

إدارة

المنظمات غير الربحية

دليل للتميز والفاعلية في خدمة المجتمع

د.محمد الحريصي

مستشار مال وأعمال معتمد



www.DrMohd-ALHaresi.Com

المقدمة

قوة العطاء وتحديات الإدارة

تُعد المنظمات غير الربحية (Non-Profit Organizations - NPOs) ركيزة أساسية في بناء المجتمعات وتلبية احتياجاتها المتنوعة، من الرعاية الصحية والتعليم إلى الإغاثة الإنسانية وحماية البيئة. إنها تجسد قوة العطاء والإيمان بقضايا نبيلة، وتلعب دورًا حيويًا في سد الفجوات التي قد لا تغطيها الحكومات أو القطاع الخاص

ومع ذلك، فإن إدارة هذه المنظمات تختلف اختلافًا جوهريًا عن إدارة الشركات الربحية. فهي تعمل ضمن تحديات فريدة تتعلق بتمويلها، جذب المتطوعين، قياس الأثر الاجتماعي، والمساءلة أمام الممولين والمستفيدين. يتطلب النجاح في هذا القطاع مزيًا من الشغف بالقضية، الفهم العميق للمهام الإدارية، والقدرة على تحقيق الاستدامة في بيئة متغيرة

يهدف هذا الكتاب إلى تقديم دليل شامل لإدارة المنظمات غير الربحية، يغطي الجوانب الأساسية من التخطيط الاستراتيجي وجمع التبرعات إلى إدارة البرامج والمساءلة. سنستكشف من خلال فصوله الخمسة المبادئ والممارسات التي تمكن هذه المنظمات من تحقيق أقصى تأثير إيجابي في خدمة مجتمعاتها



المحتويات

أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية

- الفصل الأول: فهم المنظمات غير الربحية: طبيعتها وهيكل عملها
- الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية
- الفصل الثالث: جمع التبرعات والاستدامة المالية
- الفصل الرابع: إدارة البرامج والعمليات وقياس الأثر
- الفصل الخامس: التحديات الإدارية والقيادة في القطاع غير الربحي



الفصل الأول

فهم المنظمات غير الربحية: طبيعتها وهيكل عملها

1. تعريف المنظمات غير الربحية: هي كيانات تعمل لتحقيق أهداف اجتماعية، خيرية، تعليمية، علمية، دينية، أو ثقافية، ولا يكون هدفها الأساسي تحقيق الربح المادي للملاك أو المساهمين. أي أرباح تُحقق يتم إعادة استثمارها في تحقيق رسالة المنظمة

2. الخصائص الرئيسية للمنظمات غير الربحية:

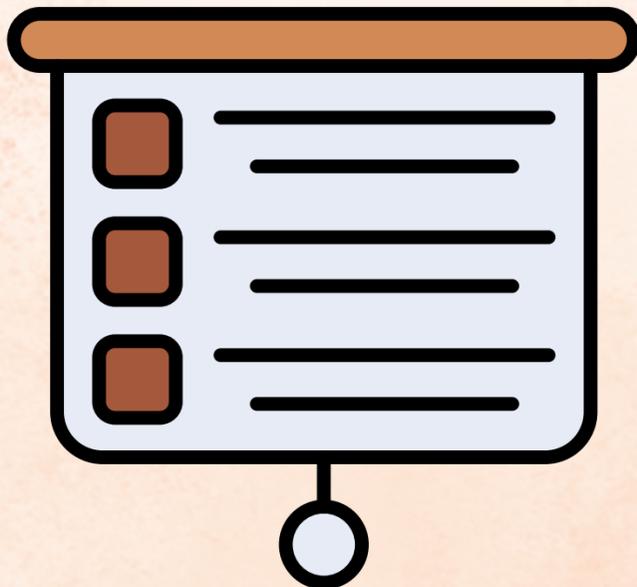
- غياب توزيع الأرباح: لا تُوزع الأرباح على الأفراد أو الملاك.
- الرسالة المحورية: مدفوعة برسالة اجتماعية أو قضية معينة.
- المساءلة: تخضع للمساءلة أمام المانحين، المستفيدين، والجمهور.
- الاعتماد على التبرعات والمتطوعين: جزء كبير من تمويلها وعملياتها يعتمد على الدعم الخارجي والجهود التطوعية.
- الإعفاءات الضريبية: غالبًا ما تتمتع بوضع خاص يُعفيها من بعض الضرائب

3. أنواع المنظمات غير الربحية (أمثلة):

- الجمعيات الخيرية والإنسانية.
- المؤسسات التعليمية والبحثية.
- المستشفيات والمراكز الصحية.
- المتاحف والمؤسسات الفنية والثقافية.
- منظمات حماية البيئة.
- المراكز الدينية

4. الهيكل التنظيمي للمنظمة غير الربحية:

- مجلس الإدارة (Board of Directors/Trustees): يُعد الهيئة الإشرافية العليا، يضع السياسات، يراقب الأداء، ويضمن الامتثال للرسالة والقوانين.
- المدير التنفيذي (Executive Director/CEO): يُشرف على العمليات اليومية ويُنفذ قرارات مجلس الإدارة.
- الموظفون والمتطوعون: القوة العاملة التي تُنفذ البرامج والأنشطة.



الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي:

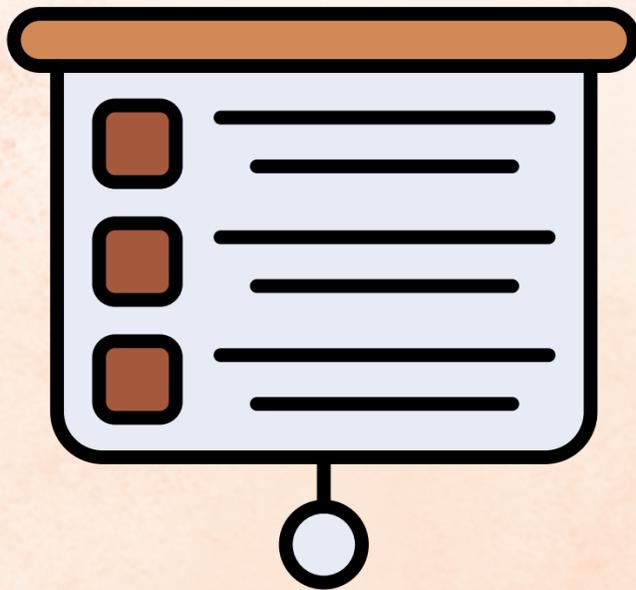
- تحديد الأولويات وضمان التركيز على الرسالة.
- تخصيص الموارد الشحيحة بكفاءة.
- جذب التمويل من خلال إظهار التوجه والوضوح.
- قياس الأثر الاجتماعي وتحقيق المساءلة.
- التكيف مع التحديات والفرص المتغيرة

2. مكونات الخطة الاستراتيجية:

- الرؤية (Vision): الصورة المستقبلية الطموحة للمنظمة (ماذا نريد أن نصبح؟).
- الرسالة (Mission): الغرض الأساسي من وجود المنظمة، الفئات المستهدفة، والأنشطة الرئيسية (ماذا نفعل وللمن؟).
- القيم (Values): المبادئ التوجيهية التي تحكم سلوك المنظمة.
- الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals): الأهداف طويلة المدى التي تدعم الرسالة.
- الاستراتيجيات والمبادرات: الخطوات الكبيرة التي تُتخذ لتحقيق الأهداف.
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): مقاييس لتقييم التقدم والأثر

3. عملية التخطيط الاستراتيجي:

- التحليل: تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT Analysis).
- التصميم: صياغة الرؤية، الرسالة، الأهداف.
- التنفيذ: تحويل الاستراتيجية إلى خطط عمل وبرامج.
- التقييم: مراقبة الأداء وقياس الأثر.



الفصل الثالث

جمع التبرعات والاستدامة المالية

1. أهمية جمع التبرعات: هو شريان الحياة للمنظمات غير الربحية، يُمكنها من تمويل برامجها وتحقيق رسالتها

2. مصادر التمويل المتنوعة:

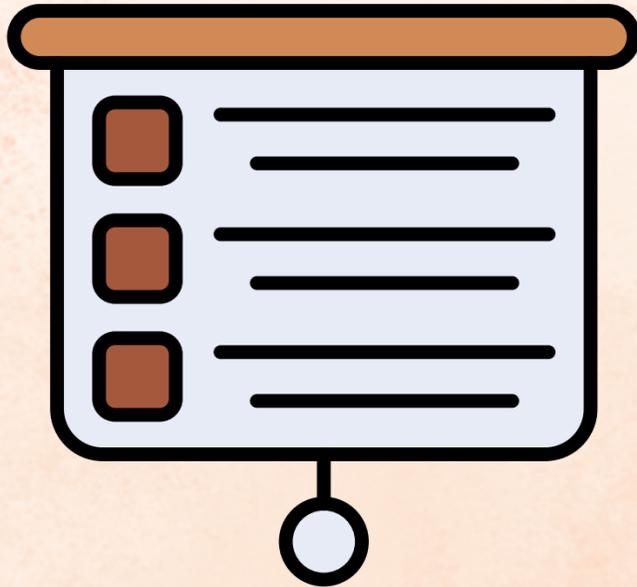
- المانحون الأفراد: (التبرعات الصغيرة والكبيرة، التبرعات المتكررة).
- المؤسسات والشركات: (المنح المؤسسية، المسؤولية الاجتماعية للشركات).
- المنح الحكومية: (المنح المحلية والدولية).
- الفعاليات والفعاليات الخاصة: (المؤتمرات، المزادات، الحفلات الخيرية).
- الاستثمار الاجتماعي/المشاريع المدرة للدخل: (بعض المنظمات قد تُنشئ مشاريع صغيرة تُدر دخلًا لدعم برامجها)

3. تطوير استراتيجية جمع التبرعات:

- تحديد الجمهور المستهدف من المانحين.
- تحديد القيمة المقترحة للمنظمة (لماذا يجب أن يدعمونا؟).
- تطوير مواد تسويقية فعالة.
- بناء العلاقات مع المانحين والحفاظ عليها.
- تنويع مصادر التمويل لتقليل المخاطر
-

4. بناء علاقات مستدامة مع المانحين:

الشفافية، المساءلة، إظهار الأثر، وتقديم الشكر هي مفاتيح الحفاظ على المانحين



الفصل الرابع

إدارة البرامج والعمليات وقياس الأثر

1. تصميم البرامج والخدمات:

- تحديد الاحتياجات الفعلية للمستفيدين.
- تحديد الأهداف والنتائج المرجوة من البرنامج.
- تطوير خطط عمل تفصيلية

2. إدارة المشاريع والبرامج: تطبيق مبادئ إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، المراقبة، الإغلاق) لضمان تحقيق أهداف البرامج في الوقت المحدد وضمن الميزانية

3. إدارة المتطوعين:

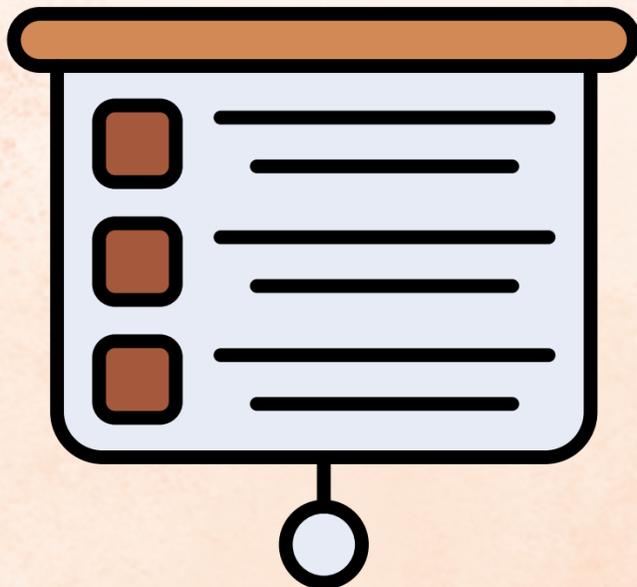
- جذب المتطوعين: تحديد احتياجات المنظمة من المتطوعين.
- تدريب وتوجيه المتطوعين: تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة.
- تحفيز وتقدير المتطوعين: الحفاظ على التزامهم وتقدير جهودهم

4. قياس الأثر الاجتماعي (Social Impact Measurement):

- لماذا نقيس الأثر؟ لإظهار القيمة، جذب التمويل، وتحسين البرامج.
- أدوات ومقاييس الأثر: (مثل: النتائج المترتبة، التغييرات السلوكية، التوفير الاقتصادي).
- إعداد التقارير حول الأثر: التواصل الفعال حول الإنجازات والتحديات

5. المساءلة والشفافية:

ضرورة لبناء الثقة مع المانحين، المستفيدين، والجمهور. تتضمن إعداد تقارير مالية شفافة، ونشر معلومات عن الأداء والنتائج.



الفصل الخامس

التحديات الإدارية والقيادة في القطاع غير الربحي

1. التحديات المالية:

- الاعتماد على التبرعات المتقلبة.
- ضغط تحقيق المزيد بموارد أقل.
- الحاجة إلى تنوع مصادر التمويل

2. إدارة الموارد البشرية (الموظفين والمتطوعين):

- جذب الكفاءات والحفاظ عليها (خاصة مع محدودية الرواتب).
- إدارة توقعات المتطوعين وتحفيزهم.
- ضمان بيئة عمل صحية ومنتجة

3. التحديات القانونية والتنظيمية:

الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالمنظمات غير الربحية، بما في ذلك تسجيلها، تقاريرها المالية، وأنشطتها

4. بناء القدرات التنظيمية:

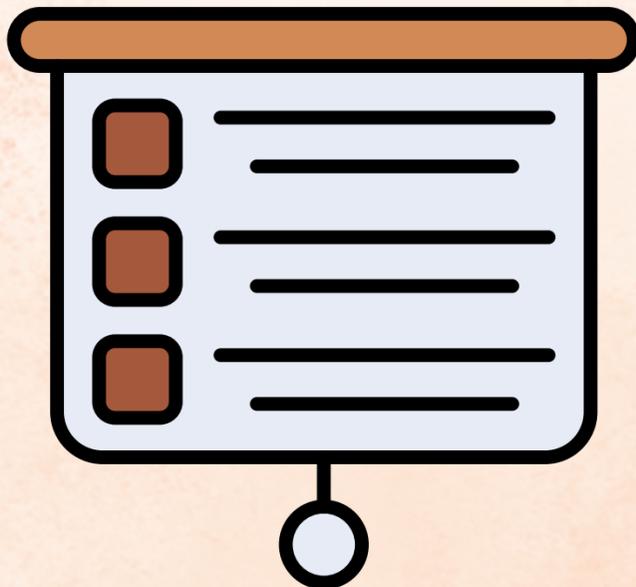
- تطوير القيادة.
- تحسين الهياكل والعمليات.
- تبني التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة

5. التواصل والعلاقات العامة:

بناء صورة إيجابية للمنظمة، والتواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة لإظهار القيمة والأثر

6. أخلاقيات العمل والحوكمة الرشيدة:

ضمان النزاهة، الشفافية، والمساءلة في جميع جوانب عمل المنظمة لمنع الفساد وسوء الإدارة



الخاتمة

مستقبل العطاء والقيادة الملهمة

- إن إدارة المنظمات غير الربحية هي مهمة نبيلة تتطلب شغفًا عميقًا بالقضية، جنبًا إلى جنب مع مهارات إدارية قوية. لقد أثبتت هذه المنظمات مرارًا وتكرارًا قدرتها على إحداث فرق هائل في حياة الأفراد والمجتمعات، متحديًا الظروف الاقتصادية والاجتماعية المعقدة
- مع تزايد الوعي بأهمية القطاع غير الربحي، وتطور أدوات التكنولوجيا والاتصال، فإن الفرص أمام هذه المنظمات للتوسع وزيادة تأثيرها لم تكن أكبر من أي وقت مضى. لكن هذا يتطلب التزامًا مستمرًا بالتعلم، التكيف، والتركيز على الابتكار
- تذكر دائمًا: إدارة المنظمة غير الربحية ليست مجرد إدارة ميزانيات أو برامج، بل هي إدارة الأمل، التغيير، والفرص. اجعل التميز الإداري هدفك، وسترى كيف يمكن لمنظمتك أن تصبح منارة للعطاء، تُلهم الآخرين، وتصنع فرقًا حقيقيًا ومستدامًا في العالم.



المؤلف في سطور :

د.محمد الحريصي



- مستشار ومحاضر مال و أعمال معتمد
- مستثمر ملائكي-مؤسس ورئيس تنفيذي لعدد من الشركات
- دكتوراة في الاقتصاد الدولي من جامعة سي فورد الأمريكية
- ماجستير في الادارة التنفيذية من جامعة سي فورد الأمريكية
- محلل مالي CFA من معهد المحللين الماليين
- مدير مشاريع محترف PMP من معهد ادارة المشاريع PMI
- محلل فني أسواق مالية CFTe من الاتحاد الدولي للمحللين الفنيين
- بكالوريوس اقتصاد وادارة تخصص محاسبة من جامعة الملك سعود
- المؤسس والرئيس التنفيذي : كاريزميديا للتسويق الرقمي
- المؤسس والرئيس التنفيذي : وهج التقنية لتقنية المعلومات
- المؤسس والرئيس التنفيذي : أكاديمية الدكتور محمد الحريصي
- المؤسس والرئيس التنفيذي : أكاديمية Forex4Me للتدريب
- مدرب معتمد TOT من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
- مدرب معتمد متميز من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
- مدرب معتمد TOT من وزارة التعليم العالي
- مدرب معتمد في نظرية تريز لحل المشكلات من مركز ديبونو
- مدرب معتمد في القبعات الست للتفكير من مركز ديبونو
- عضو جمعية الاقتصاد السعودية
- عضو جمعية الادارة السعودية
- عضو معهد المحللين الماليين
- عضو معهد ادارة المشاريع
- عضو الاتحاد الدولي للمحللين الفنيين

Dr.mh
DR.MOHD ALHARESI



Mohd_ALHaresi



DrMohdALHaresi



www.DrMohd-ALHaresi.Com