

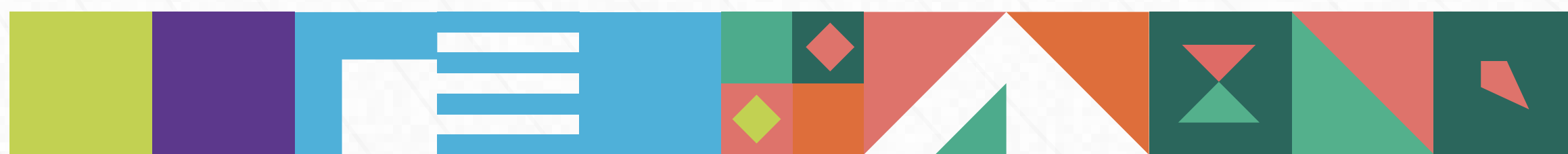
دليل بناء المنظمات غير الربحية

نموذج لبناء حاضنات ومسرعات للمنظمات غير الربحية

ضمن إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 لتعزيز القطاع غير الربحي كمحرك رئيسي للتنمية المستدامة، أصدرت مؤسسة محمد بن سلمان الخيرية "مسك" **دليلاً عملياً شاملاً** وذلك ضمن جهودها في تطوير القطاع غير الربحي، وتعزيز المعرفة النوعية ومشاركة الخبرات. يهدف الدليل إلى تمكين المؤسسات والجهات المختلفة من بناء حاضنات ومسرعات مبتكرة لدعم المنظمات غير الربحية وتمكين الجمعيات الشبابية الصاعدة، مستفيدين من أبرز التجارب العالمية وأفضل الممارسات في هذا المجال.

سلسلة خلاصات إثرائية

5



الفصل الأول : المسرعات والحاضنات والفرق بينهما

مفهوم المسرعات والحاضنات :

تشبه المسرعات والحاضنات الجامعات، حيث تلتحق المنظمات بها لفترة محددة لتطوير قدراتها ثم التخرج.

تعرف الحاضنة:

على أنها مكاتب عمل مشتركة توفر لمحتضنيها (من الشركات الناشئة أو المنظمات غير الربحية) نظام تداخل استراتيجي ذو قيمة مضافة من المتابعة والمساعدة في تنفيذ الأعمال. يقوم هذا النظام بالتحكم بالموارد وربطها بهدف تسهيل نجاح محتضنيها مع تحمل تكاليف فشلهم المحتمل.

تعرف المسرعة :

على أنها برنامج محدد المدة يقدم الإرشاد وبرنامجاً تعليمياً لمحتضنين انضموا على شكل دفعات، وينتهي بفعالية عامة تسمى يوم تقديم العروض يعرض فيه المحتضنين مشاريعهم على الحضور.

الفرق بين الحاضنات والمسرعات :

خصائص الحاضنة:

- | | | | |
|----|---|----|--|
| 01 | عدم وجود مدة زمنية محددة (قد يستمر لسنوات). | 02 | خدمات الحاضنة مرنة حسب احتياج المنظمة، بعكس منهجية المسرعات. |
| 03 | احتوائها على شركات مقيمة. | 04 | نموذج عمل الحاضنة يكون غير ربحي (دعم البيئة الريادية). |

خصائص المسرعة:

- | | | | |
|----|--|----|--|
| 01 | محدودية المدة الزمنية للبرنامج (3-6 أشهر). | 02 | نموذج العمل يكون ربحي. |
| 03 | دخول المشاركين على شكل دفعات (في أوقات محددة). | 04 | وجود يوم تقديم العروض في نهاية البرنامج. |

أهداف الحاضنات والمسرعات للمنظمات غير الربحية :

- | | |
|----|---|
| 01 | تطوير ودعم بيئة القطاع غير الربحي. |
| 02 | بناء وتطوير قدرات المنظمات غير الربحية. |

مثال للمسرعات

500

سراج
مسرعة الأعمال
للمنظمات غير الربحية

مثال للحاضنات

بدر
badir
برنامج بدر لحاضنات التقنية
Badir Program for Technology Incubators

الفصل الثاني: نموذج بناء الحاضنات والمسرعات

الهدف من هذا الفصل هو تقديم نموذج (يشمل 9 عناصر رئيسية) مبسط وفعال لبناء الحاضنات والمسرعات، مستفيداً من التجارب العالمية وأفضل الممارسات.

عناصر نموذج بناء الحاضنات والمسرعات :

1 - هدف المسرعة/الحاضنة

✓ التحديد الواضح للهدف.
مثال: دعم البيئة الريادية ، خلق وظائف.

2 - التركيز الاستراتيجي وذلك من خلال:

✓ تحديد مجالات الدعم. ✓ تحديد المرحلة التطويرية. ✓ تحديد المدى الجغرافي.

3 . المحتضنون

هو اسم يُطلق على كل مشارك في برنامج احتضان، يجب وضع معايير واضحة لاختيار المشاركين لضمان ملاءمتهم، وذلك بتحديد مجال الجهات المحتضنة، وعمرها، وحجمها، ومكانها.

4 - آلية اختيار المحتضنين :

✓ استراتيجية الاختيار:
اختيار الفائزين: يتم انتقاء أفضل المنظمات المحتملة بناءً على معايير صارمة.
البقاء للأصلح: قبول عدد أكبر من المشاركين مع مراحل تصفية لاحقة.

✓ معايير تقييم المنظمات المتقدمة :

- تقييم فريق العمل . - تقييم الفكرة (أو المنتج) .
- تقييم السوق (في حالة المسرعات غير الربحية فإننا نقيم الاحتياجات التنموية).
- تقييم التقدم والانجاز في المنظمات.

7 . الشركاء:

فهم يُساعدون المسرعة في الوصول إلى مرشحين أفضل، وتوفير شبكة مهمة من المرشدين والمستشارين الذين سيقدمون الإرشاد للمحتضنين.

5-العلاقة بالمحتضنين من خلال :

- كيفية الوصول إلى المرشحين المحتملين.
- آلية الحفاظ عليهم وبناء العلاقة بهم بعد التخرج من المسرعة.

6- مكونات البرنامج :

وهي مجموعة الخدمات التي تُقدم للدفعة خلال مدة البرنامج.

تصميم البرنامج يشمل: (الأساسية):

- بناء القدرات (التدريب).
- الإرشاد والاستشارات.
- التمويل والدعم المالي. (يختلف توفرها والتركيز عليها من مسرعة إلى أخرى).
- مساحات العمل المشتركة.
- التشبيك وبناء العلاقات.
- التحضير والاجتماعات والمتابعة.
- الدعم أثناء وبعد البرنامج.
- السمعة.

9 - هيكل التكاليف

تحديد التكاليف الأساسية، مثل:
- الدعم المالي المقدم للمحتضنين. - مساحات العمل المشتركة.
- فريق العمل الذي سيدير هذه المسرعة.

8- هيكل التمويل :

لا بد للمسرعة من أن تحصل على رأس المال لتتمكن من تمويل مختلف العمليات التي تقوم بها.

أنواع الرعاية للمسرعات:
- مسرعات الشركات. - مسرعات المستثمرين.
- مسرعات الحكومية. - مسرعات الجهات غير الربحية.

الفصل الثالث : مراحل تطور المنظمات :

المنظمات تمر بمراحل تطور متعددة، ولكل مرحلة احتياجات وتحديات خاصة.

دورة حياة المنظمات :

- ✓ تبدأ المنظمة من فكرة أو رؤية مبدئية.
- ✓ يتم التعديل على الفكرة وتطويرها.
- ✓ التحول إلى تجربة حقيقية.
- ✓ سلسلة من التجارب تُحسن وتطور المبادرة.
- ✓ المأسسة يصبح العمل أكثر تنظيماً.
- ✓ يبدأ نتاج المنظمة بشكل أكثر احترافية وتناسقاً.
- ✓ تظهر الحاجة للتطوير والابتكار لتقديم خدمات جيدة.

الهدف من فهم هذه المراحل هو:

1 - تحديد نقاط القوة والضعف في كل مرحلة. 2 - تطوير استراتيجيات مناسبة لدعم المنظمات.

مراحل دورة حياة المنظمات :

1. التعرف على الفرصة

- تحديد فكرة أو مشكلة تستحق الحل. - البحث عن فرص يمكن أن تحقق تأثيراً إيجابياً.

من الأمثلة :
- ديوان الابتكار في مؤسسة مسك
- معمل الابتكار في مؤسسة العنود الخيرية



2. استكشاف المستفيدين

- ✓ التأكد من وجود مشكلة، وفاعلية الحل المقترح.
- ✓ بناء أصغر منتج لتجربة الفكرة.
- ✓ معرفة طرق الوصول إلى المستفيدين.

3. التحقق من المستفيدين

- التأكد من ملاءمة المنتج للسوق.
- التأكد من ملاءمة نموذج العمل للسوق.

من الأمثلة :
- حاضنة مسك للمبادرات

4. التحقق الاستراتيجي والتشغيلي والمالي :

- التأكد من أن المنظمة لديها كفاءة تشغيلية.
- تحسين السياسات والاجراءات المالية والبشرية.

من الأمثلة :
- مسرعة الأثر التابعة لمؤسسة مسك.

5. التكبير (Scaling)

- رفع مستوى الإنتاجية وتعميق الأثر.
- توسيع نطاق الخدمات.

6. الاستدامة الذاتية

- ضمان استمرارية المنظمة على المدى الطويل بما يتناسب مع التغيرات المختلفة.

أهمية هذه المراحل:

✓ البيئة الريادية المتشابهة. ✓ توفير موارد (المالية/البشرية) أكثر كفاءة. ✓ تقليل مخاطر التسرع في النمو. ✓

التحديات عند عدم الالتزام بهذه المراحل:

✓ زيادة مدة البرنامج المقدم. ✓ تشتت المسرعة وفقدان التركيز. ✓ زيادة معدل التسرب.

الفصل الرابع: الحوكمة وقياس الأداء :

الحوكمة تعني وضع إطار شامل لإدارة المسرعات أو الحاضنات بطريقة شفافة ومنظمة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أهداف حوكمة المسرعة :

✓ وضوح السياسات والاجراءات. ✓ الاستخدام الأفضل للموارد. ✓ تقليل العقبات والمشاكل. ✓ تحديد المسؤوليات.

تؤثر في المسرعة العديد من أصحاب المصلحة سواء داخل المسرعة أو خارجها. وهم كالتالي :

مؤثرات حوكمة المسرعة :

أصحاب المصلحة داخل المسرعة :

✓ **الراعي:** هو الجهة الممولة للمسرعة ويغطي تكاليفها التشغيلية، ويتم حوكمة العلاقة بين الراعي وبين إدارة المسرعة بشكل رسمي وذلك لمراقبة وتوجيه والتحكم بالمسرعة وفي قراراتها الحاسمة.

✓ **المدير التنفيذي:** يتم تعيينه من قبل الراعي.
- أدوار المدير التنفيذي :
- بناء الاستراتيجية (بالتعاون مع الراعي).
- تنفيذ الاستراتيجية.

✓ **فريق العمل:** المسؤول عن تنفيذ الأنشطة اليومية للمسرعة (تشغيلية، تسويقية، لوجيستية، إدارة أصحاب المصلحة، وغيرها).

أصحاب المصلحة خارج المسرعة :

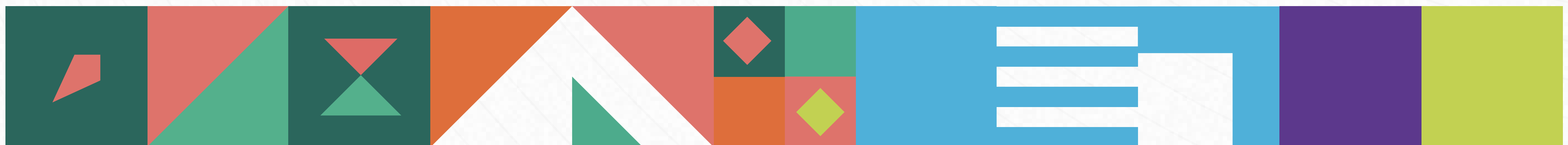
✓ **الشركاء:** سواءً أفراد أو شركات تقدم خدمات للمسرعة أو للجهات المحتضنة.

✓ **جهات الدعم المالي:** وتشمل المستثمرين المحتملين أو الجهات المانحة.

✓ **مجموعة المنظمات المحتضنة** أو شبكة المتخرجين من المسرعة.

أهداف قياس الأداء :

✓ تقييم مدى تحقيق الأهداف. ✓ يوفر بيانات لاتخاذ قرارات. ✓ التحسين المستمر للعمليات والبرامج.



أدوات قياس أداء المسرعات :

قياس أداء المنظمات المُحتضنة. قياس أداء إدارة المسرعة.

مقاييس أداء إدارة المسرعة :

حجم التمويل أو الإيرادات التي حققتها المنظمات بعد التخرج.

عدد المستثمرين أو المانحين الذين حضروا يوم تقديم العروض.

عدد ساعات التدريب والتعلم.

عدد المنظمات المحتضنة.

عدد المتقدمين للبرنامج.

المقاييس الكمية:

جودة الخدمات المقدمة (التدريب، الإرشاد، الموارد).

استدامة البرنامج ونموه.

معدل المنظمات التي أكملت البرنامج بنجاح.

معدل الإحالة إلى الشركاء.

المقاييس النوعية:

مقاييس أداء المنظمات المحتضنة:

عدد المستفيدين من المنظمات.

عدد المنظمات التي حصلت على تمويل ومنح.

عدد الفرص الوظيفية التي تم خلقها.

حالة المنظمة (تعمل، متوقفة، مغلقة).

المقاييس الكمية:

عدد الشراكات مع الجهات المختلفة.

عدد براءات الاختراع المسجلة.

عدد البرامج/المشاريع الجديدة أو التحسينات عليها.

المقاييس النوعية:

الاستدامة المالية وتنوع الإيرادات.

التطور الوظيفي للموظفين.

قصص النجاح.

التغير في الناتج المحلي الإجمالي.

التغير المجتمعي الإيجابي.



ملحق : تجربة مؤسسة محمد بن سلمان "مسك" في تسريع المنظمات غير الربحية :



تأسست مؤسسة محمد بن سلمان الخيرية "مسك" عام 2011 لتعنى بدعم الشباب في مجالات التعليم، الثقافة، الإعلام، والابتكار. وتوسعت "مسك" لتحقيق رؤية المملكة 2030 بتطوير الشباب عبر بناء منظمات شبابية غير ربحية، وتمكينها من خدمة مجتمعاتها محلياً ودولياً.

بدأت مؤسسة مسك بتصميم برنامج دعم تعطى للمنظمات غير الربحية لتنفيذ مستهدفات المؤسسة ، ويشمل:

✓ حاضنة مسك للمبادرات: لدعم المنظمات الشبابية غير الربحية. ✓ **مسرعة الأثر**: لتسريع نمو هذه المنظمات.

لذا استخدم هذا الدليل "حاضنة مسك للمبادرات" كدراسة حالة.

نموذج حاضنة مسك للمبادرات:

- الهدف : زيادة عدد هذه المنظمات بتحويل المبادرات الشبابية إلى كيانات غير ربحية ودعمها في النمو والاستدامة.
واستمر هذا الهدف في النسخ التالية من الحاضنة (2022، 2023، 2024).

المحتضنين:

- تستهدف الحاضنة المبادرات النوعية التي تقدم خدمات متميزة للشباب في المملكة.
- اشتراطات أن يكون الفريق الأساسي للمبادرة متواجداً في مدينة الرياض (لأنه يقدم بشكل حضوري).
- الشرائح التجريبية (بهدف إجراء تجارب لتطوير الحاضنات في المستقبل):
- مبادرات خارج الرياض (عن بعد): تهدف هذه الشريحة إلى تجربة تقديم البرنامج عن بعد لتطوير المبادرات وتحسينها، مع إمكانية تقديم حاضنات افتراضية في الأعوام القادمة.
- جمعيات في مرحلة التحقق من العملاء (المرحلة الثالثة) : تستهدف هذه الشريحة الجمعيات التي لا يتجاوز عمرها سنتين، بهدف دراسة تأثير البرنامج عليها وكذلك أثر التفاعل بين المبادرات والجمعيات.

حاضنة مسك للمبادرات

الهدف: تقديم الفرصة لأصحاب المبادرات الشبابية توجيه الواعدة للانطلاق في رحلة نمو تمتد إلى 14 أسبوعاً تتحول بها المبادرات إلى منظمات شبابية غير ربحية

هيكل الحاضنة :

1. رحلة تعليمية مكثفة : تمتد لمدة 12 أسبوع (مسرعة).
2. رحلة احتضان ودعم : تمتد لمدة سنة كاملة مع متابعة.

العلاقة بالمحتضنين :

✓ تم التخطيط للقاءات في الجامعات للتعريف بالبرنامج وجذب المبادرات الشبابية.

✓ تم التنسيق مع الشركاء من المؤسسات المانحة للوصول إلى المحتضنين المناسبين.



العلاقة بالمحتضنين بعد التخرج :

- ✓ تم تقديم منحة مالية لتنفيذ مشروع يخدم الشباب.
- ✓ متابعة تنفيذ المشروع بعد التخرج.
- ✓ مقر عمل للمبادرة.
- ✓ الانضمام إلى مجلس أثر الشباب.



آلية اختيار المحتضنين :

1. الفرز الأولي : يتم التأكد من أهلية المتقدمين وتوافقهم مع شروط الحاضنة.
2. التقييم : يتم تقييم المبادرات وفقاً لمعايير رئيسيين:
- الفكرة والأثر : مثل جودة الحل المقدم والأثر القابل للتحقيق.
- القدرات التنظيمية : مثل قدرة الفريق على إدارة المشروع. يتم تقييم هذه المعايير من 5 درجات.
3. المقابلات الشخصية : لتقييم قدرة الفريق على إدارة وتنفيذ المنظمة غير الربحية بنجاح.
4. لجنة الاختيار : تختار المقبولين بناءً على العروض والدرجات المجمعة للمبادرات.

مكونات البرنامج:

- ✓ منهج تعليمي لبناء القدرات.
- ✓ موجهين ومرشدين يقدمون المحتوى النظري والاستشارات.
- ✓ مساحة عمل مشتركة لتبادل الأفكار والتعاون.
- ✓ الدعم المالي لتنفيذ المشاريع، مع تقارير دورية.
- ✓ عقد اجتماعات أسبوعية لمناقشة تقدم المبادرات وتحدياتها.
- ✓ سمعة مؤسسة مسك تعزز موثوقية المحتضنين وتساعد في بناء شراكات مستقبلية.
- ✓ الدعم بعد البرنامج برحلة احتضان لمدة سنة كاملة، مع دعم مستمر من خلال مجلس أثر الشباب.
- ✓ التشبيك وبناء العلاقات مع الخبراء.

بناء شراكات مع المؤسسات الحكومية وغير الربحية والقطاع الخاص لتقديم خدمات مختلفة، مثل الدعم التقني المجاني بعد التخرج.

الشركاء:

تم تمويل الحاضنة من قبل مؤسسة مسك، مع إمكانية رعاية بعض المحتضنين من جهات أخرى في النسخ القادمة.

هيكل التمويل :

1. تكاليف تنفيذ البرنامج : تشمل الفريق والتجهيزات اللوجستية.
2. تكاليف المحتوى : تتعلق بإعداد المحتوى التعليمي، والتي تدفع مرة واحدة في النسخة الأولى.

هيكل التكاليف :

