



جمعية البسلم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

التوجه الاستراتيجي للبلسم

(2030-2025)

"وثيقة تحدد الإطار الاستراتيجي العام للفترة الزمنية المحددة، وتبيّن نطاق العمل، ومحاور التدخل، ومستويات التخطيط والتنفيذ، وأطر الحوكمة والمسؤولية ذات الصلة"

بلسم... جسرٌ بين العطاء والأثر



جمعية الباسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

الإطار الحاكم للخطة الاستراتيجية

ماهية الخطة

تمثل استراتيجية البلسم 2026-2030 الإطار المرجعي الرسمي والحاكم لعمل منظمة البلسم الدولية للصحة الإنسانية خلال الفترة الزمنية المحددة، وتُعد الوثيقة المعتمدة التي تنظّم التوجهات الاستراتيجية، والأهداف، والهياكل المؤسسية، والخطط التنفيذية، وآليات الحوكمة، والمتابعة. وتهدف هذه الخطة إلى توجيه عمل البلسم بصورة منهجية ومنضبطة، بما يضمن الاتساق بين الرسالة الإنسانية، والتنفيذ الميداني، والاستدامة المؤسسية.

نطاق الخطة

يغطي نطاق هذه الخطة جميع أنشطة وبرامج ومبادرات البلسم خلال الفترة 2026-2030، ويشمل ذلك التدخلات الطبية والجراحية، وبرامج الوقاية والصحة العامة، وبناء القدرات، والجاهزية الصحية، والتدريب والبحث، والمشاركات الدولية، إضافة إلى الموارد البشرية والمالية والحوكمة المؤسسية. وتسري أحكام هذه الخطة على جميع المستويات التنظيمية داخل البلسم، وعلى كافة المكاتب والبرامج والبعثات المعتمدة، دون استثناء.

دور الخطة

تُعد هذه الخطة المرجعية الأساسية التي يُستند إليها في:

- توجيه التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي للبلسم.
 - ربط الأهداف الاستراتيجية بالخطط التنفيذية السنوية، وعلى رأسها الخطة التنفيذية لعام 2026.
 - تمكين مجلس الأمناء والإدارة التنفيذية من المتابعة والتقييم واتخاذ القرار ضمن إطار معتمد.
 - توحيد الفهم المؤسسي للأولويات، وتحديد الأدوار، وضبط الصلاحيات والمسؤوليات.
- ولا تُعد هذه الخطة وثيقة إرشادية عامة، بل وثيقة تنفيذية ملزمة تُبنى عليها القرارات والبرامج المعتمدة خلال فترة سريانها.

حوكمة الخطة

تخضع هذه الخطة لإطار حوكمة معتمد يضمن النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والفصل الواضح بين الحوكمة والتنفيذ. ويتولى مجلس الأمناء (الجمعية العمومية) مسؤولية اعتماد الخطة والإشراف على تنفيذها ومراجعتها، فيما تتحمل الإدارة التنفيذية مسؤولية تنفيذها ورفع التقارير الدورية وفق الآليات المعتمدة، ولا يجوز تعديل هذه الخطة أو أي من مكوناتها الجوهرية إلا بقرار رسمي صادر من الجهة المخولة ووفق الإجراءات المعتمدة.

المسؤولية والالتزام

تُعد هذه الخطة ملزمة لكافة منسوبي البلسم، وتتحمل كل جهة أو وحدة تنظيمية مسؤولية تنفيذ ما يخصها من أحكامها ضمن نطاق صلاحياتها.

كما تُستخدم هذه الخطة مرجعاً للمساءلة المؤسسية، والتقييم الدوري، والتدقيق الداخلي والخارجي، ويُبنى عليها قياس الأداء ومراجعة النتائج.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

الوثيقة الرئيسية والملاحق

تتكون هذه الخطة من الوثيقة الرئيسية وما يتبعها من ملاحق معتمدة، ويُعدّ كلٌّ منها جزءاً لا يتجزأ من هذه الخطة، ومكملاً لأحكامها، وملزماً بذات القوة النظامية، وفي حال وجود أي إحالة داخلية بين الوثيقة الرئيسية والملاحق، يُعمل بها باعتبارها وحدة متكاملة واحدة.

سريان ومراجعة الخطة

تسري أحكام هذه الخطة اعتباراً من تاريخ اعتمادها وتوقيعها، وتظل نافذة حتى نهاية عام 2030 ما لم يصدر قرار رسمي بتعديلها أو استبدالها، وتخضع الخطة للمراجعة الدورية وفق ما يقرره مجلس الأمناء، وبما يتوافق مع المتغيرات المؤسسية أو التشغيلية أو التنظيمية، مع توثيق أي تعديل واعتماده رسمياً وفق إجراءات الحوكمة المعتمدة.

المقدمة التنفيذية

تأتي استراتيجية البلسم 2026-2030 استجابةً لتحديات مترابطة في مجال الصحة الإنسانية، أظهرت التجارب الدولية أنها لا تُعالج عبر التدخلات الطبية المنفصلة أو قصيرة الأمد، مهما بلغت أهميتها أو كفاءتها.

فقد بيّن الواقع الميداني أن غياب التكامل بين العلاج، والوقاية، وبناء القدرات، والجاهزية الصحية، يؤدي إلى إعادة إنتاج نفس الاحتياجات الصحية بعد انتهاء التدخلات، ويُبقي النظم الصحية في البيئات الهشة في حالة اعتماد دائم على الدعم الخارجي.

وانطلاقاً من هذا الإدراك، صُمّمت استراتيجية البلسم على أساس إطار مرجعي واضح يستند إلى الأدلة العلمية والتجارب الدولية والمعايير المعتمدة في الصحة الإنسانية والأمن الصحي، ويهدف إلى تحويل العطاء الطبي من استجابة آنية إلى أثر صحي مؤسسي طويل المدى.

والبلسم كمنظمة وجمعية سعودية للصحة الإنسانية تعمل على سد فجوات حرجية في الوصول إلى الرعاية الطبية والجراحية المتخصصة، مع الالتزام ببناء القدرات المحلية، وتعزيز الوقاية، ودعم جاهزية النظم الصحية، بالشراكة مع الجهات الوطنية والدولية.

وتستند الاستراتيجية إلى هيكل استراتيجي متكامل ينظم عمل البلسم ضمن خمسة محاور رئيسة تشمل:

1. الإنفاذ السريري عالي التأثير،

صفحة 4



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

2. الوقاية والصحة العامة،

3. الجاهزية الصحية وبناء النظم،

4. الاستدامة المؤسسية والمعرفية،

5. والريادة والتأثير الدولي.

وقد تُرجمت هذه المحاور إلى أهداف استراتيجية واضحة للفترة 2026-2030، تغطي التوسع في التدخلات الجراحية، وخفض عبء الأمراض المعدية، وتحسين صحة الأم والطفل، وبناء القدرات الصحية الوطنية، وتعزيز الأمن الصحي، وترسيخ الحوكمة والاستدامة، وتطوير القيادات الوطنية في مجال الصحة الإنسانية.

وبمثل عام 2026 حجر الزاوية في تنفيذ الاستراتيجية، حيث حُصص ليكون سنة الانطلاق وإثبات النموذج.

ففي هذا العام، تركز البلسم على تنفيذ برامج جراحية وإنسانية واسعة النطاق، قائمة على نموذج المخيمات الجراحية المتكاملة، مع دمج التدريب وبناء القدرات، والبدء في برامج الوقاية، وإطلاق تجريبي لمبادرات نوعية مثل أعضاء البلسم الطبية.

وقد صُممت خطة 2026 لتكون مرجعية تقييمية واضحة تُبنى عليها قرارات التوسع اللاحقة، مع إنشاء أنظمة المتابعة والتقييم والحوكمة اللازمة لضمان الجودة والانضباط.

وتُترجم الخطة التنفيذية السنوية للأعوام 2026-2030 هذا المسار الاستراتيجي إلى مراحل متدرجة، تبدأ بإثبات النموذج، ثم التوسع المنضبط، فالتركيز على الجاهزية والأمن الصحي، وصولاً إلى التمكين المحلي والاستدامة والاعتراف المؤسسي بحلول عام 2030. ويُدار هذا المسار ضمن إطار حوكمة واضح يفصل بين المستويات الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية، ويضمن وضوح الصلاحيات، والمساءلة، والرقابة.

ويستند تنفيذ الاستراتيجية إلى هيكل تنظيمي مرن يدعم العمل في البيئات الإنسانية، وإلى نموذج موارد بشرية هجين يوازن بين الكادر الدائم والتوسع المبرمج المرتبط بالبرامج، مع سياسات واضحة لإدارة الأداء وبناء القدرات الداخلية.

كما تُدار جميع الأنشطة ضمن ميزانية معتمدة ومحوكمة بإجراءات مالية صارمة، تضمن الالتزام بالبنود، وضبط الصرف، والتدقيق المستقل، وربط الموارد بالأنشطة المعتمدة دون تجاوز أو اجتهاد.

وبذلك، تشكّل استراتيجية البلسم 2026-2030 إطاراً تنفيذياً متكاملًا يحكم عمل البلسم (منظمة وجمعية) خلال المرحلة القادمة، ويوفّر مرجعية واضحة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة، ويؤسس لانتقال منهجي من التدخل الإنساني الطبي إلى أثر صحي مستدام يعكس الدور السعودي المؤسسي في خدمة الإنسانية.

● البلسم: منظمة سعودية للصحة الإنسانية تجمع التدخل العاجل + الاستدامة طويلة المدى.



جمعية البسلم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

- الرؤية: شريك عالمي رائد في الصحة الإنسانية والأمن الصحي.
- الرسالة: تحويل العطاء الطبي إلى أثر مستدام عابر للحدود.
- الأهداف 2030-2026:
 - 1000+ عملية جراحية سنوياً في 10 دول.
 - مكافحة الأمراض المعدية وصحة الأم والطفل.
 - تدريب 500 كادر صحي سنوياً.
 - شراكات أمن صحي مع منظمة الصحة العالمية والمراكز الإقليمية.
 - إشراك 100 طالب سعودي ونشر أبحاث محكمة.
- نموذج العمل: بعثات جراحية + تدريب محلي + تثقيف مجتمعي.
- توسع استراتيجي: مياه وصحة بيئية، غسيل كلى، أطراف صناعية، استجابة للكوارث.
- تمكين الأكاديميا: كل بعثة منصة تدريب وبحث.
- الحوكمة والتحول الرقمي: التزام IATI و OECD-DAC و Sphere و CHS، وتطبيب وتعليم عن بُعد.
- 2030: منصة سعودية عالمية في الدبلوماسية الصحية والابتكار الإنساني.

الإطار المرجعي والاستراتيجي ملحق رقم (1)

(Strategic & Reference Framework)



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

يستند الإطار المرجعي لاستراتيجية البلسم 2026-2030 إلى فهم متكامل للتحويلات المتسارعة في مجال الصحة الإنسانية على المستويين العالمي والإقليمي، وإلى إدراك متزايد بأن التحديات الصحية في البيئات الهشة لم تعد تقتصر على نقص الخدمات العلاجية، بل أصبحت تعكس اختلالات أعمق في النظم الصحية، وضعف الجاهزية، وتداخل العوامل الصحية مع الأبعاد الاجتماعية والبيئية والإنسانية.

تشير الأدلة الدولية إلى وجود فجوات واسعة في الوصول إلى الرعاية الصحية الأساسية والمتخصصة، لاسيما الجراحة المنقذة للحياة، إلى جانب استمرار العبء المرتفع للأمراض المعدية وصحة الأم والطفل في الدول منخفضة ومتوسطة الدخل.

وقد أظهرت التجارب أن التدخلات الطبية قصيرة الأمد، رغم أهميتها في إنقاذ الأرواح، لا تُحدث أثرًا مستدامًا ما لم تُدمج ضمن مقاربات أشمل تعالج جذور الضعف المؤسسي، وتسهم في بناء القدرات المحلية وتعزيز استمرارية الخدمات.

وفي موازاة ذلك، برز خلال العقد الأخير مفهوم الأمن الصحي العالمي كإطار حاكم للعمل الصحي والإنساني، خاصة بعد الأوبئة العابرة للحدود والكوارث الصحية الكبرى. وأصبح الالتزام بالأطر والمعايير الدولية-مثل اللوائح الصحية الدولية، والمعايير الإنسانية، ومتطلبات الشفافية والمساءلة-عنصرًا أساسيًا في تصميم وتنفيذ أي تدخل صحي مسؤول ومستدام. كما تعززت أهمية دمج مفاهيم الوقاية، والترصد، والاستعداد للطوارئ، ونهج «الصحة الواحدة» في البرامج الصحية، خصوصًا في البيئات المتأثرة بالنزاعات والتغير المناخي والهشاشة المؤسسية.

ينطلق هذا الإطار المرجعي من قناعة بأن الصحة الإنسانية الفاعلة تتطلب نموذجًا تكامليًا يوازن بين سرعة الاستجابة وجودة التدخل السريري من جهة، وبين الاستدامة وبناء النظم من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق، صُممت استراتيجية البلسم لتجسير الفجوة بين العطاء الطبي والأثر طويل المدى، عبر الجمع بين التدخلات الجراحية المتخصصة، وبرامج الوقاية والصحة العامة، وبناء القدرات المحلية، وتعزيز الجاهزية الصحية ضمن إطار حوكمة رشيدة وشفافية عالية.

وفي السياق الوطني، يتقاطع هذا التوجه مع الدور المتنامي للمملكة العربية السعودية في الدبلوماسية الصحية والعمل الإنساني، ومع مستهدفات رؤية 2030 في تعزيز الإسهام الدولي النوعي وبناء نماذج مؤسسية مستدامة.

وعليه، يشكّل هذا الإطار المرجعي القاعدة الناظمة لكافة محاور الاستراتيجية، ويوفر الأساس التحليلي الذي تُبنى عليه الاختيارات التصميمية للبلسم، ويُستكمل تفصيله العلمي والأدلة الداعمة له في قسم مراجعة الأدبيات.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

مراجعة الأدبيات ملحق رقم (2)

(Literature Review)

تعتمد مراجعة الأدبيات في استراتيجية البلسم 2026-2030 على تحليل نقدي للأدبيات العلمية والسياسات الصادرة خلال العقد الأخير، مع التركيز على المراجع الدولية المعتمدة في مجالات الجراحة العالمية، والأمراض المعدية، وصحة الأم والطفل، والأمن الصحي، وبناء القدرات في البيئات الهشة.

وتهدف هذه المراجعة إلى استخلاص الاتجاهات الرئيسية والدروس المستفادة التي تُسهم في تصميم نموذج تدخّل صحي إنساني مستدام، يتجاوز الاستجابة قصيرة الأمد إلى بناء أثر مؤسسي طويل المدى.

أولاً: الجراحة العالمية والتحول نحو الاستدامة

تُجمع الأدبيات الحديثة على أن فجوة الوصول إلى الجراحة والتخدير الآمنين لا تزال من أكبر التحديات الصحية عالمياً، خصوصاً في الدول منخفضة ومتوسطة الدخل. وقد أدى هذا الإدراك إلى تحول جوهري في مقاربة الجراحة الإنسانية، من نماذج "المهام القصيرة" المعزولة إلى نماذج أكثر تكاملاً تركّز على بناء القدرات المحلية، واستمرارية الخدمة، والمتابعة بعد التدخل.

وتشير الدراسات إلى أن البرامج التي تدمج التدريب السريري، وإعداد المدربين المحليين، والتكامل مع النظم الصحية الوطنية، تحقق أثراً أعلى من حيث الاستدامة وتقليل الاعتماد الخارجي.

ثانياً: الأمراض المعدية، الوقاية، وصحة الأم والطفل

تؤكد الأدبيات أن عبء الأمراض المعدية وصحة الأم والطفل لا يزال مرتفعاً في البيئات الهشة، على الرغم من التقدم المحقق في مجالات التحصين والتدخلات الوقائية. وتبرز فجوات واضحة في الوصول إلى الخدمات الأساسية، واستمرارية برامج الوقاية، وقدرات الترصد والاستجابة. وتشير المراجعات المنهجية إلى أن التدخلات الأكثر فاعلية هي تلك التي تدمج العلاج مع الوقاية المجتمعية، وتعزز الرعاية الصحية الأولية، وترتبط ببرامج مكافحة الأمراض بالتنظيف الصحي والتغذية والمياه والصرف الصحي.

ثالثاً: المحددات البيئية ونهج الصحة الواحدة

تُظهر الأدبيات تزايد الاعتراف بدور العوامل البيئية والمناخية في تشكيل المخاطر الصحية، خاصة في المناطق المتأثرة بالانزاعات والهشاشة. وقد أسهم ذلك في ترسيخ نهج «الصحة الواحدة» بوصفه إطاراً تحليلياً وعملياً يربط صحة الإنسان بصحة الحيوان والبيئة. وتؤكد الدراسات أن إدماج هذا النهج في البرامج الصحية، خصوصاً في مجالات الأمراض المنقولة والنواقل والمياه والإصحاح البيئي، يعزز القدرة على الوقاية والاستجابة المبكرة ويحد من تكرار الأزمات الصحية.

صفحة 8



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

رابعاً: الأمن الصحي والجاهزية المؤسسية

برز مفهوم الأمن الصحي العالمي في الأدبيات بوصفه عنصراً مركزياً في العمل الصحي والإنساني، لا سيما بعد الأوبئة العابرة للحدود. وتؤكد المراجع الدولية أن بناء القدرات الوطنية في مجالات الترصد، والإنذار المبكر، والاستجابة متعددة القطاعات، والامتثال للأطر القانونية والمعيارية الدولية، يمثل شرطاً أساسياً لتحقيق جاهزية صحية فعالة. كما تُظهر التجارب أن المنظمات التي تربط تدخلاتها السريرية بدعم الجاهزية الصحية وبناء النظم تحقق قيمة مضافة أعلى على مستوى السياسات الوطنية والإقليمية.

خامساً: بناء القدرات، التدريب، والرقمنة

تشير الأدبيات إلى أن بناء القدرات البشرية هو العامل الحاسم في استدامة الأثر الصحي. وتبرز منهجيات مثل إعداد المدربين (Train-the-Trainers) والتدريب المدمج (الميداني والرقمي) بوصفها أدوات فعالة لتعزيز الأثر وتقليل الاعتماد على الخبرات الخارجية. كما تؤكد الدراسات الحديثة فاعلية الحلول الرقمية والتطبيب عن بُعد في تحسين الوصول إلى الخدمات، ودعم المتابعة بعد التدخلات، وتعزيز تبادل المعرفة، شريطة وجود حوكمة واضحة للبيانات والبنية التقنية.

استخلاصات المراجعة

تُجمع الأدبيات على أن التأثير الصحي المستدام في البيئات الهشة يتطلب نموذجاً تكاملياً يجمع بين التدخل السريري عالي الجودة، والوقاية والصحة العامة، وبناء القدرات المحلية، وتعزيز الجاهزية والأمن الصحي، ضمن إطار حوكمة وشفافية ومعايير دولية. وتوفر هذه الاستخلاصات الأساس التحليلي الذي تنطلق منه استراتيجية البلسم، وتمهّد لتحديد الفجوة التي تسعى المنظمة إلى ملئها، وكيفية ترجمة الأدلة إلى تصميم عملي لنموذجها المؤسسي.

الفجوة التي تملؤها البلسم ملحق رقم (3)

(Gap Analysis)

تُظهر مراجعة الأدبيات والتجارب الدولية وجود فجوة بنيوية واضحة في نماذج العمل الصحي الإنساني، لا تتعلق بغياب التدخلات الطبية بقدر ما تتصل بتجزؤها وعدم تكاملها مع بناء النظم الصحية والجاهزية طويلة المدى. وعلى الرغم من تنوع الفاعلين الدوليين واتساع نطاق التدخلات، لا تزال البيئات الهشة تعاني من تكرار الأزمات الصحية ذاتها، واستمرار الاعتماد على الدعم الخارجي، وضعف الاستدامة بعد انتهاء البرامج.

أولى هذه الفجوات تتمثل في الفصل بين التدخل السريري وبناء القدرات فالكثير من النماذج تركز على تقديم الخدمات الجراحية أو العلاجية عالية التأثير دون إدماج منهجي للتدريب، أو إعداد الكوادر المحلية، أو نقل المعرفة المؤسسية، ما يحدّ من استمرارية الأثر ويؤيقي النظم الصحية المحلية في حالة اعتماد دائم على التدخلات الخارجية.

وتبرز فجوة ثانية في ضعف الربط بين العلاج والوقاية والصحة العامة إذ تُنفذ التدخلات العلاجية غالباً بمعزل عن برامج الوقاية، وصحة الأم والطفل، والتحصين، والمحددات البيئية للصحة، رغم أن الأدلة تشير إلى أن غياب هذا التكامل يؤدي إلى إعادة إنتاج نفس أنماط المرض والاحتياج بعد انتهاء التدخل.

أما الفجوة الثالثة فتتعلق بـ غياب البعد المنهجي للأمن الصحي والجاهزية في كثير من نماذج العمل الإنساني الصحي فالتدخلات تركز على الاستجابة، دون استثمار كافٍ في الترصد، والإنذار المبكر، وبناء القدرات الوطنية للاستعداد للطوارئ الصحية، أو دعم الامتثال للأطر والمعايير الدولية ذات الصلة، ما يحدّ من قدرة الدول والمجتمعات على التعامل مع الأزمات المستقبلية.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

وتتمثل فجوة رابعة في محدودية الحوكمة وقياس الأثر حيث تفتقر بعض النماذج إلى أطر واضحة للمتابعة والتقييم، والشفافية، وربط الموارد بالنتائج، ما يُضعف القدرة على التعلم المؤسسي، ويحدّ من ثقة الشركاء والمانحين على المدى الطويل.

انطلاقاً من هذه الفجوات، تتموضع البلسم لسد فجوة نوعية تتمثل في دمج الجراحة عالية التأثير، والوقاية والصحة العامة، وبناء القدرات، وتعزيز الأمن الصحي، ضمن نموذج واحد متكامل، محكوم بإطار حوكمة وشفافية ومعايير دولية. ويهدف هذا التموضع إلى الانتقال من منطق "التدخل المنفصل" إلى منطق "الأثر المؤسسي المستدام"، بما يعزز قدرة النظم الصحية المحلية على الاستمرار، ويحوّل العطاء الطبي إلى قيمة طويلة المدى.

ويمثّل هذا التحليل الأساس الذي تنطلق منه المقارنة المعيارية مع النماذج الدولية، ويُعدّ لشرح المنطق التصميمي الذي قاد إلى شكل نموذج البلسم الحالي.

المقارنة المعيارية والتحليل المرجعي ملحق رقم (4)

(Benchmarking & Comparative Analysis)

يهدف هذا القسم إلى تحليل النماذج الدولية البارزة في مجال الصحة الإنسانية والجراحة العالمية وبناء النظم الصحية، واستخلاص الدروس التي أسهمت في تشكيل تموضع ونموذج البلسم.

وقد شملت المقارنة منظمات طبية وإنسانية متنوعة من حيث النطاق، وطبيعة التدخل، ونموذج التشغيل، ومستوى التكامل مع النظم الصحية الوطنية، مع التركيز على التجارب التي أثبتت أثرًا مستدامًا في البيئات الهشة.

تُظهر المقارنة أن النماذج الأكثر فاعلية هي تلك التي تجاوزت منطق الاستجابة الطارئة البحتة إلى الاستثمار في بناء القدرات والأنظمة. فقد نجحت بعض المنظمات في تعظيم أثر التدخلات الجراحية من خلال ربطها بالتدريب النظامي، وإعداد الكوادر المحلية، والشراكات طويلة الأمد مع وزارات الصحة والمؤسسات الأكاديمية، ما أسهم في استمرارية الخدمات وتقليل الاعتماد على الفرق الخارجية.

في المقابل، تكشف التجارب أن النماذج التي تعتمد على منصات تشغيلية عالية الكلفة أو مقيدة جغرافيًا -مثل المستشفيات العائمة أو المرافق الدائمة كثيفة الاستثمار- تحقق أثرًا نوعيًا في سياقات محددة، لكنها تواجه تحديات في المرونة، وقابلية التوسع، والوصول إلى الدول الحبيسة أو المناطق النائية. كما أن بعض النماذج المتخصصة جدًا، رغم عمقها الفني، لا تلبي الطيف الأوسع من الاحتياجات الصحية المتداخلة في البيئات الهشة.

وتبرز من المقارنة أيضًا أهمية دمج الصحة المجتمعية والوقاية لسد فجوة "ما بعد الجراحة". فالمنظمات التي وسّعت نطاق عملها ليشمل التحصين، وصحة الأم والطفل، والنتقيف الصحي، نجحت في تقليل إعادة إنتاج أنماط المرض، وتعزيز الأثر طويل المدى للتدخلات السريرية، كما أظهرت التجارب أن إدماج البعد المجتمعي يسهم في رفع القبول المحلي وتعزيز الثقة.

أما في مجال الأمن الصحي والجاهزية، فتشير المقارنة إلى أن عددًا محدودًا من الجهات نجح في ربط التدخلات الطبية بدعم الترصد، والاستجابة للأوبئة، وبناء القدرات الوطنية، وغالبًا ما تحقق هذه الجهات قيمة مضافة عالية على مستوى السياسات الصحية الوطنية والإقليمية، رغم أنها لا تعمل دائمًا كمقدمي خدمات سريرية مباشرة.

وأخيرًا، تُجمع التجارب الدولية على أن الشفافية والحوكمة الصارمة وقياس الأثر أصبحت شروطًا أساسية لجذب التمويل الكبير وبناء الشراكات طويلة الأمد. فالمنظمات التي تعتمد أطرًا واضحة للإفصاح، والمتابعة والتقييم، وربط الموارد بالنتائج، تتمتع بقدرة أعلى على الاستدامة والتوسع المنضبط.

صفحة 10



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

استنادًا إلى هذه المقارنة، يتضح أن القيمة المضافة لنموذج البلسم تكمن في الجمع المتوازن بين المرونة التشغيلية، وعمق التدخل الجراحي، وبناء القدرات، والصحة العامة، والأمن الصحي، ضمن إطار حوكمة وشفافية واحد ويُشكّل هذا الأساس المنطقي للانتقال إلى شرح كيفية ترجمة هذه الدروس إلى قرارات تصميمية قادت إلى شكل نموذج البلسم الحالي.

كيف وصلنا لشكل “البلسم” ملحق رقم (5)

(Design Logic)

يعكس منطق تصميم نموذج البلسم حصيلة تفاعل منهجي بين الأدلة العلمية، والدروس المستفادة من التجارب الدولية، والفجوات القائمة في نماذج العمل الصحي الإنساني. ولم يكن شكل البلسم نتاج قرار واحد، بل نتيجة سلسلة قرارات تصميمية واعية هدفت إلى تحقيق توازن دقيق بين الأثر السريع والاستدامة طويلة المدى، وبين المرونة التشغيلية والحوكمة المؤسسية.

أولاً: قرار نموذج التدخل الجراحي المتكامل

انطلاقاً من فجوة الفصل بين العلاج وبناء القدرات، تم العمل على نموذج “المخيم الجراحي المتكامل” الذي يجمع بين تقديم الرعاية الجراحية المتخصصة، والتدريب السريري، والتنقيف المجتمعي، والمتابعة بعد التدخل. يتيح هذا القرار تحقيق أثر فوري من حيث إنقاذ الأرواح، مع ترسيخ أثر مستدام عبر نقل المعرفة وبناء المهارات المحلية، دون الارتهاق لمنصات تشغيلية عالية الكلفة أو محدودة الجغرافياً.

صفحة 11



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
AlBalsam Association for Training and Health Development

ثانيًا: قرار دمج الوقاية والصحة العامة مع التدخل السريري استجابة لفجوة ضعف الربط بين العلاج والوقاية، تم تصميم برامج البلسم بحيث لا تُنفذ التدخلات السريرية بمعزل عن برامج الصحة العامة، خاصة في مجالات الأمراض المعدية وصحة الأم والطفل. ويهدف هذا الدمج إلى تقليل إعادة إنتاج أنماط المرض، وتعزيز فعالية التدخلات الجراحية ضمن سياق صحي ومجتمعي أوسع.

ثالثًا: قرار الاستثمار المنهجي في بناء القدرات المحلية استنادًا إلى الأدبيات التي تؤكد أن رأس المال البشري هو حجر الزاوية في الاستدامة، تبنت البلسم منهجيات بناء قدرات واضحة، مثل إعداد المدربين (Train-the-Trainers) والتدريب المدمج، بحيث تتحول كل بعثة إلى منصة تعليمية عملية. ويخدم هذا القرار هدف تقليل الاعتماد على الفرق الخارجية، وتعزيز ملكية النظم الصحية الوطنية للتدخلات.

رابعًا: قرار إدماج بعد الأمن الصحي والجاهزية انطلاقًا من محدودية النماذج التي تجمع بين الرعاية السريرية والجاهزية الصحية، تم تضمين مكّون الأمن الصحي ضمن تصميم البلسم، من خلال دعم الترسّد، والاستعداد للطوارئ، وبناء القدرات الوطنية، والارتباط بالأطر والمعايير الدولية ذات الصلة. ويُعزز هذا القرار قدرة البلسم على الإسهام فيما هو أبعد من الاستجابة، نحو دعم الاستقرار الصحي طويل الأمد.

خامسًا: قرار ترسيخ الحوكمة والشفافية كعنصر تصميمي لا تشغيلي فقط استجابة لفجوة ضعف قياس الأثر والحوكمة في بعض النماذج الدولية، تم اعتماد الحوكمة، والمتابعة والتقييم، والشفافية، كعناصر مدمجة في تصميم البلسم منذ البداية، لا كمكونات لاحقة. ويشمل ذلك ربط الموارد بالنتائج، وتوحيد مؤشرات الأداء، والالتزام بمعايير الإفصاح، بما يعزز الثقة، ويُمكن التعلم المؤسسي، ويدعم التوسع المنضبط.

وبناءً على هذه القرارات التصميمية المتكاملة، تشكّل نموذج البلسم بوصفه منصة صحية إنسانية تجمع بين التدخل الجراحي عالي التأثير، والصحة العامة، وبناء القدرات، والأمن الصحي، ضمن إطار حوكمة واستدامة واحد ويمهّد هذا المنطق التصميمي للانتقال إلى عرض الإطار المفاهيمي الذي يوضح كيفية ترجمة هذه القرارات إلى مكّونات وبرامج ومخرجات مترابطة.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

الإطار المفاهيمي للبلسم ملحق رقم (6)

(Conceptual Framework)

يقدم الإطار المفاهيمي للبلسم تمثيلاً منظماً لكيفية ترجمة الأسس المرجعية، والمستخلصات العلمية، والقرارات التصميمية إلى نموذج تشغيلي متكامل يقود إلى أثر صحي مستدام. ويقوم هذا الإطار على تسلسل منطقي يربط بين الأدلة والسياق، والركائز الاستراتيجية، والبرامج والمبادرات، وصولاً إلى المخرجات والنتائج والأثر، ضمن طبقة عابرة من الحوكمة والمعايير.

أولاً: الأدلة والسياق (Evidence & Context)

ينطلق الإطار من قاعدة معرفية تستند إلى الأدبيات والمعايير الدولية في مجالات الجراحة العالمية، والأمراض المعدية، وصحة الأم والطفل، والأمن الصحي، والمحددات البيئية للصحة. وتشكل هذه الأدلة نقطة الانطلاق لتحديد أولويات التدخل، وضمان أن تكون البرامج مبنية على احتياجات فعلية وسياقات، وطنية، وإقليمية، واضحة.

ثانياً: الركائز الاستراتيجية

يُترجم هذا الأساس المعرفي إلى مجموعة من الركائز الاستراتيجية المترابطة التي تنظم مجالات عمل البلسم، وتشمل:

1. التدخل الجراحي المنفذ وعالي التأثير
2. الوقاية والصحة العامة (الأمراض المعدية، صحة الأم والطفل، التهيف الصحي)
3. بناء القدرات وتنمية الموارد البشرية الصحية
4. الأمن الصحي والجاهزية والاستعداد للطوارئ
5. الاستدامة والحوكمة والشفافية

تمثل هذه الركائز الإطار الجامع الذي يضمن عدم تجزؤ التدخلات، ويعزز التكامل بين البعد السريري والمؤسسي.

ثالثاً: البرامج والمبادرات

تُترجم الركائز الاستراتيجية إلى برامج ومبادرات تنفيذية، مثل المخيمات الجراحية المتكاملة، وبرامج مكافحة الأمراض المعدية، وحزم صحة الأم والطفل، ومبادرات إعداد المدربين، وبرامج التدريب المعتمدة، ومكونات دعم الترصد والاستجابة الصحية. ويُراعى في تصميم هذه البرامج أن تكون قابلة للتكيف مع السياقات المختلفة، ومتصلة بالنظم الصحية الوطنية، ومصحوبة بآليات متابعة وتعلم.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

رابعاً: المخرجات (Outputs)

تتمثل المخرجات المباشرة في نتائج قابلة للقياس، مثل عدد العمليات الجراحية المنفذة، وعدد الكوادر الصحية المدربة، وعدد البرامج الوقائية المنفذة، وتقارير الترصد والجاهزية، ومخرجات البحث والتدريب. وتُعد هذه المخرجات المؤشر الأولي على جودة التنفيذ وكفاءة استخدام الموارد.

خامساً: النتائج (Outcomes)

على مستوى النتائج، يسهم الإطار في تحسين مؤشرات الأداء الصحي المحلي، وتعزيز مهارات الكوادر الوطنية، ورفع جاهزية النظم الصحية، وتحسين استمرارية الخدمات بعد انتهاء التدخلات المباشرة. وتمثل هذه النتائج حلقة الوصل بين التنفيذ قصير الأمد والأثر طويل المدى.

سادساً: الأثر (Impact)

يستهدف الإطار المفاهيمي تحقيق أثر صحي مستدام يتمثل في خفض الوفيات والعجز القابلين للوقاية، وتعزيز فرص الوصول إلى الخدمات الصحية، ودعم الأمن الصحي الوطني والإقليمي، وترك بصمة سعودية مؤسسية في مجال الصحة الإنسانية العالمية. الطبقة العابرة: الحوكمة والمعايير

يمتد عبر جميع مستويات الإطار عنصر حاكم يتمثل في الحوكمة، والشفافية، والمتابعة والتقييم، والالتزام بالمعايير الدولية. ويضمن هذا العنصر اتساق التنفيذ مع الأهداف الاستراتيجية، وربط الموارد بالنتائج، وتعزيز المساءلة والتعلم المؤسسي. وبهذا، يشكل الإطار المفاهيمي للبلسم خريطة واضحة تربط بين الرؤية والتطبيق، وتوضح كيف تُترجم القرارات الاستراتيجية إلى برامج ومخرجات ونتائج قابلة للقياس، بما يدعم الانتقال المنهجي من العطاء الطبي إلى الأثر الصحي المستدام.

الهوية الاستراتيجية ملحق رقم (7)

(Strategic Identity)

تشكل الهوية الاستراتيجية للبلسم الأساس الذي تنطلق منه جميع توجهاتها وبرامجها، وهي التعبير الجامع عن رؤيتها لدورها في الصحة الإنسانية، وعن القيم التي تحكم تدخلاتها، وعن المنهج الذي تتبناه في تحويل العطاء الطبي إلى أثر مستدام. ولا تُعد هذه الهوية إطاراً نظرياً منفصلاً عن الواقع، بل مرجعية عملية توجه التخطيط والتنفيذ وبناء الشراكات وقياس الأثر.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

الرؤية

بلسم... جسرٌ بين العطاء والأثر
أن تكون البلسم شريكًا عالميًا رائدًا في الصحة الإنسانية، يجمع بين التدخلات الطبية النوعية، وتعزيز الأمن الصحي، وتمكين المجتمعات، لخلق أثر صحي مستدام وعادل.

تعكس هذه الرؤية طموح البلسم في تجاوز دور الاستجابة الطبية الأنية، والانتقال إلى دور مؤسسي يسهم في بناء حلول صحية طويلة المدى، ويعكس صورة المملكة العربية السعودية في خدمة الإنسانية عبر نماذج احترافية ومستدامة.

الرسالة

نحوّل العطاء الطبي إلى أثرٍ يعبر الحدود ويصنع الاستدامة
تحويل العطاء الطبي إلى أثرٍ صحي مستدام عبر جراحات متخصصة، وبناء قدرات محلية، ووقاية فعّالة، وشراكات استراتيجية تعزّز استدامة الخدمة وتوسّع أثرها عبر الحدود.

وتؤكد الرسالة التزام البلسم بربط العمل الإنساني المباشر ببناء النظم الصحية، ونقل المعرفة، وتعزيز الجاهزية، بما يضمن أن يمتد أثر التدخل إلى ما بعد انتهاء المهمة الطبية.

القيم الأساسية

- ❖ إنسانية بلا حدود
نضع حياة الإنسان وكرامته فوق كل اعتبار، ونتجاوز الحدود الجغرافية والسياسية لنصل إلى من هم في أمسّ الحاجة، دون تمييز أو إقصاء.
- ❖ شجاعة الابتكار الطبي
نؤمن أن كل تحدٍّ صحي هو فرصة لإبداع حلول جديدة، ونخوض أصعب العمليات في أصعب الظروف بروح الشجاعة والتجديد والمسؤولية المهنية.
- ❖ الاستدامة عبر تمكين الآخرين
لا نكتفي بالعلاج المؤقت، بل نزرع المعرفة ونبني القدرات المحلية ليبقى الأثر قائمًا بعد مغادرتنا، وتصبح المجتمعات والنظم الصحية أكثر قدرة على الاعتماد على نفسها.
- ❖ شفافية تبني الثقة
نعمل بوضوح ومساءلة، ونعتبر الثقة مع المجتمعات المستفيدة، والمانحين، والشركاء رأس مالنا الحقيقي، وركيزة أساسية لاستدامة العمل والأثر.
- ❖ شراكات من أجل الأثر
نؤمن أن النجاح الأعظم يتحقق عندما يُبنى مع الآخرين -الحكومات، الجامعات، المنظمات الدولية، والمجتمع المحلي- في إطار تكاملي يحترم الأدوار ويعزّز الفاعلية.
- ❖ التعلم المستمر والنمو الجماعي
كل بعثة هي مدرسة، وكل تحدٍّ هو درس، نشارك مع شركائنا وطلابنا لنصنع معًا مستقبلًا صحيًا أفضل.
- ❖ بصمة سعودية عالمية
نستمد من قيم المملكة الأصيلة روح العطاء والمسؤولية، ونجعل من البلسم جسرًا يربط العمل الإنساني المحلي بالتأثير العالمي، بما يعكس الدور السعودي في الصحة الإنسانية.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholders Analysis) – البلسم الدولية

(Stakeholders Analysis)

يهدف تحليل أصحاب المصلحة في استراتيجية البلسم 2026-2030 إلى تحديد الجهات المؤثرة والمتأثرة ببرامج وأنشطة المنظمة، وفهم مصالحها وتوقعاتها ومستويات تأثيرها، بما يمكن من إدارة العلاقات بشكل فعال، وتعزيز فرص النجاح، وتقليل المخاطر التشغيلية والمؤسسية. ويُعد هذا التحليل أداة حاكمة لضمان اتساق التدخلات مع السياقات الوطنية والمحلية، وتعزيز القبول، ودعم الاستدامة.

أولاً: أصحاب المصلحة الداخليين

- ❖ مجلس الأمناء (الجمعية العمومية)
يمثل مجلس الأمناء الجهة العليا المسؤولة عن توجيه الاستراتيجية واعتماد السياسات والميزانيات ومراقبة الأداء. وتكمن مصلحته الأساسية في ضمان التزام البلسم بالحوكمة الرشيدة، وتحقيق الأثر الصحي المستدام، والحفاظ على السمعة المؤسسية محلياً ودولياً. ويُعد مستوى تأثيره مرتفعاً جداً، ما يستدعي إشراكه المنتظم عبر تقارير دورية واضحة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس.
- ❖ الإدارة التنفيذية والفرق الطبية والإدارية
تُعد الإدارة التنفيذية والفرق العاملة المحرك الرئيس لتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق مخرجاتها. وتركز مصالحها في توافر الموارد، ووضوح الأدوار، وبيئة عمل آمنة، ودعم لوجستي ومؤسسي فعال. ويُدار هذا الطرف عبر التمكين المهني، والتدريب المستمر، وإشراكه في التخطيط التشغيلي، وربط الأداء بالمؤشرات المعتمدة.
- ❖ المتطوعون وطلاب الطب السعوديون
يشكل المتطوعون وطلاب الطب والكليات الصحية عنصراً مهماً في نموذج البلسم، سواء في التنفيذ الميداني أو بناء الجيل القادم من الكفاءات الصحية الإنسانية. وتتمثل مصالحهم في اكتساب الخبرة، والتعلم العملي، والمشاركة ذات المعنى. ويُدار هذا الطرف من خلال برامج تدريبية منظمة، وآليات إشراف واضحة، ومسارات تعليمية وبحثية مرتبطة بالبعثات.

ثانياً: أصحاب المصلحة الخارجيون – على المستوى الوطني

- ❖ مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية
يُعد مركز الملك سلمان للإغاثة شريكاً وطنياً محورياً وجهة إشراف وتمويل رئيسية. وتكمن مصلحته في أن تعمل البلسم كذراع تكاملي يعكس صورة المملكة، ويحقق أثراً نوعياً، مع الالتزام بالحوكمة والشفافية. ويُدار هذا الطرف عبر تنسيق مؤسسي مستمر، وتقارير مالية وفنية منتظمة، ومواءمة البرامج مع الأولويات الوطنية.
- ❖ الجهات الحكومية السعودية والجامعات
تشمل هذه الفئة وزارة الصحة، وكليات الطب والصحة العامة، والمؤسسات الأكاديمية. وتتمثل مصالحها في إبراز الخبرة السعودية، وتدريب الكوادر، وتعزيز الحضور العلمي والبحثي. ويُدار هذا الطرف من خلال اتفاقيات تعاون، وإشراك الطلاب والباحثين في البرامج، وتنفيذ بحوث مشتركة مرتبطة بالأثر الميداني.
- ❖ القطاع الخاص السعودي (المسؤولية الاجتماعية)
يمثل القطاع الخاص مصدراً محتملاً للدعم والتمويل والشراكات. وتركز مصالحه في إبراز المسؤولية الاجتماعية،



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

وربط العلامة التجارية بأثر إنساني حقيقي. ويُدار هذا الطرف عبر تصميم حزم شراكات واضحة، وبرامج تسمية، وتوثيق الأثر بشكل احترافي.

ثالثاً: أصحاب المصلحة الخارجيون – على المستوى الدولي

- ❖ المنظمات الدولية والإقليمية
تشمل هذه الفئة منظمات الصحة والأمم المتحدة والهيئات الإقليمية المعنية بالأمن الصحي. وتتمثل مصالحها في سد فجوات الخدمات، وتعزيز الجاهزية الصحية، وبناء شراكات تقنية موثوقة. ويُدار هذا الطرف عبر شراكات فنية، ومشاركات في المنصات الدولية، والالتزام بالمعايير والأطر المعتمدة.
- ❖ المانحون الدوليون
تتركز مصالح المانحين الدوليين في الشفافية، وقياس الأثر، وكفاءة استخدام الموارد. ويُدار هذا الطرف من خلال أطر متابعة وتقييم واضحة، ونشر البيانات، وتدقيق مستقل، وربط التمويل بنتائج قابلة للتحقق.
- ❖ الحكومات ووزارات الصحة في الدول المستضيفة
تُعد الجهات الحكومية في الدول المستضيفة شركاء أساسيين للتنفيذ. وتتمثل مصالحها في دعم نظمها الصحية، واحترام السيادة، وبناء القدرات المحلية. ويُدار هذا الطرف عبر مذكرات تفاهم رسمية، وإشراك الكوادر الوطنية، والتنسيق المؤسسي المستمر.
- ❖ المجتمعات المستفيدة
تشمل المرضى، والأسر، والكوادر المحلية. وتكمن مصالحهم في الحصول على خدمات صحية آمنة وذات جودة، وتدريب محلي، وتحسين مستدام في صحة المجتمع. ويُدار هذا الطرف عبر التواصل المجتمعي، وآليات التغذية الراجعة، وضمان احترام السياق الثقافي والاجتماعي.
- ❖ الإعلام المحلي والدولي
يمثل الإعلام قناة مؤثرة في بناء السمعة وتعزيز الثقة. وتتمثل مصالحه في الوصول إلى قصص إنسانية موثوقة وأثر ملموس. ويُدار هذا الطرف عبر استراتيجية إعلامية مسؤولة، وتوثيق مهني للتدخلات، ورسائل متسقة مع الهوية المؤسسية.

خلاصة التحليل

يُظهر تحليل أصحاب المصلحة أن نجاح استراتيجية البلسم يعتمد على إدارة متوازنة للعلاقات مع أطراف متعددة ذات مصالح وتأثيرات متباينة. ويشكل هذا التحليل أساساً لتصميم آليات الحوكمة، وبناء الشراكات، وتوجيه الموارد، بما يضمن القبول، ويعزز الاستدامة، ويدعم الانتقال المنهجي من التدخل الإنساني إلى الأثر المؤسسي طويل المدى.

الهيكل الاستراتيجي للبلسم (2026-2030) ملحق رقم (8)

يحدد الهيكل الاستراتيجي للبلسم الإطار العام الذي تُنظَّم ضمنه مجالات العمل خلال الفترة 2026-2030، ويُترجم الرؤية والرسالة إلى محاور وأهداف استراتيجية واضحة تفود التخطيط والتنفيذ. ويقوم هذا الهيكل على مبدأ التكامل بين التدخلات الطبية والجراحية عالية التأثير، وتعزيز الوقاية والصحة العامة، وبناء القدرات، ودعم الجاهزية الصحية، ضمن إطار مؤسسي محكوم بالحوكمة والمعايير المعتمدة.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

الغاية التأثيرية الكبرى (Impact Goal)

بحلول عام 2030، تُسهم البلسم الدولية في خفض الوفيات والعجز القابلين للوقاية في البيئات الهشة من خلال التدخلات الطبية والجراحية عالية التخصص، وتعزيز الوقاية وصحة المجتمع، وتمكين النظم الصحية عبر نموذج متكامل ومستدام.

المحاور والأهداف الاستراتيجية

أولاً: محور الإنقاذ

(Clinical Impact)

SO1: توسيع التدخلات الطبية والجراحية التخصصية عالية التأثير

يهدف هذا المحور إلى ترسيخ دور البلسم في تقديم الرعاية الجراحية المتخصصة في البيئات الهشة، من خلال تنظيم مخيمات جراحية متكاملة تشمل تنفيذ العمليات، وتدريب الكوادر المحلية، والتثقيف المجتمعي، مع الالتزام بمعايير الجودة وسلامة المرضى، وضمان المتابعة بعد التدخل.

ثانياً: محور الوقاية

(Public Health & Prevention)

SO2: خفض عبء الأمراض المعدية

يستهدف هذا الهدف دعم جهود مكافحة الأمراض المعدية ذات الأولوية، من خلال برامج وقائية وعلاجية متكاملة، وربط التدخلات العلاجية بأنشطة التوعية المجتمعية والترصد الصحي، بالتعاون مع الجهات الصحية الوطنية في الدول المستهدفة.

SO3: تحسين صحة الأم والمولود والطفل

يهدف هذا الهدف إلى الإسهام في تحسين مؤشرات صحة الأم والطفل عبر برامج متكاملة تشمل الوقاية، ودعم الرعاية الصحية الأولية، وتعزيز التحصين، وتقوية أنظمة الإحالة والمتابعة، بما يتكامل مع تدخلات البلسم الطبية والجراحية.

ثالثاً: محور الجاهزية

(Health Security & Systems)

SO4: بناء القدرات والتدريب المستدام

يركّز هذا الهدف على تحويل كل تدخل للبلسم إلى منصة لبناء القدرات، من خلال تدريب الكوادر الصحية، وتنفيذ برامج إعداد المدربين، وإدماج التدريب السريري والمجتمعي ضمن البعثات الطبية، بما يعزز الاعتماد المحلي والاستدامة.

SO5: تعزيز الأمن الصحي والشراكات الدولية

يهدف هذا الهدف إلى دعم الجاهزية الصحية وبناء القدرات المؤسسية في مجالات الترصد والاستجابة، وتعزيز الشراكات مع الجهات الدولية والإقليمية ذات الصلة بالأمن الصحي، بما يمكن البلسم من الإسهام في الاستعداد للطوارئ الصحية إلى جانب التدخلات العلاجية.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

رابعاً: محور الاستدامة

(Knowledge, Governance & Infrastructure)

SO6: التمكين الأكاديمي والبحثي

يهدف هذا الهدف إلى ربط الخبرة الميدانية للبلسم بالعمل الأكاديمي والبحثي، من خلال إشراك الطلاب، ودعم البحث العلمي، وبناء شراكات أكاديمية، بما يساهم في توثيق الأثر ونقل المعرفة.

SO7: الحوكمة والاستدامة المؤسسية

يركز هذا الهدف على تعزيز الحوكمة المؤسسية والمالية، وتطبيق أنظمة المتابعة والتقييم، وضمان الالتزام بالمعايير المعتمدة، بما يدعم استمرارية عمل البلسم وكفاءة استخدام الموارد.

SO8: تطوير الحلول الوقائية والبنوية

يستهدف هذا الهدف دعم المبادرات البنوية المرتبطة بالصحة، مثل مشاريع المياه والصحة البيئية، ومراكز غسيل الكلى والأطراف الصناعية، والاستجابة للكوارث، بما يعالج المحددات طويلة الأمد للصحة في البيئات الهشة.

خامساً: محور الريادة والتأثير

(Leadership & Global Engagement)

SO9: تعزيز الحضور الدولي والمشاركة في المحافل الإنسانية والصحية

يهدف هذا الهدف إلى إبراز دور البلسم والمملكة في المنصات الصحية والإنسانية الدولية، من خلال المشاركة في المؤتمرات، وبناء الشراكات، وتقديم الخبرة المتراكمة في العمل الصحي الإنساني.

SO10: تطوير القيادات والكفاءات الوطنية في الصحة الإنسانية

يركز هذا الهدف على إعداد القيادات الوطنية وبناء القدرات القيادية داخل منظومة البلسم، وتعزيز مشاركة الكفاءات السعودية، بما يدعم استدامة الدور المؤسسي للبلسم على المدى الطويل.

تكمّل الهيكل الاستراتيجي

تُنفَّذ هذه المحاور والأهداف ضمن إطار واحد متكامل، بحيث تتقاطع التدخلات السريرية مع الوقاية وبناء القدرات والجاهزية والحوكمة، ويُعد هذا الهيكل المرجعي التي تُشتق منها الخطط التنفيذية، وعلى رأسها الخطة التنفيذية التفصيلية لعام 2026 بوصفها سنة الانطلاق وإثبات النموذج.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

إطار الحوكمة لمنظمة البلسم الدولية ملحق رقم (9)

(Governance Framework)

يحدد إطار الحوكمة لمنظمة البلسم الدولية وجمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي المنظومة التي تُدار من خلالها القرارات الاستراتيجية والتنفيذية والمالية، ويهدف إلى ضمان النزاهة، والمساءلة، والشفافية، وكفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الأثر الصحي المستدام. ويُعد هذا الإطار ركيزة أساسية لضمان اتساق عمل البلسم مع رسالتها، والتزامها بالمعايير التنظيمية والإنسانية المعتمدة، وحماية سمعتها المؤسسية محليًا ودوليًا.

أولاً: مستويات الحوكمة

المستوى الاستراتيجي:

مجلس الأمناء

يتولى مجلس الأمناء المسؤولية العليا عن توجيه المنظمة، واعتماد الاستراتيجية العامة، وإقرار الخطط والسياسات والميزانيات، ومراقبة الأداء العام. ويُعد المجلس الجهة المخولة باتخاذ القرارات الاستراتيجية الكبرى، وضمان التزام البلسم بأهدافها ورسالتها، وحماية استقلاليتها المؤسسية.

تشمل مهام مجلس الأمناء:

- ❖ اعتماد الاستراتيجية والخطط طويلة ومتوسطة المدى.
- ❖ اعتماد الميزانية السنوية ومتابعة تنفيذها.
- ❖ الإشراف على الأداء العام وضمان الالتزام بالحوكمة.
- ❖ تعيين الإدارة التنفيذية ومحاسبتها.
- ❖ إقرار التقارير الدورية والختامية.

اللجان المنبثقة عن مجلس الأمناء

يدعم مجلس الأمناء عمله من خلال لجان متخصصة، من بينها:

- ❖ لجنة التدقيق والحوكمة: تُعنى بمتابعة الالتزام بالحوكمة، ومراجعة التقارير المالية والفنية، والتدقيق الداخلي والخارجي.
- ❖ لجنة التمويل والاستدامة: تُعنى بمتابعة الجوانب المالية وضمان استمرارية الموارد وفق ما هو معتمد في الميزانية.

ثانيًا: المستوى التنفيذي

الإدارة التنفيذية



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

تتولى الإدارة التنفيذية مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية والخطط المعتمدة، وإدارة العمليات اليومية، ورفع التقارير الدورية إلى مجلس الأمناء. ويقود الإدارة التنفيذية الرئيس التنفيذي، الذي يتحمل المسؤولية المباشرة أمام مجلس الأمناء عن الأداء والالتزام بالسياسات والأنظمة المعتمدة.

تشمل مهام الإدارة التنفيذية:

- ❖ تنفيذ الاستراتيجية والخطط التشغيلية المعتمدة.
- ❖ إدارة الموارد البشرية والمالية وفق السياسات المعتمدة.
- ❖ التنسيق مع الشركاء والجهات ذات العلاقة.
- ❖ إعداد ورفع التقارير الدورية والختامية.

مكتب الرئيس التنفيذي

يدعم مكتب الرئيس التنفيذي تنفيذ المهام الإدارية والتنظيمية، ويشمل مجالات:

- ❖ الشؤون القانونية والامتثال.
- ❖ إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع.
- ❖ العلاقات الدولية والدبلوماسية الصحية.
- ❖ الاتصال المؤسسي والتأثير.

ثالثاً: المستوى التشغيلي

يتولى المستوى التشغيلي تنفيذ البرامج والأنشطة الميدانية، ويشمل القطاعات الأساسية المعتمدة في هيكل البلسم، مثل:

- ❖ قطاع التدخلات والبعثات الطبية والجراحية.
 - ❖ قطاع الصحة العامة ومكافحة الأمراض المعدية.
 - ❖ قطاع التدريب وبناء القدرات.
 - ❖ القطاعات الداعمة (المالية، الموارد البشرية، تقنية المعلومات، اللوجستيات).
- ويخضع هذا المستوى للإشراف المباشر من الإدارة التنفيذية، ولالتزامات الحوكمة والسياسات المعتمدة.

رابعاً: آليات الحوكمة والمتابعة

تعتمد البلسم مجموعة من الآليات لضمان فاعلية الحوكمة، تشمل:

- ❖ اجتماعات دورية لمجلس الأمناء لاعتماد السياسات ومراجعة الأداء.
- ❖ تقارير دورية (ربع سنوية وسنوية) ترفع من الإدارة التنفيذية إلى المجلس.
- ❖ تدقيق مالي وفني مستقل بشكل سنوي.
- ❖ تطبيق نظام متابعة وتقييم لقياس الأداء وربط الموارد بالنتائج.
- ❖ سياسة مكتوبة لتضارب المصالح ملزمة لجميع المستويات.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

خامساً: مبادئ الحوكمة الحاكمة

يرتكز إطار الحوكمة في البلسم على مجموعة من المبادئ الأساسية، تشمل:

- ❖ الشفافية: الالتزام بالإفصاح والوضوح في القرارات والتقارير.
- ❖ المساءلة: خضوع جميع المستويات للمحاسبة وفق الصلاحيات المعتمدة.
- ❖ التمثيل: إشراك الخبرات الوطنية والدولية في توجيه المنظمة.
- ❖ المرونة: هيكل تنظيمي يسمح بالاستجابة السريعة للأزمات.
- ❖ الاستدامة: حوكمة مالية وإدارية تضمن استمرارية العمل المؤسسي.

ويُشكّل هذا الإطار المرجعية الناعمة لكافة أعمال البلسم، ويضمن أن تُنفذ البرامج والأنشطة ضمن بيئة مؤسسية منضبطة، تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحافظ على ثقة الشركاء والجهات الإشرافية والمجتمعات المستفيدة.

الخطة التنفيذية السنوية للبلسم (2026-2030) ملحق رقم (10)

(Balsam Annual Executive Implementation Plan)

تُحوّل الخطة التنفيذية السنوية للبلسم (2026-2030) الإطار الاستراتيجي إلى مسار عملي مرحلي، يربط الأهداف الاستراتيجية بالتنفيذ السنوي القابل للمتابعة والقياس. وقد صُمّمت هذه الخطة وفق مبدأ التدرّج المنضبط، بحيث تبدأ بإثبات النموذج، ثم التوسع المتحكم فيه، وصولاً إلى التمكين والاستدامة والاعتراف المؤسسي.

عام 2026 – الانطلاق المنضبط وإثبات النموذج

يمثل عام 2026 سنة الأساس في تنفيذ الاستراتيجية، ويهدف إلى إثبات قدرة البلسم على تنفيذ نموذج متكامل يجمع بين التدخل الجراحي، وبناء القدرات، والوقاية، والشراكات المؤسسية، مع الالتزام الكامل بالحوكمة والجودة.

ويُعد هذا العام مرجعية تقييمية يُبنى عليها قرار التوسع في السنوات اللاحقة.

(تفاصيل هذا العام ترد كاملة في قسم الخطة التنفيذية التفصيلية لعام 2026)

عام 2027 – التثبيت والتوسع الذكي

يركّز عام 2027 على الانتقال من مرحلة "إثبات النموذج" إلى مرحلة التثبيت المؤسسي، مع توسع محسوب في عدد الدول والبرامج دون الإخلال بالجودة أو الضغط على القدرات التنظيمية.

ويشمل هذا العام:

- ❖ استمرار تنفيذ المخيمات الجراحية المتكاملة.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

- ❖ توسيع برامج الصحة العامة والأمراض المعدية وصحة الأم والطفل.
- ❖ تعزيز برامج التدريب وبناء القدرات على نطاق أوسع.
- ❖ بدء تفعيل أنظمة المتابعة الرقمية ونشر البيانات وفق الأطر المعتمدة.
- ❖ إدماج طلاب الطب السعوديين ضمن البرامج التنفيذية.

عام 2028 – الجاهزية والأمن الصحي

يُخصّص عام 2028 لتعميق دور البلسم في مجال الجاهزية الصحية والأمن الصحي، من خلال ربط الوقاية بالاستجابة، وتعزيز القدرات الوطنية في الدول الشريكة.

ويشمل هذا العام:

- ❖ تشغيل برامج الصحة العامة في عدد أوسع من الدول.
- ❖ تنفيذ برامج تدريب متقدمة في مجالات الترصد والاستجابة للطوارئ الصحية.
- ❖ التعاون العملي مع الجهات الدولية والإقليمية في منظومات الأمن الصحي.
- ❖ البدء بتقييم الجاهزية الصحية الوطنية في الدول المستهدفة.

عام 2029 – التمكين المحلي وبناء الأدلة

يركّز عام 2029 على تحويل الأثر من تنفيذ مباشر إلى تمكين محلي مستدام، مدعوم بالبحث والتوثيق العلمي.

ويشمل هذا العام:

- ❖ زيادة الاعتماد على الكوادر والمدربين المحليين.
- ❖ تفعيل أكاديمية البلسم بنمط هجين (ميداني/رقمي).
- ❖ توسيع الشراكات الأكاديمية.
- ❖ نشر مخرجات بحثية مرتبطة بالتدخلات الميدانية.
- ❖ إشراك عدد أكبر من الطلاب السعوديين في البرامج التنفيذية.

عام 2030 – الاستدامة والاعتراف المؤسسي

يمثل عام 2030 سنة النضج المؤسسي، ويهدف إلى ترسيخ البلسم كمرجع سعودي دولي في الصحة الإنسانية.

ويشمل هذا العام:



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

- ❖ استقرار البرامج متعددة الدول.
- ❖ تحقيق الاستدامة التشغيلية والمؤسسية.
- ❖ إعداد تقرير الأثر الخماسي (2026-2030).
- ❖ إبراز نموذج البلسم بوصفه نموذجًا سعوديًّا قابلاً للتطبيق والتصدير.
- ❖ تعزيز الحضور الدولي المؤسسي في المحافل الصحية والإنسانية.

خلاصة الخطة التنفيذية (2026-2030)

تعتمد الخطة التنفيذية السنوية للبلسم على مسار تصاعدي واضح يبدأ بإثبات النموذج، ثم التوسع المنضبط، فالجاهزية، فالتمكين، وينتهي بالاستدامة والاعتراف الدولي. ويضمن هذا المسار تحقيق الأثر الصحي المستدام، مع الحفاظ على الانضباط المؤسسي والحوكمة، وربط التنفيذ بالتقييم المستمر واتخاذ القرار المبني على الأدلة.

الخطة التنفيذية لعام 2026 – البلسم ملحق رقم (11)

أولاً: الهدف الاستراتيجي لعام 2026

سنة الانطلاق المنضبط وإثبات النموذج

يهدف عام 2026 إلى إثبات قدرة البلسم على تنفيذ برنامج صحي إنساني متكامل يجمع بين التدخلات الجراحية المتخصصة، وبناء القدرات، وبداية برامج الوقاية، وإطلاق تجريبي لمبادرة أعضاء البلسم الطبية، بما يؤسس للتوسع الذكي والمنضبط في الأعوام اللاحقة، مع الالتزام الكامل بالجودة والحوكمة.

ثانياً: المحفظة التشغيلية للرحلات الجراحية

يشمل برنامج 2026 تنفيذ 19 مشروعًا جراحياً في 10 دول خلال الفترة من فبراير إلى ديسمبر، بعدد عمليات يتجاوز 520 عملية جراحية متخصصة، مع التركيز على التخصصات عالية التعقيد، خصوصاً برامج القلب والقسطرة، وجراحة المخ والأعصاب، وجراحة النساء والولادة، وجراحة الأطفال. وتنفذ جميع الرحلات وفق نموذج المخيم الجراحي المتكامل، الذي يدمج العلاج الجراحي مع التدريب السريري والتنسيق المؤسسي المحلي.

ثالثاً: الخطة الزمنية السنوية (مختصرة)

- الربع الأول (Q1): تنفيذ برامج جراحة القلب للأطفال وجراحة المخ والأعصاب، مع دمج التدريب السريري، في كل من إندونيسيا وتشاد.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

- الربع الثاني (Q2):
توسّع تخصصي يشمل جراحة القلب للكبار في أرمينيا، وتنفيذ حزمة متكاملة متعددة التخصصات في لبنان، تشمل الجراحة العامة، والعظام، والتجميل، وجراحة الأطفال.
- الربع الثالث (Q3):
التركيز على صحة المرأة وبرامج القلب والمخ والأعصاب في السنغال، وقيرغيزستان، وكردستان العراق.
- الربع الرابع (Q4):
تكثيف العمليات الجراحية، خصوصًا جراحة الأطفال، في سيراليون، وكولومبيا، وكمبوديا، مع ربط التنفيذ بالاستدامة والتقييم الختامي.

رابعًا: التدريب وبناء القدرات

يُدمج التدريب في جميع برامج القلب والقسطرة والبعثات الجراحية، مع استهداف تدريب ما لا يقل عن 500 كادر صحي من أطباء وتمريض وفنيين، عبر التدريب العملي أثناء العمليات، وجلسات نظرية مصاحبة. ويُعد هذا العام مرحلة تمهيدية لإدخال برامج تدريب منظمة الصحة العالمية بشكل رسمي في 2027.

خامسًا: برنامج أضواء البلسم الطبية – الإطلاق التجريبي

يتضمن عام 2026 تنفيذ رحلتين تجريبيتين بحريتين إلى لبنان ضمن مبادرة أضواء البلسم الطبية، متكاملة مع برامج يونيو الجراحية. وتشمل الرحلتان تقديم دعم جراحي وتدريب ميداني، يعقبها تقييم تشغيلي شامل يغطي السلامة، والكلفة، والوصول، والأثر، لاتخاذ قرار التوسع أو التثبيت في 2027.

سادسًا: الحوكمة والمتابعة

يتضمن عام 2026 إنشاء وحدة المتابعة والتقييم والتعلم (MEL)، واعتماد منظومة تقارير تشمل:

❖ تقرير بعد كل رحلة.

❖ تقرير نصف سنوي.

❖ تقرير أثر سنوي شامل.

وترتكز مؤشرات الأداء الرئيسة على جودة العمليات، ونسب النجاح، والالتزام بالميزانية، ورضا الشركاء المحليين.

سابعًا: التمكين المجتمعي وبناء الشبكات

تعتمد البلسم في 2026 محور التمكين المجتمعي بوصفه ممكنًا استراتيجيًا لإدارة المخاطر وتعزيز القبول. ويشمل ذلك إنشاء قواعد بيانات لأصدقاء ومتطوعي البلسم، وقواعد بيانات للجهات الحكومية وغير الحكومية في الدول ذات الأولوية، لاستخدامها في التخطيط، والتنسيق، وتقدير المخاطر المؤسسية، دون أي تصنيفات إقصائية أو ولاءات.

ثامنًا: المشاركات الدولية وبرامج منظمة الصحة العالمية

يستهدف عام 2026 ترسيخ موقع البلسم كشريك تقني في الأمن الصحي العالمي، من خلال:



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

- ❖ المشاركة الرسمية في ثلاثة محافل دولية كبرى على الأقل.
- ❖ تنفيذ برامج تدريبية بالتعاون مع منظمة الصحة العالمية في مجالات اللوائح الصحية الدولية، وتقييم المخاطر الصحية الاستراتيجية.
- ❖ تنفيذ برنامج قيادي في الصحة العامة والدبلوماسية الصحية بالتعاون مع جامعة الملك سعود

خلاصة تنفيذ عام 2026

بنهاية عام 2026، تكون البلسم قد نفذت أكبر برنامج جراحي سنوي في تاريخها، وأثبتت نموذج المخيمات متعددة التخصصات، ودرّبت مئات الكوادر الصحية، وأطلقت مبادرة أعضاء البلسم الطبية بشكل تجريبي، وأصبحت جاهزة مؤسسيًا للتوسع المنضبط في عام 2027.

الميزانية ملحق رقم (13)

(Budget & Financial Governance)

تُعدّ ميزانية البلسم لعام 2026 أداة تنفيذية حاكمة لدعم الخطة التشغيلية المعتمدة، وتُدار وفق إطار صارم من الحوكمة المالية يضمن الانضباط، والشفافية، وربط الصرف بالأهداف والأنشطة المعتمدة. وتغطي الميزانية جميع بنود التشغيل، والبرامج، والموارد البشرية، والرحلات الطبية، والتدريب، والمصاريف الداعمة، كما هو معتمد رسميًا.

أولاً: الإطار الزمني والحوكمي للميزانية

- ❖ تبدأ الميزانية في 2026/01/01 وتنتهي في 2026/12/31.
- ❖ تُدار الميزانية وفق اللوائح الأساسية المعتمدة للمنظمة والجمعية، والمسجلة لدى الجهات المختصة.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

❖ تُعدّ هذه الميزانية ملزمة بكامل بنودها، ولا يجوز الصرف أو النقل بين البنود إلا وفق الإجراءات المعتمدة وموافقة مجلس الإدارة.

ثانياً: بنود الميزانية المعتمدة

تشمل الميزانية البنود الرئيسة التالية (كما وردت في الملف):

- ❖ بند الرواتب
- ❖ بند النفريات السفرية
- ❖ بند مصاريف الرحلات
- ❖ بند الإيجارات
- ❖ بند الاستهلاكات
- ❖ بند مكاتب المحاماة والمحاسبة
- ❖ بند المصاريف الاحتياطية
- ❖ بند التدريب

ثالثاً: الرواتب وإدارتها

تشمل الميزانية رواتب الوظائف الفعلية والمستهدفة كما هي معتمدة، وتُصرف الرواتب شهرياً وفق مسيرات معتمدة، بعد استيفاء إجراءات الموارد البشرية والاعتماد المالي. وتُحول الرواتب مباشرة إلى حسابات الموظفين، وتُسجل في السجلات المالية المخصصة.

رابعاً: النفريات السفرية ومصاريف الرحلات

تُصرف النفريات السفرية للمشاركين في الرحلات العلاجية وفق الجداول المعتمدة، وبحسب التخصص والمشاركة، مع إعداد بيان تفصيلي لكل رحلة واعتماده من الإدارة التنفيذية والمالية. كما تُدار مصاريف الرحلات وفق نظام العهد، مع التزام تصفية العهد خلال مدة محددة بعد العودة، وعدم تجاوز المبالغ المعتمدة إلا بقرار مجلس الإدارة.

خامساً: المصاريف التشغيلية والداعمة

تشمل المصاريف التشغيلية بنود الإيجارات، والاستهلاكات (الكهرباء، الاتصالات، المياه، المستلزمات المكتبية)، والمصاريف الحكومية، وتجهيز بيئة العمل، إضافة إلى أتعاب مكاتب المحاماة والمحاسبة والتدقيق الخارجي، وفق ما هو معتمد في الميزانية.

سادساً: بند المصاريف الاحتياطية

يُخصّص هذا البند لتغطية المصروفات غير المدرجة مسبقاً، والرحلات الإضافية، والمشاركات في المؤتمرات، والنفقات الإعلامية المرتبطة بالبرامج، إضافة إلى ودیعة مالية تُستخدم لدعم التنفيذ المبكر للرحلات، وتُعاد وفق ما هو موضح في التعليمات المعتمدة.



جمعية البلسم للتدريب والتطوير الصحي
Al Balsam Association for Training and Health Development

سابعاً: بند التدريب

يغطي بند التدريب تنفيذ دورات تدريبية داخلية معتمدة، إضافة إلى إقامة دورات تدريبية عالمية بالتعاون مع منظمة الصحة العالمية وجامعة الملك سعود، وفق ما هو منصوص عليه في الميزانية دون أي تعديل.

ثامناً: آليات الرقابة المالية

تعتمد البلسم آليات رقابة مالية تشمل:

- ❖ محاضر صرف موقعة من الجهات المختصة.
- ❖ تقارير مالية دورية تُرفع إلى مجلس الإدارة.
- ❖ تدقيق مالي وفني سنوي مستقل.
- ❖ التزام بعدم النقل بين البنود إلا بموافقة مجلس الإدارة.

خلاصة الميزانية

تعكس ميزانية البلسم لعام 2026 إطاراً مالياً منضبطاً يدعم تنفيذ الخطة التشغيلية بكفاءة، ويضمن الالتزام بالحوكمة والشفافية، وربط الموارد المالية بالأنشطة والبرامج المعتمدة، بما يحافظ على الاستقرار المؤسسي ويعزز الثقة مع الجهات الإشرافية والشركاء.