



نشرة أشرف

العدد الخامس والثلاثون

استراتيجيات التسويق عبر محركات البحث وتحسين محركات البحث: تحقيق أقصى عائد على الاستثمار للمنظمات غير الربحية

توسيع نطاق الإيثار: مسار مثبت لتسريع نمو وتأثير المؤسسات غير الربحية

12 إجراءً يمكن لمتخصصي التواصل في القطاع غير الربحي التخلي عنها خلال 2025

ثلاث ركائز أساسية لمجالس إدارة المؤسسات غير الربحية الساعية إلى التأثير والتوسع



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies

مقدمة

أهلاً بكم أعزاءنا القراء في العدد الخامس والثلاثين من نشرة «أثر»، حيث نقدم لكم مجموعة متنوعة من المواد المعرفية تعرض أساليباً مبتكرة وأفكاراً رائدة في العمل الخيري، نهدف من خلالها إلى إثراء المعرفة وتحفيز التفكير حول أفضل الطرق لتنمية هذا القطاع، والبدائية «من الميدان» في مقالٍ ثانٍ حول التسويق عبر محركات البحث، بعد أن تناولنا في العدد السابق فوائد استراتيجية تحسين محركات البحث للمنظمات غير الربحية، وفي هذا العدد ننتقل إلى استعراض أبرز «استراتيجيات التسويق عبر محركات البحث» التي يمكن أن تعزز من الظهور والتأثير الرقمي للمنظمات الخيرية، وفي باب «قراءة في كتاب»، نستعرض كتاباً بعنوان «توسيع نطاق الإيثار: مسار مثبت لتسريع نمو وتأثير المؤسسات غير الربحية» والذي يتناول كيفية تحويل المنظمات غير الربحية الصغيرة والمتوسطة إلى جهات فاعلة ذات تأثير واسع، من خلال تطبيق خطة عمل متكاملة، وأما في باب «استشراف»، نسلط الضوء على مقالٍ بعنوان «12 إجراءً يمكن لمختصي التواصل في القطاع غير الربحي التخلي عنها خلال عام 2025» بهدف تحسين كفاءة العمل وتعزيز التفاعل الحقيقي مع الجمهور، ونختتم النشرة في باب «قيادة العمل الخيري»، بمقالٍ حول «ثلاث ركائز أساسية لمجالس إدارة المؤسسات غير الربحية الساعية إلى التأثير والتوسع»، وهي القيادة الاستثنائية، والتخطيط والتنفيذ المحكم، والثقافة التنظيمية القوية.

سائلين الله عزَّ وجلَّ التَّوفيقَ والسَّدادَ وحُسنَ القبول

الفهرس

من الميدان

استراتيجيات التسويق عبر محركات البحث وتحسين محركات البحث: تحقيق أقصى عائد على الاستثمار للمنظمات غير الربحية

4

قراءة في كتاب

توسيع نطاق الإيثار: مسار مثبت لتسريع نمو وتأثير المؤسسات غير الربحية

10

استشراف

12 إجراء يمكن لمتخصصي التواصل في القطاع غير الربحي التخلي عنها خلال 2025

15

قيادة العمل الخيري

ثلاث ركائز أساسية لمجالس إدارة المؤسسات غير الربحية الساعية إلى التأثير والتوسع

21



رؤية علمية لرسالة خيرية

نشرة أثر

نشرة معرفية مفتوحة الوصول تُعنى بتطوير العمل الخيري وتعزيز التوجه نحو تبني أفضل الممارسات في مجال العمل الإنساني من خلال تقديم المعارف والممارسات والبحوث القائمة على مفاهيم واتجاهات العمل الإنساني بهدف تمكين المنظمات والممارسين في مجال العمل الخيري من إحداث الأثر المطلوب. تصدر النشرة كل شهر عن المركز العالمي لدراسات العمل الخيري في الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية وفق منظور علمي يهتم بالدراسات والأبحاث في مجال العمل الخيري والاجتماعي تحت شعار: **رؤية علمية لرسالة خيرية.**

العدد الخامس والثلاثون



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies



استراتيجيات التسويق عبر محركات البحث وتحسين محركات البحث: تحقيق أقصى عائد على الاستثمار للمنظمات غير الربحية¹

أولاً: التسويق عبر محركات البحث (SEM) وتحسين محركات البحث (SEO): غالبًا ما يُستخدم هذان المصطلحان بالتبادل، إلا أنهما يشيران إلى استراتيجيات مختلفة في مجال التسويق الرقمي على النحو الآتي:

- 1. التسويق عبر محركات البحث (SEM):** يشير إلى استراتيجية شاملة تهدف إلى زيادة ظهور المواقع الإلكترونية على صفحات نتائج محركات البحث (SERPs) من خلال:
 - إعلانات البحث المدفوعة، مثل الإعلانات القائمة على الدفع مقابل النقرة².
 - تحسين محركات البحث (SEO)، الذي يركز على تحسين ترتيب الموقع في نتائج البحث غير المدفوعة.

شهدت التبرعات الخيرية عبر الإنترنت زيادة ملحوظة بعد جائحة كوفيد-19، ولا زالت حتى اليوم تنمو مع تطور المعاملات المالية الإلكترونية، وظهور تقنيات جديدة تسهل التبرع الإلكتروني، وكما في الواقع، تتنافس المنظمات الخيرية في جذب المتبرعين، وتواجه تحديًا كبيرًا في تعزيز ظهورها ضمن الفضاء الرقمي المزدحم بآلاف المنظمات. ومن أكثر الطرق فاعلية لتعزيز الظهور الرقمي اعتماد استراتيجيات التسويق عبر محركات البحث (-Search Engine Marketing) التي تشمل تحسين محركات البحث (SEO-Search Engine Optimization)، حيث تساهم هذه الأدوات في ضمان ظهور محتوى الموقع الإلكتروني في نتائج البحث ذات الصلة برسائله وأهدافه.

1. Nonprofit Megaphone, SEM and SEO Strategies: Maximizing ROI for Nonprofits, Oct 2024.

2. نموذج تسويق رقمي يعتمد على الكلمات الدلالية أو المفتاحية، ويقود حركة المرور عبر الإنترنت، وذلك بواسطة شراء زيارات لصفحة معينة، ويدفع المعلن رسومًا مقابل كل نقرة للمستخدم على إعلاناته، أكاديمية تريجرز، للمزيد:

<https://triggers.sa/ar/blog/what-does-ppc-pay-per-click-mean>



1. الإعلانات المدفوعة (الدفع مقابل النقر):

يعتمد على المزايدة للحصول على مساحة إعلانية ضمن صفحات نتائج محركات البحث لكلمات مفتاحية محددة مسبقًا، مثلًا عندما يبحث المستخدم عن إحدى هذه الكلمات المفتاحية، أو كلمة مرتبطة بمجال عمل المنظمة، يحدث مزاد، والفائز هو الإعلان الذي سيظهر أولًا، وكلّما نقر شخص على الإعلان، يُخصم مبلغ صغير من الميزانية، ولهذا يُسمى «الدفع مقابل النقر».

2. إعلانات Google Ad Grant: تشبه إعلانات

البحث المدفوعة التقليدية، لكن تُموّلها شركة جوجل بدلًا من أن تتحمل المنظمة تكلفتها، وهي إعلانات للمنظمات غير الربحية المؤهلة، تصل قيمتها إلى 10 آلاف دولار شهريًا في شكل رصيد إعلاني مجاني، مما يعني أن عروض المزايدة الخاصة بالإعلانات لا تغطي من ميزانية المنظمة.

3. تحسين محركات البحث العضوي (Organic SEO):

يشير تحسين محركات البحث العضوي إلى تحسين الموقع الإلكتروني ومحتواه ليحتل مرتبة متقدمة في نتائج البحث دون الحاجة إلى الدفع مقابل الإعلانات، وتشمل النتائج العضوية في صفحات البحث جميع النتائج باستثناء الإعلانات المدفوعة، حيث يعتمد ترتيبها على خوارزميات Google التي تُقيم الموقع بناءً على عدة معايير.

بعبارة أخرى، يُعد SEM مصطلحًا عامًا يشمل جميع الأساليب التي تستهدف توجيه حركة المرور إلى موقع المنظمة، سواء عبر الإعلانات المدفوعة أو عبر تحسين النتائج العضوية.

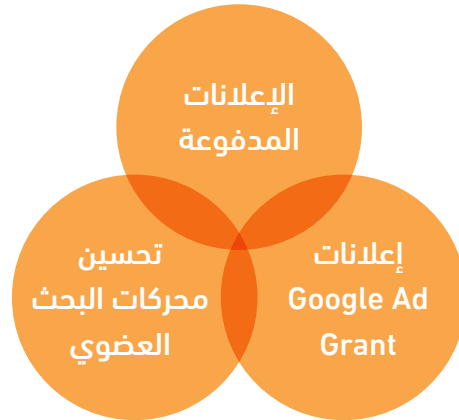
2. تحسين محركات البحث (SEO): يُعد SEO جزءًا

من SEM، لكنه يركز تحديدًا على تحسين ظهور الموقع في نتائج البحث غير المدفوعة. فعوضًا عن الدفع مقابل وضع المحتوى في الإعلانات التي تصدر صفحات نتائج البحث، يعتمد SEO على تحسين ترتيب الموقع ليظهر في المراتب الأولى من نتائج البحث العضوية، ويتحقق ذلك من خلال تحسين عدة عناصر في الموقع، مثل:

- المحتوى
- البيانات الوصفية (عناوين الصفحات)
- الروابط الخلفية (Backlinks)

يهدف SEO إلى تحقيق ترتيب متقدم في نتائج البحث؛ مما يعزز من ظهور المنظمة غير الربحية دون الحاجة إلى تكاليف إعلانية.

ثانيًا: فهم استراتيجيات التسويق عبر محركات البحث



- تجنب الكلمات المفتاحية الشائعة المكلفة خاصةً؛ لأنها قد تؤدي إلى نفقات عالية.
 - خفض قيمة العروض في المزادات الإعلانية لتقليل التكلفة الإجمالية للحملة.
- تساعد هذه الاستراتيجيات في توفير المال، إلا أنها قد تقلل أيضًا من مدى وصول الحملة وفعاليتها، مما يجعل تحقيق التوازن بين التكلفة والأداء تحديًا دائمًا.

2. الإعلانات الممولة من Google Ad Grant:

- يفضل هذا التمويل يمكن للمنظمات:
 - المزايدة على كلمات مفتاحية تنافسية وشائعة دون القلق بشأن التكلفة.
 - الاستثمار في مصطلحات بحث عالية الأداء والتي قد تكون مكلفة في الحملات المدفوعة التقليدية.
- توفر هذه المنحة جميع مزايا الإعلانات المدفوعة دون أي مخاطر مالية، مما يسمح للمنظمات بالتركيز على تحقيق أفضل أداء ممكن دون الحاجة إلى الحد من الإنفاق، وبما أن هذه الإعلانات لا تكلف المنظمة أجرًا ماليًا، فإن ذلك يمنحها فرصة:
- التركيز على الكلمات المفتاحية الأكثر تأثيرًا دون التأثير سلبيًا على العائد على الاستثمار.
 - تحقيق انتشار أوسع وزيادة الظهور مقارنةً بالإعلانات المدفوعة التقليدية التي تتطلب إدارة دقيقة للميزانية.

يهدف SEO إلى تحسين ترتيب الموقع عبر دمج العناصر التي تفضلها خوارزميات جوجل، وتشمل الاستراتيجيات الأساسية لتحقيق ذلك:

- تحليل الكلمات المفتاحية لاختيار المصطلحات الأكثر استخدامًا في عمليات البحث.
- إنتاج محتوى عالي الجودة يتوافق مع معايير محركات البحث ويضيف قيمة للمستخدمين.
- تحسين الجوانب التقنية للموقع، مثل كود HTML وCSS لضمان سهولة الأرشفة.
- تحسين تجربة المستخدم (UI/UX) لتوفير تصفح سلس وسريع يعزز بقاء الزوار لفترة أطول على الموقع.

ثالثًا: العائد على الاستثمار في التسويق عبر محركات البحث: الإعلانات المدفوعة وإعلانات المنح: تعتبر الإعلانات الممولة من جوجل نوعًا من الإعلانات المدفوعة، إلا أن طريقة تمويلها تجعل حساب العائد على الاستثمار (Return on Investment - ROI) مختلفًا تمامًا وفق التفصيل التالي:

1. العائد على الاستثمار في الإعلانات المدفوعة:

عند استخدام الإعلانات المدفوعة التقليدية، تحاول المنظمات تقليل التكاليف قدر الإمكان لتجنب الإنفاق الزائد، وتشمل بعض الأساليب الشائعة لخفض التكاليف ما يلي:



بناء المصداقية وتعزيز سمعة العلامة التجارية، كما يساعد على تحقيق تفاعل مستدام على المدى الطويل.

كما أن المحتوى الجيد المُعد خصيصًا لاستراتيجية تحسين محركات البحث يمكن أن يكون صفحات هبوط (Landing Page)³ مثالية للإعلانات المدفوعة، لأنه مصمم وفقًا لأفضل ممارسات التسويق عبر محركات البحث، ومتطلبات خوارزميات البحث، وبذلك يؤدي المحتوى دورًا مزدوجًا:

- يجذب زيارات مجانية من عمليات البحث التي لم يتم تقديم عروض أسعار عليها.
- يشكّل صفحات هبوط ممتازة لتوجيه الزوار من الإعلانات المدفوعة، مما يزيد من فعاليتها.

2. مشاركة البيانات لتعزيز الأداء: يمكن استخدام

البيانات المجموعة من أداء محتوى تحسين محركات البحث لتحسين استراتيجية الإعلانات المدفوعة، على سبيل المثال:

- الكلمات المفتاحية التي تجذب زيارات عضوية قوية يمكن أن تكون خيارات جيدة للمزايدة عليها في الإعلانات المدفوعة.
- تحليل الصفحات الناجحة في نتائج البحث يساعد في تحسين استهداف الإعلانات المدفوعة.

في هذا النموذج، تتحول الإعلانات المجانية المقدمة من جوجل إلى أداة قوية لتعزيز تأثير المنظمات غير الربحية وزيادة وصولها إلى الجمهور المستهدف.

رابعًا: فوائد الجمع بين الإعلانات المدفوعة

وإعلانات المنح واستراتيجيات تحسين

محركات البحث: لتحقيق أقصى استفادة من

استراتيجيات التسويق عبر محركات البحث، يمكن للمنظمات غير الربحية الجمع بين الإعلانات المدفوعة، وإعلانات المنح، واستراتيجيات تحسين محركات البحث (SEO)، حيث لا يقتصر هذا التكامل على تعزيز الظهور في نتائج البحث، بل يساهم أيضًا في تحسين الأداء العام للحملات التسويقية، ويوضح التالي كيف يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تكمل بعضها البعض، وتستفيد من تبادل البيانات لتحسين الأداء، وتعزز كفاءة الميزانية لتحقيق أقصى عائد على الاستثمار:

1. تكامل الاستراتيجيات: رغم أن الإعلانات

المدفوعة واستراتيجيات تحسين محركات البحث (SEO) تتبعان نهجين مختلفين، إلا أنهما يمكن أن يكمل كل منهما الآخر بفاعلية من خلال:

- **الإعلانات المدفوعة:** توفر ظهورًا فوريًا وتحكمًا في توقيت ومكان عرض الإعلانات.
- **تحسين محركات البحث (SEO):** لا يتطلب دفع أي تكلفة مقابل النقرات، ويساهم في

³ صفحة الهبوط (Landing Page) هي صفحة ويب يوجّه الزائرون إليها بعد النقر على إعلان مدفوع أو رابط محدد، ويكون هدفها الأساسي دفع الزائر إلى اتخاذ إجراء معين، مثل التبرع للمنظمة، أو التسجيل في نشرة بريدية، أو تحميل تقرير أو غير ذلك، وهي بذلك تكون مصممة لتحقيق هدف واحد واضح.

2. الاستفادة من منحة جوجل: بمجرد تأسيس قاعدة قوية لتحسين محركات البحث، يمكن استخدام الإعلانات الممولة من جوجل لتعزيز التواجد الرقمي دون الحاجة إلى إنفاق أموال المنظمة، وينبغي الالتزام بإرشادات جوجل للحفاظ على الأهلية والاستفادة المستمرة من المنحة.

3. اختبار الأداء وتحليل البيانات: يمكن تحسين الحملات التسويقية عبر استخدام اختبارات A/B⁴ لمعرفة أي الكلمات المفتاحية وأشكال الإعلانات تحقق أفضل النتائج، حيث تساعد هذه البيانات في تحسين كل من استراتيجيات التسويق المدفوعة وغير المدفوعة، إلى جانب مراقبة معدلات النقر، وتحليل تكلفة النقرة، وتقييم معدلات التحويل لمعرفة مدى فاعلية الإعلانات.

4. إجراء بحث عن الكلمات المفتاحية: من خلال أدوات البحث المتخصصة يمكن اكتشاف الكلمات المفتاحية الشائعة التي تعكس اهتمامات الجمهور المستهدف، وتوفر هذه الأدوات معلومات قيمة حول الاتجاهات البحثية التي قد تساهم في زيادة عدد الزيارات للموقع، ومستوى المنافسة على الكلمات المفتاحية، مما يساعد في تحديد مدى جدوى استهدافها.

بهذه الطريقة، يمكن لاستخدام SEO والإعلانات المدفوعة معًا أن يعزز كل منهما أداء الآخر، مما يحقق نتائج أفضل.

3. تحسين كفاءة الميزانية: من خلال الاستفادة من منحة جوجل الإعلانية، يمكن للمنظمات غير الربحية الاستفادة من مزايا الإعلانات المدفوعة دون استنزاف ميزانيتها، مما يتيح لها تخصيص المزيد من الموارد لتحسين محركات البحث (SEO) لتعزيز حضورها الرقمي المستدام.

خامسًا: كيفية تنفيذ استراتيجيات التسويق المدفوعة وغير المدفوعة: فيما يلي أربع استراتيجيات لضمان تحقيق أعظم تأثير ممكن في التسويق عبر محركات البحث:

1. بناء أساس قوي لتحسين محركات البحث (SEO): قبل البدء في استخدام الإعلانات المدفوعة أو إعلانات منحة جوجل (Google Ad Grants)، يجب التأكد من كون الموقع الإلكتروني للمنظمة مُحسَّن ومناسب لمحركات البحث، ويتضمن ذلك إنشاء محتوى عالي الجودة وموثوق يلبي احتياجات الجمهور المستهدف، فكلما زاد المحتوى على الموقع، زادت فرص ظهوره في نتائج البحث، واستخدام أدوات البحث عن الكلمات المفتاحية لتحديد الاتجاهات الشائعة.

⁴ اختبار A/B أو الاختبار المنقسم: يشير إلى عملية مقارنة بين نسختين أو أكثر من أصول التسويق عبر الإنترنت مثل صفحة ويب أو منشور على وسائل التواصل الاجتماعي أو تطبيق الهاتف المحمول أو البريد الإلكتروني الإعلاني، لتحديد أيهما أفضل في تحسين التسويق وتجربة المستخدم، للمزيد انظر:

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/a-b-testing>



خاتمة

قد يكون من المفيد التعاون مع جهة متخصصة تتولى إدارة تحسين محركات البحث والتسويق المدفوع بفعالية، إذا بدا للمنظمة أن مجال التسويق عبر محركات البحث معقد أو أن الأدوات المتاحة كثيرة، فهذا أمر شائع، أو في حال عدم توفر كاتب محتوى متفرغ، أو إذا كان الفريق مشغولاً بمهام أخرى.

توفر استراتيجيات التسويق عبر محركات البحث (SEM) وتحسين محركات البحث (SEO) مزايا متعددة، لكن لكل منها تحدياته الخاصة، ومن خلال الجمع بين الأساليب المدفوعة وغير المدفوعة، يمكن للمنظمات الخيرية بناء استراتيجية شاملة تستفيد من نقاط القوة في كل نهج. ومع التخطيط الدقيق، وتحليل البيانات، والتحسين المستمر، يمكن تحقيق أقصى استفادة من الوجود الرقمي، والتفاعل الفعّال مع الجمهور، وتعزيز الأثر الاجتماعي للمنظمة.



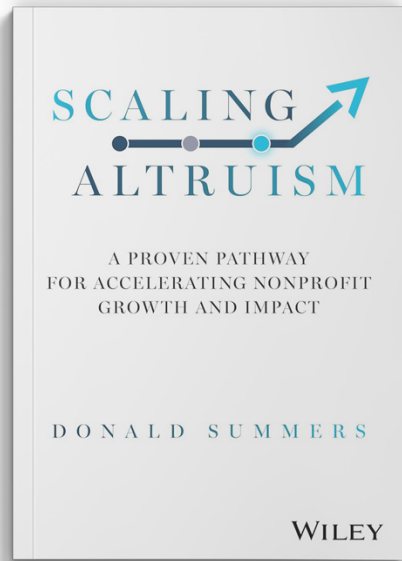
قراءة في كتاب

مراجعة

توسيع نطاق الإيثار: مسار مثبت لتسريع نمو وتأثير المؤسسات غير الربحية

يتناول كتاب توسيع نطاق الإيثار: مسار مثبت لتسريع نمو وتأثير المؤسسات غير الربحية Scaling Altruism: A Proven Pathway for Accelerating Nonprofit Growth and Impact للكاتب دونالد سامرز Donald Summers كيفية تحويل المنظمات غير الربحية الصغيرة والمتوسطة إلى جهات فاعلة ذات تأثير كبير، كما يُقدّم أدوات عملية، بما في ذلك قوالب وتمارين وأدلة تنفيذ واضحة، واستراتيجيات لتحسين التدفق النقدي والتمويل، وأفضل الممارسات القيادية للتعامل مع الأفراد غير الفاعلين داخل المنظمة.

ويركز الكتاب على إعداد خطة العمل، فالتخطيط الجيد -وفق الكتاب- لا يقتصر على تحديد الأهداف، بل يتطلب استخدام لغة واضحة وقوية تمنح المنظمة هوية مهنية راسخة، ولهذا فإن إعداد خطة متكاملة يعد أساسًا لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية، وهو ما يتطلب اختيار المصطلحات المناسبة، وتجنب المفاهيم الغموض التي قد تقلل من مصداقية الخطة.



لشراء النسخة الإلكترونية:



bit.ly/4zAJqmQ



ثانيًا: إعداد خطة عمل

يُعد مصطلح «خطة عمل» المعيار المقبول عالميًا في هيكله الأهداف التنظيمية وتوضيحها، ومع ذلك يشعر بعض قادة القطاع الاجتماعي بالضييق عند مطالبتهم بتبني نهج يشبه إدارة الشركات، ويبدون توجسًا تجاه الأدوات المستوحاة من عالم الأعمال، خاصة بالنظر إلى الانتقادات الموجهة لهذا القطاع بسبب التأثير البيئي السلبي والاستغلال البشري، ومع ذلك، تبقى صيغة «خطة العمل» هي الأكثر فاعلية في تنظيم الفرق وجذب التمويل، ويعرض الشكل أدناه نموذجًا بسيطًا ومتكاملًا للتخطيط بفعالية:



أولًا: أهمية تطوير خطة عمل

لا تُكتب خطة العمل الفعّالة من الصفر كل عام، بل تُراجع وتُحسّن باستمرار لمواجهة التغيرات والتحديات، وغالبًا ما تُشجّع المنظمات غير الربحية على استخدام أدوات مثل «نظرية التغيير» و«النماذج المنطقية»، إلا أن هذه الأدوات قد تكون معقدة وتؤدي إلى غموض في الجوانب المالية وإدارة الموارد البشرية والتنفيذ، وغيرها من العناصر الأساسية للتخطيط، وفي المقابل فإن أكثر النماذج وضوحًا وفاعلية مستمدة من قطاع الأعمال الربحي، ويسهم تطوير خطة عمل ناجحة في تحقيق العديد من الفوائد، أبرزها:

- خارطة طريق عملية تمنح الموظفين وضوحًا جديدًا حول مهامهم واتجاهاتهم.
- رؤية واضحة للموظفين الجدد حول المنظمة وأسباب قوية تدفعهم للانضمام إليها.
- توجيه محسّن يساعد مجالس الإدارة على أداء دورها الإشرافي والائتماني بفاعلية أكبر.
- مبررات مقنعة تدفع الشركاء وأصحاب العلاقة للمشاركة.
- مجموعة رسائل أساسية تدعم نجاح جهود التسويق والتواصل.
- أداة قوية لجمع التبرعات وتعزيز الموارد المالية.
- منصة ديناميكية للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي.

1. اتباع نهج سليم: فيما يلي مجموعة إرشادات ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند بدء العمل لضمان الوصول لخطة عمل تحقق أهداف المنظمة وتتماشى مع مواردها البشرية والمالية:

1.1. تجنب البدء من الصفر: تُبنى الخطة الجيدة على قرارات وتوجهات متفق عليها مسبقًا تُساعد على تحديد الرؤية المشتركة، وضمان اصطفاة أعضاء الفريق حول الأهداف الأساسية، والهدف من ذلك تجنب إضاعة الوقت في إعادة النظر في مسائل كان يمكن حسمها قبل هذه الخطوة، والتركيز بدلًا من ذلك على صياغة خطة مدروسة وقابلة للتنفيذ.

1.2. قيادة العملية بوضوح: بعد تحقيق التوافق في الخطوة السابقة، يتولى المدير التنفيذي توجيه عملية تحويل الإطار العام إلى خطة متكاملة، سواء كتبها بنفسه أو أشرف مباشرة على الفريق أو المستشارين المساعدين في إعدادها.

1.3. البساطة والوضوح أولى من التعقيد والتفصيل المفرط: يجب أن يكون كاتب الخطة متمكنًا من الكتابة بأسلوب واضح ومباشر، بعيدًا عن التكلّف أو الإسهاب غير الضروري، فالهدف هو الوضوح والإيجاز وسهولة القراءة، وتجنب اللغة الترويجية والمبالغات.

1.4. استخدام الأرقام والبيانات البحثية كأدلة داعمة: كلما استندت الخطة إلى حقائق وأدلة كمية، كلما زادت مصداقيتها وقوتها.

1.5. السعي للكمال يعطل الإنجاز: تتطلب الخطط عالية الجودة عشرات المراجعات والتعديلات، فقد تحتاج إلى بضع مراجعات أو حتى عشرين أو ثلاثين قبل أن تصل إلى الشكل المناسب، فهي ليست صلبة وجامدة، بل وثيقة ديناميكية تتطور باستمرار.

1.6. الوصول إلى مستوى إنجاز بنسبة 80% ثم إجراء الاختبار: إكمال 80% من الخطة قبل اختبارها وتحسينها عبر عملية تشاورية.

1.7. التخلي عن الزخرفة والتصميمات المبالغ فيها: يجب ألا تبدو خطة العمل ككتيب دعائي، بل هي وثيقة عمل متغيرة تتحسن مع تطور المنظمة.

1.8. تقديم جميع عناصر الخطة في مستند لا يتجاوز 10-15 صفحة: نادرًا ما يقرأ الموظفون أو أعضاء مجلس الإدارة الوثائق الطويلة، لذا من الأفضل أن تكون الخطة موجزة وواضحة بدلًا من أن تكون شاملة لكنها غير مقروءة.

1.9. التنفيذ هو المحك الحقيقي للاختبار: حتى أفضل الخطط ستحتوي على بعض الأخطاء، ولذا تحتاج إلى اختبار وتطبيق



التي تعمل عليها، مصحوبةً بأدلة وبراهين تُثبت قدرتها على الإنجاز، أما المنظمات الناشئة التي لا تمتلك إنجازات مسبقة للإشارة إليها، يمكنها التنويه إلى اتباعها لأفضل الأبحاث أو تنفيذ دراسات تجريبية لاختبار أفضل الحلول.

5. التعريف بأعضاء الفريق: تقديم تعريف موجز بفريق القيادة، يشمل السير الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة والفريق التنفيذي، مع إبراز خبراتهم المهنية والتخصصية التي تجعلهم محل ثقة، فحتى أفضل الخطط والاستراتيجيات لن تُنفذ بفعالية دون وجود أشخاص مؤهلين وقادرين على تحقيقها، وكما هو الحال في الأقسام الأخرى، ينبغي أن يكون العرض مختصرًا ومباشرًا.

6. اختيار هدف طموح وجريء: وجود هدف واضح وموجز أمر أساسي لفهم الجميع لأهداف المنظمة وكيفية تحقيقها، ويجب أن يكون للمنظمة مثل هذا الهدف، أي نتيجة طويلة الأجل، وليست مجرد مخرجات، بحيث يتوحد جميع أعضاء الفريق حول رؤية مشتركة، وتخطئ العديد من المؤسسات الخيرية حين تسعى وراء الفرص المتاحة وتخضع لمتطلبات الممولين لتحديد أهدافها، مما يشتت تركيزها، ولهذا فإن وضع هدف مركزي ومحدد لا يتعلق فقط بما ستقوم به المنظمة، بل أيضًا بما لن تقوم به.

لمدة عام على الأقل قبل البدء في تحقيق تأثير واضح، وعمومًا قد تستغرق ثلاثة أشهر للإعداد، وثلاثة أخرى للاختبار، وسنة كاملة للتمويل والتنفيذ قبل أن تستقر وتؤتي ثمارها.

2. صياغة بيان مشكلة واضح: يجب أن تبدأ

خطة العمل مباشرة بجمل واضحة ومحددة تصف المشكلة التي تسعى المنظمة إلى معالجتها، فيجب أن تكون اللغة موجزة ودقيقة، ومع استخدام الإحصائيات الوصفية وأفضل الأبحاث المتاحة لتوضيح حجم المشكلة وأثرها في مختلف الأبعاد الإنسانية، والاجتماعية، والأخلاقية، والاقتصادية، والبيئية.

3. وصف الحل: كيف يبدو النجاح؟ تختلف

الأولويات من شخص لآخر، لذا لا ينبغي التركيز فقط على الفوائد الأخلاقية أو المتعلقة بالعدالة الاجتماعية، بل يجب أيضًا إبراز المكاسب الاقتصادية والبيئية المحتملة.

4. صياغة عرض القيمة: رغم أن مهام

المؤسسات الخيرية والاجتماعية أكثر أهمية وتأثيرًا من السلع الاستهلاكية التي تجذب الانتباه يوميًا، إلا أن كثيرًا من الأفراد لا يعرفون أو لا يدركون ما الذي تقوم به المؤسسات، لأن القادة غالبًا ما يترددون في الترويج لقيمة أعمالهم، ولذا من الضروري تعريف الجمهور بمهام المنظمة، والمشاريع

أو مليئًا بالمصطلحات الفضفاضة، بل يجب أن يكون واضحًا، وعمليًا، وقابلًا للتنفيذ، واتباع النهج الصحيح، وتحديد مشكلة واضحة، وصياغة حل متكامل، وتقديم عرض قيمة مقنع، يمكن للمؤسسات الخيرية تعزيز فرصها في تحقيق النجاح والاستدامة، كما أن التركيز على بناء فريق قوي، ووضع هدف طموح وجريء، يسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة، بدلًا من التشتت وراء الفرص الآنية التي قد تضعف رؤيتها الاستراتيجية.

ختامًا، تبقى خطة العمل وثيقة حية وديناميكية، تتطور مع نمو المؤسسة وتراكم خبراتها، ومن خلال المراجعة الدورية، والتعلم المستمر، والجرأة في مواجهة التحديات، يمكن لأي مؤسسة خيرية التحوّل إلى جهة مؤثرة قادرة على إحداث تغيير حقيقي ومستدام في المجتمع.

أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسات غير الربحية تتجنب تحديد هدف طموح وجريء، هو الخوف، فهذه الأهداف بطبيعتها جريئة، وتفرض درجة عالية من المساءلة، مما يجعل بعض القادة يخشون الفشل إذا لم يتمكنوا من تحقيقها، غير أن الفشل جزء طبيعي من التجربة، فالجرأة، والتعلّم من الأخطاء، والمحاولة مجددًا هي دروس حياتية أساسية، وما لا يدركه القادة المترددون هو أن غياب هدف طموح وجريء واضح ومحدد يعكس مخاوفهم وينقل رسالة سلبية إلى الجهات الداعمة والممولة، التي تمتلك النفوذ والموارد للمساعدة، فإذا كانت المنظمة تعمل على حل مشكلة اجتماعية مهمة ولكنها لا تمتلك هدفًا طموحًا وجريئًا، فإنها بذلك تعطي انطباعًا بعدم امتلاكها الشجاعة أو الاستعداد للمساءلة.

خاتمة

إن إعداد خطة عمل فعالة ليس مجرد خطوة إدارية، بل هو عملية جوهرية تحدد مسار المؤسسة غير الربحية نحو تحقيق أهدافها وتأثيرها المرجو، وكما أوضح الكتاب، فإن التخطيط الاستراتيجي لا ينبغي أن يكون معقدًا



12 إجراءً يمكن لمتخصصي التواصل في القطاع غير الربحي التخلي عنها خلال 2025¹

تبنى استراتيجيات أكثر ذكاءً، مثل إعادة توظيف المحتوى، واعتماد نهج التخطيط الاستراتيجي، والاستفادة من الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الحديثة، ويهدف هذا الطرح إلى تمكين المتخصصين في مجال التواصل من اتخاذ قرارات مدروسة، وتوجيه جهودهم نحو الأنشطة التي تحقق تأثيراً فعلياً وملموساً، مما يعزز دورهم في نجاح مؤسساتهم وتمكينها من تحقيق أهدافها بفاعلية أكبر، وفيما يلي نبذة عن كل إجراء على حدة:

1. التوقف عن القلق بشأن إنتاج محتوى جديد والتركيز على إعادة التوظيف والتنسيق والاستفادة من الذكاء الاصطناعي: يشعر الكثير من متخصصي التواصل في القطاع غير الربحي بضغط مستمر لإنتاج محتوى جديد باستمرار، مما قد يؤدي إلى استنزاف الوقت والجهد دون تحقيق العائد المطلوب، وفي

مع تزايد التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية، أصبح من الضروري لمتخصصي التواصل إعادة النظر في استراتيجياتهم وأساليب عملهم لضمان تحقيق أقصى تأثير بموارد محدودة، ففي عالم رقمي سريع التغير، لم يعد التركيز على الكم أو اتباع الأساليب التقليدية كافياً للوصول إلى الجمهور المستهدف وتحقيق الأثر المطلوب، وفي هذا الإطار يستعرض هذا المقال 12 إجراءً يمكن لمتخصصي التواصل في القطاع غير الربحي التوقف عنها خلال عام 2025، بهدف تحسين كفاءة العمل وتعزيز التفاعل الحقيقي مع الجمهور، فمن خلال التخلي عن الممارسات التي تستهلك الوقت والموارد دون نتائج ملموسة، مثل التركيز على المقاييس الوهمية، أو إرسال نفس الرسالة للجميع، أو إعادة تصحيح عمل الآخرين باستمرار، يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر فاعلية واستدامة، كما يشجع المقال على

1. Nonprofit Marketing Guide: Kristina Leroux, 12 Things You Can Stop Doing in 2025, Jan 2025.

الاستثمار في القنوات التي تعزز التفاعل الفعلي مع الجمهور، وتسمح بطرح المحتوى بأسلوب يناسب طبيعة المنصة، سواء كان ذلك من خلال النصوص، أو الصور، أو الفيديوهات، أو غيرها من الأشكال التفاعلية.

3. التوقف عن التركيز على المقاييس

الوهمية: غالبًا ما تنجذب المؤسسات غير الربحية إلى مؤشرات أداء تبدو مباشرة عند النظر إليها سطحياً، مثل عدد المتابعين أو مرات الإعجاب والمشاهدات، لكنها في الواقع لا تعكس بالضرورة التأثير الحقيقي أو مستوى التفاعل العميق مع الجمهور، لذا من المهم إعادة توجيه الاهتمام نحو المقاييس التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مثل معدلات التفاعل الفعلي (التعليقات، المشاركات، الوقت المستغرق في التفاعل مع المحتوى)، ومستوى الاستجابة لدعوات العمل (كالتبرع، والتسجيل في الفعاليات، وتحميل الموارد)، حيث تعكس هذه المقاييس مدى نجاح جهود التواصل في تحقيق التأثير المطلوب بدلاً من مجرد طلق انطباع بصري خادع بالأداء الجيد.

4. التوقف عن إصدار تقارير سنوية مطولة: لم

يعد الجمهور اليوم، سواء كان (من الداعمين أو المستفيدين أو الشركاء) مهتمًا بقراءة تقارير سنوية طويلة ومليئة بالنصوص والجداول المعقدة، وبدلاً من ذلك، يمكن للمؤسسات غير الربحية تبني نهج أكثر فاعلية

حين أن المحتوى هو عنصر أساسي في أي استراتيجية تواصل، فإن الحل لا يكمن دائماً في إنشاء مواد جديدة من الصفر، بل في إعادة توظيف المحتوى المتاح بطرق ذكية وفعالة، مثل إعادة استخدام المحتوى السابق من خلال تحويل التقارير إلى منشورات قصيرة، أو تلخيص المقالات في إنفوجرافيك، أو إعادة صياغة المقالات على شكل سلاسل تغريدات أو مقاطع فيديو قصيرة، كما يمكن تنسيق المحتوى من مصادر موثوقة ومشاركته مع الجمهور مع تقديم تحليل أو إضافة قيمة سياقية؛ مما يعزز دور المنظمة كمصدر موثوق للمعلومات، كما أن الذكاء الاصطناعي أصبح أداة قوية يمكن استثمارها في تسريع عملية إنتاج المحتوى، سواء من خلال اقتراح الأفكار، أو تحسين الصياغة، أو أتمتة بعض المهام المتكررة، مما يسمح للفرق بالتركيز على الجوانب الإبداعية والاستراتيجية.

2. التوقف عن إضاعة الوقت في القنوات

منخفضة التفاعل: بدلاً من الاستمرار في نشر المحتوى على منصات لا تحقق تفاعلاً حقيقياً مع الجمهور، يمكن لمتخصصي التواصل في المنظمات غير الربحية التركيز على القنوات التي تستقطب جمهورهم المستهدف وتتيح لهم تقديم محتوى يتماشى مع طبيعة هذه المنصات، ولا داعي للتمسك بمنصات شهيرة مثل إكس (تويتر سابقاً) أو فيسبوك لمجرد شهرتها، خاصة إذا كانت لا تحقق نتائج ملموسة، فالأهم هو



المخصص للشركاء المحتملين، ولا تضمن هذه المقاربة وصول الرسالة إلى الجمهور المناسب فقط، بل تجعل التواصل أكثر فاعلية وتأثيرًا، مما ينعكس إيجابيًا على تحقيق أهداف المنظمة.

6. التوقف عن الشك في الخبرة المهنية: في

العديد من المؤسسات غير الربحية، قد يجد متخصصو التواصل أنفسهم مضطربين إلى تنفيذ أفكار أو استراتيجيات لا تتماشى مع أفضل الممارسات في المجال، إما بسبب ضغوط داخلية من الإدارة أو بسبب تصورات خاطئة حول ما يريده الجمهور، ومع ذلك، فإن الشك المستمر في الخبرة المهنية يمكن أن يؤدي إلى قرارات غير فعالة، وإهدار للموارد، وضعف في التأثير الاتصالي، وبدلًا من التردد، من المهم أن يثق متخصصو التواصل في معرفتهم وخبراتهم، فهم الأكثر دراية بأفضل الممارسات في صياغة الرسائل، واختيار القنوات المناسبة، وتحليل البيانات لقياس الأداء، كما ينبغي أن يكونوا مستعدين لمواجهة الأفكار غير المدروسة أو غير المناسبة، من خلال تقديم رؤى قائمة على الأدلة والبيانات، وشرح أسباب تبني استراتيجيات بديلة أكثر فاعلية، وإلى جانب تحسين جودة العمل، يُسهم امتلاك الثقة بالخبرة المهنية تعزيز دور متخصصي التواصل كمستشارين موثوقين داخل المؤسسة قادرين على توجيه القرارات بما يخدم الأهداف الاستراتيجية.

عبر تقديم تقارير موجزة وسهلة الفهم، تعتمد على المحتوى البصري والتفاعلي، ويُنصح باستخدام الإنفوجرافيك، والرسوم البيانية، والمقاطع المرئية، وحتى التقارير الرقمية القابلة للمشاركة على المنصات المختلفة، لتسهيل إيصال المعلومات الرئيسية بشكل جذاب وسريع، ولا تعزز هذه الطريقة فقط فهم الجمهور لمخرجات المؤسسة وإنجازاتها، بل تزيد أيضًا من فرص انتشار التقرير ووصوله إلى فئات أوسع، مما يساهم في بناء ثقة أقوى وتعزيز الشفافية والارتباط بالمؤسسة.

5. التوقف عن إرسال كل شيء للجميع: إرسال

نفس الرسائل إلى جميع المستفيدين والداعمين والمتابعين قد يبدو نهجًا شاملاً، لكنه في الواقع يؤدي إلى تراجع التفاعل وفقدان الاهتمام، لأن المحتوى قد لا يكون ذا صلة بجميع الفئات المستهدفة، وبدلًا من ذلك، من الأفضل تبني استراتيجية تواصل أكثر دقة وفاعلية، تعتمد على تقسيم الجمهور وفقًا للاهتمامات، والسلوكيات، والاحتياجات، ودرجة التفاعل مع المنظمة، ويُساعد استخدام الأدوات التحليلية لتحديد المجموعات الفرعية داخل الجمهور المستهدف تخصيص الرسائل بما يتناسب مع كل فئة، مما يعزز مستوى التفاعل والاستجابة، فعلى سبيل المثال، يمكن إرسال رسائل مخصصة للمتابعين الدائمين تختلف عن تلك الموجهة للمتابعين الجدد، أو إعداد محتوى خاص بالمتطوعين يختلف عن المحتوى

قد يستهلك وقتًا وجهدًا كان من الممكن استثمارهما في مهام أكثر استراتيجية، في العديد من المنظمات غير الربحية، يجد متخصصو التواصل أنفسهم عالقين في دوامة من التعديلات المستمرة، إما بسبب نقص المهارات لدى الزملاء أو بسبب غياب التوجيه المسبق، ولتفادي الوقوع بهذه المشاكل، يمكن اعتماد نهج التوجيه والتدريب الذي يركز على تمكين الزملاء من تحسين جودة عملهم قبل تسليمه للمراجعة، ويتحقق ذلك عبر توفير إرشادات واضحة حول معايير المحتوى، وتنظيم جلسات تدريبية قصيرة، أو مشاركة ملاحظات بناءة تعزز من تطوير مهارات الفريق على المدى الطويل، مما يقلل من الحاجة إلى إعادة العمل، ويعزز ثقافة العمل الجماعي الفعّال، حيث يصبح كل فرد أكثر وعيًا بجودة إنتاجه، مما يساهم في رفع مستوى الأداء العام وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.

9. التوقف عن إخفاء الوقت الفعلي لإنجاز

المهام واعتماد الشفافية في تحديد الجداول الزمنية: غالبًا ما يشعر متخصصو التواصل في المنظمات غير الربحية بضغط كبير لإنجاز المهام بسرعة، مما قد يدفعهم إلى تقليل تقديراتهم الزمنية أو الموافقة على مهل زمنية غير واقعية فيتسبب ذلك

7. التوقف عن النهج التفاعلي العشوائي

واعتماد التخطيط الاستراتيجي: غالبًا ما

ينشغل متخصصو التواصل في المنظمات غير الربحية بردود الفعل الفورية والتعامل مع المهام اليومية العاجلة، مما يجعلهم يركزون على الكم بدلا من الجودة، ويؤدي هذا النهج التفاعلي إلى إنتاج محتوى متسرع، يفتقر إلى العمق والتأثير المطلوب، ويجعل عملية التواصل أقل كفاءة على المدى الطويل. وبدلاً من ذلك، من الضروري تخصيص وقت للتخطيط والتفكير الاستراتيجي، ويمكن أن يكون ذلك ببساطة عبر قضاء 10 دقائق في بداية كل يوم عمل للتفكير في الأولويات والاستراتيجيات، وليس فقط في قائمة المهام اليومية، مما يمنح مساحة ذهنية أكبر لتحديد الأهداف، وضبط الرسائل بما يحقق أقصى تأثير، والتأكد من أن كل خطوة تتماشى مع الرؤية العامة للمؤسسة، وعند تبني هذا النهج، يصبح التواصل أكثر تركيزاً وفعالية، حيث لا يقتصر العمل على إنجاز المهام، بل يمتد إلى تحقيق أهداف ذات مغزى تعزز من وصول وتأثير المؤسسة على جمهورها.

8. التوقف عن إعادة تصحيح عمل الآخرين

والانتقال إلى دور التوجيه والتطوير: إعادة

العمل على المهام التي قام بها الآخرون، سواء كانت تصحيح أخطاء أو تحسينات متكررة،



نظام واضح لتقييم وترتيب الأولويات، بحيث يتم تبني الأفكار التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وتمتلك فرصًا حقيقية للنجاح، وتنفذ بفعالية ضمن الموارد المتاحة، وعمومًا يساعد وجود آلية منظمة لاتخاذ القرار الفرق على إدارة الأفكار بوعي، ويمنعها من الوقوع في فخ تعدد المهام المفرط الذي يؤدي إلى نتائج ضعيفة.

11. التوقف عن طلب الموافقة المسبقة على كل تجربة، وخلق بيئة تدعم الابتكار:

في العديد من المنظمات غير الربحية، يُعامل مع التجريب بحذر شديد، حيث يشعر الموظفون بأن عليهم الحصول على موافقات متعددة قبل تجربة أفكار جديدة، مما يحد من قدرتهم على الابتكار، ويؤدي إلى ضياع فرص تحسين استراتيجيات التواصل بأساليب أكثر فعالية، وبدلًا من ذلك، من الأفضل تبني ثقافة تشجع على التجريب والاستكشاف، بحيث يُنظر إلى الاختبارات على أنها فرص تعليمية بدلًا من كونها مخاطر يجب تجنبها، ويمكن تحقيق ذلك عبر تقليل البيروقراطية في عمليات الموافقة، ومنح فرق التواصل مساحة آمنة لتجربة أفكار جديدة، وقياس نتائجها، ثم البناء على ما ينجح منها.

بإرهاقهم، وانخفاض جودة العمل، وتكرار الحاجة إلى التصحيحات والتعديلات، مما يستهلك وقتًا إضافيًا أكثر مما كان متوقعًا في البداية، ويمكن تلافي هذا الأمر بتبني نهج الشفافية والوضوح في تقدير الأوقات اللازمة لإنجاز المهام، مع مراعاة الموارد المتاحة وقدررة الفريق على التحمل، ويجب أن يكون هذا النهج مدعومًا بتواصل مستمر مع الفرق الإدارية وأصحاب العلاقة، بحيث يكون الجميع على دراية بحجم العمل الفعلي والوقت اللازم لإتمامه بالشكل المطلوب، دون الحاجة إلى العمل لساعات إضافية مرهقة للحاق بالمواعيد النهائية غير الواقعية.

10. التوقف عن ملاحقة كل فكرة جديدة

والتركيز على الأولويات: في مجال التواصل غير الربحي، تظهر باستمرار أفكار ومبادرات جديدة تبدو واعدة أو مبتكرة، مما قد يدفع الفرق إلى محاولة تنفيذ أكبر عدد ممكن منها، غير أن هذا النهج يؤدي إلى تشتيت الجهود، واستنزاف الموارد، وانخفاض جودة التنفيذ، خاصة عندما لا يُتحقق من مدى جدوى الأفكار أو توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبدلًا من الانجراف وراء كل فكرة جديدة، من الضروري تقليل عدد المبادرات والتركيز على ما هو أكثر تأثيرًا، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع

12. التوقف عن العمل بمعزل عن الآخرين

والاستفادة من مجتمع متخصصي

التسويق غير الربحي: غالبًا ما يشعر

متخصصو التواصل في المنظمات غير الربحية بأن عليهم تحمل مسؤولياتهم بمفردهم، خاصة في ظل ضغط العمل وقلة الموارد، غير أن هذا النهج قد يؤدي إلى الإرهاق، وتكرار الأخطاء، وإهدار الفرص التي يمكن استثمارها من خلال التعلم من الآخرين، لذا من الأفضل الاعتماد على المجتمع المهني والتفاعل مع شبكات المتخصصين في التسويق والتواصل غير الربحي، فالتواصل مع زملاء المهنة لا يعني فقط تلقي الدعم، بل يشمل أيضًا المساهمة بالمعرفة والتجارب الشخصية، مما يعزز بناء بيئة تعلم جماعية تعود بالنفع على الأفراد والمنظمات على حد سواء.

خاتمة

رسم هذا المقال خارطة طريق لمتخصصي التواصل تساعد على التخلص من العادات والاستراتيجيات غير الفعّالة في عملهم، وقدم بدلًا من ذلك نهجًا يقوم على التخطيط الاستراتيجي، والاستفادة من التكنولوجيا، والتركيز على جودة التفاعل بدلًا من كميته، فالتواصل الفعّال ليس مجرد إيصال رسالة، بل هو بناء علاقات مستدامة مع الجمهور، وتعزيز ثقة الداعمين، وتحقيق الأثر المطلوب بطرق مبتكرة ومستدامة، والتغيير لا يعني التخلي عن المبادئ الأساسية، بل إعادة التفكير في كيفية تحقيقها بأدوات أكثر كفاءة.



قيادة العمل الخيري

مقال

ثلاث ركائز أساسية لمجالس إدارة المؤسسات غير الربحية الساعية إلى التأثير والتوسع¹

للمنو والتغيير؟ وكيف يمكن لأعضاء مجلس الإدارة، وهم في الغالب متطوعون يملكون رؤية محدودة عن المؤسسة ووقتًا أكثر محدودية، أن يكون لهم تأثير حقيقي؟ وكيف يمكنهم تجاوز الأدوار التقليدية والمساهمة بفاعلية في إحداث تحول جذري؟

على الرغم من صعوبة هذه المهمة، فإن الطريق إلى تحقيق النمو السريع والفعال في المؤسسات غير الربحية أصبح واضحًا، ومع ذلك، فإن هذا المسار ليس لمن يبحث عن الحلول السهلة، فتوسيع نطاق أي مؤسسة، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، يمثل تحديًا حقيقيًا، وفي هذا الصدد، يتناول هذا المقال «الركائز الثلاث الأساسية»، التي تمكن المؤسسات من الاندماج والنجاح في هذا العالم الجديد القائم على الأداء العالي والنمو وتحقيق الأثر الاجتماعي.

تشهد العديد من الممارسات والأطر التنظيمية الريادية، التي كانت تقتصر في السابق على عالم الأعمال، انتشارًا متزايدًا في القطاع الاجتماعي والخيري، في الوقت الذي أصبح فيه تحقيق الأثر الاجتماعي الإيجابي هدفًا جوهريًا حتى لدى المؤسسات الربحية، وفي هذا السياق الجديد، بات لزامًا على جميع المنظمات غير الربحية تحقيق نتائج إيجابية على المستويين الاجتماعي والعملية.

ويثير هذا التحول العديد من الأسئلة الجوهرية والمعقدة أمام القادة التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات غير الربحية الذين يسعون إلى تبني ممارسات قطاع الأعمال وتحقيق التوسع والنمو اللازمين لمواجهة التحديات الاجتماعية الملحة التي يعملون عليها، فكيف يمكن لهؤلاء القادة أن يكونوا محركات فعالة

1. Altruist Partners: The 3 Gotta-Haves for Nonprofit Boards Seeking Impact and Scale .Oct, 2018.

1. الركيزة الأولى: أعضاء مجلس إدارة يمتلكون خبرة ريادية في النمو ويطالبون بالأداء العالي ويدعمون الفرق التنفيذية المتميزة

المقصود هنا ليس مجرد مجالس إدارة تضم مديرًا تنفيذيًا لصندوق تحوُّط أو اثنين، أو رؤساء تنفيذيين يطلعون سريعًا على تقارير العمل الطويلة، بل الحديث عن مجلس إدارة يضم أفرادًا خاضوا تجربة نمو المؤسسات، وحققوا إنجازات ملموسة، ولكنهم في الوقت ذاته واجهوا الإخفاقات وفشلوا في أوقات معينة قبل النهوض من جديد. لا بد أن يتكون مجلس الإدارة الفعَّال من أعضاء يمتلكون خبرة مثبتة في ريادة الأعمال ونمو المؤسسات وتحقيق الأداء المتميز، وأن يكونوا منخرطين بعمق في القرارات الصعبة والمحفوفة بالمخاطر، التي تشكل دافعًا أساسيًا لدفع مؤسساتهم إلى الأمام، ويتعاملون مع دورهم وكأنه جزء من قيمتهم المهنية وسمعتهم الشخصية.

ويجب أن يكون السؤال الأول على الطاولة: هل تمتلك المؤسسة فريقًا إداريًا قادرًا على تحقيق الأداء والنمو؟ حيث تُظهر التجربة أن هناك فجوة مكلفة في الفرق التنفيذية داخل معظم المؤسسات غير الربحية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وحتى في بعض المؤسسات الكبرى، إذ غالبًا ما يكون القادة التنفيذيون خبراء في مجالاتهم البرمجية، لكنهم ليسوا بالضرورة خبراء في إدارة المؤسسات ونموها، فمثلًا تقود الأطباء

المؤسسات الصحية، بينما يقود الأخصائيون الاجتماعيون المنظمات التي تقدم خدمات اجتماعية. لكن كليات الطب والعمل الاجتماعي لا تُدرِّس كيفية استقطاب رأس المال وإدارته أو بناء فرق عمل قابلة للتوسع وعالية الكفاءة، وهنا يأتي دور مجلس الإدارة، حيث يقع على عاتقه ضمان أن الفرق التنفيذية لا تضم فقط خبراء في البرامج والمجالات المتخصصة، بل تشمل أيضًا أشخاصًا يمتلكون مهارات استراتيجية ومالية وتشغيلية مثبتة، ويفهمون كيفية تحقيق النمو المؤسسي.

2. الركيزة الثانية: التخطيط القوي وهيكلية التنفيذ الفعالة

تأتي هذه الركيزة بعد ضمان وجود مجلس إدارة وفريق تنفيذي يتمتعان بالخبرة والقدرة على تحقيق النمو، لأن أي منظمة تهدف إلى تحقيق نمو مستدام تحتاج إلى ثلاثة مكونات رئيسية تتكامل معًا ديناميكيًا:

2.1. خطة عمل استثمارية ذات مستوى عالمي: أفضل خطط العمل تتجنب اللغة

العامة والعبارات الفضفاضة، وتعتمد على بيانات ملموسة وقابلة للقياس حول التأثير الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، ومن المفيد تبني إطار عمل دقيق وواضح، يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية:

- ما المشكلة التي تحلّها المنظمة؟
- كيف يبدو النجاح (مع بيانات وإحصائيات وأمثلة محددة)؟



2.3. التحول من جمع التبرعات إلى استقطاب

الاستثمارات: يجب على مجالس الإدارة قيادة تحول استراتيجي في كيفية تمويل المنظمات غير الربحية، والذي يبدأ بتغيير العقلية والمصطلحات، على سبيل المثال، عدم استخدام كلمة متبرع إلا إذا كان الشخص يتبرع بدمه أو أحد أعضائه، فعندما يمنح المرء ماله للمنظمة، يجب تسميته مستثمر²، حتى لو كان العائد اجتماعيًا وليس ماليًا، ويجب معاملة هؤلاء المستثمرين على أنهم مساهمون في المشروع الاجتماعي، وإشراكهم في التخطيط المؤسسي والتواصل المستمر معهم حول تأثير مساهماتهم من خلال لوحة قيادة واضحة وشفافة.

3. الركيزة الثالثة: ثقافة تنظيمية قوية

لا يعتمد مسار النمو والأداء التنظيمي على الجوانب التقنية والاستراتيجية فقط، بل له جانب بشري بالغ الأهمية، وهو مسار مليء بالعقبات، والطريقة الوحيدة لاجتيازها بنجاح هي اتباع عملية تغيير مدروسة، تهدف إلى ترسيخ القيم السلوكية والثقافية الداعمة للبنية الاستراتيجية والتقنية، وهناك العديد من الأدوات التي تُستخدم لتقييم الثقافة التنظيمية تعتمد على مفاهيم بسيطة، كالإطار الذي وضعه الإداري إيتشاك أديزيس

• لماذا تعتبر هذه المنظمة الأكثر تأهيلاً لحل هذه المشكلة؟

والإجابة عن هذه الأسئلة تتطلب التزامًا بالشفافية والمساءلة والنمو والتأثير الحقيقي، وتحليل الأسباب الجذرية للمشكلة التي تسعى إلى حلها، وتصمم حلولًا فعالة تتجاوز القطاع الواحد، من خلال التعاون بين الشركات والحكومات والمنظمات غير الربحية لتنفيذ استراتيجيات مؤثرة وقابلة للقياس تتضمن معايير أداء واضحة تشمل مقاييس استباقية ونتائج لاحقة، وتوقعات مالية مفصلة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات، وهيكل تنظيمي واضح يحدد أدوار الفريق القيادي، بالإضافة إلى خطة موثوقة لجذب رأس المال وتحقيق الاستفادة المالية.

2.2. مصدر إيرادات متنوع ومنضبط ويُدار

بكفاءة: يجب أن تتبنى المنظمات غير الربحية نفس الذهنية الاحترافية التي تتبعها المستشفيات والجامعات والمؤسسات الكبرى في تحقيق الأداء والنمو، وهذا يقع على عاتق مجالس الإدارة للعمل بعقلية النمو السريع لرأس المال، والتركيز على تحقيق النجاح بدلًا من مجرد البقاء، مما يعني تجاوز النماذج التقليدية لجمع التبرعات مثل الحملات الخيرية والفعاليات لجذب التمويل، والتفكير في نماذج استثمارية أكثر استدامة وفعالية.

2. الحديث هنا عن الأشخاص الذين يتبرعون بمبالغ ضخمة جدًا، والفكرة تتناسب مع نماذج التمويل الحديثة مثل الاستثمار الاجتماعي والتبرع القائم على النتائج، لكنها تحتاج إلى تكييف دقيق مع الثقافة المحلية والمجتمعية لضمان فعاليتها.

الخاتمة

إن تحقيق التأثير والتوسع في المؤسسات غير الربحية ليس مجرد طموح، بل هو ضرورة تفرضها التحديات الاجتماعية المتزايدة، وكما يتضح من الركائز الثلاث الأساسية، فإن نجاح هذه المؤسسات يعتمد على قيادة استثنائية، وتخطيط وتنفيذ محكم، وثقافة تنظيمية قوية، فمجالس الإدارة التي تسعى إلى إحداث تغيير حقيقي يجب أن تتبنى عقلية ريادية، لا تكفي بإدارة الواقع بل تسعى إلى إعادة تشكيله، كما أن التحول من عقلية التبرع إلى عقلية الاستثمار يمكن أن يكون مفتاحًا لتحقيق الاستدامة المالية، مما يسمح للمؤسسات بالنمو بدلاً من مجرد البقاء.

وفي النهاية، لا يكمن النجاح في اتباع نموذج واحد، بل في القدرة على التكيف، والجرأة في اتخاذ القرارات، وبناء فرق قيادية متوازنة وقادرة على مواكبة التغيير، فالمؤسسات غير الربحية التي تضع هذه الركائز موضع التنفيذ لن تكفي بتحقيق أثر محدود، بل ستصبح قادرة على قيادة التحولات المجتمعية الكبرى.

Ichak Adizes، والمعروف باسم PAEI، ويرمز هذا الإطار إلى أربعة أنماط رئيسية للشخصيات التنظيمية والقدرات القيادية:

- **المنتج (The Producer):** يتميز بالكفاءة في تنفيذ العمل وإنجازه.
 - **الإداري (The Administrator):** يميل إلى تنظيم العمل ووضع الأنظمة.
 - **رائد الأعمال (The Entrepreneur):** يشعر بالرضا عندما يبتكر طرقًا جديدة لإنجاز العمل.
 - **المؤدِّد (The Integrator):** هو الرابط الذي يعزز العمل الجماعي والثقافة التنظيمية.
- والإطار ليس حلاً سحريًا للمشكلات، إلا أن أعضاء مجالس الإدارة الذين يسعون إلى بناء فرق تنفيذية عالية الأداء يجب أن يحرصوا على ضمان وجود هذه الأنماط الأربعة بتمثيل متوازن داخل فرق القيادة، بل وحتى داخل مجلس الإدارة نفسه، ومن النادر أن يجمع شخص واحد بين جميع هذه الخصائص بالتساوي، على سبيل المثال، غالبًا ما يكون مؤسسو المنظمات رواد أعمال مبدعين (E) ومنتجين بارعين (P)، لكنهم قد لا يكونون أقوياء بنفس القدر في الإدارة (A) أو توحيد الفريق (I)، وتنشأ المشكلات عندما يكون التوازن مختلاً داخل المنظمة.



الرسالة



خدمة العمل الإنساني وتطويره من خلال
البحوث والدراسات المتخصصة

الرؤية



مرجع عالمي في دراسات العمل
الخيري والإنساني

القيم



الأهداف



تعزيز مكانة العمل الخيري والإنساني
والتعريف بمنجزاته لدى الرأي العام

تطوير العمل الخيري والإنساني والارتقاء
بالجودة في مختلف مجالاته

صناعة التكامل بن القطاع الخيري
والإنساني وخطط التنمية المجتمعية

دعم صنّاع القرار عبر توفير المعلومات
ذات الصلة في الوقت المناسب

استشراف مستقبل العمل الخيري
والإنساني بما يخدم المجتمعات

نشر ثقافة العمل الخيري والإنساني
والتطوعي بين شرائح المجتمع كافة

رئيس مجلس الإدارة
د. عبدالله معتوق المعتوق

المدير العام
بدر سعود الصميط

رئيس التحرير - مشرف المركز
عبد الرحمن عبد العزيز المطوع

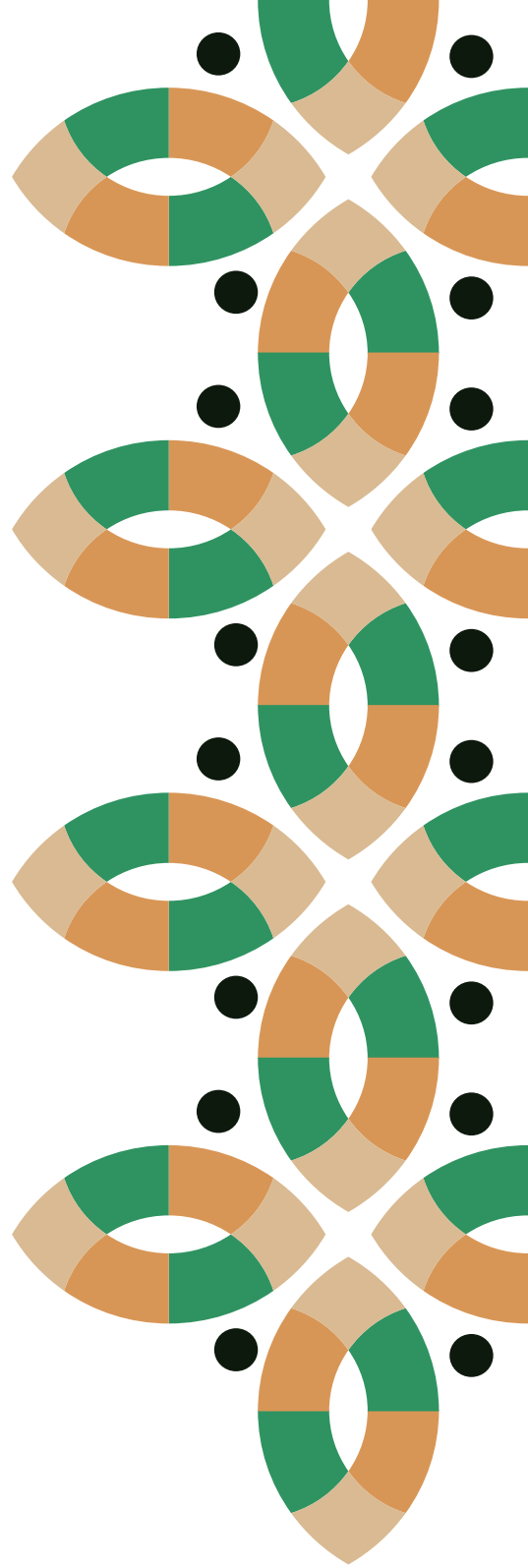
أسرة التحرير

د. رضا السيد العشماوي
مدير المركز

د. سارة يحيى عبد المحسن
اختصاصي دراسات

محمد السعيد
محرر

مصطفى إسماعيل
الإخراج الفني





من إصدارات المركز



الثقة في مواجهة التشكيك

دليل إدارة الحملات التسويقية

مؤشر الجوع العالمي 2018

كيف ندير أزمة بفاعلية

الواقع النفسي للمرأة للاجئة

تقرير الاتجاهات العالمية للتبرع



تقييم مجموعة العمل المالي للقطاع غير الربحي

الأزمة الإنسانية في السودان

إدارة عملية التعافي

حماية العاملين في المجال الإنساني

الوضع الإنساني في غزة

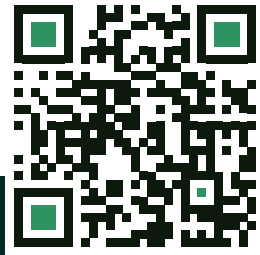
عاصفة دانيال



خلاصات معرفية

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع إصدارات المركز

gcpskw.org/ar/publications



نشرة أثر



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies



تسعدنا مشاركتك..
وتصلنا مباشرة..

1 808 300
www.iico.org

GCPSIICO



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies