



التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية: الرسالة والمحفظة والاستدامة

09 - 13 Nov 2026

باريس - فندق أعمال على الضفة اليمنى



التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية: الرسالة والحفظ والاستدامة

المرجع: 1125_5686 التاريخ: 09 - 13 Nov 2026 الموقع: باريس - فندق أعمال على الضفة اليمنى الرسوم: SAR 23500

العقود 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 تشتت المنافسة على التمويل ويطالب المانحون بأدلة على الأثر. تهكّن 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 Cycle Change Strategy إلى خريطة مصفوفة الاستدامة. ويختبر المشاركون هذه النظر على حالات من القطاع غير الربحي ويخرجون بإطار خطة استراتيجية لمنظمتهم.

أهداف الدورة

- تشخيص التفويضات النظامية للمنظمة وبينتها وأصحاب المصلحة فيها وقدراتها أساسا للخيارات الاستراتيجية
- اختيار أطر الاستراتيجية الهلالية للمنظمة غير الربحية، ومنها مثلث القيمة العامة ونظرية التغيير وخريطة مصفوفة الاستدامة
- اتخاذ قرارات وحفظ البرامج بها يوازن بين أثر الرسالة والجدي الهالية
- تحديد الرؤية والاهداف 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 Cycle Change Strategy Bryson 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 Grid Assessment Capacity McKinsey لتقييم القدرات

اليوم الثاني: أطر الاستراتيجية للمنظمات القائمة على الرسالة

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

اليوم الثالث: صياغة الاستراتيجية

- مصفوفة تحديد القضايا الاستراتيجية وترتيب أولوياتها
- مصفوفة TOWS لتوليد الخيارات الاستراتيجية
- الرؤية والاهداف الاستراتيجية وربطها بأهداف التنمية المستدامة SDGs
- اختيار نموذج التمويل: التمويل والدخل المكتسب والوقف 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 والنوليات التي يفرضها المانحون وتكاثر البرامج
- ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية سنوية والاهداف 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 للاعتماد المجلس
- لجنة مراجعة من الزملاء والدفاع عن الاستراتيجية

المهارات المكتسبة

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

لهذا تحضر هذه الدورة

- تخرج بإطار خطة استراتيجية ومُلخص في صفحة واحدة جاهزين للعرض على مجلس الإدارة
- تقرر أي البرامج تنهى وأيها يستمر وأيها يوقف بناء على الندلة 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 التقويضات والبيئة والقدرات، مروراً بالنظر التي تربط الرسالة بالنثر والتمويل، وصولاً إلى صياغة الاستراتيجية ومخاطرها وتنفيذها. ويطبق اليوم الأخير هذه المعارف على حالات من القطاع غير الربحي، ويخرج المشاركون بإطار خطة استراتيجية ومُلخص في صفحة واحدة يعرضونها على مجالسهم أساساً لدورة التخطيط القادمة.