

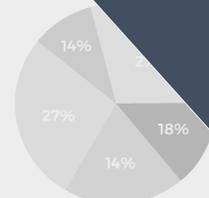
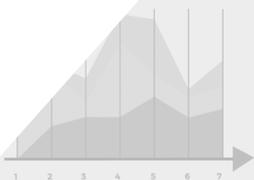
السبيعي  
الخيرية



تميز  
شركة تأهيل التميز



# الدليل الإرشادي لبناء النظام الإيكولوجي لمنظمات القطاع غير الربحي



اسم المطبوعة: الدليل الإرشادي لبناء النظام الإيكولوجي في  
منظمات القطاع غير الربحي  
نوع المطبوعة: مطبوعة  
المؤلف: مؤسسة عبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية  
رقم الطبعة: 1  
رقم الفسح : 60146720221213

حقوق الطبع محفوظة للمؤلف

الطبعة الأولى

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م



## فهرس الأشكال :

- 13 1. أبعاد النظام الإيكولوجي.
- 23 2. رسم إيضاحي لطبقات النظام الإيكولوجي.
- 25 3. النظام الإيكولوجي (طبقة المنظمة غير الربحية).
- 29 4. نموذج ماكينزي.
- 34 5. أداة تقييم القدرات المؤسسية.
- 36 6. تحليل سوات.
- 39 7. النظام الإيكولوجي -طبقة المعنيين.
- 41 8. المعنيون.
- 44 9. مصفوفة المعنيين.
- 47 10. النظام الإيكولوجي طبقة بيئة القطاع غير الربحي، والمملكة العربية السعودية.
- 49 12. عناصر تحليل PESTEL.
- 54 13. النظام الإيكولوجي -طبقة الاتجاهات الكبرى (البيئة العالمية).
- 57 14. النظام الإيكولوجي للمنظمة.
- 59 15. التفاعل بين طبقات النظام الإيكولوجي للمنظمة.

## فهرس الجداول :

- 41 1. تحديد وتعريف المعنيين.
- 42 2. أوزان المعنيين.
- 52 3. تحليل PESTEL.

## كلمة مؤسسة السبيعي الخيرية



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسول الله، وبعد:  
لا بد للمنظمة التي تتبنى التميز المؤسسي أن تتفاعل مع فرص التعلم والنمو في بيئتها الصغيرة والكبيرة الواسعة، لذا يتحتم عليها استثمارها للمتغيرات وأن تكون على أهبة الاستعداد للتنبؤات والاستجابة لها إذا سعت لأن تكون مصدراً لإلهام الآخرين، ”إن الاضطراب هو الوضع الطبيعي الجديد“ هكذا توقع المنتدى الاقتصادي العالمي في تقرير المخاطر العالمية لعام 2020.

وانطلاقاً من سعي مؤسسة عبدالله السبيعي الخيرية نحو كل ما يمكن أن يُسهم في كفاءة وفاعلية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية واستجابةً لما يشهده القطاع من تطوّر ونمو، أوجد حاجةً إلى العناية بتميز منظماتنا وحسن إدراكها لدورها وموضعها وتكاملها مع محيطها، فقد عملنا على حزمة من المبادرات التي نرجو أن تنعكس على حسن الاستعداد والجاهزية لتقديم الخدمات النوعية للمستفيدين، وتحقيق رضا المعنيين واستشعار وفهم الغايات المؤسسية ضمن بيئتنا الواسعة، لذا فقد عملنا على مجموعة من فرص التحسين ضمن برنامج التميز المؤسسي ومنها بناء النظام الإيكولوجي للمؤسسة.  
هذا ونرجو أن يكون هذا الدليل (الدليل الإرشادي لبناء النظام الإيكولوجي في منظمات القطاع غير الربحي) أحد مكنات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية ليُسهم في تحقيق رؤيتنا الوطنية الطموحة 2030.

## كلمة الشريك الاستراتيجي (شركة تأهيل التميز)

إنّ منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، تشهدُ اليوم تحوُّلاً كبيراً، ومنعطفاً مهماً، في سعيها الحثيث إلى تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي أولت هذا القطاع اهتماماً بالغاً، واعترفت به كـشريك ومساهم في التنمية إلى جانب القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

ونحن اليوم نسعى أن نكون مساهمين في الإضافة المعرفية والعلمية للقطاع غير الربحي من خلال إصدار ”الدليل الإرشادي لبناء النظام الإيكولوجي لمنظمات القطاع غير الربحي“ والذي تم إعداده من قبل كوكبة من المستشارين والخبراء المختصين في شركة تأهيل التميز حيث قاموا بدورهم بتقصي المعلومات لهذه المادة من مختلف البحوث والمراجع العربية والأجنبية وتنقيحها ومراجعتها، رغم قلّة المراجع والمصادر في هذا المجال من المعرفة، نأمل أن يكون ذلك مرجعاً مساعداً يستوعب كيفية إعداد وبناء النظام الإيكولوجي لمنظمات القطاع غير الربحي.

كما نشكر الشريك الاستراتيجي لهذا العمل مؤسسة عبدالله السبيعي الخيرية الذي كان لهم قدم سبق في دعم هذا الدليل ورعايته ليكون إضافة للقطاع والعاملين به في فهم البيئة المحيطة للمنظمات و معرفة الآليات والأدوات للتعامل مع الظروف المحيطة. ختاماً، نسعد في شركة تأهيل التميز بأي إضافة أو مساهمة معرفية أو عملية من شأنها تطوير هذا الدليل والإضافة عليه متمنين للجميع دوام التوفيق. شركة تأهيل التميز .

## المصطلحات

### ◆ المعنيون Stakeholders:

شخص أو مجموعة أو مؤسسة لها إهتمام أو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة وممارستها و أنشطتها ويمكن إما أن تؤثر على المؤسسة أو تتأثر بها<sup>1</sup> جهة اعتبارية لها اهتمام أو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة غير الربحية وممارساتها وأنشطتها ويمكن إما أن تؤثر أو تتأثر بها، وتشمل المتعاملون و المستفيدون من خدمات ومنتجات وحلول المنظمة غير الربحية، العاملون (بدوام كامل، أو جزئي، متطوع)، الجهات الرقابية والاشرافية، المجتمع، الشركاء و الموردين.

### ◆ النظام الإيكولوجي Ecosystem:

مجتمع اقتصادي مدعوم بأساس من المنظمات والأفراد المتفاعلين -الكائنات الحية في عالم الأعمال- ينتج المجتمع الاقتصادي سلفاً وخدمات ذات قيمة للمتعاملين، الذين هم أنفسهم أعضاء في النظام الإيكولوجي، يشمل الأعضاء أيضاً الموردين والمنتجين الرئيسيين والمنافسين والمعنيين الآخرين، بمرور الوقت يطورون قدراتهم و أدوارهم ويميلون إلى التوافق مع التوجيهات التي وضعتها منظمة مركزية واحدة أو أكثر. قد تتغير تلك المنظمات التي تتولى أدواراً قيادية بمرور الوقت، ولكن وظيفة قائد النظام الإيكولوجي تُقدر من قبل المجتمع لأنها تمكن الأعضاء من التحرك نحو الرؤى المشتركة لمواءمة استثماراتهم، و إيجاد أدوار داعمة بشكل متبادل<sup>2</sup>. هو شبكة أو هيكل ديناميكي من المنظمات المشاركة في تقديم منتج أو خدمة معينة من خلال المنافسة والتعاون. كل كيان يؤثر و يتأثر بالآخرين، مما يخلق علاقة دائمة التطور حيث يجب أن يكون كل كيان مرناً و قابلاً للتكيف من أجل البقاء والازدهار.

(1) نموذج EFQM، الطبعة المنقحة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2021

(2) F.Moore, James, Predators and Prey: A new Ecology of competition, Article2 1999,Harvard Business Review.May

### ◆ المخاطر Risks:

تأثير حالة عدم اليقين على تحقيق الأهداف ويقصد بالتأثير بأنه الانحراف الإيجابي أو السلبي عن التوقعات، ويقصد بحالة عدم اليقين الإفتقار إلى المعلومات المتعلقة بفهم أو معرفة حدث ما، وإحتمالية حدوثه ونتائجه.<sup>3</sup>

تأثير عدم اليقين على أهداف العمل بالمنظمة غير الربحية و يمكن أن يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً.

### ◆ الاتجاهات الكبرى Mega Trends:

الموضوعات التي يتنبأ أو يتوقع أن تكون التأثيرات العالمية في السنوات المقبلة وتعد عملية تحويلية طويلة المدى ذات امتداد عالمي ونطاق واسع وتأثير كبير ويرى قادة الفكر أنها العوامل المهيمنة التي يجب على أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو القطاع (الخاص أو العام) أن تراعيها في الأفق الزمني 3-5 سنوات إذا ما أرادت أن تظل ذات صلة.<sup>4</sup>

### ◆ المنظمة المزعزعة Disruptive Organization:

الزعزعة هي العملية التي من خلالها تقوم منظمة أصغر -بموارد أقل عادة- بتحريك السوق إلى مستوى أعلى وتتحدى المنظمات الكبيرة الراسخة في كل من زعزعة الأسواق المنخفضة والجديدة، تحفز المنظمات القائمة بهوامش ربح أعلى لعدم محاربة الوافد الجديد للحصول على حصة في السوق.<sup>5</sup>

فالمنظمة المزعزعة توجد طريقة مبتكرة لممارسة الأعمال في قطاع قائم أو تقوم بتغيير قواعد اللعبة بأكملها في مجال معين من خلال ابتكاراتها وتقديم نماذج أعمال غير تقليدية تعمل على زعزعة الوضع الراهن.

### ◆ عرض القيمة Value Proposition:

القيمة الفارقة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمتعاملين. وهي وعد بالقيمة المحتملة التي تقدمها المنظمة إلى متعاملها، وفي جوهره هو سبب اختيار المتعامل العمل مع هذه المنظمة، فهي بيان موجز يسلط الضوء على أهمية عرض المنتج والخدمة عن طريق شرح كيفية حله لمشكلة ما أو تطوير وضع المتعامل، والقيمة المحددة مقابل احتياجات المتعامل والاختلاف عن المنافسين.<sup>6</sup>

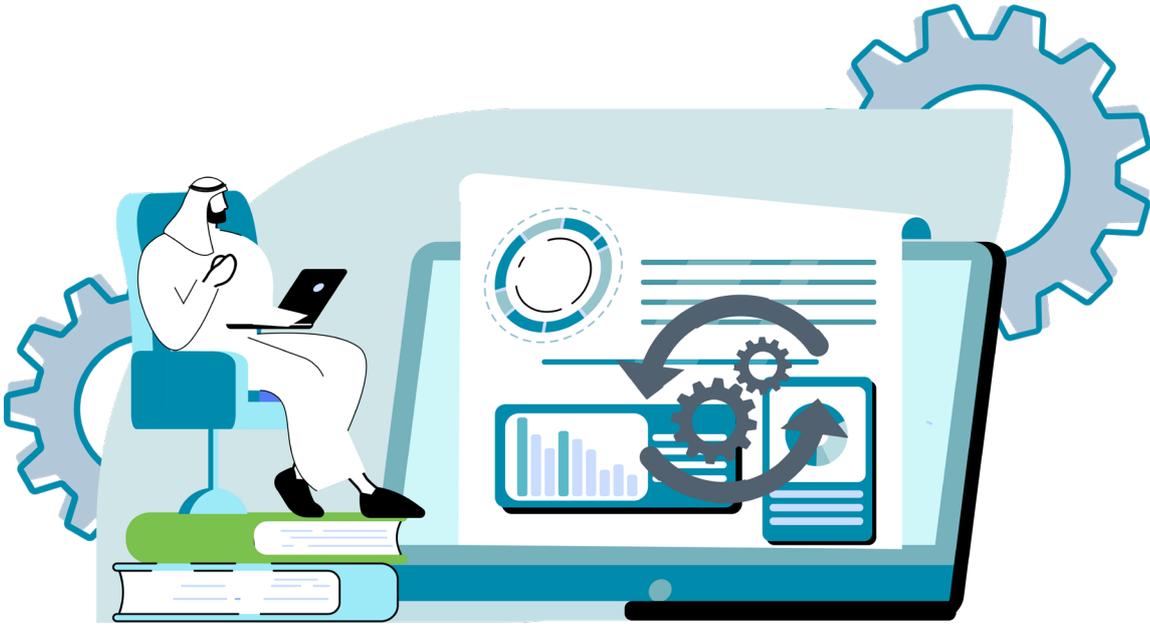
(3) ISO 31000:2018 - Risk management

(4) نموذج EFQM، الطبعة الثانية المنقحة، المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2021.

(5) What Are the Pros and Cons of Business Disruption?, Indeed Editorial Team

[www.https://www.indeed.com](https://www.indeed.com)

(6) نموذج EFQM، الطبعة الثانية المنقحة، المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2021.

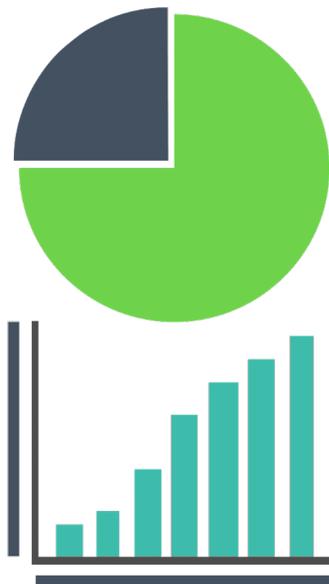


## تمهيد

يقدم تبني العمل بنهج التميز المؤسسي نظرة شاملة للمنظمة ويساهم في إدراك ماهيتها كمنظومة معقدة قادرة على التكيف وتتألف من مجموعة البشر المتعاونين في عالم حيوي وديناميكي، وبالتالي لا ينبغي أن يُنظر إلى المنظمة باعتبارها خطية ويمكن التنبؤ بها، لذا تدرك المنظمة التي تتبنى نهج التميز المؤسسي انها جزء من نظام كبير ومعقد، حيث يمكن للجهات الأخرى المساهمة في أو إعاقة تقدم المنظمة، وإن من مصلحة المنظمة التفاعل مع والاستفادة من فرص التعلم والنمو من الآخرين داخل هذا النظام الكبير واغتنام فرص الريادة ضمن نطاق نفوذها والتصرف كمصدر الهام للآخرين وبيان ما يمكن تحقيقه لصالحها ولصالح الآخرين، و إدراك أنها ستواجه تغييرات سريعة ومتزايدة، وأن تكون على أهبة الاستعداد للتنبؤ ومعالجة والاستجابة لهذه التغييرات<sup>7</sup>.

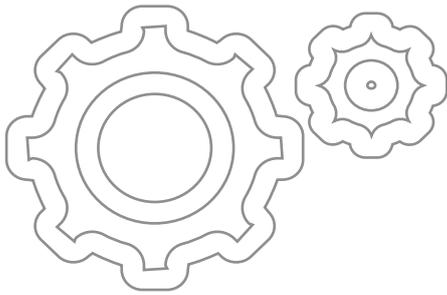
يقدم نهج التميز المؤسسي خارطة طريق للمنظمات لتطوير وتعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار ومعالجة المشكلات الحقيقية التي تواجهها من خلال تسليط الضوء على التوجهات والتحديات العالمية التي تعيد تشكيل العالم الذي نعيش فيه وتقديم أدوات تحليل تعتمد على البيانات لتزويد المنظمات بالرؤية والمعلومات والدعم الذي يهدف إلى صناعة واتخاذ القرارات في عالم وبيئة تشهد تحولاً كبيراً في ارتباط مكوناته وتأثيراتها ببعضها حيث تجاوزت العولمة كل الحدود والمسافات التي تفصل القارات والدول وظهر ذلك جلياً في جائحة كورونا والتي ألقَت بظلالها على الدول والأفراد و القطاعات، والمملكة العربية السعودية ليست استثناءً من ذلك الشيء الذي استوجب أهمية فهم جميع القطاعات (العام، الأعمال، غير الربحي) بالمملكة لهذه المتغيرات المتسارعة وأهمية الاستعداد للتعامل معها.

ومع دخولنا العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين، تواجه المنظمات تحديات معقدة وعوامل تغيير جديدة آخذة في الارتفاع وعدم القدرة على التنبؤ وكما توقع المنتدى الاقتصادي العالمي في تقرير المخاطر العالمية لعام 2020، "الاضطراب هو الوضع الطبيعي الجديد"<sup>8</sup>. مما يُحتم على المنظمات ضرورة التعامل مع هذا الوضع الجديد بإعادة ترتيب جذري لأولويات تصور المستفيد للقيمة المقدمة ومن ناحية أخرى، مع تزايد عدم القدرة على التنبؤ ماذا سيكون تأثير هذه الاتجاهات والمتغيرات على الشكل الأمثل للمنظمة؟



لذلك تحرص المنظمة المتفوقة على تحقيق غايتها المؤسسية من خلال رسم خارطة طريق واضحة لتلبية توقعات وتحقيق متطلبات المعنيين بها وإبهارهم باستدامة هذا التفوق على الرغم من عملها في بيئة تشهد تغييرات سريعة ومتزايدة تتسم بالتقلب غير المتوقع في القوانين، التشريعات، السياسة والاقتصاد مما يجعل المنظمة عرضة لمخاطر تحول دون تحقيق غايتها المؤسسية، بالإضافة لعدم الوضوح الذي يؤثر على قصور متخذي القرار في إمكانية التوقع ومدى استشعار الإلمام والفهم للمواضيع والأحداث حيث يصعب التنبؤ بالوضع الصحيح، لعدم كفاية المعلومات. كذلك التعقيد وعدم وجود سلاسل واضحة من السبب والأثر والارتباك الذي يحيط بالمنظمة، وغموض الواقع بسبب قابلية سوء الفهم والتشويش.

بالإضافة لذلك فإن هناك قوى ودوافع كبيرة ومؤثرة تلقي بتبعاتها على القطاع والمنطقة التي تعمل بها المنظمة وتصنع قيمتها للمعنيين بها والذين بدورهم يتأثرون بما يحدث في العالم والمنطقة والقطاع، لذا تحرص المنظمة المتفوقة على صناعة هيكل ونظم رشيقة للتعامل مع ما يحدث في البيئة الاستعداد للتنبؤ والمعالجة والاستجابة لهذه المتغيرات بشكل مناسب والتنبؤ بالمستقبل باستشرافه وصناعاته والاستعداد له والتأكد من جاهزيتها لمواجهة من خلال إدارة وقيادة النظام الإيكولوجي وتصميم استراتيجيتها وعملياتها وعلاقاتها بطريقة لها تأثير بناء على توجهها وغايتها المؤسسية.



## مفهوم النظام الإيكولوجي

في ثلاثينيات القرن العشرين، قدم عالم النبات مصطلح (Arthur Tansley) البريطاني آرثر تانسلي النظام الإيكولوجي لوصف مجتمع من الكائنات الحية التي تتفاعل مع بعضها البعض وبيئاتها -الهواء والماء والأرض، إلخ- من أجل الازدهار تتنافس هذه الكائنات الحية وتتعاون مع بعضها البعض على الموارد المتاحة، والتطور المشترك، والتكيف بشكل مشترك مع الاضطرابات والمخاطر الخارجية<sup>9</sup>.



Arthur Tansley

في مقال له في مجلة هارفارد (James F. Moore) مور بيزنس ريفيو في عام 1993 بعنوان "المفترسات والفريسة: بيئة جديدة للمنافسة" حيث قام بتشبيه المنظمات في بيئة الاعمال بالكائنات الحية التي تتكيف وتتطور من أجل البقاء والازدهار واقترح أن يُنظر إلى المنظمة ليس كمنظمة واحدة في قطاع أو صناعة ما ولكن كعضو في (نظام بيئي "إيكولوجي") يضم مشاركين عبر صناعات وقطاعات متعددة تعمل تعاونياً وتنسق فيما بينها بغرض البقاء



James F. Moore

المتبادل وتحقيق غاياتها بصناعة وتقديم القيمة المستدامة لجميع المعنيين<sup>10</sup>. استخدم هذا المصطلح في العقد الأخير بصورة مكثفة في عدة مجالات سياسية، اقتصادية، تقنية، في نموذجها اصدارة EFQM 2020 إجتماعية.... إلخ، واستخدمته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بمحور التوجه باعتباره أحد مدخلات بناء الخطة الاستراتيجية، حيث لابد للمنظمة المتفوقة من فهم نظامها الإيكولوجي وقدراتها الذاتية والتحديات التي تواجهها.<sup>11</sup>

(9) ما النظام البيئي للأعمال؟ - موقع هارفارد بزنس ريفيو

(10) Harvard Business. F. Moore, James, Predators and Prey: A New Ecology of Competition Article ,2 Review · May 1999

(11) نموذج EFQM، الطبعة الثانية المنقحة، المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2021

## أبعاد النظام الإيكولوجي<sup>12</sup>

تمكن النظم الإيكولوجية المنظمات من الاستجابة والوجود في عالم يتزايد فيه التغيير، لذا على قادة المنظمات الأخذ في الاعتبار الأبعاد الثمانية للنظام الإيكولوجي لمنظمتهم عند اتخاذ قرارات استراتيجية حول كيفية المشاركة ومتى يتم تغيير التكتيكات المتعلقة بالعلاقات التعاونية والتنافسية، هذه الأبعاد الثمانية تسهل على المنظمات تعميق فهمها للأدوار التي تلمح في لعبها وشكل العلاقات مع المكونات الأخرى بالنظام الإيكولوجي.

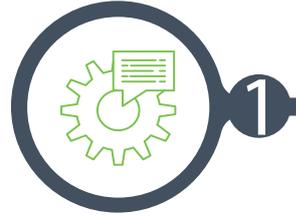


حيث تتمثل هذه الأبعاد في التالي:-



شكل (1) أبعاد النظام الإيكولوجي

## البعد الأول الاستراتيجي



من الأهمية بمكان وعي المنظمة بهذا البعد عند تطوير وبناء النظام، لأن وجود المنظمة في أي نظام إيكولوجي يرتبط بغايتها الاستراتيجية (سبب وجودها) وكيفية تحقيقها، وتكمن أهمية هذا البعد في أن المنظمة نفسها قد تكون ضمن نظم إيكولوجية أخرى تلعب فيها أدوار مختلفة، لأن النظم الإيكولوجية للأعمال عبارة عن شبكات ديناميكية من الكيانات التي تتفاعل مع بعضها البعض لخلق وتبادل قيمة مستدامة، وحيث تواجه المنظمة بتحدي كيفية بقائها وازدهارها في نظامها الإيكولوجي.

يمكن أن تظهر النظم الإيكولوجية بشكل عضوي من خلال إنشاء النظم الإيكولوجية للأعمال على أساس تطور الصناعة والحكومة واتجاهات السوق، وقد تظهر بشكل متعمد ومخطط وفي الحالتين على المنظمة أن تحدد الدور الذي ستلعبه في هذه الأنظمة الإيكولوجية: القيادة، المزعزع الذي يغير قواعد اللعبة وبيتكر نماذج أعمال، أو اللاعب المتخصص، أو المنسق، أو أي دور آخر.

لبناء النظام الإيكولوجي على قيادة المنظمة غير الربحية أن تعي أنها ضمن منظومة أكبر (منظومة القطاع غير الربحي) ولكي تعمل وتحقق الأثر التنموي المطلوب منها لابد من عملها استراتيجياً مع بقية مكونات هذا النظام مثل المنظمات غير الربحية الأخرى، المؤسسات المانحة، المتطوعين، الجهات الحكومية ذات العلاقة بتخصص المنظمة .... الخ مع احتفاظها بهويتها التنظيمية وفي المقابل فهم الهويات التنظيمية للشركاء الآخرين وكيفية تدار العلاقات بينهم.

## البعد الثاني درجة الانفتاح



يعكس هذا البعد ضرورة عدم التفكير في النظام الإيكولوجي من منظور لاعب واحد فقط. لأن قيادة النظام الإيكولوجي تتطلب تجاوز المصلحة الذاتية للمنظمة وتتخذ نظرة فائقة على استراتيجية النظام الكلي وعملياته وأدائه.

درجة الانفتاح داخل النظم الإيكولوجية مدفوعة بالاستراتيجيات والأهداف والمصالح المشتركة، قد يكون النظام الإيكولوجي عاماً أو خاصاً أو مختلطاً، تشارك العديد من المنظمات بالفعل في مزيج من النظم الإيكولوجية العامة والخاصة، لذا فإن انفتاح النظام الإيكولوجي له تأثير على درجة التغيير في العلاقات بالنظام الإيكولوجي، وتحديد طبيعة العلاقات وكيفية تشكيلها والمحافظة عليها.

في المنظمة غير الربحية يعتبر هذا البعد ميزة تنافسية للقطاع - الجميع رابح - حيث هنالك سهولة في تبادل المعلومات وتكاملها وتحقيق المنافع المشتركة بتقديم المعلومات بشفافية و بانفتاح أكثر تجاه المجتمع والقطاعات الأخرى.

## البعد الثالث



### إشراك الأعضاء المتنوعين

نظراً لأننا في عالم أكثر ديناميكية وتغيراً من أي وقت مضى فالمنظمات بحاجة إلى المرونة في التعامل والمبادرة في إشراك مكونات النظام الإيكولوجي لخلق قيمة مستدامة، وفهم احتياجات وتوقعات جميع هذه المكونات لضمان المشاركة المستمرة، مع زيادة الاتصال ستحتاج المنظمات إلى معرفة كيفية دمج عناصر مثل الذكاء الاصطناعي في أنظمتها الإيكولوجية، مع فهم أن تنوع النظام الإيكولوجي والأدوار التي يلعبها الأفراد والمنظمات والعناصر ستتغير وتتطور وفقاً للموقف والعلاقات.

ولتحقيق هذا البعد، على المنظمة غير الربحية أن تحرص على فهم أهمية عملها مع جميع مكونات النظام الإيكولوجي أفراداً ومنظمات (منظومة القطاع غير الربحي) وتطوير فهم مشترك والتركيز على كيفية المساهمة في تحقيق الأثر التنموي المطلوب منها لا بد من عملها مع بقية مكونات هذا النظام مثل المنظمات غير ربحية أخرى، المؤسسات المانحة، المتطوعين، الجهات الحكومية ذات العلاقة بتخصص المنظمة.... الخ مع احتفاظها بهويتها التنظيمية وفي المقابل فهم الهويات التنظيمية للشركاء الآخرين وكيفية إدارة العلاقات بينهم.

## البعد الرابع أنواع العلاقات



تُبنى الفكرة الرئيسية للنظام الإيكولوجي على الاتصال بين مكوناته حيث يعتبر الاتصال بمثابة الضمان لتحقيق التماسك والتنسيق بين أجزاء ومكونات النظام الإيكولوجي وتحسين مستواه، لكونه يلعب دوراً جوهرياً في جميع طبقات النظام الإيكولوجي. حيث يخلق التواصل والاتصال البيئي بين البشر والمنظمات تحدياً للنظام الإيكولوجي، مثلاً المنصات الرقمية تستخدمها المنظمات كوسيط لإدارة العلاقات في النظم الإيكولوجية ورفع مستوى التعاون والتنسيق و تخطي عقلية ”الجزر المعزولة“ كذلك سرعة التغيير في العلاقات وطبيعتها مثلاً علاقة تعاونية قد تنشأ منها علاقة تنافسية أو العكس.

## البعد الخامس شكل تبادل القيمة



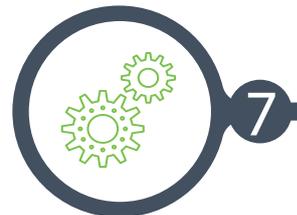
تعتبر القيمة المقدمة من النظام الإيكولوجي محصلة ونتاج لمكوناته حيث تتفاوت إسهامات كل مكون حسب نوع وطبيعة العلاقة مع المنظمة والدور المناط بها، لذا من المهم فهم التعريف المتغير لـ ”القيمة“ الذي تنشئه النظم الإيكولوجية، فالنظم الإيكولوجية بطبيعتها مجتمعات ديناميكية ومتطورة من مختلف الجهات الفاعلة التي تخلق وتكتسب قيمة جديدة من خلال نماذج متطورة بشكل متزايد، على سبيل المثال: منظمة غير ربحية تتشارك الحلول أو الممارسات الجيدة المتعلقة بتطوير وتحسين مجال محدد كقصة نجاح تطوير خدمة أو حل مشكلة معينة مع أحد الشركاء بنظامها الإيكولوجي.

## البعد السادس تنوع القطاعات



توسع النظام الإيكولوجي قد يؤدي إلى شراكات غير متوقعة للمنظمات، يمكن أن يشمل الشركاء منظمات داخل القطاع بمختلف تخصصاته أو القطاعات الأخرى، مثلاً منظمة غير ربحية تعمل في تقديم خدمة التثقيف الصحي لفئات المجتمع المختلفة تتعاون مع منظمة غير ربحية أخرى في منطقة ما، تعقد شراكة مع منصة إعلامية (قطاع الأعمال - الخدمات الإعلامية)، و جهة حكومية لتوفير محاضر يقدم ندوة توعوية قد يكون طبيب متخصص (القطاع الحكومي - الخدمات الصحية) فالشراكات بين هذه القطاعات قد تنشأ عنها علاقات وشراكات أخرى لتعظيم الأثر وتحقيق أكبر قيمة وعائد ممكن.

## البعد السابع



## تعقيد النظم الإيكولوجية المتعددة

يُرجح أن تشارك المنظمة في أنظمة إيكولوجية متعددة، ومن الأهمية بمكان فهم كيفية تفاعل هذه النظم الإيكولوجية مع بعضها البعض، وتعريف الحدود والتداخلات المحتملة، والاعتراف بالقيود والآثار، كما أن بعض النظم البيئية المتداخلة ستنشئ نظاماً إيكولوجياً جديداً وإلى أي مدى تتحلى المنظمة بالبراعة في إدارة علاقاتها ومدى قدرتها على إذابة الحدود بينها وبين المنظمات الأخرى بالنظام الإيكولوجي.

لإيضاح هذا البعد على سبيل المثال: منظمة غير ربحية توفر وحدات سكنية للمحتاجين، تنشئ تحالف مع بنك، منظمة حكومية أخرى مهتمة بالإسكان لتنفيذ مشروع سكني، يلاحظ في هذا المثال تباين المنظمات المشاركة في صناعة القيمة المقدمة للمستفيد: جمعية غير ربحية (قطاع غير ربحي)، بنك (قطاع الأعمال)، منظمة حكومية (قطاع حكومي) والجدير بالذكر هنا قد ينشأ نظام إيكولوجي جديد نتيجة لهذا التحالف، فالمنظمة الواعية لبعد التعقيد في النظم الإيكولوجية تستطيع أن تعظم عوائد هذه النظم بما يخدم تحقيق الأثر المنشود والقيمة المطلوبة.

## البعد الثامن



### التقنيات «التكنولوجية»

يؤثر مستوى النضج الرقمي على قيادة المنظمة لنظامها الإيكولوجي، يجب على المنظمة أن تضع في اعتبارها التقنية التي ستمكن استراتيجية النظام الإيكولوجي للأعمال في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وللإستفادة من منصة الأعمال الرقمية (على سبيل المثال: واجهات برمجة التطبيقات المفتوحة، والتحليلات، وقدرات الأمان، وما إلى ذلك) سيتطلب النجاح تكاملاً استراتيجياً للتقنية والمعلومات والعمليات.

فهم أبعاد النظام الإيكولوجي تسهل على المنظمة إدارة وقيادة النظام الإيكولوجي وفهم المتغيرات والعلاقات به ولعب الدور الذي تخطط له المنظمة في نظامها الإيكولوجي، ومنظمات القطاع غير الربحي ليست استثناء لذلك نجد أن القطاع غير الربحي يعمل ضمن نظم إيكولوجية معقدة ومتنوعة لاعتماده بصورة كبيرة في تمويل أنشطته على نظم إيكولوجية أخرى أكبر وأكثر تنوعاً، لذلك على المنظمة بالقطاع غير الربحي تطوير نظامها الإيكولوجي وإدارته بصورة تضمن بناء علاقات تعاونية متميزة، وتساهم في استشراف المستقبل بصورة أفضل من خلال قراءة وفهم الآثار الناجمة عن التغييرات بالنظام الإيكولوجي.

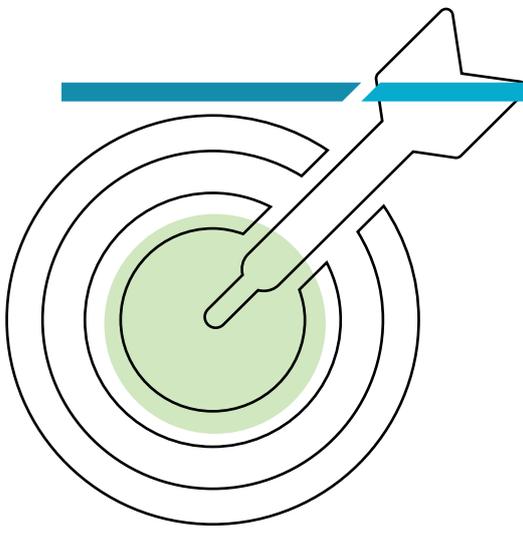
## فوائد النظام الإيكولوجي للمنظمات

### (لماذا النظام الإيكولوجي مهم للمنظمات غير الربحية؟)

السمة المميزة للنظم الإيكولوجية هي أنها تتشكل لتحقيق شيء مَعًا يقع خارج قدرات أي جهة لوحدها (أو حتى مجموعة من الجهات المماثلة على نطاق واسع). لذا تحتاج المنظمات القطاع غير الربحي من تعزيز التعاون بين مكونات القطاع وتعظيم الأثر التنموي بالمشاركة في تقديم منتج أو خدمة معينة، الحد من المخاطر والتغلب على التحديات والاستفادة من الفرص تشاركياً، فالقطاع غير الربحي شريك تنموي في تحقيق رؤية 2030، على سبيل المثال: تعاون أكثر من منظمة غير ربحية في مشروع مشترك بالاستفادة من القدرات والامكانيات المشتركة لتحقيق منفعة أعظم وعائد أكبر، دائماً في النظام الإيكولوجي  $1+1=3$ ، الإنجاز و الأثر يتعدى قدرات أي جهة فاعلة فردية أو منظمة أو مجموعة.

المرونة والرشاقة المؤسسية وقابلية التكيف لتحويل المنظمة نحو المستقبل، بما أن المنظمة غير الربحية تعمل وفق نظام إيكولوجي يؤثر ويتأثر بالآخرين، مما يخلق علاقة دائمة التطور حيث يجب أن يكون كل كيان مرناً وقابلاً للتكيف من أجل البقاء، تعديل الاستراتيجيات والعمليات والأدوات لتناسب مع المتغيرات في جميع طبقات النظام.

تسخير الابتكار يتطلب وجود المنظمة ضمن نظام إيكولوجي يعني أن لديها إمكانية الوصول إلى الموارد والقدرات الذكية والمبتكرين وحل المشكلات، سواء كانوا يعملون بشكل مستقل أو داخل مؤسسات بحثية أو شركات كبيرة أو إذا كانوا من الموردين أو المتعاملين، التعاون والتواصل عبر مجالات مختلفة من أجل مشاركة الخبرة والمعرفة مما يساهم في تفادي إعادة اختراع العجلة والاستفادة من نجاحات المكونات الأخرى بالنظام والبناء على قصص النجاح.



## المستهدفون بالدليل

قيادات القطاع غير الربحي والممارسين لأنشطة التميز المؤسسي والجودة، التخطيط الاستراتيجي، التطوير المؤسسي، الابتكار.

## أهمية الدليل:

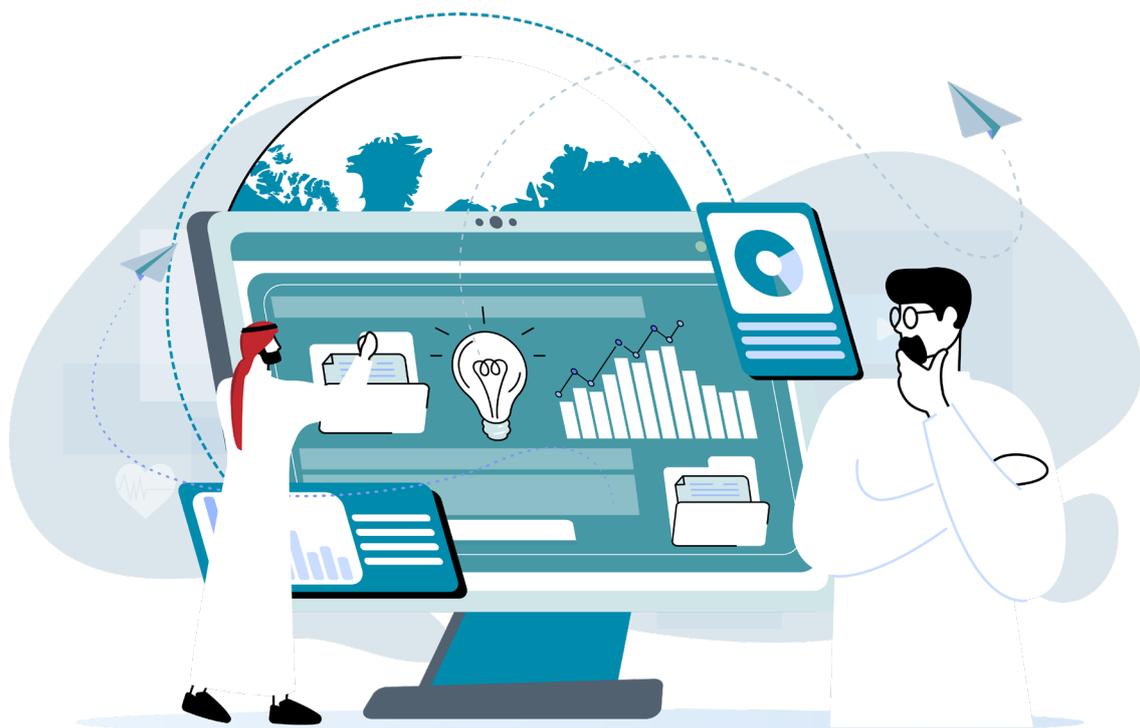
زيادة القدرة على الاستجابة بفاعلية للتغيرات مما يعزز ثقة المعنيين في المنظمة غير الربحية، حيث تعمل المنظمات في القطاع غير الربحي بمبدأ الشراكات المجتمعية التي تضمن استدامة تقديم القيمة وتحقيق الأثر التنموي.

تحسين تطوير وتحديث الخطة الاستراتيجية من خلال رفع قدرة المنظمة على التنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية بتشخيص وتحليل المتغيرات والاتجاهات الكبرى مما يدعم تحسين تموضع المنظمة غير الربحية.

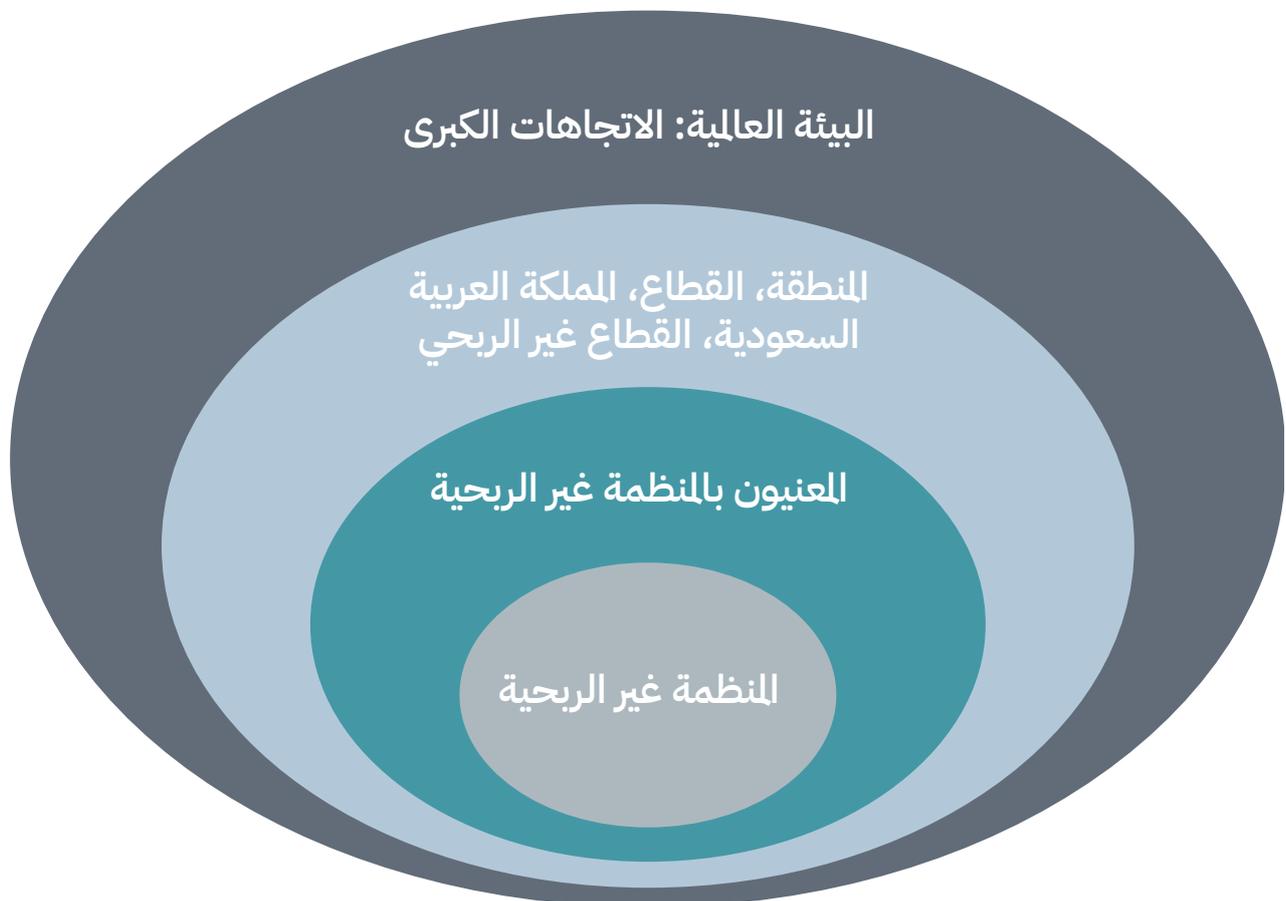
تعزيز إدراك ماهية المنظمة غير الربحية كمنظومة معقدة قادرة على التكيف في عالم متغير بدراسة وفهم المحركات الحالية والمستقبلية للدولة و القطاع وتأثيراتها المتوقعة على التوجه الاستراتيجي للمنظمة غير الربحية والاستجابة لها بشكل مناسب.

## مراحل بناء النظام الإيكولوجي

يتمحور بناء النظام الإيكولوجي حول عرض القيمة وهو الناتج الإجمالي للنظام بأكمله، ما يقدمه كل لاعب (منظمة) بالنظام الإيكولوجي مما يعزز من عرض القيمة الإجمالية للنظام<sup>13</sup> و فهم المنظمة واستيعابها العميق لهذا العرض وكيفية صناعته واسهامات الآخرين فيه يساعدها في بناء نظامها الإيكولوجي بصورة تمكن متخذي القرار بالمنظمة غير الربحية من رعاية وتطوير القدرات الداخلية التي تصنع هذه القيمة و التي تؤثر بشكل كبير على المستفيد، بالإضافة لأثر المستجدات المتعلقة باحتياجات المعنيين المتجددة والتي تعمل المنظمة على تلبيتها والتي من شأنها أن تؤثر أيضاً على عروض القيمة المقدمة للمستفيد، بالإضافة إلى ذلك سيتوفر للمنظمة تصوراً واضحاً عن ما يحدث في الدولة والقطاع وتأثير هذه التغييرات على المعنيين والمنظمة مع استصحاب الاتجاهات العالمية الكبرى التي ستلقي بظلالها على الجميع بصورة مباشرة أو غير مباشرة، هذه العناصر تشكل الطبقات الأربع للنظام الإيكولوجي (طبقة تمثل البيئة العالمية واتجاهاتها الكبرى، المملكة العربية السعودية، القطاع غير الربحي وما يحدث به من متغيرات، المعنيون واحتياجاتهم وتوقعاتهم من المنظمة غير الربحية، وطبقة المنظمة غير الربحية بقدراتها الداخلية وغايتها واستراتيجيتها وفريق عملها).



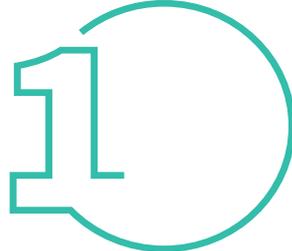
لبناء و تصميم النظام الإيكولوجي للمنظمة غير الربحية، لابد من تأكيد قيادة المنظمة على المشكلة التي من المفترض أن يحلها النظام الإيكولوجي وشكل الحل أو الحلول المقدمة بما يضمن إقناع (اللاعبين) الشركاء المناسبين بالإسهام والتعاون في النظام، تتمثل هذه الحلول في عروض القيمة التي تقدم للمستهفيدين وهي نتاج اجمالي يسهم فيه جميع اللاعبين بالنظام، يضاف لذلك دراسة العلاقات وأدوار اللاعبين بالنظام والتي تؤثر بشكل مباشر على القيمة المقدمة، مما يفيد في تحديد طبقات النظام والعلاقات به وفهم الدور المطلوب من المنظمة، كذلك النظرة الشاملة والتفكير بعقلية النظام المتفاعل (Eco) والابتعاد عن فكرة أن المنظمة جزيرة معزولة (silo) حيث يبدأ التحليل بقدرات المنظمة غير الربحية كطبقة تمثل نواة النظام هذه النواة تتأثر بطبقة أعلى وهم المعنيون وتوقعاتهم المتجددة والذين بدورهم يتأثرون بطبقة القطاع أو المنطقة وما يدور فيها من تغيرات اقتصادية، بيئية، اجتماعية، تشريعية وتقنية وجميع هذه الطبقات تتفاعل مع طبقة أكبر تمثل البيئة العالمية وما يحدث بها من تغيرات كبرى (Mega trends).



شكل (2) رسم إيضاحي لطبقات النظام الإيكولوجي

## مراحل بناء النظام الإيكولوجي

المرحلة الأولى  
تحليل القدرات الذاتية



## المرحلة الأولى: تحليل القدرات الذاتية

تحدد المنظمة المتفوقة غاية جاذبة تعبر فيها عن سبب وجودها وتبين أهمية عملها ولماذا أنشئت؟ لتهيئ رسم خارطة الطريق لتحقيق تلك الغاية لتطوير وتحقيق قيمة مستدامة لجميع المعنيين لتولي مسؤولية مساهمتها وتأثيرها على النظام الإيكولوجي الذي تعمل فيه والدور الذي تطمح فيه.<sup>14</sup>

لذلك عند تصميم هذه الخارطة لابد للمنظمة غير الربحية من تشخيص وتحليل وإدراك إمكانياتها وقدراتها الحالية لتطوير الطرق المناسبة لتعظيم تأثيرها على غايتها، رؤيتها واستراتيجيتها والنتائج التي تطمح في تحقيقها، عبر تشكيل فريق من: أعضاء الفريق القيادي للمنظمة غير الربحية ويمكن إشراك بعض المؤثرين في مستويات الحوكمة مثلاً مجلس الإدارة أو اللجان المنبثقة منه، يرتب ميسر أعمال الفريق لقاءات وورش عمل الفريق.



## المدخلات

قد تستعين المنظمة غير الربحية ببعض هذه المصادر للمعلومات والبيانات:

- ◆ تقارير رضى المعنيين (الرضى الوظيفي، رضى المستفيدين، رضى الشركاء والموردين، انطباعات المجتمع).
- ◆ تقارير الحوكمة.
- ◆ قرارات وتوجيهات مجلس الإدارة.
- ◆ تقارير تحليل البيئة الداخلية.
- ◆ التقارير التعقيبية حسب نماذج التميز المؤسسي.
- ◆ تقارير التدقيق لنظم الجودة .
- ◆ التقارير المالية.
- ◆ تقارير الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.
- ◆ تقارير تقييم الثقافة المؤسسية.
- ◆ أي مصادر أخرى للمعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية.





## الخطوات

### 1 إيصال الغاية لجميع المشاركين والتأكد من الفهم المشترك

تمثل غاية المنظمة النواة التي تتمحور حولها جميع أنشطة وأعمال المنظمة غير الربحية، فالمنظمة غير الربحية المتفوقة هي منظمة مدفوعة بالغاية (Purpose-Driven Organization)، لذلك لابد من توافق الجميع والفهم المشترك للغاية لما لها من أهمية قصوى في تشكيل التوجه الاستراتيجي للمنظمة غير الربحية كما أنها تشكل منصة مشتركة توجه إثراء النقاش والحوار والتحليل.

### 2 تحديد الهدف من تحليل القدرات والإمكانات للمنظمة غير الربحية

من سمات المنظمة المتفوقة البدء بتعريف النتيجة النهائية لذلك يبدأ الفريق بلماذا؟ وتحديد هدف وأسباب إجراء التحليل للبيئة الداخلية، يمكن أن تتمثل الأهداف في تحديث ومراجعة النظام الإيكولوجي، أو تطوير الاستراتيجية من أجل تحديد مجالات القوة أو الضعف في المنظمة غير الربحية لاستثمارها في مواجهة التهديدات والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية والنظام الإيكولوجي بصورة عامة، كلما كان الفريق مدركاً لأهمية وأهداف التحليل كلما شكّل ذلك عقلية واضحة ومدركة تسهل من عملية التنقيب عن البيانات ذات الصلة ومناقشتها بصورة موضوعية وعملية ذات قيمة مضافة.

### 3 اختيار الإطار المناسب، الأدوات والتقنيات، هناك العديد من أدوات وتقنيات التحليل للبيئة الداخلية تتفاوت في من حيث: -

- أ. مستوى التشخيص والتفصيل أحياناً تتوافر بعض البيانات في المنظمة لتفادي الازدواجية في العمل كما يعمل الفريق على مستويات محددة.
- ب. أسلوب التنفيذ، احتياجات ومتطلبات الفريق فبعض الأدوات تحتاج لميسر خبير، وأخرى بيانات من مصادر خارجية ومتخصصة.
- ج. مستوى وعي وثقافة الفريق المشارك بقضايا التوجه الاستراتيجي، التميز المؤسسي و السياق المؤسسي للمنظمة غير الربحية.
- د. الاطار الزمني- بعض الأدوات تستغرق زمناً أطول، مدى تفرغ أعضاء الفريق المشارك وسرعة اتخاذ القرار.

### 4 جمع المعلومات من مصادر مختلفة

يجمع الفريق معلومات وبيانات من مصادر مختلفة مثل تقارير الأداء السابقة للمنظمة غير الربحية، و يستخدم عدة تقنيات مثل المقابلات مع الإدارات المعنية، العصف الذهني، تحليل الاتجاهات، مع تقييم وتدقيق البيانات والمعلومات والمعارف المختلفة التي يتم جمعها من النظام الإيكولوجي بهدف فهم تأثيرها على القدرات والإمكانات والتحديات التي قد تنشأ منها على المدى القريب والبعيد.

**مثلاً** جمعية تعمل في مجال تطوير قدرات الشباب وتأهيلهم لسوق العمل، هناك برنامج تنمية القدرات البشرية وهو أحد برامج رؤية 2030، حيث يقوم البرنامج للتأهيل على مهارات المستقبل عبر مبادرات ” تطوير المهارات المتقدمة لواءة متطلبات الثورة الصناعية القادمة“، ” تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال“ الي أي مدى ستؤثر هذه المتغيرات على نموذج العمل الحالي والمستقبلي وما هو حجم الفجوة بينهما وما هي قدرات الجمعية الحالية للإسهام في تحقيق ذلك هل البرامج المقدمة من الجمعية تتماشى مع توجهات الدولة؟

لذلك لا ينفصل التحليل الداخلي لقدرات وإمكانات المنظمة عن ما يدور في طبقات النظام الإيكولوجي الأخرى، وهذا ما يعزز مفهوم أن المنظمة تقع ضمن نظام وهيكل ديناميكي وحيوي.

## 5 استخدام الإطار و تنفيذ التحليل

تقديم البيانات والمعلومات بناءً على إطار العمل الذي تم اختياره، على سبيل المثال:

### نموذج ماكينزي 7S<sup>15</sup> McKinsey 7-S Framework



شكل (4) نموذج ماكينزي

عند تحليل الكفاءات الأساسية باستخدام نموذج ماكينزي 7S -تحديد ما إذا كانت حالة الأقسام و العمليات متوافقة بشكل فعال و تسمح للمنظمة غير الربحية بتحقيق أهدافها وكذلك لتقييم الوضع الحالي ومقارنته بالوضع المستقبلي المقترح و تقييم الثغرات و التناقضات بينها - تحليل العناصر التالية:

أ. الاستراتيجية (Strategy): وهي الخطة التي يتم تطويرها من قبل المنظمة غير الربحية لتحقيق قيمة مُستدامة للمعنيين. ولتكون الاستراتيجية فعّالة يجب أن يتم توضيحها بشكل دقيق، وأن تكون طويلة الأجل، وتساعد على تحقيق ميزة تنافسية وتُعززها الرؤية والرسالة والقيم القوية ويطرح الفريق تساؤلات تسهم في تشكيل نقطة بداية لتشخيص الوضع الحالي والوضع المنشود.

كيف تنوي المنظمة غير الربحية تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

ما هي استراتيجية المنظمة المعدّة لتحقيق تطلعات المعنيين؟

كيف تنوي المنظمة غير الربحية تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

كيف يتم التعامل مع التغييرات في متطلبات المستفيدين من خدمات المنظمة غير الربحية؟

كيف يتم تعديل وتحديث الاستراتيجية؟

ب. الهيكل (Structure): هو المخطط التنظيمي للمنظمة غير الربحية، ويُمثل الطريقة التي يتم بها تنظيم الأقسام والوحدات، وتوضيح المسؤوليات.

● ما هو التسلسل الهرمي بالمنظمة غير الربحية؟

● كيف يتم تقسيم المنظمة / الفريق؟

● كيف يعمل أعضاء الفريق وينظمون أنفسهم؟

● كيف تنسق الأقسام المختلفة الأنشطة؟

● أين خطوط الاتصال؟ صريح وضمني؟

● مركزية / لا مركزية صناعة القرار؟ هل هذا ما ينبغي أن يكون، بالنظر إلى ما نفعله؟

ج. الأنظمة (Systems): هي الأنشطة والإجراءات اليومية التي يستخدمها الموظفون لإنجاز المهام واتخاذ القرارات.

● ما هي الأنظمة الأساسية التي تدير المنظمة؟ مع الوضع في الاعتبار الأنظمة المالية وأنظمة الموارد البشرية بالإضافة إلى الاتصالات وغيرها.

● ما القواعد والعمليات الداخلية التي يستخدمها الفريق للبقاء على المسار الصحيح؟

● أين الضوابط وكيف تتم مراقبتها وتقييمها؟

د. القيم المشتركة (Shared Values): هي القواعد والمعايير التي تُوجه سلوك الموظفين وأعمال المؤسسة، وبالتالي فهي أساس كل منظمة.

ما مدى قوة القيم؟

ثقافة المنظمة / الفريق؟

ما هي القيم التنظيمية؟

القيم الأساسية التي بنيت عليها المنظمة / الفريق؟

هـ. الأسلوب (Style): هو أسلوب القيادة والإدارة المعتمد في المؤسسة.

هل يميل الموظفون  
أو أعضاء الفريق إلى  
التنافس أو التعاون؟

ما مدى فعالية تلك  
القيادة؟

ما مدى مشاركة أسلوب  
الإدارة / القيادة؟

هل هناك فرق حقيقية تعمل داخل المنظمة أم  
أنها مجرد مجموعات اسمية؟

و. الموظفين (Staff): والذي يُشير إلى أنواع الموظفين الذين ستحتاجهم المؤسسة وعددهم، وكيف سيتم تعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم.

هل توجد فجوات في الكفاءات المطلوبة؟

ما هي المناصب التي يجب شغلها؟

ما هي المناصب أو التخصصات التي يتم تمثيلها داخل الفريق؟

ز. المهارات (Skills): وهي المهارات والكفاءات الفعلية لموظفي المنظمة.

ما هي المنظمة / الفريق المعروف بعمله الجيد؟

هل توجد فجوات في المهارات؟

ما هي أقوى المهارات الممثلة داخل المنظمة غير الربحية / الفريق؟

كيف تتم مراقبة وتقييم المهارات؟

هل الموظفون الحاليون أو أعضاء الفريق لديهم القدرة على القيام بالمهمة؟

# أداة تقييم القدرات المؤسسية

## Organizational Capacity Assessment Tool

<sup>16</sup>(OCAT)



شكل (5) أداة تقييم القدرات المؤسسية

أداة تقييم تتناسب تماما مع المنظمات غير الربحية تعرف بأداة تقييم القدرات المؤسسية Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) OCAT عبارة عن أداة مكونة من استبانة تقييم ذاتي للمنظمة غير الربحية يشارك فيه أعضاء فريق الإدارة باستخدام مقياس يتدرج في أربعة مستويات:

**المستوى الأول** "الحاجة الواضحة لزيادة وتحسين القدرة"

**المستوى الثاني** "المستوى الأساسي للقدرة موجود"

**المستوى الثالث** "مستوى متوسط للقدرة موجود"

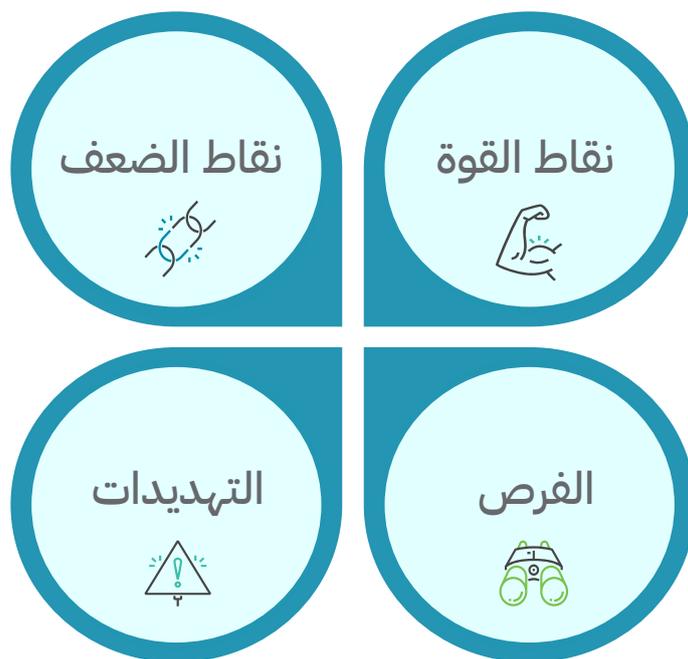
**المستوى الرابع** "مستوى عالي"

لتقييم و معرفة وقياس انطباعات الفريق ومدى وجود كل مجال من مجالات القدرات العشرة داخل المنظمة غير الربحية، أيضا قياس مدى اتفاق الفريق مع بعضهم البعض على مستوى الكفاءة لكل مجال من مجالات القدرات وعبارات فرعية من كل مجال.

يشخص التقييم القدرات المؤسسية للمنظمات غير الربحية بحيث يتم تقييم مدى جودة أداء المنظمة عبر عشرة أبعاد داخلية تساعد نتائج التحليل المنظمة غير الربحية على تقييم وتحسين قدراتها من خلال التعمق في هيكلها التنظيمي وحالتها الداخلية ونموذج عملها المستخدم وهي:-

1. الطموحات المتعلقة بالغاية المؤسسية "سبب وجود المنظمة" وأهدافها.
2. الاستراتيجية، كيف يتم تحقيق ذلك؟
3. مجلس الإدارة، القيادة وفريق العمل، كيف سننتقل للوضع المستقبلي "الطموحات".
4. التمويل، كيف سننتقل للوضع المستقبلي "الطموحات".
5. الثقافة و القيم المشتركة، كيف نعمل سويا؟
6. الابتكار و التكيف. كيف نسرع من انجاز اعمالنا؟
7. التسويق و التواصل، كيف نسوق و نتواصل و نبني علاقات؟
8. كسب التأييد حول قضايا المنظمة غير الربحية، كيف نكسب المجتمع و الداعمين؟
9. العمليات، ماهي المهارات التي نحتاجها في العمليات الرئيسية و المساندة؟
10. البنية التحتية والهيكل، كيف ننتظم وندعم تسليم الخدمات؟

## 17 تحليل سوات SWOT



شكل (6) تحليل سوات

## تحليل لتحديد أهم نقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية) للمنظمة غير الربحية من خلال نموذج SWOT والتي قد تشمل على:

**أ. الاستراتيجية:** وجود آلية للتخطيط الاستراتيجي، وجود خطة استراتيجية، التخطيط لاستخدام الموارد المتاحة، تلبية الخطة الاستراتيجية لاحتياجات جميع المعنيين، كيف الخطة الاستراتيجية مع الظروف الخارجية المتغيرة، مدى التزام المنظمة بالخطة المعلنة.

**ب. الهيكل التنظيمي:** تنظيم أقسام و وحدات المنظمة، تحديد علاقات كل موظف بالموظف المسئول عنه وهيكل التسلسل الإداري، مدى عكس الهيكل الأهمية النسبية للمهام المختلفة للإدارات، مدى وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، آلية تقسيم العمل في المؤسسة، تنسيق الخطوات التنفيذية عبر مختلف الأقسام، مدى وجود تعارض في ممارسة بعض الصلاحيات، تنظيم فرق العمل الداخلية، تناسب الصلاحيات الممنوحة مع المسئوليات، ملاءمة البناء التنظيمي الحالي لطبيعة الأعمال المطلوبة، التفويض، مرونة الهيكل و الاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة.

## تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتوقعة والتهديدات من خلال الآتي:

- 1- العامل السياسي: سياسة الحكومة العامة، الاستقرار السياسي الداخلي، الاضطرابات والأزمات الإقليمية.
- 2- العامل الاقتصادي: معدلات البطالة، معدلات النمو الاقتصادي، أسعار الفائدة، مستويات الدخل، التضخم، أهم التحديات الاقتصادية، الوضع العام للموازنة.
- 3- العامل الاجتماعي: الطبيعة الديموغرافية للسكان مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، العرق، مستويات التعليم، مستويات الدخل، المهنة، المستويات المادية، العادات الاجتماعية، التغييرات في أنماط الحياة والاتجاهات، المستويات التعليمية.
- 4- العامل التقني: الاختراعات الجديدة والتغييرات في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتنقلة والتغييرات في الإنترنت والتجارة الإلكترونية، الاكتشافات والابتكارات الجديدة، كلفة التقدم التقني والابتكار، تكلفة التقادم التكنولوجي، المنصات والأدوات التقنية الجديدة.
- 5- العامل البيئي: قوانين حماية البيئة، تنظيم استهلاك الطاقة، تعامل المواطنين العام مع القضايا البيئية وموقفهم من الحفاظ عليها.
- 6- العامل القانوني: القوانين والتشريعات التي تنظم عمل المنظمات غير الربحية، أنظمة التوظيف، أنظمة الصحة والسلامة، ... الخ

## المخرجات

تقرير يشخص القدرات الذاتية للمنظمة غير الربحية استصحب في إعدادها وبنائه الغاية المؤسسية وموقف القدرات المتعلقة بصناعة القيمة مع استصحاب ما يحدث من تغيير في العلاقات والأدوار والتحويلات في طبقات النظام الإيكولوجي الأخرى.

## مراحل بناء النظام الإيكولوجي

المرحلة الثانية  
تحليل احتياجات المعنيين



## المرحلة الثانية: تحليل احتياجات المعنيين

يُعد تحليل المعنيين أحد المراحل المهمة في بناء وتقييم النظام الإيكولوجي، لأهميته في تحديد وفهم المعنيين كيف يتأثرون بالنظام الإيكولوجي، وكيف يؤثر عليهم، ودورهم في صنع القرار، حيث يرتبط التحليل أيضا بالدور الذي تطمح المنظمة في لعبه وشكل العلاقات مع مكونات النظام الإيكولوجي ويعزى ذلك إلى أهمية القيمة المقدمة والنتيجة عن اسهامات وتفاعل جميع المعنيين بالنظام، ولتعزيز فهم احتياجات المعنيين تقوم المنظمة بتحديد وتعريف المعنيين، تحليل وفهم احتياجات وتوقعات المعنيين، ترتيب أولويات المعنيين.



شكل (7) النظام الإيكولوجي-طبقة المعنيين

## المدخلات

الهيكل التنظيمي للمنظمة غير الربحية.  
قواعد البيانات لكل فئة من المعين لدى الإدارات المختصة.

## الخطوات

تحديد وتعريف المعينين: تحصر المنظمة المعينين بها حسب نظامها الإيكولوجي ووفقاً لمنظور النظام وتحديد تعريف واضح لكل فئة حسب الدور الذي تقوم به وتبويبهم وذلك بهدف فهم طبيعة العلاقة مع كل مجموعة من المعين وكيفية التعامل معهم. لترتيب طريقة العمل في تعريف المعينين بتحديد أهم لاعبي النظام من خلال طرح أسئلة مبسطة تتمثل في:

- من هم المتعاملون؟ المستفيدون من خدمات ومنتجات المنظمة (عروض القيمة)؟
- من هم المعينون بمصالح الأعمال والحوكمة (الجهات الرقابية الاشرافية)؟
- مع من تتشارك البيئة، القضايا والهموم الاجتماعية والاقتصادية (المجتمع المعني بالأثر التنموي للمنظمة)؟
- من يوفر مدخلات صناعة القيمة والخدمات الأخرى؟ ومن يساهم في سد الفجوات المتعلقة بقدرات صناعة القيمة؟
- من يقوم بتنفيذ أنشطة صناعة القيمة بالمنظمة؟

توضع أوزان مرجحة حسب دور المعني في صناعة القيمة المقدمة وطبيعة العلاقة معه، وزن المجموعة لا يقل عن 10% ولا يتجاوز 40%، ترصد المنظمة الفئات الفرعية.

المجموعة	عامل الترجيح	م	الفئة	تعريف الفئة

جدول رقم (1) تحديد وتعريف المعنيين  
(رسم يوضح تصنيفات المعنيين)



شكل (8) المعنيون

## مثلاً جمعية مساعدة المرضى:

المجموعة	عامل الترويج	م	الفئة	تعريف الفئة
المستفيد	30%	1	المرضى	متلقي الخدمات الصحية المقدمة من قبل الجمعية
العاملون	25%	2	فريق عمل الجمعية	جميع الافراد الذين يعملون في الجمعية سواء بدوام كامل أو دوام جزئي
		3	المتطوعون الاستشاريون	أي شخص يبذل جهد ووقت لمساعدة الجمعية في تحقيق أهدافها وبرامجها بالمجمع الطبي في إدارة وتشغيل العيادات دون مقابل
		4	المتطوعون بخلاف الاستشاريين	أي شخص غير المتطوع الاستشاري يبذل جهد ووقت لمساعدة الجمعية في تحقيق أهدافها دون مقابل
		5	مجلس الإدارة	مجلس إدارة الجمعية المشكل وفق لائحة نظام الأساس وانتخاباً من اعضاء الجمعية العمومية
المعنيون بمصالح الأعمال والحكومة	15%	6	الجمعية العمومية	أعضاء الجمعية المشتركون طبقاً لنص لائحة نظام الأساس
		7	المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي	الجهة الحكومية المعنية بتنمية القطاع غير الربحي، تنظيم دور منظمات القطاع غير الربحي وتفعيله، وتوسيعه في المجالات التنموية، والعمل على تكامل الجهود الحكومية في تقديم خدمات الترخيص لتلك المنظمات، والإشراف المالي والإداري والفني على القطاع، وزيادة التنسيق والدعم
		8	وزارة الصحة	وزارة الصحة السعودية والمشرف الفني على اعمال الجمعية
الشركاء و الموردون	20%	9	الشركاء	الأطراف الخارجية التي تختار الجمعية العمل معها لتحقيق غايتها ورؤيتها واستراتيجيتها وبلوغ الأهداف المشتركة التي تعود بالنفع على كلا الطرفين
		10	الموردون	الأطراف الخارجية التي تختار المؤسسة العمل معها لتوفير خدمات ومنتجات لتحقيق الخطة الاستراتيجية
المجتمع	10%	11	مجتمع الحي	المجتمع القريب والذي يتأثر بأنشطة الجمعية في نطاق الحي الجغرافي
		12	المجتمع السعودي	عموم مجتمع المنطقة والمجتمع السعودي

جدول رقم (2) أوزان المعنيين

## تحليل وفهم احتياجات وتوقعات المعنيين

- ◆ تحلل المنظمة توقعات المعنيين واحتياجاتهم الأكثر إلحاحاً<sup>19</sup> مع ضمان الفهم العميق للمعنيين بالنظام الإيكولوجي والاتجاهات الرئيسية الناشئة في القطاع ومجال عمل المنظمة وتحليل العوامل المؤثرة على سلوكيات المعنيين وعلاقاتهم وقراراتهم ومدى تأثيرها على المنظمة.<sup>20</sup>
- ◆ هناك عدة مصادر لمعرفة هذه الاحتياجات مثل تقارير قياسات انطباعات الرأي، الوسائط الاجتماعية، مذكرات التفاهم، عقود التوريد، إتفاقيات مستوى الخدمة، الشكاوى والمقترحات .... الخ.<sup>21</sup>
- ◆ تعزز المنظمة ممارستها في التحليل العمق بإشراك ممثلي المعني مثلاً مجموعة المستفيدين من خدمات الرعاية الصحية (المرضى) احتياجاتهم تتمثل في مواجهة المضاعفات الناتجة عن الأمراض والتعامل معها وبالتالي تحسين جودة حياتهم، توفير رعاية صحية قريبة من السكن وسريعة .... الخ.
- ◆ مجموعة المعنيين بالأعمال والحوكمة (الجهات الرقابية والاشراافية) مثلاً وزارة الصحة ما هي احتياجاتها من الجمعية؟ البنية التحتية القوية لإسناد بعض الخدمات الصحية، الاستدامة المالية، الالتزام بأعلى معايير الجودة في تقديم خدمات الرعاية الصحية .... الخ.
- ◆ يحدد مستوى الاهتمام والقوة (الصلاحية).

المعني	قوتهم على المنظمة : عالية /10 منخفضة 1	اهتمامهم بالمنظمة: مرتفع /10 منخفض 1

جدول رقم (3)

EFQM User Guides: Understanding an organization's stakeholders, EFQM, 2013 (19)

(20) نموذج EFQM، الطبعة الثانية المنقحة، المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2021

(21) منهجية خارطة المعنيين - مؤسسة السبيعي الخيرية، 2021

يتم إسقاط المعنيين حسب الأرقام في المصلحة والصلاحية على المصفوفة و يصنفوا إلى اربع مجموعات:<sup>22</sup>



شكل (9) مصفوفة المعنيين

## ترتيب أولويات المعنيين

ترتب الأولويات (والتي تعبر عن احتياجات وتوقعات المعنيين) ما هي أبرز نقاط القوة وفرص التحسين في والمقترحات المقدمة من المعنيين من مختلف المصادر، مقاييس رضى المعنيين والتي جمعت وفق آليات الاستقصاء مثل: الاستبيانات، مجموعات التركيز، المقابلات، حسابات التواصل الاجتماعي....الخ.

ومن الأهمية بمكان مراجعة وتقييم تدفق البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من مختلف طبقات النظام الإيكولوجي (من الداخل للخارج، من الخارج للداخل) بهدف فهم التحديات الحالية والمستقبلية والتي قد تؤثر على احتياجات وتوقعات المعنيين، ودراسة وإدراك كفاءات واستراتيجيات المعنيين والاستجابة المناسبة لكيفية تأثيرها على المنظمة.

على سبيل المثال: كيف تؤثر التحديات في البيئة الخارجية (طبقة القطاع أو المنطقة) مثل التحديات المتعلقة بالتمويل واتجاهات المؤسسات المانحة على احتياجات وتوقعات المعنيين وكيف يؤثر ذلك على نموذج عمل الجمعية وتقديمها للقيمة المقدمة للمستهلكين، فالمستفيد من الخدمة المقدمة يتوقع إيفاء الجمعية لمتطلباته بشكل محدد، في المقابل الجمعية ضمن القطاع غير الربحي تتأثر بما يدور في هذا القطاع من تحديات وفرص، مما يؤكد على ديناميكية وحيوية النظام الإيكولوجي.

نهاية هذه المرحلة تصل المنظمة إلى تمثيل مرئي للمعنيين المشاركين في صناعة القيمة مما يساعدها على فهمهم، والكشف عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية القائمة وتحديد التقاطعات بينهم، وإيجاد فرص عمل جديدة من خلال إقامة علاقات جديدة، أو تعزيز العلاقات القائمة، أو خلق بدائل.

## المخرجات

خارطة المعنيين للمنظمة موضح بها أوزان كل فئة وتعريفها وتحليل احتياجاتها.

## مراحل بناء النظام الإيكولوجي

### المرحلة الثالثة

تحليل الفرص والمهددات و الاتجاهات  
في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية  
السعودية



## المرحلة الثالثة: تحليل الفرص والمهددات و الاتجاهات في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية

يعتبر تحليل البيئة الخارجية للمنظمة غير الربحية خطوة حاسمة في إعداد وبناء نظامها الإيكولوجي، ويؤثر على دورها وشكل العلاقات التي تطمح في بنائها ضمن نظامها خاصة وأن جميع العوامل في هذه الطبقة من النظام الإيكولوجي خارج سيطرة المنظمة غير الربحية مما يعقد ضمان جمع البيانات المتنوعة للحصول على صورة دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات وتحديد التوجه المستقبلي وتعزيز استدامة القيمة المقدمة.



شكل (10) النظام الإيكولوجي-طبقة بيئة القطاع غير الربحي، والمملكة العربية السعودية

هذه الطبقة من النظام الإيكولوجي تساعد المنظمة غير الربحية في فهم اتجاهات القطاع غير الربحي وما يدور في المملكة بصورة عامة مما يسهم في صناعة القرارات المتعلقة بالسنايروهات المستقبلية وإدارة وتحييد المخاطر واغتنام الفرص، بالإضافة لدراسة الوافدين (اللاعبين الجدد) والمحتملين وشكل الأدوار والعلاقات التي يمكن أن تؤثر على متطلبات المعنيين وصناعة القيمة المقدمة لهم. على سبيل المثال: قد تظهر منظمة يتكامل عملها مع القيمة المقدمة من النظام الإيكولوجي لمنظمة غير ربحية و بالتالي تمثل فرص شراكات محتملة.

## المدخلات

- تقارير البيئة الداخلية للمنظمة غير الربحية وتقارير الاستدامة.
- رؤية 2030 والتقارير المتعلقة بمستويات الإنجاز فيها.  
[/https://www.vision2030.gov.sa/ar](https://www.vision2030.gov.sa/ar)
- تقارير التنمية المستدامة <https://unstats.un.org/sdgs/report>
- تقارير المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة [/https://www.adaa.gov.sa/ar](https://www.adaa.gov.sa/ar)
- التقارير الصادرة من المجالس التنسيقية والتخصصية.
- الدراسات الصادرة من المراكز البحثية.
- تقارير واحصاءات البنك المركزي السعودي ذات العلاقة.  
<https://www.sama.gov.sa/ar-sa/Pages/default.aspx>
- إحصاءات ومؤشرات هيئة الإحصاء ذات العلاقة <https://www.stats.gov.sa>
- تقارير ودراسات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي <https://ncnp.gov.sa>

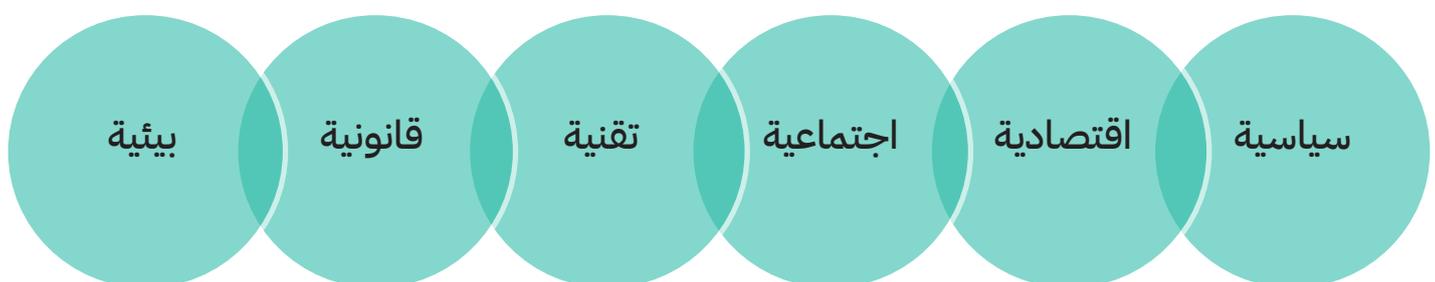
## الخطوات

1- لتحليل العناصر المتعلقة بهذا الطبقة من النظام الإيكولوجي تبدأ المنظمة غير الربحية في التعرف على أحدث الاتجاهات للبيئة الخارجية المحلية بجميع عواملها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية والمتغيرات بالقطاع غير الربحي، من خلال تحليل هذه الاتجاهات، يمكن للمنظمة غير الربحية تقييم أي مخاطر خاصة بمجال عملها وتنظيمها، واتخاذ قرارات مستنيرة لاستشراف المستقبل.

2- يمكن للمنظمة غير الربحية استخدام عدة أدوات لجمع البيانات ذات الصلة، والاستعانة بالمختصين لفهم الاتجاهات بصورة صحيحة وتفادي التفسير الخاطئ للمقالات المستقبلية عبر ورش عمل مركزة وموجهة لهذه الغرض، كذلك من الأهمية بمكان التحقق من جودة البيانات والتأكد من اكتمال وكفاية البيانات، ملاءمة واتساق البيانات وترابطها المنطقي، دقتها وموثوقية مصادرها، بالإضافة لحداتها.

3- هنالك العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها في ورش العمل مثل:

## تحليل بيستل PESTLE



شكل (11) عناصر تحليل PESTLE

أ. يدرس هذا التحليل ويتقصى الحقائق حول العوامل الخارجية الرئيسية التي تؤثر على المنظمة والمعنيين بها، و التي يمكن أن تؤثر على قراراتها، مما يساعد في تعظيم الفرص وتقليل التهديدات، كما يركز هذا التحليل على ستة عوامل لها تأثير على المنظمات غير الربحية وكيفية قيامها بأعمالها وصناعتها للقيمة المقدمة للمعنيين بها وتمثل هذه العوامل بالتالي:

**01 سياسية:** تتمثل في السياسات والتشريعات الحكومية، درجة الاستقرار السياسي، قانون العمل والعمّال، السياسات الضريبية، والتسهيلات الممنوحة للقطاع غير الربحي، على سبيل المثال: برنامج المحفزات الوظيفية للقطاع غير الربحي والذي يهدف بأن يصبح القطاع غير الربحي جاذباً للتوظيف بما يمكنه من استبقاء الكفاءات الفاعلة واستقطاب الكفاءات الواعدة.<sup>23</sup> مثال آخر للسياسات والتشريعات الحكومية برنامج "اسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحية" بهدف تمكين المنظمات غير الربحية من التعاقد مع الجهات الحكومية لتنفيذ خدماتها الموجهة للمجتمع بجودة عالية مقابل عائد مالي يساهم في استدامة المالية للمنظمة غير الربحية.<sup>24</sup>

**02 اقتصادية:** تتمثل في نمو وتراجع اقتصادي، معدلات الفائدة والصرف والتضخم والأجور، ساعات العمل، معدلات البطالة (المحلية والوطنية)، توافر الائتمان، تكلفة المعيشة، معدلات النمو الاقتصادي، التضخم وارتفاع الأسعار، الدخل المتاح للأفراد والشركات. على سبيل المثال: تشهد المملكة ارتفاعاً في إجمالي الناتج المحلي<sup>25</sup> - هو مؤشر اقتصادي يقيس قيمة جميع السلع والخدمات النهائية داخل المملكة خلال فترة زمنية محددة، وهو يعكس الحالة الاقتصادية للدولة عبر تقدير حجم الاقتصاد ومعدل النمو - مما يشكل فرصاً أكبر لتمويل المشروعات التنموية بالقطاع غير الربحي.

**03 إجتماعية:** تتمثل في المعايير والتوقعات الثقافية، معدلات النمو السكاني، التوزيع العمري التعداد والنمو السكاني وديموغرافية السكان، الصحة السكانية ومستويات التعليم، المعتقدات والقيم الأخلاقية.

علي سبيل المثال: ديمغرافيا السكان حيث تظهر الإحصاءات السكانية أن السعوديين أقل من 40 سنة يشكلون %66 من التركيبة السكانية مما يتيح فرصاً أكبر للمنظمات غير الربحية في الفرص التطوعية والتوظيف الأمثل لقدرات الشباب.

(23) برنامج المحفزات الوظيفية للقطاع غير الربحي، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، الرياض، 2020

(24) الدليل الإرشادي لإسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي « موجه للقطاع غير الربحي»، المركز الوطني لتنمية القطاع غير

الربحي، الرياض، 2021

(25) تقرير الناتج المحلي الإجمالي ومؤشرات الحسابات القومية، الهيئة العامة للإحصاء، 2022، <https://www.stats.gov.sa/ar/823>

(26) تقرير التقديرات السكانية، الهيئة العامة للإحصاء، 2021، <https://www.stats.gov.sa/ar/43>

**04) تقنية (تكنولوجية):** التقنيات المتجددة باستمرار (على سبيل المثال: في مجالات الروبوتات والذكاء الاصطناعي)، ومعدل التغيير نفسه آخذ في الازدياد، كيف سيؤثر ذلك على منتجات أو خدمات المنظمة غير الربحية؟ البنية التحتية، مستويات الإبداع والابتكار، الوعي التكنولوجي وتسارعه.

**05) قانونية:** تتمثل في تغييرات التشريعات التي تؤثر على التوظيف والوصول إلى المواد والحصص والموارد والواردات و الصادرات والضرائب قوانين التوظيف، حقوق الملكية، قوانين الصحة والسلامة، سلامة المنتجات، القوانين المتعلقة بتراخيص المهن.

**06) البيئية:** تتمثل في الحاجة المتزايدة للتحويل إلى الموارد المستدامة، مصادر الطاقة المتجددة، الأوبئة وحالات الطوارئ الأخرى، المناخ والتلوث، القوانين والسياسات البيئية، إعادة التدوير والحد من التلوث.

**ب.** يبدأ الفريق في تحديد ما بين 1-3 عوامل محتملة، ومن ثم يذكر تأثير العامل المحتمل على القطاع والمنظمة غير الربحية والتي قد تكون لهما تأثير عميق على القطاع غير الربحي أو القطاعات الأخرى ضمن النظام الإيكولوجي للمنظمة غير الربحية وبالتالي تتأثر بقية المكونات سلباً وإيجاباً بهذه العوامل.<sup>27</sup>

**ج.** ينتقل الفريق باستخدام البيانات والتحليل التنبؤي المبسط لتوقع مستوى التأثير على المدى القصير أو المدى الطويل (0-6 أشهر، 6-12 شهر، غير معلوم) ومن ثم تحديد نوع التأثير (إيجابي أو سلبى أو غير معلوم) ودرجته (متزايد، متناقص أو غير متغير، يعتمد على القطاعات الأخرى، لم يتغير) ومستوى أهميته (حرجة أو مهمة أو غير مهمة أو غير معلومة).<sup>28</sup>

**د.** يعمل الفريق بشكل تعاوني لضمان فهم تأثيرات العوامل منفصلة وتأثيراتها على بعضها البعض وأثر ذلك على المعنيين وتوقعاتهم من المنظمة غير الربحية حيث يحدد الفريق كل عنصر من حيث الأهمية فيما يتعلق بالمخاطر المحتملة على المنظمة، تحديد خيارات العمل للمعالجة، ومن ثم مناقشة المعنيين مثل مجلس الإدارة، بعض المتخصصين وصناع القرار.

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/pestle-analysis,2021> (27)

Strategic planning for business growth-PESTLE analysis example, <https://www.nibusinessinfo.co.uk> (28)

## على سبيل المثال جمعياً:

المحور	المعناصر المحتملة	تأثيرها على القطاع غير الربحي والمنظمة	الإطار الزمني (مدة التأثير)	نوع التأثير	درجة التأثير	الأهمية
السياسية	التسهيلات الحكومية (الإعفاءات الضريبية المقدمة للقطاع غير الربحية)	تعزير الشراكات مع القطاعات الأخرى	0-6 شهر	إيجابي	متناقص	مهمة
الاقتصادية	الانكماش الاقتصادي	يؤثر على أولويات المنح لدى المؤسسات المانحة، حجم التمويل المخصص من القطاعات الأخرى	غير معلوم	سليبي	يعتمد على القطاعات الأخرى	حرجة
الاجتماعية	زيادة الوعي بالقضايا الاجتماعية (التطوع)	المزيد من الفرص التطوعية وبالتالي ترشيد التكاليف بالمنظمة	0-12 شهر	إيجابي	غير معلوم	غير معلوم
التقنية (التكنولوجية)	الحلول التقنية ومنصات التواصل	توفر البيانات بالقطاع غير الربحي والمنظمة يسهل من تطبيق تحليلات البيانات، استخلاص رؤى مفيدة حول المشكلات الاجتماعية الحرجة	غير معلوم	غير معلوم	متناقص	مهمة
القانونية	قانون الصحة والسلامة للعاملين	توفير بيئة عمل مناسب وشروط توظيف جيدة للعاملين، خرق القانون يؤثر على الصورة الذهنية للمنظمة غير الربحية	غير معلوم	غير معلوم	متناقص	غير مهمة
البيئية	زيادة الوعي البيئي وقضايا الاستدامة	استخدام أنظمة صديقة للبيئة، ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، يحقق وفورات مالية	غير معلوم	إيجابي	متزايد	غير معلوم

جدول (4) مثال تحليل PESTLE

## المخرجات

تقرير تحليل البيئة الخارجية.

## مراحل بناء النظام الإيكولوجي

المرحلة الرابعة  
تحليل الاتجاهات الكبرى  
(البيئة العالمية)



## المرحلة الرابعة: تحليل الاتجاهات الكبرى (البيئة العالمية)

في هذه المرحلة من بناء النظام الإيكولوجي ترصد المنظمة غير الربحية أبرز الاتجاهات الكبرى (Megatrends) وهي الموضوعات التي يتوقع أن تكون لها تأثيرات عالمية في السنوات المقبلة وتعد عملية تحويلية ذات امتداد عالمي ونطاق واسع وتأثير كبير، فالنظام الإيكولوجي يقوم على مبدأ الترابط بين المكونات أي أن أي شيء يحدث في جزء منه قد يؤثر على الأجزاء الأخرى<sup>29</sup> لذلك على المنظمة فهم الآثار المتوقعة لهذه الاتجاهات على المنطقة والقطاع غير الربحي ومستقبل المنظمة غير الربحية والمعنيين بها.



## المدخلات

- ◆ تقرير تحليل القدرات الذاتية للمنظمة غير الربحية، احتياجات المعنيين، تحليل البيئة الخارجية.
- ◆ تقارير الأمم المتحدة.
- ◆ التقارير السنوية التنموية المستدامة للمنظمة غير الربحية.
- ◆ التقارير الصادرة من مكاتب تحقيق رؤية 2030 بالجهات الحكومية.
- ◆ التقارير الصادرة من المراكز المتخصصة.
- ◆ التقارير المتخصصة في الاتجاهات الكبرى للقطاع غير الربحي.

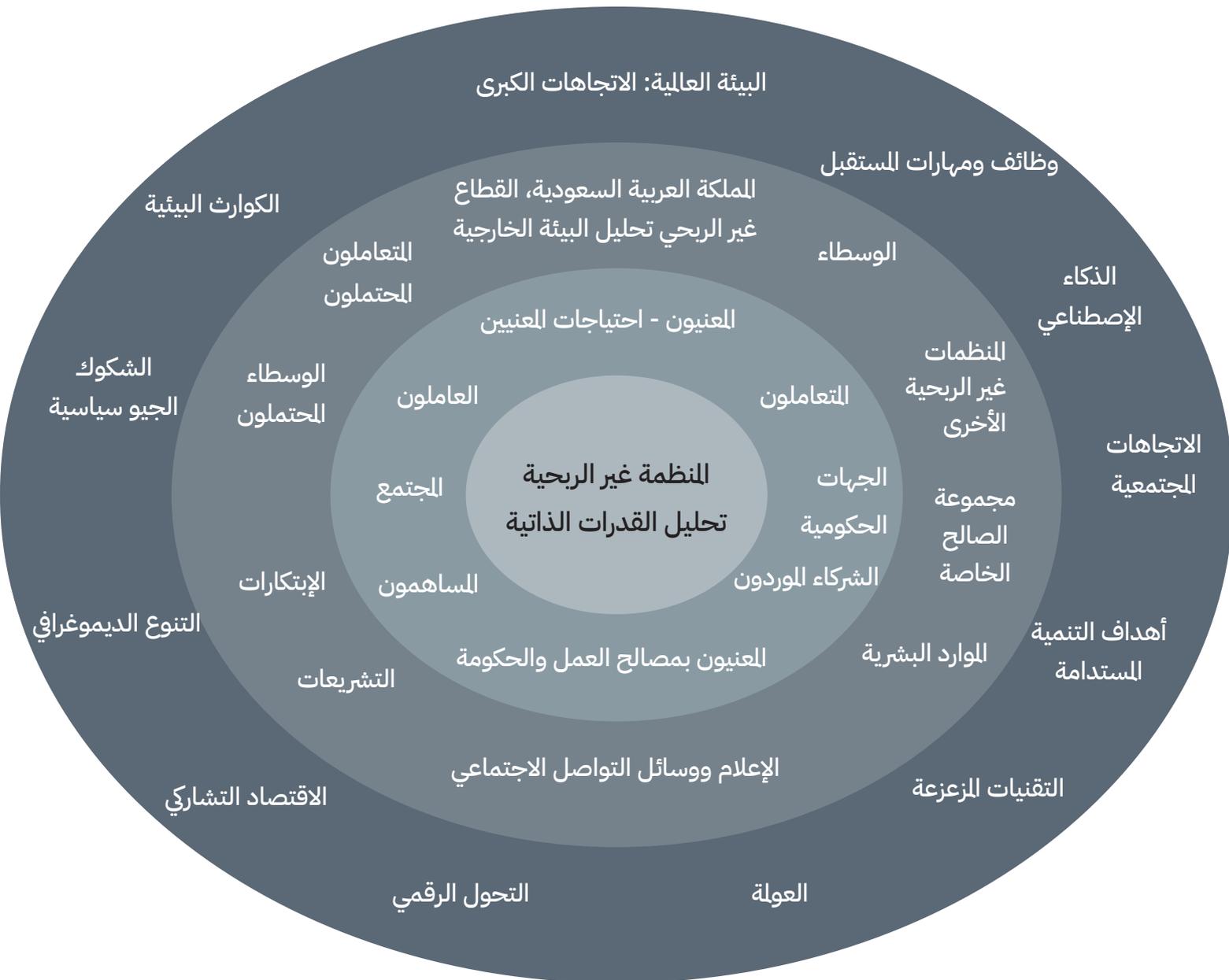
## الخطوات

- 1- يقوم الفريق المعني بإعداد وبناء النظام بالإطلاع والدراسة لأبرز الاتجاهات التي تؤثر على منطقة الخليج العربي، المملكة العربية السعودية بالإضافة للاتجاهات الكبرى الخاصة بالقطاع غير الربحي وذات العلاقة بمجال عمل المنظمة غير الربحية.
  - 2- يحدد الفريق الاتجاهات ذات التأثير العميق والتي تؤثر بصورة مباشرة على المملكة وبالتالي تؤثر على القطاعات بها، واختيار العوامل الأكثر تأثيراً على المنظمة غير الربحية ولتي تؤثر على الغاية المؤسسة و صناعة القيمة للمنظمة غير الربحية.
- على سبيل المثال: أهداف التنمية المستدامة، ما بعد كوفيد19، الاقتصاد العالمي الجديد، التكنولوجيا المزعزعة، الاقتصاد التشاركي، التحضر، التنوع الديموغرافي... الخ
- غير الربحية من القطاع غير الربحي تتمحور حول تحقيق هذه الأهداف.

3- يُجري الفريق تتبعاً منطقياً للاتجاهات الكبرى و مستوى تأثيرها على جميع طبقات النظام الإيكولوجي ومكونات كل طبقة مع بعضها البعض. على سبيل المثال أهداف التنمية المستدامة كأحد الاتجاهات الكبرى، دشنت المملكة العربية السعودية رؤية 2030 لتحقيق التنمية المستدامة بالمملكة، اشتملت هذه الرؤية على عدد من البرامج والتي تتوقع أدواراً من جميع القطاعات ومن ضمنها القطاع غير الربحي، حيث دشنت برنامج التحول الوطني بهدف تطوير البنية التحتية اللازمة، وتهيئة البيئة الممكنة للقطاع العام والخاص وغير الربحي لتحقيق رؤية المملكة 2030، وذلك بالتركيز على تحقيق التميز في الأداء الحكومي، ودعم التحول الرقمي، والإسهام في تنمية القطاع الخاص، وتطوير الشراكات الاقتصادية، وتعزيز التنمية المجتمعية، وضمان استدامة الموارد الحيوية من أهداف هذا البرنامج ”دعم نمو القطاع غير الربحي“ وتمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق“، ”تشجيع العمل التطوعي“<sup>30</sup> هذه الأهداف الاستراتيجية تقع على عاتق المركز الوطني لتطوير القطاع غير الربحي، حيث نجد أن متطلبات وتوقعات المركز كأحد أهم فئات المعنيين بالمنظمات.

4- تستعرض نتائج التحليل والأثر المتوقع للاتجاهات الكبرى على جميع الطبقات بالنظام وتراجع بواسطة المتخصصين في المجال بالإضافة للمعنيين الرئيسيين مثل مجلس الإدارة بغرض التحقق المنطقي، ومن الأهمية بمكان التركيز على أن النظام الإيكولوجي يقوم على التواصل والتغيير المستمر، لذلك على المنظمة غير الربحية تحديثه بصورة دورية.

5- يرسم الفريق الطبقات الأربعة للنظام الإيكولوجي ويحدد عبر الأسهم العلاقات والعوامل المحتملة وتأثيراتها على المعنيين و على المنظمة غير الربحية ويوضح ارتباطات العوامل في شكل مرئي (Visualize).



شكل (13) النظام الإيكولوجي للمنظمة

### على سبيل المثال:-

- ◆ منظمة غير ربحية مهتمة بتطوير قدرات الشباب .
- ◆ في طبقة (البيئة العالمية -الاتجاهات الكبرى) -أهداف التنمية المستدامة كأحد الاتجاهات الكبرى .
- ◆ طورت المملكة العربية السعودية رؤية 2030 (طبقة المملكة العربية السعودية والقطاع غير الربحي) تماشياً مع هذه الأهداف بما يحقق التنمية المستدامة للمجتمع السعودي حيث اشتملت الرؤية على عدة برامج وأهداف استراتيجية:

01 برنامج التحول الوطني: اشتمل هذا البرنامج على أهداف استراتيجية مثل "تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق" أسند هذا الهدف الاستراتيجية للبرنامج لمركز تنمية القطاع غير الربحي (طبقة المعنيين)، الذي يعنى بتمكين القطاع غير الربحي، وتحقيق أثر أعظم للقطاع على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي وتشجيع ثقافة التطوع، لذلك نجد أن المركز هو أحد أهم فئات المعنيين (المعنيون بالأعمال والحوكمة) وبما أن ( أداء المنظمة غير الربحية) وأثرها التنموي يتابع بواسطة المركز فإنها تعمل على تلبية متطلباته مثل الالتزام بالحوكمة ومتطلباتها، فتح الفرص التطوعية.

02 برنامج تنمية القدرات البشرية: بما أن المنظمة غير الربحية متخصص في مجال تنمية قدرات الشباب وتأهيلهم فان القيمة المقدمة للمتعاملين (الشباب والخريجين) تتأثر بتوجهات الدولة "تحسين جاهزية الشباب لدخول سوق العمل" وكذلك "تعزيز ودعم ثقافة الابتكار وريادة الاعمال"، بالتالي فان المنظمة غير الربحية معنية بتقديم عروض تتماشى مع توجهات الدولة.

03 هنا لابد من الإشارة الي تأثير العوامل المحتملة والاتجاهات الكبرى ببعضها البعض مثلاً التنوع الديموغرافي بالملكة، وفئات المتعاملين التي تخدمها المنظمة غير الربحية (الشباب، الباحثين عن عمل، الخريجين-الأجيال X-Y-Z-الفا). نجد أن هناك متغير اتجاه مثل التحول الرقمي وأثره كعامل محتمل يؤثر في تصميم عروض القيمة للمتعاملين ونموذج عمل المنظمة غير الربحية (المنصات الرقمية).



## المخرجات

النظام الإيكولوجي للمنظمة غير الربحية (شبكة وطبقات الهيكل الديناميكي للمنظمة غير الربحية والذي يوضح العلاقات بين مكوناته).



## المصادر و المراجع

1. ما النظام البيئي للأعمال؟ - موقع هارفارد بزنس ريفيو
2. نموذج EFQM، الطبعة الثانية المنقحة، المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، 2021
3. منهجية خارطة المعنيين- مؤسسة السبيعي الخيرية، 2021
4. أحمد اقبال، إدارة جودة البيانات: ما هي ولماذا هي مهمة؟، <https://www.astera.com/ar/type/blog/data-quality-management>، 2019
5. برنامج المحفزات الوظيفية للقطاع غير الربحي، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، الرياض، 2020
6. الدليل الإرشادي لإسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي « موجه للقطاع غير الربحي» المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، الرياض، 2021
7. تقرير الناتج المحلي الإجمالي ومؤشرات الحسابات القومية، الهيئة العامة للإحصاء، <https://www.stats.gov.sa/ar/823>، 2022
8. تقرير التقديرات السكانية، الهيئة العامة للإحصاء، <https://www.stats.gov.sa/ar/43>، 2021
9. برنامج التحول الوطني، <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/ntp>
10. Crainer ,Stuart , Understanding, harnessing and developing .organizational ecosystem, Great Britain, Thinkers50 Limited,2020
11. <https://hbrarabic.com>
12. F. Moore, James , Predators and Prey: A New Ecology of Competition, Article ,Harvard Business Review · May 1999
13. What Are the Pros and Cons of Business Disruption?, Indeed Editorial Team, <https://www.indeed.com>
14. Panetta ,Kasey, 8 Dimensions of Business Ecosystems, [www.gartner.com](http://www.gartner.com), 2017
15. Business ecosystems come of age, Deloitte University Press , Deloitte Development LLC, 2015
16. Ecosystem Pie Model , The toolkit for the qualitative modeling of innovation, [www.ecosystempie.com](http://www.ecosystempie.com)
17. McKinsey 7-S Framework : Making Every Part of Your Organization Work in Harmony, By the Mind Tools Content Team , [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)

السبيعي  
الخيرية



تميز  
شركة تأهيل التميز

