

الحوكمة والجودة

الزمالة الأوروبية العربية في إدارة المنظمات غير الربحية

المستشار التنموي : طارق بن محمد السلطان

تخطيط وإدارة التنمية

الزمالة الأوروبية العربية
في إدارة المنظمات غير الربحية

المستشار التتموي: طارق بن محمد السلطان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف
المرسلين، سيدنا ونبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

تعارف وتعريف ..

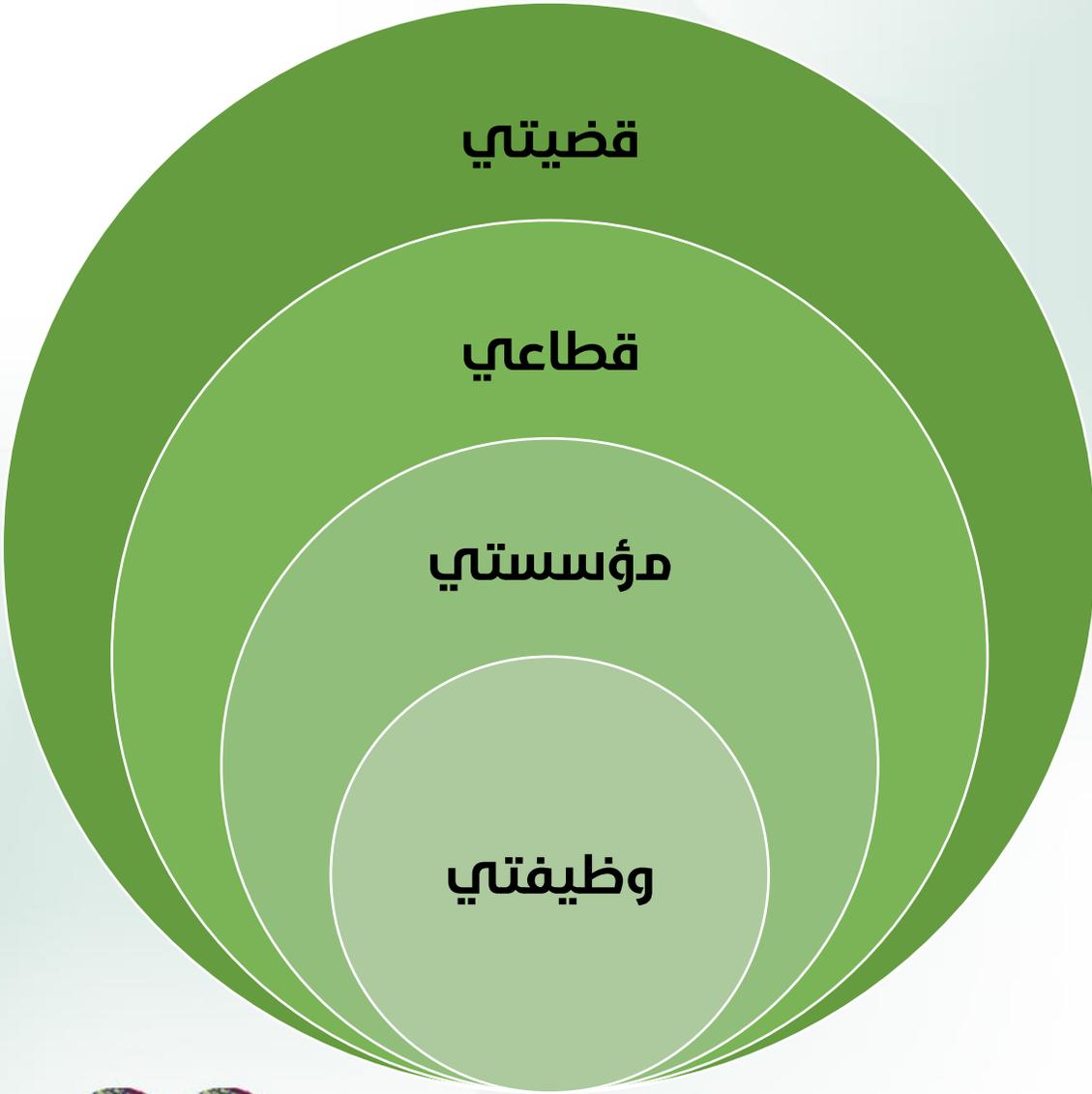
COME اظهر
AS كما
YOU أنت
ARE أنت

• من أنت ؟

• أين تعمل ؟

• اهتماماتك في القطاع واختصاصك.

التفكير الاستراتيجي والتموضع



أول طريق التمييز في المادة

- ماذا تعلمت ؟
- كيف سأطبقها ؟
- مع من سأشاركها ؟
- ما الذي يحتاج إلى مزيد بحث ؟
- التركيز .. والتخلص من المشتتات
- النقاشات تكون أعمق مع (٤٠) عقلا.



المحتوى المتضمن ☺

▪ مدخل حول التغيير الاجتماعي

▪ مفاهيم

▪ نظريات

▪ التخطيط والإدارة

▪ الاستراتيجي

▪ التنموي

▪ سلسلة النتائج ونظرية التغيير

▪ المخاطر

▪ تصميم المبادرات

▪ نموذج العمل الاجتماعي

▪ نظريات التصميم

▪ المتابعة والتقييم

▪ المتابعة

▪ التقييم

▪ قياس الأثر

▪ الحوكمة

▪ التعاريف

▪ المبادئ

▪ إطار الحوكمة

▪ الجودة والتميز

▪ ممارس محترف

▪ المنظمة المتعلمة

مدخل وتمهيد

برنامج الزمالة في إدارة
المنظمات غير الربحية

التغيير الإيجابي غاية وهدف



مفاهيم

• المجتمع المحلي :

مجموعة من الناس يعيشون في بيئة جغرافية محددة، تربطهم علاقات اجتماعية واقتصادية. وهم يتشابهون في أسلوب المعيشة، ويتشاركون في منظومات القيم والعادات والتقاليد وفي التصورات والرموز الثقافية، والتي بمجموعها تشكل الهوية الخاصة بهم وتقود سلوكهم وقراراتهم.

أسلوب معيشي

وجود علاقات

جغرافيا محددة

تجمع بشري

الرموز الثقافية

العادات والتقاليد

منظومة القيم

تنمية المجتمعات

• مفهوم تنمية المجتمع المحلي:

محصلة التغيير الإيجابي، الكمي والنوعي،
في حياة المجموعات والأفراد.

• لفتة:

اتفقت الأدبيات التنموية الحديثة على نقد
مفهوم المجتمع المحلي القائم على اعتبار
هذا المجتمع مجرد مسألة إدارية إجرائية.

تحدث نتيجة تدخل مخطط في الأوضاع
الاجتماعية والاقتصادية والثقافية
بهدف: تحقيق التقدم الاجتماعي
والاقتصادي والثقافي.

تتمية المجتمعات

■ محاور وعناصر تمكين المجتمع المحلي:

• استكشاف المشكلات والفرص.

• وضوح الهدف.

• التهيئة والعرف على المجتمع.

• المشاركة المجتمعية.

أبعاد تنمية المجتمعات

التنمية
التنظيمية

التنمية
الاقتصادية

التنمية
الاجتماعية

نظريات التغيير الاجتماعي

برنامج الزمالة في إدارة
المنظمات غير الربحية

نظريات التغيير الاجتماعي



لماذا ندرس نظريات التغيير الاجتماعي؟

ما هو التغيير الاجتماعي ؟



- التحولات المنظومية التي تحدث في مجتمع ما ، داخل إطار زمني معين ، وقد يكون مقصودا أو غير مقصودا، سريعا أو تدريجيا.

عوامل التغيير الاجتماعي (كيف يحدث التغيير)؟

سياسية

نظام الحكم، وعوامل الحرية والعدالة

اقتصادية

مستوى المعيشة، والوضع الاقتصادي،
وتوزيع الثروات

تكنولوجية

التقنية، ومنصات التواصل،

ثقافية

أنماط ثقافية وسلوكية، أعراف تقاليد،
خاصة مع تحول العالم (قرية)

طبيعية

جبال، أنهار، نفط، عواصف، زلازل

سكانية- ديموغرافية

العرق، الفئات العمرية، الحركة والهجرة،

فكرية ايدلوجية

نوع الأفكار والتيارات المنتشرة، والفئات
التي تتبناها

عوامل التغيير الاجتماعي

الحروب

الدمار، الفقر، التجنيد، القوة الغالبة،
التابعة، التعدي، الظلم، الانتقام

القادة

وجود قادة مؤثرين يصنعون التغيير أو
بدفعون له (مثل الملك عبدالعزيز، الملك
سعود، محمد بن سلمان)

نظريات التغيير الاجتماعي

• يمكن تقسيم النظريات إلى خمس حزم أساسية :

السيكولوجية
الاجتماعية

النظريات
البنائية
الوظيفية

نظريات
العوامل

النظريات
الدائرية

النظريات
التقدمية
(الخطية)

نظريات التغيير الاجتماعي

- يؤمن أصحابها أن التغيير خطي، تصاعدي ، نحو الأفضل.
- اختلفوا في عدد ووصف المراحل.

النظريات
التقدمية
(الخطية)

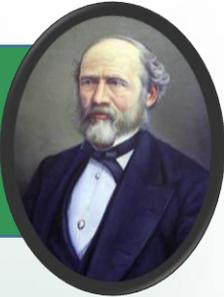
انطونيان كوندروسيه
١٧٤٣ - ١٧٩٤م



جان جاك روسو
١٧١٢ - ١٧٧٨م



لويس مورجان
١٨١٨ - ١٨٨١م



- العصور الوسطى
- الإقطاع
- الطباعة
- الثورة الفرنسية
- الآمال

- البدائية الطبيعية
- الرعي
- الزراعة
- الحضارة اليونانية
- الحضارة الرومانية

- الحياة الفطرية الوحشية
- الملكية الفطرية
- الصراعات/عدم المساواة
- المرحلة التعاقدية

- مجتمع بدائي
- مجتمع بربري
- مجتمع حضاري

نظريات التغيير الاجتماعي



- يؤمن أصحابها أن التغيير عبارة عن حلقات تكرارية فيها صعود وهبوط.
- وبالتالي يعود الإنسان من حيث بدأ ويعاود الصعود مجدداً، وهكذا باستمرار.
- "التاريخ يعيد نفسه" أصدق وصف لهذا الاتجاه.

النظريات الدائرية

فيكو

١٦٦٨ - ١٧٤٤م



اللولبية

- يجمع بين السابقتين
- حينما تضعف ، تنشأ دائرة جديدة أقوى من السابقة.

شبنجلر

١٨٥٦ - ١٩٣٦م



الدائرية الجزئية

- الثقافة مبنية على المجتمعات، لكل مجتمع دورة ، تنتهي بالفناء
- ٩ مجتمعات / ١٠٠٠ سنة

ابن خلدون

١٣٣٢ - ١٤٠٦م



الدائرية العامة

- الدول = الأفراد
- النشأة والتكوين (المؤسسون)
- النضج والاكتمال (المقلدون)
- الهرم والشيخوخة (الهادمون)



نظريات التغيير الاجتماعي

نظريات العوامل

- يؤمن أصحابها أن التغيير في المجتمعات يتم بسبب عوامل محددة.
- هذه العوامل تكون إما داخلية أو خارجية، يبنى عليها التغيير أو تندثر.

العامل البيولوجي

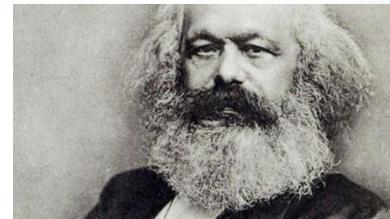
- الأجناس والأعراق بعضها متفوق وبعضها كادح وضعيع

العامل الجغرافي

- الطبيعة تؤثر وتصنع التغيير في المجتمعات (جبال ، صحاري ، أنهار وبحار..)

العامل الاقتصادي

- هي النظرية الماركسية
- الطبقة الطبيعية



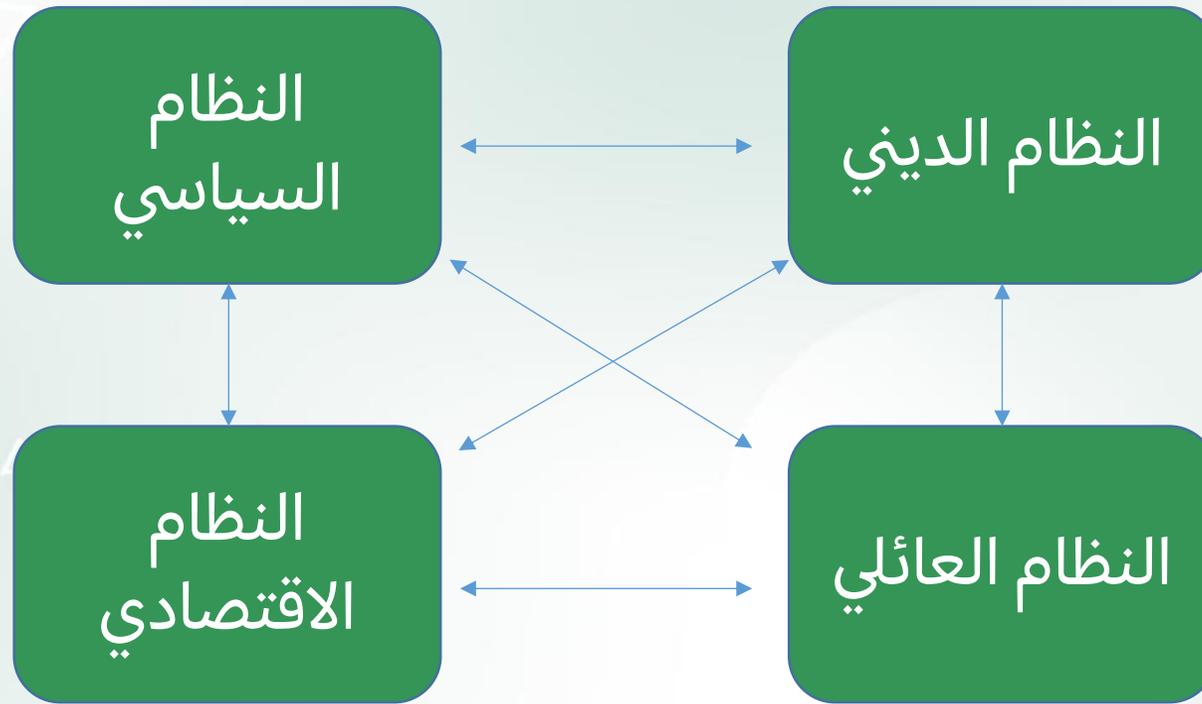
العامل الثقافي

- نظ. الانتشار الثقافي
- نظ. تحول ثقافي
- نظ. الصراع الثقافي

نظريات التغيير الاجتماعي

- الدور والوظيفة يحدد التغيير ويوجهه، وفقا للتفاعلات التي تتم معه.

النظريات
البنائية
الوظيفية



نظريات التغيير الاجتماعي

• الفرد مرتكز التغيير

السيكولوجية الاجتماعية

المجتمع المنجز
ديفيد ماكلياند

- الإنجاز الاقتصادي الفردي = ينجز
النمو الاقتصادي للمجتمع =
التغيير الاجتماعي
- لذلك تحفيز وتدريب الأفراد هي
الطريق

الشخصية المجددة
ايفرت هاجن

- يحدث التغيير بسبب
الأشخاص المجددين
الذين يحملون سمات
شخصية محددة
- تتسع دائرة المؤمنين
بهم فيحدث التغيير

دور الأفكار
ماكس فبر

- نوعية خاصة من
الأفكار تؤدي
للتغيير، مثل
الأفكار الدينية،
العلمانية ..

نظريات التغيير الاجتماعي

• عودة إلى الملخص العام:

السيكولوجية
الاجتماعية

النظريات
البنائية
الوظيفية

نظريات
العوامل

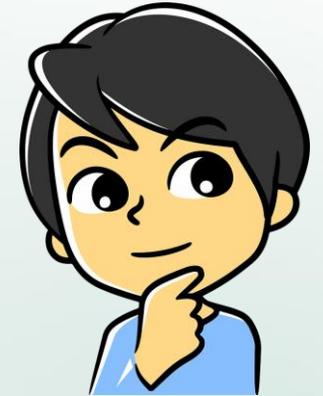
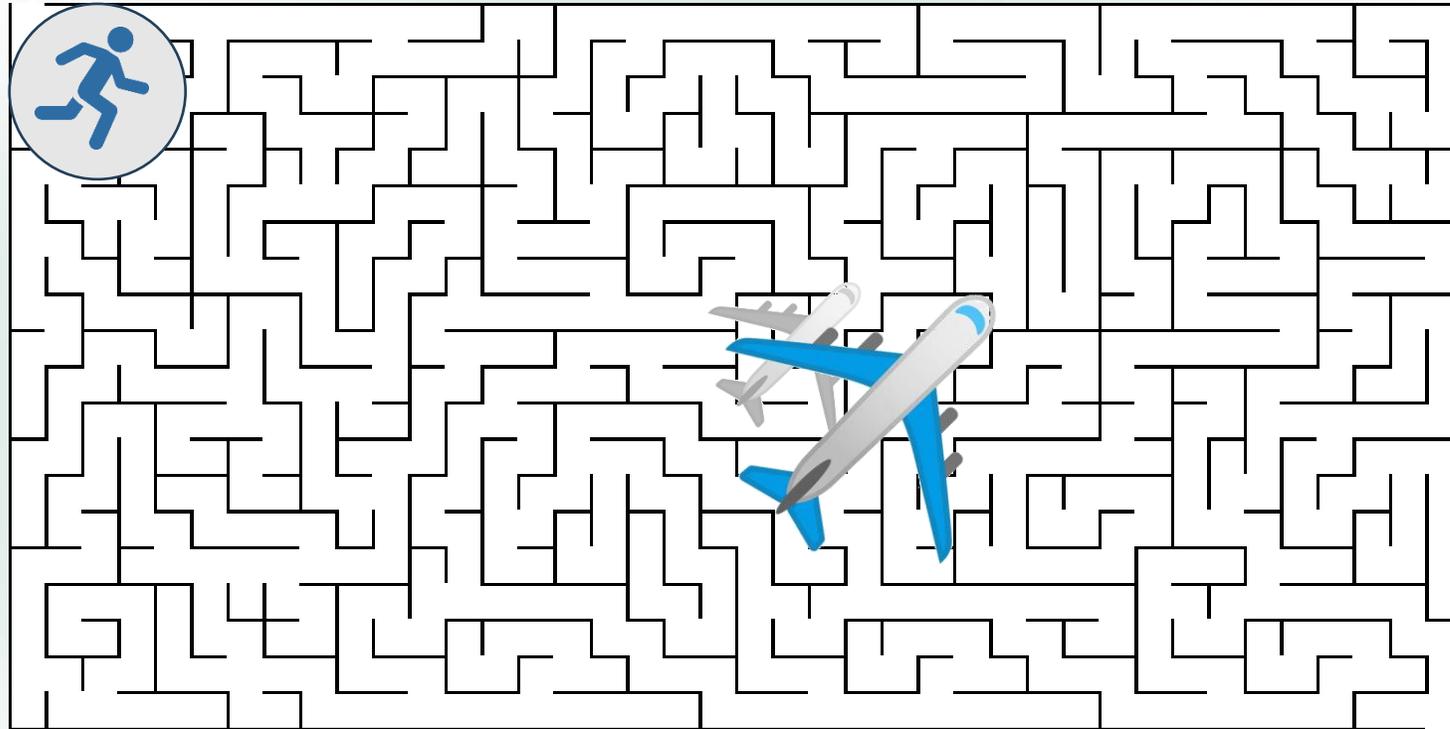
النظريات
الدائرية

النظريات
التقدمية
(الخطية)

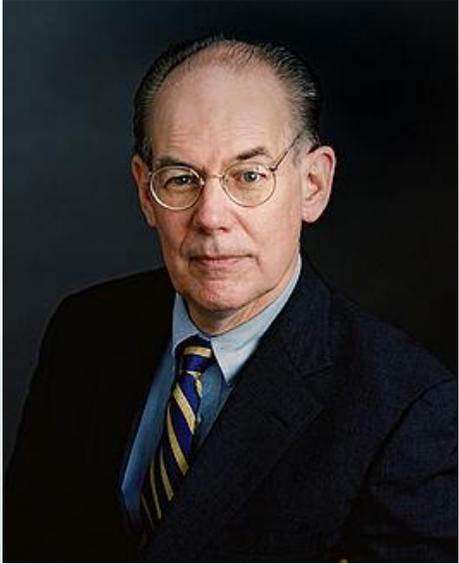
التخطيط الاستراتيجي

برنامج الزمالة في إدارة
المنظمات غير الربحية

في أي موضع ستكون وعيا بالموقف؟



لا نخلط بين المصطلحات



- التفكير الاستراتيجي
- التخطيط الاستراتيجي
- الإدارة الاستراتيجية

إيضاحات المصطلحات

المفهوم	التعريف	التركيز	مَن يقوم به عادة؟
التفكير الاستراتيجي	أسلوب تفكير وتحليل بعيد المدى لفهم البيئة والتغيرات واقتناص الفرص	الرؤية والتحليل	القادة وصناع القرار
التخطيط الاستراتيجي	عملية رسمية لصياغة الأهداف والخطط بناء على نتائج التفكير الاستراتيجي	التنظيم والتنفيذ	فرق التخطيط / الإدارة العليا
الإدارة الاستراتيجية	تنفيذ ومتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية على أرض الواقع	التحكم والتقييم	الإدارة التنفيذية والمشرفون

التفكير يولد الرؤية .. التخطيط يحول الرؤية إلى خطط .. الإدارة تتابع وتنفذ وتقيم النتائج

التفكير والتخطيط الاستراتيجي .. مقارنة

التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

- عملية فردية يمارسها القائد أو المدير بشكل يومي عبر تطوير طريقة تفكيره
- تنعكس آثارها على الفرد وكيفية مقاربتة للأمور على المدى الطويل
- عادة تركز على «الكيفية» التي تدار بها العملية الاستراتيجية **How**



التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

- عملية ادارية قد تحدث كل ٣-٥ سنة أو حسب ما تراه المنظمة
- تنعكس آثارها على الفترة الزمنية الخاصة بالخطة الاستراتيجية
- عادةً تركز على «الماهية» في بناء الخطة الاستراتيجية **What**

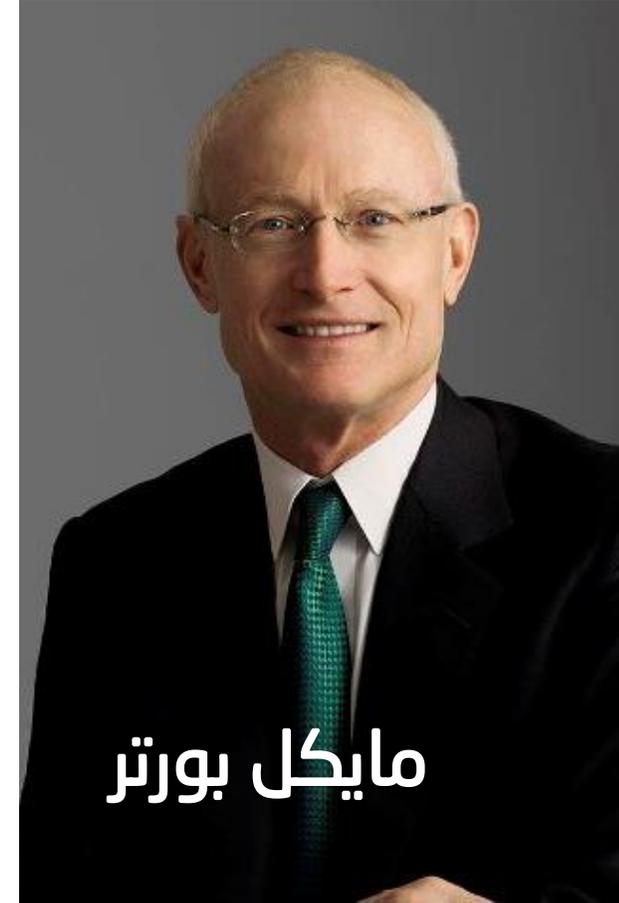
الفاعلية التشغيلية..

ليست هي الاستراتيجية!

أدوات الاستراتيجية..

ليست هي الاستراتيجية!

إنَّ أصلَ المشكلة الفشلُ في التمييز بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية، فالسعي إلى زيادة الإنتاجية، والجودة، والسرعة، أوجد عددًا ملحوظًا من أدوات الإدارة والتقنيات، مثل: إدارة الجودة الشاملة، ووضع المعايير، والمنافسة المعتمدة على الوقت، والاستعانة بمصادر خارجية، وإقامة الشراكات، وإعادة الهيكلة، وتغيير الإدارة. وعلى الرغم من أنَّ التحسينات التشغيلية الناتجة غالبًا ما تكون درامية، فإنَّ كثيرًا من الشركات أُحبطت؛ بسبب عدم قدرتها على تحويل تلك المكاسب إلى ربحية مستدامة، ثمَّ حلَّت أدوات الإدارة مكان الإستراتيجية شيئًا فشيئًا وعلى نحو غير محسوس وبسبب محاولة المديرين تعزيز التحسين على الجبهات جميعها، فإنهم بذلك يتحركون بعيدًا عن المواقف التنافسية القابلة للحياة.



مايكل بورتر

ما مفهومك للتخطيط الاستراتيجي؟

تصور مراحل التخطيط الاستراتيجي

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة



من نحن ؟

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة



أين نحن الآن ؟

تحليل البدائل الاستراتيجية



إلى أين نريد الذهاب ؟

تحديد الخطة الاستراتيجية



ماذا يجب أن نفعل ؟



خارطة الطريق التي توضح كيفية انتقالها من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي من خلال منظومة أهدافها الاستراتيجية



إستشراف مستقبل عمل المؤسسة من حيث رؤيتها الاستراتيجية وغايات عملها وتوجهاتها وقيمتها المؤسسية



تحليل وتقييم الوضع الحالي لعمل المؤسسة بالنظر إلى البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة

وينبني على هذا الجهد (٣) ثلاث خطط



فروقات بين أنواع التخطيط



المستوى	السؤال الذي يجيب عنه	من يستخدمه؟
استراتيجي	لماذا؟ ما رؤيتنا الكبرى؟	الإدارة العليا
تكتيكي	كيف؟ كيف نحقق تلك الرؤية؟	الإدارة المتوسطة
تنفيذي / تشغيلي	ماذا ومتى؟ ماذا نفعل الآن؟ ومتى؟	المشرفون والمنفذون

مقولات قائدة ..

- التخطيط الجيد.. ضرورة لإنجاز العمل الجيد!
- الأمور لا تحدث صدفة!
- ومع ذلك: لا تترك الدعاء و الاستعانة بمسبب الأسباب

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي

Strategic الاستراتيجي	Tactical التكتيكي
طويل الأمد - نسبياً	قصير الأمد - نسبياً
استباقي Proactive	يعمل برد الفعل Reactive
نظرة شاملة ترى كامل الصورة	نظرة ضيقة ومحدودة
تخيل المستقبل وتشكيل الرؤى	أعمال محددة لا ضرورة للخيال
تعنى برسم الأهداف	تعنى بتحقيق الأهداف
تنظر الى الإمكانيات الكامنة	تنظر الى القدرات الحالية

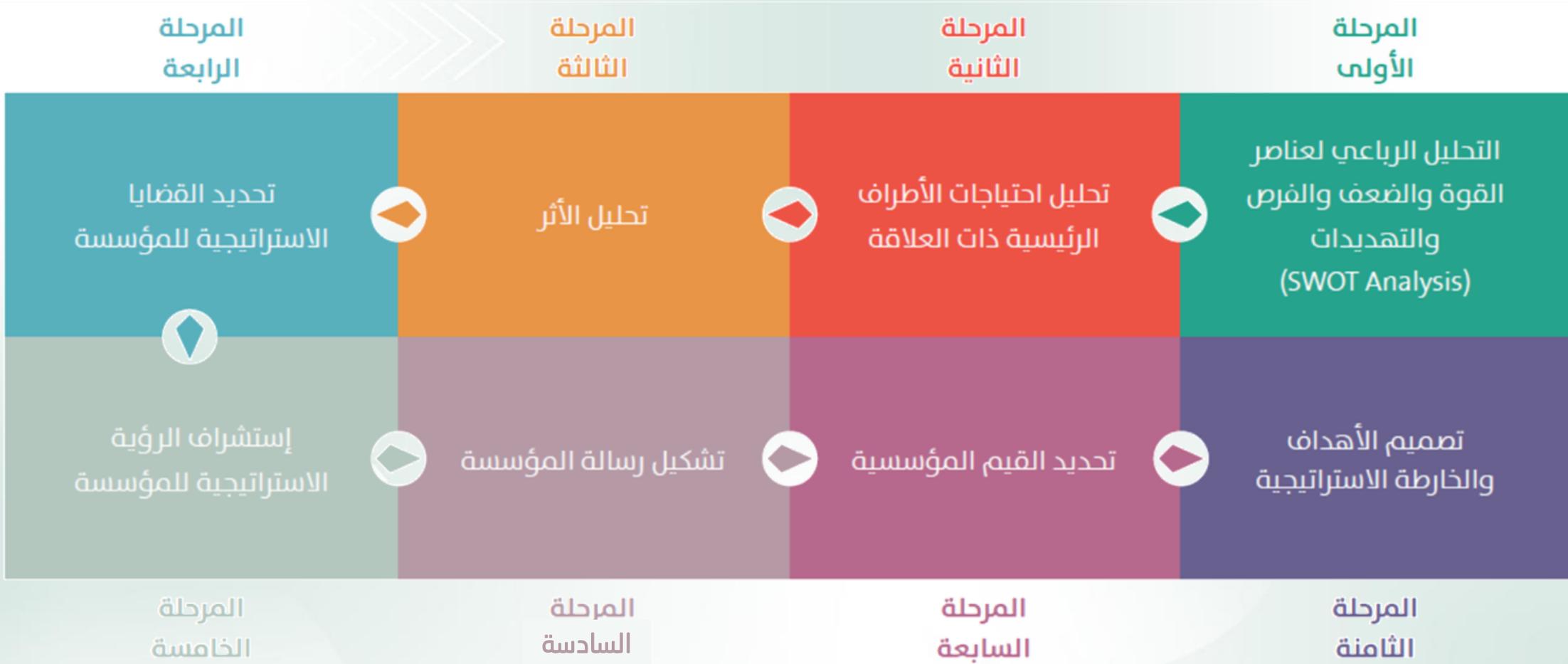
مقولات قائدة ..

• التخطيط هو:

فن تخيل المسارات و النهايات !



خطوات التخطيط الاستراتيجي



عناصر نجاح الاستراتيجية

استيعاب الصورة الكلية

مواصلة السير والتتابعية

المرونة

المحاذاة

مكونات هامة.. أم شكلية؟

- ما أنواع كتابة الرؤية؟
- ما المدى الزمني؟

- الرؤية
- الرسالة
- القيم

نموذج ذرة ماكينزي 7 S's

إطار تشخيصي وتحليلي يستخدم
كجزء من عملية التخطيط
الاستراتيجي والتنظيمي

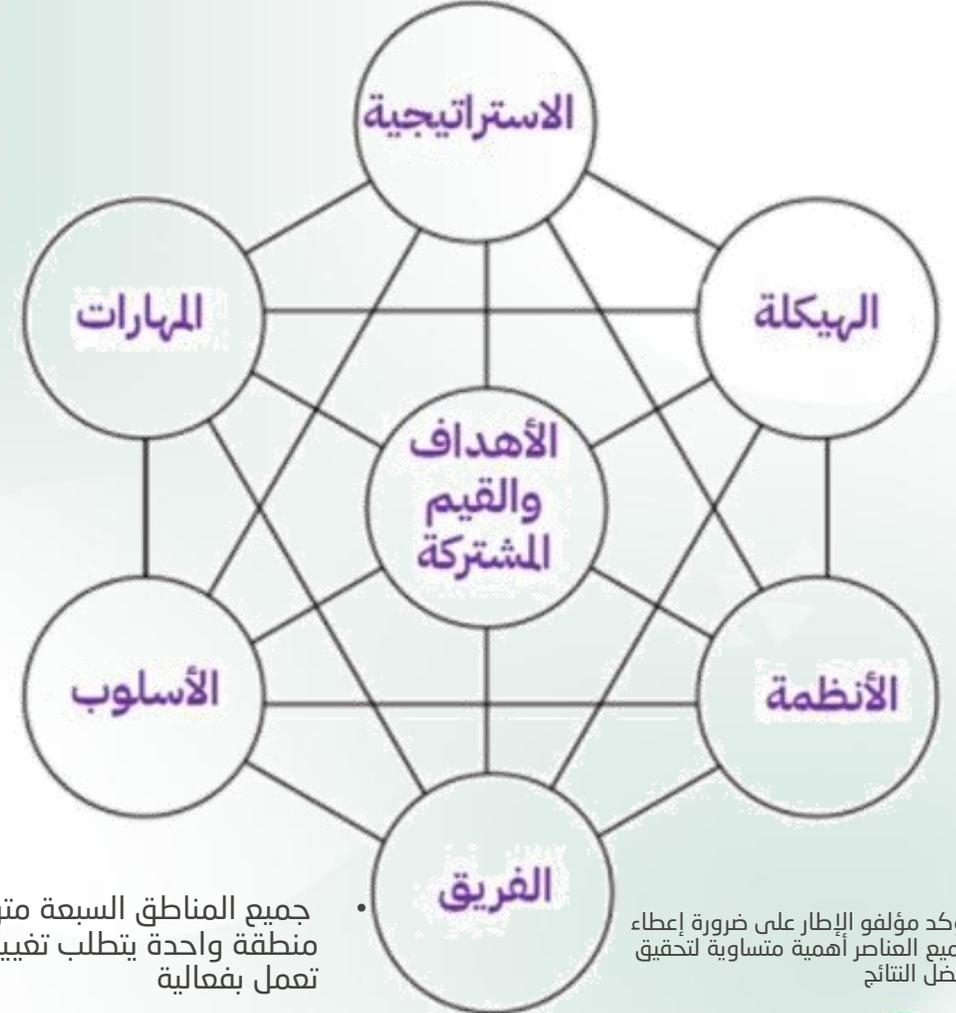
غير الملموسة (لينة)

- المهارات
- الأسلوب
- الفريق
- القيم المشتركة

- صعوبة الإدارة، لكنها هي أساس المنظمة وغالبًا ما تخلق ميزة تنافسية مستدامة

الملموسة (صلبة)

- الاستراتيجية
- الهيكلية
- الأنظمة

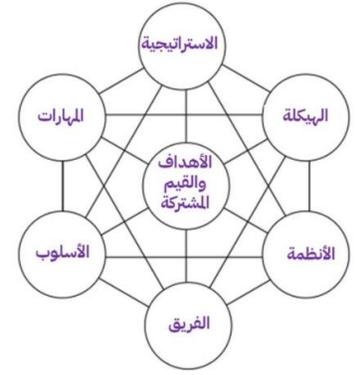


- جميع المناطق السبعة مترابطة وأن التغيير في منطقة واحدة يتطلب تغييرًا في بقية الشركة حتى تعمل بفعالية

- يؤكد مؤلفو الإطار على ضرورة إعطاء جميع العناصر أهمية متساوية لتحقيق أفضل النتائج

كيف تستخدم ؟

نموذج ذرة ماكينزي



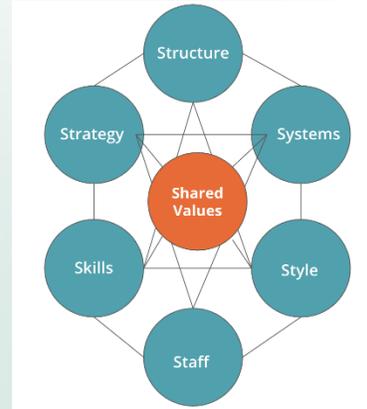
الخطوة ١. تحديد المناطق التي لم تتم محاذاتها بشكل فعال

الخطوة ٢. تحديد تصميم المنظمة الأمثل

الخطوة ٣. قرر أين وما هي التغييرات التي ينبغي إجراؤها

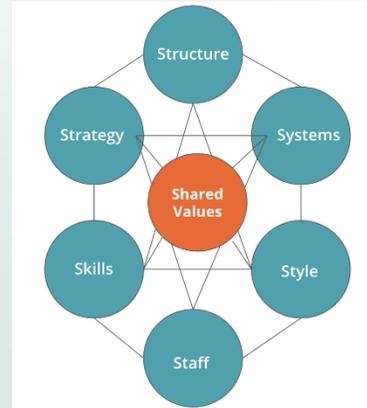
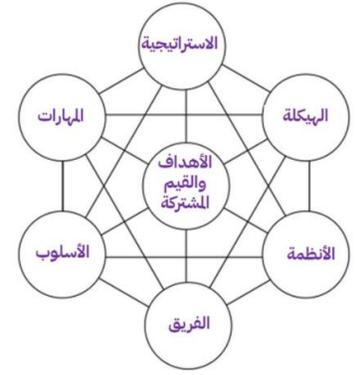
الخطوة ٤. قم بإجراء التغييرات اللازمة

الخطوة ٥. المراجعة باستمرار



7 S's

نموذج ذرة ماكينزي



الاستراتيجية

- وضع خطة لبناء ميزة تنافسية على المنافسين.
- تساهم في تفوق الشركة

الهيكل

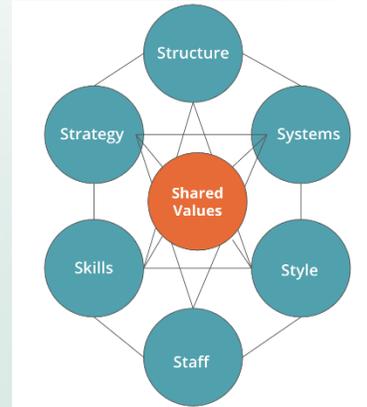
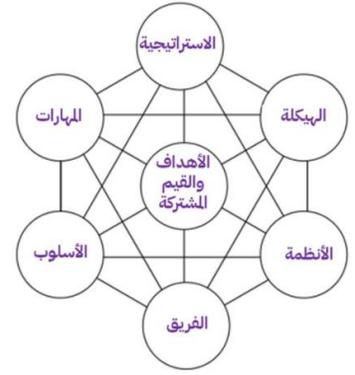
- العلاقات التنظيمية التي توضح مسؤوليات ومهام كل شخص في المنظمة، ومن يقدم التقارير لمن

- ما استراتيجية الشركة؟
- كيف تعزم الشركة تحقيق أهدافها؟
- كيف تتعامل مع الضغوط التنافسية؟
- كيف يتم التعامل مع تغير طلبات العملاء؟
- كيف يتم وضع إستراتيجية تتناسب مع القضايا البيئية؟

- كيف يتم تقسيم هيكل الشركة/الفريق؟
- ما التسلسل الهرمي الوظيفي؟
- كيف تنسق الإدارات المختلفة الأنشطة فيما بينها؟
- كيف ينسجم أعضاء الفريق مع بعضهم البعض؟
- هل صناعة القرار تتم بشكل مركزي أم لامركزي؟
- ما طرق التواصل؟ هل هي مباشرة أم غير مباشرة؟

7 S's

نموذج ذرة ماكينزي



الأنظمة

- مجموعة الأنشطة والأعمال اليومية التي يشارك الموظفون في تنفيذها من أجل إنجاز مهام العمل

القيم المشتركة

- مجموعة من القيم الأساسية والطموحات التي يشترك فيها أفراد المنظمة.
- وتعبر عن الأفكار التي ترغب الإدارة في نشرها بين الفريق

- ما الأنظمة الرئيسية التي تدير المؤسسة؟ تقييم النظم المالية والموارد البشرية والاتصالات وتخزين الوثائق.
- ما هي معايير العمل وكيف يمكن تقييمها؟
- ما هي العمليات و القواعد الداخلية التي يتبعها الفريق للحفاظ على المسار الصحيح؟

• ما القيم التي نحملها؟

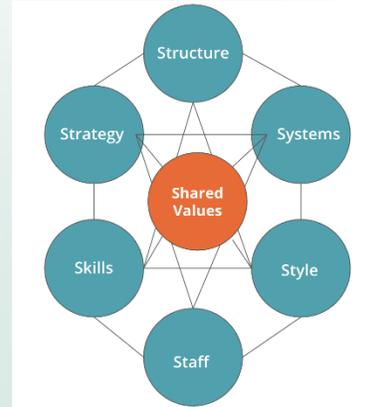
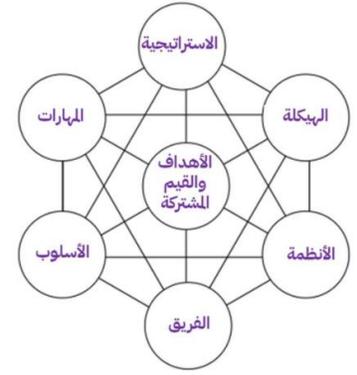
• ما هي ثقافة الشركة / الفريق؟

• ما مدى قوة هذه القيم؟

• ما القيم الأساسية التي شُيدت عليها المنظمة؟

7 S's

نموذج ذرة ماكينزي



نمط الإدارة

- الطريقة التي تُدار بها المنظمة، وقيمتها التنظيمية التي تعكس القيم التي تعمل وفقها.

فريق العمل

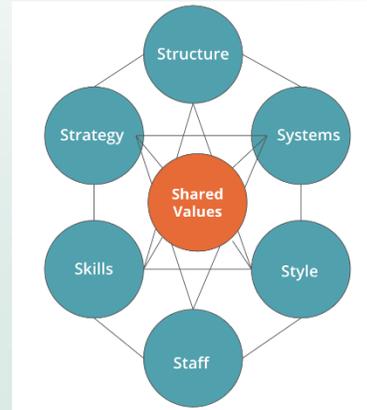
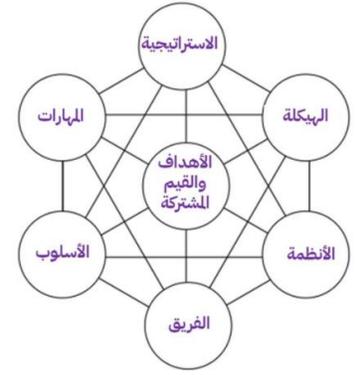
- دراسة كل ما يتعلق بالموظفين وقدراتهم، بما يفيد تنفيذ الإستراتيجيات بفعالية.

- أي مدى يتشارك الموظفون في إدارة الشركة؟
- ما مدى فعالية الإدارة؟
- هل يميل الموظفون إلى التنافس أم التعاون؟
- هل هناك فرق تعمل داخل المنظمة بشكل حقيقي، أم أنها مجرد مجموعات تحمل أسماء مختلفة فقط؟

- ما هي الوظائف والتخصصات الموجودة في الفريق؟
- ما هي المناصب الشاغرة التي تحتاجها المنظمة؟
- هل هناك نقص في الكفاءات المطلوبة؟

7 S's

نموذج ذرة ماكينزي



المهارات

- كفاءات ومهارات الموظفين، التي تساعد المنظمة على المنافسة وزيادة الإنتاجية والأرباح

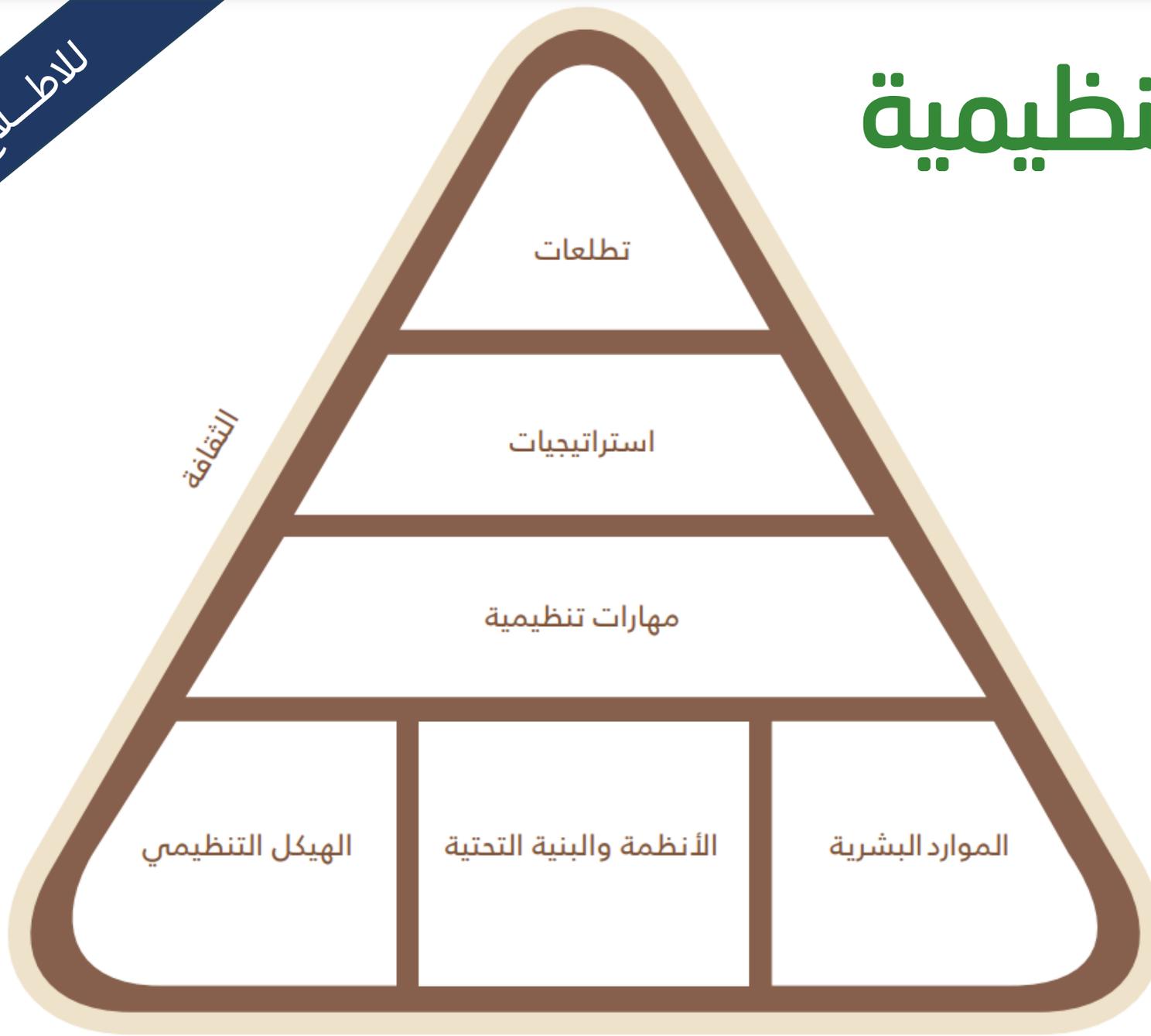
- ما أهم المهارات لدى فريق العمل؟
- هل هناك أي نقص في المهارات؟
- ما الأشياء التي يشتغل فريق العمل بقدرته على فعلها؟
- هل الموظفون الحاليون قادرين على تنفيذ مهام العمل؟
- كيف يتم تقييم المهارات؟

ملخص أسئلة نموذج ماكينزي



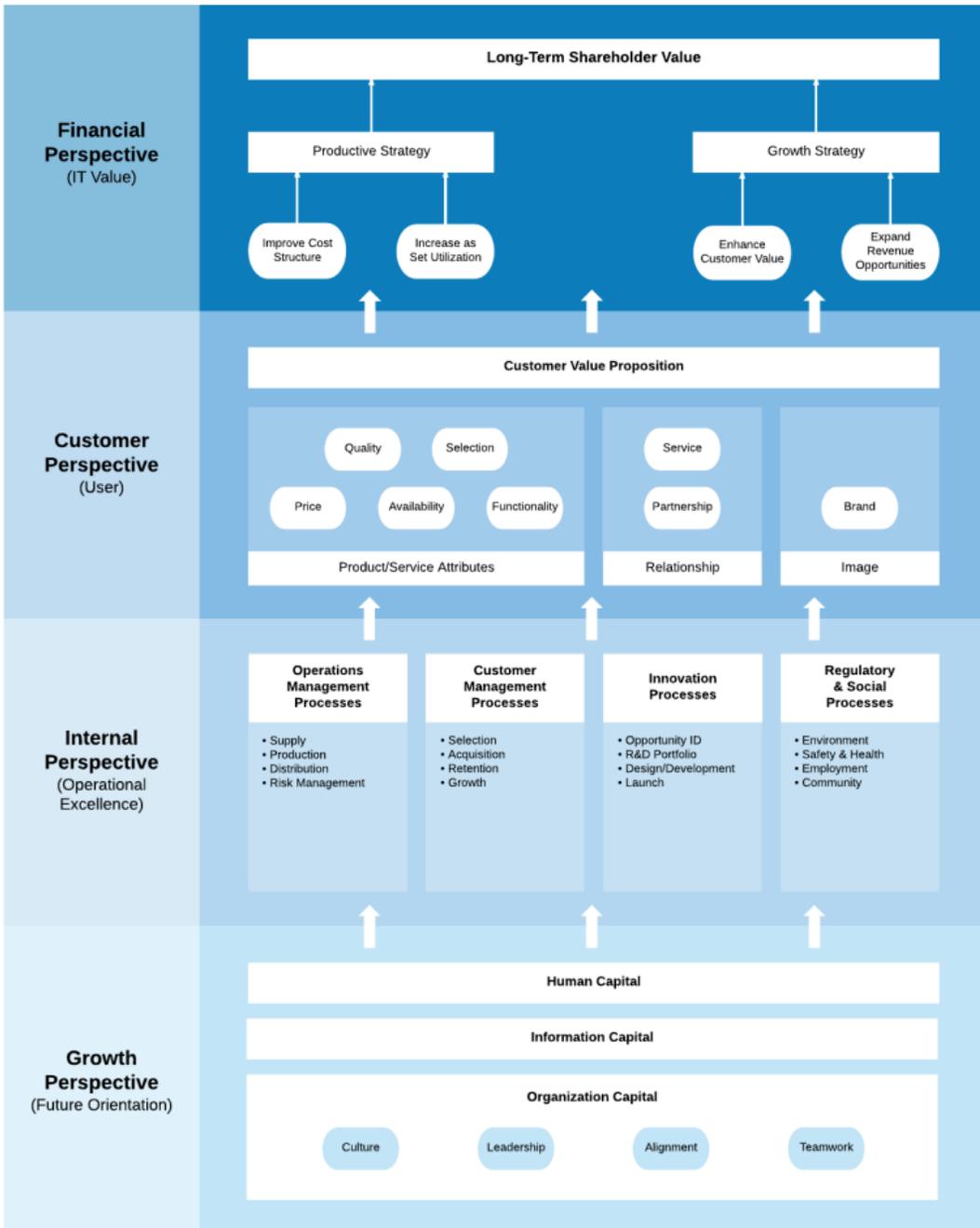
النقطة	الشرح	الأسئلة التي يجب طرحها
1 - إستراتيجية	وضع خطة لبناء ميزة تنافسية تساهم في تفوق الشركة على المنافسين.	ما هي استراتيجيات الشركة؟ كيف نعتزم الشركة تحقيق أهدافها؟ كيف نتعامل مع الضغوط التنافسية؟ كيف يتم التعامل مع تغير طلبات العملاء؟ كيف يتم وضع استراتيجيات تتناسب مع القضايا البيئية؟
2 - الهيكل	هي العلاقات التنظيمية التي توضح مسؤوليات ومهام كل شخص في المنظمة ومن يقدم التقارير لمن.	كيف يتم تقسيم هيكل الشركة/الفريق؟ ما هو التسلسل الهرمي الوظيفي؟ كيف تنسق الإدارات المختلفة الأنشطة فيما بينها؟ كيف ينسجم أعضاء الفريق بعضهم مع بعض؟ هل صناعة القرار تتم بشكل مركزي أم لا مركزي؟ ما هي طرق التواصل؟ هل هي مباشرة أم غير مباشرة؟
3 - الأنظمة	مجموعة الأنشطة والأعمال اليومية التي يشارك الموظفون في تنفيذها من أجل إنجاز مهام العمل.	ما الأنظمة الرئيسية التي تدير المؤسسة؟ تقييم النظم المالية والموارد البشرية والاتصالات وتخزين الوثائق. ما هي معايير العمل وكيف يمكن تقييمها؟ ما هي العمليات والقواعد الداخلية التي يتبعها الفريق للحفاظ على المسار الصحيح؟
4 - القيم المشتركة	هي مجموعة من القيم الأساسية والطموحات التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وتعتبر القيم المشتركة عن الأفكار التي ترغب الإدارة في نشرها بين أعضاء الفريق.	ما هي القيم الأساسية؟ ما هي ثقافة الشركة/الفريق؟ ما مدى قوة هذه القيم؟ ما هي القيم الأساسية التي شجبت عليها الشركة والفريق؟
5 - نمط الإدارة	الطريقة التي تُدار بها المنظمة، وفلسفتها التنظيمية التي تعكس القيم التي تعمل وفقها.	إلى أي مدى يتشارك الموظفون في إدارة الشركة؟ ما مدى فعالية الإدارة؟ هل يميل الموظفون إلى التنافس أم التعاون؟ هل هناك فرق تعمل داخل المنظمة بشكل حقيقي، أم أنها مجرد مجموعات تحمل أسماء مختلفة فقط؟
6 - فريق العمل	دراسة كل ما يتعلق بالموظفين وقدراتهم، بما يفيد تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية.	ما هي الوظائف والتخصصات الموجودة في الفريق؟ ما هي المناصب الشاغرة التي تحتاج الشركة إلى ملئها؟ هل هناك نقص في الكفاءات المطلوبة؟
7 - المهارات	كفاءات ومهارات الموظفين، التي تساعد المؤسسة على المنافسة وزيادة الإنتاجية والأرباح.	ما هي أهم المهارات لدى فريق العمل؟ هل هناك أي نقص في المهارات؟ ما هي الأشياء التي يشتهر فريق العمل بقدرته على فعلها؟ هل الموظفون الحاليون قادرين على تنفيذ مهام العمل؟ كيف يتم تقييم المهارات؟ (ارقام)

إطار القدرة التنظيمية



مخطط إطار القدرة التنظيمية

Strategy Map



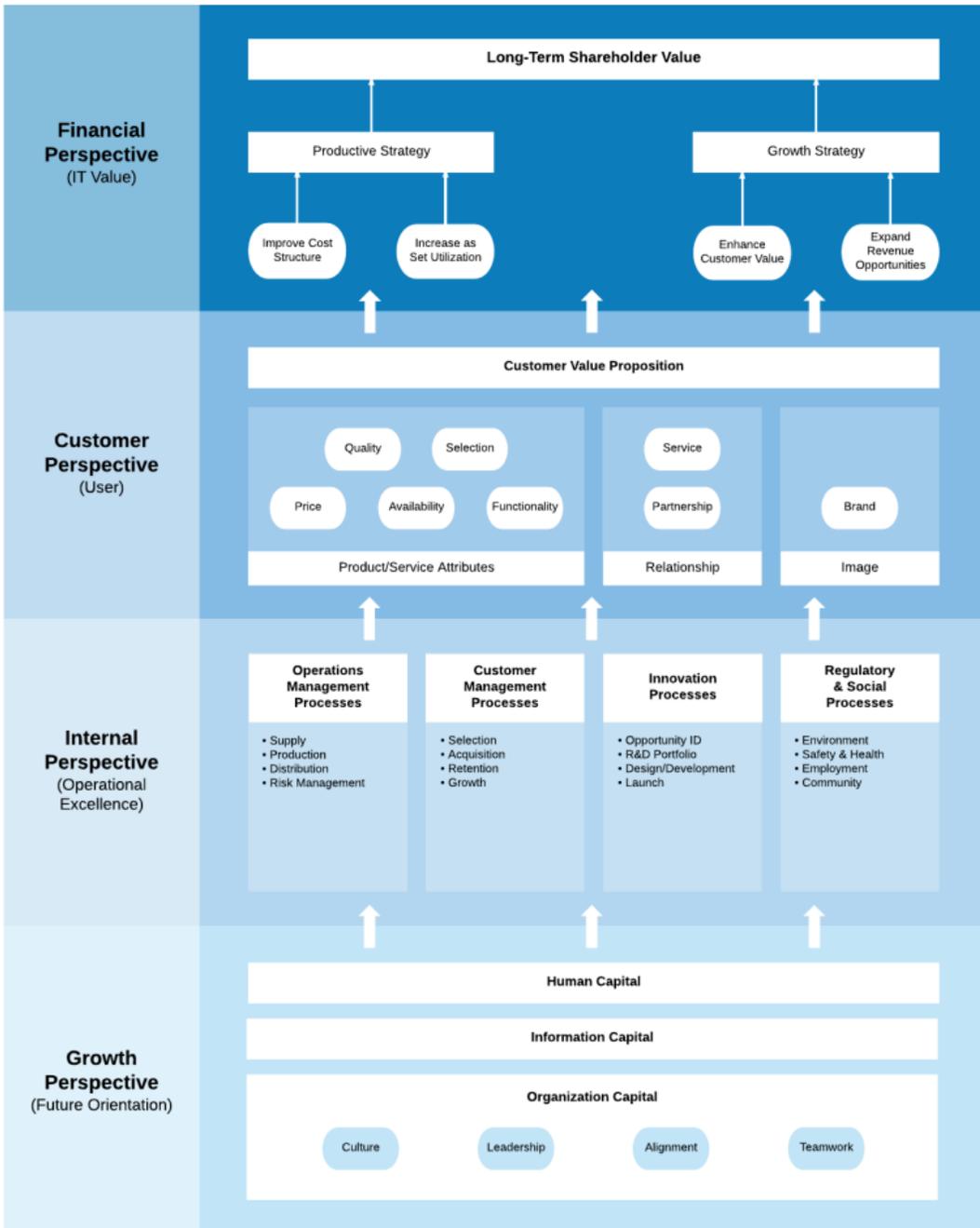
الخارطة الاستراتيجية

- طريقة تخطيط استراتيجي قوية تساعد على تصور الاستراتيجية الكاملة للمؤسسة على ورقة واحدة. وتبين العلاقة بين **السبب** و**النتيجة** بين مكونات الاستراتيجية التنظيمية.

هي الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن

حيث تحولت من مراقبة المؤشرات .. إلى التركيز على الأهداف نفسها والترابط فيما بينها.

Strategy Map



الخارطة الاستراتيجية

تركز الخارطة الاستراتيجية العامة على أربعة
وجهات نظر استراتيجية ؛

• **المنظور المالي:** يوجز النتائج الملموسة للاستراتيجية
التنظيمية

• **منظور العميل:** يصف عرض القيمة للعملاء

• **منظور العملية الداخلية:** يحدد العمليات الداخلية
الأساسية التي سيكون لها أكبر الأثر على الاستراتيجية

• **منظور التعلم والنمو:** يحدد الأصول غير الملموسة
المهمة للاستراتيجية

• وفي حال المنظمات غير الربحية فإن محور
(العميل) يصبح الأول .

معهد الإدارة العامة الخارطة الاستراتيجية

نتائج

ممكنات



العملاء



الموارد
المالية



العمليات
الداخلية



التعلم
والنمو

1 - تعزيز دور المعهد كبيت
خبرة متميز لدعم التغيير
والتطوير المؤسسي والإداري

6 - زيادة تفاعل المعهد وتأثيره
المجتمعي

5 - بناء موارد بشرية محفزة
وقادرة وممكنة في المعهد

3 - تنمية الموارد المالية ورفع
كفاءة الانفاق

2 - تقديم خدمات متميزة تلبى
احتياجات العملاء وتحقق
مستويات رضا عالية

4 - تطوير بيئة عمل مترابطة
ومتفاعلة وسريعة الاستجابة

7 - الارتقاء بتميز الخدمات
التقنية

الخارطة الاستراتيجية شركة منارة الوقفية

نتائج

ممكنات

منظور العملاء

(C1) تحقيق طموح أصحاب المصلحة

(C2) تعظيم أثر الشركة المجتمعي

منظور العمليات
الداخلية

(P1) نمذجة واستحداث
البرامج والخدمات المميزة

(P2) رفع فاعلية الأداء

(P3) تحقيق التميز
المؤسسي

(P4) بناء شراكات فعالة

منظور التعلم
والنمو

(L1) رفع كفاءة رأس المال البشري

(L1) تحقيق المنظمة المتعلمة

المنظور المالي

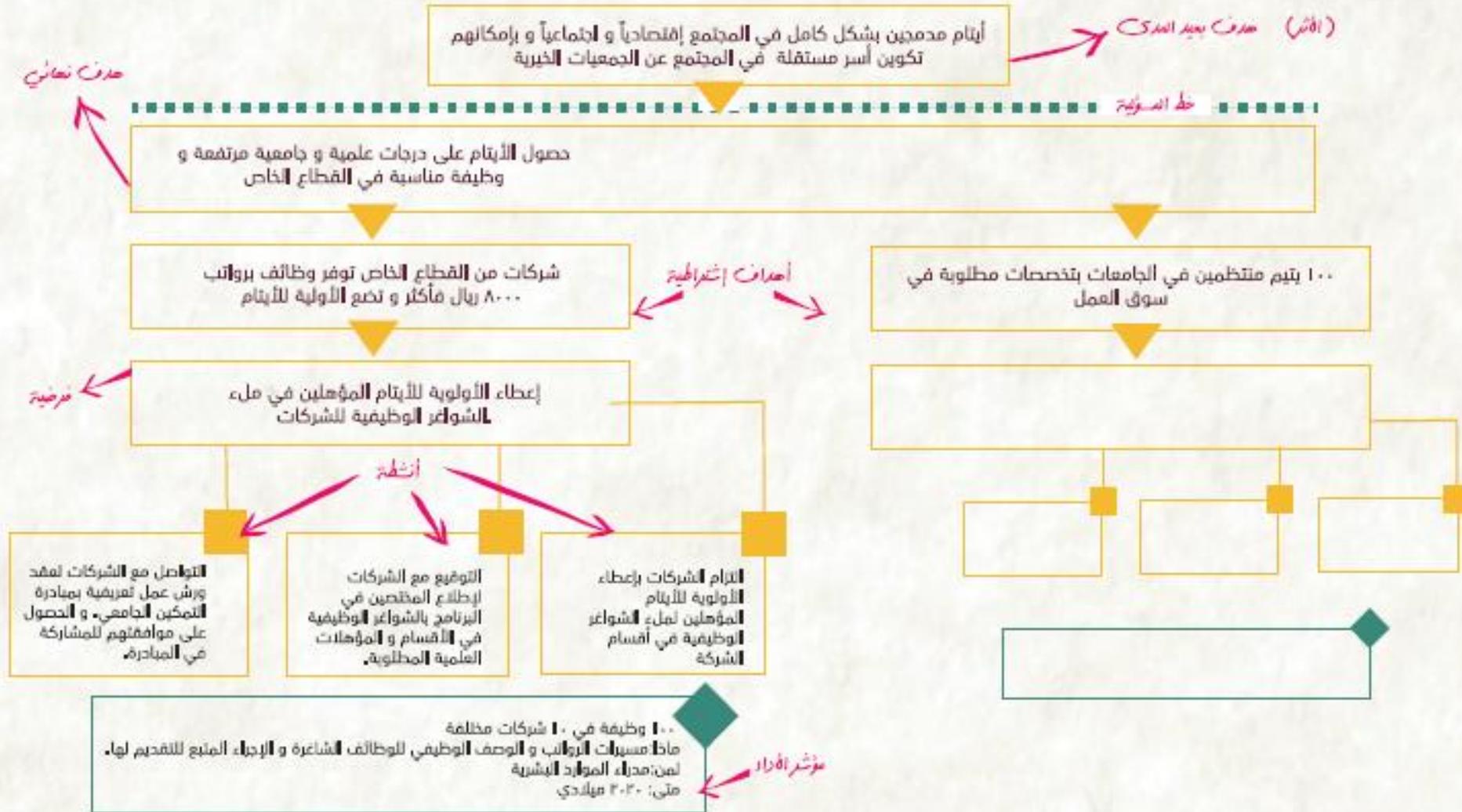
(F1) تحقيق الكفاءة المالية

نظرية التغيير

• مثال القوالب المقترحة



مثال على نظرية التغيير



مثال
تطبيقي
لنظرية
التغيير

التخطيط الاستراتيجي

الهيكل التنظيمية

الهيكل التنظيمية

الهيكل التنظيمية هي الإطار الذي يُحدد كيفية تنظيم وترتيب الأقسام والوحدات الداخلية في المنظمة، بالإضافة إلى توزيع **السلطات (Authorities)** و**المسؤوليات (Responsibilities)** بين الموظفين.

يعمل الهيكل التنظيمي على تحديد العلاقات الوظيفية والهيكلية والتواصلية بين مختلف المستويات الإدارية؛ مما يسهل عمليات التنسيق والتعاون في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.



الهيكل الوظيفي



الهيكل التنظيمي



• الهيكل الوظيفي يستمد من الهيكل التنظيمي • لا يجب اخذ مسميات غير مرتبطة

• الهيكل التنظيمي يحدد الوحدات الإدارية، بينما الهيكل الوظيفي يحدد الأدوار داخل هذه الوحدات

• المسميات الوظيفية لا تعكس عدد الموظفين • التوازن بين حجم المنشأة واستراتيجيتها وخطط القوى العاملة

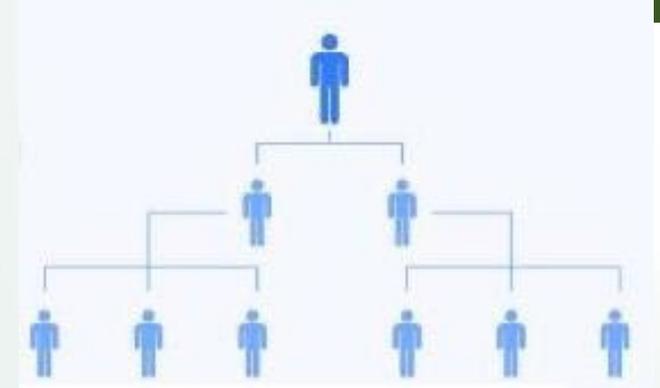
• مسميات وظيفية تدعم المسار الوظيفي للموظفين • المشاركة والتنسيق في بناء الهيكل الوظيفي

بعض أنواع الهياكل وأنماطها

الهرمي

المزايا: ✓

١. **وضوح المسؤوليات:** مناسب للجمعيات التي تدير مشاريع معقدة، أو تتعامل مع مانحين رسميين يحتاجون إلى شفافية واضحة في اتخاذ القرار.
٢. **سهولة الرقابة وضمان الامتثال:** يساعد على الالتزام بالأنظمة والسياسات التمويلية.
٣. **ملاءم للمنظمات الكبرى أو ذات الفروع:** يوفر تنسيقًا وإشرافًا فعالًا عند التوسع.



العيوب: ✗

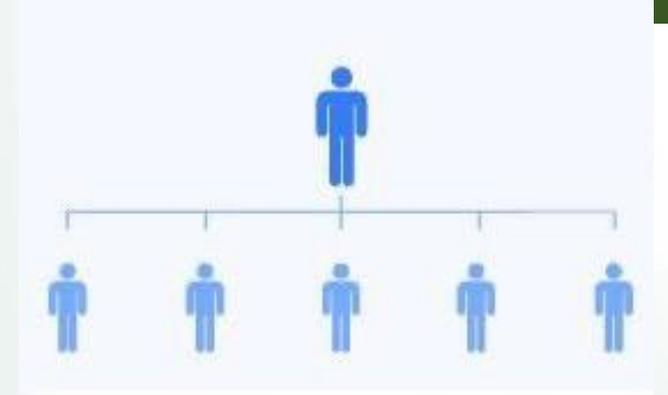
١. **إضعاف المشاركة المجتمعية:** بعض الجمعيات تعتمد على المتطوعين، وقد لا يناسبهم شعور التراتبية.
٢. **بيروقراطية:** تعيق الاستجابة السريعة للحاجات المجتمعية.
٣. **مركزية القرار:** قد تعيق الابتكار والمرونة في تقديم الحلول.
٤. **تكاليف إدارية أعلى:** بسبب تعدد الوظائف والموظفين والمستويات.

بعض أنواع الهياكل وأنماطها

المسطح

المزايا: ✓

١. تشجيع المشاركة المجتمعية: يعزز دور المتطوعين وأعضاء المجتمع المحلي في اتخاذ القرار.
٢. مرونة واستجابة سريعة: مهم في الحالات الطارئة أو في المبادرات ذات الموارد المحدودة.
٣. بيئة تحفيزية: يشعر الموظفون والمتطوعون بالتقدير والمساهمة



العيوب: ✗

١. صعوبة في التنسيق عند النمو: قد تواجه الجمعية فوضى في التوسع دون هرم تنظيمي.
٢. غموض الأدوار والمسؤوليات: إذا لم يتم تحديدها بوضوح، قد يؤثر على جودة العمل.
٣. تحديات في التوثيق والمساءلة: خصوصًا مع الجهات الداعمة أو الرقابية
٤. الإجهاد الوظيفي: يساهم في زيادة الأعباء التشاركية على المستويين.



• توجد تقسيمات أخرى ..

• الحاجة هي ما تحدد النموذج

الهيكل المصنوفي

• مزايا وعيوب



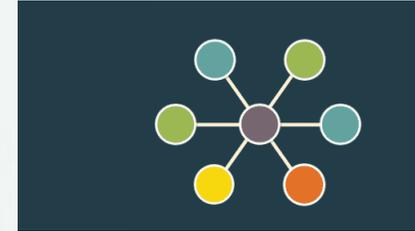
مزايا وعيوب الهياكل المصفوفية

العيوب (X)	المزايا (✓)	الأبعاد
ازدواجية التبعية تؤدي إلى تضارب التوجيهات	تعزيز التعاون بين الفرق والإدارات المختلفة	التعاون
توزيع الموارد بين المشاريع قد يسبب تعارضات	استغلال أفضل للموارد البشرية والمادية	استخدام الموارد
صعوبة في التنسيق واتخاذ القرارات بشكل سريع	مرونة في التكيف مع التغيرات في المشاريع والبيئة	المرونة
ضغط نفسي على الموظف من تعدد المسؤولين والمتطلبات	تنمية مهارات متعددة للموظفين تحت إشراف مديرين مختلفين	تطوير الكفاءات
يحتاج إلى ثقافة تنظيمية ناضجة لضمان النجاح	بيئة تعاونية تشجع على الابتكار وحل المشكلات بطرق غير تقليدية	الابتكار
صعوبة في تحديد المسؤول عن النجاحات أو الإخفاقات	يتيح نظرة شمولية لأداء الموظف في أدوار متعددة	إدارة الأداء

الهيكل الشبكي

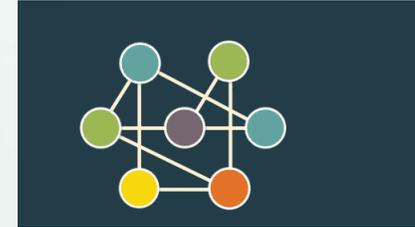
(The Hub & Spoke Model)

- أحد أكثر الأشكال الشبكية شيوعًا، ويُعرف بوجود عقدة مركزية واحدة تتصل بها العديد من العقد الأخرى



(Decentralized Model)

- عكس نموذج المحور والأطراف، حيث لا توجد أي عقد مركزية، وتكون الاتصالات موزعة على نطاق واسع.



(Network of Networks)

- في هذا الهيكل الأكثر استراتيجية، يتم تشكيل مجموعات فرعية تتصل بنواة الشبكة وبمجموعات فرعية أخرى عبر عقد ربط..



(Closed Networks)

- الشبكة المغلقة تكون كثيفة جدًا، حيث توجد تقريبًا كل الاتصالات الممكنة بين العقد، لكن بعدد قليل من المجموعات الفرعية.



أي الهياكل أنسب ؟

السبب	الهيكل الأنسب	نوع الجمعية
يعزز التعاون والمبادرة	مسطح	جمعية محلية صغيرة تعتمد على المتطوعين
يوفر تنظيمًا ووضوحًا ومساءلة	هرمي	جمعية إغاثية أو تنموية ذات برامج كبيرة وممولة
لتعزيز التعاون دون بيروقراطية	مسطح/شبكي	جمعية شبكية أو تحالف من جمعيات
لتحقيق التوازن بين المركزية والاستقلالية	هرمي مع بعض التمكين المحلي	جمعية لها فروع متعددة أو في دول مختلفة
المرونة، واستغلال الموارد، وخفض التكاليف	مصنوفي	جمعية رشيقة تعتمد على المشاريع

تسلسل تاريخي لأنواع الهياكل

أنظمة
عضوية

الافتراضي

فرق العمل

المصنوعي

الجغرافي

القطاعي

الوظيفي

أنظمة
ميكانيكية

الحقبة الثالثة

الحقبة الثانية

الحقبة الأولى

الهيكل العضوية

◆ تعريفها:

هي أنظمة أكثر مرونة وتكيفًا، تشبه الكائن الحي في قدرتها على التفاعل مع البيئة، وتشجع على الإبداع والعمل التعاوني.

◆ الخصائص:

- تسلسل إداري أقل وضوحًا.
- توزيع مرن للمهام حسب الحاجة.
- تفويض واسع للسلطة.
- قنوات تواصل مفتوحة وغير رسمية.
- استجابة سريعة للتغيرات والتحديات.

◆ أمثلتها:

الشركات التقنية الناشئة، المنظمات غير الربحية التي تعمل في بيئات متغيرة.

الهيكل الميكانيكية

◆ تعريفها:

هي أنظمة تنظيمية صارمة، تقوم على التراتبية والبيروقراطية، وتشبه إلى حد كبير الآلة في عملها، حيث لكل جزء (موظف/قسم) وظيفة محددة لا تتغير.

◆ الخصائص:

- تسلسل هرمي واضح.
- أدوار ومهام محددة بدقة.
- مركزية في اتخاذ القرار.
- قنوات تواصل رسمية فقط.
- تغييرات بطيئة واستجابة محدودة للبيئة الخارجية.

◆ أمثلتها:

المؤسسات الحكومية، الجيوش،

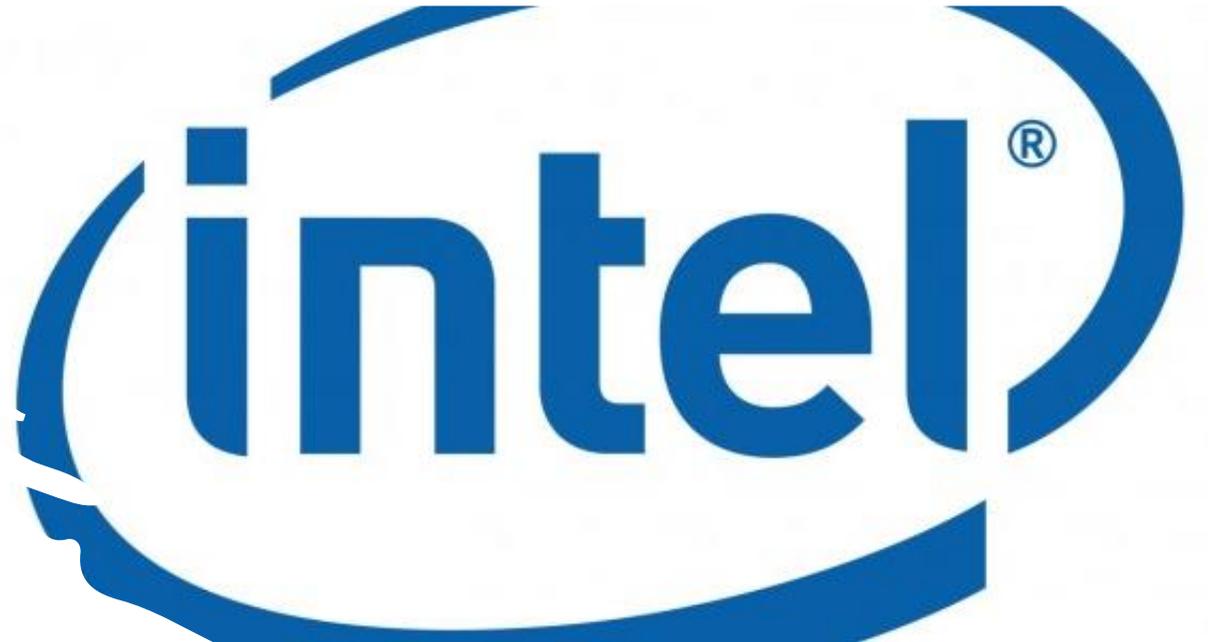
مقارنة وتوضيح

البند	النظام الميكانيكي	النظام العضوي
التحكم	مركزي	لا مركزي
التغيير	بطيء	سريع
الإبداع	محدود	مرتفع
بيئة العمل	ثابتة ومتوقعة	متغيرة ومعقدة
أسلوب التواصل	رسمي	غير رسمي وتشاركي

- الشركات التقليدية تدمرها
الازمات .
- والشركات التي تعمل بالأهداف
تنجو من الازمات.
- والشركات المرنة والعظيمة تخرج
من الازمات بصورة أفضل!

أندي غروف

المدير التنفيذي لشركة انتل وأحد المؤسسين
لنظام OKR نظام العمل بالأهداف والنتائج
الرئيسية



أدوات متعاوضة

برنامج الزمالة في إدارة
المنظمات غير الربحية

متطلبات عمليات التخطيط

- يشكل فهم الصورة والموقف مرتكز كل العمليات
- ولذلك نجد تكرار أدوات التحليل والاستكشاف لنصل إلى القدرة على فهم الواقع و تخيل المستقبل و رسم الطريق إليه و تحديد أولويات الطريق.

التحليل الرباعي "سوات" SWOT analysis

• داخلي

• خارجي

التركيز	القوة	الضعف
على الوضع الماضي والحالي	القدرات و المهارات للعاملين وإدارة المشروع مثالها/ • نوعية المشروع وخبرتنا فيه. • طبيعة المشروع و مدى ملاءمته للعاملين	الأموال التي تحتاج إلى تحسين، والتي بحاجة لتفاديها مثالها/ • عدم التنظيم والانطباع بعدم السيطرة على الأمور • التحمل الزائد للأعمال بدون مصادر دعم كافية • نقص في خبرات العاملين أو في إعدادهم.
على الوضع الحالي والمستقبلي	الميادين التي فيها فرص إما في مجال المشروع الحالي أو خارجه مثالها/ • تطورات تقنية : الحواسيب و الاتصالات و الإنترنت العمل بأقل التكاليف و بأعلى جودة.	العوائق التي تمنع من تنفيذ المشروع مثالها/ • عدم وجود المهارة أو الملكة المطلوبة للعمل. • مشاكل في السيولة ، أو عدم وجود دخل كاف. • تغيرات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية

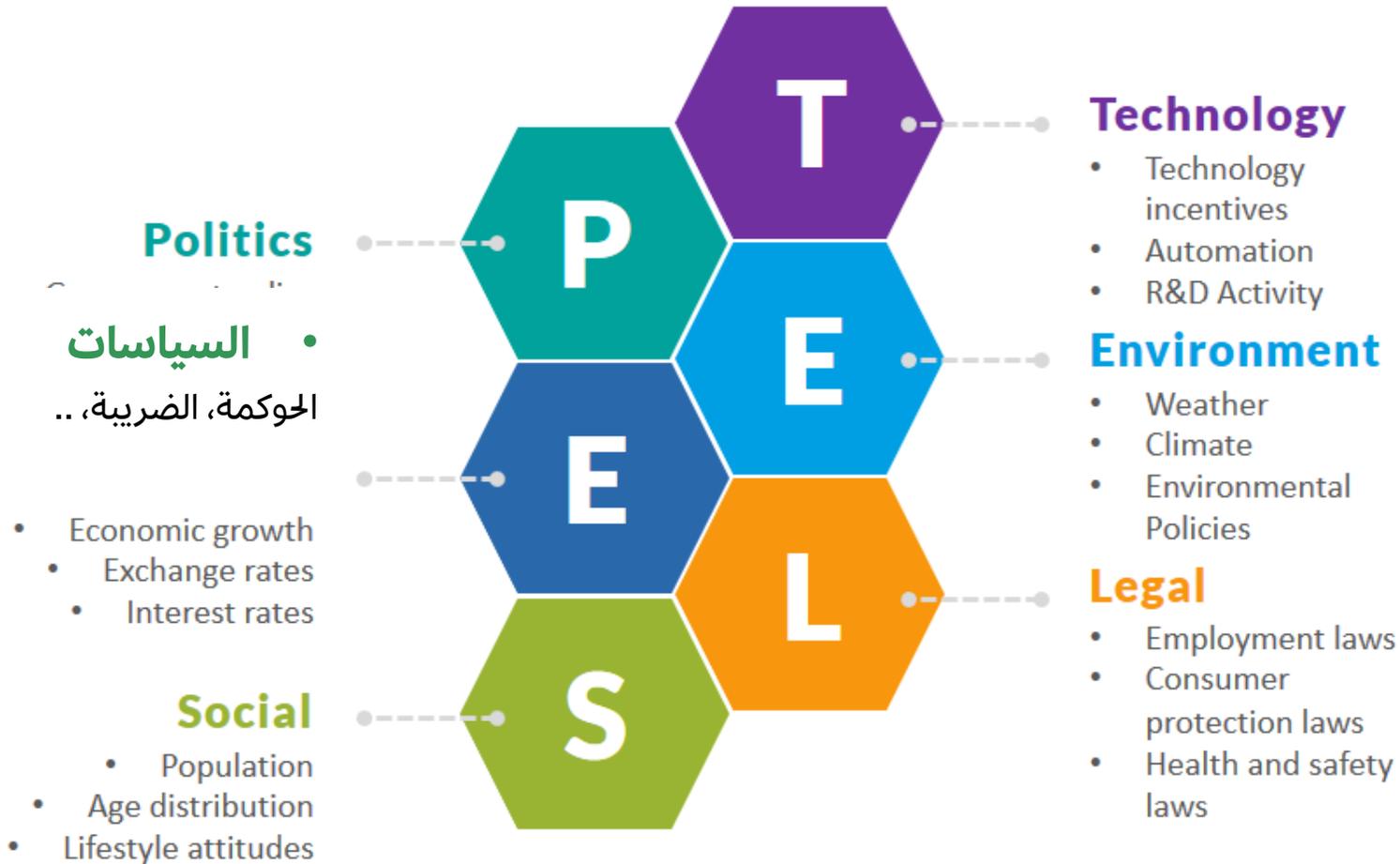
تحليل توز TWOS المصفوفي

- يعتبر نموذجاً مطوراً لتحليل سوات السابق، ويؤدي نفس الغرض

<p>نقاط الضعف (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • :W1 • :W2 • :W3 	<p>نقاط القوة (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • :S1 • :S2 • :S3 	<p>العوامل الداخلية</p> <p>العوامل الخارجية</p>
<p>استجابة نقاط القوة- التحديات (S-T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • :ST.1 • :ST.2 • :ST.3 	<p>استجابة نقاط القوة- الفرص (S-O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • :SO.1 • :SO.2 • :SO.3 	<p>الفرص (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • :O1 • :O2 • :O3
<p>استجابة نقاط الضعف- التحديات (W-T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • :WT.1 • :WT.2 • :WT.3 	<p>استجابة نقاط الضعف- الفرص (W-O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • :WO.1 • :WO.2 • :WO.3 	<p>التحديات (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • :T1 • :T2 • :T3



PESTEL ANALYSIS TEMPLATE



مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على تموضع المنظمة، وتتشابه وتختلف المكونات بين عدد من المدارس التخطيطية، وتشمل على سبيل المثال:

- السياسات (P) : الضريبة والحوكمة
- الاقتصاد (E): النمو والانكماش، سعر الفائدة، أسعار الصرف
- الاجتماعية (S): حجم السكان ، الكثافة، توزيع الأعمار، معدل الأعمار، نمط الحياة
- التكنولوجيا (T): التوجهات للأتمتة، توفر الانترنت، البحث والتطوير، حجم الاستثمارات التقنية..
- القوانين (L): قوانين العمل، قوانين الاستهلاك وحماسة المستهلكين، قوانين الرعاية الصحية والتأمين،
- البيئة: الطقس والمناخ، طبيعة التضاريس، حجم الأمطار والجفاف..

- **PESTEL** or **PESTLE**, which adds legal and environmental factors. (UK)
- **STEPE**, adding ecological factors.
- **STEEPLE** and **STEEPLED**, adding ethics and demographic factors.
- **SPELIT**, adding legal and intercultural factors. Popular in the USA

إدارة المخاطر

- حدث مستقبلي غير يقيني، يؤثر على الأعمال وأهدافها سلباً أو ايجابياً
- عملية التفكير والتأمل في المسارات المحتملة الأخرى والظروف المحيطة بمجال العمل وكيفية التعامل معها.

العوامل المؤثرة في تقييم المخاطر؟

ث

ح

طريقة حساب / تقدير المخاطر

منخفض	متوسط	عالي	أثر / احتمالية
متوسط	عالي	عالي جدا	عالي
منخفض	متوسط	عالي	متوسط
منخفض جدا	منخفض	متوسط	منخفض

نطاق معدل النسبة	دلالة النسبة
احتمال حدوثه أو أثره $\geq 80\%$ فأعلى	عالية جدا
احتمال حدوثه أو أثره $70 - 84\%$	عالية
احتمال حدوثه أو أثره بين $35 - 69\%$	متوسطة
احتمال حدوثه أو أثره بين $10 - 34\%$	منخفضة
احتمال حدوثه أو أثره أقل من 10%	منخفضة جدا

مصفوفة تقدير المخاطر						
التأثير						
أزمة	كبير	متوسط	صغير	غير ملموس	الاحتمال	
٥	٤	٣	٢	١		
5	4	3	2	1	1	ضعيف جدا
10	8	6	4	2	2	ضعيف
15	12	9	6	3	3	متوسط
20	16	12	8	4	4	كبير
25	20	15	10	5	5	كبير جداً

استراتيجيات التعامل مع المخاطر

• توجد أربع إستراتيجيات أساسية يمكن تطبيقها من أجل إدارة المخاطر المرصودة

• ما دلالة كل استراتيجية ؟



استراتيجيات التعامل مع المخاطر

• **تحويل** نقل العواقب للغير أو تقاسمها.

• **تجنب** ما يؤدي إلى ظهور المخاطر بشكل كامل.

• **التخفيف** والإدارة عن قرب .

• **قبول** الخطر باعتباره من المخاطر التي لا خطورة ذات قيمة فيها

العوامل المؤثرة على وجود المخاطر



تصنيف مقترح لاستيعاب المخاطر

الأمثلة	فئة المخاطر
<ul style="list-style-type: none">• الهيكل التنظيمي غير المناسب.• تضارب المصالح.	مخاطر الحوكمة
<ul style="list-style-type: none">• عدم مراعاة سلامة المستفيدين.• سوء التسعير.• سوء تعيين وتدريب الموظفين.• التشكك في سلامة الأصول.	المخاطر التشغيلية
<ul style="list-style-type: none">• معلومات مالية غير دقيقة و/أو غير كافية.• احتياطات وتدفق نقدي غير كافيين.• الاعتماد على مصادر دخل محدودة.	المخاطر المالية
<ul style="list-style-type: none">• سوء السمعة والصورة لدى جماهير العامة.• التغيرات الديموغرافية من قبيل الزيادة في حجم مجموعة المنتفعين.• البيئة الاقتصادية أو السياسية المضطربة.• السياسة الحكومية المتغيرة.	المخاطر الخارجية
<ul style="list-style-type: none">• ضعف إطلاع الموظف على مسؤولياته القانونية.• سوء الاطلاع على المتطلبات التنظيمية لأنشطة معينة (مثلا: جمع التموليات، تشغيل مرافق الرعاية، وتشغيل المركبات).	الإمتثال للقوانين والنظم

هذا الملف مطلوب لمشروع التخرج

الخطورة	الاحتمالية	الأثر	المجموع	الاستراتيجية تتضمن ماذا؟ من؟ متى؟

أصحاب المصلحة

• ما هو التعريف المناسب ؟

• ما هي المسميات المرادفة ؟

أصحاب المصلحة



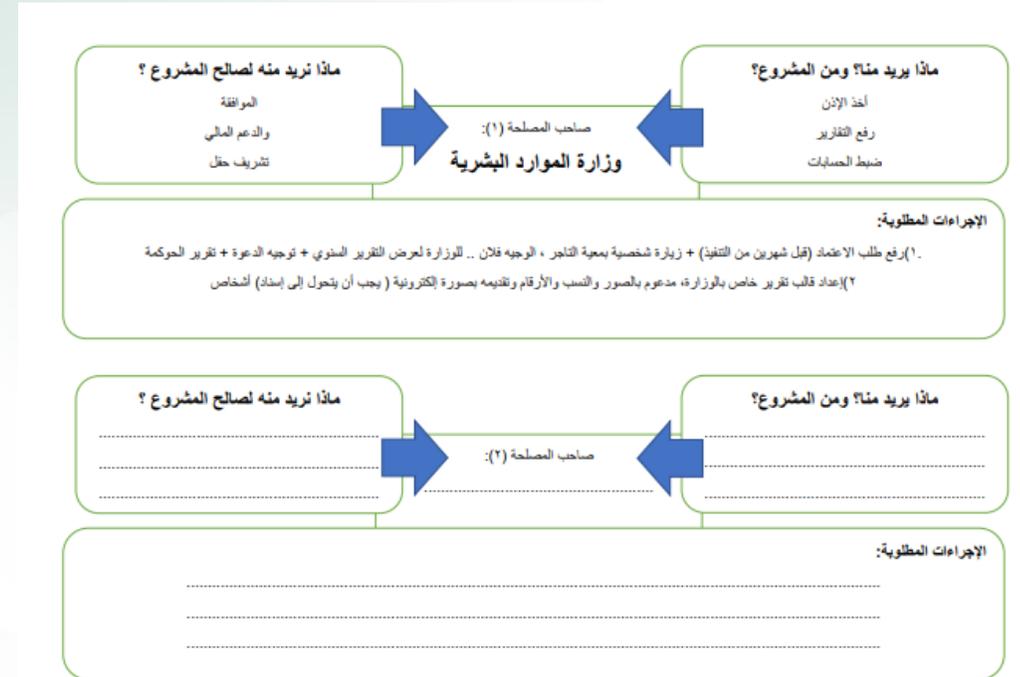
- كل من يؤثر أو يتأثر ، سلبيًا أو إيجابيًا، داخليًا أو خارجيًا، بشكل مباشر أو غير مباشر.



أمثلة متعددة لنماذج لتقييم أصحاب المصلحة

مصفوفة دراسة أصحاب المصلحة

صاحب المصلحة التأثير ما مدى تأثير المشروع عليهم؟	الاهتمام هل المشروع يقع ضمن اهتمامه وعلى الرادار؟	السلطة (النفوذ)	ما الذي يهم صاحب المصلحة ؟	ما الذي يهمنا؟	استراتيجية اشراك صاحب المصلحة ماذا / من / معي ؟



أمثلة متعددة لنماذج لتقييم أصحاب المصلحة

مصفوفة دراسة أصحاب المصلحة

اسم صاحب المصلحة	بيانات التواصل (رقم الهاتف، البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني، العنوان)	التأثير ما مدى تأثير المشروع عليهم؟ (مرتفع، متوسط، منخفض)	السلطة (النفوذ) ما مدى سلطتهم على المشروع؟	ما الذي يهم صاحب المصلحة ؟	كيف يمكن لصاحب المصلحة أن يشارك في المشروع	كيف يمكن لصاحب المصلحة أن يُعطل المشروع ؟	استراتيجية اشارك صاحب المصلحة
جمعية مناصرة المرضى		مرتفع	متوسط	تحسين جودة العناية بالمريض لأقصى درجة	التواصل مع أصحاب المصالح الأخرى للتعبير عن مدى دعمهم للتعديلات الجديدة	تقديم شكاوي حول جودة الخدمة بعد اطلاعهم على التقارير	عقد اجتماعات حول النتائج والمعلومات كل ستة أشهر
اتحاد الممرضين		مرتفع	مرتفع	الحفاظ على ظروف عمل الممرضات	الموافقة على قيام أعضاء الاتحاد بالتعديلات الجديدة	الدعوة لفرض مزايا تفضيلية غير مبررة	عقد نقاشات الطاولة المستديرة شهرياً
وسيلة إعلامية (-)		منخفض	مرتفع	الحصول على قصة جيدة (تغطية، حوار، مقالة)	نشر مقالات تدعم التعديلات الجديدة	نشر مقالات تعارض التعديلات الجديدة	عقد لقاءات إعلامية كل ثلاثة أشهر

أمثلة متعددة لنماذج لتقييم أصحاب المصلحة

صاحب المصلحة	القوة / الاهتمام	غير مدرك	مقاوم	محايد	داعم	قائد
صاحب المصلحة ١	٥	٦	٥	٥	٦	٥
صاحب المصلحة ٢	٥	٤	٥	٤	٤	٤
صاحب المصلحة ٣	٣	٢	٣	٢	٣	٢

هذا الملف مقترح لمشروع التخرج

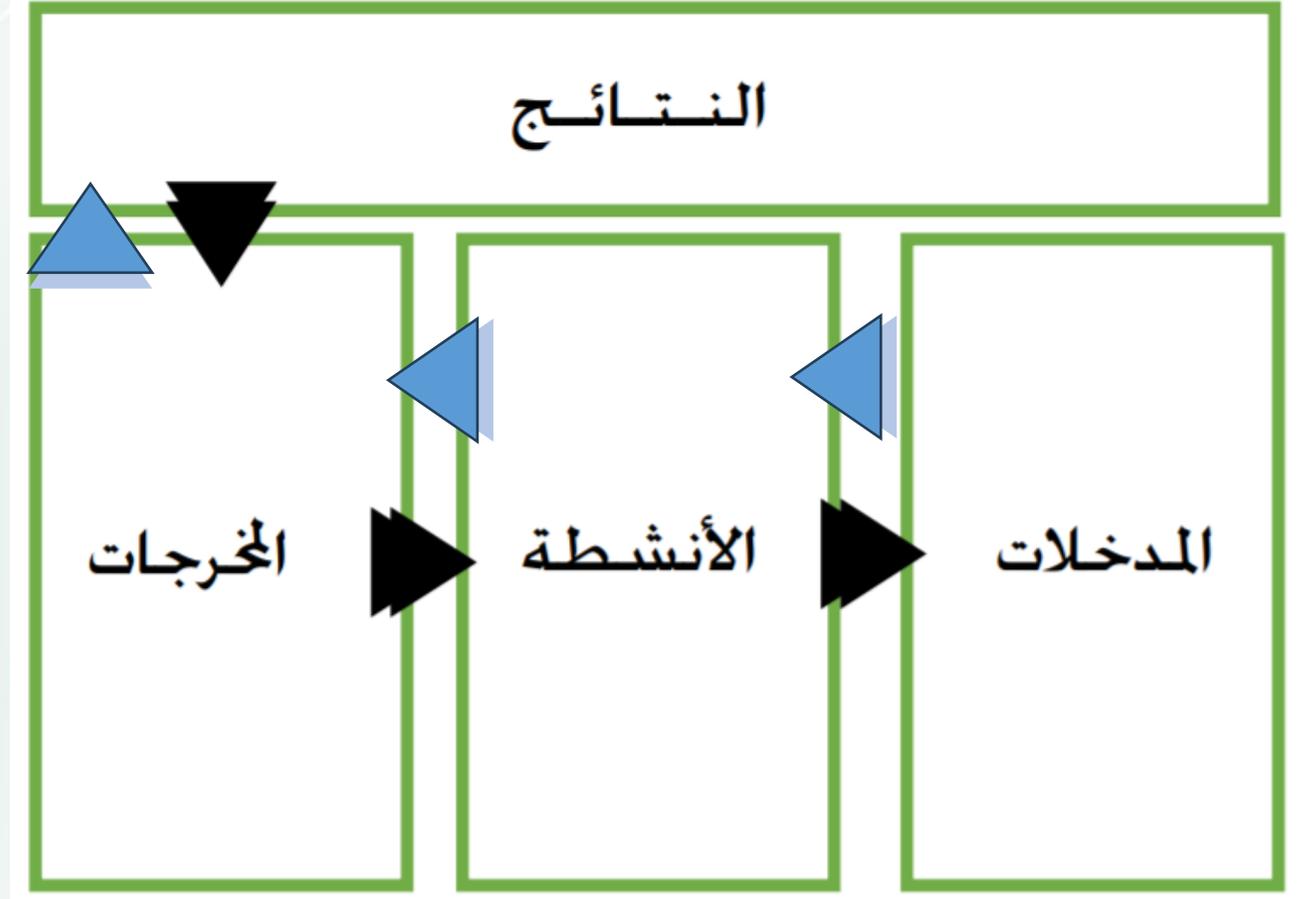
الاستراتيجية تتضمن ماذا؟ من؟ متى؟	توقعاتنا	توقعاته	صاحب المصلحة

التخطيط التنموي

والإدارة المبنية على النتائج

برنامج الزمالة في إدارة
المنظمات غير الربحية

مفهوم الإدارة بالنتائج .. مقابل الإدارة بالموارد



نظرة تاريخية لسلسلة النتائج

- أداة تخطيط تنموية خطية تحل مشكلة المنح الدولية.
- أطلقتها وتبنتها USAid في ستينيات القرن الماضي.
- تبعتها وسارت على نهجها جميع المنظمات الدولية.
- آخروهم منظمة العمل الدولية MOL 1995م.
- تطورت سلسلة النتائج من خلال هذا الاستخدام الطويل وتنوع الممارسات إلى نماذج مختلفة متوسعة وأكثر عمقاً.

أهميتها واستخداماتها



- أداة للتخطيط التنموي.
- لغة مشتركة في معظم المنظمات التنموية الدولية.
- محاذاة التوقعات بين الأطراف.
- القدرة على تقييم الأداء.

الشكل العام للسلسلة



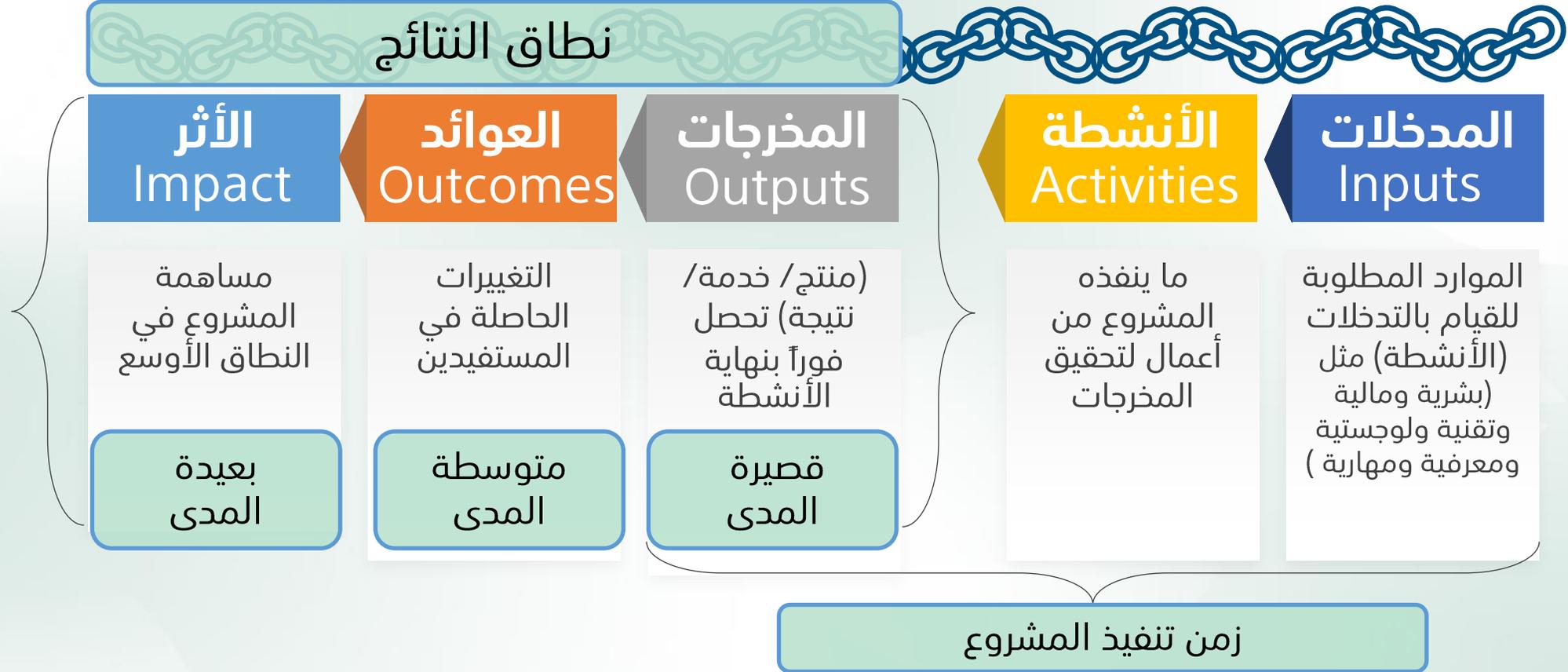
التعبير بالسلسلة والشكل أعلاه، يعطي هذه الدلالات:

- إذا توفر المدخلات المناسبة، استطعنا تنفيذ الأنشطة.
- إذا نفذنا الأنشطة نصل إلى المخرجات.
- إذا وصلنا إلى المخرجات، واستمرار التأثيرات نحصل على العوائد.
- بتراكم العوائد ومضي الزمن نحصل على الأثر.

الشكل العام للسلسلة



الشكل العام للسلسلة



لاحظ أن المنظمات الدولية

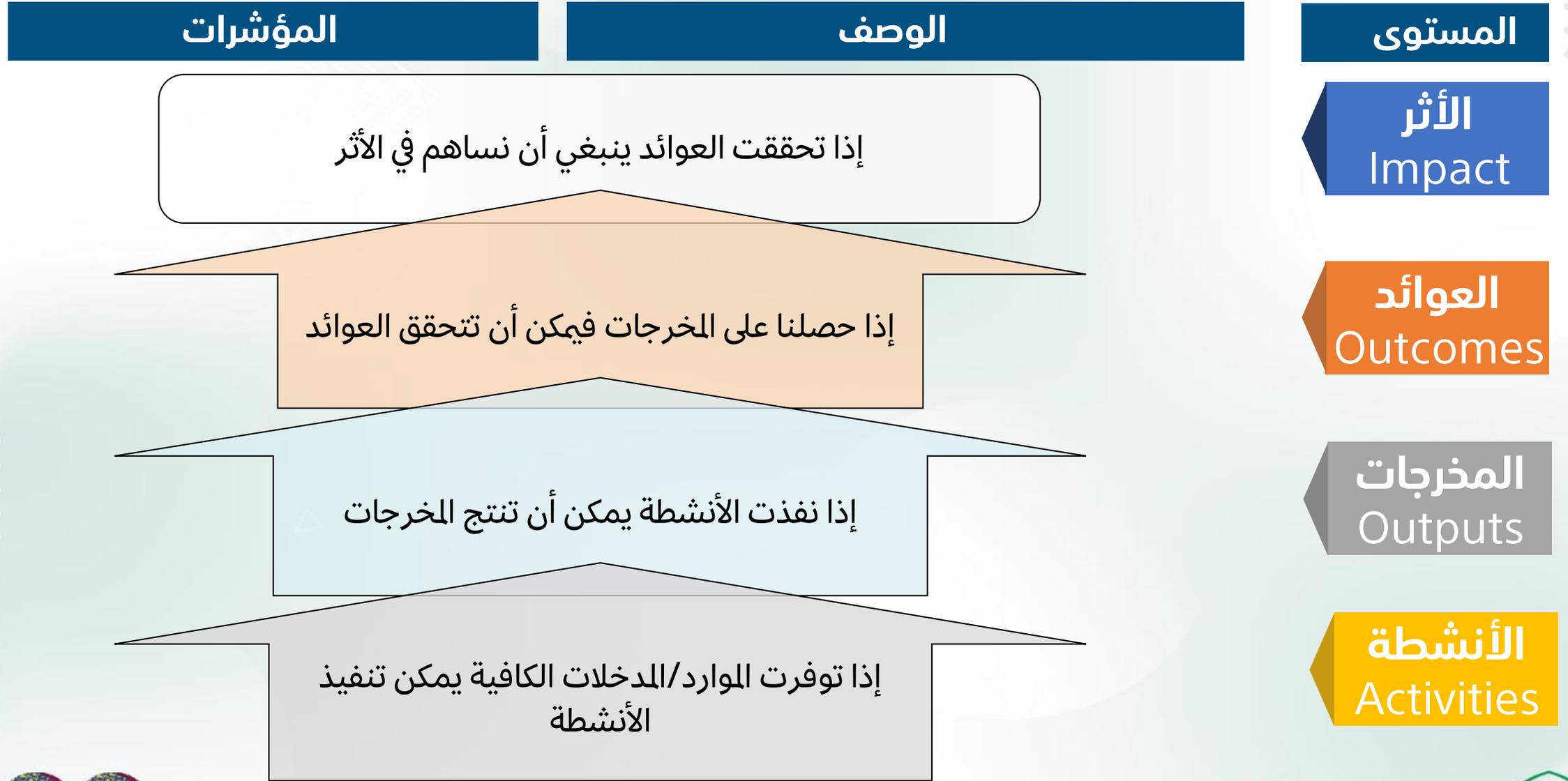
تستخدم سلسلة النتائج في

عرض تدخلاتها وتسويق أعمالها

#السودان: مليون طفل يتلقون وجبة مغذية
يوميًا في المدارس!
تقلل الوجبات المدرسية من معدلات تسرب
الطلاب، وتزيد من انتباه وتركيز الأطفال،
وبالتالي أداءهم المدرسي، وهي من أهم
شبكات الأمان خلال الفترات الصعبة!



مثال تطبيقي سلسلة النتائج: قضية السمنة



مثال تطبيقي سلسلة النتائج: قضية السممنة

المؤشرات

- ماهو شكل المؤشرات وسماتها على مستوى العوائد وعلى مستوى الأثر؟
- هناك فروقات جوهرية بينها وبين مؤشرات المخرجات.

- عدد / نسبة الممارسين باستمرار.
- نسبة الوعي ، التغيير في الوعي

- عدد الورش واللقاءات
- عدد الوجبات الصحية المقدمة.
- عدد المنضمين للأندية الرياضية.
- عدد اجتماعات مجموعات الدعم

الوصف

- المساهمة في خفض نسبة السممنة في أحياء شمال الرياض للرجال البالغين.

- تحقيق معدلات صحية في كتلة الجسم لـ ٩٠% من المستهدفين، بنسبة انحراف لا تتجاوز ٧% خلال ستة أشهر.

شباب واعى لمشاكل السممنة، ويقوم بالممارسات الصحية والسلوكية الصحيحة.

- ورش توعية وتثقيف.
- لقاءات توجيه فردية.
- توفير وجبات صحية.
- اشتراكات أندية رياضية.
- تكوين مجموعات دعم.

المستوى

الأثر
Impact

العوائد
Outcomes

المخرجات
Outputs

الأنشطة
Activities

“المؤشرات”: في المخرجات مقابل العوائد

أمثلة العوائد (Outcomes)	أمثلة المخرجات (Output)
انخفاض النزاعات الأسرية	إنجاز اللقاءات الأسرية للتوعية بالحقوق المشتركة بين الزوجين
استقرار الأوضاع الاجتماعية للأسر في المنطقة	إنشاء مكتب الإصلاح الأسري في المنطقة
تطور عملية الإدارة المالية للجمعية	إنجاز الدليل المالي للجمعية
ازدياد المعارف والتطبيقات لدى العاملين في الجمعية المتعلقة بمنهجية الإدارة بالنتائج	اكتمال تدريب العاملين في الجمعية على منهجية الإدارة بالنتائج
ارتفاع وعي الجمعية بأولويات الفئات الهشة بالحي وأوضاعهم الاجتماعية	استلام دراسة تقييم أوضاع الفئات الهشة في الحي السكني

سلسلة النتائج

• للاستزادة ، يمكن الرجوع لأمسية خاصة بالموضوع:

المسار الجلسات جديد الدورات التدريبية

تدريب HADAF
من صندوق تنمية الموارد البشرية

سلسلة النتائج في المشاريع التنموية

انت مسجل في هذه الدورة

استعراض الدورة

<https://t.co/xTwHso٦K٨٤>

طارق بن محمد سلمان
@mrtarekms

ساهمت من خلال منصة دروب بتقديم محتوى عن #سلسلة_النتائج وهي من أهم مهارات تصميم المشاريع التنموية

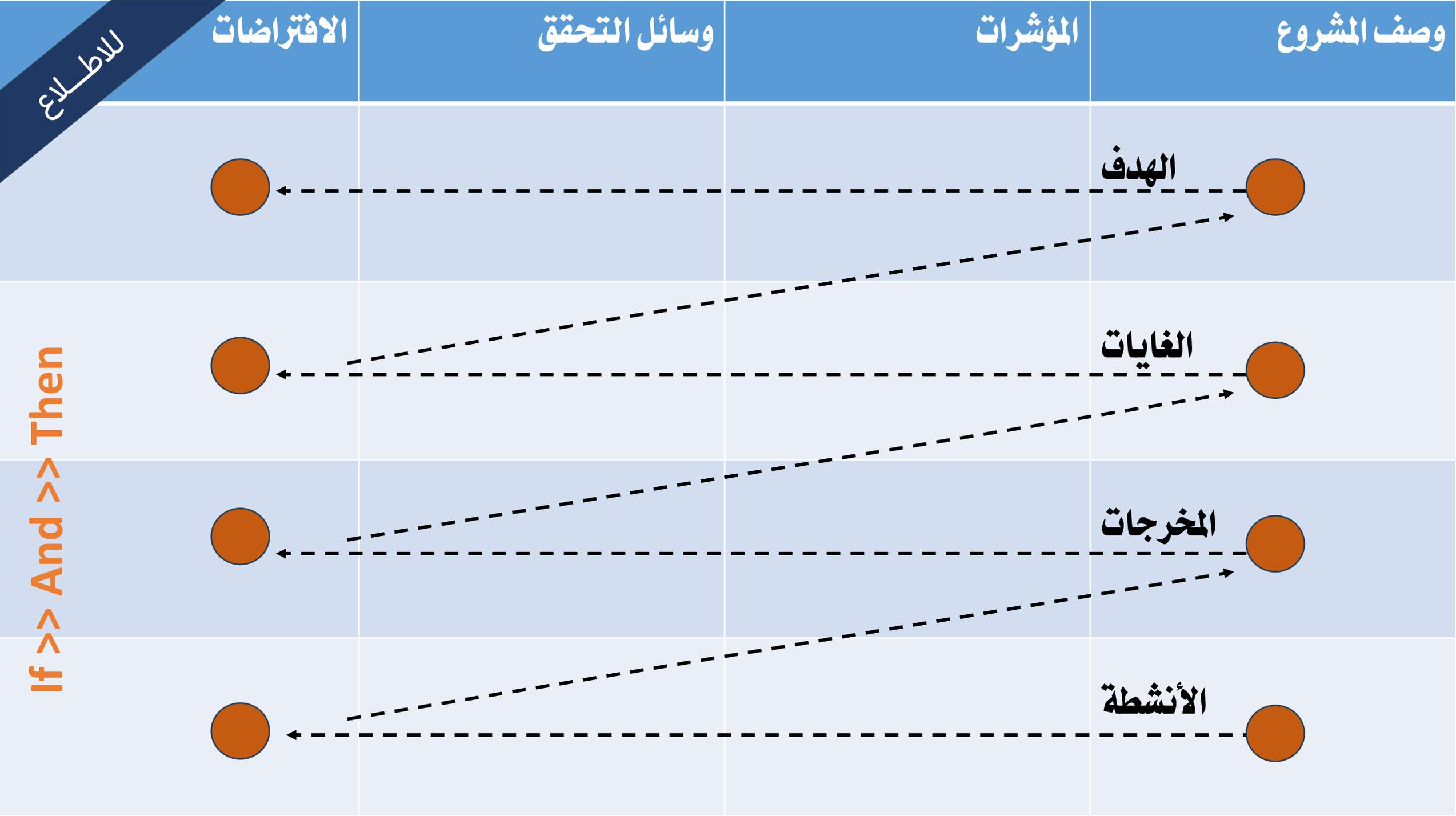
★ المحاور:

- مفهوم سلسلة النتائج
- أهمية واستخدامات السلسلة
- المكونات والتراتبية في السلسلة
- عوامل نجاح كتابة السلسلة

يمكنك الاطلاع عليها من الرابط:
lms.doroob.sa/courses/course...

مصفوفة الإطار المنطقي

الافتراضات	الشواهد	المؤشرات	الوصف	
				الأثر
		عبارات كمية أو نوعية تصف التغير المطلوب باتجاه تحقيق الهدف.		العوائد
الاشتراطات المسبقة لتحقيق منطق التدخل، والخارجة عن نطاق سيطرة المشروع.	المصادر والوسائل المتبعة للتثبت من تحقيق المؤشر..	تكون "سمارت" في المستويات العليا	كتابة سلسلة النتائج كما هو موضح في السابق	المخرجات
	كيف؟ ومن؟ ومتى؟	عند الحاجة؛ يحدد خط الأساس		الأنشطة
				المدخلات



وصف المشروع	المؤشرات	وسائل التحقق	إجراءات
الهدف: المساهمة في خفض نسبة عمالة الأيتام واستغلالهم	تخفيض نسبة عمالة الأيتام ٥%	_استلام الدراسة الهندسية والفنية.	
العوائد: توفير الرعاية اللازمة للأطفال الأيتام	رعاية ٣٠% من أيتام المنطقة	_التقرير الشهري لمدير الدار. _توثيق فوتوغرافي.	تحسن الوضع الأمني واستقراره
المخرجات: دار رعاية مجهزة. أطفال أيتام يتلقون الرعاية اللازمة.	_وجود دار مجهزة. _عدد الأيتام الذين يتلقون الرعاية (٦٠)	_توثيق استلام الدار "محضر استلام". _ سجل النشاط اليومي للدار.	توقف عمليات القصف والنزوح.
الأنشطة (١) إعداد المواصفات الهندسية للدار. (٢) التعاقد مع الكوادر. (٣) استقبال الأيتام وإسكانهم في الدار	_استلام الدراسة الهندسية والفنية. _عدد الكوادر _عدد الأيتام الذين تم استقبالهم بالدار	_محضر استلام. _عدد العقود _جدول الدوام. _توثيق فوتوغرافي.	وجود أراضي جاهزة ومناسبة للبناء.

مثال

الوصف	المؤشرات	وسائل التحقق	الاهداف
تحسين صحة الأطفال تحت سنة الخامسة، بين الأسر ذات الدخل المحدود التي تسكن بمحاذاة النهر.	خفض نسبة الأمراض التي تنتقل عبر المياه بين الأطفال تحت سن الخامسة بنسبة 30% بحلول عام 2012.	جمع سجلات مستشفى وعيادة البلدية من قبل الفرق الصحية المتحركة.	الهدف
تقليل حجم نفايات الغائط التي يتم التخلص منها في النهر.	خفض تركيز الإشريشية القولونية بنسبة 20% (مقارنة بمستويات عام 2003) والالتزام بمعايير الصحة والصرف الصحي الوطنية بحلول عام 2012. التخلص من 60% من نفايات الغائط عبر المراحيض أو المجاري.	إجراء مسوحات نوعية المياه شهريا من قبل وكالة حماية البيئة وسلطة النهر. إجراء مسح عيني سنوي من قبل البلدية بين 2009 - 2012	الغايات
مراحيض مبنية ذات جودة ويتم استخدامها من قبل أفراد المجتمع. الخ.	عدد المراحيض المستكملة عدد المراحيض المجتازة لفحص الجودة. عدد النساء، الرجال، البنات والأولاد الذين يستخدمون المراحيض بشكل دوري. الخ.	بيانات جرد من النماذج المستخدمة من متطوعي المجتمع في المجال الصحي. المقابلات الرئيسة للمرشدين. الخ.	المخرجات
توفير حملات توعية للجمهور حول المرافق الصحية. حشد المجتمع لبناء المراحيض. إعداد المواصفات الهندسية لتحديد الأماكن الأنسب لبناء المراحيض. الخ.	عدد اللقاءات مع الجمهور. عدد متلقي المعلومات. عدد حضور اجتماعات التوعية. الخطط الهندسية المكتملة. الخطط المعتمدة من قبل وزارة الأشغال العامة. عدد المواقع المحددة. رضی العملاء عن مواقع المراحيض المقترحة. الخ.	مجلة أنشطة الموظفين والمتطوعين. سجلات حضور الفعاليات. التحقق من نسخة الخطة. نموذج موافقة وزارة الأشغال العامة. خريطة المواقع مع بيان الأسباب التي توثق مدخلات العملاء. الخ.	الأنشطة
عدم تغير نوعية مياه أعلى النهر. مياه الشرب النظيفة هي احد محددات الوضع الصحي للأطفال دون سن الخامسة.			

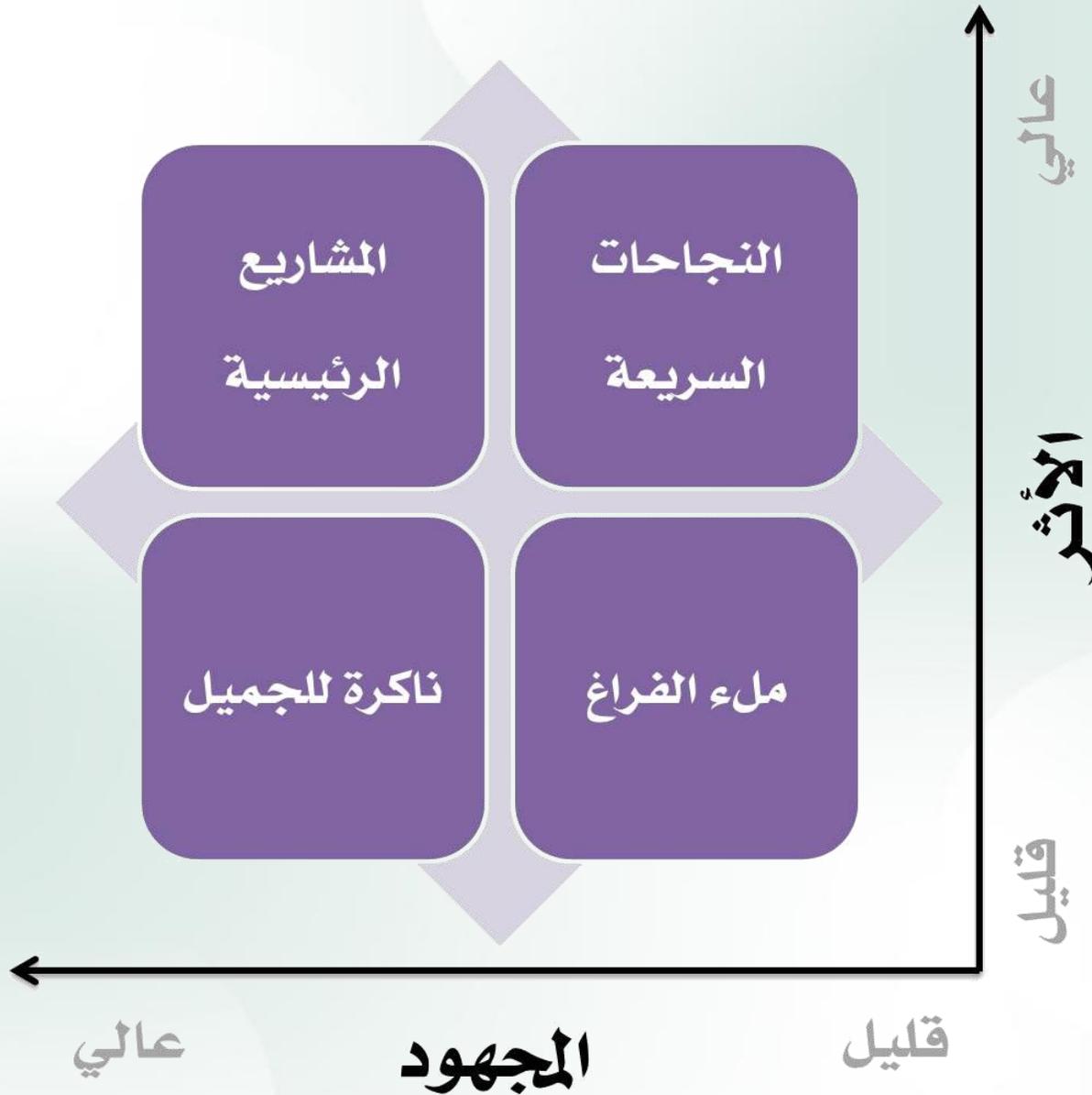
مصفوفة

الجهد والأثر

Effort vs. Reward Matrix

أداة مفيدة في إدارة المشاريع واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الأولويات

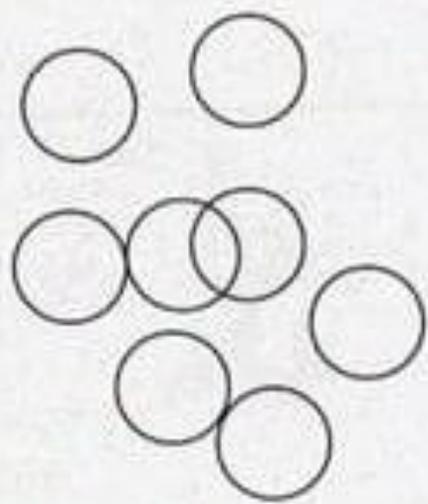
حيث تتيح تحديد الأنشطة والتدخلات التي تستحق الاستثمار وترشيد الجهود لتحقيق أفضل النتائج.



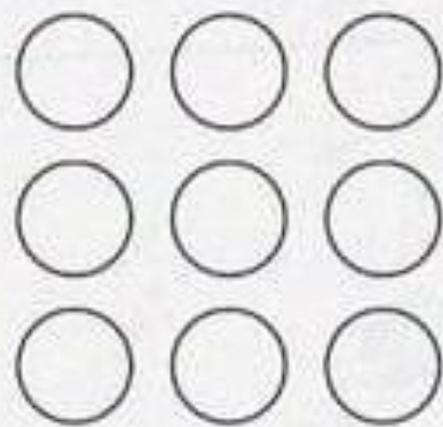
البيانات .. جمع وتحليل واستكشاف



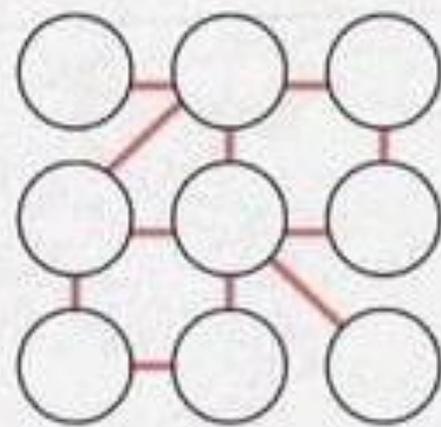
الفوضى



التنظيم



التخطيط



كيف نصل إلى تصورات التخطيط الصحيحة ؟

- التحليل ثم..
- التحليل ثم..
- التحليل !

ضيف المادة:

منظومة الأداء
في المنظمات غير الربحية
وأثرها في نجاح تطبيق
الاستراتيجيات



أصحاب العلاقة

• أكتب تعريفا محددًا لأصحاب العلاقة:



• أمثلة :

- التعريف ..
- كيف أحصرهم ؟
- تحليل أصحاب المصلحة يتضمن العمل بطريقة تشبه (3D)
- ما هي الأداة المناسبة ؟
- صممها / جربها

نموذج لمصفوفة تحليل أصحاب المصلحة :



أصحاب المصلحة	ما توقعاتهم	كيفية الاستجابة والإسناد



مصفوفة السلطة والاهتمام (أصحاب المصلحة)

أصحاب المصلحة

Power / Interest Grid (Mendelow, 1991)

		Level of Interest	
		Low	High
Power	Low	قدر قليل من المجهود والمراقبة	أشعرهم دوما فقد يكونوا ذوي تأثير على أصحاب السلطة
	High	يحتمل تأثيرهم السلبى، أبقهم راضين لينتقلوا	مفتاح نجاح المشروع

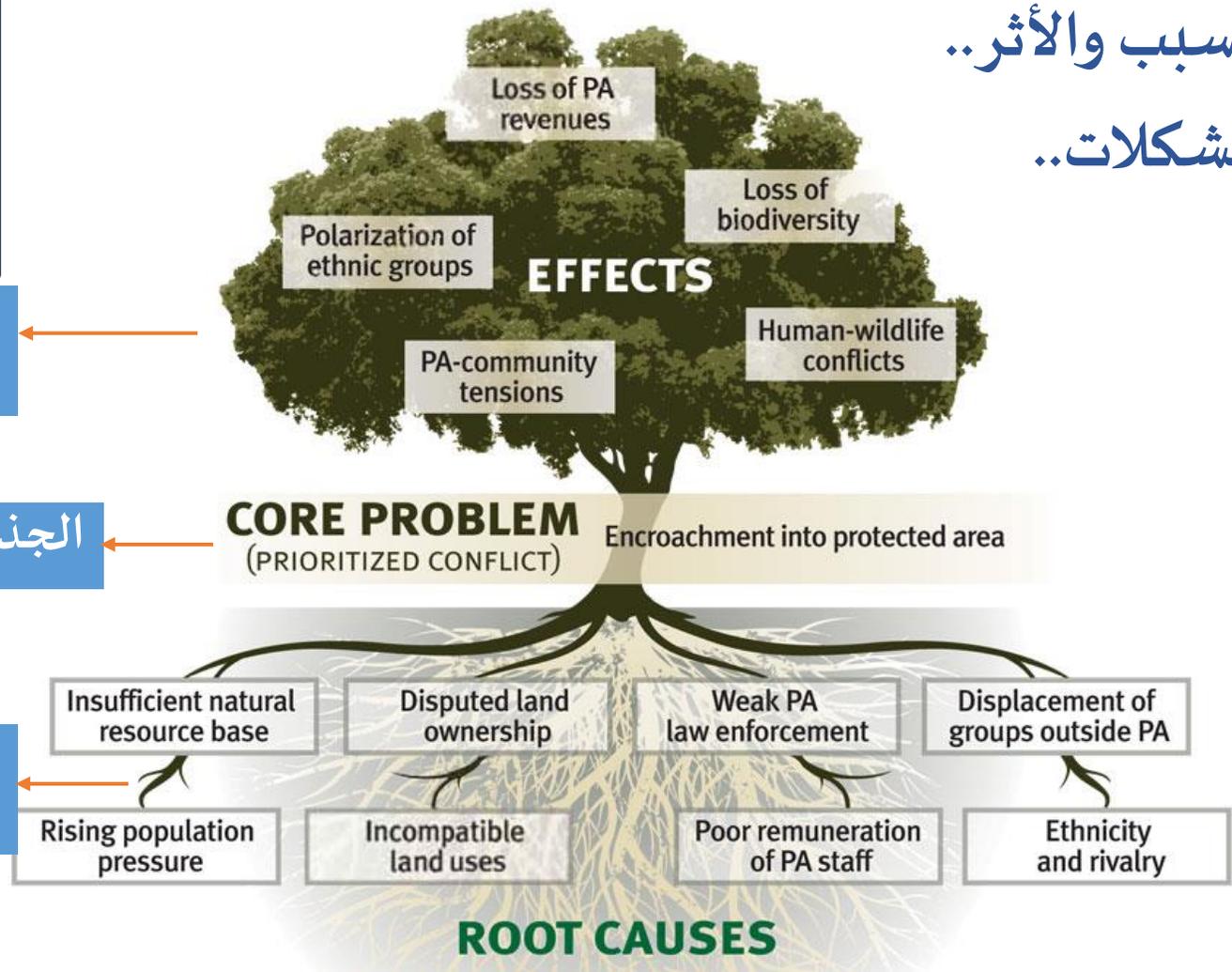
- السبب والأثر..
- المشكلات..

5 Y's

الفروع = الآثار

الجذع = المشكلة الجوهرية

الجذور = الأسباب



نموذج العمل التجاري - التنموي

برنامج الزمالة في إدارة
المنظمات غير الربحية

نموذج العمل التجاري BMC



نموذج تطبيقي لأداة مخطط نموذج العمل التجاري لشركة فيس بوك

<p>الشراكات الرئيسية </p> <p>- شركات إنتاج تلفزيوني</p>	<p>الأنشطة الرئيسية </p> <p>- حل مشاكل العملاء - التطوير</p>	<p>القيم المقترحة </p> <p>- التواصل - الوصول لعملاء كثيرين</p>	<p>العلاقات مع العملاء </p> <p>- المساعدة شخصية - مجموعات</p>	<p>شرائح العملاء </p> <p>- مستخدمي الإنترنت - الشركات</p>
<p>هيكل التكاليف </p> <p>- السيرفرز - الدعاية</p>		<p>مصادر الإيرادات </p> <p>- مجاناً - الإعلانات</p>		

نموذج العمل التخيوي

المشروع:

مقيّم نموذج العمل التخيوي

التحدي الاجتماعي:

تحديد القضية المستهدفة حجمها وانتشارها وجغرافيتها وعمرها (مع التبريرات والسوغات)

الأثر المستهدف:

ما النتيجة بعيدة المدى التي سنساهم في الوصول إليها في معالجة المشكلة (التحدي / القضية) الاجتماعية؟

قنوات الوصول:

أين يوجد المستفيد؟
كيف ومتى وأين سنصل إلى أنواع
المستفيدين والشركاء في المشروع؟
وكيف سنوصل لهم الخدمة؟

المستفيد المباشر:

من الذي يتلقى منا الخدمة بشكل مباشر،
ولأجله ننفذ المشروع، وكان التحدي
الاجتماعي مقترنا به؟

الأنشطة الرئيسية:

ما أبرز الأعمال التي سنقوم بها لتحقيق
مخرجات المشروع والوفاء بالوعود المقدمة
للآخرين؟

الشراكات والأصول المجتمعية

مع من سنعمل؟
(فكر في الجهات المختلفة في القطاعات الثلاثة)
ما الموارد المجتمعية المستثمرة؟

التكاليف:

حدد التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة

التويل:

كيف سنغطي التكاليف المذكورة؟ ملا: منح حكومية،
صناديق، أوقاف، حملة تبرعات، رجال أعمال، متجر،
رسوم، بيع خدمات...

المخرجات:

ما النتائج المباشرة للمشروع
قصيرة المدى، تشمل المنتجات
والخدمات والنتائج، وتعتمد على ما
قدم في أنشطة المشروع

العوائد:

ما الوعود التي نقدمها لصالح
التغيير المتوقع في المستفيد
(سلوكية، اقتصادية، صحية...)
كنتائج متوسطة المدى

المساهمة في التطوع:

ما عدد المتطوعين، والفرص التطوعية والساعات التطوعية؟

قياس النجاح:

ما المؤشرات التي يجب تحقيقها في مستويات النتائج المختلفة؟

فرضيات المشروع:

ما الفرضيات التي بني على ضوءها المشروع ونتائجها؟
ما الظروف المتوقع/المطلوب توفيرها لينجح التدخل؟

الحوكمة

برنامج الزمالة في إدارة
المنظمات غير الربحية

من أدلة الحوكمة في المركز الوطني



نقاش

- ما معنى الحوكمة ؟ وغايتها ؟
- ما مسمياتها ؟
- ما مبادئ الحوكمة التي تعتمد عليها؟
- ما معايير الحوكمة ؟

نظام يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.

• مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

مجموعة العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة

ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة.

• منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة في المنظمة، من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعية عبر مبادئ محددة. (؟)

- اختيار المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

مبادئ الحوكمة

العدالة

تعني إعطاء كل ذي حق من أصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة حقه من المساءلة والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات

الشفافية والإفصاح

تعني توفير ومشاركة المعلومات والتقارير الدقيقة والحديثة مع الجميع دون غموض أو تضليل.

المساءلة

تعني أن أنظمة الحوكمة في المنظمة يجب أن تضمن لصاحب المصلحة والأطراف ذات العلاقة حق مساءلة الجمعية العمومية ومجلس الإدارة - كل بحسب اختصاصه - عن أداء المنظمة

المسؤولية

تعني أن الجمعية العمومية ومجلس الإدارة - كل بحسبه - مسؤولين قانونياً عن القرارات التي تصدر من المنظمة. ولذلك تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى كل عضو مما يدفعه للعمل بإخلاص وتفان لمصلحة المنظمة.

على اختلاف أغراضها في القطاعات، تكاد تتطابق مبادئ الحوكمة الرشيدة في القطاع الخاص وغير الربحي في المبادئ أعلاه

الفرق بين الشفافية والإفصاح

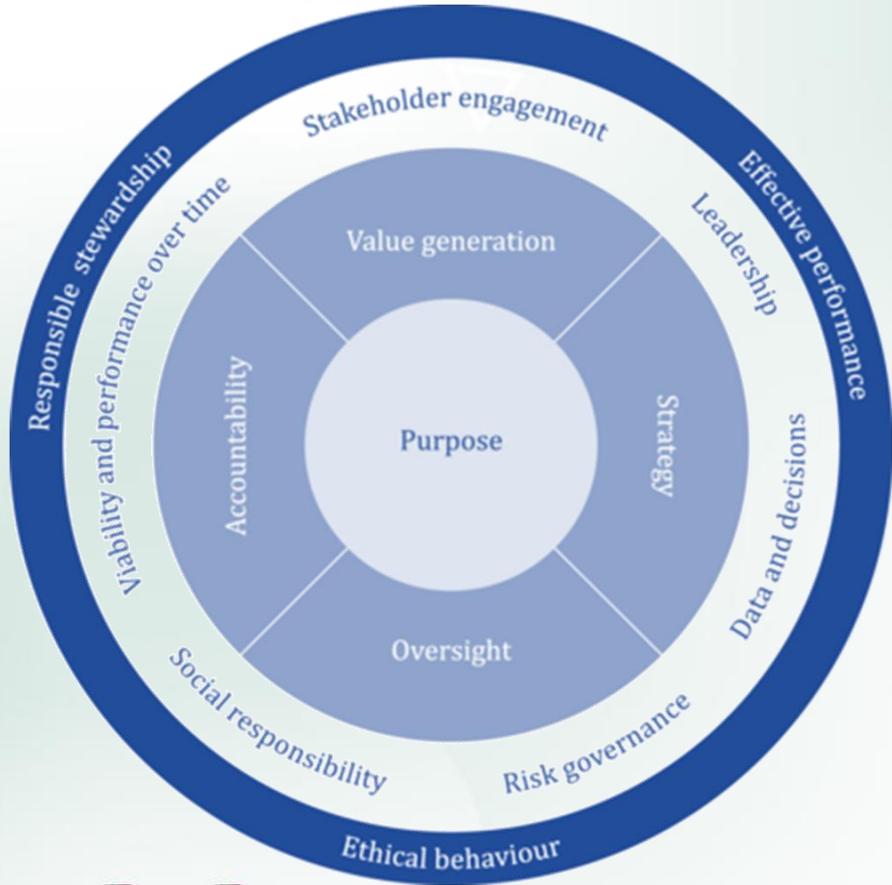
حيث هما فهومان متقاطعان لكن ليسوا نفس الشيء تمامًا، وهناك فروق دقيقة بينهما

الإفصاح	الشفافية	الأبعاد
الإجراء العملي الذي تقوم به المنظمة بنشر أو تقديم معلومات محددة للمتبرعين وأصحاب العلاقة.	قيمة ومبدأ أساسي يعني أن تكون أنشطة المنظمة وإجراءاتها واضحة ومفهومة للجميع.	التعريف
عملية رسمية محددة تنطوي غالبًا على تقديم تقارير وبيانات دورية أو فورية.	ثقافة وسلوك مستمر يشمل الانفتاح والوضوح في التعامل.	الطبيعة
تزويد الأطراف المعنية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة.	بناء الثقة عبر عدم إخفاء أي معلومات مهمة أو إعطاء صورة مضللة.	الهدف
جزء من الشفافية، لكنه يركز على تقديم معلومات مكتوبة أو مصرح بها رسمياً.	أوسع وأشمل، يشمل الإفصاح وكل الممارسات المفتوحة الأخرى (مثل طريقة اتخاذ القرار الداخلي).	النطاق
الإفصاح أداة	الشفافية توجه	

مواصفة الجودة ISO 37000:2021

إيضاح:

- مواصفة ISO 37000 لا تقدم لك قائمة تدقيق " Checklist" إلزامية، بل تقدم مبادئ إرشادية Framework يجب أن تُكيفها حسب طبيعة منطمتك (ربحية أو غير ربحية أو حكومية).
- تركز بشدة على فكرة أن الحوكمة ليست فقط للامتثال، بل لتعزيز القيمة طويلة الأمد لكل من المنظمة وأصحاب المصلحة.



محتويات مواصفة الجودة ISO 37000:2021

#	المبدأ	الشرح المختصر	كيف تطبقه/تقيمه في المنظمات غير الربحية (الباحث)
١	الغرض المؤسسي Purpose	التركيز على رسالة المنظمة الأساسية وخدمتها للمجتمع.	التأكد من ارتباط المشاريع والمبادرات بوضوح بالرسالة.
٢	القيم والثقافة Values and Culture	بناء ثقافة أخلاقية ومسؤولة داخل المنظمة.	تطوير ميثاق أخلاقي (Code of Ethics) وتدريبه للموظفين والمتطوعين.
٣	استراتيجية الحوكمة Governance Strategy	وجود رؤية واضحة للحوكمة تدعم تحقيق الأهداف.	إعداد وثيقة استراتيجية للحوكمة يتم مراجعتها وتحديثها كل سنتين.
٤	الأدوار والمسؤوليات Roles and Responsibilities	وضوح توزيع السلطات والمسؤوليات.	إعداد مصفوفة صلاحيات (Delegation Matrix) مع مراجعة دورية لها.
٥	الإفصاح والشفافية Disclosure and Transparency	توفير معلومات دقيقة ومحدثة لأصحاب المصلحة.	نشر التقارير السنوية على الموقع الإلكتروني، والإفصاح عن الأداء المالي والاجتماعي.
٦	حوكمة المخاطر Risk Governance	إدارة المخاطر بفعالية لضمان الاستدامة.	تطوير سجل مخاطر (Risk Register) وربطه بخطة الطوارئ.
٧	حوكمة الأداء Performance Governance	مراقبة نتائج الأداء وتحقيق الأهداف.	استخدام مؤشرات أداء KPIs لكل وحدة وبرنامج، ومراجعتها دورياً.
٨	التواصل مع أصحاب العلاقة Stakeholder Engagement	فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة وإشراكهم.	تنفيذ استبيانات دورية وورش عمل مع المانحين والمستفيدين.
٩	الرقابة والمساءلة Oversight and Accountability	وجود آليات مراجعة وتقييم للقرارات والمسؤوليات.	تفعيل لجان مراجعة داخلية أو الاستعانة بمراجع خارجي دوري.
١٠	المرونة والتكيف Resilience and Adaptability	القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.	إعداد خطط مرونة تشغيلية وخطط استمرارية الأعمال (Business Continuity Plans).
١١	الاستدامة Sustainability	دمج مفاهيم الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG).	تبني مبادرات خضراء، والمسؤولية الاجتماعية في إدارة المشاريع.

الأطراف ذات العلاقة بالحوكمة

الأطراف ذات العلاقة في الحوكمة

أصحاب
المصلحة

المستفيد

الجمعية
العمومية

مجلس
الإدارة

الإدارة
التنفيذية

إطار حوكمي لتنظيم العلاقة في الجمعية الأهلية

أصحاب المصلحة
(المجتمع، الحكومة، الخاص،
المتبرعون، موظفي الجمعية، الخ)

تقارير الأداء
التشارك في اتخاذ
القرارات المصيرية

المساعدة
الإفصاح
والشفافية

الإدارة التنفيذية

تقارير الكفاءة والفاعلية

مجلس الإدارة

التحقق من جودة الأداء
والسلامة المالية

حق المطالبة
بتطوير الخدمات

العدالة والمساواة
في تقديم الخدمات

مراقبة المجلس
وانتخاب وعزل
المجلس

السياسات والتقارير
المالية وتقارير تعارض
المصالح والخطط
النهائية

المستفيد

الجمعية العمومية

أهم الأخطاء لدى التنفيذيين بشأن الحوكمة

تداخل الأدوار
والمسؤوليات
(من هو المالك)

اعتقاد أن الحوكمة
مسؤولية مجلس
الإدارة فقط

ضعف التوثيق
والشفافية في
الأعمال داخليا

اعتقاد أن الحوكمة
مسؤولية مجلس
الإدارة فقط

الخلط بين
البيروقراطية
والحوكمة !

ضعف إدارة تضارب
المصالح في صور
وأشكال متعددة

ترك الالتزام للرقابة
الخارجية، دون غرس
الرقابة كثقافة

التعامل مع الحوكمة
بشكل صوري وليس
لغايات التحسين

المتابعة والتقييم

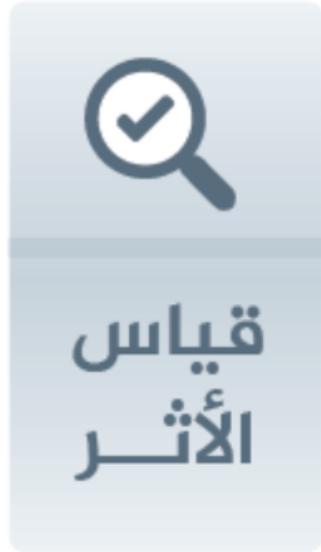
برنامج الزمالة في إدارة
المنظمات غير الربحية

أساسيات المتابعة والتقييم

• ماهي المتابعة ؟ وما هو التقييم؟ ما هو قياس الأثر؟

• هل هي M&E أم استطعنا الوصول إلى MEAL

سؤال: أين توجد كل من عمليات (المتابعة، التقييم، قياس الأثر) في الخط الزمني للمشروع؟



قياس
الأثر



تقييم
نهائي



تقييم
نصفي

المشروع

عمليات المتابعة مستمرة



تقييم
قبلي



أنواع القياس

يمكن قياس الأداء للمشاريع بعدة مستويات

قياس مالي

التركيز هنا على حساب نسبة العائد على الاستثمار الاجتماعي مع وجود رابط يمكن التحقيق منه بين الأنشطة والنتائج

قياس قيمة النتائج

التركيز هنا على التغيير الذي حدث على المستفيد في المعرفة ، المهارة ، السلوك ، الحالة الاقتصادية وغير ذلك

قياس مخرجات

التركيز هنا على الأنشطة التي تم تنفيذها ومخرجاتها المباشرة (عدد المستفيدين، عدد الخريجين، عدد المساكن، الحاصلون على الشهادة)

سياق منظومة قياس الأثر

- التراتبية المنطقية هي البدء من الدائرة الكبيرة وصولاً إلى الدائرة المستهدفة.
- الأثر نتيجة نصل إليها إذا أحسننا ضبط العمليات السابقة وتراتبيتها.



تقنيات رصد الأثر

إعداد وتنفيذ خطة المتابعة والتقييم

تحديد خط الأساس

تحديد نطاق أثر المنظمة

فهم نطاق قضية المنظمة

أساسيات المتابعة والتقييم

(M) : «Monitoring» المتابعة / الرصد

(E) : «Evaluation» التقييم

(A) : «Accountability» المساءلة والمحاسبة

(L) : «Learning» التعلم

إن التعلم والتطوير الناتج من عمليات المتابعة والتقييم من الممكن أن ينعكس على المنظمة بشكل شمولي، فقد يغير في السياسات أو الأهداف أو الإجراءات والعمليات وحتى اختيار نوعية المستفيدين ومعايير تنفيذ الأعمال، وبذلك اكتسبت المتابعة والتقييم دلالات أعمق.

• هل نحن في مستوى M&E أم

استطعنا الوصول إلى MEAL ؟

تعريفات هامة المتابعة

التقييم

أما التقييم فهو عملية دورية مرحلية تهدف إلى التأكد من أن المشروع قد حقق النتائج المرجوة منه وإلى تحديد أثر المشروع سواء المباشر على المستفيدين من المشروع أو غير المباشر على المستفيدين والبيئة المحيطة.

فالمتابعة هي عملية رصد وتتبع لتنفيذ خطوات مشروعك للتأكد من أنه يسير وفق الخطة الموضوعية ورصد أي خلل قد يؤدي إلى توقف أو تأخير المشروع والعمل على تلافيه. وتتم المتابعة على مستوى الأنشطة وتنفذ بشكل مستمر

التقييم

عملية مرحلية/دورية

تقدم تحليلا موسعا ومقارنا

تفحص ملاءمة المشروع لاحتياجات المجتمع

تركز على النتائج والتغييرات

نتائجها تؤثر في المشروع، وفي استراتيجيات وأهداف المنظمة

تنفذ خارجيا أو داخليا وبمساعدة طرف ثالث

تعتبر أحد مدخلات التخطيط للمنظمة

تجيب عن لماذا وكيف تحققت النتائج؟

المتابعة

عملية مستمر

تتعقب تنفيذ المشروع وتوثق العمليات

-

تركز على الأداء ومتابعة مؤشرات الإنجاز

نتائجها تؤثر في خطة المشروع

تنفذ داخليا كعملية أساسية

تعتبر أحد مدخلات عملية التقييم

تجيب عن ماذا خططنا وماذا حققنا؟

معايير التقييم وفقا ل OECD ..

المعيار	دلالة المعيار	الأسئلة المفتاحية
الملاءمة Relevance	<ul style="list-style-type: none">• مدى ملاءمة المشروع للتعامل مع المشاكل التي كان من المفترض أن يتم التغلب عليها	<ul style="list-style-type: none">• ما مدى توافق المشروع لاحتياجات وأولويات الفئات المستهدفة؟• هل كان للفئات المستهدفة دور في تحديد الاحتياجات والنشاطات المنفذة "مبدأ التشارك"؟• هل استهدف المشروع المجموعات التي تم تحديدها في بداية المشروع؟• تقاطع المشروع مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

معايير التقييم وفقا ل OECD ..

المعيار	دلالة المعيار	الأسئلة المفتاحية
جودة تصميم المشروع Validity of Design	فحص تصميم المشروع والتدخل ومدى ترابطه ومناسبته	<ul style="list-style-type: none">• ما مدى ترابط الأنشطة بالمخرجات؟• ما مدى ترابط المخرجات بأهداف المشروع؟• هل تم تحديد المؤشرات المناسبة؟• هل المؤشرات تعكس الكفاءة وتعكس الفاعلية؟

معايير التقييم وفقا ل OECD ..

المعيار	دلالة المعيار	الأسئلة المفتاحية
Efficiency الكفاءة	<ul style="list-style-type: none">• وهي (عمل الشيء بطريقة صحيحة) وهذا يعني تقييم التكلفة والسرعة والمهارة الفنية والإدارية التي تم من خلالها تحويل المدخلات والأنشطة إلى مخرجات بالجودة المتفق عليها.	<ul style="list-style-type: none">• هل تم حشد الموارد بطريقة صحيحة؟• هل التكلفة كانت معقولة بالنسبة للأسعار السائدة؟ وهل تم الالتزام بالموازنة المخططة؟• هل تم الحصول على المخرجات المخطط لها في بداية المشروع؟• هل تم تنفيذ الأنشطة وتسليم المخرجات وفق الجدول الزمني المتفق عليه؟• هل كانت المخرجات بالجودة المتفق عليها؟

معايير التقييم وفقا ل OECD ..

المعيار	دلالة المعيار	الأسئلة المفتاحية
الفعالية Effectiveness	<ul style="list-style-type: none">• ما مدى مساهمة المخرجات في تحقيق غرض المشروع والتغييرات المطلوبة منه، وبالتالي فالفعالية تؤكد أننا نسير في الاتجاه الصحيح.	<ul style="list-style-type: none">• هل حقق المشروع النتائج المخطط لها؟ وخاصة تلك المتعلقة بالتغييرات المقصودة في المستفيدين منه؟• ما مدى ترابط الأنشطة مع المخرجات، مع هدف المشروع مع الهدف العام؟• هل أثرت الافتراضات والمخاطر على تحقيق المخرجات والأهداف؟• هل كان مجموع الجهود المبذولة تستحق النتائج المتحصلة؟

معايير التقييم وفقا ل OECD ..

المعيار	دلالة المعيار	الأسئلة المفتاحية
الأثر Impact	مدى تأثير المشروع في بيئته الخارجية و مدى مساهمته في تحقيق الهدف العام	<ul style="list-style-type: none">• هل أثر المشروع على البيئة المحيطة بما يتجاوز التأثير على المستهدفين أنفسهم؟• هل للمشروع أثر طويل الأجل على الفئة المستهدفة؟• هل حقق المشروع نتائج تنموية بعيدة المدى؟• هل تم رصد التأثيرات السلبية والإيجابية التراكمية؟

معايير التقييم وفقا ل OECD ..

المعيار	دلالة المعيار	الأسئلة المفتاحية
الاستدامة والاستمرارية Sustainability	<ul style="list-style-type: none">مدى إمكانية استمرار فوائده المشروع بعد وقف التمويل من الجهات المانحة	<ul style="list-style-type: none">ما احتمالية استمرار المشروع بعد انتهاء الدعم المقدم له؟هل سوف يستمر أثر المشروع بعد انتهاء الدعم المقدم له؟ما مدى الإحساس بملكية المشروع لدى الفئة المستهدفة؟هل مستوى تمكين المستهدفين مناسب لتحمل القيام الذاتي بالمشروع؟هل تم إيجاد روابط مجتمعية أو روابط اهتمام ليشكلوا دعما للمشروع في مسيرته؟هل تم توثيق أعمال المشروع بما يساهم في نقل التجربة لأماكن أخرى؟

إدارة المعرفة

برنامج الزمالة في إدارة
المنظمات غير الربحية

إدارة المعرفة في المنظمات التتموية

أمسية تثقيفية (فيديو)

حول إدارة المعرفة ، تستعرض التعريف، والأركان،
وآليات تطبيقها في المنظمات والمشاريع التتموية.



<https://www.youtube.com/watch?v=5K4EpgB7CPk>

الجودة والتميز

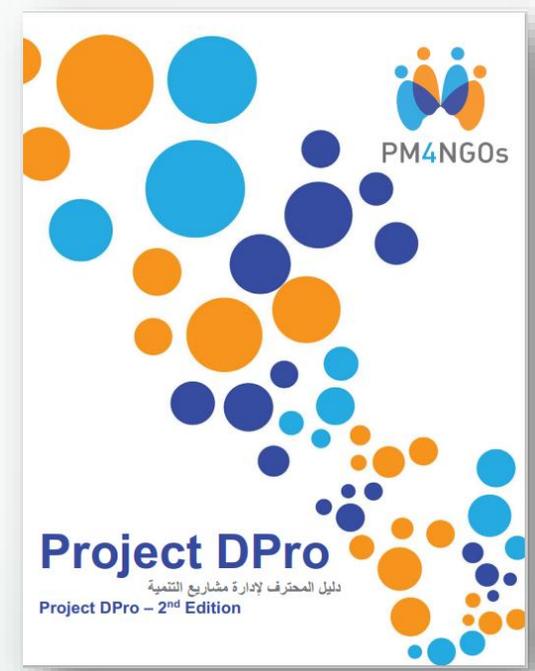
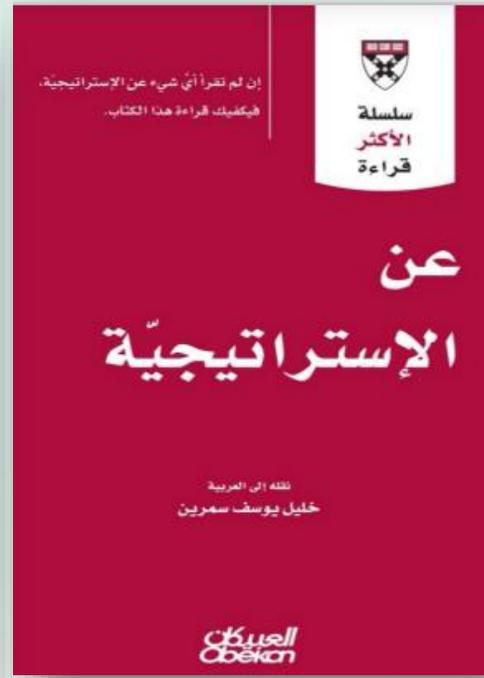
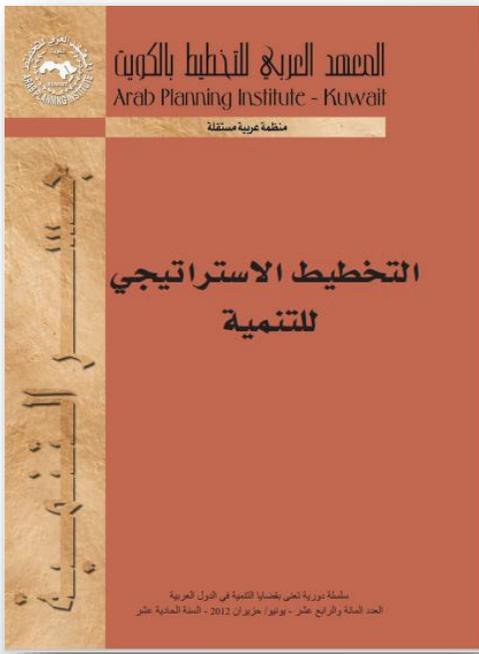
برنامج الزمالة في إدارة
المنظمات غير الربحية

ضيف المادة الممارس

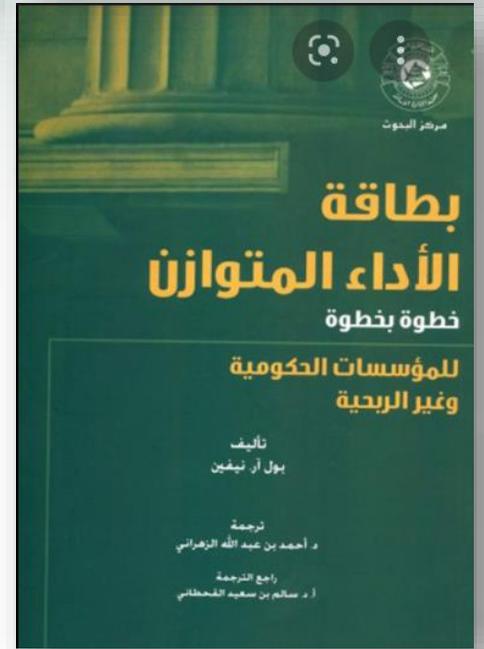
م. سعيد اليزيدي

مراجع المادة

برنامج الزمالة في إدارة
المنظمات غير الربحية



مراجع مقترحة



شكرا لكم

زمالة إدارة المنظمات غير الربحية
2025

Ver 2025 April