههم وبرنامجهم التدريبي وقم بالتعديلات اللازمة عند الضرورة.

تطوير الموارد

المرمى: الحصول على موارد مستقرة، وذات قاعدة عريضة، مالية وغير مالية لدعم البرامج والنمو المفترض والوارد في الخطة الاستراتيجية.

تنويع التمويل

- خلال السنوات الثلاث القادمة على الأقل سيتم زيادة مقدارها 40% من ميزانية التشغيل السنوية لـ ASO وذلك من خلال إحسان القطاع الخاص. إن تطوير هذه المعونة المالية أمر دقيق لاستمرار ونمو برامجنا.
- استكشاف نوعية المنح (مثلاً مطبوعات، أجهزة) المقدمة لدعم برامجنا. خلال السنوات الثلاثة القادمة الحصول على منح مشابهة لدعم نشرات التوعية والكتيبات والتقارير السنوي.
- زيادة الأموال التي تلقاها المؤسسة من أفراد في القطاع الخاص بما لا تقل عن 10% سنوياً.

- زيادة ما لا يقل عن 50000 دولار من المناسبات الخيرية وجهود العاملين على زيادة التمويل.

دعم البنية التحتية لوظيفة تطوير الموارد.

- أسس إدارة للتطوير الرسمي داخل الهيكل الإداري للمؤسسة، مع مدير تطوير مختص بدوام كامل للإشراف على وظائف زيادة التمويل الشاملة وللعمل بشكل لصيق مع المجلس وجهاز الإدارة لتطوير وتنفيذ برنامج تطوير ناجح.
- عيّن كاتباً جديداً مختصاً بمتابعة المنح فور سماح الميزانية بذلك، أو بقدر ما تسمح زيادة التمويل.

- نظم ملفات للمانحين في الحاسوب، وقم باتصالات شخصية أكثر معهم.

دور مجلس المديرين في زيادة التمويل

- الاحتفاظ بسياسة اشتراك أعضاء المجلس بتمويل المؤسسة التي تتطلب أن يتبرع كل عضو منهم بنصيب معين إلى المؤسسة.
- زيادة مشاركة المجلس في كل أوجه زيادة التمويل.

مجلس المديرين

المرمى: تطوير والإبقاء على مجلس مديرين فعال ونشط وعلى معرفة مستمرة بنشاطات المؤسسة، والذي تساعد رعايته ودوره في قيادة المؤسسة ودعمها على إنجاز رسالتها

عضوية المجلس

- تنوع أعضاء المجلس كي يعكس بشكل أكثر دقة مصالح من يخدمهم.
- في السنة الثانية من هذه الخطة طورّ وشكل مجلساً استشارياً يضم خبرته إلى خبرة المجلس في تحقيق التزاماته.

تأثير المجلس

- زيادة قدرة المجلس على المساعدة في الوظائف التالية: التسويق، زيادة التمويل، المسائل القانونية، العلاقات العامة، التقييم.
- طور وحافظ على استخدام برنامج تدريب مستمر وتوجيه فعال للمجلس.
- زيادة تأثير المجلس عن طريق لجان إعادة التقييم ومراجعة صلاحيات كل لجنة، وتقييم سنوي لكل الصلاحيات المعطاة، وعقد اجتماع مراجعة سنوي للمجلس لوضع الأهداف الشاملة للمجلس ولكل لجنة.
- مطالبة كل لجنة بأن تقدم خطط عمل مفصلة لدعم إنجاز المرامي والأهداف المتفق عليها.
- متابعة تقييم سنوي لكل أوجه نشاطات المجلس.
- زيادة مشاركة المجلس في كل وجوه زيادة التمويل.

التخطيط، التقييم والسيطرة على الجودة

المرمى: كفالة أن نلبي احتياجات المؤيدين وأن تقدم كل البرامج خدمات بأعلى درجة من الجودة.

الأهداف طويلة الأمد

- أسس عملية تقييم مستمرة لكل البرامج لتقييم نتائج كل برنامج على حدة، ونوعية الخدمات، وقدرتنا على مواجهة الاحتياجات (المتغيرة) لرفع مستوى الخدمات لزيائنا والمجتمع.
- حافظ على عقد اجتماع مراجعة سنوي للمجلس والجهاز للتخطيط لاحتياجات المستقبل وتقويم القدرات الحالية.
- راجع الخطة الاستراتيجية بشكل فصلي وقم بإجراء تغييرات حسب الحاجة.

● أكد من أن خطط التشغيل السنوية المفصلة لكل البرامج والوظائف الداخلية للإدارة قد طورت حسب الحاجة.

● أسس واحفظ بروتوكولات لجمع البيانات، وتدوين البيانات وتقييم النتائج.

العلاقات العامة والاتصالات

المرمى: زيادة حضور المؤسسة وزيادة وعي المجتمع بأهميتها وللتأكد من الاعتراف بأن المنظمة متميزة بشكل خاص بسبب إنجازاتها، وأن يشار إليها على أنها المؤسسة الأهم التي تقدم الخدمات الرئيسة للأشخاص الذين يعيشون مع الإيدز أو المتأثرين به.

الأهداف بعيدة المدى:

● نشئ وعياً تاماً بأهمية المؤسسة في المجتمع عبر تغطية إعلامية متزايدة وإعلانات الخدمات العامة.

● قدم ووزع رسائل إعلامية على قاعدة منتظمة.

● جدد النشرات التعريفية بشكل منتظم وتأكد أنها متوفرة بالإنكليزية والإسبانية والكانتونية (الصينية).

البنية التحتية والتكنولوجيا

المرمى: زيادة الفاعلية والكفاءة الإدارية والتشغيلية للمؤسسة

أهداف طويلة الأمد

● تأكد في الوقت المناسب من توفر معلومات مفيدة ودقيقة واستخدامها بشكل متواصل في القرارات المهمة التي تصدر عن كل أقسام المؤسسة.

● قدم في الوقت المناسب تقارير مالية دقيقة للمؤسسة ككل ولكل الإدارات.

● حسن وحافظ على نظام محاسبة كمبيوترى بالكامل.

• زود الإدارة التنفيذية والمجلس بالتقارير المالية المطلوبة ومقارنات الميزانية، وتصورات السيولة النقدية.

• قوم سنوياً الرقابة الداخلية في المؤسسة لتتأكد من صحة الحفاظ على جميع الموارد.

• طور نظاماً لمتابعة كل المعلومات الإدارية الضرورية ودرّب كل الجهاز لاستخدام أنظمة MIS والتوثيق الخاص بالخدمات.

• سنوياً قوم الاحتياجات التكنولوجية وحدّث أجهزة الحاسوب والتكنولوجيا الأخرى حسب الحاجة، كي تصبح التكنولوجيا والأجهزة الضرورية متاحة لتقديم خدمات ذات نوعية جيدة وكافية وفعالة.

• جهز مقراً مناسباً وكافياً ويمكن الوصول إليه بسهولة في بيئة لطيفة ومريحة لجميع زبائن المؤسسة وللعاملين والمتطوعين.

• طوّر ونفذ خطة تسهيلات خدمية رئيسة ووزع البرامج والخدمات على هذه التسهيلات التي تزود الزبائن والجهاز بالراحة واليسر.

• استكشف الخيارات للحصول على بناء يقدم لكم كمنحة، أو على الأقل استكشف خيارات لنقل المكتب المركزي إلى موقع أكثر أماناً.

• حافظ على وجود التسهيلات التي تبدو جذابة للزبائن.

شبكة العمل والتعاون

المرمى:

حافظ وطوّر أشكال التعاون والعلاقات مع الوكالات الأخرى والممولين، الذين

يستفيد منها ومنهم زبائننا، وخدماتنا و/أو وكالتنا.

الأهداف طويلة الأمد:

- وزع الوقت بين المدير التنفيذي ومدير التطوير (عندما تتعاقد مع شخص لهذه المهمة) لتحديد المتعاونين المحتملين، وفاوض على عقود فرعية وعقود MOU بالشكل المناسب.
- قيّم التعاون مع مستوصف المدينة، وطوّر خطة لمتابعة التعاون مع : (1)- أدوار أكثر وضوحاً، ومسؤوليات أكثر تحديداً، وإجراءات قابلة للقياس و (2)- تحول في تركيز البرنامج لخدمة الزبائن الذين يتعرضون لخطر أكبر.

• • •