

القيادة والتخطيط

إعداد:

م. موسى بن محمد الموسى

٠٥٠٥٢٤٠٠٣٩

Mousa.almousa10@gmail.com

@mousaalmousa10



القيادة & القائد

{إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم}

القيادة

القدرة على التأثير وتحفيز
الآخرين لتحقيق رؤية وأهداف مشتركة

القائد

من يصنع قادة

القواعد الأساسية للقيادة:

القيادة هي طموح واختيار

٢

القيادة مسؤولية الجميع

١

أفضل القادة هم الأكثر قدرة على التعلم

٤

تطوير القيادة هو تطوير للذات بالدرجة الأولى

٣

يتطلب تطوير مهارات القيادة تدريب مدروس

٦

تطوير القدرات القيادية هي عملية مستمرة

٥

القادة يصنعون الفرق

٨

القيادة علاقة

٧

أبرز مخرجات القيادة

٣

القيادة الاستراتيجية
بناء رؤية طويلة المدى وتوجيه الموارد نحوها بتوازن

٢

القيادة الموقفية
التوافق أسلوب القائد مع وظرف الموقف وجاهزية من يقود

١

القيادة للأمة
القائد يخدم الآخرين أولاً، ويتعاطف معهم ويدعمهم باستمرار

٦

القيادة المضاعفة
القائد يضعف قدرات الآخرين بالتحديات المستمرة لتقديم أكثر من المتوقع

٥

القيادة التحولية
قائد ملهم وفق رؤية استراتيجية محفز يقدم المثالية وتغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على المصلحة الشخصية

٤

القيادة المعرفية
يركز القائد على التفكير النقدي والتحليلي مبداً ومبتكر ومرن بشكل استراتيجي واستشراف للمستقبل

٧

القيادة التبادلية
ترتكز على مباداة القائد مع الفريق للمكافآت والعقوبات وفق المتحقق

وظائف الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة
تنتج التغيير والمركبة	تنتج النظام والتماسك
تحديد التوجه: - تحث للأبداع. - توضح الصورة الكبرى. - تضع الإستراتيجية. قيادة فريق العمل: - تركز على الأهداف. - توجد الالتزام والمبادرة و التعلم المستمر. - تعني بالاحتكاك وبناء فرق العمل. - تركز على العلاقات الدافعية والالتزام: - تلهم وتشجع. - تمكن الفريق. - تشجع الحاجات والنمو.	التخطيط والموازنة: - تسهم في وجود برامج. - تضع جدولاً زمنياً. - تحدد الموارد. التنظيم والتوظيف: - توجد بناءً تنظيمياً. - توجد نظاماً للتوظيف والاستبدال. - توجد قواعد عمل وإجراءات. المشكلات والرقابة وحل: - تطور نظاماً للحوافز. - توجد حلولاً إبداعية. - توجد إجراءات.

نموذج الممارسات الخمسة للقيادة النموذجية

ممارسات القادة

١. تجسيد القادة:

- توضيح القيم واللباوي من خلال تحديد الرؤية والتأكيد على القيم المشتركة.
- تبني دور القادة من خلال ربط الممارسات والأفعال بالقيم واللباوي المشتركة.

٢. إلهام رؤية مشتركة:

- بناء تصور للمستقبل مبني على الفرص والإمكانات السامية والمهمة.
- بناء رؤية مشتركة وشاملة للأخوين من خلال مناقشة الطموحات المشتركة.

٣. التحدي واللباوة:

- خلق الفرص من خلال أخذ زمام اللباوة والبحث عن طرق مبتكرة ومبدعة للتفكير والتطوير.
- خوض التجارب والمخاطرة من خلال الاستمرار بتحقيق المكاسب الصغيرة والتعلم من التجربة.

٤. تمكين الأخوين:

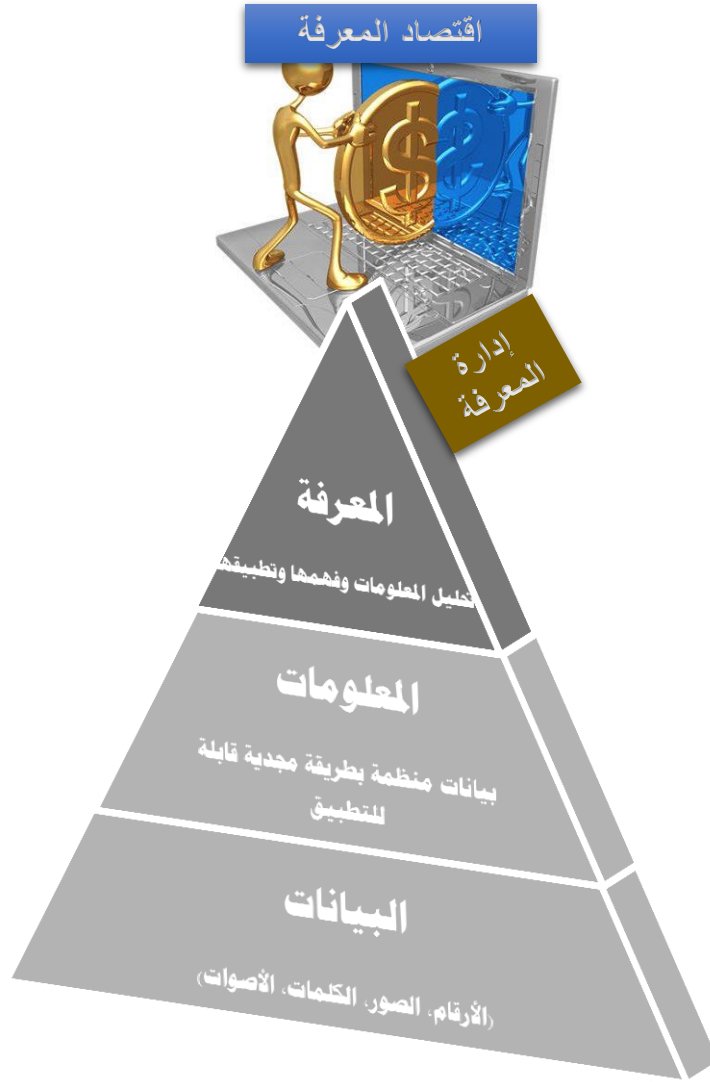
- تعزيز فرص التعاون من خلال بناء الثقة المتبادلة وترسيخ العلاقات بين الموظفين.
- دعم الأخوين من خلال رفع مستوى الثقة والضميم وتنمية وتطوي القدرات والمهارات.

٥. تشجيع والتحفيز:

- الاعتراف بأهمية مساهمات الأخوين من خلال إظهار التقدير للتميز الفردي.
- الاستعفاء بالقيم والإنجازات من خلال خلق روح الجماعة.

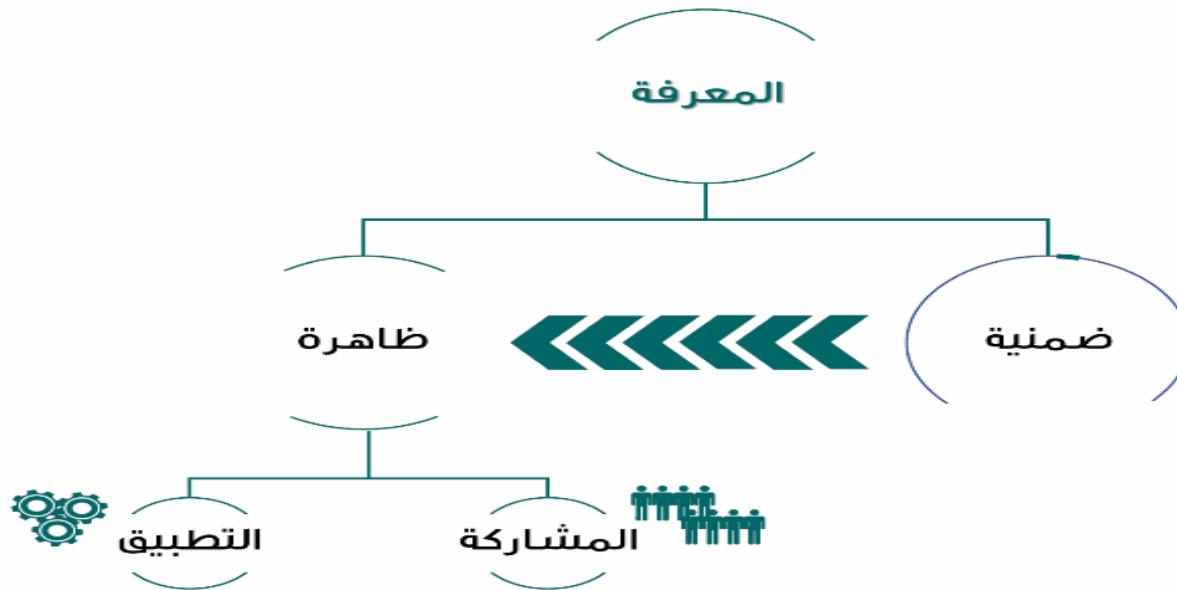
الذكاء العاطفي

قدرتك في سبر نفسك وقيادة عواطفك ومشاعرك
قدرتك في سبر الآخرين وقيادتهم
قدرتك على إدارة المواقف

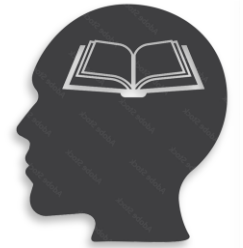
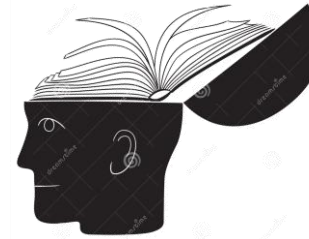


إدارة المعرفة

أنواع المعرفة



المعرفة الضمنية



الفرق بين المعرفة الضمنية المعرفة الصريحة

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية	العنصر
مكتوبة وموثقة	توجد في الازهان	المكان
في الالوعية المقروعة والالكترونية	الافراد	النطاق
اقل صعوبة	صعبة	قابلة للتحويل
سهولة التبادل ذات سياق مستقل	تبادلها ينطوي على التعلم والسياق يؤثر على المعنى	المميزات

مكامن المعرفة

نتائج وأثار

فعالية الإدارة - نتائج
المتعاملين - نتائج العاملين -
الاستدامة المالية - أثار ونتائج
البرامج والخدمات والمشاريع

أنشطة وعمليات

الإجراءات - النماذج - الأساليب -
السياسيات - الخطط الاستراتيجية
والتنفيذية والإعلامية والمالية - الأسلوب
القيادي - إدارة الموارد والبرامج
والمشاريع

أنظمة وموارد

بشر - مال - مواد - سمعه -
قواعد بيانات - شراكات -
صلاحيات - أنظمة إدارية -
أنظمة الكترونية - القيم
المشتركة - الهيكل

عمليات إدارة المعرفة

- ١- تشخيص المعرفة
(أين تكمن الفجوة المعرفية / خريطة المعرفة ، الممارسات الأفضل).
- ٢- توليد/انتاج المعرفة
(من المعرفة الكامنة إلى المعرفة الظاهرة (ورش العمل: مجتمعات الممارسة)
- ٣- تخزين المعرفة
(مستودعات المعرفة)
- ٤- نشر المعرفة
(نقل المعرفة الصحيحة إلى من يحتاجونها بالطريقة المناسبة)
- ٥- تطبيق المعرفة
(التطبيق العملي: التحقق من الالتزام العملي بتطبيق المعرفة في الاعمال والعمليات)

صعوبات قد تواجه إدارة المعرفة

- صعوبة التعرف على مصادر المعرفة ونوعيتها
- عملية ليست سهلة وسريعة وتحتاج الكثير من التركيز والدافعية
- وتيرة العمل السريعة والضغوطات لاتتيح وقت
- عملية متواصلة من التحديث والتجديد للمعارف ولوسائل إدارة المعرفة
- التنوع الديموغرافي والثقافي للعاملين
- ضعف التوجه والتركيز الاستراتيجي – العشوائية وردود الافعال كطريقة والانشغال بالتنفيذ والعمل الميداني
- القيادة النمطية تعرقل التعلم المؤسسي وجذب المواهب
- ضعف المهنية ومقاومة التغيير
- السرية وعدم الشفافية وتجنب تبادل المعارف والمهارات

الحوكمة Governance

✓ انتشرت بغرض قيادة المنظمات لما وراء البحار

✓ تحقيق لممارسة الإدارة الرشيدة

أهمية ودوافع تأسيس الحوكمة للقطاع غير الربحي:

١. تعزيز الثقة بمنظمات القطاع غير الربحية وجذب للمتبرعين والمانحين.
٢. تسهم في تقويم أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز الشفافية والمساءلة.
٣. تحفيز للعمل في منظمات القطاع غير الربحي من خلال توفير المحفزات.
٤. تحقق مراجعة دورية للأنظمة والقوانين.
٥. تشجيع للاستخدام الأمثل للموارد.

عناصر الحوكمة الرئيسية:

١. الجمعية العمومية

٢. مجلس الإدارة



تعريفات متنوعة للحوكمة

وارف
Warif



مؤسسة الأميرة العنود
Princess Alanoor Foundation



- ✓ مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط والأهداف.
- ✓ النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.
- ✓ ممارسة الصلاحيات والرقابة والإدارة ويقوم على تأسيس العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف ذات العلاقة على أسس منظماتية.
- ✓ نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيد ومؤشرات حول أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المنشأة داخلياً وخارجياً من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل.
- ✓ مجموعة الضوابط والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في الإدارة وفقاً للمعايير والأساليب العلمية، وذلك من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مع الأخذ في الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها.
- ✓ توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنظمات ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
- ✓ توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف.
- ✓ تحقيق نوع من التكامل بين المنظمات والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.
- ✓ توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

الحوكمة



هي عبارة عن تنظيم العلاقة ما بين المجلس والجمعية العمومية والمجلس وأعضائه ولجانه والإدارة التنفيذية

أبرز أهداف الحوكمة:

١. تحقيق الشفافية والإفصاح والعدالة من خلال المسألة.

٢. حماية للفئات المستهدفة داخل وخارج المنظمة في القطاع غير الربحي.

٣. الرفع من العناية بالالتزام

٤. مراجعة دورية للأداء المالي والإداري ورفع كفاءة التشغيل.

٥. تفعيل للمجالس واللجان.

٦. زيادة ثقة وجذب للمتبرعين والمانحين مما يسهم في استقرار المنظمة واستدامتها.

خصائص الحوكمة

١. المشاركة: تعتبر المشاركة حجر الأساس في الحوكمة وهي تعزز كل من له دور في بأن يشارك في اتخاذ القرار.
 ٢. المساءلة والمحاسبة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
 ٣. الاستقلالية: بيئة خالية من التأثيرات والضغوط غير اللازمة للعمل.
 ٤. الشفافية: صورة حقيقية واقعية للمنظمة.
 ٥. الانضباط: اتباع السلوك المناسب والصحيح.
 ٦. المسؤولية: الالتزام والمسؤولية أمام جميع الأطراف ذات المصلحة.
 ٧. العدالة: احترام حقوق جميع أصحاب المصلحة.
 ٨. المسؤولية الاجتماعية: الدور الوطني
- تحقق الحوكمة أمرين :

 - ✓ سلامة القرارات.
 - ✓ السلامة المالية.

اتخاذ القرار



أكتب بمفردك

- خطوات رحلة القرار السليم

نشاط فردي ١٠ دقائق

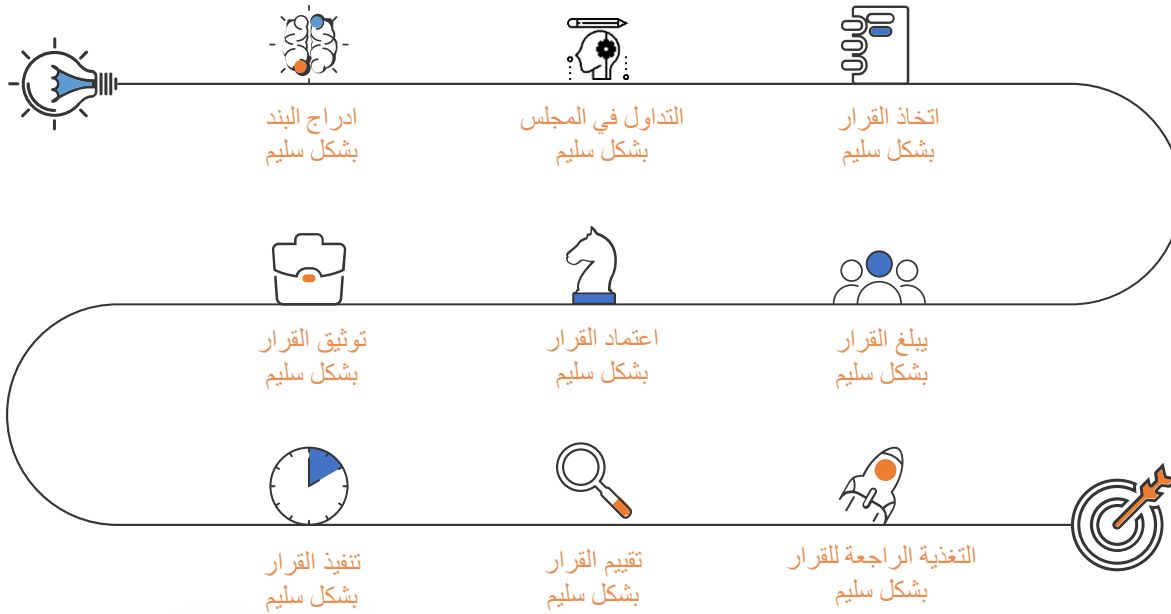
خطوات اتخاذ القرار

مراحل الحوكمة :

١. السلامة المالية.

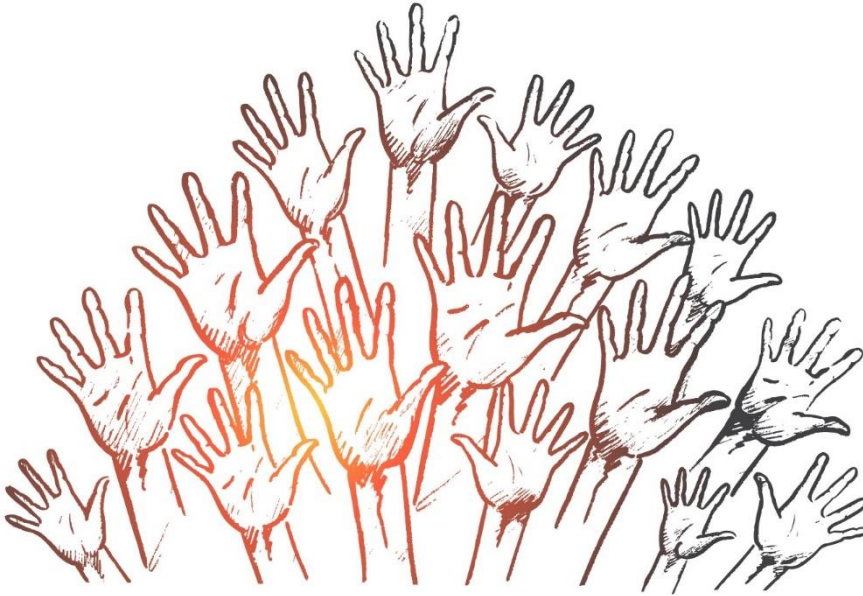
٢. الشفافية.

٣. الامتثال واستقلالية المجلس في قراراته والقيام بأدواره.



خصائص صنع القرار

- اشراك ووضع جميع المعنيين في الاعتبار عند اتخاذ القرار
- متابعة التنفيذ والتأكد من سلامته
- تحمل مسؤولية القرار
- التفكير بنتائج القرار بعيدة المدى
- وضع الآثار القانونية في الاعتبار
- نزاهة اتخاذ القرار
- تأثير القرار على بيئة الكيان
- التفكير في الأثر بغض النظر عن القصد
- قبول الاعتراضات والتغذية الراجعة
- بناء القرار على المعلومات الكافية
- التأكد من عدالة القرار وحفظ الحقوق
- وضع عدة بدائل للقرار



عناصر الحوكمة المالية

عناصر الحوكمة المالية :

١. الأنظمة والقوانين.

٢. المعايير التنظيمية.

٣. السياسة واللوائح والإجراءات.

٤. المعايير المحاسبية.

الإفصاح والشفافية

الشفافية : الشفافية ان تعلن عن المعلومات وفق معيارا الشفافية لدى الجهة المشرفة أو سياسة الشفافية لمنظمتك.
(والشفافية نوعان إيجابي وسلبي)

أبرز الممارسات في الشفافية

- 1 توفير المعلومات للجهات الرقابية والمشفرة والمجتمع مما لا يخضع لسياسات السرية
- 2 شفافية إجراءات التعاقد
- 3 تنظيم لقاءات دورية بني المجلس والعاملين
- 4 الرد على الاسئلة والشبهات المثارة من أي جهة
- 5 إصدار التقارير عن أداء المجلس بشكل دوري

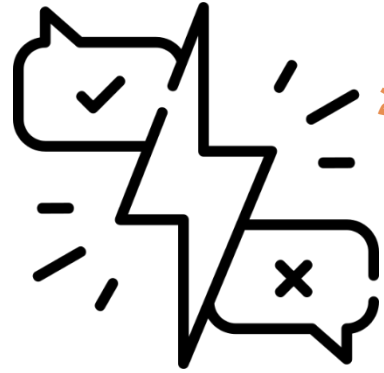
الافصاح هو أن تفصح عن المعلومات الضرورية إذا كان هناك تعارض مصالح او طلبت من جهة ذات صلاحية

تعارض المصالح

هو الوضع أو الموقف الذي تتأثر فيه موضوعية واستقلالية قرار عضو مجلس الإدارة أثناء ادائه لدوره في مجلس الإدارة بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمة هو شخصيا أو تهم أحد أقاربه أو أصدقاءه المقربين أو جهة أخرى أو عندما يتأثر أدائه لدوره باعتبارات شخصية مباشرة أو غير مباشرة أو بمعرفته بالمعلومات التي تتعلق بالقرار .

أبرز التحديات المحتملة عن ضعف معالجة تعارض المصالح في مجالس الإدارة:

- المصلحة الشخصية : المباشرة لعضو مجلس الإدارة.
- المحاباة : الناتجة عن العلاقات الشخصية المبنية على القرابة والنسب أو الصداقة أو الزمالة أو الجنس أو الأصل أو تحزب الخ .
- علاقات العداوة والكراهية : حيث يعتمد بعض اعضاء مجالس الإدارة إلى التضييق وتعطيل مصالح المنظمة بسبب عدوات وكره لافراد معينين داخل وخارج المنظمة .



معوقات تطبيق الحوكمة



أذكر مع زملائك

- ابرز معوقات تطبيق الحوكمة في المنظمة

نشاط جماعي ١٠ دقائق

معوقات تطبيق الحوكمة

١- عدم التزام أعضاء المجلس بالحوكمة:

- بعض مجالس المنظمات غير الربحية تشكل من مجموعة أعضاء تقوم بتنفيذ أنشطة منخفضة المستوى لا يعتنون بتطبيق الحوكمة والمهنية في إدارة أعمال المجلس.

٢- مدير تنفيذي لا يرغب بالحوكمة:

- ثم عرقلة عمل المجلس على يد مدير تنفيذي يخشى مجلساً قوياً، ويخفي المعلومات، ويطلب موافقة المجلس في اللقطات الأخيرة.

٣- ضعف إلمام أعضاء المجلس بالمنظمة:

- يفترق أعضاء المجلس إلى الفهم الكافي لعمل المنظمة ويتفادون التعامل مع القضايا التي تتطلب معرفة متخصصة. وبالتالي قد لا يلتزم أفراد المجلس التزاماً تاماً بالحوكمة.

٤- افتقار المجلس للخبرة المطلوبة:

- يفترق أعضاء مجلس الإدارة إلى خبرة العمل كأعضاء مجلس إدارة و تصح اجتماعات إجرائية ضيقة الأفق و الطموحات متدنية ولا تستفيد المنظمة من أعضاء المجلس ولا يحدث أي تأثير حقيقي.

فقد الحوكمة



أذكر مع زملائك

- ابرز الإيجابيات والتحديات عند فقد الحوكمة في المنظمة

نشاط جماعي ١٠ دقائق

أبرز المشكلات المحتملة في حال غياب الحوكمة

١. تشكل وتكون المجموعات ذات المصالح الخاصة والتحيزات ذات مصالح خاصة وتسير الجهة وفق تلك المصالح وليس أهداف الجهة .

٢. خلل في العلاقات والاختصاصات ومن أبرزها التدخل في الجوانب التشغيلية من جانب مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

٣. عدم بقاء الجهة وإغلاقها .

٤. الصورة الذهنية عن الجهة سلبية .



إدارة الموازنة والميزانية

تعريف الموازنة المالية:

تقدير مفصل ومعتمد لنفقات المنظمة وإيراداتها لمدة مقبلة من الزمن.

التعريف الشامل للموازنة العامة:

خطة مالية للمنظمة تتضمن تقديرات للنفقات والإيرادات العامة لسنة مالية مقبلة وتجاز بواسطة مجلس الإدارة قبل تنفيذها. وتعكس الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تتبناها المنظمة.

الإيرادات العامة :

هي التمويل اللازم لتغطية النفقات العامة للمنظمة لمدة معينة .

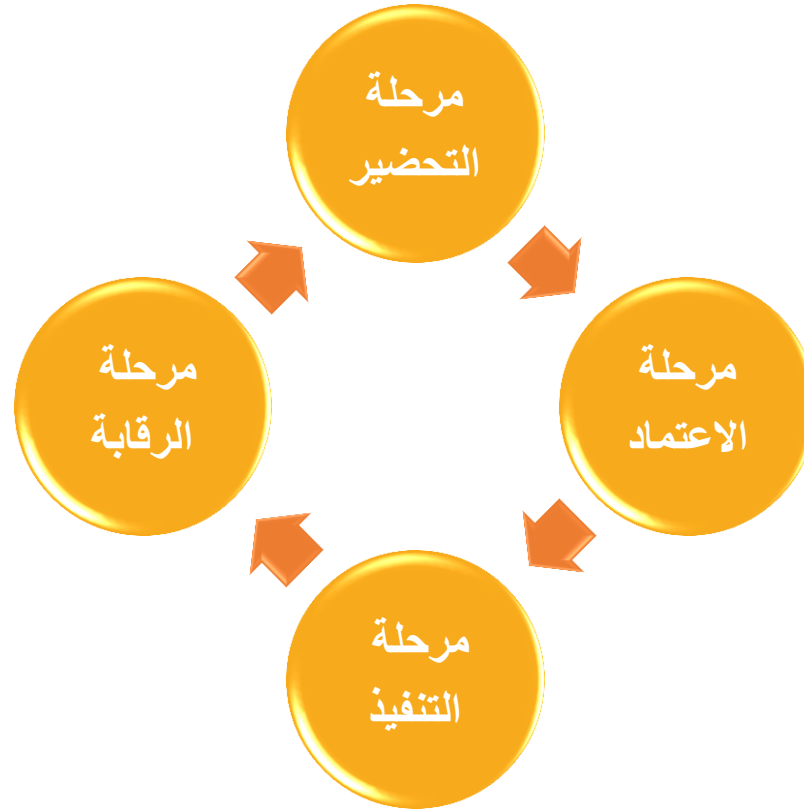
قاعدة وحدة الموازنة:

تنص قاعدة الوحدة بأن تدرج جميع إيرادات المنظمة ، ونفقاته في موازنة واحدة وتظهر في وثيقة واحدة أو مجلد واحد.

قاعدة توازن الموازنة العامة:

تنص قاعدة توازن الموازنة العامة على ضرورة تساوي جملة الإيرادات العامة مع جملة النفقات العامة " سنويا " وعدم وجود عجز أو فائض . (مستندة على المدرسة التقليدية)

إدارة الموازنة والميزانية



إدارة الموازنة والميزانية

البرامج والأداء
“موازنة الأداء”

التخطيط والبرمجة
“موازنة البرامج”

الموازنة الصفريّة
“الأساس الصفري”

إدارة الموازنة والميزانية

وجوب الابتعاد عن التفاؤل في
النفقات والإيرادات فهو يؤدي إلى
العجز

وجوب الاعتماد على أرقام الحساب
الختامي عند التقدير

الأمر الواجب
مراعاتها لتقدير
أرقام الموازنة
العامة

وجوب الابتعاد عن التشاؤم في
النفقات والإيرادات فهو يؤدي إلى
الفائض

وجوب اقتراب وقت التقدير من بداية
التنفيذ

إدارة الموازنة والميزانية



إدارة الموازنة والميزانية

- يعد المجلس مسؤولاً عن تقييم وتصديق الموازنة التي تعدها لجنة الموازنة
- يلتزم المجلس بواجبه في التأكيد في التقارير الدورية، أن كل شيء يسير على النحو المبين في الموازنة الأصلية
- يتحمل المجلس مسؤولية بقاء المنظمة في وضع مالي سليم
- يجب أن يلم المجلس بطريقة كتابة عناصر الموازنة المثالية
- يجب أن يعرف المجلس طريقة قراءة الموازنة

- | | | |
|--|--------------------------------------|--|
| • إدارتها إلكترونياً | • تبقي السيولة تحت المراقبة باستمرار | • تعكس صورة لحظية للوضع الحالي |
| • معدة بشكل يتفق مع متطلبات مصلحة الزكاة / الضرائب | • تحفظ الإيصالات والسندات الرسمية | • تساعد في التخلص من المصاريف الزائدة باستمرار |
| • ألا تخلط الأموال الشخصية بأموال العمل | • تراقب النتائج باستمرار | |

أفضل الممارسات في متابعة الموازنة

قراءة القوائم المالية والتحليل المالي



ماذا يعني لكم هذا الرقم
قراءته في التقارير المالية
(٤٣٢٩٨٧)

قراءة القوائم المالية والتحليل المالي

التقارير المالية

تقرير المراجع

تقرير مجلس الإدارة

قوائم مالية

أنواع النسب المالية

نسب الربحية

نسب النشاط
(معدلات
الدوران)

نسب السيولة

نسب
الاستثمار
(السوق)

نسب
المديونية

مكونات القوائم المالية

قائمة المركز المالي

قائمة الدخل

قائمة التدفقات النقدية

قائمة الاستثمارات

إيضاحات

أساليب التحليل المالي

التحليل الأفقي

التحليل الرأسي

التحليل باستخدام النسب المالية

قراءة القوائم المالية والتحليل المالي

أصول متداولة (هي قيمة موجودات المنظمة عالية السيولة مثل النقد .أو الأصول القابلة للتحويل .إلى نقد بسهولة وخلال فترة زمنية لا تزيد عن العام، بما في ذلك مستحقاتها المالية قصيرة الأجل من الغير والمخزون من المنتجات المعدة للبيع)	أصول المنظمة (موجوداتها) الأصول = الخصوم + حقوق الملكية	١ - قائمة المركز المالي
أصول غير متداولة (هي الأصول الرأسمالية طويلة الأجل والتي تستخدم في العملية الإنتاجية مثل الآلات والمعدات والمباني، وغالباً لا يتم تداول هذه الأصول ضمن العمليات التجارية للمنظمة)		
الخصوم المتداولة (هي الالتزامات التي على المنظمة أن تدفعها في فترة لا تتجاوز سنة واحدة)		
الخصوم طويلة الأجل (وتمثل الالتزامات المالية طويلة الأجل على المنظمة نحو الغير كالديون المترتبة عليها)	خصوم المنظمة (مطلوباتها)	
حقوق المساهمين = إجمالي الأصول – إجمالي الخصوم (تمثل رأس المال الذي قدمه أصحاب المنظمة «مساهموها للاستثمار فيها وتشمل عادة إضافة إلى رس المال الاحتياطيّات والأرباح المحتجزة)	حقوق المساهمين (للجهات الربحية)	

قراءة القوائم المالية والتحليل المالي

إيرادات الاستثمار (الإيرادات المحققة من البيع والمتاجرة في الاستثمارات، أرباح غير موزعة)	٢- قائمة الدخل إجمالي أرباح المنظمة = إجمالي إيراداتها - مصاريفها المباشرة الربح التشغيلي = إجمالي الأرباح - التكاليف التشغيلية صافي الربح = إجمالي الربح - كافة النفقات والمصروفات.
أرباح غير محققة من استثمارات بغرض المتاجرة وكذلك أيضاً الأرباح غير المحققة من عقارات استثمارية (نتائج مقارنة تقييم تلك الاستثمارات بقيمتها العادلة في نهاية الفترة مع قيمها الدفترية) (إلا أنها لا تعني توافر السيولة باعتبارها غير محققة)	
أرباح بيع عقارات بغرض المتاجرة : الفرق بين تكلفة العقار و ثمن بيعه	
حصة في أرباح مساهمات	
إيرادات مرابحة واستصناع وإجارة : هي معاملات إسلامية تتضمن تحقيق إيرادات وفق ضوابط وآليات محددة وعلى أساس نسبي وزمني	
صافي المبيعات خسارة أو ربح	

قراءة القوائم المالية والتحليل المالي

المصروفات المباشر التكاليف ذات الصلة المباشرة بالمنتج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة	المصروفات • الاستقطاعات: كالاستقطاعات التي تتم عادة كمكافأة • رواتب الموظفين وعلاواتهم • المصاريف العمومية والإدارية • مصاريف تأمين وإيجارات واشتراكات ومصاريف قضائية،... إلخ • مصاريف بيع وتوزيع: أجور وعمولات وكلاء البيع، الدعاية والإعلان • استهلاك وسائل النقل المستخدمة في التوزيع،... إلخ • المخصصات: التزام قانوني أو تعاقدية أو... إلخ، • تكاليف التمويل: نفقات الحصول على تمويل وحصولها على قروض،... إلخ • الاستهلاك: مجمل استهلاك الممتلكات والمعدات الآليات مقسما على سنوات حياتها الإنتاجية	٢- قائمة الدخل إجمالي أرباح المنظمة = إجمالي إيراداتها - مصاريفها المباشرة الربح التشغيلي = إجمالي الأرباح - التكاليف التشغيلية صافي الربح = إجمالي الربح - كافة النفقات والمصروفات.
الربح الناتج عن نفس نشاط المنظمة	الربح التشغيلي	
الربح بعد احتساب جميع التكاليف والضرائب متضمن <u>مصاريف لتشغيل</u> المستثناة من إجمالي الربح. صافي الربح = صافي العوائد - (تكلفة + المصاريف + الضرائب)	صافي الربح	

قراءة القوائم المالية والتحليل المالي

تشمل النقد المستلم من بيع المنتجات وتقديم الخدمات كما تشمل الدفعات النقدية المقدمة للموردين لقاءها، كما تشمل إيرادات حقوق الملكية والرسوم والعمولات وتشمل أيضاً الدفعات المقدمة للموظفين وتشمل كذلك الدفعات والمقبوضات النقدية من العقود المبرمة لأغراض التعامل والمتاجرة	صافي النقد من الأنشطة التشغيلية	٣- قائمة التدفقات النقدية صافي النقص أو الزيادة في النقد وما يعادله (النقد بداية السنة - النقد نهاية السنة)
تشمل الدفعات النقدية مقابل تملك الممتلكات والآلات والمعدات والموجودات غير الملموسة، وكذلك تكاليف التطوير الرأسمالية، والدفعات النقدية المستلمة من بيع تلك الممتلكات، والدفعات النقدية لتملك أدوات حقوق الملكية وأدوات الدين الأخرى السلفيات والقروض التي تمنح لأطراف أخرى باستثناء سلفيات المنظمات المالية.	صافي النقد من الأنشطة الاستثمارية	
تشمل على وجه العموم النقد المستلم من إصدار أسهم رأس المال أو أدوات حقوق الملكية الأخرى وكذلك النقد المتحصل من إصدار السندات والقروض وأوراق الدفع وكذلك المدفوعات النقدية لسداد القروض وتوزيعات أرباح المساهمين	صافي النقد من الأنشطة التمويلية	
أهم هذه الإيضاحات وفق الترتيب المطلوب ما يلي: - بيان التقيد بالمعايير المتبعة. - بيان أسس إعداد البيانات المالية والمحاسبية المتبعة. - المعلومات المساندة للبيانات المالية المعروضة وفق ترتيب البيانات المالية ذاتها. - تحليلات مفصلة حول بنود الميزانية، والعدالة في عرضها. - إيضاحات خاصة بالالتزامات المحتملة والارتباطات وكافة البنود خارج الميزانية.		٤- الإيضاحات الخاصة بالبيانات المالية

قراءة القوائم المالية والتحليل المالي

يهتم أسلوب التحليل هذا بدراسة المتغيرات التي تحدث لعناصر القوائم المالية خلال الفترة مقارنة مع أخرى فيحدد حجم ونسب هذه التغيرات مما يتطلب توافر قوائم مقارنة، وهذا النوع من التحليل يساعد في فهم وتفسير مسار التغيرات في عناصر القوائم المالية.

التحليل الأفقي

يهتم بقياس النسبة المئوية لكل عنصر من عناصر القائمة إلى قيمة أساسية فيها الأصول مثلاً « حيث يتم قياس نسب بقية عناصر القائمة إلى قيمة الأصول، حيث تتم مقارنة البيانات المالية من أعلى لأسفل لسنتين أو أكثر.

التحليل العمودي «النسبي»

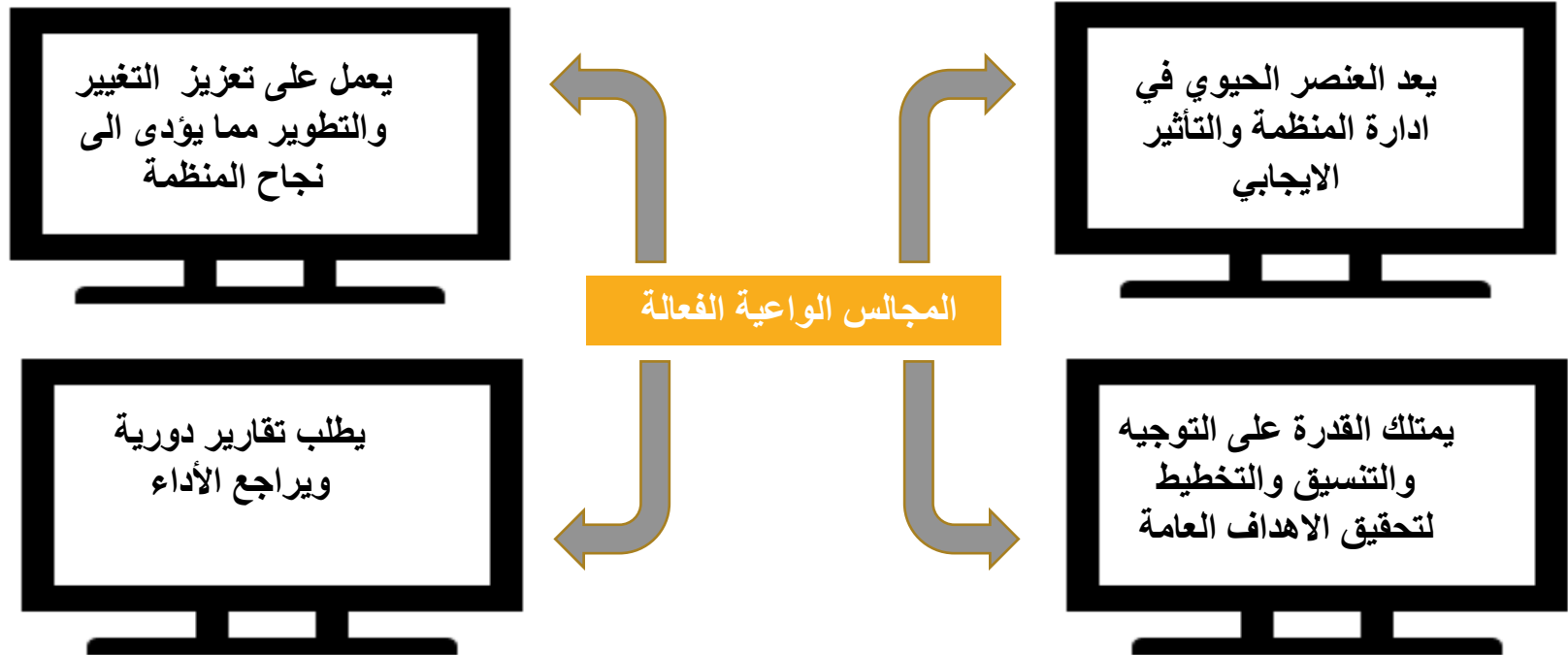
هي أهم أدوات تحليل القوائم المالية وأكثرها شيوعاً وهي تهتم بقياس العلاقات بين بعض القيم في القوائم المالية سواء كانت في ذات القائمة أم في غيرها ونعرض فيما يلي لأهم النسب المالية المستخدمة في تحليل القوائم.

تحليل النسب المالية

نسب خاصة بالسيولة وتعكس سيولة المنظمة مقدرتها على الوفاء بالتزاماتها في تاريخ استحقاقها ومن أهم النسب في هذا

٥- طرق تحليل
القوائم المالية

دور المجلس الواعي في إدارة المنظمة



مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة

١- الإشراف على أنشطة المنظمة.

٢- إقرار التقرير السنوي الإداري والمالي، وتزويد المركز بنسخة من ذلك.

٣- تعديل اللائحة الأساسية للمنظمة، وأخذ موافقة المركز الوطني عليها.

٤- اعتماد الميزانية العامة والحساب الختامي المعد من مراجع الحسابات المعتمد للصندوق، وتزويد المركز بنسخة من ذلك.

٥- إقرار الموازنة التقديرية للعام المالي الجديد، وتزويد المركز بنسخة من ذلك.

٦- اعتماد ضوابط لصرف ما تقدمه المنظمة من مساعدات، أو خدمات اجتماعية، أو تخصصية، أو تعليم، أو تدريب وبرامج تنموية، أو برامج تطويرية.

٧- تعيين المسؤول التنفيذي للمنظمة.

٨- تزويد المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بأسماء وبيانات أعضاء مجلس الإدارة الذين تم انتخابهم وصور هوياتهم، وبكل تغيير يطرأ على تشكيله خلال ثلاثين يوماً من حدوث التغيير.

أبرز مهام ومسؤوليات عضو مجلس الإدارة

١- خبرته.

٢- علاقته.

٣- دعمه.

تعريف مجلس الإدارة

مجلس الإدارة: عبارة عن مجموعة من الأفراد تم انتخابهم أو تعيينهم ليكون لديهم مسؤولية وسلطة جماعية؛ لوضع سياسة وخطة عمل الصندوق العائلي والإشراف عليها ومتابعة التنفيذ



معرفة أبرز أدوار المجلس والتوازن فيها

تخطيط
وتطوير ونمو
واستدامة



أبرز أدوار
مجلس
الادارة

رقابة
ومحاسبة



تحكم
وتوجيه



متابعة



لماذا يجب الاهتمام بالعلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي؟

١. مفترق نجاح التوافق والتكامل بينهما.
٢. لا يمكن ان يستغنى أحدهما عن الآخر.
٣. ضعف عناية بهذه العلاقة في الوثائق التنظيمية.
٤. لا توجد نماذج مبرزه.

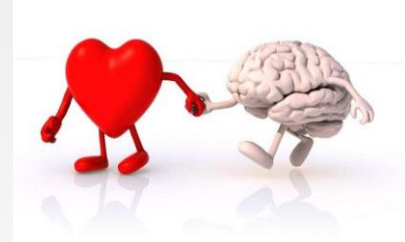
علاقة المجلس بالفريق التنفيذي



الأطراف والعضلات

الفريق التنفيذي
التنفيذ

يصعب وضع
فاصل



القلب والعقل

مجلس الإدارة
التفكير والمسؤولية

علاقة المجلس بالفريق التنفيذي

قرون الاستشعار

العنصر	مجلس الادارة	الإدارة التنفيذية
التوجه الاستراتيجي	المشاركة في بنائه وتطويره تحديد التوجه الاستراتيجي	المشاركة في بنائه وتطويره اقتراح التوجه الاستراتيجي
الخطة التنفيذية	تطويرها واعتمادها	بنائها وتطويرها وتنفيذها
المؤشرات	متابعتها	تحقيقها
السياسات والإجراءات واللوائح	المشاركة في بنائها وتطويرها واعتمادها والتقييد بها	المشاركة في بنائها وتطويرها والتقييد بها
الموارد البشرية	تطويره تحفيزه استقطابه انسحابه	إدارته تطويره تحفيزه استقطابه انسحابه
المالية	تنميتها والرقابة عليها وتطبيق الحوكمة ومراجعة الموازنة والميزانية واعتمادها والعناية بتطبيق إدارة المخاطر	الرفع بالموازنة وإعداد الميزانية والصرف وفق الخطة وتحقيق المستهدفات في تنميتها
المستفيد	يحقق رضاه	يحقق رضاه
التمثيل	يمثله	يمثله

أدوار المدير التنفيذي

١ - التخطيط :PLANNING

وضع الخطوط العريضة للأعمال التي يجب أدائها والأسلوب الذي تؤدي به هذه الأعمال لتحقيق الأهداف التي وضعت لها.

٢ - التنظيم Organizing :

وضع التنظيم الإداري للمنظمة المحددة لاختصاصاتها والذي بموجبه ينقسم الكيان إلى إدارات وفروع مع تحديد اختصاصات كل إدارة أو قسم في إطار الأهداف الموضوعية.

٣ - التوظيف Staffing :

اختيار الموظفين وتعيينهم وتدريبهم والإشراف عليهم وكذلك الإشراف على تنفيذ السياسة الخاصة بشؤون الموظفين.

٤ - الإدارة Directing :

إصدار القرارات والأوامر والتعليمات المنفذة للبرامج والخدمات بوصفه قائدا المنظمة .

٥ - التنسيق Coordinating :

التنسيق بين وحدات العمل المختلفة بحيث تؤدي كل منها اختصاصاتها وتباشر مسؤوليتها المحددة في ضوء السياسة العامة للمنظمة وربط هذه الأجزاء بالهدف المرسوم للمنظمة.

٦ - إعداد التقارير Reporting :

وذلك بقصد تعريف مجلس الإدارة والمجتمع بالخدمات التي تقدمها المنظمة.

تأهيل عضو المجلس للمجلس والعلاقة مع المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية

من أبرز خطوات تأهيل عضو المجلس لمجلس إدارة:

١. إعداد قواعد الحوكمة والاتصال والتواصل والاستفسار والاستفهام في ملف للعضو.
٢. إعداد ملف الإنجازات للمنظمة ولدورات المجالس السابقة.
٣. تحديد وتعين مكتب مسؤول عن مسؤولية الاتصال والتواصل.
٤. إقامة دورة التعارف والتعريف والحوكمة العامة.

لنجاح العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والإدارة التنفيذية

من مقترحات نجاح العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والإدارة التنفيذية:

١. اختيار الرئيس التنفيذي بعناية.
٢. المشاركة من المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية في الاعداد للمجلس (اجندة.مقرر. الخ)
٣. التغذية الراجعة من المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية للمجلس (تقارير.أوراق عمل. الخ).
٤. المشاركة من المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية في لجان المجلس وخاصة اللجنة التنفيذية للمجلس.
٥. تزويد المجلس بالمعلومات المطلوبة بشفافية.
٦. الافصاح من المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية للمجلس عند الحاجة لذلك.
٧. بناء مصفوفة صلاحيات تخدم باحتراف المجلس والمدير التنفيذي والإدارة التنفيذية في تسيير العمل.
٨. عقد لقاءات ودية واجتماعية بين أعضاء مجلس الإدارة ومن المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية.
٩. المشاركة في الخطط بشكل مشترك من قبل مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والإدارة التنفيذية.

أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

المسؤولية	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي
صناعة القرارات	- تعريف وإبصار دور مجلس الإدارة والرئيس / المدير التنفيذي في اتخاذ القرارات. - ضمان المشاركة المناسبة في اتخاذ القرارات التنظيمية.	اتخاذ كل القرارات ما عدا تلك المخصصة للمجلس.

أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

المسؤولية	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي
القانونية	- يلعب دوراً أساسياً لضمان إدارة المنظمة بشكل صحيح. يجب أن يكون للمجلس آلية للتحقق من المعلومات الواردة له. - الحفاظ على الوضع القانوني، وضمان تقديم الأوراق والوثائق القانونية المناسبة والصحيحة. - استعراض التعاملات المالية والإدارية والفنية وممارسة المهنية السليمة التي تحقق الأهداف وتجنب تضارب المصالح.	- يجب أن يقدم معلومات إلى مجلس الإدارة لإظهار أن المنظمة تدار على نحو جيد. - يجمع ويعرض كافة المعلومات التي يحتاجها المجلس. - ينبه مجلس الإدارة باحتمال حدوث أوضاع تهدد الوضع القانوني للمنظمة.

أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

المسؤولية	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي
المالية والمحاسبة	- الموافقة على الموازنة وكذلك الميزانية السنوية. - استعراض التقارير المالية الدورية (الميزانية العمومية، بيان الدخل، التغيرات في المركز المالي). - يضمن وجود الضوابط الداخلية المناسبة.	- إعداد الموازنة وكذلك الميزانية السنوية. - الإشراف على إعداد التقارير المالية الدورية. - تنفيذ الضوابط المالية السليمة.

أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

المسؤولية	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي
التخطيط	- اعتماد الرسالة والرؤية والتوجه العام للبرنامج المنظمة. - استعراض التقدم المحرز في خطة الاستراتيجية. - تقييم الامتثال/ التقدم المحرز في تحقيق نتائج البرنامج أو الخدمة. - تقييم خطة تقييم البرنامج.	- المشاركة في وضع رسالة وتوجه المنظمة. يسهم في رؤية المنظمة؛ ويساعد مجلس الإدارة في الحفاظ على التركيز والقوة الدافعة للمنظمة - وضع أهداف محددة للبرنامج بناء على الرسالة المحددة لمجلس الإدارة. - إعداد التقارير أو الإشراف على تطوير قدرات الموظفين على إعداد التقارير لإظهار التقدم المحرز للبرنامج.

أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

المسؤولية	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي
السياسات والأنظمة واللوائح	- تطوير واعتماد سياسات أو أنظمة أو لوائح على مستوى مجلس الإدارة. - مسؤول عن الاستعراض الدوري للسياسات والأنظمة واللوائح على مستوى مجلس الإدارة	- تحديد الحاجة إلى سياسات أو أنظمة أو لوائح جديدة والمساعدة في إعدادها. - المسؤولية عن ضمان تنفيذ السياسات والأنظمة واللوائح.

أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

المسؤولية	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي
تطوير التمويل	- مسؤول عن ضمان الالتزامات بعيدة المدى للموارد والموافقة على خطة التمويل. - منح الموافقة على الاستثمارات.	- وضع خطة التطوير للتمويل وتقديمها إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها. - تنفيذ خطة تطوير التمويل بعد اعتمادها.

أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

المسؤولية	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي
الموارد البشرية	- وضع ومراجعة سياسات ولائحة الموارد البشرية للمنظمة. - تعيين الرئيس/ المدير التنفيذي وتقييم أدائه.	- تنفيذ ومراجعة سياسات ولائحة الموارد البشرية للمنظمة. - وضع وتنفيذ جميع السياسات الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية. - الرفع بالمقترحات والتي تطور الموارد البشرية - تعيين جميع الموارد البشرية وتقييم الأداء للموظفين لهم.

أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

المسؤولية	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي
العقود	الموافقة العقود ومراقبتها في إطار اختصاصات مجلس الإدارة.	- إدارة العقود التي أقرها المجلس. - الموافقة على جميع العقود التي من صلاحياته ومراقبتها.
مساهمة المجلس	- إنشاء وإبصار توقعات واضحة لإدارة المجلس. - ضمان المشاركة الفعالة لمجلس الإدارة. - إجراء عملية الاستعراض الذاتي السنوية.	- تيسير التدريب وتبادل المعلومات للأعضاء تحضيراً للاختيار لمجلس الإدارة. - تيسير الاتصال الفعال بين مجلس الإدارة.

أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

المسؤولية	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي
تفعيل العلاقات	- الترويج للمنظمة لدى مختلف الفئات المستهدفة. - تعزيز الإجراءات التعاونية مع المنظمات الأخرى بالتوازي مع الرسالة، والرؤية، والتوجه العام الخاص بالمنظمة.	نفس دور المجلس ولكن وفق صلاحياته ونزول أكثر في التنفيذ

التخطيط

التخطيط هو عملية ذهنية وإدارية منظمة تهدف إلى التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية عمله، ومتى ينفذ، ومن الذي يقوم به تراعي كفاءة الموارد وتقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح

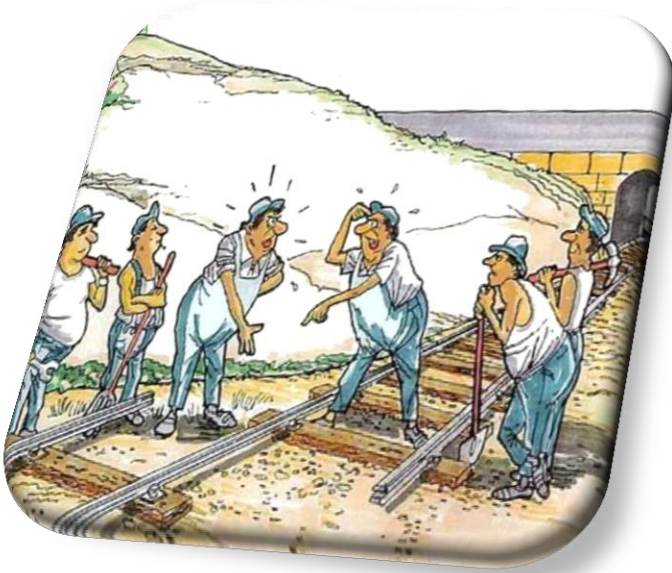
التخطيط

- يستحث التفكير ويستوضح التوجهات المستقبلية لرسم رؤية واضحة للمنظمة.
- تحسين الأداء التنظيمي ويعزز التركيز والتخصص ويقلل التشتت.
- بناء العمل الجماعي والخبرة التخصصية والممارسة.
- تحدد الأولويات وتحسن من رحلة القرار داخل المنظمة.
- ترفع من قدرة المنظمة للاستجابة لاحتياجات المجتمع وفق الظروف المختلفة.
- تعزز الولاء والتبني من المجالس وفريق عمل المنظمة.
- تعزز الاستدامة بمفهومها الشامل.
- تموضع المنظمة وتمكنها من الاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر.
- يبني أدوات لقياس الأداء وتعزيز الحوكمة والمساءلة.

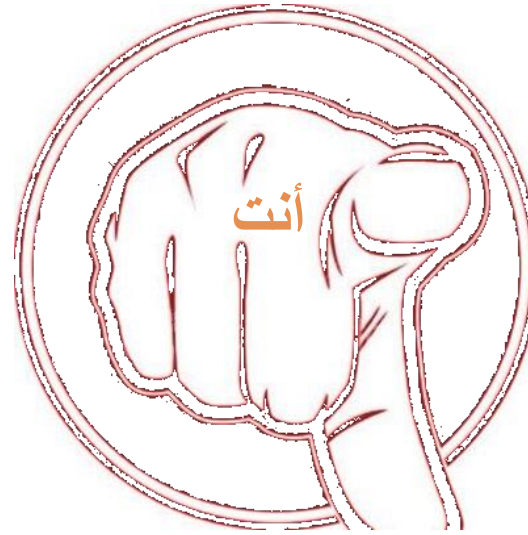
مرتبط بالجانب
المنهجي في
التخطيط

الفكر التخطيطي كيف نفكر في التخطيط

إذا لم تخطط فقد خطت للفشل



أنسب المخططين



الانطلاقة والتركيز

النطاق
٢ كيلو

النطاق
مليون كيلومتر مربع

هليكوبتر



طائرة الرش



قوس وسهم



النطاق المستهدف
٢٠٠ متر

مستويات التخطيط

المفكرين والخبراء الاستشراف :عملية تحليل معمقة وطويلة الأمد تهدف إلى استكشاف التغيرات الجذرية والبني العميقة التي قد تشكل المستقبل لأكثر من ٢٠ سنة مع التركيز على التحولات الكبرى.

الخبراء والقادة في المجال التفكير الاستراتيجي واليوصلة:هي البدء قبل التخطيط الاستراتيجي باستكشاف البيئة من خلال عملية حدسية ، تصورية و تحليلية تتحلّى بالتخيل الابتكاري من خلال معالجة البيانات والمعلومات ليستنتج عنها الموضوعات والقضايا و الأنماط والعلاقات الارتباطية والتعرف على التهديدات والفرص المحتملة، وتحديد الأولويات لتركيز الاهتمام. عبر بصيرة عن الحاضر و تنبؤ بالمستقبل (المفكر الاستراتيجي يملك موهبة & خبرة & ممارسة) ويساعد في تحديد (الاتجاه & الأولويات الحشد)

الخبراء المجلس والقادة والتنفذين في المجال التخطيط الاستراتيجي: عملية تركز على عملية التخطيط المستمر ومنهجية تُعنى باستشراف المستقبل، وتحديد الغايات الكبرى للمنظمة، وصياغة السياسات والخطط اللازمة لتحقيقها، بما يضمن التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية ويعزز قدرتها على مواجهة التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية وأثر مستدام.

المجلس والقادة والتنفذين التخطيط التنفيذي: هي العملية التي ترشد الأعمال والنشاطات التشغيلية اليومية في منظمة ما أو في مشروع ما. وهي عملية تخطيط ما ينبغي عمله . ومتى ينبغي عمله . ومن ينبغي أن يقوم به. وما هي المدخلات والموارد اللازمة لتنفيذه

القادة

التخطيط التكتيكي: يصعب كتابته وهو أقرب لإدارة الموقف

التنفذين والعاملين

التخطيط التشغيلي: مرحلة من التخطيط أكثر تفصيلاً من التخطيط التنفيذي

مقارنة بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي

• التفكير الإستراتيجي: Strategic Thinking

- ينسحب على كل المستويات التنظيمية في الشركة.
- تشترك كافة المستويات في صياغة الخطة بما في ذلك العملاء.
- استخدام عملية لصياغة الإستراتيجية تناسب الموقف واحتياجاته ومتطلباته.
- عملية مستمرة. مخرجاتها لا ترتبط بمواعيد محددة زمنياً.
- عملية تفكير حر تعتمد على الموضوع.
- صيغ متنوعة بدرجة كبيرة كل منها يركز على بعد معين من أبعاد النشاط.
- لا توجد إجابات فورية. مزيج من الحدس والحقائق.
- رؤية إستراتيجية مستقبلية. ابتكار. حدس. مشاريع.
- مقاييس إبداعية تنطلق من الخطة التجارية. ورضا العملاء. والموارد البشرية.
- غير رسمي. Chaotic

• التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

- تقتصر ممارسته على كبار التنفيذيين فقط.
- يتولي المخططون في المركز الرئيسي التفكير ومن ثم توزيع الخطة.
- عملية صياغة إستراتيجية عامة تطبق في أي موقف أو بيئة تنظيمية.
- دورة زمنية تخطيطية مؤطرة على غرار الدورة الزمنية لإعداد الميزانية.
- جلسات معدة مسبقاً وفقاً لإطار وجدول أعمال محدد.
- صيغة شكلية محددة سلفاً.
- إجابات صحيحة والتطابق مع ما تراه الإدارة العليا.
- خطة وخطوات محددة.
- ممارسة الرقابة باستخدام مقاييس مالية فقط.
- رسمي.

كيف نخطط

الطريقة الأولى : مقال

الطريقة الثانية : داخلي

الطريقة الثالثة : ذاتي

أ- مدير الخطة خارجي

ب - مدير الخطة داخلي



خطة الخطة

ليست مرتبطة بمدرسة
معينة للتخطيط

التهيئة

الهدف	الأنشطة	الوقت	ملاحظة
تهيئة البيئة المادية والمعنوية للانطلاقة التنفيذية لخطة الخطة	لقاء تعريفى او تدريبي تمهيدي عن التخطيط وخطة الخطة	قبل بداية الخطة	
	قرار الخطة	قبل بداية الخطة	يصدر من مجلس الادارة
	تصميم قالب اعلامي للخطة وتوثيق مراحلها اعلاميا ..	مستمر	
	تهيئة قاعة اجتماعات وعمل داخل أو خارج الجهة لاجتماعات الخطة وأعمالها مع مواد قرطاسية وتقنية	مستمر	
	تحديد أما التعاقد مع احدى الجهات الاستشارية من العمل الخيري للقيام بالأدوار اللوجستية فقط من ورش عمل ومجموعات تركيز ودعوات وحجوزات وللمساهمة في تنفيذ بعض الادوات البحثية والتي تسمى مدخلات خلال هذا العرض أو القيام بها عن طريق الجهة بشكل مباشر	مستمر	من الممكن تنفيذها داخليا
	اعلام فريق عمل الجهة بانطلاق عمليات التخطيط للخطة الاستراتيجية القادمة وتوضيح دورهم الفاعل في انجاحها وتدشين الانطلاقة .	قبل بداية التخطيط	

المدخلات

الهدف	الأنشطة	الوقت	ملاحظات
بناء المدخلات	اللقاءات الداخلية		
	دراسة مكتبية لمستوى الانجاز في الخطط (الاستراتيجية - التنفيذية) للأعوام السابقة، ومستوى التغير في (حجم-نوع- كمية) المشاريع المنفذة للفترة الماضية		
	تحليل البيانات بتقرير استقرائي لمستوى الفاعلية التنفيذية للمنظمة ومدى تأثر المستفيدين والنتائج بذلك		
	ثم عقد مجموعة تركيز من (أعضاء من المنظمة - مستفيدين من المنظمة) لتحكيم النتائج الاستقرائية وابداء مرنيتهم كلاعي أدوار في النتائج المقرونة		
	اللقاءات الخارجية مع الخبراء والمستشارين والمستفيدين وأصحاب المصلحة والمقاولين والشركاء المانحين والجهات المماثلة والجهات الشبيهة والجهات التي لديها تميز في جانب مهم الاطلاع عليه الخ		
	مقارنة مرجعية		
	بحث مسحي لأي مواد منشورة من احصاءات ودراسات وتوصيات ملتقيات وخطط منشورة لوزارات أو جهات شبيهة أو مانحة أو خيرية ذات علاقة بطبيعة أعمال المنظمة وغايتها		
	تحليل النتائج لمعرفة ابرز توجهات واحتياجات وأدوار وشركات تهم المنظمة		
	أدوات التحليل سوات & بيستل & الإطار المنطقي والتحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج تحليل الفجوات & تحليل مصفوفة بوسطن الاستثمارية & التحليل الاستراتيجي باستخدام القوى التنافسية الخمسة الخ		
	تحليل الأنظمة الحكومية والتشريعات المرتبطة ذات العلاقة - الاستراتيجية الوطنية - الاستراتيجيات والخطط المرتبطة - الخطة للجهات الشبيهة والمماثلة - التجارب العالمية - التقرير العالمية والمحلية - البحوث والدراسات - ممارسات القطاع الخاص.		
	حلول ومنهجيات مطروحة		
	تحليل الخطة السابقة		
	تصميم ملف معرفي يجمع نتائج مدخلات مرحلة التحليل ليكون مستند يرجع إليه في المراحل القادمة وللمستقبل المنظمة	بعد انتهاء المدخلات	يفضل ألا يزيد عن ٢٠٠ صفحة

خطة الإطار
في حال قلت
المدخلات عن ٧
مدخلات

خطة التحول

التحليل

الهدف	الأنشطة	الوقت	ملاحظات
التحليل	مجموعة تركيز لفريق المنظمة وقادتها لتحديد: ١- القضايا الأهم للعمل عليها ٢- حجم ونوع التغيير المستهدف في كل قضية أو مساق ٣- الأدوات والمنهجيات والأنشطة الأنسب لتحقيق التغيير بعد الاطلاع على الملف المعرفي للمرحلة السابقة		
	ورشة عمل ممثلة مع قادة في جهات مشابهة ومماثلة المستفيدين وخبراء في التخصصات التالية الهياكل - التنظيم والتميز المؤسسي - التغيير والعمل المجتمعي - ثقافة المجتمع المحلي - نفس المجال) يتم قبلها ارسال الملف المعرفي للمرحلة السابقة ومخرجات مدخل رقم (١) ومحاورها		
	لقاءات ثنائية تدمجية لنتائج الورشة والخلوص بقائمة توصيات		
	التحكيم من مجموعة متخصصين		
	عقد مجموعة تركيز لاتخاذ القرار في تحديد الموضع الاستراتيجي المنظمة والاستراتيجيات التنفيذية المترتبة على اختيار الموضع وتصميم الملامح العامة للوثيقة الاستراتيجية من: ١- الرؤية ٢- الرسالة ٣- القيم ٤- السياسات ٥- البوصلة والقضايا التي تعمل عليها المنظمة ٦- الآثار المستهدفة للتغيير في كل قضية والأدوات الأساسية في الوصول لذلك ٧- الهيكل للأنشطة والوحدات الإدارية ٨- الأهداف الاستراتيجية ٩- الموارد المخصصة ١٠- مؤشرات لمنظومة الاثر والنمو والاستدامة ١١- الميزات التنافسية		لقاء الاعتكاف التخطيطي
	سوات لكل هدف		يفضل ويكون المشاركون متخصصين في مجال الهدف

المخرجات

الهدف	الأنشطة	الوقت	ملاحظات
المخرجات	عقد مجموعة تركيز لتصميم المخرجات: ١- الرؤية ٢- الرسالة ٣- القيم ٤- السياسات ٥- البوصلة والقضايا التي تعمل عليها المنظمة ٦- الآثار المستهدفة للتغيير في كل قضية والأدوات الأساسية في الوصول لذلك ٧- الهيكل للأنشطة والوحدات الإدارية ٨- الأهداف الاستراتيجية ٩- الموارد المخصصة ١٠- مؤشرات لمنظومة الأثر والنمو والاستدامة		
	اجتماع فريق العمل ومستشارين حسب الاحتياج لدراسة وتحليل التقاطع والتكامل بين الوحدات الادارية وأعمالها وفرص الاستثمار الأعلى للوصول لمنظومة متكاملة في عملياتها الداخلية والخارجية لتحقيق غايتها من خلال الموضوع الاستراتيجي		
	اجتماعات عمل لفريق العمل ومستشارين حسب الاحتياج لتصميم الاجراء العام والاجراءات الأساسية التابعة لها وجمع توصيات الفريق التنفيذي لبناء او تحديث اللوائح والسياسات		
	التعاقد مع جهة استشارات مالية لتصميم او اختيار نظام مالي متكامل بإجراءاته ونماذجة ونظام تقني لادارته يتكامل مع عمل المنظمة		
	اجتماع فريق العمل وال مستشارين لوضع خطة خاصة بتعزيز الميزات التنافسية للمنظمة وتعزيز منظومة (النمو-الأثر- الاستدامة) واعداد مهام تطبيقية لكل وحدة إدارية وأنشاط		
	كل مدير ادارة يقوم برسم خطته التنفيذية بشكلها النهائي والتي سيحقق من خلالها الخطة الاستراتيجية والتي تعزز غاية المنظمة من خلال موضعها الاستراتيجي والموارد التي يحتاجها بشكل دقيق واعتمادها من المدير التنفيذي		
	بعد اعتماد الخطة التنفيذية يطلب كل مدير إدارة من افراد فريقه ادارته اعداد الخطط التشغيلية		
	حفل تدشين الخطة		

أبرز المسارات للتخطيط التحويلي

مسار التمتين الداخلي

مسار المحافظة على المكتسبات

مسار توليد النجاحات

مسار برامج ذات اثر عالي وتكلفة منخفضة

مسارات إضافية (التطوير&الموارد&التميز&التمكين&التركيز على مجال محدد&الخ)

أبرز الخطوات

تحليل القائم وتحويله الى اهداف وفجوات

التحديات والمخاطر وآلية تجاوزها

الممكنات والتحفيز والية استثمارها

المؤشرات والمبادرات وآلية تنفيذها ومتابعة وقياس ادائها

معززات النجاح بعد توفيق الله

التأصيل
الشراعي

التبسيط

الأنسب والافضل

التوثيق

التنوع والاستقطاب

مؤشرات الأداء الاربعة

التركيز & القضية

التطوير للفريق والتحسين المستمر

المرونة

تقييم ومتابعة وتغذية راجعة وحارس للخطة

الممكنات

المجالس

معايير مدير الخطة

مشاركة الفريق وتبنيهم

وقت النهاية

إدارة الورش ومجموعات التركيز من خارج المنظمة

بناء الخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء وتطبيق السيناريو

التنسيق والتكامل والشراكات

الواقعية والوضوح والقابلية للتطبيق

العمق الانسب

الهيكل

أفضل الخطط

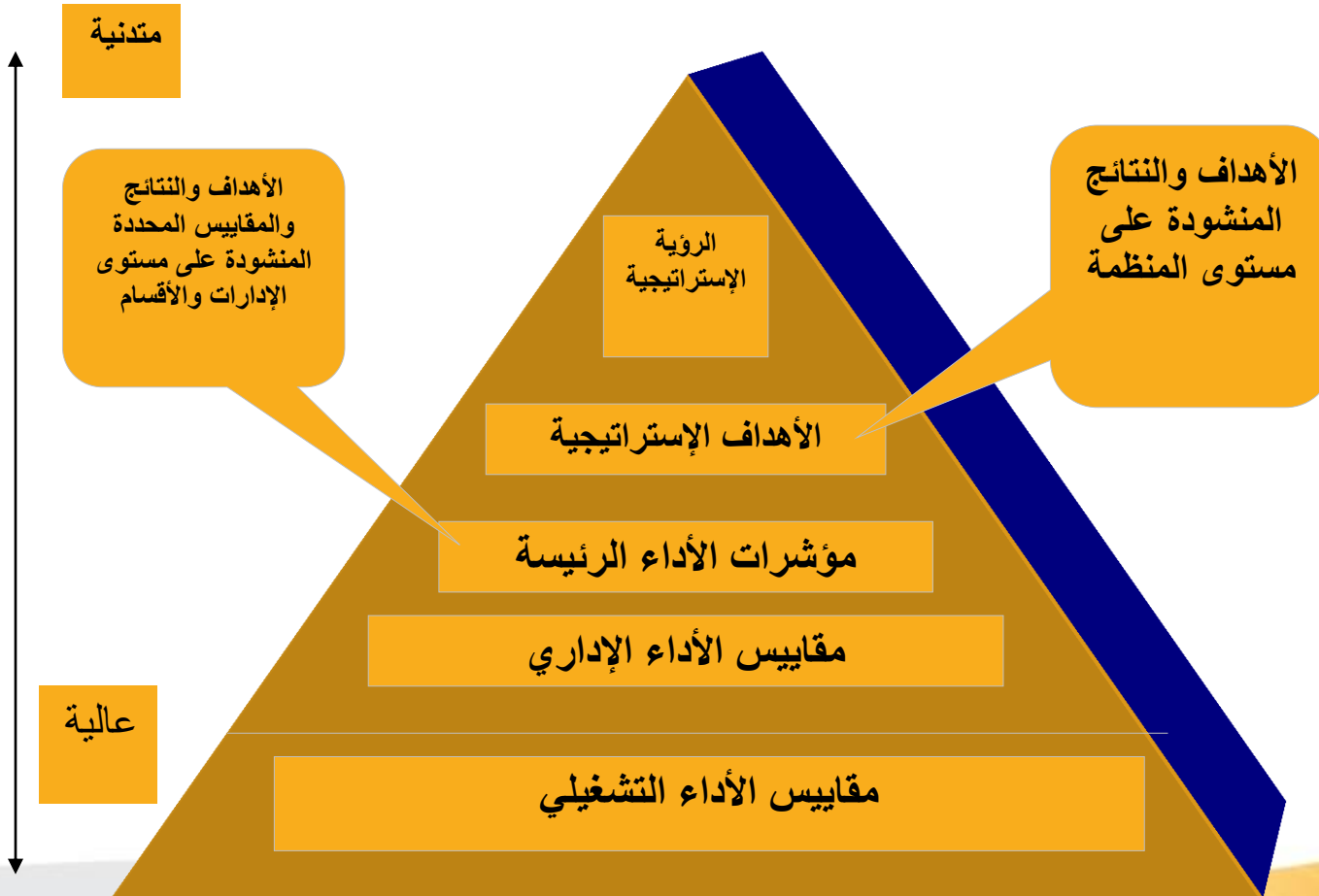
تخطيط ناجح تنفذ مميز

تخطيط ناجح تنفذ سيئ

تخطيط فاشل تنفذ مميز

تخطيط فاشل تنفذ سيئ

ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس تشغيلية على كافة المستويات



كل مستوى من مستويات المقاييس موجه لمستوى محدد في المنظمة

المستوى
- مجلس الإدارة
/ التنفيذيون.

- الإدارات.

- الأفراد.

التعريف
- أوسع مقاييس الأداء التنظيمي نطاقاً
- تقيس العوامل الهامة التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية.
- تبني على مجموعة من مقاييس الأداء الإداري المتداخلة.

- مقاييس محددة لعمليات رئيسة مؤثرة على مؤشرات الأداء الرئيسية.
- تبني على أساس مجموعة من مقاييس الأداء التشغيلي.

- تقيس نشاطات متميزة تقود العمليات الكلية.
- ترتبط بالمسؤولية الفردية.

مؤشرات الأداء الرئيسية
KPIs

مقاييس الأداء الإداري
MPMs

مقاييس الأداء التشغيلي
OPMs

إدارة الأداء سوف تساعد على

١. تحسين أداء الأفراد وفرق العمل والأداء التنظيمي

٢. تحفيز وتطوير وإطلاق طاقات وإمكانيات الموظفين

٣. نجاحك في دورك كمدير للأداء

مؤشرات الاداء

مؤشر الأداء :Performance Indictors

معيار له معادلة وقابل للقياس بالأرقام، ويرتبط ارتباط وثيق بأهداف المنظمة، ويقيس حالة التقدم نحو تحقيق المستهدفات الخاصة بالمنظمة.

وصف المؤشر:

هو تعبير شامل ومفصل يوضح ويحصر المراد قياسه من قبل الجهة ودور هذا المؤشر في تحقيق الهدف المرتبط به. يجب أن يتسم الوصف بالوضوح لتقليل وجهات النظر المختلفة.

مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs - Key Performance Indicators

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت؛ للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المطلوبة، وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير .

مؤشرات الاداء

نقاط المقارنة المرجعية Benchmarks:

هي نقاط المقارنة أو مستويات الأداء المستخدمة لتحديد الأهداف وتقييم الأداء.

وهي أداة تسمح للمنظمة أو البرنامج بمقارنة أدائها السابق بأدائها الحالي، أو بأداء منظمة أفضل منها، وتحديد وتكييف وتبني أفضل الممارسات لديها لتحسين وتطوير الأداء.

ومن الممكن أن تكون نقاط أو مقاييس المقارنة المرجعية هي مستويات الأداء الحالية في المنظمة، أو المعايير التي وضعتها جهة خارجية، أو مستويات الأداء في منظمة أخرى أو مجموعة من المنظمات المختارة للمقارنة. ويجوز لمنظمة ما اختيار منظمة أخرى مماثلة لها لتكون المرجع الذي يمكن مقارنة جودة عملها على أساسه، أو مقارنة أجزاء معينة من المنظمة مع مجموعات مماثلة داخل إطار المنظمة. وعادة ما يستحب استخدام المؤشرات والتي يمكن سردها في الشروط الخاصة في هذه المقارنات

مستويات مؤشرات الأداء

إن قياس الأداء هو عمل متمم للتقويم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على

مستوى المنظمة .. والأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية .

ويضم كل من المستويات الآتية :

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
- أداء المنظمة كلها في إطار بيئتها الداخلية والخارجية

مستويات الأداء

خصائص مؤشرات الأداء

- أن تكون محددة بدقة ووضوح لتلافي اللبس.
- أن تكون قابلة للتحقيق وتحتاج لوضع أهداف قابلة للملاحظة والإنجاز وذات مصداقية عالية ومن الممكن التحقق من صدقها من خلال جهة مستقلة.
- أن تكون قابلة للقياس بشكل كمي أو نوعي.
- أن تستخدم للتعرف على الاتجاهات في الأداء.
- أن تكون من الممكن تحقيقها خلال فترة زمنية مقبولة.
- أن تكون مفهومة وواضحة من قبل الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- أن تتم المصادقة عليها من قبل جميع من لهم علاقة بتحقيقها من أعلى قمة الهرم في المنظمة وجميع العاملين فيها.
- أن يتم تقويمها بصفة دورية وإصدار تقارير عن مدى التقدم فيها وإعلانها لجميع ذوي العلاقة.
- تحديد الأفراد والإدارات المسؤولة عن تحقيق كل جزئية منها ومتابعة ومحاسبة هذه الجهات.
- من الضروري الاهتمام بالخصائص اللازمة عند وضع مؤشرات الأداء للمنظمات ويمكن تحديدها فيما يلي :
- دراسة الطرق التي تؤدي بها المنظمة أعمالها، والبدائل المختلفة لأداء الأعمال للتوصية باتباع أكثرها كفاءة وفعالية.
- تقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وتحليل الخطوات المتبعة في الأداء لترشيدها وتبسيطها.
- دراسة الظروف المحيطة بالعمل وأثرها على وقت الإنجاز وتكلفة الأداء.
- وضع معدل أداء لكل موظف ولكل تقسيم تنظيمي في إطار واضح من الهيكل التنظيمي الذي ينبغي أن يتماشى مع أسلوب إدارة الأداء.
- أن تكون متوائمة مع رؤية المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية ولها علاقة مباشرة بها.
- التركيز على القيم الإستراتيجية للمنظمة عوضاً عن التركيز على قضايا ثانوية.
- أن تكون ممثلة للمنظمة ومناسبة لها بشكل كامل وشاملة للأداء والعمليات.
- أن تكون واقعية وفي حدود إمكانيات المنظمة.

أنواع المؤشرات

أ- المؤشرات الكمية : عادة ما تكون مكونة من إحصائيات أو حقائق عديدة

ب - المؤشرات النوعية (الكيفية) : عادة ما تكون مؤشرات ذات صبغة ذاتية مثل استقصاءات الآراء والانطباعات من خلال المقابلات والبحوث المسحية.

أنواع مؤشرات الأداء من حيث مجال القياس :

(١) مؤشرات المدخلات

(٢) مؤشرات المخرجات

(٣) مؤشرات العمليات

خطوات تقويم الأداء

الدليل الفني لمنهجية قياس الأداء

المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

إطار عمل قياس الأداء – المستوى الثاني



المقارنات المرجعية وأنواعها

المقارنة المرجعية: هي عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج، سواء في داخل أو خارج هذه المنظمة للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الأفضل»

كما يمكن تعريف المقارنة المرجعية «بأنها أحد أدوات التقويم والتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء بين الوحدات أو الأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها؛ وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء» (إسماعيل، ٢٠٠٦).

ووفقاً لهذا الرؤية، يعنى بالمقارنة المرجعية «بحث وتطبيق مستمران للجديد من الأفكار والممارسات والمعالجات لقادة الصناعة» (Hradesky, 1995: 645)

وللقادة في صناعات أخرى غير منافسة أيضاً؛ إذ قد تكون الممارسات الأفضل لوظيفة التوزيع أو الموارد البشرية في صناعات غير منافسة. (أي «مقارنة أداء المنظمة مع الأداء الأفضل في الصناعة أو خارجها، Harrington & وباختصار، فإنها وسيلة للتغيير الإيجابي عبر نظرة خارجية تقود الى تحسينات داخلية، وذلك عن طريق محاولة الإجابة عن سؤالين أساسيين:

الأول: كيف أصبح الآخرون الأفضل؟ والثاني: كيف نكون أفضل؟(الفحان، ٢٠٠٥)

سمات المقارنة المرجعية

- هي عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، ولا تتوقف عند حد معين.
- أن عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال أو النشاط أو الخدمة، سواء في داخل المنظمة أو خارجها.



أهمية المقارنة المرجعية

١. ترشيد النفقات.
٢. إتاحة فرص التعلم المستمر.
٣. إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه - داخليا وخارجياً - نحو النماذج الأفضل.
٤. تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل.
٥. توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية.
٦. تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة.
٧. تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل .
٨. تساعد المنظمات غير الربحية في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المنظمات غير الربحية الرائدة في مجال عملها.
٩. تساعد على توفير المناخ الملائم، وتعزيز الرغبة لدى قيادة المنظمات غير الربحية والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
١٠. تساعد على تحديد العمليات الحرجة، وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ وتسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي .
١١. تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للمنظمات غير الربحية.
١٢. إن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يوجد مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية، وتجعلها أكثر تنافسية.

الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)

- هي منهجية تهدف إلى التركيز على ما يهم المنظمة عن طريق تحديد أهداف طموحة وقياس النتائج.
- مجرد تحديد الأهداف لا يكفي، لذا تتمثل أحد أكبر نقاط القوة في المنهجية أنها لا تحدد فقط اتجاهًا مشتركًا بين الموظفين، بل تركز أيضًا على التنفيذ وتتبع النتائج.
- أجب على سؤالين مهمين: أين أريد أن أذهب؟ & كيف سأصل إلى هناك بسرعة؟

الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)

١٩٥٤م

• بيتر دراكر: طوّر الإدارة بالأهداف (Management By Objectives (MBO)

١٩٦٨م

• آندي قروف : استخدم الإدارة بالأهداف لتطوير (MBO) منهجية الأهداف والنتائج الرئيسية في شركة إنتل (OKRs)

١٩٧٤م

• جون دوير : بدأ بالعمل في شركة إنتل وتولى منهجية الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)

١٩٩٩م

• جون دوير : قام بالاستثمار في شركة قوقل وتطبيق منهجية الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)

اليوم

• الأهداف والنتائج (OKRs الرئيسية تعتبر المؤشر الأساسي لنجاح قوقل وشركات أخرى تستخدم المنهجية

الجهات العالمية التي استخدمت منهجية (OKRs)



مقارنة بين KPIs & OKRS

• (KPIs) Key Performance Indicator

- يرمز الاختصار إلى مؤشرات الأداء الرئيسية
- تركز على النتيجة النهائية لنشاط معين.
- الغرض منها التحكم والقياس والإشارة إلى حالة ونجاح عملية أو نشاط مستمر.
- هي طريقة للفرق لتتبع الأداء داخل المشاريع والمبادرات تعطي مؤشر لتتبع العمل من خلال قياسه.
- يتم قياسها عادةً بشكل مستمر، وبالإمكان أن تتكرر نفس المؤشرات كل ربع وكل سنة.

• (OKRs) Objective and Key Result

- يرمز الاختصار إلى الأهداف والنتائج الرئيسية
- تؤدي إلى هدف محدد.
- الغرض منها إلهام الموظفين وتحفيزهم ليكونوا أكثر طموحًا.
- تعزز مرونة الأهداف وتعطي مساحة للإبداع بين الموظفين.
- محددة بفترة زمنية (كل ربع، كل سنة). وتتغير من ربع إلى ربع أو من سنة إلى سنة.

معلومات عامة عند تطبيق منهجية (OKRs)

- ✓ يمكنك استخدام المنهجية مع الطلاب، الموظفين، القادة، أو المنظمات.
- ✓ الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) ليست أداة لتقييم الموظفين. فمن أجل جعل الموظفين يشعرون بالأمان في وضع OKRs طموحة، يجب أن يعرفوا أنهم لن يتأثروا سلبًا إذا لم يتم تحقيق الهدف.
- ✓ يتعين على الجميع أن ينضم ويلتزم بتحقيق OKRs لن تنجح المنهجية إذا قام بالالتزام ، فقط جزء من الموظفين والإدارة.
- ✓ البها يجب أن تكون مرحلة تحديد الأهداف خفيفة وبسيطة لا تثقلها بالاجتماعات أو الوثائق الغير ضرورية. الشركات التي نجحت في تطبيق المنهجية تقوم بإبقائها بسيطة.
- ✓ الصبر مع منظمتك عندما تتعلم المنهجية كما هو الحال مع أي أداة إدارية. قد لا يتم تنفيذها بإتقان في أول مره تقوم بتجربتها. أعط نفسك ومنظمتك الوقت لكي يتم إتقان المنهجية.
- ✓ يوضع فيها ٣ إلى ٥ أهداف ونتاجك ٣- ٥ نتائج للتركيز على الأهداف والمحافظة على محاكاة الفرق دون الشعور بالتشتت مع التركيز على المتابعة.

القدرات الأساسية برنامج تنمية القدرات البشرية

تهدف للقدرة على التكيف والمرونة



مهارات المستقبل

القدرات الأساسية التي تضمن الاستعداد لمهن المستقبل وتشمل مهارات التفكير العليا والمهارات العاطفية والاجتماعية والمهارات البدنية والعملية



المهارات الأساسية

المهارات المطلوبة كأساس لتعلم المهارات والمعرفة المستقبلية ومنها القراءة والكتابة والحساب والمهارات الرقمية الأساسية



القيم والسلوكيات

المبادئ التي توجه السلوك العام لكافة مجالات الحياة العامة والخاصة، فتحتوي القيم المرغوب بها كالوسيلة والتسامح والعزيمة والمثابرة

ركائز برنامج تنمية القدرات البشرية

مواطن منافس عالميًا



إتاحة فرص التعلم مدى الحياة

- تشجيع تطوير المهارات بشكل مستمر (Upskilling)
- إعادة تأهيل العاطلين عن العمل والمعرضين لفقدان وظائفهم (Reskilling)
- إتاحة فرص التدريب للأفراد خارج سوق العمل أو التعليم أو التدريب
- إتاحة فرص الابتكار وريادة الأعمال
- نشر اللغة العربية والاعتزاز بها



الإعداد لسوق العمل المستقبلي محليًا وعالميًا

- تعزيز القيم والانتماء الوطني والمواطنة العالمية
- تطوير المهارات المتقدمة لمواءمة متطلبات الثورة الصناعية القادمة
- توفير مسارات متعددة للتعليم
- تشجيع ودعم الخيارات المهنية
- تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال



تطوير أساس تعليمي مرّن ومفتّن للجميع

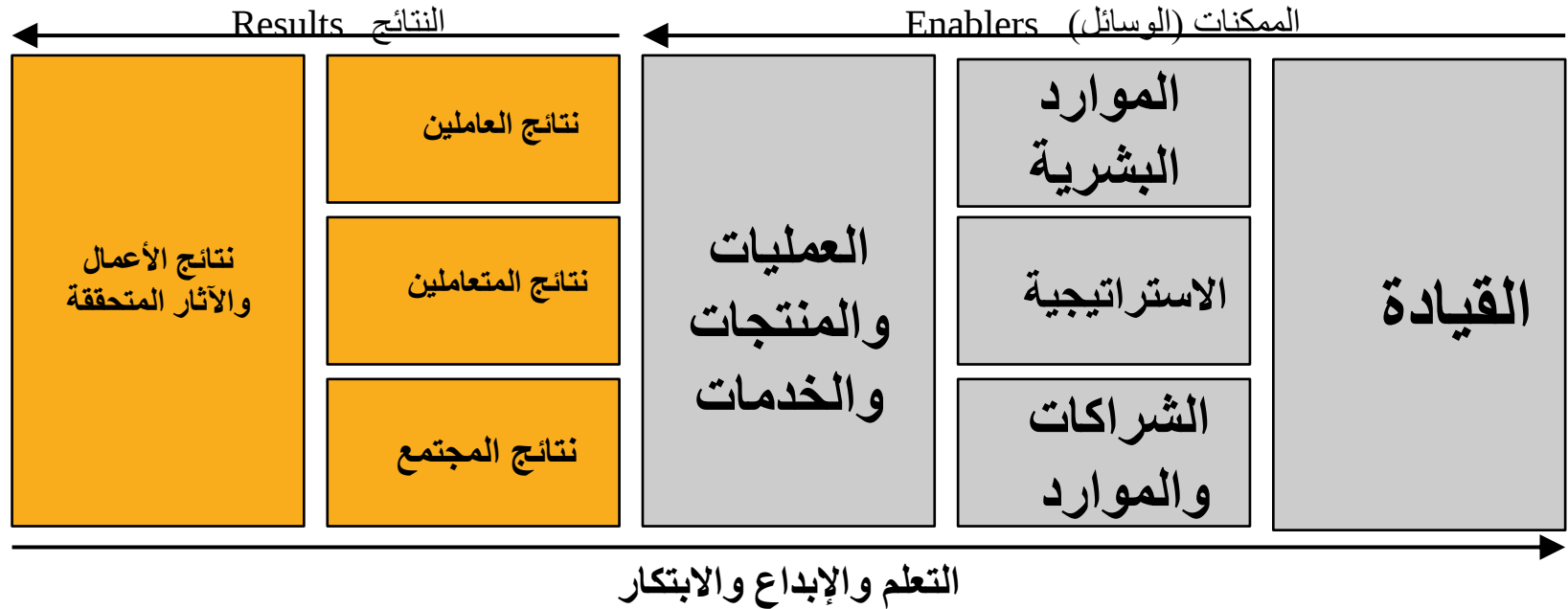
- غرس القيم والانتماء الوطني والمواطنة العالمية
- بناء أساس متين للمهارات الأساسية المطلوبة في القرن الحادي والعشرين
- تعزيز التوجه الفكري نحو تنمية الذات والمجتمع
- إتاحة التعليم عالي الجودة للجميع
- إتاحة مسارات تعليمية مختلفة للمرحلة الثانوية

منظومة مستدامة وقادرة على مواكبة التغيرات المستقبلية لتنمية القدرات البشرية

الممكنات

الموارد البشرية من معايير التميز

المنظمات المتميزة تقدر الموارد البشرية لديها وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الاهداف المؤسسية والشخصية وتقوم بتطوير قدرات الموارد البشرية وتعزيز العدالة والمساواة، كما تقوم بالاعتناء بهم والتواصل معهم ومكافئتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المنظمة



أهمية الموارد البشرية

البشر هم أئمن أصول المنظمة وقادة نجاحها، وإدارتهم بشكل يحقق رغباتهم الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية هو الطريق الأمثل إلى تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها بأعلى إنتاجية واستدامة

وحرص من خلال برنامجنا إكساب المشاركين والمشاركات المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لإدارة واستثمار وتوظيف الموارد البشرية الأكثر موهبة لتحقيق أهداف العمل التطوعي الخاص بهم وبمشاريعهم لضمان الاستدامة بما يحقق مصلحة مجتمعاتهم

رسالة للقادة

- ✓ باشر امورهم بنفسك فأنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقل حملاً (عمر بن الخطاب موصياً أبا موسى الاشعري رضي الله عنهما)
- ✓ الدول الناجحة
- ✓ المنظمات الناجحة
- ✓ القيادة بمفهومها الصحيح

العوامل المؤثرة بحجم وتنظيم ادارة الموارد البشرية

- ١- حجم المنظمة.
- ٢- طبيعة عمل المنظمة.
- ٣- الية عمل المنظمة مركزية ولا مركزية.
- ٤- حجم استثمار التقنية وتطبيقها فيها .
- ٥- كفاءة فريق العمل في المنظمة.
- ٦- خصائص المنظمة والقطاع .
- ٧- نوع الثقافة السائدة المنظمة.

رأس المال
البشري

إدارة
الموارد
البشرية

إدارة
القوى
العاملة

إدارة
شئون
العاملين

إدارة
الأفراد

إدارة
المستخدمين

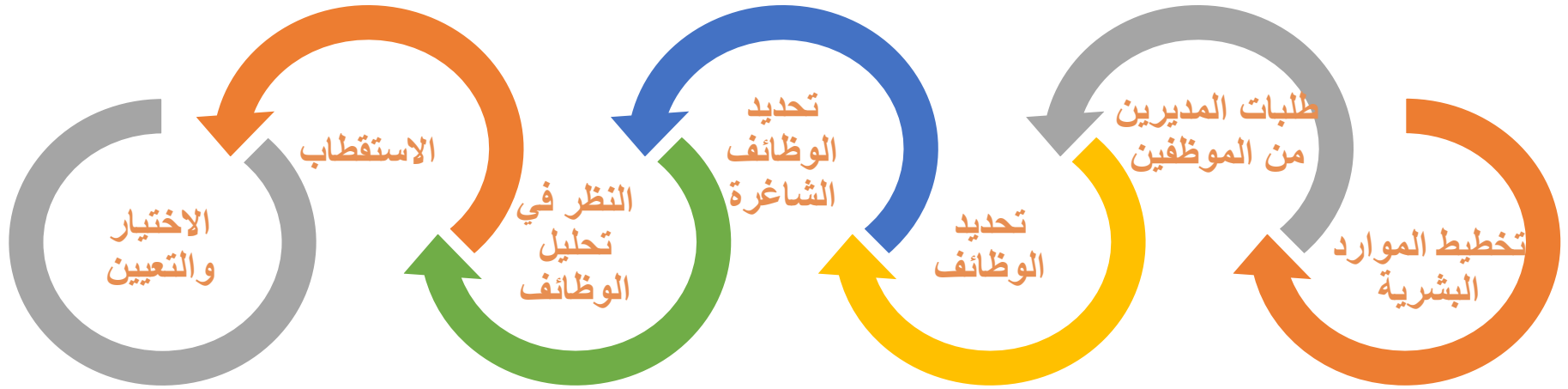
شرائح الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية

١. الموظفين

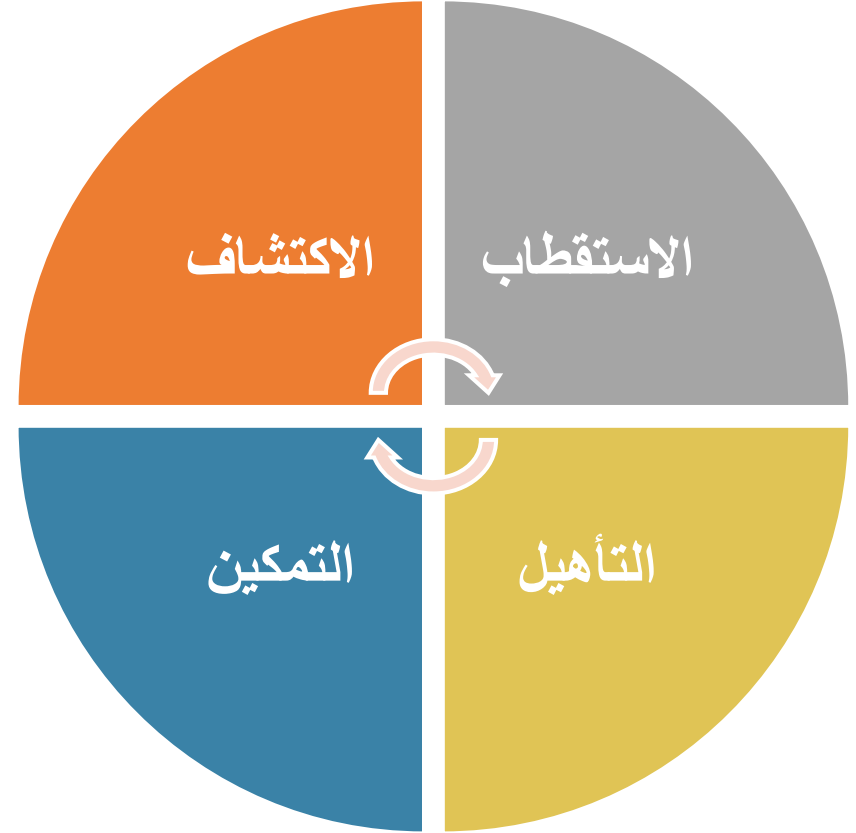
٢. المتعاونين

٣. المتطوعين

خطوات الاستقطاب



منظومة الاستقطاب



- الترشيح من قبل المختصين وتوصيات الثقات
- التطوع
- التدريب
- الفعاليات (الملتقيات/ورش العمل)
- الطلاب (التدريب العملي)
- مواقع التواصل الاجتماعي
- استقطاب داخلي (نفس الكيان)
- الجهات المماثلة (نفس القطاع)
- المستفيدين من الجهة
- بيوت الخبرة ومكاتب التوظيف
- البحث التقني (مواقع التوظيف)
- احتفالات التخرج
- يوم المهنة في الجامعات
- متابعة انجازاته
- الفعاليات وحضور المناسبات والمؤتمرات
- المتخصصة والديوانيات
- المقابلات
- مواقع التوظيف
- أصحاب التخصص المشابهة
- بحوث التخرج
- الفائزين بالجوائز
- أساتذة الجامعات
- البرامج التربوية
- الاعلان

الاكتشاف

الاستقطاب

التمكين

التأهيل

الوفرة

العين

المكتشفة

الفراسة والمؤشرات والملاحظة
فراخ الصقور

المنظومة



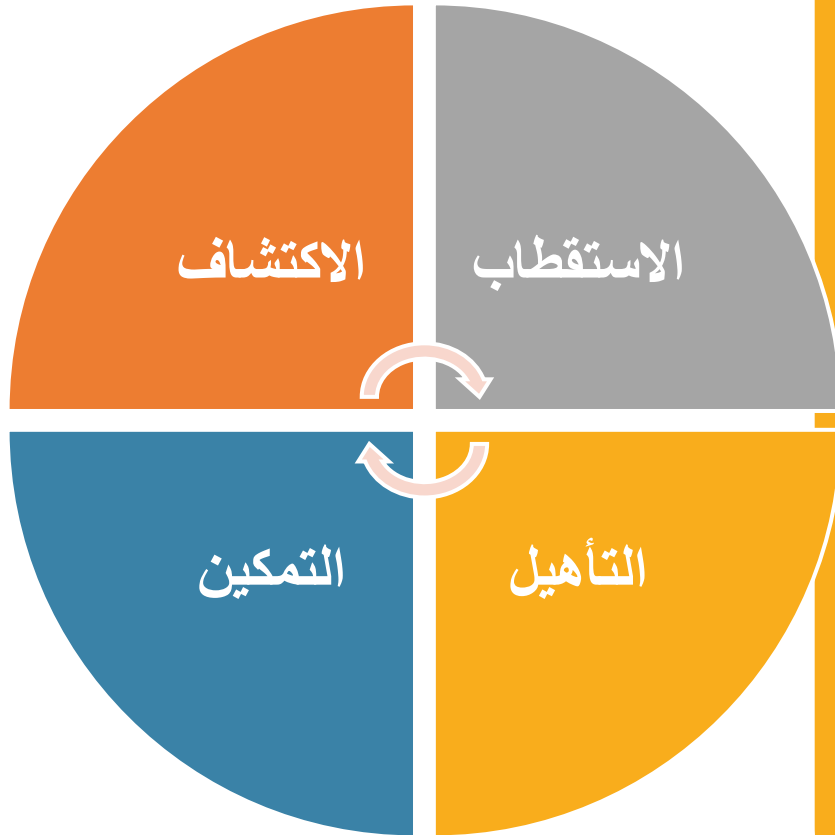
- التنسيق للقاء الأول عبر تواصل مخطط
- الاستعانة بالاختبارات الشخصية المناسبة
- مكان المقابلة وطريقة الاستقبال واللقاء مفعم بالأخوة
- وضوح المهام من خلال وصف وظيفي واضح ومناسب للمُكتَشَف
- بيان أعمال المنظمة قبل المقابلة
- تجهيز عقد العمل والمزايا قبل المقابلة
- تقديم دور المنظمة في الدعم لاستشراف المستقبل في التعلّم والخبرة والترقي
- إظهار المزايا المساندة والوضوح في حقوق
- تعزيز الشغف من خلال عرض المزايا بناءً على الاهتمامات والقيمة المضافة على الشخص
- التركيز في المقابلة وإعطائها الوقت الكافي وإجراء المقابلات بشكل احترافي وعند الحاجة الاستعانة باهل الخبرة اثناء المقابلة
- قابل مرتين وفي بيئة العمل
- الاستشارة
- الأفضل والأنسب
- فراخ الصقور
- الإتجاز في السير الذاتية
- توافق الرؤية واختلاف الأدوات
- لا تبحث عن موظف (أبحث عن عضو في فريق عمل)
- هم وهمة
- تجربة في مشروع
- توافق الأهداف للشخص مع الموقع الوظيفي
- أبرز الحوافز والمكافآت
- وجود تخطيط المسار الوظيفي

الأسئلة الكاشفة

١. اذكر اهم ثلاث انجازات ؟
٢. ما هو دورك في الانجاز ؟
٣. اهم ثلاث قرارات اتخذتها ساهمت في انجاح الانجاز ؟
٤. اهم ثلاث تحديات واجهتها وماذا كان دورك فيها ؟
٥. اذكر اهم ثلاث طموحات لك في الانجاز ؟

مصادقية أنواع الاختبارات عموماً

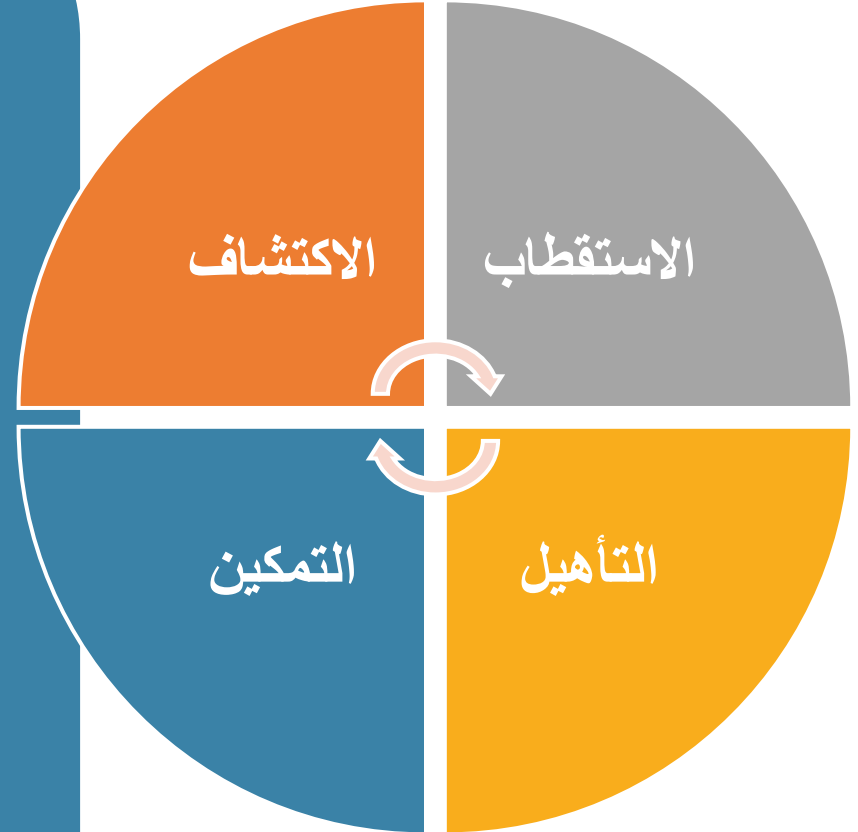
- ١- السيرة الذاتية ٢٠%
- ٢- الاختبارات الورقية ٤٠%
- ٣- المقابلات الموجهة ٥٠%
- ٤- مراكز القياس المتخصصة ٧٠%
- ٥- المعايضة والرقابة الدورية ٩٠%



- الترحيب
- حقيبة الموظف الجديد
- تحديد الجدارات التي تتطلبها الوظيفة
- أدلة إجراءات العمل وسياسة التعامل
- الصدمة
- تدريب على رأس العمل أو عن بعد
- زيارات نفس القسم في المنظمات الأخرى
- إشراك الموظف في ورش العمل
- الدراسات عليا
- التوجيه الشخصي (مفتور أو كوتش)
- حضور ملتقيات وندوات
- التكليف في كيانات متميزة أخرى
- التدوير الوظيفي
- الدورات التدريبية
- تخطيط المسار المهني
- التكليف للمشروعات واللجان
- زيارة الجهات
- تحديد الفجوة والتجسير
- المواد الإثرائية

- رسم هدف عملية التمكين ووضع خطوات للتمكين
- منحة الممكنات وإعطاء الصلاحيات والثقة لاتخاذ القرارات ودعمها
- استمرار التدريب والتطوير
- تعزيز الرقابة الذاتية
- إقناع المدراء لعملية التمكين
- قرب الإدارة ومساندتها للموظف
- يختار فريق عمله
- المشاركة في اعداد الخطط
- تقديم البرامج التدريبية
- تمثيل الجهة مع الصلاحيات اللازمة
- التغذية الراجعة المستمرة والمعالجة بالحكمة
- ابراز منجزاته

المنظومة المتميزة للاستة



ماذا نفيس في المورد
البشري

نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

التخطيط التنظيمي للمسار
الوظيفي

تحقيق التطابق بين الفرد
والوظيفة

التخطيط الفردي للمسار
الوظيفي

١. تحديد متطلبات شغل الفرق.
٢. تحديد الإمكانيات المتاحة للأفراد.
٣. تحديد الفرق بين ١ و ٢.
٤. تحديد أسلوب المعالجة للفرق.

- اكتشاف مدي التطابق بواسطة:
١. تقييم الأداء.
 ٢. اختبارات المسار الوظيفي.
 ٣. مراكز التقييم.
 ٤. دراسات الرضا الوظيفي.

١. تحديد التطلعات الوظيفية.
٢. التعرف على الإمكانيات الفردية.
٣. معرفة الفرق بين ١ و ٢.
٤. تحديد أسلوب معالجة الفرق.

١. صفاته (نقاط القوة والضعف لديه).
٢. مهاراته (الجانب المتميز في المهارة نفسها).
٣. شغفه.
٤. خبراته ومعارفه ومكتسباته.

العناصر الرئيسية للتحفيز

الحوافز = الاجور +
المزايا + المكافآت

تفشل المكافآت تحولت
الى استحقاق

المطلوب بين فريق العمل
الاحترام بالدرجة الأولى
وليس الحب

١. حفز نفسك.
٢. اربط فريق العمل بأهداف منظمتك . الالهام
٣. افحص احتياجات التحفيز لدى فريق عملك (ابحث عن الدوافع).
٤. استمر في التحفيز .
٥. ضمن التحفيز في أنظمة منظمتك واجعلها داعمه له .
٦. حقق العدالة .
٧. ابن منظومة مؤسسية
٨. تمكين الفريق ووفر إمكاناته
٩. روح الفريق
١٠. بيئة مادية جاذبة
١١. قدر
٢١. حدد موعد نهائي
٣١. مكنهم من السماع من مستفيديهم عنهم وعن منظمتهم.
٤١. احتفل .
٥١. امرح .
٦١. النزم بوعودك .
٧١. لا تنتهم بدون تحقق .
٨١. طور .
٩١. نقاط اهتمامه .

خطوات التمكين

باحث اجتماعي

- ١ • يطلع على جميع الحالات السابقة ويسجل الفوائد والتساؤلات (أسبوعين)
- ٢ • يزور كباحث متدرب ولا يتطلب منه أن يشارك بالرأي (أسبوعين)
- ٣ • يشارك زملائه في دراسة حالة مكتيباً ورأيه غير ملزم (أسبوعين)
- ٤ • يزور كباحث متدرب ويشارك بالرأي (أسبوعين)
- ٥ • يشارك زملائه في دراسة حالة مكتيباً ويشارك برأيه (أسبوعين)
- ٦ • يزور وينفذ دراسات حالة بشكل مستقل

اضاءات

الاستقطاب

١. لاستقطاب عن طريقك
٢. الاستقطاب الداخلي والخارجي
٣. العناية والتركيز في المقابلات واعطائها وقتها
٤. لا تبحث عن موظف، بل عضو في فريق عمل
٥. تأكد من الدوافع لدى المستقطب
٦. تأكد من أربع لدى المتقدم
٧. تجربة في مشروع
٨. سبب المغادرة
٩. توافق الرؤية واختلاف الأدوات
١٠. أكثر من يستقطب المتطوع مثله
١١. الأفضل والأنسب

الهيكل

١. هل نضع الهيكل ام الشخص ام المهمة
٢. الهيكل الأفقي
٣. بناء الهيكل على الاهداف

الادارة

١. الترهل والتدوير
٢. النمو
٣. الاداء ومستوياته الأربع
٤. الحميمية لا تعني عدم المهنية
٥. الادارة بالوقت بالمهام بالإنجاز
٦. الزيادة أسوء من النقص
٧. لا تخف من فسخ العقد
٨. كل من تقدم وثق تقديمه

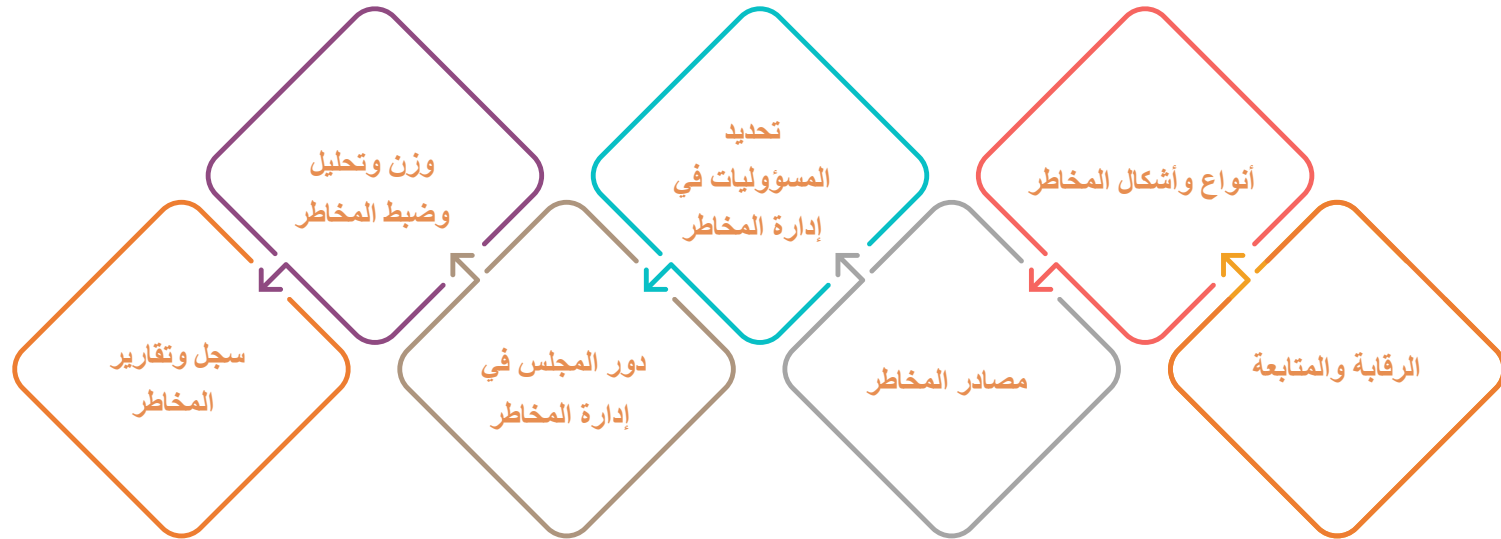
أبرز مستهدفاتك

عدالة كفاءة تمكين ثقة

شعارك

فريقي أولاً

إدارة المخاطر



أنواع المخاطر

أنواع المخاطر



مخاطر القوة القاهرة



المخاطر البشرية



مخاطر التشغيل
العملياتية



المخاطر القانونية
ومخاطر الامتثال



مخاطر الصيغ التمويلية



المخاطر المالية



مخاطر السياسات
والإجراءات



مخاطر الانضباط



المخاطر الشرعية



مخاطر السمعة

أنواع تحليل المخاطر

أولاً: التحليل النوعي للمخاطر.

يعتمد هذا التحليل على احتمال تحقق الخطر أو الآثار المترتبة على تحققه وعلى تأثير ودرجة اتساع أثر الخطر المحتمل.

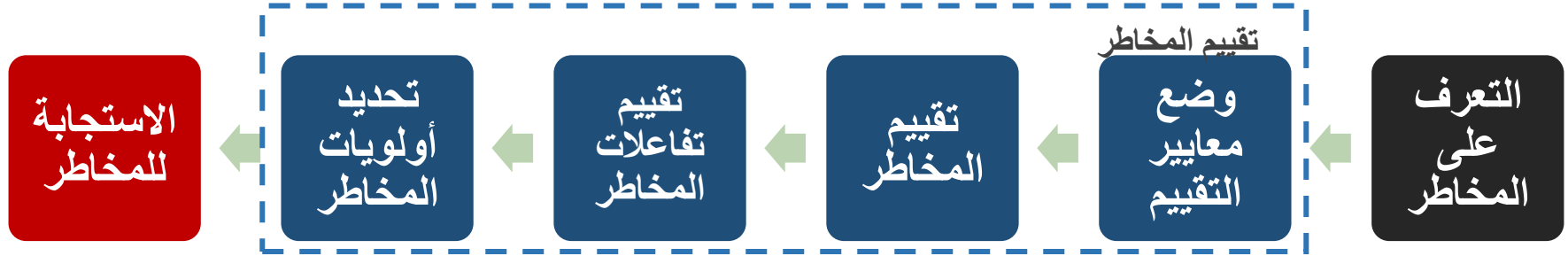
ثانياً: التحليل الكمي للمخاطر.

ويتحقق بتقديم وصف كمي محسوب للخطر على أساس احتمال الحدوث والآثار الناجمة عن تحقق الخطر ويستخدم فيه عامل الخطر المرجح (Weighted Risk Factor).

ثالثاً: التحليل الزمني للمخاطر:

فيعتمد على المقارنة التاريخية لإدارة المخاطر وتغير الانحرافات إيجاباً أو سلباً بحسب مسار الزمن.

تقييم المخاطر



استراتيجيات المخاطر

استراتيجية تجنب الخطر



استراتيجية نقل الخطر



استراتيجية تقليل الخطر



استراتيجية اقتسام الخطر



استراتيجية تحمل الخطر



استراتيجية قبول الخطر

مصادر المخاطر

(١) مصادر داخلية:

ويمكننا تقسيمها إلى جملة من المصادر، كما يلي:

أ. مصادر ذات ارتباط بوثائق المنظمة.

ب. مصادر بشرية.

ج. مصادر ذات صلة بضوابط العمل وسياساته.

د. مصادر تقنية.

هـ. مصادر ذات صلة بالممارسات والتشغيل.

(٢) مصادر خارجية:

ويمكن تقسيمها إلى:

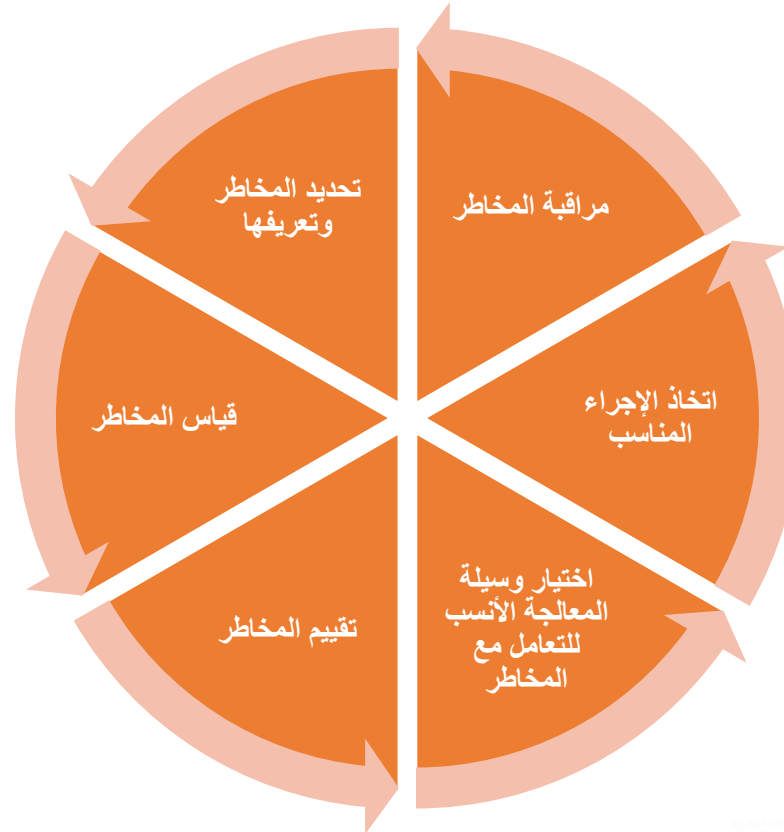
أ. مصادر حكومية.

ب. مصادر ذات صلة بالقوة القاهرة.

ج. مصادر ذات صلة بالموردين والمنتفعين من المنظمة.

د. مصادر ذات صلة بالسمعة.

دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر



نشاط فردي



أكتب بمفردك

- عدد المخاطر المحتملة او التي سبق واجهتها في منظماتكم

نشاط فردي ٥ دقائق

التغيير في عالم منظمات الأعمال يعنى:

التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره،

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها:

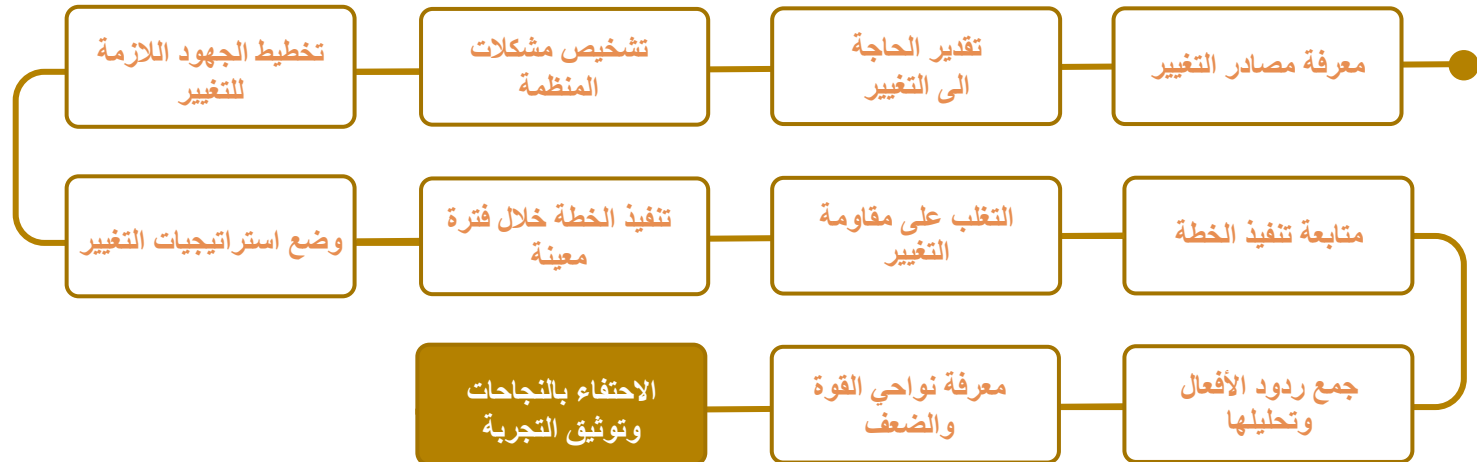
العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات...، مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى...، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً، وفعالية لإحداث التغيير على مراحل بقصد بلوغ الأهداف المحددة بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال للارتقاء بكفاءة العمل.

- يقول بيكارد: التطوير والتغيير التنظيمي جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية .
- يقول فرنش: إدارة التغيير جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.

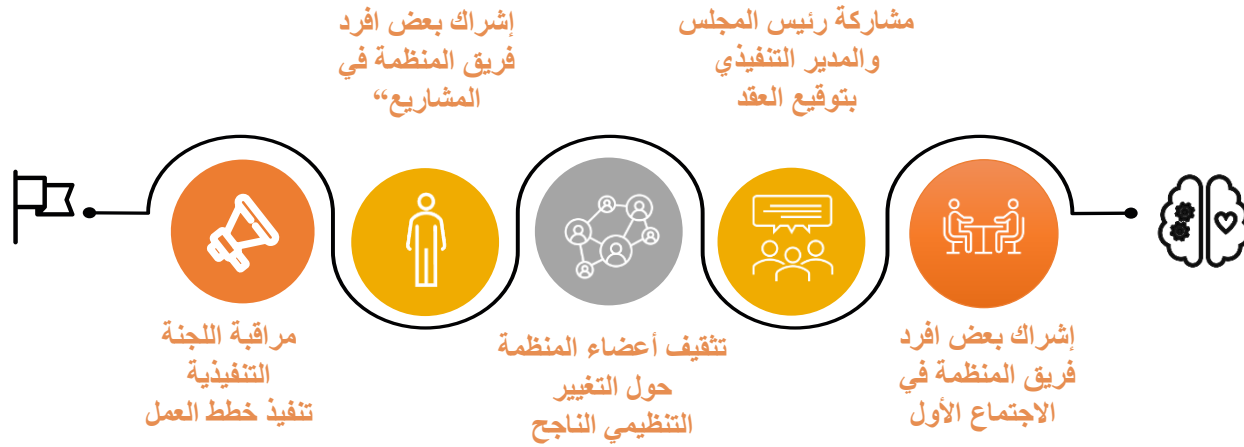


إدارة التغيير

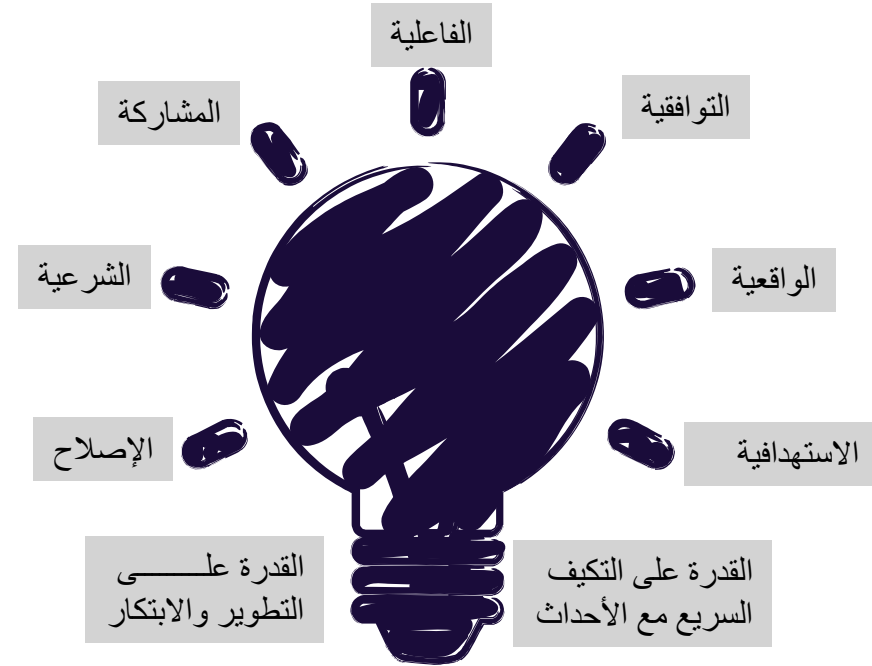
خطوات إدارة التغيير



إدارة التغيير ترفع فعالية افراد المنظمة



خصائص إدارة التغيير



- ١- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليا ومقبولة من قوى التغيير.
- ٢ - الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- ٣- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- ٤ - الفاعلية: يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة ، اي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- ٥- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- ٦- الشرعية: يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد.
- ٧-الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى انها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- ٨-القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- ٩-القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

اعتبارات ومراحل التغيير

المراحل	الاعتبارات
• ما هي طبيعة التغيير؟ • ما هي حاجتنا للتغيير؟ • ما هي مخاطر عدم تغيير؟	الوعي بالحاجة إلى التغيير
• ما الذي سيعود عليّ من هذا التغيير؟ • اختيار شخصي • اتخاذ قرار بالانخراط والمشاركة	الرغبة في إحداث هذا التغيير
• فهم كيفية تغيير • التدريب على الدور الجديد والإجراءات والأدوات الجديدة • تعلم مهارات جديدة	المعرفة حول كيفية التغيير
• القدرة الواضحة على تنفيذ التغيير • تحقيق التغيير المنشود في الأداء أو السلوك	القدرة على تطبيق المهارات والسلوكيات الجديدة
• الإجراءات التي تزيد من إمكانية استمرار التغيير • التقدير والمكافآت التي تدعم التغيير	التعزيز للاحتفاظ بالتغيير بمجرد حدوثه

مراحل تمر بها إدارة التغيير



عوامل نجاح إدارة التغيير

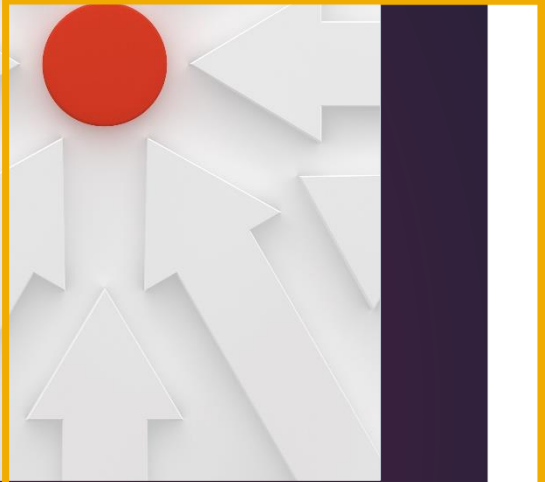
وأخيرا حتى تكون برامج التغيير ناجحة ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير في المنظمة فرصة النجاح في جهودهم، من أهم هذه العوامل ما يلي:

- ✓ دعم وتأيد القادة الاداريين
- ✓ وجود خبراء او وكلاء تغيير change Agents
- ✓ اشراك الافراد والجماعات الذين سيتاثرون بالتغيير في رسم اهدافه والتخطيط له وتنفيذه
- ✓ شرح وتوضيح دوافع واسباب التغيير للأفراد العاملين
- ✓ بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين
- ✓ عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها تاثير على سلوك الافراد
- ✓ معرفة مصادر التغيير ومراكزه
- ✓ تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه
- ✓ توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.

تجمع الكثير من المصادر إلى أن مفهوم إدارة الأزمات Crisis management يعود في ستينيات القرن الماضي.

ومنذ ذلك التاريخ بدأ اتجاه جديد يتعامل مع المواقف الصعبة من خلال مجموعة من القواعد (أو المبادئ) أو التوجهات أطلق عليها أحيانا ” فن إدارة الأزمات ” أو ” سيكولوجية إدارة الأزمات ” أو ” سيناريوهات إدارة الأزمات ” أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها: ”المحافظة على الأصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، كذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة أو تخفيف أثرها على المنظمة ، في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل“، وهذا ينطبق أيضا على الدولة وإداراتها.

ويجد العديد من الباحثين أن إدارة الأزمات هو علم وفن إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات، ويمكن القول أيضا بأنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها.



إدارة الأزمات
قصة بداية مفهوم إدارة الأزمات

مبادئ إدارة الازمات

١. تحديد الهدف من وجود إدارة للأزمات.
٢. الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة ورصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة.
٣. توفير المعلومات الصحيحة والكافية فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
٤. توفير نظام جيد للاتصالات سواء كانت اتصالات داخلية حيث تلعب دوراً كبيراً في عملية جمع المعلومات وتحليلها أو خارجية من شأنها أن تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة.
٥. توفر القيادة الرشيدة غير الانفعالية والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي.
٦. العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.
٧. تحليل وتقييم الأزمات السابقة وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.

استعادة النشاط في إدارة الازمات

استعادة النشاط:

- تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة وتم اختبارها مسبقاً وتكون إما قصيرة أو طويلة الأجل. وإذا لم يتم اختبار هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها:
- محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت.
 - العمليات والأفراد والذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية لاستعادة نشاط المنظمة.
 - التركيز على العمليات الداخلية والخارجية وعدم تجاهل أحدهما.
 - التعاون بين فريق العمل لتجاوز هذه المرحلة والتي عادة ما ينتاب فريق المنظمة الذي يعمل هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث يتكاتف ويتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

التعلم في إدارة الازمات

التعلم:

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر حيث يعد أمراً حيوياً وتتم فيه:

- مراجعة الإجراءات وأسلوب الإدارة وإجراء تقويم ومقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة، وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة والاستفادة بالتعلم للآزمات الأخرى المحتملة.
- الإعداد والتخطيط المسبق للآزمات المحتملة ورصد المتغيرات البيئية المولدة للآزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة.
- توفير المعلومات الصحيحة والكافية فالآزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
- توفير نظام جيد للاتصالات سواء كانت اتصالات داخلية حيث تلعب دوراً كبيراً في عملية جمع المعلومات وتحليلها أو خارجية من شأنها أن تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالآزمة.
- توفر القيادة الرشيدة غير الانفعالية والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى يمكنها التعامل مع الآزمة بأسلوب علمي.
- العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الآزمة في أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.
- تحليل وتقييم الآزمات السابقة وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.

الأزمات الإعلامية نموذجاً

١
تحديد الفريق المخول
باتخاذ القرارات

٢
مبادئ توجيهية
لوضع المشكلة في
الأولويات

٣
بروتوكولات الاتصال
بالأفراد الرئيسيين

٤
تدريب الموظفين في
الواجهة

٥
تعيين متحدث رسمي
والتدرب على التعامل
مع السيناريوهات
المحتملة

٦
ضمان تحديث
السياسات أولاً بأول
ووضع إجراءات
لرصد ردة فعل
الجمهور

٧
وضع قائمة بالأسئلة
التي قد تطرحها
وسائل الإعلام

٨
وضع آليات التواصل
مع الجماهير الداخلية
والخارجية

٩
وضع إجراءات لنشر
المعلومات وتحديد
السياسات
والإجراءات لتحليل
ما بعد الأزمة ورفع
تقارير عنها

١٠
وضع سيناريوهات
للتشغيل التجريبي

الإدارة القانونية

تعد إدارة الشؤون القانونية من أهم إدارات وأقسام المنظمة فهي تلعب دوراً هاماً في صناعة القرارات التي تصدرها المنظمة في إدارة المنظمة وتسيير أعمالها. ودوراً مهماً لصانع ومتخذ القرار لا يعتني بأسباب وأهداف قراره فحسب ، بل لا بد أن يكون قراره متفقاً مع النظام واللوائح في البلد التي تنتمي إليها المنظمة، حتى يكون بمنأى عن الطعون التي تعرضه للتعديل أو الإلغاء .

أبرز أدوارها:

إعداد وصياغة ودراسة العقود
التي تبرمها المنظمة

تقديم الآراء والاستشارات
القانونية وتفسير الأنظمة
واللوائح

تغطية الجانب القانوني في
اللجان المشكلة داخل المنظمة

تقديم المشورة القانونية فيما
يحال للمنظمة من مشاكل

تمثيل المنظمة أمام المحاكم
واللجان ذات الصلة القضائية
والتحكيمية

الحماية القانونية
لأفراد المنظمة



شاكر تفاعلكم