

قاعدة المؤسسية

2-5-4-1

دليل لبناء مؤسسات ناجحة
في أي مجال



د. منور عبدالرقيب الصنومي

م ٢٠٢٥

« كتاب »

قاعدة المؤسسة 2-5-4-1: دليل لبناء مؤسسات ناجحة في أي "مجال"

مقدمة الكتاب

. الحاجة إلى المؤسسات الفعالة في عالم مضطرب .

. ما هي قاعدة المؤسسة 2-5-4-1؟ .

. لمن هذا الكتاب؟ (رواد أعمال، قادة، أكاديميون، مربون، مهتمون
بالتمكن المجتمعي)

. (كيف تستخدم هذا الكتاب) كمرجع، كدليل تدريبي، في ورش العمل .

الباب الأول: الإطار النظري للمؤسسة

. ما المقصود بالمؤسسة؟ .

. الفرق بين العمل الفردي والعمل المؤسسي .

. أهمية التحول المؤسسي في القطاع العام والخاص والمجتمعي .

شرح قاعدة 1-4-5-2 .

. (تفصيل معنى كل رقم:) 2 بنية – 5 تنافس – 4 عمل – 1 تخطيط .

. كيف تتكامل هذه المجالات لتصنع مؤسسة فعالة؟ .

. مقدمة مختصرة عن كل عنصر من العناصر الـ12 .

الباب الثاني: العناصر الأربعة الكبرى

(الفصل الأول: التخطيط) 1

. التخطيط الاستراتيجي: الرؤية، الرسالة، الأهداف .

. تحليل البيئة .

. التوازن بين الطموحات والإمكانات .

. مؤشرات الأداء .

. دراسة حالة: مؤسسة بدأت بالتخطيط فقط وتحولت إلى قصة نجاح .

(الفصل الثاني: أركان العمل) 4

. القيادة .

. الأعضاء .

. المنهج .

. النظام .

. كيف تتكامل هذه الأركان لتبني مؤسسة فعالة؟ .

. تمارين عملية لقياس جاهزية المؤسسة في كل ركن .

(الفصل الثالث: أركان التنافس) 5

. التدريب .

- .التقنية .
- .الخدمة/الجودة .
- .التسويق .
- .الإبداع .
- .أدوات ومؤشرات تقييم كل مجال .
- .نماذج عالمية طبقت هذه الأركان بنجاح .
- (الفصل الرابع: البنية التحتية) 2
- .المقر .
- .المال .
- .كيف تدعم البنية الأداء وتزيد من مرونة المؤسسة؟ .
- .الاستدامة كشرط أساسي للنمو المؤسسي .
- الباب الثالث: التحول إلى مؤسسة فعّالة
- .تشخيص الواقع الحالي لمؤسستك .
- .بناء خطة تحويل مؤسسي تدريجية باستخدام القاعدة .
- .قياس الأثر والتطوير المستمر .

ملاحق

- .(استبيان تقييم ذاتي) لـ 12 مجال .
- .(قوالب جاهزة) للرؤية – الخطة – الهيكل – السياسات .
- .مصادر ومراجع مقترحة .
- .شهادات وتجارب واقعية .

خاتمة ملهمة

- .المؤسسات العظيمة لا تبني بالصدفة .
- .كن أنت المؤسس الواعي .

مقدمة الكتاب

في عالم يتسارع فيه التغيير، وتتعاظم فيه التحديات، لم يعد البقاء – والنجاح حكراً على الكيانات الكبرى، بل أصبح ممكناً لكل مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة، ناشئة أو راسخة – بشرط أن تمتلك القاعدة الصحيحة التي تنهض بها وتضمن لها الاستمرار والفعالية.

إن هذا الكتاب هو ثمرة تجربة وتأمل ورصد للواقع المؤسسي، أضعه بين يديك لتتعرف على **"قاعدة المؤسسة 2-5-4-1"**، وهي رؤية

:عملية شاملة تنطلق من سؤال جوهرى

ما الذي يجعل مؤسسة – أياً كان نوعها أو حجمها – ناجحة ومستقرة ومؤثرة؟

في هذا الدليل، نعيد ترتيب الفوضى التي قد يعاني منها الكثير من المؤسسات، لنكشف عن 12 مجالاً متكاملًا، موزعة على أربعة

:عناصر رئيسية

- . عنصر التخطيط (1): الذي يضبط الاتجاه ويمنع العشوائية .
- . أركان العمل (4): التي تقوم عليها الحياة اليومية للمؤسسة .
- . أركان التنافس (5): التي تحدد موقع المؤسسة بين غيرها .
- . البنية التحتية (2): التي تشكل البيئة الداعمة .

لقد صُممت هذه القاعدة لتكون أداة تقييم، ودليل تطوير، ومنهج تأهيل للقادة والمؤسسين والطامحين لبناء كيان مؤسسي مستدام في أي مجال: جامعة، شركة، جماعة، دولة، وزارة، جمعية، أو حتى فريق عمل صغير.

هذا الكتاب ليس تنظيراً نظرياً، بل هو خارطة طريق عملية، تحتوي على نماذج، وأمثلة، وتطبيقات، وأسئلة قياس تساعدك على الانتقال بمؤسستك من حيث هي، إلى حيث يجب أن تكون، فلتنطلق معنا في رحلة التأصيل والتطبيق... نحو مؤسسية راشدة، ومؤسسة ناجحة.

د. منور عبدالرقيب الصنومي

الباب الأول: الإطار النظري للمؤسسية

ما المقصود بالمؤسسية؟

المؤسسية تعني بناء كيان يعمل وفق نظام، لا يتوقف على الأشخاص بل يستمر ويتطور بالإجراءات والهيكل والسياسات إنها الانتقال من العشوائية والاجتهادات الفردية إلى الاستدامة والانضباط والوضوح.

مثال: مؤسسة خيرية لديها أنظمة واضحة للتمويل، وآليات لمراقبة الأداء، وخطة استراتيجية. حتى لو تغير مديرها، فإن العمل يستمر بنفس الجودة والانضباط.

الفرق بين العمل الفردي والعمل المؤسسي

مثال: مصمم جرافيك مستقل مقابل وكالة تصميم لديها موظفون سياسات، خطة نمو، وقاعدة عملاء منظمة.

أهمية التحول المؤسسي في القطاع العام والخاص والمجتمعي

في القطاع العام: رفع كفاءة الأداء الحكومي، تقليل الفساد، تسريع الإنجاز.

في القطاع الخاص: تعزيز التنافسية، رفع الإنتاجية، جذب الاستثمارات.

في المجتمع: بناء منظمات مجتمع مدني فعالة، تطوير المبادرات الشبابية، ضمان استمرارية العمل الخيري.

شرح قاعدة 1-4-5-2

:القاعدة

(البنية التحتية – 5) (أركان التنافس – 4) (أركان العمل – 1) (2) التخطيط

هذه الأرقام تمثل العناصر الجوهرية لبناء مؤسسة ناجحة، وأي مؤسسة تتقن هذه الـ12 مجالاً، تستطيع أن تحقق الفاعلية والتطور، والاستدامة.

مقدمة مختصرة عن العناصر الـ12

التخطيط (1)

- التخطيط الاستراتيجي: البوصلة التي توجه المؤسسة نحو رؤيتها، تشمل دراسة الواقع، تحديد الأهداف، رسم الخطط طويلة المدى ووضع مؤشرات الأداء.

أركان العمل (4)

- القيادة: تحويل الرؤية إلى واقع عبر التحفيز واتخاذ القرار وبناء ثقافة تنظيمية.
- الأعضاء (الموارد البشرية): اختيار الكفاءات، تطويرهم، وتحفيزهم.
- المنهج: القيم والمبادئ التي تحكم سلوك المؤسسة وتضبط مسارها.
- النظام: الهيكل الإداري والحوكمة، اللوائح والسياسات، نظام الصلاحيات.

أركان التنافس (5)

.التدريب: التطوير المستمر للمهارات والمعارف .

.التقنية: تسريع الأداء وتوسيع الأثر عبر الرقمنة والأنظمة الحديثة .
.الخدمة/الجودة: المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ورضا العميل.

.التسويق: إيصال الرسالة وبناء السمعة والعلاقات العامة .

.الإبداع: التجديد والتطوير والتحسين المستمر .

البنية التحتية (2)

.المقر: البيئة المادية، المكاتب، المرافق والتجهيزات المناسبة .

.المال: تمويل مستدام، رقابة مالية، واستثمار حكيم للموارد .

.....

الفصل الأول من الكتاب -

الباب الثاني: العناصر الأربعة الكبرى

(الفصل الأول: التخطيط) 1

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو حجر الأساس لأي مؤسسة ناجحة. إنه عملية منهجية لتحديد أين تريد المؤسسة أن تذهب، وكيف ستصل إلى هناك، وما هي الموارد التي تحتاجها.

1. الرؤية Vision

هي الصورة المستقبلية التي تطمح المؤسسة لتحقيقها.

مثال:

رؤية مؤسسة تعليمية: □□□□□□□□ □□□□ □□

□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□□□

2030 □□□□ □□□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□.

2. الرسالة Mission

توضح دور المؤسسة الحالي، وما تقدمه، ولمن، وكيف.

مثال:

□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□ □□□□□□

□□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□□□□ □□□□□□

□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□.

3. الأهداف Objectives

هي خطوات مرحلية تقيس مدى التقدم نحو الرؤية، وتُحدد بطريقة (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، زمنية) SMART.

مثال:

- . تدريب 1000 معلم على أدوات التعليم الرقمي خلال سنة .
- . إطلاق 5 منصات تعليمية جديدة في عامين .

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

هذا التحليل يساعد المؤسسة على فهم واقعها، وتحديد فرصها وتحدياتها.

أدوات التحليل:

- نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات: SWOT .
- عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية: PESTEL .
- بيئية، قانونية.
- مثال تحليلي:
- مؤسسة شبابية:

- نقاط قوة: فريق شغوف، علاقات واسعة .
- نقاط ضعف: ضعف التمويل، قلة الخبرات الإدارية .
- فرص: دعم من المنظمات الدولية .
- تهديدات: القيود القانونية على الجمعيات .

ثالثاً: التوازن بين الطموحات والإمكانات

لا يمكن للمؤسسة أن تنفذ كل شيء دفعة واحدة. التوازن بين الحلم والموارد ضروري.

مثال:

مؤسسة غير ربحية تطمح لتأسيس 10 فروع، لكنها تبدأ بفرع واحد. بإمكاناتها المتاحة، وتضع خطة توسع تدريجية على مدى 5 سنوات.

(KPIs) رابعاً: مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء تساعد في تقييم التقدم نحو الأهداف

مثال:

- عدد المستفيدين شهرياً .
- نسبة الإنجاز في كل مشروع .
- معدل رضا العملاء .

لتتبع المؤشرات شهرياً وربطها Dashboard أداة: لوحة القيادة بالأهداف الاستراتيجية

خامساً: دراسة حالة – من التخطيط إلى النجاح

اسم المؤسسة: □□□□□□ □□□□□

البداية: مجموعة شبابية تطوعية بدأت عام 2015، اجتمعت

ووضعت خطة استراتيجية بسيطة

- رؤية: أن يصبحوا المرجع الأول في تمكين الشباب بالمنطقة .
- رسالة: تقديم تدريبات نوعية، وبناء شبكات دعم للشباب .
- تحليل بيئة: اكتشفوا أن ضعف المهارات والبطالة أبرز التحديات .
- الخطوة الأولى: أطلقوا برنامجاً تدريبياً على المهارات الحياتية .

بميزانية بسيطة

النتيجة:

خلال 5 سنوات أصبح لديهم

شراكات مع 7 مؤسسات دولية .

مقر دائم .

منصة إلكترونية يتابعها 50 ألف شاب .

تأثير واسع في السياسات الشبابية المحلية .

نعم

قاعدة المؤسسة ١، ٤، ٥، ٢

العنصر الرئيسي ١ هو التخطيط وفيه عنصر ١ هو التخطيط

الاستراتيجي

العنصر الرئيسي ٢ هو أركان العمل وهو ٤

القيادة

الأعضاء

المنهج

النظام

العنصر الرئيسي ٣ هو أركان التنافس وفيه ٥

التدريب

التقنية

الخدمة أو الجودة

التسويق

الابداع

العنصر الرئيسي ٤ وهو البنية التحتية وهي ٢

المقر

المال

مجال اذا اتقنتها صارت مؤسستك ناجحة ايا كانت ٢ ١

... جامعه .. شركة .. جماعه .. دولة .. وزاره

رائع! هذه القاعدة المؤسسية ١، ٢، ٥، ٤ تمثل إطاراً شاملاً لبناء أي كيان ناجح سواء كان مؤسسة، جامعة، شركة، جماعة، وزارة أو حتى دولة. وهي تتكوّن من أربعة عناصر رئيسية تدرج تحتها مجالاً جوهرياً، وإذا تم إتقانها تصبح المؤسسة مؤهلة للنجاح 12 والاستدامة.

:فيما يلي تفصيل موسّع لكل مجال

(العنصر الرئيسي الأول من قاعدة المؤسسة: التخطيط) ١

التخطيط الاستراتيجي 1.

.هو البوصلة التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة

:يشمل

.وضع الرؤية والرسالة والأهداف الكبرى .

:بالطبع، إليك شرحاً للعنصر الأول من قاعدة المؤسسة

(العنصر الرئيسي الأول: التخطيط) ١

التخطيط الاستراتيجي 1.

ما هو؟

،التخطيط الاستراتيجي هو البوصلة التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة

،مثل خارطة الطريق التي تُرشد المؤسسة نحو مستقبلها المنشود

وتساعدها على اتخاذ قرارات صحيحة في الحاضر بناءً على أهداف

.واضحة للمستقبل

:مكوناته الأساسية

(Vision): الرؤية .

.هي الصورة التي تتخيلها المؤسسة لنفسها في المستقبل

مثال:

. أن تصبح جامعتنا من أفضل 10 جامعات في العالم العربي بحلول " عام 2030 "

. "أن نكون الشركة الرائدة في الطاقة الشمسية في اليمن" .

(Mission): الرسالة .

. تصف السبب في وجود المؤسسة، وما تقدمه، ولمن تقدمه

مثال:

. تقديم تعليم عالي الجودة يُلبّي احتياجات سوق العمل ويسهم في " تطوير المجتمع "

. نوفر حلولاً مبتكرة للطاقة النظيفة بأسعار معقولة للمجتمعات " الريفية "

(Strategic Goals): الأهداف الاستراتيجية الكبرى .

هي النتائج الكبيرة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة (زمنية محددة) 5 أو 10 سنوات عادة .

مثال:

. زيادة عدد الطلاب بنسبة 30% خلال 5 سنوات .

. فتح 10 فروع جديدة في المحافظات الجنوبية بحلول 2030 .

. الوصول إلى مليون مستخدم للتطبيق بحلول نهاية العام القادم .

لماذا هو مهم؟

- . يوجه كل الجهود: كل قسم أو موظف يعرف ما يجب أن يسهم فيه .
- . يركز الموارد: لا تضيّع المؤسسة الوقت والمال في اتجاهات .
- . عشوائية .

- . يساعد في مواجهة التحديات: من خلال الاستعداد للفرص والمخاطر .
- . يبني صورة قوية للمؤسسة: داخلياً بين الأعضاء وخارجياً بين .
- . العملاء والمجتمع .

مثال مبسط تطبيقي: مؤسسة تعليمية ناشئة

- . الرؤية: أن تصبح منصة التعليم الرقمي الأولى في الوطن العربي .
- . الرسالة: تقديم محتوى تعليمي عربي عالي الجودة بأسلوب تفاعلي .
- . يُناسب جميع الأعمار .
- . الأهداف :

- . إنتاج 100 دورة تدريبية خلال 3 سنوات .
- . تسجيل 500 ألف مستخدم خلال أول عامين .
- . بناء تطبيق تعليمي متكامل خلال سنة .

.....

تحليل البيئة الداخلية والخارجية .

بالطبع، إليك شرحاً مبسطاً لجزئية تحليل البيئة الداخلية والخارجية:
ضمن التخطيط الاستراتيجي، مع أمثلة واضحة

(SWOT Analysis) تحليل البيئة الداخلية والخارجية

ويسمى أيضاً تحليل "القوة والضعف والفرص والتهديدات"، وهو أداة مهمة في التخطيط الاستراتيجي تساعد المؤسسة على فهم موقعها الحالي بدقة.

(أولاً: البيئة الداخلية) نقاط القوة والضعف

تعني كل ما هو داخل المؤسسة ويمكن التحكم به، مثل: الموارد، الكفاءات، العمليات، الثقافة، والقيادة.

1. (Strengths) نقاط القوة:

هي الأشياء الإيجابية التي تميز المؤسسة عن غيرها.
أمثلة:

- . وجود فريق عمل مؤهل وذو خبرة .
- . سمعة قوية في السوق .
- . وجود نظام تكنولوجي حديث .
- . تمويل مستقر .

2. (Weaknesses) نقاط الضعف:

هي العوائق أو النواقص التي تعيق تطور المؤسسة من الداخل.
أمثلة:

- . ضعف في التسويق .
- . نقص في المهارات القيادية .
- . إجراءات داخلية معقدة تبطئ العمل .
- . اعتماد كبير على شخص واحد أو مصدر واحد للدخل .

(ثانيًا: البيئة الخارجية) الفرص والتهديدات

تشمل كل ما هو خارج المؤسسة ولا يمكن التحكم به، لكن يجب الاستعداد له أو الاستفادة منه، مثل: السوق، القوانين، التقنية، المنافسة، الأزمات.

3. الفرص (Opportunities):

هي الاتجاهات أو الظروف الخارجية التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة.

أمثلة:

- . توجه السوق نحو التعليم الرقمي .
- . دعم حكومي للمشاريع الصغيرة .
- . توفر تمويل دولي للمؤسسات غير الربحية .
- . (زيادة الوعي بقضايا الصحة النفسية) فرصة لمراكز التدريب .

4. التهديدات (Threats):

هي التحديات أو المخاطر الخارجية التي قد تؤثر سلبًا على المؤسسة.

أمثلة:

- . ظهور منافسين أقوىاء .
- . تغيير القوانين بطريقة تُقيد العمل .
- . تقلبات اقتصادية تؤثر على القدرة الشرائية .
- . الأزمات الصحية مثل الأوبئة .

مثال تطبيقي بسيط:

عيادة طبية ناشئة

النتيجة:

بعد التحليل، تستطيع المؤسسة

. تعزيز نقاط القوة .

. علاج نقاط الضعف .

. اغتنام الفرص .

. الاستعداد لمواجهة التهديدات .

. رسم خطط طويلة المدى تحقق التوازن بين الطموحات والإمكانات .

شرح هذه الفقرة كالتالي:

رسم خطط طويلة المدى تحقق التوازن بين الطموحات والإمكانات

المعنى: عندما تضع المؤسسة خطة طويلة الأجل (خمس أو عشر

سنوات مثلاً)، يجب أن تراعي الطموحات الكبيرة التي تسعى

لتحقيقها، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تكون هذه الطموحات

واقعية وتتناسب مع الإمكانيات المتوفرة حالياً أو التي يمكن توفيرها

تدرجياً.

كيف نحقق هذا التوازن؟

:(تحديد الطموحات) الأهداف العليا .

. مثل: أن تصبح الشركة رقم 1 في السوق المحلي .

. أو: أن تصل إلى مليون مستفيد في 5 سنوات .

:تقييم الإمكانيات الواقعية .

. كم عدد الموظفين؟ .

. ما مقدار التمويل المتاح؟ .

. ما مدى قوة النظام الإداري؟ .

- هل البنية التحتية والتقنية تساعد؟
- (بناء خطة تصاعدية)مرحلية
- تقسيم الحلم الكبير إلى مراحل
- في كل مرحلة، نحقق جزءاً من الهدف بناءً على الإمكانيات المتاحة .
ثم نُعزز الموارد بالتدريج

أمثلة واقعية:

مثال 1: مؤسسة تدريب ناشئة

- الطموح: أن تصبح أكاديمية دولية معتمدة خلال 10 سنوات .
- الإمكانيات: مقر صغير – فريق مكون من 3 مدربين – موارد مالية محدودة

الخطة طويلة المدى :

- السنة 1-2: بناء دورات رقمية – تسويق محلي .
- السنة 3-5: توسيع الفريق – طلب اعتمادات – استهداف الجمهور العربي .
- السنة 6-10: افتتاح فروع خارجية – شراكات دولية – منصات تعليمية

مثال 2: بلدية محلية

- الطموح: تطوير المدينة لتكون ذكية وصديقة للبيئة .
- الإمكانيات: ميزانية محدودة – طاقم متوسط الخبرة .

:الخطة .

- . البدء بمشاريع صغيرة مثل: إنارة الشوارع بالطاقة الشمسية .
- . بناء قاعدة بيانات رقمية للخدمات .
- . تدريجياً إدخال أنظمة ذكية للنفايات والنقل .

:الرسالة الرئيسية

النجاح الاستراتيجي لا يكون بالقفز إلى الأحلام، بل بخطوات ثابتة تبدأ من الإمكانيات وتتمو نحو الطموحات

.....

إعداد مؤشرات الأداء لمتابعة التقدم .

بالطبع، إليك شرحاً مبسطاً ووافياً لجزئية
(KPIs) إعداد مؤشرات الأداء لمتابعة التقدم

ما المقصود بها؟

(Key Performance Indicators) مؤشرات الأداء الرئيسية هي أدوات قياس تُستخدم لمعرفة مدى التقدم في (Indicators) تنفيذ الأهداف والخطط.

هي أشبه بـ "عداد السرعة" الذي يخبرك إن كنت تسير في الاتجاه الصحيح، وبالسرعة المطلوبة، أم لا.

لماذا نحتاج إلى مؤشرات الأداء؟

- لمعرفة: هل نحن نُنجز فعلاً أم فقط نعمل؟
- لاكتشاف المشاكل مبكراً قبل أن تتفاقم.
- لتحفيز الفريق ومساءلته بوضوح وموضوعية.
- لتحسين اتخاذ القرار استناداً إلى أرقام وحقائق.

أنواع مؤشرات الأداء:

(Numerical): مؤشرات كمية .

- عدد الطلاب، المبيعات، نسبة الإنجاز، الأرباح، عدد الفروع .
- مثال: الوصول إلى 1000 مستفيد خلال الربع الأول .

(Qualitative): مؤشرات نوعية .

رضا العملاء، جودة المحتوى، مستوى التواصل .

%. مثال: نسبة رضا المشاركين عن الدورة التدريبية لا تقل عن 90 .

- . مؤشرات زمنية .
- . ترتبط بالوقت، وتُقاس الالتزام بالمواعيد .
- . مثال: إطلاق التطبيق قبل نهاية شهر سبتمبر .

كيف نضع مؤشرات أداء فعالة؟

SMART: باستخدام معايير

:أمثلة تطبيقية حسب نوع المؤسسة

1. شركة تقنية ناشئة .

- . مؤشّر: تطوير 3 نسخ من التطبيق خلال سنة .
- . مؤشّر: تقليل أعطال النظام إلى أقل من 1% شهرياً .

2. مؤسسة تعليمية .

- . مؤشّر: رفع معدل النجاح إلى 90% خلال عامين .
- . مؤشّر: تدريب 200 معلم قبل نهاية الفصل الدراسي .

3. منظمة غير ربحية .

- . مؤشّر: تقديم 50 جلسة دعم نفسي شهرياً .
- . مؤشّر: زيادة عدد المتطوعين بنسبة 20% سنوياً .

الرسالة الختامية:

. ما لا يمكن قياسه، لا يمكن تحسينه

مؤشرات الأداء ليست مجرد أرقام، بل هي إشارات ضوء ترشدك نحو النجاح أو تحذرك من الانحراف

من منظور اخر

(KPIs) إعداد مؤشرات الأداء لمتابعة التقدم

ما المقصود بها؟

(Key Performance Indicators) مؤشرات الأداء الرئيسية هي أدوات قياس تُستخدم لمعرفة مدى التقدم في (Indicators) تنفيذ الأهداف والخطط. هي أشبه بـ"عداد السرعة" الذي يخبرك إن كنت تسير في الاتجاه الصحيح، وبالسرعة المطلوبة، أم لا.

لماذا نحتاج إلى مؤشرات الأداء؟

لمعرفة: هل نحن نُنجز فعلاً أم فقط نعمل؟ .

لاكتشاف المشاكل مبكراً قبل أن تتفاقم .

لتحفيز الفريق ومساءلته بوضوح وموضوعية .

لتحسين اتخاذ القرار استناداً إلى أرقام وحقائق .

أنواع مؤشرات الأداء:

(Numerical): مؤشرات كمية .

عدد الطلاب، المبيعات، نسبة الإنجاز، الأرباح، عدد الفروع .

مثال: الوصول إلى 1000 مستفيد خلال الربع الأول .

(Qualitative): مؤشرات نوعية .

رضا العملاء، جودة المحتوى، مستوى التواصل .

%. مثال: نسبة رضا المشاركين عن الدورة التدريبية لا تقل عن 90 .

مؤشرات زمنية:

ترتبط بالوقت، وتُقاس الالتزام بالمواعيد .

مثال: إطلاق التطبيق قبل نهاية شهر سبتمبر .

كيف نضع مؤشرات أداء فعالة؟

SMART: باستخدام معايير

:أمثلة تطبيقية حسب نوع المؤسسة

1. شركة تقنية ناشئة.

- . مؤشّر: تطوير 3 نسخ من التطبيق خلال سنة .
- . مؤشّر: تقليل أعطال النظام إلى أقل من 1% شهرياً .

2. مؤسسة تعليمية.

- . مؤشّر: رفع معدل النجاح إلى 90% خلال عامين .
- . مؤشّر: تدريب 200 معلم قبل نهاية الفصل الدراسي .

3. منظمة غير ربحية.

- . مؤشّر: تقديم 50 جلسة دعم نفسي شهرياً .
- . مؤشّر: زيادة عدد المتطوعين بنسبة 20% سنوياً .

:الرسالة الختامية

. ما لا يمكن قياسه، لا يمكن تحسينه

مؤشرات الأداء ليست مجرد أرقام، بل هي إشارات ضوء ترشدك
نحو النجاح أو تحذرك من الانحراف

أثره: بدون تخطيط استراتيجي تصبح المؤسسة عشوائية، لا تعرف
إلى أين تتجه، وتفقد القدرة على المنافسة

.....

(الفصل الثاني: أركان العمل) 4

1. Leadership القيادة

القيادة هي المحرك الذي يترجم الرؤية إلى واقع عملي.

مظاهر القيادة الفعالة:

تحفيز الفرق: القائد يرفع معنويات فريقه، يعرف نقاط القوة، ويمنح فرص النمو.

□□□□: قائد يخصص جلسة شهرية لتحفيز الفريق وتقدير

الإنجازات.

اتخاذ قرارات حكيمة: يستند إلى البيانات لا الانفعالات .

□□□□: مؤسسة كانت ستفتح فرعًا جديدًا، لكن بعد تحليل السوق قررت تأجيله.

التمثيل الخارجي: يعكس صورة المؤسسة في الشراكات والمؤتمرات.

بناء ثقافة مؤسسية: كالشفافية، والتعلم المستمر، وروح الفريق .

2. (الأعضاء) الموارد البشرية

الموظفون هم العمود الفقري للمؤسسة، ونجاحهم هو نجاحها.

عناصر أساسية:

اختيار الكفاءات: توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب .

□□□□: تعيين مسؤول إعلامي ملم بالتصميم والإدارة .

تنمية المهارات: التدريب المستمر، التقييم والتطوير .

فرق العمل المتكاملة: التنوع في المهارات والتخصصات .

التحفيز والمكافآت: برامج التقدير والحوافز المعنوية والمادية .

(المنهج) الهوية والمنطلقات الفكرية 3.

المنهج هو بوصلتك الأخلاقية والقيمية التي تضبط المسار

:أهم الجوانب

القيم والمبادئ: مثل العدالة، الجودة، الابتكار .

□□□□: مؤسسة تتبنى مبدأ "التأثير أولاً" قبل "الربح" .

السياسات العامة: توجهات المؤسسة العامة تجاه الموارد .

الشراكات، القرار .

المرجعيات: تشريعية أو دينية أو أخلاقية .

□□□□: مؤسسة خيرية تلتزم بمرجعية دينية في أعمالها ونفقاتها .

(النظام) الحوكمة والإدارة 4.

الإطار التنظيمي الذي يضمن انضباط العمل واستمراريته

:يشمل

الهيكل التنظيمي: من يقرر؟ من ينفذ؟ من يراقب؟ .

اللوائح والسياسات: كدليل الموظف، سياسة النزاهة، إدارة .

المشاريع .

الرقابة الداخلية: أنظمة لضمان الشفافية والمساءلة .

نظام الصلاحيات: توزيع المسؤوليات بوضوح لتجنب التضارب .

تكامل الأركان الأربعة: كيف تصنع مؤسسة فعّالة؟

:مثال تطبيقي

،(مؤسسة "نحو الأثر" وضعت قائداً يتمتع برؤية واضحة) القيادة

شكّلت فريقاً من كفاءات متعددة)الأعضاء(، اعتمدت ميثاقاً قيمياً

واضحاً)المنهج(، وفعلت نظاماً دقيقاً

.
(التقارير والصلاحيات) النظام .
النتيجة: نجاح ملحوظ في 3 سنوات، تم اعتمادها كشريك رسمي
لجهة دولية.

تمارين عملية لقياس جاهزية المؤسسة في كل ركن
تمرين 1: القيادة

هل لدى قائد المؤسسة رؤية واضحة ويعرف كيف ينقلها؟ .
هل الفريق يثق بقيادته؟ .

قيم من 1 إلى 5 لكل سؤال
تمرين 2: الأعضاء

هل تمتلك المؤسسة خطة تطوير مهني للموظفين؟ .
هل فريق العمل متنوع ومتعاون؟ .

تمرين 3: المنهج

هل تمتلك المؤسسة ميثاقاً للقيم؟ .
هل تُبنى القرارات بناءً على مبادئ واضحة؟ .

تمرين 4: النظام

هل توجد هيكلية واضحة للمؤسسة؟ .
هل توجد لوائح داخلية تنظم العمل؟ .
هل يتم تقييم الأداء بشكل دوري؟ .

اجمع النقاط لتحديد نقاط القوة والضعف في كل ركن

هل تودّ أن أتابع بالفصل الثالث حول "أركان التنافس" (5) " بنفس
الأسلوب؟

نعم

(العنصر الرئيسي الثاني لقاعدة المؤسسة: أركان العمل) ٤

2. القيادة

:القيادة الفاعلة تحوّل الرؤية إلى واقع. تشمل

- . تحفيز الفرق .
- . اتخاذ قرارات حكيمة .
- . تمثيل المؤسسة خارجياً .
- . بناء ثقافة مؤسسية راقية .

.....

(العنصر الرئيسي الثاني: أركان العمل) ٤

2. القيادة:

القيادة الفاعلة تحوّل الرؤية إلى واقع. لا يكفي أن تكون لدى المؤسسة رؤية واضحة وخطة استراتيجية، بل لا بد من قائد قادر على تحويل تلك الورقة إلى نتائج ملموسة .

:تشمل مهام القيادة الفاعلة

- . تحفيز الفرق: القائد الناجح يعرف كيف يرفع معنويات الفريق .
- . ويشعل الحماس في نفوسهم. مثلاً: عندما يمر الفريق بفترة ركود، يستخدم القائد قصص نجاح ملهمة، أو مكافآت رمزية لتحفيزهم على الإنتاج.

. اتخاذ قرارات حكيمة: القيادة لا تعني الشعبية بل تحمل المسؤولية.
القرار الصعب مثل تقليص الميزانية أو إعادة هيكلة

- الفريق يجب أن يتخذ بناء على معطيات لا عواطف.
- تمثيل المؤسسة خارجياً: القائد هو واجهة المؤسسة. مثلاً، في اللقاءات مع المانحين أو الإعلام، يجب أن يعكس صورة احترافية، ويمتلك القدرة على التواصل الفعال.
- بناء ثقافة مؤسسية راقية: القائد يزرع القيم في فريقه. كأن يجعل من الصدق قيمة أساسية في العمل، ومن الانضباط عادة جماعية، ومن التعلم المستمر أسلوب حياة داخل المؤسسة.

مثال تطبيقي:

- مؤسسة غير ربحية كانت تواجه استقالات متكررة. بتغيير القيادة وبدء القائد الجديد بإنشاء لقاءات أسبوعية، وتقديم امتنان علني، لجهود الموظفين، وتحفيزهم بالمكافآت المعنوية، تغير المناخ العام واستقر الفريق.

أثر القيادة الجيدة:

- فريق متماسك، مبادر، مؤمن برؤية المؤسسة .
- انخفاض معدل الدوران الوظيفي .
- تحسن صورة المؤسسة لدى العملاء والداعمين .
- الخلاصة: القيادة ليست منصباً، بل مسؤولية لصناعة الأثر.

3. الأعضاء:

- الأعضاء هم قلب المؤسسة النابض. لا نجاح لأي مؤسسة بدون أفراد ملتزمين، مؤمنين بأهدافها، وموهلين لإنجاز مهامها ما الذي يجعل العضو فاعلاً؟
- الانتماء: أن يشعر العضو أنه جزء مهم من الفريق، وأن صوته مسموع. مثلاً: إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات يجعلهم أكثر

التزاماً

- . الاحترافية: أن يؤدي المهام بجودة عالية، ملتزماً بالوقت والتعليمات
- . التطور المستمر: لا يتوقف عن التعلم. كأن يحضر دورات في .
مهارات القيادة، أو يتعلم أدوات رقمية جديدة تدعم مهامه
- . العمل بروح الفريق: يقدر التعاون، ويساعد زملاءه، ويضع المصلحة العامة قبل الذات.

:أمثلة تطبيقية

- . مؤسسة شبابية تُخصص برنامجاً سنوياً لتأهيل الأعضاء الجدد .
- . شركة تتيح للأعضاء تقديم مبادرات داخلية، وتمنح جائزة شهرية .
لأفضل فكرة

:أثر الأعضاء المميزين

. ارتقاء الأداء العام .

. زيادة الابتكار داخل المؤسسة .

. تقوية الروح المعنوية والثقة .

الخلاصة: إذا كانت القيادة ترسم الطريق، فالأعضاء هم من يسرون عليه، ويصنعون الفرق الحقيقي في كل مرحلة

.....

(الأعضاء) الموارد البشرية 3.

:هم الجنود الميدانيون للمؤسسة. يشمل

. اختيار الكفاءات .

. تنمية المهارات .

- بناء فرق عمل متكاملة .
- تحفيز ومكافأة الأداء .

.....

الشرح

(الأعضاء) الموارد البشرية 3.

هم الجنود الميدانيون للمؤسسة" — فلا نجاح لأي مؤسسة دون "أشخاص أكفاء، مؤهلين، متحمسين، يعملون بروح الفريق

• اختيار الكفاءات:

لا يكفي أن تملأ الوظائف بأشخاص عشوائيين، بل يجب أن تختار من يملك المهارات المناسبة والقيم التي تتماشى مع هوية المؤسسة
مثال: شركة توظيف تبحث عن موظف خدمة عملاء لا تختار فقط من لديه شهادة، بل تختار من لديه أسلوب لبق، وقدرة على حل المشكلات ويتعامل بصبر مع العملاء.

• تنمية المهارات:

الموظف الذي لا يتطور، يتراجع. لذلك من المهم تدريب العاملين باستمرار، بما يتناسب مع تطورات السوق والتقنية
مثال: مؤسسة إعلامية تدرّب محرريها على أدوات الذكاء الاصطناعي الجديدة التي تساعدهم في جمع المعلومات وصياغة المحتوى بشكل أسرع وأدق.

• بناء فرق عمل متكاملة:

العمل المؤسسي لا يقوم على الأفراد المعزولين، بل على فرق تتعاون وتكمل بعضها.
مثال: في منظمة خيرية، يتم تشكيل فريق ميداني لجمع البيانات

وفريق إداري لتحليلها، وفريق إعلامي لنشر النتائج. كل فريق يؤدي دوره ضمن منظومة واحدة.

• تحفيز ومكافأة الأداء:

الموظفون يحتاجون إلى تقدير. التحفيز لا يعني فقط المال، بل يمكن أن يكون إشادة علنية، فرصة للترقية، أو حتى منح يوم إجازة. مثال: شركة تكرم "موظف الشهر" بصورة وتقدير علني، مع مكافأة رمزية، مما يرفع الروح المعنوية ويشجع على الأداء الأفضل.

:خلاصة:

حين تتعامل مع الأعضاء كأصل استراتيجي لا كأدوات مؤقتة، فإنك تبني مؤسسة حيّة، نابضة بالإبداع والحماس، قادرة على الصمود أمام التحديات.

.....

(العنصر الرئيسي الثاني: أركان العمل)؛

2. القيادة:

القيادة الفاعلة تحوّل الرؤية إلى واقع. لا يكفي أن تكون لدى المؤسسة رؤية واضحة وخطة استراتيجية، بل لا بد من قائد قادر على تحويل تلك الورقة إلى نتائج ملموسة.

:تشمل مهام القيادة الفاعلة:

، تحفيز الفرق: القائد الناجح يعرف كيف يرفع معنويات الفريق . ويشعل الحماس في نفوسهم. مثلاً: عندما يمر الفريق بفترة ركود، يستخدم القائد قصص نجاح ملهمة، أو مكافآت رمزية لتحفيزهم على الإنتاج.

**اتخاذ قرارات حكيمة: القيادة لا تعني الشعبية بل تحمل المسؤولية .
القرار الصعب مثل تقليص الميزانية أو إعادة هيكلة**

- الفريق يجب أن يُتخذ بناءً على معطيات لا عواطف.
- تمثيل المؤسسة خارجياً: القائد هو واجهة المؤسسة. مثلاً، في اللقاءات مع المانحين أو الإعلام، يجب أن يعكس صورة احترافية، ويمتلك القدرة على التواصل الفعال.
- بناء ثقافة مؤسسية راقية: القائد يزرع القيم في فريقه. كأن يجعل من الصدق قيمة أساسية في العمل، ومن الانضباط عادة جماعية. ومن التعلم المستمر أسلوب حياة داخل المؤسسة.

مثال تطبيقي:

- مؤسسة غير ربحية كانت تواجه استقالات متكررة. بتغيير القيادة وبدء القائد الجديد بإنشاء لقاءات أسبوعية، وتقديم امتنان علني لجهود الموظفين، وتحفيزهم بالمكافآت المعنوية، تغير المناخ العام واستقر الفريق.

أثر القيادة الجيدة:

- فريق متماسك، مبادر، مؤمن برؤية المؤسسة.
- انخفاض معدل الدوران الوظيفي.
- تحسن صورة المؤسسة لدى العملاء والداعمين.
- الخلاصة: القيادة ليست منصباً، بل مسؤولية لصناعة الأثر.

(الأعضاء) الموارد البشرية 3:

الأعضاء هم الجنود الميدانيون للمؤسسة. لا يمكن لأي مؤسسة أن تنجح بدون فريق عمل متكامل، كفاء، ومتحفز.

يشمل العمل مع الأعضاء الجوانب التالية:

- اختيار الكفاءات: عملية التوظيف أو ضم الأعضاء يجب أن تركز على القيم قبل المهارات. فالمهارة يمكن تطويرها، لكن القيم تحتاج وقتاً طويلاً. مثلاً: في مؤسسة تطوعية، يُفضل

اختيار أعضاء لديهم روح المبادرة

- تنمية المهارات: لا يكفي توظيف شخص مؤهل، بل يجب دعمه بالتدريب المستمر. مثلاً: مؤسسة تعليمية تنظم دورات شهرية لمعلميها حول تقنيات التعليم الحديثة.

• بناء فرق عمل متكاملة: الأفراد قد يكونون رائعين وحدهم، لكن العمل الحقيقي يحدث عندما يُدمج الأعضاء في فرق متنوعة ومتناغمة. مثلاً: دمج خبير تقني مع مختص في المحتوى مع شخص إداري ضمن فريق واحد.

- تحفيز ومكافأة الأداء: من الضروري الاعتراف بالجهود الجيدة ومكافأتها. لا يشترط أن تكون المكافآت مالية دائماً، بل قد تكون شهادات شكر، منشورات امتنان، أو فرص للترقية.
:أمثلة تطبيقية

- شركة تعتمد على تقييم شهري لأداء الموظفين، وتمنح أفضلهم فرصة حضور مؤتمر دولي.

• جمعية أهلية تُخصص كل فصل جائزة "العضو الأكثر التزاماً" وتشمل
درعاً وشهادة

:أثر الأعضاء المميزين

. إنتاجية أعلى .

. جودة أفضل في الخدمات .

. سمعة مؤسسية إيجابية .

الخلاصة: الأعضاء هم من يحملون الرؤية، ويحولونها إلى واقع ملموس، ولا نجاح دونهم.

.....

4. (المنهج) الهوية والمنطلقات الفكرية

المنهج يضبط التوجهات الفكرية والعملية

- القيم والمبادئ .
- السياسات العامة .
- المرجعيات التشريعية أو الدينية أو الأخلاقية .

.....

بالطبع، إليك شرحًا موسعًا للعنصر الرابع: المنهج (الهوية

:والمنطلقات الفكرية)، مع أمثلة توضيحية

(المنهج) الهوية والمنطلقات الفكرية .4

المنهج هو البوصلة الفكرية والسلوكية للمؤسسة. فهو ما يُعبّر عن "من نحن"، "لماذا نعمل"، و"كيف نعمل"، ويشكّل الخلفية الفلسفية التي تُبنى عليها القرارات والسياسات والممارسات

:يتكوّن من

- القيم والمبادئ

هي الأسس التي تقوم عليها المؤسسة في تعاملها الداخلي

والخارجي. القيم تحدد السلوك المقبول والمرفوض داخل المؤسسة

:أمثلة

• مؤسسة تعليمية تتبنى قيم النزاهة، والتميز، واحترام التعدد الثقافي

• شركة تقنية تعتمد على قيم الابتكار، الجرأة في اتخاذ القرار، والعمل

الجماعي.

- السياسات العامة

، هي التوجيهات التي تُحدد كيف تتصرف المؤسسة في مواقف معينة

مثل سياسة التوظيف، أو التعامل مع الشكاوى، أو إدارة الأزمات

:أمثلة

منظمة إنسانية تعتمد سياسة "الشفافية الكاملة" في التبرعات، فتقوم
بـنشر تقارير ربع سنوية للممولين

شركة استشارية تعتمد سياسة "الفرص المتساوية"، فلا تميّز في
التوظيف بسبب الجنس أو العرق أو الخلفية الثقافية

(المرجعيات) تشريعية، دينية، أخلاقية •

هي الإطارات العليا التي تستمد منها المؤسسة شرعيتها وتوجهاتها
يمكن أن تكون دينية، قانونية، وطنية أو حتى فكرية

:أمثلة

مؤسسة إسلامية تعتمد الشريعة في تعاملاتها المالية، فلا تقبل
مصادر ربح غير مشروعة

منظمة بيئية عالمية تعتمد على المرجعية الأخلاقية العالمية لحماية
الكوكب والحد من التلوث، وتستند في قراراتها إلى اتفاقيات الأمم
المتحدة

:أثر المنهج الواضح

يضبط بوصلة القرار داخل المؤسسة، فلا تتخبط في كل مرحلة أو
تتأثر بموجات السوق أو الضغوط الخارجية

يخلق انسجاماً بين الفرق، لأن الجميع يحتكم إلى نفس المرجعية

يبني الثقة مع الجمهور، لأن المؤسسة معروفة بمواقفها الواضحة

يحمي المؤسسة من التناقضات والارتجال، خاصة عند تغيير القيادات

مثال تطبيقي شامل: جامعة تسعى للريادة في العلوم الشرعية، تحدد

منهجها على أساس المرجعية الإسلامية السلفية الوسطية، وتلتزم

في قيمها بالأمانة العلمية، والاحترام، والتعاون، وفي

سياساتها تعتمد الشورى والتدرج في التغيير. هذا المنهج يجعل كل قراراتها التعليمية والإدارية متوافقة مع هويتها ويمنحها ثباتاً ووضوحاً في كل الظروف.

.....

(النظام) الحوكمة والإدارة 5.

:هو الإطار التنظيمي والتشغيلي

- . هيكل المؤسسة .
- . اللوائح والسياسات .
- . الرقابة الداخلية .
- . نظام الصلاحيات والمسؤوليات .

.....

شكراً على التوضيح. بناءً على وصفك، إليك شرحاً موسعاً للعنصر:
الخامس: النظام (الحوكمة والإدارة)، بإسهاب وأمثلة عملية

(النظام) الحوكمة والإدارة 5.

النظام هو العمود الفقري الإداري الذي تنتظم فيه كل وظائف المؤسسة. لا يقتصر على الإجراءات، بل يشمل هيكل المؤسسة، نظام اتخاذ القرار، توزيع السلطات، ومراقبة الأداء.

هو ما يضمن أن المؤسسة تعمل بفاعلية، بعدالة، ووفق رؤية واضحة، بغض النظر عن الأشخاص

- هيكل المؤسسة

تشمل تصميم الهيكل التنظيمي: من يتبع من؟ ما هي الإدارات؟ من المسؤول عن ماذا؟

أمثلة:

مؤسسة تعليمية لديها هيكل واضح: مجلس إدارة إدارة تنفيذية إدارة .
أكاديمية المعلمين

شركة خدمات تعتمد هيكلًا أفقيًا: فرق متخصصة (فريق التسويق، فريق المبيعات، فريق الدعم) مع وجود مدير مشروع ينسق بينها.
الأثر: يمنع التداخل في الصلاحيات ويُسرّع اتخاذ القرار.

• اللوائح والسياسات

هي مجموعة القواعد التي تنظم علاقة المؤسسة بأعضائها، وتوجّه سلوكها الداخلي والخارجي.

أمثلة:

لائحة مالية تحدد حدود الإنفاق والصلاحيات .

سياسة توظيف تعتمد الكفاءة وليس الوساطة .

سياسة خصوصية تحفظ بيانات العملاء .

الأثر: توحد الممارسات، وتحمي المؤسسة قانونيًا وأخلاقيًا

• الرقابة الداخلية

هي الأنظمة التي ترصد الأداء المالي والإداري، وتمنع التجاوزات، وتكشف الأخطاء مبكرًا.

أمثلة:

لجنة مراجعة مالية تراجع المصروفات شهريًا .

نظام بصمة لمتابعة دوام الموظفين .

تقارير أداء دورية تُعرض على الإدارة العليا .

الأثر: تقل الأخطاء، ويُعزّز الانضباط والثقة

• نظام الصلاحيات والمسؤوليات

يعني وضوح من يمتلك القرار، ومن يتحمل المسؤولية، وعلى أي

أساس يتم التقييم والمساءلة
:أمثلة

- . لا يمكن للمحاسب صرف مبلغ كبير دون توقيع المدير المالي .
 - . لا يُحاسب الموظف على تقصير دون توصيف وظيفي واضح .
 - . فرق العمل تُقيم بناءً على مؤشرات أداء متفق عليها .
- الأثر: يمنع تضارب الأدوار، ويعزز الحوكمة، ويُحاسب الجميع
بعدالة

:أثر وجود نظام حوكمة قوي

- . يزيد الشفافية ويقلل من الفساد الإداري .
- . يسرّع اتخاذ القرار ويمنع التشتت .
- . يوفّر بيئة عمل عادلة ومنظمة .

- . يجعل المؤسسة قابلة للنمو والاستمرارية حتى مع تغير القيادات أو الأفراد .

:مثال تطبيقي شامل

وزارة حكومية كانت تعاني من بطء في الإنجاز وكثرة الشكاوى. بعد إعادة هيكلة الوزارة، وتحديث اللوائح، وتطبيق رقابة داخلية إلكترونية، وتحسين نظام الصلاحيات، تحسّن الأداء بنسبة ٤٥ ٪ خلال عام، وارتفع رضا الموظفين والمواطنين

.....

"(رائع، إليك شرح العنصر الخامس "النظام) الإجراءات واللوائح

:بإسهاب مع أمثلة واضحة

(النظام) الإجراءات واللوائح 5.

النظام هو الهيكل التنظيمي والإداري الذي يضمن انسيابية العمل واستقراره. بدون نظام واضح تصبح المؤسسة بيئة فوضوية، تعمها الاجتهادات العشوائية، وتتآكل فيها الجهود، مهما كانت الرؤية

والقيادة قوية

:يتكوّن من

• اللوائح

هي القوانين الداخلية التي تنظم العلاقة بين الأفراد، وتحدد الحقوق والواجبات، والعقوبات والمكافآت

:أمثلة:

• لائحة الحضور والانصراف التي تحدد توقيتات العمل والجزاءات المترتبة على التأخير

• لائحة السلوك الوظيفي التي تمنع المحاباة، وتضبط استخدام موارد المؤسسة

• الإجراءات

هي الخطوات العملية المعتمدة لتنفيذ المهام المختلفة، وتوحيد أسلوب الأداء

:أمثلة:

• إجراء تقديم طلب إجازة: يبدأ من تقديم النموذج – يمر بموافقة المشرف – ثم يذهب للموارد البشرية – يتم أرشفته

• إجراء الرد على الشكاوى: يتم استقبال الشكاوى خلال ٢٤ ساعة يحال لموظف مختص – يتم التحقيق فيها – يرسل الرد خلال ٥ أيام

• النماذج والتوثيق

تساعد في توحيد العمل وسرعة الإنجاز

:أمثلة:

• نموذج تقييم أداء الموظف الشهري

• نموذج استلام عهدة

• سجل جلسات الاجتماعات الأسبوعية

• التوصيفات الوظيفية

هي الملفات التي تحدد مسؤوليات كل موظف، وخط السلطة، والمهام المنوطة به.

أمثلة:

- مسؤول العلاقات العامة: إعداد المحتوى الإعلامي، التنسيق مع الصحف، تمثيل المؤسسة في الفعاليات.
- مدير المشاريع: وضع خطط العمل، الإشراف على الفرق، رفع التقارير الدورية للإدارة.

أثر وجود النظام:

يحمي من الفوضى: الجميع يعرف ما له وما عليه .

- يقلل من الخلافات الداخلية: لأنه يُحتكم إلى قوانين واضحة، لا إلى الأشخاص.
- يسهل تدريب الموظفين الجدد: لأن العمل مؤطر بإجراءات مكتوبة.
- يعزز الرقابة والشفافية: لأن الأداء قابل للقياس والمراجعة .

مثال تطبيقي شامل:

شركة صغيرة كانت تعتمد على "العلاقات الشخصية" بين المدير والموظفين، فحدثت تجاوزات كثيرة. بعد اعتمادها نظاماً داخلياً فيه (لوائح واضحة وإجراءات موحدة) إجازات، تقييم، تعيين، شكاوى، تحسّن الأداء، وانخفضت نسبة الغياب، وارتفعت الرضى الوظيفي. وصار كل قرار يُتخذ بناءً على سياسة وليس على مزاج المدير.

.....

رائع، إليك مسودة الفصل الثالث: أركان التنافس (5) مفصلة بإسهاب مع أمثلة، أدوات تقييم، ونماذج عالمية

(الفصل الثالث: أركان التنافس) 5

مقدمة:

لكي تبقى المؤسسة في دائرة التأثير والنجاح، لا يكفي أن تبني نظاماً داخلياً جيداً، بل يجب أن تمتلك عناصر تنافسية تجعلها متميزة، ومتجددة. هذه العناصر هي: التدريب، التقنية، الجودة، التسويق، الإبداع.

1. (التدريب) التطوير المستمر.

الشرح:

التدريب يمكّن الأفراد من مواكبة التغيرات واكتساب مهارات جديدة.
الأمثلة:

- . مؤسسة تعتمد برنامج تدريب سنوي إلزامي لكل موظف .
- . تدريب القيادات الصاعدة لتهيئتهم لأدوار إدارية مستقبلية .

أدوات التقييم:

- . عدد ساعات التدريب السنوية لكل موظف .
- . نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريباً خلال العام .
- . (الأثر بعد التدريب) تحسن الأداء/الرضا .

2. التقنية

الشرح:

التقنية تعزز الكفاءة، توسع الأثر، وتقلل الأخطاء.

الأمثلة:

- . (Trello أو Asana استخدام أنظمة إدارة المشاريع) مثل .
- . منصة إلكترونية لخدمة العملاء .
- . أتمتة العمليات الروتينية .

أدوات التقييم:

- . نسبة العمليات المؤتمتة .
- . رضا الفريق عن الأنظمة المستخدمة .
- . زمن إنجاز المهمة قبل وبعد التقنية .

3. الخدمة أو الجودة

:الشرح

الجودة تعني تقديم منتج/خدمة تحقق رضا المستفيد، وثناعي

.التفاصيل

:الأمثلة

- . خدمة ما بعد البيع .
- . متابعة دورية لتجربة العميل وتحسينها .
- . تدقيق داخلي منتظم للجودة .

:أدوات التقييم

- . (CSAT) مؤشر رضا العملاء .
- . معدل تكرار الشكاوى .
- . جودة المنتج مقارنة بالمنافسين .

4. التسويق

:الشرح

التسويق هو إيصال القيمة الحقيقية للمؤسسة إلى جمهورها بذكاء

.وجاذبية

:الأمثلة

- . حملات ترويجية رقمية مدروسة .
- . (وجود بصري احترافي) شعار، ألوان، نمط تصميم .
- . محتوى تفاعلي على وسائل التواصل .

:أدوات التقييم

- . نمو الجمهور على المنصات .

- معدل التفاعل مع المحتوى .
- عدد الشراكات الناتجة عن جهود العلاقات العامة .

5. الإبداع

الشرح:

الإبداع ليس رفاهية، بل ضرورة للاستمرار ومواجهة التغيير.
الأمثلة:

- فرق تفكير إبداعي داخلي .
- تحديات داخلية لتوليد أفكار جديدة .
- التحسين المستمر للعمليات .

أدوات التقييم:

- عدد المبادرات الجديدة سنويًا .
 - نسبة الأفكار التي تم تنفيذها .
 - أثر الابتكار على العائد أو الكفاءة .
- نماذج عالمية طبقت هذه الأركان بنجاح:

1. Google

- جعلت الإبداع جزءًا من ثقافتها (20% من وقت الموظف مخصص للمشاريع الشخصية).

تعتمد التدريب المستمر، والتحسين الدائم في جودة الخدمات .

2. Toyota

- التحسين المستمر (على جميع المستويات) "Kaizen" تطبق مبدأ نظام رقابي صارم للجودة، وتدريب ميداني للعمال بانتظام .

3. Amazon

- تعتمد على التقنية في كل تفاصيلها (من الروبوتات في المستودعات إلى تحليل البيانات).

تقيس كل شيء: من رضا العملاء إلى زمن التسليم .

4. Netflix

شركة مبنية على الإبداع والتجريب .

تعتمد على التحليلات الدقيقة لجذب وإرضاء جمهورها .

خاتمة الفصل:

من دون هذه الأركان الخمسة، تفقد المؤسسة قدرتها على المنافسة والتقييم الدوري لكل عنصر يساعد في معرفة نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف.

(العنصر الرئيسي الثالث من قاعدة المؤسسة: أركان التنافس) ٥

6. التدريب

يمكن الأفراد من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة. يشمل:

• خطط تطوير مستمر .

• مواكبة التطورات الحديثة .

• بناء القيادات الصاعدة .

.....

رائع، إليك شرحًا موسعًا للعنصر السادس: التدريب، أحد أركان التنافس الأساسية:

6. التدريب

التدريب هو وقود التميز المؤسسي، وركيزة لا غنى عنها إذا أرادت المؤسسة أن تبقى في دائرة المنافسة. فالعقول التي لا تتطور تتقدم، والمؤسسات التي لا تُنمي مهارات أفرادها، تتراجع.

• خطط تطوير مستمر

المؤسسة الناجحة لا تترك تطوير الموظف للصدفة، بل تبني خطة
تدريبية واضحة مرتبطة بأهدافها.

:أمثلة

- . تدريب سنوي للقيادات على مهارات الإدارة الاستراتيجية .
 - . برنامج نصف سنوي لموظفي الدعم الفني على خدمة العملاء .
 - . ورش تطوير للمعلمين حول طرق التدريس الحديثة .
- الأثر:** يصبح التطوير جزءاً من الثقافة اليومية، وليس مجرد نشاط طارئ .

• مواكبة التطورات الحديثة

البيئة تتغير بسرعة، والمؤسسات التي لا تواكب، تتأخر. لذا لا يكفي التدريب على المهارات الأساسية، بل يجب إدخال ما هو جديد في السوق .

:أمثلة

. تدريب فريق التسويق على أدوات الذكاء الاصطناعي مثل

ChatGPT.

- . تدريب المحاسبين على البرامج السحابية الحديثة .
 - . تدريب العاملين في المجال الصحي على بروتوكولات الأمراض .
- المستجدة .**

الأثر: تبقى المؤسسة حديثة ومطلوبة، وتتفوق على منافسيها

• بناء القيادات الصاعدة

التدريب ليس فقط لتعبئة المعلومات، بل لاكتشاف المواهب وصقلها .

لقيادة المستقبل .

:أمثلة

. برنامج إعداد القادة الشباب داخل المؤسسة .

- . إعطاء المهام القيادية المؤقتة لصغار الموظفين ضمن خطة تدريب عملي .

. توجيه الموظفين المتميزين للحصول على دورات نوعية في

الإدارة.

الأثر: ضمان استدامة المؤسسة، وبناء جيل جاهز لقيادة المراحل القادمة.

:أثر الاستثمار في التدريب

- . يزيد الإنتاجية والكفاءة .
- . يرفع جودة العمل ويقلل الأخطاء .
- . يعزز الرضا الوظيفي والانتماء .
- . يساعد المؤسسة على مواكبة السوق والتطور .

:مثال تطبيقي شامل

شركة تقنية استثمرت ١٠٪ من أرباحها في التدريب السنوي لفريقها. خلال ٣ سنوات، تضاعفت جودة خدماتها، وارتفعت أرباحها بنسبة ٦٥٪، وبدأت شركات أخرى ترسل موظفيها للتدريب عندها.

7. التقنية

:أداة تسريع الإنجاز وتوسيع الأثر

- . أنظمة إدارة إلكترونية .
- . الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات .
- . التواجد الرقمي والرقمنة .

.....

ممتاز، إليك شرحًا موسعًا للعنصر السابع: التقنية، كركيزة من ركائز

:التنافس

7. التقنية

التقنية لم تعد ترفًا، بل أصبحت ضرورة لأي مؤسسة تريد البقاء والمنافسة. هي الذراع التي ترفع الإنتاجية، تقلل الجهد، وتوسع نطاق التأثير.

.التقنية تُمكن المؤسسة من العمل بذكاء، لا بجهد زائد

• أنظمة إدارة إلكترونية

التحول من الورقي إلى الإلكتروني ينقل المؤسسة من الفوضى إلى الانسيابية.

أمثلة:

• يتابع حضور الموظفين، الإجازات، وتقييم (HR) نظام موارد بشرية الأداء.

• نظام محاسبي إلكتروني يربط الفروع ويقدم تقارير لحظية .

• نظام تعليمي لإدارة المناهج، الحضور، والتفاعل بين المعلمين والطلاب.

• الأثر: السرعة في الإنجاز، تقليل الأخطاء، وشفافية الأداء.

• الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات

الذكاء الاصطناعي ليس حكرًا على الشركات الكبرى. أصبح متاحًا وسهل الاستخدام لتوقع الاتجاهات، وتحسين اتخاذ القرار.

أمثلة:

• تحليل بيانات العملاء للتنبؤ باحتياجاتهم .

• لدعم خدمة العملاء أو إعداد ChatGPT استخدام أدوات مثل المحتوى.

• روبوتات ذكية للرد على الاستفسارات أو تصنيف البيانات .

• الأثر: قرارات مبنية على بيانات، لا على الحدس، ووقت أقل وجهد أقل.

• التواجد الرقمي والرقمنة

• المؤسسة التي لا وجود لها على الإنترنت، كأنها غير موجودة.

• الرقمنة تعني تحويل الخدمات، والتفاعل، والتواصل إلى فضاء رقمي.

أمثلة:

- . موقع إلكتروني احترافي يعرض الخدمات ويسهل الوصول .
- . وجود نشاط على وسائل التواصل الاجتماعي لبناء مجتمع من المتابعين .

تحويل الملفات والخدمات إلى شكل رقمي (مثل توقيع العقود .
(إلكترونيًا، أو تقديم الخدمات عبر تطبيق

. الأثر: جمهور أوسع، سهولة الوصول، وتقليل التكاليف التشغيلية

:أثر التقنية على المؤسسة

. تحسين الكفاءة التشغيلية .

. تحقيق مرونة واستجابة أسرع .

. توسيع السوق والوصول لجمهور جديد .

. خفض التكاليف وزيادة الأرباح .

:مثال تطبيقي شامل

،مؤسسة تدريبية قررت اعتماد التقنية: أنشأت منصة تعليمية

واستخدمت أدوات تحليل بيانات لتحديد احتياجات المتدربين، وأطلقت

،تطبيقًا للهاتف. النتيجة: ارتفعت نسبة الالتحاق بالدورات ٣ أضعاف

.%وقلّ الجهد الإداري بنسبة ٦٠ .

.....

8. الخدمة أو الجودة .

:ما تقدمه المؤسسة من ناتج

. جودة المنتج أو الخدمة .

. تجربة العميل .

. رضا المستفيد .

.....

رائع، إليك شرحًا موسعًا للعنصر الثامن: الخدمة أو الجودة، وهو:
:جوهر ما تقدمه أي مؤسسة للجمهور

الخدمة أو الجودة 8.

الجودة ليست مجرد "رفاهية" بل هي علامة الحياة للمؤسسة. مهما كان ما تقدمه: سلعة، خدمة، أو محتوى، فإن "جودته" هي ما يحدد إن كنت ستكسب العملاء أو تخسرهم.

الجودة ليست شعارًا، بل ممارسة يومية تنعكس في كل تفصيـلة.

جودة المنتج أو الخدمة •

الجودة تبدأ من أصل ما تقدمه: هل المنتج فعال؟ هل الخدمة مفيدة؟

هل هناك تميز واضح؟

:أمثلة

. جامعة تقدم مناهج محدثة، وتلتزم بأعلى المعايير الأكاديمية .

. شركة تنظيف تلتزم بالمواعيد، وتستخدم مواد فعالة .

. صيدلية إلكترونية تضمن توصيل الأدوية بجودة وسرعة .

. الأثر: سمعة قوية، ثقة مستمرة، وولاء العملاء

تجربة العميل •

الجودة لا تتعلق بالمنتج فقط، بل بكيفية تقديمه. كيف يشعر العميل

من لحظة تواصله معك حتى بعد انتهاء الخدمة؟

:أمثلة

. استقبال محترم وسريع الرد في مركز خدمة .

. منصة إلكترونية سهلة الاستخدام .

موظف يشرح الخدمة بابتسامة ويهتم برضا العميل .
الأثر: يتحول العميل إلى "سفير" للمؤسسة يروج لها تلقائياً

• رضا المستفيد

الاختبار الحقيقي للجودة هو: هل المستفيد سعيد؟ هل يشعر بأن المؤسسة حلّت له مشكلة أو لبّت له حاجة حقيقية؟

:أمثلة

مؤسسة اجتماعية تقيس الأثر الحقيقي لبرامجها على الفئات المستهدفة.

مركز تدريبي يرسل استبيانات تقييم بعد كل دورة ويحسن بناء على الملاحظات.

مطعم يهتم بشكاوى العملاء ويعوّضهم عند الخطأ .

الأثر: علاقة طويلة الأمد مع العميل، تكرار التعامل، وتوصية الآخرين.

:أثر الجودة على المؤسسة

. تعزز السمعة والمصداقية .

. تزيد فرص النمو والتوسع .

. تقلل من الشكاوى والتكاليف الناتجة عن الأخطاء .

. تجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة .

:مثال تطبيقي شامل

مركز صحي أهمل جودة الخدمة فبدأ المرضى ينفرون، ثم قام بتدريب

طاقمه، وتحسين تجربة الانتظار، ومتابعة رضا المراجعين. خلال

سنة، ارتفعت نسبة الإقبال بنسبة ٥٠٪، وبدأت مراكز أخرى

تستنسخ تجربته.

.....

التسويق .9

: هو فن إيصال الرسالة وبناء الجمهور

- . الهوية البصرية والسمعة .
- . الحملات الإعلانية .
- . التفاعل مع الجمهور .
- . الشراكات والعلاقات العامة .

.....

ممتاز، إليك شرحًا موسّعًا للعنصر التاسع: التسويق، أحد أبرز أركان
:التنافس في أي مؤسسة

التسويق .9

التسويق ليس بيعًا فحسب، بل هو فن إيصال الرسالة الصحيحة إلى
الجمهور المناسب بطريقة مؤثرة. هو اللسان الذي تتحدث به
المؤسسة، والصورة التي تُبنى في أذهان الناس
المؤسسة التي لا تُجيد التسويق، كأنها كنز مخفي لا يعرفه أحد
الهوية البصرية والسمعة •

،الهوية البصرية هي الانطباع الأول الذي يأخذه الناس عن مؤسستك
وتشمل: الشعار، الألوان، الخطوط، النمط العام

:أمثلة

- . جامعة بشعار مميز وألوان تعكس الجدية والعلم .
- . شركة توصيل بشعار بسيط ولافت، وشاحنات موحدة الشكل .
- . جمعية خيرية تعكس الاحتراف من خلال منشوراتها وتصاميمها
،أما السمعة، فهي الرصيد الذي يُبنى بالتدريج، من خلال الأمانة
الجودة، والمصداقية في الوعود
الحملات الإعلانية •

هي الأدوات التي تُستخدم لنشر الرسائل التسويقية سواء عبر الإنترنت أو القنوات التقليدية.

أمثلة:

• حملة تعريفية عند إطلاق منتج جديد .

• إعلانات على وسائل التواصل تستهدف فئة معينة .

• عروض موسمية برسائل محفزة ووقت محدود .

الأثر: زيادة في الوصول، وتحريك الطلب، وبناء علاقة مع العملاء الجدد.

• التفاعل مع الجمهور

التسويق الحديث لا يقوم على "الحديث" فقط، بل على الحوار.

الجمهور يريد أن يسمع ويُسمع.

أمثلة:

• الرد السريع على التعليقات والاستفسارات .

• استطلاعات رأي لمعرفة ما يريده الجمهور .

• نشر قصص وتجارب العملاء الناجحة .

الأثر: بناء مجتمع حول المؤسسة، وزيادة الولاء والانتماء.

• الشراكات والعلاقات العامة

النجاح لا يكون منفرداً. العلاقات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى تفتح آفاقاً جديدة.

أمثلة:

• شركة تعليمية تعقد شراكة مع جامعة لمنح شهادات معتمدة .

• مؤسسة خيرية تتعاون مع مؤثرين لنشر حملتها .

• وزارة تعقد اتفاقاً مع القطاع الخاص لنشر رسائل التوعية .

الأثر: وصول أكبر، مصداقية أقوى، واستثمار مشترك في النجاح.

أثر التسويق على المؤسسة:

- . تعزيز الظهور في السوق .
- . زيادة المبيعات أو المستفيدين .
- . بناء صورة قوية و متماسكة للمؤسسة .
- . التوسع إلى شرائح جديدة .

:مثال تطبيقي شامل

.مركز تدريبي كان يقدم محتوى عالي الجودة لكن دون تسويق جيد
بعد بناء هوية بصرية موحدة، إطلاق حملات مدروسة، والتفاعل مع
المتابعين، تضاعف عدد المستفيدين، وبدأت جهات تطلب التعاون
معه.

.....

الإبداع 10.

:الوقود الحقيقي للاستمرارية

- . توليد الأفكار الجديدة .
- . تحسين العمليات .
- . التجديد والتغيير المدروس .

.....

رائع، إليك شرحاً موسعاً للعنصر العاشر: الإبداع، وهو من أقوى
محركات النمو والاستدامة لأي مؤسسة

الإبداع 10.

الإبداع هو القدرة على التفكير خارج الصندوق، والبحث عن حلول
وطرق غير تقليدية لتحقيق الأهداف
.إنه ليس ترفاً، بل ضرورة للبقاء في بيئة تنافسية متغيرة

المؤسسة التي لا تُبدع، تتجمد، ثم تتلاشى.

• توليد الأفكار الجديدة •

الإبداع يبدأ بسؤال: ماذا لو...؟

ثم يُترجم إلى أفكار يمكن اختبارها وتطويرها

:أمثلة

- جامعة تبكر طريقة تدريس تدمج الواقع المعزز في المحاضرات .
- شركة تعتمد على محتوى تفاعلي لتدريب الموظفين بدل الطريقة التقليدية .

- مؤسسة خيرية تطلق حملة تبرع عبر تحدّي على وسائل التواصل .
- النتيجة: كسر الرتابة، جذب الانتباه، والتقدم بخطوات نحو التميز

• تحسين العمليات •

الإبداع لا يقتصر على الأفكار الخارجية، بل يشمل تحسين ما هو قائم داخلياً .

:أمثلة

- تقليل الخطوات الورقية عبر رقمنة الإجراءات .
 - دمج مهام وظيفية متقاربة لرفع الكفاءة .
 - تغيير أسلوب الاجتماعات التقليدي إلى لقاءات إنتاجية قصيرة .
- ومركزة .

النتيجة: تقليل الهدر، رفع الكفاءة، وتحسين بيئة العمل

• التجديد والتغيير المدروس •

الإبداع يرتبط بالشجاعة على التغيير، ولكن بذكاء. لا تغيير لأجل التغيير، بل تغيير مدروس يقود إلى الأفضل .

:أمثلة

- مؤسسة تطوّر خطتها كل ٣ سنوات لتواكب المستجدات .

- . منظمة تدمج أدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين الخدمة .
- . فريق عمل يعيد تصميم طريقة تقييم الأداء لتكون أكثر تحفيزاً .

:أثر الإبداع على المؤسسة

- . صناعة الفرص بدلاً من انتظارها .
- . التكيف مع التغيرات بمرونة .
- . إبهار الجمهور ورفع الولاء .
- . جذب الكفاءات المبدعة وتحفيز الموظفين .

:مثال تطبيقي شامل

. مؤسسة إعلامية تقليدية كانت تخسر جمهورها ، فأطلقت منصة بودكاست، واستثمرت في محتوى بصري تفاعلي ، فاستعادت جمهور الشباب، وفتحت باباً لإعلانات جديدة، وولاء جمهور جديد .

.....

رائع، إليك الفصل الرابع: البنية التحتية (2) بصيغة موسّعة مع أمثلة : وإسقاط على أهمية الاستدامة المؤسسية

(الفصل الرابع: البنية التحتية) 2

:مقدمة

البنية التحتية ليست مجرد عناصر خلفية، بل هي الركيزة التي يقوم عليها الأداء الفعّال. مؤسسة بلا مقر ملائم أو موارد مالية مستدامة ستظل مهددة بالجمود أو الانهيار مهما كانت رؤيتها واضحة أو فريقها مميز. هذا الفصل يعالج عنصرين أساسيين: المقر والمال

(المقر) البيئة المادية 1.

:الشرح

المقر هو الحاضنة التي يعمل فيها الأفراد. بيئة العمل الجيدة ترفع

من الإنتاجية وتحفز على الإبداع

:الجوانب الرئيسية

، المكاتب والمرافق: توفر مساحات عمل ملائمة، غرف اجتماعات .
أماكن استراحة

. التجهيزات: الإنترنت، الكهرباء، التهوية، أدوات العمل .

. السلامة: الالتزام بالمعايير الصحية والأمنية .

:أمثلة

. مؤسسة أنشأت مقرًا مفتوحًا بتصميم مريح يقلل التوتر ويعزز

. التفاعل بين الفرق

. توفير غرف حضانة لأبناء الموظفين ساهم في زيادة رضا الموظفين

كيف يدعم المقر الأداء؟

. يقلل من التغيب والتوتر .

. يسهل عمليات الاتصال والتنظيم .

. يعكس احترافية المؤسسة أمام الزوار والشركاء .

2. (المال) التمويل والاستدامة المالية

:الشرح

التمويل هو شريان الحياة لأي كيان مؤسسي. لا تخطيط أو تنفيذ دون

. موارد مالية مرنة ومدارة بكفاءة

:الجوانب الرئيسية

. التخطيط المالي: إعداد ميزانيات، تقدير التكاليف، مراجعة الإيرادات

والمصروفات

. تنويع مصادر الدخل: تبرعات، مشاريع ربحية، شراكات، منح

. الرقابة والشفافية: مراجعة حسابات، تقارير مالية دورية .

. استثمار الموارد: إدارة الفوائض، تخصيص الموارد حسب

الأولويات.

:أمثلة:

- . جمعية خيرية اعتمدت على متجر إلكتروني لبيع منتجات دعماً .
لمواردها .
- . شركة اجتماعية استثمرت فوائضها في صندوق طوارئ يضمن .
استمراريتها خلال الأزمات .

الاستدامة كشرط أساسي للنمو المؤسسي

:الشرح:

الاستدامة تعني أن تبني المؤسسة قدراتها المالية والمادية بما يضمن .
استمرارها حتى في أوقات التحدي .
كيف تتحقق الاستدامة؟

. بناء احتياطي مالي .

. استثمار جزء من الإيرادات في تطوير البنية التحتية .

. تخفيض الاعتماد على مصدر دخل واحد .

. قياس كفاءة الإنفاق وتعديل السياسات المالية باستمرار .

:أثر الاستدامة

. الاستقلالية في اتخاذ القرار .

. تخطيط طويل الأجل بثقة .

. استمرارية تقديم الخدمات للمستفيدين دون انقطاع .

:خاتمة الفصل:

المؤسسة الناجحة لا تبني فقط على الرؤية والفريق، بل على أسس
مادية ومالية راسخة. المقر والمال هما ترجمة ملموسة لاستعداد
المؤسسة للنجاح على المدى البعيد، والاستدامة هي المعيار الحقيقي
لقياس ذلك النجاح.

نعم

(العنصر الرئيسي الرابع من قاعدة المؤسسة: البنية التحتية) ٢

(المقر) البيئة المادية .11

يشمل:

- . المكاتب والمرافق .
- . تجهيزات العمل .
- . توفر بيئة صحية وآمنة ومحفزة .

.....

:ممتاز، إليك الشرح الموسّع للعنصر الحادي عشر:

(المقر) البيئة المادية .11

. المقر هو الوعاء الفيزيائي الذي يحتضن العمليات اليومية للمؤسسة قد يُستهان به أحياناً، لكنه عامل مؤثر في إنتاجية الأفراد وانطباع الجمهور.

• المكاتب والمرافق

وجود مقر منظم، نظيف، ومجهز يعزز الانتماء والراحة النفسية للعاملين.

:أمثلة:

مؤسسة توفر مكاتب مفتوحة تشجع التعاون، مع غرف خاصة .
للتركيز أو الاجتماعات

. جامعة تصمم قاعات دراسية بإضاءة طبيعية، وتهوية جيدة، وأثاث

مريح.

. شركة ناشئة تبدأ من مساحة عمل مشتركة ثم تنتقل تدريجياً إلى مقر .
خاص يناسب نموها

• تجهيزات العمل

لا يمكن تحقيق الإنجاز بأدوات متخلفة أو بيئة منهكة.

:أمثلة

- . وجود أجهزة حديثة، اتصال إنترنت قوي، شاشات عرض، وآلات .
تصوير تدعم سير العمل
- . توفير مناطق راحة للموظفين (استراحات، مطبخ صغير، مساحة .
(خضراء).
- . تجهيزات مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة: مداخل، مصاعد، دورات .
مياه مهياة.
- توفر بيئة صحية وآمنة ومحفزة •
- . بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر في الصحة النفسية والجسدية للعاملين

:أمثلة

- . تطبيق معايير السلامة والوقاية من الحرائق .
- . العناية بالنظافة والتعقيم، خاصة في المرافق المشتركة .
- . استخدام الألوان، الإضاءة، والديكور الداخلي لتحفيز الإبداع وتقليل .
التوتر.

:أثر المقر على المؤسسة

- . رفع الإنتاجية والرضا الوظيفي .
- . تحسين صورة المؤسسة لدى الزوار والشركاء .
- . تقليل الأعطال والاضطرابات .
- . تعزيز روح الفريق والانتماء .

:مثال تطبيقي شامل

مؤسسة تعليمية كانت تعمل في مبنى قديم ومتهاك. بعد الانتقال إلى مقر حديث بإضاءة جيدة، ومرافق متطورة، ارتفعت نسبة حضور الطلاب، وزادت إنتاجية المعلمين، وتحسنت التقييمات الخارجية للمؤسسة.

.....

12. (المال) التمويل والاستدامة المالية

:شريان الحياة لأي مؤسسة

- . التخطيط المالي .
- . تنوع مصادر الدخل .
- . الرقابة المالية والشفافية .
- . استثمار الموارد .

.....

:ممتاز، إليك شرحاً موسعاً وواضحاً للعنصر الثاني عشر

12. (المال) التمويل والاستدامة المالية

المال هو شريان الحياة لأي مؤسسة، ومن دونه لا يمكن تنفيذ الخطط، ولا جذب الكفاءات، ولا تطوير الخدمات النجاح المالي لا يعني فقط توفر المال، بل إدارته بذكاء، وتميمته باستمرار

• التخطيط المالي

. هو وضع خريطة طريق للإيرادات والنفقات وفق أهداف المؤسسة
:أمثلة

- . إعداد ميزانية سنوية موزعة حسب المشاريع والأنشطة .
- . تقدير التكاليف بدقة قبل البدء في أي مشروع .
- . وضع خطط طوارئ مالية لمواجهة الأزمات .

• تنوع مصادر الدخل

. الاعتماد على مصدر واحد للدخل يُعرض المؤسسة للخطر

:أمثلة

- . جامعة تحصل على دخل من الرسوم الدراسية، والمنح، والمشاريع البحثية .

جمعية خيرية تتوّع مصادرها بين التبرعات، الوقفيات، والدورات .
التدريبية المدفوعة .

شركة تجمع بين مبيعات المنتجات والخدمات والاستشارات .

• الرقابة المالية والشفافية

الرقابة تحمي المؤسسة من الفساد، وتبني ثقة أصحاب المصلحة .
أمثلة:

وجود محاسب قانوني يراجع التقارير المالية .

نشر تقارير مالية دورية لأعضاء المؤسسة أو الممولين .

وجود نظام صرف مالي بصلاحيات محددة، وسجلات واضحة .

• استثمار الموارد

المال لا يُكتنز، بل يُدار ويُمنى لتحقيق أهداف المؤسسة .

أمثلة:

• استثمار الفوائض في مشاريع إنتاجية أو صناديق آمنة .

• استغلال الموارد البشرية في تقديم خدمات مدفوعة .

• تأجير جزء من المقر لجهات شريكة أو مناسبات .

:أثر الإدارة المالية الرشيدة

• تحقيق استدامة طويلة الأمد .

• المرونة في التوسع والنمو .

• قدرة أكبر على التنافس وتنفيذ المشاريع .

• جذب المستثمرين والشركاء بثقة .

:مثال تطبيقي شامل

مؤسسة غير ربحية اعتمدت لسنوات على تبرعات شهرية من فاعل

خير. بعد وفاته، واجهت شللاً شبه تام

:لكنها تحولت لاحقاً إلى تنويع مصادر دخلها

أطلقت متجرًا إلكترونيًا، استثمرت في تدريب داخلي، وأنشأت وقفًا

صغيراً.

فأصبحت مستقرة وقادرة على تنفيذ برامجها بلا انقطاع.

.....

خلاصة:

- إذا اجتمعت هذه المجالات الاثنا عشر بتوازن وتكامل، فإن المؤسسة:
- . (تعرف وجهتها) التخطيط .
 - . (تبني فريقاً منسجماً) أركان العمل .
 - . (تحقق التميز والتوسع) أركان التنافس .
 - . (تمتلك قاعدة صلبة) البنية التحتية .

.....

ملف تدريبي: قاعدة المؤسسة 1،2،5،4

الموضوع: كيف تبني مؤسسة ناجحة عبر 12 مجالاً جوهرياً،
مقدمة: لكي تنجح أي مؤسسة، سواء كانت جامعة، شركة، جماعة
وزارة، أو دولة، فلا بد أن تتقن 12 مجالاً أساسياً موزعة على 4
عناصر رئيسية. يُطلق على هذه القاعدة: قاعدة المؤسسة

1،2،5،4.

(العنصر الرئيسي الأول: التخطيط) 1

التخطيط الاستراتيجي 1.

. تحديد الرؤية والرسالة .

. صياغة الأهداف الاستراتيجية .

. (SWOT) تحليل البيئة الداخلية والخارجية .

. إعداد الخطط بعيدة المدى ومؤشرات الأداء .

أهميته: يرسم الاتجاه العام ويضمن استمرارية المؤسسة وفق أهداف واضحة.

(العنصر الرئيسي الثاني: أركان العمل) 4

2. القيادة

- . قيادة تحفيزية تستشرف المستقبل .
- . اتخاذ قرارات فعّالة .

- . تمثيل المؤسسة داخليًا وخارجيًا .

3. (الأعضاء) الموارد البشرية

- . استقطاب وتوظيف الكفاءات .

- . بناء فرق عمل فعّالة .

- . التدريب والتحفيز .

4. (المنهج) الهوية الفكرية

- . المبادئ والقيم التي تقوم عليها المؤسسة .

- . السياسات المرجعية التي تضبط الأداء .

5. (النظام) الإدارة والحوكمة

- . هيكل تنظيمي واضح .

- . صلاحيات ومسؤوليات محددة .

- . لوائح وإجراءات تشغيلية .

(العنصر الرئيسي الثالث: أركان التنافس) 5

6. التدريب

- . التطوير المستمر للقدرات .

- . إعداد القادة المستقبليين .

7. التقنية

- . الأتمتة وتحسين الكفاءة .

- . التواجد الرقمي .

8. الخدمة أو الجودة

- . تحسين تجربة العميل .

. تقديم خدمات ومنتجات بمستوى متميز .

9. التسويق

. بناء صورة ذهنية إيجابية .

. الوصول للجمهور المستهدف .

10. الإبداع

. الابتكار في الحلول .

. تحسين المنتجات والعمليات .

(العنصر الرئيسي الرابع: البنية التحتية) 2

11. المقر

. تجهيزات ومرافق مناسبة .

. بيئة عمل تحفز الأداء .

12. المال

. إدارة مالية فعالة .

. تنوع مصادر التمويل .

. تحقيق الاستدامة المالية .

،خاتمة: عندما تتكامل هذه المجالات معًا، تصبح المؤسسة قوية مرنة، وقادرة على النمو ومواجهة التحديات. تأملها، وابدأ في تقييم وتطوير مؤسستك عبر هذه القاعدة الذهبية

، "تم إعداد الملف التدريبي بعنوان "قاعدة المؤسسة 1،2،5،4، ويشمل شرحًا مفصلاً لكل من المجالات الـ12 ضمن العناصر الأربعة الأساسية لبناء مؤسسة ناجحة

.....

:ممتاز، إليك الباب الثالث: التحول إلى مؤسسة فعّالة بصيغة موسّعة
الباب الثالث: التحول إلى مؤسسة فعّالة
:مقدمة

التحول المؤسسي لا يحدث فجأة، بل هو مسار واع يبدأ بالتشخيص الواقعي، ويمر بالتخطيط والتدرج، ويستمر بالتقييم والتحسين المستمر. هذا الباب يقدم خارطة الطريق نحو التحول باستخدام قاعدة

2-5-4-1.

تشخيص الواقع الحالي لمؤسستك 1.

الشرح:

قبل أن تبدأ التحول، تحتاج إلى فهم مكانك الحالي. هذا يتطلب تقييمًا دقيقًا لجميع عناصر المؤسسة.

خطوات التشخيص:

إجراء تحليل شامل لكل عنصر من العناصر الـ 12 .

. هل يوجد تخطيط استراتيجي واضح؟

. كيف مستوى القيادة والموارد البشرية؟

. ما مدى جودة الخدمات والتقنيات؟

. هل البيئة المادية والمالية مستدامة؟

أدوات التشخيص:

. استبيانات تقييم داخلية .

. جلسات عصف ذهني مع الفريق .

. (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) SWOT تحليل .

. مصفوفة جاهزية القاعدة 1-4-5-2 .

مثال:

مؤسسة خيرية اكتشفت بعد التشخيص أن ضعف التسويق والتمويل

كانا العائق الأكبر أمام توسّعها، رغم توفر طاقم متميز

بناء خطة تحويل مؤسسي تدريجية باستخدام القاعدة 2.

الشرح:

باستخدام قاعدة 1-4-5-2، يمكن بناء خطة تحويل مرحلية تعتمد

على الأولويات والإمكانات المتاحة .

:الخطوات

:ابدأ بالتخطيط .

.صغ رؤية واضحة ومشاركة .

.حدد أهدافًا واقعية .

.اربط كل هدف بمؤشر أداء .

:(طور أركان العمل) 4 .

.درب القيادة .

.حسن اختيار وتطوير الموظفين .

.راجع السياسات والمنهج .

.نظم الهيكل الإداري والحوكمة .

:(فعل أركان التنافس) 5 .

.أطلق برامج تدريبية .

.أدخل التقنية في العمليات .

.حسن جودة الخدمة .

.أنشئ قسم تسويق فعال .

.شجع الابتكار والتحسين المستمر .

:(اعزز البنية التحتية) 2 .

.حسن بيئة العمل .

.أعد هيكل التمويل لتنوع مصادر الدخل .

:مبدأ التدرج

.لا تحاول تغيير كل شيء مرة واحدة .

.اعمل بمراحل واضحة: قصيرة – متوسطة – طويلة المدى .

.راقب وتعلم وعدّل المسار عند الحاجة .

قياس الأثر والتطوير المستمر 3.

الشرح:

لا يكفي تنفيذ الخطة، بل يجب قياس الأثر الناتج منها لضمان الاستمرار في الاتجاه الصحيح.

أدوات القياس:

KPIs مؤشرات الأداء .

تقارير دورية .

تقييمات خارجية .

رضا العاملين والمستفيدين .

التطوير المستمر:

راجع الخطط كل 6 أشهر أو سنة .

اعتمد التغذية الراجعة كأداة تطوير .

شجع على ثقافة التعلم والتحسين داخل الفريق .

مثال:

مؤسسة شبابية كانت تعتمد على المبادرات الفردية، وبعد تطبيق القاعدة وتحسين الأركان بدأت تشهد نمواً في التمويل والانتشار، وتم ترشيحها لجائزة مؤسسية بعد 3 سنوات فقط.

خاتمة الباب:

التحول المؤسسي لا يعني فقط التنظيم والتخطيط، بل هو بناء هوية متكاملة تسير بثبات نحو تحقيق الأثر. قاعدة 1-4-5-2 توفر لك البوصلة لتبدأ وتستمر وتتميز.

.....

ملاحق كتاب: قاعدة 1-4-5-2 للمؤسسية

الملحق 1: استبيان التقييم الذاتي لمجالات قاعدة 1-4-5-2

الهدف: مساعدة القارئ أو المؤسسات على تقييم جاهزيتها في كل من المجالات الـ12 بطريقة كمية ونوعية

نموذج مختصر:

المجال

1

2

3

4

5

التخطيط

لدينا رؤية واضحة ومكتوبة

القيادة

يوجد قائد ملهم يوجه المؤسسة

التدريب

لدينا برامج تدريب مستمرة ومنظمة

المال

هناك تنويع واستدامة في مصادر الدخل

مجموع الدرجات وتصنيف الأداء

من 12-24: المؤسسة في بداياتها -

من 25-44: المؤسسة في طور البناء -

من 45-60: المؤسسة ناضجة وتحتاج تطويراً انتقائياً -

الملحق 2: قوالب ونماذج جاهزة للتطبيق

قالب الرؤية والرسالة 1.

(الرؤية:) ما الطموح النهائي؟

(الرسالة:) كيف نحقق ذلك؟ لمن؟ وبماذا نتميز؟

(القيم:) 3-5 قيم أساسية توجه الأداء

قالب الخطة الاستراتيجية المبسطة 2.

الهدف

النشاط

المسؤول

الزمن

المؤشر

3. نموذج هيكل تنظيمي بسيط.

- المدير التنفيذي

- قسم التخطيط

- قسم الموارد البشرية

- قسم التسويق والتقنية

- قسم الخدمة/البرامج

4. قالب سياسة داخلية:

... :اسم السياسة

... :الهدف

... :نطاق التطبيق

... :الإجراءات

الملحق 3: مصادر ومراجع مقترحة

كتب:

- الإدارة بالنتائج – بيتر دراكر

- المؤسسات الفعّالة – جيم كولينز

- التخطيط الاستراتيجي – فريد ديفيد

دورات ومنصات:

- إدراك: مساقات في القيادة والتخطيط

- Coursera: استراتيجيات النمو المؤسسي

- أكاديمية منشآت السعودية

الملحق 4: شهادات وتجارب واقعية

:"تجربة مؤسسة "نماء للتدريب 1.

بدأت بمبادرة فردية، ثم استخدمت نموذج القاعدة ونجحت في بناء فريق، وهيكل، وحوكمة، وحصدت 3 جوائز بعد 4 سنوات

تجربة جمعية شبابية من اليمن 2.

اعتمدت عناصر التخطيط والتدريب والتقنية، مما ساعدها على الحصول على تمويل دولي وتوسيع مشاريعها لـ 6 محافظات

.....

خاتمة: كن أنت المؤسس الواعي

،المؤسسات العظيمة لا تُبنى بالصدفة، بل تولد من رؤية واضحة وتنهض على قواعد راسخة، وتزدهر بقيادة مدركة إن كل مؤسسة ناجحة كانت يوماً فكرة، ثم أصبحت مشروعاً، ثم صارت كياناً مؤثراً لأنها سارت على منهج مؤسسي واع قاعدة (2-5-4-1) ليست مجرد أرقام، بل خارطة طريق نحو التميز، إذا فهمت أركانها وأتقنت تطبيقها، ستتحول فكرتك إلى مؤسسة ومؤسستك إلى نموذج، وجهودك إلى أثر لا تنتظر الظروف المثالية، ولا تحصر رؤيتك في الموارد المحدودة المؤسس الواعي يبدأ بما يملك، ويطور نفسه ومن معه، ويؤمن بأن المؤسسة ليست ترفاً تنظيمياً، بل ضرورة للثبات والنمو والتأثير ابدأ من اليوم... ولا تكن مجرد صاحب مشروع، بل كن صانع مؤسسة.