

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



دليل

المسؤول التنفيذي في المنظمات غير الربحية

الإصدار الأول | ٢٠٢٦م

المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

تهدف هذه الخارطة إلى تقديم تصور شامل لبنية دليل "المسؤول التنفيذي"، وذلك لتيسير فهم تسلسل الوحدات وتكاملها، وتسهيل التنقل بين مكوناته

٦	البطاقة التعريفية للدليل
٧	مقدمة
٨	تعريف المصطلحات
٩	منهجية بناء الدليل
الوحدة الأولى: المعايير وآلية التقييم والاختيار للمسؤول التنفيذي	
١١	١,١ السياسات المعتمدة
١٢	١,٢ الإجراءات التفصيلية
١٢	١,٣ الأدوات والجدول العملية
١٣	١,٤ قائمة التحقق (Checklist)
١٣	١,٥ مؤشرات الأداء (KPIs)
١٣	١,٦ أداة التقييم الذاتي (Self-Assessment)
الوحدة الثانية: التأهيل التنفيذي وخطة المئة يوم للقائد التنفيذي	
١٥	٢,١ السياسات المعتمدة
١٦	٢,٢ الإجراءات التفصيلية
١٦	٢,٣ الأدوات والجدول العملية
١٨	٢,٤ قائمة التحقق (Checklist)
١٨	٢,٥ مؤشرات الأداء (KPIs) + آليات القياس
١٩	٢,٦ التحديات المتوقعة وكيفية التغلب عليها
١٩	٢,٧ دراسة حالة
الوحدة الثالثة: المسؤوليات التشغيلية والإشرافية للمسؤول التنفيذي	
٢١	٣,١ السياسات المعتمدة
٢١	٣,٢ الإجراءات التفصيلية
٢٤	٣,٣ أدوات وجدول عملية
٢٥	٣,٤ التحديات المحتملة وكيفية التعامل معها

المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

الوحدة الرابعة: تصميم وتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية	
٢٧	٤,١ <u>المواءمة التنظيمية</u>
٢٧	٤,٢ <u>الأدوار والمسؤوليات الأساسية</u>
٢٧	٤,٣ <u>السياسات المعتمدة</u>
٢٨	٤,٤ <u>الإجراءات التفصيلية</u>
٣٠	٤,٥ <u>أدوات وجدول عملية</u>
٣٢	٤,٦ <u>قائمة التحقق (Checklist)</u>
٣٢	٤,٧ <u>مؤشرات الأداء (KPIs)</u>
٣٢	٤,٨ <u>ملاحظات تنفيذية وتوصيات عملية</u>
-	
الوحدة الخامسة: إدارة الموارد البشرية والقيادات العليا	
٣٤	٥,١ <u>الدور الاستراتيجي للمسؤول التنفيذي في الموارد البشرية</u>
٣٥	٥,٢ <u>المحاور الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية</u>
٣٦	٥,٣ <u>السياسات المعتمدة</u>
٣٧	٥,٤ <u>الأدوات العملية</u>
٣٩	٥,٥ <u>قائمة التحقق (Checklist)</u>
٣٩	٥,٦ <u>مؤشرات الأداء (KPIs)</u>
-	
الوحدة السادسة: مجلس الإدارة والتواصل الفعال	
٤١	٦,١ <u>توزيع الأدوار بين مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي</u>
٤٢	٦,٢ <u>إدارة الاجتماعات والتواصل المؤسسي</u>
٤٣	٦,٣ <u>الأدوات العملية</u>
٤٥	٦,٤ <u>قائمة التحقق (Checklist)</u>
٤٥	٦,٥ <u>مؤشرات الأداء (KPIs)</u>
٤٥	٦,٦ <u>أداة التقييم الذاتي للمسؤول التنفيذي</u>
-	
الوحدة السابعة: الإدارة المالية وحشد التمويل	
٤٧	٧,١ <u>الدور الإشرافي للمسؤول التنفيذي</u>
٤٧	٧,٢ <u>السياسات والحوكمة المالية</u>
٤٨	٧,٣ <u>إدارة الميزانية وإقرارها</u>
٤٩	٧,٤ <u>استراتيجيات التمويل وتنويع الدخل</u>
٥٠	٧,٥ <u>أدوات عملية</u>
٥١	٧,٦ <u>قائمة التحقق (Checklist)</u>
٥١	٧,٧ <u>مؤشرات الأداء (KPIs)</u>
٥٢	٧,٨ <u>دراسة حالة</u>
٥٢	٧,٩ <u>أداة التقييم الذاتي</u>

المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

الوحدة الثامنة: إدارة الفريق والأداء	
0٤	أنماط القيادة في إدارة الفريق ٨,١
00	إدارة الأداء الفردي والجماعي ٨,٢
0٦	أدوات عملية ٨,٣
0٧	قائمة التحقق (Checklist) ٨,٤
0٧	مؤشرات الأداء (KPIs) ٨,٥
0٨	دراسة حالة ٨,٦
0٨	أداة التقييم الذاتي ٨,٧
الوحدة التاسعة: بناء الشراكات والتحالفات	
٦٠	مواءمة الشراكات مع الاستراتيجية ٩,١
٦١	خطوات بناء الشراكات ٩,٢
٦٢	أدوات عملية ٩,٣
٦٢	قائمة التحقق (Checklist) ٩,٤
٦٣	مؤشرات الأداء (KPIs) ٩,٥
٦٣	دراسة حالة ٩,٦
٦٤	أداة التقييم الذاتي ٩,٧
الوحدة العاشرة: إدارة الأزمات وقياس الأثر	
٦٦	إدارة الأزمات ١٠,١
٦٧	إجراءات إدارة الأزمات ١٠,٢
٦٨	أدوات عملية ١٠,٣
٦٩	قياس الأثر الاجتماعي والمالي ١٠,٤
٧٠	مؤشرات الأداء (KPIs) ١٠,٥
٧٠	قائمة التحقق (Checklist) ١٠,٦
٧١	مؤشرات الأداء (KPIs) ١٠,٧
٧١	دراسة حالة ١٠,٨
الوحدة الحادية عشرة: التطوير المهني المستمر للمسؤول التنفيذي	
٧٣	خطط التطوير الفردي والقيادي ١١,١
٧٤	المهارات المستقبلية المطلوبة ١١,٢
٧٤	التعامل مع الضغوط والتحديات ١١,٣
٧٥	الضغوط التي يمكن التخلص منها ١١,٤
٧٥	تحقيق التوازن بين المهام ١١,٥
٧٦	أدوات عملية ١١,٦
٧٧	قائمة التحقق (Checklist) ١١,٧
٧٧	مؤشرات الأداء (KPIs) ١١,٨
٧٨	دراسة حالة ١١,٩
٧٨	أداة التقييم الذاتي ١١,١٠

المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

٧٩	دراسة حالة عملية عالمية: " How Nonprofits and NGOs Can Get Real Value " – جسر سبانغ (napsegdirB) / sOGN العالمية من Strategic Planning
	<ol style="list-style-type: none">١. لمحة موجزة: ما هو "جسر سبانغ"؟٢. نموذج العمل والطريقة المنهجية (كيف يعملون عمليًا)٣. عناصر منهجية مميزة لدى Bridgespan أدوات قابلة للاقتباس٤. نموذج مشروع عملي نموذجي (مراحل وتوقيت وتوصيف مهام)٥. نتائج ونماذج أثرية يمكن أن تُنتجها مشاريع بهذا الأسلوب٦. دروس عملية قابلة للتطبيق للمنظمات غير الربحية (كيف نقتبس المنهجية)٧. تحفّظات ونقاط يجب الحذر منها عند الاقتباس٨. أدوات عملية سريعة (قالب صغير يمكنك تطبيقه فورًا)٩. خاتمة موجزة: ملف تنفيذي للمسؤول التنفيذي
	الملاحق
٨٤	<u>التوصيات</u>
٨٥	<u>تطبيقات عملية</u>
٨٧	<u>مراجع إعداد الدليل</u>

البطاقة التعريفية للدليل

اسم الدليل

- دليل المسؤول التنفيذي 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 المنظمات غير الربحية من تحديد معايير موضوعية وآلية شفافة لاختيار القائد التنفيذي وتقديم الدعم له للحفاظ على كفاءته القيادية وتطويرها.



محتوى الدليل

- يتضمن إحدى عشر وحدة رئيسة : بدءًا بمعايير وآلية التقييم والاختيار للقائد التنفيذي وانتهاءً بالتطوير المهني المستمر للقائد التنفيذي.



الفئات المستفيدة

- المسؤولون التنفيذيون، أعضاء مجالس الإدارة، القيادات الإدارية في القطاع غير الربحي.



حقوق الاستخدام

- مَتاح للاستخدام الداخلي والتدريب والتطوير المؤسسي، مع الإشارة إلى مصدر الدليل عند إعادة الاستخدام أو الاقتباس.



التفاصيل النظامية والحوكميّة تشمل: نظام الجمعيات الأهلية، متطلبات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، معايير الحوكمة والاستدامة. وتُشير الوحدات فقط إلى أي متطلبات خاصة مرتبطة بعملية التقييم والاختيار.

تأتي هذه النسخة المطوّرة من "دليل المسؤول التنفيذي" للمنظمات غير الربحية" استجابةً للتوجهات الوطنية في تمكين القطاع غير الربحي ليكون رافدًا أساسيًا في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبما يتواءم مع نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية، ومعايير الحوكمة الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ولائحة تنظيم أعمال النظارة الصادرة عن الهيئة العامة للأوقاف، إضافة إلى مبادئ الاستدامة المؤسسية العالمية.

إن القائد التنفيذي يشكّل العصب التشغيلي للمنظمة، ودوره يتجاوز الإدارة اليومية إلى قيادة التغيير، تحقيق الأثر الاجتماعي، وضمان الاستدامة. لذا جاء هذا الدليل ليكون مرجعًا عمليًا متكاملًا يعزز قدرة المسؤول التنفيذي على:

٢ • تحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع تشغيلي ملموس.

١ • إدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة.

٤ • بناء شراكات فعّالة وضمان استدامة التمويل.

٣ • رفع مستويات الامتثال لمعايير الحوكمة الوطنية.

وقد تم إعداد هذا الدليل بأسلوب يجمع بين التأصيل النظامي والتطبيق العملي، مع تضمين:

٢ • قوائم تحقق ذاتية (Checklists).

١ • جداول إرشادية.

٤ • نماذج عملية قابلة للتحميل عبر رموز QR.

٣ • أدوات تقييم ومصفوفات قرار.

وبذلك يكون هذا الدليل أداة تمكين حقيقية تساعد المسؤول التنفيذي على النجاح في مهامه اليومية، وفي الوقت نفسه تعزيز الأثر المؤسسي والمجتمعي على المدى الطويل.

تعريف المصطلحات

وفقا لما ورد في دليل الدخول إلى القطاع غير الربحي ونظام الجمعيات الأهلية ومعايير الحوكمة والاستدامة.

المصطلحات	التعريف
المسؤول التنفيذي	<ul style="list-style-type: none">الشخص المكلف من قبل مجلس الإدارة / الأمناء/ الواقف بالإدارة التشغيلية للمنظمة غير الربحية، والمسؤول عن تنفيذ استراتيجياتها وخططها وفق التفويض الممنوح.
مجلس الإدارة/ الأمناء Board of Directors/Trustees	<ul style="list-style-type: none">الجهة الإشرافية العليا في المنظمة غير الربحية، والمسؤولة عن رسم السياسات العامة واعتماد الخطط ومراقبة التنفيذ.
الحوكمة (Governance)	<ul style="list-style-type: none">الممارسة الرشيدة للسلطة وعملية صنع القرار داخل المؤسسة، فهي تتضمن الطريقة التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة وتنظيمها، وتوزيع السلطة والأدوار والمسؤوليات الرسمية.
الاستدامة المؤسسية (Institutional Sustainability)	<ul style="list-style-type: none">قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها ورسالتها على المدى الطويل، مع تنويع مصادر الدخل وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وحماية الأصول، وضمان استمرارية البرامج والخدمات، ملتزمة بالأنظمة ومعايير الحوكمة
قائمة التحقق (Checklist)	<ul style="list-style-type: none">أداة منظمة لمراجعة خطوات أو متطلبات محددة لضمان الامتثال أو الجودة.
خطة المئة يوم (Day Plan-100)	<ul style="list-style-type: none">خطة مرحلية للمسؤول الجديد تركز على تحقيق إنجازات سريعة وبناء أساس قوي للعمل المستقبلي.
مصفوفة التفويض (Authority Matrix)	<ul style="list-style-type: none">جدول معتمد يوضح مستويات الصلاحيات والمسؤوليات بين المجلس والإدارة التنفيذية.
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	<ul style="list-style-type: none">مقاييس كمية أو نوعية تستخدم لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف.

اعتمدت عملية تطوير هذا الدليل على منهجية تكاملية تجمع بين:

المراجع النظامية والرسمية

- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- لوائح الحوكمة الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- أدلة الاستدامة المؤسسية الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

الممارسات العملية

- تحليل تجارب المديرين / الرؤساء التنفيذيين في عدد من الجمعيات / المؤسسات السعودية الرائدة.
- مراجعة دراسات حالة من البيئة المحلية والدولية.

المعايير العالمية

- أبرز الممارسات في القيادة التنفيذية وإدارة المنظمات غير الربحية (Nonprofit Leadership).
- النماذج العالمية في الحوكمة، الاستدامة، وإدارة التغيير.

التكيف المحلي

- مواءمة المحتوى مع خصوصية البيئة المحلية من حيث الأنظمة، القيم المجتمعية، ومتطلبات رؤية ٢٠٣٠.

وبذلك يقدم الدليل خريطة طريق عملية تساعد المسؤول التنفيذي على الجمع بين الامتثال النظامي والابتكار الإداري في قيادة المنظمات غير الربحية.

الوحدة الأولى

المعايير وآلية التقييم والاختيار للمسؤول التنفيذي

- ١,١ السياسات المعتمدة
- ١,٢ الإجراءات التفصيلية
- ١,٣ الأدوات والجدول العملية
- ١,٤ قائمة التحقق (Checklist)
- ١,٥ مؤشرات الأداء (KPIs)
- ١,٦ أداة التقييم الذاتي (Self-Assessment)

١,١ السياسات المعتمدة

• الإعلان عن الشاغر عبر قنوات المنظمة الرسمية ومنصات القطاع غير الربحي.



١

• تشكيل لجنة اختيار بقرار من مجلس الإدارة /الأمناء، تضم عدداً من أعضائه، ويجوز لها الاستعانة بخبراء مستقلين.



٢

• منع تضارب المصالح عبر إقرارات مكتوبة من أعضاء اللجنة.



٣

• توثيق جميع مراحل العملية رسمياً والاحتفاظ بها لمدة لا تقل عن ٣ سنوات.



٤

• استيفاء الشروط النظامية الواجب توافرها في المسؤول التنفيذي.



٥

١,٢ الإجراءات التفصيلية

المخرجات	الأنشطة	المرحلة
قائمة المتطلبات القيادية	• تحديد المتطلبات القيادية والمهارات اللازمة استناداً إلى الأهداف المرحلية/اللوائح وليس بالضرورة خطة استراتيجية (قد تُبنى لاحقاً بقيادة المسؤول التنفيذي الجديد).	تحليل الاحتياج
بطاقة معايير	• صياغة بطاقة معايير تشمل: القيادة - الخبرة - الحوكمة - الكفاءة المالية - بناء الشراكات - القيم.	تحديد المعايير
قائمة المرشحين	• نشر الوصف الوظيفي عبر القنوات الرسمية، تحديد فترة استقبال الطلبات.	الإعلان والترشيح
Shortlist	• استبعاد غير المستوفين للشروط، إعداد قائمة مختصرة.	الفرز الأولي
تقارير فردية	• مقابلات سلوكية + فنية + دراسة حالة + نموذج تقييم موحد.	المقابلات والتقييم
توصية بالتعيين	• احتساب متوسط الدرجات لكل مرشح، إعداد تقرير اللجنة النهائي.	التقييم النهائي
قرار التعيين الرسمي	• رفع التوصية لمجلس الإدارة لاعتماد القرار، توقيع العقد، وتحديد فترة التجربة.	الاعتماد

١,٣ الأدوات والجداول العملية

(أ) بطاقة معايير اختيار المسؤول التنفيذي

المعيار	الوزن النسبي	آلية القياس	الحد الأدنى للقبول
المؤهلات العلمية	10%	• مراجعة الشهادات	• بكالوريوس كحد أدنى
الخبرة في القطاع غير الربحي	20%	• السيرة الذاتية + المراجع	• 5 ≥ سنوات
المهارات القيادية	25%	• مقابلة سلوكية بنموذج موحد	• 80/100 ≥
المعرفة بالأنظمة والحوكمة	15%	• اختبار/مقابلة فنية	• إلمام كامل
الكفاءة المالية والاستدامة	10%	• دراسة حالة عملية (إعداد موازنة/تقييم جدوى)	• مقبول
القدرة على بناء الشركات	10%	• مقابلة + سجل شركات سابقة	• إثبات نجاحات
القيم والأخلاقيات	10%	• مراجعة مرجعية	• لا ملاحظات سلبية

(ب) نموذج مقابلة سلوكية موحد (مثال سؤال)

كيف تعاملت مع موقف تضارب مصالح سابق؟



صف موقفًا قمت فيه ببناء شراكة استراتيجية ناجحة، ما هي الخطوات التي اتبعتها، وما النتائج المحققة؟



(ج) جدول تقييم المرشحين (لجنة الاختيار)

اسم المرشح	المؤهلات	الخبرة	القيادة	الحوكمة	المالية	القيم	المجموع	الترتيب
------------	----------	--------	---------	---------	---------	-------	---------	---------

١,٤ قائمة التحقق (Checklist)

(ب) أثناء وبعد العملية

- هل تم استخدام نموذج مقابلة موحد لجميع المرشحين؟
- هل تم توثيق جميع مراحل التقييم بمحاضر رسمية؟
- هل تم رفع التوصية لمجلس الإدارة؟

(أ) قبل بدء العملية

- هل تم تشكيل لجنة اختيار معتمدة؟
- هل تم اعتماد بطاقة المعايير مسبقًا؟
- هل تم الإعلان عبر القنوات الرسمية؟

١,٥ مؤشرات الأداء (KPIs)

• نسبة الالتزام بالجدول الزمني = (عدد مراحل المنفذة في وقتها ÷ إجمالي المراحل) × ١٠٠. (المستهدف ≤ ٩٠%)

• نسبة المطابقة بين المرشح المختار والمعايير المحددة = (إجمالي نقاط المرشح ÷ الحد الأعلى للنقاط) × ١٠٠. (المستهدف ≤ ٨٥%)

• Retention Rate (مدة بقاء المسؤول التنفيذي في المنصب ≤ ٣ سنوات).

• معدل الطعون/الاعتراضات = (عدد الطعون ÷ إجمالي الترشيحات) × ١٠٠. (المستهدف ≥ ٥%)

١,٦ أداة التقييم الذاتي (Self-Assessment)

- هل تضمنت بطاقة المعايير عنصر "بناء الشراكات"؟
- هل تمت مراجعة التوصية من مجلس الإدارة؟
- هل بلغت نسبة المطابقة ≤ ٨٥%؟

- هل التزمت اللجنة بالسياسات المعتمدة (إعلان - معايير - شفافية)؟
- هل استخدم نموذج مقابلة سلوكية موحد؟

الوحدة الثانية

التأهيل التنفيذي وخطة المئة يوم للمسؤول التنفيذي

- ٢,١ السياسات المعتمدة
- ٢,٢ الإجراءات التفصيلية
- ٢,٣ الأدوات والجداول العملية
- ٢,٤ قائمة التحقق (Checklist)
- ٢,٥ مؤشرات الأداء (KPIs) + آليات القياس
- ٢,٦ التحديات المتوقعة وكيفية التغلب عليها
- ٢,٧ دراسة حالة

٢,١ السياسات المعتمدة

- ١ • إعداد خطة تأهيل مدتها لا تقل عن ٩٠-١٠٠ يوم.
- ٢ • تسليم جميع الوثائق والمعلومات الضرورية قبل مباشرة العمل.
- ٣ • تعيين مرشد (Mentor) من مجلس الإدارة لمتابعة التقدم.
- ٤ • عقد مراجعات دورية (٣٠، ٦٠، ٩٠ يومًا).
- ٥ • إلزام المسؤول التنفيذي بمراجعة النظام الأساسي واللوائح خلال الأسبوع الأول.
- ٦ • استكمال جميع إجراءات الوصول للأنظمة والمنصات الإلكترونية قبل أو عند مباشرة العمل.

(أ) قبل مباشرة العمل

▪ تزويد المسؤول التنفيذي بملخص المشاريع الجارية.

▪ إرسال نسخة من النظام الأساسي واللوائح الداخلية.

▪ إعداد جدول مقابلات واجتماعات رئيسية للأيام الأولى.

▪ تجهيز مكان العمل والأدوات التقنية (حساب بريد رسمي، دخول للأنظمة).

(ب) الأسبوع الأول

▪ جولة تعريفية بالأقسام والفرق التنفيذية.

▪ اجتماع تعريفى مع مجلس الإدارة.

▪ عقد اجتماع رسمي مع رئيس المجلس لتوضيح التوقعات.

▪ استعراض الخطة الاستراتيجية والميزانية المعتمدة.

٢,٢ الإجراءات التفصيلية

(ج) الشهر الأول

مراجعة العقود والشراكات.

حضور الاجتماعات الداخلية والخارجية.

إعداد تقرير مبدئي عن التحديات والفرص.

البدء في تقييم الوضع المالي والإداري.

(د) ٩٠-١٠٠ يوم

تقديم تقرير مرحلي لمجلس الإدارة عن الإنجازات والتوصيات.

إعداد خطة تنفيذية قصيرة المدى.

تحديد أولويات التطوير للفترة التالية.

إطلاق مبادرة أو مشروع سريع الأثر.

(هـ) ما بعد المئة يوم

البدء في مبادرات التطوير طويلة المدى.

إعداد خطة متوسطة المدى (٦-١٢ شهرًا).

تحويل الإنجازات المبكرة إلى سياسات دائمة.

٢,٣ الأدوات والجداول العملية

(أ) نموذج خطة المئة يوم

المرحلة	الأنشطة الأساسية	المخرجات	مؤشرات النجاح
قبل العمل	استلام الوثائق وتجهيز البيئة	بيئة عمل جاهزة	100% جاهزية
الأسبوع الأول	تعريف بالمجلس والفريق	فهم الهيكل والبرامج	مقابلة أصحاب المصلحة الرئيسيين
الشهر الأول	حضور الاجتماعات + مراجعة العقود	صورة واضحة للوضع الحالي	تقرير مبدئي شامل
90-100 يوم	خطة تنفيذية + تقرير مرحلي	خطة معتمدة	موافقة المجلس على الخطة
ما بعد ١٠٠ يوم	خطة متوسطة + تحويل النجاحات	استدامة الإنجازات	استمرار $\leq 80\%$ من المبادرات

الأدوات والجدول العملية

(ب) القائمة المرجعية التفصيلية

الأسبوع الأول

- اجتماعات مع المجلس، التعرف على الفريق، مراجعة الاستراتيجية.

٩٠ يومًا

- إعداد خطة قصيرة المدى، رفع تقرير مرحلي، بدء تنفيذ المبادرات.

قبل بدء العملية

- استلام الوثائق، تجهيز المكان، تفعيل الحسابات.

الشهر الأول:

- مراجعة الأداء السابق، تقييم الوضع الحالي، إعداد تقرير مبدئي.

(ج) خريطة اندماج أصحاب المصلحة

الجهة	نوع العلاقة	درجة التأثير	وسيلة التواصل
مجلس الإدارة	إشراف واستراتيجية	عالي	اجتماعات رسمية
الموظفون	تشغيل وتنفيذ	متوسط	لقاءات أسبوعية
المانحون	تمويل واستدامة	عالي	تقارير دورية
الجهات الرقابية	متابعة وتقييم	عالي	تقارير رسمية
الشركاء الاستراتيجيون (قطاع خاص / منظمات / إعلام)	شراكات وتنمية	عالي	اتفاقيات واجتماعات دورية
المستفيدون	خدمات	عالي	استبيانات + مقابلات

(د) نموذج متابعة الإنجاز

البند	المستهدف	المحقق	التاريخ	الملاحظات
مهام الأسبوع الأول	100%
مهام الشهر الأول	100%
خطة ٩٠ يوم	100%

(هـ) نموذج تقرير مبدئي

▪ **الإنجازات:** ما تحقق خلال الفترة الأولى.

▪ **التحديات:** أبرز العوائق.

▪ **الفرص:** نقاط القوة المتاحة.

▪ **التوصيات:** مقترحات عملية للمجلس.

٢,٤ قائمة التحقق (Checklist)

(أ) قبل مباشرة العمل

□ هل جُهِّز مكان العمل والأدوات التقنية؟

□ هل استلم المسؤول الوثائق الرسمية؟

(ب) الأسبوع الأول

□ هل تم التعريف بالفريق والبرامج الجارية؟

□ هل عُقد اجتماع مع رئيس المجلس والمجلس كاملاً؟

(ج) الشهر الأول

□ هل أعد تقريراً مبدئياً عن الوضع الحالي؟

□ هل حضر الاجتماعات الدورية؟

(د) ٩٠-١٠٠ يوم

□ هل أطلق مبادرة أو مشروع سريع الأثر؟

□ هل أعد خطة قصيرة المدى ورفعها للمجلس؟

□ هل تم رفع تقرير مرحلي للمجلس؟

٢,٥ مؤشرات الأداء (KPIs) + آليات القياس

□ رضا المجلس والفريق: يُقاس عبر استبيانات دورية (مستهدف $\leq 80\%$).

□ نسبة إكمال خطة التأهيل = (عدد المهام المنجزة ÷ إجمالي المهام) × ١٠٠.

□ نسبة التوافق مع الاستراتيجية = (عدد الأنشطة المنسجمة مع الأهداف ÷ إجمالي الأنشطة) × ١٠٠.

□ عدد المبادرات المبكرة: ≤ 2 خلال أول ١٠٠ يوم.

□ مستوى اندماج المسؤول التنفيذي في ثقافة المنظمة (يقاس عبر استبيان داخلي بعد ٩٠ يوماً).

□ معدل اكتمال التسليم والاستلام: تقارير رسمية موقعة بنسبة ١٠٠%.

٢,٦ التحديات المتوقعة وكيفية التغلب عليها

التحدي	الأثر	الحل
مقاومة التغيير	• ضعف اندماج الفريق.	• إشراك الفريق في القرارات وإبراز المكاسب.
نقص الموارد	• تأخير المبادرات.	• تنويع الدخل + شراكات سريعة.
ضغط الوقت	• تراكم المهام.	• تحديد أولويات + تفويض فعال.
ضعف البيانات	• ضعف القرارات.	• تطوير أنظمة التقارير.

٢,٧ دراسة حالة

جمعية النهضة النسائية بالرياض



عند تعيين مدير تنفيذي جديد عام ٢٠٢١، اعتمدت الجمعية خطة مئة يوم تضمنت:

- عقد لقاءات مع جميع الفرق والمستفيدين.
- تحسين إجراءات قبول المستفيدين.
- إطلاق مبادرة "نهضة الشباب" خلال ٩٠ يومًا.

- زيادة ثقة المجلس والمانحين.
- تحقيق نمو في عدد الشراكات بنسبة ٢٥%.
- رفع معدل رضا الموظفين إلى ٨٧%.

النتائج

الوحدة الثالثة

المسؤوليات التشغيلية والإشرافية للمسؤول التنفيذي

٣,١ السياسات المعتمدة

٣,٢ الإجراءات التفصيلية

٣,٣ أدوات وجدول عملية

٣,٤ التحديات المحتملة وكيفية التعامل معها

3.1 السياسات المعتمدة

1. المسؤول التنفيذي هو المسؤول الأول أمام مجلس الإدارة عن إدارة العمليات التنفيذية اليومية.
2. جميع القرارات التشغيلية تتم في إطار مصفوفة تفويض معتمدة من المجلس.
3. الالتزام الكامل بالأنظمة واللوائح الوطنية والمعايير الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي وجهة الاشراف الفني .
4. رفع تقارير دورية شفافة ودقيقة (مالية - تشغيلية - أثر مجتمعي).
5. مراجعة وتحديث السياسات التشغيلية بشكل دوري لضمان الملاءمة مع التغيرات.
6. إلزام المسؤول التنفيذي بعرض تقرير شامل عن المخاطر التشغيلية والاستدامة المالية على المجلس.
7. اعتماد سياسة مكتوبة للتفويض تحدد بوضوح ما يمكن تفويضه وما لا يمكن تفويضه.

3.2 الإجراءات التفصيلية

(أ) التخطيط التشغيلي

إعداد خطة تشغيلية سنوية متوافقة مع الخطة الاستراتيجية.

رفع الخطة للمجلس لاعتمادها.

تحديد الموارد البشرية والمالية والتقنية المطلوبة.

(ب) الإدارة المالية اليومية والإشرافية

الرقابة على الالتزام بضوابط الصرف والمشتريات.

متابعة الإيرادات والمصروفات بدقة.

مراقبة الاستثمارات والاحتياطات المالية ضمن سياسات المجلس.

إعداد تقارير مالية شهرية ورفعها للمجلس.

(ج) إدارة الموارد البشرية

▪ تعزيز بيئة عمل إيجابية تقلل من معدل الدوران الوظيفي.

▪ الإشراف على التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء بشكل دوري

▪ اعتماد خطة إحلال لضمان استمرارية المناصب الحيوية في حال الشغور المفاجئ.

▪ إدارة خطط التعاقب الوظيفي وبناء الصف الثاني من القيادات.

(د) إدارة البرامج والمشاريع

▪ مراقبة جودة المخرجات.

▪ متابعة تنفيذ البرامج ضمن الجداول الزمنية.

▪ إجراء مراجعة أثر اجتماعي سنوية لضمان توافق البرامج مع رسالة المنظمة وتعظيم أثرها المجتمعي.

▪ تقديم تقارير متابعة مرحلية ورفع تقارير الأثر لمجلس الإدارة.

(هـ) الحوكمة ومطابقة الأنظمة

▪ التأكد من التزام المنظمة بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة.

▪ توثيق السياسات والإجراءات التشغيلية بانتظام.

▪ رفع تقارير دورية للجان الحوكمة والمراجعة الداخلية.

(و) بناء الشراكات وتنمية الموارد

▪ تمثيل المنظمة أمام الشركاء والداعمين والجهات الرقابية.

▪ توثيق السياسات والإجراءات التشغيلية بانتظام.

▪ بناء علاقات مع القطاع الخاص والمانيين والمنظمات غير الربحية.

(ز) إدارة المخاطر والأزمات

▪ تحديد المخاطر التشغيلية والمالية المحتملة.

▪ مراجعة وتحديث خطة إدارة المخاطر نصف سنويًا.

▪ وضع خطط استجابة للطوارئ والأزمات.

(ح) التحول الرقمي وتوظيف الأدوات التقنية

▪ الإشراف على تطبيق الأنظمة التقنية الداعمة لإدارة المعرفة والتشغيل.

▪ تطوير التحول الرقمي بما يرفع الكفاءة ويقلل التكلفة التشغيلية.

▪ متابعة كفاءة المنصات الرقمية المستخدمة في التشغيل والتقارير.

3.3 أدوات وجداول عملية

(أ) مصفوفة التفويض

المجال	المجلس	المسؤول التنفيذي	ملاحظات
اعتماد الخطة الاستراتيجية	✓	<input type="checkbox"/>	• من صلاحيات المجلس
إعداد الخطة التشغيلية	<input type="checkbox"/>	✓	• ترفع للمجلس لاعتمادها
الموازنة السنوية	✓	<input type="checkbox"/>	• إعدادها تنفيذي واعتمادها مجلس
الصرف ≥ 0٠ ألف ريال	<input type="checkbox"/>	✓	• وفق الضوابط
الصرف > 50 ألف ريال	✓	<input type="checkbox"/>	• يحتاج موافقة المجلس
توقيع عقود الشراكة	✓	<input type="checkbox"/>	• صلاحية المجلس مع تفويض جزئي ممكن
التوظيف للمناصب العليا	✓	<input type="checkbox"/>	• حسب السياسات
التوظيف للوظائف التنفيذية	<input type="checkbox"/>	✓	• ضمن الموازنة
اعتماد السياسات التشغيلية	✓	<input type="checkbox"/>	• من مهام المجلس
متابعة تنفيذ السياسات	<input type="checkbox"/>	✓	• إشراف تنفيذي
إدارة المخاطر	✓	✓	• إعداد تنفيذي واعتماد مجلس

3.3 أدوات وجداول عملية

(ب) أداة متابعة الأداء التشغيلي

تحقق ✓/X	المؤشر	الجهة المسؤولة	التكرار	النشاط
	• نسبة الإنجاز%	• المسؤول التنفيذي	• ربع سنوي	مراجعة الخطة التشغيلية
	• دقة البيانات	• المسؤول التنفيذي	• شهري	رفع التقرير المالي
	• معدل الأداء	• الموارد البشرية + التنفيذي	• ربع سنوي	تقييم الموظفين
	• الالتزام بالجدول	• التنفيذي + مديري البرامج	• شهري	متابعة المشاريع
	• عدد المخاطر المعالجة	• التنفيذي	• نصف سنوي	مراجعة خطة المخاطر
	• عدد السياسات المحدثة	• التنفيذي	• سنوي	تحديث السياسات
	• عدد الشراكات الفاعلة	• التنفيذي	• ربع سنوي	مراجعة الشراكات
	• نسبة الأهداف المتحققة	• التنفيذي	• نصف سنوي	تقارير الأثر
	• عدد المخالفات المصححة	• المسؤول التنفيذي + إدارة الامتثال	• ربع سنوي	الترام السياسات الداخلية

3.4 التحديات المحتملة وكيفية التعامل معها

التحدي	الأثر	الحل
تداخل الصلاحيات مع مجلس الإدارة	• بقاء القرار	• وضوح مصفوفة التفويض + اجتماعات دورية
ضعف الموارد البشرية	• انخفاض الكفاءة	• برامج تطوير مستمر + إدارة تعاقب وظيفي
محدودية التمويل	• ضعف الاستدامة	• تنويع مصادر الدخل + شراكات
مقاومة التحول الرقمي	• ضعف الكفاءة	• حملات توعية + تدريب تدريجي
ضعف توثيق السياسات	• فقدان المعرفة	• اعتماد أنظمة رقمية للأرشفة

الوحدة الرابعة

تصميم وتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية

- ٤,١ المواءمة التنظيمية
- ٤,٢ الأدوار والمسؤوليات الأساسية
- ٤,٣ السياسات المعتمدة
- ٤,٤ الإجراءات التفصيلية
- ٤,٥ أدوات وجداول عملية
- ٤,٦ قائمة التحقق (Checklist)
- ٤,٧ مؤشرات الأداء (KPIs)
- ٤,٨ ملاحظات تنفيذية وتوصيات عملية

4.1 المواءمة التنظيمية والإطارية المرجعية

- الالتزام بالأنظمة واللوائح ذات الصلة وبتوصيات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- ربط الخطة الاستراتيجية بأهداف الحوكمة، متطلبات الإفصاح، ومعايير الاستدامة المؤسسية.
- مراعاة اختلاف أحجام الموارد: أدوات وأساليب مخففة للمنظمات الناشئة وذات الإمكانيات المحدودة (Excel/Google Sheets) وأدوات متقدمة للمنظمات الكبرى (أنظمة BI/ERP).



١



٢



٣

4.2 الأدوار والمسؤوليات الأساسية

▪ **مجلس الإدارة:** توجيه الأهداف الاستراتيجية، مراجعة واعتماد الخطة، الموافقة على الموارد والسياسات الاستراتيجية.

▪ **فرق العمل (البرامج، الموارد البشرية، المالية، الشراكات):** تحديد مبادرات تنفيذية ومؤشرات قياس ومتطلبات موارد.

▪ **المسؤول التنفيذي:** قيادة الجانب الفني (إدارة عملية التحليل، تنسيق مشاركة أصحاب المصلحة، إعداد المسودات، تحويل الاستراتيجية إلى خطة تشغيلية وموازنة)، متابعة التنفيذ وإعداد تقارير الأداء.

▪ **لجنة استراتيجية/مستشار خارجي (عند الاقتضاء):** دعم فني، تدقيق مسودات، تقديم Benchmarks.

4.3 السياسات المعتمدة

▪ إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين (الموظفون، المتطوعون، المانحون، المستفيدون، الشركاء) في مرحلة التحليل وصياغة الأهداف.

▪ تحديث الخطة كل 3-5 سنوات أو عند تغييرات جوهرية في البيئة.

▪ إلزام المسؤول التنفيذي بإعداد تقرير سنوي عن مدى التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، يعرض على المجلس والجهات الرقابية ذات العلاقة.

▪ اعتماد الخطة الاستراتيجية رسميًا من مجلس الإدارة قبل التنفيذ.

▪ وجود مؤشرات أداء (KPIs) لكل هدف استراتيجي قابلة للقياس ومحددة زمنياً.

▪ ربط الخطة التشغيلية مباشرة بالخطة الاستراتيجية.

▪ تضمين آلية مراجعة المخاطر الاستراتيجية ضمن عملية المراجعة الدورية للخطة.

٤,٤ الإجراءات التفصيلية (إطار مرن وقابل للتكيف)

(المرحلة ١) الإعداد والتحليل (١-٠ شهر)

- استخدام أدوات استشراف مستقبلية (Scenario Planning) لتوقع التغيرات المحتملة في بيئة العمل.

- إجراء خرائط أصحاب المصلحة واستبيانات/مقابلات نوعية لجمع رؤى.

- تحديد فريق العمل/لجنة الاستراتيجية ومقترح جدول زمني.

- جمع الوثائق الأساسية: تقارير سابقة، ميزات، خرائط أصحاب المصلحة، بيانات أداء.

- تحليل بيئة داخلية (SWOT) وبيئة خارجية (PESTEL).

(**المخرجات**) تقرير تحليل واقع مؤسسي وبيئي، نطاق وأولويات استراتيجية.

(المرحلة ٢) التصميم (١-٣ أشهر)

- إشراك المستفيدين بشكل مباشر في ورش العمل لصياغة الأهداف ذات العلاقة بخدماتهم.

- تصميم مبادرات رئيسية و خارطة طريق زمنية (Roadmap).

- صياغة/تحديث الرؤية والرسالة والقيم.

- تحديد محاور استراتيجية (٣-٥ محاور)، أهداف استراتيجية لكل محور، ومؤشرات قياس مبدئية.

(**المخرجات**) مسودة الخطة الاستراتيجية (بما يشمل KPIs، المخاطر، ومتطلبات الموارد).

(المرحلة ٣) المشاركة والمراجعة (نحو ٢-٤ أسابيع)

- تعديل الخطة وفق التغذية الراجعة.

- عقد ورش تشاورية داخلية وخارجية لعرض المسودات وجمع الملاحظات.

(**المخرجات**) مسودة نهائية جاهزة للعرض على المجلس.

الإجراءات التفصيلية (إطار مرن وقابل للتكيف)

(المرحلة ٤) الاعتماد (جلسة مجلس الإدارة)

- توثيق الاعتماد بمحضر مجلس وتحديد مسؤوليات التنفيذ والمراجعة الدورية.

- تقديم نسخة مختصرة للمجلس (Executive Summary) وملف تفصيلي.

(المخرجات) خطة استراتيجية معتمدة ومحضر اعتماد.

(المرحلة ٥) التحويل للتنفيذ (فوري بعد الاعتماد)

- إعداد لوحة متابعة مؤشرات استراتيجية (Strategy Dashboard).

- تحويل الأهداف إلى خطط تشغيلية سنوية مفصلة (مشاريع - مسؤوليات - ميزانيات - جداول زمنية).

(المخرجات) خطة تشغيلية سنوية، أدوات متابعة، مسؤوليات واضحة.

(المرحلة ٦) المراقبة والمراجعة المستمرة

- إجراء مراجعة استراتيجية سنوية وتحديث خارطة الطريق حسب النتائج والبيئة.

- رصد مؤشرات الأداء (شهري/ربع سنوي)، إعداد تقارير للمجلس.

(المخرجات) تقارير دورية وقرارات تعديل مدعومة بالبيانات.

٤,٥ أدوات وجداول عملية

(أ) مصفوفة ربط الأهداف بالمبادرات والمؤشرات

الجهة المسؤولة	مؤشرات الأداء	المبادرات الرئيسية	الهدف الاستراتيجي
مدير تنمية الموارد	• حجم الإيرادات السنوي	• إطلاق حملة تمويلية	تعزيز الاستدامة المالية
المسؤول التنفيذي	• نسبة الإنجاز في الأتمتة	• تطوير نظام ERP	رفع كفاءة التشغيل
المسؤول التنفيذي + مسؤول الامتثال	• نسبة الامتثال للتقارير الرقابية	• تطبيق معايير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي	تعزيز الحوكمة
مدير البرامج	• عدد المستفيدين الجدد	• توسيع قاعدة المستفيدين	تعميق الأثر المجتمعي

(ب) نموذج خارطة الطريق الاستراتيجية

الإطار الزمني	المخرجات	الأنشطة	المرحلة
شهر	تقرير تحليلي	• SWOT + PESTEL + مراجعة الأداء	التحليل
شهرين	مسودة خطة	• صياغة الأهداف والمبادرات	التصميم
شهر	خطة معتمدة	• مراجعة المجلس والجهات المعنية	الاعتماد
سنوي	تقارير مرحلية	• تنفيذ المبادرات ومتابعة الإنجاز	التنفيذ

(ج) لوحة متابعة الاستراتيجية (Strategy Dashboard)

الهدف	KPI	المستهدف	المنجز	نسبة الإنجاز	حالة التنفيذ
الاستدامة المالية	• إيرادات سنوية	5 مليون ريال	3.5 مليون	70%	جاري التنفيذ
كفاءة التشغيل	• أتمتة الإجراءات	80%	60%	75%	متأخر جزئيًا
الأثر المجتمعي	• عدد المستفيدين	10,000	8,500	85%	على المسار

(د) أدوات مشاركة أصحاب المصلحة

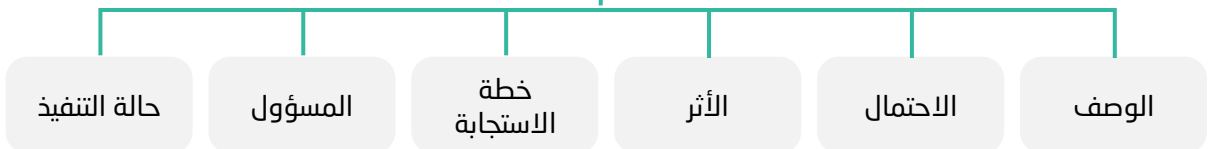
▪ استبيان إلكتروني موجز (Google Forms) لقياس توقعات المانحين والمستفيدين.

▪ ورش داخلية مع الموظفين والمجتمعات المعرفية.

▪ جلسات Focus Group مع ممثلين عن المستفيدين.

(هـ) قوالب إدارة المخاطر للخطط الاستراتيجية

جدول مخاطر



٤,٦ قائمة التحقق (قبل عرض المسودة على المجلس)

هل شارك أصحاب المصلحة الرئيسيون في جمع البيانات؟

هل أجري تحليل SWOT وPESTEL شامل؟

هل لكل هدف KPI محدد وطريقة قياس؟

هل تُرجمت الأهداف الاستراتيجية إلى مبادرات واضحة؟

هل تم إعداد خارطة طريق زمنية واضحة (٣-٥ سنوات)؟

هل وضعت متطلبات الموارد والميزانية لكل مبادرة؟

هل أُعدت أدوات متابعة ولوحة أداء؟

هل أُدرجت مخاطر استراتيجية وخطط استجابة؟

٤,٧ مؤشرات الأداء (KPIs) إرشادات واختيارات مقترحة

مؤشرات مقترحة لقياس كفاءة تطبيق الاستراتيجية:

نسبة ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية (عدد الأهداف المترجمة ÷ إجمالي الأهداف) (%) - قياس الترجمة.

نسبة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية المخططة خلال السنة الأولى (%) - قياس فني/تنفيذي.

نسبة المبادرات التي لديها ميزانية مخصصة (%) - قياس جاهزية التنفيذ.

زمن إعداد المسودة حتى العرض على المجلس (أيام) - قياس كفاءة العملية.

عدد مراجعات الخطة الاستراتيجية المنفذة سنويًا (تعديلات جوهرية/صفرية).

٤,٨ ملاحظات تنفيذية وتوصيات عملية

تفادي التكرار: احتفظ بمؤشرات الأداء الاستراتيجية ضمن ملف الخطة ذاته، واستخدم مؤشرات هذه الوحدة لقياس كفاءة التحويل والمتابعة.

التشاركية أولوية: اجعل العملية تشاركية (موظفون، متطوعون، مستفيدون، مانحون) لضمان قابلية التطبيق والتملك.

ربط بالخطة التشغيلية والميزانية: لا تقبل خطة استراتيجية دون ربط واضح للموارد وميزانية تنفيذ لكل مبادرة.

التدرج في الأدوات: للمنظمات الصغيرة أو الناشئة استخدم أدوات منخفضة الكلفة (Google Sheets/Excel, نماذج Forms). للمنظمات الكبرى استخدم أنظمة إدارة الأداء وBI.

التكامل مع إدارة المعرفة والقياس: دمج دروس مستفادة وتوثيق عملية التصميم كجزء من مستودع المعرفة المؤسسي لتسهيل المراجعات المستقبلية.

حوكمة واعتماد: الالتزام بقرار واعتماد مجلس الإدارة شرط لازمي لبدء التنفيذ، وتحديد آلية مراجعة سنوية واضحة.

إدارة تغيير: إعداد خطة إدارة تغيير ترافق التحول الاستراتيجي (تواصل داخلي، تدريبات، قياس مقاومة التغيير).

الوحدة الخامسة

إدارة الموارد البشرية والقيادات العليا

- ٥,١ الدور الاستراتيجي للمسؤول التنفيذي في الموارد البشرية
- ٥,٢ المحاور الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- ٥,٣ السياسات المعتمدة
- ٥,٤ الأدوات العملية
- ٥,٥ قائمة التحقق (Checklist)
- ٥,٦ مؤشرات الأداء (KPIs)

٥,١ الدور الاستراتيجي للمسؤول التنفيذي في الموارد البشرية

مواءمة الموارد البشرية مع الاستراتيجية

ضمان أن كل سياسات واستثمارات الموارد البشرية تترجم إلى قيمة مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.



القيادة العليا

استقطاب واختيار القيادات القادرة على إحداث نقلة نوعية في الأداء.



إدارة التعاقب الوظيفي

تأمين استمرارية القيادة من خلال تطوير بدائل جاهزة للوظائف الحساسة.



الصف الثاني من القيادات

الاستثمار في تطوير مديري الإدارات والقيادات الوسطى ليكونوا رافعة استراتيجية مستدامة.



الحوكمة والشفافية

التزام بآليات توظيف وتطوير قائمة على العدالة والشفافية والتوثيق.



الثقافة المؤسسية

بناء بيئة عمل محفزة تُعزز الولاء وتخفض معدل الدوران الوظيفي.



٥,٢ المحاور الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

(أ) استقطاب القيادات العليا

- صياغة بروفایل القيادة المطلوب (مهارات استراتيجية، التوافق مع قيم المنظمة، خبرة في القطاع).

- تحديد الوظائف القيادية الحرجة (الرئيس التنفيذي، المدير المالي، مدير تنمية الموارد...).

- اعتماد مصفوفة قرار لتقييم المرشحين وفق معايير موضوعية (الكفاءة، الخبرة، الانسجام الثقافي).

- استخدام قنوات استقطاب نوعية (LinkedIn، شبكات القطاع غير الربحي، بيوت الخبرة المتخصصة).

(ب) إدارة التعاقب الوظيفي

- إعداد خطط تعاقب تتضمن أسماء المرشحين الداخليين/الخارجيين المحتملين.

- تحديد المناصب الحرجة التي قد يؤثر شغورها سلبًا على الاستقرار.

- تصميم برامج إعداد للقيادات المستقبلية (Mentorship، تدريب وظيفي، مهام تكليفية).

(ج) تطوير الصف الثاني من القيادات

- تمكينهم من المشاركة في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

- تصميم برامج تدريب قيادي لمديري الإدارات.

- وضع مسارات مهنية واضحة للقيادات الوسطى لرفع الولاء وتحفيز الأداء.

٥,٣ السياسات المعتمدة

الاستقطاب الشفاف

جميع الوظائف القيادية تُعلن وفق آلية معتمدة، مع مراعاة خصوصية بعض الاستقطابات الحساسة (Executive Search).



التكافؤ والعدالة

الالتزام بسياسة تكافؤ الفرص بما يتوافق مع النظام السعودي.



المواءمة مع الخطة

أي تعيين قيادي أو تطوير صف ثانٍ يجب أن يكون مرتبطاً بمحور استراتيجي محدد.



التوثيق

جميع مراحل الاستقطاب والتقييم والتطوير توثق في ملفات الموارد البشرية وتعرض على المجلس عند الطلب.



المراجعة الدورية

تحديث السياسات كل سنتين أو عند حدوث تغييرات تنظيمية.



إلزام المسؤول التنفيذي

يرفع تقرير سنوي للمجلس / الأمناء عن معدلات الدوران الوظيفي وخطط المعالجة.



إلزام لجنة التوظيف وأعضائها

بتوقيع إقرارات تعارض المصالح قبل بدء العملية.



اعتماد سياسة مكتوبة

لحماية البيانات الشخصية للمتقدمين وفق أفضل الممارسات.



(أ) خطة استقطاب القيادات

القناة	الهدف	التكلفة	المدة	الملاحظات
LinkedIn	الوصول إلى قيادات عليا بخبرة دولية	2,000 ر.س	شهر	استخدام فلترة متقدمة
بيت خبرة موارد بشرية	اختيار قيادات حساسة بسرية عالية	10,000 ر.س	شهرين	يحتاج موافقة المجلس
منصة وظف	استقطاب إداريين متخصصين محليًا	500 ر.س	أسبوعين	

(ب) مصفوفة قرار التوظيف القيادي (Decision Matrix)

المعيار	الوزن	المرشح (أ)	المرشح (ب)	المرشح (ج)
الكفاءة الاستراتيجية	30%	25	30	20
الخبرة القطاعية	25%	20	18	23
القيادة والتحفيز	25%	22	20	18
الانسجام مع قيم المنظمة	20%	18	17	15
المجموع	100%	85	85	76

(ج) نموذج خطة التعاقب الوظيفي

الوظيفة الحرجة	البدايل الداخلية	البدايل الخارجية	خطة إعداد	المدة
المدير المالي	رئيس الحسابات	بيت خبرة مالي	تدريب متقدم + تكليف جزئي	12 شهر
مدير البرامج	نائب مدير البرامج	جمعيات شريكة	Mentorship + إدارة مشروع رئيسي	18 شهر

(د) مصفوفة إدارة المواهب (Talent Matrix)

الإجراءات	الاستراتيجية	الفئة
• برامج ولاء + مكافآت طويلة المدى	• الاحتفاظ + تطوير	قيادات عليا
• برامج + Mentorship تكليفات	• إعداد + تعاقب	صف ثانٍ
• تدريب مستهدف + ترقيات	• تطوير	موظفون متميزون
• خطط تحسين أداء أو بدائل توظيف	• تحسين أو استبعاد	منخفضو الأداء

(هـ) أداة التقييم الذاتي للمسؤول التنفيذي (Self-Assessment)

• هل قمت بتحديد الوظائف القيادية الحرجة؟ (<input type="checkbox"/> نعم / <input type="checkbox"/> لا)	<input checked="" type="checkbox"/>	١
• هل وضعت خطة تعاقب وظيفي لكل وظيفة حرجة؟ (<input type="checkbox"/> نعم / <input type="checkbox"/> لا)	<input checked="" type="checkbox"/>	٢
• هل لديك قائمة مرشحين داخليين لتولي أدوار قيادية مستقبلية؟ (<input type="checkbox"/> نعم / <input type="checkbox"/> لا)	<input checked="" type="checkbox"/>	٣
• هل نفذت برامج تطوير للصف الثاني خلال آخر ١٢ شهرًا؟ (<input type="checkbox"/> نعم / <input type="checkbox"/> لا)	<input checked="" type="checkbox"/>	٤
• ما معدل رضا القيادات الحالية عن بيئة العمل والدعم الاستراتيجي؟ (%)	<input checked="" type="checkbox"/>	٥

0,0 قائمة التحقق (Checklist)

ملاحظات	لا	نعم	السؤال
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل أعلنت الوظائف القيادية عبر قنوات موثوقة؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل استخدمت مصفوفة قرار للتوظيف؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل أعدت خطة تعاقب وظيفي محدثة؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل توجد برامج لإعداد الصف الثاني؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل يُربط تقييم القيادات بالأهداف الاستراتيجية؟

60. مؤشرات الأداء (KPIs)

• **نسبة** الوظائف الحرة التي لديها خطة تعاقب (%).

• **معدل** رضا القيادات والصف الثاني عن فرص التطوير (%).

• **نسبة** الترقّيات الداخلية مقابل التوظيف الخارجي (%).

• **مدة** شغل الوظائف القيادية الشاغرة (بالأيام).

• **نسبة** القيادات المستقطبة التي استمرت أكثر من سنتين (%).

• **عدد** برامج التطوير/ الإعداد المنفذة سنويًا.

الوحدة السادسة

مجلس الإدارة والتواصل الفعال

- ٦,١ توزيع الأدوار بين مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي
- ٦,٢ إدارة الاجتماعات والتواصل المؤسسي
- ٦,٣ الأدوات العملية
- ٦,٤ قائمة التحقق (Checklist)
- ٦,٥ مؤشرات الأداء (KPIs)
- ٦,٦ أداة التقييم الذاتي للمسؤول التنفيذي

٦,١ توزيع الأدوار بين مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي

(أ) مجلس الإدارة

▪ **إقرار** الخطة الاستراتيجية والميزانية السنوية.

▪ **اعتماد** الرؤية والرسالة والقيم.

▪ **تعيين** وتقييم ومساءلة المدير التنفيذي.

▪ **الإشراف** والرقابة على الأداء العام وضمن الامتثال.

▪ **اعتماد** السياسات العليا، وضمن إدارة تضارب المصالح.

(ب) المسؤول التنفيذي

▪ **إدارة** الموارد (بشرية - مالية - تقنية) ضمن الصلاحيات المفوضة.

▪ **قيادة** التنفيذ اليومي والتشغيلي للخطط الاستراتيجية والتشغيلية.

▪ **تمثيل** المنظمة أمام الشركاء والجهات الخارجية.

▪ **رفع** التقارير الدورية للمجلس (مالية، تشغيلية، أثر مجتمعي).

▪ **اقترح** مبادرات استراتيجية وتوصيات تطويرية.

(ج) آليات الحوكمة والتوازن

▪ **حدود التدخل:** المجلس لا يتدخل في التفاصيل التشغيلية، والتنفيذي لا ينفرد بقرارات استراتيجية أو مالية عليا.

▪ **مصفوفة الصلاحيات:** تحدد بوضوح من يعتمد ومن ينفذ ومن يراقب.

▪ **إدارة تضارب المصالح:** إقرارات مكتوبة من جميع الأطراف، وتفعيل لجنة حوكمة مستقلة عند الحاجة.

٦,٢ إدارة الاجتماعات والتواصل المؤسسي

(أ) إدارة الاجتماعات

▪ **التركيز:** جعل البنود موجهة نحو القرارات الاستراتيجية لا التفاصيل التشغيلية.

▪ **التحضير:** إرسال جدول الأعمال ومواد الاجتماع قبل ٧ أيام.

▪ **التوثيق:** اعتماد محضر رسمي يحدد القرارات، المسؤوليات، والجدول الزمنية.

▪ **الوقت:** تحديد وقت مخصص لكل بند مع الالتزام بالبداية والانهاء.

(ب) قنوات التواصل

▪ **لقاءات دورية** بين المسؤول التنفيذي ورئيس المجلس (مرة شهرياً).

▪ **قنوات رسمية** (بريد رسمي، منصات إلكترونية، اجتماعات).

▪ **قنوات عاجلة** (اتصال مباشر/واتساب رسمي) للحالات الطارئة.

▪ **لوحات متابعة (Dashboards)** لمراقبة تنفيذ القرارات والمشاريع.

(ج) إدارة النزاعات

▪ **المعالجة:** جلسات حوارية ثنائية أو بوساطة لجنة الحوكمة.

▪ **الرمز المبكر:** متابعة مؤشرات الخلاف (اعتراضات متكررة - تضارب في الصلاحيات).

▪ **المتابعة:** تقييم الالتزام بالحل لضمان عدم تكراره.

▪ **التوثيق:** تسجيل الخلاف وآلية الحل في محضر رسمي.

(أ) مصفوفة الأدوار والصلاحيات (نموذج مبسط)

ملاحظات	التفذي	المجلس	النشاط
• اختصاص المجلس	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	اعتماد الخطة الاستراتيجية
• ترفع للاعتماد	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إعداد الخطة التشغيلية
• اختصاص المجلس	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	اعتماد الميزانية
• ضمن التفويض	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إدارة الميزانية
• بتوصية من التفذي	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تعيين كبار الموظفين
• وفق الضوابط	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التعاقدات التشغيلية

(ب) نموذج جدول أعمال فعال

المخرجات	الهدف	الوقت	البند
اعتماد التقرير	مراجعة الوضع المالي	15دقيقة	تقرير الأداء المالي
قرارات تصحيحية	متابعة التقدم	20دقيقة	مراجعة المؤشرات الاستراتيجية
قرارات تنفيذية	معالجة فورية	10دقائق	قضايا طارئة

(ج) خطة الاجتماعات السنوية

المخرجات	الهدف	نوع الاجتماع	الشهر
تقرير أداء	مراجعة العام السابق	مراجعة سنوية	يناير
تقرير مرحلي	متابعة الخطة التشغيلية	ربع سنوي	أبريل
تقرير مالي	مراجعة مالية	نصف سنوي	يوليو
خطة أولية	استعداد للعام الجديد	ربع سنوي	أكتوبر
قرارات المجلس	اعتماد الخطة والميزانية	سنوي	ديسمبر

(د) مصفوفة قنوات الاتصال

الوسيلة	التكرار	المستقبل	المرسل	نوع المعلومة
بريد + اجتماع	ربع سنوي	المجلس	التنفيذي	تقارير أداء
Dashboard	شهري	اللجان	التنفيذي	متابعة المبادرات
محاضر	ربع سنوي	التنفيذي	المجلس	قرارات استراتيجية
اتصال مباشر	حسب الحاجة	الطرف الآخر	أي طرف	استفسارات عاجلة

(هـ) خطة إدارة النزاعات

المخرجات	المسؤول	الوصف	المرحلة
إشعار مبكر	التنفيذي + الرئيس	اكتشاف بوادر الخلاف	الرمذ
تقرير تقييم	لجنة الحوكمة	تحليل الوضع	التقييم
اتفاق مكتوب	التنفيذي + المجلس	وساطة/حوار	المعالجة
محضر معتمد	سكرتارية المجلس	تسجيل التفاصيل	التوثيق
تقرير متابعة	رئيس المجلس	متابعة الالتزام	المتابعة

٦,٤ قائمة التحقق (Checklist)

السؤال	نعم	لا	ملاحظات
هل أُعدت مصفوفة صلاحيات معتمدة؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
هل يُرسل جدول الأعمال قبل الاجتماعات بوقت كافٍ؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
هل التزم المجلس بالوقت وجدول الاجتماعات؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
هل تم توثيق القرارات وتحديد المسؤوليات؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
هل هناك تواصل شهري مع رئيس المجلس؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
هل تم حل النزاعات وفق آلية مكتوبة؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5٦. مؤشرات الأداء (KPIs)

▪ نسبة القرارات المنفذة ضمن الإطار الزمني (%).

▪ نسبة الاجتماعات المنعقدة وفق الجدول (%).

▪ معدل رضا أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية عن وضوح الأدوار (%).

▪ عدد النزاعات التي تم حلها دون تععيد.

▪ عدد المحاضر الرسمية الموثقة والمعتمدة.

6٦. أداة التقييم الذاتي للمسؤول التنفيذي

▪ هل أرسلت تقارير استراتيجية ومالية في مواعيدها؟ (نعم / لا)

▪ هل وضعت مصفوفة أدوار وصلاحيات محدثة؟ (نعم / لا)

▪ هل عُقد اجتماع شهري مع رئيس المجلس آخر ٣ أشهر؟ (نعم / لا)

▪ كم نسبة القرارات المنفذة في وقتها خلال آخر ربع سنة؟ (%).

▪ هل تم حل جميع النزاعات وفق السياسة المكتوبة؟ (نعم / لا)

الوحدة السابعة

الإدارة المالية وحشد التمويل

- ٧,١ الدور الإشرافي للقائد التنفيذي
- ٧,٢ السياسات والحوكمة المالية
- ٧,٣ إدارة الميزانية وإقرارها
- ٧,٤ استراتيجيات التمويل وتنويع الدخل
- ٧,٥ أدوات عملية
- ٧,٦ قائمة التحقق (Checklist)
- ٧,٧ مؤشرات الأداء (KPIs)
- ٧,٨ دراسة حالة
- ٧,٩ أداة التقييم الذاتي

٧,١ الدور الإشرافي للمسؤول التنفيذي

• اعتماد السياسات المالية بالتعاون مع المجلس.	✓	١
• ضمان الامتثال لمعايير الحوكمة والمحاسبة المعتمدة.	✓	٢
• الإشراف على إعداد الميزانية ومراجعتها ورفعها للمجلس للاعتماد.	✓	٣
• متابعة التقارير المالية الدورية التي تُعدها الإدارة المالية.	✓	٤
• قيادة التخطيط الاستراتيجي للتمويل وتنويع مصادر الدخل.	✓	٥
• رفع التقارير الرقابية لمجلس الإدارة (وليس إعدادها بنفسه).	✓	٦
• تحفيز فرق تنمية الموارد وبناء الشراكات مع الجهات المانحة.	✓	٧

• **التنفيذ التفصيلي** (المحاسبة، إعداد القيود، إدارة الحملات) تقوم به الإدارة المالية أو اللجان المختصة، بينما يظل التنفيذي قائدًا ومشرفًا ومُوجِّهًا.

٧,٢ السياسات والحوكمة المالية

• الفصل بين الصلاحيات: اعتماد مبدأ عدم جمع الصرف والمراجعة والموافقة في يد واحدة.	• الشفافية والإفصاح: نشر القوائم المالية المدققة والتقارير السنوية.
• الاستقلالية: الإدارة المالية جهة تنفيذية متخصصة ترفع تقاريرها عبر القنوات الرسمية.	• الرقابة الداخلية: وجود لجنة مالية مستقلة لمراجعة الأداء.
• المساءلة: إخضاع الحسابات لمراجعة محاسب قانوني سنويًا.	• إدارة المخاطر: اعتماد سجل مخاطر مالية محدث.

٧,٣ إدارة الميزانية وإقرارها

(أ) التحضير

- مراجعة الأداء المالي للسنة الماضية.
- تحديد أولويات الإنفاق المرتبطة بالخطة الاستراتيجية.

(ب) الإعداد (مسؤولية الإدارة المالية)

- تقدير الإيرادات المتوقعة.
- تحديد النفقات التشغيلية والرأسمالية.

(ج) الاعتماد (دور تنفيذي إشرافي)

- رفع المسودة للمجلس لاعتمادها.
- ضمان مواءمة الميزانية مع الأهداف الاستراتيجية.

(د) الإدارة والمتابعة

- استلام تقارير دورية من الإدارة المالية.
- مراجعة الانحرافات (Variance) ورفع توصيات للتصحيح.

أداة: نموذج تبويب الميزانية

النسبة(%)	الانحراف	الفعلي	الموازنة المعتمدة	البند
-10%	-50,000	450,000	500,000	إيرادات التبرعات
+3%	+10,000	310,000	300,000	نفقات البرامج

٧,٤ استراتيجيات التمويل وتنويع الدخل

(أ) استراتيجيات جمع الأموال

▪ **الحملات** الموسمية (رمضان - الأعياد - المناسبات الوطنية).



▪ **الشراكات** مع القطاع الخاص (CSR).



▪ **الفعاليات** الميدانية (مزايدات - معارض - أمسيات).



▪ **التمويل** الجماعي الإلكتروني (عبر منصات مرخصة).



▪ **التراخيص** الالتزام بالحصول على التراخيص اللازمة.



(ب) تنويع مصادر الدخل

▪ **التبرعات** الفردية والداعمين المنتظمين.



▪ **المنح** الحكومية والدولية.



▪ **الإيرادات** الاستثمارية المسموح بها.



▪ **رسوم** مقابل الخدمات أو البرامج.



▪ **الاشتراكات** والعضويات.



(أ) مصفوفة إدارة المخاطر المالية

نوع الخطر	مستوى الخطورة	الاحتمالية	خطة الاستجابة	المسؤول
انخفاض التبرعات	عالي	متوسط	<ul style="list-style-type: none"> حملة بديلة + تنويع المانحين. 	مدير تنمية الموارد.
تأخر المنح الحكومية	متوسط	عالي	<ul style="list-style-type: none"> صندوق احتياطي نقدي. 	المدير المالي.
زيادة النفقات	عالي	منخفض	<ul style="list-style-type: none"> إعادة جدولة الأنشطة. 	المدير التنفيذي (إشراف).
فقدان بيانات مالية	عالي	منخفض	<ul style="list-style-type: none"> نسخ احتياطية + نظام سحابي. 	قسم تقنية المعلومات.

(ب) نموذج خطة حملة تمويلية

النشاط	الوسيلة	التكلفة	الهدف المالي	المدة
حملة رمضان	SMS + إعلانات رقمية	50,000	1,000,000	شهر
شراكة مع بنك	CSR	0	500,000	6 أشهر
عشاء خيري	فعالية	100,000	750,000	يوم واحد

٧,٦ قائمة التحقق (Checklist)

ملاحظات	لا	نعم	السؤال
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل توجد ميزانية سنوية معتمدة من المجلس؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل تُقدّم تقارير مالية دورية للمجلس؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل تمت مراجعة الحسابات من محاسب قانوني؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل توجد خطة مكتوبة لجمع الأموال؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل تم تنويع مصادر الدخل لتقليل المخاطر؟

٧٧ مؤشرات الأداء (KPIs)

• **معدل** نمو الإيرادات السنوي (%).

• **نسبة** الالتزام بالميزانية المعتمدة (%).

• **نسبة** الاعتماد على أكبر مصدر دخل مقارنة بالإجمالي (%).

• **عدد** مصادر الدخل النشطة.

• **متوسط** زمن إصدار التقارير المالية المدققة.

• **نسبة** حملات التمويل التي حققت أهدافها (%).

٧,٨ دراسة حالة



جمعية العناية بمساجد الطرق (مساجدنا)

- أطلقت حملة إلكترونية عبر المنصة الوطنية للتبرعات (تبرع).
- وقعت شراكة مع شركة اتصالات لدعم مستدام (CSR).
- نظمت فعالية ميدانية للتواصل مع المجتمع المحلي.

- نمو الإيرادات بنسبة ٣٨% خلال عام واحد.
- تقليص الاعتماد على التبرعات الفردية من ٨٠% إلى ٥٥%.
- تعزيز استدامة مالية أكثر استقرارًا.

النتائج

٧,٩ أداة التقييم الذاتي

هل اطلعت على تقارير مالية ربع سنوية خلال آخر عام؟ (نعم / لا)

هل اعتمد المجلس آخر ميزانية سنوية؟ (نعم / لا)

ما نسبة الاعتماد على أكبر مصدر دخل من إجمالي الإيرادات؟ (___%)

كم عدد مصادر الدخل النشطة حاليًا؟ (___)

هل توجد خطة مكتوبة ومحدثة لجمع التبرعات وتنويع التمويل؟ (نعم / لا)

الوحدة الثامنة

إدارة الفريق والأداء

- ٨,١ أنماط القيادة في إدارة الفريق
- ٨,٢ إدارة الأداء الفردي والجماعي
- ٨,٣ أدوات عملية
- ٨,٤ قائمة التحقق (Checklist)
- ٨,٥ مؤشرات الأداء (KPIs)
- ٨,٦ دراسة حاله
- ٨,٧ أداة التقييم الذاتي

٨,١ أنماط القيادة في إدارة الفريق

(أ) القيادة المركزية (Centralized Leadership)

التعريف:

- اتخاذ القرارات مباشرة من قبل المدير التنفيذي مع متابعة لصيقة للتنفيذ.

المميزات:

- سرعة القرار - وضوح التوجيهات.

القيود:

- قلة المبادرات - ضعف الابتكار.

الاستخدام المناسب:

- في الأزمات أو القرارات الحساسة التي لا تحتمل التأجيل.

(ب) القيادة التشاركية (Participative Leadership)

التعريف:

- إشراك أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار.

المميزات:

- تعزيز الانتماء - رفع جودة القرارات.

القيود:

- بطء اتخاذ القرار - الحاجة لإدارة النقاشات.

الاستخدام المناسب:

- عند تصميم المبادرات أو صياغة الاستراتيجيات.

(ج) القيادة التفويضية (Delegative Leadership)

التعريف:

- تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين أو القيادات الوسطى.

المميزات:

- بناء الثقة - تطوير القيادات - تخفيف العبء الإداري.

القيود:

- يتطلب موظفين مؤهلين وموثوقين.

الاستخدام المناسب:

- المهام الروتينية أو المشاريع المستقلة التي لا تستلزم متابعة لصيقة.

٨,٢ إدارة الأداء الفردي والجماعي

تحديد الأهداف

- صياغة أهداف ذكية (SMART) لكل فرد وفريق.



المتابعة الدورية

- عبر اجتماعات شهرية وتقارير أداء مختصرة.



التغذية الراجعة (Feedback)

- تقديم ملاحظات بناءة في الوقت المناسب.



معالجة ضعف الأداء

- وضع خطط تطوير فردية (IDP) للموظفين منخفضي الأداء.



التحفيز

- الاعتراف بالإنجازات عبر قنوات رسمية وغير رسمية.



المواءمة الاستراتيجية

- ربط الأداء الفردي والجماعي بالأهداف المؤسسية.



(أ) مصفوفة اختيار أسلوب القيادة

الموقف	الأسلوب المناسب	سبب الاختيار
أزمة مالية طارئة	مركزية	الحاجة إلى سرعة القرار
تطوير منتج/خدمة جديدة	تشاركية	تنوع الآراء يحسن النتيجة
مشروع تشغيلي روتيني	تفويضية	تقليل العبء وتوفير الوقت

(ب) نموذج متابعة الأداء

الموظف	الهدف	المؤشر	النتيجة	التقييم
أحمد	تنفيذ حملة تبرعات	مبلغ محقق	95,000	ممتاز
سارة	تطوير خطة تسويق	خطة مكتملة	✓	جيد جدًا
علي	متابعة المتطوعين	نسبة الالتزام	85%	جيد

(ج) مصفوفة تحليل الأداء (9-Box Talent Matrix)

التوقيت والملاءمة:

- مناسبة للمنظمات المتوسطة والكبيرة ذات الهيكل المستقر.
- غير مناسبة للمنظمات الصغيرة إذا استخدمت منفردة.
- يوصى بدمجها ضمن منظومة تقييم شاملة (مثل: تقييم ٣٦٠ درجة + مقابلات تطوير فردية).

الفكرة:

- تصنيف الموظفين بناءً على أدائهم الحالي × إمكانات نموهم المستقبلية.

الاستخدام الأمثل:

- لتحديد الموظفين ذوي الأداء العالي والإمكانات المرتفعة (High Potentials) لإعدادهم كقيادات مستقبلية.

٨,٤ قائمة التحقق (Checklist)

ملاحظات	لا	نعم	السؤال
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل حددت أسلوب القيادة المناسب لكل موقف؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل وضعت أهدافًا واضحة قابلة للقياس لكل موظف؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يتم عقد اجتماعات متابعة أداء دورية؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يتم تقديم Feedback في الوقت المناسب؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل توجد خطط تطوير لموظفي الأداء الضعيف؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل رُبطت مؤشرات الأداء الفردية بال خطة الاستراتيجية؟

٨,٥ مؤشرات الأداء (KPIs)

• **معدل** رضا الموظفين عن القيادة وأسلوب الإدارة (%).

• **نسبة** الأهداف الفردية والجماعية المحققة (%).

• **معدل** دوران الموظفين السنوي (%).

• **عدد** المبادرات التطويرية التي أطلقها الفريق نتيجة التفويض أو المشاركة.

• **نسبة** الموظفين ذوي الأداء العالي الذين تمت ترقيتهم أو الاحتفاظ بهم (%).

• **نسبة** حضور الاجتماعات الداخلية وانتظامها (%).

٨,٦ دراسة حالة



الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بالرياض – جمعية "إنسان"

التدخل

- تبني أسلوب القيادة التشاركية عبر إطلاق مبادرة "سفراء إنسان".
- إشراك الموظفين في تصميم المبادرة وتوزيع الأدوار التنفيذية بينهم.

التحدي

- انخفاض رضا الموظفين نتيجة أسلوب قيادة تقليدي يركز على المركزية.
- تراجع المبادرات التطويرية وضعف مشاركة الفريق في القرارات.

النتائج

- ارتفع معدل رضا الموظفين من ٧٢% إلى ٨٩%.
- زادت المبادرات التطويرية المقدمة من الموظفين بنسبة ٤٠%.
- انخفض معدل الاستقالات الطوعية خلال سنتين متتاليتين.

دور المدير التنفيذي

- وضع الإطار الاستراتيجي للمبادرة.
- تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات تشغيلية جزئية.
- متابعة الأداء عبر اجتماعات دورية وتقديم الدعم عند الحاجة.

الدروس المستفادة

- إشراك الفريق في القرارات يعالج تحديات الاحتفاظ بالموظفين.

- القيادة التشاركية تعزز الانتماء وتزيد من الاستدامة المؤسسية.

- دور التنفيذي هو "التمكين والتوجيه"، وليس احتكار القرار.

٨,٧ أداة التقييم الذاتي

- كم نسبة الموظفين الذين لديهم أهداف مكتوبة وقابلة للقياس؟ (___%).

- هل تعتمد أكثر من أسلوب قيادي واحد بحسب الموقف؟ (نعم / لا)

- ما نسبة رضا الفريق عن القيادة وفق آخر استبيان؟ (___%).

- كم مرة تعقد اجتماعات متابعة أداء في الشهر؟ (___).

- هل تم استخدام أدوات تقييم شاملة (مثل ٩- + Box تقييم ٣٦٠ درجة)؟ (نعم / لا).

الوحدة التاسعة

بناء الشراكات والتحالفات

- ٩,١ مواءمة الشراكات مع الاستراتيجية
- ٩,٢ خطوات بناء الشراكات
- ٩,٣ أدوات عملية
- ٩,٤ قائمة التحقق (Checklist)
- ٩,٥ مؤشرات الأداء (KPIs)
- ٩,٦ دراسة حالة
- ٩,٧ أداة التقييم الذاتي

٩,١ مواءمة الشراكات مع الاستراتيجية

الارتباط المباشر بالرؤية والرسالة

- لا يتم الدخول في أي شراكة إلا إذا كانت داعمة للرسالة المؤسسية.



تحقيق أهداف محددة

- مثل التوسع الجغرافي، أو تطوير الخدمات، أو تحسين التمويل، أو بناء القدرات.



تقييم المخاطر

- تجنب الشراكات التي قد تمس بسمعة المنظمة أو تضيف التزامات غير مستدامة.



الانسجام القيمي

- ضمان توافق قيم الشريك مع مبادئ الحوكمة والشفافية.



الجدوى المالية والتنظيمية

- الشراكة يجب أن تضيف قيمة ملموسة لا تشكل عبئاً.



٩,٢ خطوات بناء الشراكات

(أ) تحديد الشركاء المحتملين

- تحليل البيئة الخارجية (+ PESTEL تحليل أصحاب المصلحة).
- تصنيفهم وفق: مستوى التأثير - الاهتمام - القيمة المضافة.
- إعداد خريطة شركاء محتملين (حكوميون - قطاع خاص - مجتمع مدني - مانحون - أكاديميون).

(ب) التفاوض وبناء الاتفاقيات

- تحديد أهداف واضحة للشراكة (Win-Win).
- وضع شروط أساسية: نطاق التعاون - مدة الاتفاق - التزامات الأطراف - آلية فض النزاعات.
- إشراك المستشارين القانونيين لضمان سلامة العقود.
- التوازن بين المكاسب قصيرة المدى والتحالفات الاستراتيجية طويلة المدى.

(ج) إدارة واستدامة الشراكات

- إنشاء نقطة اتصال رسمية لإدارة العلاقة مع كل شريك.
- متابعة تنفيذ الالتزامات عبر اجتماعات وتقارير دورية.
- تقييم الشراكة سنويًا (الأثر - التكلفة - القيمة المضافة).
- تعديل أو إنهاء الشراكة إذا فقدت مواءمتها مع الأهداف.

(أ) خريطة الشركاء (Stakeholder-Partnership Map)

الشريك	القطاع	مستوى التأثير	مستوى الاهتمام	القيمة المتوقعة	آلية التواصل
وزارة الموارد البشرية	حكومي	عالي	عالي	دعم تنظيمي وتمويلي	اجتماعات رسمية
شركة اتصالات	قطاع خاص	عالي	متوسط	دعم مالي وتقني (CSR)	شراكة استراتيجية
جامعة محلية	أكاديمي	متوسط	عالي	بحوث وتطوير قدرات	مذكرات تفاهم

(ب) نموذج مذكرة تفاهم - MOU مختصر

البند الأساسية

• **الأهداف:** توضيح الغرض من الشراكة.

• **الأطراف:** تعريف الطرفين (المنظمة × الشريك).

• **مدة الاتفاق:** (سنة - ثلاث سنوات...).

• **نطاق التعاون:** المجالات (تمويل - تدريب - مشاريع مشتركة...).

• **الالتزامات:** دور كل طرف.

• **آلية التنفيذ:** لجان مشتركة - نقاط اتصال - تقارير متابعة.

• **التوقيع:** ممثلو الأطراف باعتماد مجلس الإدارة.

• **التسوية:** آليات حل النزاعات.

٩,٤ قائمة التحقق (Checklist)

السؤال	نعم	لا	ملاحظات
• هل تم ربط الشراكة مباشرة بأهداف استراتيجية؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• هل أُجري تقييم للقيمة المضافة والمخاطر؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• هل تمت مراجعة الاتفاق من قبل المجلس/القانوني؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• هل هناك خطة متابعة واضحة للشراكة؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• هل يتم تقييم أثر الشراكة بشكل دوري؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

٩,٥ مؤشرات الأداء (KPIs)

• **نسبة** الشراكات المرتبطة مباشرة بالخطة الاستراتيجية (%).

• **قيمة** التمويل/الموارد المستقطبة من الشراكات (ريال/سنة).

• **نسبة** الشراكات التي أُعيد تجديدها بعد التقييم السنوي (%).

• **عدد** الشراكات الاستراتيجية المفعلة سنويًا.

• **نسبة** الالتزام من الشركاء بنود الاتفاق (%).

• **معدل** استمرارية الشراكات لأكثر من ٣ سنوات (%).

إتعام

جمعية إطعام (بنك الطعام)

التدخل

- الدخول في شراكة استراتيجية مع شركات القطاع الخاص (المطاعم - الفنادق - شركات التموين).
- توقيع مذكرات تفاهم مع بلديات وهيئات حكومية لدعم النقل والتوزيع.

التحدي

- الحاجة لتوسيع نطاق خدمات حفظ النعمة والوصول إلى شرائح أوسع، مع موارد محدودة.

النتائج

- نمو عدد الوجبات الموزعة بنسبة ٥٥% خلال عام واحد.
- تغطية ١٢ مدينة إضافية عبر التحالفات.
- تقليل التكاليف التشغيلية بنسبة ٢٠% نتيجة مشاركة الموارد.

دور المدير التنفيذي

- قيادة المفاوضات مع الشركاء الكبار.
- ربط الشراكات بالخطة الاستراتيجية للجمعية (الحد من الهدر الغذائي).
- الإشراف على آليات المتابعة والتقارير الدورية.

الدروس المستفادة

- دور المدير التنفيذي محوري في تأمين ثقة الشركاء عبر الحوكمة والشفافية.

- الشراكات المبنية على مصلحة مشتركة تحقق استدامة أعلى.

- المتابعة والتقييم المستمر ضروريان للحفاظ على جدية والتزام الأطراف.

٩,٧ أداة التقييم الذاتي

- ما نسبة الشراكات التي تتسق مع أهدافكم الاستراتيجية؟ (___%).

- هل لديكم خريطة محدثة للشركاء المحتملين؟ (نعم / لا).

- كم عدد الشراكات التي تم تقييم أثرها خلال آخر ١٢ شهرًا؟ (___).

- هل لديكم نموذج MOU معتمد ومحدث؟ (نعم / لا).

- ما نسبة الشراكات التي جُددت أو توسعت بعد التقييم؟ (___%).

الوحدة العاشرة

إدارة الأزمات وقياس الأثر

إدارة الأزمات	١٠,١
إجراءات إدارة الأزمات	١٠,٢
أدوات عملية	١٠,٣
مؤشرات متابعة الأداء (KPIs)	١٠,٤
قائمة التحقق (Checklist)	١٠,٥
مؤشرات الأداء (KPIs)	١٠,٦
دراسة حالة	١٠,٧
أداة التقييم الذاتي	١٠,٨

الأزمات الأكثر شيوعًا في المنظمات غير الربحية

الأزمات المالية

- انخفاض التبرعات، تأخر المنح، ارتفاع غير متوقع في النفقات.



الأزمات التشغيلية

- توقف برامج، فقدان بيانات، تعطل أنظمة.



أزمات السمعة والإعلام

- أخبار سلبية، شكاوى عامة.



دور المدير التنفيذي

- **قيادة** الاستجابة الاستراتيجية للأزمات.



- **تفعيل** فرق أو لجان الأزمات.



- **رفع** توصيات واضحة لمجلس الإدارة مع خيارات قرار.



١٠,٢ إجراءات إدارة الأزمات

(أ) التخطيط

• **وضع** خطة أزمات مكتوبة تشمل: أدوار - قنوات اتصال - خطوط اعتماد.

• **إعداد** سجل مخاطر دوري مع سيناريوهات بديلة.

• **تدريب** الفريق على محاكاة الأزمات (Simulation).

(ب) الاستجابة

• **توجيه** قنوات الاتصال الرسمية لتوحيد الرسائل.

• **تفعيل** فريق الأزمة فورًا.

• **اتخاذ** قرارات سريعة لحماية الموارد والمستفيدين.

(ج) التعافي

• **تقييم** الأثر المالي والاجتماعي للأزمة.

• **مراجعة** القرارات والإجراءات المتخذة.

• **تحديث** خطة الأزمات بناءً على الدروس المستفادة.

(أ) خطة الأزمات - Crisis Management Plan مختصر

المرحلة	النشاط	المسؤول	المخرجات
التخطيط	إعداد سجل مخاطر	المدير التنفيذي + المالية	قائمة مخاطر
الاستجابة	تفعيل فريق أزمة	المدير التنفيذي	محضر اجتماع أزمة
التعافي	مراجعة الإجراءات	لجنة الأزمات	تقرير مراجعة

(ب) بمصفوفة أثر الأزمة (Impact Matrix)

نوع الأزمة	شدة الأثر	احتمالية الحدوث	أولوية المعالجة	خطة الاستجابة
انخفاض التبرعات ٣٠%	عالية	متوسطة	قصوى	حملة بديلة + تنويع المانحين
فقدان بيانات	عالية	منخفضة	مرتفعة	نسخ احتياطية + نظام سحابي
أزمة سمعة إعلامية	متوسطة	عالية	مرتفعة	بيان رسمي + خطة تواصل

٤,١٠ مؤشرات متابعة (KPIs)

الأثر الاجتماعي

• **نسبة** تحسين جودة الحياة أو الخدمات.

• **عدد** المستفيدين الجدد.

• **مدى** تحقيق أهداف التنمية الوطنية (رؤية السعودية ٢٠٣٠).

الأثر المالي

• **العائد** على الاستثمار الاجتماعي (SROI).

• **معدل** الكفاءة (نسبة المصاريف الإدارية إلى البرامج).

• **نسبة** تنويع مصادر الدخل.

دور المدير التنفيذي

• **متابعة** تقارير الأثر ورفعها للمجلس والداعمين.

• **ضمان** إدماج قياس الأثر في كل برنامج.

• **توظيف** النتائج في تحسين البرامج وتعزيز الثقة مع الشركاء.

١٠,٥ قائمة التحقق (Checklist)

السؤال	نعم	لا	ملاحظات
• هل لدى المنظمة خطة مكتوبة لإدارة الأزمات؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• هل تم تدريب الفريق على الاستجابة للأزمات؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• هل توجد لجنة أزمات نشطة؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• هل يتم قياس الأثر الاجتماعي للبرامج بانتظام؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• هل تُرفع تقارير الأثر لمجلس الإدارة والمانحين؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

١٠,٦ مؤشرات الأداء (KPIs)

• **متوسط** زمن الاستجابة من لحظة الأزمة إلى القرار (بالساعات).

• **عدد** الأزمات التي تمت إدارتها دون توقف العمليات.

• **نسبة** المشاريع التي تم قياس أثرها بعد التنفيذ (%).

• **نسبة** البرامج التي لديها مؤشرات أثر واضحة (%).

• **معدل** رضا المانحين/المستفيدين عن شفافية تقارير الأثر (%).

١٠,٧ دراسة حالة



جمعية عناية (الجمعية الصحية الخيرية)

جمعية عناية الصحية
Enayah Health Society

التدخل

- تفعيل خطة أزمات مالية عاجلة.
- إطلاق حملة تبرعات إلكترونية عبر منصة "تبرع" الرسمية.
- إعادة هيكلة الميزانية لتقليل النفقات غير الأساسية.

التحدي

- خلال جائحة كورونا واجهت الجمعية انخفاضًا كبيرًا في التبرعات، مع زيادة طلب المستفيدين على الخدمات الصحية.

النتائج

- جمع ٦٠% من الفجوة المالية خلال ٣ أشهر.
- استمرار تقديم الخدمات لـ ٩٠% من المستفيدين دون توقف.
- تحسين كفاءة الإنفاق بنسبة ١٥%.

دور المدير التنفيذي

- قيادة فريق الأزمة، وتقديم تقارير يومية للمجلس.
- إدارة التفاوض مع الشركاء (شركات ومستشفيات).
- ضمان استمرارية الخدمات الطبية الأساسية.

الدروس المستفادة

- تنوع مصادر التمويل يقلل المخاطر المالية.

- وجود خطة أزمات مسبقة يزيد سرعة الاستجابة.

- الشفافية في التواصل تعزز ثقة المانحين وتسرع الدعم.

١٠,٨ أداة التقييم الذاتي

- ما متوسط زمن الاستجابة في آخر أزمة؟ (___ ساعة).

- هل لدى منظمتك سجل محدث للمخاطر؟ (نعم / لا).

- هل تُستخدم نتائج قياس الأثر في تحسين القرارات الاستراتيجية؟ (نعم / لا).

- ما نسبة البرامج التي تم قياس أثرها خلال العام الماضي؟ (___%).

- ما عدد الشراكات التي بُنيت لدعم استدامة الأزمات خلال آخر ١٢ شهرًا؟ (___).

الوحدة الحادية عشرة

التطوير المهني المستمر القائد التنفيذي

- 11,1 خط التطوير الفردي والقيادي
- 11,2 المهارات المستقبلية المطلوبة
- 11,3 التعامل مع الضغوط والتحديات
- 11,4 الضغوط التي يمكن التخلص منها
- 11,5 تحقيق التوازن بين المهام
- 11,6 أدوات عملية
- 11,7 قائمة التحقق (Checklist)
- 11,8 مؤشرات الأداء (KPIs)
- 11,9 دراسة حالة
- 11.10 أداة التقييم الذاتي

١١,١ | خط التطوير الفردي والقيادي

(أ) التطوير المهني

▪ **حضور** برامج تدريبية متخصصة في القيادة غير الربحية والحوكمة.



▪ **المشاركة** في المؤتمرات والمنتديات المحلية والدولية.



▪ **الحصول** على شهادات مهنية في إدارة المشاريع - التخطيط الاستراتيجي - التمويل المستدام.



▪ **بناء** شبكة علاقات مهنية (Networking) لتعزيز تبادل الخبرات.



(ب) التطوير الشخصي

▪ **تحسين** مهارات التواصل والإقناع.



▪ **تعزيز** مهارات إدارة الوقت والأولويات.



▪ **تطوير** التفكير التحليلي وحل المشكلات.



▪ **الاهتمام** بالصحة الجسدية والنفسية كركيزة لأداء متوازن.



١١,٢ المهارات المستقبلية المطلوبة

المهارة	الوصف	الأثر على المنظمة
القيادة التحويلية	<ul style="list-style-type: none">إلهام الفريق وإدارة التغيير	<ul style="list-style-type: none">رفع الولاء والتحفيز
التفكير الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none">ربط القرارات بالأهداف طويلة المدى	<ul style="list-style-type: none">وضوح الاتجاه
إدارة الأزمات	<ul style="list-style-type: none">استجابة سريعة وفعالة للمواقف الحرجة	<ul style="list-style-type: none">تقليل المخاطر
التواصل الفعال	<ul style="list-style-type: none">إيصال الرسائل بوضوح داخليًا وخارجيًا	<ul style="list-style-type: none">تعزيز الثقة
الذكاء العاطفي	<ul style="list-style-type: none">فهم الذات والآخرين وإدارة الانفعالات	<ul style="list-style-type: none">تحسين بيئة العمل
التحول الرقمي	<ul style="list-style-type: none">قيادة التحول التقني	<ul style="list-style-type: none">رفع الكفاءة والاستدامة

١١,٣ التعامل مع الضغوط والتحديات

الضغوط المحتملة

▪ ضيق الموارد المالية والبشرية.

▪ كثافة القرارات اليومية.

▪ مطالب متعارضة من المجلس، الفريق، المانحين.

طرق التعامل

▪ تفويض ذكي للمهام التشغيلية.

▪ إدارة الوقت عبر أولويات أسبوعية.

▪ الشفافية بطلب الدعم من الفريق أو المجلس عند الحاجة.

▪ ممارسة الرياضة وتقنيات الاسترخاء.

١١,٤ الضغوط التي يمكن التخلص منها

نوع الضغط	طريقة التخلص
المهام الإدارية الروتينية	أتمتة العمليات أو تفويضها
الاجتماعات غير الضرورية	تقليص أو استبدالها بتقارير
التكرار في العمل	إنشاء إجراءات تشغيل قياسية (SOPs)
التواصل المبعثر	اعتماد قنوات رسمية واضحة

١١,٥ تحقيق التوازن بين المهام

التخطيط الأسبوعي

- التخطيط الأسبوعي: توزيع الوقت وفق الأولويات.



المتابعة اليومية

- مراجعة المهام وتعديلها.



التفويض الذكي

- إسناد المهام للشخص المناسب.



الفصل بين العمل والحياة

- تخصيص أوقات للراحة.



(أ) نموذج خطة التطوير المهني والشخصي

المؤشر	المدة	النشاط	المجال
• شهادة إتمام	• 3 أيام	• دورة القيادة التحويلية	القيادة
• خطة معتمدة	• يومان	• ورشة التخطيط الاستراتيجي	التخطيط
• استبيان رضا	• 6 أشهر	• برنامج "توازن القادة"	الصحة

(ب) نموذج إدارة الضغوط

النتيجة	الحل	الضغط
تحسن الإنتاجية	تحديد مدة أقصاها ساعة	الاجتماعات الطويلة
خفض الضغط الشخصي	تفويض لمديري الأقسام	عبء المهام

١١,٧ قائمة التحقق (Checklist)

ملاحظات	لا	نعم	السؤال
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل توجد خطة تطوير مهني سنوية معتمدة؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يتم قياس التقدم في اكتساب المهارات؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل توجد آليات رسمية لإدارة الضغوط؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يتم التخلص من الضغوط غير الضرورية بانتظام؟
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• هل يوجد توازن بين العمل والحياة للمدير التنفيذي؟

١١,٨ مؤشرات الأداء (KPIs)

• **نسبة** تطبيق المهارات الجديدة في بيئة العمل (%).

• **عدد** الدورات والبرامج التدريبية المنجزة سنويًا.

• **نسبة** رضا المدير التنفيذي عن التوازن بين العمل والحياة (%).

• **معدل** خفض الضغوط غير الضرورية (%).

• **نسبة** التقدم في خطة التطوير الفردية (%).



الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بالرياض – جمعية "إنسان"

التدخل

- تطبيق خطة تطوير مهني مستمرة تشمل تدريباً سنوياً في القيادة الاستراتيجية.
- إطلاق برنامج داخلي بعنوان "توازن القادة" لدعم الصحة النفسية والجسدية.
- اعتماد إجراءات تشغيل قياسية (SOPs) لتقليل التكرار في العمل.

التحدي

- واجه المدير التنفيذي ضغوطاً متزايدة نتيجة توسع برامج الجمعية، مع ضعف في ممارسات التوازن بين العمل والحياة.

النتائج

- ارتفاع كفاءة المدير التنفيذي في إدارة الأزمات بنسبة ٣٠%.
- تحسن رضا الموظفين عن بيئة العمل إلى ٩٢%.
- انخفاض معدل دوران الموظفين بنسبة ١٥% خلال عام واحد.

دور المدير التنفيذي

- تبني البرنامج كقدوة للفريق.
- تقديم تقارير فصلية لمجلس الإدارة عن تقدمه الشخصي.
- تحفيز القادة الوسطى على تطوير أنفسهم بشكل موازٍ.

الدروس المستفادة

- معالجة الضغوط تؤثر إيجاباً على الأداء المؤسسي.

- التطوير المستمر ليس رفاهية، بل شرط للاستدامة.

- تبني القائد لبرامج التوازن ينعكس على الفريق بأكمله.

١١,١٠ أداة التقييم الذاتي

- كم عدد البرامج التدريبية التي أنجزتها هذا العام؟ (___).

- هل لدي خطة تطوير شخصية مكتوبة؟ () نعم / () لا.

- ما مستوى الضغوط الحالية من ١ إلى ٥؟ (___).

- ما نسبة تطبيق المهارات المكتسبة في العمل؟ (___%).

- هل أشعر بتوازن صحي بين العمل والحياة؟ () نعم / () لا.

دراسة حالة عملية عالمية

دراسة حالة عملية عالمية: " How Nonprofits and NGOs Can Get Real " –
Bridgespan) / NGOs) جسر سبانغ Value from Strategic Planning" –

العالمية

دراسة حالة عملية عالمية:

“ How Nonprofits and NGOs Can Get Real Value from Strategic Planning” – “
العالمية / NGOs (Bridgespan) جسر سبانغ

المصدر الرسمي

- العنوان : **How Nonprofits and NGOs Can Get Real Value from Strategic Planning**
- الجهة : **Bridgespan Group**: منظمة استشارية غير ربحية في أمريكا (Bridgespan)
- تاريخ النشر : **1 يونيو 2023**

ملاحظة سريعة: عندما نقول «جسر سبانغ» نقصد **Bridgespan Group** مؤسسة استشارية غير ربحية متخصصة في دعم المنظمات والمؤسسات الخيرية والجهات المانحة في الاستراتيجية، القيادات، القياس، وتوسيع الأثر الاجتماعي.

1- لمحة موجزة: ما هو “جسر سبانغ”؟

- نوعية المؤسسة:** مؤسسة استشارية غير ربحية (think-tank + consulting) تقدّم استشارات استراتيجية، دراسات قياس أثر، أدوات توسع ونماذج تمويل للقطاع الاجتماعي.
- الهدف المركزي:** مساعدة الجهات الخيرية والمنظمات غير الربحية والمؤسسات الممولة (foundations/ donors) على **رفع فعالية إنفاقهم الاجتماعي** وتحقيق أثر أعمق وأكثر استدامة.
- سمة مميزة:** توازن بين العمل العملي (مشروعات مع جهات محددة) وإنتاج معرفة عامة (بلايغ- بوكس، أوراق استرشادية، أدوات قياس).

2- نموذج العمل والطريقة المنهجية (كيف يعملون عملياً)

Bridgespan ليست «استشارة إدارة تقليدية» – عندها منهجية مكوّنة من عناصر متداخلة:

1. تشخيص عميق (Discovery / Diagnostic)

- تحليل الاستراتيجية الحالية، قدرات التنفيذ، بنية القيادة، موارد التمويل، بيانات النتائج.
- استخدام أدوات مثل مصفوفات النضج، خرائط أصحاب المصلحة، تحليل سلسلة الأنشطة (value chain of impact).

2. تصميم إستراتيجي عملي (Strategy Co-Creation)

- صياغة رؤية قابلة للتنفيذ/نظرية تغيير (Theory of Change) مع أهداف واضحة ومقاييس أثر.
- تحديد خيارات التوسع: تكرار النموذج (replication) أم تكبير (scale) أم تحوّل منظومي (systems change).

3. خطة تشغيلية ومَحَكَمَة (Roadmap + Implementation Design)

- ترجمة الاستراتيجية إلى مبادرات سنوية، مؤشرات أداء (KPIs) ، هيكل ملكية التنفيذ، وبنية تمويل.
- تصميم آليات الحوكمة والتفويض والمتابعة (dashboards).

4. بناء القدرة والتنفيذ (Capacity Building & Launch)

- تدريب القيادات، تصميم أطر للموارد البشرية، إعداد أنظمة معلوماتية وخطوات تبنّ داخلية.
- دعم إداري/تقني أثناء الإطلاق (coaching) ، مراجعات مرحلية).

5. قياس الأثر والتحسين المستمر (Measurement & Learning)

- تصميم آليات قياس أثر نوعي/كمي وربطها بصناديق التمويل والتقارير للمانحين.
- توثيق “دروس مستفادة” وتحويلها لمواد قابلة للاستنساخ.

دراسة حالة عملية عالمية:

How Nonprofits and NGOs Can Get Real Value from “ Strategic Planning” – جسر سبانج (Bridgespan) العالمية / NGOs

٣- عناصر منهجية مميزة لدى Bridgespan (أدوات قابلة للاقتباس)

- **نظرية التغيير المصممة عملياً:** لا تظل نظرية على ورق بل تُترجم إلى مؤشرات، إجراءات ومهام واضحة.
- **إطار النضج/الجاهزية: (Maturity Model)** يساعد على تحديد المرحلة التي تقف عندها المنظمة وما يجب تحسينه بالترتيب.
- **تفريق واضح بين «التوسيع» و«التكرار» و«التغيير المنظومي»** – «لأن كل خيار يتطلب موارد وآليات مختلفة».
- **تركيز على التمويل القابل للتنبؤ (predictable funding)** وليس جمع التبرعات التكتيكي فقط.
- **ربط الحوكمة والشفافية بالثقة مع المانحين** فالحوكمة ليست تكاليف امتثال فقط، بل أداة لزيادة فرص التمويل.

٤- نموذج مشروع عملي نموذجي (مراحل وتوقيت وتوصيف مهام)

مثال عملي: مشروع استراتيجي لمنظمة غير ربحية متوسطة الحجم تريد التوسع في خدماتها خلال ١٨ شهراً

١. الشهر ١-٠ | الإطلاق والـDiscovery

- جلسة بدء (kick-off) مع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- مراجعة الوثائق: تقارير، بيانات مالية، برامج حديثة.
- مقابلات مع أصحاب مصلحة رئيسيين (قادة، مانحون، مستفيدون).

٢. الشهر ٢-٣ | التشخيص والتحليل

- تحليل نقاط القوة والضعف والقدرات التشغيلية.
- رسم خرائط أثر (Theory of Change) أولية.
- إعداد تقرير فجوات (Gap Analysis) ومصفوفة المخاطر.

٣. الشهر ٤-٦ | تصميم الاستراتيجية وخارطة الطريق

- جلسات مشتركة لصياغة الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، مؤشرات أثر واضحة.
- تحديد نموذج التمويل المطلوب (مزيج تبرعات، منح، إيرادات خدمات).
- وضع خطة ١٨ شهر (مبادرات قصيرة/متوسطة/طويلة).

٤. الشهر ٧-١٢ | تجهيز القدرات وأنظمة القياس

- بناء نظام تقارير مؤشرات (dashboard).
- تدريب فرق البرامج وموظفي جمع الأموال.
- إطلاق ١-٢ مبادرات تجريبية سريعة (pilot) لتوليد إثبات أثر.

٥. الشهر ١٣-١٨ | تنفيذ ومراجعة

- متابعة تنفيذ الخطة، قياس مؤشرات الأداء، تعديل الخطة على أساس الأدلة.
- إعداد تقرير انتهاء مرحلة وورشة «دروس مستفادة».

مخرجات متوقعة: نظرية تغيير نهائية، خارطة طريق تنفيذية، لوحات قياس، دليل تمويل، خطة تطوير قدرات.

٥- نتائج ونماذج أثرية يمكن أن تنتجها مشاريع بهذا الأسلوب

- زيادة في نسبة تحقيق أهداف البرنامج بمقاييس محددة (مثلاً: نسبة نجاح المستفيدين في برنامج تمكين من ٤٠% إلى ٦٥% خلال عامين).
 - **تحسّن في القدرة على جذب تمويل طويل الأمد** (التزام ائتلاف مانحين أو منحة تشغيلية لثلاث سنوات).
 - **انخفاض تكلفة الوحدة المؤثرة** مع الوقت بفضل تحسين العمليات.
 - تأسيس ممارسات تقارير شفافة أدت إلى زيادة الثقة لدى المانحين وارتفاع حجم التبرعات.
- الأرقام السابقة مثالية وتعتمد على المشروع والقياس؛ Bridgespan تسمّي هذا الانتقال من نشاط مفرد إلى “نتائج قابلة للقياس والتحسين”.

دراسة حالة عملية عالمية:

“How Nonprofits and NGOs Can Get Real Value from “Strategic Planning” – جسر سبانغ (Bridgespan) / العالمية

٦- دروس عملية قابلة للتطبيق للمنظمات غير الربحية السعودية (كيف نقتبس المنهجية)

١. **ابدأ بتشخيص واقعي لا بروباغندا:** استخدم مصفوفة نضج بسيطة (0 مستويات) وبيّن بالأرقام الفجوات.
٢. **اصنع «نظرية تغيير» عملية:** اربط كل نشاط بمؤشرات قابلة للقياس وبسطر يوضح كيف يغيّر حياة المستفيد.
٣. **تميز نموذج التوسّع:** هل تريدون توسيع خدماتكم في نفس المدينة؟ أم تكرر نموذجكم في مناطق جديدة؟ أم المساهمة في تغيير منظومي؟ لكل طريق متطلبات مختلفة.
٤. **ربط الحوكمة بالتمويل:** جاهزية التقارير والشفافية تُترجم إلى فرص تمويلية أفضل (منح، شراكات قطاع خاص).
٥. **استثمر في قياس الأثر البسيط والمفيد:** مؤشرات قليلة، ولكن دقيقة (مثلاً: نسبة المستفيدين الذين تحسّن مؤشرهم الأساسي) أفضل من مئات المؤشرات الفارغة.
٦. **بناء قدرات القيادة والتalent pipeline:** خطط تعاقب واضحة لمراكز القيادة (important in Saudi context given turnover).

٧- تحفّظات ونقاط يجب الحذر منها عند الاقتباس

- لا تنتقل النموذج حرفياً Bridgespan: تعمل غالباً مع موارد فرق متخصصة وبيانات كبيرة؛ قد تحتاج المنظمة الصغيرة حلول أبسط (Excel + نماذج Google) قبل الاستثمار في أنظمة BI.
- **التحوّل المؤسسي يستغرق وقتاً:** توقع تغيّرات ملموسة خلال ١٢-٣٦ شهراً، وليس أسابيع.
- **ثقافة المشاركة ضرورة:** كل الإجراءات التقنية تفشل إن لم تكن هناك ثقافة توثيق ومشاركة.

٨- أدوات عملية سريعة (قالب صغير يمكنك تطبيقه فوراً)

١. **نموذج سؤال تشخيصي سريع (١٠ أسئلة):** جاهزية استراتيجية؟ نظام تقارير؟ تمويل متكرر؟ مؤشرات أثر؟ قدرة تنفيذ؟ إلخ. (قابل للتفصيل للملف).
٢. **قالب نظرية التغيير (٤ حقول):** المدخلات ← الأنشطة ← المخرجات المباشرة ← النتائج القصيرة/الطويلة (+مؤشر قياس لكل نتيجة).
٣. **مصفوفة قرار للتوسيع:** سهولة التنفيذ / تأثير محتمل / تكلفة / حاجة شراكة – أعط كل معيار وزناً ← استخدم لاختيار مبادرة أولية.

٩- خاتمة موجزة: ملف تنفيذي للمسؤول التنفيذي

- مشروع «جسر سبانغ» النموذجي يظهر أن **الاستراتيجية الجيدة + بناء القدرات + قياس الأثر =** زيادة استدامة وتأثير المنظمة.
- أفضل مسار للتطبيق في بيئة سعودية هو نهج مرحلي: **تشخيص** ← **تصميم محدود قابل للتجربة (pilot)** ← **بناء نظام قياس بسيط** ← **توسيع**.

الملاحق

الخاتمة

إن القائد التنفيذي هو المحرك الأساسي لنجاح أي جمعية أهلية أو منظمة غير ربحية، فهو الذي يترجم رؤية مجلس الإدارة إلى إنجازات عملية، ويضمن استمرارية الأثر الإيجابي في المجتمع.

وقد صُمم هذا الدليل ليكون مرجعًا عمليًا شاملًا يزوّد القائد التنفيذي بالأدوات والمنهجيات والنماذج التطبيقية التي تعينه على أداء مهامه بكفاءة واحترافية، في إطار يتماشى مع:

- نظام الجمعيات الأهلية السعودي ولوائحه التنفيذية.
- معايير الحوكمة والشفافية.
- متطلبات الاستدامة المؤسسية.

يمتاز محتوى الدليل بأنه:

- يغطي مختلف مراحل المسؤول التنفيذي من التعيين وحتى التطوير المستمر.
- يدمج بين الأسس النظرية والتطبيقات العملية (نماذج، جداول، قوائم تحقق).
- متوائم مع واقع الجمعيات الأهلية في المملكة ورؤية ٢٠٣٠ التي تستهدف تمكين القطاع غير الربحي ليكون رافعًا أساسيًا في التنمية الوطنية.
- إن التطبيق المنهجي لمضامين هذا الدليل من شأنه أن يؤدي إلى:
 - رفع كفاءة الإدارة التنفيذية وتعزيز كفاءتها المؤسسية.
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
 - ترسيخ الشفافية والمساءلة أمام المجلس والمانحين والمجتمع.
 - تحقيق أثر تنموي مستدام يواكب متطلبات المرحلة المقبلة.

التوصيات

١. الالتزام بالتحديث الدوري

- مراجعة محتوى الدليل وتطويره كل سنتين على الأقل، بما يواكب تحديث الأنظمة السعودية والتغيرات في أفضل الممارسات القيادية عالميًا.

٢. التطبيق العملي والتدريب

- تحويل محتوى الدليل إلى برامج تدريبية عملية للقائد التنفيذي وفريق العمل، مع محاكاة تطبيقية للنماذج وقوائم التحقق.

٣. التكامل مع معايير الحوكمة

- ربط مؤشرات الأداء (KPIs) الواردة بالدليل بالمؤشرات المعتمدة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بما يضمن الالتزام المؤسسي.

٤. الاستفادة من الأدوات الرقمية

- تفعيل النماذج الإلكترونية (E-Forms) وربطها بأنظمة الجمعية الداخلية، لضمان السهولة والسرعة في التوثيق والمتابعة.

٥. التطوير المستمر للمهارات

- الاستثمار في الدورات والشهادات المهنية (قيادة، تخطيط استراتيجي، إدارة أزمات) لرفع جاهزية القائد التنفيذي لمواجهة التحديات.

٦. تعزيز الشراكات

- بناء شبكات تعاون استراتيجية مع الجمعيات الشقيقة، المؤسسات المانحة، والجهات الحكومية لتعزيز الموارد والخبرات.

٧. المتابعة والتقييم الدوري

- اعتماد النماذج المرفقة للتقييم (الذاتي والمؤسسي) بصفة دورية، وتحويل نتائجها إلى خطط تحسين مستمرة.

مراجع إعداد الدليل

المصادر محلية

نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية - مرسوم ملكي رقم (٨/م) وتاريخ ١٩/٢/١٤٣٧هـ

١. معايير ودليل الحوكمة للمنظمات غير الربحية
٢. رؤية المملكة ٢٠٣٠ - وثيقة الرؤية الرسمية - القطاع غير الربحي جزء من أهداف الرؤية الاستراتيجية
٣. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

المصادر دولية

٥. BoardSource: "The Nonprofit Board's Role in Governance and Oversight" (USA).
٦. Harvard Business Review - مقالات حول القيادة وإدارة الفرق في المنظمات غير الربحية.
٧. The Bridgespan Group: "Executive Director's Guide to Nonprofit Management."
٨. International NGO Accountability Charter (INGO Charter) - معايير الشفافية والمساءلة.
٩. United Nations - Handbook on Nonprofit Governance (UN publications).
١٠. Project Management Institute (PMI) - معايير إدارة المشاريع غير الربحية.



شكراً لكم