



لتطوير القطاع غير الربحي

بناء نموذج استراتيجي مستدام للجمعيات الأهلية

إعداد وتقديم
هلال بن حسين القرشي

رئيس تحرير البنك الثالث

www.3bank.org

تواجد البنك الثالث

(نسعد بزيارتك بالضغط على اسم المنصة)



لينكدان



إنستغرام



يوتيوب



ساوند كلاود



X



الموقع الرسمي



قناة تليجرام



قناة واتساب



فيسبوك

مقالات معرفية حول الاستراتيجية: (لوصول للمقال كامل مجاناً اضغط على الصورة)



ملفات إثرائية حول الاستراتيجية: (للوصول للملف كامل مجاناً اضغط على الصورة)

15 خطأ

في حوكمة مجالس إدارات المنظمات غير الربحية

بحسب المقال

Charity Layer Blog

البنك الثالث

كيف ينجح

مجلس الإدارة

في الجمعية الأهلية

البنك الثالث

5 استراتيجيات فعالة

لتعزيز مشاركة المتطوعين

برؤية 2030

كيف يمكن للمنظمات غير الربحية تحقيق التأثير المستدام؟

البنك الثالث

ما أهمية التخطيط الاستراتيجي؟

في القطاع غير الربحي

التخطيط الاستراتيجي هو الأداة التي تحول الرسالة إلى نتائج من خلال خطة محكمة

تستوعب الجمعيات توجه جهودها وتوزيع الموارد بفعالية وتحقيق أثر مستدام

هذا الملف يستعرض نموذجاً عملياً من موقع Bloomerang وبرنامجاً للتأهيل المجرب.

البنك الثالث

6 تحولات مفصلية

للمنظمات غير الربحية

في 2025 برؤية 2030

تغيير القواعد

البنك الثالث

16 استراتيجيات مهنية

من مجلس فوربس

للمهنيين الجدد في القطاع غير الربحي

البنك الثالث

5 أساسيات

لإدارة المشاريع

في المنظمات غير الربحية

حدد أهدافاً واضحة وفترة لتقياس

حدد جدولاً زمنياً دقيقاً

تأكد من أن لديك الموارد الكافية

حدد الأدوار والمسؤوليات

تأكد من أن لديك الميزانية الكافية

البنك الثالث

5 توجهات مفصلية

تشكل مستقبل القطاع غير الربحي

في 2025

البنك الثالث

7 دروس

مستفادة

من القطاع غير الربحي

في 2024 لتشكيل 2025

البنك الثالث

إدارة المشاريع غير الربحية

فرصة وظيفية واعدة!

مع رؤية السعودية 2030، يزداد الطلب على مديري المشاريع في القطاع غير الربحي لضمان تحقيق الأثر المستدام.

5 أسباب

تجعلك تفكر في هذا المجال

البنك الثالث

هل لدى منظماتكم خطة استراتيجية؟

أكثر من 49%

من المنظمات غير الربحية

تعمل دون خطة واضحة وهذا ما قد يعيق أثرها ونموها

البنك الثالث

خطة الاتصال الاستراتيجية

من الوثيقة إلى الواقع

دليل مبسط لبناء

استراتيجية اتصالية فعالة

للمنظمات غير الربحية

البنك الثالث

كيف تبني ثقافة تنظيمية ناجحة

في منطقتك غير الربحية؟

دليل عملي مستند إلى تجربة أمريكية رائدة مترجم حصرياً عبر "البنك الثالث"

يقدم لك أربع ركائز أساسية وخمس خطوات وافية قابلة للتطبيق في بيئات العمل غير الربحية

ابدأ من الأساس... ولا تنتظر الكمال

البنك الثالث

من الاجتماعات إلى الأثر

خارطة الطريق العملية لمجلس الإدارة غير الربحية

ملف معرفي يستعرض ممارسات الحوكمة التي أثبتت فعاليتها في آلاف المجالس حول العالم

مستند إلى دليل منشور من منظمة BOARDABLE وقد ترجمته جمعية البنك الثالث رغبة عمالية قابلة للتطبيق في السياق المحلي

البنك الثالث

نماذج التمويل المستدام

خارطة بقاء ونمو للمنظمات غير الربحية

في 2025

تغيرت قواعد اللعبة لهم بعد المخرج وحدها تكفي ولا حملات التبرع الموسمية تفي بالغرض

التمويل المستدام

أصبح ضرورة لا رفاهية

البنك الثالث

كيف

تحتفظ بالمتبرعين الجدد وتحوّلهم إلى داعمين دائمين؟

دليل معرفي بصيغة مرئية من البنك الثالث

المصدر: advancementform.com

البنك الثالث

مرحباً بكم ...

- نتعرف على بعض؟
- الاسم؟
- الوظيفة؟
- مكان العمل؟
- لماذا أنت معنا اليوم؟

من نحن ؟



الأنظمة والتشريعات المنظمة لعملنا

- النية.
- الإخلاص.
- الإتيقان.
- المراجعة.



عبر في

كلمة واحدة



٧ خطوات لبناء نموذج استراتيجي مستدام للجمعيات الأهلية

الخطوة الأولى: فهم البيئة الداخلية والخارجية

الفكرة الأساسية

قبل صياغة أي استراتيجية، يجب أن نفهم:

الوضع الداخلي للجمعية: ما نقاط القوة
والضعف لدينا؟

الوضع الخارجي: ما الفرص التي يمكن
استغلالها؟ وما التهديدات التي يجب الاستعداد
لها.

الخطوة الأولى: فهم البيئة الداخلية والخارجية

الأدوات السريعة للتحليل:

سلبي	إيجابي	
نقاط الضعف :(Weaknesses) ما نحتاج لتحسينه (نقص مهارات، ضعف أنظمة).	نقاط القوة :(Strengths) ما نفعله جيدًا (سمعة، موارد، شبكة علاقات).	داخلي
التحديات :(Threats) مخاطر أو تغييرات قد تؤثر علينا (منافسة، تغير أنظمة).	الفرص :(Opportunities) اتجاهات أو ظروف يمكن استغلالها (برامج حكومية، دعم تشريعي).	خارجي

الخطوة الأولى: فهم البيئة الداخلية والخارجية

تحليل PESTEL

- يركز على العوامل الكبرى التي تؤثر على الجمعية:
- **سياسي (Political):** اللوائح، السياسات الحكومية.
- **اقتصادي (Economic):** التمويل، الأوضاع الاقتصادية.
- **اجتماعي (Social):** اتجاهات المجتمع، الثقافة.
- **تقني (Technological):** التحول الرقمي، المنصات الإلكترونية.
- **بيئي (Environmental):** التغير المناخي، الاستدامة البيئية.
- **قانوني (Legal):** قوانين جمع التبرعات، الحوكمة.

الخطوة الثانية: تحديد الرؤية والرسالة والقيم

الفكرة الأساسية

- الرؤية والرسالة والقيم هي البوصلة التي توجه الجمعية:
 - الرؤية (Vision):** الصورة الطموحة للمستقبل.
 - الرسالة (Mission):** الغرض الأساسي للجمعية ولماذا وُجدت.
 - القيم (Core Values):** المبادئ التي تحكم طريقة العمل.

الخطوة الثانية:
تحديد الرؤية
والرسالة والقيم

١. صياغة الرؤية

• معايير الرؤية الملهمة والواقعية:

- ملهمة ومحفزة.
- واضحة وسهلة الفهم.
- قابلة للتحقيق ضمن إطار زمني.
- مرتبطة بالقيم والمجتمع.

مثال: أن تكون الجمعية الرائدة في تمكين الشباب
السعودي من المهارات الرقمية بحلول ٢٠٣٠.

الخطوة الثانية: تحديد الرؤية والرسالة والقيم

٢. صياغة الرسالة

• مكونات الرسالة الفعّالة:

- من نخدم؟ (الفئة المستهدفة).
- ماذا نقدم؟ (الخدمات أو البرامج).
- كيف نقدمها؟ (الآلية أو الأسلوب).
- لماذا نقدمها؟ (القيمة أو الغرض).

مثال: نمكن الشباب السعودي من خلال برامج تدريب رقمية مبتكرة، تفتح أمامهم فرصًا أفضل في سوق العمل، وتحقق لهم استدامة مهنية.

الخطوة الثانية: تحديد الرؤية والرسالة والقيم

٣. تحديد القيم المؤسسية

- النزاهة.
- الشفافية.
- الابتكار.
- العمل بروح الفريق.
- التركيز على المستفيد.

الخطوة الثالثة: صيغة الأهداف الاستراتيجية

الفكرة الأساسية

- الأهداف الاستراتيجية هي الجسور بين الرؤية والواقع، وهي التي تحدد ما يجب تحقيقه على المدى المتوسط والطويل.

الخطوة الثالثة: صياغة الأهداف الاستراتيجية

١. معايير صياغة الأهداف - نموذج SMART

لكي يكون الهدف فعّالاً يجب أن يكون:

Specific - محدد: واضح ولا يترك مجالاً للتأويل.

Measurable - قابل للقياس: يمكن متابعته بمؤشرات أداء.

Achievable - قابل للتحقيق: ضمن قدرات وإمكانات الجمعية.

Relevant - مرتبط: يتماشى مع رؤية ورسالة الجمعية.

Time-bound - محدد بزمن: له موعد بداية ونهاية.

مثال غير SMART: تحسين التعليم في الجمعية.

مثال SMART: تدريب 500 طالب على مهارات الحاسب الآلي خلال عام واحد.

الخطوة الثالثة: صياغة الأهداف الاستراتيجية

ربط الأهداف بمؤشرات الأداء (KPIs)

- الهدف يحدد *ماذا نريد تحقيقه*.
- المؤشر يحدد *كيف سنعرف أننا حققناه*.

مثال:

- **الهدف:** زيادة نسبة المستفيدين الذين يحصلون على وظائف بعد التدريب.
- **المؤشر:** نسبة توظيف الخريجين خلال 6 أشهر من انتهاء البرنامج.

الخطوة الثالثة: صياغة الأهداف الاستراتيجية

٣. تحديد عدد الأهداف

- يفضل أن تكون ٣-٥ أهداف استراتيجية لكل دورة تخطيط (٣-٥ سنوات).
- يجب أن تغطي المجالات الرئيسية للجمعية (برامج - موارد - حوكمة - شراكات).

الخطوة الرابعة: تصميم نموذج الاستدامة

• الفكرة الأساسية

- الاستراتيجية الناجحة لا تكفي بتحقيق الأهداف، بل تضمن استمرارية الأثر والموارد على المدى الطويل.
- **الاستدامة** في الجمعيات الأهلية لها ثلاثة أبعاد رئيسية: مالية – مؤسسية – مجتمعية.

الخطوة الرابعة: تصميم نموذج الاستدامة

1. الاستدامة المالية

(Financial Sustainability)

• تنوع مصادر الدخل:

- تبرعات الأفراد.
- المنح والمشاريع الممولة.
- الأوقاف والاستثمارات.
- منتجات أو خدمات مدفوعة.

أمثلة:

جمعية خيرية تمول ٤٠% من أنشطتها من عوائد وقف عقاري.
جمعية بيئية أطلقت متجرًا إلكترونيًا لبيع منتجات صديقة للبيئة
لدعم دخلها.

الخطوة الرابعة: تصميم نموذج الاستدامة

٢. الاستدامة المؤسسية

(Institutional Sustainability)

- بناء القدرات الداخلية (تدريب الموظفين والمتطوعين).
- وضع سياسات وأنظمة حوكمة واضحة.
- خطط التعاقب القيادي (Succession Planning) لضمان استمرار العمل عند تغيير القيادات.

مثال: مؤسسة مانحة طورت نظامًا إلكترونيًا لإدارة المنح يضمن استمرار العمليات بغض النظر عن تغير الموظفين.

الخطوة الرابعة: تصميم نموذج الاستدامة

٣. الاستدامة المجتمعية

(Community Sustainability)

- إشراك المجتمع المحلي في تصميم وتنفيذ البرامج.
- بناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد.
- ضمان استمرار الأثر بعد انتهاء التمويل.

مثال: برنامج تدريبي للفتيات يواصل العمل عبر متطوعات من نفس المجتمع بعد انتهاء الدعم المالي

الخطوة الرابعة: تصميم نموذج الاستدامة

٤. أدوات دعم الاستدامة

- **صندوق استدامة:** لتجميع الفوائض المالية واستثمارها.
- **شراكات مع القطاع الخاص:** في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).
- **مؤشرات استدامة:** لقياس التقدم (مثل نسبة الدخل الذاتي من إجمالي الإيرادات).

الخطوة الخامسة: إشراك أصحاب المصلحة

الفكرة الأساسية

- أصحاب المصلحة هم جميع الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بعمل الجمعية. إشراكهم في بناء وتنفيذ الاستراتيجية يرفع مستوى الدعم، ويزيد فرص النجاح، ويضمن توافق التوقعات.

الخطوة الخامسة: إشراك أصحاب المصلحة

1. تحديد أصحاب المصلحة

أمثلة في القطاع غير الربحي:

- **الجهات المنظمة:** المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، الهيئة العامة للأوقاف.
- **الممولون:** أفراد، شركات، مؤسسات مانحة.
- **المستفيدون:** الأفراد أو المجتمعات التي تخدمها الجمعية.
- **الموظفون والمتطوعون:** فريق العمل الداخلي.
- **الشركاء:** جهات حكومية، جمعيات أخرى، قطاع خاص.
- **الإعلام والمجتمع:** الصحافة، المؤثرون، الرأي العام.

الخطوة
الخامسة: إشراك
أصحاب المصلحة

٢. تحليل أصحاب المصلحة - Stakeholder Mapping

• التصنيف حسب:

• مستوى التأثير (Influence).

• مستوى الاهتمام (Interest).

التأثير \ الاهتمام	اهتمام مرتفع	اهتمام منخفض
تأثير مرتفع	إدارة وثيقة (Manage Closely)	الحفاظ على الرضا (Keep Satisfied)
تأثير منخفض	الإشراك والمتابعة (Keep Informed)	المراقبة (Monitor)

الخطوة الخامسة: إشراك أصحاب المصلحة

٣. استراتيجيات الإشراك

- **إدارة وثيقة:** إشراكهم في القرارات الكبرى، تواصل دوري (مثال: الممول الرئيسي).
- **الحفاظ على الرضا:** تقديم تقارير دورية وشفافة (مثال: الجهات المنظمة).
- **الإشراك والمتابعة:** دعوات للمشاركة في الفعاليات (مثال: المتطوعون الجدد).
- **المراقبة:** متابعة ردود الأفعال والأخبار (مثال: الإعلام المحلي)

الخطوة الخامسة: إشراك أصحاب المصلحة

٤. فوائد إشراك أصحاب المصلحة

- تعزيز الثقة والدعم.
- تقليل المخاطر المرتبطة بالمعارضة أو سوء الفهم.
- الحصول على أفكار وتحسينات من جهات خارجية.
- ضمان ملائمة الاستراتيجية للواقع العملي.

الخطوة السادسة: تحويل الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية

الفكرة الأساسية

- الاستراتيجية تظل فكرة على الورق ما لم تتحول إلى خطة تنفيذية واضحة تحدد:
 - ماذا سنفعل؟
 - من سينفذ؟
 - متى سيتم الإنجاز؟
 - كيف سنقيس التقدم؟

الخطوة
السادسة: تحويل
الاستراتيجية إلى
خطة تنفيذية

١. تحويل الأهداف إلى مبادرات ومشاريع

- **الأهداف الاستراتيجية:** توجه عام (مثال: تعزيز التعليم الرقمي للشباب).
- **المبادرات:** برامج كبرى تدعم الهدف (مثال: برنامج تدريب البرمجة).
- **المشاريع:** أنشطة محددة ضمن المبادرة (مثال: دورة Python لـ ٢٠٠ شاب).

الخطوة السادسة: تحويل الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية

٢. أداة بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

تنظيم الخطة التنفيذية عبر أربعة محاور:

- **المستفيدون:** كيف سنحقق رضا المستفيدين؟
- **العمليات الداخلية:** كيف نحسن كفاءة العمل؟
- **التعلم والنمو:** كيف نطور قدرات الفريق؟
- **التمويل:** كيف نضمن الموارد اللازمة؟

مثال مختصر:

- المستفيدون: رفع نسبة رضاهم إلى ٩٠%.
- العمليات: تقليل وقت تنفيذ المشروع بنسبة ٢٠%.
- التعلم: تدريب ٨٠% من الموظفين على أدوات التحول الرقمي.
- التمويل: زيادة الإيرادات الذاتية بنسبة ١٥%.

الخطوة
السادسة: تحويل
الاستراتيجية إلى
خطة تنفيذية

٣. تحديد المسؤوليات والجدول الزمني

- **RACI Matrix** لتوضيح الأدوار:
- **R (Responsible)** - من ينفذ؟
- **A (Accountable)** - من يتحمل
المسؤولية النهائية؟
- **C (Consulted)** - من يتم استشارته؟
- **I (Informed)** - من يتم إبلاغه؟

الخطوة
السادسة: تحويل
الاستراتيجية إلى
خطة تنفيذية

٤. تخصيص الموارد

- الموارد البشرية: الموظفون والمتطوعون.
- الموارد المالية: الميزانية المطلوبة.
- الموارد التقنية: الأدوات والأنظمة اللازمة.

الخطوة
السادسة: تحويل
الاستراتيجية إلى
خطة تنفيذية

٥. مؤشرات قياس التنفيذ

- نسبة الإنجاز لكل مشروع.
- الالتزام بالجدول الزمني.
- الالتزام بالميزانية.

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم والتحسين

الفكرة الأساسية

- لا تكفي خطة استراتيجية قوية إذا لم يتم قياس التقدم وتعديل المسار عند الحاجة. المتابعة والتقييم هي البوصلة التي تضمن أن الجمعية تسير نحو أهدافها بكفاءة.

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم والتحسين

١. المتابعة (Monitoring)

- متابعة دورية لمؤشرات الأداء (KPIs).
- مقارنة التقدم الفعلي بالخطة الزمنية.
- رصد التحديات والمشكلات مبكرًا.

• أدوات مساعدة:

- لوحات متابعة رقمية (Dashboards).
- تقارير شهرية أو فصلية.
- اجتماعات متابعة الأداء.

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم والتحسين

٢. التقييم (Evaluation)

- تحليل نتائج العمل لمعرفة مدى تحقيق الأهداف.
- قياس الأثر (Impact) وليس فقط المخرجات (Outputs).

• أمثلة:

- **مخرج (Output):** تدريب ٥٠٠ شخص.
- **أثر (Impact):** ٧٠% من المتدربين حصلوا على وظائف.

الخطوة السابعة:
المتابعة
والتقييم
والتحسين

٣. التحسين المستمر

(Continuous Improvement)

- تعديل الاستراتيجية أو الخطط التنفيذية بناءً على الدروس المستفادة.
- مشاركة النتائج مع أصحاب المصلحة لبناء الثقة.
- إدخال الابتكار في البرامج والخدمات.

الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم والتحسين

٤. الربط بالامتثال والحوكمة

- الالتزام بمتطلبات الجهات المنظمة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، الهيئة العامة للأوقاف).
- توثيق جميع مراحل التقييم في تقارير سنوية

الخطوة السابعة:
المتابعة
والتقييم
والتحسين

5. دورة المراجعة الاستراتيجية

- جمع البيانات من المشاريع والبرامج.
- تحليل النتائج مقابل الأهداف والمؤشرات.
- التوصية بالتحسينات.
- تحديث الخطة للعام التالي.

شكراً لكم ...

يسعدني تواصلكم

هاتفياً: ٠٥٦٣١٩٩٩٩١

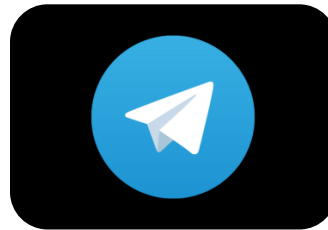
أو من خلال مواقع التواصل الاجتماعي:
للوصول المباشر اضغط على الصورة وحيك الله



لينكدان



X



تيليجرام



واتساب