



إيماضة تنموية

مصفوفة ماكميلان McMillan Matrix

تبسيط مفاهيمها وآلية استخدامها
في تقييم برامج المنظمات غير الربحية



+966564466355



abdulazizalamri690@gmail.com



بادئة..

الإيماضة هي البارقة السريعة
وفي هذه السلسلة سنستعرض بعض الإيماضات التنموية
يسعدني بكل تأكيد أي استدراك أو تصحيح أو إضافة

أخوكم عبدالعزيز

المقدمة

1

الحمد لله وبعد.

لا شك أن القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية يشهد نموًا متسارعًا في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي أكدت على تعزيز الأثر المجتمعي وزيادة مساهمة القطاع في الناتج المحلي، ومع هذا التوسع النوعي والكمي في البرامج والمبادرات، تبرز الحاجة إلى أدوات تحليلية واستراتيجية تدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتساهم في تحسين كفاءة الأداء ورفع فاعلية العمل التنموي.

وفي هذه الورقة، نسلط الضوء على مصفوفة ماكميلان، وهي أداة استراتيجية طوّرت أساسًا لدعم القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد في المنظمات، خاصة غير الربحية، حيث تتيح لمتخذي القرار تقييم البرامج بناءً على أربعة أبعاد موضوعية، هي:

• 1 مدى توافق البرنامج مع رسالة المنظمة غير الربحية وأهدافها الأساسية.

• 2 جاذبية البرنامج من حيث التمويل وإقبال المتطوعين.

• 3 وجود برامج مشابهة مقدمة من منظمات أخرى تخدم نفس الفئة.

• 4 قدرة المنظمة على تقديم البرنامج بكفاءة مقارنة بغيرها (ميزتها التنافسية).

تهدف الورقة إلى شرح المصفوفة وتبسيط استخدامها العملي في منظمات القطاع غير الربحي، وتقديم نموذج تطبيقي يمكن للمنظمات غير الربحية في المملكة الاستفادة منه في توجيه مواردها نحو البرامج ذات الأولوية، سواء من خلال التوسع، أو التحسين، أو التوقف، أو البحث عن شراكات استراتيجية.

2 الشكل الرئيسي للمصفوفة

المطور: إيان ماكميلان، أستاذ بكلية وارتون لإدارة الأعمال.

الغرض: مساعدة المنظمات (خاصة غير الربحية) على تركيز مواردها من خلال تقييم البرامج/الخدمات وفق معايير دقيقة.
الشكل الرئيسي للمصفوفة:

	جاذبية المشروع للداعمين والمتطوعين منخفضة		جاذبية المشروع للداعمين والمتطوعين عالية		
	عدم وفرة البدائل	وفرة البدائل	عدم وفرة البدائل	وفرة البدائل	
منسجم مع رسالة المنظمة	6. روح الوكالة	5. دعم أفضل منافس	2. النمو القوي	1. المنافسة القوية	ميزة تنافسية قوية لدى المنظمة
	8. التعاون والشراكة	7. التخارج المنظم	4. بناء القوة أو التخارج	3. التخارج فورا	ضعف أو انعدام الميزة التنافسية لدى المنظمة
غير منسجم مع رسالة المنظمة	10. التخارج فورا		9. التخارج المنظم		

الأبعاد الأربعة للمصفوفة

3

• هل يساهم البرنامج بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها؟
يعد هذا البعد من أهم الأسس التي تُبنى عليها الأولويات، إذ يُفصّل التركيز على البرامج التي تنسجم مع الغاية التي أنشئت المنظمة من أجلها، وتخدم الفئة المستهدفة بوضوح.

التوافق
مع رسالة
المنظمة

1

• هل يحظى البرنامج بجاذبية من حيث التبرعات أو التمويل أو تفاعل المتطوعين؟ هل يوجد عليه إقبال من الفئات المستفيدة؟
يشمل ذلك مدى تفاعل المجتمع معه، وسهولة الحصول على تمويل له، وقدرته على استقطاب المتطوعين، أو تحقيق موارد ذاتية.

جاذبية
الموارد

2

• ما مدى تكرار هذا البرنامج في منظمات أخرى؟ هل هناك وفرة من الجهات التي تقدم برامج مشابهة لنفس الفئة المستهدفة؟
كلما زادت وفرة البدائل، قلت الحاجة لتكرار نفس الجهد ما لم تكن هناك قيمة مضافة نوعية.

وفرة
البدائل

3

• ما مدى تميز المنظمة في تقديم هذا البرنامج مقارنة بالجهات الأخرى؟ هل لديها خبرات أو وسائل أو علاقات تجعلها تقدم الخدمة بشكل أفضل؟
وجود ميزة تنافسية يجعل من استمرار البرنامج قرارًا أكثر استقرارًا وجدوى.

الميزة
التنافسية

4

أداة مبسطة لاستخدام المصفوفة

4

الاستراتيجية المقترحة		الأبعاد الأربعة			
		الميزة التنافسية	وفرة البدائل	جاذبية الموارد	التوافق
المنافسة القوية	1	√	√	√	√
النمو القوي	2	√	x	√	√
التخارج فورا	3	x	√	√	√
بناء القوة أو التخارج	4	x	x	√	√
دعم أفضل منافس	5	√	√	x	√
روح الوكالة	6	√	x	x	√
التخارج المنظم	7	x	√	x	√
التعاون والشراسة	8	x	x	x	√
التخارج المنظم	9	لا ينظر لها	لا ينظر لها	√	x
التخارج فورا	10	لا ينظر لها	لا ينظر لها	x	x

شرح الاستراتيجيات العشر للمصفوفة

5

المنافسة القوية

الاستراتيجية 1

التوصية

الاستمرار مع استثمار إضافي في تحسين الجودة والتسويق المجتمعي لضمان بقاء الحصة من المستفيدين والداعمين.

الوصف

البرنامج يخدم رسالة المنظمة غير الربحية، ويحظى بدعم قوي وإقبال كبير من الداعمين والمتطوعين، لكنه يواجه منافسة شديدة من منظمات أخرى.

تطبيق المصفوفة

- توافق مرتفع
- جاذبية مرتفعة
- بدائل كثيرة
- ميزة تنافسية قوية

النمو السريع

الاستراتيجية 2

التوصية

اعتباره أولوية قصوى وتوسيع نطاقه بسرعة لبناء حضور مجتمعي قوي قبل دخول منظمات أخرى.

الوصف

برنامج مثالي، يخدم رسالة المنظمة غير الربحية، وجاذب للداعمين والمتطوعين، وقليل المنافسة، والمنظمة متميزة في تنفيذه.

تطبيق المصفوفة

- توافق مرتفع
- جاذبية مرتفعة
- بدائل قليلة
- ميزة تنافسية قوية

التخارج الفوري

الاستراتيجية 3

التوصية

التوقف عن البرنامج بأسرع وقت لتقليل هدر الموارد، ما لم تكن هناك فرصة شراكة فعالة.

الوصف

رغم أهمية البرنامج وجاذبيته للداعمين والمتطوعين، إلا أن المنظمة غير الربحية لا تملك القدرة التنافسية الكافية، والمنافسة عالية.

تطبيق المصفوفة

- توافق مرتفع
- جاذبية مرتفعة
- بدائل كثيرة
- ميزة تنافسية ضعيفة

بناء القوة أو التخرج

الاستراتيجية 4

تطبيق المصفوفة

- توافق مرتفع
- جاذبية مرتفعة
- بدائل قليلة
- ميزة تنافسية ضعيفة

الوصف

فرصة جيدة في سوق غير مزدحم، لكن المنظمة غير الربحية ليست متميزة في الأداء.

التوصية

محاولة تطوير القدرة التنافسية، وإن تعذر ذلك، يفضل الدخول في شراكة مع جهة أقوى أو التخرج بشكل تدريجي.

دعم أفضل جهة منافسة

الاستراتيجية 5

تطبيق المصفوفة

- توافق مرتفع
- جاذبية منخفضة
- بدائل كثيرة
- ميزة تنافسية قوية

الوصف

البرنامج جيد لكن صعب تمويله والمنافسة عليه مرتفعة.

التوصية

التفكير في نقله إلى منظمة أخرى تؤديه بكفاءة، أو إنشاء تحالف لتقليل التكاليف وزيادة الأثر الجماعي.

روح الوكالة

الاستراتيجية 6

تطبيق المصفوفة

- توافق مرتفع
- جاذبية منخفضة
- بدائل قليلة
- ميزة تنافسية قوية

الوصف

برنامج نادر وذو قيمة مجتمعية رغم ضعف الدعم.

التوصية

الاستمرار فيه بدافع المسؤولية المجتمعية، حتى لو تم دعمه ماليًا من برامج أخرى. ⚠️ لكن يجب ألا يكون لدى المنظمة غير الربحية عدد كبير من هذه البرامج.

التخرج المنظم

الاستراتيجية 7

تطبيق المصفوفة

- توافق مرتفع
- جاذبية منخفضة
- بدائل كثيرة
- ميزة تنافسية ضعيفة

الوصف

برنامج ضعيف في الجذب والتميز، وتتوفر له بدائل كثيرة.

التوصية

البحث عن شريك ينقله، أو تصفيته بشكل منظم يحافظ على صورة المنظمة غير الربحية.

التعاون أو التآرج

الاستراتيجية 8

تطبيق المصفوفة

- توافق مرتفع
- جاذبية منخفضة
- بدائل قليلة
- ميزة تنافسية ضعيفة

الوصف

برنامج يخدم الرسالة لكنه ضعيف في الموارد وفي أداء المنظمة.

التوصية

التعاون مع جهة أقوى لإعادة تفعيله، وإن لم تنجح الشراكة، يوصى بإنهائه تدريجياً.

التآرج المنظم

الاستراتيجية 9

تطبيق المصفوفة

- توافق منخفض
- جاذبية منخفضة

الوصف

برنامج لا يخدم أهداف المنظمة غير الربحية بوضوح ولا يحظى بجاذبية للموارد.

التوصية

إنهاؤه بشكل تدريجي ومحسوب، مع ضمان عدم تضرر المستفيدين.

التآرج الفوري

الاستراتيجية 10

تطبيق المصفوفة

- توافق منخفض
- جاذبية مرتفعة

الوصف

برنامج يلقي دعماً واهتماماً، لكنه خارج إطار رسالة المنظمة غير الربحية.

التوصية

التخلص منه فوراً، حتى لو بدا جذاباً مالياً، للحفاظ على الهوية المؤسسية وتركيز الجهود.

أداة مساعدة لتطبيق مصفوفة ماكميلان

6

أخيراً..

لتسهيل تطبيق مصفوفة ماكميلان على المشاريع والمبادرات في الجهات غير الربحية، قممت بتطوير نموذج تفاعلي مبني على مصفوفة ماكميلان، يساعد صانع القرار في تقييم البرامج والمبادرات القائمة داخل المنظمة وفقاً لمصفوفة ماكميلان، يتيح هذا النموذج للمستخدم الإجابة على بعض الأسئلة عبر محادثة تفاعلية تقوده خطوة بخطوة نحو التصنيف المناسب لكل برنامج وفق المصفوفة.

يمكن الوصول إلى الأداة واستخدامها عبر الرابط التالي:

cutt.ly/LrW7bRrV



المهندس
عبد العزيز العُمري
Abdulaziz Alami

م. عبدالعزيز بن عبدالرحمن العُمري

المجستير في الإدارة الهندسية
خبير وممارس في القطاع غير الربحي والتخطيط الاستراتيجي



+966564466355



abdulazizalamri690@gmail.com