

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



# دليل

## المجالس الفعّالة في المنظمات غير الربحية

الإصدار الأول | ٢٠٢٦م

# المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

تهدف هذه الخارطة إلى تقديم تصور شامل لبنية دليل " المجالس الفعالة في المنظمات غير الربحية " وذلك لتيسير فهم تسلسل الوحدات وتكاملها، وتسهيل التنقل بين مكوناته

٥	<u>البطاقة التعريفية للدليل</u>
٦	<u>مقدمة</u>
٧	<u>تعريف المصطلحات</u>
٨	<u>منهجية بناء الدليل</u>

## الوحدة الأولى: تعزيز فعالية الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة

١٠	<u>١,١ الإطار العام للدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة</u>
١٠	<u>١,٢ المسؤوليات الاستراتيجية الأساسية لمجلس الإدارة</u>
١١	<u>١,٣ آليات المشاركة في وضع الاستراتيجية</u>
١١	<u>١,٤ العوامل المحددة لفعالية الدور الاستراتيجي</u>
١٢	<u>١,٥ نموذج تقييم فعالية الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة</u>
١٣	<u>١,٦ تطبيق عملي لتعزيز الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة</u>

## الوحدة الثانية: دور مجلس الإدارة في تشكيل وتعزيز الثقافة المؤسسية

١٥	<u>٢,١ تحديد الغرض والهوية المؤسسية</u>
١٦	<u>٢,٢ التركيز المستمر على الثقافة المؤسسية</u>
١٦	<u>٢,٣ تقييم الثقافة المؤسسية</u>
١٧	<u>٢,٤ تحديد ومعالجة نقاط الضعف</u>
١٨	<u>٢,٥ الامتثال للقواعد والتنظيمات</u>
١٩	<u>٢,٦ نموذج تقييم الثقافة المؤسسية داخل المنظمة</u>
٢٠	<u>٢,٧ تطبيق عملي لتعزيز الثقافة المؤسسية</u>

## الوحدة الثالثة: الإطار التنظيمي لمجلس الإدارة

٢٢	<u>٣.١ تشكيل مجلس الإدارة</u>
٢٣	<u>٣.٢ ضوابط العضوية</u>
٢٤	<u>٣.٣ الإجراءات التنظيمية</u>
٢٤	<u>٣.٤ ضمانات الحوكمة</u>
٢٥	<u>٣.٥ نطاق الإفصاح</u>
٢٥	<u>٣.٦ إدارة استقلالية أعضاء مجلس الإدارة</u>
٢٦	<u>٣.٧ جدول تقييم ذاتي لمجلس الإدارة</u>
٢٧	<u>٣.٨ تطبيق عملي - إدارة استقلالية الأعضاء</u>
٢٨	<u>٣.٩ تطبيق عملي - إجراءات اختيار الأعضاء</u>

# المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

## الوحدة الرابعة: مسؤوليات مجلس الإدارة واختصاصاته

٣٠	٤,١	مسؤوليات مجلس الإدارة
٣١	٤,٢	إختصاصات المجلس ومهامه
٣٤	٤,٣	توزيع الاختصاصات والمهام
٣٤	٤,٤	الإشراف على الإدارة التنفيذية
٣٥	٤,٥	جدول تقييم ذاتي لمجلس الإدارة
٣٦	٤,٦	تطبيق عملي - توزيع الاختصاصات
٣٧	٤,٧	تطبيق عملي - متابعة أداء الإدارة التنفيذية

## الوحدة الخامسة: شروط ومعايير عضوية مجلس الإدارة

٤٠	٥,١	الشروط الأساسية للعضوية
٤١	٥,٢	المعايير التفصيلية للعضوية
٤٢	٥,٣	جدول تقييم ذاتي - شروط ومعايير العضوية
٤٣	٥,٤	تطبيق عملي - مصفوفة المهارات المطلوبة لأعضاء مجلس الإدارة
٤٤	٥,٥	تطبيق عملي - بطاقة ترشيح عضو مجلس إدارة

## الوحدة السادسة: التشكيل والمسؤوليات في المنظمات غير الربحية

٤٧	٦,١	الأدوار والمسؤوليات
٤٨	٦,٢	مهام ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة
٤٩	٦,٣	مهام ومسؤوليات عضو مجلس الإدارة
٤٩	٦,٤	مهام ومسؤوليات سكرتير المجلس
٥٠	٦,٥	إدارة المخاطر والرقابة الداخلية
٥٠	٦,٦	سياسة وإجراءات إدارة المخاطر
٥٢	٦,٧	مسؤوليات مجلس الإدارة عن إدارة المخاطر
٥٣	٦,٨	أداة عملية - قائمة تحقق لإدارة المخاطر

## الوحدة السابعة: حل النزاعات

٥٥	٧,١	إدارة التوتر والصراعات داخل مجلس الإدارة
٥٦	٧,٢	آليات منع النزاعات وإدارتها
٥٧	٧,٣	الرقابة الداخلية وتضارب المصالح
٥٧	٧,٤	إجراءات التعامل مع النزاعات
٥٨	٧,٥	جدول (١): أداة تقييم مستوى النزاعات في مجلس الإدارة
٥٨	٧,٦	جدول (٢): تطبيق عملي - آلية التفاوض وحل النزاعات
٥٩	٧,٧	جدول (٣): سياسة إدارة شكاوى أصحاب المصلحة
٦٠	٧,٨	أداة التحقق (Checklist) - تقييم النزاعات داخل مجلس الإدارة

## الوحدة الثامنة: إدارة التحول

٦٢	٨,١	مفهوم التحول ودور مجلس الإدارة
٦٣	٨,٢	مسؤوليات مجلس الإدارة في التحول
٦٤	٨,٣	تحقيق الاستدامة بعد التحول
٦٥	٨,٤	أداة التقييم والتطبيق العملي (Checklist) - جاهزية المؤسسة للتحول

# المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

## الوحدة التاسعة: إدارة الأزمات

٦٧	مدخل	٩,١
٦٨	أهمية الاستعداد لمواجهة الأزمات	٩,٢
٦٨	أسس الاستعداد والتأهب للأزمات	٩,٣
٦٩	خطوات إدارة الأزمة	٩,٤
٦٩	استخلاص الدروس المستفادة	٩,٥
٧٠	أداة التقييم والتطبيق العملي (Checklist) - جاهزية المجلس لإدارة الأزمات	٩,٦
٧١	دراسة حالة: استجابة مجلس إدارة بنك الطعام السعودي (إطعام) خلال جائحة كورونا	٩,٧

## الوحدة العاشرة: اجتماعات مجلس الإدارة وإصدار القرارات

٧٤	اجتماعات مجلس الإدارة	١٠,١
٧٤	تواتر الاجتماعات والدعوة للحضور وجدول الأعمال ومكان الانعقاد	١٠,٢
٧٥	حضور الاجتماعات ومشاركة غير الأعضاء	١٠,٣
٧٥	إصدار القرارات	١٠,٤
٧٦	تنمية قدرات مجلس الإدارة (التدريب والدعم)	١٠,٥
٧٧	التقييم الدوري وأهميته	١٠,٦
٧٨	التقييم الذاتي للعضو	١٠,٧
٧٨	آليات التحسين المستمر	١٠,٨
٧٩	تمرين تطبيقي	١٠,٩

## الوحدة الحادية عشرة: تحليل الوضع الراهن والفجوات في مجالس الإدارة

٨١	مدخل	١١,١
٨٢	الاستدامة والابتكار	١١,٢
٨٣	جدول تحليل الفجوات لمجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية - السعودية	١١,٣
٨٤	التطبيقات العملية	١١,٤
٨٥	دراسات حالة تطبيقية	١١,٥

## الوحدة الثانية عشرة: العلاقة مع أصحاب المصلحة والشركاء

٨٩	مدخل	١٢,١
٩٠	أصحاب المصلحة الرئيسيون للمنظمات غير الربحية	١٢,٢
٩٠	مسؤوليات مجلس الإدارة في العلاقة مع أصحاب المصلحة	١٢,٣
٩١	العلاقة مع أصحاب المصلحة	١٢,٤
٩١	آليات عملية لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة	١٢,٥
٩٢	قائمة التحقق (Checklist)	١٢,٦
٩٢	مؤشرات الأداء (KPIs)	١٢,٧
٩٣	دراسة حالة	١٢,٨
٩٣	أداة التقييم الذاتي (Self-Assessment)	١٢,٩

## الملاحق

٩٥	نموذج سجل متابعة القرارات	
٩٥	نموذج تقييم فعالية اللجان المتخصصة	
٩٦	نموذج سجل الإفصاح عن تضارب المصالح	
٩٦	بطاقة حوكمة رقمية لمجلس الإدارة	
٩٧	مؤشرات أثر اجتماعي مخصصة للقطاع غير الربحي السعودي	
٩٧	نموذج خطة استمرارية الأعمال (BCP)	

## التوصيات

٩٨

## مراجع إعداد الدليل

٩٩

# البطاقة التعريفية للدليل

## اسم الدليل

- دليل المجالس الفعالة في المنظمات غير الربحية



## الإصدار

- الإصدار الأول ٢٠٢٦م



## الجهة المُعدة

- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي



## النطاق المستهدف

- المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية



## الهدف العام

- تمكين مجالس الإدارة من ممارسة أدوارها بفعالية، وفق أفضل الممارسات العالمية والأنظمة السعودية، لضمان الاستدامة والشفافية وتعظيم الأثر الاجتماعي



## محتوى الدليل

- يتضمن (12) وحدة رئيسية تغطي: الحوكمة، الأدوار، الهيكل، القيادة، اللجان، الاجتماعات، الإفصاح، التحول، الأزمات، التقييم، الابتكار



## الفئات المستفيدة

- أعضاء مجالس الإدارات - القيادات التنفيذية - أخصائيو الموارد المالية والشراكات - أخصائيو الأوقاف والاستثمار الاجتماعي - المراجعون الماليون - الجهات الرقابية والإشرافية



## حقوق الاستخدام

- متاح للاستخدام الداخلي والتطوير المؤسسي، مع الإشارة للمصدر عند الاقتباس.



يشكل مجلس الإدارة الفعّال حجر الزاوية في نجاح واستدامة المنظمات غير الربحية، حيث يتولى قيادة المؤسسة ورسم مسارها الاستراتيجي بما يضمن تحقيق رسالتها وتعظيم أثرها المجتمعي. وفي ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية - من تشريعات متجددة، وتطورات تقنية، وتزايد متطلبات الشفافية والمساءلة - تبرز الحاجة إلى دليل تشغيلي عملي يرشد المجالس نحو أفضل الممارسات العالمية المكيفة مع السياق السعودي.

يأتي هذا الدليل ليكون مرجعاً متكاملًا لأعضاء مجالس الإدارة والقيادات التنفيذية، يربط بين الأسس النظرية والتطبيقات العملية، ويزودهم بنماذج وأدوات قابلة للتنفيذ تساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية ورقابية أكثر فعالية.

لقد اعتمد الدليل على مزيج من الخبرات الميدانية في القطاع السعودي، والمعايير الدولية للحوكمة، والتوصيات المستخلصة من الممارسات الواقعية في الأزمات والتحويلات التنظيمية. وهو دليل إرشادي - تطبيقي، يتسم بالمرونة وقابلية التحديث الدوري، بما يواكب متطلبات المرحلة المقبلة في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

إن اعتماد هذا الدليل كمرجع يومي سيساعد القيادات التنفيذية وأعضاء مجالس الإدارات والفرق الإدارية على بناء منظومة إدارة معرفة مستدامة، تضمن توثيق الخبرات، ونقلها، واستثمارها في رفع كفاءة العمل وتحقيق الأثر المطلوب.




والله ولي التوفيق والسداد،،،

# تعريف المصطلحات




المصطلحات	التعريف
مجلس الإدارة (Board of Directors)	• الهيئة المنتخبة من الجمعية العمومية والمخولة بقيادة المنظمة غير الربحية وتوجيه استراتيجيتها، ضمن الصلاحيات المحددة باللوائح.
الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance)	• منظومة من السياسات والممارسات التي تحقق الشفافية والمساءلة والامتثال والرقابة، لضمان استدامة المنظمات غير الربحية.
تضارب المصالح (Conflict of Interest)	• موقف يتأثر فيه قرار عضو المجلس بعلاقة مالية أو شخصية أو مهنية خارجية، بما قد يضر بمصلحة المنظمة.
التقييم المؤسسي (Institutional Assessment)	• عملية منهجية لتحديد نقاط القوة والتحديات في أداء المنظمة، باستخدام أدوات قياس مثل منصة RCAT التابعة للمركز الوطني.
إدارة التحول (Change Management)	• إطار منظم لتخطيط وتنفيذ التغييرات الاستراتيجية أو التشغيلية أو التقنية داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء وضمان الاستدامة.
خطة استمرارية الأعمال (Business Continuity Plan)	• وثيقة معتمدة توضح الإجراءات والبدائل التي تضمن استمرار عمليات المنظمة أثناء الأزمات والكوارث.
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	• أدوات قياس كمية أو نوعية تُستخدم لمتابعة مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
أصحاب المصلحة (Stakeholders)	• الأفراد أو الجهات المتأثرة بأعمال المنظمة أو المؤثرة عليها، مثل المانحين، المستفيدين، الجهات الرقابية، المجتمع.
مجالس الأمناء	• هي هيئة استشارية أو حاكم تُنشأ في المؤسسات التعليمية، أو الخيرية، أو الوقفية، أو غير الربحية، وتتولى الإشراف العام على سير عمل المؤسسة.
مجالس النظارة	• هي الهيئة المكلفة بالإشراف على إدارة الوقف وتصريف شؤونه، وفقاً لأحكام النظارة المحددة في صيغة الوقف أو النظام واللائحة التنفيذية للأوقاف،

تم تطوير هذا الدليل عبر خطوات منهجية متكاملة، على النحو التالي:




## أ) الاستناد إلى الخبرات الميدانية

-  توظيف خبرات تراكمية تمتد لأكثر من (٢٠) عامًا في إدارة وتطوير المنظمات غير الربحية بالسعودية.
-  دمج التجارب العملية لمجالس إدارة تعاملت مع قضايا الاستدامة، التحول، إدارة الأزمات، وتنمية الموارد.
-  الاستفادة من الممارسات الواقعية في قطاعات الأوقاف، الجمعيات الصحية، التعليمية، والخيرية.



## ب) مراجعة الأدبيات والمعايير الدولية

-  الاسترشاد بالمعايير الدولية (OECD, IFC, BSI) مع مواءمتها مع البيئة السعودية.
-  مراجعة الأدلة واللوائح الصادرة لتنظيم المنظمات غير الربحية، وأدلة الحوكمة.
-  تحليل تقارير الأداء المؤسسي لعدد من الجمعيات الكبرى.

## ج) المراجعة المهنية والتخصية

-  عرض محتوى الدليل على خبراء في الحوكمة والمالية وإدارة المخاطر.
-  الاستفادة من مراجعات مستشارين قانونيين لضمان التوافق مع نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية السعودي.
-  إدخال تحسينات بناء على ورش عمل تجريبية مع مجالس إدارة حقيقية.

## د) خطة المراجعة والتحديث

-  تحديث الدليل كل (٢٤) شهرًا بما يتواءم مع المستجدات النظامية والتقنية.
-  تكليف فرق فنية متخصصة لمتابعة الممارسات العالمية الجديدة في الحوكمة.

إتاحة قنوات لتلقي التغذية الراجعة من الجهات المستفيدة لضمان التحسين المستمر.

# الوحدة الأولى

## تعزيز فعالية الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة

- ١,١ الإطار العام للدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة
- ١,٢ المسؤوليات الاستراتيجية الأساسية لمجلس الإدارة
- ١,٣ آليات المشاركة في وضع الاستراتيجية
- ١,٤ العوامل المحددة لفعالية الدور الاستراتيجي
- ١,٥ نموذج تقييم فعالية الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة
- ١,٦ تطبيق عملي لتعزيز الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة

# ١,١ الإطار العام للدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة

يُعد الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة حجر الأساس في توجيه المنظمات غير الربحية نحو الاستدامة والتأثير.

ويستند هذا الدور إلى:



## الأطر الاقتصادية والتمويلية

التي تضبط قدرة المنظمة على توجيه مواردها بفعالية لتحقيق رسالتها.



## الأطر الثقافية والاجتماعية

التي تعكس أولويات المجتمع واحتياجات المستفيدين.



## الأطر القانونية والتنظيمية

التي تحدد صلاحيات المجلس ومسؤولياته وفقاً لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

من هنا يصبح مجلس الإدارة مسؤولاً عن صياغة رؤية واضحة، وضمان توافق جميع السياسات والقرارات مع هذه الرؤية، بما يُمكن المنظمة من مواجهة التحديات واستثمار الفرص.

# ١,٢ المسؤوليات الاستراتيجية الأساسية لمجلس الإدارة

## الإشراف الاستراتيجي ✓

- **مراقبة** تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تقارير الأداء.
- **التأكد** من أن الموارد (المالية، البشرية، التقنية) تُستخدم بفعالية لتحقيق الأهداف.
- **ضمان** أن جميع القرارات تتوافق مع الرسالة والقيم الجوهرية للمنظمة.

## التخطيط الاستراتيجي ✓

- **صياغة** الرؤية والرسالة للمؤسسة بما يتماشى مع تطلعات المجتمع.
- **تحديد** أهداف استراتيجية طموحة وقابلة للقياس على المدى الطويل.
- **اعتماد** الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها.

## ١,٣ آليات المشاركة في وضع الاستراتيجية



### الاجتماعات الاستراتيجية

- عقد ورش عمل استراتيجية نصف سنوية أو سنوية.
- مراجعة التغيرات في البيئة الخارجية (سياسات، اقتصاد، احتياجات مجتمعية).
- تحديث الأولويات الاستراتيجية بما يواكب المستجدات.



### اللجان الاستراتيجية

- تشكيل لجنة متخصصة للتخطيط الاستراتيجي من أعضاء المجلس والخبراء.
- تحديد صلاحياتها بوضوح (اقتراح، متابعة، تقييم).
- تقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة حول مدى التقدم في الأهداف.

## ١,٤ العوامل المحددة لفعالية الدور الاستراتيجي



### الوقت والموارد

- تخصيص وقت كافٍ لقضايا التخطيط الاستراتيجي بدلاً من الانشغال بالأمور التشغيلية.
- توافر بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.
- الاستعانة بالاستشاريين والمتخصصين عند الحاجة.



### الكفاءات والخبرات

- تنوع خبرات أعضاء المجلس (مالية، قانونية، اجتماعية، إدارية).
- القدرة على قراءة المستقبل واستشراف التوجهات.
- الإلمام بأفضل الممارسات في حوكمة القطاع غير الربحي.

## تقييم فعالية الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة

ملاحظات	لا	نعم	السؤال التقييمي	البعد
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل لدى المنظمة خطة استراتيجية معتمدة من المجلس؟	التخطيط الاستراتيجي
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يتم تحديث الخطة الاستراتيجية بانتظام (كل ٣-٥ سنوات)؟	التخطيط الاستراتيجي
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل توجد آلية واضحة لمتابعة تنفيذ الأهداف وقياس مؤشرات الأداء؟	الإشراف الاستراتيجي
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يشارك جميع الأعضاء في صياغة الرؤية والأهداف؟	المشاركة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يضم المجلس أعضاء بخلفيات متنوعة تخدم عمل المنظمة؟	الكفاءات
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل تُتاح للمجلس بيانات وتحليلات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار؟	الموارد

## خطة عمل عملية لتعزيز الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة

المدة الزمنية	المسؤولية	مؤشرات النجاح	الأنشطة الرئيسية	المبادرة	المجال
٣ أشهر	لجنة التخطيط + المجلس	إصدار خطة استراتيجية محدثة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد ورشة عمل استراتيجية. - تحليل البيئة الداخلية والخارجية. - صياغة أهداف جديدة.</li> </ul>	مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي
مستمر	المجلس + المدير التنفيذي	تقارير متابعة دورية معتمدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد لوحة مؤشرات الأداء. - تقديم تقارير ربع سنوية.</li> </ul>	تطوير نظام متابعة الأداء	الإشراف
٦ أشهر	المجلس + مركز تدريبي	رفع مستوى الوعي والمهارات بنسبة ٨٠%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد برنامج تدريبي لأعضاء المجلس. - إشراك خبراء خارجيين.</li> </ul>	بناء قدرات أعضاء المجلس	الكفاءات
سنوي	المجلس	جودة أعلى في القرارات الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعاقد مع استشاري استراتيجي عند الحاجة. - إنشاء قاعدة بيانات استراتيجية.</li> </ul>	تفعيل الدعم الاستشاري	الموارد

# الوحدة الثانية

## دور مجلس الإدارة في تشكيل وتعزيز الثقافة المؤسسية

- ٢,١ تحديد الغرض والهوية المؤسسية
- ٢,٢ التركيز المستمر على الثقافة المؤسسية
- ٢,٣ تقييم الثقافة المؤسسية
- ٢,٤ تحديد ومعالجة نقاط الضعف
- ٢,٥ الامتثال للقواعد والتنظيمات
- ٢,٦ نموذج تقييم الثقافة المؤسسية داخل المنظمة
- ٢,٧ تطبيق عملي لتعزيز الثقافة المؤسسية

## ٢,١ تحديد الغرض والهوية المؤسسية

**الثقافة المؤسسية** ليست مجرد شعارات أو قيم مكتوبة على جدران المنظمة، بل هي السلوكيات اليومية والقرارات العملية التي تعكس قيم المؤسسة ورؤيتها.

ويقع على عاتق مجلس الإدارة الدور المحوري في:

### تحديد الغرض الأساسي للمؤسسة

ما هو السبب الجوهري لوجودها؟



### صياغة القيم الجوهرية

مثل الشفافية، العدالة، الكفاءة، الابتكار.



### رسم الاستراتيجية العامة

التي تعكس هذه القيم وتحولها إلى ممارسات.



### ترسيخ الثقافة المؤسسية المنشودة

وهي مجموعة القيم والسلوكيات التي تطمح المؤسسة لترسيخها، بما يعزز الثقة الداخلية والخارجية.



**الثقافة المؤسسية المنشودة:** "مجموعة القيم والسلوكيات والأفكار التي تطمح المؤسسة إلى ترسيخها داخل منظومتها التنظيمية" (IMD Business School).

ولضمان قوة هذا الدور، يجب تحقيق التوافق بين:



الأهداف والممارسات  
اليومية.



الاستراتيجية  
والثقافة.



الغرض والقيم.

## ٢,٣ التركيز المستمر على الثقافة المؤسسية

الثقافة المؤسسية ليست جامدة، بل ديناميكية تتطور مع الزمن. وهنا يجب على المجلس:



### تقييم ملاءمة الثقافة مع البيئة الخارجية

تشريعات، توجهات، منافسة.



### المراجعة الدورية للثقافة المؤسسية

عبر مؤشرات أداء واضحة.



### تطوير الثقافة باستمرار

بما يتناسب مع التغيرات المجتمعية والتنظيمية.

## ٢,٣ تقييم الثقافة المؤسسية

### مؤشرات القياس

▪ تحليل القرارات والإجراءات: هل تتماشى مع القيم؟

▪ نوعية: مثل جودة القرارات، مستوى التعاون بين الفرق.

▪ كمية: مثل معدل الاحتفاظ بالموظفين، نسبة المشاركة في الاستبيانات.

### أدوات التقييم

▪ مشاركة أصحاب المصلحة: إشراك المستفيدين والداعمين في التقييم.

▪ استطلاعات رأي الموظفين: لقياس رضاهم عن بيئة العمل.

▪ ربط التقييم بمتطلبات الحوكمة: عبر مؤشرات الالتزام.

▪ تحليل الشكاوى والبلاغات: كمؤشر لمدى الشفافية والعدالة.

## ٢,٤ تحديد ومعالجة نقاط الضعف

لكي تبقى الثقافة المؤسسية قوية، يجب على المجلس رصد مواطن الخلل مبكراً:



### آليات المعالجة

- مواجهة القيم غير المطبقة ومعالجتها.
- تطوير خطط تحسين الثقافة (مثل برامج الانتماء والتحفيز).
- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية وتقييم أثرها.



### مؤشرات الضعف المحتملة

- ارتفاع معدل دوران الموظفين.
- ضعف التواصل الداخلي.
- تزايد النزاعات أو الشكاوى.
- تراجع الثقة بين الإدارة والكوادر.



### تعزيز الصورة العامة للمنظمة

- اعتماد سياسات للاتصال المؤسسي والإعلام.
- مراجعة الخطط الإعلامية والتأكد من اتساقها مع رسالة المنظمة وقيمتها.
- متابعة قياس أثر الصورة الذهنية من خلال استبيانات دورية ومؤشرات إعلامية.
- الحرص على الشفافية والإفصاح في التواصل مع المانحين والمستفيدين والجمهور.



### آليات المعالجة

- مواجهة القيم غير المطبقة ومعالجتها.
- تطوير خطط تحسين الثقافة (مثل برامج الانتماء والتحفيز).
- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية وتقييم أثرها.

# ٢,٥ الامتثال للقواعد والتنظيمات

من ركائز الثقافة المؤسسية الناجحة هو ترسيخ ثقافة الامتثال.

## بناء ثقافة الامتثال

- عبر تعزيز القيم الأخلاقية وربطها بالأنظمة.



## تطوير أنظمة الرقابة الداخلية

- للتأكد من الالتزام.



## التدريب المستمر

- رفع وعي الموظفين بالقوانين والمتطلبات.



## التدقيق الدوري

- لضمان الفعالية ومعالجة أي قصور.



## تقييم الثقافة المؤسسية داخل المنظمة

ملاحظات	لا	نعم	السؤال التقييمي	البعد
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تم تحديد رسالة واضحة تعكس الغرض الأساسي للمنظمة؟	الغرض والهوية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل توجد قيم جوهرية مكتوبة ويتم تطبيقها عملياً؟	الغرض والقيم
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تتماشى الاستراتيجية مع القيم الثقافية؟	التوافق
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل يتم تقييم الثقافة المؤسسية بشكل دوري؟	التركيز
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل يشارك الموظفون وأصحاب المصلحة في تقييم الثقافة؟	المشاركة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل توجد قنوات واضحة للإفصاح عن المخالفات والشكاوى؟	الشفافية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل هناك برامج تدريبية متكررة حول الامتثال والحوكمة؟	الامتثال

### خطة عمل عملية لتعزيز الثقافة المؤسسية

المدة الزمنية	المسؤولية	مؤشرات النجاح	الأنشطة الرئيسية	المبادرة	المجال
شهر	المجلس + الإدارة العليا	وضوح القيم واعتمادها رسمياً	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد ورشة عمل مع المجلس والموظفين.</li> <li>- صياغة بيان القيم.</li> <li>- نشر القيم في دليل الموظف.</li> </ul>	صياغة وإعلان القيم المؤسسية	الهوية
3 أشهر	لجنة الحوكمة	تقرير فجوات الثقافة وخطة تحسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء استبيان داخلي.</li> <li>- تحديد فجوات الثقافة.</li> <li>- وضع خطة تطوير.</li> </ul>	برنامج تحسين الثقافة	التطوير
نصف سنوي	المجلس + وحدة الجودة	تقارير تقييم نصف سنوية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير أداة تقييم دورية. - إشراك الموظفين والمستفيدين.</li> </ul>	نظام متابعة الثقافة	التقييم
سنوي	لجنة التدقيق	انخفاض المخالفات وزيادة الثقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدريب الموظفين على الأنظمة. - إطلاق سياسة الإفصاح عن المخالفات.</li> </ul>	تعزيز ثقافة الامتثال	الامتثال

# الوحدة الثالثة

## الإطار التنظيمي لمجلس الإدارة

- ٣,١ تشكيل مجلس الإدارة
- ٣,٢ ضوابط العضوية
- ٣,٣ الإجراءات التنظيمية
- ٣,٤ ضمانات الحوكمة
- 3.5 نطاق الإفصاح
- 3.6 إدارة استقلالية أعضاء مجلس الإدارة
- 3.7 جدول تقييم ذاتي لمجلس الإدارة
- 3.8 تطبيق عملي - إدارة استقلالية الأعضاء
- 3.9 تطبيق عملي - إجراءات اختيار الأعضاء

## ٣,١ تشكيل مجلس الإدارة

البند	ما يطرحه الدليل	الجمعيات الأهلية	المؤسسات الأهلية
عدد الأعضاء	• حجم مناسب يضمن الكفاءة والتنوع	لا يقل عن ٥ ولا يزيد عن ١٣	لا يقل عن ٣ أو حسب ما تحدده اللائحة الأساسية
آلية التشكيل	• تنوع الخبرات والاستقلالية	• انتخاب من الجمعية العمومية	• تعيين من المؤسس أو من يفوضه
مدة العضوية	• فترات محددة ومتجددة	• ٤ سنوات قابلة للتجديد	حسب اللائحة الأساسية

### القواعد الأساسية لتشكيل الجمعيات الأهلية

▪ مدة العضوية ٤ سنوات ميلادية قابلة للتجديد مرة واحدة.

▪ يتراوح عدد الأعضاء بين ٥ - ١٣ عضواً، على أن يكون العدد فردياً.

▪ اعتماد نظام التصويت التراكمي في الانتخابات لضمان تمثيل الأقليات.

▪ يتم تعيين الأعضاء بقرار من الجمعية العمومية.

### تركيبة المجلس

▪ إمكانية تخصيص مقعد لتمثيل الأقلية.

▪ أغلبية الأعضاء من غير التنفيذيين.

▪ إمكانية تخصيص مقعد لتمثيل العاملين (وفق النظام الأساسي).

### الحوكمة والرقابة

البند	ما يطرحه الدليل	الجمعيات الأهلية	المؤسسات الأهلية	الأوقاف
الشفافية	• نشر التقارير والإفصاح	إلزامي	إلزامي	إلزامي
إدارة المخاطر	• لجنة مخاطر وسياسات	متروك للمجلس	متروك للأئحة	إلزامي
تضارب المصالح	• سياسة مكتوبة وإفصاح سنوي	إلزامي	إلزامي	إلزامي

### قيود العضوية

- عدم الجمع بين منصب الرئيس ونائبه مع منصب قيادي
- الأهلية والالتزام شرط أساسي.
- سقوط العضوية عند التغييب المتكرر.
- التنوع والاستقلالية (منع سيطرة عائلة أو جهة واحدة).
- الإفصاح الكامل عن تعارض المصالح.

### تعارض المصالح

- الالتزام بسياسة مكتوبة ومعتمدة.
- الإفصاح عن أي تضارب محتمل أو قائم.
- الامتناع عن المشاركة في التصويت إذا كان هناك تضارب مصالح.

### سياسات التعيين

- الجمعية العمومية تعيّن الأعضاء لمدة محددة.
- يجوز إعادة تعيين الأعضاء (إلا إذا نص النظام الأساسي بخلاف ذلك).
- إشعار المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بأسماء الأعضاء وأي تغييرات خلال فترة وجيزة.

### إجراءات اختيار الأعضاء في الجمعيات الأهلية

- **الترشيح:** لجنة الترشيحات ترفع التوصيات.
- **الانتخاب:** الجمعية العمومية تختار الأعضاء.
- **الإبلاغ:** تزويد الأعضاء بحقوقهم، التزاماتهم، برنامج تعريفي.

## ٣,٣ الإجراءات التنظيمية



- توثيق جميع التغييرات في سجلات المجلس.



- إبلاغ المركز بكل تغيير يطرأ على حالة التنفيذي وذلك خلال عشرة أيام من تاريخ حدوث التغيير



- إشعار المركز بأسماء أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي وذلك خلال عشرة أيام من تاريخ

## ضوابط تشكيل اللجان



- تحديد عضوية اللجان وفقاً للمعايير التنظيمية والحوكمة.



- لا يجوز لرئيس المجلس أن يكون في لجنة الترشيحات والمكافآت.



- لا يجوز لرئيس المجلس أن يكون في لجنة التدقيق.

## ٢,٤ ضمانات الحوكمة



### التقييم الدوري

قياس فعالية الإطار التنظيمي.



### الرقابة والمتابعة

متابعة الالتزام باللوائح والضوابط.



### توازن القوى

منع هيمنة عضو أو أكثر.

## ٣,٥ نطاق الإفصاح

معالجة تضارب المصالح عبر سياسات مكتوبة وشفافة.



إبلاغ لجنة التدقيق بأي أمور تؤثر على استقلالية المدقق الخارجي.



اختيار الأعضاء بناءً على الكفاءة والخبرة والاستقلالية.



الحفاظ على مجالس إدارة صغيرة وفعالة.



إمكانية دعوة بعض الأعضاء للاجتماعات للاستفادة دون المساس بالاستقلالية.



## ٣,٦ إدارة استقلالية أعضاء مجلس الإدارة

### كفاءة ومطابقة الأنظمة



#### إدارة المصالح في الاجتماعات

عدم مشاركة العضو في مداولات أو تصويت مرتبط بمصلحته.



#### الإفصاح قبل الاجتماعات

رصد أي تضارب مصالح مسبقاً.



#### سجل المصالح

الاحتفاظ بسجل محدث ومتاح للجمهور.

# جدول تقييم ذاتي لمجلس الإدارة

ملاحظات	لا	نعم	السؤال التقييمي	البعد
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل عدد الأعضاء متوافق مع النظام (0 - 13 عضوًا فرديًا)؟	التشكيل
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل أغلبية الأعضاء من غير التنفيذيين؟	التوازن
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل هناك سياسة واضحة لتعارض المصالح؟	الاستقلالية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يتم مراعاة التنوع في الخلفيات والخبرات؟	التنوع
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل تم تشكيل اللجان الأساسية (تدقيق - ترشيحات)؟	اللجان
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يتم إشعار المركز بالتغييرات خلال 0 أيام عمل؟	الإفصاح
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل تتم مراجعة فعالية المجلس ولجانه بانتظام؟	الرقابة

## تطبيق عملي - إدارة استقلالية الأعضاء

المشاركة في القرارات	الإجراءات المتخذة	هل تم الإفصاح؟	نوع المصلحة	العضو
لم يشارك	<ul style="list-style-type: none"> <li>استبعاد من مناقشات العقود</li> </ul>	نعم	<ul style="list-style-type: none"> <li>شريك في شركة متعاقد مع المؤسسة</li> </ul>	عضو (أ)
لم يشارك	<ul style="list-style-type: none"> <li>توثيق العلاقة وتطبيق ضوابط الحوكمة</li> </ul>	نعم	<ul style="list-style-type: none"> <li>علاقة قرابة مع مدير تنفيذي</li> </ul>	عضو (ب)
شارك بشكل طبيعي	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد</li> </ul>	عضو (ج)
قيد المراجعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>مطالبة بالإفصاح - مراجعة لجنة التدقيق</li> </ul>	لا	<ul style="list-style-type: none"> <li>يملك أسهماً في شركة منافسة</li> </ul>	عضو (د)

# تطبيق عملي - إجراءات اختيار الأعضاء

المرحلة	الأنشطة	المخرجات	المسؤولية	المدة الزمنية
الترشيح	<ul style="list-style-type: none"><li>مراجعة السير الذاتية للمرشحين</li></ul>	قائمة أولية بالمرشحين	لجنة الترشيحات	أسبوع
التقييم	<ul style="list-style-type: none"><li>مقابلات شخصية + تقييم معايير الاستقلالية</li></ul>	قائمة مختصرة	لجنة الترشيحات	أسبوع
الانتخاب	<ul style="list-style-type: none"><li>تصويت الجمعية العمومية</li></ul>	اختيار الأعضاء	الجمعية العمومية	اجتماع سنوي
التعريف	<ul style="list-style-type: none"><li>عقد برنامج تعريفي للأعضاء الجدد</li></ul>	أعضاء مطلعون على واجباتهم	المجلس + الأمانة	أسبوع

# الوحدة الرابعة

## مسؤوليات مجلس الإدارة واختصاصاته

- ٤,١ مسؤوليات مجلس الإدارة
- ٤,٢ اختصاصات المجلس ومهامه
- ٤,٣ توزيع الاختصاصات والمهام
- ٤,٤ الإشراف على الإدارة التنفيذية
- ٤,٥ جدول تقييم ذاتي لمجلس الإدارة
- ٤,٦ تطبيق عملي - توزيع الاختصاصات
- ٤,٧ تطبيق عملي - متابعة أداء الإدارة التنفيذية

## ٤,١ مسؤوليات مجلس الإدارة

المؤسسات الأهلية	الجمعيات الأهلية	ما يطرحه الدليل	البند
اعتماد الخطط الاستراتيجية	إقرار خطط الجمعية	وضع خطة إستراتيجية ومراجعتها	التخطيط الإستراتيجي
إدارة الأصول	اعتماد الميزانية والحساب الختامي	اعتماد الموازنة السنوية	الميزانية
إلزامي	إلزامي	تعيين مراجع قانوني	المراجعة المالية
الوزارة	وزارة الموارد البشرية	تقارير شفافية دورية	العلاقة بالجهات

• يتحمل المجلس المسؤولية الكاملة عن أعمال المؤسسة حتى في حالة تفويض اللجان أو الأفراد.

• تحديد واضح لمسؤوليات:

○ **رئيس المجلس:** قيادة الاجتماعات، متابعة تنفيذ القرارات، تمثيل المجلس أمام الجمعية العمومية.

○ **نائب الرئيس:** القيام بمهام الرئيس في حال غيابه.

○ **الإدارة التنفيذية:** التنفيذ اليومي للخطط والبرامج، ضمن الصلاحيات الممنوحة.

### الاستراتيجيات والسياسات

▪ إقرار إطار إدارة المخاطر.

▪ اعتماد الخطة الاستراتيجية والسياسات العامة.

### مراقبة الأداء

▪ اعتماد مؤشرات الأداء المؤسسي.

▪ متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

▪ ضمان توفر الموارد المالية والبشرية.

▪ مراجعة الهياكل التنظيمية.

### الرقابة الداخلية

▪ اعتماد أنظمة الضبط المالي.

▪ إقرار سياسات تعارض المصالح.

▪ الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية والخارجية.

### الإشراف على البرامج

- مراجعة دورية لمدى تحقيق البرامج لمؤشرات الأداء المحددة.

- اعتماد البرامج الرئيسية قبل التنفيذ.

- رفع تقارير دورية للجمعية العمومية بشأن نتائج البرامج وتوصيات تطويرها.

- التأكد من توافق البرامج مع الأنظمة واللوائح ذات العلاقة.

### العضوية والإفصاح

- الالتزام بمبادئ الشفافية والإفصاح.

- وضع معايير وضوابط العضوية.

- رفع تقارير دورية للجمعية العمومية.

### الإشراف المالي

- متابعة التدفقات النقدية والسيولة.

- اعتماد الموازنة السنوية والحسابات الختامية.

- الموافقة على العقود ذات الأهمية الاستراتيجية.

### الموارد البشرية

- متابعة تنفيذ برامج تدريب وتطوير مستمرة للكوادر.

- اعتماد سياسات واضحة للتوظيف والاستقطاب.

- مراجعة تقارير دورية حول مؤشرات الموارد البشرية مثل معدل الاستبقاء ودوران الموظفين.

- التأكد من كفاءة استخدام الموارد البشرية بما يخدم أهداف المؤسسة.

### اللجان

- تحديد صلاحياتها ومسؤولياتها.

- تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة.

- تحديد صلاحياتها ومسؤولياتها.

### المكافآت والمسؤولية الاجتماعية

- المصادقة على برامج المسؤولية المجتمعية.

- وضع سياسة عادلة للمكافآت.

## ٤,٣ توزيع الاختصاصات والمهام



وضع سياسات واضحة للتفويض:

- تفويض محدد (نشاط، مدة، صلاحية).
- متابعة ومساءلة دورية للمفوض له.



اعتماد سياسات داخلية لتوضيح المهام والصلاحيات.



التمييز بين المهام الاستراتيجية (المجلس) والمهام التنفيذية (الإدارة).

## ٤,٤ الإشراف على الإدارة التنفيذية



مراجعة أداء الإدارة التنفيذية من خلال:

- تقارير دورية.
- تقييم سنوي معتمد من المجلس.
- ربط الأداء بمؤشرات قياس موضوعية.



تعيين وعزل الرئيس التنفيذي، والإشراف على أدائه.



اعتماد السياسات الإدارية والمالية ومراقبة تطبيقها.

# جدول تقييم ذاتي لمجلس الإدارة

ملاحظات	لا	نعم	السؤال التقييمي	البُعد
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل اعتمد المجلس خطة استراتيجية واضحة؟	الاستراتيجيات
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل توجد سياسة معتمدة لتعارض المصالح؟	الرقابة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يرفع المجلس تقارير دورية للجمعية العمومية؟	الشفافية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يراجع المجلس الموازنة والتقارير المالية بانتظام؟	الإشراف المالي
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل تم تقييم أداء لجان المجلس خلال آخر ١٢ شهرًا؟	اللجان
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يتم تقييم الرئيس التنفيذي وفق مؤشرات أداء محددة؟	الإدارة التنفيذية

## تطبيق عملي - توزيع الاختصاصات

النشاط	مسؤولية المجلس	مسؤولية الإدارة التنفيذية	آلية التفويض	المخرجات المتوقعة
التخطيط الاستراتيجي	اعتماد الرؤية والخطة	إعداد مقترحات تفصيلية	عرض الإدارة - اعتماد المجلس	خطة استراتيجية معتمدة
إعداد الموازنة	اعتماد الموازنة النهائية	إعداد مسودة الموازنة	لجنة مالية - اعتماد المجلس	موازنة سنوية شفافة
الموارد البشرية	اعتماد سياسات الموارد البشرية	التنفيذ والتعيينات	تفويض مشروط	هيكل وظيفي فعال
التعاقدات	اعتماد العقود الاستراتيجية	تنفيذ العقود التشغيلية	صلاحيات مالية محددة	عقود ملتزمة بالحوكمة
التقييم	اعتماد مؤشرات الأداء	رفع تقارير الأداء	نظام متابعة وتدقيق	تقرير أداء ربع سنوي

## تطبيق عملي - متابعة أداء الإدارة التنفيذية

المجال	أداة التقييم	المسؤول	التكرار	ملاحظات
الأداء المالي	تقارير مالية شهرية	المجلس (اللجنة المالية)	شهري	متابعة التدفقات
الأداء الاستراتيجي	تقارير KPI	المجلس	ربع سنوي	قياس الإنجاز
الامتثال	مراجعة داخلية	لجنة التدقيق	نصف سنوي	ضبط المخاطر
الموارد البشرية	معدل دوران الموظفين - تقارير HR	المجلس	سنوي	قياس الاستقرار
رضا أصحاب المصلحة	استبيانات - شكاوى	الإدارة التنفيذية + المجلس	سنوي	تحسين الجودة

# الوحدة الخامسة

## شروط ومعايير عضوية مجلس الإدارة

- 0,1 الشروط الأساسية للعضوية
- 0,2 المعايير التفصيلية للعضوية
- 0,3 جدول تقييم ذاتي - شروط ومعايير العضوية
- 0,4 تطبيق عملي - مصفوفة المهارات المطلوبة لأعضاء مجلس الإدارة
- 0,0 تطبيق عملي - بطاقة ترشيح عضو مجلس إدارة



## مدخل

يلعب مجلس الإدارة دورًا محوريًا في نجاح المنظمات غير الربحية واستدامتها. لذا فإن اختيار أعضاء المجلس وفق شروط ومعايير دقيقة يضمن وجود قيادة رشيدة قادرة على التوجيه واتخاذ القرار، والإشراف على الموارد بما يخدم رسالة المؤسسة.



## الكفاءة والمؤهلات

- مؤهلات أكاديمية أو مهنية أو خبرة عملية مناسبة.
- كفاءات قيادية وإدارية وفنية.
- القدرة على فهم المتغيرات المرتبطة بمجال عمل المؤسسة.



## القدرة القيادية

- امتلاك مهارات قيادية واضحة.
- القدرة على التأثير والإقناع وصناعة القرار.
- التمتع بالمسؤولية والانضباط الأخلاقي.



## اللياقة البدنية والصحية

- أن يكون العضو قادرًا صحيًا على ممارسة مهامه.
- القدرة على الحضور المنتظم والمشاركة الفعالة في الاجتماعات.



## المعرفة المالية

- فهم أساسي للبيانات والتقارير المالية.
- القدرة على قراءة القوائم المالية وتفسيرها.

## ٥,٢ المعايير التفصيلية للعضوية

- تنوع الخبرات بين الأعضاء (مالية، قانونية، إدارية، فنية).
- امتلاك خبرة عملية تسهم في تطوير المؤسسة.
- توازن توزيع المهارات بين الأعضاء بما يحقق التكامل داخل المجلس.



### تحديد الغرض الأساسي للمؤسسة

- امتلاك رؤية استراتيجية وإلمام بالجوانب الإدارية.
- معرفة كافية بأعمال المؤسسة وأنشطتها.
- القدرة على متابعة ومراجعة خطط العمل بوعي قانوني ومالي.



### المنظور الاستراتيجي والإداري

- لجنة الترشيحات هي المسؤولة عن تحديد المؤهلات والمهارات المطلوبة.
- توثيق هذه المتطلبات كتابيًا لضمان الشفافية.
- تحديث القائمة بشكل دوري لتتماشى مع تطور المؤسسة واحتياجاتها.



### تحديد المؤهلات والخبرات المطلوبة

## ٥,٣ جدول تقييم ذاتي - شروط ومعايير العضوية

ملاحظات	لا	نعم	السؤال التقييمي	البُعد
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يتمتع العضو بقدرات قيادية مثبتة؟	القيادة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يمتلك المؤهل أو الخبرة المناسبة لعمل المجلس؟	الكفاءة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يستطيع قراءة القوائم المالية والتقارير؟	المعرفة المالية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل العضو قادر بدنيًا وصحيًا على أداء مهامه؟	الصحة واللياقة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل هناك توازن بين مهارات وخربرات الأعضاء؟	التكامل
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يمتلك العضو رؤية استراتيجية وإمام إداري؟	المنظور الاستراتيجي

# ٥,٤ تطبيق عملي مصفوفة المهارات المطلوبة لأعضاء مجلس الإدارة

تهدف هذه الأداة إلى مساعدة لجنة الترشيحات في تقييم تكامل خبرات المجلس وضمان تمثيل جميع الجوانب الحيوية.

ملاحظات	الخبرة الاستراتيجية	الخبرة الفنية (مجال عمل المؤسسة)	الخبرة الإدارية	الخبرة القانونية	الخبرة المالية	العضو
خبرة مالية قوية	✓	☐	✓	☐	✓	عضو ١
خلفية قانونية متميزة	☐	☐	✓	✓	☐	عضو ٢
خبرة تشغيلية	✓	✓	✓	☐	☐	عضو ٣
حاجة لتدريب إداري	☐	✓	☐	☐	✓	عضو ٤
متوازن جزئياً	✓	✓	☐	✓	☐	عضو ٥

## 0,0 تطبيق عملي - بطاقة ترشيح عضو مجلس إدارة

المعيار	الوصف	تحقق (✓/X)	ملاحظات
المؤهل الأكاديمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>بكالوريوس أو أعلى في مجال ذي صلة</li> </ul>		
الخبرة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>خبرة لا تقل عن 0 سنوات في إدارة أو قطاع ذي صلة</li> </ul>		
المعرفة المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>قدرة مثبتة على قراءة وتحليل القوائم المالية</li> </ul>		
النزاهة والشفافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>سجل نظيف وعدم وجود تضارب مصالح</li> </ul>		
الالتزام بالوقت	<ul style="list-style-type: none"> <li>القدرة على حضور ٨٠% من الاجتماعات</li> </ul>		
المنظور الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>قدرة مثبتة على التفكير بعيد المدى</li> </ul>		

# الوحدة السادسة

## التشكيل والمسؤوليات في المنظمات غير الربحية

- ٦,١ الأدوار والمسؤوليات
- ٦,٢ مهام ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة
- ٦,٣ مهام ومسؤوليات عضو مجلس الإدارة
- ٦,٤ مهام ومسؤوليات سكرتير المجلس
- ٦,٥ إدارة المخاطر والرقابة الداخلية
- ٦,٦ سياسة وإجراءات إدارة المخاطر
- ٦,٧ مسؤوليات مجلس الإدارة عن إدارة المخاطر
- ٦,٨ أداة عملية - قائمة تحقق لإدارة المخاطر



## مدخل

يُعد وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسات غير الربحية ركيزة أساسية للحكومة الفعّالة وضمان استدامة العمل. وتوزيع المسؤوليات بين مجلس الإدارة، الرئيس، الأعضاء، الرئيس التنفيذي، والسكرتير يضمن اتخاذ قرارات رشيدة، وتجنب تضارب الأدوار، وتحقيق التوازن بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي.

## جدول (توزيع الأدوار داخل المؤسسات غير الربحية)

الرئيس التنفيذي	أعضاء المجلس	رئيس المجلس	الجهة المشرفة	مجال العمل
تنفيذ خطط التعاقب والتطوير	يشاركون في تنفيذ خطط التعلم والتطوير للمجلس	يقدم المشورة في التعيينات ويقود تخطيط التعاقب	المركز مالياً وادارياً والوحدة الإشرافية فنياً	التعيين
يقدم تقييمات واقعية ويترج بدائل	يساهمون في وضع الاستراتيجية	يقود صياغة الاستراتيجية	وضع الأهداف العامة واعتماد النتائج	الاستراتيجية
صياغة الخطط التشغيلية وتقديمها للمجلس	المساهمة في صياغة الخطط	اعتماد خطط الأعمال	الموافقة النهائية من الجهة المشرفة	خطط الأعمال
التنفيذ ورفع تقارير مالية/إدارية/تشغيلية منتظمة	مراقبة الأداء واعتماد KPIs والتقارير	حلقة الوصل مع الجهة المشرفة	استلام التقارير السنوية والمالية	الأداء

## ٦,٢ مهام ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة في المؤسسات الأهلية

▪ تمثيل المؤسسة أمام الجهات الرسمية والقضائية.



▪ الدعوة لاجتماعات المجلس والجمعية العمومية ورئاستها.



▪ متابعة تنفيذ القرارات عبر الإدارة التنفيذية.



▪ الإشراف على تكوين اللجان ومتابعة أداؤها.



▪ ضمان التزام المجلس بأفضل ممارسات الحوكمة.



▪ التصديق على القرارات وإشراك الأعضاء بفاعلية.



▪ رفع تقارير دورية شاملة للجمعية العمومية والمركز الوطني.



## ٦,٣ الأدوات العملية

• المساهمة في اللجان وفق التكليف.



• حضور الاجتماعات والمشاركة الفاعلة في النقاشات.



• تحمل المسؤولية التضامنية عن قرارات المجلس.



• الالتزام بسياسة الإفصاح وتعارض المصالح.



• خدمة مصلحة المؤسسة وأصحاب المصلحة بعيدًا عن المصالح الشخصية.



• مراجعة واعتماد التقارير المالية والإدارية.



## ٦,٤ مهام ومسؤوليات أمين السر

• التنسيق مع الإدارة التنفيذية لجمع التقارير.



• إعداد جدول الأعمال بالتنسيق مع الرئيس.



• الإشراف على المراسلات الرسمية وسريتها.



• تسجيل محاضر الاجتماعات وحفظ الوثائق.



• ضمان التزام المجلس بلوائح الحوكمة.



• متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات.



## ٦,٥ إدارة المخاطر والرقابة الداخلية



### دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر

- **تقييم المخاطر:** تحديد مستوى المخاطر المقبولة (Risk Appetite).
- **تحديد ومراقبة المخاطر:** إدماج الرقابة الداخلية في مناقشات الاستراتيجية.
- **ثقافة المخاطر:** تعزيز وعي المخاطر على كافة المستويات.



### أهمية إدارة المخاطر

- إدارة المخاطر ليست مجرد متطلب حوكمي، بل هي عنصر أساسي لاستدامة المؤسسات غير الربحية وحمايتها من التعثر.

## ٦,٦ سياسة وإجراءات إدارة المخاطر

- اعتماد سياسة مكتوبة لإدارة المخاطر (تشمل التشغيلية، المالية، القانونية، السمعة، ESG).



- إنشاء سجل مخاطر (Risk Register) محدث دوريًا.



- مراجعة السياسة كل ثلاث سنوات على الأقل.



- إدراج بند المخاطر كتقرير سنوي للحكومة مرفوع للجمعية العمومية.



- اعتماد خطة تدقيق داخلية سنوية لاختبار فعالية الضوابط.



## جدول - مصفوفة المخاطر (التصنيف والتقييم)

خطة الاستجابة	مستوى الخطورة (P × I)	حجم التأثير	احتمالية الحدوث	الوصف	نوع الخطر
خطة تمويل بديلة	عالي	مرتفع	مرتفع	ضعف التدفقات النقدية	مالي
خطة تعاقب وظيفي	متوسط-عالي	مرتفع	متوسط	فقدان كوادر رئيسية	تشغيلي
استشارة قانونية دورية	متوسط	مرتفع	منخفض	مخالفة اللوائح	قانوني
تحسين خدمة المستفيدين	متوسط	متوسط	متوسط	شكاوى متكررة	سمعة

## ٦,٧ مسؤوليات مجلس الإدارة عن إدارة المخاطر

▪ إقرار سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر.



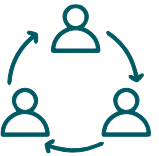
▪ متابعة تقارير المخاطر الكبرى من الإدارة التنفيذية.



▪ مراجعة فعالية الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي.



▪ الإلمام بالحوادث واتخاذ إجراءات تصحيحية عاجلة.



▪ إدراج بند المخاطر ضمن جدول أعمال كل اجتماع.



## ٦,٨ أداة عملية - قائمة تحقق لإدارة المخاطر

ملاحظات	لا	نعم	البند
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل توجد سياسة مكتوبة لإدارة المخاطر معتمدة من المجلس؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل تتم مراجعة السياسة بشكل دوري (كل ٣ سنوات على الأقل)؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يوجد سجل محدث للمخاطر Risk Register؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل هناك لجنة أو جهة مسؤولة بوضوح عن متابعة المخاطر؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل تُرفع تقارير دورية عن المخاطر للجمعية العمومية والمركز الوطني؟

# الوحدة السابعة

## حل النزاعات

- ٧,١ إدارة التوتر والصراعات داخل مجلس الإدارة
- ٧,٢ آليات منع النزاعات وإدارتها
- ٧,٣ الرقابة الداخلية وتضارب المصالح
- ٧,٤ إجراءات التعامل مع النزاعات
- ٧,٥ جدول (١): أداة تقييم مستوى النزاعات في مجلس الإدارة
- ٧,٦ جدول (٢): تطبيق عملي - آلية التفاوض وحل النزاعات
- ٧,٧ جدول (٣): سياسة إدارة شكاوى أصحاب المصلحة
- ٧,٨ أداة التحقق (Checklist) - تقييم النزاعات داخل مجلس الإدارة

# ٧,١ إدارة التوتر والصراعات داخل مجلس الإدارة

يُعد اختلاف وجهات النظر داخل مجلس الإدارة عاملاً صحيحاً إذا تمت إدارته بفعالية، حيث يسهم في إثراء النقاش وتطوير القرارات. لكن تجاهل التوترات أو إدارتها بطريقة غير مناسبة يؤدي إلى آثار سلبية خطيرة مثل:

• انخفاض مستوى المشاركة.



• ضعف الثقة بين الأعضاء.



• تراجع فاعلية الحوكمة وربما استقالات مؤثرة.



• فقدان التنوع في الآراء واتجاه المجلس نحو أحادية الرؤية.



## مسؤولية المجلس



الاستعانة بدعم خارجي محايد عند الحاجة (خبراء أو وسطاء).



وضع آليات مؤسسية لإدارة الخلافات.



رصد التوترات مبكراً والتعامل معها قبل تصاعدها.

## ٧,٢ آليات منع النزاعات وإدارتها

لمعالجة النزاعات بفعالية وضمان استقرار المجلس، يمكن اعتماد الآليات التالية:

### تعزيز العلاقات الشخصية

- بناء الثقة والاحترام المتبادل عبر أنشطة تعاونية أو لقاءات غير رسمية.



### مراجعة دورية لآليات التواصل

- تخصيص اجتماع سنوي لتحليل طرق التواصل الداخلي وتطويرها.



### وضوح الأدوار والمسؤوليات

- صياغة وتحديث سياسات توزيع الأدوار لتفادي اللبس.



### ضمان تكافؤ المعلومات

- توحيد قنوات مشاركة المعلومات وتجنب الاجتماعات الجانبية المغلقة.



### التدريب على التفاوض وحل النزاعات

- إدراجها ضمن خطة التدريب السنوية للأعضاء.



### مدونة سلوك مكتوبة

- اعتماد مدونة سلوك تحدد القيم والسلوكيات المتوقعة.



### توفير آليات الوساطة

- قيام رئيس المجلس بدور الوسيط أو الاستعانة بطرف خارجي محايد.



## ٧,٣ الرقابة الداخلية وتضارب المصالح

البند	ما يطرحة الدليل	الجمعيات الأهلية	المؤسسات الأهلية	الأوقاف
الرقابة الداخلية	لجان مراجعة و مخاطر	غير إلزامي لكن مستحسن	غير إلزامي لكن مستحسن	إلزامي
تضارب المصالح	سياسات إفصاح	إلزامي	إلزامي	إلزامي
المساءلة	تقييم دوري للأعضاء	الجمعية العمومية والوزارة	الوزارة أو المؤسس	هيئة الأوقاف

## ٧,٤ إجراءات التعامل مع النزاعات



### التوثيق

- تسجيل جميع النزاعات وإجراءات معالجتها كمرجع للتعلم المستقبلي وتحسين الأداء.



### سياسات معالجة شكاوى أصحاب المصلحة

- وضع آلية رسمية ومعلنة لاستقبال الشكاوى ومعالجتها بموضوعية.



### جلسات مستقلة لحل النزاعات

- تخصيص اجتماعات خاصة للقضايا الخلافية بعيدًا عن الاجتماعات الرسمية.

## ٧,٥ جدول (١) أداة تقييم مستوى النزاعات في مجلس الإدارة

الملاحظات	التقييم (ضعيف/متوسط/قوي)	أسئلة التقييم	البُعد
		هل يسود المجلس جو من الاحترام والثقة المتبادلة؟	العلاقات بين الأعضاء
		هل توجد سياسة مكتوبة تحدد مسؤوليات وصلاحيات كل عضو بوضوح؟	وضوح الأدوار
		هل يتمتع جميع الأعضاء بالوصول إلى نفس المعلومات والوثائق؟	قنوات الاتصال
		هل لدى المجلس آلية رسمية لإدارة النزاعات عند ظهورها؟	إدارة الخلافات
		هل يتم تشجيع النقاش المفتوح واحترام الاختلافات؟	ثقافة الحوار

## ٧,٦ جدول (٢) سياسة إدارة شكاوى أصحاب المصلحة

المرحلة	الإجراء	المسؤول	المخرجات المتوقعة
1	• تحديد النزاع بوضوح (الموضوع، الأطراف، الأسباب)	• رئيس المجلس / سكرتير المجلس	• بيان رسمي بتفاصيل النزاع
2	• عقد جلسة استماع لجميع الأطراف	• لجنة خاصة أو وسيط محايد	• جمع جميع وجهات النظر بموضوعية
3	• اقتراح حلول توافقية	• الوسيط / رئيس المجلس	• قائمة بالخيارات البديلة
4	• اتخاذ قرار مشترك أو تصويت	• أعضاء المجلس	• قرار موثق ومعتمد
5	• متابعة التنفيذ والتقييم	• سكرتير المجلس	• تقرير متابعة يوضح أثر الحل

العنصر	السياسة	آلية التطبيق
تقديم الشكاوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>السماح لأصحاب المصلحة بتقديم شكاوى مكتوبة أو عبر البريد الإلكتروني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء قناة إلكترونية مخصصة</li> </ul>
الاستلام	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسجيل كل شكاوى في سجل خاص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سكرتير المجلس مسؤول عن التوثيق</li> </ul>
المراجعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إحالة الشكاوى إلى لجنة التدقيق أو لجنة الحكمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدة أقصاها ١٥ يوم عمل</li> </ul>
الحل	<ul style="list-style-type: none"> <li>التواصل مع المشتكي وتقديم الحلول أو التوضيحات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رئيس المجلس + اللجنة المختصة</li> </ul>
التوثيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>حفظ جميع الشكاوى والإجراءات كمرجع مستقبلي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أرشفة سنوية في تقارير الحكمة</li> </ul>

## إضافة إبداعية



# ٧,٨ أداة التحقق (Checklist) تقييم النزاعات داخل مجلس الإدارة

ضع علامة (✓) إذا كان الشرط متحققًا، أو (X) إذا لم يكن متحققًا:

لا (X)	نعم (✓)	البند
		• يوجد سياسة مكتوبة وواضحة لإدارة النزاعات داخل المجلس.
		• الأعضاء يتمتعون بالاحترام والثقة المتبادلة.
		• الأدوار والمسؤوليات محددة ومعلنة لجميع الأعضاء.
		• كل الأعضاء يحصلون على نفس المعلومات دون استثناء.
		• توجد مدونة سلوك تحدد أسس الحوار والاختلاف.
		• يُخصّص المجلس جلسات مستقلة عند ظهور نزاعات.
		• يتم توثيق جميع النزاعات السابقة والإجراءات المتخذة بشأنها.
		• يتلقى الأعضاء تدريبات دورية على مهارات التفاوض وحل النزاعات.
		• يُتاح خيار الاستعانة بوسيط محايد عند الحاجة.
		• توجد آلية واضحة لاستقبال شكاوى أصحاب المصلحة ومعالجتها.

## طريقة الاستخدام:

- إذا تحققت ٨ بنود أو أكثر (✓) → مستوى إدارة النزاعات "عالي وفعال".
- إذا تحققت بين ٧-٥ بنود → مستوى "متوسط" ويحتاج إلى تحسين.
- إذا كان أقل من ٥ بنود → مستوى "ضعيف" ويستلزم تطوير عاجل.

# الوحدة الثامنة

## إدارة التحول

- ٨,١ مفهوم التحول ودور مجلس الإدارة
- ٨,٢ مسؤوليات مجلس الإدارة في التحول
- ٨,٣ تحقيق الاستدامة بعد التحول
- ٨,٤ أداة التقييم والتطبيق العملي (Checklist) - جاهزية المؤسسة للتحول

# ٨,١ مفهوم التحول ودور مجلس الإدارة

يشير التحول المؤسسي إلى التغييرات الجوهرية في كيفية إدارة المؤسسة، سواء من حيث:



العمليات التشغيلية.



الهيكل الإداري.



الموارد البشرية.



التكنولوجيا والأنظمة  
الرقمية.

**أهداف التحول** • تعزيز كفاءة المؤسسة ورفع مستوى أدائها بما يتماشى مع رؤيتها الاستراتيجية.



## دور مجلس الإدارة

• تقييم المخاطر المقبولة.

• وضع رؤية واضحة للتحول.

• رسم ملامح النجاح المستهدف.

• تحديد معايير التغيير.

• ضمان الالتزام بالحوكمة أثناء مسار التحول.

## ٨,٢ مسؤوليات مجلس الإدارة في التحول

المسؤولية	شرحها	أدوات عملية مقترحة
وضع رؤية واضحة للتحول	صياغة أهداف استراتيجية قابلة للقياس	ورش عمل استراتيجية - خرائط طريق
ضمان الاتساق مع القيادة التنفيذية	توافق القرارات بين المجلس والإدارة التنفيذية	اجتماعات مشتركة - لجان متابعة
معالجة المخاوف والنزاعات	إدارة اعتراضات الأعضاء والموظفين	جلسات حوار - آلية وساطة
التواصل مع أصحاب المصلحة	إيصال رسائل موحدة ومتكررة	نشرات دورية - لقاءات افتراضية
إدارة التحديات	استباق الصعوبات والتعامل مع التدبذبات	خطط طوارئ - مراجعة دورية
تحديد مراحل التحول	تقسيم العملية إلى مراحل مرحلية	جداول زمنية - مؤشرات مرحلية
استخلاص الدروس المستفادة	تقييم نتائج كل مرحلة	تقارير تقييم - جلسات مراجعة

## ٨,٣ تحقيق الاستدامة بعد التحول

لكي يتحقق النجاح، لا يكفي تنفيذ التحول فقط، بل يجب ترسيخ نتائجه في بيئة العمل لتصبح جزءًا من الثقافة المؤسسية:

### الوضع الطبيعي الجديد

- جعل نموذج العمل الجديد هو المعيار الأساسي للتشغيل.



### الاستقرار المؤسسي

- ضمان عدم الدخول في موجات متكررة من التغيير غير الضروري.



### نقل المعرفة

- تدريب الموظفين على الممارسات الجديدة وضمان استيعابهم لها.



### التقييم المستمر

- مراقبة مؤشرات الأداء لضمان تحقق النتائج المرجوة.



### تعزيز المرونة

- الاستعداد لإجراء تعديلات عند ظهور متغيرات مستقبلية.



# أداة التقييم والتطبيق العملي (Checklist) جاهزية المؤسسة للتحول

ضع علامة (✓) إذا كان الشرط متحققًا، أو (X) إذا لم يكن متحققًا:

لا (X)	نعم (✓)	البند
		• توجد رؤية واضحة مكتوبة للتحول مرتبطة باستراتيجية المؤسسة.
		• تم تحديد مراحل رئيسية للتحول بخط زمني واضح.
		• يوجد توافق بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية حول أهداف التحول.
		• يتم إشراك أصحاب المصلحة عبر قنوات تواصل دورية.
		• توجد خطة للتعامل مع المخاطر والتحديات أثناء التحول.
		• يتم عقد جلسات لمراجعة التقدم واستخلاص الدروس.
		• تم دمج مخرجات التحول في الثقافة المؤسسية والسياسات التشغيلية.
		• توجد خطة استدامة تضمن أن "الوضع الطبيعي الجديد" هو الأساس بعد اكتمال التحول.

## التفسير:

- إذا تحققت (٧-٨ بنود): المؤسسة جاهزة للتحول بشكل فعال.
- إذا تحققت (٤-٦ بنود): المؤسسة في مستوى متوسط وتحتاج إلى تحسين.
- إذا أقل من ٤: المؤسسة غير جاهزة وتحتاج إلى إعادة هيكلة خطة التحول.

# الوحدة التاسعة

## إدارة الأزمات

- ٩,١ مدخل
- ٩,٢ أهمية الاستعداد لمواجهة الأزمات
- ٩,٣ أسس الاستعداد والتأهب للأزمات
- ٩,٤ خطوات إدارة الأزمة
- ٩,٥ استخلاص الدروس المستفادة
- ٩,٦ أداة التقييم والتطبيق العملي (Checklist) - جاهزية المجلس لإدارة الأزمات
- ٩,٧ دراسة حالة: استجابة مجلس إدارة بنك الطعام السعودي (إطعام) خلال جائحة كورونا

تبدأ الإدارة الفعالة للأزمات من أعلى هرم القيادة، حيث يلعب مجلس الإدارة دورًا محوريًا في:



ضمان استمرارية الأعمال بكفاءة.



توجيه المنظمة خلال الأزمات.

## وفقًا للإرشادات الأوروبية للمعهد البريطاني للمعايير (BSI)

الأزمة هي «حدث أو موقف غير مسبوق أو غير عادي يهدد المنظمة ويتطلب استجابة استراتيجية، تكيفية، وفي الوقت المناسب».

البند	ما يطرحه الدليل	الجمعيات الأهلية	المؤسسات الأهلية	الأوقاف
خطة الطوارئ	خطة لإدارة الأزمات	متروك للمجلس	متروك للمجلس	إلزامي في الأوقاف الكبرى
التجهيز للأزمات	تدريبات ومحاكاة	نادر التطبيق	حسب اللائحة	متطلب للهيئة
التقارير بعد الأزمة	مراجعة الأداء	غير منصوص	غير منصوص	إلزامي عبر الهيئة

## ٩,٢ أهمية الاستعداد لمواجهة الأزمات

### الأزمات قد تكون:

#### داخلية

مثل ضعف الحوكمة، مشاكل مالية، أو صراعات إدارية.

#### خارجية

مثل الجوائح، الكوارث الطبيعية، التغيرات التشريعية.

### مسؤولية مجلس الإدارة:

- قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات وضمن استدامتها.

- اتخاذ التدابير الوقائية للحد من آثارها.

- استشراف المخاطر المحتملة.

## ٩,٣ أسس الاستعداد والتأهب للأزمات

المبدأ	التوضيح	أدوات عملية
تحمل المسؤولية	• إدراك المجلس لدوره القيادي في إدارة الأزمات	• اعتماد سياسة مكتوبة لإدارة الأزمات
الاستباقية	• توقع المخاطر قبل وقوعها	• تحليل السيناريوهات - مصفوفة المخاطر
إعادة ضبط المشاركة	• تعزيز الرقابة والتوجيه دون التدخل في التفاصيل اليومية	• اجتماعات أزمة دورية
اتخاذ قرارات استراتيجية	• توفير رؤى بديلة عند الحاجة	• مراجعة خطط الطوارئ - سيناريوهات بديلة
وضع سياسات وبروتوكولات	• مثل خطة استمرارية الأعمال	• أدلة إجراءات - خطة بديلة للطوارئ
نموذج السلوك القيادي	• المجلس قدوة في الشفافية والمسؤولية	• جلسات إعلامية - التزام علني
قنوات اتصال فعالة	• تواصل مستمر بين المجلس والإدارة التنفيذية	• منصات رقمية - تقارير أسبوعية

## ٩,٤ خطوات إدارة الأزمة

الخطوة	دور مجلس الإدارة	مخرجات متوقعة
الحفاظ على الهدوء	<ul style="list-style-type: none"><li>• اتخاذ قرارات مدروسة بعيداً عن الارتجال</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• استقرار أولي</li></ul>
تنفيذ خطط الطوارئ	<ul style="list-style-type: none"><li>• تفعيل السياسات المعتمدة لمواجهة الأزمات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• استمرارية الأعمال</li></ul>
التواصل الفعال	<ul style="list-style-type: none"><li>• إعلام الموظفين وأصحاب المصلحة بما يجري</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تعزيز الثقة</li></ul>
التوثيق	<ul style="list-style-type: none"><li>• تسجيل جميع الإجراءات والقرارات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ملف أزمة لتقييم لاحق</li></ul>
التقييم والاستخلاص	<ul style="list-style-type: none"><li>• مراجعة الأداء والدروس المستفادة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحسين الاستعداد المستقبلي</li></ul>

## ٩,٥ استخلاص الدروس المستفادة

بعد انتهاء الأزمة، يتعين على المجلس:

• تحليل الأداء المؤسسي وتحديد جوانب القصور.



• تحديث السياسات والخطط بناءً على التجربة.



• تعزيز الشفافية مع أصحاب المصلحة بما يعزز الثقة والمرونة المؤسسية.



# ٩,٦ أداة التقييم والتطبيق العملي (Checklist) جاهزية المجلس لإدارة الأزمات

لا (X)	نعم (✓)	البند
		• توجد خطة مكتوبة لإدارة الأزمات معتمدة من المجلس.
		• تم تحديد سيناريوهات محتملة للأزمات (خارجية وداخلية).
		• توجد لجنة أزمة مشكلة مسبقًا بمهام واضحة.
		• يتم إجراء تدريبات دورية (محاكاة) لمواجهة الأزمات.
		• توجد قنوات اتصال مخصصة للأزمات مع الموظفين والمجتمع.
		• يتم تقييم أداء المجلس بعد كل أزمة واستخلاص الدروس.
		• يتم تحديث خطة إدارة الأزمات بشكل دوري (كل ٢-٣ سنوات).

## التفسير:

- تحقق (٦-٧ بنود): المجلس عالي الجاهزية.
- تحقق (٤-٥ بنود): المجلس متوسط الجاهزية ويحتاج تطوير.
- أقل من ٤: المجلس غير جاهز ويتطلب خطة عاجلة.

# ٩,٧ دراسة حالة: استجابة مجلس إدارة بنك الطعام السعودي (إطعام) خلال جائحة كورونا (٢٠٢٠)

## خلفية الأزمة

مع بداية جائحة كورونا وإعلان الحظر الكلي والجزئي في السعودية عام ٢٠٢٠، واجهت المؤسسات غير الربحية تحديًا هائلًا في استمرارية أعمالها، خصوصًا تلك التي تعتمد على التوزيع المباشر للمواد الغذائية مثل بنك الطعام السعودي إطعام. توقفت الكثير من الأنشطة الميدانية، وأصبح خطر انقطاع الدعم الغذائي للفئات المستفيدة أمرًا وشيخًا.

## دور مجلس الإدارة في إدارة الأزمة:

### تفعيل خطط الطوارئ

- التنسيق مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لاعتماد استثناءات للتنقل الميداني.
- إعادة توزيع فرق العمل لتغطية النقص الناتج عن تقليص أعداد المتطوعين.

### اجتماعات طارئة عاجلة

- عقد المجلس اجتماعات افتراضية يومية باستخدام تقنيات الاتصال المرئي.
- وضع أولويات عاجلة أبرزها "استمرارية إيصال الغذاء للفئات الأشد احتياجًا مع الالتزام بالإجراءات الاحترازية".

### إدارة المخاطر

- حصر المخاطر (انقطاع الإمداد الغذائي - تراجع التبرعات - إصابة العاملين والمتطوعين).
- وضع خطط بديلة لتأمين التمويل عبر التحول الرقمي في التبرعات.

### التواصل مع أصحاب المصلحة

- إطلاق حملات رقمية عبر وسائل التواصل لجمع التبرعات عن بُعد، تحت شعار خليك في البيت وإطعام توصلك.
- تفعيل شراكات مع شركات التوصيل المحلية لإيصال الوجبات بأمان.

## استخلاص الدروس المستفادة

- تبني النموذج الرقمي لجمع التبرعات كأحد القنوات الأساسية مستقبلاً.
- تميز المرونة التشغيلية بتدريب فرق عمل بديلة لمواجهة أي انقطاع.
- إنشاء وحدة دائمة لإدارة الأزمات داخل المجلس.

# ٩,٧ دراسة حالة: استجابة مجلس إدارة بنك الطعام السعودي (إطعام) خلال جائحة كورونا (٢٠٢٠)

## النتائج

• نجح المجلس في ضمان استمرارية الخدمات الغذائية خلال الأزمة رغم التحديات.



• سجلت المؤسسة زيادة في حجم التبرعات الرقمية بنسبة تفوق ٦٠% مقارنة بما قبل الجائحة.



• أصبحت تجربة "إطعام" مرجعًا لمؤسسات غير ربحية سعودية أخرى في كيفية التكيف السريع مع الأزمات.



## الرسالة المستفادة للأعضاء

الأزمات يمكن أن تكون فرصة للتجديد والتحول إذا قاد مجلس الإدارة الاستجابة بفعالية، عبر وضوح الأدوار، سرعة القرار، والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة.



# الوحدة العاشرة

## اجتماعات مجلس الإدارة وإصدار القرارات

- ١٠,١ اجتماعات مجلس الإدارة
- ١٠,٢ تواتر الاجتماعات والدعوة للحضور وجدول الأعمال ومكان الانعقاد
- ١٠,٣ حضور الاجتماعات ومشاركة غير الأعضاء
- ١٠,٤ إصدار القرارات
- ١٠,٥ تنمية قدرات مجلس الإدارة (التدريب والدعم)
- ١٠,٦ التقييم الدوري وأهميته
- ١٠,٧ التقييم الذاتي للعضو
- ١٠,٨ آليات التحسين المستمر
- ١٠,٩ تمرين تطبيقي

## ١٠,١ اجتماعات مجلس الإدارة

البند	ما يطرحه الدليل	الجمعيات الأهلية	المؤسسات الأهلية	الأوقاف
عدد الاجتماعات	ربع سنوي كحد أدنى	لا يقل عن ٤ اجتماعات في السنة	لا يقل عن اجتماعين في السنة	حسب لائحة الوقف أو الهيئة
نصاب الانعقاد	الأغلبية	نصف + ١	حسب اللائحة	حسب اللائحة
التوثيق	محاضر مكتوبة	إلزامي	إلزامي	إلزامي
القرارات	بالأغلبية	بالأغلبية وصوت مرجح للرئيس	حسب اللائحة	حسب شرط الواقف أو الهيئة

## ١٠,٢ تواتر الاجتماعات والدعوة للحضور وجدول الأعمال ومكان الانعقاد

المجال	السياسات المعتمدة	ممارسات عملية
تواتر الاجتماعات	لا يقل عن ٤ اجتماعات في السنة	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع تقويم سنوي لاجتماعات المجلس، مع إمكانية إضافة اجتماعات طارئة</li> </ul>
الدعوة وجدول الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>الدعوة تصدر من الرئيس بطلب الاجتماع، متضمنة جدول الأعمال والمستندات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام البريد الإلكتروني الرسمي أو المنصة الرقمية للمؤسسة</li> </ul>
مكان الانعقاد	<ul style="list-style-type: none"> <li>المقر الرئيسي أو أي مكان يحدده المجلس، ويجوز عقدها افتراضياً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام تقنيات الاتصال المرئي لضمان مشاركة جميع الأعضاء</li> </ul>

## ١٠,٣ حضور الاجتماعات ومشاركة غير الأعضاء

البند	الضوابط	أمثلة عملية
حضور غير الأعضاء	<ul style="list-style-type: none"><li>• للرئيس التنفيذي الحضور إلا إذا قرر المجلس غير ذلك، ويجوز دعوة خبراء ومستشارين</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• استدعاء خبير مالي لمناقشة تقرير المراجعة</li></ul>
الإنابة	<ul style="list-style-type: none"><li>• يحق للعضو تفويض عضو آخر، بشرط ألا يمثل العضو الواحد أكثر من عضو واحد</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تفويض عضو عند السفر الرسمي</li></ul>

## ١٠,٤ إصدار القرارات

المجال	السياسات	التطبيق
التصويت	<ul style="list-style-type: none"><li>• صوت واحد لكل عضو - الأغلبية للحاضرين - ترجيح صوت الرئيس عند التساوي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تصويت إلكتروني أو يدوي حسب النظام</li></ul>
القرارات العاجلة	<ul style="list-style-type: none"><li>• اتخاذ القرار بالتمرير الكتابي بموافقة الجميع</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تمرير عبر البريد الإلكتروني الموثق</li></ul>
المحاضر	<ul style="list-style-type: none"><li>• توثيق رسمي يتضمن: أسماء الحاضرين، المناقشات، القرارات، تضارب المصالح</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• توزيع خلال ١٠ أيام على الأعضاء للمراجعة والتوقيع</li></ul>

# ١٠,٥ تنمية قدرات مجلس الإدارة (التدريب والدعم)

## ١. التدريب والتأهيل

- برامج التطوير المستمر في: الحوكمة، إدارة المخاطر، الاستدامة، التخطيط الاستراتيجي.

- برامج تعريفية للأعضاء الجدد (رسالة المؤسسة، الاستراتيجية، الالتزامات، اللجان).

- يشمل برنامج التثقيف للأعضاء التدريب على: (قراءة وتحليل القوائم المالية، فهم الأنظمة واللوائح المنظمة للجمعيات والمؤسسات، وممارسات إدارة المخاطر) لضمان ممارسة فعالة للدور الرقابي والاستراتيجي.

## ٢. الاطلاع على المشاريع المنفذة

- زيارات ميدانية لأعضاء المجلس لتعزيز الفهم العملي.

- تقارير دورية يقدمها الرئيس التنفيذي عن نسب الإنجاز والأثر الاجتماعي.

## ٣. توفير المعلومات

- الإدارة التنفيذية تلتزم بتزويد الأعضاء بمعلومات شاملة، دقيقة، غير مضللة، وفي الوقت المناسب.

## ٤. اختيار وتنمية القيادات العليا

- تقييم دوري لأداء الإدارة العليا، ودعمها بالموارد اللازمة.

- وضع سياسات لاختيار وتطوير القيادات التنفيذية.

# ١٠,٦ التقييم الدوري وأهميته

نوع التقييم	التكرار	المنفذ	الهدف
التقييم الداخلي	سنوي	المجلس ولجانه	قياس الأداء وتحسينه
التقييم الخارجي	كل ٣ سنوات	طرف ثالث مستقل	توفير رؤية موضوعية
تقييم الرئيس	سنوي	الأعضاء غير التنفيذيين	تطوير القيادة

## عناصر التقييم الفعال

▪ جودة التخطيط الاستراتيجي.

▪ مدى التزام المجلس بمسؤولياته.

▪ فعالية اتخاذ القرار والشفافية.

▪ كفاءة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

## أداة القياس المتكاملة لأداء المجلس

▪ ترقيم البنود التقييمية بشكل واضح.

▪ لضمان دقة التقييم الدوري، يُعتمد نموذج قياس رقمي يتضمن:

▪ حساب مجموع تراكمي يعكس الدرجة النهائية لأداء المجلس (من ١٠٠ نقطة).

▪ تحديد وزن نسبي لكل بند بحسب أهميته (مثلاً: التخطيط الاستراتيجي ٣٠٪، الرقابة الداخلية ٢٥٪، الشفافية والإفصاح ٢٠٪، إدارة المخاطر ١٥٪، تنمية القدرات ١٠٪).

## تصنيف النتائج

▪ أقل من ٧٠ = أداء ضعيف يستدعي تدخل عاجل.

▪ ٧٠ - ٨٤ = أداء جيد يحتاج تحسين.

▪ ٨٥ - ١٠٠ = أداء متميز.

## ١٠,٧ التقييم الذاتي للعضو

عناصر	مجال التقييم
فهم رسالة المنظمة، القوانين، والحوكمة	المعرفة والفهم
الحضور، التحضير، تخصيص الوقت	الالتزام والمشاركة
الموضوعية، تجنب تضارب المصالح، الاحترام	السلوك المهني
التمييز بين دور المجلس والإدارة التنفيذية	الأدوار والمسؤوليات
زيارة المنظمة، متابعة التشريعات	المتابعة والتطوير

يتم منح 0 نقاط لكل عنصر - المجموع ١٠٠ نقطة - الحد الأدنى المقبول ٧0 نقطة.

## ١٠,٨ آليات التحسين المستمر

تعيين مسؤول عن ضمان التحسين والإبداع.	جمع التغذية الراجعة بعد كل اجتماع.
التوثيق الدوري للتقدم ومراجعة النتائج.	إجراء تقييمات ذاتية منتظمة.

## المطلوب:

ضع خطة عملية لاجتماعات مجلس إدارتك للعام القادم بحيث تراعي:

- عدد الاجتماعات  
(4 اجتماعات للجمعيات الأهلية)  
(2 اجتماع للمؤسسات الأهلية)



- آلية توجيه الدعوات وجدول الأعمال.



- أسلوب التصويت وتوثيق القرارات.



- برامج تدريب الأعضاء (واحد على الأقل سنويًا).



- آلية التقييم الذاتي للأعضاء.



# الوحدة الحادية عشرة

تحليل الوضع الراهن والفجوات في مجالس الإدارة

١١,٢ مدخل

١١,٣ الاستدامة والابتكار

١١,٤ جدول تحليل الفجوات لمجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية

١١,٥ التطبيقات العملية

دراسات حالة تطبيقية



## ١١,١ مدخل

تُعد تحليل الفجوات أداة استراتيجية أساسية لمجالس الإدارة في القطاع غير الربحي، حيث يتيح التعرف على نقاط الضعف والقصور في الممارسات الحالية، ومن ثم صياغة حلول عملية وقابلة للتنفيذ. وفي المملكة العربية السعودية، أظهرت تقارير Board Monitor Saudi Arabia 2024 أن هناك فجوات واضحة في جوانب مثل الدور الاستراتيجي، التنوع، إدارة المخاطر، وربط الأداء بالتحفيز.

هذا التحليل يهدف إلى تحديد الفجوات الأساسية، تقديم أدلة ملموسة، واقتراح حلول مرحلية وعملية قابلة للتنفيذ بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة السعودية وأفضل الممارسات العالمية.

الأوقاف	المؤسسات الأهلية	الجمعيات الأهلية	ما يطرحه الدليل	البند
استثمار الأوقاف	استثمار الأصول	أنشطة مدره للدخل	تنويع الموارد	الاستدامة المالية
منتجات وقفية مبتكرة	حسب المؤسس	مبادرة المجلس	حلول جديدة ورقمنة	الابتكار
تقرير استثماري	تقرير مالي	تقرير إنجاز	متابعة الأثر	مؤشرات الأداء

# ١١,٣ جدول تحليل الفجوات لمجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية - السعودية

الفجوة	الأدلة الملموسة	الوصف التفصيلي	الحلول المقترحة
1. ضعف الحوافز وربط الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>المجالس تركز على الميزانيات أكثر من الاستراتيجيات Board Monitor 2024</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معظم المجالس تراقب الأداء المالي دون وجود نظام حوافز فعال يشجع الأعضاء على الالتزام بالحدود الاستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قصير المدى (٣-٦ أشهر): مصفوفة حوافز مرتبطة بـ KPIs نظام تقييم شهري - برنامج تقدير دوري. متوسط (٦-١٢ شهر): ربط الحوافز بتحقيق الأهداف - لوحة مؤشرات تفاعلية - برامج تطوير مهارات كحافز.</li> </ul>
2. ضعف الدور الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>44% من وقت المجالس عالمياً للرقابة، ١٤% فقط للاستراتيجية Board Monitor 2024</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإفراط في الدور الرقابي مقابل إهمال التخطيط المستقبلي والرؤية طويلة المدى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة هيكلة جدول الاجتماعات (٦٠% استراتيجي/٤٠% رقابي) - تدريب على التفكير الاستراتيجي - لجان متخصصة للتشغيل. طويل المدى: إطار حوكمة واضح - التخطيط الاستراتيجي المتدرج - وحدة دعم استراتيجي للمجلس.</li> </ul>
3. ضعف المساءلة والشفافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>47% من الأعضاء بالسعودية يشاركون في التشغيل Board Monitor 2024</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تداخل بين دور المجلس والإدارة التنفيذية، وضعف في آليات الشفافية الداخلية والخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ميثاق واضح لتوزيع الصلاحيات - نظام تقارير دوري - آلية شكاوى مستقلة. تطوري: تقييم خارجي سنوي - تقارير أداء منشورة - تطبيق معايير الحوكمة الدولية.</li> </ul>
4. فجوة إدارة المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> <li>64% عالمياً يناقشون المخاطر بعد كوفيد، السعودية تركز فقط على التشغيلية والجوسياسية - Board Monitor 2024</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف الرؤية الشاملة للمخاطر (المالية، التكنولوجية، القانونية، السمعة).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قصير المدى: سجل مخاطر - لجنة متخصصة - تدريب ISO 31000 متوسط: مصفوفة تقييم مخاطر - خطط استجابة - نظام إنذار مبكر.</li> </ul>
5. ضعف التنوع وتجديد الدماء	<ul style="list-style-type: none"> <li>92% سعوديون، ٨% فقط نساء Board Monitor 2024</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محدودية التنوع في الجنس، العمر، الخلفيات المهنية، مما يقلل جودة القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>السنة ١: هدف ٢٠% نساء - شراكة مع الجامعات. السنة ٢-٣: هدف ٣٠% نساء - تنوع الخبرات - برامج إرشاد للأعضاء الجدد.</li> </ul>
6. فجوة التطوير المهني المستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>استنتاج ضمنى من ضعف التركيز الاستراتيجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>غياب برامج تدريبية متخصصة للأعضاء، وضعف قدرة المجلس على التكيف مع المتغيرات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المستوى الأساسي: ورشة تعريفية - أساسيات الحوكمة - التفكير الاستراتيجي. المستوى المتقدم: إدارة الأزمات - التحول الرقمي - التكنولوجيا المالية.</li> </ul>
7. ضعف قياس الأثر والتأثير	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاعتماد على مؤشرات مالية فقط دون الأثر الاجتماعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>غياب أنظمة قياس متكاملة لقياس القيمة الحقيقية للمؤسسة في المجتمع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظرية التغيير - مؤشرات أداء متوازنة. SROI - أدوات: لوحات تفاعلية - تقارير أثر سنوية - مقارنات مرجعية.</li> </ul>
8. فجوة التكنولوجيا والرقمنة	<ul style="list-style-type: none"> <li>استنتاج من بطء التحول الرقمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>غياب الأدوات التقنية الحديثة في الاجتماعات والحوكمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المرحلة ١: منصة إدارة وثائق - اجتماعات افتراضية - تطبيق متابعة القرارات. المرحلة ٢: Dashboard تحليلي - Big Data &amp; AI - أتمتة تقارير الأداء.</li> </ul>

## تمرين تطبيقي

اطلب من كل عضو مجلس إدارة في جمعيتك تحديد أهم فجوتين يراها مؤثرة في أداء المجلس (من القائمة أعلاه).

1

اجمع التصويت و صمم خطة عمل قصيرة المدى (٣-٦ أشهر) لمعالجة الفجوتين الأكثر تكرارًا.

2

## أداة تقييم (Self-Assessment Tool)

▪ امنح كل فجوة درجة من ١ (غير موجودة) إلى ٥ (بارزة جدًا).



▪ اجمع النتائج وحدد الفجوات ذات الأولوية.



▪ ناقش النتائج في اجتماع استراتيجي منفصل لتحديد الإجراءات العملية.



## تطوير قياس الأثر الاجتماعي

مؤسسة  
الملك خالد  
KING KHALID  
FOUNDATION



### التحدي

كانت المؤسسة تركز على تقارير الأداء التقليدية (عدد المشاريع، حجم الإنفاق، عدد المستفيدين) دون قياس الأثر الاجتماعي طويل المدى.

### الإجراءات

- طبقت العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI) لاحتساب القيمة الاقتصادية والاجتماعية.
- استخدمت أدوات رقمية ولوحات متابعة إلكترونية مرتبطة بمجلس الإدارة.

- تبنت إطار نظرية التغيير (Theory of Change) لربط الأنشطة بالنتائج.
- أصدرت تقارير سنوية لقياس الأثر مدعومة ببيانات كمية ونوعية.

### النتائج

- قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة.

- تعزيز ثقة الشركاء والمستفيدين.

- الاعتراف بالمؤسسة كنموذج وطني في قياس الأثر الاجتماعي.

## التحول الرقمي في الحوكمة

**Misk مسك**  
مؤسسة محمد بن سلمان  
Mohammed Bin Salman  
Foundation



### التحدي

ضعف تبني الأدوات الرقمية في إدارة اللجان والاجتماعات وصعوبة متابعة القرارات، مما أدى إلى بطء في الحوكمة.

### الإجراءات

اعتمدت نظام إدارة الوثائق الإلكترونية وحفظ القرارات رقمياً.

دمجت أدوات تحليل بيانات متقدمة لتوقع المخاطر ومتابعة الأداء.

تبنت إطار نظرية التغيير (Theory Change of) لربط الأنشطة بالنتائج.

أضافت لوحة معلومات Dashboard لمتابعة المؤشرات والمهام في الوقت الفعلي.

### النتائج

شفافية أكبر مع إمكانية الاطلاع الفوري للأعضاء على المستندات.

تعزيز ثقافة الرقمنة والابتكار في الحوكمة غير الربحية.

تقليص زمن إعداد المحاضر والقرارات بنسبة كبيرة.

رفع كفاءة اتخاذ القرار وتفاعل الأعضاء عن بعد.

# الدروس المستفادة للمجالس الأخرى

المجالس الفعالة في السعودية تتبنى أدوات دولية مثل **SROI** إلى جانب التحول الرقمي.

القياس والرقمنة عنصران متكاملان: قياس الأثر يعطي بيانات، والتحول الرقمي يضمن استخدامها بكفاءة.

التجربتان (الملك خالد + مسك) تؤكدان أن معالجة فجوات الحوكمة تبدأ من الإرادة القيادية للمجلس، مروراً بالأدوات، وصولاً إلى النتائج المستدامة.

## جدول مقارنة - معالجة فجوتي قياس الأثر والرقمنة

الفجوة	ضعف قياس الأثر والنتائج	فجوة التكنولوجيا والرقمنة
<b>الأدلة الملموسة</b>	مجالس تركز على الميزانيات دون الأثر الاجتماعي	بطء في تبني الحلول الرقمية وضعف المتابعة
<b>الوصف التفصيلي</b>	غياب أنظمة لقياس الأثر المجتمعي والاكتفاء بالمخرجات المباشرة	الاعتماد على الأساليب التقليدية في الاجتماعات وحفظ القرارات
<b>الحلول المقترحة</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>تطوير نظرية التغيير</li><li>مؤشرات KPIs &amp; KRIs</li><li>قياس العائد الاجتماعي (SROI)</li><li>تقارير أثر سنوية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>منصات إدارة وثائق واجتماعات</li><li>لوحات مؤشرات تفاعلية</li><li>أدوات تحليل بيانات متقدمة</li></ul>
<b>دراسة حالة سعودية</b>	مؤسسة الملك خالد: تبنت SROI ونظرية التغيير وأصدرت تقارير أثر دقيقة	مؤسسة مسك: أنشأت منصة حوكمة رقمية شاملة ولوحات متابعة آنية
<b>الدروس المستفادة</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>الأثر أهم من المخرجات</li><li>ربط التمويل بالنتائج المستدامة</li><li>بناء الثقة مع الشركاء والمستفيدين</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الرقمنة تسرع اتخاذ القرار</li><li>الشفافية ترتفع مع الوصول الفوري للمعلومات</li><li>الحوكمة الرقمية تزيد مشاركة الأعضاء</li></ul>

# الوحدة الثانية عشرة

## العلاقة مع أصحاب المصلحة والشركاء

مدخل	١٢,١
أصحاب المصلحة الرئيسيون للمنظمات غير الربحية	١٢,٢
مسؤوليات مجلس الإدارة في العلاقة مع أصحاب المصلحة	١٢,٣
العلاقة مع أصحاب المصلحة	١٢,٤
آليات عملية لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة	١٢,٥
قائمة التحقق (Checklist)	١٢,٦
مؤشرات الأداء (KPIs)	١٢,٧
دراسة حالة	١٢,٨
أداة التقييم الذاتي (Self-Assessment)	١٢,٩



## ١٢,١ مدخل

تُعد العلاقة مع أصحاب المصلحة والشركاء أحد الأعمدة الرئيسة لنجاح واستدامة المنظمات غير الربحية. إذ لا يقتصر دور مجلس الإدارة على الإشراف الداخلي وحوكمة الكيان، بل يمتد إلى تعزيز الروابط الاستراتيجية مع الجهات المشرفة حكوميًا، القطاع الخاص، المانحين، المستفيدين، والمجتمع المحلي.

### إدارة هذه العلاقات بفعالية تسهم في:

- استدامة الموارد.
- تعزيز المصداقية والشفافية.
- بناء شراكات استراتيجية طويلة الأجل.
- تعظيم الأثر المجتمعي للمنظمة.

وبذلك، تصبح إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة وظيفية استراتيجية محورية لمجلس الإدارة، وليست نشاطًا تكميليًا.

## ١٢,٢ أصحاب المصلحة الرئيسيون للمنظمات غير الربحية

• الأفراد أو الفئات التي تستهدفها المنظمة بخدماتها.

المستفيدون



• الجهة النظامية المنظمة (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - هيئة الأوقاف).

الجهة المشرفة



• أفراد، شركات، مؤسسات مانحة.

المتبرعون  
والداعمون



• مصدر للشرعية الاجتماعية وبناء السمعة.

المجتمع المحلي  
والإعلام



• القطاع الخاص، الجامعات، مؤسسات المجتمع المدني.

الشركاء  
الاستراتيجيون



## ١٢,٣ مسؤوليات مجلس الإدارة في العلاقة مع أصحاب المصلحة

• تتضمن المبادئ، الحقوق، آليات الإفصاح والشفافية.

إرساء سياسة شاملة  
لإدارة العلاقات



• تقديم تقارير دورية واضحة عن الأداء المالي والاجتماعي.

تعزيز الشفافية  
والإفصاح



• عبر الاستطلاعات، اللقاءات الدورية، وقنوات الملاحظات.

ضمان مشاركة  
المستفيدين



• مع القطاع الخاص (CSR)، المؤسسات الأكاديمية، والجهات الحكومية.

بناء شراكات  
استراتيجية



• وفق أنظمة الجمعيات الأهلية، المؤسسات الأهلية، ولوائح هيئة الأوقاف.

الالتزام بالمتطلبات  
النظامية



## ١٢,٤ العلاقة مع أصحاب المصلحة

الأوقاف	المؤسسات الأهلية	الجمعيات الأهلية	ما يطرحه الدليل	العلاقة مع أصحاب المصلحة
غير منصوص	غير منصوص	تقارير دورية تُرفع للوزارة	إشراك المستفيدين	المستفيدون
هيئة الأوقاف	الوزارة	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	شراكة وشفافية	الجهة المشرفة
إلزامي	إلزامي	إلزامي	الإفصاح عن الموارد	المتبرعون

## ١٢,٥ آليات عملية لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة

• تحدد مستوى التأثير والأهمية لكل طرف.	إعداد خريطة أصحاب المصلحة (Stakeholder Map) ✓
• تشمل تقارير سنوية منشورة، وبيانات مالية مُدققة.	إنشاء سياسة شفافية وإفصاح ✓
• لاستقبال ملاحظات المستفيدين والمانحين.	آلية تغذية راجعة (Feedback Mechanism) ✓
• تحدد المسؤوليات والالتزامات المتبادلة.	مذكرات تفاهم (MoUs) مع الشركاء ✓
• لمتابعة العلاقة مع المانحين والشركاء.	تخصيص لجنة فرعية من المجلس ✓

## ١٢,٦ قائمة التحقق (Checklist)

ملاحظات	لا	نعم	السؤال
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل توجد سياسة واضحة للتواصل مع أصحاب المصلحة؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل يتم الإفصاح عن الموارد والتمويل وفقًا للأنظمة؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تُشرك المنظمة المستفيدين في تطوير البرامج؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل هناك تقارير سنوية تُنشر للجهات المشرفة والجمهور؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل توجد شراكات استراتيجية مفعلة؟

## ١٢,٧ مؤشرات الأداء (KPIs)

• عدد الشراكات الفاعلة مع القطاعين العام والخاص سنويًا. ✓

• نسبة الإفصاح المالي والاجتماعي وفق اللوائح (%). ✓

• مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات (%). ✓

• معدل تكرار التبرعات من نفس الداعمين (Retention Rate). ✓

• نسبة المشاريع المشتركة مع شركاء استراتيجيين. ✓



## جمعية العناية بمساجد الطرق (مساجدنا)

▪ بنت شراكة مع وزارة الشؤون الإسلامية للإشراف على تطوير المساجد.

▪ عززت علاقتها مع المستفيدين عبر إطلاق منصة إلكترونية لتلقي الملاحظات والاقتراحات.

▪ أبرمت مذكرة تفاهم مع شركة اتصالات كبرى لتخصيص جزء من أرباحها لدعم الجمعية.

## النتائج

▪ رفع معدل رضا المستفيدين إلى ٩٢%.

▪ زيادة الإيرادات بنسبة ٣٨% خلال عام واحد.

▪ تعزيز استدامة التمويل عبر شراكات طويلة الأجل.

## ١٢,٩ أداة التقييم الذاتي (Self-Assessment)

الملاحظات	التقييم (1-5)	المحور
	( )	• وضوح سياسة التواصل مع أصحاب المصلحة
	( )	• شفافية الإفصاح المالي
	( )	• مستوى إشراك المستفيدين
	( )	• قوة الشراكات الاستراتيجية
	( )	• رضا المانحين والشركاء

# الملاحق

نموذج سجل متابعة القرارات  
نموذج تقييم فعالية اللجان المتخصصة  
نموذج سجل الإفصاح عن تضارب المصالح  
بطاقة حوكمة رقمية لمجالس الإدارة  
مؤشرات أثر اجتماعي مخصصة للقطاع غير الربحي السعودي  
نموذج خطة استمرارية الأعمال (BCP)

# نموذج سجل متابعة القرارات

## الفرض

ضمان تنفيذ قرارات المجلس وربطها بالمسؤوليات والجدول الزمني.

رقم القرار	موضوع القرار	التاريخ	المسؤول عن التنفيذ	الموعد النهائي	نسبة الإنجاز	ملاحظات
01/2025	اعتماد الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٧-٢٠٢٥	10/01/2025	المدير التنفيذي	31/03/2025	60%	جارى عقد ورش مع اللجان
02/2025	إطلاق حملة لجمع التبرعات	10/01/2025	مدير التسويق	15/02/2025	100%	اكتملت بنجاح

# نموذج تقييم فعالية اللجان المتخصصة

## الفرض

قياس دور اللجان (التدقيق - الترشيحات - الاستراتيجية - المخاطر) بشكل دوري.

الدرجة	غير موجود (1)	ضعيف (2)	مقبول (3)	جيد (4)	ممتاز (5)	المعيار
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وضوح المهام والصلاحيات
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	انتظام الاجتماعات
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	جودة التقارير المرفوعة للمجلس
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مستوى المشاركة الفعالة للأعضاء
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	متابعة القرارات والتوصيات

# نموذج سجل الإفصاح عن تضارب المصالح

## الفرض

تعزيز الشفافية ومنع أي تضارب بين مصلحة العضو ومصلحة المنظمة.

اسم العضو	نوع العلاقة (مالية/شخصية/مهنية)	وصف التضارب	الإجراء المتخذ	تاريخ الإفصاح	توقيع العضو
د. أحمد الفيقي	مالية	عقد مع شركة يملكها قريب	الامتناع عن التصويت	15/01/2025	

# بطاقة حوكمة رقمية لمجالس الإدارة

## الفرض

متابعة التحول الرقمي في عمل المجالس.

المجال	الوضع الحالي	المستهدف	المؤشر	الحالة
الاجتماعات الافتراضية	50%	100%	• نسبة الاجتماعات المنعقدة عبر منصة رسمية	جاري
إدارة الوثائق	يدوية	رقمية	• نسبة الوثائق المحفوظة إلكترونياً	منخفض
متابعة القرارات	إكسل	لوحة رقمية Dashboard	• نسبة التتبع المباشر	متوسط
التواصل مع المانحين	تقليدي	منصة CRM	• عدد المانحين المسجلين	ضعيف

# مؤشرات أثر اجتماعي مخصصة للقطاع غير الربحي السعودي

## الفرض

ربط أعمال المجلس بالأثر الاجتماعي الملموس على المستفيدين.

المؤشر	طريقة القياس	المستهدف	دور المجلس
نسبة المستفيدين المباشرين	• (عدد المستفيدين ÷ العدد المستهدف) × 100	90%	متابعة الخطط التنفيذية
مستوى رضا المستفيدين	• استبيان سنوي (1-5)	4 أو أعلى	اعتماد سياسات تحسين الخدمة
نسبة البرامج المستخدمة	• عدد البرامج المستمرة بعد 3 سنوات ÷ الإجمالي	70%	ضمان دعم مالي مستدام
تنوع مصادر التمويل	• أعلى مصدر ÷ إجمالي التمويل	<50%	اعتماد استراتيجيات تنويع

## نموذج خطة استمرارية الأعمال (BCP)

## الفرض

استعداد المجلس لمواجهة المخاطر والأزمات (يتماشى مع اللوائح السعودية).

الخطر	السيناريو المحتمل	خطة الاستجابة	المسؤول	الموارد المطلوبة	زمن الاستعادة المستهدف
انقطاع التمويل	توقف تبرعات رئيسية	تفعيل صندوق الطوارئ	المدير المالي	6 أشهر نفقات تشغيلية	30 يوم
فقدان قائد تنفيذي	استقالة المدير التنفيذي	تعيين قائم بالأعمال	رئيس المجلس	قاعدة مرشحين	أسبوع
هجوم سيبراني	اختراق البريد الرسمي	إيقاف الأنظمة واستعادة النسخ الاحتياطية	مدير التقنية	خدمات أمنية	48 ساعة

في ختام هذا الدليل، يتضح أن فاعلية مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية لا تُبنى فقط على اللوائح والأنظمة، بل على ممارسات عملية متجددة تعكس روح القيادة الاستراتيجية، وتوازن الأدوار بين الرقابة والتوجيه والتمثيل. إن نجاح أي مجلس إدارة يعتمد على مدى قدرته على استيعاب التحولات المتسارعة في بيئة العمل غير الربحي، ومواكبة متطلبات الشفافية والمساءلة، وتعزيز ثقافة الابتكار والاستدامة.

إن هذا الدليل يمثل إطاراً عملياً إرشادياً وتطبيقياً يمكن لمجالس الإدارة الاسترشاد به، لكنه ليس بديلاً عن الاجتهاد المستمر والتطوير الذاتي لكل مجلس بحسب طبيعة منظمته وأهدافها.

## التوصيات العامة

١. **اعتماد مرجعية الحوكمة المؤسسية** كركيزة لجميع ممارسات المجلس، وتحديث السياسات الداخلية بشكل دوري بما يتواءم مع الأنظمة الوطنية والمعايير العالمية.
٢. **التركيز على الدور الاستراتيجي للمجلس** عبر إعادة هيكلة جداول الأعمال بحيث يُمنح التخطيط والمستقبل حصة أكبر من الوقت والجهد.
٣. **تعزيز الشفافية والإفصاح** من خلال تطوير تقارير أداء متكاملة (مالية - تشغيلية - أثر مجتمعي) ونشرها بشكل دوري.
٤. **التطوير المهني المستمر للأعضاء** عبر برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر، التحول الرقمي، التمويل المستدام، وإدارة الأزمات.
٥. **اعتماد إطار متكامل لإدارة المخاطر والأزمات** يتضمن سجلاً شاملاً للمخاطر، خطط الاستجابة، وقنوات اتصال واضحة.
٦. **تنمية التنوع وتجديد الدماء داخل المجالس** عبر استقطاب كفاءات جديدة، وتعزيز تمثيل المرأة والشباب والمتخصصين في مجالات مختلفة.
٧. **تعظيم الأثر الاجتماعي للمنظمة** عبر تطوير أنظمة قياس أثر (SROI) وربطها بالأهداف الاستراتيجية ورؤية ٢٠٣٠.
٨. **تبني الرقمنة في إدارة أعمال المجلس** من خلال أنظمة إلكترونية لإدارة الاجتماعات، متابعة القرارات، وتوثيق الأداء.
٩. **المراجعة الدورية للدليل** وتحديثه كل ٢٤ شهراً لمواكبة التغيرات التنظيمية والعملية والرقمية في القطاع غير الربحي السعودي.
١٠. **تعزيز الشراكات المحلية والدولية** مع مراكز الخبرة والجامعات والمنظمات العالمية لتبادل الممارسات وأحدث أدوات الحوكمة.

وبذلك يكون الدليل خطوة عملية نحو بناء **مجالس إدارة أكثر كفاءة وفاعلية**، قادرة على تعظيم أثر المنظمات غير الربحية، وتحقيق التكامل مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تمكين القطاع غير الربحي ليكون رافداً أساسياً في التنمية الوطنية

استند هذا الدليل في بنائه إلى مجموعة متنوعة من **المصادر المعرفية، الأدلة المرجعية، الممارسات الميدانية، والخبرات الفنية**، تم تحليلها وتكييفها لتلائم بيئة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. وتشمل:

## ١. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

- أدلة حوكمة الجمعيات الأهلية، الرياض، (إصدارات متعددة ٢٠٢٠-٢٠٢٤).
- الدليل الإرشادي لإسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي، الرياض، ٢٠٢٢.

## ٢. مركز بناء الطاقات

- دليل الاستدامة المالية في المنظمات الخيرية، الرياض، ٢٠٢١.

## ٣. جمعية تنمية الموارد المالية بالمنطقة الشرقية (تمور)

- الدليل المعرفي لممكثات الاستدامة المالية، الدمام، ٢٠٢٢.

## ٤. الكتب المرجعية المحلية

- الفوزان، علي بن سليمان. **الحيوية المالية في الجهات الخيرية**. مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٢٠.
- مؤسسة الملك خالد. **جمع التبرعات للجمعيات الخيرية: دليل عملي**. الرياض، ٢٠١٩.

## ٥. المراجع الدولية

- Institute for Social Value (UK). *A Guide to Social Return on Investment (SROI)*. London, 2016. <https://socialvalueuk.org/resources/sroi-guide>
- Global Impact Investing Network (GIIN). *Core Characteristics of Impact Investing*. New York, 2019. <https://thegiin.org/characteristics>
- OECD. *Principles of Corporate Governance*. Paris, 2015.
- IFC. *Family Business Governance Handbook*. Washington, 2021.
- ISO 37000:2021 – Governance of organizations
- ISO 37301:2021 – Compliance management systems
- ISO 31000:2018 – Risk management

## ٦. التقارير والدراسات المتخصصة

- Board Monitor Saudi Arabia 2024 – Spencer Stuart, Riyadh.
- BSI British Standards Institute. *Crisis Management Guidelines*, London, 2014.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي: تقارير الأداء السنوية. (2021-2024)



# شكراً لكم