HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA الإنساني: قيادة منظمة إنسانية

مادة الدرس · الأسبوع 2 : استراتيجية المنظمة غير الحكومية: الولاية ونظرية التغيير والتموضع

برنامج قيادي مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة): القيادة والاستراتيجية ودورة المشروع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم، والمالية وميزانيات المانحين، والامتثال والاحتيال، وحشد الموارد، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية والحماية من الأذى، والمخاطر والأمن، والتفاوض والمناصرة، والتغيير والحوكمة. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية صعبة مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-/humanitaire/semaine-2

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

الأسبوع 2 : استراتيجية المنظمة غير الحكومية: الولاية ونظرية التغيير والتموضع

الأهداف

- تحليل البيئة الاستراتيجية للمنظمة (PESTEL، أصحاب المصلحة، SWOT) واستخلاص خيارات منها، لا قائمة.
- بناء نظرية تغيير متينة بفرضياتها وأدلتها، وربطها بخطة استراتيجية متعددة السنوات.
- تموضع المنظمة: القيمة المضافة، الشراكات، التوطين، ومعايير قول «لا».

لماذا تحتاج المنظمة غير الحكومية إلى استراتيجية (وما ليست عليه الاستراتيجية)

الاستراتيجية **مجموعة متسقة من الخيارات** حول أين نتدخل، ولمن، وبأي نهج وأي وسائل، لتعظيم الأثر في ضوء الولاية. وهي ليست كتالوجًا للأنشطة ولا مجموع مشاريع ممولة. ووفقًا لريتشارد روملت (Good Strategy, Bad Strategy، 2011)، للاستراتيجية الجيدة ثلاثة عناصر: **تشخيص** (ما المشكلة المحورية؟)، و**سياسة موجِّهة** (كيف سنتعامل معها؟)، و**أفعال متسقة** يعزز بعضها بعضًا.

ويضيف القطاع غير الربحي خصوصية وصفها مارك مور (مثلث القيمة العامة، 1995): على المنظمة أن توائم بين ثلاثة عناصر: **القيمة المنتَجة** للناس، و**الشرعية والدعم** (المانحون، السلطات، المجتمعات، الرأي العام)، و**القدرة التشغيلية**. والاستراتيجية التي تهمل رأسًا من رؤوس المثلث تفشل: فالمشروع المفيد جدًا بلا دعم لا يُموَّل، والمشروع الممول جيدًا لكنه يتجاوز قدرات المنظمة يضر بسمعتها.

> اختبار الاستراتيجية السيئة: إذا كان يمكن لـ«محاورك الاستراتيجية» أن تظهر حرفيًا في استراتيجية أي منظمة أخرى («تعزيز صمود المجتمعات الهشة»)، فهي ليست خيارات بل نوايا.

تحليل البيئة: PESTEL وأصحاب المصلحة وSWOT

يستعرض تحليل **PESTEL** العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية. وبالنسبة لمنظمة غير حكومية، كثيرًا ما تكون النقاط الحاسمة: الحيز الإنساني وقوانين الجمعيات (التسجيل، القيود على التمويل الأجنبي)، وأنظمة مكافحة الإرهاب والعقوبات التي تؤطر العمل في بعض المناطق، والتضخم وسعر الصرف، والمناخ والكوارث المتكررة، والاتجاه التنازلي للتمويل الإنساني منذ 2023.

ويصنّف **رسم خريطة أصحاب المصلحة** (مصفوفة النفوذ-الاهتمام) الفاعلين: إدارة عن قرب (نفوذ واهتمام مرتفعان: المانحون الرئيسيون، الوزارة الوصية)، إرضاء (نفوذ مرتفع واهتمام منخفض: السلطات الأمنية)، إطلاع (اهتمام مرتفع ونفوذ منخفض: المجتمعات، مع الانتباه إلى أن المساءلة تقتضي منحها سلطة حقيقية)، مراقبة.

لا قيمة لتحليل **SWOT** إلا إذا أفضى إلى خيارات. وتجعله مصفوفة **TOWS** عمليًا: استراتيجيات القوة-الفرصة (الاستثمار)، والضعف-الفرصة (تعزيز الذات لاغتنام الفرصة)، والقوة-التهديد (الحماية)، والضعف-التهديد (تقليص التعرض أو الانسحاب).

	فرصة: صندوق قُطري مشترك جديد للحماية	تهديد: خفض بنسبة 35% من المانح الرئيسي
قوة: وجود قديم ومقبول في 3 محافظات	قوة-فرصة: التموضع كشريك مرجعي في الحماية في هذه المحافظات	قوة-تهديد: التنويع نحو الصناديق المشتركة ومانحي التنمية في المناطق التي نحظى فيها بالقبول
ضعف: لا يوجد أخصائي حماية	ضعف-فرصة: توظيف أخصائي أو الشراكة مع منظمة محلية متخصصة	ضعف-تهديد: التخلي عن القطاعات ذات القيمة المضافة الضعيفة لتركيز الموارد

نظرية التغيير أداةً للدقة

تشرح **نظرية التغيير** كيف ولماذا ينبغي لمجموعة من التدخلات أن تُحدث التغيير المنشود في سياق معيّن. وتُبنى بالعكس: ننطلق من التغيير طويل الأمد، ونحدد الشروط المسبقة اللازمة، ثم التدخلات التي تحققها. وخلافًا للإطار المنطقي، فهي تُظهر **الفرضيات السببية** ودور الفاعلين الآخرين بشكل صريح.

مثال على سلسلة: إذا تلقت النساء المعيلات لأسرهن تحويلًا نقديًا شهريًا لمدة 6 أشهر وتدريبًا على نشاط مدرّ للدخل وانضمامًا إلى مجموعة ادخار، *فإنهن* سيُعِدن تكوين أصل منتج، *لأن* التحويل يغطي الاحتياجات الأساسية ويجنّب بيع الأصل، *شريطة أن* تعمل الأسواق المحلية وأن يسمح الوضع الأمني بالوصول إليها.

ويجب أن تكون كل فرضية **مدعومة بأدلة** (تقييمات، أدبيات، بيانات متابعة) وأن **يختبرها** نظام MEAL. ففي برامج «التخرّج» مثلًا، أظهرت التجربة متعددة البلدان المنشورة في مجلة Science (Banerjee وآخرون، 2015) آثارًا دائمة على الاستهلاك والأصول، ما يعزز الفرضية؛ لكن النتائج تتفاوت كثيرًا بين السياقات، ما يستلزم الاختبار محليًا.

> مستوى الإتقان المطلوب: نظرية التغيير التي لا تتضمن فرضيات صريحة ليست سوى إطار منطقي مرسوم في دوائر. ومستوى MBA يعني تحديد الفرضية الأضعف والتخطيط للتحقق منها منذ الأشهر الثلاثة الأولى.

من الخطة الاستراتيجية إلى قرارات الحافظة

تترجم الخطة الاستراتيجية الممتدة من 3 إلى 5 سنوات نظرية التغيير إلى **أهداف استراتيجية** (من 3 إلى 5، قابلة للقياس)، و**خيارات جغرافية وقطاعية**، و**مسار مالي**، و**استثمارات في القدرات** (الأنظمة، الموظفون، الشراكات). ويجب أن تنص صراحة على ما ستتوقف المنظمة عن فعله.

وللمفاضلة بين مشاريع الحافظة، تقاطع مصفوفة بسيطة بين **القيمة المضافة للناس** (الاحتياجات، الجودة، التغطية، الاتساق مع نظرية التغيير) و**الجدوى بالنسبة للمنظمة** (تغطية التكاليف، المخاطر، القدرات). يمكن الإبقاء على مشروع عالي القيمة لكنه خاسر إذا كان استراتيجيًا، شريطة تمويله عمدًا من أموال غير مقيّدة؛ أما المشروع منخفض القيمة والخاسر فيجب إغلاقه أو نقله.

ويجب أن تقترن الخطة بـ**لوحة متابعة استراتيجية** (على غرار بطاقة الأداء المتوازن لكابلان ونورتون مكيّفة للقطاع غير الربحي): الأثر والجودة للناس، دعم أصحاب المصلحة، العمليات الداخلية، التعلّم والموظفون، الصحة المالية (الاحتياطيات بعدد أشهر النفقات، حصة الأموال غير المقيدة، تغطية التكاليف غير المباشرة).

التموضع والشراكات والتوطين

القيمة المضافة للمنظمة هي ما تقدمه ولا يستطيع غيرها تقديمه بتكلفة مماثلة: خبرة تقنية، أو وصول، أو قرب من المجتمعات، أو قدرة على الانتشار السريع، أو قدرة على المناصرة. والتموضع يعني تركيز الموارد حيث تكون هذه القيمة في أعلاها.

منذ **الصفقة الكبرى** (Grand Bargain، 2016)، التزم الموقّعون بتحويل 25% على الأقل من التمويل الإنساني بأكبر قدر ممكن من المباشرة إلى الفاعلين المحليين والوطنيين. وتُظهر بيانات المتابعة أن هذا الهدف لا يزال بعيد

التحقق على المستوى العالمي. وبالنسبة لمنظمة دولية، يفرض التوطين خيارات استراتيجية: شراكات منصفة (تغطية التكاليف غير المباشرة للشركاء، قرارات مشتركة)، وتعزيز مؤسسي حقيقي، وقبول التنازل عن الظهور وأحيانًا عن مناطق التدخل.

- **شراكة التعاقد من الباطن**: ينفّذ الشريك أنشطة تحددها المنظمة الدولية. الخطر: التبعية، ضعف الشرعية.
- **الشراكة المنصفة**: تصميم مشترك، تقاسم التكاليف غير المباشرة، إدارة مخاطر مشتركة لا منقولة.
- **المرافقة نحو الاستقلالية**: خطة انتقال، هدف التمويل المباشر للشريك، انسحاب مبرمج للمنظمة الدولية.

معايير رفض فرصة تمويل: خارج الولاية أو نظرية التغيير؛ منطقة لا يُضمن فيها الوصول الآمن؛ تكاليف غير مباشرة غير مغطاة دون تمويل تعويضي؛ شروط مخالفة للمبادئ (استهداف مفروض، ظهور عسكري)؛ قدرة إدارية مشبعة أصلًا.

تمرين: المذكرة الاستراتيجية في صفحتين

الوضع. منظمة وطنية متوسطة الحجم (ميزانية سنوية 4.2 مليون دولار، 180 موظفًا، 4 محافظات) تعتمد بنسبة 62% على مانح واحد يعلن خفضًا بنسبة 40% في العام المقبل. تعمل في 6 قطاعات؛ وتُظهر تقييماتها جودة عالية في الحماية والمياه، ومتوسطة في غيرهما. ويفتح صندوق قُطري مشترك دعوة في مجال الحماية، وتبحث وكالة تنمية عن شركاء لإدارة المياه في الأرياف.

المطلوب. 1) تشخيص في خمسة أسطر (المشكلة المحورية). 2) مصفوفة TOWS باستراتيجية لكل خانة. 3) نظرية تغيير مبسطة للمحور الرئيسي، مع فرضيتين حرجتين والدليل المتوقع لكل منهما. 4) ثلاثة قرارات: ما تعززه المنظمة، وما تتوقف عنه، وما تنقله. 5) ثلاثة مؤشرات للوحة المتابعة الاستراتيجية مع هدفها بعد ثلاث سنوات.

عناصر التصحيح. المشكلة المحورية ليست «انخفاض التمويل» بل التشتت على ستة قطاعات مع تبعية مفرطة لمانح واحد. والإجابة المتينة تركّز المنظمة على الحماية والمياه، وتخفض الاعتماد على المانح الأول إلى أقل من 40% خلال ثلاث سنوات، وتحدد هدفًا للاحتياطيات (مثلًا 3 أشهر من تكاليف التشغيل).

للتذكر

- الاستراتيجية مجموعة متسقة من الخيارات: تشخيص، وسياسة موجِّهة، وأفعال متسقة (روملت).
- مثلث القيمة العامة: القيمة المنتَجة، والشرعية والدعم، والقدرة التشغيلية.
- تحليل SWOT دون مصفوفة TOWS ودون قرارات لا قيمة استراتيجية له.
- نظرية التغيير تُظهر الفرضيات السببية؛ ونختبر الأضعف منها أولًا.
- التوطين: شراكات منصفة، وتكاليف غير مباشرة مشتركة، ومعايير مكتوبة لقول «لا».

الاختبار

1. وفقًا لروملت، أيّ هذه العبارات سياسة موجِّهة وليست مجرد نية؟
   A. تعزيز صمود المجتمعات الهشة
   B. أن نكون منظمة معروفة بتميزها
   C. تركيز مواردنا على الحماية والمياه في ثلاث محافظات نحظى فيها بالقبول، والخروج من القطاعات الأخرى خلال عامين
   D. زيادة ميزانيتنا بنسبة 20%

2. في مصفوفة TOWS، «توظيف أخصائي حماية للاستجابة للصندوق المشترك الجديد» استراتيجية من نوع:
   A. قوة-فرصة
   B. ضعف-فرصة
   C. قوة-تهديد
   D. ضعف-تهديد

3. ما يميّز نظرية التغيير عن الإطار المنطقي:
   A. لا تتضمن أهدافًا
   B. تُظهر صراحة الفرضيات السببية ودور الفاعلين الآخرين والأدلة التي تدعمها
   C. يطلبها جميع المانحين
   D. تحل محل الميزانية

4. مشروع ذو قيمة عالية للناس لكنه لا يغطي تكاليفه غير المباشرة. القرار الاستراتيجي الصحيح هو:
   A. إغلاقه فورًا
   B. الإبقاء عليه دون قول شيء؛ ستُمتص الخسارة
   C. الإبقاء عليه إذا كان استراتيجيًا، مع قرار صريح باستكمال تمويله من أموال غير مقيدة، والتفاوض على تغطية أفضل
   D. خفض الجودة لخفض التكاليف

5. كان هدف الصفقة الكبرى (2016) في مجال التوطين تحويل:
   A. 10% من التمويل إلى المنظمات الدولية
   B. 25% على الأقل من التمويل الإنساني بأكبر قدر ممكن من المباشرة إلى الفاعلين المحليين والوطنيين
   C. 50% من الوظائف إلى المغتربين
   D. 100% من الأموال إلى الحكومات

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. C · 3. B · 4. C · 5. B