

واقع المنظمات غير الربحية في محافظة ينبع



لماذا هذه الدراسة مهمة؟



هل تعلم أن كثير من المنظمات غير الربحية في حاجة إلى خطط استراتيجية واضحة؟



كيف يمكنك مساعدة هذه المنظمات بالانتقال إلى الأثر التنموي المستدام؟



10

الدراسة ترسم خريطة طريق عملية لتطوير المنظمات غير الربحية في ينبع عبر تحليل شامل لواقعها، وتوصيات تنفيذية يمكن أن تُحدث تحولاً في طريقة عمل هذا القطاع.



أبرز التوصيات:

- ✓ تدريب القيادات وتفعيل دور مجالس الإدارة.
- ✓ إعداد خطط استراتيجية وتطوير أدوات قياس الأثر.
- ✓ تنويع مصادر التمويل وإنشاء أوقاف.

تعمل **مؤسسة الملك خالد** على تعزيز التنمية المستدامة في ضوء قيم ومبادئ الملك الصالح خالد بن عبدالعزيز -يرحمه الله- الذي اتخذ الاستدامة منهجاً في حياته حين قال « أتمنى -إن شاء الله- أن تستمر المملكة في الحفاظ على رفاهية المواطن السعودي وراحته وتلبية احتياجاته الدائمة »وها نحن اليوم نشهد ذلك حاضراً في نهج المؤسسة وبرامجها التي تسعى لإكمال مسيرة دربه واقتفاء أثره.

مؤسسة
الملك خالد
KING KHALID
FOUNDATION



معلومات عامة عن الدراسة:

الهدف	الفترة	النوع	الجهات المنفذة
تقييم واقع المنظمات غير الربحية في ينبع، تحديد احتياجاتها، اقتراح سبل تمكينها، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة لصنّاع القرار والداعمين.	2024-2023م	دراسة ميدانية تحليلية.	مؤسسة الملك خالد KING KHALID FOUNDATION الهيئة الملكية للجبيل وينبع Royal Commission for Jubail & Yanbu

أدوات الدراسة :

- ✓ استبانة تأسيس قاعدة بيانات.
- ✓ استبانة تقييم الأداء المؤسسي.
- ✓ ورشة عمل لاستخدام التحليل الرباعي SWOT.
- ✓ ورشة عمل مناقشة نتائج وتوصيات الدراسة.

أهمية الدراسة:

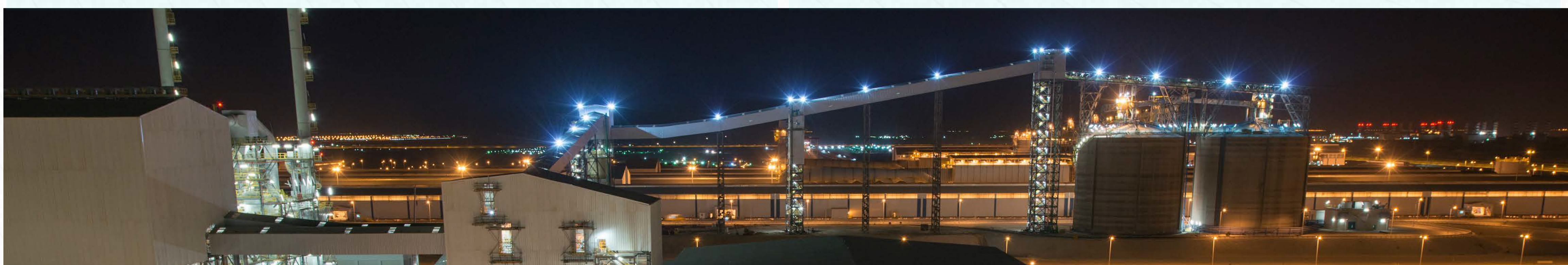
- ✓ توثيق إنجازات المنظمات غير الربحية في ينبع.
- ✓ إنشاء قاعدة بيانات شاملة عن القطاع غير الربحي في المحافظة.
- ✓ المساهمة في تحسين أداء المنظمات لتصبح نماذج يُحتذى بها.

إجراءات تنفيذ الدراسة الميدانية:

- المرحلة الأولى ◀ جمع المعلومات.
- المرحلة الثانية ◀ الدراسة الميدانية.
- المرحلة الثالثة ◀ تحليل البيانات وصياغة التوصيات.

مجتمع الدراسة:

- 33 منظمة غير ربحية موزعة على مدن المحافظة.
- 25 منظمة غير ربحية تمكن فريق الدراسة من مقابلة ممثليها.
- 16 مقابلة مع ممثلي القطاعات الحكومية.
- 9 مقابلات مع ممثلي القطاع الخاص.



محافظة ينبع – لمحة عامة:

<p>الموقع: تقع على ساحل البحر الأحمر، وتتبع إداريًا لمنطقة المدينة المنورة.</p>	<p>الافتتاح: افتتح الملك خالد بن عبدالعزيز -يرحمه الله- في عام 1385هـ ميناء ينبع الجديد.</p>	<p>التأسيس: 1395هـ تأسست الهيئة الملكية للجيبيل وينبع بالأمر السامي رقم م/75.</p>
--	---	--

327.56 كم²
المساحة

360.000

عدد السكان

موزعين على

52.000
المراكز التابعة

75.000
ينبع الصناعية

165.000
ينبع البحر



الهيئة الملكية
للجيبيل وينبع
Royal Commission for Jubail & Yanbu



أنشئت بالأمر السامي رقم م/75 عام 1395هـ، وبدأت أعمالها على أرض الواقع في 1399هـ عندما وضع الملك خالد -رحمه الله- حجر الأساس لإنشاء مدينة ينبع الصناعية.

الهدف:

تطوير المدن الصناعية (الجيبيل وينبع) وتنميتها وفق معايير عالية.

واقع المنظمات غير الربحية في محافظة ينبع

أهداف الشراكة بين الهيئة الملكية ومؤسسة الملك خالد:

- دعم التنمية وزيادة مساهمة القطاع غير الربحي في الاقتصاد.
- تطوير قدرات القطاع غير الربحي.
- تعزيز التكامل بين القطاعات الحكومية والخاصة وغير الربحية.

الجهة المنفذة:



توثيق إنجازات المنظمات في عامي 2021 و2022.

تقييم الأداء في 7 مجالات:

الموارد المالية.

الموارد البشرية.

الحوكمة.

التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار.

رصد الأوقاف والجهات الداعمة.

البرامج والمشاريع.

الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة.

أبرز ما تناولته
الدراسة:

نقاط الضعف:

- مشكلات تنظيمية مثل صعوبة عقد الاجتماعات.
- ضعف إدارة المشاريع.
- ضعف في الإدارة والتخطيط التقني.
- تسرب الموظفين بسبب تدني الرواتب.
- ضعف في جذب المتطوعين.
- ضعف الموارد المالية والدعم المادي.
- غياب البرامج التقنية (مثل الشبكات وقواعد البيانات).
- مبانٍ مستأجرة وغير مجهزة.
- نقص موظفي العلاقات العامة والإعلام المتخصصين.
- ضعف التسويق والإعلام.

التحديات:

- تأخير في القوائم المالية والاعتمادات.
- انخفاض التمويل وإيقاف بعض التصاريح.
- شروط تشغيلية صعبة (محاسب، مدير تنفيذي).
- ضعف الوعي المؤسسي والتسويقي.
- صعوبة استقطاب الكفاءات.
- ضعف ثقة الداعمين بالجمعيات التخصصية.



نقاط القوة:

1. وجود أنظمة واضحة في بعض المنظمات.
2. امتلاك مقرات خاصة.
3. العمل بروح الفريق في بعض المجالس.
4. تكامل مجلس الإدارة مع الإدارة التنفيذية.
5. توفر خبرات وكفاءات متميزة.
6. تناغم وتكامل فرق العمل.
7. وجود موظفين مختصين بإدارة الجمعيات.
8. تفرغ مدير تنفيذي لدى بعض المنظمات.
9. وجود محاسب جامعي متفرغ.
10. توفر موظف اتصال مؤسسي وإعلامي.
11. استخدام برامج تقنية.
12. وجود دافعية عالية لدى الموظفين.
13. إعداد خطط تشغيلية سنوية.
14. توفر قاعدة بيانات للمستفيدين.
15. توفر تجهيزات مكتبية مناسبة.

الفرص (عوامل خارجية إيجابية).

- دعم رؤية المملكة للقطاع غير الربحي.
- توفير منح حكومية ومساندة من الوزارات.
- منح أراضٍ لبناء مقرات للجمعيات.
- وجود منصات داعمة مثل "إحسان".
- دعم الهيئة الملكية والشركات الكبرى (مثل أرامكو).
- دعم إعلامي خارجي لبعض المنظمات.
- إلزام جهات بالتطوع في القطاع غير الربحي.
- شراكات مجتمعية قائمة مع قطاعات مختلفة.

تحليل البيانات الأساسية للموارد البشرية

المتطوعين

الموظفين

القيادات

أعضاء الجمعيات العمومية

مجموعهم **1176** عضواً، الغالبية من الذكور (**1100**)، والإناث **76** فقط. أعلى عدد في جمعية تعاونية (**385** عضواً)، وأقلها بعدد **10-14** عضواً.

مجالس الإدارات

214 عضواً، منهم **205** ذكور و**9** إناث. عدد الأعضاء يتراوح بين **5** و**13** في كل مجلس.

الموظفون

241 موظفاً، **159** ذكور و**82** إناث منهم **144** بدوام كامل، و**98** بدوام جزئي في **8** منظمات فقط. أعلى عدد موظفين في جمعية تحفيظ القرآن (**75**)، معظمهم بدوام جزئي.

الاعتماد على الإدارة أو متطوعين

6 منظمات تعتمد على أعضاء المجلس فقط أو موظف واحد بسبب ضعف الموارد.

توزيع العاملين

خارج مدينة ينبع، عدد الموظفين بالمنظمات غالباً ما بين **1-4** فقط.

المتطوعون

959 متطوعاً، **530** إناث و**429** ذكور. أعلى مشاركة تطوعية في مؤسسة الديوانية (**408** متطوعين) **8** جمعيات بلا متطوعين، و**4** جمعيات فيها أقل من **10** متطوعين.

تمثيل النساء

ضعف واضح في تمثيل النساء:

- **23** منظمة بدون عضوات في الجمعيات العمومية.

- **24** منظمة بدون عضوات في مجالس الإدارة - فقط جمعيتان فيهما قطاع نسائي.

الحاصلين على البكالوريوس:

إجمالي الحاصلين على درجة البكالوريوس في مجالس الإدارات والموظفين **267** شخصاً (**131** في المجالس و**136** في الوظائف).

الموظفون:

- لا يوجد موظف يحمل درجة الدكتوراه.
- **4** موظفين يحملون درجة الماجستير.
- **136** موظفاً يحملون درجة البكالوريوس.
- **11** موظفاً يحملون درجة الدبلوم.
- **66** موظفاً يحملون شهادة الثانوية.
- **33** موظفاً أقل من شهادة الثانوية.

أعضاء مجالس الإدارات:

- **21** عضواً يحملون درجة الدكتوراه.
- **14** عضواً يحملون درجة الماجستير.
- **131** عضواً يحملون درجة البكالوريوس.
- **12** عضواً يحملون درجة الدبلوم.
- **36** عضواً يحملون شهادة الثانوية.
- لا يوجد أعضاء في مجالس الإدارات أقل من شهادة الثانوية.

تحليل إيرادات المنظمات غير الربحية:

أعلى المستفيدين من الجهات المانحة:

✓ جمعية البر - ينبع البحر: 1,029,500 ريال.

✓ جمعية ريان 485,500 ريال.

✓ جمعية الدعوة والإرشاد - ينبع الصناعية 306,000 ريال.

✓ 11 منظمة لم تحصل على أي دعم مانحين.

الجهات الداعمة والإيرادات:

✓ 80 جهة داعمة.

✓ 3,230,332 ريال إجمالي ما قدمته الجهات المانحة.

✓ 8 منظمات فقط لديها دخل من استثمارات أو أوقاف، بإجمالي 3,559,090 ريال.

✓ 17 منظمة لا تملك أي دخل من استثمار أو وقف.

دعم وزارة الموارد البشرية:

✓ دعم 12 منظمة بمجموع 6,581,240 ريال.

✓ 13 منظمة لم تحصل على دعم من الوزارة.

أعلى دخل من الأوقاف والاستثمارات:

✓ جمعية البر - ينبع البحر 1,956,000 ريال.

✓ فرع مستودع المدينة الخيري 1,220,000 ريال.

✓ جمعية الدعوة والإرشاد - ينبع الصناعية 419,675 ريال.

دعم القطاع الخاص:

✓ 14 منظمة حصلت على دعم بمجموع 2,383,000 ريال

✓ 11 منظمة لم تتلق دعماً من القطاع الخاص.

دعم منصة إحسان:

✓ 3 منظمات فقط استفادت، بمجموع 3,122,342 ريال

نتائج تحليل مشاركة المنظمات في المؤتمرات والتدريب والتعاقدات الاستشارية

التعاقدات الاستشارية:

تعاقدت مع جهات
استشارية. **4**
منظمات

لم تقم بأي
تعاقدات
استشارية. **21**
منظمة

المشاركة في المؤتمرات والملتقيات:

شاركت، وبلغ إجمالي
مشاركاتها 20 ملتقى. **7**
منظمات

لم تشارك في أي
مؤتمر أو ملتقى. **18**
منظمة

المشاركة في المؤتمرات والملتقيات:

لم تنفذ أي دورة
تدريبية أو ورشة
عمل لمستفيديها. **17**
منظمة

مجموع الدورات
المنفذة دورة تدريبية
خلال 3 سنوات. **282**
دورة

نفذت برامج
تدريبية. **8**
منظمات

لم تشارك في أي دورات
تدريبية أو مؤتمرات أو
تعاقدات استشارية. **15**
منظمة

أبرز نتائج البيانات المتعلقة بالبرامج والمشاريع وعدد المستفيدين

برامج جمعيات الدعوة والإرشاد فقط:

البرامج والمشاريع المنفذة (باستثناء جمعيات الدعوة والإرشاد)

2022		2021		2022		2021	
289,010	6,244	611,399	4,306	55,646	191	54,439	277
مستفيد	برنامج	مستفيد	برنامج	مستفيد	برنامج	مستفيد	برنامج

ملاحظات عامة:

تفاوت كبير في طريقة احتساب البيانات بين الجمعيات الدعوية وبقية المنظمات.

انخفاض كبير في عدد المستفيدين في جمعيات الدعوة عام 2022.

ارتفاع عدد المستفيدين في المنظمات العامة رغم انخفاض عدد البرامج.

التحليل الكيفي (النوعي)

معظم أعضاء المجالس يمتلكون خبرات متنوعة (مثل أرامكو، سابك، القطاع الصناعي).

هذه الخبرات ساعدت على الإدراك النظري لأهمية التخطيط الاستراتيجي.

لكن توجد تحديات واضحة:

- نقص الكفاءات المحلية المؤهلة لتنفيذ الخطط.
- ضعف في وضع الخطط التشغيلية وربطها بالاستراتيجية.



نتائج تقييم الوضع الحالي (كميًا)

1 منظمة فقط في المرحلة الفعالة:

لديها خطة استراتيجية وتشغيلية واضحة.

4 منظمات في مرحلة التعزيز والتوسع:

تقييم موثوقة وفائدة الموارد المتاحة عبر الإنترنت لهؤلاء المانحين.

4 منظمات في مرحلة التطور:

التحقق من تفضيلات المتبرعين عن المعلومات وكيفية قياس تأثير أعمالهم الخيرية.

16 منظمة في المرحلة المبتدئة:

إما تفتقر إلى خطط استراتيجية وتشغيلية أو تعمل بأساليب تقليدية.

أبرز الجوانب غير المنفذة في مجال التخطيط الاستراتيجي

01	غياب أو ضعف وجود خطط استراتيجية واضحة.	02	عدم وجود خطط تشغيلية سنوية تربط الأهداف بالمشاريع.	03	غياب لوائح تنظيمية متكاملة.
04	ضعف البنية التقنية لمعظم المنظمات.	05	انعدام خطط لإدارة المخاطر كما ظهر خلال جائحة كورونا.	06	قلة الاجتماعات المؤسسية خلال الأزمات (مثل الجمعيات العمومية ومجالس الإدارة)

أسباب ضعف التخطيط الاستراتيجي

01	ارتفاع تكلفة الجهات الاستشارية.	02	عدم قدرة المنظمات على اختيار جهات استشارية مناسبة.	03	قلة الكفاءات المتخصصة داخل المنظمات.
04	صغر حجم المنظمات من حيث الهيكل الإداري والموارد البشرية.	05	اعتقاد خاطئ بأن جمعيات البر يجب أن تقدم كل أنواع الخدمات لكل فئات المجتمع.	06	تركيز مفرط على الحوكمة فقط دون رؤية شاملة أو استراتيجية.

نتائج واقع الحوكمة، كما ورد في الدراسة:

ثانيًا: التحليل الكيفي للحوكمة:

تعتبر المنظمات الحوكمة مجرد وثائق على المواقع الإلكترونية دون تطبيق.

لا يعرف العاملون متى أو كيف ولماذا يتم تطبيق السياسات.



أولًا: النتائج الكمية لمستوى الحوكمة:

1 مؤسسة وقفية حديثة التأسيس

لم تبدأ في تنفيذ إجراءات الحوكمة.

3 منظمات في مرحلة التطور

لديها وثائق حوكمة، لكنها تواجه صعوبات.

11 منظمة في مرحلة التعزيز والتوسع

لديها سياسات وإجراءات مطبقة جزئيًا.

10 منظمات فعالة تطبق الحوكمة بشكل جيد،

وقادة هذه المنظمات لديهم اهتمام.

تحديات وممارسات غير مفعلة:

- | | | |
|--|--|--|
| <p>04 ضعف في الوثائق الجوهرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد تقييم لأداء مجالس الإدارة. • لا توجد آليات تسليم واستلام المهام بين الدورات الإدارية. • لا يوجد توثيق لمحاضر الاجتماعات. | <p>03 ضعف تفعيل اللجان الرئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لجنة التخطيط والتطوير. • لجنة الموارد المالية والاستثمار. • لجنة التدقيق والمراجعة. • لجنة إدارة المخاطر. | <p>01 عدم اكتمال النصاب لعقد الجمعيات العمومية السنوية.</p> <hr/> <p>02 ضعف انتظام اجتماعات مجالس الإدارة.</p> |
|--|--|--|

رابعًا: أسباب قصور الحوكمة رغم تنوع خبرات الأعضاء

- عضوية المجالس تطوعية وتفتقر للحوافز.
- لا توجد مزايا مالية أو معنوية تُحفِّز أعضاء المجالس على بذل جهد.
- لا يوجد أعضاء متخصصون محايدون كما هو الحال في القطاع الخاص.

ثالثًا: ضعف في البنية المؤسسية

- عدم تفعيل سياسة تضارب المصالح.
- عدم نشر أو تعميم الميثاق الأخلاقي.
- غياب مصفوفة الصلاحيات.
- ضعف وسائل الاتصال الداخلي.

سادسًا: انعكاسات ضعف الحوكمة على الأداء العام

- عدم وجود قاعدة بيانات للأوقاف والاستثمارات.
- تكرار ملاحظات المحاسب القانوني دون حلول.
- ضعف في تنفيذ التوجه الاستراتيجي.
- تأخر في تحقيق الجودة والاستدامة.
- بيئة عمل غير جاذبة للموظفين.
- ضعف الصورة الذهنية للمنظمات لدى المجتمع.

خامسًا: ملاحظات حول عضوية الجمعيات العمومية

- لا يوجد تحديث أو تنوع في العضوية.
- لا يتم استقطاب كوادر شابة.
- لا يتم تعديل الأهداف الرئيسية أو تحديث مزايا العضويات.



النتائج المتعلقة بالإدارة المالية وتنمية الموارد المالية:

تنمية الموارد المالية، تحديات بارزة:

- 01 ▲ ضعف اللجان المختصة بتنمية الموارد داخل المجالس.
- 02 ▲ عدم وجود متخصصين متفرغين للعمل في المجال المالي.
- 03 ▲ التركيز على مشاريع رعوية تقليدية، مثل توزيع المساعدات.
- 04 ▲ غياب الأساليب الابتكارية في تنمية الموارد (مثل الاستثمارات، الوقف، التمويل الجماعي).
- 05 ▲ جمعيات مثل ربان الشبابية تعتمد على دعم أعضاء المجلس دون تنويع للدعم.
- 06 ▲ فروع الجمعيات وسائط فقط لجمع التبرعات من الفروع الرئيسة بالمدينة المنورة.

توصيات لتطوير الإدارة المالية وتنمية الموارد

1. تعيين كوادر مالية متخصصة ومؤهلة.
2. تفعيل اللجان المالية والاستثمارية.
3. بناء خطة استدامة مالية واضحة.
4. تنويع مصادر الدخل.
5. تطوير نظام مالي داخلي.
6. التدريب المستمر للكوادر المالية.

الإدارة المالية، إيجابيات محدودة:

- 01 ▲ بعض المنظمات تستخدم مكاتب محاسبية خارجية بحكم الاختصاص.
- 02 ▲ استخدام دليل الحسابات الموحد من وزارة الموارد البشرية.

ممارسات غير فاعلة في الإدارة المالية:

- لا توجد خطط مالية أو استثمارية واضحة.
- لا يوجد تقييم لفاعلية الإنفاق مقابل العائد على المشاريع.
- ضعف في الإجراءات المحاسبية الداخلية.
- لا توجد أنظمة لحماية الأصول والعهد.
- لا توجد أنظمة لمتابعة رسوم العضويات.

ممارسات غير فاعلة في تنمية الموارد:

- لا توجد خطط استدامة مالية.
- لا توجد أساليب مبتكرة لتنويع مصادر الدعم.
- لا توجد قاعدة بيانات محدثة للجهات الداعمة.
- لا يوجد عمل تكاملي بين إدارة الموارد المالية وبقية الإدارات.
- لا يتم استقطاب كوادر مالية متخصصة.

النتائج المستخلصة من الدراسة حول البرامج والمشاريع

التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات:

- ندرة الكفاءات المؤهلة.
- التخطيط غير الكافي.
- قصور في التدريب والتطوير.
- ضعف التنسيق الداخلي.

نتائج التقييم الكمي:

- جمعيات دينية:** سجلت أكبر عدد من المشاريع (874 مشروعاً).
- جمعيات تخصصية:** سجلت أقل متوسط من المشاريع (27 مشروعاً).
- جمعيات البر:** سجلت 7 مشاريع فقط، وهو عدد قليل مقارنة بالجمعيات الأخرى.

تصنيف المنظمات حسب المرحلة التطويرية:

- 01 ◀ 16 منظمة في مرحلة مبتدئة، بدون ممارسات فاعلة في إدارة البرامج والمشاريع.
- 02 ◀ 7 في مرحلة التطور، المديرون يوزعون المهام، لا توجد دراسة احتياجات للمستفيدين.
- 03 ◀ منظمة واحدة فقط في مرحلة التعزيز والتوسع، وهي الوحيدة التي تمتلك موظفين متخصصين.
- 04 ◀ منظمة واحدة في مرحلة فاعلة، تتخصص في العمل مع الأيتام ولديها ممارسات فاعلة.

التحديات الخاصة بالبرامج والمشاريع:

- ضعف تنوع المشاريع.
- قلة المشاريع التنموية الفاعلة.
- غياب أنظمة المتابعة والتقييم.

أبرز الممارسات التي تحتاج إلى تعزيز:

- التدريب والتطوير.
- التكامل بين الإدارات.
- وجود أدلة إرشادية.



توصيات الدراسة المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي وتمكين المنظمات غير الربحية:

مجال الحوكمة:

- ✓ تطوير أدلة السياسات واللوائح التنظيمية التي تنظم عمل مجلس الإدارة.
- ✓ تفعيل دور اللجان المتخصصة المنبثقة عن مجلس الإدارة.
- ✓ ضمان التزام المجلس بمعايير الشفافية والمساءلة.

مجال التخطيط الاستراتيجي:

- ✓ إعداد أو تحديث خطط استراتيجية واضحة تعكس أولويات المجتمع.
- ✓ إشراك مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في صياغة الخطة الاستراتيجية.
- ✓ تحديد أهداف قابلة للقياس ومؤشرات أداء لمتابعة التنفيذ والتقييم.
- ✓ مراجعة دورية للخطة وتحديثها وفق المتغيرات المجتمعية والبيئية.

الأنظمة المالية وتنمية الموارد المالية:

- ✓ إعداد خطط استدامة مالية.
- ✓ تنويع مصادر الدخل.
- ✓ تدريب العاملين على الأنظمة الحديثة.
- ✓ بناء نظام مالي داخلي محكم.
- ✓ تعزيز استخدام دليل الحسابات الموحد.

الأنظمة الإدارية والموارد البشرية:

- ✓ بناء هيكل تنظيمي واضح وتوصيف وظيفي لكل وظيفة.
- ✓ استقطاب وتعيين كوادر مؤهلة ومتخصصة في المجالات الأساسية.
- ✓ تطبيق نظام تقييم أداء الموظفين بشكل دوري، وربطه بخطط التطوير.
- ✓ تعزيز ثقافة التدريب المستمر، وتخصيص ميزانية سنوية للتدريب.

المتابعة والتقييم:

- ✓ إنشاء نظام داخلي لمتابعة وتقييم البرامج والمشاريع يقيس الأداء والأثر.
- ✓ تدريب الموظفين على أدوات التقييم وقياس الأثر.
- ✓ تخصيص وحدة داخلية مسؤولة عن المتابعة والتقييم.

الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة:

- ✓ إعداد خطة اتصال مؤسسي.
- ✓ التدريب على مهارات الاتصال المؤسسي.
- ✓ بناء علاقات استراتيجية مع الإعلام المحلي.
- ✓ استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل احترافي.

مجال البرامج والمشاريع:

- ✓ إعداد دليل إجراءات إدارة المشاريع.
- ✓ إشراك المستفيدين في تصميم المشاريع.
- ✓ تدريب الموظفين على استخدام الإطار المنطقي ومقترحات المشاريع.
- ✓ توثيق البرامج المنفذة وحفظها إلكترونياً.
- ✓ التوسع في المشاريع التنموية.

