CONCEPT

التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية: الرسالة والمحفظة والاستدامة

11 – 15 يناير 2027

برشلونة - فندق أربع نجوم في حي إيكسامبلا



التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية: الرسالة والمحفظة والاستدامة

المرجع: 1125_5687 **التاريخ:** 11 – 15 يناير 2027 **المكان:** برشلونة - فندق أربع نجوم في حي إيكسامبلا **الرسوم:** SAR 23500

العمق التقني: مفاهيمي · **أسلوب التطبيق:** دراسة حالة

مقدمة

كثيرا ما تتحول الخطط الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية إلى قوائم أمنيات: تستمر كل البرامج، ويقبل كل طلب من المانحين، ثم تبقى الخطة على الرف حتى الدورة التالية. وفي الوقت نفسه تشتد المنافسة على التمويل ويطالب المانحون بأدلة على الأثر. تمكن هذه الدورة من كور كونسبت الرؤساء التنفيذيين وأعضاء المجالس من اتخاذ خيارات استراتيجية حقيقية، باستخدام أطر صممت للمنظمات القائمة على الرسالة، من دورة التغيير الاستراتيجي Strategy Change Cycle إلى خريطة مصفوفة الاستدامة. ويختبر المشاركون هذه الأطر على حالات من القطاع غير الربحي ويخرجون بإطار خطة استراتيجية لمنظماتهم.

أهداف الدورة

- تشخيص التفويضات النظامية للمنظمة وبيئتها وأصحاب المصلحة فيها وقدراتها أساسا للخيارات الاستراتيجية
- اختيار أطر الاستراتيجية الملائمة للمنظمة غير الربحية، ومنها مثلث القيمة العامة ونظرية التغيير وخريطة مصفوفة الاستدامة
- اتخاذ قرارات محفظة البرامج بما يوازن بين أثر الرسالة والجدوى المالية
- تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية ونموذج التمويل ومقاييس الأداء التي يستطيع المجلس اعتمادها ومتابعتها
- توقع صدمات التمويل والانحراف عن الرسالة ومخاطر التنفيذ، وتحديد طريقة ترجمة الاستراتيجية إلى خطط سنوية
- إعداد إطار خطة استراتيجية جاهز للنقاش في مجلس الإدارة

الفئة المستهدفة

- الرؤساء التنفيذيون والمديرون التنفيذيون في المنظمات الخيرية والجمعيات والمؤسسات الأهلية
- رؤساء المجالس والأعضاء المسؤولون عن اعتماد الاستراتيجية ومتابعتها
- مسؤولو الاستراتيجية والتخطيط والأداء في المنظمات غير الربحية
- مديرو البرامج الذين يقودون محافظ خدمات رئيسية
- كبار القيادات في المؤسسات المانحة الذين يرسمون استراتيجيات المنح

محاور الدورة

اليوم الأول: السياق الاستراتيجي للمنظمة غير الربحية

- دورة التغيير الاستراتيجي لبرايسون Bryson Strategy Change Cycle للمنظمات العامة وغير الربحية
- تحليل التفويضات والرسالة: الغرض النظامي ووثائق التأسيس وقيود المانحين
- مسح البيئة الخارجية بتحليل PESTLE وتحليل اتجاهات القطاع
- تحليل أصحاب المصلحة بمصفوفة القوة والاهتمام للمانحين والمستفيدين والشركاء
- مراجعة القدرات المؤسسية بأداة McKinsey Capacity Assessment Grid لتقييم القدرات

اليوم الثاني: أطر الاستراتيجية للمنظمات القائمة على الرسالة

- مثلث القيمة العامة الاستراتيجي لمور Moore's Public Value Strategic Triangle
- تصميم نظرية التغيير Theory of Change والنموذج المنطقي Logic Model
- مصفوفة MacMillan لقرارات محفظة البرامج
- خريطة مصفوفة الاستدامة Sustainability Matrix Map: أثر الرسالة مقابل الجدوى المالية
- بطاقة الأداء المتوازن المكيفة للمنظمات القائمة على الرسالة

اليوم الثالث: صياغة الاستراتيجية

- مصفوفة تحديد القضايا الاستراتيجية وترتيب أولوياتها
- مصفوفة TOWS لتوليد الخيارات الاستراتيجية
- الرؤية والأهداف الاستراتيجية وربطها بأهداف التنمية المستدامة SDGs
- اختيار نموذج التمويل: التنويع والدخل المكتسب والأوقاف والتمويل المؤسسي
- الخريطة الاستراتيجية واختيار مؤشرات الأداء الرئيسية لنتائج الرسالة والنتائج المالية

اليوم الرابع: مخاطر الاستراتيجية وتنفيذها والحالات الإشكالية

- تخطيط السيناريوهات لصدمات التمويل وتغير السياسات
- سجل المخاطر الاستراتيجية المتوافق مع المواصفة ISO 31000:2018
- تشخيص الانحراف عن الرسالة والأولويات التي يفرضها المانحون وتكاثر البرامج
- ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية سنوية والأهداف والنتائج الرئيسية OKRs
- دورية مراجعة المجلس للاستراتيجية ولوحة معلومات الأداء الاستراتيجي

اليوم الخامس: دراسات الحالة وإطار الخطة الاستراتيجية

- دراسة حالة منظمة إغاثية: إعادة موازنة محفظة البرامج
- دراسة حالة مؤسسة مجتمعية: الاستراتيجية بعد خسارة مانح رئيسي
- إعداد مسودة إطار الخطة الاستراتيجية لمنظمة المشارك
- ملخص الاستراتيجية في صفحة واحدة لاعتماد المجلس
- لجنة مراجعة من الزملاء والدفاع عن الاستراتيجية

المهارات المكتسبة

- تحليل البيئة الاستراتيجية
- إدارة محفظة البرامج
- تصميم نظرية التغيير
- استراتيجية نموذج التمويل
- صياغة الأهداف الاستراتيجية
- الإشراف على تنفيذ الاستراتيجية
- تخطيط السيناريوهات
- المواءمة مع الرسالة

لماذا تحضر هذه الدورة

- تخرج بإطار خطة استراتيجية وملخص في صفحة واحدة جاهزين للعرض على مجلس الإدارة
- تقرر أي البرامج تنمى وأيها يستمر وأيها يوقف بناء على الأدلة لا على العادة
- تحمي رسالة المنظمة من الانحراف الذي تفرضه أولويات المانحين مع الحفاظ على استقرار التمويل
- تختبر تفكيرك الاستراتيجي مع قيادات منظمات غير ربحية من دول وقطاعات أخرى

الخاتمة

تكتسب استراتيجية المنظمة غير الربحية مصداقيتها حين تحدد ما ستتوقف عنه المنظمة بالوضوح نفسه الذي تحدد به ما ستسعى إليه. تنتقل هذه الدورة من تشخيص التفويضات والبيئة والقدرات، مرورا بالأطر التي تربط الرسالة بالأثر والتمويل، وصولا إلى صياغة الاستراتيجية ومخاطرها وتنفيذها. ويطبق اليوم الأخير هذه المعارف على حالات من القطاع غير الربحي، ويخرج المشاركون بإطار خطة استراتيجية وملخص في صفحة واحدة يعرضونهما على مجالسهم أساسا لدورة التخطيط القادمة.