

الفصل الثاني

المرحلة الأولى : كن جاهزاً

كيف نصبح جاهزين للبدء ؟

التخطيط الاستراتيجي، فكرة جيدة من منظور نظري، وهي فكرة جيدة في التطبيق فقط، إذا كان الأشخاص المعنيون في المؤسسة يؤمنون بأنها فكرة جيدة، وأن المؤسسة أصبحت جاهزة، وتحدد أوراق العمل الأولى التي ستستخدم في المرحلة الأولى المتطلبات الأساسية للتخطيط الناجح، وكذلك العقبات المحتملة الواجب تجنبها. والشرط الرئيس لبدء العمل هو الالتزام الصادق بعملية التخطيط من قبل المدير التنفيذي وقيادة المجلس. وبكلمات أخرى، وبغض النظر عن مقدار حاجة مؤسسة ما لأن ترسم شكلاً من التخطيط الاستراتيجي. فإن مدير برنامج بمفرده أو عضو واحد في المجلس لن يكون قادراً على المبادرة منفرداً لوضع عملية تخطيط أو أن يراها تسير بنجاح. ويجب على أعلى قيادة أن تمضي وقتاً طويلاً وتصرف طاقة كبيرة في معالجة الخطة، وإلا فإنها ستنتهي لتقوم ببضع حركات لا طائل تحتها.

هل يعني ذلك أن مخيلة منفردة في الجهاز العامل أو الإدارة ليس لها الفرصة للمبادرة وتقديم عملية تخطيط استراتيجي؟ كلا، ولكنها تعني أن شخصاً من هذا النوع يجب أن يجند بفعالية دعم القادة من خلال التعريف بالفوائد المحتملة التي ستجنيها المؤسسة، ومساعدتهم على رؤية الحاجة للتخطيط.

فمثلاً، هل يعي الجهاز العامل المتغيرات الكبرى الحادثة في بيئة البرنامج؟ هل يشعر المجلس بحرج من طلب دعم المجتمع للمؤسسة، بسبب عدم وضوح ما أنجزته،

أو كيف تقيس نجاح جهودها؟ هل كبرت للمؤسسة في السنين القليلة الماضية أم أنها تراجعت بشكل ملحوظ؟ فإذا كان الجواب على مثل هذا النوع من الأسئلة بـ "نعم"، عندها، هناك قضية ضاغطة بضرورة إعلام قيادة المؤسسة بأن هناك ضرورة ملحة لوضع مخطط استراتيجي. وبشكل مشابه يجب على مدير تنفيذي متحمس يعمل مع أعضاء في الجهاز العامل أو المجلس، غير راغبين في الالتزام بتخصيص الوقت والطاقة والمال لوضع تخطيط استراتيجي، يجب عليه أن يبحث عن طرق لجعلهم يفهمون احتياجات المؤسسة من منظورهم هم. ومن المهم تخصيص الوقت اللازم لبناء التزام الجهاز والمجلس بالعملية بمنتهى الوضوح والأمانة؛ لأنها بهذا سوف تثمر حتى نهاية الخط.

وكائناً من يكون الشخص الذي يبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي عليه إدراك أن نجاحها يقع في انخراط كل أقسام المؤسسة فيها. ولهذا فإن على المدير التنفيذي ورئيس المجلس أن يلتزموا بالتخطيط، لتتوفر لديهما الرغبة فعلاً بالمشاركة الكاملة ويستثمرا موارد المؤسسة الضرورية (المال والوقت) لدعم عملية التخطيط. ويحتاج هذان المسؤولان - في الحد الأدنى - أن يكونا واضحين تماماً حول ما يجب أن تتجزه عملية التخطيط، ثم يقومان مدى جاهزية المؤسسة لقيادة تخطيط ناجح. وإذا أصبح التقدم إلى الأمام مقبولاً عندها عليهما التقدم إلى الأمام بتأليف لجنة تخطيط. ويكونا جاهزين للمتابعة.

الخطوة (1-1) : تحديد أسباب القيام بالتخطيط

تواجه المؤسسة التي تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي، عادة مسألة أو عدة مسائل مهمة أو خيارات مثل: هل مازالت خدماتنا مقبولة؟ ماذا نفعّل إذا ما فقدنا جزءاً من التمويل؟ هل علينا أن نتخلى عن برنامج ما، أو نغيره جزئياً، أو نبحث عن شريك متعاون. هل نشترى مبنى جديداً أم علينا الاكتفاء باستئجار مبنى أوسع؟ وأحياناً تكون الحاجة للخطة غامضة (فنحن لا نعرف فعلاً أين نتجه). وأحياناً

ورقة عمل رقم 1 : تحديد مخرجات ومسائل عملية التخطيط

العرض 1-2

ملاحظات حول العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية ؟	استخدم ورقة عمل نتائج ومسائل عملية التخطيط كي: سجل توقعاتك - كيف سيبدو النجاح الذي سيتحقق عند انتهاء عملية التخطيط، وماذا تأمل إنجاز في نهاية العملية. حدد المسائل الاستراتيجية طويلة الأمد التي تحتاج إلى المواجهة خلال عملية التخطيط. ضع قائمة باهم المسائل التشغيلية قصيرة الأمد والتي تحتاج إلى معالجة في المستقبل القريب (انتبه إلى أنه ليست كل مسألة استراتيجية ترتبط بمسألة تشغيلية). وضح فيما إذا كانت أي مسألة، غير قابلة للنقاش.
-----------------------------	--

لماذا تقوم بهذا الفعالية ؟	يجب أن يجري الاتفاق على الغايات (ماذا تتمنى أن تنجز خلال عملية التخطيط قبل أن نستطيع الاتفاق على الوسائل، أي كيف سنتناول عملية التخطيط) وتعتبر عملية التخطيط واحدة من وسائل التعرف على المسائل الاستراتيجية ومن ثم جمع المعلومات لتجيب على هذه المسائل ورقة العمل هذه تساعد على استخراج القضايا والنتائج، وتوضيحها والتي يظن غالباً أنها واضحة في ذهن كل شخص.
-------------------------------	--

من سيشارك بهذه الفعالية ؟ المدير التنفيذي ورئيس المجلس (بالإضافة للعديد من الأعضاء الأساسيين في
مجلس الإدارة وكبار العاملين إذا اعتقد أن جهودهم سيكون مفيداً.

أخرى تكون أكثر وضوحاً وصلابة (يطلب صاحب رأس المال الرئيس خطة لثلاث
سنوات). وتُشكل أسباب التخطيط ومسائل الاختيارات التي تحتاج أن تواجه خلال
عملية التخطيط - تأثيراً رئيساً حول كيفية التوجه نحو العملية. ومن يشارك بها،
وحتى السؤال فيما إذا كانت عملية التخطيط الاستراتيجية ضرورية أساساً.

والمسائل التي نلقي عليها الضوء في ورقة العمل (1) (انظر ملاحظات العملية
في العرض 1-2) تزودنا بإطار لتحديد نتائج التخطيط ومسائله ولا بأس في أن
تكون المسائل والخيارات الرئيسة غامضة إلى حد ما و/ أو متداخلة، فعملية
التخطيط مصممة لتساعد في تبديد الغموض المتعلق بالقضايا، وكذلك لتضيف
وضوحاً على مضامين الأسئلة وتقديم بعد ذلك أجوبة عنها. وإذا كانت - على كل حال
- أسباب التخطيط غير مهمة، عندها قد تخفق العملية بالرغم من البداية الحسنة،

بسبب فقدان الالتزام وإذا كانت أهداف التخطيط ليست واضحة من البداية، فسيكون من الصعب في النهاية تقييم ما إذا كانت العملية ناجحة.

وما إن يجري وضع مسودة لهذه المسائل والأسئلة، يصبح من المهم التأكد من أن التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة المناسبة للتعامل معها. والحاجة الملحة لاستخدام مدير تنفيذي جديد أو مواجهة نقص السيولة يمكن أن يتضمننا تطبيقات استراتيجية. ولكن الإسراع باتخاذ القرارات يتطلب عملاً تنفيذياً مباشراً من قبل القيادة و/أو كبار العاملين في الجهاز؛ ولهذا فإنه من الضروري تصنيف المسائل في واحدة من الفئات التالية: (1) مسائل استراتيجية وهي المسائل التي تتصف بتركيز أطول مدى (من سنة إلى ثلاث سنوات)، وهي أكثر توجهاً للمسائل الأساسية المتعلقة بقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المجتمع. و(2) مسائل تشغيلية، وهي المسائل التي تتصف من حيث المبدأ بأنها قصيرة الأجل (أقل من سنة واحدة) من حيث التركيز والتنفيذ الموجه. أما «أوضاع الأزمة crisis situations» التي عليها أن تتعامل مع أمر البقاء المباشر للمؤسسة، فيجب أن يصنف في فئة الخطة التشغيلية.

وتتصف كل من المسائل الاستراتيجية والمسائل التشغيلية بالأهمية ويجب أن تواجهها المؤسسة معاً. وعلى كل حال، يمكن أن يساعد فصلهما على معرفة فيما إذا كانت مسائل تشغيلية معينة تحتاج إلى المعالجة قبل توجيه الاهتمام الجدي إلى المسائل الاستراتيجية (أو فيما إذا كان بالإمكان معالجة كلا الصنفين في آن واحد)، وأي «وضع أزمة» يجب أن يسيطر عليه قبل المبادرة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

وأخيراً، إذا كان ثمة قرارات معينة غير قابلة للنقاش، عندها يجب وضع هذه القرارات على الطاولة عند بداية عملية التخطيط وأن يشار إليها بأنها قرارات غير قابلة للتفاوض. ويمكن للمسائل غير القابلة للتفاوض أن تكون برنامجاً موجهاً (نحن لن نمدد حدودنا الجغرافية). أو برنامج «أعمال» موجه (أي برنامج جديد يجب أن

يحقق عائداً). وتحديد موقع المسائل غير القابلة للنقاش بمنتهى الوضوح سوف يساعد على تجنب هدر وقت الأفراد أو دفعهم باتجاه توقعات غير واقعية حول ما يستطيعون تغييره وما لا يستطيعون.

وفي ورقة العمل (1) اقترحنا دراسة أربع أنماط من المسائل الاستراتيجية، وستقع معظم القضايا تحت واحد من هذه العناوين. وتقدم ورقة العمل طريقة بسيطة لمعرفة ما إذا كنت قد حددت جميع المسائل الأساسية التي تود التوجه لمعالجتها كما ترى فيما يلي:

1- الرسالة: ما هي درجة إجادتنا لإنجاز رسالتنا في تنفيذ برامجنا، وكيف نستطيع الوصول إلى تأثير أكبر.

2- المسائل المالية: هل عملياتنا قابلة للتطبيق من الناحية المالية، وكيف نستطيع أن نطمئن إلى استقرار واستمرار مؤسستنا مالياً على الأمد الطويل؟ هل لدينا إدارة مالية فعالة لتوجيه أمورنا المالية؟

3- القدرة الإدارية: هل لدينا القدرة الإدارية لدعم برامجنا وخدماتنا بشكل فعال وكاف؟ ماذا نحتاج لنصل بقدراتنا المؤسسية إلى حدها الأعلى في ميادين كل من: التخطيط، والموارد البشرية، والقيادة، وثقافة المؤسسة، والاتصالات، والمستوى التكنولوجي وتجهيزات البنية التحتية؟

4- السيطرة: إلى أي درجة فعالة ترعى فيها القيادة الصالح العام -ومطمئنة أن دولارات التبرعات الخيرية تستخدم بشكل فعال وكفاءة، وبأن المؤسسة تؤدي رسالتها؟ ماذا نستطيع أن نفعل لنؤكد أن المجلس قادر على ممارسة دوره الرقابي، الآن وفي المستقبل؟

الخطوة 1-2: إعداد عملية التخطيط للنجاح

كما في أي جهد رئيس، تتصف عملية التخطيط الاستراتيجي بأن لها وقتها ومكانها الخاصين في حياة المؤسسة. ويجب توفر شروط معينة إذا أردنا للتخطيط

ورقة العمل رقم 2/ وضع عملية التخطيط في طريق النجاح

العرض 2-2

ملاحظات حول العملية

كيف تقوم بهذا الفعالية ؟	قبل الانطلاق في عملية تخطيط استراتيجي تأكد من أن شروط النجاح متوفرة. وفي قائمة التحقق من الشروط ضع إشارة نعم أو لا. اشرح كل جواب سلبي. قرر فيما إذا كان عليك متابعة التخطيط: أن تمضي أو لا تمضي. وإذا كان هناك عقبات حقيقية يمكن أن تعيق تقدم العملية. تعامل مع هذه العقبات قبل أن تتابع.
لماذا تقوم بهذه الفعالية ؟	لأنها تساعدك على تقرير ما إذا كنت جاهزاً لمباشرة عملية التخطيط أو إذا كان التخطيط الاستراتيجي هو الأداة الإدارية المناسبة للاستخدام.
من يجب أن تشمل الفعالية ؟	المدير التنفيذي ورئيس المجلس (بالإضافة إلى أعضاء رئيسيين في القيادة والجهاز العامل إذا كانت مساهمتهم ستكون مفيدة.
انظر مثال ASO/USA على ورقة العمل هذه في نهاية الفصل. وهناك أوراق عمل بيضاء في الملحق A وفي الـ C.D التي ترافق هذا الكتاب.	

الاستراتيجي أن يكون مبدعاً ومحاولة ناجحة في إطار تعاوني، لهذا يجب تحليل جاهزية المؤسسة للتخطيط بأمانة. وليس نادراً أن تبدأ عملية التخطيط قبل أن تكون المؤسسة جاهزة فعلاً لمواجهة التحديات ومتطلبات العمل. وعندما تبادر المؤسسة بعملية تخطيط قبل أن تكون جاهزة وقادرة على ذلك، فإنها إما أن تذهب عبر عملية غير ملائمة (مع نتائج غير مقنعة) أو أن تتوقف عملية التخطيط موقناً فجأة أو تتوقف بشكل كامل.

وعندما نفكر بالشروط التي تشجع قيام عملية تخطيط فعالة فإن العنصرين الذين يتمتعان بالأهمية القصوى هما القيادة الملتزمة، والمعلومات الكافية. وعلى كل حال. لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مقاييس أخرى في تحديد الجاهزية. وقد القينا الضوء على شروط النجاح في ورقة العمل رقم 2 (انظر الملاحظات على العملية في العرض رقم 2/2) وصيغة تقييم الجاهزية.

شروط النجاح:

قبل الشروع في عملية تخطيط استراتيجي، تحتاج القيادة إلى تقييم ما إذا كان الوقت مناسباً للمؤسسة كي تبادر في إعداد عملية التخطيط. فإن كان الأمر كذلك،

فلا بد من التأكد فيما إذا كانت الظروف مواتية لإجراء عملية ناجحة. فإذا لم تكن شروط النجاح مهيأة، فما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لضمان نجاح عملية التخطيط؟ أو هل على المؤسسة أن تفكر في عمل شيء غير عملية تخطيط استراتيجي تقليدية؟

يجب على المؤسسة أن تتأكد من توفر الشروط التالية قبل اتخاذ القرار بالمبادرة في محاولة وضع تخطيط استراتيجي:

- التزام القيادة العليا ومساندتها ومشاركتها وبشكل خاص المدير التنفيذي ورئيس المجلس خلال العملية كلها.
- الالتزام بتوضيح دور جميع المشاركين وتوقعاتهم من عملية التخطيط. بما فيها وضوح من سيسهم في وضع الخطة ومن سيكون صانع القرار.
- الرغبة في جمع المعلومات فيما يتعلق بنقاط القوة في المنظمة، ونقاط الضعف فيها. والفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة. وقوة تأثير البرامج الحالية: واحتياجات المجتمع في الحاضر والمستقبل: ومعلومات تتعلق بالمنافسين والمتعاونين (لمحتملين).
- توفير مزج صحيح بين اختصاصات أعضاء لجنة التخطيط ويتضمن ذلك: مفكرون استراتيجيون، ومراقبون عمليون (الذين يكونون في مناصب تمكنهم التأكد من أن الأمور ستصل إلى نهايتها الصحيحة)، وكذلك مفكرو المفاهيم الشاملة، والمفكرون المهتمون بالتفاصيل (الإدراك الحسي).
- الرغبة في توسيع المشاركة وتشجيع الإسهام العريضة بحيث يشعر كل عضو في اللجنة أنه يمتلك العملية شخصياً، وبالتالي تملأهم حماساً.
- الالتزام الدقيق بموارد المنظمة المخصصة لإكمال عملية التخطيط كما هو مخطط لها (مثلاً وقت الجهاز ووقت المجلس، الأموال المرصودة للعملية، نفقات البحث الميداني، أجور المستشارين من خارج المنظمة... إلخ).

- وجود مجلس وجهاز متفهمان لهدف التخطيط، ويميزان ما هو ممكن الإنجاز، وما هو غير ممكن الإنجاز، ولديهما الوضوح حول النتائج المطلوبة للعملية وللقضايا التي يجب مواجهتها.
- توفر الرغبة في دراسة "الحالة الراهنة"، والنظر في طرق جديدة لأداء الأشياء، ورغبة في طرح الأسئلة الصعبة، ومواجهة الخيارات الصعبة، واتخاذ القرارات الأنسب بالنسبة لمؤيدي المؤسسة الحاليين والمستقبليين، وكذلك الرغبة في دعم التغيير في المؤسسة الذي ينتج عن جهود التخطيط.
- امتلاك المؤسسة للقدرة المالية لتغطية نفقات المستقبل القريب دون الوقوع في أزمات مالية تبرز وتؤدي إلى ضغط عملية التخطيط الاستراتيجي.
- التزام الإدارة العليا بالنظر بعناية في التوصيات التي تؤخذ أثناء عملية التخطيط، وعدم تجاهل القرارات لصالح قرارات مرتجلة.
- عدم وقوع صراعات خطيرة بين اللاعبين الرئيسيين داخل المؤسسة (مع أن جرعة صحيحة من عدم الاتفاق، وأحياناً بعض النقاشات الحارة، يمكن توقعها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي).
- عدم قيام أي مصدر خارجي باتخاذ قرار ذي تأثير كبير على المؤسسة خلال الأشهر الستة الأولى.
- أن لا يكون في الطريق أي عملية اندماج أو شراكة رئيسة استراتيجية.
- أن يكون المجلس والإدارة العليا راغبين في تضمين الخطة العقبات المتوقعة والتوضيح الكامل للمسائل التي لا تقبل التفاوض.
- التزام بربط عملية التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط السنوي للمؤسسة وبعملية وضع الميزانية - بهدف وضع خطة تشغيل سنوية للسنة القادمة وتوجيهه /مراجعة الخطة الاستراتيجية كلما لزم الأمر ذلك.
- الالتزام برصد الموارد الكافية لدعم تنفيذ الاستراتيجيات الجوهرية.

هذه الشروط يجب أن تأخذ مكانها قبل أن تلتزم المؤسسة بعملية تخطيط استراتيجي.

ماذا لو كان بعض هذه الشروط ناقصاً؟

إذا كان أحد شروط النجاح السابقة غير متوفر، عندها قد تكون عملية تخطيط استراتيجي عميقة غير جاهزة في ذلك الوقت. وحتى لو كانت المؤسسة في منتصف الطريق في عملية التخطيط ثم اكتشفت أنها ليست جاهزة حقيقة للتخطيط، فإن عليها أن تتوقف وتعيد تقييم الكيفية التي تمضي بها إلى الأمام. تأمل المواقف التالية:

● «الخريف هو أكثر الفصول ازدهاماً بالعمل، علينا الانتظار حتى الربيع». هذا سهل: انتظر.

● نحن لا نعرف ماذا يمكن أن يحدث لأكبر ممول (مناقس، مؤيدون، قاعدة زبائن.. إلخ) لدينا إلى أن يحدث «س» من الأمور في العام القادم. في هذه الحالة، يصبح نقل برنامج التخطيط إلى العام القادم مناسباً، إنما يصبح وضع خطة طويلة الأمد صعباً دون القيام بعمل مكثف على مخطط طوارئ.

● «نتيجة لبعض مناقشات التخطيط المرتجل، قمنا بالمبادرة بنقاش حول الاندماج مع مؤسسة أخرى.» وعملية التخطيط الاستراتيجي المبدئية قد أدت عملياً إلى تحديد استراتيجية جوهرية للمستقبل - ألا وهي الاندماج. يجب على المنظمة الانتظار حتى تكتمل مفاوضات الدمج، ومن ثم يقوم المجلس والجهاز الناتجان عن المؤسسة الجديدة بجهد مشترك.

إذا اجتمع نقص الجاهزية إلى نقص الالتزام بالتخطيط، أو نقص الالتزام إلى نقص الرغبة بإشراك الجميع بالعمل، أو نقص الرغبة إلى نقص الاهتمام بالاحتمالات الجديدة، عندها يصبح الوضع أكثر صعوبة. وأحياناً من المحتمل التأثير في الأفراد المعنيين فيما يتعلق بتوجههم نحو التخطيط الاستراتيجي. وعلى كل حال، يبدو الأمر في بعض الأحيان أنه من غير المعقول أن تقود تخطيطاً استراتيجياً قبل أن يتبدل اللاعبون. ويمكن لتعيين مدير تنفيذي جديد أن ينتظر إلى ما بعد

انتخابات المجلس القادمة، و يمكن أن يحتاج المجلس لإعادة تقييم ما إذا كان نقص القدرة القيادية عند المدير التنفيذي الحالي في هذا الموضوع أو ذلك كافٍ لأن يخلق مشكلة العثور على مدير تنفيذي جديد. وفي هذه الأوضاع، يصبح تقييم الجاهزية دعوة لإصدار حكم، وكذلك القرار حول كيفية معالجة الشكوك المحيطة بالجاهزية.

وإذا كانت المشكلات الراهنة تتدخل في إمكانية القيادة العليا في التركيز على المستقبل، فعلى هذه القيادة أن تختار إما تأجيل عملية التخطيط الاستراتيجي أو وضع عملية تخطيط بسيطة تسمح بأن يأخذ بعض التفكير الاستراتيجي مكانه دون أن يتطلب ذلك جمع بيانات في العمق أو القيام بنقاش في الوقت الحاضر.

ويمكن كبديل لذلك أن توضع خطتان متوازيتان: واحدة تواجه المسائل الراهنة، وأخرى تركز على المسائل الاستراتيجية الأكبر: وفي هذه الحالة تهتم القيادة العليا بمعالجة المسائل الاستراتيجية الأوسع.

وفي معظم القضايا، مع ذلك، يفيد التقييم كدليل للمشكلات المحتمل ظهورها أثناء العملية. وتقع قيمة مناقشة معيار الجاهزية في التركيز على مناقشة محتملة تجريها مجموعة التخطيط للالتزامات واهتمامات الأعضاء، لتطوير عملية تخطيط تلبى تلك الاهتمامات وإعدادها لتكون ناجحة.

تعليق هامشي

بديل لعملية تخطيط استراتيجي رسمية -برنامج تعليم الاستراتيجية

بسبب ضيق الوقت، والالتزام المحدود، وعدم الرضى عن عملية التخطيط الاستراتيجي السابقة، كانت قيادة مؤسسة Evergreen Services غير راغبة في الدخول في عملية تخطيط استراتيجي رسمية. وعلى كل حال، كانت المؤسسة تواجه بعض القضايا المهمة -وهي مسائل لها عواقب طويلة الأمد وقصيرة الأمد في آن واحد. ولمعالجة هذه القضايا بادر المجلس إلى تطبيق

برنامج لتعليم الاستراتيجية مدته ستة أشهر. وتم بروز ثلاثة مواضيع استراتيجية وهي:

- 1- كيف نستطيع أن نكون أكثر تأثيراً في المنطقة؟
- 2- تحت أية ظروف يجب علينا التعاون؟
- 3- هل علينا أن نأخذ جهود أبحاثنا غير الرسمية، ونطورها وندخلها برنامج بحث رئيس؟

وقد تطوع الأعضاء المهتمون في المجلس والجهاز للمشاركة في لجان برنامج تعليم الاستراتيجية، وقد نقلوا قبل نهاية الشهر الستة اكتشافاتهم إلى مجلس المديرين. وفي نهاية الشهر الستة، أنهت كل لجنة عملها وقدمت توصياتها، بما فيها توصيات خطوات عمل تفصيلية، إلى مجلس المديرين. ووافق المجلس على هذه التوصيات، عندها أخذ الجهاز مسؤولية تنفيذ القرارات.

الخطوة 1-3 تطوير خطة لجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين اعتبارات للمشاركة في عملية التخطيط

يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي جهداً شاملاً تشارك فيه شريحة واسعة من المساهمين في المراحل المناسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي. فمن هم ذوو العلاقة؟ - يعرف ذوو العلاقة ببساطة أنه أي شخص يهتم أو يجب أن يهتم بالمؤسسة - وأي شخص له إسهام في نجاح رسالتها. ويشمل التعريف أيضاً أولئك الذين يجب عليهم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأولئك المستفيدين من تنفيذها، وأولئك الذين يقدمون مساعدات قيمة، لتنفيذها أو إعاقة التنفيذ.

وكجزء من عمق التفكير والإبداع في عملية التخطيط الاستراتيجي، يقع تحديد الأفراد والجماعات الذين يمكن أن لا ينظر إليهم تقليدياً على أنهم ذو علاقة وإنما يمكن إشراكهم في عملية التخطيط. ويمكن أن تضم هذه الفئة أولئك الذين قد يقدموا أفكاراً فريدة وثمانية (ودعك من ذكر أولئك الذين يجب أن ينضموا لأسباب جوهرية أو سياسية). وتستطيع عملية شاملة حقيقية أن تنجز التالي:

- المساعدة على إثارة الحماس داخلياً وخارجياً من أجل المؤسسة والالتزام بها وباستراتيجياتها. وأولئك الذين يشعرون أنهم حققوا إنجازات لعملية التخطيط، ثم يشعرون بأن جهودهم أثمرت كان لهم إحساس بامتلاكهم نصيباً من ملكية أهداف الشركة وجهودها.

- إضافة الموضوعية إلى العملية. فالغرياء عن الجمعية قد يطرحون أموراً غامضة أو يسألون أسئلة محرجة حول مسائل قد يعتبرها من هم داخل الجمعية معلومات عامة أو ببساطة من البديهيات.

- تطوير قواعد لعلاقات عمل مستقبلية.

- تأسيس آلية تبادل مستمر للمعلومات، بين الجهاز والإدارة والزبائن ومساهمين أساسيين آخرين.

- التأكيد على عمق واتساع ملائمين للبيانات التي ستكون أساساً لقرارات ستتخذ على ضوء المعلومات التي تتضمنها هذه البيانات.

هذا وتقرير كيفية ضم هؤلاء المعنيين الداخليين والخارجيين يمكن أن يبرهن على براعة أكثر من تعريف من هم، والسبب أن هناك أنواعاً وأدواراً ومستويات مختلفة من المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي مثل التالي:

- القيادة تقوم القيادة المبادرة للنظر في أن القرارات قد اتخذت، والأشياء قد فعلت.

- صنع القرار. تقرير الاستراتيجيات والأهداف. والغايات وما شابه.
- التسهيلات، توجيه الانتباه إلى العملية بحد ذاتها أكثر من الانتباه إلى المضمون (وهو دور قد يلعبه مثلاً مستشار من خارج المؤسسة أو مشارك حيادي).
- الإسهام. التزويد بالمعلومات والآراء.

وما هو مهم بشكل خاص أن نفرّق بين ذوي العلاقة الذين يزودوننا بالمعلومات وأولئك الذين يصنعون القرارات. إن تُسأل عن رأيك في أمر ما هو شيء مختلف عن الوضع الذي تكون لك فيه الكلمة الأخيرة فيما يتعلق بالقرارات، ولكن المعنيين أحياناً، يفقدون رؤية هذا الفرق. ومسؤولية صانعي القرار أن يسمحوا للمشاركين الذين يقدمون البيانات أن يعرفوا ماذا فعلت المؤسسة بالمعلومات التي قدموها، والأساس المنطقي الذي اتخذت القرارات بموجبه.

وطبيعة مشاركة المساهمين تعتمد على مجموعة عوامل - حجم المنظمة، الثقافة وأسلوب الإدارة، وطبيعة المؤسسين، واتساع الخدمات، وهكذا -.... وفيما يلي بعض المفاهيم العامة حول أدوار ذوي العلاقة معنيين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

يتضمن ذوي العلاقة الداخليين ما يلي:

● المدير التنفيذي

المدير التنفيذي (مسؤول التنفيذ الأول) هو عادة المخطط الرئيس والمحرك الأول للخطة خلال العملية كلها. حتى لو كان المدير التنفيذي يدير عملية التخطيط فإن عليه أن يعمل بشكل وثيق مع مقرر لجنة التخطيط ويتحول غالباً إلى الرابط الرئيسي بين الجهاز العامل ولجنة التخطيط، ولكن قد تعهد المؤسسات الكبرى بهذه المهمة إلى شخص آخر. وأخيراً، يلعب المدير التنفيذي الدور الحاسم باعتباره المسؤول تماماً عن تنفيذ الخطة.

● مجلس المديرين

يعد التخطيط الاقتصادي واحداً من الوظائف الأولى التي تستطيع بها الشراكة بين المجلس والجهات العامل أن تقدم كل ما هو أفضل. ويقدم كل من الجهاز العامل والمجلس إنجازات مختلفة كما يقدموا وجهات نظر مختلفة للعملية: فالجهاز يعرف احتياجات الزبون الفردية، ويفهم العمليات التي تجري من يوم إلى يوم، كما يعرف مقدمي الخدمات الآخرين. ولكنه قد لا يكون راغباً أو قادراً على التفكير بالصورة الكبرى أو بالأمد البعيد. أما المجلس في قدرته السلطوية فتقع عليه مسؤولية التفكير بما هو مهم لكامل المجتمع. وليس ما يهم زبوناً خاصاً واحداً.

ويملك المجلس في إطار دوره السلطوي مسؤولية ما أشارت إليه البروفيسور ريتنا هرتز لينجر من هارفارد على أنه "التوافق المتولد داخلياً" (أي أن تتضمن الخطة الاستجابة لحاجات زبائن الحاضر والمستقبل). ويجب على المجلس أن يتأكد بأن أهداف الخطة متوافقة مع الموارد. وأن المنظمة ستستمر (2).

وهناك مهمة مناسبة لمجلس الإدارة وهي التأكد من أن عملية التخطيط الفعالة، جارية التنفيذ. وعلى المجلس أن يساهم في بيان رسالة المؤسسة، ويصادق على أي تغييرات هناك ضرورة لإجرائها. ويجب على المجلس سواء بمجموعه أو عن طريق لجنة التخطيط الاستراتيجي أن ينخرط في الحوارات الاستراتيجية لوضع برنامج طويل لأمد والأولويات الإدارية. وإعداد الأهداف. ويمكن لأفراد من المجلس إجراء اتصالات مع المساهمين الخارجيين طلباً للمعلومات.

وبغض النظر عن مستوى انخراط أعضاء المجلس. يجب أن يبقى المجلس على بينة مما يجري طيلة وضع عملية التخطيط، وليس عند الانتهاء من وضعها، حيث تقدم لهم الوثيقة النهائية عن الخطة. ويمكن أن يحقق ذلك من خلال تقارير تعرض في اجتماعات المجلس، تصوغها اللجنة و يجري تحديثها باستمرار أو أي طريق آخر.

تعليق هامشي

مشاركة مجلس المديرين في مراجعة عملية التخطيط

تتمتع عملية التمسك باجتماعات المراجعة السنوية بفوائد ربما أكبر بكثير حتى من الفائدة الكبيرة في إعطاء فكرة واضحة عن أين تتجه المؤسسة. فمثلاً، إن الطبيعة الجوهرية للاجتماع هو تزويد (المجلس) بحفنة عامة من الالتزامات والموارد المتوفرة وسوف تساعدهم مشاركتهم في أن يشعروا بالالتزام بأهداف السنة. واجتماعات مراجعة التخطيط ليست جلسات سهلة. وعندما تنظم بشكل مناسب، فيجب أن تصمم لتقرير ما لا يجب محاولة إنجازه أو ما الذي يجب تصنيفه بأنه قليل الأهمية. المصدر:

Brian O-connell, the board member-s Book (New York: The Foundation Center, 1985), p.79

.أعضاء الجهاز الإداري: يملك أعضاء الجهاز الإداري من المتطوعين أو العاملين بأجر خبرة برامجية والفة مع الميدان والزبائن ومعلومات تعتبر حيوية لتشكيل خطة استراتيجية مناسبة قابلة للتطبيق العملي. وانخراط أعضاء الجهاز الإداري في العمل لا يضمن فقط إغناء للأهداف والاستراتيجيات المؤسساتية، إنما تشكل أيضاً الرابط بين رؤية الخطة، وتحقيق هذا الرؤية على أساس المتابعة اليومية. وهكذا، يجب أن يشمل عمل أعضاء الجهاز تحديد احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وقدرتهم على تقديم تقديرات تتعلق بنقاط القوى لدى المؤسسة ونقاط الضعف فيها. والفرص المتاحة لها. والتهديدات التي قد تواجهها، والبرنامج المحتمل قصير الأجل وطويل المدى والأولويات الإدارية.

ويمكن أن يطلب من أعضاء الجهاز الإداري جمع البيانات (القيام بأبحاث في السوق)، وكذلك تقييم البرامج. ويجب أن يمتلك مدراء البرنامج معلومات كافية في إعداد مواضيع البرنامج طويل الأمد ويساعدوا في تطوير وتوجيه الخطط التشغيلية. وبشكل مثالي يجب على أعضاء الجهاز أن يكونوا ممثلين في لجنة التخطيط، ويتابعوا الحصول على المعلومات من خلال عملية التخطيط بأكملها.

المجالس الاستشارية: إذا كان لديك مجلس استشاري فقد ترغب بإشراك هؤلاء في بعض المحادثات الاستراتيجية. إنهم جسر مهم بين المنتفعين الداخليين والخارجيين وهم أقرب إلى المؤسسة من الغرياء الآخرين، كما أنهم أخيراً أكثر موضوعية من المجلس أو الجهاز العامل.

ويضم المنتفعون الخارجيون الأشخاص الذين تخدمهم المؤسسة، وأولئك الذين تشاركونهم، وكذلك الأشخاص أو المؤسسات الذين تحتاج إلى مساندهم لدفع تصور المؤسسة إلى الأمام. وتحديد كيف ومتى نشارك المنتفعين الخارجيين في عمل مهم، عندما تصمم خطتك الاستراتيجية.

وإدخال المنتفعين الخارجيين في نشاط المؤسسة سوف يحقق هدفين موضوعين اثنين هما: (1) - الاستفادة من أولئك الأشخاص الذين لديهم تطلعات تغني بالمعلومات قراراتك الاستراتيجية و(2) أحياناً وبنفس الأهمية عندما تطلب معلومات وبيانات من المنتفعين الخارجيين فإنك تدعوهم إلى علاقة أشد وثوقاً مع مؤسستك. وكل شخص يحب أن يشعر أن رأيه هو مهم للآخرين.

وتتضمن فئة المنتفعين الخارجيين ما يلي:

● **الزبائن:** إن السبب الرئيس لوجود معظم المؤسسات غير الربحية، هو تحسين أوضاع المجتمع، سواء كان ذلك يعني، ثقافة عالية المستوى وحسنة الصقل، أو إغناء الحياة الثقافية، أو إطعام الجائعين، أو حماية البيئة، أو تقديم رعاية صحية متميزة، أو الدفاع عن حرية الأفراد. إذن من الأمور الحاسمة في عملية التخطيط أن تقيم مدى الجودة في خدمة المستفيدين. ويعتبر الإشراف المباشر للزبائن الماضين والحاليين (وربما المحتملين) في عملية التخطيط، لاجتذاب خبرتهم الفريدة المباشرة عن المؤسسة، هو واحد من أفضل الطرق لكسب رؤية كهذه في أداء المؤسسة وتلقى إرشادا حول كيفية تحسين الخدمات. وتشرك بعض المؤسسات ممثلين عن الزبائن في لجنة التخطيط.

● **لممولون:** يقدم الممولون السابقون والحاليون، والممولون المؤسساتيون المحتملون أفكاراً ثمينة أخرى حول احتياجات الزبائن، وكيف ينجح آخرون في المجتمع أو يفشلون في تلبية هذه الاحتياجات. وربما يكونون قادرين أن يلقوا بعض الضوء عن ميل جمعية الممولين لتمويل برنامج جديد معين واهتمامهم الخاص في برامج معينة. ويجب أن تطلب مساهمة الممولين بشكل رئيس خلال المرحلة 3، وأنت تقيّم موقفك. والممولون الحاليون والممولون يجب أيضاً أن يتلقوا موجزاً تنفيذياً عن الخطة الاستراتيجية.

● **الممولون والمنظمون الحكوميون:** يمكن للموظفين الحكوميين سواء كانوا محليين، أو تابعين للمحافظات، أو على مستوى وطني أن يمارسوا تأثيراً كبيراً على البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة. وسؤالهم عن أفكارهم حول الاتجاهات في البيئة، وعن رأيهم حول الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في تقديم الخدمات، يمكن أن يساعدك على اتخاذ القرارات المستقبلية.

● **قادة المجتمع والمؤسسات الشريكة:** يمكن أيضاً لقادة المجتمع بما فيهم الموظفين المنتخبين، أن يقدموا آراء قيمة حول نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، وكذلك رؤية لاحتياجات المجتمع ومعلومات عن المنافسة. وربما يكون هناك حاجة لمساهماتهم ودعمهم ضروري لحماية التمويل وأشكال الدعم الأخرى، ولهذا، فإن معلوماتهم ثمينة. وتضم بعض المؤسسة قائداً اجتماعياً كبيراً إلى لجنة التخطيط، وبذلك تبني التزاماً اجتماعياً بالمؤسسة ورسالتها.

● **المانحون الفرديون:** إن قاعدة المانحين الفرديين هي واحدة من أشد المصادر أهمية. ولهذا فإن البقاء على اتصال دائم بهؤلاء الأشخاص وطرح الأسئلة عليهم حول لماذا يدعمونك، وماذا يتوقعون من مؤسستك، هو مسألة حاسمة. ويمكن أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مناسبة لدعوتهم المشاركة في تأسيس مستقبلك بحيث يصبحون أشد حماساً لتقديم الدعم.

● **منافسون متعاونون محتملون:** ويمكن أيضاً للمنافسين (وهم أولئك الذين

ينافسونك في البحث عن التمويل، شأنهم في ذلك شأن الذين ينافسونك في الحصول على الزبائن أو العملاء الآخرين)، أن يكونوا هدفاً نسعى للوصول إليه كي يساهموا في تقييم بيئة المؤسسة. وليس فقط للحصول على رأي محايد فحسب، بل أيضاً لجمع المعلومات، لمساعدة المؤسسة أن تكون أكثر قدرة على المنافسة أو لتطوير علاقات تعاون.

● **الوكالات الأخرى في المجالات الموازية أو ذات العلاقة:** عندما يساهم أفراد من ميادين قريبة من ميدان نشاط المؤسسة في عملية التخطيط المؤسسي، فإن معرفتهم وخبرتهم يمكن أن توجه، ليس فقط لمصلحة الزبائن، ولكن أيضاً لتوليد التعاون وإنقاذ المنافسات غير الضرورية.

● **أعضاء الجهاز والمجلس السابقين:** أحياناً، يعتبر أعضاء الجهاز الذين عملوا سابقاً داخل المؤسسة، وأعضاء المجلس السابقين، وكأنهم خريجون غير رسميين من مدرسة هذه المؤسسة، ويستطيعون تقديم رؤية تاريخية يمكن أن تكون عاملاً مساعداً على تكوين خيارات المستقبل التي تواجه المؤسسة. أما كم ستكون هذه الرؤية ذات قيمة، فيمكن أن يعتمد الأمر على فقط لماذا أصبحت علاقتهم «سابقة».

تحديد الوثائق التي يمكن أن تساعد في تقديم معلومات أساسية مهمة

بالإضافة لإيجاز ما إذا كان يجب إشراك المستفيدين الداخليين والخارجيين، وكيف يتم ذلك، فإنه من المفيد أن يُجمع في مكان واحد كل الوثائق والمعلومات الأخرى التي قد تساعد على إغناء تساؤلاتك الاستراتيجية. وإذا كنت قد جمعت سابقاً بيانات حول وضع المؤسسة، فلا حاجة الحاجة لتكرار جهودك ثانية.

ولست بحاجة لتقديم كل وثيقة لكل عضو في لجنة التخطيط. وفيما يلي قائمة بأنماط الوثائق التي قد ترغب بجمعها:

الوثائق المتعلقة بالرسالة

● البيانات حول الرسالة، والرؤية، والقيم، والخطة الاستراتيجية، والخطة السنوية.

- مواصفات المشروع / خطة العمل.
- تقييم الاحتياجات.
- استبانات حول مدى رضى الزبون.
- تصاميم ونتائج التقييم السابقة.
- شواهد التحديث والسمعة في الميدان.
- بيانات أخرى (مثل تقارير حكومية... إلخ)

الوثائق المالية

- المواد المتعلقة بزيادة التمويل.
- خطط زيادة التمويل.
- تقارير الميزانية.
- بيانات بالحسابات الختامية.
- نماذج عن التقارير المالية.
- دليل يتضمن عمليات الرقابة الداخلية.

وثائق القدرة الإدارية

- دستور المؤسسة.
- الرسائل الإخبارية الداخلية أو أية وسائل أخرى للاتصالات.
- سياسة التعامل مع الجهاز الإداري، وصيغ تقييم أداء العاملين.
- بيانات قدرة المؤسسة السابقة على التأثير و/بيانات المناخ (أو أي مراجعة رسمية لكفاءة وثقافة الجهاز العامل).
- خطة إدارة المتطوعين.
- خطة تكنولوجيا المعلومات.

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

العرض 2-3

ملاحظات حول العملية

<p>استخدام مخرجات التخطيط الاستراتيجي، والمسائل الواردة في ورقة العمل 1، فكر بوضع قائمة ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين الذين ترغب في الحصول منهم على معلومات. ويعد تحديد كل ذوي العلاقة المحتملين، وضع ماذا ترغب أن تنجز بإشراك كل مجموعة من مجموعات ذوي العلاقة مع أفكار حول أفضل الطرق لإشراك هذه المجموعات.</p>	<p>كيف تقوم بهذه الفعالية؟</p>
<p>بينما لا ترغب عملياً بجمع المعلومات حتى المرحلة 3، ولكن تطوير خطة مبدئية خلال المرحلة 1 أمر هام لأنها تساعد على تحديد أفق ومعدل عملية جمع البيانات، ويفهم أكبر لاحتياجات جمع المعلومات، ستكون في وضع أفضل لتقرر مستوى عملية التخطيط الاستراتيجي (هل هي مختصرة، معتدلة، أو واسعة)، وكذلك فيما إذا كان المنطقي أكثر أن تبدأ عملية التخطيط بجمع المعلومات، بدل البدء بإجراء حوارات حول الرسالة.</p>	<p>من يقوم بهذه الفعالية؟</p>
<p>تحدد لجنة التخطيط الاستراتيجي المستفيدين الداخليين والخارجيين، وتقترح عمليات معينة تستخدمها للحصول على المعلومات التي تحتاجها وأحياناً، عندما توضع قائمة ذوي العلاقة، فإن مساهمة إضافية في عملية جمع البيانات، يبحث عنها لدى أعضاء المجلس والجهاز من غير أعضاء اللجنة.</p>	<p>من سيشترك في هذه العملية؟</p>

- بيانات بصرية عن أدوات العمل والتجهيزات.

وثائق السلطة

- خطة تطوير المجلس.
- تفاصيل اجتماعات المجلس.
- قائمة بأسماء المجلس وبنية اللجنة.
- التقييم الذاتي للمجلس السابق.
- دليل عمل المجلس.

وتستطيع ورقة العمل 3 (انظر ملاحظات على العملية في العرض 3.2) أن تساعدك على تطوير خطة مبدئية لجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين ووثائق أخرى. ومع أنك لن تجمع عملياً المعلومات إلى أن تصل المرحلة 3

بواسطة المبادرة لوضع خطة مبدئية لجمع المعلومات، فمن الأفضل لك أن ترسم عملية التخطيط الخاصة بك وتطور خطة عمل للتخطيط الاستراتيجي.

الخطوة 1- 4، صمم عملية التخطيط الاستراتيجي لتتطابق مع احتياجات مؤسستك

عند رسم عملية تخطيط استراتيجي، يتوجب القيام بسلسلة من الخيارات تتعلق، بمن سيشارك، دور أولئك المشاركين وكيف ستبنى الخطة. وكجزء من الاستعداد للعمل، يحتاج المخططون الأولون اتخاذ قرارات تتعلق بوضع عملية التخطيط الاستراتيجي الذي سيلبي متطلباتهم. وسواء كنت تعمل مع مستشار في التخطيط لتصميم عملية التخطيط الاستراتيجي، أو أنك تضع الخطة منفرداً، فمن الحاسم أن ترسم عملية تخطيط استراتيجي تلبى احتياجات محددة لمنظمتك وتؤسس إطاراً زمنياً آخذاً بعين الاعتبار كل ما هو مستمر في عملياتك اليومية. وعند رسم عملية التخطيط لا بد من توفّر التالي:

أولاً: تأمل محاولات التخطيط الاستراتيجي السابقة: لترى ما الذي عمل وما لم يعمل في الماضي. الأمر الذي سيفني عملية التخطيط الحالية.

ثانياً: يحتاج القادة المبادرون لعملية التخطيط أن يلقوا نظرة على خيارات التصاميم المختلفة، بما فيها:

● كيف نشارك ذوي العلاقة الداخليين (أي من الأعلى إلى الأسفل، ومن القاعدة إلى القمة، أو المزج بين الخيارين).

● كيف ومتى نشارك ذوي العلاقة الخارجيين.

● مستوى كثافة العملية ووقتها (مثلاً، هل نستخدم لجنة تخطيط استراتيجي).

● قسيم عمل التقييم وحوارات التخطيط في مستوى القسم / الوحدة (مثلاً

استخدام اللجنة القائمة، بنية القسم. تقييم اللجنة المرتبطة بهذا الأمر).

● من سيخدم كمؤلف / مصنف رئيس لوثائق التخطيط الاستراتيجي.

- عقد اجتماعات مراجعة تضم مجموعة كبيرة من العاملين السابقين.
- فيما إذا كان سيتم التعاقد مع مستشار.
- كيف نقدم معلومات للمستفيدين الذين لا يشاركون بعمق بعملية التخطيط، حول العملية وما ينتج عنها من خطط.

من يصنع أية قرارات؟

يتعلق الاختيار الأول بمسألة اتخاذ القرارات. هل سيكون هناك عملية من القمة إلى القاعدة، أو من الأسفل إلى الأعلى؟

تتعرض العملية من القمة إلى القاعدة أن أولئك الذين يتمتعون بمسؤوليات عالية المستوى في مؤسسة ما، هم في أفضل وضع للتفكير بالصورة الشاملة ويخططون ما هو أفضل للمؤسسة. هذا التوجه هو أكثر نفعاً ويمكن أن يكون تدريباً مناسباً للقيادة. أما التحفظ الرئيس على هذا الاتجاه فهو أنه يقدم غالباً خططاً لا تتمتع بفهم ودعم الجهاز (وهم العاملون مباشرة في تقديم الخدمات إلى الزبائن)، كما أنه من الممكن أن هذه الخطة لا تثبت جدواها أو تؤمن أفضل مصالح الزبائن.

أما التخطيط من القاعدة إلى الأعلى فيبدأ بمعلومات مجموعة من أفراد أعضاء في الجهاز أو من أقسام في المؤسسة، ولهذا فهي تبدأ من الحاجة إلى معلومات الجهاز واستثمارها. ويمكن لمثل هذه العملية، على كل حال أن تنتج خطة من مزيج ينقصها الترابط بالنسبة للمؤسسة عموماً، وتؤدي إلى استخدام يتصف بعدم التعاون وهدر الموارد.

بالنسبة لمعظم المؤسسات، يبدو أن التوجه الأفضل، هو التوجه المختلط، أي توجه يحقق توازناً بين الحاجة إلى قيادة حازمة والتعاون المثمر، مجسداً التواصل المفتوح في عملية تخطيط يجرى تشكيلها انطلاقاً من الأسفل نحو الأعلى، بقدر تجسيدها مشاركة عملية تنطلق من الأعلى باتجاه القاعدة. والنتائج الصافية هو جمع فعال

لأفضل ما في النموذجين للمشاركة. وعملية التخطيط الموصوفة في كتاب التمارين هذا هي مجرد مزج بين الأسلوبين.

وبغض النظر عن تدفق صنع القرارات العائدة للمؤسسة، فإن المجلس من خلال دوره القيادي يصادق على وثيقة التخطيط النهائي، فيما يلي بعض الخيارات المتعلقة بمن يقرر وما هو حجم المعلومات المطلوبة من المجلس والجهاز.

العوامل التي يجب مراعاتها عند انتقاء أفضل خيار لمؤسستك	خيارات
يُعمل به عندما يشعر المجلس أن بعض أعضائه هم الحكام الأكثر ملاءمة والأكثر علماً و معرفة بنقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص المحتملة، والتهديدات، بحيث أنهم وحدهم الذين يجب أن يقرروا ما هي الأفضليات على المدى الطويل، وأن الجهاز سيكون راعياً وقادراً على دعم قراراتهم (أو أن لا يكون هناك جهاز).	يقرر المجلس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. يشارك الجهاز قليلاً في تطوير الخطة.
يعمل به عندما يكون هناك اعتراف بالإنجاز الذي يمكن أن يحققه المجلس والجهاز معاً لعملية التخطيط الاستراتيجي - التزام صادق بالشراكة بين المجلس والجهاز.	المجلس والجهاز يقرران معاً التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
يعمل به عندما يوافق المجلس والجهاز بأن أعضاء الجهاز هم أكثر العناصر ملاءمة، وهم الحكام الأكثر معرفة بنقاط القوة والضعف، وبالفرص والتهديدات المحتملة، وبأنهم سيقودون العمل لتقرير الأولويات طويلة الأمد للمؤسسة وأن المجلس راغب في دعم توصياتهم.	الجهاز، من تلقاء نفسه يقرر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. أما المجلس فيشارك قليلاً في تطوير الخطة.

احتمال مشاركة مستفيدين خارجيين بالإضافة إلى المستفيدين الداخليين

في ظروف معينة، يجب أن يكون المشاركون الوحيدون هم المستفيدون الداخليون. ويضم المستفيدون الداخليون فريق الإدارة، وكل الجهاز العامل بأجر والمتطوع. ومجلس المديرين، والمجلس الاستشاري إذا كان ثمة واحد في المؤسسة. ويمكن للمستفيدين الداخليين أن يساهموا بالعمل من خلال الاجتماعات، والتقارير، والمقابلات.

ويمكن أن يختار المخططون أيضاً جمع البيانات من مصادر خارجية ويتضمن هذا الخيار: القيام بأبحاث رسمية، أو إعداد الاستطلاعات، وإجراء المقابلات، أو عقد الاجتماعات (من خلال مجموعات استطلاعات تمثل قطاعات مختلفة.. إلخ) مع المؤسسين والزبائن (الماضي، الحاضر)، والمانحين (مؤسسات، اتحادات، وكالات حكومية)، ومسؤولين حكوميين، والاتفاقات مع المؤسسات غير الربحية، والمؤسسات الربحية، الذين تشترك المنظمة معهم، والمتبرعين وأعضاء الجهاز السابقين، وأعضاء المجلس السابقين. ويمكن تلخيص هذه الخيارات كما في الجدول التالي:

العوامل يجب مراعاتها عند انتقاء أفضل الخيارات لمؤسستك	خيارات
يُعمل به عندما يشعر المجلس أن بعض أعضائه هم الحكام الأكثر ملاءمة والأكثر علماً و معرفة بنقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص المحتملة، والتهديدات، بحيث أنهم وحدهم الذين يجب أن يقرروا ما هي الأفضليات على المدى الطويل، وأن الجهاز سيكون راغباً وقادراً على دعم قراراتهم (أو أن لا يكون هناك جهاز).	جمع البيانات عن المؤسسة من المستفيدين الداخليين (المجلس والجهاز) فقط.
يُعمل به عندما لا يحتاج المجلس والجهاز، أو ليس لديهما الوقت لاستدراج أفكاراً من الخارج للقيام باختيار استراتيجيات مبنية على معلومات.	جمع البيانات عن المؤسسة من المستفيدين الداخليين (المجلس والجهاز) والخارجيين (على سبيل
يُعمل عندما يكون هناك حاجة أو رغبة لاستدراج أفكار من الخارج و/أو عندما يكون بناء علاقات مع المستفيدين الخارجيين الأساسيين هو أحد النواتج المرغوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	التعداد لا الحصر الزبائن، وأعضاء الجهاز السابق، والممولين، والقادة الاجتماعيين... إلخ).

كم ستطول العملية؟

كما بحثنا ذلك مسبقاً في مقدمة هذا الكتاب، فهناك العديد من مستويات التخطيط، ويتطلب كل مستوى حجماً مختلفاً من الوقت، ومستوى مختلف من فعاليات التخطيط. وتحدد هذه المستويات تبعاً لحجم النقاش اللازم لمواجهة المسائل الأساسية، وكذلك حجم البيانات التي يجب أن تجمع قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة. وفيما يلي جدول يبين بعض الخيارات لهذه العملية:

العوامل التي يجب مراعاتها عند انتقاء أفضل الخيارات لمؤسستك	خيارات
يتوقف على كمية البيانات الخارجية الواجب جمعها - عادة لا يجمع أي بيان. حجم النقاش المطلوب حول المسائل الرئيسية: قليل	عملية مختصرة (اجتماعات تأمل هادئة ليوم أو يومين)
يتوقف على مدى البيانات الخارجية الواجب جمعها - الحد الأدنى، أو لا يجمع أي بيان. حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسية: حوار مختصر	عملية أكبر من بسيطة قليلاً (اجتماع ليوم أو يومين مع اجتماعات إضافية لاحقة)
يتوقف على مدى البيانات الخارجية الواجب جمعها - بعض البيانات حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسية: حوار معتدل	عملية معتدلة (من شهر إلى ثلاثة أشهر)
يتوقف على حجم البيانات الخارجية الواجب جمعها: معتدل حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسية: معتدل إلى كثيف.	عملية تراوح بين الاعتدال والتكثيف (من 3 إلى 6 شهور)
يتوقف على حجم البيانات الخارجية الواجب جمعها: مكثفة حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسية: مكثف.	عملية مكثفة (من 6 إلى 9 شهور)

استخدام لجنة تخطيط استراتيجي و / أو المجموعات الخاصة المؤقتة

عند تصميم عملية تخطيط، يتخذ بشكل مبكر قراران وهما (1) فيما إذا كنا سنستخدم لجنة قائمة فعلا أو لجنة تخطيط استراتيجي لتشارك في العمل التخطيطي وتساعد في نشاطات جمع المعلومات و(2) فيما إذا كنا سنأخذ لجنة التخطيط الاستراتيجي أو مجموعة خاصة مؤقتة تشكل لهذا الغرض بالذات وتحمل مسؤولية مناقشة برنامج المستقبل أو الخيارات الإدارية وتصدر توصيات إلى المجلس.

وينصح مؤلفا هذا الكتاب، أن يكون هناك على الأقل بعض المجموعات التي تتحمل مسؤولية التعاون في عملية التخطيط، وسواء كانت لجنة تخطيط استراتيجي خاصة أو مجموعة أخرى. فإن لجنة فعالة تستطيع أن تضمن مشاركة مناسبة وأفكاراً في مناقشة المسائل الاستراتيجية. وهذا لا يعني أن أعضاء اللجنة مسؤولون عن القيام بالعمل كله، ولكنهم مسؤولون عن أن إنجاز العمل.

ويشكل أساسي، تقرر لجنة التخطيط (مع مساهمة مناسبة من المجلس والجهاز)، أي من ذوي العلاقة سيشاركون، وما هي طريقة إشراكهم، كما تنظم وتقرر تعيينات لمساهمات أعضاء الجهاز والمجلس وتنشئ صلات وروابط مع المؤيدين، وتصنف المعلومات حسب الأولوية وتمررها للمؤسسة لتناقشها وتقيمها.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للجنة التخطيط أن تناقش بعض القضايا الاستراتيجية، وتقدم توصيات تتعلق بالاستراتيجيات والأولويات، وتقدم مسودات مبدئية لوثائق التخطيط للتصديق عليها من قبل المجلس. وكذلك المسائل التي لم يتفق عليها. وعلى كل حال، يمكن للمؤسسة أن تقرر استعراض مسألة محددة بالذات أو استخدام مجموعة برامجية خاصة لتناقش وتصدر توصيات تتعلق بمسائل تخطيطية محددة. ويجب أن تشكل هذه المجموعات المؤقتة المكلفة بمهام خاصة من بين أعضاء المجلس والجهاز الأكثر اهتماماً من غيرهم، وربما يضاف

إليهم أيضاً ذوو علاقة خارجيون. ويجب أن تعرض توصيات هذه اللجان في اجتماع تخطيط يضم المجلس والجهاز معاً، أو أن ترفع إلى المجلس مباشرة.

وفي العادة ويختار المدير التنفيذي ورئيس المجلس لجنة التخطيط، ويجب أن تتعد اللجنة حالما يتم الوصول إلى قرار البدء بالتنفيذ في عملية التخطيط. وفيما يلي جدول يبين الخيارات المتوفرة لمثل هذه الممارسات.

العوامل التي يجب مراعاتها عند انتقاء الخيار الأفضل لمؤسستك	خيارات (من الممكن العمل بأكثر من خيار)
يتوقف على كمية البيانات الخارجية الواجب جمعها - عادة لا يجمع أي بيان. حجم النقاش المطلوب حول المسائل الرئيسية: قليل	لا تستخدم لجنة تخطيط استراتيجي
يتوقف على مدى البيانات الخارجية التي يتوجب جمعها - الحد الأدنى، أو لا يجمع أي بيان. حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسية: حوار مختصر	استخدام لجنة قائمة راهنة (أي لجنة تنفيذية أو فريق إداري) للمشاركة في العملية وبحث بعض المسائل (بما فيها تقديم توصيات)
يتوقف على مدى البيانات الخارجية التي يجب جمعها - بعض البيانات حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسية: حوار معتدل	لجنة تخطيط استراتيجي تفوض بالمسؤولية الكاملة لإعداد عملية التخطيط الاستراتيجي
يتوقف على حجم البيانات الخارجية الواجب جمعها: معتدل حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسية: معتدل إلى كثيف.	لجنة تخطيط استراتيجي مسؤولة عن مناقشة المسائل الاستراتيجية واتخاذ التوصيات ورفعها للفريق الإداري ومجلس المديرين.
يتوقف على حجم البيانات الخارجية الواجب جمعها: كثيف حجم الحوار المطلوب حول المسائل الرئيسية: كثيف.	استخدام مجموعات خاصة مؤقتة راهنة لمناقشة القضايا الاستراتيجية أو أولويات البرنامج، وإصدار توصيات ترفع إلى فريق الإدارة ومجلس المديرين أو تقديمها مباشرة إلى اجتماع مشترك للمجلس والجهاز. يمكن لفردي أو أفراد أن يكون راغباً وقادراً على تنظيم وإعداد العملية الاستراتيجية.

عضوية لجنة التخطيط الاستراتيجي

إذا قررت المؤسسة تشكيل لجنة تخطيط، فيجب مراعاة ما يلي:

- تتألف اللجنة من 6 أعضاء تقريباً (ويمكن أن تكون أكبر إذا وجدت الحاجة لوجود تمثيل أعرض للمستفيدين، وعلى كل حال، يمكن للجنة موسعة جداً - أكثر من 15 عضواً- أن تجد صعوبة في تنظيم الاجتماعات، وإجراء النقاش.
- تضم مجموعة من أصحاب الرؤى (وهم أناس يرون ما يمكن أن تكون عليه المؤسسة، ويستطيعون حشد المؤسسة حول ذلك التصور - التصورات)، وكذلك أشخاصاً عمليين (وهم أناس سيعملون على أن تبقى الأهداف والمهام المرسومة واقعية).
- أن تكون مجموعة تمتلك سلطة غير رسمية وتلقى احتراماً كاملاً من المؤسسة.
- أن تكون مجموعة تضم ذوي علاقة مختلفين يلتزمون بتصوير ما عن الصالح العام، أكثر من أن يكونوا مجرد مدافعين عن القطاعات الخاصة التي يمثلونها. وهذه اللجنة تكون عادة مجموعة من أعضاء المجلس والجهاز. كما تضم المدير التنفيذي، ورئيس المجلس، وكل من سيتحمل مسؤولية كتابة وثيقة التخطيط الأخيرة. وإذا كان رئيس المجلس غير قادر على المشاركة الكاملة بعضوية اللجنة، عندها عليه / أو عليها، أن يمنح اللجنة السلطة والمسؤولية، ويتعهد لها أنه سيطلع / أو تطلع على المناقشات الجارية في اللجنة في الوقت المناسب. وفيما يلي جدول يبين الخيارات المتوفرة لمثل هذه الممارسات.

العوامل التي يجب مراعاتها عند انتقاء الخيار الأفضل لمؤسستك	خيارات
يعمل به عندما يكون المجلس فقط بالإضافة إلى المدير التنفيذي هو الذي يقرر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.	مجلس مع مدير تنفيذي
يعمل به عندما ينظر إلى عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها شراكة بين المجلس والجهاز، والاعتراف بأن كلا منهما قادر على تقديم أفكار قيمة.	ممثلون عن المجلس والجهاز
يعمل به عندما ينظر إلى عملية التخطيط الاستراتيجي أنها شراكة بين المجلس والجهاز مع الاعتراف أن كلا منهما قادر أن يقدم أفكاراً قيمة، وأن أفكاراً من خارجهما قد تكون مساعدة في تنظيم عملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة النقاش.	ممثلون عن المجلس والجهاز وبعض المساهمين الخارجيين

من سيقود العملية؟

عادة ما يقود عملية التخطيط الاستراتيجي رئيس المجلس أو المدير التنفيذي، إنما يمكن أحياناً أن يعين أحد أعضاء المجلس رئيساً للجنة التخطيط، ويمكن لممثل كبير من الجهاز أن يتسلم القيادة. وفيما يلي جدول يبين الخيارات المتوفرة لمثل هذه الممارسات.

خيارات	العوامل التي يجب مراعاتها عند انتقاء الخيار الأفضل لمؤسستك
الرئيس / رئيس المجلس	الرئيس / رئيس المجلس لديه الاهتمام الكافي والوقت، والمهارة لقيادة عملية التخطيط.
عضو مجلس، رئيساً للجنة التخطيط	هناك رغبة أو حاجة للمشاركة في دور قيادي، وهناك عضو مجلس لديه الاهتمام والوقت والمهارة لقيادة عملية التخطيط. ونقطة حساسة أن يفوض رئيس المجلس، رئيس اللجنة بالصلاحيات، وأن يبقى رئيس اللجنة رئيس المجلس وبقيّة أعضاء المجلس على علم بمجريات مناقشات التخطيط الجارية.
المدير التنفيذي	لدى المجلس اهتمام كاف في عملية التخطيط الاستراتيجي ولكن هناك شعور بأن المدير التنفيذي لديه الوقت والمهارة لقيادة العملية، وسيكون في موقف أفضل ليدفع بجهود التخطيط بدلاً من عضو مجلس. والتحذير الرئيسي هو أن باستطاعة قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي أن تأخذ وقتاً كافياً؛ إنما قد يأخذ المدير التنفيذي وقتاً أكبر مما يجب وبالتالي يمكن لعملية التخطيط أن تخسر الانتباه الذي تريده.
آخرون	في المؤسسات الأكبر، يمكن لموظف كبير في الجهاز أن تسند إليه مسؤولية قيادة جهود التخطيط الاستراتيجي.

من سيكون الكاتب الرئيس للخطة؟

الكاتب الرئيس للخطة هو شخص من المجلس أو الجهاز يملك المهارة والوقت لأداء ذلك. وفي ظروف معينة، يمكن لمستشار أن يساعد في كتابة الخطة، مع أن هذا الاتجاه يمكن أن يكون إشكالياً إذا تولّد لدى أعضاء المجلس والجهاز أن الخطة هي خطة المستشار، وأنهم لا يملكون كلماتها ولا المفاهيم الواردة فيها. وفي أدنى الظروف يجب أن يكون دور كاتب الخطة هو تلخيص المناقشات والنتائج التي توصلوا إليها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. وفيما يلي جدول يبين الخيارات المتوفرة لمثل هذه الممارسات.

العوامل التي يجب مراعاتها عند انتقاء الخيار الأفضل لمؤسستك	خيارات
إذا كان (أو كانت) الشخص الأفضل لكتابة الخطة مستنداً إلى توفر المهارة والوقت لديه.	مدير تنفيذي
إذا كان (أو كانت) الشخص الأفضل لكتابة الخطة مستنداً إلى توفر المهارة والوقت لديه.	رئيس لجنة تخطيط
إذا كان (أو كانت) الشخص الأفضل لكتابة الخطة مستنداً إلى توفر المهارة والوقت لديه.	عضو (أعضاء) معين من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي
عندما لا يتوفر في مجلس الإدارة أو الجهاز العامل شخصاً يملك المهارة والوقت لإعداد وثيقة التخطيط في الوقت المناسب (استناداً إلى الشعور بالمشاركة والشعور بالملكية، ننصح بهذا الخيار كآخر ما ن فكر في اللجوء إليه).	مستشار

تتابع اجتماعات المراجعة والنقاش

على الرغم من أن هذا الكتاب يلخص المراحل السبعة لعملية التخطيط الاستراتيجي، فإن المرحلة 2 (وهي الربط بين الرسالة والرؤية، والقيم) والمرحلة 3 (قيّم موقفك) إلا أنه ليس من الضرورة اتباع ذلك التسلسل، بل يمكنك قلبه أو عكسه. وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي لا تلزمك دوماً أن تبدأ بعقد اجتماع مراجعة؛ عليك أنت أن تقرر تتابع الأحداث. وفيما يلي جدول يبين الخيارات المتوفرة لمثل هذه الممارسات.

عوامل يجب مراعاتها عند انتقاء أفضل خيار لمؤسستك - البدء بجمع البيانات	خيارات: (أكثر من خيار واحد محتمل)
إجراء مفيد عندما تحتاج المؤسسة إلى تفهم أفضل لوضعها (نقاط القوة، والضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات)، وقبل البدء في تحديد رسالة المؤسسة وتصورها، والمسائل الاستراتيجية.	البدء بعقد اجتماع مراجعة
إجراء مفيد عندما ترغب القيادة في بناء الالتزام بالعملية بأكملها وتجمع المساهمات حول المسائل الرئيسة، والقضايا التي يجب مواجهتها.	البدء بعقد اجتماع مراجعة
وخاصة إذا كانت المؤسسة قد بدأت عملية التخطيط الاستراتيجي بجمع البيانات، وعقدت اجتماعاً في نهاية عملية التخطيط، يسمح بتقديم البيانات ومناقشة كيف نستجيب بشكل أفضل لتلك المعلومات (ماذا يجب أن تكون عليه استراتيجيات الشركة في المستقبل، كذلك برنامجها وأولوياتها الإدارية).	الانتهاء بعقد اجتماع مراجعة
إن الاجتماعات في بداية ونهاية عملية التخطيط يمكن أن تكون أدوات فعالة لبدء المحادثات والحصول على الشراكة في النهاية والنظر إلى مستقبل المنظمة.	البدء بالمجلس والانتهاء بالجهاز أو المجلس - اجتماع مراجعة للجهاز
أسلوب مفيد عندما تتطلب المعلومات المتاحة حول أداء المؤسسة وبيئتها، بعض التدقيق كي تقدم توجهها كافيًا لتأخذ الخطة شكلها. وكذلك هو إجراء مفيد عندما تكون عدة نشاطات تخطيط مختلفة قد جرت فعلاً (مثال: على مستوى كل من المجلس، كبار العاملين في الجهاز، وعلى مستوى الأقسام)، وتحتاج المؤسسة لتقرر ما الذي جرى في الماضي بشكل يكفي لتسريع العملية.	ابدأ بمناقشات في اللجنة

انظر مثال: ASO/USA في ورقة العمل عند نهاية هذا الفصل. وهناك أوراق عمل فارغة يتضمنها الملحق A وفي القرص المضغوط CD المرفق بهذا الكتاب.

هل هناك ضرورة لاستخدام مستشار

وكيف تستخدم المستشار بالطريقة الأفضل؟

تضم الكثير من المؤسسات مستشاراً من خارج المؤسسة خلال إعداد جزء أو كامل عملية التخطيط الاستراتيجي. مثلاً: من الشائع أن تستخدم مستشاراً يسهل سير اجتماعات المراجعة واللقاءات، ويعمل كميسر حيادي بحيث لا تضيع أفكاراً جيدة من خلال الانفعالات الشخصية للمشاركين. ويمكن للمستشار أيضاً أن يزود اللجنة بالروح الموضوعية، من خلال طرحه أسئلة واضحة، وتقديم افتراضات فيها تحد، وتشجيع المجموعة على مسائلة المرحلة الراهنة، ورؤية اللغة الدارجة في المؤسسة في حدها الأدنى. كما يمكن للمؤسسة أن تتطلع إلى المستشارين للحصول على معلومات أو التدريب على لغة التخطيط الاستراتيجي، وأدواته وعملياته.

ومن المهم، عند العمل مع المستشارين، أن نحدد بوضوح أفق المشروع وأن نتعرف على المنافع المتوقعة لكل فريق. والاتفاق على المسؤوليات وآليات المحاسبة. أما العلاقة فيجب أن تكون علاقة تستطيع الاعتماد عليها. وتجدر الإشارة إلى أن هناك أوضاع مختلفة تسمح باستخدام المستشارين بطرق مختلفة. وفيما يلي جدول يبين الخيارات المتوفرة لمثل هذه الممارسات.

عوامل يجب مراعاتها عند انتقاء أفضل خيار لمؤسستك - البدء بجمع البيانات	خيارات: (أكثر من خيار واحد محتمل)
المؤسسة لديها معرفة كافية بالتخطيط الاستراتيجي، وخبرة تسهيلات قوية داخلية. ورئيس لجنة التخطيط الاستراتيجي يمتاز بكفاءة المشاركة في المناقشات وضمنان فعالية الاجتماعات.	لا تستخدم مستشاراً
المؤسسة تعوزها المعرفة الكافية عن التخطيط الاستراتيجي أو أنها تريد أفكاراً خارجية حول التخطيط الاستراتيجي، رئيس لجنة التخطيط الاستراتيجي يمتاز بكفاءة المشاركة في المناقشات وضمنان فعالية الاجتماعات.	يساعد المستشار في تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي

عوامل يجب مراعاتها عند انتقاء أفضل خيار لمؤسستك - البدء بجمع البيانات	خيارات: (أكثر من خيار واحد محتمل)
المسهل الخارجي / المحايد مطلوب لمناقشات أكثر إنتاجاً وتركيزاً، بحيث يستطيع كل المساهمين أن يشاركوا في المناقشات بشكل كامل.	المستشار يعمل كمسهل للمناقشات
إن أي يد إضافية مطلوبة أو مرجع موضوعي مطلوب	المستشار يساعد باعتباره باحثاً و/أو مقيماً
عندما تحتاج المؤسسة إلى مساعدة خبير في ميدانها ليساعد في تأطير الخيارات.	الاضطرار لاستخدام خبير

من الممكن مراعاة النقاط التالية عند التعاقد مع المستشارين:

- قد تختار مستشارين مختلفين لبعض الأدوار المذكورة سابقاً. مثلاً يمكن أن تتعاقد مع مستشار ليسهل عملية التخطيط، و آخر ليقوم ببعض الأبحاث.
- قابل على الأقل مستشارين اثنين. وسوف تكون قادراً على استكشاف توجهات مختلفة، ويمكنك استخدام الأفكار التي يقدمها أكثر من مستشار.
- بالنسبة للمشاريع الجوهرية. اسأل عن شهادات الخبرة واطلب عرض أسعار مكتوب من كل مستشار تقابله.
- حدد مسبقاً - بالاتفاق مع الآخرين - الشخص الذي سيرفع إليه المستشار تقاريره. سوف تمر العملية باضطراب إذا طلب أشخاص متعددون أشياء مختلفة.
- استخدم مذكرة مكتوبة حول التفاهم أو عقدا مع المستشار. مع الدفعات المالية التي ستقدم له وفقاً لأدائه للمهام المتفق عليها.
- وخلال المشروع كله. زوّد المستشار أو المستشارة. بتغذية راجعة حول ما قام به حتى ذلك الوقت.
- إذا كانت المؤسسة تعمل مع مستشارين آخرين، تأكد من أنه يتم إعلام كل من

هؤلاء المستشارين والمستشار المكلف بالتخطيط كل بعمل الآخر، وانتبه إلى تنظيم وتنسيق جهود كل منهم مع جهود الآخرين.

● لا تتوقع أن يتخذ المستشار قرارات قاسية وصارمة أو خيارات مبنية على أساس القيمة. إذ يمكن للمستشار أن يساعد على تضمين مسارات بديلة من الفعل وتطبيق خيارات مختلفة. إنما على صناع القرار في المؤسسة أن يصدرُوا هم القرارات الهامة.

● وافق مسبقاً على الطريقة التي ستسدد فيها أتعاب المستشار، بما فيه أية إضافات أخرى.

اعتبارات أخرى لعملية التخطيط الاستراتيجي

يجب عند انعقاد الاجتماع الأول للجنة التخطيط (أو أي مجموعة تقود عملية 'التخطيط الاستراتيجي') أن تحدد مسؤوليات هذه اللجنة بدقة مع المراحل الأساسية والمواعيد النهائية. ويجب على اللجنة أيضاً أن تضع المبادئ والقيم التي ستحكم شكل واسع جهود التخطيط الاستراتيجي، كذلك كل الاتفاقيات اللازمة التي ترسم الكيفية التي ستعمل بها اللجنة مجتمعة.

وتعمل مبادئ التخطيط والقيم المحددة كإطار لتقييم مدى تكامل ومسؤولية عملية التخطيط. ويمكن لبعض الأنماط النموذجية لمبادئ عملية التخطيط وقيمها أن تكون على الشكل التالي:

- الشمولية: التطلع لمساهمة كل المستويات داخل المؤسسة.
- المشاركة القيّمة: يجب أن يشعر جهاز العاملين بأن مشاركتهم تعتبر جوهرية، مع إمكانية أن يكون لهم تأثير حقيقي على نتائج الخطة؛ وإذا كان من المتوقع من فرد ما إن ينفذ استراتيجية ما، فيجب أن يشارك هذا الفرد في تشكيل هذه الاستراتيجية.

• شارك الآخرين بالعمل. فالإنجاز الناجح لعملية التخطيط يجب أن لا يعتمد على شخص أو شخصين.

• ركز على «الصورة الكبيرة»، يجب أن لا تتوقع بأن كل اهتمام أو مسألة ستجد علاجها في عملية التخطيط الاستراتيجي. وعلى كل حال، يجب مواجهة كل المسائل الحساسة، بغض النظر عن مدى صعوبة هذه المسائل.

• الملكية: سنبحث عن تطوير شعور عميق بملكيتنا لرسالتنا رؤيتنا، والمسائل الحساسة، والاستراتيجيات المشتركة.

• الاستراتيجية. يجب على استراتيجياتنا أن تستجيب للبيئة وتبنى على تفهمنا لبيئة المستقبل المحتملة. ويأتي معظم هذا الفهم من أبحاث تجرى في أعماق السوق.

• ضع علامات الطريق. يجب أن تستخدم خطتنا الاستراتيجية وتقاس نتائجها حسب علامات الطريق الموضوعية، يجب علينا أن نحدّث ونجدد جهود خطتنا سنوياً.

ويمكن استخدام ورقة العمل 4 من قبل القادة المبادرين في رسم عملية التخطيط ليفكروا كيف ستبدو عملية التخطيط، وفي نفس الوقت، الأدوار المتوقعة من المجلس والجهاز، ذوي العلاقة الخارجيين والمستشار وسلطة كل منهم.

اعتبارات أخرى قبل البدء بعملية التخطيط:

يجب أن يكون التفكير واضحاً بضرورة إبقاء المجلس والجهاز على علم بالمناقشات الجارية والقرارات المتخذة أثناء عملية التخطيط. ولا ينصح بالانتظار حتى اللحظة الأخيرة، أو إبقاء كل عضو في الظلام بالنسبة للقرارات الاستراتيجية المتخذة.

وأخيراً، يجب أن يكون لدى كل فرد مشارك في عملية التخطيط فهماً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي، و ما يمكن إنجازه وما لا يمكن إنجازه، ونظرة عامة على لغة التخطيط. ويجب أن يتحدث كل أعضاء لجنة التخطيط لغة التخطيط نفسها. وكما أثبتناه سابقاً فإن كلمات من مثل: غاية، رسالة، أعمال، استراتيجي، هدف، غرض،

رؤية. المدى الطويل، تحمل معاني مختلفة لدى أشخاص مختلفين. وإذا علمنا أن لغة التخطيط ليست متناغمة بين المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية، وحتى داخل القطاع غير الربحي نفسه، يصبح من الضروري أن تتفق اللجنة في اجتماعها الأول على التعريفات التي سيستخدمونها لمثل هذه الكلمات: غاية، أعمال، رسالة، بيان. استراتيجية. هدف، غرض.

ورقة العمل 4 صمم عملية تخطيط استراتيجية لتلبي احتياجات مؤسستك

العرض 4-2

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية ؟	أجب على كل سؤال في ورقة العمل، أخذاً بعين الاعتبار التفكير الذي تكرر في أوراق العمل الثلاثة السابقة. ما هي عمليات التخطيط التي ستساعد مؤسستك بشكل أفضل على بلوغ نتائج التخطيط، وتضمن عملية تخطيط ناجحة وتشمل ذوي العلاقة الملائمين؟
لماذا تقوم بهذه الفعالية ؟	بتصميم عملية تلبي احتياجات مؤسستك المحددة، ستصبح قادراً على تطوير خطة للتخطيط يمكن أن تنفذ بنجاح
من سيشارك في هذه العملية ؟	لجنة التخطيط الاستراتيجي - سواء بمفردها، أو مع مستشار - ستجيب على كل الأسئلة المتعلقة بعملية التخطيط، وما أن يتم وضع خطة التشغيل يجب على مجلس المديرين أن يصادق عليها.

تعليق هامشي

عوائق التخطيط في المؤسسات الحكومية

لقد بنت المؤسسات الحكومية عقبات في وجه التخطيط الفعال. بعض هذه العقبات تشبه تلك الموجودة في أية مؤسسة كبرى: عمليات بيروقراطية راسخة، عمليات كثيفة ومعقدة في اتخاذ القرار، رفض شمول عدد كبير من الجهاز بدل تشجيعه على المشاركة في التخطيط، والصعوبات اللوجستية لتنفيذ مكرر للخطة متجاوزا الوقت المحدد.

وبالإضافة إلى ذلك، لدى الحكومة ممارسات موروثية وقيم، وبنى تجعل من التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد خاصة، عملية صعبة.

- الساحة السياسية: تعمل كل المؤسسات في سياق البيئة السياسية. وتتأثر البرامج الحكومية، على كل حال، بشكل خاص بعملية الانتخابات. وتوجه سياسة الأنصار أنماط وزمان صنع القرار في الحكومة. وبما أن السياسة توجه التخطيط الاستراتيجي، بمصطلحات هوية المؤسسة، وفلسفتها، وقيمتها، وأسلوب عملها، عندها يصبح واضحاً لنا أن التخطيط الاستراتيجي في الحكومة يجب أن يعكس السياسة المعتمدة على قاعدة سياسية. وعندما تتغير سياسة الأنصار، يمكن أيضاً أن تتغير سياسات وخطط المؤسسة. ويقدر ما يكون بروز المؤسسة في البيئة السياسية كبيراً بقدر ما تكبر الصعوبة في التخطيط والتنفيذ للأمد الطويل بسبب تنوع اهتمامات (الفلسفات والقيم) كل من الجهاز المنتخب والمستفيدين خارج المؤسسة.

- عملية صنع القرار: هناك عاملان اثنان يجعلان صنع القرار في البرامج الحكومية صعباً. أولاً عدم التأكد مما ستسفر عنه العمليات الانتخابية يجعل من الصعب الالتزام باستراتيجيات يحتاج تنفيذها إلى وقت أطول من زمن الدورة الانتخابية. ثانياً، حيث تحد السياسات بالتشريع، فإن مرونة صانعي القرار على مستوى البرنامج تكون مقيدة بشدة. وهذا يجعل من الصعب أن تكون متجاوباً مع التغيرات في البيئة.

- القيادة: إن المستويات العليا من الإدارة منتخبة، وليس من غير الشائع أن لا يتمتع الرسميون المنتخبون حديثاً بمعرفة تشغيل البرامج وتفعيل أهداف المؤسسة بسبب وجهات نظرهم حول ما يجب أن تفعله المؤسسة ليصبحوا متميزين عن جهاز المؤسسة، ويمكن أن يضع المسؤولون المنتخبون سياسة إدارية وتشريعية، دون إشراك المؤسسة في التخطيط لأي تغييرات. ومن الواضح تشوق المؤسسات دوماً لتثقيف الرسميين المنتخبين حول نشاطاتها في محاولة لتحسين نوعية القرارات التي سيتخذونها والتي قد تقف في طريقهم.

ورغم هذه العقبات، تقوم المؤسسات في مختلف المستويات الحكومية بالتخطيط

الاستراتيجي، والعديد منها يقوم بهذه العملية بشكل جيد. وكانت إحدى هذه المؤسسات قادرة على التغلب على بعض الحواجز عن طريق تبني وتنفيذ عملية تخطيط جسدت في مبادئ التخطيط التالية:

- سوف تفرز الإدارة العليا قيادة قوية في تثبيت القيم والالتزام بجهود التخطيط
 - سوف تساهم الإدارة في دعم جهود التخطيط بالوقت الكافي، والميزانية، والجهاز البشري.
 - سوف تعمل خلفية مناسبة لاحتواء احتياجات الزبائن والمؤيدين، وبنفس الوقت إعداد تسجيل استخدامات الجمهور لخدمات المؤسسة.
 - يجب أن يشمل جهد التخطيط الجهاز في صيغة ما، تكون مبنية على معلومات وذات معنى للجهاز والإدارة معاً.
 - يجب على الخطة الاستراتيجية الجيدة أن تعرف بالمؤسسة وتشير إلى الأهداف والغايات بوضوح، وأن تقوم بسلسلة من النشاطات التي تلبى رسالة المؤسسة وتعطي دلائل على نجاحها
 - ويجب أن تستخدم الخطة الاستراتيجية الجيدة، وتقاس النتائج بدلالة علامات الطريق.
 - يجب على مؤسستنا أن تحدث نفسها و / أو تجدد جهودها التخطيطية سنوياً.
- وخلال الاجتماع التمهيدي لجهازية الوكالة، يحدد الجهاز الضوائد التالية الناتجة عن الانهماك بجهود التخطيط الاستراتيجي:
- يستطيع التخطيط الفعال الذي يتوجه نحو الأهداف ويحقق نتائج أن يبني قاعدة مساندة من جمهور المؤيدين خارج المؤسسة الذين يستطيعون بدورهم أن يدافعوا عن ضرورة استمرار الخدمات، مفترضين أن احتياجات المؤيدين قد لبيت. ويقدر ما توحد مؤسستنا ردود أفعال الزبون واحتياجاته، وتستخدم المعلومات التي توفرت لديها في بناء برامجها، يقدر ما يجد الرسمىون المنتخبون المبرر والسبب لدعم خططنا بغض النظر عن أي حزب يشغل المنصب. ويقدر ما تجعل مؤسستنا خططها في متناول الجمهور ويقدر ما تشرك زبائننا فيها، يقدر ما يتحقق رضى الزبون على المدى الطويل.

الخطوة 1-5 اكتب خطة عمل للتخطيط

أخيراً وليس آخراً، ستحتاج لجنة التخطيط لتطوير خطة شاملة لإدارة جهود التخطيط (ويشار إليها عادة باسم خطة للخطة).

ويجب أن توجز خطة العمل النشاطات المتضمنة عبر سير كامل عملية التخطيط، والعمليات التي ستستخدم في كل الأنشطة (مثل: المقابلات، اجتماعات المراجعة، الخ) والأشخاص المسؤولين عن تنفيذ المهام أو مراقبة تنفيذها، والنتائج المرغوبة، والموارد المطلوبة (مثلاً الوقت والمال) والأطر الزمنية.

عند هذه النقطة، ستحتاج لجنة التخطيط لتقرير مدى اتساع عملية التخطيط، والعرض 2-5 دليل لتطوير عملية تخطيط خطة العمل. ويصف العرض المذكور المستويات الثلاثة لكثافة العمل في عملية التخطيط التي تتضمن العملية المختصرة والمعتدلة والشاملة. استخدم هذا الدليل لاختيار عمق العملية المناسب لمنظمتك، وفي الملحق B، ستجد نماذج لخطة عمل لكل نمط من أنماط العملية الثلاثة.

لماذا نطور خطة عمل؟ قد يناقش المرء بأن الفشل في التخطيط، هو تخطيط للفشل. وعملية التخطيط هي بعد كل شيء، عملية تستطيع أن تشمل أشخاصاً عديدين وتحتاج إلى كمية كبيرة من الوقت. وتزداد قدرتك على إدارة عملية التخطيط الخاصة بك بكفاءة وفاعلية كلما ازداد والوضوح لديك فيما يتعلق بالنشاطات المطلوبة وهي: من يشارك في العملية، من هو المحرك الرئيس (وهو شخص مسؤول عن مراقبة على ما يحدث/ ويؤكد أن العملية تسير)، أي عملية ستستخدم، متى يجب أن تكتمل، ما هي المنتجات التي ستسلمها.

ثلاثة مستويات من العمق في التخطيط الاستراتيجي

العرض 5-2

خطة عمل مختصرة

عمق التحليل خلال عملية التخطيط : تحليل مختصر

أوراق العمل المقترحة	الخطة الاستراتيجية: منتجات نمطية تنتج عن عملية التخطيط الاستراتيجية	الإطار الزمني النمطي	التشكيل النمطي	الأشخاص المشاركون
يجب القيام بعمل منزلي يجهزه كل من المشاركين تحضيرا للاجتماع ويتضمن ذلك:	وثيقة تخطيط استراتيجي مؤلفة من 3-8 صفحات وتتضمن: بيان الرسالة موجز للاستراتيجيات وقائمة بالبرامج طويلة الأمد وقصيرة الأجل وكذلك أولويات لإدارة / العمليات	يوم واحد* فونر وقت الجهاز لتطوير خطة سنوية	اجتماع مراجعة ليوم كامل (بالإضافة إلى وقت لتنظيم الاجتماع)	إذا كانت المؤسسة صغيرة يشارك عادة كامل المجلس والجهاز
• بيان الرسالة • بيان الرؤية • تاريخ المؤسسة إما أن ينجز من قبل شخص أو شخصين قبل الاجتماع أو ينجز على الحائط بتعليق قطعة ورق كبيرة بسجل عليها التاريخ. * SWOT (تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)	• بيان الرسالة • بيان الرؤية • تاريخ المؤسسة (كما يجهزها الجهاز الإداري)	خطة تشغيلية سنوية مفصلة	متابعة الاجتماعات من قبل الجهاز لتطوير خطة تشغيلية سنوية مفصلة لتنفيذ خطة العمل الاستراتيجية	إذا كانت المؤسسة أكبر، يشارك عادة كامل المجلس والجهاز

العرض 5.2 ثلاث مستويات من كثافة التخطيط الاستراتيجي - خطة عمل معتدلة - عمق التحليل خلال عملية التخطيط: تحليل متوسط.
* ربما تدعو الضرورة إلى اجتماعات إذا كانت هناك حاجة لوقت أكبر لمناقشة جميع المسائل والاتفاق على الأولويات.

ثلاثة مستويات من الكثافة في التخطيط الاستراتيجي

العرض 2-5

خطة عمل معتدلة

عمق التحليل خلال عملية التخطيط : تحليل معتدل

الأشخاص المشاركون	التشكيل النمطي	الإطار الزمني النمطي	الخطة الاستراتيجية: منتجات نمطية تنتج عن عملية التخطيط الاستراتيجية	أوراق العمل المقترحة
إذا كانت مؤسسة أصغر، يشارك عادة كامل المجلس والجهاز.	يوم أو يومان لاجتماعات مجموعة أكبر. اجتماعات صغيرة لكامل المجلس	من شهر إلى ثلاثة أشهر لإتمام العملية	وثيقة التخطيط الاستراتيجية تتألف عادة من 8-12 صفحة وتتضمن: ● بيان الرسالة ● موجز الاستراتيجيات ● قائمة بالبرامج طويلة الأمد وقصيرة الأجل وأولويات الإدارة / والعمليات. ● البرنامج والإدارة / أهداف العمليات وغاياتها (اختياري) ● موجز عن التقييم البيئي (اختياري) خطة تشغيلية سنوية مفصلة (كما أعدها الجهاز)	المطلوب للاجتماع الأول: تكليفات بعمل منزلي يجب إحضارها من قبل جميع المشاركين في الاجتماع. بيان الرسالة بيان الرؤية تاريخ المؤسسة، سواء أعد من قبل شخص أو اثنين قبل الاجتماع أو يدون على الحائط باستخدام ورقة كبيرة. تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات يعتمد اختيار أوراق عمل أخرى على المسائل التي تواجه المؤسسة وتفاصيل المعلومات اللازمة لتقييم البيئة ولأنحة الأولويات ولكنها في حدها الأدنى يجب أن تتضمن: أولويات طويلة وقصيرة الأجل ● الاستراتيجيات الماضية والحالية ● استراتيجيات المستقبل الجوهرية ويمكن استخدام أوراق عمل إضافية اعتماداً على المنتجات التي ترغب المؤسسة بإنتاجها كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.
إذا كانت مؤسسة أوسع يشارك عادة ممثلون عن كامل المجلس والجهاز (فريق إدارة)	المجلس والجهاز يمكن أن تعقد قبل اجتماع المجموعة الأكبر.	وقت للجهاز لتطوير الخطة السنوية		
يضم عادة بعض ذوي العلاقة الخارجيين (مثل الزبائن والممولين)	اجتماعات قليلة للجنة التخطيط، لبحث الاستراتيجيات السابقة، والمسائل الراهنة، وأولويات المستقبل.			
	يمكن تضمين الاجتماعات مجموعة من البيانات تتعلق بالبيئة الخارجية وتوقعات المستفيدين الخارجيين وحاجاتهم			

ثلاثة مستويات من الكثافة في التخطيط الاستراتيجي

العرض 2-5

خطة عمل شاملة

عمق التحليل خلال عملية التخطيط : تحليل شامل

الأشخاص المشاركون	التشكيل النمطي	الإطار الزمني النمطي	الخطة الاستراتيجية: منتجات نمطية تنتج عن عملية التخطيط الاستراتيجية	أوراق العمل المقترحة
كامل المجلس. كامل الجهاز الزبائن العملاء آخرون بما فيهم المسؤولون. والمنظمات الأخرى، وقادة المجتمع ورسميون حكوميون أو مناقسون محتملون ومتعاونون	اجتماع (اجتماعات) لتقسيم المسائل والاستراتيجية، والجاهزية المؤسساتية والمشاركة في عملية التخطيط. اجتماع (اجتماعات) لتوجيه لجنة التخطيط فيما يتعلق بعملية التخطيط، وثقة التخطيط، ومراجعة تاريخ المؤسسة وصورتها، الاستراتيجيات السابقة واللاحقة وتطوير خطة جمع المعلومات اجتماع (اجتماعات) المجلس والجهاز لمراجعة تاريخ المؤسسة، وبياني الرسالة والرؤية، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والاحتمالات ومناقشة القضايا. والاستراتيجيات المحتملة والأولويات. اجتماع لجنة التخطيط لتحديد ذوي العلاقة الخارجيين وكيفية إدخالهم في العملية. مساهمة ذوي العلاقة الخارجيين من خلال المطبوعات، والمقابلات او مجموعات الاستطلاع، مساهمة الجهاز من خلال تقسيم البرامج، وبرنامج التقييم. جمع عدد آخر من البيانات يعتمد على المعلومات المطلوبة. اجتماع (اجتماعات) لجنة التخطيط لمراجعة المعلومات عن البيئتين الخارجية والداخلية المجموعة كما ذكر أعلاه والتأثير المتبادل لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والتحليل المنافس للبرامج. اجتماع (اجتماعات) للجنة التخطيط لبحث المسائل الاستراتيجية وتقرير استراتيجيات المستقبل الجوهرية. والأولويات المحتملة طويلة الامد وقصيرة الاجل اجتماع (اجتماعات) لجنة التخطيط لمراجعة ملف برنامج المستقبل المقترح والبرنامج قصير الاجل وطويل الامد وإدارة / تشغيل الأولويات اجتماع (اجتماعات) لجنة التخطيط لتطوير ومراجعة الأهداف والغايات. اجتماع (اجتماعات) للجنة التخطيط لمراجعة وتعديل الخطة الاستراتيجية. اجتماع لمجلس المديرين للتصديق على الخطة الاستراتيجية. اجتماع (اجتماعات) متابعة من قبل الجهاز لتطوير خطة تشغيلية سنوية مفصلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	من أربعة إلى ثمانية أشهر لإكمال العملية	خطة استراتيجية واسعة تتألف عادة من 12-40 صفحة تتضمن: ● بيان بالرسالة ● مسائل استراتيجية والاستراتيجيات الجوهرية ● برنامج الأهداف والغايات ● أهداف وغايات الإدارة / العمليات ● موجز عن عملية التخطيط ● ملحق: موجز عن التقييم البيئي، تحليل في العمق لاستبيانات الزبائن/ العملاء وتعليقات ذوي العلاقة خطة تشغيل سنوية مفصلة (كما أعدها الجهاز)	يمكن استخدام جميع أوراق العمل في إكمال الخطة الشاملة

PLANET 501 C3 TALES FROM THE NONPROFIT GALAXY BY MIRIAM ENGELBERG

AT THE STRATEGIC PLANNERS PLANNING MEETING



© 6/1/01 COMPASSPOINT

WWW.PLANET501C3.ORG

حكايا من المجرة غير الربحية بقلم ميريام انجلبرغ
في الاجتماع التخطيطي للمخططين الاستراتيجيين،

تحذيرات للأشخاص القائمين على تيسير العملية Factators

إن الشيء الرئيس الذي نستطيع به مساعدة المجموعات في هذه المرحلة هو تقرير ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي هو العمل الصحيح الذي تقوم به في هذا الوقت. وهكذا تتركز التحديات في الاختيارات الرديئة المحتملة:

- التقدم إلى الأمام عندما لا نكون جاهزين لذلك. إن تقييم الجاهزية هي خطوة حاسمة: لهذا عليك أن تأخذ هذه المسائل بجدية والأفمن الأرجح أن تجد الفشل يسبقك.
- أن تستخدم وقتاً قصيراً جداً أو وقتاً طويلاً جداً. بالتأكيد إن عدم تخصيص الوقت الكافي للتخطيط هو مشكلة، ولكن هناك ميل غير واع عند كثير من الناس يرون أن وقتاً أكثر يعني قيمة أكبر. كن حذراً أن لا تفترض أن وقتاً كبيراً هو حاجة ضرورية.
- ليس الوقت والتركيز شيء واحد، كن واقعياً حول نوعية التركيز المطلوب من القادة الكبار كي يأخذ التخطيط الاستراتيجي مكانه.
- ابحث عن المستشار المناسب، فإذا كنت تستخدم مستشاراً أو أنك أنت المستشار احرص أن تضمن أن هناك تماثلاً جيداً بين المهارات وأسلوب تقديم المشورة و احتياجات المؤسسة.

ملاحظات أخيرة

- مستقاة من جورج شتاينر Strategic Planning

The Free Press Pp 290-293. New York

2- Retina Hertzlinger "Effective Oversight":A

Guide for Nonprofit Directors

3 - انظر الملحق وللخطوط الإرشادية للاجتماعات.

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل 1: تحديد مسائل عملية التخطيط ومخرجاتها

- ماذا يشبه النجاح عند اكتمال عملية التخطيط. ماذا ترغب مؤسستك أن تنجز من عملية التخطيط؟
 - ما هي المسائل أو الخيارات التي تعتقد أنه يجب مواجهتها خلال عملية التخطيط؟
 - هل هناك مسائل غير قابلة للتفاوض يجب أن تتضمنها الخطة بمنتهى الوضوح؟ هل هناك أي عقبات فيما يتعلق بعملية التخطيط؟
- ماذا يشبه النجاح عند اكتمال عملية التخطيط، وماذا ترغب مؤسستك أن تنجز من عملية التخطيط؟
- خطة استراتيجية خمسية جديدة.
 - ازدياد الإحساس بالشراكة بين المجلس والجهاز.
 - استخلاص الكيفية التي يمكن بها جعل المجلس أكبر انهماكاً في زيادة العائدات.
 - الإجابة على الأسئلة الرئيسة حول الشراكة مع مستوصف المدينة.
 - تقرير ما إذا كنا سنوسع خدماتنا في أي من الاتجاهات الثلاثة التالية: توسيع خدمات الوقاية من الإيدز، توسيع خدمات الرعاية الصحية لخدمة زبائن أكثر و/ أو توسيع الخدمات لأشخاص يعانون من أمراض أخرى تهدد حياتهم.
- يواجه العديد من المسائل الاستراتيجية التي نوقشت خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، واحداً أو كل الأسئلة الأربعة التالية:

1 - الرسالة: ما مدى جودة ما ننجزه من رسالتنا، وكيف نستطيع أن نكون أكثر تأثيراً.

2 - الأمور المالية: هل عملياتنا ممكنة التطبيق مالياً؟ وكيف نستطيع الاطمئنان إلى استقرار الوضع المالي في مؤسستنا على المدى الطويل؟ هل لدينا أنظمة إدارة مالية فعالة كي نستطيع أن ندير أمورنا المالية؟

3 - القدرة الإدارية: هل لدينا القدرة الإدارية كي ندعم بشكل فعال وكاف برامجنا وخدماتنا؟ كم من الوقت يحتاج الأمر لرفع قدرات مؤسستنا إلى حدها الأعلى، من حيث التخطيط والموارد البشرية، والقيادة، وثقافة المؤسسة واتصالاتها، والتكنولوجيا المتوفرة لدينا، وتسهيلات البنية التحتية؟

4 - السلطة: كم هو تأثير المجلس في حماية المصلحة العامة وكفالة أن أموال التبرعات الخيرية تستخدم بشكل فعال مؤثر وبأن المنظمة تؤدي رسالتها؟ ماذا نستطيع أن نفعل للتأكد من أن مجلسنا قادر على أداء دوره كسلطة، الآن وفي المستقبل؟

ما هي الأسئلة الاستراتيجية المحددة أو الخيارات التي تحتاج مؤسستك لمواجهتها خلال عملية التخطيط؟ يلاحظ هنا أنه: ليست كل مسألة استراتيجية لديها مسألة تركيز قصيرة الأجل.

ورقة عمل: أ. (تابع)

<p>التركيز على المدى القصير؟ هل هناك بعض الأسئلة التشغيلية التي ستطرح نفسها في المستقبل القريب؟ إذا كان نعم، دونها أدناه.</p>	<p>قضايا (أمد أطول) استراتيجية يجب مواجهتها - وتأطيرها على شكل سؤال</p>
<p>إن قيمة العقد المتعلق بخدماتنا لدعم فرص عمل المرضى، قد خفض من قبل مجلس تخطيط المدينة بنسبة 25% ونحن بحاجة إلى أن نعيد ترتيب الأولويات لمعرفة من لا يزال مؤهلاً لتلقي هذه الخدمات.</p>	<p>تقدم علاج الإيدز والطبقة المتغيرة للحياة مع الأيدز يشكلان تحدياً لنا لتغيير خدماتنا وجهود الوقاية. ما هي الخدمات الجديدة أو الإضافية التي يجب علينا تقديمها؟ كيف نستطيع أن نحقق تكامل خدماتنا بشكل أفضل. أيمن لبعض خدماتنا الحالية أن تقدم بشكل أفضل لدى مؤسسات أخرى. كيف نخدم بشكل أفضل المجتمعات التي لا نستطيع الوصول إليها؟ هل علينا توسيع خدماتنا لتشمل مصابين بغير الإيدز.</p>
<p>كيف نتعامل مع القرار الصادر عن أحد الممولين المتعاونين النظاميين بعدم إعطائنا منحة الـ 50000 دولار الواردة في الميزانية لهذا العام؟ انخفضت منح الأفراد خلال العامين الماضيين - كيف سنعالج مسألة العجز المتزايد هذا العام - لقد قدرنا الآن عجزنا المالي بمبلغ 15000 دولار في الميزانية الاحتياطية التي انخفضت إلى 95.000 دولار.</p>	<p>عائداتنا عرضة للانتقاص ونموذج عملنا الحالي يفترض استمراراً لتمويل كبير حكومي. كيف نستطيع أن نقلل اعتمادنا الزائد على التمويل الفدرالي؟ هل علينا البدء بتقاضي رسوم على خدماتنا؟</p>

ورقة عمل ١ (تابع)

<p>كيف نحسن اتصالاتنا ونرفع من سوية عمل الفريق في البرامج المختلفة؟ ما هي التغييرات التي نحتاج لإدخالها على نظامنا المحاسبي كي نستطيع تقديم تقارير مالية أكثر فائدة؟ لقد أصبح تسرب العاملين في الجهاز ظاهرة مقلقة.</p>	<p>هل لدينا القدرة الإدارية لدعم أي نمو إضافي أو أن نكون قادرين على تنمية وإدارة مصادر جديدة للعائدات؟</p>
<p>بدأ الممول بالنظر إلى هذه العلاقة بعمق أكثر، وطالب بالمحاسبة. كيف يجب الرد على التدقيق المتزايد لبرامجنا الموسعة.</p>	<p>سببت لنا شراكتنا مع مستوصف المدينة، نزاعاً منذ البداية. هل الأفضل أن نثبت هذه الشراكة أم نغيرها؟</p>

هل هناك أية مسائل غير قابلة للتفاوض (غير مفتوحة للنقاش)؟ هل هناك أي محددات تتعلق بعملية التخطيط؟
لن نتوسع خلف منطقتنا الجغرافية الحالية. ومن المعروف أننا سنستمر في تقديم خدمات الوقاية والرعاية، مع أن المدى الذي يجب أن نركز عليه : هل هو الوقاية أم الرعاية الصحية: موضوع مطروح للمناقشة.

دراسة حالة خاصة ASO /USA

ورقة عمل : 2 جيز عملية التخطيط للنجاح

- هل شروط ومعايير النجاح لتخطيط ناجح موجودة في الوقت الحالي؟ هل يمكن تجنب بعض المخاطر؟
- هل هو الوقت المناسب لمؤسستك لتبادر في عملية تخطيط؟ نعم أم لا؟ إن كان الجواب بلا، فأين ستتجهون؟

غير متأكد	لا	نعم	الشروط المتوفرة لنجاح التخطيط
		✓	1- الالتزام والدعم، ومشاركة القيادة العليا، وخاصة المدير التنفيذي ورئيس المجلس. خلال العملية بأكملها.
		✓	2- الالتزام بتوضيح الأدوار والتوقعات لكل المشاركين في عملية التخطيط، بما فيها وضوح من سيساهم في وضع في الخطة ومن هم صناع القرار
		✓	3- الرغبة في جمع المعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف في المؤسسة، والفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة. فاعلية البرامج الحالية، حاجات المجتمع في الحاضر والمستقبل، ومعلومات تتعلق بالمنافسين والتعاونيين (المحتملين).
		✓	4- المزج الصحيح بين الأفراد في لجنة التخطيط-المفكرون الاستراتيجيون، والمراقبون (أشخاص يكونون في وضع يستطيعون معه رؤية الأشياء من البداية وحتى النهاية). وكذلك المفكرون بالصورة الكبرى (المفهوميون) والمفكرون المتوجهون نحو التفاصيل (الحسيون).
الحاجة لتوضيح مسائل المساهمة مقابل إصدار القرارات	§		5- الرغبة في العمل من الداخل وتشجيع مشاركة المجلس، بحيث يشعر الجميع بأنهم يملكون المؤسسة، وأن العملية تثير فيهم طاقاتهم.
§			6- التزام كاف بالموارد المؤسسية لإتمام عملية التخطيط كما هو مرسوم لها (مثال: وقت الجهاز، وقت المجلس، الدولارات المنفقة على أبحاث السوق، المستشارون... الخ).

الشروط المتوفرة لنجاح التخطيط	نعم	لا	غير متأكد
7- المجلس والجهاز اللذان يفهمان الفرض من التخطيط يدركان ما يمكن إنجازه وما لا يمكن إنجازه، ولديهما وضوحاً حول النتائج المطلوبة من العملية، والقضايا التي يجب مواجهتها.			§
8 الرغبة في السؤال عن الحالة الراهنة، والبحث عن طرق جديدة لأداء الأشياء. رغبة بطرح الأسئلة القاسية، ومواجهة الخيارات الصعبة، واتخاذ القرارات الأفضل لصالح المؤيدين الحاليين والمستقبليين. وفي نفس الوقت الرغبة في دعم التغيير في المؤسسة كنتيجة لجهود التخطيط			§
9- تتمتع المؤسسة "بالقدرة المالية" لتجهيز نفسها للمستقبل القريب دون احتمال ظهور "أزمة" مالية تؤدي إلى تقليص التخطيط الاستراتيجي.	✓		
10- التزام الإدارة العليا بمراعاة جادة للتوصيات التي أخذت أثناء عملية التخطيط، وهذا أكثر أهمية من إهمال قرارات معينة لصالح قرارات أخرى مرتجلة اتخذها أو اتخذتها	✓		
11- عدم وجود نزاع جدي بين اللاعين الأساسيين داخل المؤسسة (علماً أن جرعة صحية من عدم الاتفاق، وأحياناً بعض المناقشات الساخنة أمر متوقع خلال عملية التخطيط الاستراتيجي).		§	ليس نزاعاً خطيراً ولكن هناك مشاعر قوية تتعلق بالتوسع إلى ما وراء مرض الأيدز
12- ليس هناك قرارات ذات تأثير كبير في الأشهر الستة القادمة تتخذ من قبل مصدر خارجي	✓		
13 ليس هناك في الطريق جهود لعملية دمج أو شراكة استراتيجية كبرى (أي ليس هناك محادثات لخطة استراتيجية منفصلة بينما تجري مفاوضات إعادة هيكلة استراتيجية).	✓		
14- المجلس والإدارة العليا راغبان لتضمين المعوقات والمسائل غير القابلة للتفاوض بمنتهى الوضوح	✓		
15 التزام بربط عملية التخطيط الاستراتيجي بعملية التخطيط السنوي والميزانية السنوية للمنظمة وخلق خطة تشغيلية سنوية مفصلة للسنة القادمة- وتوجيه /مراجعة الخطة الاستراتيجية عند الحاجة.	✓		
16- التزام برصد موارد كافية لدعم تنفيذ جوهر الاستراتيجيات الجوهرية.		§	يبدو الأمر جيداً ولكننا نحتاج لوضع استراتيجيات واقعية؟

تصيقات لتوضيح - و / أو اقتراحات عن كيفية الإجابة بـ لا، أو غير متأكد.

● ليس مؤكداً أن كل أعضاء المجلس ملتزمون فعلاً بعملية شاملة - الحاجة لبحث الاهتمامات وتوضيح صنع القرار. الرغبة بأن يشارك المجلس تماماً بحيث لا يشعر أعضاؤه أن عملية التخطيط «يقودها الجهاز أكثر مما يجب».

● سيكون مفيداً تعيين مستشار يسيّر لنا بعض اجتماعاتنا ويساعد مجموعات لاستطلاع وإذا لم نحصل على دعم للتخطيط الاستراتيجي، فإن علينا أن نضبط توقعاتنا من العملية.

● لدينا بعض الأعضاء في المجلس والجهاز الذين قد يمانعون في النظر مجدداً في طرق جديدة لأداء الأشياء.

● علينا أن نخطط باهتمام وحذر من أجل الموارد. ما هو حجم الوقت والالتزام الذين سنحتاجهما من الجهاز والمجلس للمشاركة في كل من عملية التخطيط، وتنفيذ الخطة؟ علينا أن نكون واقعيين عندما نطور خططنا الاستراتيجية.

هل هناك مسائل أخرى / اهتمامات ؟

هل هذا هو الوقت المناسب لمؤسستك لتبادر إلى مباشرة عملية تخطيط؟ نعم أم لا؟ إذا كان الجواب لا، فما هي الخطوات التي يجب أن تتخذها للتأكد من الوصول الى الوقت المناسب للقيام بعملية تخطيط استراتيجي ناجحة، وإلى أين ستذهب من هنا؟ أو هل على المؤسسة أن تفكر بعمل شيء آخر غير صياغة عملية تخطيط استراتيجي؟

نعم. نحن نحتاج لأن نوجه المسائل التشغيلية الحساسة ولكنه من الواضح أننا بحاجة أيضاً أن نعمل على صياغة التخطيط الاستراتيجي. إن الخطوة الأساسية التي يجب اتخاذها بمنتهى الوضوح هو الاجتماع مع المجلس للوصول إلى توافق حول كيف ستتقدم عملية التخطيط الاستراتيجي. ومساهمة المجلس ستكون حساسة لموضوع النجاح. وقد قررنا أيضاً أننا سنحتاج إلى دعم مستشار كي تكون عمليتنا ناجحة.

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل رقم 3: طور خطة لجمع المعلومات من ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين

باستخدام المسائل الاستراتيجية التي تعرفت عليها في ورقة العمل 1 طور خطة لجمع المعلومات من مصادر داخلية وخارجية - للإجابة عن تلك الأسئلة.

جمع بيانات من ذوي علاقة داخليين - المجلس والجهاز

تفاصيل (قد تدون عند البدء بتنفيذ مرحلة جمع البيانات: الإطار الزمني ومن هو المسؤول عن التنفيذ).	ما هي الطريقة الأفضل لتشملهم في العمل (مثل الاستطلاعات، المناقشات في اجتماعات مبرمجة بشكل منظم، اجتماعات مراجعة أوراق عمل لتقييم البرنامج معقدة).	حصيلية الاتصالات معهم؟ الأسئلة التي يمكن أن يجيبوا عليها. ما هي المعلومات التي تريد أن تجمعها من هؤلاء المستفيدين؟	ذوو علاقة داخليون
	اطلب من كل أعضاء الجهاز أن يملؤوا على الفور هاتفا استمارات تقييم للمؤسسة ومدراء البرنامج يعملون مع جهازهم لإتمام برنامج التقييم الإلحاح في اجتماع الجهاز الإداري واجتماع المتطوعين على مستقبل البرنامج والأولويات الإدارية. ويحضر فريق الإدارة اجتماعات المراجعة التي يعقدها المجلس والجهاز ويجتمع ممثلو كل برنامج للمساعدة على حل العوائق التشغيلية في الاتصالات الضعيفة عندما تنشأ الحاجة أن يتابع كل فريق الشراكة	تصورات تتعلق بنوعية البرنامج، والقدرة الإدارية والمالية للمؤسسة وللبرنامج، وأولويات البرنامج. خطة لتطوير الاتصالات وجعل جميع الأطراف يشكلون فريق عمل.	الجهاز - هل تريد أن تشارك: كل أعضاء الجهاز؟ فريق الإدارة؟ بعض الجهاز (قائمة بالأشخاص)

<p>تفاصيل (قد تدون عند البدء بتنفيذ مرحلة جمع البيانات: الإطار الزمني ومن هو المسؤول عن التنفيذ).</p>	<p>ما هي الطريقة الأفضل لتشملهم في العمل (مثل الاستطلاعات، المناقشات في اجتماعات مبرمجة بشكل منتظم، اجتماعات مراجعة، أوراق عمل لتقييم البرنامج معمقة).</p>	<p>حصول الاتصالات معهم؟ الأسئلة التي يمكن أن يجيبوا عليها. ما هي المعلومات التي تريد أن تجمعها من هؤلاء المساهمين؟</p>	<p>ذوو علاقة داخليون</p>
	<p>يكمل المجلس التقييم الفوري للمؤسسة والمجلس. مناقشة المجلس للأفضليات على المدى الطويل والمدى القصير في الاجتماعات المنتظمة للمجلس. واجتماعات خاصة تعقد لهذا الغرض.</p>	<p>تصورات تتعلق بنوعية البرامج والقدرة المالية والإدارية للمؤسسة وللبرنامج وأولويات البرنامج. اتفاق على أفضليات المجلس في المستقبل</p>	<p>مجلس المديرين</p>
	<p>مستشار ليسهل أعمال "اجتماع متطوعي المدينة" للحصول على مساهمتهم فيما يتعلق بأولويات البرنامج. مستشار ليحضر اجتماع المجلس الاستشاري للزيائن.</p>		<p>آخرون - هل ترغب بإشراك آخرين (مثل أعضاء المجلس الاستشاري، المتطوعون، الجهاز، الخ).</p>
		<p>الإدارات / وحدات البرنامج</p>	<p>الإدارات / وحدات البرنامج</p>
	<p>مستشار يجري مقابلات مع كل مدراء البرنامج وأعضاء آخرين من فريق الإدارة.</p>		<p>نجري مقابلات أفراد معينين (مثل المدير المالي، مدير التطوير</p>

جمع المعلومات من ذوي علاقة الخارجيين - كيف تشمل ذوو العلاقة الخارجيون؟

تفاصيل يمكن ان تبدأ عند بدء مرحلة تنفيذ جمع المعلومات، الإطار الزمني ومن هو المسؤول عن التنفيذ.	ما هي الطريقة الأفضل ذوو العلاقة ذي العلاقة (أي استبانات، مقابلات (الهاتف).	محصلة الاتصالات معهم؟ أسئلة تنتظر الجواب؟ ما هي المعلومات التي تريد جمعها من ذي العلاقة هذا؟	لماذا تتحدث إليهم- بناء العلاقات أو تجميع المعلومات أم كليهما؟	جهاز قائمة بالأسماء إن كان ذلك ممكناً)
اجتماعات المجموعات التركيزي تقارير هذه المجموعات		الى أي مدى نحسن خدمة مجموعات الزبائن المختلفة؟ ما هي التغييرات الحاصلة أو الخدمات الجديدة التي يريد الزبائن أن يروها	دعهم يعلمون أننا نهتم بأرائهم ولكن اهتمامنا الآن منصب على جمع المعلومات، أعط الزبائن صوتنا في تشكيل خدماتنا	المؤيدون / الزبائن (الوقت الحالي، الماضي).
قائمة بمن يجب مقابلتهم وتطوير وسائل تلقي المعلومات في الاجتماع التالي للتخطيط الاستراتيجي. وقد نرغب مقابلة بعض من هؤلاء في وقت مبكر من العملية لا في آخرها.	مقابلات	خطط للتمويل في المستقبل، توجهات في التمويل-على ماذا سيكون التركيز في السنتين الخمس القادمة على الوقاية أم على الرعاية؟	بناء علاقات وجمع معلومات	ممولون كبار (مؤسسات اتحادات وكالات حكومية)
قائمة بمن يجب مقابلتهم وتطوير وسائل تلقي المعلومات في الاجتماع التالي للتخطيط الاستراتيجي	مقابلات، تلخيص الوثائق الحالية لمخطط المدينة.	خطط للتمويل في المستقبل، ولإيضال الخدمات.	بناء علاقات وجمع معلومات	الرسميون الحكوميون
الجهاز ليطور قائمة بالشركاء المحتملين لمقابلتهم.	مقابلات (2)	مخططاتهم التغذية الراجعة لأدائنا	بناء علاقات وجمع معلومات	المؤسسات الشريكة
قائمة بمن يجب مقابلتهم مع ضرورة تطوير معلومات الاتصال بهم في الاجتماع التالي للتخطيط الاستراتيجي.	مانحون كبار: مقابلات (3). مانحون صغار استطلاع في دعوة سنوية.	ماذا يحبون ولا يحبون فينا. ماذا يمكن أن يكون الحافز لهم للتبرع.	مانحون كبار: بناء علاقات وجمع معلومات. مانحون صغار: جمع معلومات.	مانحون فرديون

جمع المعلومات من ذوي العلاقة الخارجيين - كيف تشمل ذوي العلاقة الخارجيين؟

تفاصيل يمكن أن تملأ عند بدء مرحلة تنفيذ جمع المعلومات. الإطار الزمني ومن هو المسؤول عن التنفيذ.	ما هي الطريقة الأفضل لشمول ذي العلاقة (أي مقابلات وجهاً لوجه أو عبر الهاتف).	محصلة الاتصالات معهم؟ أسئلة تنتظر الجواب؟ ما هي المعلومات التي تريد جمعها من ذي العلاقة هذا؟	لماذا تتحدث إليهم- بناء العلاقات أو تجميع المعلومات أم كليهما؟	(جهاز قائمة بالأسماء إن كان ذلك ممكناً)
	مقابلات (3)	مهمة في تحديد اتجاه الميدان.	معلومات من أشخاص قليلين يعملون الآن في منظمات أخرى.	أعضاء سابقون من الجهاز أعضاء سابقون من المجلس
	مقابلات (2)	اتجاه الميدان	خبراء في الصحة : معلومات	أخرون

اية وثيقة من الوثائق التالية تساعدك على تقديم خلفية لمعلومات هامة و/أو تشكل قرارات قضيتك الاستراتيجية (أشر على الوثائق المناسبة لتجمعها).

وثائق متعلقة بالقدرة الإدارية :

- ✓ ل بيانات الرسالة. التصور. القيم. الخطة الاستراتيجية. الخطط السنوية
- ✓ ل وصف البرنامج / خطط العمل
- ل دستور المؤسسة
- ل رسائل إعلامية داخلية أو أدوات إعلامية أخرى
- ل سياسات الجهاز البشري وأشكال تقييم أداء العاملين
- ل تقارير عن استثمارات الاستطلاع السابقة عن الضعالية المؤسساتية السابقة و/أو تقارير استطلاعات المناخ. (أو مقابلات رسمية أخرى عن ثقافة الجهاز ورضاه.
- ل خطة إدارة المتطوعين
- ✓ ل خطة تكنولوجيا المعلومات
- ل تقرير بصري حول المرافق والتجهيزات

وثائق السلطة

- ل محاضر جلسات ومذكرات مجلس الإدارة
- ل قائمة بأسماء أعضاء المجلس. وتكوين اللجنة
- ✓ ل التقييمات الذاتية السابقة للمجلس
- ل دليل المجلس للمجلس

وثائق متعلقة بالرسالة :

- ✓ ل وصف البرنامج / خطط عمل
- ✓ ل تقييم الاحتياجات
- ✓ ل تقارير استطلاعية عن رضی الزبائن
- ل نتائج التقييم السابقة
- ل دليل التحديث / السمعة في ميدان عمل المؤسسة
- ل بيانات أخرى (مثل تقارير حكومية.. الخ)

مواد تتعلق بزيادة الموارد

- ل خطة زيادة الموارد
- ✓ ل تقارير الميزانية
- ل بيان ختامي
- ل مالي
- ✓ ل نموذج التقارير المالية
- ل دليل عمليات الرقابة الداخلية

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل رقم 4 : صممُ عملية تخطيط استراتيجي لتلبية احتياجات مؤسستك

- ماذا كانت تجربتك السابقة في التخطيط الاستراتيجي؟
- فكر ببعض الخيارات التي يجب تقريرها عند تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- اعتبارات أخرى لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ماذا كانت خبرتك السابقة في التخطيط الاستراتيجي، ما الذي نجح وما لم ينجح في الماضي، الذي يمكن أن يفيد عملية التخطيط الاستراتيجي التي أنت بصددتها؟

كان الجهاز كالعادة أكثر انخراطاً في العمل من المجلس - جلسات المجلس كانت تقدم عموماً ناتجاً ضعيفاً. لم تستخدم وثيقة التخطيط الأخيرة لتوجه صنع بعض القرارات الحاسمة. في هذا الوقت نريد تطوير خطط سنوية مفصلة لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية. و نطمئن أننا سنراجع الخطة كل عام ونقوم بتغييرات تستجيب للتغيير البيئي. ونريد أن نتأكد الآن من مشاركة المجلس بنسبة أكبر وبنشاط لديه شعور أعظم بملكته للمؤسسة بهدف تقديم مساهمة أكبر

وفيما يلي قائمة ببعض الخيارات التي يجب اتخاذها عند تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي:

- من يتخذ القرارات وماذا يتخذ - من يقرر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وما هو مستوى المساهمة المنتظرة من المجلس والجهاز؟.

يصادق المجلس على الخطة، وتتعلق مساهمة الجهاز المنتظرة وتتعلق بالبرنامج

والأولويات الإدارية. الجهاز على معرفة قصوى بجمهور الزبائن ومسؤول عن تنفيذ، ونحتاج أن نتأكد من أن مدراء البرنامج منخرطون بشكل تفصيلي في وضع البرنامج والأهداف الإدارية التي يرغبون ويقدرّون على الإمساك بها وتحمل مسؤوليتها.

• هل ستشمل عملية التخطيط المستفيدين المساهمين الخارجيين بالإضافة إلى المساهمين الداخليين (المجلس والجهاز)؟

يجب علينا استخدام عملية التخطيط كطريقة لبناء العلاقات مع الموظفين الحكوميين، والممولين الآخرين، والمؤسسات الاجتماعية. وكذلك من الضروري بشكل مطلق الحصول على مساهمة من الزبائن. ربما نستطيع من خلال اللجان الخاصة أن نحدد 10 إلى 15 زبوناً يمكن أن يصبحوا جزءاً من المجلس الاستشاري الاجتماعي. لم نتحدث إلى المانحين على المدى الطويل، منذ فترة من الزمن، إنها فرصة عظيمة لتحدث إليهم الآن.

• كم من الوقت يحتاج وضع كل خطة موجزة، ومعتدلة، شاملة؟

إن الخطة المعتدلة / الواسعة: لا تحتاج أكثر من ستة شهور.

• هل نستخدم اللجنة القائمة أو لجنة تخطيط استراتيجي لنشاطات مثل تنظيم العمل والمساعدة في بعض نشاطات التخطيط (مثل مقابلات مع ذي العلاقة الخارجيين، أبحاث... إلخ).

علينا أن نشكل لجنة للتخطيط الاستراتيجي لتشارك في عملية التخطيط وتساعد في إجراء المقابلات الخارجية. في المرة الأخيرة كانت لجنة التخطيط الاستراتيجي المكان الرئيس الذي جرت فيه مناقشة التخطيط الاستراتيجي، ولهذا كانت مشاركة المجلس والجهاز قليلة - دعونا هذه المرة نفكر بإجراء المزيد من النقاش حول مسائل راهنة في المجموعات الخاصة المؤقتة التي تضم ممثلين إضافيين عن المجلس والجهاز.

• هل نستخدم لجنة تخطيط استراتيجي و/ أو مجموعات خاصة مؤقتة تشكل فقط لمناقشة برنامج المستقبل أو الخيارات الإدارية، ورفع توصيات إلى المجلس؟

استناداً إلى ما أثبتناه في السؤال الرابع علينا أن نحاول رفع مستوى مشاركة الجهاز والمجلس إلى الحد الأقصى من خلال مجموعات الاستطلاع الخاصة المؤقتة والتي تنتهي برفع توصيات إلى اجتماع مراجعة لفريق عمل من كبار العاملين في الجهاز / والمجلس.

• إذا استخدمنا لجنة تخطيط استراتيجي، فإننا نقرر من سيكون في تلك اللجنة. وإذا استخدمنا مجموعات خاصة مؤقتة لهذا الغرض بالذات، فإننا نقرر عضوية تلك اللجان (مع قرار حول ما إذا كانت اللجان ستضم أعضاء من غير المجلس).

يجب أن تضم لجنة التخطيط الاستراتيجي ممثلين عن كل من المجلس وكبار العاملين في الجهاز. لكن الوقت مبكر لنقرر أي لجان خاصة سنشكلها. ويجب أن تضم أي لجنة خاصة أعضاء من المجلس والجهاز، وربما، إن كان مناسباً بعض ذوي العلاقة الخارجيين. مثلاً يجب أن ندعو ممثلين عن بعض المؤسسات ذات القاعدة الاجتماعية والتي تخدم المجتمع الإفريقي الأمريكي؛ لأن المجتمع الإفريقي الأمريكي يشكل نسبة جوهرية من زبائننا.

• من سيقود العملية؟

سيعين رئيس المجلس من بين أعضاء المجلس رئيساً للجنة التخطيط.

• من سيكون الكاتب الرئيس للخطبة (مع إرشادات من المستشار إذا كان ذلك ضرورياً)؟

المدير التنفيذي، بمساعدة المستشار.

• تتابع المناقشات (أي نجمع البيانات أولاً ثم نعقد اجتماع مراجعة، أو نبدأ عملية التخطيط باجتماع مراجعة للمجلس والجهاز ثم نشكل لجنة خاصة مؤقتة من المجلس والجهاز لجمع وتحليل البيانات ووضع توصيات ترفع إلى مجلس المديرين).

في المرة الأخيرة. انطلقنا في البداية بعقد اجتماع مراجعة ناقشنا فيه رسالتنا ورؤيتنا وحصنا نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة ووضعنا قائمة بأولويات البرنامج والأولويات الإدارية. كان ذلك عملاً جيداً، ولكن بعض مناقشاتنا في ذلك الاجتماع كان بالإمكان أن تكون أفضل فيما لو كنا تلقينا معلومات أفضل عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. دعنا نبدأ بجمع بيانات في العمق (المرحلة 3). وبعض الأمثلة عن المعلومات التي نريدها تتضمن: تغييرات في أولويات الوقاية الفدرالية من مرض الإيدز، معلومات عن احتمال تخفيض في تمويل الرعاية الصحية. أي نمط من برامج الوقاية كانت ناجحة في مناطق أخرى من البلاد؟

● هل نستخدم مستشاراً، وإذا كان الجواب بنعم، ما هي الطريقة الأفضل للاستفادة من المستشار / توقعات تتعلق بدور المستشار.

● نحتاج للتعاقد مع مستشار ليقوم ببعض التدريبات للجهاز والمجلس حول التخطيط (أو، على الأقل، يوزع نسخاً من الفصل التمهيدي من كتاب التدريب لأليسون وكاي "التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية"). وعلى المستشار أن يسهل عمل كل اجتماعات المراجعة، ويساعد ببعض المناقشات المجموعات الخاصة المؤقتة. ويساعد في تصميم عملية التقييم، ويساعد في كتابة الخطة. وربما يستطيع المستشار أيضاً أن يدير مجموعات الاستطلاع.

اعتبارات أخرى لعملية التخطيط الاستراتيجي

عضوية لجنة التخطيط

الاسم

سام جرين	المجلس - عضو قديم في المجلس ورئيس المجلس
جوان هرنانديز	المجلس - زبون
تيم واشنطن	المجلس - عضو جديد تماماً
جوزيف تشن	مدير تنفيذي، الإدارة
دولوريس مولينا	مديرة برنامج، الإدارة
جون نجوين	متطوع - متطوع من زمن طويل
لاري سميث	مدير تطوير، الإدارة

معالم الطريق والمواعيد النهائية:

نحن قادرون أن نوزع موجزاً تنفيذياً في حفل العشاء السنوي الذي نقيمه في أبريل، أي بعد ستة شهور من الآن.

مبادئ وقيم التخطيط (مثلاً نحن ملتزمون أن نبقي متعاونين مع كل المساهمين الأساسيين. ونحن راغبون بالبحث عن طرق جديدة ومختلفة في أداء الأشياء، ونواجه الخيارات الصعبة المتعلقة بالطريقة الأفضل لاستخدام مواردنا):

- كان للماضي صوت وليس قوة الاعتراض (الفيتو)، إن مجرد أن نكون أدينا الأشياء في الماضي لا يعني أن تلك النشاطات أصبحت مكفولة لتكون جزءاً من المستقبل.

- نريد أن نطور خطة تحظى بتأييد الجهاز والمجلس.

- لا يمكن لعملية التخطيط هذه أن تنجح إذا اعتمدت فقط على شخص أو شخصين.

- سوف نستخدم الخطة الاستراتيجية كدليل لخطة توزيع الواردات.

اجتماع الاتفاقيات (مثلاً، عند ما يبدي احدهم رأياً معارضاً، كن راغباً بتقديم حل يلبي احتياجاتك، واحتياجات الآخرين، واحضر الاجتماعات وكن متهيئاً لها. حاول أولاً أن تفهم، ثم أن تكون مفهوماً احترام الاختلافات في الرأي):

نحن بحاجة لتطوير بعض الاتفاقات حول سلوك المشاركة، في أول اجتماع للجنة لتخطيط (النقاط المسجلة سابقاً تبدو جيدة).

كيف سيبقى المجلس والجهاز على علم متواصل بمناقشات التخطيط الاستراتيجي؟

هذه نقطة حرجة فعلاً. ففي الماضي لم يكن هؤلاء يشعرون أنهم على علم بالقرارات حتى نهاية العمل. ومن هنا كان هناك الكثير من المقاومة، سيبقي المدير التنفيذي ورئيس لجنة التخطيط المجلس والجهاز على علم بأحدث المعلومات في الاجتماعات الشهرية.

• • •