



مدخل

المنظمات غير الربحية اليوم تعمل في بيئة تتسم بالتحديات المركبة: محدودية التمويل، تعدد توقعات أصحاب المصلحة، وتغير الاحتياجات المجتمعية بسرعة. في مثل هذه الظروف، تصبح الاستراتيجية ليست مجرد وثيقة مكتوبة أو خطة تشغيلية، بل إطاراً يوجه الموارد والطاقت نحو تحقيق أثر ملموس. وفقاً لريتشارد روميلت، الاستراتيجية الفعالة تقوم على ثلاث ركائز مترابطة: التشخيص، والسياسة التوجيهية، والإجراءات المتسقة.

الاستراتيجية الفعالة في القطاع غير الربحي

أولاً: التشخيص - وضوح المشهد:

التشخيص هو القدرة على تحديد جوهر التحدي، وليس الاكتفاء بسرد قائمة مشكلات، في القطاع غير الربحي، قد يكون التحدي مثلاً: ضعف الاستدامة المالية، أو غياب الكفاءات البشرية، أو تشتت البرامج بعيداً عن الرسالة الأساسية للجمعية.

أهمية التشخيص:

- 1- يوجه الجمعية لتحديد أولوياتها بدل التورط في أنشطة متفرقة.
 - 2- يساعد في كشف الأنماط والفرص، مثل الحاجة لبناء شراكات أو الاستثمار في التكنولوجيا.
- مثال عملي:** جمعية تواجه انخفاضاً في التبرعات السنوية. التشخيص الصحيح قد يكشف أن المشكلة ليست في قلة المتبرعين، بل في غياب قنوات تواصل فعالة معهم أو ضعف الشفافية المالية.

ثانياً: السياسة التوجيهية - رسم الاتجاه:

بعد وضوح التحدي، تأتي الحاجة لوضع سياسة توجيهية تمثل نهجاً عاماً للتعامل مع المشكلة، هذه السياسة لا تعطي تفاصيل دقيقة، لكنها تحدد مساراً واضحاً يستبعد الخيارات غير المجدية.

خصائص السياسة التوجيهية الناجحة:

- 1- تبسيط التعقيد عبر ربط القرارات بالاتجاه الاستراتيجي.
- 2- خلق إطار يحكم توزيع الموارد ويمنع الانحرافات.

أمثلة في القطاع غير الربحي:

- سياسة توجيهية لمعالجة ضعف الاستدامة المالية قد تكون: "تنويع مصادر الإيرادات عبر الاستثمار الاجتماعي والشراكات الاستراتيجية."
- سياسة لتعزيز الأثر قد تكون: "تركيز البرامج على ثلاث قضايا محورية بدل التوسع الأفقي في عشرات الأنشطة."

ثالثاً: الإجراءات المتسقة - تحويل الاتجاه إلى فعل:

السياسة التوجيهية وحدها لا تكفي إن لم تُترجم إلى إجراءات عملية متسقة ومترابطة.

خصائص الإجراءات الفعالة:

- تكامل الأنشطة وعدم تناقضها.
- انسجام توزيع الموارد البشرية والمالية مع الأهداف الكبرى.
- ارتباط المؤشرات بالأثر الحقيقي لا بالمخرجات فقط.

مثال تطبيقي: إذا وضعت الجمعية سياسة لتنويع الإيرادات، فإن **الإجراءات قد تشمل:** تأسيس وحدة استثمار اجتماعي، إطلاق وقف تنموي، وبناء منصة رقمية لجذب المتبرعين الأفراد، هذه الخطوات مترابطة وتدعم بعضها.

الخلاصة:

في القطاع غير الربحي، التشخيص يمنحنا وضوح المشهد، السياسة التوجيهية تحدد الاتجاه، والإجراءات المتسقة تحوّل الرؤية إلى أثر ملموس. الفارق بين استراتيجية جيدة وأخرى ضعيفة لا يكمن في جمال صياغة الخطة، بل في مدى وضوح التشخيص، عقلانية التوجيه، وانسجام التنفيذ. التحدي الأكبر أمام الجمعيات ليس كتابة الاستراتيجية، بل ممارستها كمنهج عمل يومي يحول الموارد المحدودة إلى قوة تحدث فرقاً في حياة الناس.

جدول مقارنة: تطبيق عناصر الاستراتيجية الفعالة:

العنصر	الوصف	الجمعيات التي تتطبقه	الجمعيات التي لا تتطبقه
التشخيص	تحديد جوهر التحدي وربطه بالمعطيات والأنماط	تتمكن من تركيز جهودها على القضايا الأهم وتحديد أولوياتها	تشتت في أنشطة متعددة دون وضوح للأولويات
السياسة التوجيهية	نهج عام للتعامل مع المشكلات واستبعاد الخيارات غير المجدية	توزع مواردها بشكل منطقي ومترابط مع الاتجاه الاستراتيجي	تواجه قرارات متناقضة وتوزيع عشوائي للموارد
الإجراءات المتسقة	خطوات مترابطة ومتكاملة تدعم بعضها لتحقيق الهدف.	تعزز أثرها وتحقق نتائج ملموسة قصيرة وطويلة المدى	تنفذ إجراءات متفرقة تفقد قوتها ولا تحقق الأثر المطلوب

أمثلة تطبيقية من الواقع:

مثال على التشخيص: جمعية تواجه تراجعاً في التبرعات السنوية. عند التشخيص، اكتشفت أن السبب ليس عزوف المتبرعين، بل ضعف في قنوات التواصل الرقمية وغياب تقارير شفافة تبين أثر التبرعات. **النتيجة:** طورت حملة رقمية موجهة، وزادت التبرعات بنسبة 25% خلال عام.

مثال على السياسة التوجيهية: جمعية متخصصة في تمكين الشباب وضعت سياسة توجيهية تركز على ثلاثة مسارات أساسية فقط (التعليم، التدريب المهني، ريادة الأعمال) بدل التوسع في 12 نشاطاً متفرقاً. **النتيجة:** ارتفع مستوى التأثير وتضاعفت فرص الشراكات.

مثال على الإجراءات المتسقة: جمعية استهدفت تنويع مصادر الإيرادات. قامت بخطوات متكاملة تشمل إطلاق وقف تنموي، تأسيس وحدة للاستثمار الاجتماعي، وبناء موقع جمع تبرعات لجذب المتبرعين الأفراد؛ **النتيجة:** أصبحت تغطي 40% من مصاريفها التشغيلية من موارد مستقرة، مما عزز استدامتها المالية.