



# تمكين المنظمات غير الربحية الناشئة

مسار المنظمات الناشئة من التأسيس إلى الاستدامة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# دول المحتويات

06	<a href="#">المقدمة</a>
08	<a href="#">الحكومة</a>
18	<a href="#">التشريعات</a>
21	<a href="#">الهوية المؤسسية</a>
41	<a href="#">الاستراتيجية والشراكات</a>
64	<a href="#">بناء القدرات</a>



انقر على العنوان  
للتقال 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 لمؤسسات الكيانات الناشئة، وذلك استناداً إلى قرار مجلس الوزراء رقم (450) وتاريخ 1439/8/22هـ بشأن تحديد مهام الوحدات الإشرافية، وتجسيداً لدور المركز في تذليل الصعوبات التي تواجه الجمعيات والمؤسسات في رحلة تأسيسها وتطورها.



# خطوات المنظمة الناشئة بعد التأسيس

## فتح الحساب البنكي

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

## الموارد البشرية والاستقطاب

تُركز هذه المرحلة على وضع الأطر اللازمة لإدارة الموارد البشرية، بدءاً من تحديد الأدوار والمسؤوليات، ومروراً باستقطاب الموظفين والتطوعيين وتدريبهم، ووصولاً إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تضمن ولاء الموظفين واستدامتهم.

## الخطة المالية

الخطة المالية هي وثيقة تُفضل 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 تُعرف 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 للتواصل المباشر مع الجمهور المستهدف. هذه القنوات تُعطي المؤسسة صوتاً وتتيح لها مشاركة رسالتها وبرامجها، والاحتفاء بالمانحين والتطوعيين، والرد على استفسارات الجمهور.

## تأمين مقر المؤسسة

تأمين مقر للمؤسسة الأهلية يشمل توفير مكان مناسب وآمن لإدارة الأنشطة الإدارية والتشغيلية، سواء من خلال الاستئجار، أو الاحتفاظ بمبني كيانات أخرى بعقد مبرم، أو الحصول على مساهمات من الأوقاف والمانحين. هذه الخطوة تتم عادةً في غضون ٢ يوماً من تسلّم الترخيص.

## التواصل مع الجهة المشرفة فنياً

يشمل التواصل مع الجهة المشرفة فنياً التنسيق مع الجهة الحكومية المختصة بشاط 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. تترجم 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 أيضاً بكيفية فعلها، ومن ستسهدف.

## فتح حساب في التأمينات الاجتماعية

عامل المؤسسة الأهلية معاملة أي جهة توظف عاملاً سعودياً؛ 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) لتوديد عناوين جميع المنشآت والأفراد في المملكة. يعمل هذا النظام على تسهيل عمليات الشحن، التسليم، والراسلات الرسمية، مما يضمن أن جميع الجهات الحكومية والخاصة يمكنها تحديد موقع المؤسسة بدقة.



القسم 01

# الحكومة

# أولاً: معايير الإشراف والحكمة

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

## معايير السلامة المالية | 3



## معايير الشفافية والإفصاح | 2



## معايير الالتزام والامتثال | 1



## أولاً: معايير الإشراف والحكمة

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

### معايير السلامة المالية | 3



### معايير الشفافية والإفصاح | 2



### معايير الالتزام والامتثال | 1



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

## ثانياً: التشريعات

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

# 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.

# أبرز مما 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 المغربية 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.

## نظام جمع التبرعات



## ثانياً: التبرعات

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

### أبرز التعاميم

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

### أنواع تراخيص جمع التبرعات

- جمع التبرعات لإقامة البرامج والأنشطة.
- مزاولة 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.

### دليل المستخدم

وضح طريقة تقديم طلبات التراخيص والمرافق المطلوبة



# ثانياً: التبرعات

رحلة خدمة (تبرع بأمان)

## عرض صفحة تفاصيل حملة التبرعات

04

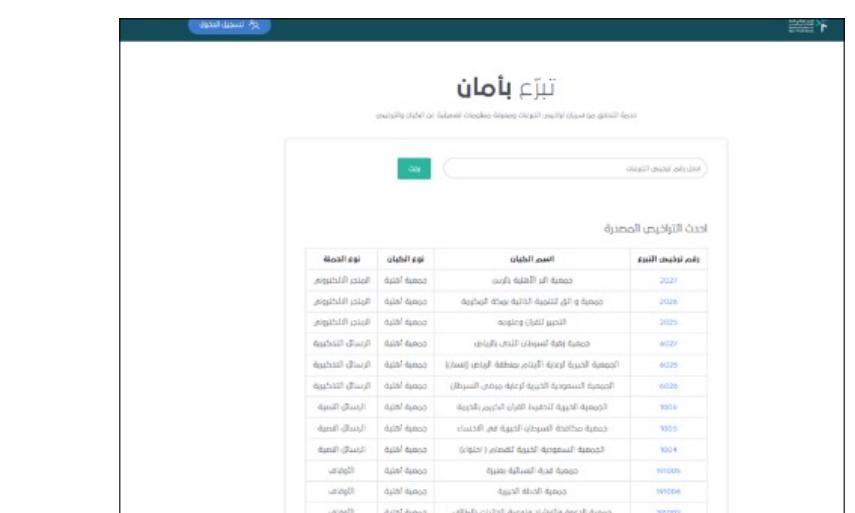


## يمكن للمتبرع من الوصول لتفاصيل الحملة

03



مسح QR Code



البحث من خلال موقع المركز عبر رقم الترخيص

## تقوم الجمعية بوضع الـ QR Code في إعلاناتها

02



تقوم الجمعية بوضع شعار المركز على إعلاناتها

## إصدار ترخيص للجمعية

01



يقوم المركز بإصدار QR Code لجمعية بكل ترخيص لجمع التبرعات



## ثالثاً: غسل الأموال وتمويل الإرهاب

الأنظمة ذات العلاقة

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

نظام مكافحة غسل الأموال الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/20) وتاريخ 1439/02/05هـ

1

نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/21) وتاريخ 1439/02/12هـ

2

اللائحة التنفيذية لنظام مكافحة غسل الأموال الصادرة بموجب قرار رئاسة أمن الدولة رقم (14525) وتاريخ 1439/02/19هـ.

3

اللائحة التنفيذية لنظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (14525) وتاريخ 1440/05/02هـ

4

الدليل الاسترشادي للالتزام بمتطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب للمنظمات غير الربحية.

5

قواعد المستفيد الحقيقي من الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

6



# ثالثاً: غسل الأموال وتمويل الإرهاب

التدابير الوقائية

## متطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب

### الإبلاغ عن العمليات المشتبه بها وحظر التبني:

إبلاغ الإدارة العامة للتحريات المالية فوراً.

1

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

2

### المتطلبات الرئيسية لبرنامج فعال لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب هي :

تقييم مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

1

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

2

السياسات والإجراءات والضوابط الداخلية لتخفييف المخاطر.

3

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

4

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

5

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

6

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

7



## رابعاً: المؤسسات الأهلية والصناديق

### المؤسسات الأهلية

#### الالتزامات مرتبطة بالحوكمة

- رفع التقارير المالية والإدارية ضمن المواعيد النظامية المحددة.
- تحديث البيانات النظامية بشكل دوري ومنتظم.

#### الالتزامات الإدارية

- رفع التقارير المالية والإدارية ضمن المواعيد النظامية المحددة.
- تحديث البيانات النظامية بشكل دوري ومنتظم.

#### الالتزامات المالية

- 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 الاسترشادي** 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.**

الدليل الاسترشادي  
للمؤسسات الأهلية والصناديق  
للمملكة العربية السعودية

يناير 2024



## رابعاً: المؤسسات الأهلية والصناديق

### الصناديق

#### الالتزامات مرتبطة بالحكمة

- 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 صناديقاً عائلياً أم عاماً.
- الالتزام بتعريف المستفيدين والمساهمين بحسب نوع الصندوق:
  - الصندوق العائلي يقتصر على المنتسبين لصاحب اسم الصندوق.
  - 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: الموقـع الـإلكـتروني لـالـمـركـز

اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية

قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية

القواعد المنظمة للصناديق العائلية

## الـلوـائح الـاستـرشـاديـة: المـوقـع الـإلكـتروـني لـالـمـركـز

اللائحة الأساسية الاسترشادية للجمعيات الأهلية

اللائحة الأساسية الاسترشادية للمؤسسات الأهلية

اللائحة الأساسية الاسترشادية للصناديق العائلية



القسم 03

# الهوية المؤسسية

**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.  


الهوية



# 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: المستفيدون الأساسيون من عمل المنشأة





## مثال عملي

جمعية ناشئة تعنى 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.

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 ومبصر، و اختيار لوحدة **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، ويفتح لها انطباعاً بالجدية والاحتراف.

# أعي



## مكونات الهوية البصرية

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

# الشعار

الشعار الناجح ليس مجرد شكل جميل. فالآذواق 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.

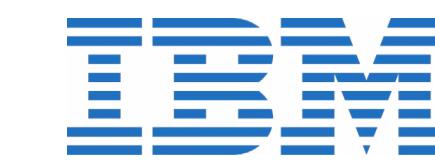
## أنواع الشعارات:



### مكونات الهوية البصرية

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

### الشعار المختصر



يعتمد على الأحرف الأولى، مختصر ويناسب الأسماء الطويلة

### الشعار المركب



الشائع، يجمع بين النص والأيقونة معاً

### الشعار الرمزي



رمز أو أيقونة، يحتاج إلى وقت للترسيخ

### الشعار النصي



اسم المنشأة بخط مميز، مناسب إذا كان اسم المنشأة قصير

## معايير نجاح الشعار:

- التفرد والتميز عن غيره
- القدرة على الاستخدام في مختلف الوسائل والأحجام

- وضوح المعنى وارتباطه برسالة المنشأة
- البساطة وسهولة التذكر



## مثال عملي

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



يمثل شعار المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رؤية  
শمولية تجمع بين القطاعات الثلاثة في منظومة ووحدة تعلم  
بتاغم من أجل التنمية المستدامة :

### الظل الأزرق الفاتح:

يرمز إلى القطاع الحكومي

### الظل الأخضر:

يرمز إلى القطاع الخاص

### الظل الأزرق الغامق:

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



# 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 وخدم رسالتها، مع الالتزام باستخدامها بشكل ثابت في جميع المنصات والمطبوعات.

## أقسام الألوان:

- مكونات الهوية البصرية
- الشعار
- الألوان
- الخطوط
- الأسلوب البصري
- القوالب الإلكترونية
- القوالب المطبوعة

### الألوان الثانوية

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

### الألوان الرئيسية

هي الأساس وُتستخدم دائمًا في الشعار والخلفيات والعناصر الرئيسية وتكون النسبة الأكبر في التصميم.

## دللات الألوان:

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

# 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، ويمكن الهوية اتساقاً وسهولة في القراءة عبر جميع المنصات.

## مثال على انطباعات الخط:

الاحترافية

الاحترافية

الخط مستقيم وحاد، يوحي بالقوة والجدية والتنظيم.

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

# 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، ليكون هوية بصرية يمكن تمييزها فوراً.

## مكونات الأسلوب البصري:

- مكونات الهوية البصرية**
- الشعار
- الألوان
- الخطوط
- الأسلوب البصري
- القوالب الإلكترونية
- القوالب المطبوعة

- الصور
- الأيقونات
- الأنماط
- الرسم البياني

## 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 عربى 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، ويضمن أن تظهر المنشأة بشكل متسق في جميع قنواتها.

## أهم القوالب الإلكترونية للمنشأة:

- مكونات الهوية البصرية**
- ✓ الشعار
- ✓ الألوان
- ✓ الخطوط
- ✓ الأسلوب البصري
- ✓ القوالب الإلكترونية
- القوالب المطبوعة

- ✓ 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

# 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:

- مكونات الهوية البصرية**
- ✓ الشعار
- ✓ الألوان
- ✓ الخطوط
- ✓ الأسلوب البصري
- ✓ القوالب الإلكترونية
- ✓ القوالب المطبوعة

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

# 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:

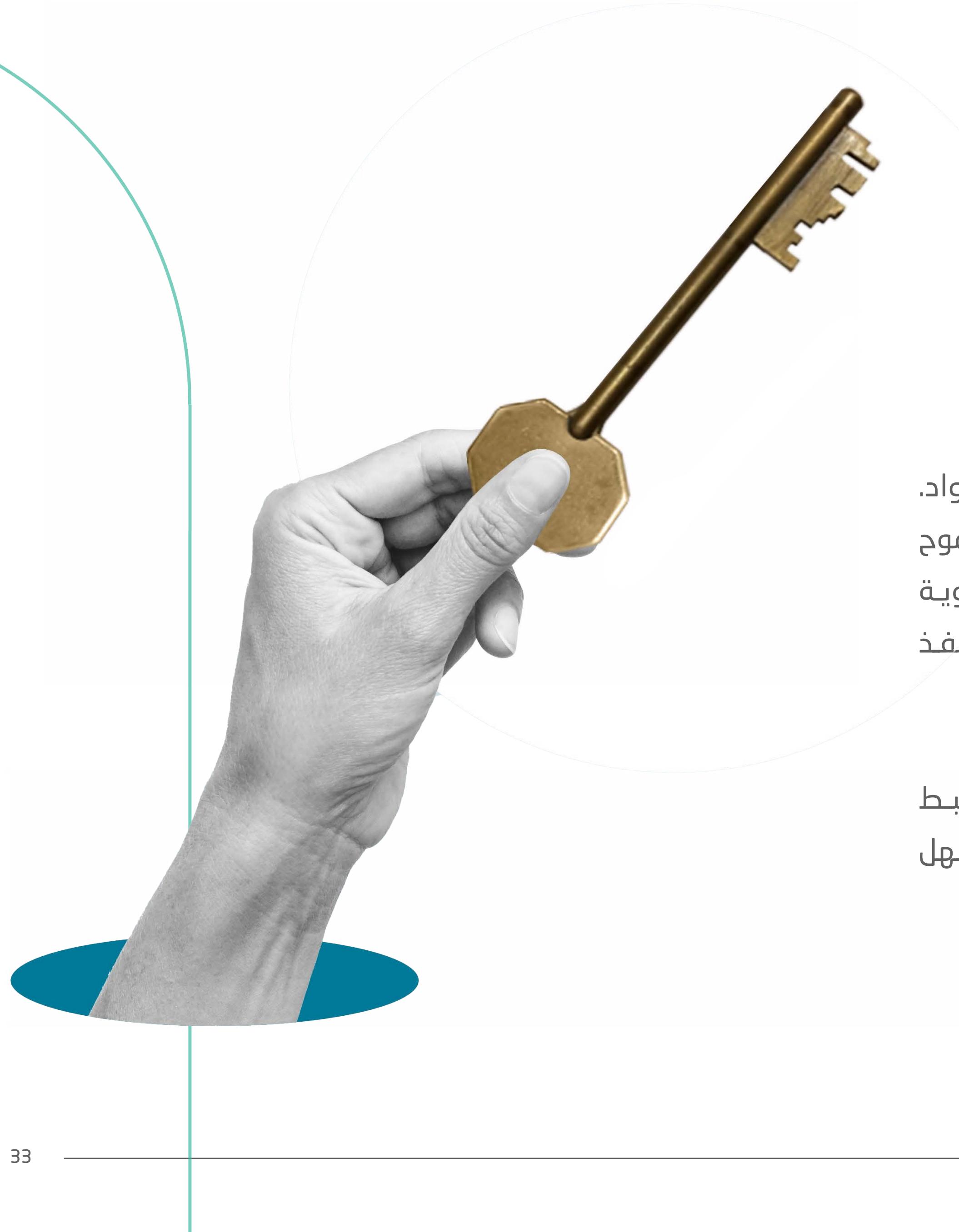


- بطاقة الموظف
- بطاقة العمل
- الظرف
- الملف
- الدفتر
- القلم
- الكوب
- السديري
- الدروع

## 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 المعتمدة بدرجاتها، والخطوط المسموحة 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 ينفذ العمل.

يُبني الدليل بخطوات عملية تبدأ بتجميم 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 تُعرف بالمنشأة وتعرض هويتها، أهدافها، وخدماتها بطريقة احترافية تساعدها على بناء الثقة مع الشركاء والمستفيدين.

## ما يتضمنه الملف التعريفي:

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

## معايير بنائه:

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

## 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 تعرف 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 بلغة وأسلوب بصري متماسك يعكس هوية المنشأة.



# الحماية القانونية



الهيئة السعودية للملكية الفكرية  
Saudi Authority for Intellectual Property

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

تمثل الحماية القانونية خطوة أساسية لحماية الهوية المؤسسية من الاستغلال أو التقليل. فهي تضمن للمنشأة حقها في اسمها وشعارها وممتلكاتها البصرية، وتحمّل 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.



# الأخطاء الشائعة وكيف تتجنبها

- |  |  |
|--|--|
| الثبات على هوية واحدة يعزز التميز ويرسخ الثقة  |  |
| ابتكار هوية خاصة تعكس شخصية المنشأة وتفرّدها   |  |
| اعتماد لوحة ألوان محددة وثابتة تخدم الرسالة    |  |
| الالتزام بخط واحد أو خطين معتمدين للهوية       |  |
| تسجيل الشعار لدى هيئة السعودية للملكية الفكرية |  |

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| تغيير الهوية باستمرار     |  |
| تقليد هويات منشآت أخرى    |  |
| استخدام ألوان غير متباينة |  |
| إهمال الخطوط              |  |
| عدم حماية الشعار قانونياً |  |

# أدوات وموارد المقترنة

- 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 الممكّنات الرئيسيّة للمنظّمات لتحقيق التطلّعات قصيرة وطويلة المدى، وعادةً ما تتألّف من سبعة عناصر رئيسيّة

بيان مُلهم يصف التطلّعات المثالية للمؤسّسة.	الرؤى
بيان يحدد القيم الأساسية والأهداف والمبادئ التي توجّه اتخاذ القرارات والإجراءات في المؤسّسة.	الرسالة
الغايات التي ترحب المؤسّسة في تحقيقها، وهي قابلة لقياس على المدى القريب والبعيد للمؤسّسة.	الركائز الاستراتيجية
المجاور التي تندرج تحت كل ركيزة استراتيجية وتوجّه إجراءات العمل المحددة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	المبادرات
أدوات مستخدمة لقياس مستوى نجاح المؤسّسة في تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.	المؤشرات
الممكّنات: القدرات والكفاءات التي تسهم في تفعيل الإستراتيجية المؤسّسية.	الممكّنات

## التعرّيفات الرئيسيّة



# عناصر المخطط الاستراتيجي

الركائز والأهداف الإستراتيجية: المعايير التوجيهية

## الأهداف الإستراتيجية

## الركائز الإستراتيجية

## المعايير

ضمان شمولية الركائز الإستراتيجية لجميع المحاور ذات الصلة بالأولويات المحلية والدولية، ولأدوار وأهداف المؤسسة

الشمولية



تحديد هدف إلى ثلاثة أهداف لكل ركيزة إستراتيجية

تحديد ثلاث إلى ست ركائز إستراتيجية

العدد



صياغة الأهداف بأسلوب موحد وواضح ومحدد

صياغة الركائز بأسلوب موحد وواضح

الصياغة



تعريف الأهداف بأسلوب قابل للقياس

تعريف الركائز بأسلوب مرن وتوجيهي

الطبيعة



عدم تداخل المحاور المغطاة في الركائز والأهداف للمؤسسة للحد من الالتباس والازدواجية

الازدواجية



تسليسل الركائز بما يتماشى مع سلسلة القيمة للقطاع، لضمان  
الانتقال المنطقي للقطاع، لضمان الانتقال المنطقي

التسلسل



# 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؟

الشموليّة



- | 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 مرنّة وتوجيهية؟  
| 07 هل الأهداف الإستراتيجية قابلة للقياس؟

الطبيعة



- | 08 هل الركائز والأهداف الإستراتيجية متميزة من حيث تغطية المحاور؟ هل تتوارد الأزدواجية 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



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

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

أمثلة



# عناصر المخطط الاستراتيجي

## الوصف الاستراتيجي

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

المؤشرات: إطار CREAM

CREAM



يجب أن يربط المؤشر بالتوجه الاستراتيجي المحدث للمركز.



يجب أن يكون قياس المؤشر غير مكلف من حيث الجهد والموارد المتطلبة.



يجب أن يقدم المؤشر المعلومات الكافية لتقدير الأداء الاستراتيجي بدقة.



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



# عناصر المخطط الاستراتيجي

المؤشرات: آلية تصنيف المؤشرات

## تصنيف المؤشرات

الرؤية

الرسالة

الرئاز  
الاستراتيجية

المبادرات

المؤشرات

الممكبات

### 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  
بتّحديد مستهدفات  
المؤشرات.



### الشعار الحالي

تقدير الأداء الحالي  
مقابلة بمؤشرات  
الأداء الرئيسية المحددة  
مبنياً بصفته مرجعاً  
إرشادياً.

# عناصر المخطط الاستراتيجي

المؤشرات: مزايا تطبيق المؤشرات

## المواءمة



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

## المسؤولية



تمكن المؤشرات الفرق من تحفيز المؤسسة لتمضي إلى الأمام.

## التركيز



تلقي المؤشرات تركيزاً كبيراً وتحفز الفرق ل تكون موجهة نحو النتائج.

## النمو



تؤدي المؤشرات إلى التحسين، والابتكار، والنمو بالمؤسسة.

## الشفافية



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

## التبسيم



توفر المؤشرات نقاطاً مرجعية للمؤسسة من أجل تقييم الأداء.

# عناصر المخطط الاستراتيجي

المؤشرات: نماذج وآليات للمؤشرات

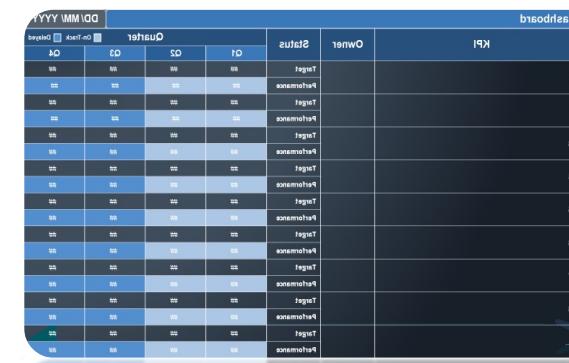
(ما يشمل بطاقات المؤشرات وسجل البيانات ولوحات معلومات المؤشرات ومنهجية إدارة المخاطر)

## منهجية إدارة المخاطر وسجل المخاطر



يحدد تفاصيل مخاطر مؤشرات الأداء الرئيسية ويتبع الإجراءات المطلوبة، وأصداب المصلحة المسئولين، وتاريخ اتخاذ القرار.

## لوحة معلومات المؤشرات



توفر عرضاً موجزاً وموحدًّا للأداء المؤشرات بشكل عام من خلال تتبع النتائج الرئيسية.

## سجل البيانات



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، خطة الأساس، المستهدفات، وما إلى ذلك.

## الأدوات والنماذج



49



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



# عناصر المخطط الاستراتيجي

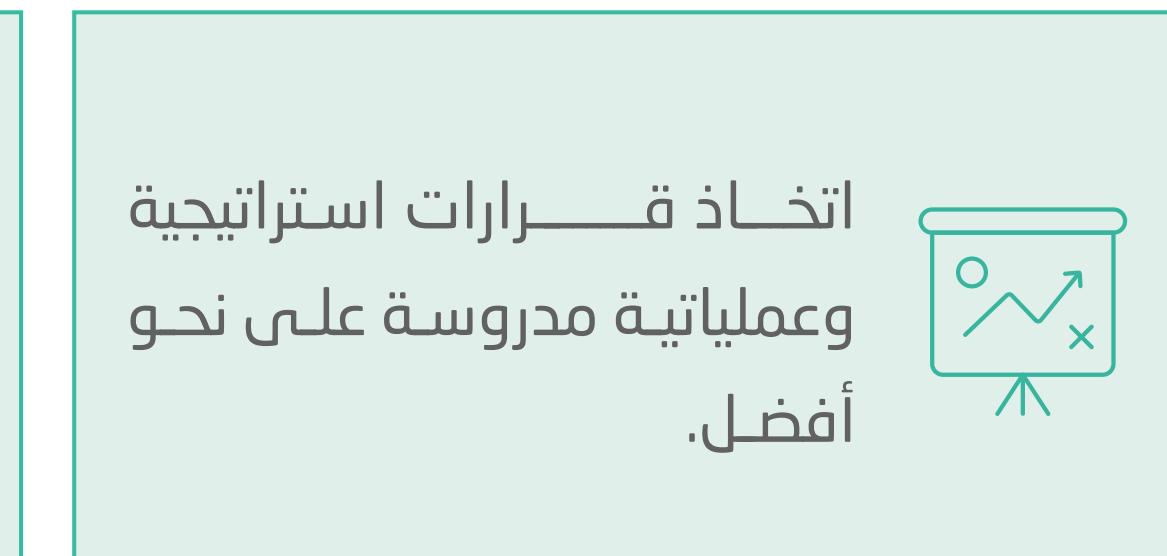
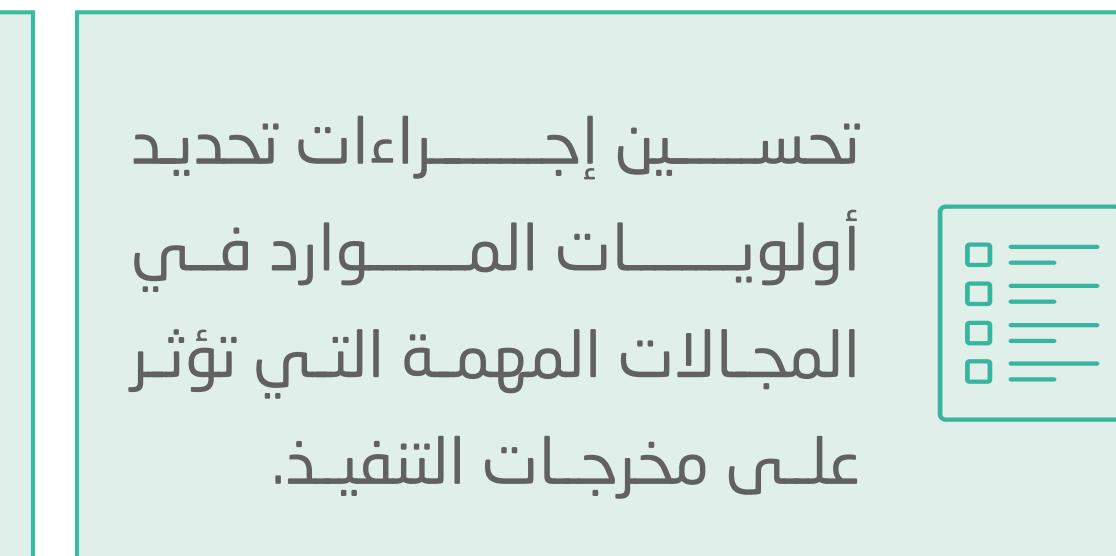
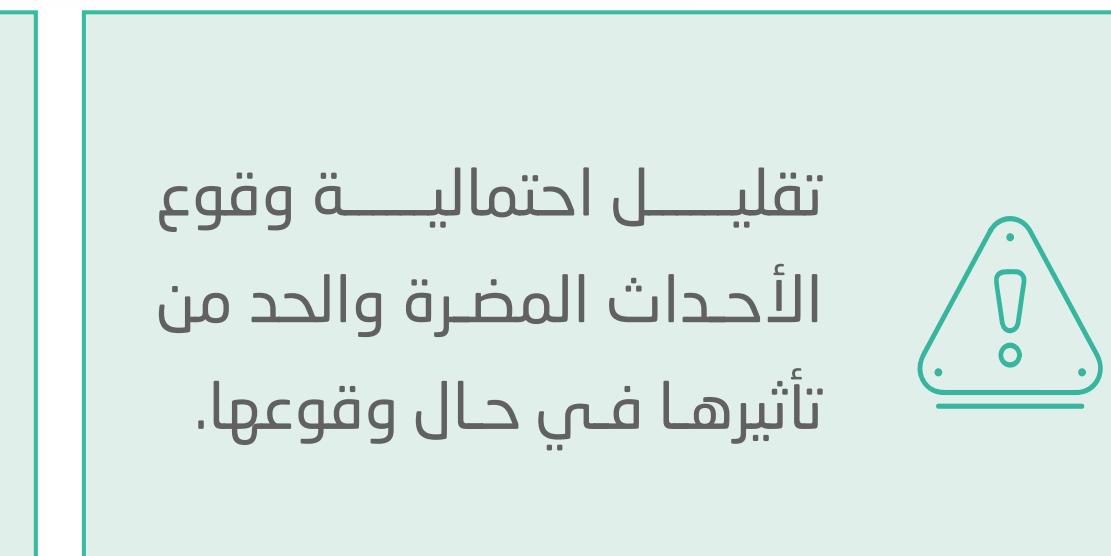
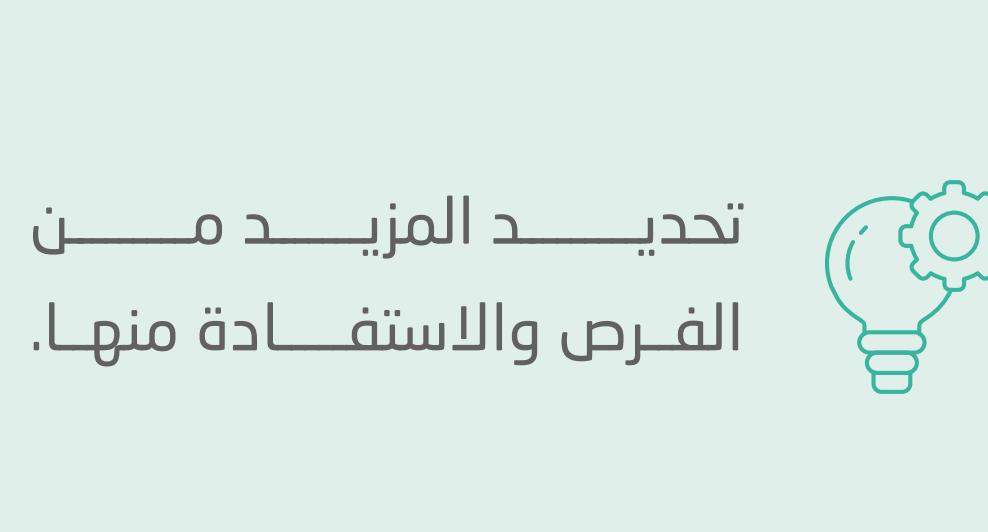
يُعد وجود نظام فعال لإدارة المخاطر مطلباً مهماً وضرورياً لتحديد والتحكم والسيطرة على المخاطر.

## ما هي إدارة المخاطر؟

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

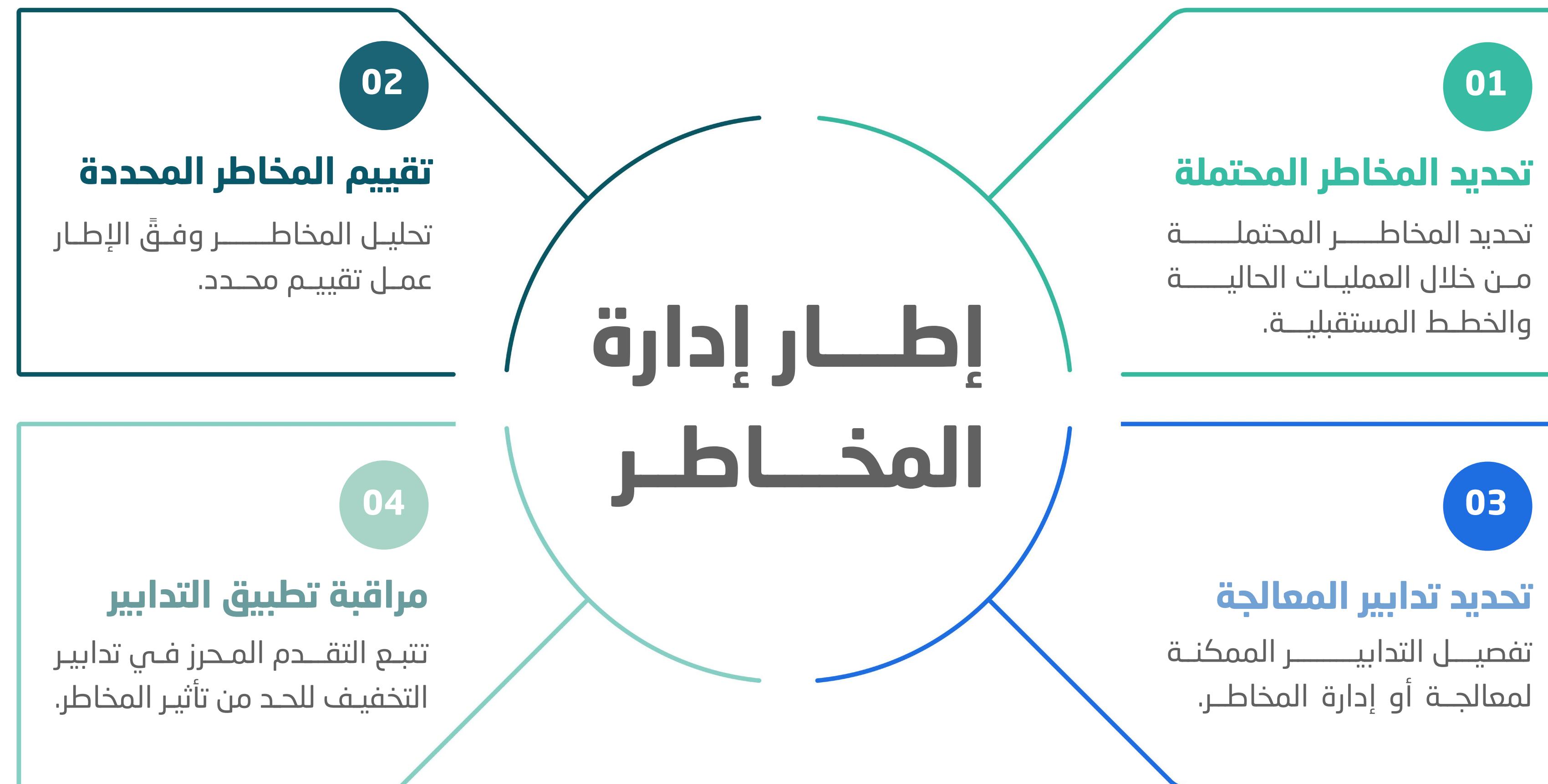
**إدارة المخاطر** هي مجموعة الأنشطة والوسائل المستخدمة لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على المؤسسة والتحكم بها والسيطرة عليها.

## ما سبب أهمية إدارة المخاطر؟



# عناصر المخطط الاستراتيجي

سوف يتبع منهجية من 4 خطوات لإدارة المخاطر



# عناصر المخطط الاستراتيجي

يتم تحديد المخاطر من خلال 3 قنوات رئيسية



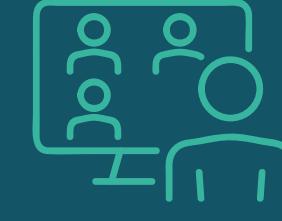
## التطورات المستقبلية

توقع المخاطر المحتملة  
خلال تفصيل الخطط  
والتطورات المستقبلية.



## أداء المؤشرات

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



## المجتمعات الداخلية

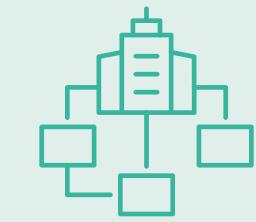
تحديد المخاطر المحتملة  
من خلال المناقشات مع  
 أصحاب المصلحة خلال  
الاجتماعات الداخلية.

# عناصر المخطط الاستراتيجي

يتم تصنيف المخاطر بناءً على أسبابها

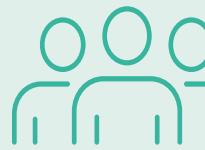
## البنية التحتية

البنية التحتية الرقمية والمادية وخدمات الإسناد والصيانة المتعاقد عليها.



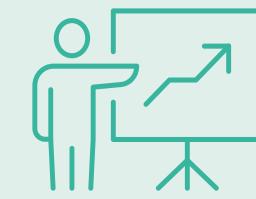
## الموارد البشرية

توظيف الموارد البشرية والاحتفاظ بهم وتدريبهم وتطويرهم.



## الجانب الاستراتيجي

الهيكل الوظيفي، والإدارة، والسياسات، وامتثال المؤسسة.



## شئون المالية

السلامة المالية والإيرادات والإنفاق والمحاسبة وما إلى ذلك.



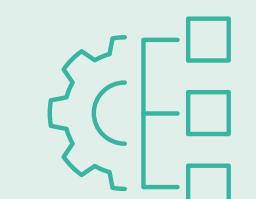
## الشؤون القانونية

إدارة العقود وإدارة المخاطر والقضايا القانونية للمؤسسة.



## العمليات والإجراءات

العمليات والإجراءات المؤسسة المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.



**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.

## مستوى التأثير:

المستوى المحدد بالخسارة أو الربح المحتملة في حالة حدوث المخاطر.

## مستوى الاحتمالية:

المستوى المحدد باحتمالية حدوث المخاطر.

مثال:

**4 , A**

<مستوى الاحتمالية>  
<مستوى التأثير>



تفاصيل التأثير: يتم شرح مستوى التأثير المختار.

محتمل جداً

محتمل قوي

محتمل

محتمل ضعيف

بعيد الاحتمال

A

B

C

D

E

تفاصيل الاحتمالية: يتم شرح مستوى الاحتمالية المختار.

## 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.

تجنب / إزالة المخاطر عن طريق اختيار عدم بدء أو عدممواصلة النشاط المتسبب في تلك المخاطر.

I

تقليل حدة المخاطر عن طريق اتخاذ تدابير لتغيير احتمالية حدوثها و/أو تأثيرها.

II

نقل أو مشاركة المخاطر مع أصحاب مصلحة ذاتصلة.

III

التحمل والتقبل للمخاطر من خلال إدامة الضوابط الحالية.

IV

استغلال الفرص بواسطة مواجهة أو زيادة المخاطر في حال وجود المخاطر ذات التأثير الإيجابي.

V

**التعامل مع المخاطر**  
موازنة الفوائد المحتملة مع التكلفة أو الجهد أو عيوب أي إجراء مقترن.

و الخيارات متعددة للتعامل مع كل حالة من حالات المخاطر:

# عناصر المخطط الاستراتيجي

أخيراً، سيتم مراقبة تدابير التخفيف لضمان الإدارة المناسبة للمخاطر

## إبلاغ أصحاب المصلحة



- **تطوير التقارير اللاحمة** 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 لتداير التخفيف.

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

## تبعد التقدّم



- **تبعد 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.
- توسيع 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 ومؤسسات 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:

## تقييم الجاهزية للشراكة

- 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؟



### عناصر الجاهزية المؤسسية

هيكل تنظيمي  
ومهام محددة

وجود رؤية ورسالة  
وأهداف واضحة

حوكمة واضحة  
وإجراءات شفافة

لائحة تنظيمية  
داخلية معتمدة

القدرة على تنفيذ المشاريع  
والمتابعة والتقييم

وجود تقارير مالية  
وفنية دورية

# آلية بناء الشراكات وعلاقات مستدامة مع الشريك

كيف نحدد الجهات لبناء خارطة الشراكات المحتملة؟

## التجارب السابقة



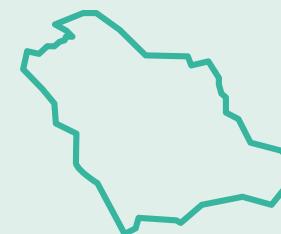
ما الجهات التي تعاونت معنا أو مع منظمات مشابهة؟

## أهداف المنظمة



ما الجهات التي تقاطع معنا في الأثر أو الجمهور المستهدف؟

## السياق المحلي



ما الجهات الفاعلة حالياً في المملكة العربية السعودية؟

## التخصص



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

# آلية بناء الشراكات وعلاقات مستدامة مع الشريك

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

## ملاحظات هامة

- تحدث بلغة الشريك واهتماماته.
- لا تطلب دعماً فقط؛ قدم فرصة.
- كن واضحاً وواقعيًا في الأهداف.
- لا تبدأ بالملف الكامل؛ ابدأ ب نقطة تواصل.
- أجعل الأثر المحتمل ظاهراً منذ البداية.

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

ملف تعريفي

تحديد القيمة المضافة المتوقعة للمنظمة وللشريك المحتمل.

القيمة المضافة

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

عرض شراكة

اختيار الوسيلة المناسبة للتواصل، وقد تكون بريداً رسمياً، لقاء شخصياً، فعالية مشتركة.

وسيلة التواصل

تسجيل التفاعل والمتابعة المستمرة وتوثيق كل خطوة.

التوثيق

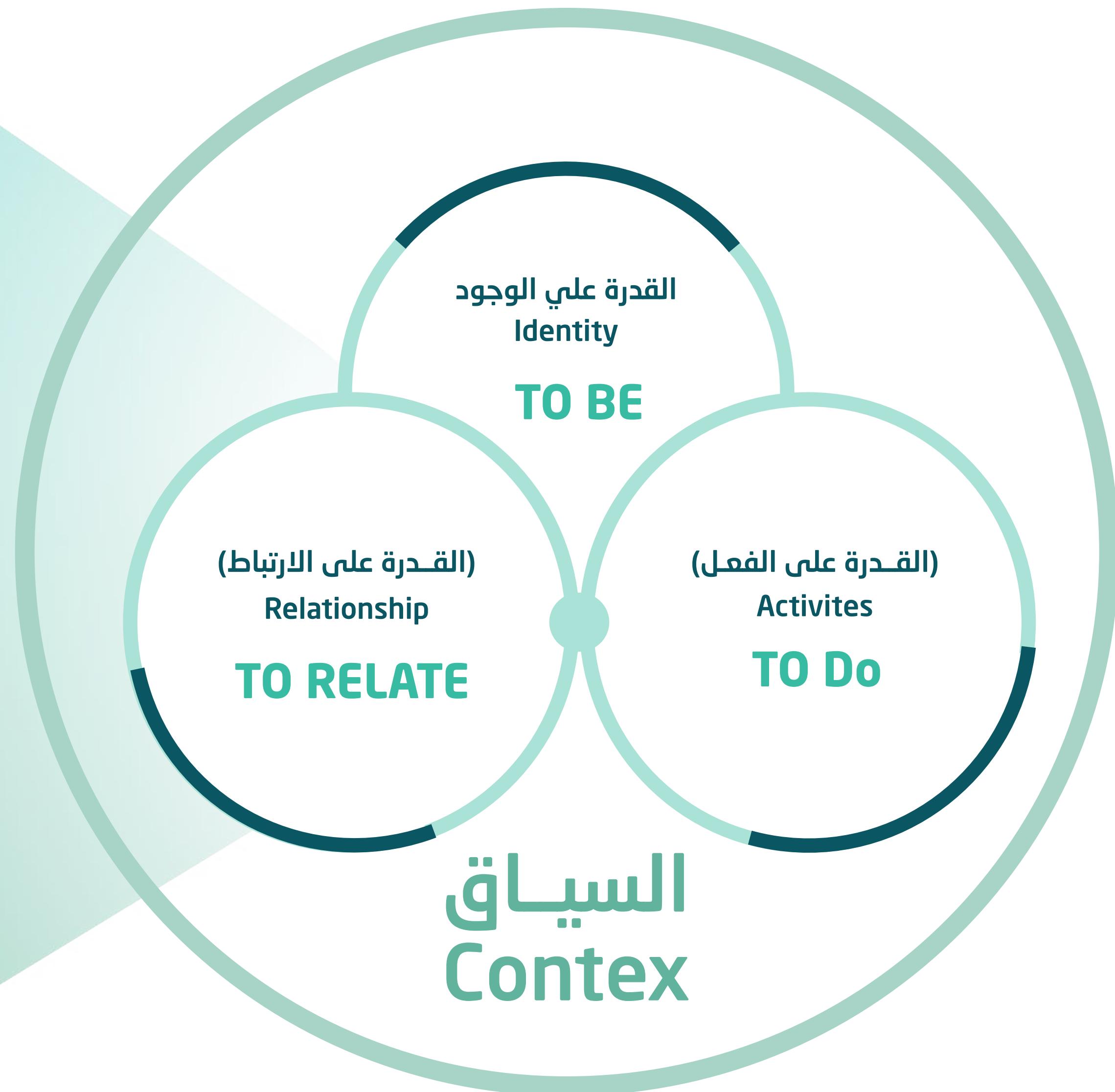


# القسم 05

# 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

## تعزيز القدرات 03 Capacity Strengthening

صُممَت هذه العملية لمساعدة المنظمة على تحسين أدائها في تحقيق رسالتها، مواردها 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، غالباً ما تكون بالتعاون بين المنظمة وجهة مساعدة.

## تنمية القدرات 02 Capacity Development

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

## بناء القدرات 01 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 بفرض زيادة الكفاءة والفعالية».



# تعريفات دولية لبناء القدرات

تعددت تعريفات مفهوم بناء القدرات ، بتنوع المنهجيات والنماذج والمؤسسات التي اهتمت به ، والتي عملت على تقديمها 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 أهدافهم».



## منظمة باكت الدولية

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



## وكالة التنمية الدولية الكندية

بناء القدرات هي العملية التي يقوم بموجبها الأفراد والمنظمات والمجتمع كل بإطلاق العنوان للقدرات وتعزيزها وخلقها وتكثيفها 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 لصنع القرار والعاملين لقيادة التغيير.
  - 02

الاستدامة  
Sustainability

ضمان استمرار المنفعة والأثر بعد انتهاء البرنامج 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

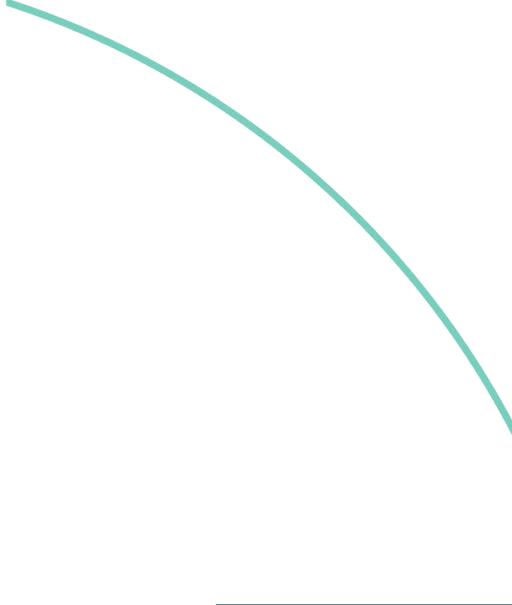
بناء ثقافة مستمرة للتعلم والتحسين.



# 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، التحسين، التحسين) تتم بشكل متسق ومتواافق مع القيم والمعايير المهنية والسموية.

### 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

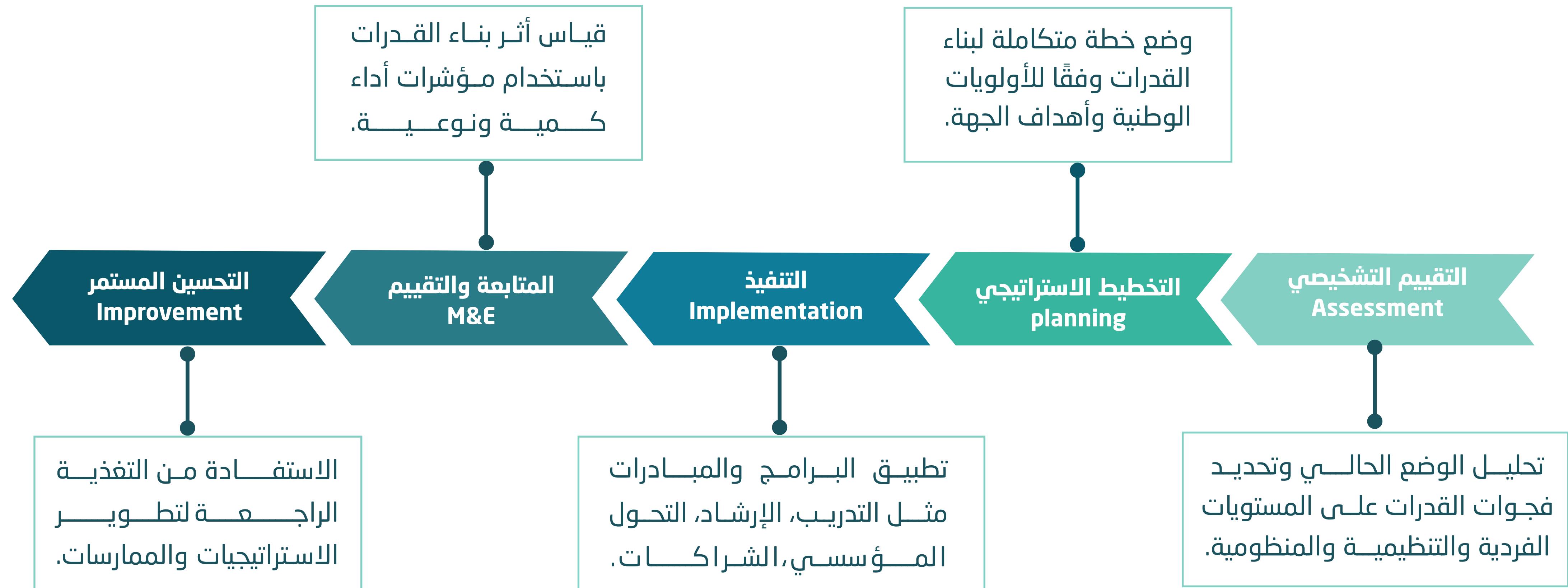
هي الأسس الفكرية والمنهجية التي توجّه عملية بناء القدرات داخل المنظمة أو القطاع وتضمن أن كل خطوة في بناء القدرات (التقييم، التخطيط، التنفيذ، التقييم، التحسين) تتم بشكل متسق ومتواافق مع القيم والمعايير المهنية والتمويلية.

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



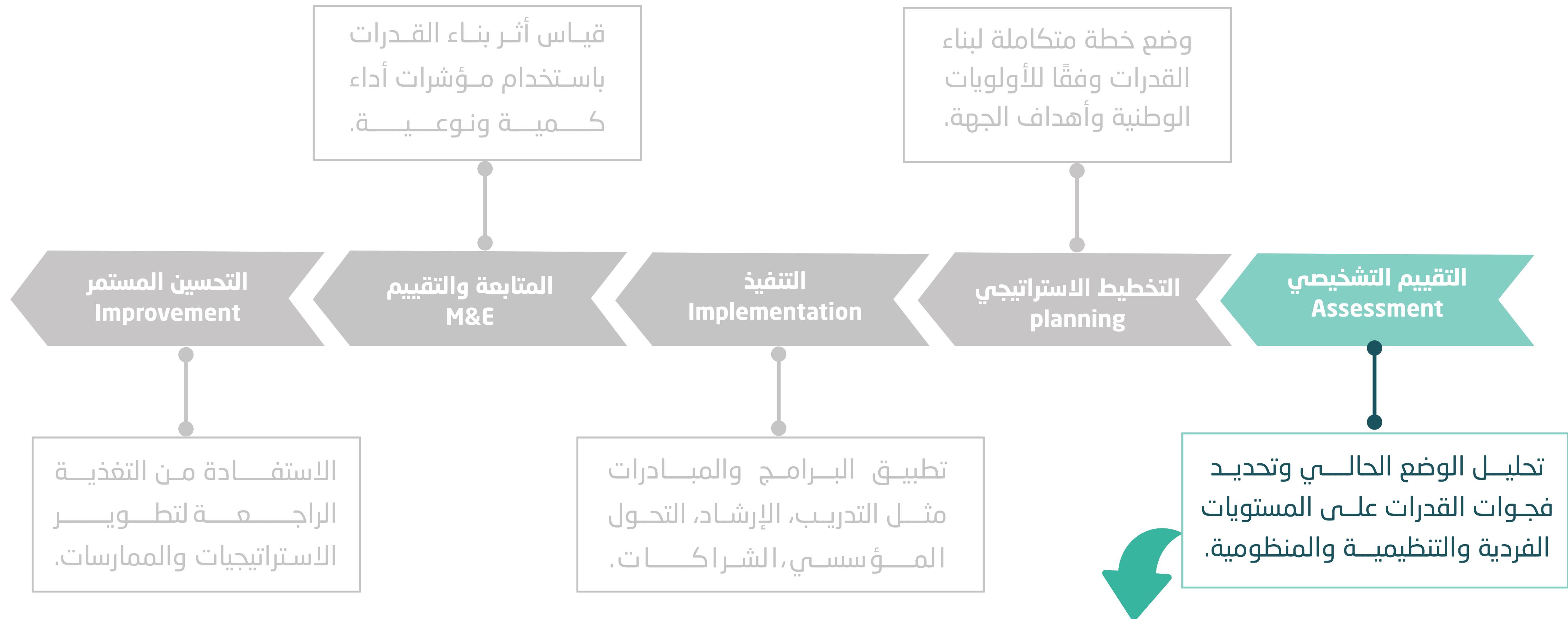
# الإطار العام العملي لبناء القدرات

الإطار العام هو مجموعة من المكونات المتراكبة التي تشكل المنهجية المتكاملة لبناء القدرات، وغالباً يتضمن:



# الإطار العام العملي لبناء القدرات

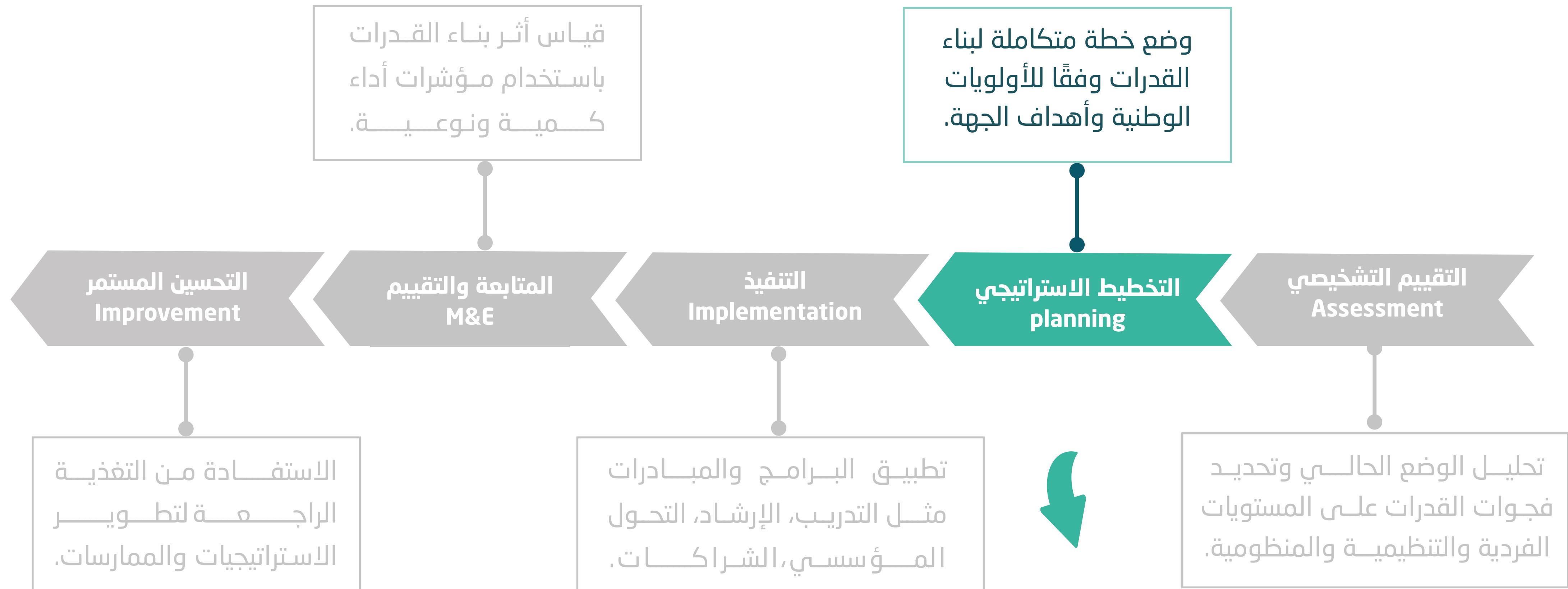
الإطار العام هو مجموعة من المكونات المتراكبة التي تشكل المنهجية المتكاملة لبناء القدرات، وغالباً يتضمن:



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

# الإطار العام العملي لبناء القدرات

الإطار العام هو مجموعة من المكونات المتراكبة التي تشكل المنهجية المتكاملة لبناء القدرات، وغالباً يتضمن:

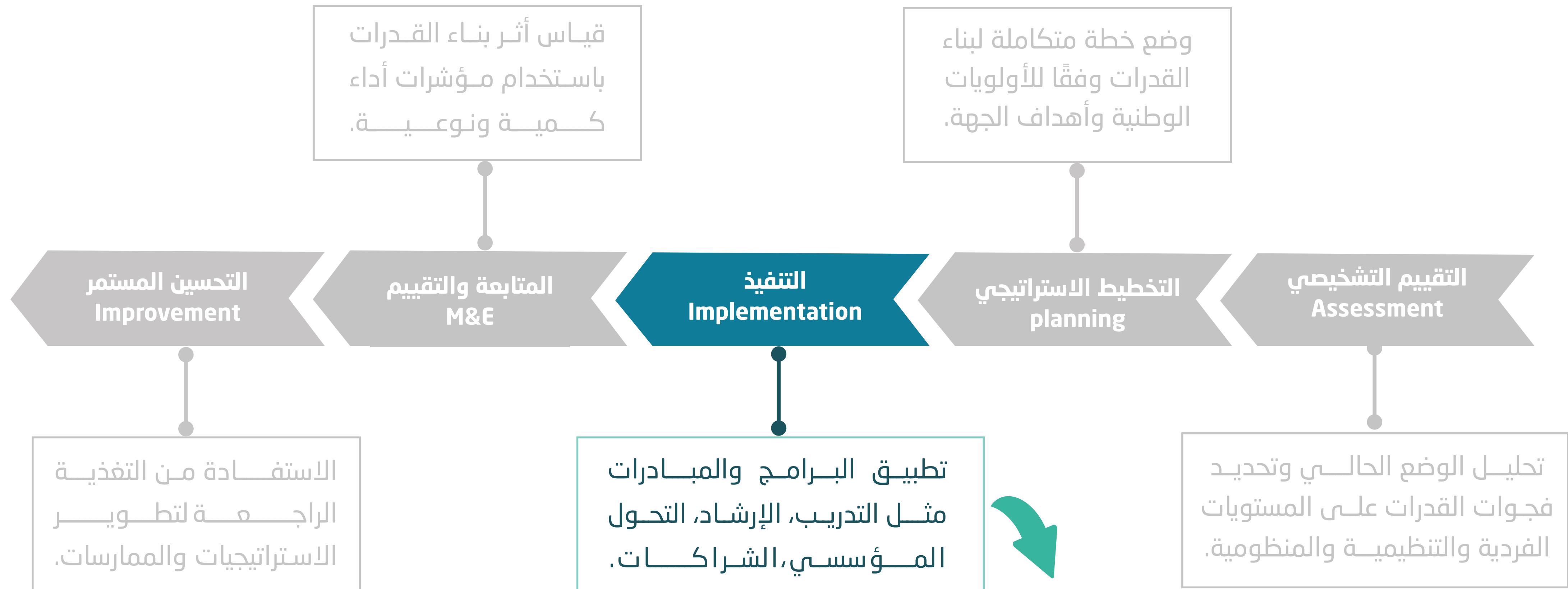


مواءمة استراتيجية، مصفوفة الأولويات، خطة تنفيذ، ميزانية، أدوار، مخاطر، جدول زمني  
(Inputs→Activities→Outputs→Outcomes→Impact)



# الإطار العام العملي لبناء القدرات

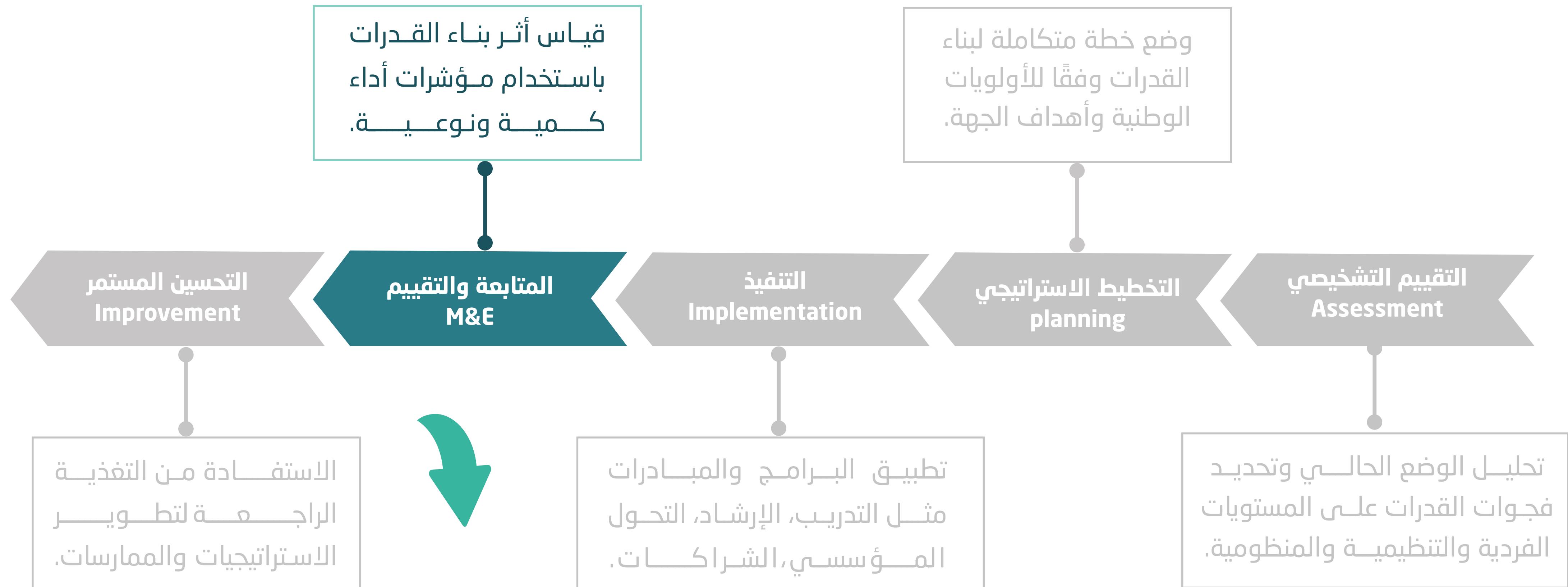
الإطار العام هو مجموعة من المكونات المتراكبة التي تشكل المنهجية المتكاملة لبناء القدرات، وغالباً يتضمن:



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

# الإطار العام العملي لبناء القدرات

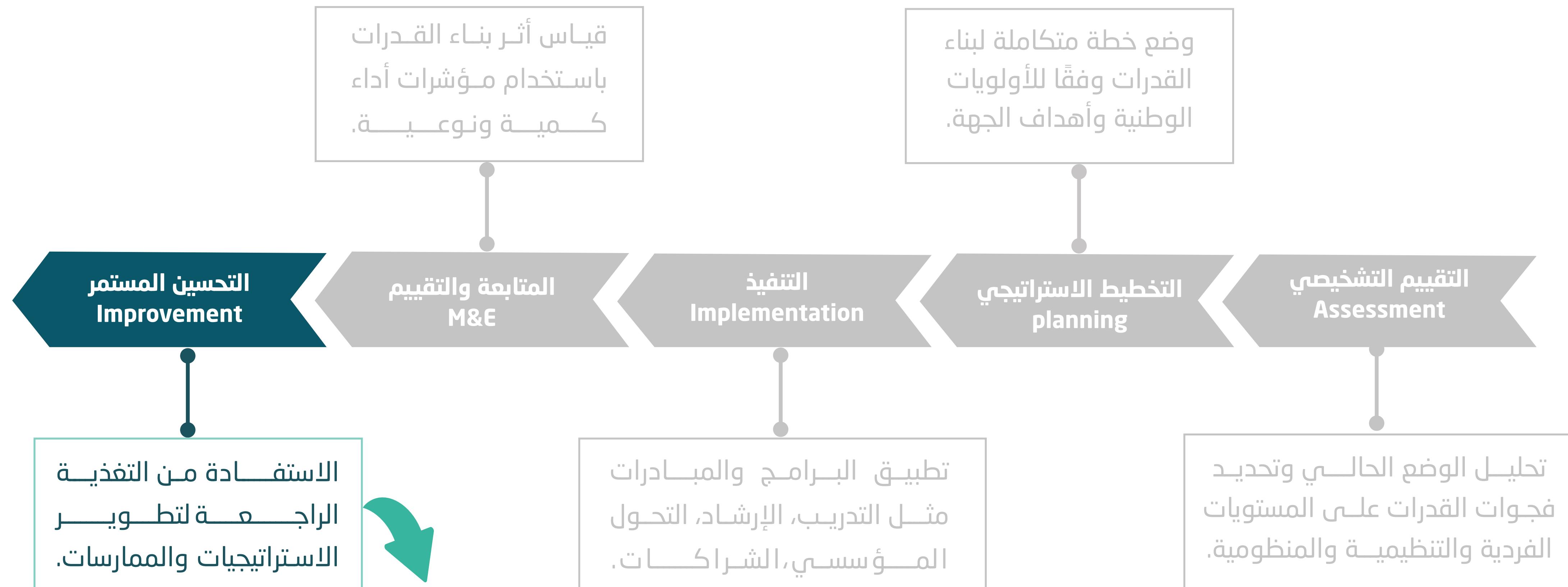
الإطار العام هو مجموعة من المكونات المتراكبة التي تشكل المنهجية المتكاملة لبناء القدرات، وغالباً يتضمن:



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 المتراكبة التي تشكل المنهجية المتكاملة لبناء القدرات، وغالباً يتضمن:



# 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



THE WORLD BANK  
منهجية البنك الدولي  
(WB)



منهجية البنك الآسيوي للتنمية  
(ADB)



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



نموذج التميز المؤسسي الأوروبي  
EFQM Excellence Model



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



منهجية باكت  
(PACT)



منهجية المنظمة الموثوقة  
(TRUSTED CHARITY)



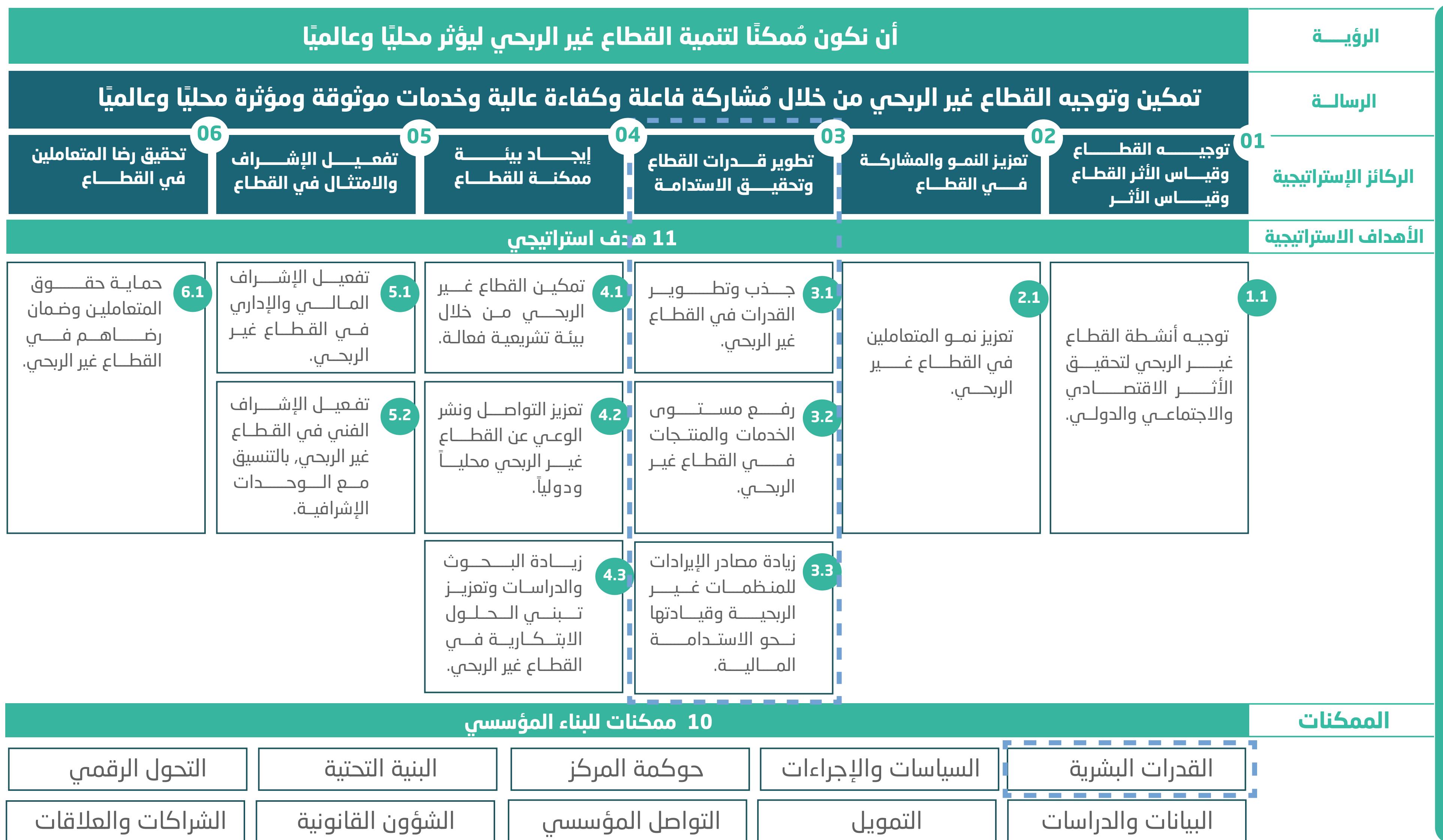
## منطلقات رؤية 2030 في تمكين القدرات الوطنية

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 التموي المستدام.
- تطوير أنظمة الحكومية 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 ينبع إليه ك مجرد 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

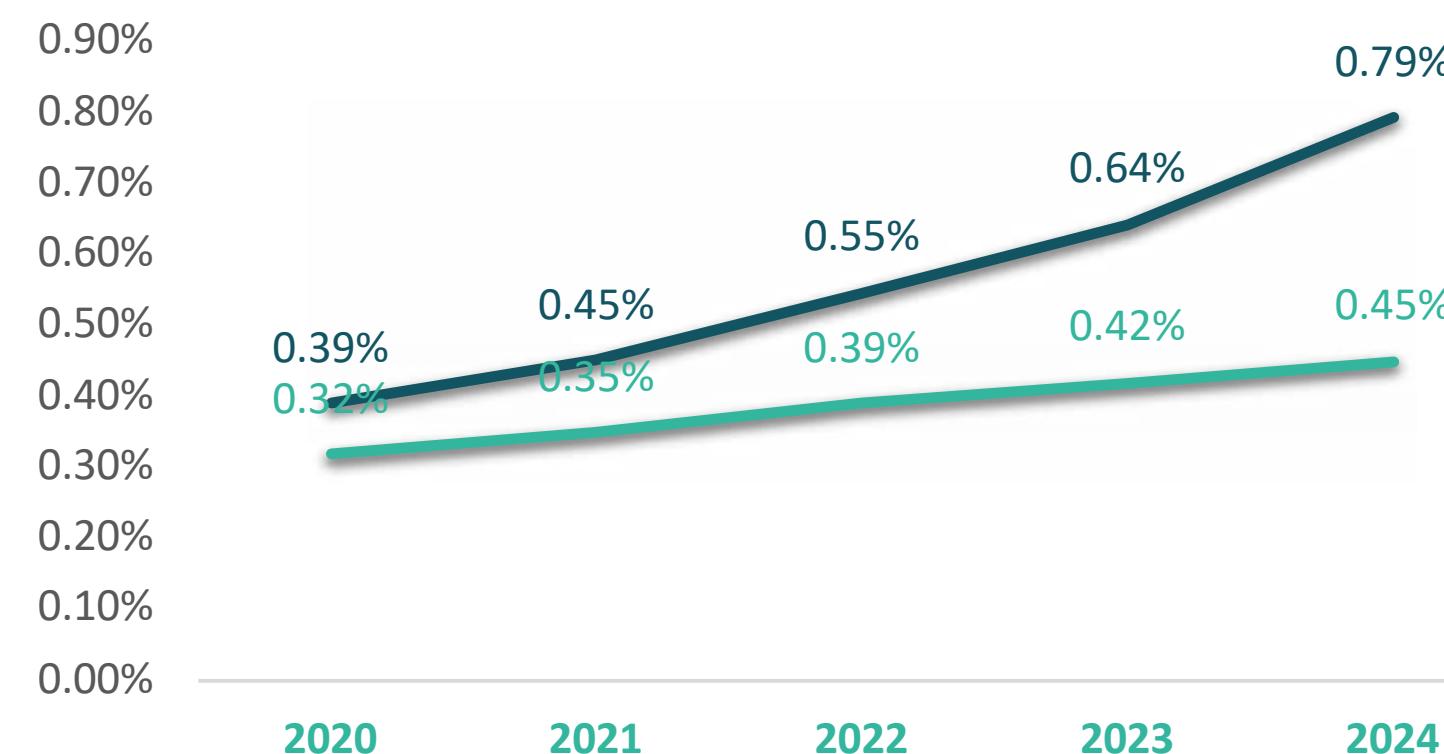
**المستهدف % 0.6**

نسبة الموظفين في القطاع غير الربحي  
إجمالي القوى العاملة في المملكة

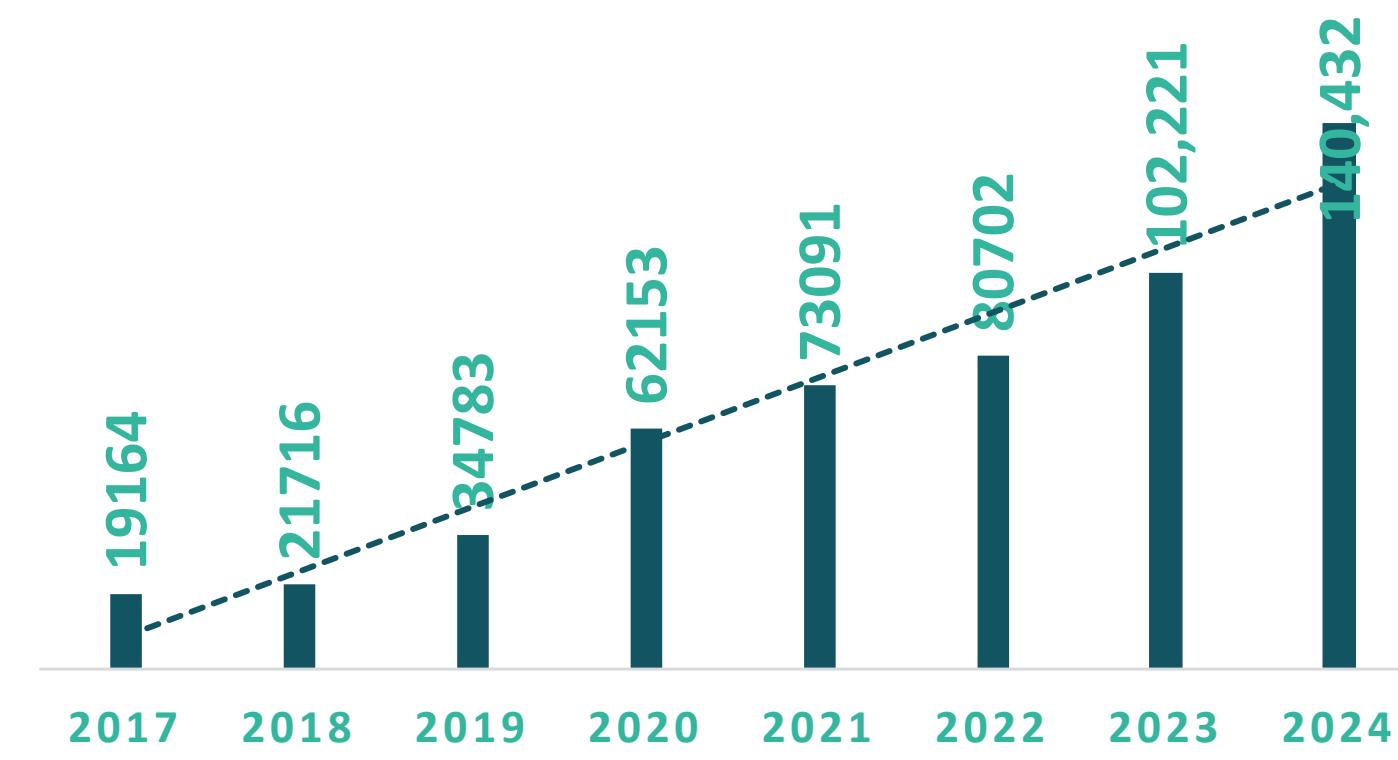
وضعت رؤية 2030 أهدافاً طموحة للقطاع غير الربحي حيث تهدف إلى زيادة مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي بنسبة 5% بحلول عام 2030م.

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 التحول الداخلي، من خلال غرس ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، وتعزيز قيم الحكومة 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.

## مواهمة رأس المال البشري مع رؤية المنظمة ورسالتها

إذ تعمل إدارات الموارد البشرية على ضمان تواافق مهارات العاملين وقيمهم مع أهداف المنظمة التنموية، بما يعزّز الانتماء والاتساق الداخلي، و يجعل كل وظيفة جزءاً من منظومة الأثر الاجتماعي.

## تمكين القيادات والمواهب الوطنية

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

## إدارة الأداء وربطه بالأثر المؤسسي

تركز 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 دعماً لتوظيف الوظائف وتحقيق مستهدفات التنمية البشرية في الرؤية.



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

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

**التركيز القائم على المهمة:** تعتبر المنظمات غير الربحية رسالتها وإنجازاتها الإنسانية التي تسعى لتحقيقها تعطي الأولوية لأهدافها الاجتماعية أو التنمية أو البيئية على جانب تعظيم الأرباح، وإذا تعمل إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات إلى التركيز على مواهمة جهود الموظفين وأهدافهم مع رسالة المنظمة وقيمها.

01

**محدودية الموارد:** غالباً ما تعمل المنظمات غير الربحية بموارد مالية وبشرية محدودة، مما قد يؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما كتعين الموظفين، والمزايا والتدريب والتطوير. ويجب أن توازن إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية بين الحاجة إلى جذب الموظفين المراهقين والاحتفاظ بهم وما يتربى على ذلك من تكاليف تضع ضغوطاً على محدودية الموارد.

02

**القوى العاملة التطوعية:** غالباً ما تعتمد المنظمات غير الربحية على المتطوعين، الذين قد تكون دوافعهم مختلفة عن الموظفين الذين يتلقون رواتب في القطاع الخاص أو الحكومي. وإذا عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية على وضع سياسات وممارسات واضحة للمتطوعين وتحفيزهم وتشجيعهم للاستمرار في العطاء.

03

**مشاركة أصحاب المصلحة:** تتعامل المنظمات غير الربحية مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة المعنيين، بما في ذلك المانحين، ومجالس الإدارة، والمتطوعين، وأعضاء المجتمع والمستفيدون. 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.

04

**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.

05



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 وتقدير أداء العاملين وتطوير العاملين وتعزيز التنوع في الجمعيات والمؤسسات

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

**01**  
التوظيف والاحفاظ 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 الهدف وفرص تطوير المهارات وغيرها. كما قد تكون التأكيد على مهمة المنظمة وقيمها من ناحية أخرى، عاملاً رئيسياً أيضاً في جذب الموظفين المتحمسين والاحفاظ بهم.

**02**  
ادارة 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 وتقيممه، من أجل التطوير المستمر للعاملين وتحسين قدرتهم على تقديم الخدمات الاجتماعية للمستفيدين وتعزيز الغايات.

**03**  
ادارة 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 تسقط عليهم وتدريب وتطوير آليات عمل المتطوعين وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق غايات المنظمة.

**04**  
التعويضات والمزايا: تمنح المنظمات غير الربحية عموماً موارد مالية محدودة، وهذا بدوره يؤثر على حجم التعويضات والمزايا التي تستطيع المنظمات غير الربحية تقديمها للعاملين الموظفين لاستقطابهم للعمل لديها والاحفاظ عليهم. ولذلك تسعى إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحية 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 فرداً 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 مجلتها ممارسات الموارد البشرية بشكل موضوعي واحترافي إلا أنها لم تكن متخصصة حصرًا بالقطاع غير الربحي بهدف المساهمة في تشكيل منظومة أولية لممارسات الموارد البشرية وبناء القدرات



**CIPD**

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

**NPHRM Academic  
research**

 **pshra™**

إطار عمل الهيئة  
المهنية للموارد  
البشرية وتنمية  
الأفراد

**CIPD**

إطار عمل جمعية  
الموارد البشرية  
للقطاع العام

**PSHRA**

**McLEAN &  
COMPANY**

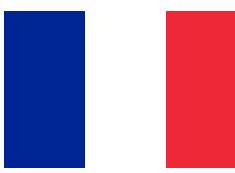
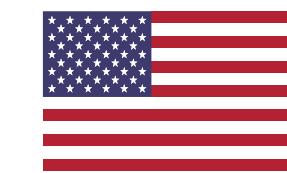
إطار عمل شركة  
ماكلين وشركاه

**McLean&co**

 **OECD**

إطار عمل منظمة  
التعاون الاقتصادي  
والتنمية.

**OECD**



[www.cipd.org](http://www.cipd.org)

[www.pshra.org](http://www.pshra.org)

[www.hr.mcleanco.com](http://www.hr.mcleanco.com)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)



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

النقاقة	الإطار / الممارسات	العلاقات الموظفين	تهيئة الموظفين الجدد	تصميم المنظمات	الارتباط الوظيفي	عمليات الموارد البشرية والبنية التحتية	التعويضات والمزايا	القيادة	إدارة الأداء	التعلم والتدريب والتطوير	استقطاب المواهب	إدارة المawahب	ال التواصل	التطوير التنظيمي	استراتيجية الموارد البشرية
	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 الأكادémية عن إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي 	✓	✓				✓	✓	✓	✓					

# ممارسات الموارد البشرية وبناء القدرات

## 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 المواهب

هي نهج يركز على جذب أفضل المواهب، وتطويرها والاحتفاظ بها لتمكين أهداف أعمال المنظمة، وهو يشمل على إطار للجدرات، وتحطيط القوى العاملة، وتقديم المواهب، والتحطيط التعاقيبي لضمان شغل الأدوار الحساسة في المنظمة بمرشحين ذوي كفاءة عالية، من أجل تعزيز موارد بشرية قوية وفعالة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

## الارتباط الوظيفي

يشير إلى مستوى التزام الموظف وشففته ومواءنته مع أهداف المنظمة وقيمها، وهو ينطوي على تطوير مبادرات استراتيجية لتعزيز المشاركة، بناءً على استبيانات الموظفين وتعليقاتهم، مع دمج استراتيجيات الشفوع 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.

## 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.

## 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 المادية. ويتم تصميم هذه العناصر بشكل استراتيجي لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم مع المساهمة في رفع رضاهم الوظيفي العام وارتباطهم بالمنظمة.

## 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.

## استراتيجية الموارد البشرية

هي خطة شاملة تعمل على مواهمة نشاطات الموظفين مع أهداف المنظمة، حيث تشمل الخطط 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.

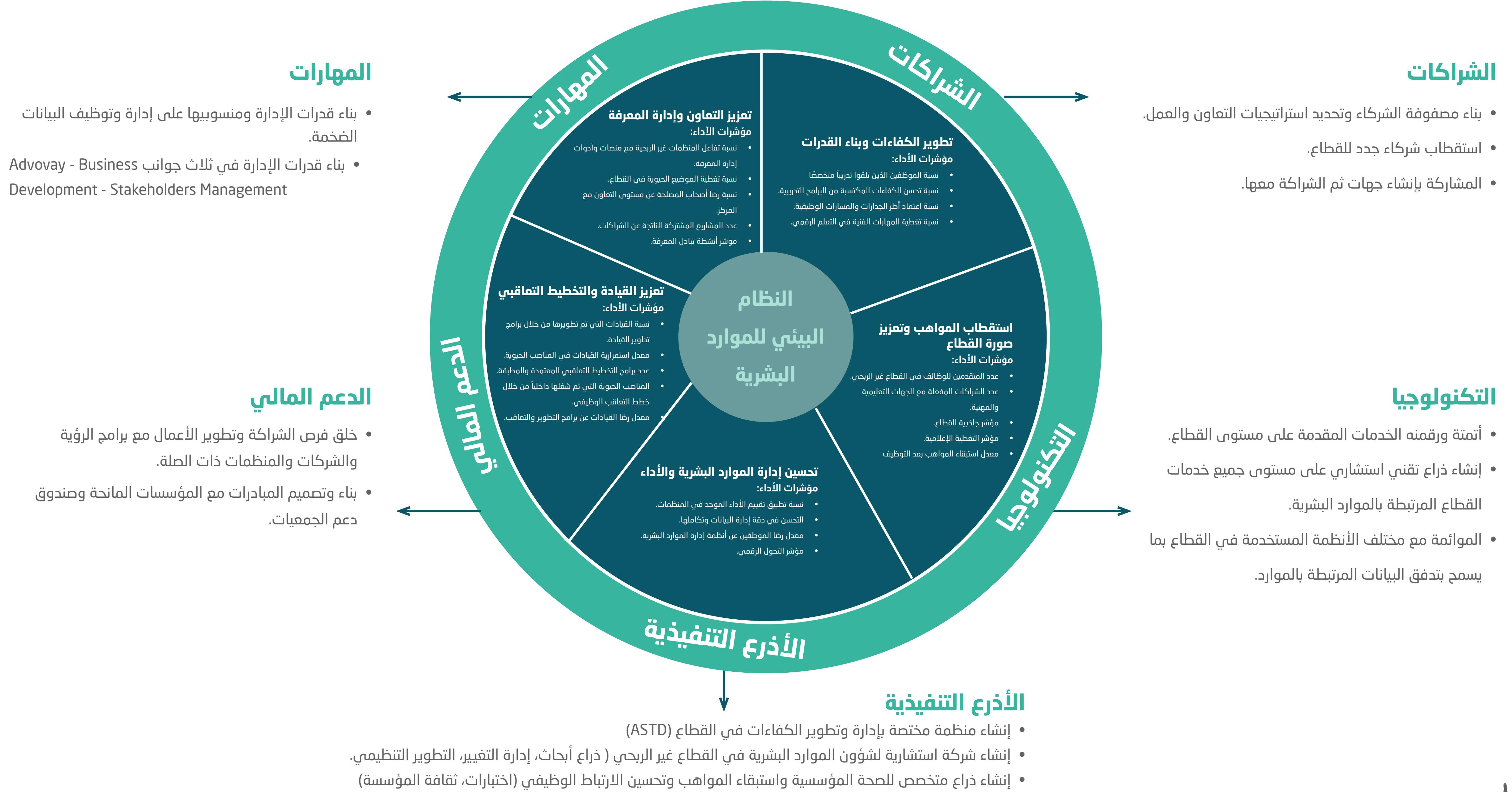
## إدارة المتطوعين

هي العملية التي تتضمن استقطاب، وتدريب، وتوجيه، والمحافظة على الأشخاص الذين يختارون التطوع، عبر تقديم خدماتهم أو مهاراتهم بدون أجر للمنظمات، وتعنى إدارة المتطوعين بالتحطيط 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 وتقدير أدائهم وأثرهم.

## إدارة الأداء

عملية مستمرة واستراتيجية تركز على مواهمة وتحسين أداء الموظفين مع أهداف المنظمة. وتتضمن تحديد الأهداف لمواهمة مهام الموظفين مع رؤية الشركة، وتقدير الأداء لتقييم وتجهيز تقدم الموظفين، والتدريب لتعزيز التطوير الشخصي والمهني.





# 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، والوظيفة، والميزانية، والقيم المؤسسية، يمكن للقطاع غير الربحي بناء منظومة عمل متكاملة تُساهم 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 شاغر 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

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



# التطوير والتدريب

تصميم خطط التطوير المهني وبرامج التدريب الداخلي

## ومن أبرز أدوات التدريب المهني

### استثمار الموارد منخفضة التكلفة Leveraging Low-Cost Resources

- التعلم الإلكتروني (Peer-to-Peer Learning)
- التعلم بالأقران (Mentorship)
- برامج الإرشاد
- الشراكات الأكاديمية

### مجالات الكفاءات الأساسية Competency Areas

- الحوكمة والامتثال (Governance & Compliance) & Fundraising
- تنمية الموارد وجذب التمويل (Resource Mobilization)
- قياس الأثر والتقارير التنموية (Impact Measurement)
- القيادة والإدارة (Leadership & Management)

### تحليل الاحتياجات التدريبية Needs Analysis - TNA

- 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

- جائزة «صانع الأثر لشهر» ببطاقات شكر رمزية أو قصص قصيرة تُبرز جهود الأفراد على منصات المنظمة.
- فعاليات داخلية بسيطة تُكرّم الفرق أو المشاريع التي أحدثت أثراً ملموساً.

### إشراك الموظفين وتمكينهم Employee Engagement

- تنفيذ استبيانات دورية لقياس الرضا.
- تنظيم اجتماعات مفتوحة.
- تفعيل قنوات تواصل داخلية.

### الرؤية والقيم المشتركة Shared Vision and Values

- وُتعدد الممارسات التالية من أنجح وسائل غرس الرؤية المشتركة:
  - عقد لقاءات دورية.
  - ربط أهداف الأقسام الفردية بالنتائج الاجتماعية العامة.
  - مشاركة قصص نجاح المستفيدين.

### المؤسسية مقابل الفردية Institutionalization over Individualism

إجراءات تشغيل قياسية (SOPs)



# الاستبقاء وإدارة الموهاب

بناء أنظمة فعالة لاستبقاء الموهاب

## ومن أبرز أنظمة إدارة الموهاب

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

### الإجراءات التصحيحية والتطويرية Corrective Action

- عقد جلسات تدريبية تصحيحية لتوضيح التوقعات والسلوك المطلوب.
- توثيق جميع مراحل المتابعة لضمان العدالة والمساءلة.
- استخدام التغذية الراجعة الإيجابية كوسيلة لتصحيح المسار وتحفيز الالتزام.

### التقييم الشامل من زوايا متعددة 360 Degree Feedback

- تعزيز ثقافة الشفافية والتغذية الراجعة البناءة.
- تمكين الموظفين من فهم أثر سلوكهم في الفريق والمنظمة.
- تحفيز التطوير الذاتي المستمر بناءً على وجهات نظر متعددة.

### تحديد الأهداف الذكية Goal Setting - SMART Framework

- محددة
- قابلة للقياس
- قابلة للتحقيق
- ذات صلة
- محددة بزمن.



# أدوات بناء القدرات البشرية

## 1. مفهوم الجدارات الفردية ونموذج KSAH:

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

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

## 2. تحليل فجوات القدرات الفردية:

- يُعد 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 (Soft Skills) أو سلوكية (Hard Skills)، مما يوجه الجهود التدريبية نحو احتياجات حقيقة 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:

تنوّع 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:

تُعد الخطة التطويرية الفردية (Individual Development Plan - IDP) أداة عملية تُحول شائج 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 التعلم إلى رحلة ذاتية منظمة، ويصبح الموظف شريكاً فعالاً في تطوير نفسه ومؤسساته في آن واحد.



# أدوات بناء القدرات البشرية

## 5. تمارين تحليل نقاط القوة وفرص النمو:

يُكمل هذا الجانب بعد 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.

تعزّز هذه التمارين الوعي الذاتي وتمنح الأفراد عملية لخطيط 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 التعلم والتكيف والابتكار**. فالفرد القادر هو الذي يترجم قيم المؤسسة إلى ممارسات، ويتحمّل المسؤولية عن تطوير ذاته ومجتمعه، مما يجعل منه لبنة أساسية في بناء مؤسسة مرنّة ومتّعلمة تسهم بفاعلية في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030.



# بناء القدرات القيادية

تُعد القيادة جوهر بناء القدرات المؤسسية، إذ تمثل العامل الحاسم الذي يحول الموارد والإمكانات إلى نتائج وأثر. فالقائد ليس مجرد شخص يوجه 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 إضافيًّا قيمياً ورسالياً، لأنها تدار من منطلق الإلهام والتأثير والمسؤولية الاجتماعية، لا من منطلق السلطة أو المنفعة. إن بناء القدرات القيادية هو عملية منهجية تهدف إلى تنمية مهارات القادة الحاليين والمستقبلين، ليصبحوا أكثر وعيًّا، وتأثيرًا، وقدرة على تحقيق الاستدامة المؤسسية.

## 1. أدوار القائد في منظومة بناء القدرات:

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

- الرؤية والتوجيه (Vision & Direction):** رسم الاتجاه العام للمؤسسة وتوضيح الغاية من العمل لكل أفراد الفريق. فالقائد الفعال لا يُملي ما يجب فعله، بل يُلهم الآخرين ليروا الصورة الكاملة ويشاركونه 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 يعزز القدرات الفردية والجماعية داخل المنظمة.
- الحكمة والقدوة (Governance & Integrity):** القيادة في القطاع غير الربحي تستند إلى الشفافية والمساءلة. فالقائد القدوة يترجم القيم المؤسسية إلى سلوك يومي، ويضمن التوازن بين الكفاءة والمصداقية.
- الاستدامة والتطوير المستمر (Sustainability & Growth):** القائد الحقيقي يفكّر بالمستقبل، ويبني منظومة مستمرة من بعده. لذا فهو يربط كل مبادرة بخطة تطوير، ويحول الأزمات إلى فرص للتعلم والتحسين.

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

يمكن تلخيص القدرات القيادية في نموذج متكامل يتكون من أربعة أركان متراقبة:

الأمثلة السلوكية في بيئة العمل	التوصيف	البعد
صياغة أهداف استراتيجية واقعية - توحيد الفريق حول رسالة مشتركة.	القدرة على استشراف المستقبل وتوجيه الجهد نحو غاية واضحة وملموسة.	<b>الرؤية (Vision)</b>
التحفيز الإيجابي - بناء الثقة - التواصل الملهم.	إلهام الآخرين ودفعهم للعمل بروح الالتزام والمسؤولية.	<b>التأثير (Influence)</b>
التفويض الفعال - دعم الابتكار - إشراك الفريق في الحلول.	من الآخرين الثقة والفرصة لتخاذل القرار والمبادرة.	<b>التمكين (Empowerment)</b>
تطوير صف ثان من القادة - الاستثمار في المعرفة - مراجعة الأداء الدورية.	بناء أنظمة وثقافة مؤسسية تضمن استمرار الأداء بعد غياب القائد.	<b>الاستدامة (Sustainability)</b>

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 خطط التطوير القيادي:

لضمان نمو القدرات القيادية واستدامتها، تستخدم المؤسسات أدوات تقييم متعددة، 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**: يوفر تغذية راجعة من مختلف الأطراف (المدير - الزملاء - المرؤوسيين - الشركاء)، مما يعززوعي 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 الجداريات 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 يغير أسلوبه القيادي تبعاً لمستوى نضج وكتفاعة الفريق. فلا توجد طريقة واحدة تناسب كل المواقف، بل تتطلب القيادة الناجحة التكيف مع السياق. **أنماط القيادة الموقفية الأربع**:

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

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



# المنظماٌت وبناء القدرات المؤسسيّة

# بناء القدرات المؤسسية

تمثل القدرات المؤسسية (Organizational Capabilities) الركيزة الأساسية التي تحدّد مدى قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها واستدامة أثرها. فهي تعبر عن **الأنظمة والهيئات والثقافة والعمليات والموارد البشرية والتكنولوجيا** التي تُمكّن المؤسسة من تحويل رؤيتها إلى واقع ملموس. وتكون أهميتها في أنها لا تُبني بقرارات إدارية فقط، بل تُصنع عبر تفاعلٍ متَّصلٍ بين الإنسان والنظام والثقافة، لتكون ما يُعرف بـ«القدرة المؤسسية الشاملة» التي تميّز المؤسسات القادرة عن غيرها. وفي السياق غير الربحي، يُعد بناء القدرات المؤسسية مساراً حيوياً لتحويل المنظمات من نموذج "الجهود الفردية" إلى "العمل المنظومي"، ومن الاستجابة للمشكلات إلى الريادة في الحلول والتنمية المستدامة.

## 1. عناصر منظومة القدرات المؤسسية:

تتكوّن 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 وينمِّي الأزدواجية في الجهود، مما يرفع كفاءة الأداء.
- **الثقافة المؤسسية (Culture):** مجموعة القيم والعادات والسلوكيات التي تشكّل الهوية الداخلية للمؤسسة. والثقافة الصحيحة 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، وتحطيم الموارد. ووضوح العمليات وتوثيقها يُعدّ من أهم عوامل استدامة الجودة المؤسسية.
- **التكنولوجيا وأنظمة المعلومات (Technology & Systems):** الأدوات والمنصات التقنية التي تسهل جمع البيانات، وتحليلها، واتخاذ القرارات المستنيرة. 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 التعلم، وملتزم بالأثر المجتمعي. وإن تكامل هذه العناصر الخمسة هو ما يصنع «القدرة المؤسسية»، وضعف أي منها يُحدث خللاً في المنظمة ككل.



# بناء القدرات المؤسسية

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

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

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

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

- بناء خطط تطوير واقعية تستند إلى بيانات حقيقة.
- تحديد أولويات الاستثمار في الموارد البشرية والتنظيمية.
- متابعة التقدم 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 ثلاثة 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 الفعالة: 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:

استفاد العالم من حبرات مؤسسات تنمية كبرى طورت 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». ويركز على التنمية المستدامة من خلال إصلاح السياسات وتطوير القيادة وتمكين المؤسسات من التعلم الذاتي.
- **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):** تنظر إلى القدرات المؤسسية باعتبارها جزءاً من الحكومة 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 لتقدير الجاهزية المؤسسية وإدارة التغيير في بيئة العمل المعقدة. إن الاطلاع على هذه النماذج يقدم 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 مبسط لقدراتها المؤسسية من خلال الخطوات التالية:

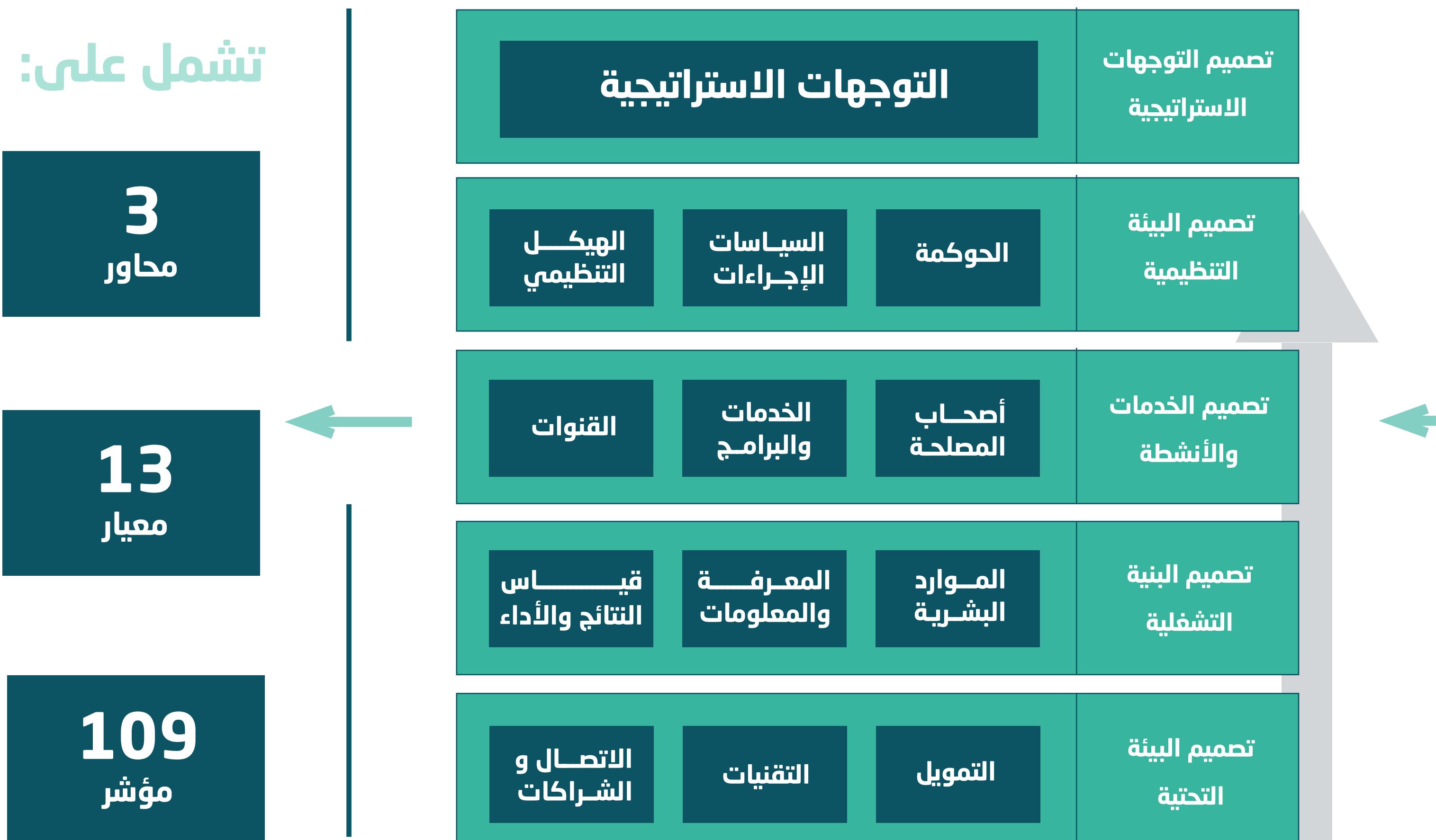
- 1 - جمع البيانات من أصحاب العلاقة (القادة، الموظفون، المستفيدون).
- 2 - تقييم القدرات باستخدام أداة OCAT أو أداة محلية مكافئة.
- 3 - تحليل الفجوات وتحديد أولويات التحسين.
- 4 - صياغة خطة تطوير بثلاث خطوات عملية:
  - هدف محدد (مثل تحسين الحكومة).
  - إجراءات واضحة (تحديث السياسات، تدريب القادة).
  - 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 تمكّنها من بناء خارطة الطريق لتحقيق المواءمة بين الاستراتيجيات والأهداف المحددة وبين الأعمال والإجراءات المنفذة من قبل المنظمة بما يحسن من أثرها ونتائج أعمالها.





# الادارة العامة لبناء القدرات في المركز الوطني لسمية القطاع غير الربحي



# البيت الاستراتيجي

الرؤية	الرسالة	المؤشر أو الأولوية
أن نكون ممكناً لتنمية القطاع غير الربحي ليؤثر محلياً وعالمياً	تمكين وتجهيز القطاع غير الربحي من خلال مشاركة فاعلة وكفاءة عالية وخدمات موثوقة ومؤثرة محلياً وعالمياً	
مبادرات الإدارة العامة لبناء القدرات		
التقييم الذاتي للمنظمات غير الربحية	تضافر	تفعيل الخطة الوطنية للتوظيف وحزمة المحفزات الخاصة بها
منهجية تعزيز البنية المؤسسية لمنظومات القطاع غير الربحي	شراكة طويلة الأمد مع القطاع الخاص لبناء قدرات المنظمات غير الربحية	إعداد وتقديم شهادات احترافية للوظائف التخصصية والحرجة في القطاع
تدريب الوحدات الإشرافية وبناء قدراتهم	تدريب أعضاء مجلس الإدارة	تجديد الشراكات التدريبية الحضورية
تعليم الاستدامة للمنظمات غير الربحية	دليل الموارد البشرية للقطاع غير الربحي	مشروع مراكز الشاعلاني الوظائف الحيوية وبرامج الولاء للمتعاملين في القطاع غير الربحي
خدمة المنظمات غير الناشطة وتمكين المنظمات المتعثرة		
نظام الجدارات الشامل للقطاع غير الربحية والمهارات	تعزيز استدامة الوظائف عبر عدد من المبادرات ( الخطبة الوطنية - تضافر - تنافسية بيئة العمل )	منصة تعلم رقمية متخصصة تلبى الاحتياجات الفنية للقطاع
منظومة إدارة المعرفة في القطاع وتبادل الخبرات	تجويذ البيانات وتحديث أدوات الجمع للعاملين	الجمع للعاملين
أكاديمية القطاع غير الربحي	التأمين الطبي المخفض للعاملين في القطاع غير الربحي	معايير وظيفية للعاملين في القطاع غير الربحي
خدمات المنظمات غير الناشطة وتمكين المنظمات المتعثرة	برنامج تمهير	برامجه مزايا لشاغلاني الوظائف في خدمة ضيوف الرحمن



# مراحل نمو المنظمة غير الربحية

## مرحلة الاستدامة والتميز

هي مرحلة تحقيق المنظمة درجة متقدمة في أدائها المؤسسي والأثر الاجتماعي وتحقيق درجة متقدمة في الاستدامة

**وقد تستغرق من ثلاثة أعوام إلى خمس أعوام**

- إحتراف الأداء المؤسسي والحصول على جوائز في التميز المؤسسي
- الحصول على شهادات في الجودة والتميز المؤسسي.
- تكوين الصنف الثاني الممكّن في إدارة المنظمة ومشاريعها
- خدمة ومعالجات جذرية للمشاكل الاجتماعية
- توظيف التقنيات بشكل شامل في أعمال المنظمة
- تحويل المنظمة إلى مرجع اجتماعي لأفراد المجتمع في دراسة المشكلات الاجتماعية وابتكار الحلول
- توسيع دوائر الشراكة والتفعيل الاجتماعي من أفراد مؤسسات المجتمع المحلي
- الوصول إلى مستويات متقدمة في الاستدامة المالية

## مرحلة النمو

هي مرحلة نمو قدرات المنظمة وتحقيق أثر اجتماعي يخلق قبول اجتماعي وثقة بها وبرامجهما

**وقد تستغرق من عامين إلى ثلاثة أعوام**

- زيادة الموارد المالية للمنظمة
- استكمال الوكيل الإداري للمنظمة واستقطاب الكوادر المتخصصة
- الاهتمام باستكمال البنية المؤسسية لكافة الأعمال
- توظيف التقنيات الحديثة في أنشطة المنظمة
- توسيع الحاضنة الاجتماعية للمنظمة وبرامجهما
- توسيع دراسات الاحتياجات المجتمعية
- زيادة التفعيل الاجتماعي ومشاركة شرائح المجتمع في تصميم وابتكار البرامج
- جذب المتطوعين المحترفين
- توسيع الشراكات مع الجهات ذات العلاقة
- التخطيط لمشاريع الاستثمار الاجتماعي وخطة الاستدامة

## مرحلة التأسيس

هي مرحلة انطلاق المنظمة وتتسم بمحدودية القدرات والموارد وتتلمّس المنظمة الاحتياجات المجتمعية

**وقد تستغرق من عام إلى عامين**

- استكمال الحد الملائم من الكوادر البشرية
- استكمال البنية المؤسسية الأساسية
- التعريف بالمنظمة وبناء الثقة بالمحيط الاجتماعي
- دراسة الاحتياجات المجتمعية
- تصميم برامج جاذبة للمجتمع تلائم الاحتياج
- جذب عدد ملائم من المتطوعين
- إطلاق شراكات أساسية مع الجهات ذات العلاقة
- توفير الموارد اللازمة لتشغيل المنظمة
- بناء الاستراتيجية التسويقية

## مرحلة ما قبل التأسيس

هي مرحلة استكمال متطلبات الترخيص ووضع الأهداف العامة للمنظمة ولائحتها الأساسية

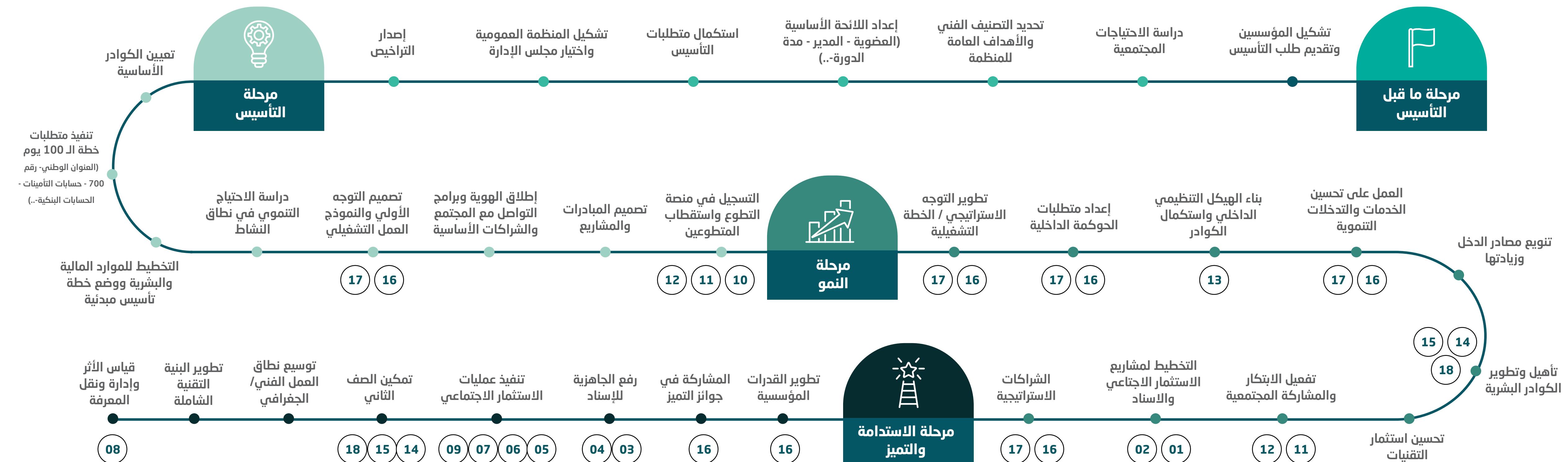
**وقد تستغرق شهر**

- تشكيل المؤسسين
- التقييم الفني للحتاج التموي والمجتمعي ومساندة طالب التأسيس.
- تحديد التصنيف الفني للمنظمة.
- تحديد الأهداف العامة للمنظمة.
- استكمال الوثائق ومتطلبات التأسيس (دوره المجلس والعضوية وشروط المدير التنفيذي .. وغيرها).
- اصدار التراخيص.
- العمل على زيادة أعضاء الجمعية العمومية.

**الممارسات الأولى بالرعاية في كل مرحلة**



# تمكين قطاع التطوير لرحلة المنظمات غير ربحية



**بناء القدرات**

- 13 - التوظيف ومحفزات ومزايا للعاملين في القطاع غير الربحي.
- 14 - التدريب التخصصي على وظائف القطاع غير الربحي.
- 15 - التدريب المتخصصي بالتوظيف.
- 16 - البناء المؤسسي للمنظمات غير الربحية.
- 17 - إشراك الخبراء (بناء القدرات).
- 18 - تمهير.

**التطوع**

- 10 - التسجيل في المنصة الوطنية للعمل التطوعي.
- 11 - التأهيل للمنصة وبناء الفرص التطوعية.
- 12 - تأسيس وحدات التطوع.

**الاستثمار الاجتماعي**

- 05 - التأهيل في الاستثمار الاجتماعي.
- 06 - دعم تصميم مشاريع استثمار اجتماعي.
- 07 - تسويق فرص الاستثمار الاجتماعي.
- 08 - حصر الأنشطة والمبادرات وتسويقيها.
- 09 - دعم تأسيس وحدات الاستثمار الاجتماعي.

**الإسناد الحكومي**

- 01 - التسجيل في منصة اعتماد.
- 02 - تقديم الجاهزية للإسناد.
- 03 - حصر الأنشطة والمبادرات وتسويقيها.
- 04 - تأهيل سفراء الإسناد.

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



# الممكّنات 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 للجداريات



تأهيل القوى العاملة من خلال التدريب والتأهيل



تعزيز الاستدامة في  
القطاع غير الربحي

# برامج دعم التوظيف في القطاع الخطة الوطنية للتوظيف

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

1- من خلال [\(اضغط هنا\)](#)

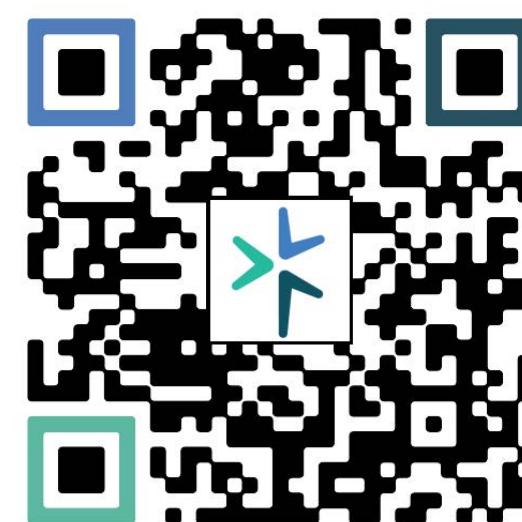
2- الاتصال على هدف بالرقم الموحد **8001222030**

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

[capacitybuilding@ncnp.gov.sa](mailto:capacitybuilding@ncnp.gov.sa)

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

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



رمز الاستجابة السريع لصفحة المستفيد



رمز الاستجابة لتحميل التطبيق

1- صفحة المستفيد [\(اضغط هنا\)](#)

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

3- التواصل على الرقم الموحد للوزارة (19911)

# برامج دعم التوظيف في القطاع (برنامج التوطين بالاستثمار الاجتماعي)

## أهداف البرنامج

## مقدمة البرنامج

(3)

زيادة مساهمة  
التوظيف في  
المناطق الأقل  
نمواً.

(2)

تسهيل بدء أعمال  
المنظمات غير  
الربحية الجديدة  
وتعزيز فرص  
الاستمرارية.

(1)

التخفيف من  
الأعباء المالية  
على المنظمات  
غير الربحية.

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 المنشأة غير الربحية  
بنظام عمل كامل، لمدة لا تقل عن عام.

## 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

## الشروط الأساسية

- أن تكون نسبة المصروفات العمومية والإدارية لا تتجاوز 25% من إجمالي مصروفات الجمعية للسنة الماضية.
- تقديم 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 والموظفي، محدداً 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 مؤهلاً تدريبياً في مجال يخدم طبيعة عمله في الجمعية.
- نسخة حديثة من شهادة التسجيل في التأمينات الاجتماعية.

## وصف المنحة

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



# برامج التأهيل والتدريب والتعليم في القطاع

دليل التخصص في  
القطاع غير الربحي

**اضفط هنا**

# الأسئلة الشائعة

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

عدم نظامية إعطاء كافة صلاحيات المؤسسة - صلاحية كاملة - رئيس 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 محاسبى للمؤسسة؟**

خلال سنة من تاريخ التأسيس لأصدار القوائم المالية.

**تزويينا 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**

**ما هي بنود ومعايير تقييم الحوكمة؟**

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

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

وقت و تاريخ الاجتماع - مكان الاجتماع - أسماء الحضور و توقيعاتهم - المداولات التي تمت - القرارات.

**ما حجم الصلاحيات الإدارية التي يمكن إعطاؤها لرئيس مجلس الأمناء؟**

يجوز تفويض أية صلاحيات لرئيس المجلس دون الخلال 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 حركة تسخير العمل؟**

متنى تم التنصيص -في النظام، اللائحة، أو القواعد- على أن الصلاحيات من اختصاص جهاز معين من أجهزة المؤسسة، فإنه لا يجوز نظاماً إضافتها كاختصاص أصيل 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 نظاماً لتلك الأجهزة- سواءً لرئيس المجلس أو المسئول التنفيذي أو نوادهم.

**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



# الأسئلة الشائعة

## التقارير المالية (أوقات الرفع وكيفية الرفع؟)

تزويد المركز بالحساب الختامي والتقارير المالية المدققة من مراجع حسابات بعد إقرارها من مجلس الأمناء واعتمادها خلال 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 وأيضاً تاريخ الرفع؟)

المؤسسة غير ملزمة برفع الموازنة التقديرية لإدارة الحكومة.

## أوامر الصرف (آلية - وهل يتطلب رفعها للمركز؟)

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

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

بحسب ما تحدده اللائحة الأساسية للمؤسسة - ويطلب الرفع للمركز في حال طلب المؤسسة إستقبال تبرعات من غير المؤسسين.

## ما هي المتطلبات المالية الأخرى من المؤسسة؟

مراعاة المعايير المحاسبية للمنشآت غير الهدافة 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.



## للتوافق مع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

**اضغط هنا**



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



شكراً لكم