

التطوير الفعال للخدمات

ارشادات حول التخطيط والمتابعة في
قطاع الرعاية الإجتماعية في العراق

التطوير الفعال للخدمات

ارشادات حول التخطيط والمتابعة في
قطاع الرعاية الإجتماعية في العراق

الحكومة في قطاع الرعاية الاجتماعية 2016

ملاحظات تمهيدية

إعداد: أندرياس ستيفنسن

الترجمة: سعد صلاح خالص

التصميم: Space360

© مؤسستا أس كي آل الدولية وإرفاد 2016

تم إعداد هذه الوثيقة بتمويل من الوكالة السويدية للتنمية الدولية (سيدا)

المحتويات

5.....	مقدمة	.1
6.....	تطوير الإدارة وتحسين الخدمات	.2
8.....	التخطيط لتطوير فعال للخدمات	.3
8.....	التخطيط القائم على النتائج	
9.....	وضع الرؤيا	
11.....	الاستعداد للتخطيط: تحليل الوضع القائم	
12.....	تحديد النتائج	
14.....	التخطيط السنوي	
17.....	تخطيط الموارد	
17.....	ضمان توفر الخطة المتفق عليها ووضعها موضع التنفيذ	
17.....	التخطيط للعمل	
18.....	هيكلية المؤسسة	.4
19.....	المتابعة	.5
19.....	الاجتماعات المنتظمة	
19.....	الرقابة ورفع التقارير	
20.....	ملاحظة ختامية	.6

1. مقدمة

نميل عادة إلى الانشغال بالنشاطات الروتينية في مؤسساتنا والتي تضمن استمرار الخدمات المقدمة إلى الجمهور على حالها كما كان الأمر سابقاً، ولكننا قد نفكر بين حين وآخر في تطوير لتلك الخدمات وتحسينها لتلائم متطلبات المستفيدين. وعندئذ تبدأ مرحلة تطوير الخدمات عندما نقوم بجهد واعي لتحديد الاحتياجات التي يجب تغييرها، وكيفية إحداث ذلك التغيير، ومراقبة التنفيذ ونتائج ذلك التغيير. وبكلمات أخرى، يتطلب تغيير الخدمات تخطيطاً ومتابعة لتحقيقه.

ويهدف هذا الكتيب إلى تزويد كوادر الإدارة في المؤسسات والإدارات والأقسام والمديريات في قطاع الرعاية الاجتماعية بالإرشادات اللازمة لكيفية التخطيط والمتابعة لتحسين الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين.

وقد تم اعداد المقاربات المبينة هنا عبر مناقشة واختبار مختلف المفاهيم والأدوات بالاشتراك مع كوادر الرعاية الاجتماعية في محافظتي دهوك والديوانية خلال فترة ثلاث سنوات من عمر المشروع. ونأمل في أن تسهم هذه الارشادات في دعم المحافظتين على تطوير خدماتهما المقدمة لجمهور المستفيدين، والتخطيط السنوي والرقابة على تنفيذ تلك الخطط، كما يمكن الإستفادة منها في إدارات ودوائر القطاعات الأخرى.

2. تطوير الإدارة وتحسين الخدمات

المستفيدين الخروج بأفكار متعددة حول تطوير العمل. ولديهم دائما تصور حول تلبية متطلبات المستفيدين بشكل أفضل، نظرا لتعاملهم اليومي معهم.

وعند اشراك الموظفين في عمليات التخطيط والمتابعة، فإنهم يشعرون بالحافز لتحمل مسؤولية ما تم التخطيط له، وكذلك الالتزام بتنفيذه. وعندما يصبح الموظف مشاركا في المتابعة والتقييم، فإنه يعرف ما يجب تنفيذه بشكل أفضل، مما يؤدي أخيرا إلى أداء العمل بشكل أفضل. ويقوم المدير التطويري بتطوير كوارره لتحسين أدائهم ويقوم بتقدير عملهم الجيد ويشجعهم على التعلم اخطائهم.

أخبرني، ولكنني سأنسى
أرني وسأفهم
أشركني، وسألتزم

يعتبر أسلوب الإدارة التطويرية عاملا أساسيا لتقديم خدمات فعالة.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: أحب الناس إلى الله تعالى أنفعهم للناس، وأحب الأعمال إلى الله تعالى سرور تدخله على مسلم، أو تكشف عنه كربة، أو تقضي عنه ديناً، أو تطرد عنه جوعاً، (البخاري)

كيف يمكنني تلبية متطلبات المستفيدين بشكل أفضل؟ أو كيف يمكنني تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم؟ وهؤلاء الموظفون المعنيون بتطوير خدمات الرعاية إنما يضعون أمامهم خدمة أقرانهم في الإنسانية الذين يحتاجون الدعم والمساعدة، وهم يسعون لتحسين الخدمات عبر تحقيق نتائج معينة.

والقيادة والإدارة أيضا معنيان بتحقيق النتائج مع الآخرين وخلالهم، وبالضد من أسلوب الإدارة السلطوية التي يحتل فيها المدير صدر المكان ويصدر الأوامر إلى الآخرين وعليه فإن أسلوب الإدارة التطويرية تتضمن إشراك الموظفين في عمليات التخطيط والرقابة والتقييم ورفع التقارير.

وتسهم عملية إشراك الموظفين في التخطيط، في إثراء عملية تطوير وتحسين الخدمات، نظرا لأن بإمكان من يعمل مباشرة مع

مثال الجنرال (أ) مدير تطويري ممتاز

يعتبر الجنرال (أ) قائدا ناجحا، لقدرته على تحفيز وتطوير ضباطه. ويقوم بزيارتهم بانتظام في الميدان، ويسألهم باستمرار خمسة أسئلة:

المستقبلية التي قد تعيق تحقيق الأهداف والتخطيط لتجاوز تلك المشاكل، ثم سيطلب منهم تحليل الوضع القائم وتوقع مختلف الاحتمالات لتجنب وقوع المفاجئات عبر نشاطات العدو غير المتوقعة.

وسيكون سؤاله الخامس هو تقديم الدعم المطلوب لهم بالقدر الممكن.

باستخدام الأسئلة الخمسة، يطلب الجنرال (أ) من ضباطه تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والمراقبة والحصول على المعلومات الكافية لمراجعة موقفهم والتفكير فيها وتقييمها والتخطيط وتحديد الأهداف. وبهذا فإنه أيضا قد أعترف بكفاءتهم، وساهم في تعلمهم من التجارب وقام بدعمهم كم تطلب الأمر.

كما لاحظ الجنرال (أ) مسألتين: عندما يكون هنالك غموض بخصوص الأهداف، فهذا يعني بأنه لم يوضح الهدف الرئيسي لهم كما يجب. بالاستماع إليهم جميعا، يمكنه حل هذا الموضوع فورا، الأمر غير الممكن تحقيقه بجلوسه في مكتبه.

يعتبر الجنرال (أ) مثالا للقادة في المؤسسات التي تدعم عملية التعلم، وتبقى أسئلته الخمسة دليلا أساسيا لأي مدير أو قائد تطويري.

1. ما هي الحالة القائمة التي تواجهها؟

2. ما هو هدفك؟

3. ما هي المعوقات التي تواجهها أو تتوقع مواجهتها، التي قد تمنعك من تحقيق هدفك؟

4. كيف تنوي حل المشكلة؟

5. إذا احتجت لأية مساعدة، كيف يمكنني مساعدتك؟

الجنرال (أ) لا يعطي الكثير من الأوامر، ولكنه يركز على سؤال ضباطه لتحمل المسؤولية والتفكير بأنفسهم عما يفعلون وعلى معرفة أهدافهم. الجنرال (أ) على دراية بأن ضباطه أكثر علما بوضعهم المحلي أكثر منه، ولذلك بإمكانهم اتخاذ قرارات أفضل من قراراته.

وعليه أن يطلب منهم الاستمرار بالمراقبة وجمع المعلومات لتقييم الموقف، لأنهم يعلمون بأن سؤالهم الأول سيكون حول هذا الموضوع. كما يعلمون بأنه سيطلب منهم معرفة ما سيفعلونه وما خططهم لتحقيق الأهداف المحددة للتعامل مع الموقف وهو سؤاله الثاني. وإذا لم يقتنع بإجاباتهم سيسأل مزيدا من الأسئلة لغرض مساعدتهم على تحقيق أهدافهم. أما السؤال الثالث فيطلب من الضباط منظورا للمشاكل

3. التخطيط لتطوير فعال للخدمات

خطة، سنتعرض إلى خطر الضياع وعدم تحقيق النتائج المرجوة، إذ أن الخطة تقدم توجها مشتركا نحو الهدف لكل من الإدارة والكادر حيث يتخذ الجميع خطوات مشتركة نحو تطوير خدماتنا وتلبية احتياجات المستفيدين.

التخطيط القائم على النتائج

يركز المدير الجيد على تحقيق نتائج جيدة

وعند التخطيط لتطوير خدماتنا، يتعين علينا النظر إلى أبعد من مجرد نشاطاتنا، والتركيز على النتائج البعيدة المدى لهذه الخدمات. أما الهدف النهائي (وهو وصول السيارة إلى مقصدها) وهو ما نسميه بالتأثير أو الهدف الأسمى، وهو التغيير الواسع النطاق الذي نهدف لتحقيقه للمستفيدين في مجتمعنا. ويسمى التأثير أيضا بالرؤيا، وهو ما يرد في رؤيا المؤسسة. والرؤيا هي ما نطمح لتحقيقه خلال فترة 15-20 عاما مثلا، ويمثل "الحلم" الذي نسعى له. انه ما نطمح أن يكون عليه المجتمع يوما ما، وهو لا يعتمد على جهودنا فحسب وإنما جهود الآخرين معنا أيضا والتطورات الاجتماعية الأخرى.



وعند تحديدنا "للتأثير" البعيد المدى الذي نطمح بتحقيقه، ستكون الخطوة التالية هي أن نسأل أنفسنا عما نطمح بتحقيقه على المدى المتوسط، خلال 3-5 سنوات على سبيل المثال للوصول إلى ذلك التأثير المطلوب. ويسمى هذا بالنتائج، وهي التحسينات والتطورات التي نطمح بتحقيقها للمستفيدين على المدى القريب عبر نشاطاتنا الجارية.

وما أن تقوم بتحديد "النتائج"، علينا البحث عن النشاطات التي تؤدي لتحقيق هذه النتائج. ويتم تحديد ذلك في خططنا السنوية حيث نحدد أيضا نتائج سنوية لنشاطاتنا ندعوها بـ "المخرجات". وهي تمثل اهدافنا التي نسعى لتحقيقها في عام واحد، ثم نوضح النشاطات التي تؤدي إلى تحقيق هذه المخرجات. وما أن يتم تحديد المخرجات والنشاطات، يمكننا القيام بتحليل للموارد التي نحتاجها لتحقيق النشاطات التي نخطط لها، وتسمى هذه الموارد، سواء المادية أو البشرية أو المالية أو غيرها، بالمدخلات.

تخيل مجموعة من الناس تسافر في سيارة ويشرعون في مناقشة الاستعدادات للرحلة، يقترح أحدهم التركيز على ضرورة توفير الوقود الكافي، بينما يركز آخر على فحص السيارة للتأكد من حالتها. ويركز ثالث على ضرورة تجنب الحوادث، وفي حين تعتبر جميع هذه المقترحات مهمة، تبقى الأسئلة الأكثر أهمية هي: إلى أين تتجه؟ أي طريق سيوصلك إلى هدفك؟ بعد الإجابة على هذه الأسئلة، سيمكنك تحديد المعطيات الأخرى مثل كمية الوقود المطلوبة وإذا كانت حالة السيارة مناسبة أم لا، وما هي العقبات التي قد تعترضك في الطريق.

إن ما فعله المشاركون أثناء مناقشة هذه الرحلة هي في الواقع عملية تخطيط. نحن نخطط للرحلة، لأن التخطيط يسهل لنا الوصول إلى أهدافنا، ويخبرنا إلى أين نتجه وكيف نصل إلى هدفنا. وبدون



تبين سلسلة النتائج أعلاه عملية التخطيط لتحقيق النتائج، حيث نبدأ من أقصى اليسار حيث التأثير (أو الهدف الأقصى) ثم نتحرك يمينا، أما في عملية التنفيذ فإننا نسلك عكس الاتجاه من اليمين إلى اليسار، حيث نبدأ بتقييم المدخلات ثم نحدد النشاطات التي تنتج لنا مخرجات سنوية أو قصيرة الأجل، والتي تتبلور خلال عدة سنوات الى نتائج، والتي تساهم بمرور الزمن الى تحقيق التأثير.

المدخلات: جميع الموارد المالية والبشرية وغيرها التي تستخدم لغرض الوصول الى النتائج
المخرجات: النتائج الملموسة المباشرة التي تنتج عن النشاطات
النتائج: هو التحسن في مستويات الخدمة التي يلمسها المستفيدون خلال عدة سنوات كنتيجة للمخرجات
التأثير: هي التغييرات البعيدة المدى التي تتحقق للمستفيدين ومجتمعاتهم

وضع الرؤيا

ومن أجل التوصل إلى بيان لهذه الرؤيا، يتعين علينا أولا توضيح

ما يلي:

- من هم المستفيدون
- ما هي الفرص والإحتمالات المتاحة أمامهم
- ما هي المشاكل والتحديات التي تواجههم
- ما هي العلاقات التي تربطهم بمجتمعاتهم
- ما هي التغييرات التي نطمح لتحقيقها لصالح المستفيدين

كما رأينا سابقا، فإن التخطيط المستند على النتائج يتطلب أولا تحديد التأثير البعيد المدى الذي نطمح اليه، قبل أن نبدأ بالتخطيط تفصيليا لتطوير خدماتنا ومحاولة الوصول الى نتائج. وبكلمات أخرى، فإننا نحتاج إلى رؤيا واضحة تتبناها المؤسسة وتكون مرشدة لنا في مسيرتنا التخطيطية.

صياغة الرؤيا لمعهدنا (أو دائرتنا أو مديرتنا، الخ)

تأكد من حضور جميع الموظفين الرئيسيين في مؤسستك، ثم قسمهم الى مجموعات لمناقشة ما يلي:

1. ما هي أهم مجموعات المستفيدين المستهدفين بعملنا؟
2. ما هي أهم الفرص والاحتمالات والتحديات التي تواجههم حاليا؟
3. ما هي علاقتهم بمجتمعاتهم حاليا؟

أعرض النتائج على الجميع وحاول الوصول الى أجوبة موحدة لهذه الأسئلة، ثم عد إلى المجموعات وناقش ما يلي:

1. ما هي التغييرات النهائية التي نرغب في تحقيقها في حياة المستفيدين؟
2. ما هي التغييرات التي نرغب في تحقيقها في مجتمعنا والتي ستدعم التغيير لمطلوب في حياة المستفيدين؟

أمام جميع المجتمعين حدد الكلمات والعبارات الأساسية الناتجة عن عمل المجموعات والمتعلقة بالتغييرات التي نسعى لتحقيقها للمستفيدين والمجتمع وعلاقتها ببعضها البعض، ثم اطلب من شخصين يجيدان الكتابة صياغة مسودة للرؤيا بعد انتهاء الورشة، والذي سيتم تقديمه لاحقا للإدارة العليا لغرض المصادقة النهائية عليها.

مثال على رؤيا لمعهد يعنى بصعوبات السمع والنطق للأطفال

سيكون بإمكان الأطفال ذوي الإعاقات السمعية والكلامية التواصل مع مجتمعاتهم التي تحترم حقوقهم، والقيام بواجباتهم تجاه تلك المجتمعات.

ويقوم بيان الرؤيا بتذكيرنا بالهدف النهائي لعملنا ويحفزنا على المزيد من العمل. يجب أن تعلق "الرؤيا" في محل بارز من مكان العمل.

الاستعداد للتخطيط: تحليل الوضع القائم

بعد وضع الرؤيا، يمكننا العمل على تعريف النتائج التي نطمح لتحقيقها في السنوات القليلة القادمة، ونخطط للمخرجات والنشاطات التي سنقوم بها. ولغرض الاستعداد لهذا النوع من التخطيط، يمكننا أولا تحليل الوضع القائم لمؤسستنا، والأداة الأفضل لذلك هو تحليل سوات SWOT.

ويعتبر تحليل سوات طريقة فعالة وبسيطة لتقييم وضعنا عند بداية التخطيط، وتعني عبارة SWOT نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

نقاط القوة والضعف: وهي مسائل داخلية تتعلق بمؤسستنا وتقع ضمن نطاق سيطرتنا. فعندما نخطط لتطوير عملنا وتغييره، علينا معرفة نقاط قوتنا لنبني عليها ونقاط ضعفنا لنعمل على معالجتها وتحسينها.

الفرص والتهديدات: وهي عوامل خارجية وغالبا ما تكون خارج سيطرة المؤسسة، وعلينا أن ندركها لأن ذلك سيتيح لنا الفرصة لإدراك الفرص التي يمكننا الاستفادة منها لتحقيق مخرجاتنا ونتائجنا وكذلك التهديدات أو المخاطر لضمان تجنبها أو على الأقل الوعي بها لتجنب أية مخاطر غير ضرورية.

إجراء تحليل سوات للمؤسسة أو المديرية أو الدائرة تأكد من حضور جميع الموظفين الرئيسيين في مؤسستك، وقسمهم إلى مجموعات وقدم لهم شرحا مكثفا ومختصرا لنظرية نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في وضعنا الحالي. استخدم الجدول التالي وضع فيه الكلمات أو الجمل المفتاحية

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
الفرص:	التهديدات:

اعرض التحليلات التي توصلت اليها المجموعات ثم يتم الاتفاق على النقاط التي تخص المؤسسة ككل، ثم ناقش كيفية البناء على نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، وكيفية الاستفادة من الفرص المتاحة في المحيط الخارجي، وأفضل السبل للاستعداد للمخاطر والتهديدات الخارجية والعمل على تجنبها. ويرجى التأكد من أن أحد المشاركين قد قام بتدوين الملاحظات لاستخدامها في عملية التخطيط.

مثال على رؤيا المعهد العراقي للأطفال الذين يعانون من صعوبات بالسمع والنطق:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>1 يقدم الخدمات لمركز المحافظة وجميع الأفضية</p> <p>2 يمتلك كادرا مدربا على التعامل مع الأطفال ذوي الإعاقة السمعية</p> <p>3 توفر كادر متخصص بلغة بريلا</p> <p>4 تقديم الخدمات الخاصة لكل فئة من فئات الإعاقة السمعية.</p> <p>الصفوف منفصلة اعتمادا على مستوى الإعاقة</p> <p>5 تجهيز الكهرباء مستقر</p>	<p>1 يعتبر المعهد أشبه بمدرسة ابتدائية للأشخاص الذين يعانون من اعاقة سمعية ولكنها لا تقدم اية خدمات أو تأهيل اجتماعي.</p> <p>2 المناهج المستخدمة غير مصممة للأشخاص ذوي الإعاقة السمعية</p> <p>3 عدم توفر وسائل نقل ملائمة للوصول إلى الأفضية</p> <p>4 التعليم لا يتجاوز المرحلة السادسة</p> <p>5 لا تحدد اللجنة الفنية الطبية دائما نسبة الإعاقة</p> <p>6 عدم توفر التقنيات للتدريب الصوتي وإعادة التأهيل</p> <p>7 عدم وجود مكتبة أو مرافق للبحوث أو قاعات رياضية أو ترفيهية للمستفيدين.</p>
الفرص	التحديات
<p>1 وجود فراغ كبير حول المركز يمكن الاستفادة منه لإقامة مختبرات و صفوف</p> <p>2 يمكن لمركز التأهيل المهني التابع لوزارة العمل تقديم دورات تدريبية للمستفيدين</p> <p>3 هنالك امكانية للتعاون مع اللجنة المركزية للمستشفى</p> <p>4 يمكن لمنظمات المجتمع المدني ان تدعم الموظفين عبر تقديم دورات تدريبية</p>	<p>1 من غير الواضح إذا سيتم الاعتراف بشهادة الدراسة الابتدائية للمعهد</p> <p>2 لا يوجد تمويل منتظم من الحكومة</p> <p>3 الصراعات المستمرة في البلاد</p>

تحديد النتائج

عند تحديدنا للرؤية وتحليلنا للوضع القائم، نبدأ بتحديد النتائج المطلوب تحقيقها في فترة 3-5 سنوات القادمة. وتعتبر "النتائج" خطوات على طريق تحقيق الرؤيا، وتكون عادة على شكل تحسينات يشعر بها المستفيدون أو تطويرات ملموسة في المجتمع ككل. وقد لا يكون بالإمكان تحقيق النتائج لوحدها، ولكن يمكننا وضع استراتيجيات لتحقيقها بمساعدة الفرص أو الظروف الخارجية، مثل التعاون مع المؤسسات الأخرى على سبيل المثال أو التأثير على

المجتمع لدعم المستفيدين، وغير ذلك. وينصح عادة بالتركيز على نتيجتين إلى خمس نتائج بالنسبة للمؤسسة. ويمكن للمديرية مثلا أن تحدد مجالات متعددة ترغب بتطويرها، مثل "زيادة قدرة المستفيدين على التعامل مع مجتمعاتهم"، أو "إمكانية زيادة فرصة تطوير المهارات المهنية لجميع مجموعات المستفيدين". أما المعهد المتخصص، فيمكنه التركيز على مهارات محددة يجب تطويرها، "يمكن للأطفال ذوي الاعاقات الذهنية التركيز على صحتهم الشخصية".

صياغة النتائج لمؤسستنا (أو دائرتنا أو مديريتنا، الخ)

تأكد من حضور جميع الموظفين الرئيسيين في مؤسستك، بالإضافة إلى الموظفين ذوي المهارات التقنية الخاصة.

1. قم بتذكير الجميع برؤيا المؤسسة
2. قم بمراجعة النتائج وتأكد من فهمك لها وتأكد من كون تلك النتائج لا تزال سارية.
3. قم بمراجعة تحليل سوات، وتحقق من حاجته أو عدم حاجته للتحديث.

قسم الحضور إلى مجموعات وناقش المسائل التالية:

◀ في ضوء الرؤيا وطبيعة عمل المؤسسة وتحليل سوات، ما هي التحسينات الواقعية التي يمكن تحقيقها للسنوات 3-5 القادمة للمستفيدين من خدماتنا؟ حاول التركيز على نتيجتين إلى خمس نتائج.

قدم أعضاء فريق العمل إلى بعضهم البعض وناقش أوجه التشابه والاختلاف فيما ناقشته. تحقق من طرح المسائل التالية:

- هل تم طرح التغييرات التي يمكن أن تعتبر خطوات على طريق تحقيق الرؤيا؟
- هل تستند تلك التغييرات على نقاط القوة في المؤسسة واستغلال الفرص المتاحة في المحيط الخارجي؟
- هل ما طرح واقعي للتحقيق خلال فترة 3-5 سنوات؟

توصل إلى بضعة نتائج تعتقد بانها مناسبة للخطة الموضوعية.

مثال على رؤيا ونتائج المعهد العراقي للأطفال الذين يعانون من صعوبات بالسمع والنطق:

الرؤيا:

الاشخاص ذوي الاعاقة السمعية والنطقية قادرين على التواصل والاندماج مع المجتمع ويتمتعون بحقوقهم.

النتائج

1. أطفال قادرين على التواصل مع مجتمعاتهم.
2. اطفال قادرين على متابعة تعليمهم في المدارس النظامية.
3. المعاقين البالغين قادرين على تطوير مواهبهم

وفي حين يتم تحديد النتائج لفترة 3-5 سنوات، من المفيد مراجعتها عند اجراء التخطيط السنوي للتأكد من مناسبتها أو ضرورة اجراء تعديل عليها.

التخطيط السنوي

تقوم المؤسسات عادة بإعداد خطط عمل سنوية لنشاطاتها للسنة المقبلة، وتتضمن هذه الخطط عادة النشاطات الروتينية بالإضافة على نشاطات تطويرية. والنشاطات الروتينية هي تلك التي تتكرر سنويا لإدامة الخدمات القائمة أصلا ودعم الأنظمة السارية في المؤسسة، مثل الاجراءات الادارية واجتماعات الإدارة المنتظمة والروتين الاسبوعي المعتاد لتقديم الخدمات. اما النشاطات التطويرية، فهي تلك التي تتضمن تحسينات في الخدمات وتعزيز القدرة على التحرك باتجاه تحقيق "النتائج" المطلوبة، مثل تطبيق وسائل تعليمية جديدة وتوسيع امكانيات التفاعل بين المستفيدين والمجتمع، والتعاون مع الجهات الأخرى لتقديم خدمات وفرص أكبر للمستفيدين. وتعتبر الخطة السنوية اداة مفيدة لتطوير خدماتنا.

الخطة السنوية أداة أساسية لتطوير خدماتنا

الخطة السنوية هي الوثيقة الارشادية للتنفيذ الفعلي للخدمات. وهي الوثيقة التي ستقود كل من المدير والموظفين في عملهم اليومي اثناء تنفيذهم لنشاطات الخدمات والمتابعة. ومن المهم أيضا أن تحتوي الخطة على جميع المعلومات الضرورية للمدير وموظفيه لفهم ما يجب تنفيذه وبواسطة من، ومتى يجب ذلك.

وبكلمات أخرى، يجب ان تعرض خطة العمل السنوية ما يلي:

◀ **المخرجات:** النتائج المباشرة التي نجنحها خلال عام واحد مثلا، ويتم صياغتها عادة على انها نتيجة لنشاطات محددة، مثلا "انهاء 30 امرأة معاقة لدورة كاملة في الخياطة".

◀ **النشاطات :** وهي الأفعال التي سننفذها خلال العام لتحقيق المخرجات وتتضمن عادة نشاطات مترابطة أو متسلسلة تقودنا الى تحقيق النتائج: مثلا: (1) "الاعداد لدورة الخياطة" (2) "اختيار ثلاثين متدربا" (3) "اقامة الدورة التدريبية لثلاثة أيام اسبوعيا" (4) "اجراء الامتحان النهائي للدورة".

◀ **المسؤوليات:** تحديد المسؤولين عن تنفيذ كل نشاط في بعض الحالات، قد يتطلب الأمر تسمية المجموعة التي ستقوم بدعم أولئك المسؤولين.

◀ **الاطار-الزمني:** أين ستتم هذه النشاطات وفي خطط العمل السنوية، نحدد عادة الشهر الذي يتم فيه تنفيذ كل نشاط.

وكما فهمنا من سلسلة النتائج أعلاه فإن المخرجات والنشاطات يتم تحديدها في ضوء النتائج التي نسعى لتحقيقها. ولذلك، فإن نقطة البداية في عملية إعداد خطة العمل السنوية هي إعادة مراجعة الرؤيا والنتائج والتأكد من فهمها، بعدها يمكن الربط بين المخرجات السنوية والنتائج. وكما نتذكرون، فان النتائج تتحقق في مدى 3-5 سنوات، أي أن المؤسسة ستطبق عدة خطط سنوية قبل ان تتوقع تحقيق أي من تلك النتائج.

ويمكن لنا وضع الخطة السنوية في جدول نموذجي كما يلي:

الأشهر												الداعمون	الشخص المسؤول	النشاطات	المخرجات	النتائج
Dec	Nov	Okt	Sep	Aug	Jul	Jun	Maj	Apr	Mar	Feb	Jan					
														1.1.1	1.1	1
														1.1.2		
														1.1.3		
														1.2.1	1.2	
														1.2.2		

عند إعداد الخطة السنوية، من الضروري حضور جميع الموظفين الأساسيين، بما فيهم المدراء والإداريون والفنيون. سيتمكن هذا الجميع من مناقشة تحليل سوات بالإضافة إلى أوجه النجاح والفشل في التنفيذ خلال التنفيذ خلال السنة الماضية. ثم تتم مراجعة النتائج بشكل جماعي وفتح باب المناقشة عما يجب عمله خلال السنة القادمة، ويتم إغناء المناقشة بتسمية المسؤولين عما سيتم عمله والتوقيتات الخاصة بذلك. كما يجب، وبمساعدة تحليل سوات، إضافة نشاطات يتم فيها استغلال الفرص الخارجية المتاحة، مثل التعاون مع المؤسسات الأخرى أو الاستفادة من الدعم المقدم من مؤسسات معينة، الخ.

إعداد خطة سنوية للمؤسسة/الدائرة/المديرية

تأكد من حضور الموظفين الأساسيين على المستويين الإداري والفني.

1. قم بتذكير الجميع برؤيا المؤسسة
2. قم بمراجعة النتائج وتأكد من فهمك لها وتأكد من كون تلك النتائج لا تزال سارية.
3. قم بمراجعة تحليل سوات، وتحقق من حاجته أو عدم حاجته للتحديث.

قسم الحضور إلى مجموعات وناقش المسائل التالية:

◀ في ضوء النشاطات والمنجزات المتحققة في العام السابق:

- ما الذي نجح؟ ما الذي لم ينجح؟
- ما هي النشاطات التي سارت بشكل جيد؟ ما المطلوب تغييره، أو الغاؤه أو تحسينه؟
- ما هي الدروس المستفادة؟

قدم مجموعات العمل إلى بعضها البعض وحاول الربط بين الدروس المستفادة والمجالات التي بحاجة الى تطوير أو التحسين.

والآن، أصبح بإمكانك ملء الفراغات في جدول خطتك السنوية. قم باتباع الخطوات التالية:

1. ادخل النتائج الخاصة بك في عمود "النتائج"
2. في عمود "المخرجات"، قم بإدخال المخرجات السنوية التي تنوي تحقيقها للوصول لكل نتيجة من النتائج.
3. في عمود "النشاطات"، أدخل النشاطات الرئيسية المطلوبة لتحقيق المخرجات السنوية.

تحقق من المخرجات والنشاطات عبر طرح الأسئلة التالية:

- هل تكفي المخرجات المطروحة للتحرك باتجاه النتائج المطلوبة؟
- هل ستؤدي النشاطات المقترحة لتنفيذ المخرجات المطلوبة؟
- هل تأكدنا من أننا نبني على النشاطات الناجحة التي تم تنفيذها، وبأننا نستوعب الدروس المستفادة؟
- هل تم ادراج التطويرات والتحسينات التي نرغب برؤيتها في النشاطات؟
- هل تأكدنا من أننا نبني على نقاط القوة ونحاول تجاوز نقاط الضعف المبينة في تحليل سوات؟
- هل تمت الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة وتجنب التهديدات الخارجية المبينة في تحليل سوات؟
- هل تعتبر النشاطات والمخرجات المقترحة واقعية للسنة القادمة؟

وما أن نكمل الخطوات أعلاه، ننتقل إلى ما يلي:-

- * تسمية المسؤولين عن كل نشاط* ثم نضع هذا الأسم في عمود "الشخص المسؤول"
- * هل هنالك موظفون، أفراد أو جماعات، سيقومون بمساعدة هذا الشخص المسؤول؟* ضع هذه الإجابة في عمود "الدعم"
- * متى سيتم تنفيذ النشاطات في العام القادم؟* ضع الإجابة في حقل "الشهر"

تخطيط الموارد

من المعتاد أن تقوم خطة العمل السنوية بتحديد المدخلات أيضا، مثل الموارد المادية والنقدية والبشرية المطلوبة لتنفيذ النشاطات. ثم يتم تقدير التكاليف المرافقة لهذه الموارد ووضعها على شكل ميزانية مرفقة بخطة العمل. وحال انتهاء هذه العملية، تكون خطة العمل السنوية والميزانية المرفقة بها قد اكتملت، ويتم حينئذ رفعها إلى صانعي القرار.

ضمان توفر الخطة المتفق عليها ووضعها موضع التنفيذ

حال انجاز خطة العمل والموافقة عليها، من المهم توزيعها لاطلاع جميع الموظفين ذوي العلاقة، ووضعها في موقع مرئي للجميع في المكتب. وتعتبر هذه الخطة دليلا ارشاديا لجميع العمليات التنفيذية ولذا يجب الاطلاع عليها بسهولة من قبل الجميع.

وفي اسلوب الادارة التطويرية، يقوم المدير بجمع جميع الموظفين وشرح خطة العمل لهم، والاستماع الى اسئلتهم والاجابة عليها وتقديم التوضيحات اللازمة. كما يجب توزيع الخطة على جميع رؤساء الأقسام والشعب بالإضافة الى تعليقها في مكان مرئي في المكتب (على لوحة الاعلانات مثلا) بحيث يمكن قراءتها ودراستها من قبل الموظفين ومسؤولي الاشراف والمتابعة وكذلك المستفيدين والزوار. ويجب على المدير ضمان استعمال خطة العمل بانتظام في الاجتماعات الاسبوعية والشهرية وعند التخطيط مع الموظفين لأية أعمال مستقبلية.

التخطيط للعمل

وفي حين توضح خطة العمل السنوية الخطوط الارشادية لجميع النشاطات الرئيسية وتوضح الأشهر التي سيتم فيها اجراء هذه النشاطات، ينصح بأن يكون للوحدات والأفراد خطط عمل أكثر تفصيلا لنشاطاتهم الاسبوعية أو الشهرية. وتتضمن خطط العمل التفصيلية قائمة بالمهام التي يجب أداءها وتحدد الأشخاص المسؤولين عنها توقيتاتها. أدناه مثال مبسط عن صيغة خطة عمل تفصيلية يمكن استخدامها لتحديد المهام في وحدة صغيرة:

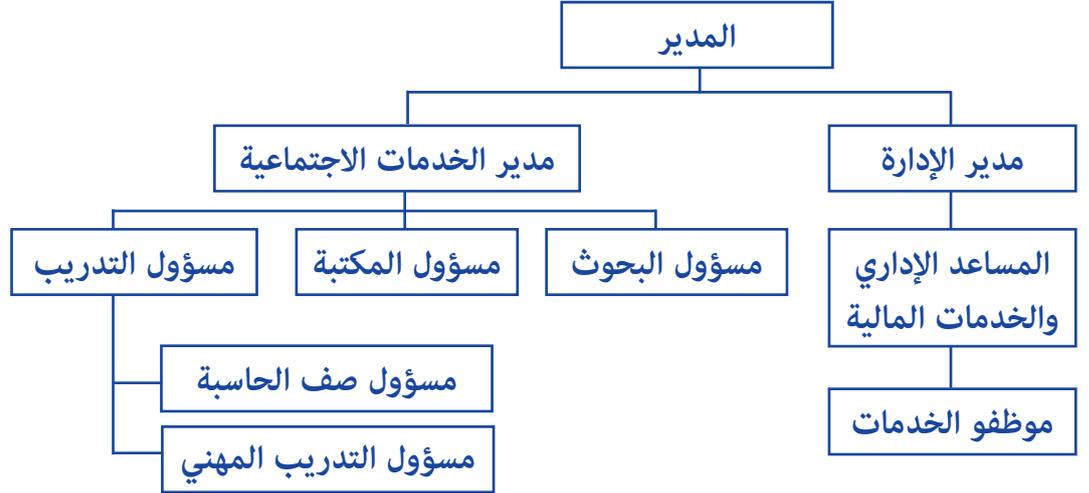
خطة عمل تفصيلية للفترة: 20-30 تموز 2016

الملاحظات	الفترة الزمنية	اسم الشخص المسؤول	النشاط
ارسال دعوات	20 تموز	علي	تنظيم تدريب لتحسين الخدمات
قام حيدر بجمع العروض	22 تموز	فاطمة	شراء العاب جديدة لغرفة لعب الأطفال
جمع ملاحظات الموظفين	28 تموز	نورا	اعداد صيغة جديدة لكتابة التقارير

4. هيكل المؤسسة

- من المهم أن تسير عملية تحديد هيكل مؤسستك جنباً إلى جنب مع تنظيم عملك المتمثل بالتخطيط، وتبين هيكلية المؤسسة لنا الأدوار والواجبات والمسؤوليات والمناصب ضمن المؤسسة. ويساعد هذا بالمقابل الموظفين على فهم مؤسستهم وكيف يسير العمل فيها، ويساعدهم كذلك على العمل معاً لتنفيذ الخطط وتقديم الخدمات. وحتى لو لم تمتلك الصلاحية على تحديد الهيكلية التنظيمية لمؤسستك أو تحديد محتوى التوصيف الوظيفي، يمكنك الاكتفاء بعرض الهيكلية القائمة حالياً والتوصيف الوظيفي المتوفر لجميع الموظفين.
- ولعل أهم جوانب الهيكلية التنظيمية هي :
- مخطط يظهر جميع المناصب وارتباطاتها وخطوط المساءلة.
 - الشُّعب والأقسام والادارات والوحدات وتوصيف عملها.
 - التوصيف الفردي للوظائف يبين المسؤوليات والأهداف
 - الفرق واللجان المختلفة التي تم تشكيلها لأداء مهمات جماعية معينة

مثال على مخطط تنظيمي لمؤسسة تعنى بخدمات الرعاية الاجتماعية



5. المتابعة

الفرصة للتعليق على التقارير المكتوبة التي تم ارسالها وفق التسلسل الهرمي ومناقشة استنتاجات عملية الرقابة من أعلى إلى أسفل. نموذج لجدول أعمال قياسي لاجتماع شهري بين ادارة الاحتياجات الخاصة والمعاهد الخمسة التابعة لها في الديوانية:

جدول أعمال الاجتماع الشهري

- 1 كلمة ترحيب والغرض من الاجتماع
- 2 اختيار مقرر لكتابة المحضر
- 3 مراجعة ومتابعة محاضر الاجتماعات الشهرية السابقة
- 4 مراجعة الاعمال التنفيذية الشهرية لكل معهد استنادا إلى تقاريرهم الشهرية
- 5 مناقشة الانجازات والتحديات والحاجة إلى الدعم إن وجدت والخطط للشهر القادم والتغييرات المحتملة فيها.
- 6 الملاحظات النهائية

ما أن تصبح الخطة السنوية جاهزة للتنفيذ، من المهم جدا ان يترافق مع ذلك خلق آلية جيدة لمتابعة ذلك التنفيذ، وهناك أكثر من طرف يضطلع بمسؤولية المتابعة:

- في المتابعة المنتظمة، يمكن للإدارة تقييم مدى تقدم العمل وتقديم النصح ودعم الموظفين المسؤولين في مختلف المجالات حسب الحاجة.
- كما يمكن للموظفين كذلك أن يكونوا جزءا من عملية المتابعة عبر طرح التحديات أو العقبات التي تواجههم في عملية التنفيذ.
- بالإضافة إلى ما تقدم، هناك جهات اشرافية في المؤسسة لديها المصلحة في ابقاء العين على استمرار تقدم العمل كما يجب من أجل التحقق من صحة التقارير المرفوعة حول ذلك.
- وأخيرا، هناك الوزارات المختصة والجهات التشريعية المنتخبة التي لها كذلك مصلحة في مراقبة سير العمل لضمان معرفة النتائج المتحققة ومطابقتها للاستراتيجيات والأهداف والمعايير العامة للقطاع وانعكاسها على المواطنين.

من المفيد ان يتم تسجيل محاضر الاجتماع وفق سياقات ثابتة لضمان عدم نسيان الاستنتاجات والنقاط العملية المهمة التي طرحت في الاجتماع، ولضمان متابعتها.

الرقابة ورفع التقارير

ما أن يتم وضع خطة العمل يجب مراقبة تنفيذها. وتتضمن الرقابة متابعة وتسجيل النشاطات والنتائج ومقارنتها بالخطة. ويتم عبر الرقابة جمع الحقائق والأدلة وتحليلها وتقييم التقدم في سير العمل والانجازات المتحققة. وتتضمن الرقابة التأكد من تقدم العمل وفق الخطة، وتصحيح المسار في أسرع وقت ممكن في حال عدم تحقق ذلك.

الاجتماعات المنتظمة

ينصح أن تعقد المؤسسة اجتماعات روتينية أسبوعية أو نصف شهرية لمراجعة خطة العمل وسير تنفيذها ومناقشة النشاطات المزمع تنفيذها في الاسابيع القادمة. وتوفر هذه الاجتماعات الفرصة للإدارة لضمان توجيه ودعم النشاطات، وللموظفين الفرصة لعرض التحديات القائمة والفرص التي قد تطرأ خلال التنفيذ.

كما ينصح باجتماع متابعة شهري أو فصلي بين الموظفين الأساسيين والجهات التنظيمية الأعلى أو الجهات الإشرافية التشريعية لمراجعة تقدم سير العمل والنتائج المتحققة. وتوفر مثل هذه الاجتماعات

6. ملاحظة ختامية

ومن الأمور التي يتعين على المدراء مراقبتها هي:

- النشاطات ومطابقتها للخطط
- النتائج ومطابقتها للخطط
- عدد المشاركين في مختلف النشاطات
- عدد المستخدمين لمختلف الخدمات
- جودة العمل
- أداء الموظفين
- درجة الرضا عن الخدمات بين المستفيدين
- النفقات مقارنة بالميزانية
- حضور الموظفين

في هذه الإرشادات، تم عرض طريقة تناول المدير التطويري للتحديات من أجل تطوير الخدمات في مؤسسته. حيث تم الترويج لأسلوب تشاركي يشترك خلاله الموظفون في عملية التخطيط والرقابة على النشاطات ثم شرح اسلوب التخطيط المستند على النتائج، مع الإشارة إلى أهمية وضع الرؤيا أولا ومن ثم النتائج، وبعدها المخرجات السنوية والنشاطات المؤدية لها ومن ثم وضع الخطط السنوية. تعتبر أداة سوات من أهم أدوات التحليل للحالة الراهنة التي يمكن استخدامها عند الاستعداد لوضع الخطة السنوية.

يمكن ارفاق الميزانية بخطة العمل السنوية، والتي تتضمن الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة. كما يمكن أيضا ارفاق مخطط تنظيمي بخطة العمل يتضمن بيانا للهيكلية التنظيمية للمؤسسة وعلاقة الوحدات والموظفين ببعضهم البعض.

تعتبر المتابعة الفعالة عبر عقد الاجتماعات المنتظمة والرقابة ورفع التقارير آليات مهمة لضمان تنفيذ النشاطات المخطط لها، وأيضا لضمان استمرار عملية التعلم بين الموظفين والإدارة على طريق تطوير الخدمات وتحسينها وتحفيز الموظفين على المزيد من الأداء. ويمكن تحقيق التطوير المستمر للخدمات فقط إذا عملت الإدارة والموظفون بروح الفريق الواحد، ويشاركون معا في عمليات التخطيط والمتابعة.

وتتضمن الرقابة جمع معلومات قابلة للقياس، لغرض التحقق من تلبية الأهداف المخطط لها. ويمكن تعقب التغييرات خلال فترات زمنية، لملاحظة الزيادة أو النقصان في جودة الرعاية.

ومن المهم أيضا توثيق بيانات الرقابة بشكل منظم باستخدام السجلات والجداول الزمنية وقواعد البيانات، وإذا لم تتوفر بيانات الرقابة، فانه من الصعب استخدامها في التقييم أو أثناء رفع التقارير.

وتقدم عملية الرقابة الحقائق الأساسية التي يجب رفع التقارير بها إلى المستوى الإداري الأعلى. ويحتاج المدراء الى الرقابة على النشاطات والنتائج التي تقع في نطاق مسؤوليتهم، اذ لا يمكنك ادارة وضع ما إذا لم تكن ملما بتفاصيله. ومن ناحية أخرى، تتطلب الرقابة عملية جمع منتظمة للبيانات، ويمكن تكليف الموظفين بذلك. وبإظهار مراقبتك الفعالة، يتسنى لك أن تظهر للموظفين اهتمامك بنشاطاتهم وأدائهم، الأمر الذي يحفزهم على المزيد من العمل وطرح الملاحظات وتسهيل عملية التعلم وحل المعضلات.

وتتضمن التقارير الأنواع التالية:

- التقارير السنوية، بما فيها التقارير المالية السنوية.
- تقارير التدقيق السنوية
- التقارير الشهرية والفصلية (الى المدراء ومنهم إلى جهات أعلى)
- تقارير التقييم الخارجية

