

أسس الحوكمة في القطاع غير الربحي

تم إعداد هذه الوثيقة بالتعاون بين مؤسسة الملك خالد وهي مؤسسة وطنية غير ربحية، وتهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية من خلال دعم المشاريع الاجتماعية والاقتصادية التي تعزز من تمكين الأفراد والمجتمعات، ومبادرة بيرل التي تأسست عام 2010م لتصبح منظمة رائدة في مجال قيادة الأعمال في منطقة الخليج العربي وتساهم في نشر وتعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على المساءلة والشفافية، وتعرض هذه الوثيقة مبادئ توجيهية تفصيلية عن هياكل الحوكمة في المؤسسات الخيرية وغير الربحية التي تساهم في فعالية وكفاءة المنظمات العاملة في هذا القطاع.

سلسلة خلاصات إثرائية

7



ولاية مجلس الإدارة

تتعلق ولاية مجلس الإدارة بتحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء المجلس كهيئة قيادية، بهدف توجيه ومراقبة المنظمة بفعالية.

تضمن الوثيقة المبادئ التالية:

- | | | | | | |
|--|-------------------------|-------------------------------------|--|---|--------------------------|
| <u>06</u> | <u>05</u> | <u>04</u> | <u>03</u> | <u>02</u> | <u>01</u> |
| اختيار أعضاء | ضمان استقلالية | الحفاظ على حجم | استقطاب | اختيار الأفراد | تحديد أدوار |
| قادريين على تكريس وقت لتلبية متطلبات المجلس. | بعض الأعضاء عن الإدارة. | فعال للمجلس بعدد فردي لتجنب المآزق. | أشخاص ذوي خبرة مسبقة في مجالس الإدارة. | الذين يستكملون الاحتياجات والمهارات المطلوبة للمنظمة. | ومسؤوليات وسلطات المجلس. |

تفويض السلطة

مفهوم تفويض السلطة : هي عملية إسناد المهام أو السلطة أو مسؤولية صنع القرار لأفراد آخرين.

إرشادات تفويض السلطة :

- اختيار المهام المناسبة للتفويض ويمكن تنفيذها بواسطة الآخرين.
- اختيار الشخص المناسب بناءً على قدراته وخبراته.
- إعطاء تعليمات واضحة وتجنب التفاصيل المفرطة.
- تفويض المسؤولية والسلطة معاً.
- تجنب التفويض العكسي وإعادة المسؤوليات إلى المدير.

أهمية تفويض السلطة :

- تقليل أعباء العمل.
- تسريع عملية اتخاذ القرار.
- زيادة فعالية الأداء.
- تعزيز التدريب وتنمية مهارات الموظفين.
- الاستفادة من التخصص والخبرات لتحقيق نتائج أفضل.

نموذج المسؤولية والموافقة والاستشارة والإبلاغ (RACI) :

ويستخدم لتحديد أدوار الأفراد فيما يتعلق باتخاذ القرارات داخل المنظمة:

- **الجهة المسؤولة:** تقدم التوصيات.
- **جهة الاعتماد:** تتخذ القرار وتحمل المسؤولية.
- **جهة الاستشارات:** تقدم التوصيات.
- **جهة الإبلاغ:** تتلقى المعلومات بعد اتخاذ القرار.

هو عبارة عن منهج يستخدم لتحديد بروتوكولات وسلطات اتخاذ القرار المرتبطة بمختلف المهام التي تحتاج إلى تنفيذها داخل المنظمة.

أهمية تفويض السلطة:

- خفض الأعباء السماح بالتركيز.
- رفع المعنويات بين الموظفين.
- اتخاذ قرارات أسرع وأفضل.
- تطوير مهارات الموظفين وتنمية إمكاناتهم.

إدارة المخاطر

هي عملية تخطيط أنشطة المنظمة وإعدادها وقيادتها ومراقبتها بهدف الحد من تأثير المخاطر على أهدافها وغاياتها ونجاحها. وتشمل المخاطر المالية، التشغيلية، الاستراتيجية، والتنظيمية.

استراتيجيات الحد من المخاطر:	المبادئ التوجيهية في إدارة المخاطر	أهمية إدارة المخاطر :
1 - المعالجة: - نقل المخاطر (مثل التأمين). - إنهاء الأنشطة ذات الخطورة العالية. 2- التحمل: - قبول المخاطر.	01 فهم الأثر على المنظمة.	01 إعطاء الأعمال القدرة على التكيف مع المخاطر.
	02 فهم احتمالية وفرص وقوع المخاطر.	02 توفير بيانات دقيقة وموثوقة لصناع القرار.
	03 فهم مستوى المخاطر.	03 تمكين صناع القرار من قيادة الأعمال بفعالية.
	04 فهم استراتيجية الحد من المخاطر.	04 ضمان استمرارية العمل خلال الأزمات.

الإجراءات الداخلية

هي وثائق موحدة تحدد تفاصيل الخطوات والمعايير اللازمة لتنفيذ الأنشطة الروتينية داخل المنظمة.

إرشادات لوضع إجراءات داخلية فعّالة :	أهداف الإجراءات الداخلية :
<ul style="list-style-type: none"> — التركيز على العمليات ذات الأهمية الأكبر لتحقيق أهداف المنظمة. — استخدام الوسائل البصرية لتبسيط الإجراءات عبر الرسوم البيانية والصور. — استخدام قوائم الفحص لضمان تنفيذ جميع الخطوات المطلوبة. — تقديم تعليمات واضحة ومختصرة لتجنب التعقيد وتسهيل التنفيذ. — إشراك المسؤولين عن التنفيذ في صياغة ومراجعة الإجراءات. — تقسيم الإجراءات إلى خطوات رئيسية وفرعية لتسهيل التنفيذ والمتابعة. — تفسير أهمية كل خطوة لزيادة الالتزام بها وتحقيق نتائج أفضل. 	<ul style="list-style-type: none"> — ضمان كفاءة التنفيذ. — تحسين الكفاءة الإنتاجية. — توفير معايير مرجعية لتقييم الأداء. — تحقيق الاتساق بين العمليات المختلفة.

ضوابط مالية:

- ✓ وجود أكثر من شخص لمعالجة العمليات المالية.
- ✓ تحديد سلطات واضحة لتفويض السلطة المالية.
- ✓ وضع موازنات تشغيلية وقوائم فحص التنفيذ السليم.
- ✓ جمع آراء أصحاب المصلحة لتحسين العمليات.
- ✓ ترسيخ المساءلة تجاه أصحاب المصلحة.

ضوابط تشغيلية:

أمثلة على الضوابط المشمولة بالإجراءات:

دليل التدقيق الداخلي

يهدف التدقيق الداخلي إلى تقييم وتحسين فعالية عمليات المنظمة من حيث إدارة المخاطر، الرقابة التشغيلية والمالية، والحوكمة.

أهمية التدقيق الداخلي:

- 1 تحسين الكفاءة والإنتاجية العامة للمنظمة.
- 2 تعزيز الشفافية والثقة في العمليات.
- 3 مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية مع تقليل المخاطر.

الأقسام الرئيسية في أداة التقييم:

- 01 **فعالية التصميم:** هل يحقق الأهداف المطلوبة؟.
- 02 **فعالية التنفيذ:** مدى الالتزام بتطبيق الضوابط.
- 03 **الإجراءات المقترحة:** خطوات لتحسين الأداء التنظيمي.
- 04 **التاريخ المستهدف:** تحديد جداول زمنية لتنفيذ التوصيات.

خطوات التدقيق الداخلي:

- 01 تحديد المدقق والشخص الخاضع للتدقيق.
- 02 التقييم الموضوعي وفقاً للمعايير المطلوبة.
- 03 التوصيات لتحسين تصميم وتنفيذ الضوابط.
- 04 التوثيق وتسجيل الملاحظات لضمان المتابعة والتنفيذ.

تحديد أصحاب المصلحة

هي عملية منهجية لجمع وتحليل البيانات عن الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي لديها ارتباط أو تأثير على أعمال المنظمة.

أهمية تحديد أصحاب المصلحة:

- 1 فهم المنظمة للجهات المؤثرة والمتأثرة بأعمالها.
- 2 التواصل الفعال مع الأطراف المعنية.
- 3 زيادة الدعم وتحقيق الأهداف المشتركة.

أصحاب المصلحة:

أعضاء مجلس الإدارة، الموظفون، الجهات المانحة، المستفيدون، الشركاء، الجهات الحكومية، الإعلام، والمجتمع.

ترتيب الجهات بناءً على:

- 01 **تأثير مرتفع ومصصلحة مرتفعة:** تتطلب اطلاعاً كاملاً.
- 02 **تأثير مرتفع ومصصلحة منخفضة:** الحد الأدنى من التواصل المنتظم.
- 03 **تأثير منخفض ومصصلحة منخفضة:** توقع الاحتياجات.
- 04 **تأثير منخفض ومصصلحة مرتفعة:** المشاركة في الحوكمة واتخاذ القرار.

خطوات تحديد أصحاب المصلحة:

1. **تحديد الأطراف المعنية:** التعرف على الأفراد أو الجهات المتأثرة بأنشطة المنظمة أو المؤثرة عليها.
2. **فهم التأثير والمصلحة:** تقييم تأثير الأطراف المعنية ومستوى اهتمامهم بالمنظمة باستخدام مقياس مرتفع أو منخفض.
3. **وضع الاستراتيجيات:** تحديد مستوى إشراك الجهات حسب تأثيرها أو مصحتها.

إدارة أداء الموظفين

الهدف الرئيسي منها هو تحسين كفاءة وفعالية أداء الموظفين مع تحسين القيمة التي يضيفونها إلى أعمال المنظمة.

المسؤوليات الرئيسية للمدير:

- 1 الإشراف على الموظفين ومتابعة أدائهم.
- 2 تحفيزهم وتطوير مهاراتهم.
- 3 تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس.

خطوات إدارة الأداء :

- 01 **وضع الأهداف :**
 - يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، قابلة للتنفيذ، ومحددة بوقت.
 - دعوة الموظفين للمشاركة في تحديد أهدافهم الخاصة لتعزيز الالتزام بها.
- 02 **متابعة الأداء :**
 - مراقبة تقدم الموظفين باستمرار وتقديم الدعم اللازم.
 - إجراء تقييمات دورية لتحديد مدى تحقيق الأهداف.
- 03 **التقييم الموضوعي:**
 - قياس أداء الموظفين بشكل عادل وشفاف لتحقيق قيمة مضافة.
- 04 **التطوير والمكافأة:**
 - مكافأة الموظفين الذين يحققون أو يتجاوزون أهدافهم (مادية أو معنوية).
 - تقديم الدعم والتدريب للموظفين الذين لم يتمكنوا من تحقيق أهدافهم.



مدونة قواعد السلوك للموظفين

هي عبارة عن مجموعة من القواعد التي تحدد المعايير والمسؤوليات والممارسات الصحيحة للأفراد والمجموعات والمنظمات. مثل القواعد التي تعزز النزاهة، احترام القوانين، الشفافية، ومكافحة الفساد.

- | | |
|----|--|
| 01 | تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية. |
| 02 | تحديد قيم الأعمال والسلوكيات المطلوبة. |
| 03 | توجيه الأفراد نحو السلوكيات المناسبة. |
| 04 | تحسين أداء المنظمة بشكل عام. |

المبادئ الأساسية لمدونة قواعد السلوك:

سياسة تضارب المصالح

تهدف إلى حماية المنظمة عندما تشرع في الدخول في معاملة أو ترتيبات قد تقيد المصلحة الخاصة لأحد الأفراد أو إحدى المنظمات التابعة، أو قد تؤدي إلى زيادة محتملة في معاملات الفائدة.

أهداف السياسة :

- 01 < الإلزام بالإفصاح عن أي تضارب حالي أو محتمل.
- 02 < وضع إجراءات لمعالجة حالات تضارب المصالح.
- 03 < حماية المنظمة من أي آثار سلبية بسبب تضارب المصالح.

إرشادات لوضع مدونة فعّالة :

- ✓ تشكيل فريق إعداد المدونة.
- ✓ الصياغة بوضوح بلغة مفهومة لجميع الموظفين.
- ✓ معالجة مواقف محددة قد يواجهها الموظفون.
- ✓ تحديد قنوات للإبلاغ عن الانتهاكات.
- ✓ إتاحة المدونة للجميع داخل المنظمة.
- ✓ الالتزام بالمدونة على أعلى مستويات المنظمة.
- ✓ تنفيذ برامج تدريبية لفهم المدونة وتطبيقها بفعالية.
- ✓ المراجعة الدورية لتتماشى مع التغييرات.
- ✓ الاتساق في التنفيذ وفرض إجراءات عند مخالفتها.

الطرق المثلى لوضع سياسة تضارب المصالح :

- تشجيع النقاشات المفتوحة حول تضارب المصالح المحتمل داخل المنظمة.
- توثيق أي إفصاح عن تضارب مصالح كتابياً وعرضه على المجلس أو لجنة مخصصة.
- طلب إفصاحات سنوية من جميع منسوبي المنظمة لتحديد تضارب المصالح.
- تحديث السياسة سنوياً لضمان توافقها مع التغييرات.
- أخذ كل من المصالح المالية وغير المالية في الاعتبار.

