



# الأداء الاجتماعي ودوره في استدامة المنظمات

دليل استراتيجي للمنظمات غير الربحية  
في عصر التحولات الاجتماعية

الأستاذ عبدالله بن فرحان الفياض | الأستاذة سميرة بنت عدنان البار  
اللقاء السنوي السادس عشر للجهات الأهلية بالمنطقة الشرقية

# مفارقة القطاع غير الربحي في ظل التحولات المتسارعة

**60%** من المنظمات غير الربحية عالمياً تجد صعوبة في الحفاظ على استدامتها المالية والتكيف مع احتياجات المستفيدين (McKinsey, 2020).

## فجوة الكفاءة والاستدامة

تغير متسارع في احتياجات المجتمع

تحديات التمويل وضعف الكفاءة المؤسسية

الحاجة إلى أدوات وموارد استباقية لمواكبة التغيير

# إعادة تعريف الأداء الاجتماعي: من ردة الفعل إلى صناعة الأثر

**الأداء الاجتماعي** هو العمل المتميز الذي يلبي احتياجات المستخدمين ويتجاوز توقعاتهم، مع مراعاة الإنسان، احترام التنوع، وضمان الصحة الجسدية والبيئية لاستشراف مستقبل أفضل.



**الداخل التنظيمي:** الموارد البشرية، بيئة العمل

**المستخدمون:** تصميم خدمات تتجاوز التوقعات

**المجتمع:** تعزيز التنمية الشاملة

**البيئة:** الصيانة الوقائية واستدامة الموارد

# التحول النموذجي: بناء مؤسسات مرنة ومستدامة

| المنظمات الرشيقة والمستدامة   | المنظمات التقليدية   | البعد             |
|---|--|-------------------|
| المسابقة واستشراف المستقبل                     | الملاحقة وردود الفعل        | الاستجابة للتغيير |
| الاستدامة المالية وتنوع الاستثمارات            | الاعتماد على المنح المؤقتة  | التمويل           |
| الابتكار الاجتماعي وتصميم مبني على الاحتياج  | قوالب ثابتة ومكررة        | الخدمات           |
| منهجية احترافية لإدارة المعرفة               | مبادرات شخصية             | المعرفة           |
| مكاتب خدمات مشتركة لتقليل الهدر              | تكاليف مستقلة وعالية      | التشغيل           |

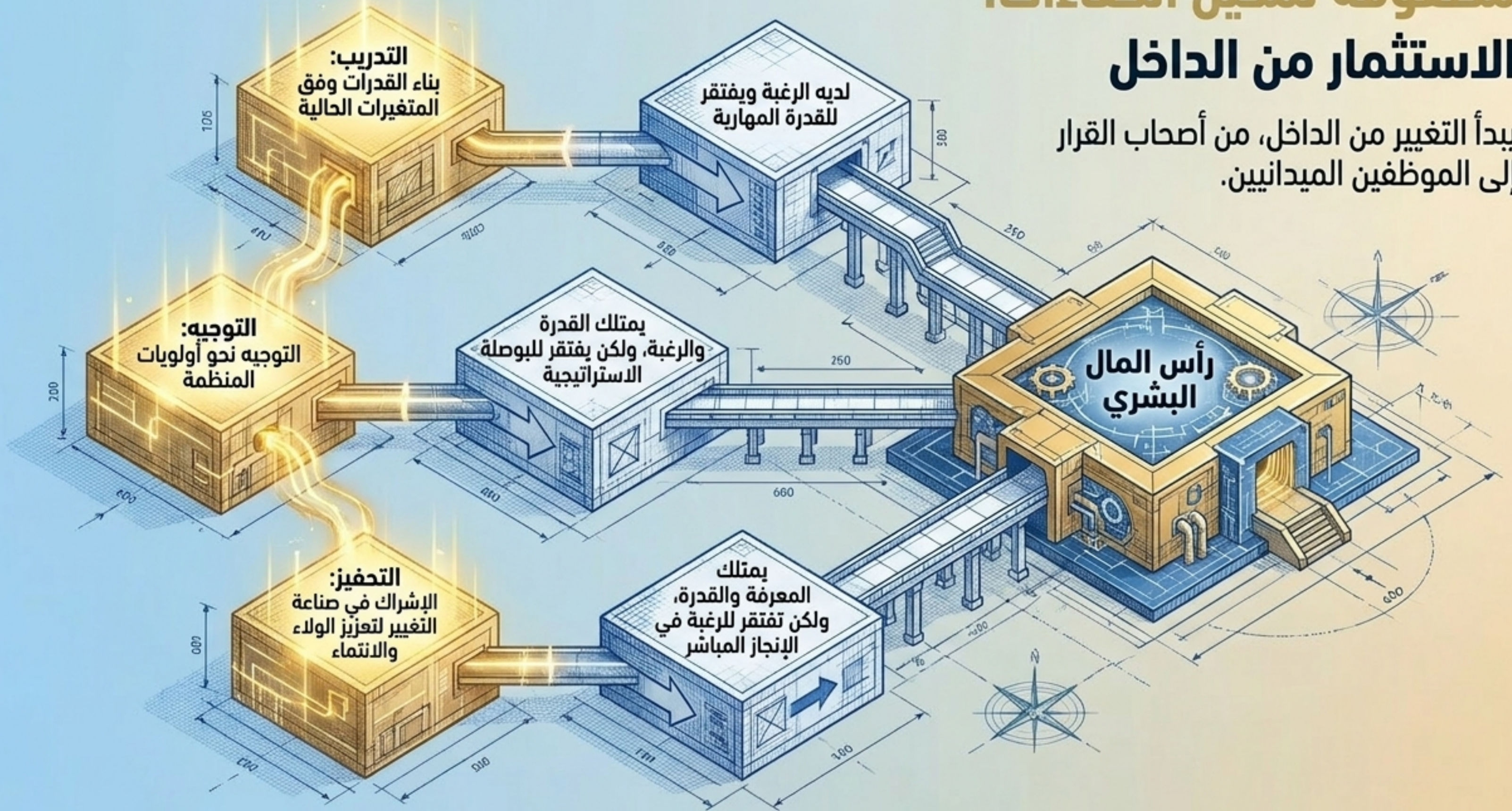
# منحنى الرشاقة التنظيمية: الاستجابة للتحويلات



# مصفوفة تمكين الكفاءات:

## الاستثمار من الداخل

يبدأ التغيير من الداخل، من أصحاب القرار إلى الموظفين الميدانيين.



# محرك الابتكار الاجتماعي: تصميم الأثر

الابتكار ليس مجرد اختراع تقني؛ بل هو إيجاد فكرة قابلة للتنفيذ تتضمن حلاً جديداً وتعديلاً لخدمة قائمة.



# الاستدامة المالية والمحفز التشغيلي: الخدمات المشتركة

تحويل الخدمات المساندة المكلفة إلى وحدات مركزية تخدم قطاعات متعددة بأقل تكلفة وأعلى جودة.

مكتب  
الخدمات المشتركة

قانونية

المعلومات

المالية

الموارد  
البشرية

## الاستدامة المالية

تنويع مصادر الدخل والاستثمارات  
لضمان استمرارية الأعمال بعيداً عن  
الهزات الاقتصادية.

## الكفاءة التشغيلية

تأسيس مكاتب خدمات مشتركة  
لتوحيد العمليات للمنظمات ذات  
الموارد المحدودة.

# إدارة المعرفة: الدرع المؤسسي الحامي

الانتقال من المبادرات الشخصية إلى المنهجية الاحترافية.

صاره الأقبير  
السرتين، بعدون  
المشخيرات



المنهجية  
الاحترافية

الذاكرة  
المؤسسية



## التوثيق المنهجي

التقاط المعرفة الضمنية من  
الخبراء والعاملين.



## تبادل الخبرات

تعزيز ثقافة نقل الخير والخبرة  
داخل القطاع.



## الذاكرة المؤسسية

بناء أصول معرفية آمنة تضمن  
استدامة الأداء رغم تعاقب  
الأجيال الوظيفية.

# التوليف الاستراتيجي: نموذج التقييم المعياري

إطار عمل شامل يدمج الرشاقة والاستدامة والابتكار لتحقيق أثر اجتماعي مستدام.

المحور الاستراتيجي

والقيادي

500 نقطة

محور الابتكار والتمويل



400 نقطة

350 نقطة

محور البيئة  
وأصحاب المصلحة



محور العمليات  
ورأس المال البشري



# المخطط الهيكلي (1): المحور الاستراتيجي والقيادي

200  
نقطة

## الرشاقة التنظيمية

- هيكل تنظيمي مرن [80 نقطة]
- اعتماد منهجيات عمل رشيقة [70 نقطة]
- لامركزية اتخاذ القرار [50 نقطة]

300  
نقطة

## تكامل الأداء الاجتماعي

- نظام مؤتمت لجمع وتحليل البيانات [150 نقطة]
- إعداد تقارير دورية توضح الأثر [100 نقطة]
- إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة [50 نقطة]

## المخطط الهيكلي (2): محور الابتكار والتمويل



# المخطط الهيكلي (3): العمليات ورأس المال البشري



# المخطط الهيكلي (4): البيئة وأصحاب المصلحة



# التوجيه المستقبلي: التغيير ينبع من الداخل

نبدأ بقلب الهرم... التفكير من الداخل إلى الخارج

لا يمكن للمنظمات إحداث تحول حقيقي في المجتمع ما لم تقم أولاً  
بثورة في أدائها الداخلي وحوكمتها وتمكين قادتها.  
الاستدامة ليست هدفاً نصل إليه، بل هي طريقة عمل تتبناها في كل قرار.