

الفصل الخامس

المرحلة الرابعة: الاتفاق على الأولويات

في هذه المرحلة تأخذ عملية التخطيط منعطفاً مهماً. فالمرحل الثلاثة السابقة تشجع على التفكير الواسع والاستكشافي. حيث تتعامل المراحل 1 و 2 و 3 تتعامل مع الاحتمالات، و جمع المعلومات الجديدة، والحلم بأحلام كبيرة. وفي المرحلة الرابعة يحين الوقت للتوقف عن الاستكشاف، والبدء بتأسيس المناقشات على الواقعية. هذا وليسست العملية في هذه المرحلة خطأً مستقيماً، وإن النقاش الجاري خلالها غالباً ما يشكل الجزء الأكثر تحدياً - و الأكثر عطاءً - في عملية التخطيط الاستراتيجي. وبعد أن جرى تحديد الخيارات المحتملة، آن الأوان لاختيار سبيل التنفيذ.

إن الجزء السهل من التخطيط هو أن تختار ماذا تفعل، أما القسم الصعب منه فهو الاختيار الواعي لما يجب أن لا تفعله. و هو كلام التلطف به أسهل من تنفيذه.

كلمة حول الكلمات

- إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية توافق المؤسسة من خلالها وتؤسس التزاماً بين ذوي العلاقة الرئيسيين، على أن تعطي الأولوية للأمور الضرورية لإتمام رسالتها التي تستجيب للبيئة.
- إن الاستراتيجية هي توجه واسع منظم، أو اتجاه يحدد توزيع موارد المؤسسة.
- إن المرمى Goal. هو بيان بالغايات الذي يقود برنامجاً ما أو وظيفة إدارية.
- وظائف البرنامج و الإدارة هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات و إتمام الرسالة.
- الهدف objective هو نتيجة محددة قابلة للقياس، محددة الوقت تدعم إنجاز مرمى ما.

ونقدم هنا خيارات عدة لعمليات تساعد في اختيار عملية ما بدقة لأنها عملية غير فوضوية. وتمارس هذه المرحلة باعتبارها التقاء بين المبادرة و التحليل، باستخدام الحقائق و الأحاسيس العاطفية و الآمال و المخاوف.

إطالة على المرحلة 4

يقترح مخطط عملية التخطيط الاستراتيجي أن المؤسسة يجب أن تكون جاهزة لتأسيس توجهها الشامل عند هذه النقطة لأنها اجتازت من الناحية الرسمية المراحل السابقة لتطوير بيان الرسالة و تقييم وضعها.

- لقد حدد بيان الرسالة الغرض ويجب أن يعمل كبوصلة لضبط الاتجاه وتحديد ما هي الاستراتيجيات البرامجية والمؤسسية التي ستدفع المؤسسة بشكل أفضل إلى الأمام.

- إن تقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتقييم احتياجات الزبون وبرامجه وبيانات السوق الخارجية، قدمت كلها معلومات وتحليلاً ستساعد على اقتران الخيارات الاستراتيجية مع أكثر القوى المهمة في البيئة.

- تتطلب خطة العمل الاستراتيجية الآن مناقشات معمقة حول المسائل الاستراتيجية و الخيارات التي تواجه المؤسسة والأولويات المناسبة طويلة الأمد وقصيرة الأجل المناسبة. و يجب على لجنة التخطيط أن تركز وقتاً كافياً لهذه المناقشات. وإذا كانت المؤسسة تبحث عن رموز بسيطة لعملية التخطيط الاستراتيجي، فهذا ليس المكان المناسب لتفعل ذلك. والمؤسسة التي لم تفكر ملياً بالأشياء أو تختبر معقولة أفكار معينة فقد تنتهي للأخذ بخيارات غير حذرة.

- وكما كتب الخبيران الاستراتيجيان «بنجامين تريغو وجون زمрман»: إذا ما توجهت مؤسسة ما في الاتجاه الخاطئ فأمر شيء تحتاجه هو أن تصل إلى هناك. وإذا ما اتجهت المؤسسة في الاتجاه الصحيح، فهي بالتأكيد لا تحتاج أن تأخذ ذلك الاتجاه ليقودها بعد الفطنة نحو فراغ استراتيجي.

وتكمن أحد التحديات في عملية اتخاذ قرارات عمل صعبة تتعلق بأي البرامج يجب تنميتها، وكم يجب أن تستثمر في بنيتك التحتية وأية برامج يجب أن تحذف أو تبدل بشكل جذري. و أنت في المرحلة 4، ستكون مجبراً على مواجهة الخط السفلي المزدوج للقطاع غير الربحي فيما يتعلق بالرسالة و إمكانية التطبيق المالي:

- هل يبدو البرنامج معقولاً من وجهة نظر الرسالة (تلبية احتياجات المجتمع). إذا منحنا مبلغاً محدداً من أموال التبرعات الخيرية لدعم عملنا هل نحن المؤسسة الأفضل لتقديم هذه الخدمات أو يمكن لمنافسينا أن يقدموا عملاً أفضل.

- هل يبدو هذا البرنامج معقولاً مالياً؟ كم نحتاج لنستمر في برنامجنا و قدرتنا الإدارية لتأكيد إيصال خدماتنا بشكل كافٍ وفعال.

و يقع تحدٍ آخر في حقيقة أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد اتخاذ قرارات؛ إنه أيضاً اتخاذ قرارات تتمتع بالتزام كامل من القادة و كحد أقصى من كل أعضاء المؤسسة. و بكلمات أخرى، ليس هناك من الناحية العلمية جواباً صحيحاً يتم اكتشافه. فالتخطيط الاستراتيجي هو صنع معنى للأشياء و تقرير ما يجب فعله كمجموعة. إذا لم يكن لديك توافق بارز حول خططك، فأنت لا تملك خطة استراتيجية لها حظ كبير في مساعدة مؤسستك على النجاح.

«إلى أن يلتزم المرء، يظل هناك دائماً تردد، و فرصة للنكوص، وعدم فاعلية دائم. وفيما يتعلق بكل الأفعال (والإبداع) هناك دائماً حقيقة أولية واحدة، و جهل يقتل أفكاراً لا تحصى وخططاً رائعة، وفي اللحظة التي يلتزم فيها المرء بما يؤمن به هو نفسه، تتحرك العناية الإلهية أيضاً. إن كل أنواع الأشياء تقع كي تساعد الإنسان، وما كان لها أن تحدث لولا ذلك. إن جدولاً كاملاً من الأحداث يخرج من القرار الذي يعبر عن أفضلية شيء ما لدى المرء فينتج عن ذلك حوادث غير مرئية ولقاءات مساعدة مادية. التي لا يحلم أي إنسان أنها ستأتي في طريقه. لقد تعلمت أن أولي احتراماً عظيماً لواحدة من ثنائيات غوته: مهما كان ما تفعله أو تحكم به. المهم أن تبدأ به، أو تحلم به، ابدأ به. فالجراً فيها الذكاء و القوة، والسحر».

لقد بدأت في المرحلة 2، بتجديد رؤيتك القصوى. وفي المرحلة 3 قيمت وضعك كي تقرر القوى الدافعة التي يمكن أن تحرك رؤيتك إلى الأمام أو تشدك إلى الخلف. في المرحلة 4 تحتاج أن توافق على القرارات الجوهرية تجاه تلك الرؤية (استراتيجيات) و بنفس الوقت تقرير إلى أي مدى، و بأي سرعة سوف تتحرك باتجاه تلك الرؤية.

و في النهاية. إن أسباب كون هذه المرحلة مجزية جداً هو أن التبصر الداخلي تحقق هنا، و من هذا التبصر الجديد يتم ولادة إلهامات جديدة. و مع أنه يبدو أن بحث كل البرنامج المحتمل و الخيارات المؤسساتية مربكا في البداية، إلا أن المخططين يجدون في الأمر عادة طرفة و مجالاً لإنعاش الإجابة عن أكثر الأسئلة أهمية التي تواجه المؤسسة. هناك أربع خطوات أساسية في هذه المرحلة:

- 1- حوّل البيانات إلى معلومات مفيدة. راجع التقدم حتى تاريخه، ووافق على كيفية تحريك عملية التخطيط لإكمالها.
 - 2 - استخدم تخطيط "الأعمال"، وقوم ملف البرنامج و طور ملفاً لبرنامج المستقبل.
 - 3 - ثبت ثلاثة إلى خمسة من الاستراتيجيات الأساسية المستقبلية التي سوف تعمل كتركيز أساسي على موارد المؤسسة في السنين الثلاثة القادمة.
 - 4- وافق على الأولويات في كل من الأمور الإدارية، وسلطة المجلس والمالية.
- و لا تملك الدهشة في هذه النقطة، إذا رفضت عملية التخطيط أن تجري في طريق مستقيم. فمثلاً: قد تقرر لجنة التخطيط خلال هذه المرحلة العودة إلى مناقشات جرت في المراحل السابقة، إذ يمكن للجنة التخطيط أن تعترف بضرورة إجراء أبحاث إضافية و ذلك فيما يتعلق بمجموعة زبائن جديدة أو تصميم برنامج بديل. و إذا بدأت لجنة التخطيط التفكير بتبديل أولويات البرنامج الحالي، فقد ترغب بدعوة لجان خاصة إضافية لتحصل على مساهمتها حول التغيرات المحتملة.

وفي بعض الأحيان قد تحتاج لجنة التخطيط، على ضوء مثل هذا التحول في الأولويات، لمراجعة جديدة لبيان الرسالة لدى المؤسسة. و على لجنة التخطيط الموازنة بين الرغبة في دفع عملية التخطيط إلى الأمام للوصول إلى الخاتمة وبين الحاجة لإنجاز فهم كافٍ و توافق للتقدم إلى الأمام بثقة.

تذكر أن الأشخاص في لجنة التخطيط، سواء كانوا من أعضاء المجلس أو أعضاء الجهاز، من المحتمل أن يمارسوا العملية بطريقة مختلفة جداً. و قد يشعر بعض الناس بشيء من الاضطراب، في الوقت الذي يشعر فيه الآخرون بمنتهى الصفاء، ويمكن للطرفين أن يتبادلوا المواقف. وهناك مفتاحان لخفض الاضطراب و زيادة الوضوح: أولاً - أعط نفسك إذنًا بأن تصبح مضطرباً حيث إن العملية لا تسير في هذه المرحلة في طريق مبهدة ومستقيمة، و هكذا فإن تبذل الأفكار أمر عادي، و ليس مشكلة. ثانياً : حاول أن تجعل الأشخاص الآخرين على علم كافٍ بمجريات المحادثات، و حاول أن تستبق حاجة ذوي العلاقة المختلفين كي يستطيعوا تقديم مساهمة معقولة.

الخطوة 4-1 تحليل البيانات، راجع التقدم حتى تاريخه وجدّد خطة العمل

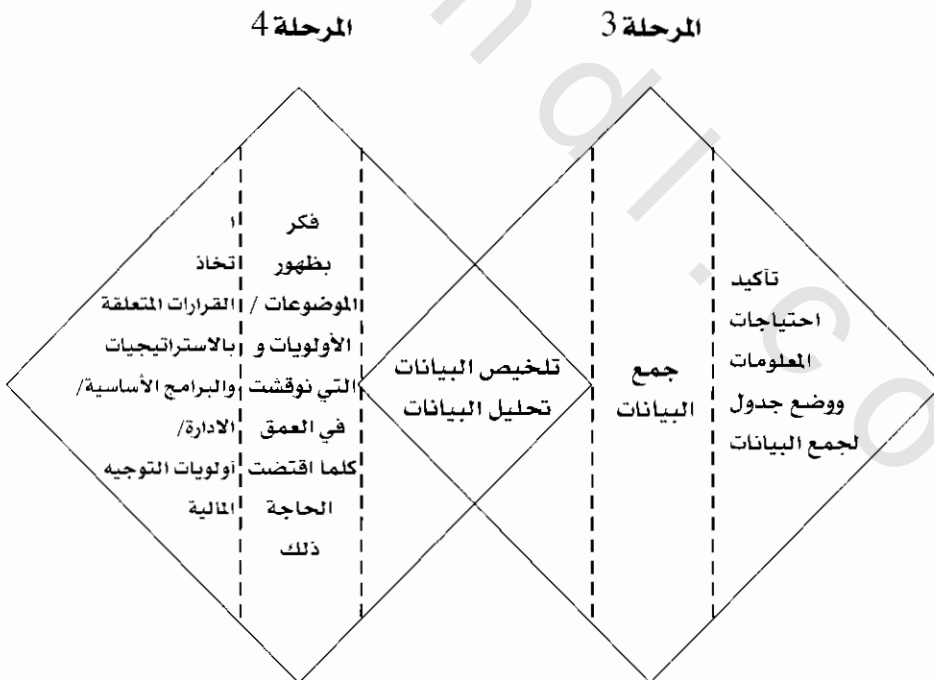
عند هذا الوقت، نكون قد توصلنا إلى مستويات مهمة من الاتفاق و التفاهم. ومناقشاتنا في هذه المرحلة يجب أن تبنى على ما تم الاتفاق عليه في المراحل 1 و 2 و 3 و تشكل ورقة العمل 12 التي تكون قد أنهيتها في المرحلة 3 جسراً بين المرحلتين 3 و 4 (انظر العرض 5-1). وهكذا ففي الوقت الذي تكون فيه قد أنهيت تلخيص وصفك، و خرجت بالنتائج من البيانات التي جمعت، فإن عدداً من الأولويات حول الرسالة، و الوضع المالي، و الإدارة سيبرز أمامك، كما أن بعض الأجوبة عن الأسئلة الإستراتيجية التي كنت قد طورتها في المرحلة 1 (ورقة العمل 1) قد أصبحت واضحة. و بينما تبرز بعض الأولويات، و تصبح موضوعات عامة عن المستقبل أكثر وضوحاً، فقد توحى البيانات بأسئلة إضافية أو تبرز الحاجة لأبحاث أخرى مختلفة.

- في هذا الوقت، يجب على لجنة التخطيط مراجعة المسائل الاستراتيجية محددة أو الخيارات التي ترغب مؤسستك بالتوجه إليها خلال عملية التخطيط، وفي الوقت نفسه مراجعة ما كنت تريد إنجازه من عملية التخطيط، والسؤال الذي يطرح هنا: هل تعلمت مجموعتك شيئاً خلال المراحل الثلاثة الأولى بدّل من فهمك للمسائل الأساسية ؟

- يجب على لجنة التخطيط أن تتوقف و تفكر بما قامت به في تطوير بيانات الرسالة والرؤية والقيم. وبالإضافة إلى محتوى البيانات، تذكر المناقشات التي جرت. وهل هناك مسائل إضافية، وأخرى أعيدت صياغتها يجب مواجهتها في المرحلة 4 ؟

جسرين المرحلتين 3 و 4

العرض 1-5



• هل تحتاج خطة العمل التي وضعتها إلى تعديل كي تتناسب مع التحليل المطلوب للوصول إلى القرارات التي ستلقى الدعم من مؤسستك؟ كيف تشارك - ومن نشارك عند هذه الحالة في وضع الأولويات طويلة الأمد؟ راجع خطة العمل وصححها حسب الضرورة.

شبكة تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات

إحدى الطرق التي يمكن اتباعها للخروج بنتائج مفيدة من البيانات التي كنت قد جمعتها سابقاً هو أن تنظر إلى تجاور القوة والضعف والفرص و التهديدات من خلال استخدام شبكة القوة والضعف والفرص والتهديدات (انظر الغرض 5-2). وتعد شبكة تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات هي طريقة للنظر بشكل موسع للعمل التحليلي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الذي نفذ في المرحلة 3: ويمكن للشبكة أن تساعد على بروز بعض الديناميكيات التي تؤثر في الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة. (أي تداخل نقاط القوى و نقاط الضعف والفرص المتوقعة والتهديدات المحتملة).

كما تستطيع أن تعرض اقتراحات حول العمل الذي يفترض أن تقوم به المؤسسة. في الحقيقة، وتحض هذه الشبكة المخططين أن يفكروا في تفاعل أنواع التنافس الجوهرية مع القوى الأساسية في بيئة المؤسسة.

وفي مقالة معنونة «من الفائدة المقارنة إلى السيطرة على الضرر: توضيح المسائل الاستراتيجية باستعمال تحليل القوة والضعف والفرص والاحتمالات»، يصرح البروفيسور كيفن كيرتز أنه إذا قامت المؤسسة بعملية عصف ذهني ببساطة حول نقاط القوة و نقاط الضعف والفرص والتهديدات: فإن هذا التحليل قد ينقلب إلى عملية تنتج معلومات خادعة، وتقدم أربع قوائم غير مترابطة: القوى، الضعف، الفرص، التهديدات. بدون بذل جهد ممنهج لربط القوائم بعضها ببعض فإنها، تصبح كلها ذات فائدة محدودة، و خاصة في توضيح الخيارات الأساسية

للسياسة التي ستواجه المؤسسة.. ويتطلب تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات تفكيراً غير انسيابي ومتكرر مفترضاً أن الأهداف والاستراتيجيات تنبثق من تجاور الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية. ويمكن في حالات أن تظهر أبعاد مسألة دقيقة والاستجابات المتصلة بها، بينما قد لا تبرز إلى السطح في أحوال أخرى. فمثلاً: هناك مركز استشاري صغير للأمور الاجتماعية واجه تهديدين مهمين: خسارة كبيرة للتأييد الاجتماعي نتيجة إشاعات عن عمليات اختلاس، وتزايد طلبات توضيح من الممولين استناداً إلى تقارير مالية معقدة رفعت لهم. وقد تفاعلت هذه التهديدات مع مظاهر ضعف في الإدارة المالية للسيطرة على الأضرار / كما ظهر في إحدى خانات شبكة تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات. ولأن المؤسسة كانت تؤمن أن برامجها تستحق التقدير، كان ردها المبدئي أن تجمع الإشاعات وترفع من قدرة الإدارة المالية. و على كل حال فقد أضاعت الشبكة حقيقة أن هذه التهديدات كانت متراكبة مع نقاط الضعف المؤسساتية، وهكذا قامت الشركة ببناء استراتيجية جديدة وهذا يعني في الحقيقة تقوية أداء الإدارة المالية بالتعاون مع مؤسسة أكبر كوكيل مالي لها.

و في بحث تفاعل نقاط القوى ونقاط الضعف والفرص والتهديدات قد تجد لجنة التخطيط طريقة أكثر فائدة لتأطير المسألة. مثلاً، احتاجت مؤسسة الإذاعة الشعبية (PBS) في أواسط التسعينيات أن تنظر بشكل متزايد في إمكانية خسارة التمويل الحكومي، وكان هذا يشكل تهديداً كبيراً لبقائها. وكانت قوة هذه المؤسسة تتبع من مستمعين مخلصين يزداد عددهم نسبياً. وكان لدى المؤسسة نقطة قوة من الماضي (ودرس من تاريخها) وهي استخدام تجديد البرمجة (مثلاً برنامج شارع السمس) وبدلاً من أن تسأل ببساطة: كيف نستطيع استبدال التمويل الحكومي؟ أعيد وضع السؤال بصيغة أخرى: كيف تستطيع الـ PBS أن ترفع أو تعبئ قواها كي تتجنب أو ترد على فقدان التمويل الحكومي. وقد نتج عن ذلك مضاعفة الجهود

العرض 5-2

شبكة تحليل القوة والضعف والغرض والتهديدات

فرص	تهديدات
القوة، التغطية التماثل الواضح بين القوى. والفرص يقود إلى أولوية تنافسية	الدفاع التماثل بين القوة والتهديد تشير إلى الحاجة لتحريك الموارد منفردة أو مجتمعة
الضعف، مناطق الفرص تماثل مع مناطق الضعف تتطلب حكماً يسمى: التغطية أو الانكشاف: التعاون	احتواء الضرر/ الانكشاف تماثل مناطق التهديد مع مناطق الضعف، تشير إلى الحاجة لاحتواء الضرر

المصدر: مأخوذة من (Comparative Advantage Damage control, P. Kevin P. Kearns) توضيح مسائل استراتيجية باستخدام تحليل SWOT. الإدارة والقيادة غير الربحية 3. عدداً (خريف 1992): 3-12. الحقوق محفوظة.

لعرض أكبر لمنجزاتها أمام الممولين الذين كانوا راغبين في رعاية برمجة محددة. ونحن نقترح استخدام شبكة تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات في المرحلة رقم 4 كطريقة لرؤية ما إذا كان بالإمكان جمع رؤى داخلية رئيسة قبل التحرك نحو عملية وضع الأولويات.

طوّر البروفيسور كيرنز شبكة التحليل السابقة جزئياً من إدراكه بأن مؤسسات عديدة تستخدم هذا التحليل فتخرج ببساطة بقائمة من نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات. وقد تصنف هذه المؤسسات أولويات هذه القائمة وتقرر ما هي الطريقة الأفضل للرد على نقطة قوة أو نقطة ضعف محددة، أو فرصة، أو تهديد؛ وعلى كل حال فعندما يأخذ امرؤ هذا التحليل خطوة أخرى وينظر إلى تجاوز القوى مع الفرص، و تجاوز التهديدات والضعف مع تلك القوى الخارجية نفسها، عندها يمكن أن تتبثق استراتيجيات مهمة:

- إذا أوحى تقويم الوضع بفرصة عظيمة، فيمكن لتلك الفرصة أن تستثمر فقط إذا كان لدى المؤسسة قوى متكاملة. في مثل هذه الحالة، يجب أن تستفيد المؤسسة من وضعها التنافسي و تستثمر البرنامج. وإذا، كانت المؤسسة لا تستطيع أن تستفيد من الفرصة بشكل فعال بسبب ضعف بارز فيها، يصبح عليها أن تقرر فيما إذا كانت ستستثمر مواردها و تحول ضعفها إلى قوة بحيث تستطيع الاستفادة من الفرصة أو تترك الفرصة تضيق. مثلاً: واجه مستوصف اجتماعي صغير فرصة أن يتخذ مقراراً له في مكان يعاني من ازدياد كبير في عدد السكان بسبب ازدياد عدد المهاجرين الروس. و قد أدركت لجنة التخطيط أن المستوصف لا يملك القدرات ليستفيد من تلك الفرصة ولا يملك جهازاً ثنائي اللغة قادراً على استخدام الروسية. و لا فهماً للحاجة الخاصة بذلك المجتمع (ضعف). و كانت توصية التحليل الذي قدمته شبكة (قوة، ضعف، فرص، تهديدات) "تعاونوا" قد أخذت بعين الاعتبار، وعليه فقد تحدث المستوصف مع «مركز الخدمات الاجتماعية للهجرة الروسية» بشأن القيام بمشروع مشترك لتلبية احتياجات الزبائن الصحية.

- وإذا أدى تقويم الوضع إلى إدراك وجود تهديد قوي للمؤسسة، فإنه يمكن لهذا التهديد أن يتلقى الرد المناسب بنجاح فقط إذا كان للمؤسسة قوة متممة. في مثل هذه القضايا، يجب على المؤسسة أن تعبئ الموارد إما منفردة أو بمساعدة الآخرين. وإذا على كل حال، ووجهت المؤسسة بتهديد ما، و إذا جعلها ذلك التهديد عرضة

أكثر للانتقاد بسبب ضعف معين، فإن المؤسسة تحتاج، على الأقل أن تعمل على الحد من الضرر. مثال: كانت مجموعة حماية المستهلك مهتمة بتزايد التشريع الذي يؤثر سلباً على حقوق المستهلك (تهديد) و لم يكن لدى المؤسسة شخصاً في الجهاز مختص بنشاطات السياسة العامة، و لا إدارة خدمات تضم عضواً قوياً (ضعف). وقد أقر المجلس أنه إذا كانت المؤسسة ستقوم بحماية المستهلك فذاك يعني استثمار بعض مواردها للتعاقد مع شخص يحصر تركيزه الوحيد على السياسة العامة، و شخص آخر للقيام بعملية التوعية.

فكر بتشكيل لجان خاصة مؤقتة في هذه المرحلة من عملية التخطيط الاستراتيجي

لا تقتصر مهمة لجنة التخطيط الاستراتيجي غالباً على المشاركة في عملية التخطيط فقط، بل تمتد أيضاً لتقود المناقشات التي يجب أن تجرى خلال المرحلة 4 قد يتوفر أو لا يتوفر لدى كل أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي كمجموعة مشتركة. معرفة عميقة بالعمليات أو الخبرة الكافية بالبرنامج كي يصلوا إلى توصيات تفصيلية حول التوجهات في المستقبل. والخيار في هذه المرحلة هو تعيين لجان خاصة لتعمل على الإجابة على مسألة استراتيجية معينة، و تحليل برنامجاً خاصاً. أو تطور أهدافاً خاصة، وتبحث مواضيع لوجوه مختلفة من المؤسسة، فبدلاً من أن تأخذ لجنة التخطيط على عاتقها كل ذلك العمل، فإن اللجان الخاصة ستتحمل مسؤولية ذلك.

مثلاً: شكلت مؤسسة فنون أربع لجان خاصة، تولت ثلاثة منها معالجة برامج خاصة: الأولى: التعليم والوصول إلى المجتمع، والثانية دعم الفنانين، والثالثة المعارض، أما اللجنة الرابعة فقد اهتمت بالتسويق. وقد ضمت كل لجنة عدداً قليلاً من أعضاء المجلس، وبعض أعضاء الجهاز. وقد تحملت كل لجنة مسؤولية الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي المعلومات المتوفرة لديك حالياً حول قوتك و ضعفك و الفرص

والتحديات (تداخل القوة و الضعف مع الفرصة والتهديد) التي سوف تؤثر في البرنامج؟.

• خارطة الفرص: مَنْ غيركم يقوم بعمل مشابه (هذا يعني تحديد المنافسين والمتعاونين)؟

• هل لديكم أية توصيات تتعلق بتغيير جوهري في الطريقة التي يجري فيها العمل حالياً في البرنامج / الفعالية أو استراتيجية التنمية في المستقبل؟ ماذا يمكن أن تكون تلك التوصيات؟.

• هل هناك أسئلة بقيت بلا أجوبة، أو أشياء تحتاج إلى مزيد من النقاش؟ هل هناك معلومات إضافية يمكن أن تكون مفيدة في اتخاذ قرار يتعلق بهذا البرنامج؟ إذا كان الجواب نعم، فما هي المعلومات المطلوبة، وكيف ستحصل عليها؟

كل لجنة أكملت عملها في إطار الشهرين المخصصين لذلك، ثم قدمت عرضها في اجتماع مراجعة تخطيط استمر اليوم بكامله حضرها فريق مؤلف من الإدارة والمجلس الذين أصبحوا قادرين على إصدار القرارات التي تتعلق بأفق المستقبل ومقياس الفعاليات في المؤسسة. ولقد سمحت اللجان الخاصة للنقاش أن يكتمل بفاعلية أكبر، وفي الوقت نفسه أتاحت فرصة حاسمة للأشخاص الذين يتمتعون بمعرفة أكبر و اهتمام أكبر في المواضيع الرئيسية، كي يلعبوا دوراً أساسياً في صنع القرار، وبالتالي زيادة سوية القرار و مستوى المساهمة. انظر الملحق H لإرشادات أكثر حول استخدام اللجان الخاصة.

الخطوة 4-2: استخدم تخطيط الأعمال: أدوات لتقييم ملف برامجك

نسمي الخطوة 4-2 تخطيط «أعمال» لأنها تتطلب أن تنظر لجنة التخطيط إلى تطور البرامج بطريقة تكاملية مع استراتيجيات التمويل و غالباً ما قامت المؤسسات غير الربحية بتطوير خطط برامجها و خطط زيادة مواردها بشكل متوازٍ كنقيض لجمعهما معاً. ولأن المؤسسات غير الربحية تولد العديد من جداول التمويل ولديها

نشاطات برامج مختلفة واحتمالات مختلفة - ومتغيرة لتوليد العائدات، فإنه من الضروري تطوير استراتيجيات البرمجة و التمويل بشكل منسجم.

وتماماً، كما أن قرار «الأعمال» في القطاع الربحي يقتضي نماذج مستمرة من «الأعمال»، يتوجب على المؤسسات غير الربحية أيضاً⁽⁵⁾ أن يكون لديها نموذج متواصل للأعمال- نموذج يعترف و يستجيب للخط السفلي المزدوج في المؤسسات غير الربحية أي انجاز الرسالة، و قابلية التطبيق المالي.

و كنت خلال العمل على تقييم البرنامج الذي قمت به في المرحلة 3 قد فحصت طرقاً مختلفة لزيادة التأثير و / أو إضافة عروض خدمات لإنجاز هذا التأثير. فأنت معني في هذا المرحلة بتقرير أفق المستقبل و مستوى البرامج. و بشكل أساسي هذه مجموعة من الأسئلة حول النموذج المذكور. و في الواقع، هناك فقط ثلاث خيارات: هل هذا البرنامج (سواء كان قائماً حالياً أو آخر جديداً) هو ممن ترغب بتنميته، أو تحافظ على مستواه الحالي، أو تقلصه، أو تلغيه ؟ و تغيير البرنامج، أو ضمه إلى برنامج آخر هو مجرد طريقة أكثر تعقيداً للنمو، أو مواصلة، أو تقليص البرنامج الأصلي. و القرار المتعلق باحتياجات النمو يجب أن يستند إلى التأثير المحتمل تجاه رسالتك واحتمالات التمويل.

و نقدم هنا أداتين لتساعدك في تقرير البرامج و الفعاليات الأخرى التي يجب أن تشكل ملف برنامجك. و الأداتان متشابهتان في كونهما تقدمان توصيات للبرامج. و لكنهما تختلفان من جهة أخرى في اتجاه التحليل المقدم. ويقدم برنامج شركة كومباس المسمى مصفوفة الخط السفلي المزدوج (Compass Point Dual Bottom Line Matrix) توجهاً لبناء حقيقة برامج تأخذ في الحسبان و بشكل واضح التفاعل بين إكمال الرسالة والعائدات المحتملة لمساحة كل برنامج. و أما الأداة الثانية المعروفة باسم مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة (Comparative Strategic Matrix) فهي تقدم بوضوح مفهوم التغطية البديل و الوضع التنافسي كعامل يؤخذ بعين الاعتبار في عملية التخطيط.

مصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج

تقوم مزيد من المؤسسات غير الربحية بتمويل عملياتها في سلسلة عريضة من المصادر المختلفة (7). ولم نعد نستطيع بعد الآن فصل اختيار البرنامج والإدارة عن تنمية الموارد. واستراتيجية "الأعمال" هي ملف يضم عدداً من خطوط «الأعمال» التي تناسب مع بعضها بعضاً.

عندما تختار أولويات البرنامج أو الخدمات، تستطيع المؤسسات غير الربحية أن تجد نفسها وقد حُصرت بين اتجاهين غير مرغوبين. من جهة، يبدو وكأن اختيار البرامج يجب أن يستند إلى من منها الأكثر أهمية والتي لديها التأثير الأكبر في الرسالة، و من جهة أخرى، تؤثر الحقائق المالية على أولويات البرنامج : فمثلاً بعض البرامج تدر أموالاً، وبعضها يخرج لا له ولا عليه وبعضها يسبب خسارة. وهكذا، يجب تقييم كل برنامج أو خط «أعمال» بشكل فردي بمعنى مردوده المالي، وفي الوقت نفسه تأثيره على الرسالة. ونحن نحدد القابلية القصوى للتطبيق المالي كخط أعمال يسدد في حده الأدنى كل التكاليف -التكاليف المباشرة وغير مباشرة - المطلوبة لتنفيذ النشاطات المتصلة به.

وعن طريق مصفوفة نصيب النمو الذي طورته مجموعة بوسطن الاستشارية، فإن مصفوفة الخط السفلي المزدوج المقتبسة عن المصفوفة المذكورة آنفاً (انظر العرض 3.5) تعتبر أداة لمساعدة المؤسسات غير الربحية لموازنة هذين الاهتمامين.

يشير تأثير الرسالة إلى أهمية برنامج أو فعالية «الأعمال» لأهداف المؤسسة. ففي مستوصف صحي له برنامج مع تأثير كبير للرسالة يمكن أن يكون مستوصفاً مجانياً لحالات الطوارئ يخدم مئات المرضى سنوياً. ويمكن لنفس هذه المؤسسة الصحية أن تؤسس خدمة صغيرة للصحة العقلية التي - بينما هي خدمة ثمينة - ستغير العالم في طرق أكثر تواضعاً مما كانت مستوصفاً مجانياً لحالات الطوارئ.

مصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج

العرض 3-5

عالي  التطبيق المالي	تأثير عال للرسالة إمكانية تطبيق عالية  قرار الأعمال = النجمة: استثماري ماهو مستمر و تام	تأثير عال للرسالة إمكانية تطبيق ضعيفة  قرار الأعمال = القلب: حافظ عليه ولكن احتو التكاليف (أجور المبنى)
منخفض 	تأثير منخفض للرسالة. إمكانية تطبيق عالية  قرار الأعمال = صانع أموال: تشجيع التأثير	تأثير منخفض للرسالة إمكانية تطبيق ضعيفة  قرار الأعمال = إشارة استفهام: عدم الاستمرار أو الإقلاع عن العمل

عالي —————> إمكانية التطبيق المالي —————> منخفض

وفي هذا المثال، يختلف تأثير الرسالة جزئياً بسبب المقياس : فالبرنامج الأوسع يتمتع عادة بتأثير أكبر للرسالة من برنامج صغير. و لكن تأثير الرسالة يمكن أيضاً أن يختلف بالكثافة. فبرنامج المعلم المرشد مع طلاب مدرسة متوسطة يمكن النظر إليه من قبل المؤسسة بأن له تأثير رسالة أكبر من برنامج آخر في نفس المدرسة يدعو الآباء لحضور فصول تدريبية.

و مع أن القياسات الكمية و دراسات التأثير يمكن أن تستخدم للتفكير في أية برامج و فعاليات يكون فيها تأثير الرسالة أكبر، فإن مثل هذه الدراسات لا ضرورة لإجرائها بهدف استخدام مصفوفة الخط السفلي المزدوج. و في معظم القضايا يمكن أن يوجد التوافق بسهولة واضحة في تقرير ما إذا كان البرنامج يملك تأثير رسالة عالٍ أو منخفض.

و إمكانية التطبيق المالي، من الممكن أن تكون ملائمة للتحليل المبني على الاتفاق، والاستفسار والمراجعة الكمية. وعلى كل مؤسسة أن تجد توازناً مناسباً للقرارات المأخوذة بعين الاعتبار. فإذا كانت استراتيجيات الضربة الواسعة هي موضع النظر فإن تحليل الضربة الواسعة قد يكون مناسباً، ولكن القرارات عند مستوى أكثر كلفة تتطلب تحليلاً أكثر دقة.

و مع ذلك، من الواضح أن بعض البرامج وفعاليات «الأعمال» تقوم بإضافة كبيرة أو صغيرة لإمكانيات التطبيق المالي في المؤسسة وربما يكون هناك برنامج -لنقل مثلاً برنامج الصحة العقلية في المستشفى الصحي- قد جرى تمويله جيداً، ولكنه يستطيع في النهاية أن يدفع تكاليفه الخاصة المباشرة ويساهم أيضاً في النفقات المشتركة. و إقامة حفل عشاء خيري لزيادة التمويل هو فعالية «أعمال»، ويجب أن يكون مجزياً في عائداته: أي إن عليه أن يسد نفقاته المباشرة ويساهم في إمكانيات التطبيق المالي للمنظمة. وعلى كل حال، تقوم بعض المؤسسات بنشاطات تتلقى منها القليل، أولاً تتلقى منها أي تمويل مباشر. ومن السهل على المؤسسات أن تقحم نفسها في نقاش فيه أخذ ورد حول هذا الموضوع مثلاً: «هذا البرنامج يكلف كثيراً» «ولكنه مهم فعلاً».

و الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة هي أن تجمع بين طاقم من البرامج و نشاطات «الأعمال»، وينتج عن هذا الجمع إمكانية التطبيق المالي على المدى الطويل، و كذلك تأثير عالٍ للرسالة. إننا ندعو ذلك حقبة البرامج.

كيف نستخدم مصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج بهدف المساعدة على توجيه تفكيرنا الاستراتيجي حول المؤسسة؟

إن بعض خصائص البرامج ذات التأثير العالي للرسالة، أنها تعطي نتائج واقعية، و تقدماً ظاهراً باتجاه إنجاز رسالة المؤسسة، وتعاوناً رفيع المستوى مع البرامج الأخرى.

إن بعض خصائص التطبيق المالي الرفيع هي : في الحد الأدنى، أن يغطي كل النفقات (المباشرة منها و غير المباشرة)، و يوفر المزيد من العائدات (فائدة)، و قد وضع كمشروع بهدف تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة في المستقبل، و يضم في داخله طراز أعمال قابل للتطبيق ومجرب مالياً.

ما هي الاستراتيجية التي توصي بها لكل مربع ؟

الرمز النجمة = تأثير عال للرسالة + تطبيق مالي عالي.

استراتيجية الأعمال - استثمار.

برنامج النجمة هو برنامج نريد الاحتفاظ به و نسعى لنموه. و لتحقيق ذلك يجب أن نستثمر فيه - نستثمر الوقت، و الانتباه، و المال.

وتتضمن بعض طرق الاستثمار ما يلي :

- تأكد من أن الجهاز القائم على هذا البرنامج هو جهاز من الطراز الأول.
- طور وأسس العلاقات مع الوكالة الفدرالية.
- جند أعضاء المجلس الذين لديهم القدرة على النصح و/أو تقوية العلاقات مع الوكالة الممولة.
- اكتب مقالة وانشرها حول وجه معين من وجوه البرنامج.

و نقيض برنامج النجمة هو ذلك البرنامج الذي يمتلك ضعفاً في التأثير وضعفاً في التطبيق المالي:

والرمز، علامة الاستفهام = تأثير منخفض للرسالة + قدرة ضعيفة على التطبيق المالي.

استراتيجية الأعمال - عدم المواصلة، أو الإقلاع عن البرنامج

وإذا وقع البرنامج داخل هذا المربع، يجب على المؤسسة أن تتخذ قرارها كالتالي:

هل يمكن لهذا البرنامج أن يتغير كي يوفر تأثيراً أعلى للرسالة ؟ و / أو هل لديه إمكانية أكبر للتطبيق المالي، أو هل يمكن أن لا يستمر البرنامج، أو نقله عنه تماماً ؟

و الاستراتيجية الموصى بها لبرنامج «إشارة الاستفهام» هو عدم مواصلة البرنامج أو تحويله إلى مؤسسة أخرى تستطيع أن تستخدمه بشكل أفضل. و إذا لم نجد مؤسسة تهتم بهذا البرنامج، قد يكون من الأفضل ببساطة أن نجعله يستهلك ما هو مخصص له حالياً من تمويل، و من ثم يتوقف.

صانع أموال = تأثير رسالة منخفض + تطبيق مالي مرتفع

استراتيجية الأعمال = تشجيع التأثير و/ أو زيادة المنافع إلى حدها الأعلى

إن بعض البرامج و الفعاليات تأتي بالمال للمؤسسة لرفع سوية تأثير الرسالة. و لكنها لا تقوم بشيء آخر لصالح رسالتها. و غالباً ما تكون هذه البرامج و الفعاليات هي مناسبات خيرية لزيادة التمويل خاصة، و التي يكون هدفها الأساسي زيادة الأموال.

و الاستراتيجية الموصى بها لصانع المال هو الارتقاء بتأثير الرسالة. مثلاً يمكن للمؤسسة - إزاء مناسبة خيرية معينة، أن تضيف إلى المناسبة عنصراً تعليمياً يساعد جماعة المساندين للحصول على فهم أفضل لما تقوم به المؤسسة. وعلى أقل

حد، يجب أن تقوم بعناية البرامج المخصصة لإنتاج المال لمعرفة ما إذا كانت الفوائد الحاصلة قد وصلت إلى حدها الأعلى من مثل دعم قدرة البرنامج على أن يكون لديه تأثير رسالة أكبر.

القلب = تأثير قوي للرسالة + قابلية تطبيق مالي ضعيفة

سياسة الأعمال = كبح النفقات

إن معظم المؤسسات لديها على الأقل برنامج واحد له تأثير عالٍ، و منسجم بعمق مع المؤسسة و ممول بأقل من اللازم. و ربما تكون نفقاته أعلى مما تتسلمه المؤسسة من التمويل الحكومي. أو ربما كان هدفه تقديم خدمة مهمة لجمهور من ذوي الدخل المنخفض الذين لا يستطيعون الدفع مقابل ما يحصلون عليه. مثل هذا البرنامج مهم جداً - في تأثير الرسالة و في هوية المؤسسة. إنه أهم من أن يوقف لكنه في الوقت نفسه يشكل عبئاً على أموال المؤسسة غير الثابتة و التي غالباً ما لا يمكن تحصيلها. و استراتيجية برنامج القلب هي الحفاظ عليه إنما مع استيعاب النفقات، أو البحث عن أي طريقة لزيادة العائدات (مثلاً تحميل السلم الانزلاقي - تبديل سلم النفقات حسب الوضع المالي).

استخدام النموذج

دعونا نلقي نظرة على مصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج، إلى أي مدى يمكن أن تستخدم في تقييم ملف برامج المؤسسة. لنقل أن مركزاً اجتماعياً ينظر في أربعة برامج و فعاليات «أعمال» هي:

1- تأجير البناء لمجموعات اجتماعية مثل: الكشافة الإناث، رابطة كرة السلة، وآخرين.

2- قرض لشراء مقر و برنامج ترميم تموله الحكومة الفدرالية.

3- برنامج «أوقف التدخين» المحول لنا من مؤسسة صحية.

4- عشاء سنوي خيري و مزاد علني لزيادة الدخل.

وضع كل من هذه البرامج و مشاريع الأعمال في مربعه المناسب له (انظر العرض

4-5).

استخدام المصفوفات بوينت كومباس
للخط السفلي المزدوج

العرض 4-5



● **تأجير البناء:** تأثير كبير للرسالة (هذا ما علينا أن نفعله من أعمال- إيجاد مكان للأنشطة الاجتماعية): تطبيق مالي ضعيف (هذه المجموعات لا تستطيع أن تقدم الكثير، كما أن نفقات الحارس و البواب و تكاليف الإصلاح ستكون مرتفعة تماماً).

وفي المركز الاجتماعي على سبيل المثال، فإن تأجير عدد من الغرف لفتيات الكشافة ومجموعات تعتمد على الخدمة الذاتية، وهو جزء من رسالة المركز و هويته، و لكن الأجور المنخفضة ستسمح بتأجير المكان لمثل هذه المجموعات.

و لكي نحدد من نزيه نفقات البرنامج، سيكون من الأفضل مالياً للمركز الاجتماعي رفع الرسوم، أو التخلي عن غرف لتأجيرها مكاتب تجارية. و للاستمرار بتقديم هذه الخدمة المهمة دون أن نصل إلى وقت نضطر لإيقافها، يجب على المركز أن يجد طريقة للحد من شبكة نفقات البرنامج. وربما يستطيع أن يؤجر الغرف لخمس ليلٍ في الأسبوع، بدلاً من سبعة. وربما بالإمكان رفع الرسوم قليلاً، ربما بالإمكان تأجير غرفة واحدة - و ليس كل الغرف - لشركة تجارية، و يمكن للمركز أن يضع حدوداً لأجور بواب ليلي مع عطلة الأسبوع فقط.

● **القرض وبرنامج التجديد:** تأثير عالٍ للرسالة (نحن نساعد الناس على الشراء والاحتفاظ ببيوتهم.) تطبيق مالي مرتفع (أجور عاملين في الجهاز كما يدفع البرنامج حصته من الإيجار، والمحاسبة، و نفقات أخرى).

و تبعاً لبرنامج النجم، يجب على المركز الاجتماعي أن يستثمر موارده بحيث يكون لدى البرنامج موارد كافية كي يعمل بأعلى قوته و بشكل ممتاز.

● **برنامج أوقف التدخين:** تأثير منخفض للرسالة. (من الناحية الواقعية، لا يوليه كثير من الناس الاهتمام) تطبيق مالي منخفض (بالكاد تكفي هذه المنح لتغطية نفقات البرنامج آخذين بعين الاعتبار كم من الوقت نحتاج لتحصيل هذه المنح وكتابة التقارير المتعلقة بها).

إن هذا البرنامج هو علامة الاستفهام، فهو لا يساعد عدداً كبيراً من الناس و لا يأتي بمال مهم للمؤسسة. و يحتاج البرنامج إلى مكان مادي و معنوي. و تقريباً لا يحب أحد برنامج وقف التدخين. و على المؤسسة أن تتخذ قرارها: هل يمكن تغيير هذا البرنامج بهدف تأمين تأثير أكبر و / أو تطبيق مالي أعلى ؟ إذا لم يكن بالإمكان تنفيذ أحد هذين الأمرين بسرعة، يجب عندها أن لا يستمر البرنامج أو يتم الإقلاع عنه تماماً. مثلاً يمكن لمستشفى محلي أن يكون مسروراً لأن يتولى هو برنامج «أوقف التدخين»، لأن بإمكانهم أن يضعوا مرضاهم تماماً في قلب البرنامج. وقد لا يكون هناك مؤسسة أخرى تهتم بهذا البرنامج، لذلك يكون من الأفضل وببساطة أن ينفق عليه ما تبقى من الأموال المرصودة له، ثم يوقف بانتهاء هذه الأموال.

● **عشاء خيرى و مزاد علني:** تأثير منخفض للرسالة (الأفراد الأكثر غنى في الجوار سيدعون أصدقاءهم الأثرياء وسوف يجامل كل منهما الآخر). تطبيق مالي عالٍ (لقد حققنا مبلغاً كبيراً من المال من هذه المناسبة الاجتماعية).

ويمكن للمركز الاجتماعي أن يقدم في حفل العشاء قصيدة نقد شعرية قصيرة كي تساعد مانحيه القدامى الأكثر غنى ليصبحوا أكثر إلهاماً مع الأفراد الأصغر سناً في المجتمع و أكثر تعاطفاً معهم.

ومصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج هي طريقة من طرق التحليل لحقيبة البرامج الحالية وربما الجديدة للمؤسسة. و تقدم المصفوفة استراتيجيات أعمال مقترحة بالنسبة لأفق المستقبل و مقياساً لبرامج خاصة.

ونشير إلى أداة أخرى يمكن استخدامها بشكل مستقل، أو بالربط مع مصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج وهي تصلح لتقييم ملف برنامج المؤسسة بمعنى الوضع التنافسي لها.

مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة

لا ينظر إلى المؤسسات غير الربحية، تقليدياً، على أنها مؤسسات يجب توجيهها نحو المنافسة، وفيما عدا منظمات الأعمال الربحية التي تنافس للحصول على المستهلكين، و التي يعتمد بقاؤها على تقديم خدمات أو منتجات لإرضاء الزبائن الذين يدفعون لها، فإن المؤسسات غير الربحية تعمل خارج السوق، وفي إطار الهبات، أو من خلال اقتصاد الخدمات التي لا يمكن الحصول عليها تجارياً.

و لا يقرر العميل (الزبون) أي من مقدمي الخدمات سيحصل على تمويل؛ وتسيطر الحكومة والمتبرعون على طريقة توزيع الموارد لمقدمي الخدمات. و لأن الكثير من المؤسسات غير الربحية هي المكان الوحيد للحصول على خدمات محددة، فليس هناك خيار لها في تقديم خدماتها للزبون. و إلى أيامنا هذه عندما يواجه المجتمع الممول، و المؤسسات غير الربحية مطالب متزايدة بالمحاسبة، تصبح هناك حوافز قليلة للمؤسسات غير الربحية التي تأخذ بالحد من نشاطها بدل التوسع فيه، وتحديد اختصاصها و ربما تضيقها أو الاستثمار في رفع مستوى الخدمات، طالما أن الممولين التقليديين راغبون بدفع الفواتير.

ونتيجة لكل ذلك، اتصفت المؤسسات غير الربحية بأنه يعوزها حافز «الأعمال» لتسأل عن الحالة الراهنة. و تقييم فيما إذا كانت حاجات الزبون قد لبيت، أو لتفحص تأثير الكلفة أو المستوى النوعي للخدمات المقدمة (كان هناك دائماً التزام أخلاقي بهذه المسائل داخل القطاع غير الربحي).

وبينما الكثير من «بضائع» وخدمات المؤسسات غير الربحية لا يمكن الحصول عليها تجارياً، فقد تغيرت بيئة التنافس، و إذا سلمنا بهذا الوضع، سيكون من الصعب تقرير ما إذا كانت المنافسة مفيدة للزبائن أم لا، و خاصة إذا كانت تلك المنافسة قد تزامنت مع طلب الممولين المتزايد للبرهنة على فعالية المؤسسة، و تحفيز المؤسسة على أن تقوم بعمل أفضل.

إن الممولين و الزبائن متشابهين في طلب منتجات ذات نوعية أفضل، والمسؤولية. أما المؤسسات غير الربحية التي تعمل لوحدها في ميدان ما فتجد أن نجاحها يشجع الآخرين على دخول الميدان والمنافسة على الهبات في الوقت الذي تزداد فيه صعوبات الحصول على المنح أو التبرعات حتى مع ازدياد الحاجة والمطالب لذلك. وهذا التوجه الأخير - ازدياد الطلب على مبالغ أصغر - يتطلب اليوم أن تعيد المؤسسات غير الربحية التفكير في كيفية قيامها «بالأعمال» وتقويم استخدام ازدواجية الخدمات، ليحددوا بشكل أفضل أو يضيقوا من ميدان عملهم ويزيدوا من تعاونهم عندما يكون ممكناً.

و كجزء من عملية تقرير ما هي الخدمات (أو البرنامج) التي يجب الاحتفاظ بها، أو قطعها، أو حذفها، أو توسيعها، أو البدء بها، يجب على المؤسسة أن تسأل بعض الأسئلة البراجماتية التالية:

• ما هي الحاجة لهذه الخدمة؟ ما هو الطلب على هذه الخدمة في سوق الحاضر والمستقبل؟

• بالنسبة للخدمات القائمة: هل هذه هي الطريقة الأكثر فاعلية لتلبية احتياجات زبائننا؟ هل نستطيع تلبية هذه الاحتياجات بتقديم الخدمة في صيغة مختلفة؟

• هل نحن المؤسسة الأفضل لتقديم هذه الخدمة؟ لماذا؟ ما الذي يجعلنا الأفضل؟ هل لدينا القدرات المؤسساتية الضرورية لتقديم خدمة نوعية؟

• هل المناسبة مفيدة لزبائننا؟ وهل إذا قدمنا خدماتنا بأنفسنا، هل نكون بذلك نلبي حاجة لن تلبي بشكل فعال إذا قامت به مؤسسة أخرى.

• هل نتوسع في أعمالنا كثيراً، دون وجود القدرة التي ندعم بها أنفسنا؟ هل هذا البرنامج الحالي (أو أي برنامج في المستقبل) يتلاءم جيداً داخل ساحة مؤسستنا؟

● هل هذا البرنامج فوق قدرتنا المحدودة ؟ هل نحاول أن نكون كل شيء لكل الناس؟ هل نستطيع أن نكون كل شيء لكل الناس؟

● وهل يمكن أن نعمل بالتعاون مع مؤسسة أخرى لتقديم بعض خدماتنا ؟ هل سيتلقى زبائننا خدمات أفضل و هل ستخدم مواردنا بفاعلية أكبر لو كنا نعمل مع مؤسسة أخرى ؟

إن إحدى الأدوات التي يمكن أن تساعدك في الإجابة عن هذه الأسئلة هي مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة (انظر العرض 5-5). في عام 1983 كتب البروفيسور ماكميلان من مدرسة الأعمال للمتخرجين في جامعة كولومبيا، المقالة الأولى من عدة مقالات عالجت بشكل محدد مسألة المنافسة في القطاع غير الربحي. ففي مقالته المعنونة «الاستراتيجيات التنافسية للوكالات غير الربحية»، وضع البروفيسور ماكميلان مصفوفة لمساعدة المؤسسات غير الربحية على تقييم برامجها ضمن محتوى الاقتصاد غير السوقي و في إطار حقيقة تناقص التمويل لدعم حاجات الزبائن. وكانت المصفوفة قد بنيت على افتراض أن ازدواجية الخدمات المتشابهة القائمة (منافسة غير ضرورية) بين المؤسسات غير الربحية قد يفتت الموارد المحدودة الممكنة و يترك كل مقدمي الخدمات ضعفاء جداً في الارتفاع بنوعية الخدمات، و تأثير النفقات على خدمات الزبائن. و تفترض المصفوفة أيضاً أن محاولة المؤسسة في أن تكون كل شيء و لكل الناس ستكون نتيجتها خدمات متوسطة النوعية أو منخفضة، وأن على المؤسسات غير الربحية أن تركز على إيصال خدمة ذات مستوى أعلى بطريقة أكثر تركيزاً (و ربما بمحدودية أكثر).

و قد قيم ماكميلان كل برنامج قائم (أو إدراك) استناداً إلى معايير أربعة :

مصنوفة الاستراتيجيات التنافسية

العرض 5-5

القابلية لجذب الموارد و الارتقاء بالبرامج القائمة نعم		القابلية لاجتذاب الموارد والارتقاء بالبرامج القائمة لا		وضع تنافسي قوي نعم	تلاؤم جيد
تغطيات بديلة عديدة	تغطيات بديلة قليلة	تغطيات بديلة عديدة	تغطيات بديلة قليلة		
1- نمو أو محافظة على استراتيجية حافة المنافسة	4- نمو أو محافظة على استراتيجية حافة المنافسة	5- بناء أفضل منافس : مساعدة مؤسسة أخرى لتقديم الخدمة	8- روح الوكالة		
2- تطوير و تنفيذ الاستراتيجية استراتيجية خارجة	3- استثمار في البرنامج والقدرة الإدارية أو تطوير وتنفيذ استراتيجية خارجة	6- تطوير و تنفيذ استراتيجية الخروج	7- استراتيجية التعاون	وضع تنافسي قوي لا	
Divest أو عدم البدء بتقديم الخدمة				تلاؤم سيئ	

التلاؤم مع الرسالة، احتمال جذب الموارد، الوضع التنافسي، و التغطية البديلة. وتفاعل هذه المعايير الأربعة هو الذي أوجد المصفوفة. وكل هذه المعايير تتضمن استراتيجية الاستجابة المنافسة.

1- التلاؤم مع الرسالة : الدرجة التي يعتبر فيها البرنامج أنه يخص المؤسسة أو ينسجم داخلها. و يتضمن معيار التلاؤم الجيد ما يلي:

- تطابق أو تناغم مع رسالة المؤسسة و رسالتها.
- القدرة على اقتراب المهارات الموجودة في المؤسسة.
- القدرة على الاشتراك في الموارد وتنظيم التعاون مع برامج أخرى.

2 - احتمال جذب الموارد و تشجيع البرامج القائمة: مستوى جاذبية برنامج ما للمؤسسة من منظور اقتصادي، كاستثمار للموارد الحالية و المستقبلية، التي لها ما تفعله سواء كان البرنامج يجذب الموارد بسهولة، أو يعزز الموارد الحالية. و البرامج التي تستطيع جذب الموارد هي على الأكثر قابلة للتطبيق اقتصادياً. و بالمقابل فإن البرامج التي لا تستطيع جذب موارد جديدة، أو لديها موارد محدودة قد لا تكون ممكنة التطبيق اقتصادياً. و يجب أن لا يصنف أي برنامج على أنه «نعم، يجذب الموارد» ما لم تصنف درجة جاذبيته وفق الحد الأعلى من المعايير كما يلي:

- تعزيز البرامج القائمة، والثناء عليها.
- طلب من قاعدة زبائن عريضة في السوق.
- إعجاب كبير من الجماعات القادرة على تقديم الدعم حالياً و في المستقبل.
- تمويل مستقر.
- جذب المتطوعين.

- نتائج يمكن قياسها و تضمينها في تقارير.
- إمكانية سهلة نسبياً للانسحاب من البرنامج عند الضرورة (عوائق قليلة / القدرة على عدم متابعة البرنامج / أو التخلي عن التزام سابق).
- 3 - التغطية البديلة : ما هو مدى الخدمات المشابهة التي تقدم في منطقة البرنامج. إذا لم يكن هناك برامج شبيهة كبيرة جداً أو صغيرة جداً تقدم في المنطقة نفسها، يصنف البرنامج على أن تغطيته البديلة ضعيفة. وفيما عدا ذلك فالتغطية عالية.
- 4- الوضع التنافسي: الدرجة التي تمتلك فيها المؤسسة قدرة أكبر واحتمال أكبر لتقديم برنامج أقوى من وكالات أخرى مشابهة - جمع فاعلية وتأثير المؤسسة، إلى الجودة، والمصادقية وحصة السوق / الهيمنة. وربما لا يجوز أن يصنف أي برنامج أنه في وضع تنافسي قوي ما لم يكن لديه قاعدة واضحة لإعلان تفوقه على كل المنافسين في فئة البرنامج ذاتها. و يضم معيار الوضع التنافسي القوي ما يلي:
 - توزيع جيد و نظام تسليم لوجستي جيد .
 - احتياطي كبير من الزبائن، و في المجتمع، أو دعم فئة مخلصه.
 - نجاح في الماضي في الحرص على أموال البرنامج، و احتمال قوي لتنمية التمويل.
 - سجل مسار متفوق (أو صورة مطبوعة في أذهان الزبائن) لإيصال الخدمات.
 - حصة كبيرة في السوق من الزبائن الذين يتوجه إليهم البرنامج بخدماته الحالية.
 - خدمة ذات نوعية أفضل و / أو تقديم الخدمات أفضل من المنافسين الآخرين.
 - إدارة مؤسسية عالية المستوى. ومهارات فنية لازمة للبرنامج من أجل البرامج.
 - معظم التكاليف للتأثير على تسليم الخدمات.
- ويمكن لمصفوفة الاستراتيجيات المنافسة أن تستخدم بواسطة تقييم البرامج

الجديدة الموجودة و المحتملة في علاقتها بكل من المعايير الأربعة : التلاؤم، احتمال جذب الموارد و تعزيز البرامج القائمة، التغطية البديلة، والوضع التنافسي.

إن كل خلية في المصفوفة لها استراتيجية نمو مقترحة:

الخلية (1) : نافس - النمو أو الوقوف على حافة التنافس.

الخلية (2) : طور و نفذ استراتيجية الخروج من المشروع.

الخلية (3) : استثمر في البرنامج و القدرة الإدارية أو طور و نفذ سياسة الخروج.

الخلية (4) : نافس - النمو أو الوقوف على حافة التنافس.

الخلية (5) : اجعل من نفسك المنافس الأفضل.

الخلية (6) : طور و نفذ استراتيجية الخروج.

الخلية (7) : استراتيجية التعاون.

الخلية (8) : روح المؤسسة.

ربما يكون أحد أهم المفاهيم التي تحتويها المصفوفة، برنامج روح المؤسسة، و قد جرى تعريفه من قبل البروفيسور ماكميلان بأنه ذلك البرنامج غير القابل لجذب موارد كافية لتغطية نفقاته، و لديه تغطية بديلة منخفضة، و لكنها تقدم خدمات تؤدي إلى إنجاز مهم و خاص للمجتمع. والزيائن الذين يعتمدون على برامج روح المؤسسة ليس لديهم مكان آخر يذهبون إليه طلباً للمساعدة، و لذلك فهم يعتمدون على المؤسسة لتتابع تقديم الخدمة لهم. إن التحدي الذي تواجهه المؤسسات التي تقدم خدمات وفق روح المؤسسة، هو أنها إما أن تستخدم مواردها الشحيحة غير المستقرة لدعم هذه الخدمات، أو أن تدعمها من موارد برامج أخرى. و على كل حال، لا تستطيع المؤسسة أن تقدم تمويلاً لأكثر من برنامج روح المؤسسة واحد وبلا حدود، ومثل هذا الموقف يمكن أن يواجه بعض القرارات الصعبة حول كيف تطور مزيجاً من البرامج

نتأكد من إمكانية تطبيقها من قبل المؤسسة وفي الوقت نفسه تقديم خدمات على مستوى عالٍ للزبائن. وتقدم مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة بعض الإرشاد حول كيف تختار المؤسسة البرامج التي يجب أن تقدمها.

مثلاً، مدرسة فن خاصة، تستند إلى طلبات عديدة من الآباء، كانت تفكر بتقديم دروس لمدرسة أطفال ابتدائية. ومع أن الخدمة الجديدة قد جرى تأكيدها على أنها مواءمة جيد (ضمن إطار رسالة المدرسة)، إلا أن التقدير كان أنه لن يكون قادراً على جذب الموارد الكافية لدفع نفقات المشروع أو لتعزيز الخدمات القائمة. وكانت المدرسة في وضع تنافسي قوي لأنها كانت محترمة جداً باعتبارها مكاناً مناسباً لتلقي التدريب الفني الأساسي في المحافظة، و لكنها كانت أيضاً قلقة من أن جهات أخرى عديدة في المدينة كانت تقدم خدمات الإطعام لمدارس الأطفال وقد جرى تقييم صفوف الأطفال الفنية على أنها مناسبة في الخلية رقم 5. واستراتيجية النمو المقترحة "لبنني المنافس الأفضل". وقد عملت مدرسة الفن مع متحف صغير للأطفال في مدينة مجاورة لتقدم دروساً فنية في المتحف، مع مدرسين من جهازها بمساعدة المدير التعليمي لمتحف الأطفال.

استخدام مصفوفة المعايير لوضع أولويات البرامج

يمكن لعاملي الخط السفلي المزدوج و الوضع التنافسي أن يكونا -أولاً يكونا- المعيار المناسب لمؤسستك غير الربحية لاستخدامه في اختيار ما هي المنتجات أو

تعليق هامشي

هل نستمر في دعم برنامج مسرح الأطفال؟

اتخذت شركة مسرح المدينة الصغيرة و الناجحة قراراً استراتيجياً مهماً في عملية التخطيط الاستراتيجي العائدة لها. و يتعلق القرار حول برنامج مسرح الأطفال المتعدد الثقافات. و كبرنامج رائد استقبل بالترحاب من جماعات الملونين، و كانت المؤسسة التي مولت المشروع الرائد قد اشترطت أن التمويل في السنة القادمة يجب أن يكون مناصفة بين الطرفين. و كان البرنامج الجديد يجابه

أيضاً وجزئياً منافسة من مسرح أطفال شعبي جداً في المدينة نفسها ومؤسس من مدة طويلة، إنما ليس من بين أهدافه التوجه نحو تعدد الثقافات. وكان هناك حجج مكثفة مؤيدة و أخرى معارضة حول البرنامج بين أعضاء المجلس و الجهاز. إن متابعة تمويل برنامج الأطفال قد يستنفذ موارد برامج المسرح الأخرى. و قد تتابع تحليل (القوة، الضعف، الفرص، التهديد) على الشكل التالي:

- نقاط القوة. برنامج رائد ناجح في سنته الأولى مع الجهاز اللازم. الممثلون من مسرح البالغين يشاركون في برنامج مسرح الأطفال للثقافات المتعددة، من خلال تفاعل البرامج المختلفة. ومقالات جيدة في الصحيفة المحلية.

- نقاط الضعف : التمويل غير متوفر الآن. قد نحتاج لتمويل السنة الثانية الاستعانة بأموال من مسرح الكبار، مشكلاً بذلك خطراً متوسطاً من توسع متفق عليه، وعائدات بيع البطاقات غير كافية لتغطية النفقات المباشرة.

- الفرص : استقبال جيد من جماعات الملونين، و طلب متزايد على البرامج الفنية التي توجه بشكل محدد إليهم، والتوجه نحو إمكانية الحصول على التمويل من مؤسسة خاصة اعتبرت المشروع نموذجاً وطنياً.

- التهديدات : علاقة تنافسية مع مسرح آخر للأطفال، تناقص تمويل البرامج الفنية على المستويين الوطني والمحلي في شبكة (القوة، الضعف، الفرص، التهديد)، وقع برنامج الأطفال المتعددي الثقافات في خليتين :

الأولى : إذا كانت قوى السنة الأولى الناجحة قد وضعت إلى جانب فرص حماس الزبائن، وإخلاصهم واحتمالات تأمين التمويل البديل، عندها تكون الاستراتيجية المقترحة: استثمار الموارد.

و إذا كان الضعف الناتج عن عدم التأكد من الحصول على الموارد قد عولج باعتباره الأكثر أهمية من نقاط القوة المذكورة، و كان قد وضع إلى جانب الفرص، نفسها عندها تكون الاستراتيجية المقترحة «قرر : استثمار أو ألق أو تعاون» و كان المجلس و الجهاز قد انقسموا حول قرار «استثمر / ألق». وعندما استعملت مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة، جاء الحل المقترح أكثر وضوحاً. فعلى الرغم من أن برنامج الأطفال كان ناجحاً إلا أنه لا يبدو أنه سيكون قادراً لجذب موارد تغطي نفقاته. و كان مسرح الأطفال الآخر في الوضع التنافسي الأقوى بشكل واضح و مع ذلك فإنه لا يركز على تعدد الثقافات. و قد تقدمت لجنة التخطيط بتوصية رفعتها إلى مجلس المديرين بأن تتوجه المؤسسة إلى مسرح الأطفال ليكون شريكاً متعاوناً في تطوير متزايد للشراكة وتوسع تدريجي في البرامج المتعددة الثقافات للأطفال. و قد قبل مسرح الأطفال الاقتراح. لقد ساعد هذا القرار المجلس على النظر إلى شراكة تتسع شيئاً فشيئاً كاستراتيجية جوهرية في خطتهم الاستراتيجية.

الخدمات التي ستقدمها. ويمكن للجنة التخطيط أن تضع أولوية البرامج عن طريق مقارنتها بقائمة من المعايير التي وضعتها.

يمكن لبعض هذه المعايير أن تضم (و لكن بالتأكيد ليس بالضرورة أن تكون محددة بهذه القائمة) ما يلي.

- الانسجام مع الهدف (يتلاءم ضمن رسالتنا أم لا).
- البرنامج يغطي نفقاته بنفسه (يستطيع البرنامج أن يغطي نفقاته إما عبر الرسوم أو التبرعات أو المنتجات).
- التوثيق اللازم (المطالب الحالية أو المستقبلية للإنتاج أو الخدمات).
- زيادة ظهور المؤسسة في المجتمع (تحسين صورتها العامة).
- زيادة شبكة العمل المحتملة (دعم الجهود التعاونية مع المؤسسات الأخرى).
- تعزيز البرامج الموجودة الآن (إتمام البرامج الحالية).
- سد حاجة اجتماعية لم يجر تلبيتها (عدم الوقوع في ازدواجية الخدمات التي يقوم بها الآخرون بفاعلية - نحن نستطيع أن نفعلها أفضل من الآخرين).
- سجل مسيرة لاشك فيه (مصادقية الخدمة، النتائج المعلنة).
- دعم استراتيجية جوهرية أو هو جزء منها.
- يحقق أرباحاً - بالإضافة إلى عائدات لدعم البرامج الأخرى (بعد دفع حصته من النفقات غير المباشرة).
- الأرباح تفوق التكاليف أو على الأقل النفقات مساوية للواردات (تحليل الكلفة-المنفعة).

وقد تختار لجنة التخطيط أن تعين مستوى رقمياً لكل من المعايير المتفق عليها، ثم تضع معدلاً لكل برنامج باستخدام تلك المعايير. و في العرض 5-6، بعد أن نكون قد وضعنا العلامات يمكن أن نرى في البرنامجين الجديدين الملحقين A و B برنامجين يمكن النظر إليهما من أجل المستقبل.

اختيار أداة تقييم «الأعمال»

نحن نقترح أن نستخدم على الأقل إحدى أدوات تقييم «الأعمال» التي أوجزناها في هذا الفصل بهدف تطوير برنامجك و استراتيجيات التمويل. وقد استخدمت ASO /USA كلا الأدوات عندما ملأت ورقة العمل ١٣ .

(انظر العرض 5-7 للملاحظات على العملية).

الخطوة 4-3: وافق على استراتيجية النمو المستقبلي

لكل برنامج «و طور ملف برنامجك»

الخطوة التالية في المرحلة 4 هي أن يتطور ملف برنامجك (تعبير استعير من عالم الاستثمارات المالية لوصف ممتلكات المستثمر - سندات و أسهم).

إن ملف البرامج يلخص كل البرامج بالمفهوم الحالي والمقترح لكل من المجال والمقياس. تذكر أنه في أثناء هذه الخطوة نحن لا ننظر إلى البنية التحتية اللازمة لدعم القرارات، و لكن إلى حد ما وصف لكل البرامج (منتجات و خدمات) التي تتوي المنظمة أن تقدمها خلال السنتين الثلاث أو الخمس القادمة.

سيكون ملف البرامج هو الأساس لتطوير أغراض محددة لهدف كل برنامج وممرماه، وسوف تستخدم لتحديد مرامي وأهداف الإدارة و الدعم و الأغراض اللازمة لدعم كل المنتجات و الخدمات.

ويجب أن يتحمل الجهاز أو لجنة خاصة مسؤولية إصدار التوصية - باستراتيجية الأعمال لكل من القسم / البرنامج الحالي (أو المستقبل المقترح)، بمعنى :

- ماذا تفعل حالياً؟ صف المستوى الحالي للخدمة (مثلاً: عدد وحدات الخدمة) وفعاليات البرنامج الحالي.

تقييم لأربعة برامج جديدة محتملة
باستخدام معايير مختلفة

المعرض 6.5

المعيار	الوزن	البرنامج A	البرنامج B	البرنامج C	البرنامج D
اتساق مع الهدف (متلائم ضمن إطار رسالتنا).	مطلوب	نعم	نعم	لا	نعم
رفع مستوى القوى للإفادة من الفرصة. وتعبئة القوى لتجنب تهديد متوقع، ومنع نقاط الضعف من مضاعفة التهديد، أو دعم قدرة المؤسسة على الاستفادة من فرصة ما قد لا تستطيع الاستفادة منها إذا تابعت إظهار ضعف معين.	20 نقطة	نعم	نعم		
برنامج اكتفاء ذاتي (برنامج يستطيع تغطية نفقاته إما من خلال الرسوم مقابل الخدمات أو بالتبرعات أو المنح).	20 نقطة	نعم	نعم		
الاحتياجات الموثقة (المتطلبات الحالية والمستقبلية للمنتجات أو الخدمات).	20 نقطة	نعم	نعم	نعم	
زيادة ظهور المؤسسة (تحسين صورتها العامة).	15 نقطة		نعم	نعم	نعم
زيادة احتمالات تأسيس شبكة عمل مشتركة (دعم الجهود التعاونية مع المؤسسات الأخرى).	15 نقطة	نعم	نعم		نعم
يقدم ربحاً زائداً عائداً إضافية لدعم البرامج الأخرى (بعد أن يدفع نصيبه من التكاليف غير المباشرة).	20 نقطة	نعم			نعم
مجموع النقاط		100	80	لا يتناسب مع الرسالة	40

ورقة العمل 13: أدوات تقييم «الأعمال» لتطوير ملف البرامج

المعرض 7-5

ملاحظات حول العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟	تتضمن ورقة العمل هذه أداتين لتقييم الأعمال. مصفوفة كومباس بوينت لخط لقاع المزدوج و مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة. اختر إن رغبت أن تستخدم إحدهما أو كلاهما لتقييم برامجك الحالية (وربما المستقبلية). ضع كلاً من برامجك الحالية أو المستقبلية في الخانات المناسبة.
لماذا تقوم بهذه الفعالية؟	المعطى هو وجود بنية منافسة و موارد متاحة لدعم عمل القطاع غير الربحي. إنه أمر ملزم أن أدوات الأعمال الكاملة تستخدم لتحليل البرامج - واتخاذ القرارات الصعبة - المتعلقة بما هي البرامج التي ستقدمها، أو لن تقدمها المؤسسة.
من ستشمله هذه العملية؟	يجب أن يكون لجهاز البرنامج القيادة في ملء أوراق العمل هذه. ثم تقدم أوراق العمل إلى لجنة التخطيط لتناقشها. تحذير: قد يكون الجهاز معارضاً أو غير راغب في وضع أحد برامجك في الخانة التي توصي باستراتيجية الخروج. يجب على لجنة التخطيط أن تكون متنبهة إلى ذلك في أثناء المناقشات. وفي الوقت نفسه فإن هذا المكان هو أحد الأماكن في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث يبدأ فيها أخذ القرارات الصعبة (ماذا تفعل المنظمة و ماذا ما لن تفعله).

- ما هي استراتيجيات الأعمال المقترحة للمستقبل؟ المتابعة وفق المستوى الحالي، التوسع، التخفيض، عدم الاستمرار، التبديل، الاستثمار، تعزيز التأثير، رفع الفوائد إلى الحد الأعلى، احتواء التكاليف، التخلي عن المشروع و هكذا.
- تغييرات مهمة: هل هناك أي تغييرات مهمة في الطريقة التي يعمل بها حالياً القسم أو يسير بموجبها البرنامج.
- الميزات والأخطار التي تتضمنها استراتيجية الأعمال: ما هي الايجابيات

والسلبات والأخطار التي قد تهدد استراتيجية الأعمال المقترحة للمستقبل؟ ما هو مبرر اقتراح استراتيجية الأعمال هذه؟

• ما هو أفق المستقبل المرغوب و ميزان البرنامج للسنوات الثلاث -إلى خمس القادمة؟ كيف سيبدو القسم / البرنامج في خلال ثلاث إلى خمس سنوات بمنظور أفق ومقياس العمليات؟

- استخدام الموارد في استراتيجية الأعمال؟ ما هي عوائد المستقبل المحتملة، وما هي الموارد اللازمة (الجهاز و النفقات الرئيسية الأخرى) لدعم استراتيجية الأعمال المقترحة، وأفق و مقياس العمليات؟.

وعندما تكتمل هذه المحادثات، يجب أن يُقدم ملخص الملف البرامج المقترحة للمستقبل باستخدام ورقة العمل 14 (انظر الملاحظات على العملية في العرض 5-8). تزودك ورقة العمل هذه بطريقة لتلخيص كامل لأفق مقياس العمليات البرامجية للمستقبل في أحد مناحيه.

الخطوة 4-4: ثبت إستراتيجيتك المستقبلية الجوهرية

تستخدم أدوات التحليل المذكورة سابقاً لتطوير ملف البرامج في مؤسستك. ومن المهم هنا أن نثبت الاستراتيجية الجوهرية للمؤسسة في المستقبل. عند هذا الوقت من عملية التخطيط يجب أن تكون استراتيجياتك الجوهرية للمستقبل واضحة، والآن حان الوقت لجعلها صريحة.

وتتضمن الاستراتيجيات الجوهرية اتجاه المؤسسة المستقبلي وتعلن كيف وأين ستركز المؤسسة مواردها في المستقبل. والاستراتيجيات هي بيانات وسائل، ترتبط إلى بعضها البعض كأسلوب أو توجه فائق الأهمية لإنجاز غايات بالغة الأهمية. ويجب أن تُبنى الاستراتيجية على أرضية من التفهم العميق للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة (نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات)، و تصف هذه الاستراتيجيات لذوي العلاقة الداخليين و الخارجيين ما هو الأكثر أهمية للمؤسسة لتتابعه عبر السنين القليلة القادمة على أساس معطيات البيئة الحالية.

و مع أن بيان الاستراتيجيات على الأغلب سوف ينقح مع تقدم عملية التخطيط، إلا أنه يجب على لجنة التخطيط أن تحاول كتابة مسودة عما تراه من الاتجاهات المهمة التي ستحتاج المؤسسة لاتباعها، في السنين القليلة القادمة.

ويمكن للاستراتيجيات أن تكون مفردة أو تحمل تركيزاً برامجياً مالياً، إدارياً، أو سلطوياً كبيراً. وسيكون للاستراتيجيات إن أحسن تنفيذها تأثير كبير على توزيع الموارد. و يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية وصفاً للاستراتيجيات الجوهرية التي ستستخدمها المؤسسة في السنوات الثلاث أو الخمس القادمة، كي تتجزأ بشكل أفضل أهدافها و تصورها.

ورقة العمل رقم 14 لخص حقيقة برامجك المستقبلية

العرض 8-5

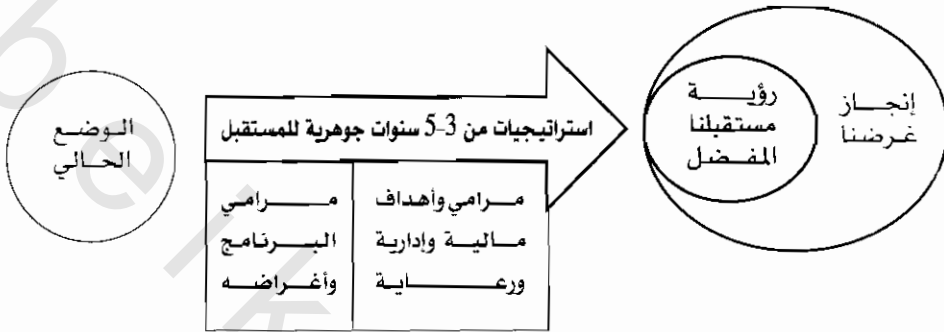
ملاحظات على العملية

ضع قائمة بالبرامج الحالية أو المستقبلية (أو الخدمات)، ومستواها الحالي من النشاط. وبناءً على خطة "الأعمال"، ومناقشات تقييم البرنامج، قرر استراتيجية النمو الشاملة للمستقبل لكل برنامج، وتصور مستوى النشاط في المستقبل.	كيف تقوم بهذه الفعالية؟
قدم ملخصاً بسيطاً بصرياً عن أفق ومقياس البرامج والخدمات التي ستقدم في المستقبل. وكذلك وضع مضمون أغراض برامج التطوير بعيدة المدى. وبفهمك لمستوى إيصال البرنامج/الخدمة المقترح للمستقبل فسوف تكون في وضع أفضل كي تكون قادراً على تضمين تشكيل الجهاز والدعم الإداري الآخر. اللازم تقديم هذا المستوى من الخدمات.	لماذا تقوم بهذه الفعالية؟
يجب أن يتسلم الجهاز القيادة في تطوير حقيقة البرامج، وتقديمها للجنة التخطيط للحصول على تعليقاتهم.	من ستشمله هذه العملية؟

و سيبين العرض 5-9 رسماً بيانياً للعلاقة بين الأهداف والأغراض والاستراتيجيات.

الاستراتيجيات الجوهرية

العرض 5-9



كيف تبدو الاستراتيجية؟

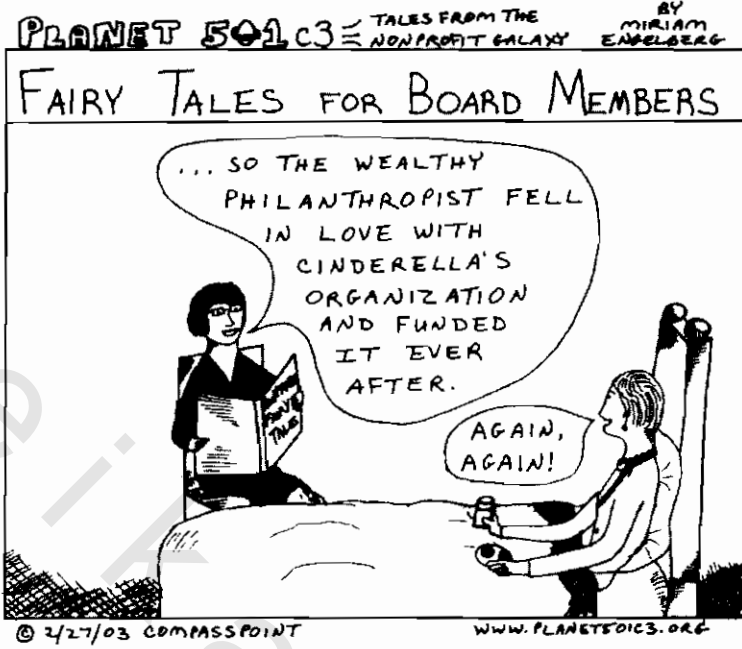
في الفصل الأول، أعطيناك نماذج عن الاستراتيجيات. و هنا بعض الأمثلة الأخرى عنها :

مؤسسة للرعاية الصحية متعددة الخدمات، ومتعددة المواقع

- نبدل تركيزنا على كوننا نقطة المركز ليصبح التركيز على الزبون (استراتيجية مفرطة).
- نستثمر في بنيتنا التحتية، بما فيه زيادة عدد العاملين في الجهاز، وزيادة امتيازاتهم وزيادة الدعم التكنولوجي والإداري (استراتيجية إدارية ومفرطة).
- نبدل نموذج «الأعمال» بحيث أصبح أقل اعتماداً على المنح الحكومية (استراتيجية مالية).

• نقوم بزيارد جهود التعاون (استراتيجية برنامج).

• نقوم بتبديل طبيعة دور المجلس كي يصبح تركيزه على البرنامج أقل من



تركيزه على زيادة التمويل - سواء في منح أعضائه أو الحصول على موارد إضافية (استراتيجية سلطة / مالية).

مدرسة خاصة

- لتوسع من الصف الثامن إلى الصف 12 (استراتيجية البرنامج).
- نتابع جهودنا لزيادة تسجيل طلاب الأقليات (استراتيجية البرنامج).
- نغير تركيب مجلسنا كي يكون أكثر تمثيلاً للمجتمع الذي نخدمه (استراتيجية الرعاية).
- نشترى مبنى (استراتيجية إدارية).

مؤسسة اجتماعية :

- الاستمرار في جعل برمجتنا محلية في تركيزها وقومية في تأثيرها (استراتيجية برنامج).

• زيادة الجهود الحصول على منح لدعم صحة النساء والأطفال و تخفيض التشرد في المنطقة (استراتيجية برنامج).

• تشكيل مجلس استشاري من المانحين للمساعدة في تحصيل الهبات للمؤسسات ذات الأساس الاجتماعي (استراتيجية السلطة).

من السهل أن نرى كيف أن بإمكاننا ترجمة الاستراتيجيات الجوهرية لكل من المؤسسات الثلاث، إلى أهداف محددة و غايات على امتداد بضعة سنين. وكذلك للمستقبل القريب. أما ما ليس سهلاً رؤيته فهو الجهود والخبرات والمناقشات الكثيرة التي كانت ضرورية لوضع هذه الاستراتيجيات الناجحة. وتساعد عملية التخطيط الاستراتيجي المؤسسات كي تحدد خيارات استراتيجية متعددة وتمارس النقد الذاتي فيما يتعلق بأساليب الأولويات الأساسية للاستراتيجيات - والتي ستقود إلى توزيع الواردات. و تبلغ كل من هذه الاستراتيجيات ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين، عما سيكون عليه التركيز الأول لواردات المؤسسة (المال والوقت). و كيف ستتجز المؤسسة هدفها بشكل أفضل.

و مع أن بعض استراتيجيات المستقبل الجوهرية تصبح واضحة في وقت مبكر من عملية التخطيط (مثلاً: تقييم المؤسسة يؤكد ما كان المجلس و الجهاز قد عرفاه من وقت طويل: إن البنية التحتية للمؤسسة كانت بشكل أساسي غير موجودة و) الاستثمار في بنيتنا التحتية» يشكل بوضوح استراتيجية المستقبل (الجوهرية). إلا أنه في أوقات أخرى تكون الاستراتيجيات الجوهرية غير واضحة بما يكفي، و قد تحتاج إلى الاعتماد على أدوات أخرى للمساعدة على توضيحها.

وإن الاستراتيجية لا تعد جواباً على التقلبات قصيرة الأجل في العمليات أو في البيئة. إنها معنية بمسار أطول زمنياً وأن السفينة تسير بدفتها وليس بالأمواج.

سيناريو التخطيط كعربة لتطوير الاستراتيجيات

كما ورد سابقاً ليست مهمة التخطيط الاستراتيجي التنبؤ بالمستقبل، بل صنع القرارات الحالية بطريقة أفضل. ولا يستطيع أحد أن يتنبأ بما سيجمله المستقبل، لكنك في عملية التخطيط تستبق توجهات المستقبل. وتستطيع تطوير الاستراتيجيات لترد على تلك التوجهات. وغالباً ما تكون تلك التوجهات واضحة. وهكذا تستطيع تطوير خطة تستجيب للبيئة المعروفة والبيئة المتوقعة في المستقبل. ولكن ما الذي تفعله عندما تكون بيئة المستقبل مليئة بالعديد من الخيارات؟ كيف ستطور استراتيجيات مبنية على مجاهيل قليلة أو عديدة ومليئة بالاحتمالات؟

تستطيع السيناريوهات أن تساعد مؤسسة ما أن تكون أكثر استراتيجية، وهذا يعني أن تكون مجهزة بشكل أفضل ومبادرة ذات تصميم في توجهاتها أكثر من العمل كتجاوب لردود الفعل وتبعاً للفرص، عندما يصبح مثل هذا المستقبل المتوقع حقيقة ماثلة.

وفي كتاب «فن النظرة البعيدة: التخطيط للمستقبل في عالم غير محدد» The Art of the long View: Planning for the Future in an Uncertain World، يصف بيتر شفارتز كيف أن السيناريوهات البديلة تستطيع أن تساعد على إلقاء نظرة بعيدة إلى عالم مشكوك فيه ومجهول. ويصف السيناريوهات بأنها قصص حول الطريقة التي يمكن أن ينقلب فيها العالم غداً. ويرى بأن مثل هذه القصص تساعدنا على تمييز التكيف مع وجوه متغيرة في بيئتنا الحالية. إن هذه السيناريوهات تشكل أسلوباً لربط الدروب المختلفة التي يمكن أن توجد من أجل غدك، ومن أجل أن تجد التحركات المناسبة على كل درب من هذه الدروب المحتملة. وسيناريو التخطيط يسعى إلى صنع خيارات اليوم مع فهم للكيفية التي ستصبح عليه هذه المنارات. لذلك، فإن هذه السيناريوهات تسمح لمؤسسة ما أن تجهز نفسها بشكل أفضل لمواجهة أي شيء يمكن أن يحدث بسبب مواجهة أي شعاع من طيف الاحتمالات.

وليست السيناريوهات بصدد التنبؤ بالمستقبل إنما بالأحرى إنها محاولة لرؤية المستقبل في الحاضر⁽¹³⁾.

ويقول شفارتز إن السيناريوهات تبدو أنها تقع غالباً في ثلاث مجموعات: متشابهة كثيراً ولكن بعضها أفضل من بعض؛ أسوأ من بعض، ومختلفة ولكن بعضها أحسن من بعض. وفي الحقيقة يمكن للواقعية أن تنقلب لتصبح مجموعة تضم المجموعات الثلاث السابقة. وإذا اعترفنا أن السيناريو هو فن، وليس علماً لذلك فإنه يشجع القراء على تنظيم مجموعة من السيناريوهات يتدرّب الردود المحتملة. ويمكن للمنظمة بعد تطوير هذه السيناريوهات أن تحدد العوامل المحتملة التي ستؤثر على السيناريو، ودرجة الشك فيه في التطبيقات، إذا كان للسيناريو أن يلعب دوراً في الحياة الواقعية.

وتكون مؤسسات الرعاية الصحية أفضل في الاستجابة لمتغيرات وسائل إيصال الرعاية الصحية، وهي تشبه بمجموعها تلك المنظمات التي كانت تطرح السؤال التالي : «ماذا لو؟» في وقت مبكر وبعده.

وقد بدأت بعض المؤسسات الصحية بالتفكير المبكر حول بدلات برنامج الرعاية الصحية والإصلاح الصحي قبل منافسيها بوقت طويل فاستطاعت نتيجة ذلك وضع سلسلة من سيناريوهات المستقبل، وهي الآن ربما تتمتع بميزات المنافسة.

تخطيط سيناريو عندما يكون المستقبل غير مؤكد

أحد أهم القادة في ميدان تخطيط السيناريو في زمن الشك هو «شبكة الأعمال العالمية» Global Business Net work، وفيما يلي عملية مبسطة لتخطيط السيناريو قد اقتبسناها من عمل شبكة الأعمال الكونية :

- حدد سؤالاً يستفيد من تخطيط السيناريو.
- اختر موضوعين غير مؤكدين يصفان نهايتي الطيف.
- طور مصفوفة واضعاً كلا من الموضوعين غير المؤكدين على طرفي المحور.
- تم تخطيط سيناريوهين أو أكثر ثم بحث كل سيناريو على مستقبلك.

مثلاً: مجلس المديرين في مؤسسة P.E.A.C.E. كان منهكاً في محاولة حماية المؤسسة من الانحدار نحو الأسفل. ولستين كاملتين عززت نفسها بمتطوعين محترفين ومروجين وقروض من المجلس. وشعرت المؤسسة أن البديل الوحيد هو أن توقف كل برامجها والانسحاب من «الأعمال». وقد رسم المجلس بالتعاون مع مستشار سيناريو تخطيط مالي يقرر فيما إذا كان هناك استراتيجيات أخرى قابلة للتطبيق، أفضل من الذهاب مباشرة إلى مشاريع الأعمال. وكان العاملان الرئيسان المجهولان هما (1) فيما إذا كانت المنحة الجوهرية التي وعدت المؤسسة بها سوف تتحول إلى حقيقة، (2) فيما إذا كان هناك بدائل للخروج من الأعمال. (مثلاً الاندماج مع مؤسسات أخرى): وبناء على هذين المتغيرين المجهولين فقد طورت المؤسسة المصفوفة في العرض 5-10 مع أربع سيناريوهات مختلفة:

1- إذا كانوا سيحصلون على المنحة خلال الشهور الأربعة القادمة ووجدوا شريكاً عنده القابلية والمقدرة ليقوم بتنفيذ برامج المؤسسة، عندها فإنهم سيوافقون على الاندماج.

2- إذا كانوا غير قادرين على الحصول على المنحة وليس هناك مرشح مرغوب فيه للاندماج، عندما سيحاولون التدرج في ثلاثة من السيناريوهات الأربعة المقدمة مفترضين أن هناك عدة مؤسسات ستكون مهتمة فقط في واحد أو اثنين من البرامج التي تتوافق مع رسالتها وسوف تقوى المنظمة على الاستمرار في الوجود، ولكنها ستشغل برنامجاً واحداً فقط يملك ما يكفي من طاقة المتطوعين للعمل دون كثير من الموارد الخارجية.

3- إذا لم تستطع المؤسسة أن تجد شركاء أو واردات، يجب عليها الخروج من «الأعمال».

4- إذا وجدت المؤسسة الواردات التي تحتاجها، إنما لم تجد الشريك المناسب، فإن عليها أن تتابع نشاطها ولكن مع مرشحين جدد للقيادة، سواء في المجلس أو الجهاز.

وسينتهي المطاف بالمؤسسة إلى اختيار السيناريو رقم 2 وهو الذي يشكل الاستراتيجية الجوهرية للمستقبل، مع إهمال السيناريوهات الثلاثة الباقية. ولقد ساعدت عملية السيناريوهات أعضاء المجلس والجهاز لتفهم أن هناك أكثر من خيار غير توقيف كل برامجهم ببساطة وإغلاق أبواب المؤسسة. كما وضعت هذه العملية بعض أجهزة القياس الثابتة للمستقبل، ساعدت المجلس والجهاز ليضعوا سياسة بديلة عن الاستراتيجية التي كانوا يتعاملون معها.

تطوير الاستراتيجية عندما يكون هناك خيارات عديدة؛

الاختيار من بين خيارات عديدة في السيناريوهات

يمكن في بعض الأحيان التنبؤ بالمستقبل إلى الحد الذي نتنبأ فيه أن كل الأشياء المتشابهة سوف تعمل بنفس الطريقة التي نعتقد أنها ستعمل بها. كما أن هناك خيارات متعددة حول كيفية تحركنا إلى الأمام. فإذا كانت الحال هكذا، عندها يمكنك أن تطور وتقيم خيارات سيناريوهات مختلفة.

• حدد سؤالاً.

مصفوفة تخطيط السيناريو

العرض 10-5

منحة رئيسة / جوهرية من الدولارات ستسلم خلال الشهور الأربعة القادمة

الشريك غير متوفر	الاستمرار كوكالة منفصلة مع قيادة جديدة (المجلس والجهاز)	الاندماج
	الخروج من الأعمال	توفر العديد من الشركاء
		مشاريع متدرجة مقسمة إلى مجموعات وتعمل على هيئة مختلفة

الدولارات المتوفرة غير كافية للمحافظة على استمرار المؤسسة

- أطلق خيارات مختلفة لدراساتها.
 - ضع المعيار الذي ستختار بموجبه الخيار الأفضل.
 - قيم الخيارات المختلفة: الإيجابيات (الميزات، لماذا هذا الخيار هو ذات معنى) والسلبات (الأضرار والأخطار)، والافتراضات التي سيبني عليها هذا السيناريو.
 - حدد ما هي البيانات اللازمة لجمعها كي تكون قادراً على اتخاذ اي قرار.
 - اختر الخيار الأفضل من بين الخيارات الأخرى.
- مثلاً : كانت مؤسسة في كاليفورنيا تفكر فيما إذا كان عليها أن تمتد خارج كاليفورنيا. وقد طرحوا على أنفسهم السؤال التالي : ما هي خياراتنا المحتملة (البديلة) للتوسع؟ وقد أطلقوا الخيارات التالية لدراساتها :
- العمل في كاليفورنيا فقط خلال السنين الثلاث إلى الخمس القادمة.
 - بالنسبة للسنتين القادمتين، سيكون التركيز بشكل رئيسي على كاليفورنيا مع القيام «غزو» واحد أو اثنين على المستوى الإقليمي أو القومي. ثم البدء بالوثوب نحو عمل إقليمي /قومي في الستة الثالثة حتى الخامسة.
 - البدء بالوثوب إلى عمل على المستوى القومي بأسرع ما يمكن.
- ثم وضعوا قائمة المعايير وهي: توسيع الشراكات إلى حدها الأقصى، توفير التمويل، نتائج الظهور أمام الرأي العام، الوفاء بالحاجات الظاهرة، نتائج ملموسة خلال فترة مقبولة من الزمن، تأثير عال، اهتمام الجهاز (نتائج في زيادة رضا الجهاز وتناقص في تسريبه خارج المؤسسة). واستنادا إلى هذه المعايير وإلى تقييم فوائد و أضرار هذا الخيار، تبنت المؤسسة الخيار الثاني هو: استراتيجية مواصلة التركيز أولاً على كاليفورنيا، في السنتين القادمتين مع مسعى أو اثنين للتعاون مع مؤسسات خارج كاليفورنيا. وقد وجدوا خلال سنة واحدة مشروعاً يلبي كل بنود المعايير، وفي السنة التي تلتها كان المشروع القومي الجديد قد نهض مسرع الخطوات.

اجعل استراتيجياتك المستقبلية الأساسية واضحة

لقد حان الوقت الآن لجعل استراتيجيتك الأساسية واضحة - ورقة العمل 15 (انظر الملاحظات على العملية في العرض 11-5 ستبثق بعض الاستراتيجيات كرد على مسألة استراتيجية خاصة (مثلاً هل علينا أن نزيد من جهود التأييد ؟). الجواب نعم، علينا تنمية وتطوير برنامج التأييد، انما بالتعاون مع الآخرين). وستكون استراتيجيات أخرى واضحة بعد أن تكون المؤسسة قد أكملت تقييم وضعها أو استخدمت بعض أدوات تقييمات الأعمال التي وضعت سابقاً (مثلاً : برامج الشباب لدينا تتصف بتأثير ضعيف في الرسالة و إمكانية تطبيق مالي ضعيفة. يجب أن نعطي هذه البرامج للمركز الاجتماعي الذي حقق حتى الآن نجاحاً في برامج الشباب). و أخيراً يمكن لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أن يوحي لنا بطريقة جديدة من التفكير (مثلاً: نحن بحاجة للتوسع إلى القسم الشمالي من مقاطعتنا). طالما أن هناك حاجات لا تلبى و نحن في موقع قوي قادرون على فتح وتشغيل مكتب فرعي بنجاح).

و عندما تدون استراتيجياتك الأساسية للمستقبل ستمتد من ثلاث إلى خمس سنوات فأنت تحتاج ليس إلى توضيح الاستراتيجية فقط بل أيضاً لتوضيح النقاط التالية:

- الافتراضات، الحقائق، والقيم التي تدعم الاستراتيجية المقترحة
- العقوبات المحتملة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجية.
- الحوافز (أشارت التحذير) التي يمكن أن تشجع المؤسسة كي تعيد تقييم الاستراتيجية الجديدة المقترحة.

ولأن الاستراتيجيات تمثل الاتفاقية الرئيسة حول أين تتجه المؤسسة لاستثمار

ورقة العمل 15 : استراتيجية المستقبل الأساسية

العرض 5-11

ملاحظات على العملية

فكر بوضع قائمة محتملة الاستراتيجيات المستقبل الأساسية. بعض الاستراتيجيات أصبحت واضحة نتيجة لتقييمك لوضعك. استراتيجيات أخرى تعتبر ردوداً على مسائل استراتيجية قمت بتحديددها في ورقة العمل 1. اختصر اختياراتك حتى ثلاث إلى خمس استراتيجيات أساسية للمستقبل. وبعد اختيار الاستراتيجية الأفضل، أجب عن بقية الأسئلة في ورقة العمل: ما هي الافتراضات، الحقائق والقيم التي تدعم الاستراتيجية المقترحة؟ ما هي العقبات المحتملة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجية؟ وما هي الحوافز التي قد تشجع المؤسسة لإعادة تقييم الاستراتيجية الجديدة المقترحة؟	كيف تقوم بهذه الفعالية ؟
بعد كل ذلك التفكير، وتلك الأفكار المبدعة. حان الوقت لاتخاذ بعض القرارات.	لماذا تقوم بهذه الفعالية؟
أعضاء لجنة التخطيط، مسودات منقحة لاستراتيجيات جوهرية. وعند الوصول إلى اتفاق شامل يجب مراجعة مسودات الاستراتيجيات من قبل كامل المجلس من أجل إعلان انتهاء العمل، ويشارك الجهاز أيضا (إما بمجموعه او عن طريق الأقسام) والهدف توليد الأفكار حول كيفية تنفيذ هذه الاستراتيجية.	من سيشمله هذه العملية؟

تعليق هامشي

من أين جاء برنامج الاستراتيجيات؟

لقد قررت مؤسسة كاثوليكية دينية و اجتماعية دولية، ومقرها الرئيس في البرازيل، أن تضع خطة استراتيجية لخمس سنوات وكانت المسائل الاستراتيجية الأولى التي وضعت على الطاولة : ماذا يجب أن تكون الأهداف الأساسية للمؤسسة، وكيف سيستطيعون أن يصلوا بوارداتهم إلى الحد الأقصى؟ وفي المباحثات التمهيدية، وجد المشاركون أنه من السهل وصف المرامي والأهداف، مثل زيادة عدد الأعضاء، ورفع عدد الكنائس في البرازيل و البلدان الأجنبية، وبناء وعي أكبر بالتعاليم الدينية على المستويين القومي و العالمي. وعلى كل حال، كان صعباً على المشاركين تحديد الاستراتيجية الأساسية الشاملة أو الاستراتيجيات التي يمكن أن تتحقق من خلالها هذه المرامي. وكان أعضاء من لجنة التخطيط واضحين فيما يريدون. كانوا ببساطة غير قادرين على وصف كيف يمكن إكمال المرمى بالشكل الأفضل.

وللتغلب على هذه الصعوبة، اقترح المستشار الذي يعمل مع هذه المجموعة تمرين بسيط للرؤية. فقد طلب من المشاركين أن يتوزعوا إلى مجموعات عمل صغيرة وأن يرسموا على لوحات ورق كبيرة، كيف يجب أن تبدو المؤسسة في نهاية مدة السنوات الخمس للتخطيط. وقد زودهم التمرين بإلهام غير متوقع ولكنه مع ذلك كان حاسماً: فقد قدمت كل مجموعة رسماً لتجديد الاتصالات في صيغة أو أخرى من الأقمار الصناعية من محطات up link وصولاً إلى محطات التلفزيون و الإذاعة. و من خلال عملية رسم الرؤية هذه، توصل المشاركون لإدراك مشترك أن استخدام الإعلام الإذاعي الإقليمي والتلفزيوني و تكنولوجيا الاتصالات بهدف الارتفاع بالوعي وزيادة عدد الأعضاء كان هو الاستراتيجية المحورية التي ستدعم الأهداف العليا والأغراض التي رغبوها.

مواردها في المستقبل، فيجب على لجنة التخطيط أن تكون واثقة من مساهمة أولئك الذين سيدعون لتنفيذ الاستراتيجيات، وللحصول على المساهمة، يجب على المدير التنفيذي أو ممثل (ممثلي) لجنة التخطيط المعين، أن يناقش الاستراتيجيات المقترحة مع الجهاز و المجلس. و يجب أن يعطى أعضاء الجهاز و المجلس الفرصة ليصوتوا إما على دعم هذه الاستراتيجيات أو يمنحوا فرصة للتفكير و عمل اقتراحات عن الأولويات طويلة الأمد و قصيرة الأمد، البرامجية و الإدارية / والعمليات التي تدعم تنفيذ الاستراتيجيات الأساسية.

الخطوة 4-5: الاتفاق على الأولويات الإدارية والمالية والسلطوية

عندما يتم تحديد استراتيجيات المستقبل الجوهرية، و يجري تكوين ملف البرامج، يتوجب عندها على لجنة التخطيط أن تنظر باتجاه الاهتمام بالفعاليات الإدارية والمالية والسلطوية المطلوبة لدعم البرامج، كما يلي:

المالية:

- تطوير الموارد.
- أنظمة الإدارة المالية.

الوظائف الإدارية:

- تشكيل الجهاز و الميزات.
- التسويق / العلاقات العامة.
- البنية التحتية : أنظمة إدارة المعلومات والتكنولوجيا، والتسهيلات.
- التخطيط، والتقييم، و السيطرة على النوعية.

الوظائف السلطوية:

- مجلس المديرين.

- مجلس المستشارين.

وعملية اختيار الأولويات المالية والإدارية والسلطوية ستعتمد على مدى تعقيد هيكلية المؤسسة. وإذا كانت مناقشات لجنة التخطيط المتعلقة بأولويات المسائل الاستراتيجية و البرامج لم تقدم حتى الآن الإرشاد الكافي لإعداد الأولويات الإدارية والمالية والسلطوية، عندها قد ترغب في الاهتمام بطرح بعض الأسئلة على الشكل التالي:

الأموال المالية

تطوير الموارد:

- ما هي الموارد التي نحتاجها لدعم تصورنا المستقبلي، هل نستطيع الاستثمار في هذا المستقبل؟

- إذا كان علينا كسب المزيد من المال، كم هو المبلغ المطلوب؟ ما هي خطتنا لتحقيق ذلك؟

- هل لدينا جهاز تطوير يكفي لنجاحنا في تلبية أهدافنا المالية؟

- ماذا سيكون مزيج تمويلنا في المستقبل؟

أنظمة الإدارة المالية:

- ما هو نوع المؤسسة أو العمليات التي نحتاجها لدعم (أو تطوير) الإدارة المالية المحدثة والدقيقة والمفيدة، و ما نوع التقارير اللازمة.

- هل نستثمر بشكل معقول، و كيف نستطيع أن نضاعف إلى أقصى حد العوائد المالية من استثماراتنا؟

- ما مدى قدرتنا على تغطية النفقات من الممولين؟

- هل معدل نفقاتنا العامة مناسباً؟

- هل لدينا احتياطي مريح غير محدود؟

ملاحظات على العملية: من الأفضل أن يجيب على هذه الأسئلة الجهاز مع مسؤولي الإدارة المالية، بالتوازي مع أمين صندوق المجلس و/ أو اللجنة المالية.

الوظائف الإدارية

تشكيل الجهاز والميزات

- ما هي قدرتنا الحالية لتقديم الخدمات إلى زبائننا / عملائنا؟
- كم شخصاً نحتاج إضافته إلى الجهاز كي يستطيع أن يواجه المستويات المختلفة من الخدمات أو، إذا كانت الاقطاعات من الجهاز قد سبقت، كيف يمكن أن نتدبر أمر هذه الاقطاعات؟

- كيف نستطيع أن نبقي منافسين على ضوء مستويات الرواتب والميزات؟
- كيف نستطيع أن نعبئ و نتمسك بالجهاز الجيد.
- كيف نوجه و نقدم تثقيفاً مستمراً لجهاز العاملين بأجر و المتطوعين؟
- ما هي أنظمة المكافآت و التقدير الأخرى التي نستطيع تنفيذها لدعم الجهاز.
- كيف نحسن أنظمة تقييم أدائنا.

ملاحظات على العملية

مع أن على المجلس بشكل مطلق أن يصادق على الميزانية لدعم أغراض تشكيل الجهاز، إلا أنه على أعضاء الجهاز أن يأخذوا القيادة في الإجابة عن هذه الأسئلة ومتابعة التوصيات حول أهداف تشكيل الجهاز و غاياته.

التسويق / العلاقات العامة:

- ما مدى قدرتنا على الاتصال بالزبائن / العملاء الذين ننوي الاتصال بهم.

• ما هي الاستراتيجيات التي يجب وضعها للتواصل مع تغييرات البرنامج / الخدمة.

• هل نستطيع تحضير مواد تسويق إضافية أو أساليب بديلة لتطوير رسالتنا؟

• ما هي أولوياتنا قصيرة الأجل و طويلة الأمد لظهور أكبر في المجتمع؟

ملاحظات على العملية

إذا لم يكن هناك شخص مرتبط بالمؤسسة ويتمتع بخلفية قوية للتسويق ولللاقات العامة، يمكن للجنة التخطيط أن تفكر بالطلب من مؤسسة علاقات عامة كي تخصص بعض الوقت للمساعدة في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالتسويق.

البنية التحتية: أنظمة إدارة المعلومات والتكنولوجيا والمرافق:

• ما هي المعلومات التي نريدها أن تكون متوفرة باستمرار كي نقيم بشكل كفوء وفعال برامجنا / خدماتنا.

• ما هي أنظمة إدارة المعلومات التي نحتاجها لتحسين أو تغيير أسلوب تقديمنا للتقارير الخاصة بتقييم الكفاءة والفاعلية لدينا؟

• ما هي العمليات الأخرى التي تحتاج إلى تطوير لدعم العمليات الشاملة للمؤسسة (مثل ملف نُظُم المتابعة، والحصول على المواد والإدارة، والحفاظ على المعدات، إلخ؟).

• هل التسهيلات الموجودة حالياً كافية لأنظمة إيصال خدمات في الحاضر والمستقبل؟

• ما هي التغيرات التي سبق توقعها، و كيف سنتصرف لتمويلها؟

• ما هي التحسينات الرئيسة الضرورية لاستمرار مرافقنا ومعداتنا؟

ملاحظات على العملية

يجب أن يتولى الجهاز القيادة في الإجابة عن الأسئلة فيما يتعلق بالبنية التحتية.

التخطيط والتقييم:

● كيف علينا أن نصوغ عملياتنا للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي كي تكون قادرين على توجيه نتائجنا بشكل أفضل ونستجيب في الوقت المناسب للتغيرات في بيئتنا؟

● ما هي العمليات التي نحتاجها كي نضعها موضع التنفيذ، بحيث نستطيع بشكل دائم، قياس مدى رضا العملاء، وحاجات المؤيدين وقدرتنا لتلبية تلك الحاجات بجودة عالية يكون فيها التأثير بقدر التكاليف.

ملاحظة على العملية

إن إحدى أهم المنتجات الثانوية لعملية التخطيط الاستراتيجي هو مؤسسة التفكير الاستراتيجي من قبل المجلس والجهاز معاً. وتكوين عمليات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي يمكن أن يقود إلى مؤسسة تدار استراتيجياً بشكل أكبر، وتحافظ الإدارة الاستراتيجية على المؤسسة لتكون قادرة على التكيف، ووثيقة الصلة بالأحداث، وأكثر فاعلية.

وظائف السلطة

مجلس المديرين

● إذا أعطينا تصوراً مستقبلياً للمؤسسة، هل يحتاج دور المجلس إلى تغيير على ضوء هذا التصور؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف؟

● هل يحتاج تركيب مجلسنا إلى تغيير، كي يستطيع أن يسيطر بفاعلية أكبر ويدعم مستقبلنا الذي نرغب؟ وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا؟

- كيف نقدم تثقيفاً مستمراً، و دعماً لمجلسنا واعترافاً أكبر بدوره؟

ملاحظة على العملية

يجب أن يكرس المجلس اجتماعاً أو اثنين، ليجيب على الأسئلة السابقة المتعلقة بالمجلس، و يطور أولياته الخاصة قصيرة الأجل و طويلة الأمد .

بعد أن تكون قد أجبت بشكل كافٍ على الأسئلة السابقة، أوجز مناقشاتك بملء ورقة العمل رقم 16 (انظر الملاحظات على العملية في العرض 5-12) واكتب مقابل كل من الوظائف المدرجة في الورقة هدفاً أو أكثر (نتائج عامة و عريضة)، و أغراضاً (أولويات محددة و قابلة للقياس).

ورقة العمل رقم 16،

موجز عن الأولويات الإدارية والمالية والسلطوية

العرض 12-5

ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟	لكل وظيفة إدارية مالية وسلطوية ضع الهدف الشامل أو الأهداف، والأولويات طويلة الأمد التي يجب تضمينها في الخطة الاستراتيجية.
لماذا تقوم بهذه الفعالية؟	بعد كل هذا التفكير والأفكار المضاجئة، أن الأوان لاتخاذ بعض القرارات.
من ستشمله هذه العملية؟	أعضاء لجنة التخطيط و آخرون منتقون يطورون الاستراتيجيات الأساسية، ويراجعوا الجهاز والمجلس. و يجب أن يمارس الجهاز والمجلس بعض المشاركة (أما مستوى المشاركة فتعتمد على طبيعة المؤسسة) في تطوير الأولويات الاستراتيجية البرامجية الإدارية / التشغيلية طويلة الأمد و قصيرة الأجل.

تحذيرات للمستهلكين

- الشلل بواسطة التحليل. إن هدف هذه المرحلة هو اتخاذ القرارات، ولكن جمع كمية كبيرة من المعلومات قد يضع اللجنة في خطر المواجهة إلى ما لا نهاية في حلقة مغلقة من تمحيص هذه المعلومات. يحتاج الميسرون أن يشعروا متى تكون الأبحاث قد أخذت ما يكفي من الوقت، فيساعدوا على إنهاء النقاش.

- التظاهر باتخاذ القرارات : تتطلب المرحلة 4 اتخاذ قرارات صعبة حول ما لا يجب فعله، وبالوقت نفسه اتخاذ قرارات حول ما يجب فعله. أحياناً تقاوم المجموعات التخلي عن أي شيء باتخاذها قراراً بأن تفعل أي شيء. هذا ليس صنع للقرارات، إنه تهرب و ادعاء.

- الأشخاص المناسبون حول الطاولة. طريقة أخرى تتفق فيها مجموعات معينة على الخوض في مناقشات حول أمور حاسمة، مع انتهاز فرصة غياب أشخاص معينين تعد مساهمتهم ضرورية لنجاح الخطة، فإذا كانت هذه المساهمة ضرورية فاحصل عليها الآن وإلا سوف تجد المشكلات قد طفت على السطح مستقبلاً لتصبح عقبة في وجه التنفيذ.

ملاحظات أخيرة

- 1- Benjamin Tregoe and John Zimmerman Vision in Action: Putting a Winning Strategy to Work (New York: Fireside .1990). .p. 17.
- 2- W.H Murray The Scottish Himaylayan Expedition (London: J.M. Dent & Sons 1951) pp. 6-7.
- 3- Kevin P.Kearns "Comparative Advantage to Damage Control: Clarify-
" Nonprofit Manage- ing Strategic Issues Using SWOT Analysis
no. 1 (Fall 1992): 3-22. The SWOT analysis grid ,ment and Leadership 3
is a widely used approach. Modifications of the grid have been at-
Business Policy: Text and Cases .tributed to R. Charistensen et al.
1983); and D. Hussey (eds.)The realities .IL: Irwin .(Homewood
1982). .NY: Pergamon Press , (Elmsford. .of Planning
- 4-من الممكن أيضاً استخدام تحليل شبكة القوة، والضعف، والفرص والتهديدات خلال المرحلة الثالثة كجزء من عملية التركيب في إكمال ورقة العمل 12 .
- 5- المؤسسات غير الربحية هي مؤسسات أعمال معفاة من الضريبة لأنها تركز أرباحها لرسالتها وهي في ذلك نقيض لأصحاب الأعمال أو المساهمين الذين يبحثون عن عوائد الاستثمار .

6- لقد طور جان ماساوكا المدير التنفيذي لكومباس بوينت هذا النموذج، وكتب هذا المقطع.

7 - وطنياً، إن المصادر الأساسية للعائدات لكل الاتحادات غير الربحية في الولايات المتحدة هي صدقات 27 % هبات حكومية 27 % ورسوم و عائدات مكتسبة 46 % وفق ما نشره Lester Salamon في كتابه The State of Nonprofit America Proofing institution press 2002 واشنطن.

8 -طوّرت مجموعة بوسطن الاستشارية مصفوفة النمو -المشاركة في السبعينيات. هذه الأداة، شأنها شأن أدوات أخرى طوّرتها المجموعة نفسها، قد وصفها الكاتبان Carl Stern و Stalls Ji في كتابهما:

Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group.

1998 "Competitive Strategies for Not- (New York: John Wiley & Sons for-Profit

9- (Londo- " Advances in Strategic Management 1. Agencies

1983): 61-82, JAI Press Inc. 9- I. C. MacMillan

10- المصفوفة أي Matrix هنا مقتبسة من مصفوفة ماكميلان. و بالإضافة لإعادة تأطير نمو الاستراتيجيات، اختار مؤلفا هذا الكتاب تغيير اسم أحد متغيرات ماكميلان: «جاذبية البرنامج» إلى «احتمال جذب الموارد وتعزيز البرامج القائمة». وقد عرّف البروفيسور ماكميلان «جاذبية البرنامج» بأنها الدرجة التي كان فيها البرنامج جذاباً للمؤسسة كقاعدة لانتشار الموارد في الحاضر والمستقبل.

وقد كان هذا المصطلح مربكاً للعديد من المؤسسات. و جرت العادة أن يترجم باعتباره «شيء ما جذاب لنا لنقوم به. ولهذا فقد غير مؤلفا هذا الكتاب مفردات المصطلح إلى «احتمال جذب الموارد، والتأكيد على إمكانية التطبيق المالي».

11- قام مؤلفا الكتاب بتغيير مفردات استراتيجيات النمو كما اقترحها بداية البروفيسور ماكميلان من : الخلية (1): منافسة عدوانية. الخلية (2): ابعاد عدواني. الخلية (3): ابن قوتك أو اخرج. الخلية (4): نمو عدواني. الخلية (5): كوّن من نفسك أفضل منافس. الخلية (6): ابعاد منظم. الخلية (7): مساعدة خارجية أو مشروع مشترك. الخلية (8): روح المؤسسة.

12- Strategy in Action: The Execution of Business Planning (New York: The Free Press, 1982).

13- Peter Schwarz The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World (New York: Currency/Doubleday, 1991).

14- المزيد من المعلومات حول سيناريوهات التخطيط راجع (The Art, What If) Katherine Fulby Diana Scare of Scenario Thinking for Nonprofits CA: Global and the Global Business Network Community (Emeryville, 2004), Business Network

● ملائمة البرنامج. هل هذا البرنامج منسجم مع الهدف الأشمل و مع رسالة المؤسسة؟ وهل يقوم / يستطيع هذا البرنامج بجذب المهارات الموجودة في المؤسسة وشارك في الموارد / وينظم الفعاليات مع البرامج الأخرى؟

● القدرة على جذب الموارد و تعزيز البرامج القائمة. هل يواجه هذا البرنامج طلبات سوق مرتفعة من قاعدة زبائن واسعة؟ هل يحوز هذا البرنامج على درجة عالية من الإعجاب من المجموعات القادرة على تقديم الدعم حالياً و في المستقبل؟ هل لهذا البرنامج تمويل ثابت؟ هل يمكن أن تعرض نتائج قابلة للقياس؟ هل ستكون قادراً على إيقاف هذا البرنامج بسهولة نسبية إذا كان ذلك ضرورياً (عقبات موجودة ضعيفة / القدرة على إيقاف البرنامج / التخلي عن التزام سابق)؟

● التغطيات البديلة. هل هناك العديد من المؤسسات تقدم الخدمات نفسها في

المنطقة؟ أم أن عدد هذه المؤسسات قليل؟

● موقف تنافسي قوي. هل لديك دعماً قوياً من الزبائن و المجتمع؟ هل لديك

سجل متفوق في إيصال الخدمات؟

هل تقدم خدمة ذات نوعية أفضل من منافسيك؟

هل لديك القدرة الإدارية لترصد لهذا البرنامج التكاليف اللازمة بشكل فعال وكاف؟

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة العمل رقم 13 أدوات تقييم «الأعمال» لتطوير ملف برنامج

• استخدم واحدة أو كلا أداتي تقييم الأعمال التاليتين للمساعدة في تطوير ملف برنامجك.
• استخدم المعيار المدون لكل أداة واستخرج أين يتلاءم كل برنامج من برامجك وفعاليات «الأعمال» الأخرى داخل اللوحة.

مصفوفة كومباس بوينت للخط السفلي المزدوج

مرتفع 	تأثير قوي للرسالة إمكانية تطبيق مرتفعة  قرار الأعمال النجم: استثمار لتحقيق الاستمرار والنمو دعم الخدمات	تأثير قوي للرسالة إمكانية تطبيق منخفضة  قرار أعمال = القلب: احتفظ بالبرنامج إنما حصل النفقات تثقيف للعموم سياسة عامة واتصالات
تأثير الرسالة 	تأثير منخفض للرسالة إمكانية تطبيق مرتفعة  قرار «الأعمال» : صانع أموال تعزيز التأثير دعم جوهري = تنمية أموال المؤسسات	تأثير منخفض للرسالة إمكانية تطبيق ضعيفة  قرار «الأعمال» : إشارة استفهام: قطع البرنامج أو الإقلاق عنه تماماً
منخفض	إمكانية التطبيق المالي	مرتفع

• بعض خصائص البرامج التي تتصف بتأثير قوي للرسالة: نتائج ملموسة، وتقدم ملحوظ نحو إنجاز رسالة المؤسسة، واحتمال فاعلية عالية - تعاون مع البرامج الأخرى، وخدمات ذات مستوى رفيع تميز المؤسسة عن مثيلاتها المنافسات.

- بعض خصائص القدرة العالية على التطبيق: على الأقل، تغطي كل النفقات (المباشرة وغير المباشرة)، وتولد فائض من العائدات يوجه نحو استمرار الاستقرار المالي في المستقبل، نموذج لأعمال قابلة للتطبيق مالياً.

ورقة العمل رقم 13 (تتمة)

مصفوفة الاستراتيجيات المنافسة

قابلية جذب الموارد وتعزيز البرامج القائمة نعم		قابلية جذب الموارد وتعزيز البرامج القائمة لا	
تغطيات بديلة عديدة	تغطيات بديلة قليلة	تغطيات بديلة عديدة	تغطيات بديلة قليلة
1- نمو أو ثبات استراتيجية حافة التنافس برنامج تنقيف عام يتضمن الوصول إلى التجمعات المعرضة لأخطار شديدة.	4- نمو أو ثبات استراتيجية حافة التنافس دعم الخدمات إدارة الحالات الخاصة عربات نقل، مزايا التشاور خط ساخن- لتأمين معلومات للوقاية.	5- بناء المنافس الأفضل : مساعدة منظمة أخرى لتقديم الخدمة خط ساخن - لتأمين خيارات العلاج - روح المنظمة.	8- الدعوة لضمان تغطية إيجابية وصحيحة لمسائل الإيدز وفيرس الإيدز.
تلاؤم جيد	وضع تنافسي قوي نعم	6- تطوير وتنفيذ استراتيجية قائمة.	7- استراتيجية تعاون: سياسة عامة و عمل دعائي.
	وضع تنافسي قوي لا	3- استثمار في البرنامج والقدرة الإدارية أو تطوير وتنفيذ استراتيجية الخروج، وإدارة الحالات الخاصة والوصول إلى تجمعات المهاجرين.	2- تطوير وتنفيذ الاستراتيجية قائمة خدمة تحويلات للتشغيل.
تلاؤم ضعيف	تتخلّى أو لا تبدأ بتقديم هذه الخدمة		

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة عمل رقم 14 لخص ملف برنامجك المستقبلي

- طور ملف برامج مفصلة.
- لكل من برامجك أو خدماتك للمستقبل:
- ما هو مستوى الفعالية الحالية للبرنامج ؟ (هذا السؤال ، بالطبع ينفع فقط في البرامج القائمة.
- البرامج الجديدة أحدث من أن نقدر لها مستوى فاعلية).
- ما هي استراتيجية التنمية المقترحة (التوسع، البقاء في الوضع الراهن، ضغط البرنامج، إلغاؤه، البدء ببرنامج جديد)؟
- ما هو مستوى الفعالية المستقبلية للبرنامج المقترح؟

ملاحظة : هذا نموذج من ملف برامج ASO / USA ، وليس الملف بكامله.

البرنامج أو الخدمة	ما هو مستوى فاعلية البرنامج الحالي ؟ (هذا السؤال بالطبع يطبق فقط على البرامج القائمة حالياً. أما البرامج الجديدة، فلم تصل بعد إلى إمكانية تقدير فعاليتها).	ما هي استراتيجية النمو المقترحة له (التوسع، البقاء على الوضع الراهن، الضغط، الإلغاء، بدء برنامج جديد، تعديل البرنامج القائم)؟	ما هو مستوى فاعلية البرنامج المقترح في المستقبل؟
إدارة الحالات (فرع من إدارة الحالات الخاصة بالزبائن - فـوائد الاستشارات، عربات النقل، وإحالات من أجل العمل للعاطلين.	300 حالة خاصة • 75 % يستخدمون ميزة الاستشارة. • 20 % يستخدمون عربات النقل. • 5 % يستخدمون من إحالات التشغيل.	زيادة مستوى الخدمات بشكل معتدل وفي الوقت نفسه بناء قدرة الوكالات على خدمة مجتمعات المهاجرين لتقديم خدمات لبعض الحالات الخاصة إلغاء بند إحالات العمل - إحالة الزبائن إلى مركز المصابين إضافة إلى الوقاية مع معالجة المصابين.	إدارة 500 حالة خاصة فردية: • 75 % يستخدمون من الاستشارات • 20 % يستخدمون وسائل النقل. بناء قدرة للمؤسسات الأخرى لمعالجة الحالات الخاصة، الوقاية مع معالجة المصابين في إدارة الحالات الخاصة.

ورقة العمل رقم 14 (تتمة)

البرنامج أو الخدمة	ما هو مستوى فاعلية البرنامج الحالي؟ (هذا السؤال بالطبع يطبق فقط على البرامج القائمة حالياً. أما البرامج الجديدة، فلم تصل بعد إلى إمكانية تقدير فعاليتها).	ما هي استراتيجية النمو المقترحة له (التوسع، البقاء على الوضع الراهن، الضغط، الإلغاء، بدء برنامج جديد، تعديل البرنامج القائم)؟	ما هو مستوى فاعلية البرنامج المقترح في المستقبل؟
جماعات دعم للمصابين بالإيدز والمشرفين الصحيين.	12 مجموعة	نواصل العمل، ولكن نبحث عن الأسباب لتناقص الحضور وانخفاض عدد مجموعات الدعم وفيما إذا كان هناك حقيقة تناقص في طلبات الخدمة.	12 مجموعة
الخط الساخن	5000 مكالمات في مع السنة (لمدة 16 ساعة يومياً).	مواصلة التغطية ولكن تحديد أفق مكالمات الخط الساخن للاستفهام عن انتقال فايروس الإيدز، والوقاية، تحويل المكالمات المتعلقة بالعناية والعلاج إلى خط ساخن يعمل على مستوى الوطن ككل.	5000 مكالمات في السنة (التغطية لمدة 16 ساعة يومياً).
إيصال الوقاية من فيروس الإيدز إلى المحتاجين (التعاون مع مستوصف المدينة).	2000 شخصاً (من المدارس و مؤسسات الأعمال و من الشارع والبارات.. إلخ).	التوسع في إيصال وزيادة التركيز على المجتمعات المعرضة لأخطار كبرى، زيادة توضيح العلاقات مع مستوصف المدينة. نقوم نحن بتوصيل الخدمات و هم يقومون فقط بإجراء اختبارات فيروس الإيدز واحالة الذين يحملون الفايروس إلى المؤسسة.	3000 شخصاً في خطر شديد، وتخفيض العمل لدى مؤسسات «الأعمال» والمدارس وزيادة الاتصال في الشارع والبارات وتجاوز العوائق نحو المجتمعات غير المحصنة (يجب أن يجري تعريفها).

ورقة العمل رقم 14 (تتمة)

البرنامج أو الخدمة	ما هو مستوى فاعلية البرنامج الحالي؟ (هذا السؤال بالطبع يطبق فقط على البرامج القائمة حالياً. أما البرامج الجديدة، فلم تصل بعد إلى إمكانية تقدير فاعليتها).	ما هي استراتيجية النمو المقترحة له (التوسع، البقاء على الوضع الراهن، الضغط، الإلغاء، بدء برنامج جديد، تعديل البرنامج القائم)؟	ما هو مستوى فاعلية البرنامج المقترح في المستقبل؟
تخفيض أخطار عدم الوقاية من الإصابة بفيروس الإيدز / تخفيض الأضرار.	لا يوجد	ابدأ ببرنامج جديد للاستشارات الهادفة لتخفيض الأخطار على الأفراد. الاتصال بالزائن لالتحاقهم بهذه الخدمة «من واحد إلى واحد» المكثفة للوقاية.	200 زبون مشارك في جلسة إلى ثلاثة جلسات بطول ساعة ونصف للجلسة.
سياسة عامة وجهود لل دعوة.	غير قادر على تقدير حجم الخدمات.	ازدياد	غير قادر على تقدير حجم الخدمات.

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة العمل 15 : استراتيجيات أساسية للمستقبل

● حدد وقوم استراتيجيتك الأساسية للمستقبل.

الاستراتيجية المقترحة	افتراضات، وحقائق وقيم تدعم هذه الاستراتيجية المقترحة	ما هي العقبات المحتملة التي نواجهها في تنفيذ هذه الاستراتيجية؟	كيف نرد على العقبات المحتملة، استراتيجيات لقهر العقبات. أولويات قصيرة الأجل؟	ما هي الدوافع التي تشجعنا على إعادة تقييم هذه الاستراتيجية؟
نستثمر قدرتنا لدعم البرامج، وخاصة في بندي تشكيل الجهاز والبنية التحتية.	سيستمر الجهاز في أن يكون أعظم مواردا. وبينما حققنا تقدما في السنين الحالية في بنود التسهيلات والإدارة والتكنولوجيا وتشكيل السياسات والعمليات، فما زال هناك حاجة لاستثمار بنيتنا التحتية لدعم برامجنا الحالية والمستقبلية.	القدرة على زيادة مواردا لدعم هذه الاستثمارات الضرورية - المقدرة بحوالي 675.000 دولار فوق التمويل الأساسي الحالي.	● التوجه نحو الممولين من أجل الحصول على منح لبناء قدراتنا. ● الاستمرار في تنويع قاعدة تمويلنا.	إذا كنا غير قادرين لزيادة الموارد الضرورية.

ورقة العمل رقم 15 (تتمة)

الاستراتيجية المقترحة	افتراضات، وحقائق وقيم تدعم هذه الاستراتيجية المقترحة	ما هي العقبات المحتملة التي نواجهها في تنفيذ هذه الاستراتيجية؟	كيف نرد على العقبات المحتملة، استراتيجيات لقهر العقبات، أولويات قصيرة الأجل؟	ما هي الدوافع التي تشجعنا على إعادة تقييم هذه الاستراتيجية؟
توسيع وتنويع قاعدة تمويلنا بحيث نكون قادرين على دعم زبائننا على نحو كاف و ملائم.	عام 2003، جاء 82% من تمويلنا من مصادر حكومية وبينما يكون هذا الوضع نمطياً لمعظم منظمات الخدمات الإنسانية إلا أن ذلك يتركنا خاضعين لتهديد الاقتراعات في ميزانية الحكومة ويحد من قدرتنا على تقديم الخدمات غير المغطاة بصورة دقيقة بتلك المنح.	عدم القدرة على زيادة مهمة في العائدات في بيئة تتصف بتزايد المنافسة على التبرعات وباقتصاد لم يتعاف بعد. بعض خيبات الأمل الاجتماعي بسبب هذا القرار.	- تعاون في الأبحاث مع منظمات المجتمع الأخرى المتزمة بتحسين صحة المجتمعات التي تتلقى أدنى مستوى من الخدمات العامة. - تطوير خطة سنوية لزيادة التمويل. - بحث عن تمويل من غير مخصصات الإيدز / وفيرس الإيدز لتقديم الخدمات لأشخاص يعيشون بالإيدز/ وفيرس الإيدز.	من الواضح أننا إذا لم تكن قادرين على زيادة أموالنا سيكون علينا اتخاذ بعض الخيارات حول تمويل استراتيجياتنا. أموا لنا.
تركيز مواردنا لخدمة أفراد المجتمع المعرضين لأعلى درجات الخطر و الأكثر تضرراً و المصابين بشكل متفاوت.	أشخاص من المجتمعات المهمشة - أناس ذوي دخل منخفض، والمسنون، - مستخدمو حقن المخدرات، وأناس محرومون من حقوقهم، ولديهم أقل فرصة للوصول إلى خدمات الوقاية و تلقي العلاج.	الحاجة إلى جهاز تثقيفي وشركاء من مؤسسات ذات قاعدة اجتماعية.	• ضمان أن يعكس مجلسنا و جهازنا المجتمع الذي نرغب بخدمته. • بناء علاقات مع مؤسسات ذات قاعدة اجتماعية بدل أن نكتفي فقط بإخبارها ماذا تفعل.	مؤسسات أخرى ترغب بأخذ القيادة في تقديم هذه الخدمات. سوف نساعدنا على أن نقوم بأفضل عمل ممكن. ويتيح لها أن تشاركنا خبرتنا.

ورقة العمل رقم 15 (تتمة)

الاستراتيجية المقترحة	اقتراضات وحقائق وقيم تدعم هذه الاستراتيجية المقترحة	ما هي العقبات المحتملة التي نواجهها في تنفيذ هذه الاستراتيجية؟	كيف نرد على العقبات المحتملة: استراتيجيات لقهر العقبات. أولويات قصيرة الأجل؟	ما هي الدوافع التي تشجعنا على إعادة تقييم هذه الاستراتيجية؟
رفع جهود التعاون مع المؤسسات الأخرى إلى حددها الأقصى و اخذ دوراً قيادياً أكبر في الاجتماعات المركزة على السياسة العامة و جهود الدعوة.	كي نطمئن أن توزيع الموارد الحكومية ستستمر على الأشخاص المصابين بالإيدز و أنهم محميين من التمييز العنصري. تحتاج المؤسسة لتقوية دورها القيادي في ميدان السياسة العامة.	ازدياد التدقيق الحكومي.	• التفكير بالتعاون مع المؤسسات الأخرى لإنشاء وكالة منفصلة للدعوة.	نحن لا نستطيع أن نأخذ هذا على عاتقنا فقط. فإذا لم تكن المجموعات الأخرى راغبة و قادرة على المشاركة معنا في جهود السياسة العامة والدعوة، عندها قد نضطر لإعادة النظر في هذه الاستراتيجيات.
لن نوسع خدماتنا إلى غير الإيدز	بينما هناك حاجات غير ملية و يمكننا تلبيتها، فإن معدل الإيدز الوبائي وتأثيره على الأفراد والعائلات لم ينقص. و آخذين بعين الاعتبار مواردنا الحالية فليس من الملائم توسيع نشاطنا إلى أبعد من الإيدز دون أن تضعف بشكل خطير الخدمات التي نقدمها حالياً.	- عدم موافقة بعض أعضاء الجهاز على هذا القرار. • بعض من خيبة الأمل للمجتمع بهذا القرار	الاجتماع مع المنظمات الأكثر تأثراً بهذا القرار و استخلاص فيما إذا كان هناك أي طريقة نستطيع بها مساعدتهم (مثلاً : تدريب جهازهم) و تقديم الخدمات التي يطلبون منا تزويدهم بها.	إذا بدأنا بملاحظة تناقص الحاجة لخدماتنا و / أو لدينا جهاز كاف لتلبية احتياجات زبائننا عندها يجب علينا إعادة تقييم هذه الاستراتيجية قبل نهاية فترة الثلاث سنوات.

دراسة حالة خاصة ASO / USA

ورقة العمل رقم 16 ملخص عن الأولويات الإدارية والمالية والسلطوية

- من أجل كل وظيفة إدارية مالية، و سلطوية، ضع قائمة بالهدف الشامل و أية أولويات يجب تضمينها في الخطة الاستراتيجية. (هذه الأولويات ستكون القاعدة التي تكتب على أساسها الأهداف).

الوظائف الإدارية	المرامي	الأولويات طويلة الأمد (الأهداف)
تشكيل الجهاز والمزايا.	جذب أعضاء الجهاز الأخصاء و المتطوعين في كل الخدمات والفعاليات والاحتفاظ بهم	• زيادة عدد العاملين في الجهاز من 25 عاملاً بدوام كامل إلى 34 عاملاً بدوام كامل. • زيادة عدد ساعات عمل المتطوعين من 5750 ساعة في السنة إلى 9000 ساعة في السنة. • تقييم فيما إذا كان هناك حاجات معقدة و مختلفة للزبائن، تحتاج إلى أعمال معينة يقوم بها المتطوعون، و يجب نقلها ليقوم بها الجهاز العامل. • تقييم البنية الشاملة للرواتب و المزايا، و تطوير و نفذ خطة لزيادة رواتب العاملين و قدم صفقة مزايا و منافسة. • حلل صفقة مزايا إضافية على أساس الاستمرار. • تطوير و نسق برنامج تدريب إداري واسع للوكالة. • تحديث دليل الموظفين الإرشادي سنوياً. • حافظ على عدد المتطوعين عند الرقم ٨٠ . • تقييم برنامج المؤسسة لتدريب المتطوعين و تعبئتهم وتوجيههم. • راجع سنوياً السياسات المتعلقة بملاك الموظفين. • ضع وحافظ على تطبيق برنامج تدريب رسمي و مستمر لجميع العاملين و المتطوعين. • تقييم عملية تجنيد المتطوعين وتوجيههم وبرنامج التدريب.
العلاقات العامة والاتصالات.	زيادة ظهور المؤسسة وزيادة الوعي بدورها. وتأكد من أن المؤسسة معروفة بعمق بسبب منجزاتها وباعتبارها المزود الأول بالخدمات لأفراد يعيشون مع الإيدز أو يتأثرون به.	• كون وعباً عاماً لدور مؤسستنا في المجتمع و من خلال التغطية الإعلامية المتزايدة و إعلانات الخدمات العامة. • أنتج و وزع رسائل إعلامية على قاعدة منتظمة. • جدد النشرات الإعلامية بشكل منتظم و تأكد أنها متاحة باللغات الإنكليزية و الاسبانية و الكانتونية.

ورقة العمل رقم 16 (تتمة)

الأولويات طويلة الأمد (الأهداف)	الوظائف الإدارية	المرامي
• تأكد في الوقت المناسب أن المعلومات دقيقة ومفيدة ومتاحة وتستخدم جيداً في صنع القرارات المهمة في كل أقسام المؤسسة. • حسن وحافظ على نظام محاسبية حاسوبي بالكامل. • طور نظاماً لإيصال كل المعلومات الضرورية المطلوبة من مصادر التمويل وإدارتها. • قيم بشكل مستمر الاحتياجات التكنولوجية، وجدد باستمرار تقنيات الحاسوب، والتقنيات الأخرى حسب الحاجة. • طور و نفذ خطة رئيسة للأدوات. • استكشف الخيار للحصول على مبنى عن طريق التبرع فنحن بحاجة بشكل جدي إلى دراسة جادة لنقل المكتب الرئيس. • حافظ على الأدوات التي تكون جذابة للزبون.	البنية التحتية. زيادة فاعلية وتأثير العمليات والإدارة للمنظمة.	
• أسس عملية للتقييم المستمر لكل البرامج وذلك لتقييم نتائج البرامج، ومدى جودة الخدمات، وقدرتنا على مواجهة الاحتياجات المتغيرة لمستوى خدماتنا لزيائننا و للمجتمع. • اعقد اجتماعاً سنوياً للمجلس / و الجهاز لتقييم احتياجات المستقبل، وقيم القدرات الحالية. • راجع الخطة الاستراتيجية فصلياً وقم بالتغيير حسب الحاجة. • تأكد من أن خطط التشغيل السنوية المفصلة قد وضعت. • أسس و حافظ على اتفاقيات جمع البيانات وتدوين البيانات وتقييم الناتج.	التخطيط، والتقييم، والسيطرة على الجودة كفاءة بأننا سنلبي احتياجات ناخبينا وأن كل البرامج تقدم على مستوى من الجودة العالمية	

ورقة العمل رقم 16 (تتمة)

الأولويات طويلة الأمد (الأهداف)	المرامي	الوظائف المالية
• حسن و حافظ على نظام محاسبي حاسوبي تماماً. • زود الإدارة التنفيذية و المجلس بالتقارير المالية المطلوبة و بالميزانية المقارنة، و السيولة النقدية • قيم الرقابة الداخلية في المؤسسة سنوياً لتتأكد من السلامة الذاتية الداخلية لكل الموارد.	قدم في الوقت المناسب تقارير مالية دقيقة للمؤسسة ككل، و لجميع الأقسام.	الإدارة المالية
• في خلال السنوات الثلاثة القادمة، فإن 40 % من ميزانية التشغيل السنوية في المؤسسة سوف تزداد عبر قطاع - التبرعات الخيرية الخاصة. إن تطور هذه الإعانة الحكومية سيكون محرجاً للإبقاء على برامجنا وتنميتها. • استكشاف التبرعات من حيث النوعية (مثلاً طباعة، تقديم أجهزة، الخ) للمساعدة في دعم خدماتنا. • زيادة الأموال التي تلقاها المؤسسة من أفراد خاصين على الأقل. بمعدل 10 % سنوياً. • اكتساب 50000 دولار كحد أدنى سنوياً من المناسبات الخاصة والممولين. • تأسيس إدارة رسمية للتطوير. • حضار كاتب منح جديد حالما تسمح الميزانية بذلك أو بقدر ما يمكن زيادة التمويل. • نظم ملفات التاريخ الشخصي للمانحين وحفظها في الحاسوب، و زيادة الاتصالات الشخصية معهم. • حافظ على سياسة عطاءات المجلس التي تتطلب من كافة أعضاء المجلس التبرع مالياً. • زد من مشاركة المجلس في كافة وجوه زيادة التمويل.	احصل على كل الموارد المالية و غير المالية المستقرة و العريضة لدعم البرامج و النمو المتصور في الخطة الاستراتيجية هذه.	تطوير الموارد

ورقة العمل رقم 16 (تتمة)

وظائف الرقابة	المرامي	الأولويات طويلة الأمد (الأهداف)
مجلس المديرين	• طور و حافظ على مجلس مديرين فعال و نشيط و على اطلاع مستمر الذي ليساعده في دوره القيادي والداعم على انجاز رسالة المؤسسة.	• نوع في أعضاء المجلس كي يمثل بشكل دقيق الناس الذين نخدمهم. • طور و حافظ على مجلس استشاري اجتماعي. • ارفع من قدرة المجلس ليساعد في الوظائف التالية: - التسويق، تنمية الأموال، المسائل المحلية، العلاقات العامة، والتقييم. • طور و حافظ على توجه فعال للمجلس و برنامج تدريب متواصل. • ارفع من فاعلية المجلس عن طريق إعادة تشكيل اللجان وتحديد صلاحية كل لجنة، وتقييم سنوي متواصل لهذه الصلاحيات. • استمر في التقييم السنوي لكل وجوه نشاط المجلس. • حقق تبرعات 100 % من كل أعضاء المجلس. • ارفع من حجم مشاركة المجلس في كل أوجه زيادة التمويل.
عمل الشبكات و التعاون	• احتفظ و طور أشكال التعاون والعلاقات مع الوكالات و الممولين التي تفيّد زبائننا وخدماتنا و / أو وكالتنا.	• وزع الوقت بين المدير التنفيذي و مدير التطوير (عندما يتم استئجاره) لتحديد أوجه التعاون المحتملة والتفاوض على العقود الفرعية و MOUS بالشكل المناسبة. - قيم التعاون مع مستوصف المدينة. ارسم خطة لاستمر التعاون مع : 1- أدوار محددة بشكل أوضح، و إجراءات المحاسبة. 2- تحول في تركيز البرنامج لخدمة أفراد معرضين لأخطار عالية.