

منظمة الإشراف للتنمية والإعمار

الخطة الاستراتيجية

2016-2012

مقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وآله وصحبه ومن والاه، وبعد

فرغم الموقع الاستراتيجي لإقليم شرق السودان بكونه المنفذ للعالم من البحر الأحمر، وجواره لدول ذات عمق استراتيجي في القارة، وعراقه إنسانه في الحراك الاجتماعي السوداني، وثراء أرضه بالمعادن والنفط، إلا أنّ الوضع الإنساني يعاني تدنياً لا يكاد يماثل في كثير من مناطق السودان، متمثلاً في ارتفاع معدلات الفقر، والمؤشرات الاجتماعية السالبة بين الرجال والنساء، وارتفاع عدد النازحين واللاجئين من الدول المجاورة، والكوارث البيئية والطبيعية المستمرة، إلى جوار كون المنطقة تتعرض من فترة إلى أخرى إلى نزاعات مسلحة.

وقد تأكد للمهتمين بالتنمية في المنطقة- بعد أن ظهر ضعف الاهتمام السياسي، إذ لم تعدّ المساعدات المقدمة للتنمية إنشاء صندوق إعمار وتنمية الشرق إلى جوار بعض المشروعات الصغيرة التي كانت تقوم بها وكالات الأمم المتحدة¹ - تأكد لهم أهمية توسيع مظلة الدعم والمنح لتنمية المنطقة وتوسيع مظلة الاستثمار فيها، وتحسين بنيتها التحتية، وتحسين التكامل الاقتصادي، إلى جوار الاهتمام بالثروة السمكية والنفط والتعدين والطاقة والسياحة، وغيرها من المقررات التي اعتمدها مؤتمر المانحين لشرق السودان، تأسيساً على اتفاق سلام الشرق.

وإن التجارب الدولية في التنمية والإعمار تفضي إلى نتيجة مفادها أنّ النماء والرفاه لا يتأتيان إلا إذا اهتم إنسان المنطقة بذلك أولاً، إذ ليست النائحة الثكلى كالنائحة المستأجرة، وإن لم يتوافر وعي يحمل أصحاب الضرر الأصلي على النهوض واسترداد الحقوق من خلال عمل دؤوب متكامل يحلّ المشكلات من جذورها فإن تجاوز الأزمات يعسر وتظل الحلول مجتزأة تتداول من طرف واحد.

¹ وثيقة المؤتمر الدولي للمانحين لشرق السودان، الكويت، ديسمبر 2010، ص:6

وانطلاقاً من هذه القناعة قامت منظمة الإشراف للتنمية والإعمار بعضوية من أبناء شرق السودان للإسهام في بناء إنسان الشرق وتنمية بيئته وإعمارها، بالتركيز على المناطق الأشد فقراً في الإقليم.

إننا لندرك في المنظمة حجم التحدي الذي يواجهنا، ونستشعر إلى أي مدى يجب علينا حثُّ العزائم واستنهاض الهمم لإحداث حراك تنمويٍّ يوفّر حداً مُرضياً من العيش الكريم لساكني شرق السودان، كما نعلم أنّ عملاً كهذا يقتضي تشاركاً في الهمّ وتعاوناً لإنفاذ أغراضه، إذ يصعب على منظمة –أو حتى دولة- بمفردها أن تسهم في علاج أزمة تطاول عليها الزمان وعانت تهميشاً عتيداً لأجيال متعاقبة، ونرجو أن نسهم من خلال منظمنا الوليدة في بناء لبنات للنمو والازدهار مع بقية العاملين بجدّ لتحرير إنسان الشرق من ريقة عقابيل الجهل والفقير والمرض.

والله المستعان وعليه التكلان

المدير التنفيذي للمنظمة

بين يدي الخطة

شكلت المنظمة لجنة لوضع المسودة الأولية للخطة الاستراتيجية الخمسية للمنظمة من العام 2012-2016م، بعد أن حدد الإطار الاستراتيجي لها من رؤية ورسالة وقيم موجهة، مع تحليل لبيئة العمل الداخلية والخارجية، وقد سلكت المنظمة في هذه الخطة منهج الأداء المتوازن^٢ كنظام للإدارة الاستراتيجية بأبعاده الأربعة : المستفيدين، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم، والنمو المالي مروراً على مرحلتين رئيسيتين هما:

١ - مرحلة إيضاح الاستراتيجية، وتشمل هذه المرحلة:

- أ - **تطوير الاستراتيجية** : بتحديد هوية المنظمة ورؤيتها ومهمتها الرئيسة وقيمها، مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وأصحاب المصلحة الرئيسيين وتحديد وضعها الحالي من الرؤية، وقضاياها الاستراتيجية وسياساتها.
- ب - **ترجمة الاستراتيجية**: وهي ترجمة الرؤية إلى جملة من القضايا الاستراتيجية، ومن ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية، وإعداد الخارطة الاستراتيجية التي توجد العلاقة المنطقية بين الأهداف في المنظورات الأربعة الرئيسة : منظور المستفيدين^٣ - منظور العمليات الداخلية - منظور النمو والتعلم - منظور النمو المالي، وإعداد بطاقات الأداء شاملة المؤشرات التي تقيس كل هدف من الأهداف، مع وضع القيم المستهدفة خلال المدى الاستراتيجي، واقتراح المبادرات الاستراتيجية.

٢ - مرحلة قيادة الأداء، وتشمل هذه المرحلة:

- ج- **الاصطفاف** : وهو اقتراح الهيكل المناسب لتطبيق الاستراتيجية، وتنزيل الاستراتيجية على وحدات الأعمال في الهيكل، بغرض إحداث تآزر لكل الموارد نحو الرؤية الكلية، وهي خطوة

^٢ الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمنهج الأداء المتوازن اقترحه روبرت كابيلن وديفيد نورتون في العام 1992م من جامعة هارفارد، وطوره وصولاً إلى الخرائط الاستراتيجية والمؤسسة الموجهة بالاستراتيجية والاصطفاف في كتب ومقالات متعددة تصدرها جامعة هارفارد، وصولاً إلى آخر كتبهم : قسط التنفيذ: ربط الاستراتيجية بالعمليات وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية.

^٣ يجري لغرض إيجاد مواءمة عملية بين منهج بطاقة الأداء المتوازن والعمل الطوعي تسمية منظور العملاء بمنظور المستفيدين

تضمن بإذن الله سلامة المنظمة من الترهل الإداري، كما تيسر عملية التواصل والقياس الذي تقوم عليه نظرية الإدارة الاستراتيجية وفقاً للنموذج الذي اخترناه^٤.

د **تخطيط العمليات** : وهي مرحلة تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطة عمل تنفيذية تنزل على مستوى الوحدات بنظام بطاقات الأقسام والبطاقات الشخصية لمنسوبي الأقسام.

هـ **المتابعة والتقويم**: وهو النظام الذي يوضع للتحقق من المسار الاستراتيجي، شاملاً الإطار المتفق عليه للقياس والتقييم، ونظام قياس الأداء.

^٤ يقوم نظام الإدارة بمنهج بطاقة القياس المتوازن على عدة فرضيات من أهمها: ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته- ما لا يمكن إدارته لا يمكن تغييره- لا يمكن الاعتماد على مؤشر وحيد للوصول إلى نتائج متكاملة.

أولاً:

إيضاح الاستراتيجية

إيضاح الاستراتيجية

المرحلة الأولى من تتابع عملية التخطيط الاستراتيجي هو إيضاح استراتيجية المنظمة للجميع وذلك بوضع إطارها الاستراتيجي في إطار علمي (تطوير الاستراتيجية)، وملء هذا الإطار بالتفاصيل اللازمة للإنجاز (ترجمة الاستراتيجية).

أولاً: تطوير الاستراتيجية:

رسالتنا: نحن منظمة وطنية سودانية، نعمل من أجل أن ينعم إنسان الشرق بحياة كريمة آمنة ومستقرة، ونعمل من خلال الشراكات مع المجتمع المحلي ومؤسساته الرسمية والشعبية، ونتعاون مع المنظمات ذات الصلة، بمؤسسية ومهنية وعدالة والتزام.

رؤيتنا للمستفيدين: بنهاية العام 2016م إن شاء الله: مواطن واع بحقوقه، ينعم بالحد الأدنى من التعليم، يتمتع بالقدرات اللازمة لتوفير دخل يغطي احتياجاته الأساسية في المناطق المحددة[°].

رؤيتنا للمنظمة: بنهاية 2016 إن شاء الله: منظمة الإشراف النموذج الذي يحتذى به في العمل الطوعي بالمنطقة.

قيمنا: المهنية - العدالة - الالتزام - المؤسسية - الكفاءة والفاعلية

المستفيدون الرئيسون في السنوات الخمس للاستراتيجية: 20% من الشرائح الأشد فقراً في المناطق المحددة

[°] يقصد بها المناطق الستة المحددة في هذا الإطار الاستراتيجي، وهي: (طوكر-سنكات- القنب- ريفي كسلا- القاش- ريفي وسط القضارف)، ويدخل فيها مواطنو هذه المناطق في المناطق الأخرى من السودان.

مصفوفة تحليل البيئة

نقاط القوة	نقاط الضعف	
<p>١. البداية الصحيحة للمنظمة مع توفر الحماس والإرادة الكافيين لقيادتها</p> <p>٢. العلاقات الجيدة لقيادات المنظمة مع فعاليات المجتمع المختلفة.</p> <p>٣. توفر كادر كفؤ</p> <p>٤. وجود مقرّ مناسب بالخرطوم.</p>	<p>١. حداثة التجربة (قلة الخبرة)</p> <p>٢. عدم تفرغ الكادر الأساسي</p> <p>٣. قلة التأهيل</p> <p>٤. ضعف التمويل</p>	<p>مصفوفة تحليل البيئة</p>
كيف نقتنص الفرص بما توفر لنا من قوة؟	كيف نعالج نقاط الضعف باستخدام القوة والفرص؟	الفرص المتاحة
<p>١. تعدّد البداية الصحيحة مع قبول المجتمع لفكرة المنظمة وقبول قياداته مدخلاً جيّداً لتمكين المنظمة في المناطق المستهدفة، والعلاقات الجيدة بين قياداتها مع فعاليات المجتمع المختلفة، تمكّن المنظمة من تولّي الصدارة في المنظمات المحلية في المنطقة، وتجذب عدداً من الشركاء.</p> <p>٢. الكادر الكفؤ للمنظمة قادر بإذن الله تعالى على تحقيق كفاءة العمليات، وبالتالي إحداث الزخم المطلوب للإنجاز فجلب مزيد من الثقة والدعم من المانحين، كما أنّ الانسجام المتوافر بين أعضاء المنظمة ضماناً لتقليل الهدر المتوقع عند بدايات كل عمل فريقيّ.</p>	<p>١. عقد شراكات مهنية مع المؤسسات الدولية والمحلية الموجودة في المنطقة.</p> <p>٢. إحداث تكامل في البرامج والمشروعات مع المنظمات الموجودة في المنطقة.</p> <p>٣. الاستفادة من قبول المجتمع لفكرة المنظمة، في إيجاد عدد من المتطوعين أو العاملين بشكل مقطوع لعلاج مشكلة عدم تفرّغ الكادر الأساسي.</p>	<p>١. قبول المجتمع لقيادات المنظمة</p> <p>٢. التنمية الموجهة لشرق السودان.</p> <p>٣. قبول المجتمع لفكرة المنظمة.</p> <p>٤. تماسك النسيج الاجتماعي بشرق السودان</p> <p>٥. وجود عدد من الشركاء.</p> <p>٦. توفر وسائل الإعلام (تلفزيون- صحافة-إذاعة- انترنت...).</p>

ما القضايا الحرجة التي يجب الانتباه لها بوعي ضعفاً وتحديداً؟	كيف نستخدم نقاط القوة والفرص لتقوي المهددات؟ كيف نحول المهددات إلى فرص؟	المهددات
<p>١. سيظل ضعف التمويل هاجساً ما لم تعتمد المنظمة إلى استدامة التمويل من خلال اوقاف.</p> <p>٢. يجب على المنظمة الانتباه إلى أنّ الدعم المالي واللوجستي رهين التطور والتعلم المستمر، فبتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة، تدير المعرفة بين أعضائها وتجعل المعرفة مخزوناً استراتيجياً عندها يزيد الدعم، وتنتشر المعرفة في المنظمة وبالتالي يسهل تداول الخبرة.</p>	<p>١. بالاستناد إلى الاتفاقيات السياسية المبرمة في المنطقة يمكن للمنظمة أن توجد قدراً من الثبات الذي يمكنها من تنفيذ مشروعاتها ومبادراتها.</p> <p>٢. تجعل المنظمة ضمن أولوياتها الإسهام في المشروعات التي تبني إنسان المنطقة وفي ذلك معالجة لمشكلات الثقافة المنغلقة وفيه إحداث وعي بالحقوق الأساسية.</p> <p>٣. العمل وفق القيم المقررة وبشفافية تامة مع اختيار نخبة احترافي في العمليات يقي إن شاء الله من الاتهامات الزائفة التي تدور حول المؤسسات.</p> <p>٤. الموقف الواضح تجاه الكيانات السياسية وعدم الانحياز إلى أي منها، والانحياز إلى جانب المواطنين يقلل بلا شك من تأثير التقلبات السياسية على المنظمة وأعمالها.</p> <p>٥. لا غنى عن التحالف مع الكيانات الكبيرة لمعالجة آثار الكوارث الطبيعية ومحاولة التقليل من ضررها بإزالته بالكلية وذلك باتخاذ تدابير جذرية.</p>	<p>١. تضارب التشريعات المتعلقة بالعمل الطوعي</p> <p>٢. المنظمات المناوئة.</p> <p>٣. الكوارث الطبيعية.</p> <p>٤. شبهة الإرهاب.</p> <p>٥. التقلبات السياسية.</p> <p>٦. ثقافة المجتمع</p>

ميزاتنا التنافسية:

١ الكادر المؤهل.

٢ وجود استراتيجية

٣ التخصصية الجغرافية.

٤ التقييم المشتركة (الانسجام).

٥ عدم التحيز.

أصحاب المصلحة الأساسيون:



سياسات التعامل مع أصحاب المصلحة:

الاستراتيجية	صاحب المصلحة
<p>ستعمل المنظمة على تلبية الحاجات الأساسية للمواطنين، بصورة غير ربحية، وتقوم بدور الداعم لهم في إطار رؤيتها، كما ستحرص على رفع وعيهم بالحقوق الأساسية الأخرى التي لا تدرج في أعمال المنظمة ولكن اكتمالها يساعد المواطن على استكمال رؤيته في العيش الكريم، وستستهدف المنظمة الأسر الأشد فقراً .</p>	<p>مواطنو المناطق الستة</p>
<p>ستوفر المنظمة للمانحين كافة الإجراءات اللازمة لمتابعة العمل والوقوف عليه، بشفافية تامة، وتعتبر المنظمة ما نجحها شركاء أساسيين في النجاح.</p>	<p>المانحون</p>
<p>باعتبارها منظمة من منظمات المجتمع المدني، تحرص منظمة الإشراف على استقلاليتها عن المؤسسات الحكومية ، وتعاون معها لتحقيق الأغراض المشتركة بينهما، لا سيما تلك المقررة في مؤتمر المانحين كما لا تمنع المنظمة من اعتبار الحكومة جهة مانحة تعامل بذات الاستراتيجية التي يعامل بها المانحون.</p>	<p>الحكومة</p>
<p>تعتبر المنظمة نظيراتها من المنظمات المحلية العاملة في المنطقة شركاء لها في تنمية وتطوير المجتمع المحلي ، وتعتبر أن التكامل في تحقيق الأهداف يحقق جودة في العمل ويسمح لكل منظمة بالتركيز على رؤيتها، وبالتالي تحقق المنظمات غير الحكومية غرض وجودها. كما ستعمل المنظمة في محور بناء القدرات على رفع كفاءة مؤسسات المجتمع القاعدية CBOs إيماناً منا بجيل دورهم في رفع الوعي المحلي.</p>	<p>المنظمات المحلية</p>

الاستراتيجية	صاحب المصلحة
<p>تقدّر المنظمة جهود المنظمات الدولية العاملة في المنطقة، وترى أهمية تبادل الخبرات معها لنماء إنسان المنطقة، باعتبارها رافداً مهماً للعمل الاحترافي، كما تسعى المنظمة لأن تكون طرفاً مساهماً في توجيه تلك المنظمات لعمل رشيد لما لأعضاء المنظمة من خبرة بثقافة إنسان المنطقة، كما تعلن استعدادها للتعاون والشراكة معها بما يحقق مصلحة المواطن ويحقق ما هو مشترك من الرؤى والأهداف.</p>	<p>المنظمات الدولية</p>
<p>تحترم المنظمة العرف السائد والنظم الاجتماعية التي تتحول للإدارة الأهلية سلطات معتبرة في المجتمع، وترى أن كثيراً من أهدافها لا يتحقق إلا بتعاون هذه الإدارات معها، كما تشجع المنظمة أن يتمكن المواطنون من إدارة أنفسهم والمطالبة بحقوقهم المشروعة، وستدعم المنظمة في إطار رؤيتها ما يمكن أن يسهم في الحكم الرشيد والسلام الاجتماعي، من خلال رفع الوعي العام للمواطن، دون التورط في نزاعات محلية أو التحيز لطرف بدافع عرقي أو قبلي.</p>	<p>الإدارات الأهلية</p>
<p>تعتبر المنظمة أن الحراك السياسي الفاعل والرشيد يحقق الأهداف التنموية ويسهم في استدامتها، وأن من حقوق المواطن الأساسية حقه في الحرية والتعبير، وتعلن عدم انحيازها لأي من الأحزاب السياسية، وتنظر إلى منسوبي هذه الأحزاب باعتبارهم مستفيدين من خدماتها، كما تشدد المنظمة على عدم اتخاذ الولاءات السياسية ذريعة لعدم الإنصاف أو التضييق على المواطنين.</p>	<p>الأحزاب السياسية</p>
<p>تعتبر المنظمة نمو منظمات المجتمع القاعدية مؤشراً إيجابياً على الوعي بالحقوق الأساسية، وتتعامل معها في هذا الإطار دون أي انحياز، كما تحث على إنشاء روابط تدعم السلام وتحقق التنمية المنشودة لإنسان المنطقة.</p>	<p>الروابط والاتحادات</p>

ثانياً: ترجمة الاستراتيجية:

1-الأهداف الاستراتيجية:

منظور المستفيدين:

يعنى هذا المنظور بالأهداف الموجهة للمستفيدين المباشرين من الخطة وهم مواطنو المناطق الست المحددة

١ -الإسهام في تخفيف حدة الفقر.

٢ -التأهيل ورفع القدرات (المجال الصحي - المجال التعليمي - المجال الاقتصادي)

٣ -الإسهام في توفير الحد الأدنى من التعليم الأساسي.

منظور العمليات الداخلية:

ويعنى هذا المنظور بالأهداف التي تمكن المنظمة وفريق العمل من أداء العمل بطريقة تحقق الرؤية، كما يجب

على السؤال التالي: ما المهام التي يجب علينا أداؤها لتحقيق رؤية المنظمة، وما الطريقة التي يتوجب علينا

أداء المهام بها، وفيه هدف استراتيجي واحد وهو:

١ - تحقيق كفاءة العمليات.

منظور النمو والتعلم:

ويعنى هذا المنظور بمستوى نمو فريق العمل في المعارف والمهارات، وإدارة هذه المعرفة وتمكين الفريق من

الاستفادة منها، ومقاربة مستوى الفريق من الرؤية، وتهيئة بيئة العمل وجعلها بيئة تساعد على التعلم،

ويجب هذا المنظور على السؤال التالي: ما المستوى المطلوب لمنسوبينا وبيئة عملنا لتحقيق الرؤية؟ وفيه

ثلاثة أهداف استراتيجية:

١ - توفير بيئة عمل مستقرة.

٢ - بناء قدرات العاملين

٣ - تحقيق أسس المنظمة المتعلمة.

المنظور المالي:

ويعالج هذا المنظور في المنظمة غير الربحية إشكالية التمويل، وفيه هدف استراتيجي واحد، وهو:

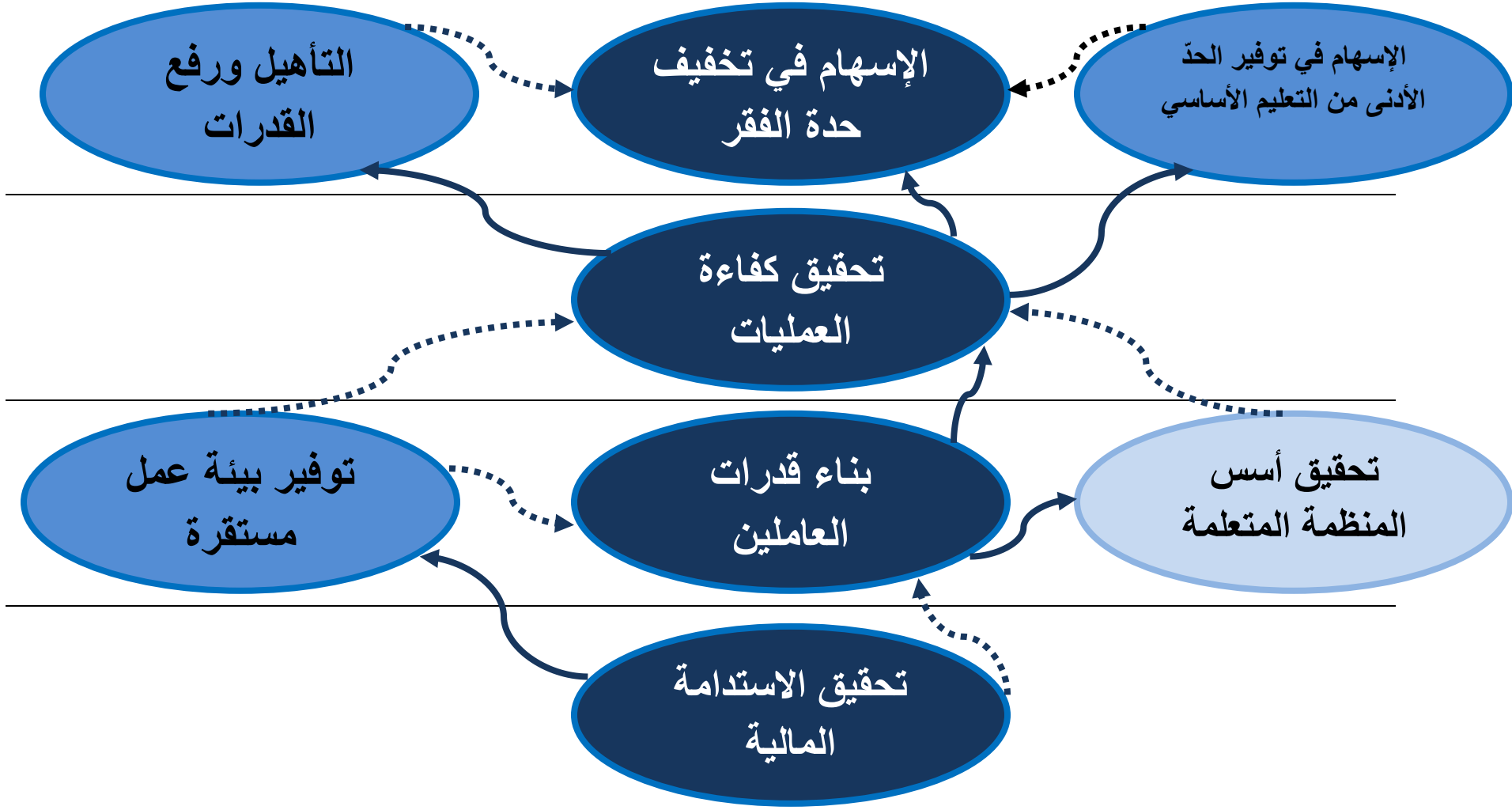
١ تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة

السياسات العامة:

١. رفع الوعي بالحقوق الأساسية للمواطنين.
٢. مشاركة المجتمع المحلي (العمل من خلال المشاركة).
٣. الخدمة مقابل العمل والتعليم.
٤. الأولوية للإسهام في تخفيف حدة الفقر (لأهداف المستفيدين).
٥. التطوير المستمر.
٦. سياسات العمل الفريقي (هيكل مرن يجمع ما بين الوظيفي والمشروع).
٧. توثيق الخبرات (تدوين الخبرات - استنطاق الخبرات).

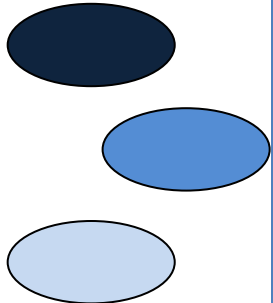
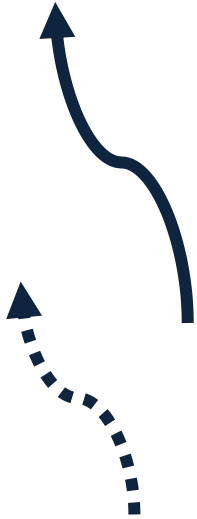
الخارطة الاستراتيجية: نحقق استدامة مالية للمنظمة تكفل تطويراً لموظفينا وتحسيناً لبيئة عملنا، لنعمل بكفاءة فنخدم

مستهدفينا ونحقق رؤيتنا.



*مفتاح الخارطة الاستراتيجية

تمثل الخارطة الاستراتيجية نموذجاً مرئياً لبناء الأهداف، يبين علاقة (السبب-النتيجة)، وتقوم على فلسفة: نحقق استدامة مالية للمنظمة تكفل تطويراً لموظفينا وبيئة عملنا، لنعمل بكفاءة فنخدم مستهدفينا ونحقق رؤيتنا.

التفسير	الشكل
<p>الأشكال البيضاوية تحتوي الأهداف الاستراتيجية، ويمثل تدرج الألوان درجة أهمية الأهداف الاستراتيجية بمعيار الرؤية (بتصوّر أيّ الأهداف الاستراتيجية أولى في التنفيذ)، حيث أنّ الداكن هو الأهم، وهي بذلك تعطي بصيرة في ترتيب أوليات التنفيذ في حالة قصور الموارد المالية والبشرية.</p>	
<p>تمثل الأسهم المتصلة صلات الارتباط بين الأهداف في علاقة السبب والنتيجة، حيث يمثل رأس السهم النتيجة، وتمثل قاعدته السبب، فتحقيق الاستدامة المالية يتسبب بصورة مباشرة في توفير بيئة عمل مستقرة، ، وتوفير بيئة العمل المناسبة يؤدي إلى بناء قدرات العاملين، الذي يؤدي إلى الوصول إلى المنظمة المتعلمة بصورة مباشرة، والوصول إلى المنظمة المتعلمة يحقق كفاءة العمليات بصورة غير مباشرة، إذ يتحرك رأس المال المعرفي في قوالب تورث الخبرات بصورة أكفأ، كما أنّ رفع بناء قدرات العاملين بالتأهيل يسهم كذلك بشكل مباشر في تحقيق كفاءة العمليات الداخلية، الذي يؤدي بدوره إلى جودة في المخرجات المقدمة والبرامج والمشروعات الموجهة للمستهدفين.</p>	

المؤشرات والمبادرات الاستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن):

المنظور الأول : المستفيدين

الهدف الاستراتيجي الأول : الإسهام في تخفيف حدة الفقر

مستلزمات: دراسة استقصائية للأسر

المبادرات	القيمة المستهدفة	القيمة الحالية	مؤشرات القياس
١ - المشروعات المتناهية الصغر (تمويل المزارعين والرعاة	10 جنيهاً	0	الدخل اليومي للأسرة
٢ - إنشاء مؤسسة للتمويل الأصغر.			درجة توفر المياه
٣ - إنشاء آبار وحفائر.			
٤ - مبادرات لمكافحة الفقر			
شركاء مقترحون: ديوان الزكاة- وحدة التمويل الأصغر بنك			
السودان- إحياء التراث- الشيخ عيد- راف- UN			
IFAD- السفارات			

الهدف الاستراتيجي الثاني : التأهيل ورفع القدرات البشرية (المجال الصحي- التعليمي- المهني)

المبادرات	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	مؤشرات القياس
١ - إنشاء مركز الإشراف للتنمية البشرية ورفع القدرات (صحي- تعليمي- مهني)			عدد الكادر المؤهل
٢ - توفير مناهج التدريس للمعلمين (تعاون وشراكات).			نسبة وفيات الأمهات والأطفال
٣ - تأهيل الكوادر الطبية المساعدة في مجال المعالجة المتكاملة للأطفال، والتغذية العلاجية والتثقيف الصحي.			نسبة النجاح
٤ - الإرشاد الزراعي والحيواني.			معدّل الإنتاج الزراعي والحيواني
شركاء مقترحون : صندوق إعادة المرضى- وزارة الصحة- المنتدى- الكليات التقنية- المعهد الكوري- المراكز الثقافية-			نوعية المنتجات الاقتصادية

الهدف الاستراتيجي الثالث : الإسهام في توفير الحد الأدنى من التعليم الأساسي

المبادرات	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	مؤشرات القياس
١. تحسين البيئة التعليمية (مياه الشرب - دورات مياه - تهيئة مساكن المعلمين - توفير الكتاب المدرسي والقرطاسية - بناء مدارس - فصول - الوجبة المدرسية - الرسوم الدراسية - تيسير (مواصلات).			معدّل الفاقد التعليمي
٢. مبادرة منظمة نسوية لتعليم المرأة			معدّل القيد (التسجيل)
٣. المراكز الاجتماعية النسوية (روضه أطفال - مشغل نسوي - مكتب استشارات أسرية)			عدد الذين يكملون مرحلة الأساس
			عدد المدارس
			كفاية المعلمين

المبادرات	القيمة الحالية	مؤشرات القياس
<p>٤. برنامج محو الأمية شركاء مقترحون : عيد- إحياء التراث- راف- UNESCO- وزارة التربية والتعليم- الجامعات الثلاثة- جامعة السودان المفتوحة.</p>		<p>نسبة الراشدين الذين يفتقرون إلى المهارات القرائية توفر الكتاب المدرسي</p>

المنظور الثاني : العمليات الداخلية

الهدف الاستراتيجي الرابع : تحقيق جودة العمليات الداخلية

مؤشرات القياس	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	المبادرات
جودة العمليات (تكلفة العمليات - وقت العمليات - جودة العمليات)	0	%90	١. حوسبة العمليات الإدارية. ٢. الحصول على عضوية ECOSOC ٣. تطبيق نظام للجودة - iso (EFQM) شركاء مقترحوون : المنتدى - مركز الجودة والامتياز جامعة السودان (الطيب علي عسل) -
فاعلية النظم		%90	
نسبة الالتزام بالاستراتيجية		%100	

المنظور الثالث : النمو والتعلم

الهدف الاستراتيجي الخامس : توفير بيئة عمل مستقرة

المبادرات	القيمة المستهدفة	القيمة الحالية	مؤشرات القياس
١. توفير معينات العمل	%10	0	معدّل دوران الموظفين
٢. إنشاء مقرّ متكامل للمنظمة. شركاء مقترحون:	تقليل الشكاوى للنصف	0	معدّل الشكاوى
عيد- راف- إحياء التراث-	%80		الرضا الوظيفي
	%85		معدّل الاستجابة لاحتياجات العمل

الهدف الاستراتيجي السادس : بناء قدرات العاملين

المبادرات	القيمة المستهدفة	القيمة الحالية	مؤشرات القياس
برنامج تدريب الموظفين (المقارنة المعيارية Benchmarking - البرامج المهنية - الاحترافية) شركاء مقترحون: المنتدى - راف - عيد - إحياء التراث.	أقل من 10%		معدّل الأخطاء في العمليات
	90%		معدّل الإنجاز
	300%		العائد على التدريب
	قيادة - إدارة		نوع البرامج التدريبية (كفاءة - الفاعلية)

المبادرات	القيمة المستهدفة	القيمة الحالية	مؤشرات القياس
	3 شهادات مهنية لكل موظف في مجاله على الأقل		الاعتمادية



الهدف الاستراتيجي السابع : تحقيق أسس المنظمة المتعلمة

المبادرات	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	مؤشرات القياس
- مبادرة إشراق لترسيخ الاستراتيجية (نشر الرؤية في المؤسسة وللأفراد- البرامج الدعوية- مسابقات- سرد الرؤية في مفتح البرامج- كتيبات تعريفية ونشرات- الاشتراك في القرارات المتعلقة بالاستراتيجية- جلسات حفز- استخدام الوسائط التقنية...).		%100	درجة الاشتراك في الرؤية
		%25 نسبة التقدم	مستوى التعلم الفريقي
		%90	درجة التمكن الشخصي
		%80	النمذجة (نسبة الأعمال الجارية وفق نماذج)
		X	مستوى التفكير النظامي

المنظور الرابع : النمو المالي

الهدف الاستراتيجي الثامن : تحقيق الاستدامة المالية

المبادرات	القيمة الحالية	القيمة المستهدفة	مؤشرات القياس
- إنشاء أوقاف للمنظمة.	0	40% من التشغيل	العائد من الأوقاف
- تسويق المبادرات والمشروعات داخلياً وخارجياً.	1	6	عدد المانحين الثابتين
مانحون: عيد- راف- إحياء التراث-			

ثانياً:

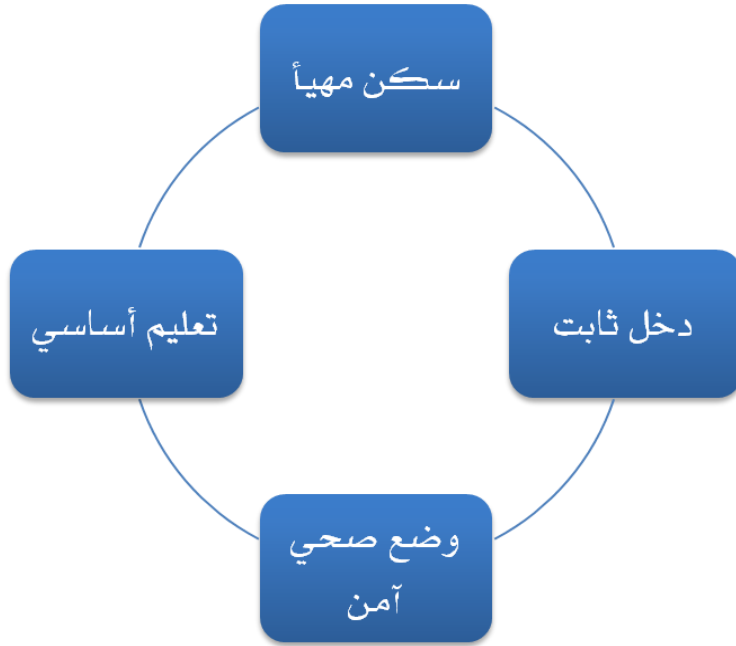
قيادة الأداء

قيادة الأداء

يقصد بقيادة الأداء: تنزيل الاستراتيجية إلى وحدات الأعمال، باختيار الهيكل المناسب للاستراتيجية، وإجراء عملية تدفق للتأكد من مواءمته، وتحديد درجة ارتباط كل وحدة بالأهداف والمبادرات (وهو ما يعرف بالاصطفاف)، ثم وضع المخطط التنفيذي للخطة الاستراتيجية خلال المدى المحدد (خطة العمل التنفيذية) تمهيداً لوضع الخطط التشغيلية من الأقسام، ثم طريقة المتابعة والتقييم للمسار ككل.

أولاً: الاصطفاف

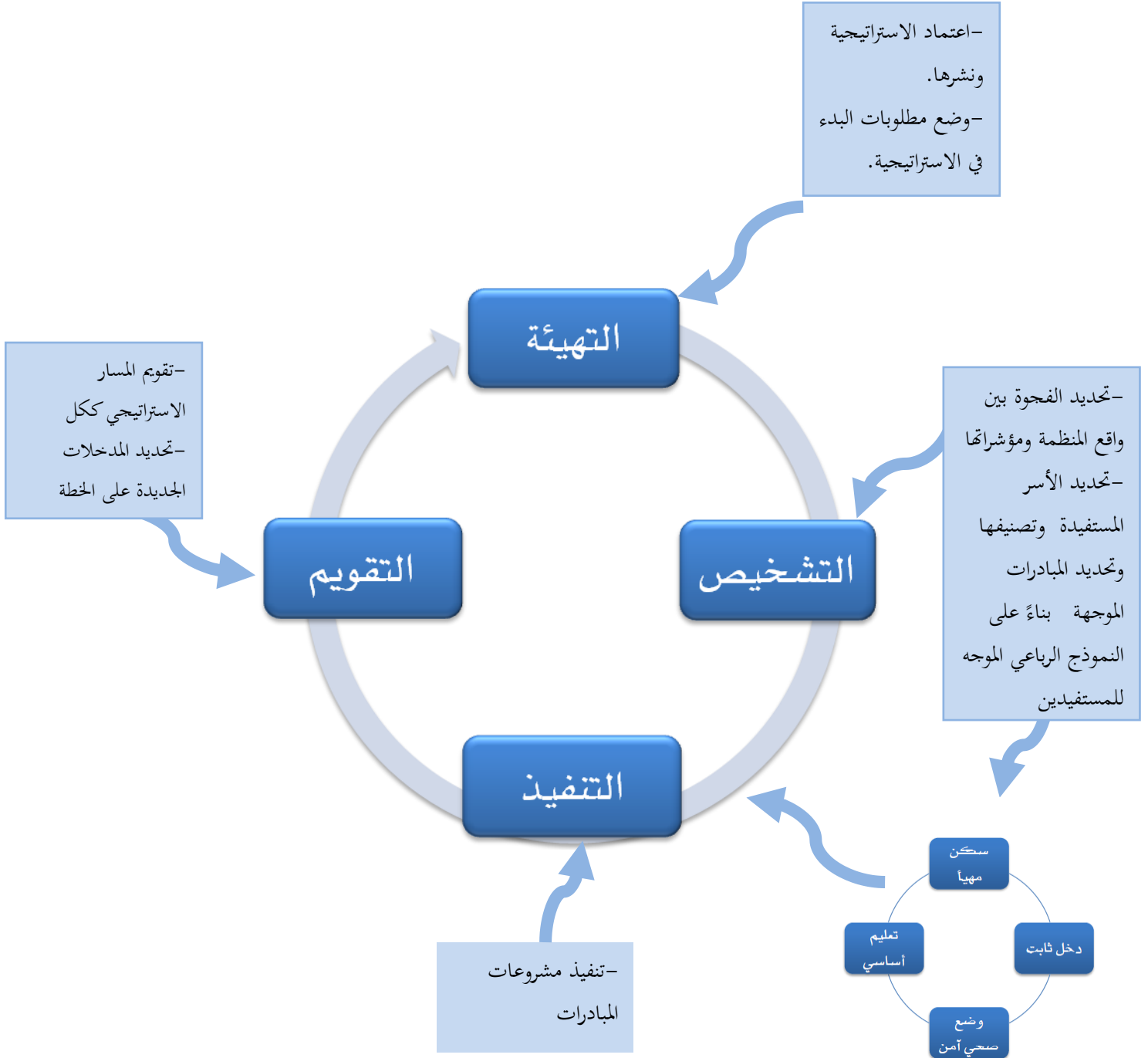
نموذج العمل الموجه للمستفيدين



يقوم منهج عمل المنظمة الموجه للمستفيدين على استهداف الأسر الأشدّ فقراً في المناطق الستة، ونفترض أنّ توفر سكن مهياً، بمرفقاته الأساسية من صرف صحي وشبكة مياه، ونوفر للأسرة المستهدفة مصدراً من مصادر الدخل متناسباً مع البيئة، مستداماً قدر المستطاع، مع السعي إلى توفير وضع صحي آمن لهذه الأسر من خلال تدريب المساعدين الطبيعيين في المنطقة، والسعي إلى توفير الرعاية الصحية الأولية للمواطن، مع الإسهام في توفير الحد الأدنى من التعليم الأساسي لمن هم في

سنّ الدراسة الأساسية من خلال دعمنا لبيئة التعليم، ولأولئك الذين تجاوزوا سنّ التعليم الأساسي من الراشدين ببرامج نحو الأمية.

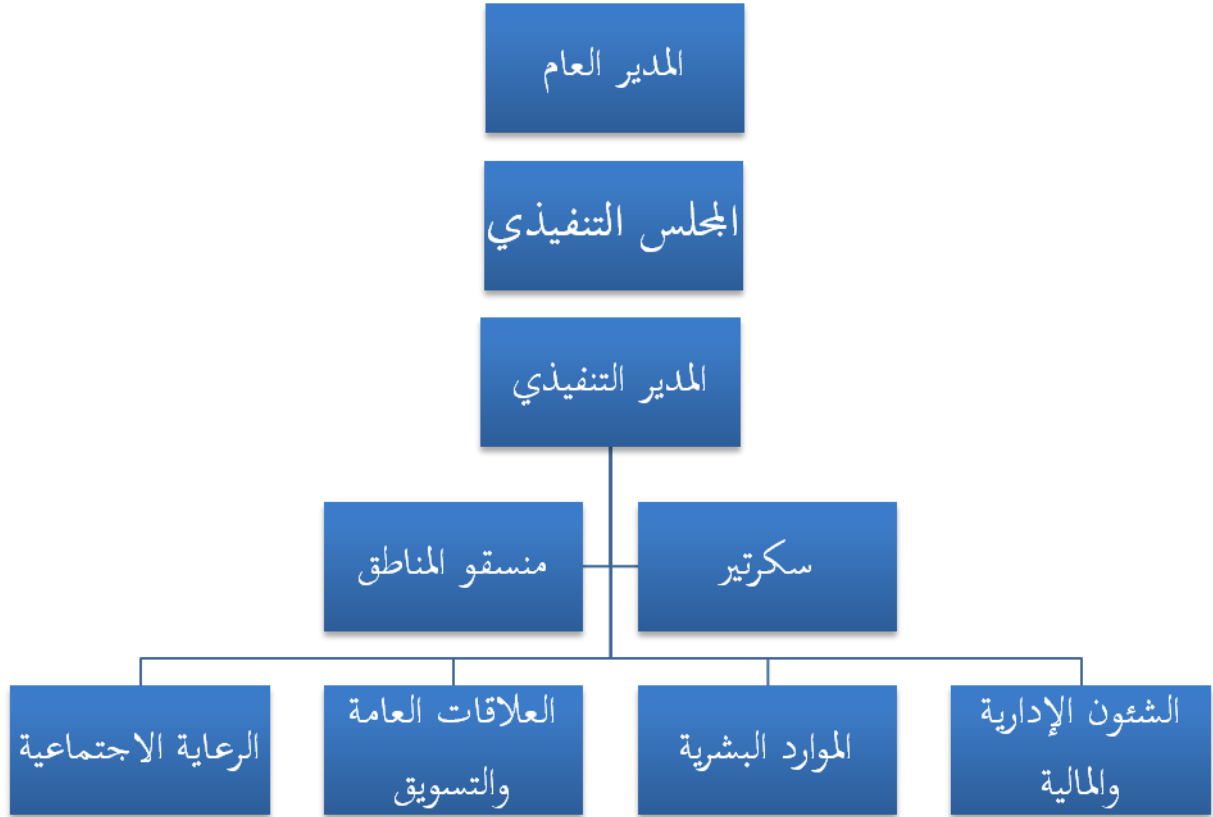
نموذج العمل الكلي:



تفصيل المسار الكلي

العملية	التفصيل
التهيئة Preparing	على المستوى الاستراتيجي: تتضمن هذه العملية اتفاق جميع منسوبي المنظمة وإداراتها على الاستراتيجية، وما تقتضيه من إعداد أولي، كما تتضمن إعداد الأدوات والأدلة اللازمة لبحث أوضاع المستفيدين، واللوازم الأساسية من مقرّ وتعيين، وغيرها من مهام أساسية تخدم الاستراتيجية. وعلى المستوى التنفيذي: يجب على فريق العمل الذي ينوي الدخول في منطقة محددة والعمل فيها من الاستعداد لبحث متطلبات النموذج الموجه للمستفيدين.
التشخيص Check	وهي المرحلة التي تحدد فيها المناطق المستهدفة بعينها، والإطار المتفق عليه لتحديد المستهدفين (من خلال مؤشرات سابقة) ، وتحلل وضعيتها (باستخدام المؤشرات المحددة لمحور المستفيدين)، ثم تحديد الفجوات بينها وبين النموذج القياسي المحدد للمستفيدين، وتحديد كذلك المشروعات التي يجب تنفيذها.
التنفيذ Execution	تقوم هذه الخطوة على تنفيذ المشروعات والبرامج المحددة في الخطوة السابقة، بناءً على نموذج المستفيدين.
التقويم Evaluation	وهي المرحلة التي تقوم فيها استراتيجية المنظمة تجاه رؤيتها، هل حققت أهدافها ومبادراتها حقاً؟ هل من عمليات غير كفؤة؟ ما درجة التزام الفريق بقيم العمل؟ وغيرها من أوجه التقويم الشامل، إلى جوار التقويم التفصيلي لمسار المشروعات والبرامج من كل وحدة.

الهيكل الأساسي المقترح للعام 2012م:



ثانياً: تخطيط العمليات

توطئة: تخطيط العمليات هي المرحلة التي تلي الاصطفاف، وهي المرحلة التي توضح ارتباط الموازنة بالاستراتيجية حيث ويوضع فيها الإطار التنفيذي العام الذي يشمل توزيع المبادرات على سنوات العمل، وتقدير الموازنة للخطة ككل، كما يحدد نظام أولويات التنفيذ، ثم تأتي بعدها مرحلة الخطط التشغيلية، التي تختص بتفصيل المبادرات وتفكيكها وتوزيعها على العام المحدد.

وهناك سياسات عامة في الإطار التنفيذي يجدر ذكرها هنا:

١ - ستفكك المبادرات الثمانية عشر الواردة في هذه الخطة إلى مشروعات، وتعامل في طريقة تنفيذها وتقييمها بطريقة إدارة المشروعات.

٢ - غالب المبادرات يتصل تنفيذه في فضاء الأعوام الخمسة للخطة الاستراتيجية، مما يوجب تقسيم المبادرة نفسها إلى مراحل، وقد انتهجنا عموماً في بناء المبادرة أن يكون العام الأول في تنفيذها تأسيسياً، يخصص للمبادرات الأساسية التي ينبنى عليها غيرها، أو في كل مبادرة ما تتأسس عليها بقية أجزائها.

٣ - يوجد تداخل بين عدد من المبادرات، وسيكون من ضمن مهام فريق العمل التنفيذي تحديد نقاط الالتقاء بين متطلبات المبادرات لتنفيذها بالتواؤم، مستخدمين في ذلك المخططات المساعدة على رسم مسار المشروعات (مثل مخطط جانث - Log Frame وغيرها) .

الإطار التنفيذي:

المبادرات	2012	2013	2014	2015	2016	القسم المعني	الموازنة	ملاحظات
١ - المسح الاستقصائي الميداني للمستفيدين						فريق		
٢ - نافذة تمويلية خدمية						رعاية		(المشروعات المتناهية الصغر (تمويل المزارعين والرعاة) - تمليك وسائل الإنتاج - الإرشاد الزراعي والحيواني)
٣ - إنشاء آبار وحفائر.						رعاية		
٤ - مبادرة إيواء						رعاية		(بناء مساكن صغيرة - صيانة المنازل - صرف صحي)
٥ - إنشاء مركز الإشراف للتنمية البشرية ورفع القدرات (صحي - تعليمي - مهني).						موارد		سبداً في السنتين الأوليين إن شاء الله برامج تنمية القدرات من خلال التعاون مع مراكز قائمة

المبادرات	2012	2013	2014	2015	2016	القسم المعني	الموازنة	ملاحظات
٦ - تأهيل الكوادر الطبية المساعدة						رعاية		في مجال المعالجة المتكاملة للأطفال، والتغذية العلاجية والتثقيف الصحي، وقابلات قانونيات (قابلة لكل قرية).
٧ - تحسين البيئة التعليمية						رعاية		مياه الشرب- دورات مياه-تهيئة مساكن المعلمين- بناء مدارس- فصول- توفير الكتاب المدرسي والقرطاسية- توفير مناهج المعلمين- الوجبة المدرسية- الرسوم الدراسية- تيسير(مواصلات)
٨ - مبادرة منظمة نسوية لتعليم المرأة:						موارد		المراكز الاجتماعية النسوية (روضة أطفال- مشغل نسوي- مكتب استشارات أسرية)

ملاحظات	الموازنة	القسم المعني	2016	2015	2014	2013	2012	المبادرات
		رعاية						٩ - محور الأمية
		إدارية						١٠ - حوسبة العمليات الإدارية للمنظمة
		إدارية						١١ - الحصول على عضوية ECOSOC
		إدارية						١٢ - تطبيق نظام جودة العمليات
		إدارية						١٣ - إنشاء مقر متكامل للمنظمة
		إدارية						١٤ - توفير المعينات الأساسية للعمل
		موارد						١٥ - برنامج تدريب الموظفين

المبادرات	2012	2013	2014	2015	2016	القسم المعني	الموازنة	ملاحظات
١٦ - مبادرة إشراق لترسيخ الاستراتيجية						موارد		نشر الرؤية في المؤسسة وللأفراد-البرامج الدعوية- مسابقات- سرد الرؤية في مفتتح البرامج- كتيبات تعريفية ونشرات- الاشتراك في القرارات المتعلقة بالاستراتيجية- جلسات حفز- استخدام الوسائط التقنية...
١٧ - إنشاء أوقاف للمنظمة.						إدارية		
١٨ - تسويق المبادرات والمشروعات داخلياً وخارجياً.						الإعلام والعلاقات العامة		

ثالثاً: المتابعة والتقويم

إن التقويم السليم يبدأ من مرحلة التخطيط، ولاشك أنّ نظاماً كهذا يتطلب قدراً عالياً من المتابعة والتقويم المستمر ليحدث نتيجته المرجوة: منظمة موجهة بالاستراتيجية لتحقيق رؤيتها. ولإحداث هذا النوع المطلوب من المتابعة فإن على المنظمة القيام بما يلي:

- ١ توصيف وتحديد الإطار الاستراتيجي للمنظمة.
- ٢ تصميم ومراجعة عمليات الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.
- ٣ تطوير الاستراتيجية من خلال التقارير والتغذية التبادلية.
- ٤ للتأكد من ارتباط العمليات اليومية بالاستراتيجية.
- ٥ مراجعة لوحات قياس الأداء التي تظهر بوضوح درجة التقدم في الخطة، كما تحدد أماكن القصور والخلل بالتحديد.

٦ للتأكد من التزام الأقسام المعنية بالمبادرات المحددة، وقياس درجة التقدم في كل هدف.

٧ تبادل التجارب والخبرات الصادرة من الأقسام تجاه الاستراتيجية.

٨ تغذية صناع القرار في المنظمة بتقارير حول المسار العام لها.

وليعمل هذا النظام التقويمي فإنه لا بد من توافر برنامجين:

١. تحديد الوضع الحالي للمنظمة تجاه المؤشرات: وهي عملية تقويمية سابقة للإنجاز، تحدد وضع المنظمة تجاه أهدافها، والفجوات ما بين المستهدف في المؤشر والوضع الحالي، ومن ثم توجه هذه الدراسة شكل المبادرات والأولويات التنفيذية.
٢. إعداد لوحة قياس الأداء Dashboard: وهي لوحة الكترونية ترتبط بالأرقام المستهدفة، مع نظام إدخال يومي لمعدل الأداء المبذول تجاه كل مؤشر، وبالتالي تعطي اللوحة تقييماً سريعاً للموظفين عن وضع العمل في المنظمة ككل، بصورة أشبه ما تكون بلوحة التحكم في الطائرات، أو مؤشرات لوحة السيارة، بحيث يقاس التقدم دورياً (يوميّاً-اسبوعياً-سنوياً) من خلال تحويل العمل إلى إجراءات رقمية، تعتمد على المؤشرات سائلة الذكر.

