

المركز الوطني لتنمية
القطاع غير الربحي
National Center for
Non-Profit Sector



تمكين المنظمات غير الربحية الناشئة

مسار المنظمات الناشئة من التأسيس إلى الاستدامة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جـ د و ل المحتويات

06	المقدمة
08	الحكومة
18	التشريعات
21	الهوية المؤسسية
41	الاستراتيجية والشراكات
64	بناء القدرات



انقر العنوان
للانتقال للصفحة

ما أهمية تمكين المنظمات الناشئة؟

انطلاقاً من دور المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في تمكين المنظمات وتعزيز استدامتها، يعمل المركز على تطوير منتج «مسار تمكين المنشآت الناشئة» الموجه إلى المنظمات غير الربحية حديثة التأسيس ضمن تصنيف منظمات العمل الخيري، ويهدف هذا المسار إلى تقديم الإستشارات العملية، وتعزيز الإستراتيجيات المالية والإدارية، وتطوير الهوية البصرية والقدرات البشرية، وضمان الامتثال للأنظمة والتشريعات، بما يرفع جاهزية هذه المنظمات ويعزز فرص نموها واستدامتها، كما يقوم المسار على إشراك خبراء القطاع غير الربحي في نقل المعرفة وتفعيل التطوع الاحترافي لتقديم المشورة لمؤسسي الكيانات الناشئة، وذلك استناداً إلى قرار مجلس الوزراء رقم (450) وتاريخ 1439/8/22هـ بشأن تحديد مهام الوحدات الإشرافية، وتجسيدها لدور المركز في تذليل الصعوبات التي تواجه الجمعيات والمؤسسات في رحلة تأسيسها وتطويرها.

المقابلة

خطوات المنظمة الناشئة بعد التأسيس

تأمين مقر للمؤسسة

تأمين مقر للمؤسسة الأهلية يشمل توفير مكان مناسب وآمن لإدارة الأنشطة الإدارية والتشغيلية، سواء من خلال الاستئجار، أو الاحتضان ضمن كيانات أخرى بعقد مبرم، أو الحصول على مساهمات من الأوقاف والمانحين. هذه الخطوة تتم عادةً في غضون ٢٠ يومًا من تسلّم الترخيص.

التواصل مع الجهة المشرفة فنيًا

يشمل التواصل مع الجهة المشرفة فنيًا التنسيق مع الجهة الحكومية المختصة بنشاط المؤسسة الأهلية، مثل وزارة الصحة أو التعليم حسب المجال، للحصول على الدعم الفني والإرشادات التشغيلية، تتم هذه الخطوة عادةً في غضون الأيام الأولى بعد تسلّم الترخيص، وتشمل تقديم معلومات عن المقر والأنشطة لضمان الامتثال والتعاون المستمر.

التوجه الإستراتيجي

الإستراتيجية هي خارطة طريق للمؤسسة تحدد رؤيتها المستقبلية، ورسالتها، وقيمها الجوهرية. تُترجم هذه المبادئ إلى أهداف واضحة ومحددة، مما يضمن أن كل خطوة تخطوها المؤسسة تسهم في تحقيق غاياتها. هذه المرحلة لا تتعلق فقط بما ستفعله المؤسسة، بل أيضًا بكيفية فعلها، ومن ستستهدف.

فتح حساب في التأمينات الاجتماعية

تُعامل المؤسسة الأهلية معاملة أي جهة توظف عاملًا سعوديًّا؛ فهي ملزمة بالتسجيل في نظام التأمينات الاجتماعية. يهدف هذا النظام إلى توفير الحماية الاجتماعية للعمال السعوديين وعائلاتهم، من خلال دفع الاشتراكات الشهرية، مما يضمن لهم الحق في المعاشات التقاعدية ومزايا أخرى.

العنوان الوطني

العنوان الوطني هو نظام شامل أطلقته مؤسسة البريد السعودي (سبل) لتوحيد عناوين جميع المنشآت والأفراد في المملكة. يعمل هذا النظام على تسهيل عمليات الشحن، التسليم، والمراسلات الرسمية، مما يضمن أن جميع الجهات الحكومية والخاصة يمكنها تحديد موقع المؤسسة بدقة.

فتح الحساب البنكي

الحساب البنكي المخصص للمؤسسة الأهلية هو حساب قانوني يُستخدم لإدارة جميع المعاملات المالية، ويجب أن يكون منفصلًا تمامًا عن الحسابات الشخصية للمؤسسين أو أعضاء المجلس. هذا الفصل يضمن الشفافية المالية ويُسهل عملية المراجعة والتدقيق من قبل الجهات الرقابية.

الموارد البشرية والاستقطاب

تُركز هذه المرحلة على وضع الأطر اللازمة لإدارة الموارد البشرية، بدءًا من تحديد الأدوار والمسؤوليات، ومروّجًا باستقطاب الموظفين والمتطوعين وتدريبهم. ووصولًا إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تضمن ولاء الموظفين واستدامتهم.

الخطة المالية

الخطة المالية هي وثيقة تُفصّل المصادر المتوقعة للدخل (الإيرادات) والالتزامات المتوقعة للمؤسسة (المصروفات) على مدى فترة زمنية محددة، عادة ما تكون سنة أو ثلاث سنوات. تشمل هذه الخطة الموازنة التقديرية، وإستراتيجية جمع التبرعات، وأنظمة الرقابة المالية.

بناء الهوية البصرية

الهوية البصرية هي مجموعة من العناصر المرئية التي تُعرّف بالمؤسسة وتميّزها عن غيرها. تشمل هذه العناصر: الشعار (اللوجو)، والألوان، والخطوط، والصور. لا تتعلق الهوية البصرية بالشكل الجمالي فقط، بل هي ترجمة مرئية لرؤية ورسالة المؤسسة.

إنشاء قنوات التواصل الاجتماعي

قنوات التواصل الاجتماعي هي المنصات الرقمية التي تُستخدم لبناء حضور للمؤسسة وللتواصل المباشر مع الجمهور المستهدف. هذه القنوات تُعطي المؤسسة صوتًا وتُتيح لها مشاركة رسالتها وبرامجها، والاحتفاء بالمانحين والمتطوعين، والرد على استفسارات الجمهور.



القسم 01

الحوكمة

أولاً: معايير الإشراف والحوكمة

عُرِّفت بأنها مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات والنماذج التي تم تطويرها من أجل ضمان التزام المنظمات غير الربحية بمتطلبات نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ولائحته التنفيذية والأنظمة واللوائح ذات العلاقة، بحيث يتم تقويم الجمعيات الأهلية في ثلاثة معايير رئيسة هي:

1 | معيار الالتزام والامتثال



2 | معيار الشفافية والإفصاح



3 | معيار السلامة المالية



أولاً: معايير الإشراف والحوكمة

عُرِّفت بأنها مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات والنماذج التي تم تطويرها من أجل ضمان التزام المنظمات غير الربحية بمتطلبات نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ولائحته التنفيذية والأنظمة واللوائح ذات العلاقة، بحيث يتم تقويم الجمعيات الأهلية في ثلاثة معايير رئيسة هي:

1 | معيار الالتزام والامتثال



2 | معيار الشفافية والإفصاح



3 | معيار السلامة المالية



ستقاس الدرجة في مؤشر الأداء المالي **بشكل آلي بناءً على القوائم المالية المعتمدة التي ستسلّم للمركز**، وفي حال عدم الالتزام بالمواد المذكورة لن يتم احتساب أي درجة في مؤشر الأداء المالي؛ لارتباط كافة المؤشرات التحليلية ببيانات القوائم المالية.

ثانياً: التبرعات

صدر نظام جمع التبرعات بالمرسوم الملكي رقم (م/43) وتاريخ 1446/2/8هـ ودخل حيز النفاذ بتاريخ 1446/8/20 هـ وحل محل لائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية.

نظام جمع التبرعات

الصادر ما جاء به المرسوم الملكي رقم (م/43) وتاريخ 1446/2/8هـ وقرار مجلس الوزراء (166) وتاريخ 1446/2/2هـ



أبرز ما جاء به نظام جمع التبرعات

- بيان ضوابط تلقي التبرعات، والقيام بحملات جمع التبرعات، وحصر الوسائل التي يجوز من خلالها جمع التبرعات.
- بيان وسائل وضوابط الدعوة إلى جمع التبرعات.
- حظر تلقي التبرعات من خارج المملكة المملكة إلا بعد موافقة الجهة المرخصة والجهات ذات العلاقة.
- حظر صرف المرخص لهم أموال التبرعات في غير الفرض الذي جمعت من أجله، إلا بموافقة الجهة المرخصة، مع مراعاة شرط المتبرع إن وجد.
- تحديد عقوبات مخالفة الجهات/ الأفراد لأحكام النظام.
- تولي النيابة العامة لتحقيق في مخالفات أحكام النظام، والادعاء أمام المحكمة المختصة.
- مصادرة جميع التبرعات التي يتم جمعها بالمخالفة لأحكام النظام بموجب حكم قضائي. وإنفاقها في أوجه البر التي تحددها اللائحة، مع مراعاة شرط المتبرع إن وجد
- حصر جمع التبرعات على الجمعيات والمؤسسات الأهلية وغيرها من المنظمات غير الربحية التي تجيز لها أنظمتها جمع التبرعات.

عقوبات مخالفي نظام جمع التبرعات

- يعاقب الشخص ذو الصفة الطبيعية الذي يجمع التبرعات بغرامة لا تزيد على (خمسمائة ألف) ريال، أو بالسجن مدة لا تزيد على سنتين، أو بهما معاً، مع إبعاده من المملكة إن كان غير سعودي بعد انتهاء محكوميته، وعدم السماح له بدخول المملكة إلا بما تقضى به أنظمة الحج والعمرة.
- تعاقب الجهة غير المرخص لها التي تجمع التبرعات بغرامة لا تزيد على (خمسمائة ألف) ريال، وتضاعف الغرامة في حال تكرار المخالفة.
- تعاقب الوسيلة الإعلامية التي تعلن لجهة غير مرخص لها عن جمع التبرعات بغرامة لا تزيد على (خمسمائة ألف) ريال وتضاعف الغرامة في حال تكرار المخالفة.



ثانياً: التبرعات

وضع المركز بوابة للخدمات الإلكترونية التي يقدمها، تشمل خدمة إصدار تراخيص جمع التبرعات.

دليل المستخدم

وضح طريقة تقديم طلبات التراخيص والمرفقات المطلوبة



أنواع تراخيص جمع التبرعات

- جمع التبرعات لإقامة البرامج والأنشطة
- مزاوله نشاط جمع الملابس.
- جمع التبرعات العينية.
- جمع التبرعات لإنشاء الأوقاف.
- من خلال التعاقد مع طرف ثالث.
- من خلال المواقع الإلكترونية.
- من خلال استقبال الرسائل النصية (SMS)
- من خلال إرسال الرسائل التذكيرية.

أبرز التعاميم

- أخذ موافقة المركز على العقود التسويقية.
- منع إعطاء نسبة لجمع التبرعات.
- استخدام الأطفال في الإعلانات.
- تبرع بأمان.



ثانياً: التبرعات

رحلة خدمة (تبرع بأمان)

إصدار ترخيص للجمعية

01

تقوم الجمعية بوضع الـ QR Code في إعلاناتها

02

يمكن للمتبرع من الوصول لتفاصيل الحملة

03

عرض صفحة تفاصيل حملة التبرعات

04



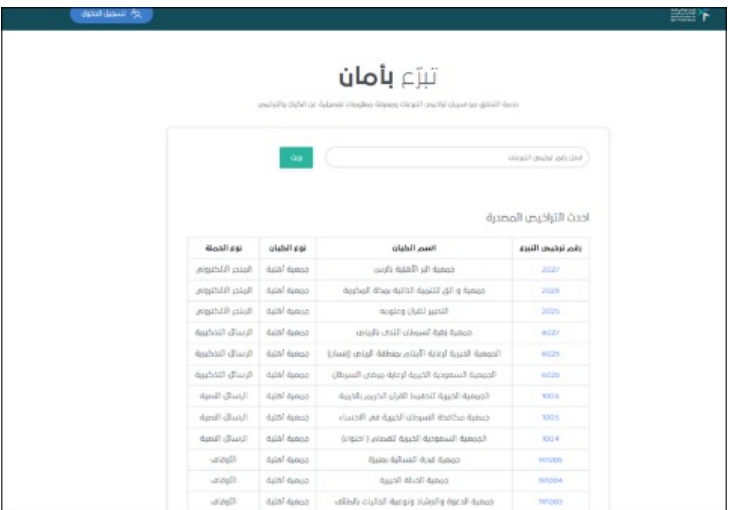
يقوم المركز بإصدار QR Code خاص بكل ترخيص لجمع للتبرعات



تقوم الجمعية بوضع شعار المركز على إعلاناتها



مسح الـ QR Code



البحث من خلال موقع المركز عبر رقم الترخيص



ثالثاً: غسل الأموال وتمويل الارهاب

الأنظمة ذات العلاقة

الأنظمة واللوائح ذات العلاقة والتي يجب على المنظمات غير الربحية وإداراتها أن تكون ملمة بها

1	نظام مكافحة غسل الأموال الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/20) وتاريخ 1439/02/05هـ.
2	نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/21) وتاريخ 1439/02/12هـ.
3	اللائحة التنفيذية لنظام مكافحة غسل الأموال الصادرة بموجب قرار رئاسة أمن الدولة رقم (14525) وتاريخ 1439/02/19هـ.
4	اللائحة التنفيذية لنظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (14525) وتاريخ 1440/05/02هـ.
5	الدليل الاسترشادي للالتزام بمتطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب للمنظمات غير الربحية.
6	قواعد المستفيد الحقيقي من الجمعيات والمؤسسات الأهلية.



ثالثاً: غسل الأموال وتمويل الإرهاب

التدابير الوقائية

متطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب

المتطلبات الرئيسية لبرنامج فعّال لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب هي :

تقييم مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

ترتيبات عمل إدارة الالتزام، بما في ذلك تعيين مسؤول عن هذا الجانب على مستوى الإدارة العليا.

السياسات والإجراءات والضوابط الداخلية لتخفيف المخاطر.

إجراءات فحص كافية لضمان معايير عالية عند توظيف منسوبيها، وبرامج تدريب الموظفين المستمرة.

الاحتفاظ بالسجلات لمدة لا تقل عن عشر سنوات من تاريخ انتهاء علاقة العمل، أو العقد، أو انتهاء المعاملة.

آلية تحقيق مستقلة لاختبار فاعلية وكفاية السياسات والإجراءات والضوابط الخاصة بمكافحة تمويل الإرهاب.

وضع وتحديد مجموعة من المؤشرات التي قد تدل على وجود شبهة غسل أموال.

الإبلاغ عن العمليات المشتبه بها وحظر التنبيه:

إبلاغ الإدارة العامة للتحريات المالية فورًا.

حظر تنبيه العميل أو أي شخص آخر بالمعلومات العامة المقدمة للإدارة العامة للتحريات المالية.

[illegible]

رابعاً: المؤسسات الأهلية والصناديق

المؤسسات الأهلية

التزامات مرتبطة بالحوكمة	الالتزامات الإدارية	الالتزامات المالية
<ul style="list-style-type: none">رفع التقارير المالية والإدارية ضمن المواعيد النظامية المحددة.تحديث البيانات النظامية بشكل دوري ومنتظم.	<ul style="list-style-type: none">رفع التقارير المالية والإدارية ضمن المواعيد النظامية المحددة.تحديث البيانات النظامية بشكل دوري ومنتظم.	<ul style="list-style-type: none">الالتزام باستخدام موارد المؤسسة في الأغراض المحددة باللائحة الأساسية فقط.الامتناع عن تنفيذ أي نشاط لجمع التبرعات إلا بعد الحصول على موافقة رسمية من المركز.توثيق المصروفات والإيرادات في سجلات محاسبية دقيقة ومعتمدة.

دون إغفال لأهمية ووجوب الرجوع لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية، يمكن الرجوع إلى **الدليل الإرشادي** المعتمد للمؤسسات والصناديق الناشئة، المنشور على موقع المركز لمعرفة المتطلبات الأساسية.

انخفاض مستوى الحوكمة يعد مؤشراً على وجود خلل إداري، ما يؤثر سلباً على فرص الكيان في الاستفادة من الدعم، ومن المشاركة في الشراكات والمبادرات التي يقدمها المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.



رابعاً: المؤسسات الأهلية والصناديق

الصناديق

التزامات مرتبطة بالحوكمة

- تطبيق معايير الحوكمة لضمان فاعلية أداء الصندوق واستمرارية استفادته من مزايا وخدمات المركز.
- الالتزام بالصلاحيات المحددة للجهات الإدارية المنصوص عليها في اللائحة.
- عدم إضافة مساهمين أو مستفيدين لا تنطبق عليهم شروط الانتساب المعتمدة للصندوق.

الالتزامات الإدارية

- توضيح نوع الصندوق في اللائحة الأساسية، سواء كان صندوقاً عائلياً أم عاماً.
- الالتزام بتعريف المستفيدين والمساهمين بحسب نوع الصندوق:
 - 1- الصندوق العائلي يقتصر على المنتسبين لصاحب اسم الصندوق.
 - 2- الصندوق العام يقتصر على المنتسبين للعوائل المحددة في اللائحة الأساسية المعتمدة.
- إعداد ومراجعة اللائحة الأساسية بالتنسيق مع المركز، وتحديثها عند الحاجة.
- رفع التقارير الإدارية والمالية في المواعيد المحددة، وتحديث البيانات النظامية بانتظام.

الالتزامات المالية

- الالتزام بصرف أموال الصندوق في الأغراض النظامية فقط، كما هو وارد في اللائحة الأساسية.
- عدم جمع التبرعات إلا بعد الحصول على موافقة المركز.



القسم 02

التشريعات

الأنظمة واللوائح



لأنظمة:

نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية (اضغط هنا)
نظام جمع التبرعات (اضغط هنا)

اللوائح: الموقع الإلكتروني للمركز

اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية
قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية
القواعد المنظمة للصناديق العائلية

اللوائح الاسترشادية: الموقع الإلكتروني للمركز

اللائحة الأساسية الاسترشادية للجمعيات الأهلية
اللائحة الأساسية الاسترشادية للمؤسسات الأهلية
اللائحة الأساسية الاسترشادية للصناديق العائلية



القسم 03

الهوية المؤسسية

المقدمات

الهوية المؤسسية هي البصمة التي تميز منشأتك عن غيرها. هي أكثر من مجرد شعار أو ألوان، بل تشمل طريقة حديثك مع جمهورك، القيم التي تمثلها، وكيف تظهر أمام عملائك وشركائك. بالنسبة للمنشآت الناشئة، بناء هوية واضحة من البداية يساعد في:

تعزيز الثقة والمصداقية. 

تسهيل التسويق والتعريف بالمنشأة. 

توفير أساس مستدام للنمو المستقبلي. 



تحديد الأساس الإستراتيجي

يتكون من 4 عناصر:

- 1- **الرؤية:** الاتجاه الذي تسعى إليه المنشأة
- 2- **الرسالة:** الغرض من وجودها
- 3- **القيم:** المبادئ التي تستند عليها
- 4- **الفئة المستهدفة:** المستفيدين الأساسيين من عمل المنشأة



مثال عملي

جمعية ناشئة تُعنى بخدمة الأشخاص ذوي اضطراب طيف التوحد في المملكة، وتركز على تمكينهم عبر برامج تعليمية وتأهيلية متخصصة، إضافة إلى دعم أسرهم وتوعية المجتمع. تسعى الجمعية إلى خلق بيئة أكثر شمولية، حيث يجد المصابون بالتوحد فرصاً للتعلم، المشاركة، والاعتماد على الذات.

الرؤية:

مجتمع واعي وداعم يُمكّن الأشخاص ذوي اضطراب التوحد من تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

الرسالة:

تقديم برامج تأهيلية وتعليمية متخصصة، ودعم الأسر، وتعزيز وعي المجتمع حول التوحد.

القيم:

الرحمة، الشفافية، التعاون، الابتكار

الفئة المستهدفة:

الأطفال والبالغون من ذوي اضطراب التوحد، وأسرهم، بالإضافة إلى المدارس والجهات المجتمعية المهتمة ببرامج الدعم

تطوير الهوية البصرية

الهوية البصرية هي الانعكاس المرئي للهوية المؤسسية، فهي الوسيلة التي تُترجم الرؤية والرسالة والقيم إلى صورة متكاملة يراها الجمهور. وتشمل تصميم **الشعار** الذي يُمثل جوهر المنشأة بأسلوب بسيط ومُعبر، واختيار لوحة **ألوان** متناسقة تعكس شخصيتها، واعتماد **خطوط** واضحة وسهلة الاستخدام، إلى جانب **أسلوب بصري** موحد في الصور والأنماط والتطبيقات المختلفة. يتم دمج جميع هذه العناصر في **قوالب** المنشأة التي تسهل وتسرع العمل، الاتساق في هذه العناصر يجعل المنشأة حاضرة في أذهان جمهورها، ويمنحها انطباعاً بالجدية والاحتراف.


مكونات الهوية البصرية

- ☐ الشعار
- ☐ الألوان
- ☐ الخطوط
- ☐ الأسلوب البصري
- ☐ القوالب الإلكترونية
- ☐ القوالب المطبوعة

الشعار

الشعار الناجح ليس مجرد شكل جميل، فالأذواق تختلف ولا يمكن أن يتفق الجميع على جماله. ما يجعله يبقى في الذاكرة هو المعنى المرتبط برسالة المنشأة. إذا كان الشعار بلا معنى فلن يتذكره الناس.

أنواع الشعارات:

الشعار النصي	الشعار الرمزي	الشعار المركب	الشعار المختصر
 <p>اسم المنشأة بخط مميز، مناسب إذا كان اسم المنشأة قصير</p>	 <p>رمز أو أيقونة، يحتاج إلى وقت لترسيخ</p>	 <p>الشائع، يجمع بين النص والأيقونة معاً</p>	 <p>يعتمد على الأحرف الأولى، مختصر ويناسب الأسماء الطويلة</p>

معايير نجاح الشعار:

- ✓ وضوح المعنى وارتباطه برسالة المنشأة
- ✓ التفرد والتميز عن غيره
- ✓ البساطة وسهولة التذكر
- ✓ القدرة على الاستخدام في مختلف الوسائط والأحجام

مكونات الهوية البصرية

- ☒ الشعار
- ☐ الألوان
- ☐ الخطوط
- ☐ الأسلوب البصري
- ☐ القوالب الإلكترونية
- ☐ القوالب المطبوعة



مثال عملي

يمثل شعار المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رؤية
شمولية تجمع بين القطاعات الثلاثة في منظومة واحدة تعمل
بتناغم من أجل التنمية المستدامة :

الضلع الأزرق الفاتح:

يرمز إلى القطاع الحكومي

الضلع الأخضر:

يرمز إلى القطاع الخاص

الضلع الأزرق الغامق:

يرمز إلى القطاع غير الربحي، وهو ناتج عن دمج اللونين السابقين
ليعكس دوره كحلقة وصل بينهما، وجاء أكبر حجماً للدلالة على
دوره المحوري في توحيد الجهود وتحقيق الأثر.

المركز الوطني لتنمية
القطاع غير الربحي
National Center for
Non–Profit Sector



الألوان

الألوان عنصر رئيسي في الهوية البصرية، فهي تحمل رسائل أسرع من الكلمات وتكون الانطباع الأول عن المنشأة. نجاح الهوية يعتمد على اختيار ألوان تعكس شخصيتها وتخدم رسالتها، مع الالتزام باستخدامها بشكل ثابت في جميع المنصات والمطبوعات.

أقسام الألوان:

الألوان الرئيسية

هي الأساس وتُستخدم دائماً في الشعار والخلفيات والعناصر الرئيسية وتكون النسبة الأكبر في التصميم.

الألوان الثانوية

هي مُكملة للألوان الرئيسية، تُستخدم كألوان داعمة في الإنفوجرافيك والأجزاء الثانوية لإضافة تنوع في التصميم.

دلالات الألوان:

الثقة - الاستقرار	الطاقة - الإبداع	النقاء - البساطة
النمو - العطاء	التفاؤل - الوضوح	الفخامة - التميز
القوة - العطاء	الرسمية - القوة	الإلهام - الطموح

مكونات الهوية البصرية

- ☒ الشعار
- ☒ الألوان
- ☐ الخطوط
- ☐ الأسلوب البصري
- ☐ القوالب الإلكترونية
- ☐ القوالب المطبوعة



الخطوط

الخطوط جزء أساسي من الهوية البصرية، فهي لا تُستخدم للكتابة فقط، بل تحمل رسائل بصرية تعكس شخصية المنشأة، اختيار الخط المناسب يساعد على توصيل الانطباع الصحيح للجمهور، ويمنح الهوية اتساقاً وسهولة في القراءة عبر جميع المنصات.

مثال على انطباعات الخط:

الاحترافية

الخط مستقيم وحاد، يوحي بالقوة والجدية والتنظيم.

الاحترافية

الخط فيه انحناءات وسمك متباين، يوحي بالود والمرونة لكنه أقل رسمية.

مكونات الهوية البصرية

- ✓ الشعار
- ✓ الألوان
- ✓ الخطوط
- الأسلوب البصري
- القوالب الإلكترونية
- القوالب المطبوعة

الأسلوب البصري

الأسلوب البصري هو «الطابع الموحد» الذي يجعل أي مادة صادرة من المنشأة معروفة للجمهور حتى من غير وجود الشعار. إنه الطريقة التي تُستخدم بها الألوان، الصور، الأنماط بشكل متكرر وثابت، ليكوّن هوية بصرية يمكن تمييزها فوراً.

مكونات الأسلوب البصري:

- ✓ الصور
- ✓ الأيقونات
- ✓ الأنماط
- ✓ الرسم البياني

مكونات الهوية البصرية

- ✓ الشعار
- ✓ الألوان
- ✓ الخطوط
- ✓ الأسلوب البصري
- القوالب الإلكترونية
- القوالب المطبوعة

مثال عملي



الأسلوب البصري لوزارة الثقافة، يمكن تمييزه حتى من دون الشعار بفضل الأسلوب البصري الواضح، فهي تعتمد على ألوان مستوحاة من الفنون السعودية، وصوراً تعكس التراث والحرف والفنون، إضافة إلى خط عربي حديث يمنح طابعاً عصرياً. هذا الثبات جعل أي مخرج تصدر عنها مرتبطة مباشرة بالوزارة في ذهن الجمهور.



القوالب الإلكترونية

القوالب الإلكترونية هي أدوات جاهزة تساعد المنشأة على تطبيق هويتها بشكل موحد وسهل. وجود قوالب معتمدة يختصر الوقت، ويمنع الأخطاء، ويضمن أن تظهر المنشأة بشكل متسق في جميع قنواتها.

أهم القوالب الإلكترونية للمنشأة:

- ✓ قالب العروض التقديمية PowerPoint
- ✓ قالب خطابات رسمية Word
- ✓ قوالب منشورات التواصل الاجتماعي
- ✓ قالب بروشور/تعريف بالمنشأة
- ✓ قالب تقرير دوري أو سنوي
- ✓ قالب بريد إلكتروني
- ✓ قالب توقيع البريد الإلكتروني

مكونات الهوية البصرية

- ✓ الشعار
- ✓ الألوان
- ✓ الخطوط
- ✓ الأسلوب البصري
- ✓ القوالب الإلكترونية
- القوالب المطبوعة

القوالب المطبوعة

القوالب المطبوعة هي أدوات جاهزة تساعد المنشأة على تطبيق هويتها في المطبوعات بشكل موحد واحترافي، وجود قوالب معتمدة يسهل عملية التصميم ويضمن دقة التنفيذ، ويعكس صورة متناسقة للمنشأة في جميع مطبوعاتها.

أهم القوالب المطبوعة للمنشأة:

- ✓ بطاقة الموظف
- ✓ بطاقة العمل
- ✓ الظرف
- ✓ الملف
- ✓ الدفتر
- ✓ القلم
- ✓ الكوب
- ✓ السديري
- ✓ الدروع

مكونات الهوية البصرية

- ✓ الشعار
- ✓ الألوان
- ✓ الخطوط
- ✓ الأسلوب البصري
- ✓ القوالب الإلكترونية
- ✓ القوالب المطبوعة

القوالب المطبوعة

القوالب المطبوعة هي أدوات جاهزة تساعد المنشأة على تطبيق هويتها في المطبوعات بشكل موحد واحترافي، وجود قوالب معتمدة يسهل عملية التصميم ويضمن دقة التنفيذ، ويعكس صورة متناسقة للمنشأة في جميع مطبوعاتها.

أهم القوالب المطبوعة للمنشأة:

- ✓ بطاقة الموظف
- ✓ بطاقة العمل
- ✓ الظرف
- ✓ الملف
- ✓ الدفتر
- ✓ القلم
- ✓ الكوب
- ✓ السديري
- ✓ الدروع

مكونات الهوية البصرية

- ✓ الشعار
- ✓ الألوان
- ✓ الخطوط
- ✓ الأسلوب البصري
- ✓ القوالب الإلكترونية
- ✓ القوالب المطبوعة

إعداد دليل الهوية

دليل الهوية هو المرجع الذي يحدد كيفية استخدام الهوية المؤسسية في جميع المنصات والمواد. فهو يشرح الطريقة الصحيحة لتطبيق الشعار، ويعرض الألوان المُعتمدة بدرجاتها ، والخطوط المسموح استخدامها، إضافة إلى القواعد الخاصة بالصور والأنماط البصرية. وجود هذا الدليل يحمي الهوية من الاستخدام العشوائي، ويضمن أن تظهر المنشأة بشكل موحد مهما اختلف الشخص الذي يُنفذ العمل.

يُبنى الدليل بخطوات عملية تبدأ بتجميع العناصر البصرية الأساسية، ثم وضع القواعد التي تضبط استخدامها، وأخيراً توفير قوالب جاهزة للتقارير والعروض والمطبوعات، بحيث يكون مرجعاً يسهل تطبيقه من قبل الجميع.

إعداد الملف التعريفي

الملف التعريفي هو وثيقة شاملة تُعرّف بالمنشأة وتعرض هويتها، أهدافها، وخدماتها بطريقة احترافية تساعد على بناء الثقة مع الشركاء والمستهلكين.

ما يتضمنه الملف التعريفي:

- ✓ نبذة عن المنشأة
- ✓ هيكل المنشأة (الفريق، الهيكل التنظيمي)
- ✓ الخدمات المقدمة
- ✓ إنجازات وأرقام قياسية
- ✓ عملاء أو شركاء بارزين (إن وجدوا)
- ✓ معلومات الاتصال ووسائل التواصل

معايير بنائه:

- ✓ الوضوح والاختصار
- ✓ عرض معلومات صحيحة مدعومة بقصص نجاح
- ✓ استخدام الهوية البصرية
- ✓ تحديث الملف بشكل دوري



تعزيز الظهور المهني

الظهور المهني هو الخطوة التي تنقل الهوية من كونها عناصر داخلية إلى واقع ملموس يراه الجمهور. وهو يشمل جميع القنوات والوسائل التي تعرّف بالمنشأة أمام الآخرين. يبدأ ذلك بإنشاء موقع إلكتروني رسمي يعرض الخدمات والبرامج، واعتماد بريد إلكتروني يحمل اسم المنشأة بدلاً من الحسابات الشخصية، إضافة إلى تصميم بطاقات عمل ومواد تعريفية متناسقة مع الهوية. كما يمتد هذا الظهور إلى منصات التواصل الاجتماعي التي ينبغي أن تُدار بلفة وأسلوب بصري متماسك يعكس هوية المنشأة.

الحماية القانونية



تمثل الحماية القانونية خطوة أساسية لحماية الهوية المؤسسية من الاستغلال أو التقليد. فهي تضمن للمنشأة حقها في اسمها وشعارها وممتلكاتها البصرية، وتمنع استخدامها من قبل أطراف أخرى دون إذن. إهمال هذه الخطوة قد يؤدي إلى فقدان ثقة الجمهور أو إلى نزاعات قانونية تُجبر المنشأة على تغيير هويتها بعد أن أصبحت معروفة لدى المستفيدين.

يُعد تسجيل الشعار كعلامة تجارية لدى **الهيئة السعودية للملكية الفكرية** الإجراء الأهم لضمان حقوق الملكية وحمايته رسمياً. هذا التسجيل يُثبت ملكية المنشأة لشعارها ويمنع أي جهة أخرى من استخدامه أو تقليده، كما يعزز قوة الهوية ويمنحها صفة رسمية معترف بها محلياً ودولياً. وجود هذا السند القانوني يحمي استثمارات المنشأة في بناء هويتها ويضمن استدامتها على المدى الطويل



الأخطاء الشائعة وكيف نتجنبها

الثبات على هوية واحدة يعزز التميز ويُرسّخ الثقة	✓	تغيير الهوية باستمرار	✗
ابتكار هوية خاصة تعكس شخصية المنشأة وتفرّدّها	✓	تقليد هويات منشآت أخرى	✗
اعتماد لوحة ألوان محددة وثابتة تخدم الرسالة	✓	استخدام ألوان غير متناسقة	✗
الالتزام بخط واحد أو خطين معتمدين للهوية	✓	إهمال الخطوط	✗
تسجيل الشعار لدى لهيئة السعودية للملكية الفكرية	✓	عدم حماية الشعار قانونياً	✗

أدوات وموارد مقترحة

- موقع مساعد على التصميم: Canva

- تنسيق الألوان: Coolors

- خطوط مجانية: Google fonts

- مراجع لأدلة هوية: دليل هوية وزارة الصناعة والثروات المعدنية، دليل هوية عام الحرف اليدوية 2025

- مكتبة صور ورسومات: Shutterstock



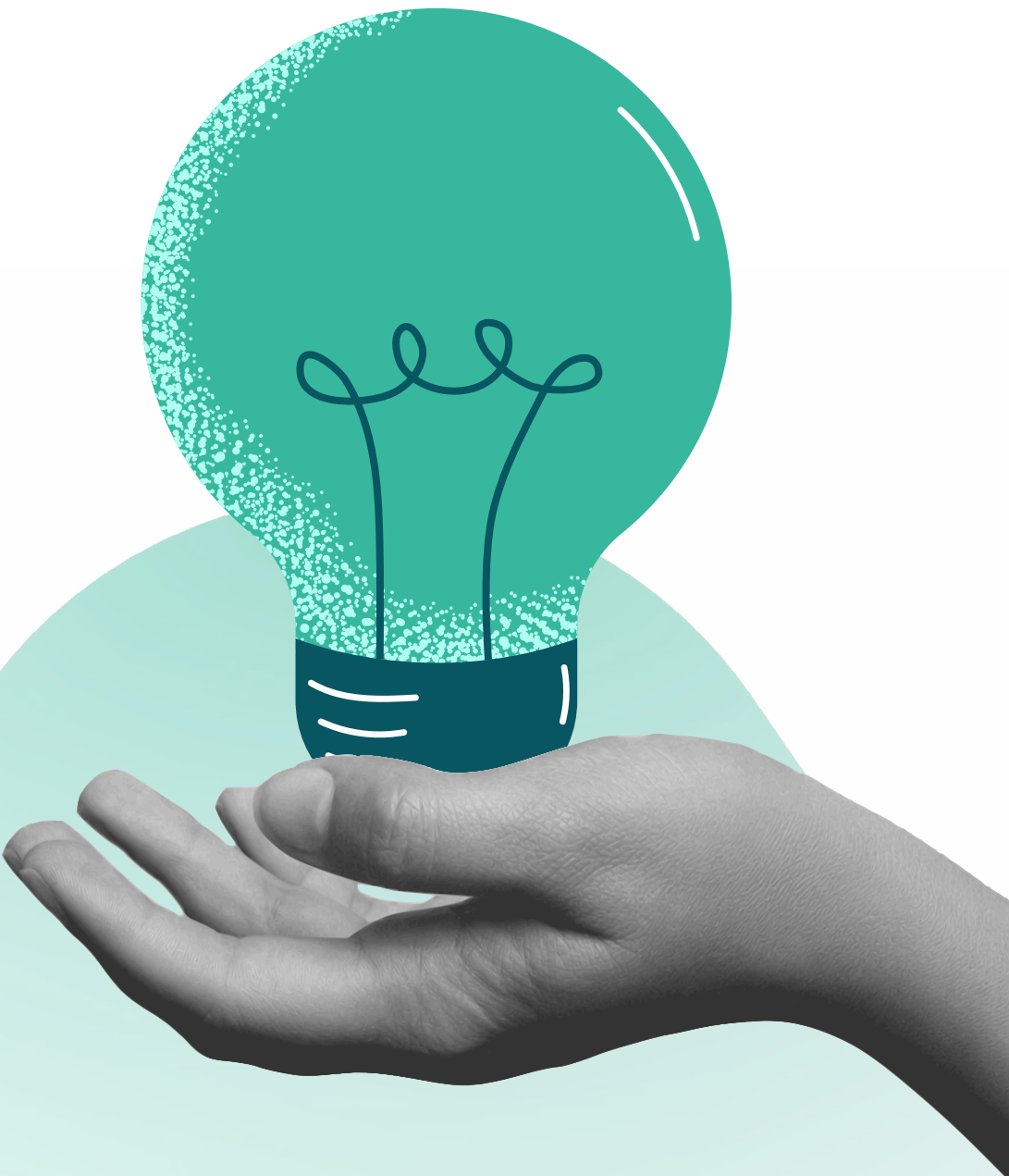
القسم 04

الاستراتيجية والشراكات

عناصر المخطط الاستراتيجي

تعد الإستراتيجية أحد الممكنات الرئيسة للمنظمات لتحقيق التطلعات قصيرة وطويلة المدى، وعادةً ما تتألف من سبعة عناصر رئيسة

التعريفات الرئيسية



الرؤية	بيان ملهم يصف التطلعات المثالية للمؤسسة.
الرسالة	بيان يحدد القيم الأساسية والأهداف والمبادئ التي توجه اتخاذ القرارات والإجراءات في المؤسسة.
الركائز الاستراتيجية	الغايات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، وهي قابلة للقياس على المدى القريب والبعيد للمؤسسة.
المبادرات	المحاور التي تندرج تحت كل ركيزة استراتيجية وتوجه إجراءات العمل المحددة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
المؤشرات	أدوات مستخدمة لقياس مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.
الممكنات	الممكنات: القدرات والكفاءات التي تسهم في تفعيل الإستراتيجية المؤسسية.



عناصر المخطط الاستراتيجي

الركائز والأهداف الإستراتيجية: المعايير التوجيهية

المعايير		الركائز الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية
الشمولية	✓	ضمان شمولية الركائز الإستراتيجية لجميع المحاور ذات الصلة بالأولويات المحلية والدولية، ولأدوار وأهداف المؤسسة	
العدد	📄	تحديد ثلاث إلى ست ركائز إستراتيجية	تحديد هدف إلى ثلاثة أهداف لكل ركيزة إستراتيجية
الصياغة	📄	صياغة الركائز بأسلوب موحد وواضح	صياغة الأهداف بأسلوب موحد وواضح ومحدد
الطبيعة	📈	تعريف الركائز بأسلوب مرن وتوجيهي	تعريف الأهداف بأسلوب قابل للقياس
الازدواجية	🔄	عدم تداخل المحاور المغطاة في الركائز والأهداف للمؤسسة للحد من الالتباس والازدواجية	
التسلسل	⚙️	تسلسل الركائز بما يتماشى مع سلسلة القيمة للقطاع، لضمان الانتقال المنطقي للقطاع	



عناصر المخطط الاستراتيجي

الركائز والأهداف الإستراتيجية: الأسئلة التوجيهية

تقييم التوجه الاستراتيجي

المعايير

01 هل الركائز والأهداف الإستراتيجية تشمل المحاور ذات الصلة بالأولويات المحلية والدولية؟ 02 هل الركائز والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تشمل كافة أدوار وأهداف المؤسسة ؟	الشمولية 
03 هل يتوافق عدد الركائز والأهداف الإستراتيجية مع أفضل المعايير؟	العدد 
04 هل صيغت الركائز الإستراتيجية بأسلوب واضح وموحد؟ 05 هل صيغت الأهداف الإستراتيجية بأسلوب واضح وموحد ومحدد؟	الصياغة 
06 هل الركائز الإستراتيجية مرنة وتوجيهية؟ 07 هل الأهداف الإستراتيجية قابلة للقياس؟	الطبيعة 
08 هل الركائز والأهداف الإستراتيجية متميزة من حيث تغطية المحاور؟ هل تتواجد الازدواجية بينها؟	الازدواجية 
09 هل الركائز الاستراتيجية متسلسلة بما يتماشى مع سلسلة القيمة للقطاع غير الربحي؟	التسلسل 



عناصر المخطط الاستراتيجي

الركائز الاستراتيجية: مناهج تعريف الركائز الإستراتيجية

الطريقة	مجالات التركيز	سلسلة القيمة	الجمهور المستهدف	التحديات	العرض والطلب	التغطية الجغرافية
---------	----------------	--------------	------------------	----------	--------------	-------------------

الوصف	يمكن للمؤسسة تحديد ركائزها الاستراتيجية تماشياً مع مجال تركيز جهودها، في ضوء تحليل المشاريع الحالية.	يمكن للمؤسسة تحديد ركائزها عبر خطوات سلسلة النشاطات الرئيسية للقطاع.	يمكن للمؤسسة تحديد ركائزها حسب مجموعات الجمهور المستهدف فيما يخص أنشطتها.	يمكن للمؤسسة تحديد ركائزها الاستراتيجية تماشياً مع التحديات التي تواجهها.	يمكن للمؤسسة أن تبني ركائزها الاستراتيجية على الجهود المطلوبة لإدارة العرض والطلب.	يمكن للمؤسسة هيكلة ركائزها حسب التغطية الجغرافية من خلال تركيز جميع الجهود ضمن نفس التجمع الجغرافي.
-------	--	--	---	---	--	---

أمثلة	الرقمنة	التوظيف	المتطوعون	نمو المبيعات	تميز الخدمات	على المستوى المحلي
	مشاركة القطاع	التطوير	الجهات المانحة	جذب القوى العاملة	تميز المنتجات	على مستوى الاقليمي
	البحث والابتكار	الاحتفاظ	المستفيدون	الكفاءات البشرية	رضا العملاء	على المستوى الدولي
	الإشراف	التقاعد	المنظمات غير الربحية			



عناصر المخطط الاستراتيجي

المؤشرات: إطار CREAM

CREAM

الوصف الاستراتيجي

يجب أن يحتوي المؤشر على وصف واضح، يعكس نطاق القياس.

Clear
واضح 

يجب أن يرتبط المؤشر بالتوجه الإستراتيجي المحدث للمركز.

Relevant
مرتبط 

يجب أن يكون قياس المؤشر غير مكلف من حيث الجهود والموارد المطلوبة.

Economic
اقتصادي 

يجب أن يقدم المؤشر المعلومات الكافية لتقييم الأداء الإستراتيجي بدقة.

Adequate
مناسب 

يجب أن يكون المؤشر قابلاً للقياس والمراقبة والمتابعة بشكل سهل ومنتظم.

Monitorable
قابل للمراقبة 

عناصر المخطط الاستراتيجي

المؤشرات: آلية تصنيف المؤشرات

تصنيف المؤشرات

الرؤية

الرسالة

الركائز الاستراتيجية

المبادرات

المؤشرات

الممكنات

مؤشرات إستراتيجية



مقياس يرتبط بشكل مباشر بالتوجه الإستراتيجي للمؤسسة ويفطي ركيزة إستراتيجية أو أكثر.

مؤشرات الأداء



مقياس يرتبط بشكل مباشر بالأهداف الإستراتيجية للمركز، ويقيس أداء هدف إستراتيجي محدد.

عناصر المخطط الاستراتيجي

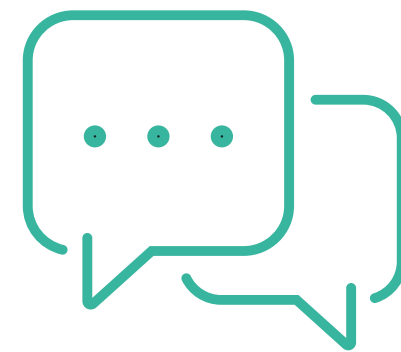
المؤشرات: مصادر المستهدفات

من الضروري النظر في مصادر رئيسية للمعلومات لتخطيط وتعيين مستهدفات المؤشرات



مدخلات خبراء القطاع

التواصل مع الخبراء
لطلب تعليقات
حول التحليل ولضمان
دقة النتائج.



مدخلات أصحاب المصلحة

عقد سلسلة من ورش
العمل مع أصحاب
المصلحة الداخليين
لجمع المدخلات
والرؤى ذات الصلة.



المقارنات المعيارية

إجراء مقارنة معيارية
للجهات العالمية
والإقليمية الرائدة
لاستخلاص أفضل
الممارسات ذات الصلة
بتحديد مستهدفات
المؤشرات.



الشعار الحالي

تقويم الأداء الحالي
مقارنة بمؤشرات
الأداء الرئيسة المحددة
مسبقًا بصفته مرجعًا
إرشاديًا.

عناصر المخطط الاستراتيجي

المؤشرات: مزايا تطبيق المؤشرات

المواءمة



تحقق المؤشرات المواءمة على مستوى المؤسسة وتضمن تحرك الفرق في اتجاه واحد.

المسؤولية



تمكّن المؤشرات الفرق من تحفيز المؤسسة لتمضي إلى الأمام.

التركيز



تخلق المؤشرات تركيزًا كبيرًا وتحفز الفرق لتكون موجهة نحو النتائج.

النمو



تؤدي المؤشرات إلى التحسين، والابتكار، والنمو بالمؤسسة.

الشفافية



تسهل المؤشرات في الالتزام بالشفافية على مستوى المؤسسة وبناء اتصال فعال.

التتبع



توفر المؤشرات نقاطًا مرجعية للمؤسسة من أجل تقييم الأداء.

عناصر المخطط الاستراتيجي

المؤشرات: نماذج وآليات للمؤشرات

(ما يشمل بطاقات المؤشرات وسجل البيانات ولوحات معلومات المؤشرات ومنهجية إدارة المخاطر)

منهجية إدارة المخاطر وسجل المخاطر

ID	Description	Severity	Status
1	Low risk	Low	Open
2	Medium risk	Medium	In Progress
3	High risk	High	Completed

يحدد تفاصيل مخاطر مؤشرات الأداء الرئيسية ويتتبع الإجراءات المطلوبة، وأصحاب المصلحة المسؤولين، وتاريخ اتخاذ القرار.

لوحة معلومات المؤشرات

KPI ID	Name	Value	Trend
1	Revenue	1,200,000	Up
2	Profit	300,000	Stable
3	Customer Satisfaction	85%	Down

توفر عرضًا موجزًا وموحدًا الأداء المؤشرات بشكل عام من خلال تتبع النتائج الرئيسية.

سجل البيانات

Data ID	Source	Date
1	Internal Audit	2023-10-01
2	External Survey	2023-10-05
3	Financial Report	2023-10-10

يحدد قائمة طويلة من البيانات المطلوبة، بما يتضمن مدير البيانات، الوحدات، المصادر، دورية التجميع، وما إلى ذلك.

بطاقات المؤشرات



يفصل المؤشر بحسب النوع، المالك، آلية الاحتساب، خط الأساس، المستهدفات، وما إلى ذلك.

الأدوات
والنماذج

المؤشر:		#	الشمولية		#
الوصف		وحدة القياس		دورية القياس	
الحالة		المخاطر والتحديات		معالم المؤشر	
تاريخ الإغلاق		الوصف		تاريخ التحديد	
الحالة		خطة الاستجابة		#	
مخطط					
قيد التنفيذ					
تم التنفيذ					

المستهدف

الأداء الفعلي

حدود السماح (الحد الأقصى)

حدود السماح (الحد الأدنى)

2027

2026

2025

2024

2023

8

7

6

5

4

3

2

6

5

4

3

2

تجاوز المستهدفات

تحقيق المستهدفات

عدم تحقيق المستهدفات

خطر

تحدي



المؤشر:		#	مالك المؤشر			
الوصف		نوع المؤشر	الركيزة الإستراتيجية ذات الصلة	الهدف الإستراتيجي ذو الصلة		
البيانات المطلوبة (ومصدرها)		وحدة القياس		دورية القياس		
خط الأساس والمستهدف		حدود السماح				
2023	2024	2025	2026			2027



عناصر المخطط الاستراتيجي

يُعد وجود نظام فعال لإدارة المخاطر مطلبًا مهمًا وضروريًا لتحديد والتحكم والسيطرة على المخاطر.

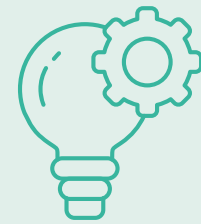
ما هي إدارة المخاطر؟

المخاطر هي أحداث مستقبلية غير مؤكدة يمكنها أن تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

إدارة المخاطر هي مجموعة الأنشطة والوسائل المستخدمة لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على المؤسسة والتحكم بها والسيطرة عليها.

ما سبب أهمية إدارة المخاطر؟

تحديد المزيد من الفرص والاستفادة منها.



تقليل احتمالية وقوع الأحداث المضرّة والحد من تأثيرها في حال وقوعها.



تحسين إجراءات تحديد أولويات الموارد في المجالات المهمة التي تؤثر على مخرجات التنفيذ.



اتخاذ قرارات استراتيجية وعملية مدروسة على نحو أفضل.



عناصر المخطط الاستراتيجي

سوف يتبع منهجية من 4 خطوات لإدارة المخاطر



عناصر المخطط الاستراتيجي

يتم تحديد المخاطر من خلال 3 قنوات رئيسية



التطلعات المستقبلية

توقع المخاطر المحتملة
خلال تفصيل الخطط
والتطلعات المستقبلية.



أداء المؤشرات

تحديد المخاطر من خلال تتبع
مؤشرات الأداء التشغيلية
وفهم أسباب تأخيرها.



الاجتماعات الداخلية

تحديد المخاطر المحتملة
من خلال المناقشات مع
أصحاب المصلحة خلال
الاجتماعات الداخلية.

عناصر المخطط الاستراتيجي

يتم تصنيف المخاطر بناءً على أسبابها

فئات المخاطر: يمكن تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية حسب الأسباب التي تؤدي إلى حدوثها:



عناصر المخطط الاستراتيجي

يتم تقييم المخاطر من خلال تحليل احتمالية حدوث الخطر والخسارة المحتملة في حالة حدوث تلك الخطر

مستوى المخاطر:
المستوى المحدد من خلال مستويات الاحتمالية والتأثير.

مثال:

4 , A

< مستوى الاحتمالية >
< مستوى التأثير >

مستوى التأثير:
المستوى المحدد بالخسارة أو الربح المحتملة في حالة حدوث المخاطر.

تفاصيل التأثير: يتم شرح مستوى التأثير المختار.

عالي جداً	5
عالي	4
متوسط	3
منخفض	2
منخفض جداً	1

مستوى الاحتمالية:
المستوى المحدد باحتمالية حدوث المخاطر.

تفاصيل الاحتمالية: يتم شرح مستوى الاحتمالية المختار.

محتمل جداً	A
محتمل قوي	B
محتمل	C
محتمل ضعيف	D
بعيد الاحتمال	E

تقييم المخاطر - تحليل المخاطر:

دراسة طبيعة المخاطر بما في ذلك مستوى المخاطر من حيث الكمية أو النوع أو المجموعة.



عناصر المخطط الاستراتيجي

يتم تحديد خيارات للتعامل لكل حالة من حالات المخاطر وتصعيد المخاطر إن لزم الأمر

في حالة عدم القدرة على التعامل مع المخاطر بجميع الطرق لعدم وجود الصلاحية أو عدم توفر الموارد على مستوى المؤسسة يتم تصعيد المخاطر للمستوى الأعلى لاتخاذ القرار أو التوجيه بشأن أسلوب المعالجة الأنسب.

I	تجنب / إزالة المخاطر عن طريق اختيار عدم بدء أو عدم مواصلة النشاط المتسبب في تلك المخاطر.
II	تقليل حدة المخاطر عن طريق اتخاذ تدابير لتغيير احتمالية حدوثها و/أو تأثيرها.
III	نقل أو مشاركة المخاطر مع أصحاب مصلحة ذات الصلة.
IV	التحمل والتقبل المخاطر من خلال إدانة الضوابط الحالية.
V	استغلال الفرص بواسطة مواجهة أو زيادة المخاطر في حال وجود المخاطر ذات التأثير الإيجابي.

التعامل مع المخاطر
موازنة الفوائد المحتملة مع التكلفة أو الجهد أو عيوب أي إجراء مقترح.
و الخيارات متعددة للتعامل مع كل حالة من حالات المخاطر:



عناصر المخطط الاستراتيجي

أخيرًا، سيتم مراقبة تدابير التخفيف لضمان الإدارة المناسبة للمخاطر

إبلاغ أصحاب المصلحة



- **تطوير التقارير اللازمة** التي تلخص أثر تدابير التخفيف في الحد من المخاطر.

- **مشاركة التقارير** مع أصحاب المصلحة المعنيين.

تحليل أثر التدابير



- **تحليل النتائج** التي تم جمعها واستخراج الأثر الفعلي لتدابير التخفيف.

- **مقارنة الأثر الفعلي** لتدابير التخفيف مقابل الأثر المخطط والنتائج بشكل دوري.

تتبع التقدم



- **تتبع تنفيذ** تدابير التخفيف المحددة.

- **جمع البيانات المتعلقة والنتائج** بشكل دوري.

مفهوم الشراكات ودورها الاستراتيجي

الشراكة هي علاقة استراتيجية طويلة أو قصيرة المدى تقوم على التعاون والتكامل بين طرفين أو أكثر، بهدف تحقيق مصلحة مشتركة أو خدمة قضية مجتمعية.

لماذا تحتاج المنظمات الناشئة إلى الشراكات ؟

- لتعويض محدودية الموارد المالية والبشرية.
- لبناء الثقة والمصداقية في المجتمع والقطاع.
- للاستفادة من الخبرات المتخصصة التي لا تتوافر داخل المنظمة.
- لتوسيع الأثر والوصول لشريحة أوسع من المستفيدين.
- لبناء حضور مؤسسي في القطاع غير الربحي.

الحصول على دعم مالي مقابل تحقيق أهداف محددة.
مثل: الشركات و صناديق الدعم

**الشراكات
التمويلية**

تنفيذ مشاريع أو برامج بالشراكة مع جهة أخرى.
مثل: جهات حكومية ومنظمات غير ربحية

**الشراكات
التنفيذية**

تبادل المعرفة والخبرة والتدريب.
مثل: جامعات ومراكز أبحاث

**الشراكات
المعرفية**

توفير مكان، أدوات، موارد بشرية.
مثل: المؤسسات والشركات

**الشراكات
اللوجستية**

دعم الانتشار والتوعية.
مثل: الجهات الإعلامية والمؤثرين

**الشراكات
الإعلامية**

مفهوم الشراكات ودورها الاستراتيجي

لكي تنجح الشراكات، لا بد أن تمتلك المنظمة الحد الأدنى من الجاهزية المؤسسية، والتي وتشمل:

عناصر الجاهزية المؤسسية

وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة	هيكل تنظيمي ومهام محددة
لائحة تنظيمية داخلية معتمدة	حوكمة واضحة وإجراءات شفافة
وجود تقارير مالية وفنية دورية	القدرة على تنفيذ المشاريع والمتابعة والتقييم



تقييم الجاهزية للشراكات

- هل لدينا رؤية ورسالة واضحة؟
- هل لدينا لائحة تنظيمية محدثة؟
- هل لدينا فريق قادر على التفاوض؟
- هل لدينا خبرات سابقة في التعاون؟
- هل يمكننا توثيق أثر برامجنا؟



آلية بناء الشراكات وعلاقات مستدامة مع الشريك

كيف نحدد الجهات لبناء خارطة الشراكات المحتملة؟

التجارب السابقة



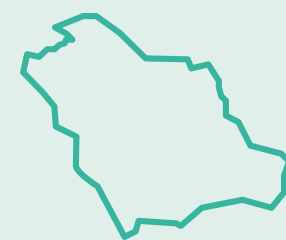
ما الجهات التي تعاونت معنا أو مع منظمات مشابهة؟

أهداف المنظمة



ما الجهات التي تتقاطع معنا في الأثر أو الجمهور المستهدف؟

السياق المحلي



ما الجهات الفاعلة حاليًا في المملكة العربية السعودية؟

التخصص



هل نحتاج إلى دعم مالي؟ معرفي؟ تنفيذي؟ لوجستي؟

آلية بناء الشراكات وعلاقات مستدامة مع الشريك

قبل البدء بالتواصل مع الشركاء يجب التأكد من وجود ما يأتي:

ملف تعريف

تحضير ملف تعريف مختصر عن المنظمة (يشمل: الأهداف، الإنجازات، الفئات المستهدفة).

القيمة المضافة

تحديد القيمة المضافة المتوقعة للمنظمة وللشريك المحتمل.

عرض شراكة

تصميم عرض شراكة مخصص لكل جهة بحيث يسلط الضوء على الأهداف المشتركة بلغة الشريك المحتمل.

وسيلة التواصل

اختيار الوسيلة المناسبة للتواصل، وقد تكون بريدًا رسميًا، لقاءً شخصيًا، فعالية مشتركة.

التوثيق

تسجيل التفاعل والمتابعة المستمرة وتوثيق كل خطوة.

ملاحظات هامة

- تحدث بلغة الشريك واهتماماته.
- لا تطلب دعمًا فقط؛ قدم فرصة.
- كن واضحًا وواقعيًا في الأهداف.
- لا تبدأ بالملف الكامل؛ ابدأ بنقطة تواصل.
- اجعل الأثر المحتمل ظاهرًا منذ البداية.



القسم 05

بناء القدرات

بناء القدرات في القطاع غير الربحي

تعريف القدرة

قدرات خاصة بكيان المنظمة
(**القدرة على الوجود**)

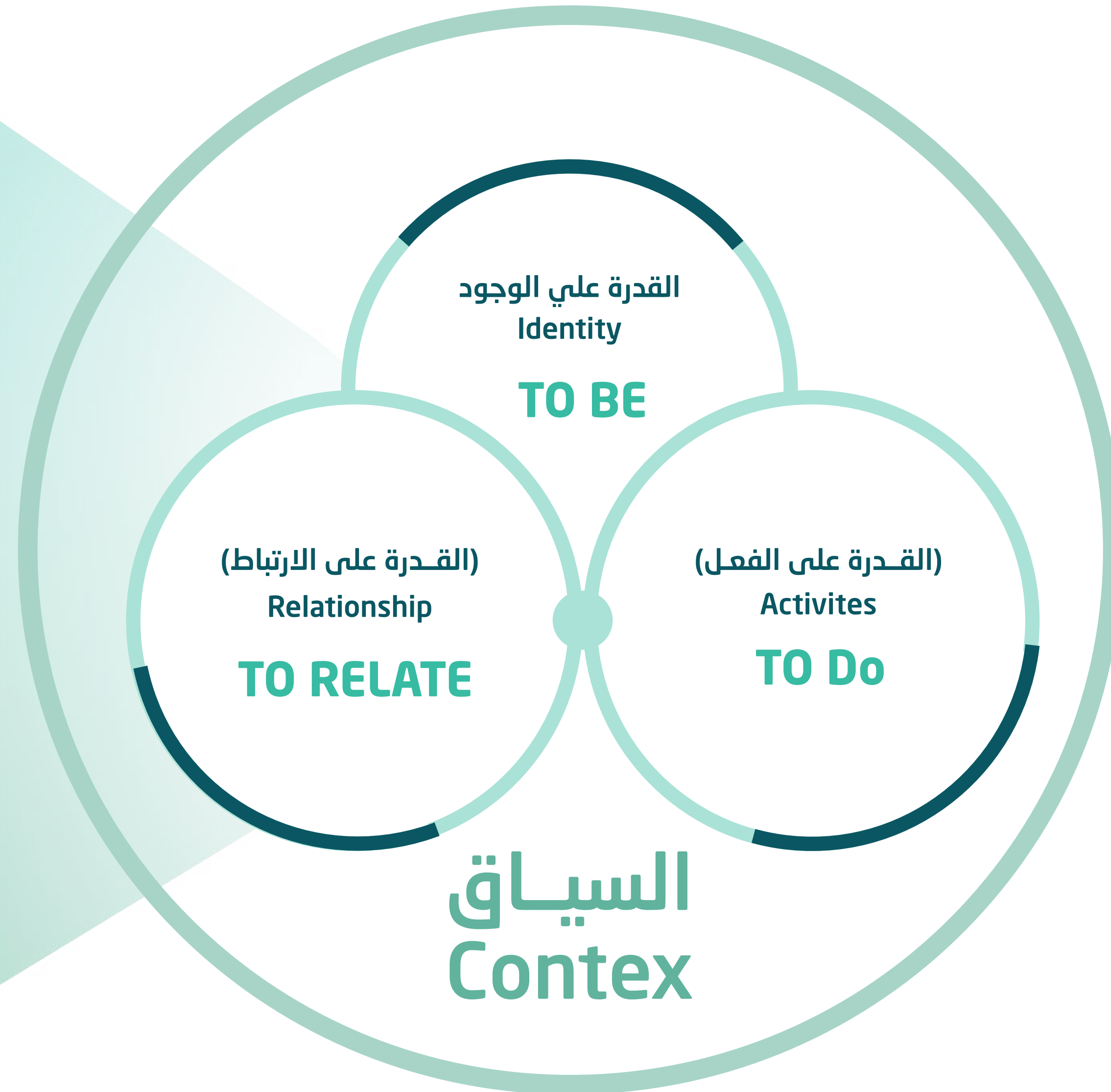
TO BE

قدرات خاصة بالخدمات التي تقدمها
المنظمة (**القدرة على الفعل**)

TO Do

قدرات خاصة بالعلاقات التي للمنظمة
(**القدرة على الارتباط**)

TO RELATE



مفاهيم عامة في بناء القدرات

03 تعزيز القدرات Capacity Strengthening

صُممت هذه العملية لمساعدة المنظمة على تحسين أدائها في تحقيق رسالتها، مواردنا وتحقيق الاستدامة. وتقوم عملية تعزيز القدرات على الأبحاث والتغذية الراجعة، وتعمل الجهة المساعدة على تحديد المشكلة، جمع وتحليل البيانات، ووضع الحلول الممكنة ثم تتحمل المنظمة مسؤولية تنفيذ هذه الحلول، وغالباً ما تكون بالتعاون بين المنظمة وجهة مساعدة.

02 تنمية القدرات Capacity Development

يشير هذا المفهوم إلى عملية خلق وبناء القدرات ثم استخدامها وإدارتها والاحتفاظ بها لوضع أهداف إنمائية خاصة بالمنظمة وبلوغها عبر الزمن، وتتبع هذه العملية من الداخل وتنطلق من الإمكانيات القائمة للمنظمة.

01 بناء القدرات Capacity Building

يرتبط مفهوم بناء القدرات بالبناء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني وهو مفهوم حديث نسبياً، ويستهدف بنية المؤسسة الداخلية، ويمكن تعريفه بأنه «مجموعة تدخلات أو إجراءات منظمة مخطط لها من داخل المنظمة أو خارجها، تتم من خلال تسهيل تدفق المعلومات، والتدريب، وبناء قواعد بيانات، وتحقيق التواصل والتشبيك بغرض زيادة الكفاءة والفعالية».

تعريفات دولية لبناء القدرات

تعددت تعريفات مفهوم بناء القدرات ، بتعدد المنهجيات والنماذج والمؤسسات التي اهتمت به ، والتي عملت على تقديمه في مختلف أنحاء العالم ، ونورد هنا بعض أهم التعريفات التي تطرقت لمفهوم بناء القدرات :



منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

بناء القدرات هي «الأنشطة والنهج والاستراتيجيات والمنهجيات التي تساعد المنظمات والمجموعات والأفراد على تحسين أدائهم وتوليد فوائد التنمية وتحقيق اهدافهم».



منظمة باكت الدولية

بناء القدرات هي عملية مستمرة تعزز قدرات ووكالة الأفراد والمنظمات والمجتمعات للتغلب على التحديات والمساهمة في التغيير الاجتماعي الإيجابي.



وكالة التنمية الدولية الكندية

بناء القدرات هي العملية التي يقوم بموجبها الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل بإطلاق العنان للقدرات وتعزيزها وخلقها وتكييفها والحفاظ عليها بمرور الوقت».



برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

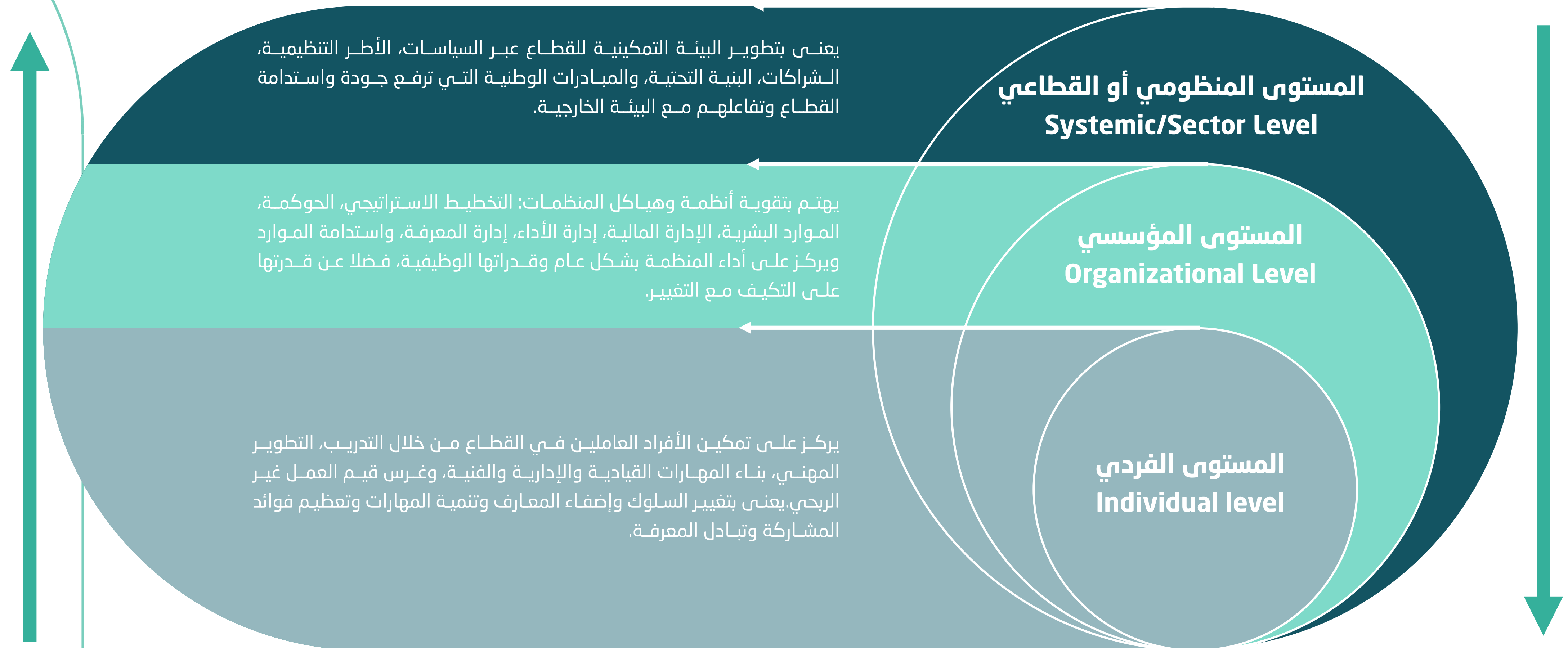
بناء القدرات هي : «العملية التي يحصل من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات على القدرات وتقويتها والحفاظ عليها لوضع أهدافهم الإنمائية وتحقيقها بمرور الوقت»

مفاهيم رئيسية مرتبطة ببناء القدرات

01	التمكين Empowerment	نقل القوة والقدرة لصناع القرار والعاملين لقيادة التغيير.
02	الاستدامة Sustainability	ضمان استمرار المنفعة والأثر بعد انتهاء البرامج أو التمويل.
03	التطوير التنظيمي Organizational Development	تحسين فعالية المنظمة عبر تدخلات ممنهجة.
04	إدارة المعرفة Knowledge Management	تحويل الخبرات الفردية إلى معرفة مؤسسية.
05	التعلم المؤسسي Institutional Learning	بناء ثقافة مستمرة للتعلم والتحسين.



مستويات بناء القدرات



أهمية بناء القدرات للقطاع غير الربحي

01	جعل القطاع غير الربحي شريكاً فاعلاً في التنمية.
02	تعزيز قيمة المنظمات وقدرتها على الابتكار والاستجابة للتغير.
03	بناء علاقات تبادلية بين منظمات القطاع والمجتمع.
04	بناء مؤسسات ذات رسالة تسعى لتحقيقها.
05	تعزيز القدرة على تقييم الاحتياجات والتركيز على القضايا ذات الأولوية.
06	خفض المخاطر المرتبطة بالمشاريع التنموية.

لماذا تحتاج المنظمات
أن تبني قدراتها؟



المبادئ الأساسية لبناء القدرات الفعّال

هي الأسس الفكرية والمنهجية التي تُوجّه عملية بناء القدرات داخل المنظمة أو القطاع وتضمن أن كل خطوة في بناء القدرات (التقييم، التخطيط، التنفيذ، التقييم، التحسين) تتم بشكل متسق ومتوافق مع القيم والمعايير المهنية والتمموية.

وظيفتها:

- تحديد كيف يتم اتخاذ القرارات أثناء تنفيذ برامج بناء القدرات.
- ضمان العدالة والشفافية والاستدامة في التنفيذ.
- منع انحراف البرامج عن أهدافها الأساسية.
- تسهيل المراجعة والتقييم بناءً على معايير ثابتة.

المبادئ الأساسية لبناء القدرات الفعّال

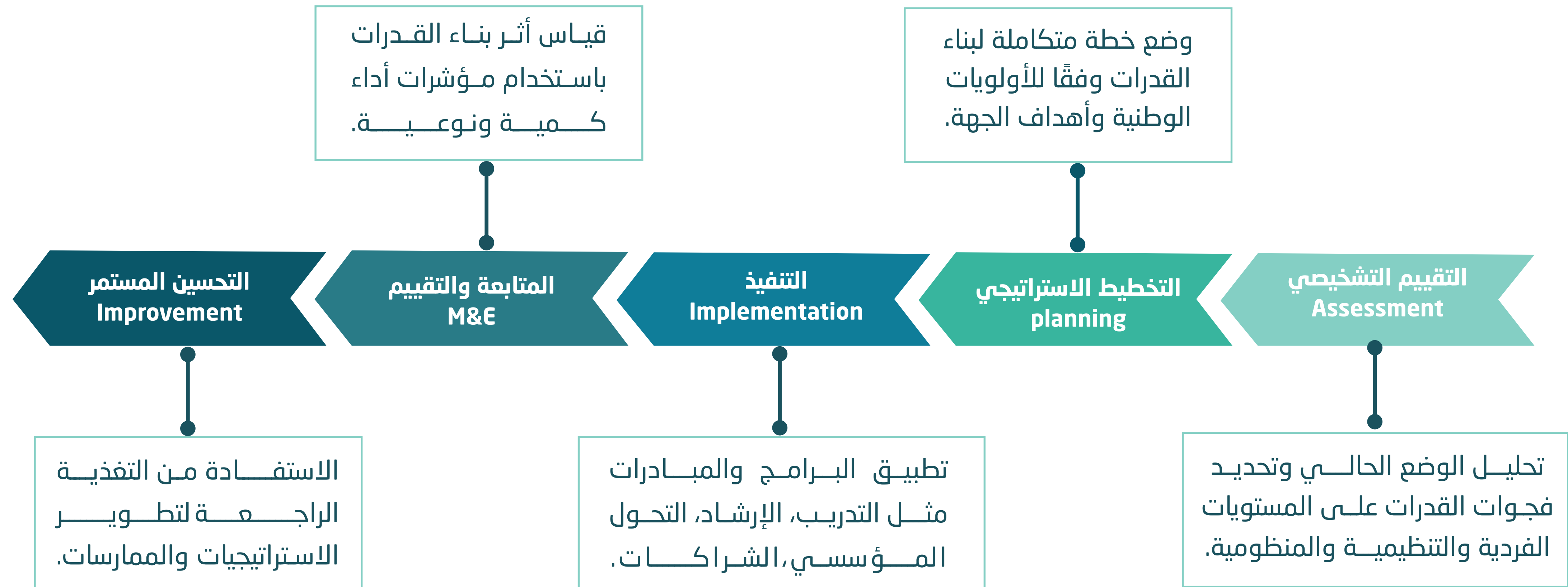
هي الأسس الفكرية والمنهجية التي تُوجّه عملية بناء القدرات داخل المنظمة أو القطاع وتضمن أن كل خطوة في بناء القدرات (التقييم، التخطيط، التنفيذ، التقييم، التحسين) تتم بشكل متسق ومتوافق مع القيم والمعايير المهنية والتنموية.

الملكية المحلية Local Ownership	أن تقود المنظمات عمليات التطوير بنفسها.
الملاءمة Relevance	تبنى على احتياجات واقعية مرتبطة بأهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية.
الشمولية Inclusiveness	تصميم عرض شراكة مخصص لكل جهة بحيث يسلط الضوء على الأهداف المشتركة بلغة الشريك المحتمل.
الاستدامة Sustainability	اختيار الوسيلة المناسبة للتواصل، وقد تكون بريدًا رسميًا، لقاءً شخصيًا، فعالية مشتركة.
القابلية للقياس Measurability	تحضير ملف تعريف مختصر عن المنظمة (يشمل: الأهداف، الإنجازات، الفئات المستهدفة).
التكامل Integration	تحديد القيمة المضافة المتوقعة للمنظمة وللشريك المحتمل.
الشفافية والمساءلة Transparency & Accountability	تصميم عرض شراكة مخصص لكل جهة بحيث يسلط الضوء على الأهداف المشتركة بلغة الشريك المحتمل.
التحسين المستمر Continuous Improvement Inclusiveness	اختيار الوسيلة المناسبة للتواصل، وقد تكون بريدًا رسميًا، لقاءً شخصيًا، فعالية مشتركة.



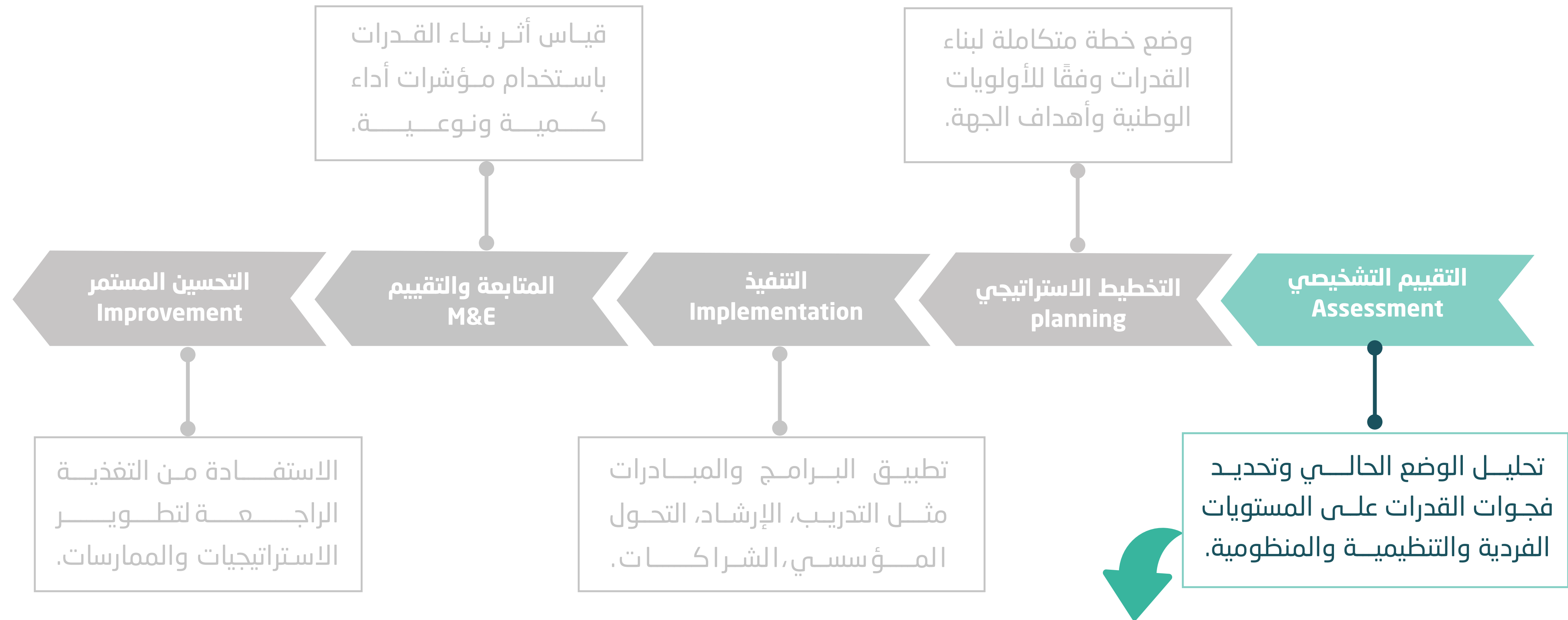
الإطار العام العملي لبناء القدرات

الإطار العام هو مجموعة من المكونات المترابطة التي تشكل المنهجية المتكاملة لبناء القدرات، وغالبًا يتضمن:



الإطار العام العملي لبناء القدرات

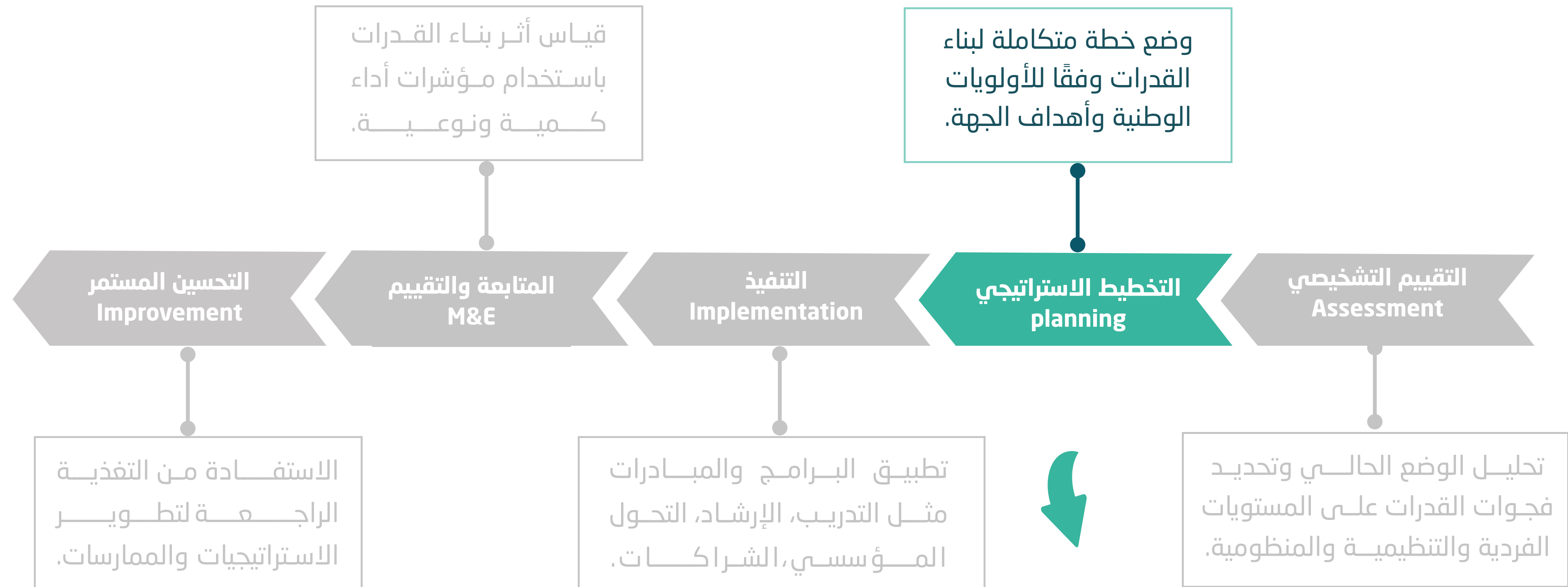
الإطار العام هو مجموعة من المكونات المترابطة التي تشكل المنهجية المتكاملة لبناء القدرات، وغالبًا يتضمن:



أدوات التقييم المؤسسي، استبيانات النضج، المقابلات، مراجعة الوثائق، SWOT أو PESTEL.

الإطار العام العملي لبناء القدرات

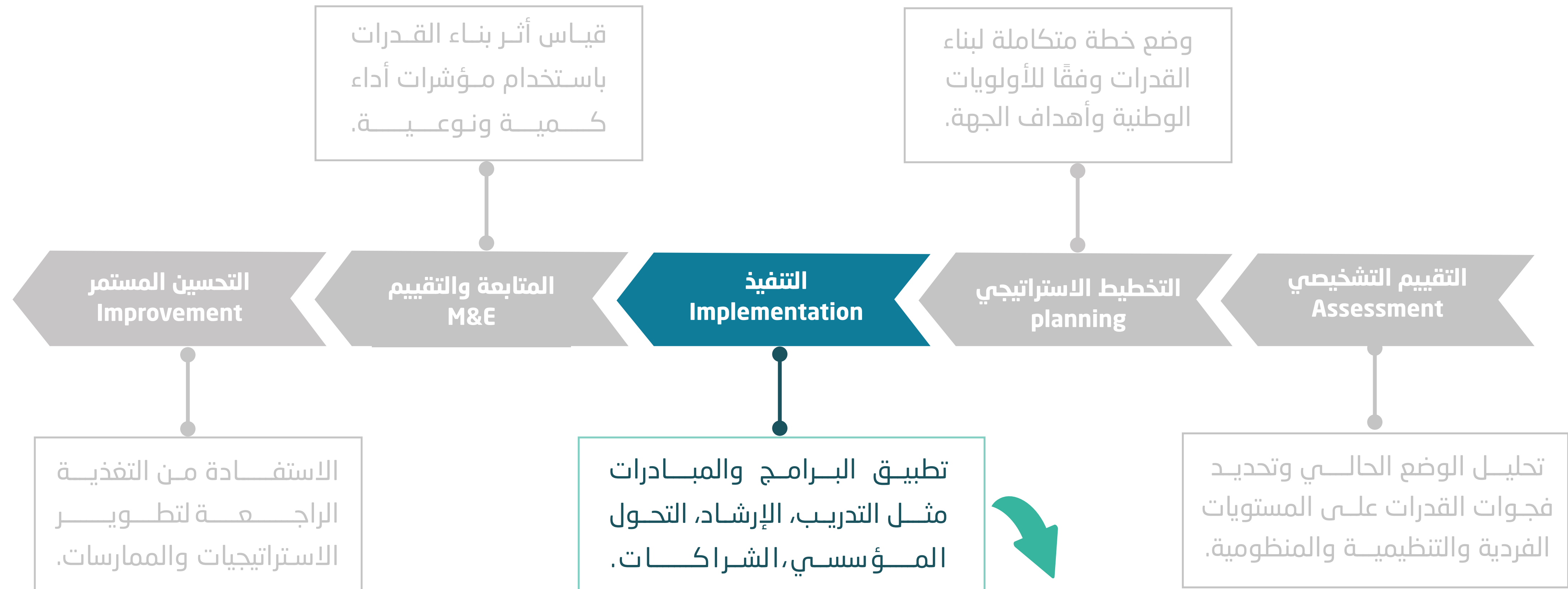
الإطار العام هو مجموعة من المكونات المترابطة التي تشكل المنهجية المتكاملة لبناء القدرات، وغالبًا يتضمن:



مواءمة استراتيجية، مصفوفة الأولويات، خطة تنفيذ، ميزانية، أدوار، مخاطر، جدول زمني
نموذج منطقي (Inputs→Activities→Outputs→Outcomes→Impact)

الإطار العام العملي لبناء القدرات

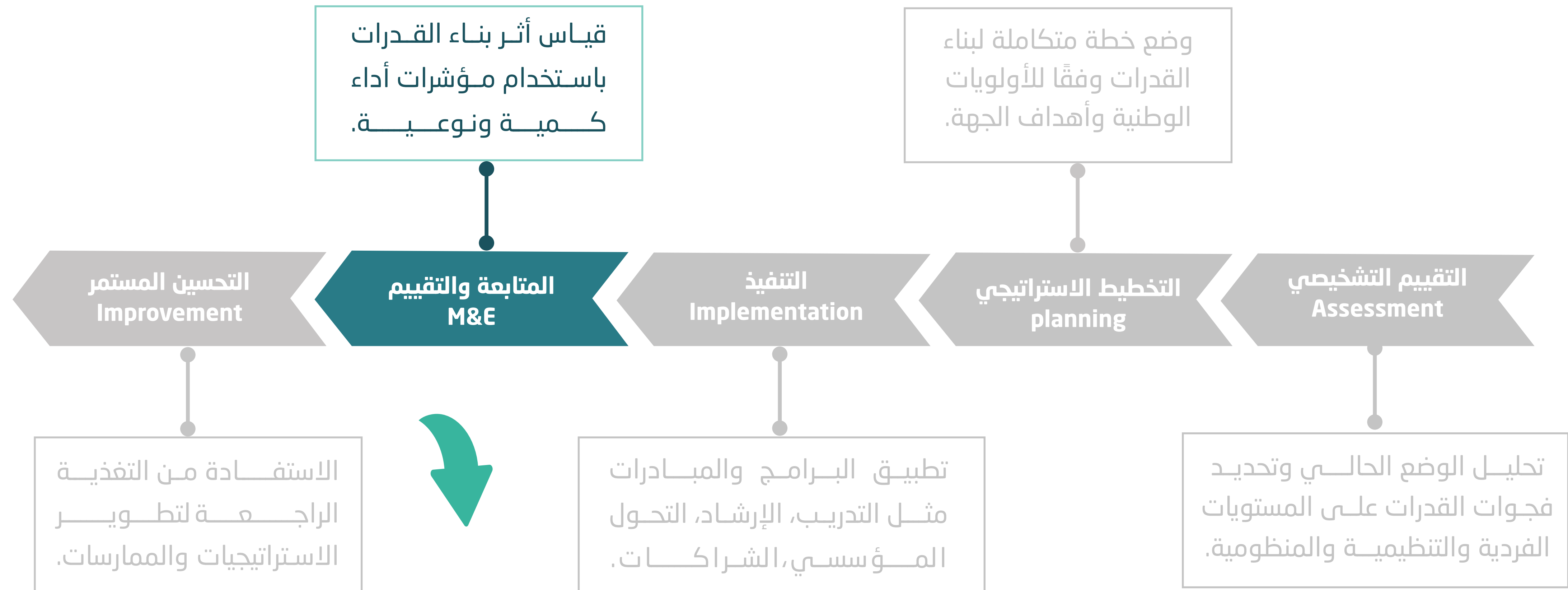
الإطار العام هو مجموعة من المكونات المترابطة التي تشكل المنهجية المتكاملة لبناء القدرات، وغالبًا يتضمن:



تدريب، إرشاد Mentoring، استشارات، تطوير أنظمة/سياسات، مشاريع رقمية، شراكات، إدارة تغيير: تواصل، تمكين القيادات الوسطى، حوافز.

الإطار العام العملي لبناء القدرات

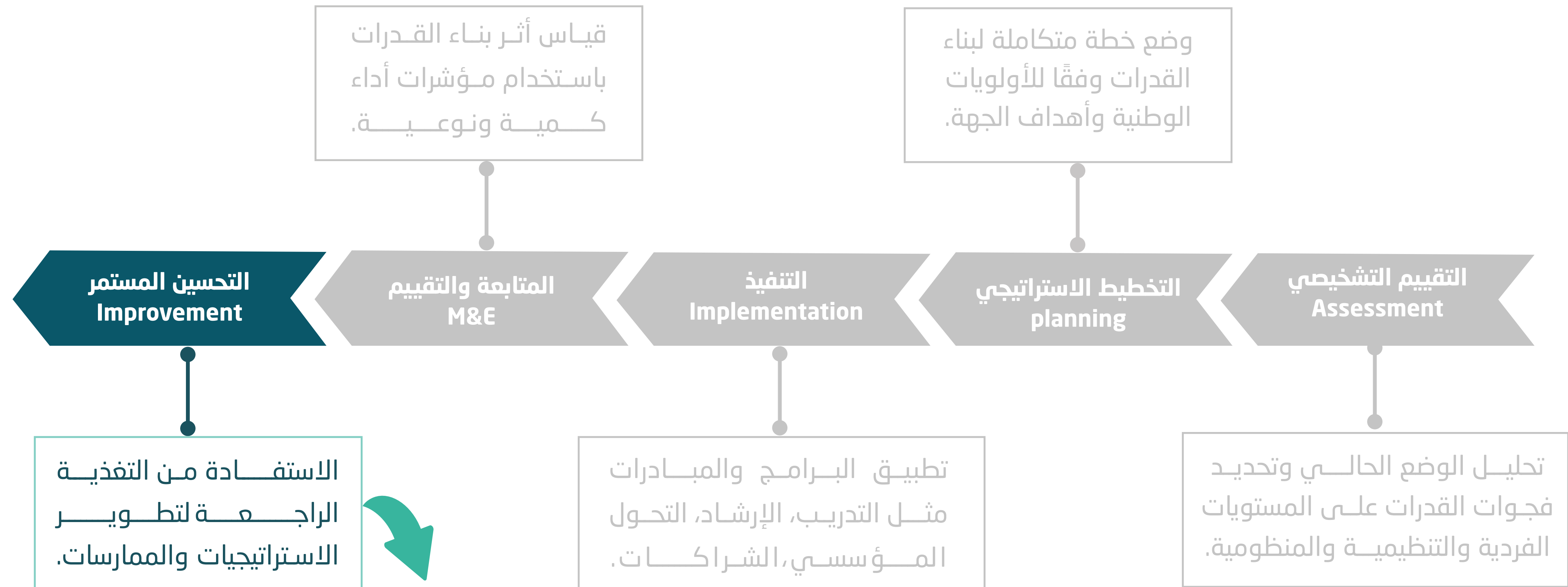
الإطار العام هو مجموعة من المكونات المترابطة التي تشكل المنهجية المتكاملة لبناء القدرات، وغالبًا يتضمن:



مؤشرات مخرجات KPIs ، نتائج، ثر ، لوحات قياس شهرية وربع سنوية.
مثال: نسبة تطبيق السياسات، زمن دورة الخدمة، رضا المستفيدين.

الإطار العام العملي لبناء القدرات

الإطار العام هو مجموعة من المكونات المترابطة التي تشكل المنهجية المتكاملة لبناء القدرات، وغالبًا يتضمن:



حلقات تعلّم بعد كل مبادرة ، تحديث خارطة القدرات كل 6-12 شهرًا.
نشر المعرفة داخل القطاع: أدلة، دروس مستفادة، مجتمعات ممارسة.

استعراض بعض المنهجيات والممارسات العالمية في بناء القدرات



منهجية الوكالة الأمريكية للتنمية
(USAID Capacity Development 2,0
Framework, 2020-)



منهجية OECD (منظمة التعاون
الاقتصادي والتنمية)



منهجية الأمم المتحدة الإنمائية
UNDP Capacity Development
Framework



نموذج التميز المؤسسي الأوروبي
EFQM Excellence Model



منهجية البنك الدولي
(WB)



منهجية البنك الآسيوي للتنمية
(ADB)



منهجية الوكالة الأمريكية للتنمية
(USAID Capacity Development 2,0
Framework, 2020-)



إطار Bond للمنظمات غير الحكومية
BOND Organizational
(Capacity Framework, 2015)



منهجية باكت
(PACT)



منهجية المنظمة الموثوقة
(TRUSTED CHARITY)



منطلقات رؤية 2030 في تمكين القدرات الوطنية

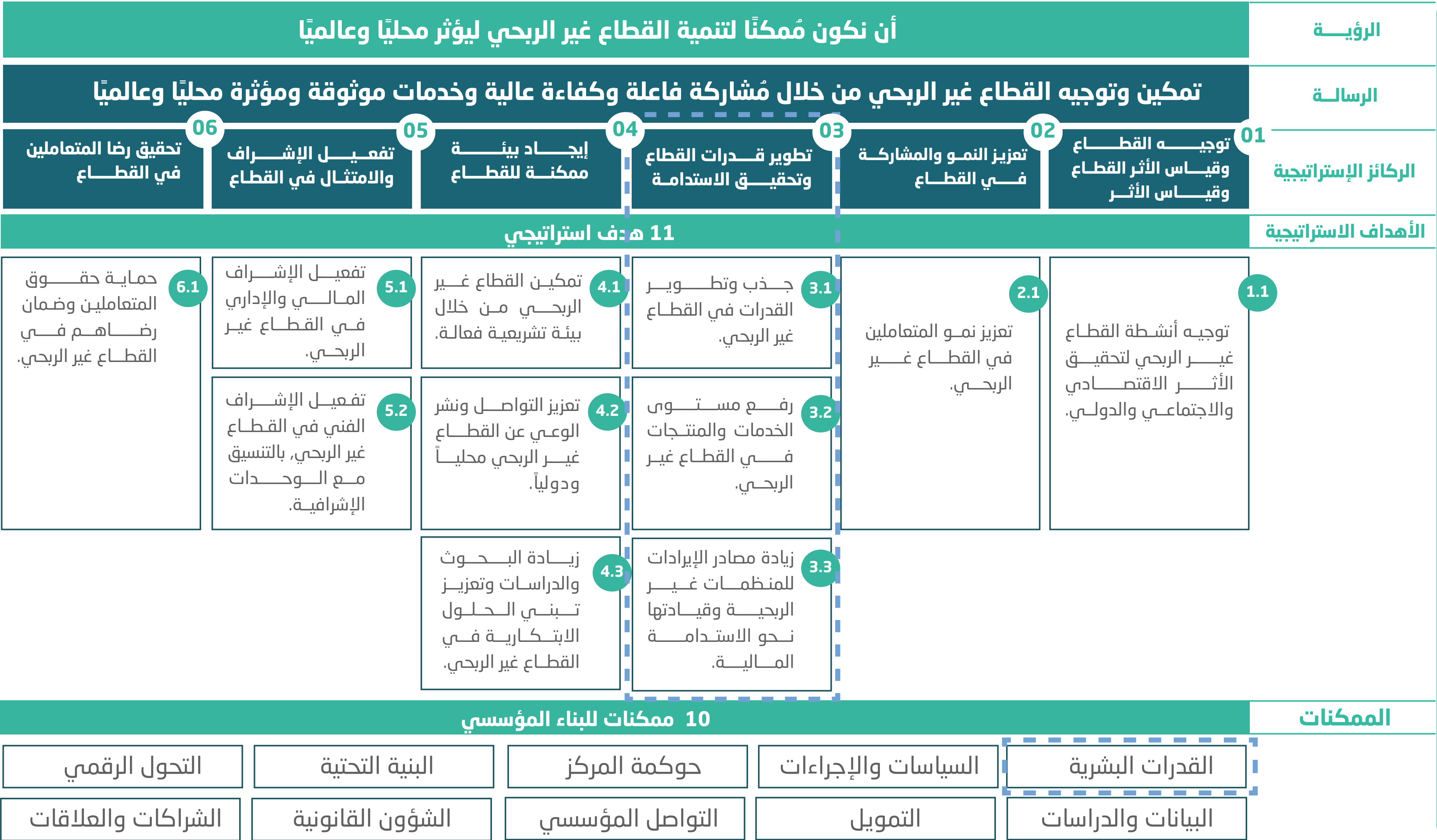


تؤكد رؤية المملكة على أهمية التمكين المعرفي والمؤسسي في القطاع غير الربحي تحديداً، باعتباره شريكاً استراتيجياً في تحقيق التنمية المستدامة. فبناء قدرات المنظمات غير الربحية يمكنها من:

- رفع كفاءة الكوادر الوطنية الانتقال من العمل الخيري التقليدي إلى العمل التنموي المستدام.
- تطوير أنظمة الحوكمة والشفافية لضمان الثقة والمصداقية العاملة في القطاع.
- تحقيق التكامل مع القطاعات الأخرى في دعم مستهدفات التنمية الوطنية.

ومن هذا المنطلق، فإن تمكين القدرات الوطنية في ضوء رؤية 2030 لا يُنظر إليه كمجرد عملية تدريبية أو تطويرية، بل ك استثمار وطني استراتيجي يسهم في بناء الإنسان، وتعزيز أداء المؤسسات، وخلق منظومة قادرة على مواجهة التحديات وقيادة المستقبل. إن جوهر الرؤية هو الانتقال من الاعتماد على الموارد إلى الاعتماد على القدرات، ومن العمل الموجه نحو المهام إلى العمل الموجه نحو الأثر – وهو ما يشكل روح بناء القدرات في المملكة اليوم.

الأدوار الاستراتيجية لبناء القدرات في دعم استراتيجية القطاع غير الربحي



القوى العاملة وبناء القدرات
البشرية في القطاع غير الربحي

واقع القوى العاملة في القطاع غير الربحي

نسبة العاملين في القطاع غير الربحي من إجمالي القوى العاملة

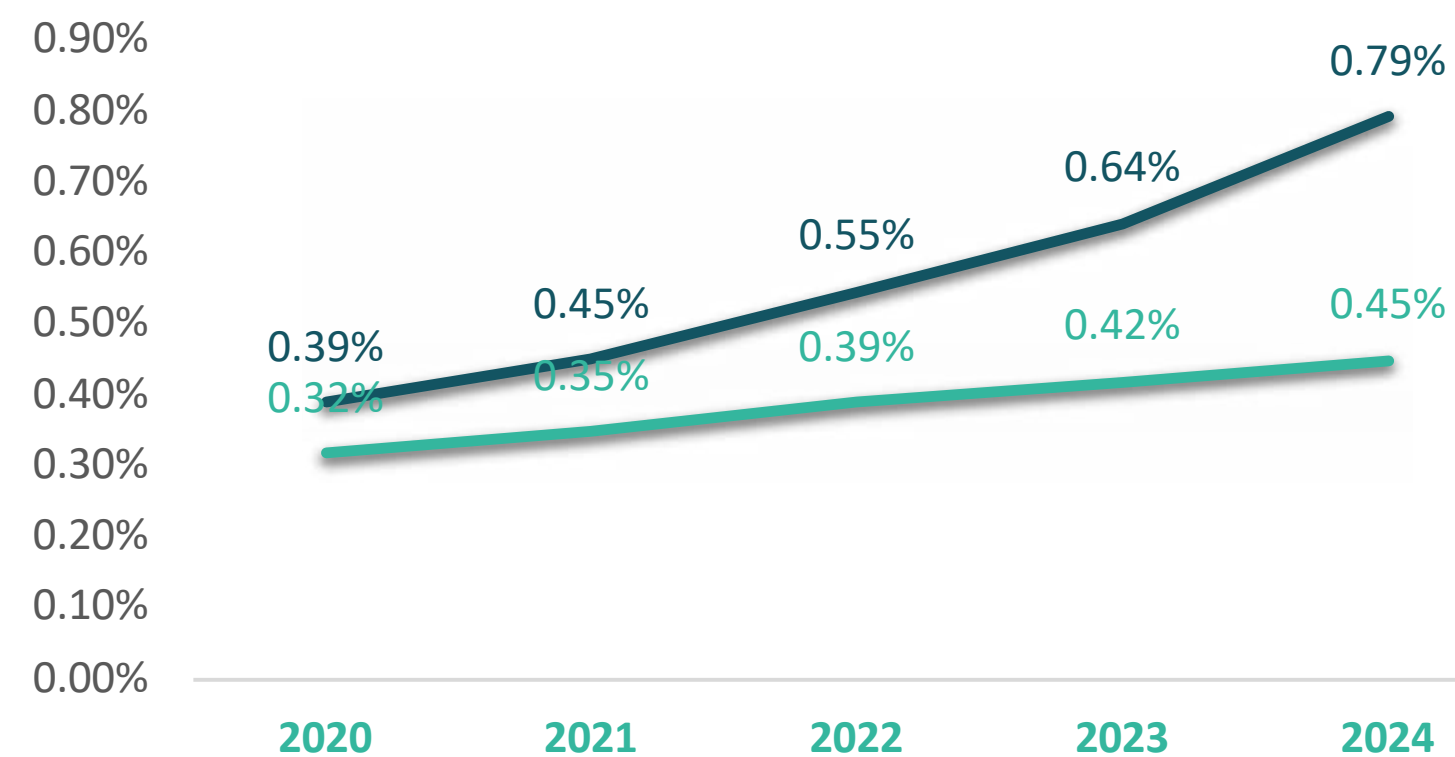
المستهدف 0.6 %

نسبة الموظفين في القطاع غير الربحي
إجمالي القوى العاملة في المملكة

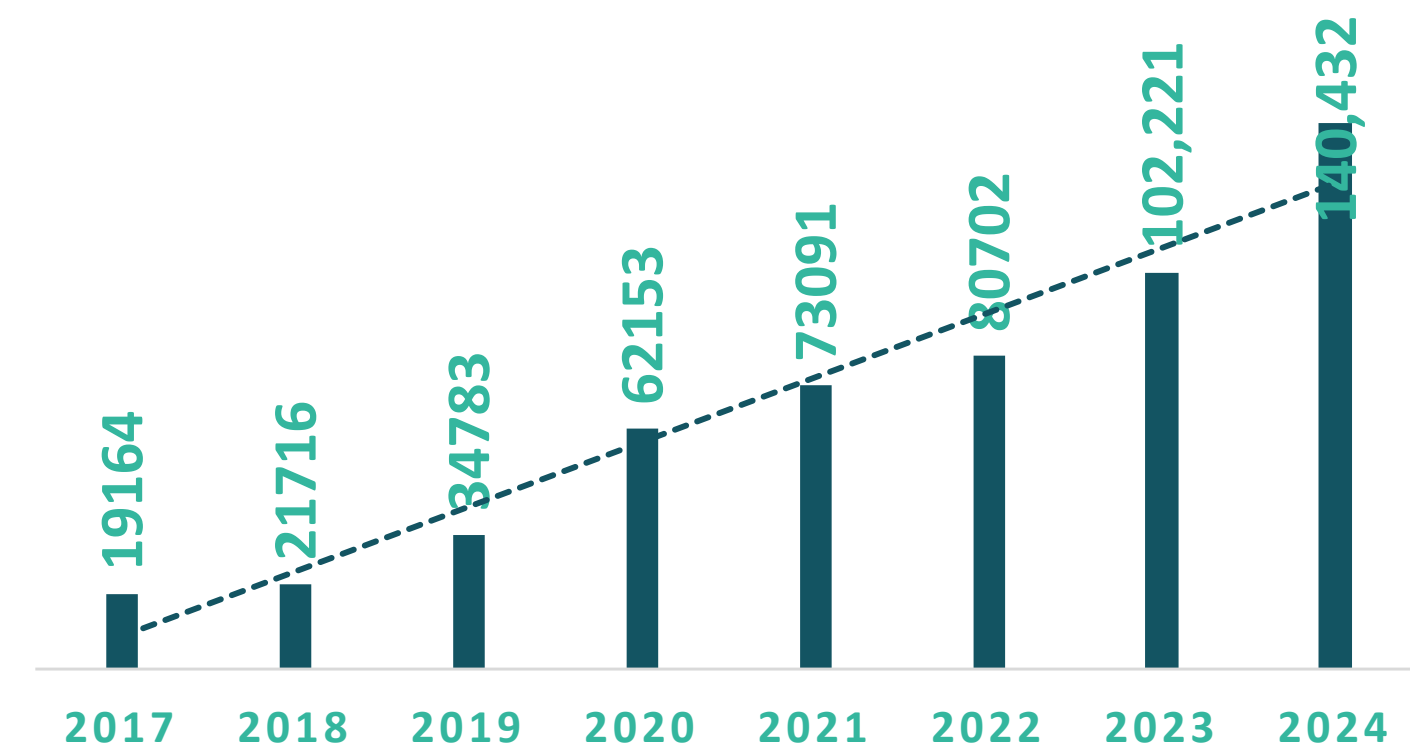
وضعت رؤية 2030 أهدافاً طموحة للقطاع غير الربحي حيث تهدف إلى زيادة مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي بنسبة **5%** بحلول عام **2030م**.

أولى القطاع أهمية كبيرة للقوى العاملة حيث جاء مؤشر زيادة نسبة العاملين في القطاع غير الربحي من إجمالي القوى العاملة أحد أبرز المؤشرات الاستراتيجية ضمن مجموعة من المؤشرات.

نسبة العاملين في القطاع غير الربحي



إجمالي عدد العاملين في القطاع غير الربحي



أهمية بناء القدرات البشرية في القطاع غير الربحي

قيادة التغيير التنظيمي والتحول الثقافي

تتولى الموارد البشرية قيادة مبادرات التحوّل الداخلي، من خلال غرس ثقافة الابتكار والتعلّم المستمر، وتعزيز قيم الحوكمة والمساءلة والشفافية التي تتوافق مع متطلبات الجهات الإشرافية والمعايير الوطنية.

تخطيط القوى العاملة لتحقيق الاستدامة

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، وإعداد قيادات الصف الثاني، وبناء استراتيجيات استبقاء تضمن استمرارية العمل المؤسسي وتقليل الاعتماد على الأفراد.

مواءمة رأس المال البشري مع رؤية المنظمة ورسالتها

إذ تعمل إدارات الموارد البشرية على ضمان توافق مهارات العاملين وقيمهم مع أهداف المنظمة التنموية، بما يعزّز الانتماء والاتساق الداخلي، ويجعل كل وظيفة جزءًا من منظومة الأثر الاجتماعي.

تمكين القيادات والمواهب الوطنية

تسهم الموارد البشرية في تصميم برامج تطويرية وتدريبية منهجية تُبنى على تحليل الاحتياجات (TNA) وتُترجم إلى خطط تطوير فردية (IDPs)، بما يرفع أداء العاملين ويعزّز جاهزيتهم لمتطلبات المرحلة المقبلة.

إدارة الأداء وربطه بالأثر المؤسسي

تركّز المنظمات الحديثة على ربط مؤشرات الأداء الوظيفي (KPIs) بالأثر الاجتماعي والاقتصادي للمنظمة، وهو ما يجعل إدارة الأداء في القطاع غير الربحي وسيلة لقياس القيمة المجتمعية، وليس فقط تحقيق الأهداف التشغيلية.

تعزيز الإنتاجية عبر تطوير الكفاءات

تسهم إدارة الموارد البشرية في اكتشاف القيادات الشابة وتطويرها من خلال برامج إعداد القادة، وتمكين الكفاءات الوطنية في المواقع المؤثرة دعمًا لتوطين الوظائف وتحقيق مستهدفات التنمية البشرية في الرؤية.



تختلف ممارسات الموارد البشرية في القطاع غير الربحي عن بقية القطاعات لكونه يتسم بمحدودية الموارد المتاحة والتركيز الدائم علي الغايات السامية ناهيك عن القوانين والتنظيمات الخاصة به لتحقيق الشفافية، بالإضافة إلى وجود عنصر مفاير وهو توظيف وتفعيل المتطوعين المدفعوين بالشفف والرغبة في العطاء

أسباب تمايز ممارسات الموارد البشرية في القطاع غير الربحي بشكل عام عن القطاعات الأخرى

01	التركيز القائم على المهمة: تعتبر المنظمات غير الربحية رسالتها وإنجازاتها الإنسانية التي تسعى لتحقيقها تعطي الأولوية لأهدافها الاجتماعية أو التنموية أو البيئية على جانب تعظيم الأرباح، وإذا تعمل إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات إلى التركيز على مواءمة جهود الموظفين وأهدافهم مع رسالة المنظمة وقيمها.
02	محدودية الموارد: غالباً ما تعمل المنظمات غير الربحية بموارد مالية وبشرية محدودة، مما قد يؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها كتحسين الموظفين، والمزايا والتدريب والتطوير. ويجب أن توازن إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية بين الحاجة إلى جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم وما يترتب على ذلك من تكاليف تضع ضغوطاً على محدودية الموارد.
03	القوى العاملة التطوعية: غالباً ما تعتمد المنظمات غير الربحية على المتطوعين، الذين قد تكون دوافعهم مختلفة عن الموظفين الذين يتقاضون رواتب في القطاع الخاص أو الحكومي. وإذا تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية على وضع سياسات وممارسات واضحة للمتطوعين وتحفيزهم وتشجيعهم للاستمرار في العطاء.
04	مشاركة أصحاب المصلحة: تتعامل المنظمات غير الربحية مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة المعنيين، بما في ذلك المانحين، ومجالس الإدارة، والمتطوعين، وأعضاء المجتمع والمستفيدين. وبذلك تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية التي تسعى إلى تلبية متطلبات أصحاب المصلحة وتحقيق توقعاتهم دون أن يؤثر ذلك سلباً على رسالة المنظمة وقيمها.
05	الامتثال والمساءلة: تخضع المنظمات غير الربحية لمتطلبات قانونية وتنظيمية مختلفة، بما في ذلك الإعفاءات الضريبية ومطالبات إعداد التقارير السنوية وتقديم البيانات المالية. وذلك يعني أن إدارة الموارد البشرية تسهم في تعزيز الامتثال للقوانين والحفاظ على الشفافية، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على الامتثال والتنسيق مع الجهات الرقابية في الإجراءات المهنية.



وبرزت بعض الجوانب التي يجب مراعاتها عند الحديث عن ممارسات الموارد البشرية في القطاع غير الربحي وعلى رأسها إدارة المتطوعين بما تتضمنه من ممارسات التوظيف والتدريب والتحفيز، بالإضافة إلى توظيف وتقييم أداء العاملين وتطوير العاملين وتعزيز التنوع في الجمعيات والمؤسسات

نواحي أساسية يجدر الانتباه إليها في ممارسات الموارد البشرية في القطاع غير الربحي

01	التوظيف والحفاظ على الكفاءات: قد تواجه المنظمات غير الربحية تحديات فريدة في توظيف الموظفين والحفاظ بهم بسبب الموارد المالية المحدودة والمنافسة مع المنظمات الربحية. ولذا تحتاج إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية إلى اتباع استراتيجيات توظيف إبداعية، كتقديم الحوافز غير المالية مثل ترتيبات العمل المرنة والعمل الهادف وفرص تطوير المهارات وغيرها. كما قد تكون التأكيد على مهمة المنظمة وقيمها من ناحية أخرى، عاملاً رئيساً أيضاً في جذب الموظفين المتحمسين والاحتفاظ بهم.
02	إدارة الأداء: قد يكون للمنظمات غير الربحية مقاييس نجاح تختلف عن المنظمات الربحية، مثل ناتج أثر البرامج والخدمات المقدمة للمجتمعات المحلية، ولذلك تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية إلى تطوير أداء المنظمة وتقييمه، من أجل التطوير المستمر للعاملين وتحسين قدرتهم على تقديم الخدمات الاجتماعية للمستفيدين وتحقيق الغايات.
03	إدارة المتطوعين: هذا الجانب يميز المنظمات غير الربحية عن غيرها حيث يعتبر المتطوعون جزءاً أساسياً من عمليات المنظمات غير الربحية ولا يمكن لهم الاستمرارية دون الاستفادة من مساهمات المتطوعين، وإذا فإن إدارة الموارد البشرية تسقطلب وتدريب وتطوير آليات عمل المتطوعين وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق غايات المنظمة.
04	التعويضات والمزايا: تمنح المنظمات غير الربحية عمومًا موارد مالية محدودة، وهذا بدوره يؤثر على حجم التعويضات والمزايا التي تستطيع المنظمات غير الربحية تقديمها للعاملين الموظفين لاستقطابهم للعمل لديها والحفاظ عليهم. ولذلك تسعى إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي إلى تقديم تعويضات مالية متواضعة ومميزة ولكنها لا تتوقف هنا وإنما تمتد إلى تقديم الحوافز المالية كدمج مساهماتهم في مجتمعاتهم ومنح العلاقات لهم من القيادات والمؤثرين بالإضافة إلى توفير برامج العمل المرن وبرامج التطوير وتنمية المهارات.
05	التنوع والمساواة والشمول: تحتاج المنظمات غير الربحية إلى تعزيز رسالة العدالة والمساواة الاجتماعية، إلى التركيز على التنوع والمساواة والشمول (Diversity, Equality & Inclusion). تعكس هذه الرسالة هوية المجتمعات التي تخدمها وتشمل فرصًا عادلة لكل أفرادها. وعليه فإن عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية يتطلب تطبيق مبادرات تهدف بها من تطوير سياسات مهنية وصولاً إلى توفير بيئات الشمول على توفير ثقافة الاحترام والانفتاح بين الجميع



من ناحية أخرى، تم حصر أطر العمل التالية والتابعة لجهات موثوقة ومهنية قدمت في مجملها ممارسات الموارد البشرية بشكل موضوعي واحترافي إلا أنها لم تكن متخصصة حصراً بالقطاع غير الربحي بهدف المساهمة في تشكيل منظومة أولية لممارسات الموارد البشرية وبناء القدرات



CIPD

pshra™

McLEAN &
COMPANY

OECD

إطار عمل الورقة
البحثية الأكاديمية
عن إدارة الموارد
البشرية في
القطاع غير الربحي

NPHRM Academic
research

إطار عمل الهيئة
المهنية للموارد
البشرية وتنمية
الأفراد

CIPD

إطار عمل جمعية
الموارد البشرية
للقطاع العام

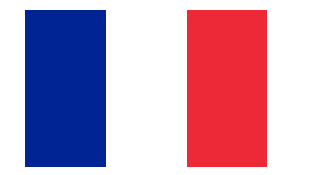
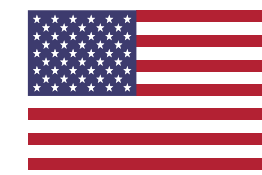
PSHRA

إطار عمل شركة
ماكلين وشركاه

McLean&co

إطار عمل منظمة
التعاون الاقتصادي
والتنمية.

OECD



www.cipd.org



www.pshra.org

www.hr.mcleanco.com

www.oecd.org



كمُلخَص، يوضح الجدول التالي ممارسات الموارد البشرية لكل إطار من أطر العمل الخمسة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الممارسات المشتركة فيما بينها والتي تجلّت في ممارسات استقطاب المواهب، والتعلم والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتعويضات والمزايا، وأخيرًا عمليات الموارد البشرية والبنية التحتية

الثقافة	علاقات الموظفين	تهنئة الموظفين الجدد	تصميم المنظمات	الارتباط الوظيفي	عمليات الموارد البشرية والبنية التحتية	التعويضات والمزايا	القيادة	إدارة الأداء	التعلم والتدريب والتطوير	استقطاب المواهب	إدارة المواهب	التواصل	التطوير التنظيمي	استراتيجية الموارد البشرية	الإطار / الممارسات
			✓			✓	✓	✓	✓	✓					 إطار عمل منظمات التعاون الاقتصادي والتنمية
				✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	 إطار عمل شركة ماكلين وشركاه
✓					✓		✓				✓	✓			 إطار عمل جمعية للموارد البشرية وتنمية الأفراد
	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓			✓		 إطار عمل الهيئة المهنية للموارد البشرية وتنمية الأفراد
	✓	✓				✓		✓	✓	✓					 إطار عمل الورقية البحثية الأكاديمية عن إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي

ممارسات الموارد البشرية وبناء القدرات

استراتيجية الموارد البشرية

هي خطة شاملة تعمل على مواءمة نشاطات الموظفين مع أهداف المنظمة، حيث تشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتشكيل الثقافة المناسبة، وتصميم الهياكل التنظيمية الملائمة، وإدارة التغيير، واستخدام بيانات الموارد البشرية لإجراء التحليلات، كل ذلك من أجل تحسين أداء ومشاركة الموارد البشرية والاحتفاظ بالكفاءات لتحقيق أهداف المنظمة.

إدارة المواهب

هي نهج يركز على جذب أفضل المواهب، وتطويرها والاحتفاظ بها لتمكين أهداف أعمال المنظمة، وهو يشمل على إطار للجدارات، وتخطيط القوى العاملة، وتقييم المواهب، والتخطيط التعاقبي لضمان شغل الأدوار الحساسة في المنظمة بمرشحين ذوي كفاءة عالية، من أجل تعزيز موارد بشرية قوية وفعالة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

استقطاب المواهب

هي عملية تركز على جذب المواهب المحتملة تحديد مصادرها وتقييمها وتوظيفها لتلبية احتياجات التوظيف في المنظمة. وتتضمن إنشاء انطباع أو تصور جاذب عن لمنظمة لدى الأفراد في السوق للتقدم للعمل معها، وتحديد المرشحين وفحص سيرهم الذاتية، وإجراء تقييم شامل لهم، وتسهيل تنقلهم الداخلي لاكتساب الخبرات.

إدارة المتطوعين

هي العملية التي تتضمن استقطاب، وتدريب، وتوجيه، والمحافظة على الأشخاص الذين يختارون التطوع، عبر تقديم خدماتهم أو مهاراتهم بدون أجر للمنظمات، وتُعنى إدارة المتطوعين بالتخطيط لاحتياجات المنظمة من المتطوعين، وتحديد الأدوار والمهام التي يمكن لهم القيام بها، بالإضافة إلى الترويج للفرص التطوعية، وتنسيق التدريب وتقديم الدعم لهم وأخيراً تقدير جهود المتطوعين وتقييم أدائهم وأثرهم.

التدريب والتطوير

تركز على التحسين المستمر لمهارات وكفاءات الموارد البشرية، وتشتمل على الإعداد المنظم للموظفين الجدد، وبرامج تطوير الموظفين لتعزيز المهارات الفنية، والتطوير الإداري لضمان فعالية فرق العمل، وكذلك التطوير القيادي. الهدف هو تعزيز الأداء الفردي والمؤسسي، وتعزيز ثقافة التعلم والتحسين المستمر.

الارتباط الوظيفي

يشير إلى مستوى التزام الموظف وشففه ومواءمته مع أهداف المنظمة وقيمها. وهو ينطوي على تطوير مبادرات استراتيجية لتعزيز المشاركة، بناءً على استبيانات الموظفين وتعليقاتهم، مع دمج استراتيجيات التنوع والإنصاف والشمول لإنشاء مكان عمل شامل وعادل يحترم الجميع. وبذلك تتعزز بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين وتزيد من رضاهم الوظيفي وبالتالي تتعزز فرص نجاح المنظمة.

إدارة الأداء

عملية مستمرة واستراتيجية تركز على مواءمة وتحسين أداء الموظفين مع أهداف المنظمة. وتتضمن تحديد الأهداف لمواءمة مهام الموظفين مع رؤية الشركة، وتقييم الأداء لتقييم وتوجيه تقدم الموظفين، والتدريب لتعزيز التطوير الشخصي والمهني.

عمليات الموارد البشرية

تشير إلى الأنشطة اليومية الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. ويشمل ذلك وضع الهيكل التنظيمي للإدارة، ووضع السياسات والإجراءات للامتثال مع القوانين المحلية، وإدارة علاقات الموظفين، والتواصل المستمر مع الموظفين، والاستفادة من تكنولوجيا الموارد البشرية لتحسين تقديم الخدمات، وإدارة ميزانية الإدارة.

التعويضات والمزايا

تشير إلى إجمالي حزمة المكافآت التي تقدمها المنظمة لموظفيها، والتي تشمل الراتب الأساسي، وحوافز الأجور المتغيرة، والتأمين الطبي، بالإضافة إلى أشكال التقدير المالي وغير لمالية. ويتم تصميم هذه العناصر بشكل استراتيجي لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم مع المساهمة في رفع رضاهم الوظيفي العام وارتباطهم بالمنظمة.



الشراكات

- بناء مصفوفة الشركاء وتحديد استراتيجيات التعاون والعمل.
- استقطاب شركاء جدد للقطاع.
- المشاركة بإنشاء جهات ثم الشراكة معها.

التكنولوجيا

- أتمتة ورقمنه الخدمات المقدمة على مستوى القطاع.
- إنشاء ذراع تقني استشاري على مستوى جميع خدمات القطاع المرتبطة بالموارد البشرية.
- الموائمة مع مختلف الأنظمة المستخدمة في القطاع بما يسمح بتدفق البيانات المرتبطة بالموارد.

الشراكات

تطوير الكفاءات وبناء القدرات

مؤشرات الأداء:

- نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريباً متخصصاً
- نسبة تحسن الكفاءات المكتسبة من البرامج التدريبية.
- نسبة اعتماد أطر الجدارات والمسارات الوظيفية.
- نسبة تغطية المهارات الفنية في التعلم الرقمي.

المهارات

تعزيز التعاون وإدارة المعرفة

مؤشرات الأداء:

- نسبة تفاعل المنظمات غير الربحية مع منصات وأدوات إدارة المعرفة.
- نسبة تغطية الموضوع الحيوي في القطاع.
- نسبة رضا أصحاب المصلحة عن مستوى التعاون مع المركز.
- عدد المشاريع المشتركة الناتجة عن الشراكات.
- مؤشر أنشطة تبادل المعرفة.

النظام البيئي للموارد البشرية

استقطاب المواهب وتعزيز صورة القطاع

مؤشرات الأداء:

- عدد المتقدمين للوظائف في القطاع غير الربحي.
- عدد الشراكات المفعلة مع الجهات التعليمية والمهنية.
- مؤشر جاذبية القطاع.
- مؤشر التغطية الإعلامية.
- معدل استبقاء المواهب بعد التوظيف

تحسين إدارة الموارد البشرية والأداء

مؤشرات الأداء:

- نسبة تطبيق تقييم الأداء الموحد في المنظمات.
- التحسن في دقة إدارة البيانات وتكاملها.
- معدل رضا الموظفين عن أنظمة إدارة الموارد البشرية.
- مؤشر التحول الرقمي.

المهارات

- بناء قدرات الإدارة ومنسوبيها على إدارة وتوظيف البيانات الضخمة.
- بناء قدرات الإدارة في ثلاث جوانب Advovay - Business Development - Stakeholders Management

الدعم المالي

- خلق فرص الشراكة وتطوير الأعمال مع برامج الرؤية والشركات والمنظمات ذات الصلة.
- بناء وتصميم المبادرات مع المؤسسات المانحة وصندوق دعم الجمعيات.

الأذرع التنفيذية

الأذرع التنفيذية

- إنشاء منظمة مختصة بإدارة وتطوير الكفاءات في القطاع (ASTD)
- إنشاء شركة استشارية لشؤون الموارد البشرية في القطاع غير الربحي (ذراع أبحاث، إدارة التغيير، التطوير التنظيمي.
- إنشاء ذراع متخصص للصحة المؤسسية واستبقاء المواهب وتحسين الارتباط الوظيفي (اختبارات، ثقافة المؤسسة)



تخطيط استقطاب وتوظيف الموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع غير الربحي

ومن أبرز أدوات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

إعداد الميزانية والتعويضات
Budgeting

تصميم الوظائف
Job Design

تحليل الاحتياجات
Needs Assessment

ومن خلال المواءمة بين **الاحتياج**، **الوظيفة**، **والميزانية**، **والقيم المؤسسية**، يمكن للقطاع غير الربحي بناء منظومة عمل متكاملة تُسهم في رفع كفاءة رأس المال البشري وتحقيق الأثر المنشود في المجتمع.



تخطيط استقطاب وتوظيف الموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع غير الربحي

ومن أبرز أدوات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

التوظيف الأخلاقي والشفاف
Ethical and Transparent
Recruitment

قنوات استقطاب مستهدفة
Targeted Recruitment Channels

الهوية ذات الرسالة في التوظيف
Mission-Driven Branding

بهذه الاستراتيجيات، تتحول عملية التوظيف في القطاع غير الربحي من مجرد بحث عن شاغل إلى رحلة رسالية تستقطب من يؤمنون بأن العمل في خدمة المجتمع هو أعلى درجات الإنجاز المهني والإنساني.



تخطيط استقطاب وتوظيف الموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في القطاع غير الربحي

المرحلة	مجال التركيز	الأداة أو الممارسة الأساسية
الفرز المبدئي (Screening)	تقييم المهارات الفنية ومدى التوافق مع رسالة المنظمة.	استخدام أسئلة سلوكية تقيس الالتزام السابق بالقضايا المجتمعية أو المبادرات التطوعية.
المقابلة الشخصية (Interviewing)	استكشاف الدوافع الجوهرية ومدى الانسجام الثقافي مع بيئة المنظمة.	تطبيق منهج المقابلات القائمة على القيم (Value-Based Interviewing) من خلال طرح مواقف أخلاقية أو قرارات تتعلق بمواقف رسالية حساسة.
التقييم العملي (Assessment)	اختبار القدرة على التطبيق العملي والابتكار في مواقف واقعية.	استخدام دراسات حالة أو محاكاة (Case Studies/Simulations) تُقدّم للمرشحين مواقف من واقع القطاع غير الربحي لتحليلها وتقديم حلول عملية مناسبة لها.
التهيئة والتوجيه (Onboarding)	إدماج الموظف الجديد في ثقافة المنظمة وضمان امتثاله للأنظمة الوطنية.	برنامج تهيئة منظم يتضمن تعريفًا برسالة المنظمة، والتفاعل مع المستفيدين، والتعرّف على إطار الامتثال للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (NCNP).



التطوير والتدريب

تصميم خطط التطوير المهني وبرامج التدريب الداخلي

ومن أبرز أدوات التدريب المهني

استثمار الموارد منخفضة التكلفة Leveraging Low-Cost Resources	مجالات الكفاءات الأساسية Core Competency Areas	تحليل الاحتياجات التدريبية Training Needs Analysis - TNA
<ul style="list-style-type: none">- التعلم الإلكتروني- التعلم بالأقران: (Peer-to-Peer Learning)- برامج الإرشاد: (Mentorship)- الشراكات الأكاديمية	<ul style="list-style-type: none">- الحوكمة والامتثال (Governance & Compliance)- تنمية الموارد وجذب التمويل (& Fundraising)- (Resource Mobilization)- قياس الأثر والتقارير التتموية (Impact Measurement)- القيادة والإدارة: (Leadership & Management)	<ul style="list-style-type: none">- مراجعة مؤشرات الأداء- مقارنة المهارات الموجودة بالمهارات المطلوبة- تحديد أولويات التدريب بناءً على الأثر المتوقع



الاستبقاء وإدارة المواهب

تعزيز ثقافة العمل المؤسسي والانتماء التنظيمي

ومن أبرز أدوات التدريب المهني

برامج التقدير والاعتراف بالجهود Recognition Programs	إشراك الموظفين وتمكينهم Employee Engagement	الرؤية والقيم المشتركة Shared Vision and Values	المؤسسية مقابل الفردية Institutionalization over Individualism
<p>- جائزة «صانع الأثر لشهر» بطاقات شكر رمزية أو قصص قصيرة تُبرز جهود الأفراد على منصات المنظمة.</p> <p>- فعاليات داخلية بسيطة تُكرّم الفرق أو المشاريع التي أحدثت أثرًا ملموسًا.</p>	<p>- تنفيذ استبيانات دورية لقياس الرضا.</p> <p>- تنظيم اجتماعات مفتوحة.</p> <p>- تفعيل قنوات تواصل داخلية.</p>	<p>وُثِّد الممارسات التالية من أنجح وسائل غرس الرؤية المشتركة:</p> <p>- عقد لقاءات دورية.</p> <p>- ربط أهداف الأقسام الفردية بالنتائج الاجتماعية العامة.</p> <p>- مشاركة قصص نجاح المستفيدين.</p>	<p>إجراءات تشغيل قياسية (SOPs)</p>



الاستبقاء وإدارة المواهب

بناء أنظمة فعّالة لاستبقاء المواهب

ومن أبرز أنظمة إدارة المواهب			
مقابلات الخروج Exit Interviews	المسار المهني Career Pathing	إدارة الأداء Performance Management	المكافآت الشاملة Total Rewards



الاستبقاء وإدارة المواهب

إدارة الأداء وربط الأهداف بالرسالة المؤسسية

ومن أبرز أنظمة الربط

تحديد الأهداف الذكية Goal Setting - SMART Framework	التقييم الشامل من زوايا متعددة 360 Degree Feedback	الإجراءات التصحيحية والتطويرية Corrective Action
<ul style="list-style-type: none">- محددة- قابلة للقياس- قابلة للتحقيق- ذات صلة- محددة بزمان.	<ul style="list-style-type: none">- تعزيز ثقافة الشفافية والتغذية الراجعة البناءة.- تمكين الموظفين من فهم أثر سلوكهم في الفريق والمنظمة.- تحفيز التطوير الذاتي المستمر بناءً على وجهات نظر متعددة.	<ul style="list-style-type: none">- عقد جلسات تدريبية تصحيحية لتوضيح التوقعات والسلوك المطلوب.- توثيق جميع مراحل المتابعة لضمان العدالة والمساءلة.- استخدام التغذية الراجعة الإيجابية كوسيلة لتصحيح المسار وتحفيز الالتزام.



أدوات بناء القدرات البشرية

1. مفهوم الجدارات الفردية ونموذج KSAH:

تُعرّف الجدارات (Competencies) بأنها مجموعة من المعارف (Knowledge) والمهارات (Skills) والاتجاهات (Attitudes) والعادات السلوكية (Habits) التي تمكّن الفرد من أداء مهامه بفعالية وتحقيق نتائج متميزة. ويعبّر نموذج KSAH عن الإطار المتكامل الذي يُستخدم في تصميم وتقييم القدرات الفردية، على النحو التالي:

البُعد	التعريف	مثال تطبيقي في بيئة العمل
المعرفي (Knowledge)	ما يمتلكه الفرد من معلومات وخبرة متخصصة.	فهم الأنظمة والسياسات الخاصة بالمؤسسة.
المهاري (Skill)	القدرة العملية على تطبيق المعرفة لإنجاز المهام.	إعداد التقارير، تحليل البيانات، التواصل الفعال.
الوجداني (Attitude)	القيم والمعتقدات والمواقف التي تحدّد طريقة التفكير والسلوك.	روح المبادرة، المسؤولية، الإيجابية.
السلوكي الاعتيادي (Habit)	الممارسات المتكررة التي تصبح جزءًا من السلوك المهني.	الالتزام بالمواعيد، متابعة التطوير الذاتي المستمر.

2. تحليل فجوات القدرات الفردية:

- يُعدّ تحليل الفجوات الفردية خطوة محورية في بناء القدرات، إذ يساعد على **تحديد الفرق بين الأداء الحالي والأداء المطلوب**. يتم ذلك عبر أدوات مختلفة مثل:
- التقييم الذاتي والمقابلات الفردية.
 - تقييم 360 درجة (من الزملاء والمديرين والمرؤوسين).
 - تحليل مؤشرات الأداء الفردي.

ويتيح هذا التحليل فهم الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، سواء كانت **فنية (Hard Skills)** أو **سلوكية (Soft Skills)**، مما يوجّه الجهود التدريبية نحو احتياجات حقيقية وليس افتراضية. إن الهدف من التحليل ليس النقد، بل **التمكين**؛ فهو يفتح المجال أمام الفرد لإدراك نقاط قوّته، واكتشاف ما يمكن تحسينه ليصبح أكثر فاعلية في تحقيق أهدافه وأهداف مؤسسته.



أدوات بناء القدرات البشرية

3. أدوات تطوير القدرات الشخصية والمهنية:

تتنوّع أدوات تطوير القدرات الفردية بين الرسمية وغير الرسمية، وتشمل:

- **التدريب العملي (On-the-job Training):** من خلال الممارسة الفعلية داخل بيئة العمل.
- **التوجيه والإرشاد (Coaching & Mentoring):** عبر دعم الخبراء أو القادة لتطوير الجدارة السلوكية والقيادية.
- **برامج التطوير الإلكتروني والتعليم المستمر:** لتحديث المعرفة وتعزيز المهارات المستقبلية.
- **التغذية الراجعة (Feedback):** باعتبارها أداة رئيسة لتصحيح المسار وتحسين الأداء.

إن جوهر بناء القدرات الفردية هو **تحويل التعلم إلى عادة**، بحيث يصبح التطوير الذاتي ممارسة مستمرة لا تنفصل عن الممارسة اليومية.

4. تصميم خطط تطوير فردية IDP:

تُعَدّ **الخطّة التطويرية الفردية (Individual Development Plan - IDP)** أداة عملية تُحوّل نتائج تحليل الفجوات إلى خطة نمو واضحة ومحددة. تُصمّم هذه الخطة عادة وفق الخطوات التالية:

- تحديد **هدفين أو ثلاثة أهداف تطويرية رئيسة**.
- وضع **إجراءات محددة** للوصول إليها (تدريب، قراءة، تجربة ميدانية، مشروع).
- تحديد **مؤشرات قياس** تُمكن من متابعة التقدم.
- تحديد **الدعم المطلوب** من الإدارة أو الزملاء أو الخبراء.
- مراجعة الخطة بشكل دوري لتحديثها وتطويرها.

من خلال هذه العملية، يتحول التعلّم إلى **رحلة ذاتية منظّمة**، ويصبح الموظف شريكًا فعليًا في تطوير نفسه ومؤسسته في آنٍ واحد.



أدوات بناء القدرات البشرية

5. تمارين تحليل نقاط القوة وفرص النمو:

يُكمل هذا الجانب البعد التطبيقي لبناء القدرات الفردية، إذ يُطلب من الأفراد ممارسة التفكير التحليلي الذاتي عبر تمارين مثل:

- تحليل SWOT الشخصي (القوة - الضعف - الفرص - التهديدات).
- بطاقة التوازن الشخصي (Personal Balanced Scorecard) لربط الأهداف المهنية بالقيم الشخصية.
- خريطة الجدارات (Competency Map) لتوضيح المسار التطويري المطلوب.

تُعزّز هذه التمارين الوعي الذاتي وتمنح الأفراد أدوات عملية لتخطيط مسيرتهم المهنية بشكل منهجي ومستدام.

إن بناء القدرات على المستوى الفردي لا يقتصر على تنمية المهارات التقنية، بل يتجاوزها إلى **بناء عقلية فاعلة قادرة على التعلّم والتكيف والابتكار**. فالفرد القادر هو الذي يُترجم قيم المؤسسة إلى ممارسات، ويتحمّل المسؤولية عن تطوير ذاته ومجتمعه، مما يجعل منه لبنة أساسية في بناء مؤسسة مرنة ومتعلمة تسهم بفاعلية في تحقيق أهداف **رؤية السعودية 2030**.

بناء القدرات القيادية

تُعد القيادة جوهر بناء القدرات المؤسسية، إذ تمثل العامل الحاسم الذي يحوّل الموارد والإمكانات إلى نتائج وأثر. فالقائد ليس مجرد شخص يوجّه الآخرين، بل هو صانع بيئة تمكينية تتيح لكل فرد أن يقدم أفضل ما لديه، وأن يشعر بأن جهوده تساهم في تحقيق رسالة المؤسسة. وفي القطاع غير الربحي، تكتسب القيادة بُعدًا إضافيًا قيميًا ورساليًا، لأنها تُدار من منطلق الإلهام والتأثير والمسؤولية الاجتماعية، لا من منطلق السلطة أو المنفعة. إن بناء القدرات القيادية هو عملية ممنهجة تهدف إلى تنمية مهارات القادة الحاليين والمستقبليين، ليصبحوا أكثر وعيًا، وتأثيرًا، وقدرة على تحقيق الاستدامة المؤسسية.

1. أدوار القائد في منظومة بناء القدرات:

يلعب القائد دورًا محوريًا في كل مستوى من مستويات بناء القدرات. فهو من يترجم الرؤية إلى عمل، ويحوّل الإمكانيات إلى إنجاز، والثقة إلى التزام. وتتمثل أبرز أدواره في:

الرؤية والتوجيه (Vision & Direction): رسم الاتجاه العام للمؤسسة وتوضيح الغاية من العمل لكل أفراد الفريق. فالقائد الفعّال لا يُملّي ما يجب فعله، بل يُلهم الآخرين ليروا الصورة الكاملة ويشاركوه الشغف بالهدف.

التمكين وبناء الإنسان (Empowerment): القائد الناجح لا يراكم المهام حوله، بل يبني قادة من حوله. إنه يُفوض بذكاء، ويمنح الثقة، ويفتح المجال للإبداع، مما يعزّز القدرات الفردية والجماعية داخل المنظمة.

الحوكمة والقُدوة (Governance & Integrity): القيادة في القطاع غير الربحي تستند إلى الشفافية والمساءلة. فالقائد القدوة يُترجم القيم المؤسسية إلى سلوك يومي، ويضمن التوازن بين الكفاءة والمصداقية.

الاستدامة والتطوير المستمر (Sustainability & Growth): القائد الحقيقي يفكّر بالمستقبل، ويبني منظومة تستمر من بعده. لذا فهو يربط كل مبادرة بخطة تطوير، ويحوّل الأزمات إلى فرص للتعلّم والتحسين.

2. نموذج القدرات القيادية (الرؤية - التأثير - التمكين - الاستدامة):

يمكن تلخيص القدرات القيادية في نموذج متكامل يتكوّن من أربعة أركان مترابطة:

الْبُعد	التوصيف	أمثلة سلوكية في بيئة العمل
الرؤية (Vision)	القدرة على استشراف المستقبل وتوجيه الجهود نحو غاية واضحة ومُلهمة.	صياغة أهداف استراتيجية واقعية - توحيد الفريق حول رسالة مشتركة.
التأثير (Influence)	إلهام الآخرين ودفعهم للعمل بروح الالتزام والمسؤولية.	التحفيز الإيجابي - بناء الثقة - التواصل الملهم.
التمكين (Empowerment)	منح الآخرين الثقة والفرصة لاتخاذ القرار والمبادرة.	التفويض الفعّال - دعم الابتكار - إشراك الفريق في الحلول.
الاستدامة (Sustainability)	بناء أنظمة وثقافة مؤسسية تضمن استمرار الأداء بعد غياب القائد.	تطوير صف ثاني من القادة - الاستثمار في المعرفة - مراجعة الأداء الدورية.

يمكّن هذا النموذج القادة من تحويل القيادة من سلطة إلى شراكة، ومن إدارة أفراد إلى تمكين منظومة قادرة على التطور الذاتي.



أدوات بناء القدرات البشرية

3. أدوات تقييم القيادة وبناء خط التطوير القيادي:

لضمان نمو القدرات القيادية واستدامتها، تستخدم المؤسسات أدوات تقييم متنوعة، من أهمها:

- **التقييم الذاتي القيادي (Leadership Self-Assessment) :** أداة تساعد القائد على تقييم نفسه في أبعاد الرؤية، التأثير، التمكين، والاستدامة، وتحديد مجالات التحسين.
- **تقييم 360 درجة:** يوفّر تغذية راجعة من مختلف الأطراف (المدير - الزملاء - المرؤوسين - الشركاء)، مما يعزز وعي القائد بتأثيره الحقيقي على الآخرين.
- **مؤشرات الأداء القيادي (Leadership KPIs):** مثل: مستوى تحفيز الفريق، نسبة الإنجاز، معدلات الاحتفاظ بالكوادر، رضا العاملين، ونسبة المبادرات المنجزة.
- **خطة التطوير القيادي (Leadership Development Plan):** وهي امتداد لخطة IDP الفردية، لكنها تركز على الجدارات القيادية مثل الرؤية الاستراتيجية، إدارة التغيير، وحل النزاعات.

4. القيادة الموقفية وتمكين فرق العمل:

تُعد القيادة الموقفية Situational Leadership من أكثر الأساليب فعالية في إدارة وتنمية القدرات البشرية. وهي تقوم على مبدأ أن القائد يغيّر أسلوبه القيادي تبعًا لمستوى نضج وكفاءة الفريق. فلا توجد طريقة واحدة تناسب كل المواقف، بل تتطلب القيادة الناجحة التكيّف مع السياق. **أنماط القيادة الموقفية الأربعة:**

النمط	عندما يُستخدم	السلوك القيادي المناسب في بيئة العمل
التوجيهي (Directing)	عند التعامل مع موظفين جدد أو ذوي خبرة محدودة.	تقديم تعليمات واضحة ومتابعة دقيقة.
التدريبي (Coaching)	عندما يمتلك الأفراد مهارة جزئية لكن يحتاجون للدعم.	الدمج بين التوجيه والتحفيز المستمر.
الداعم (Supporting)	عندما يكون الأفراد أكفاء لكن يحتاجون إلى التشجيع والثقة.	إشراكهم في اتخاذ القرار وتقدير مساهماتهم.
المفوض (Delegating)	عندما يكون الأفراد ذوي كفاءة عالية واستقلالية.	تفويض المهام ومنح الحرية مع المساءلة.

القائد الموقفية هو من يقرأ مستوى فريقه ويختار النمط المناسب في الوقت المناسب، مما يعزز الأداء ويقوّي الثقة والولاء.



المنظمات وبناء القدرات المؤسسية

بناء القدرات المؤسسية

تمثل **القدرات المؤسسية (Organizational Capabilities)** الركيزة الأساسية التي تحدّد مدى قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها واستدامة أثرها. فهي تعبّر عن **الأنظمة والهيكل والثقافة والعمليات والموارد البشرية والتقنية** التي تُمكن المؤسسة من تحويل رؤيتها إلى واقع ملموس. وتكمن أهميتها في أنها لا تُبنى بقرارات إدارية فقط، بل **تُصنع عبر تفاعل متكامل بين الإنسان والنظام والثقافة**، لتكوّن ما يُعرف بـ«القدرة المؤسسية الشاملة» التي تميّز المؤسسات القادرة عن غيرها. وفي السياق غير الربحي، يُعد بناء القدرات المؤسسية مسارًا حيويًا لتحويل المنظمات من نموذج «الجهود الفردية» إلى «العمل المنظومي»، ومن الاستجابة للمشكلات إلى **الريادة في الحلول والتنمية المستدامة**.

1. عناصر منظومة القدرات المؤسسية:

- تكوّن منظومة القدرات المؤسسية من خمسة عناصر مترابطة تمثل البنية الداخلية التي تستند إليها المؤسسة في تحقيق أهدافها:
- **الهيكل التنظيمي (Structure):** الإطار الذي يحدّد توزيع الأدوار والمسؤوليات وخطوط الاتصال وصنع القرار. والهيكل الواضح يضمن التنسيق بين الوحدات ويمنع الازدواجية في الجهود، مما يرفع كفاءة الأداء.
 - **الثقافة المؤسسية (Culture):** مجموعة القيم والعادات والسلوكيات التي تشكّل الهوية الداخلية للمؤسسة. والثقافة الصحية القائمة على الثقة، والمساءلة، وروح الفريق، تُسهم في تحفيز الإبداع والانتماء.
 - **العمليات والإجراءات (Processes):** الأنظمة التشغيلية التي تترجم الأهداف إلى ممارسات فعلية، مثل إدارة المشاريع، ومتابعة الأداء، وتخطيط الموارد. ووضوح العمليات وتوثيقها يُعدّ من أهم عوامل استدامة الجودة المؤسسية.
 - **التكنولوجيا وأنظمة المعلومات (Technology & Systems):** الأدوات والمنصات التقنية التي تسهّل جمع البيانات، وتحليلها، واتخاذ القرارات المستتيرة. الرقمنة ليست غاية، بل وسيلة لتعزيز الشفافية والفعالية في إدارة الموارد والمشاريع.
 - **الأفراد والقيادات (People):** العنصر الحيوي الذي يحرّك جميع المكونات السابقة. فكل نظام ناجح يبدأ من إنسان مؤمن برؤية المؤسسة، قادر على التعلّم، وملتزم بالأثر المجتمعي. وإن تكامل هذه العناصر الخمسة هو ما يصنع «القدرة المؤسسية»، وضعف أي منها يُحدث خللاً في المنظومة ككل.

بناء القدرات المؤسسية

2. أدوات التشخيص المؤسسي OCAT - Organizational Capacity Assessment Tool:

لتطوير القدرات المؤسسية، يجب أولاً تشخيص الوضع الحالي بدقة. وتُعد أداة التقييم المؤسسي (OCAT) من أهم الأدوات المستخدمة لتحديد مواطن القوة والفجوات داخل المنظمة. وتُقيّم الأداة المؤسسة في مجموعة من المجالات الرئيسية مثل:

- القيادة والحوكمة.
- التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء.
- الموارد البشرية والمالية.
- إدارة المشاريع والتقارير.
- العلاقات والشراكات.
- الابتكار والتعلّم المؤسسي.

ويتم التقييم عادة وفق مقياس تدرّجي من (1 إلى 5)، بحيث تمثل (1) ضعف الجاهزية، و(5) مستوى النضج المؤسسي الكامل. تُسهم نتائج الأداة في:

- بناء خطط تطوير واقعية تستند إلى بيانات حقيقية.
- تحديد أولويات الاستثمار في الموارد البشرية والتنظيمية.
- متابعة التقدّم في التحول المؤسسي بشكل مستمر.

3. مواءمة القدرات مع الإستراتيجية المؤسسية:

لا يمكن للقدرات المؤسسية أن تحقق أثراً ما لم تكن منسجمة مع الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة. فكثير من المنظمات تمتلك أنظمة وموارد متقدمة لكنها تفتقر إلى التوجيه الإستراتيجي الذي يربط بين القدرات والأهداف. تتحقق المواءمة عبر ثلاث خطوات رئيسية:

- تحديد الأولويات الإستراتيجية: ما الأهداف الجوهرية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال المرحلة القادمة؟
- تحليل القدرات المطلوبة: ما القدرات التي تدعم هذه الأهداف (مثل الابتكار، الشراكات، الكفاءة التشغيلية)؟
- تطوير خطة مواءمة: تربط بين الأنشطة والقدرات والمؤشرات لضمان توجيه الموارد نحو ما يحقق أكبر أثر.
- المواءمة الفعّالة تجعل القدرات تعمل «كمحركات إستراتيجية» تدفع المؤسسة نحو رؤيتها، لا كأنشطة منفصلة عن الهدف العام.



بناء القدرات المؤسسية

4. نماذج عالمية في تطوير القدرات المؤسسية:

استناد العالم من خبرات مؤسسات تنموية كبرى طوّرت أطراً عملية لبناء القدرات، من أبرزها:

- **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP):** يعرّف بناء القدرات بأنه عملية «تمكين الأفراد والمنظمات والمجتمعات من إطلاق طاقاتهم وتوسيع خياراتهم». ويركّز على التنمية المستدامة من خلال إصلاح السياسات وتطوير القيادة وتمكين المؤسسات من التعلّم الذاتي.
- **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):** تنظر إلى القدرات المؤسسية باعتبارها جزءاً من الحوكمة الرشيدة، وتؤكد على أهمية الشفافية والمساءلة وتكامل البيانات في رفع الكفاءة الحكومية والمجتمعية.
- **البنك الدولي (World Bank):** يربط بين القدرات المؤسسية ونجاح برامج التنمية، ويقدم نماذج لتقييم الجاهزية المؤسسية وإدارة التغيير في بيئات العمل المعقّدة. إن الاطلاع على هذه النماذج يقدّم للمؤسسات غير الربحية في المملكة أدوات عملية لتصميم خطط تطوير تتناسب مع واقعها المحلي ومرجعياتها الوطنية.

5. مواءمة القدرات مع الإستراتيجية المؤسسية:

في التطبيق العملي، يمكن للمنظمة أن تبدأ بتشخيص مبسّط لقدراتها المؤسسية من خلال الخطوات التالية:

1 - جمع البيانات من أصحاب العلاقة (القادة، الموظفون، المستفيدون).

2 - تقييم القدرات باستخدام أداة OCAT أو أداة محلية مكافئة.

3 - تحليل الفجوات وتحديد أولويات التحسين.

4 - صياغة خطة تطوير بثلاث خطوات عملية:

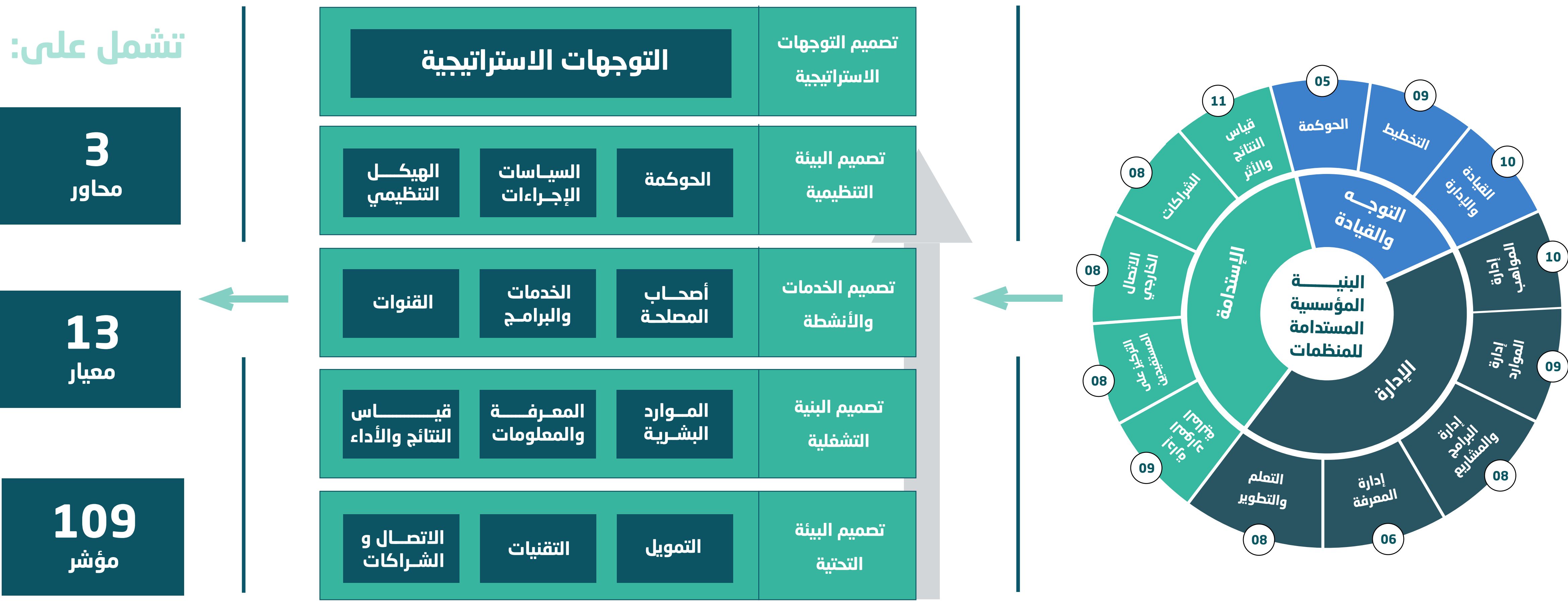
- هدف محدد (مثل تحسين الحوكمة).
- إجراءات واضحة (تحديث السياسات، تدريب القادة).
- مؤشرات أداء (نسبة تطبيق اللوائح الجديدة).

هذه العملية البسيطة تمكّن أي مؤسسة من بناء خطة تطوير قابلة للتنفيذ والقياس خلال فترة زمنية محددة (مثلاً: 6 أشهر).



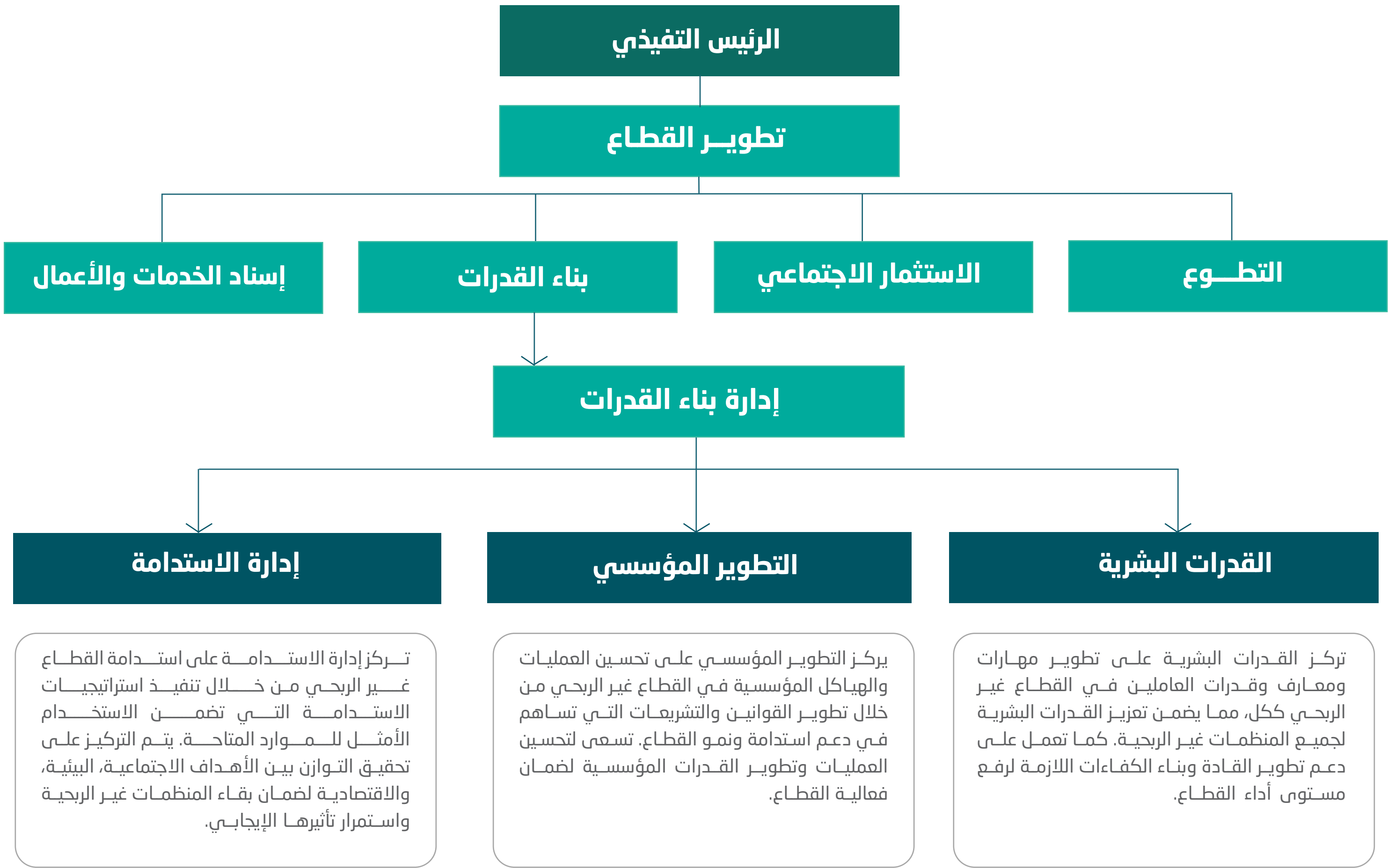
منظومة معايير البنية المؤسسية المستدامة

الممارسات والضوابط الخاصة بالمنظمات غير الربحية والتي تمكنها من بناء خارطة الطريق لتحقيق المواءمة بين الاستراتيجيات والأهداف المحددة وبين الأعمال والإجراءات المنفذة من قبل المنظمة بما يحسن من أثرها ونتائج أعمالها.



الإدارة العامة لبناء القدرات في المركز
الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

الهيكل التنظيمي



تشمل إدارة بناء القدرات في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي: **القدرات البشرية، التطوير المؤسسي، وإدارة الاستدامة.** تهدف هذه الإدارات إلى تعزيز الكفاءات الداخلية للمؤسسات وتحقيق استدامة قوية لدعم القطاع على المدى الطويل. تتكامل هذه العناصر معًا لضمان تطوير شامل ومستدام للقطاع غير الربحي بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.



البيت الاستراتيجي

الرؤية	أن نكون مُمكنًا لتنمية القطاع غير الربحي ليؤثر محليًا وعالميًا									
الرسالة	تمكين وتوجيه القطاع غير الربحي من خلال مُشاركة فاعلة وكفاءة عالية وخدمات موثوقة ومؤثرة محليًا وعالميًا									
المؤشر أو الأولوية	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	نسبة العاملين في القطاع غير الربحي من إجمالي القوى العاملة	مؤشر البرامج التدريبية في القطاع غير الربحي (البرامج النوعية)	مؤشر التدريب في القطاع غير الربحي	نسبة الجمعيات غير النشطة التي تم وضع خطط معالجة لها	عدد الفرص الوظيفية المدعومة في القطاع غير الربحي	عدد المزايا والحوافز المقدمة للمتعاملين في القطاع غير الربحي	عدد المنظمات التي تم تنمية قدراتها المؤسسية ونقل المعرفة لها	عدد البرامج والأدوات المقدمة للقطاع غير الربحي التي تحقق الاستدامة	نسبة المساهمة في الناتج المحلي	تعزيز أدوات التواصل ونشر التوعية في القطاع غير الربحي حول بناء القدرات
مبادرات الإدارة العامة لبناء القدرات										

نظام الجدارات الشامل للقطاع غير الربحي والمهارات	تعزيز استدامة الوظائف عبر عدد من المبادرات (الخطة الوطنية - تضافر - تنافسية بيئات العمل)	تصميم وتنفيذ إطار تنظيمي شامل للعمل المرن والتعاقدات المتنوعة في القطاع غير الربحي	بناء شراكات تعليمية مع وزارة التعليم والجامعات والاكاديميات والمعاهد العالمية	إشراك الخبراء في القطاع غير الربحي	تفعيل الخطة الوطنية للتوظيف وحزمة المحفزات الخاصة بها	تضافر	التقييم الذاتي للمنظمات غير الربحية
منظومة إدارة المعرفة في القطاع وتبادل الخبرات	تجويد البيانات وتحديث أدوات الجمع للعاملين	منصة تعلم رقمية متخصصة تلبي الاحتياجات الفنية للقطاع	إنشاء وتنفيذ برنامج لتطوير الخريجين الجدد	إعداد وتقديم شهادات احترافية للوظائف التخصصية والدرجة في القطاع	برنامج التدريب على رأس العمل مع القطاع الخاص	شراكة طويلة الأمد مع القطاع الخاص لبناء قدرات المنظمات غير الربحية	منهجية لتعزيز البنية المؤسسية لمنظمات القطاع غير الربحي
أكاديمية القطاع غير الربحي	التأمين الطبي المخفض للعاملين في القطاع غير الربحي	معايير وظيفية للعاملين في القطاع غير الربحي	تدريب القيادات في المنظمات غير الربحية	تجديد الشراكات التدريبية الحضرية	مشروع الخدمات المشتركة للمنظمات غير الربحية عبر منصة تفاعلية	تدريب أعضاء مجلس الادارة	تدريب الوحدات الاشرافية وبناء قدراتهم
خدمة المنظمات غير النشطة وتمكين المنظمات المتمثلة	برنامج تمهير	برامج مزايا لشاغلي الوظائف الحيوية وبرامج الولاء للمتعاملين في القطاع غير الربحي	مشروع مرصد القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن	دليل الموارد البشرية للقطاع غير الربحي	تعليم الاستدامة للمنظمات غير الربحية		



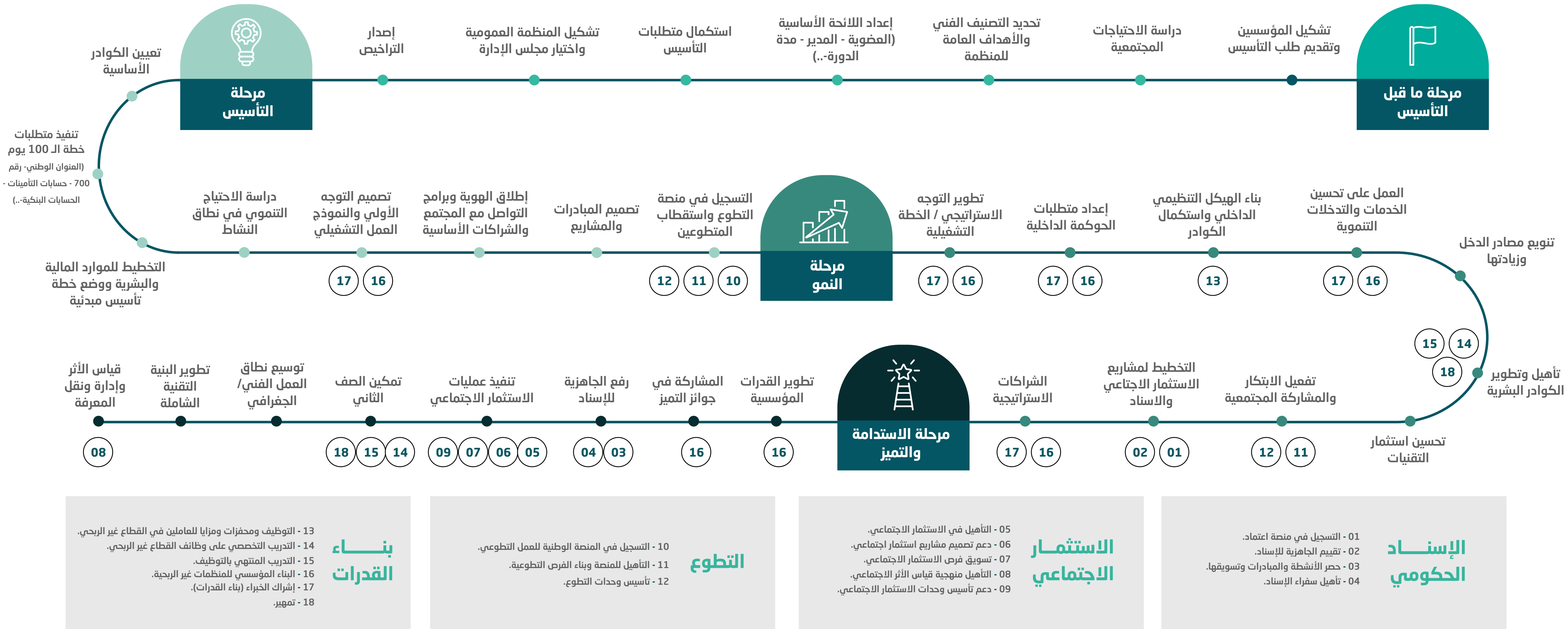
مراحل نمو المنظمة غير الربحية

مرحلة ما قبل التأسيس	مرحلة التأسيس	مرحلة النمو	مرحلة الاستدامة والتميز
<p>هي مرحلة استكمال متطلبات الترخيص ووضع الأهداف العامة للمنظمة ولائحتها الأساسية</p> <p>وقد تستغرق شهر</p>	<p>هي مرحلة انطلاق المنظمة وتتسم بمحدودية القدرات والموارد وتتلمس المنظمة الاحتياجات المجتمعية</p> <p>وقد تستغرق من عام إلى عامين</p>	<p>هي مرحلة نمو قدرات المنظمة وتحقيق أثر اجتماعي يخلق قبول اجتماعي وثقة بها وبرامجها</p> <p>وقد تستغرق من عامين إلى ثلاث أعوام</p>	<p>هي مرحلة تحقيق المنظمة درجة متقدمة في أدائها المؤسسي والأثر الاجتماعي وتحقق درجة متقدمة في الاستدامة</p> <p>وقد تستغرق من ثلاث أعوام إلى خمس أعوام</p>
<ul style="list-style-type: none">تشكيل المؤسسينالتقييم الفني للاحتياج التنموي والمجتمعي ومساندة طالب التأسيس.تحديد التصنيف الفني للمنظمة.تحديد الأهداف العامة للمنظمة.استكمال الوثائق ومتطلبات التأسيس (دورة المجلس والعضوية وشروط المدير التنفيذي .. وغيرها).إصدار التراخيص.العمل على زيادة أعضاء الجمعية العمومية.	<ul style="list-style-type: none">استكمال الحد الملائم من الكوادر البشريةاستكمال البنية المؤسسية الأساسيةالتعريف بالمنظمة وبناء الثقة بالمحيط الاجتماعيدراسة الاحتياجات المجتمعيةتصميم برامج جاذبة للمجتمع تلأئم الاحتياججذب عدد ملائم من المتطوعينإطلاق شراكات أساسية مع الجهات ذات العلاقةتوفير الموارد اللازمة لتشغيل المنظمةبناء الاستراتيجية التسويقية	<ul style="list-style-type: none">زيادة الموارد المالية للمنظمةاستكمال الهيكل الإداري للمنظمة واستقطاب الكوادر المتخصصةالاهتمام باستكمال البنية المؤسسية لكافة الأعمالتوظيف التقنيات الحديثة في أنشطة المنظمةتوسيع الحاضنة الاجتماعية للمنظمة وبرامجهاتوسيع دراسات الاحتياجات المجتمعيةزيادة تفعيل الاجتماعي ومشاركة شرائح المجتمع في تصميم وابتكار البرامججذب المتطوعين المحترفينتوسيع الشراكات مع الجهاتالتخطيط لمشاريع الاستثمار الاجتماعي وخطة الاستدامة	<ul style="list-style-type: none">إحتراف الأداء المؤسسي والحصول على جوائز في التميز المؤسسيالحصول على شهادات في الجودة والتميز المؤسسي.تكوين الصف الثاني الممكن في إدارة المنظمة ومشاريعهاخدمة ومعالجات جذرية للمشاكل الاجتماعيةتوظيف التقنيات بشكل شامل في أعمال المنظمةتحويل المنظمة إلى مرجع اجتماعي لأفراد المجتمع في دراسة المشكلات الاجتماعية وابتكار الحلولتوسيع دوائر الشراكة والتفعيل الاجتماعي من أفراد ومؤسسات المجتمع المحليالوصول إلى مستويات متقدمة في الاستدامة المالية

الممارسات الأولى بالرعاية في كل مرحلة



تمكين قطاع التطوير لرحلة المنظمات غير ربحية



تدخلات إدارات قطاع التطوير بالمركز الوطني في رحلة بناء المنظمات غير الربحية



الممكنات المقدمة لبناء قدرات منظمات القطاع غير الربحي

➤ توفير مسارات تعلم مستمرة مع الشركاء

➤ التوظيف عبر برامج دعم التوظيف المقدمة للقطاع

➤ تطوير القدرات المؤسسية للمنظمات غير الربحية، وتحسين كفاءاتها وفعاليتها؛ لتشمل أدلة معرفية إطاراً للجدارات

➤ تأهيل القوى العاملة من خلال التدريب والتأهيل

تعزيز الاستدامة في القطاع غير الربحي

برامج دعم التوظيف في القطاع

الخطوة الوطنية للتوظيف

يمكن للأفراد والمنشآت تقديم طلبات الدعم والاستفسارات والشكاوى المتعلقة بخدمات برنامج توظيف من خلال القنوات الرقمية الآتية:

أولاً: في حال كان طلب الدعم متعلق بخدمات البرنامج وإجراءاته فيتم تقديم الطلب عبر أحد القنوات التالية:

1- صفحة المستفيد [\(اضغط هنا\)](#)

2- تحميل التطبيق الخاص بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والتواصل [\(اضغط هنا\)](#)

3- التواصل على الرقم الموحد للوزارة (19911)

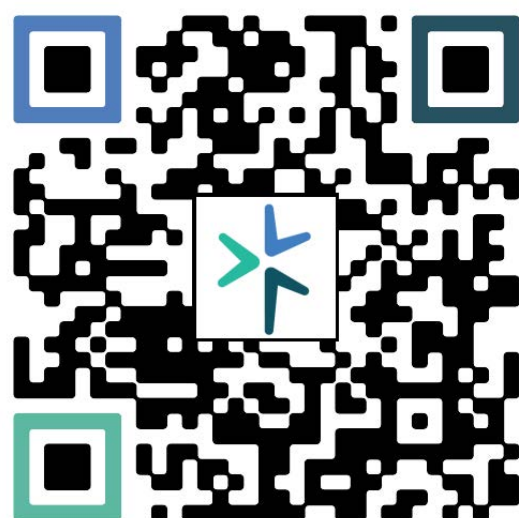
ثانياً: في حال مواجهة أي مشكلة تقنية تتعلق بالمستخدم الخاص بحساب (طاقات):

1- من خلال [\(اضغط هنا\)](#)

2- الاتصال على هدف بالرقم الموحد 8001222030

ثالثاً: لطلبات الدعم المقدمة من المركز الوطني للقطاع غير الربحي من خلال البريد الإلكتروني:

capacitybuilding@ncnp.gov.sa



رمز الاستجابة السريع لصفحة المستفيد



رمز الاستجابة لتحميل التطبيق

برامج دعم التوظيف في القطاع (برنامج التوطين بالاستثمار الاجتماعي)

مقدمة البرنامج

يهدف البرنامج إلى تشجيع منشآت القطاع الخاص على الإسهام المجتمعي من خلال دعمه للمنظمات غير الربحية في عملية توظيف المواطنين؛ لتحقيق الاستدامة والنمو للقطاع غير الربحي، ويتم ذلك من خلال إعارة الموظف المواطن من المنشأة إلى المنظمة غير الربحية بنظام عمل كامل، لمدة لا تقل عن عام.

أهداف البرنامج

(1)

التخفيف من الأعباء المالية على المنظمات غير الربحية.

(2)

تسهيل بدء أعمال المنظمات غير الربحية الجديدة وتعزيز فرص الاستمرارية.

(3)

زيادة مساهمة التوظيف في المناطق الأقل نمواً.

المنشآت المستهدفة

يستهدف البرنامج منشآت القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية الواقعة تحت اختصاصات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

برامج دعم التوظيف في القطاع (منحة دعم رأس المال البشري)

منحة دعم رأس المال البشري من صندوق دم الجمعيات

وصف المنحة

**تمنح لدعم الجمعيات
الأهلية من خلال
المساهمة بتحمل نسبة
من رواتب العاملين
في الوظائف التي
تحددها القواعد.**

الشروط الأساسية

- أن تكون نسبة المصروفات العمومية والإدارية لا تتجاوز 25% من إجمالي مصروفات الجمعية للسنة الماضية.
- تقدّم المنحة دفعة واحدة عن سنة كاملة للعام المالي الذي رفع فيه الطلب للمرة الأولى.

أن يستوفي الموظف مستحق الدعم المتطلبات التالية:

- أن يكون سعودي الجنسية.
- أن يكون متفرغاً للعمل في الجمعية.
- نسخة محضر اجتماع مجلس الإدارة المتضمن الموافقة على تعيينه.
- نسخة من عقد العمل الساري المبرم بين الجمعية والموظف، محددًا به الراتب وأي امتيازات أخرى.
- أن يستوفي الموظف المؤهلات العلمية التي يشترطها الصندوق لهذه الوظيفة.
- أن يمتلك كل من مدير التطوع، ومدير المشاريع، ومدير تنمية الموارد المالية مؤهلًا تدريبيًا في مجال يخدم طبيعة عمله في الجمعية.
- نسخة حديثة من شهادة التسجيل في التأمينات الاجتماعية.

برامج التأهيل والتدريب والتعليم في القطاع

دليل التخصص في
القطاع غير الربحي

اضغط هنا

الأسئلة الشائعة

ما حجم الصلاحيات الإدارية التي يمكن إعطاؤها لرئيس مجلس الأمناء؟

يجوز تفويض أية صلاحيات لرئيس المجلس دون الاخلال بما ورد في التشريعات ذات العلاقة، وبعد مراعاة ما تمت الإشارة إليه أعلاه.

ما حجم الصلاحيات الإدارية التي يمكن إعطاؤها للمدير التنفيذي؟

يجوز تفويض أية صلاحيات للمسؤول التنفيذي، بعد مراعاة ما تمت الإشارة إليه أعلاه.

هل يمكن إضافة هذه الصلاحيات في اللائحة لتسهيل عملية حركه تسيير العمل؟

متى تم التنصيص -في النظام، اللائحة، أو القواعد- على أن الصلاحية من اختصاص جهاز معين من أجهزة المؤسسة، فإنه لا يجوز نظامًا إضافتها كاختصاص أهيل لجهاز آخر في اللائحة الأساسية، مع استمرار الحق في التفويض -في مستنداتها داخلياً- بعد مراعاة الاختصاصات التي تتطلب موافقة المركز ودون الإخلال بالنصوص النظامية، ويجوز للمؤسسة إضافة أية اختصاصات أخرى -دون الاختصاصات المقررة نظامًا لتلك الأجهزة- سواءً لرئيس المجلس أو المسؤول التنفيذي أو نحوهم.

إذا اجتمع ثلاثة من مجلس الأمناء، هل القرار الناتج عن الاجتماع نافذ أم ملزم في كل قرار يوقع عدد معين؟

نود التفريق بين الاجتماع والقرار؛ حيث أنه يجوز للمجلس إصدار قرارات بالتمرير دون الحاجة إلى عقد اجتماع؛ وهو في كلا الحالتين: (الاجتماع أو القرار بالتمرير) يتطلب موافقة أغلبية الأعضاء، ولا يشترط استيفاء كافة الأعضاء

هل المؤسسة الأهلية ملزمة باستخراج سجل تجاري؟

ليست ملزمة إلا في حال القيام بالأنشطة التجارية.

هل رقم (700) الصادر للمؤسسة يغني عن السجل التجاري ويمكن التعامل به في جميع المنصات الحكومية؟

نعم

هل يمكن تعديل اللائحة الأساسية بإعطاء كافة صلاحيات المؤسسة لرئيس مجلس الأمناء بالقرار والتوقيع منفردا في جميع التعاملات التي تخص المؤسسة (صلاحية كاملة)؟

عدم نظامية إعطاء كافة صلاحيات المؤسسة - صلاحية كاملة - لرئيس مجلس الأمناء.

سياسة المنح المباشر ,كيف يتم اعتمادها لدى مؤسستنا وطرق العمل بها؟

يتم اعتماد سياسة المنح من قبل مجلس الأمناء حسب السياسة الاسترشادية.

السياسة الاسترشادية للمنح وتقديم الخدمات للمستفيدين | المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

متى يكون من اللازم تعيين مكتب محاسبي للمؤسسة؟

خلال سنة من تاريخ التأسيس لأصدار القوائم المالية.

تزويدنا بقائمة اللوائح والسياسات المطلوب توفرها لدى مؤسستنا؟

منصوص عليها في دليل حوكمة المؤسسات الأهلية معيار الامتثال والالتزام.

دليل معيار الامتثال والالتزام للمؤسسات الأهلية_الإصدار الثالث_أبريل 2022م

ماهي بنود ومعايير تقييم الحوكمة؟

معيار الامتثال والالتزام - معيار الشفافية والإفصاح - معيار السلامة المالية.

ما هي المعايير والنقاط الأساسية الواجب توفرها في محاضر مجلس الأمناء؟

وقت وتاريخ الاجتماع - مكان الاجتماع - أسماء الحضور وتوقيعاتهم - المداولات التي تمت - القرارات.



الأسئلة الشائعة

التقارير المالية (أوقات الرفع وكيفية الرفع)؟

تزويد المركز بالحساب الختامي والتقارير المالية المدققة من مراجع حسابات بعد إقرارها من مجلس الأمناء واعتمادها وخلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية. يتم رفع القوائم المالية عن طريق الدخول إلى موقع المركز الوطني خدمة رفع القوائم المالية للمؤسسات المالية.

الموازنة التقديرية (كيفية الرفع وأيضا تاريخ الرفع)؟

المؤسسة غير ملزمة برفع الموازنة التقديرية لإدارة الحوكمة.

أوامر الصرف (الآلية - وهل يتطلب رفعها للمركز)؟

بحسب ما تحدده اللوائح والسياسات المالية الداخلية وال يتطلب رفعها للمركز.

الدعم المالي الوارد للمؤسسة (الآلية - وهل يتطلب الرفع للمركز)؟

بحسب ماتحدده اللائحة الأساسية للمؤسسة - ويتطلب الرفع للمركز في حال طلب المؤسسة إستقبال تبرعات من غير المؤسسين.

ما هي المتطلبات المالية الأخرى من المؤسسة؟

مرعاة المعايير المحاسبية للمنشآت غير الهادفة للربح - معيار العرض والإفصاح - المعايير والأنظمة ذات العلاقة.

هل يجوز للرئيس التنفيذي من المؤسسين وكذلك هو رئيس مجلس الأمناء؟

لا يجوز للرئيس التنفيذي الجمع بين منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الأمناء ويستطيع يكون من المؤسسين.



للتواصل مع المركز الوطني
لتنمية القطاع غير الربحي

اضغط هنا

المركز الوطني لتنمية
القطاع غير الربحي
National Center for
Non–Profit Sector



شكراً لكم