



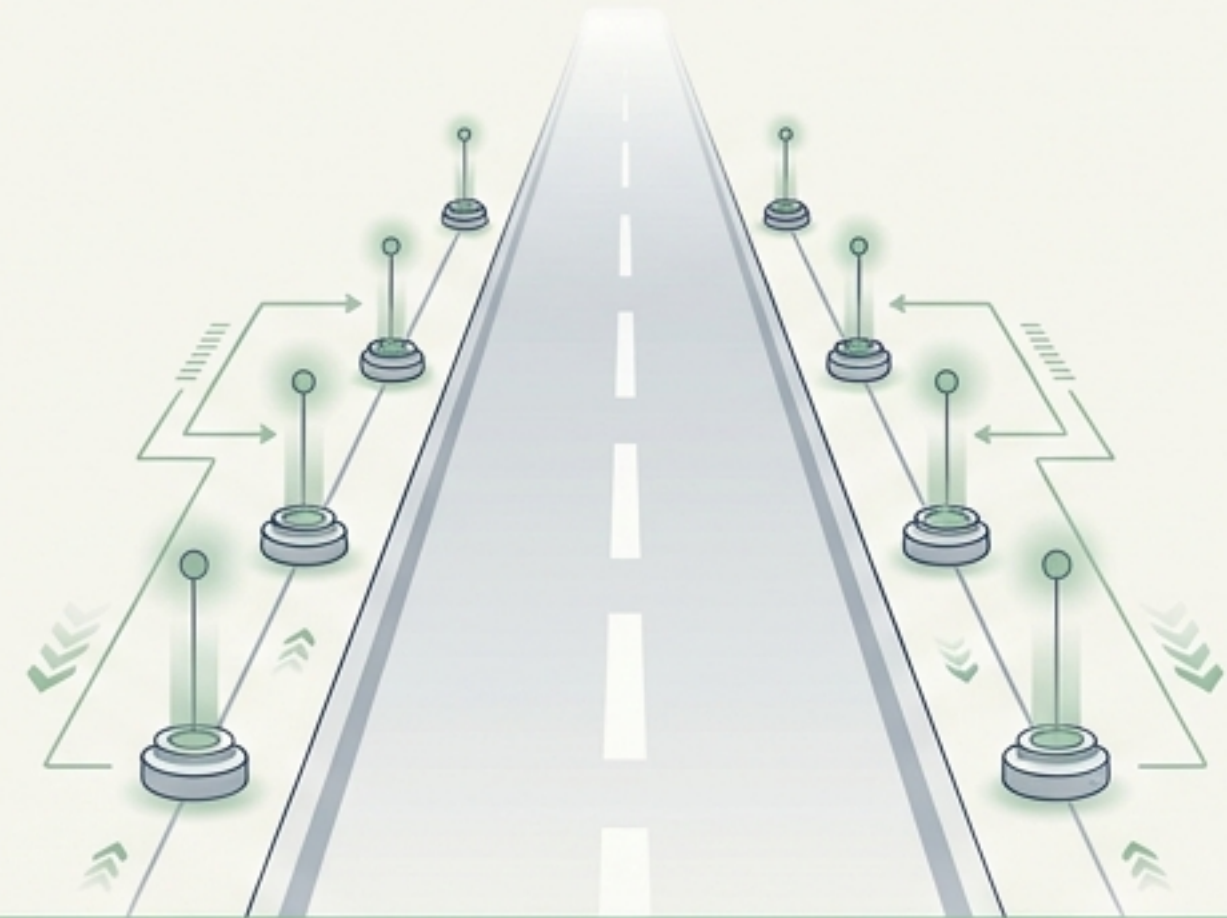
الجاهزية الحوكمية

نظام الملاحة الاستراتيجي لتوليد دخل آمن ومستدام للمنظمات غير الربحية

الحوكمة ليست تعقيداً للإجراءات.. بل قدرة على التوجيه



لا تعني الحوكمة كثرة الموافقات أو
تعقيد الإجراءات



بل تعني ضمان توافق النشاط مع الرسالة
والقيم والسياسات لتنطلق المنظمة بأمان

دورة الوضوح: الأسئلة السبعة لضبط أي مشروع



الركائز الست للجهازية الحوكمية



السياسات المؤسسية



وضوح الصلاحيات



التوافق مع الرسالة



الرقابة والتقارير



إدارة المخاطر



إدارة تضارب المصالح



الركيزة الأولى: التوافق مع الرسالة وحماية الاتجاه



يجب التحقق من أن مصدر الدخل الجديد:

✓ يخدم أهداف الجمعية.

✓ لا يحرف المؤسسة عن أولوياتها.

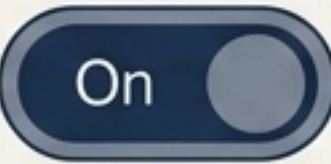
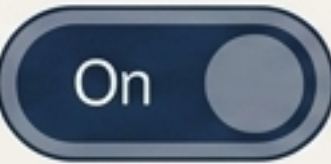
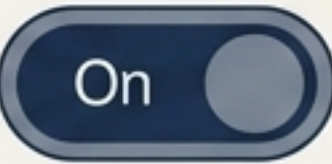
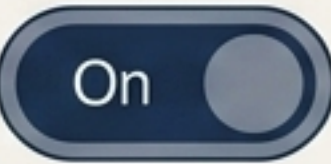
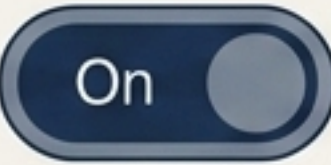
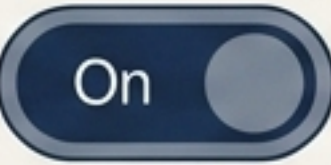
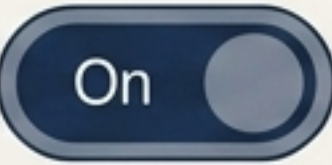
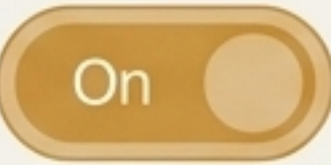
✓ لا يدفعها إلى تنفيذ أنشطة لمجرد الحصول على المال.

✓ لا يتعارض مع قيمها أو سمعتها.

✓ يمنع حدوث انحراف عن الرسالة.

الركيزة الثانية: وضوح الصلاحيات ومراكز القرار

يجب تحديد الجهة المخولة بالموافقة بشكل قاطع على:

 إطلاق مصدر دخل جديد	 إنشاء مشروع إنتاجي	 قبول منحة مشروطة	 توقيع شراكة
 تحديد الأسعار	 استخدام الاحتياطات	 إجراء الاستثمارات	 إيقاف النشاط عند ارتفاع المخاطر



الركيزة الثالثة: بنية السياسات المؤسسية

نظام السياسات المؤسسية

الحماية والامتثال

سياسة تضارب المصالح

سياسة إدارة المخاطر

سياسة حماية المستفيدين

سياسة حماية البيانات

العمليات التشغيلية

سياسة المشتريات

سياسة التسعير

سياسة استرداد الأموال

سياسة الاحتياطات

الإيرادات والشراكات

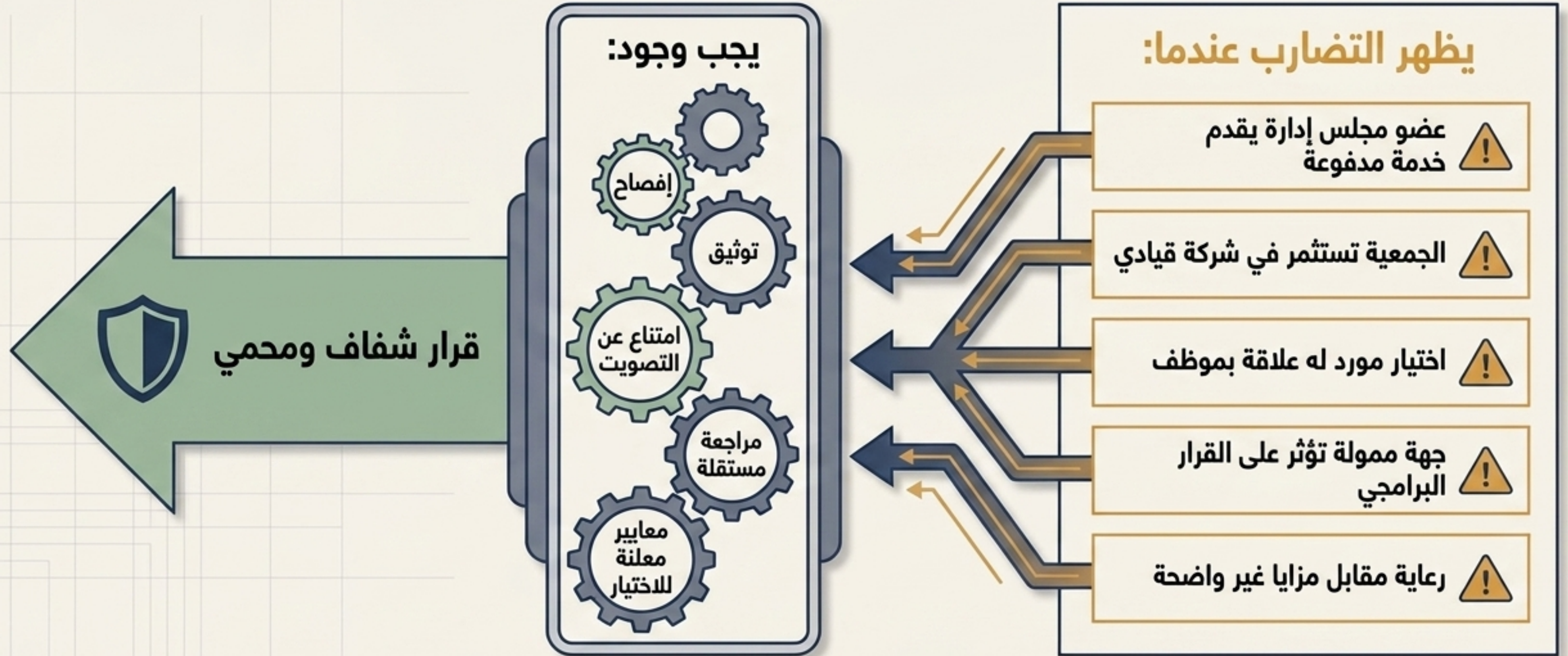
سياسة قبول التبرعات

سياسة قبول المنح

سياسة الشراكات

سياسة الاستثمار

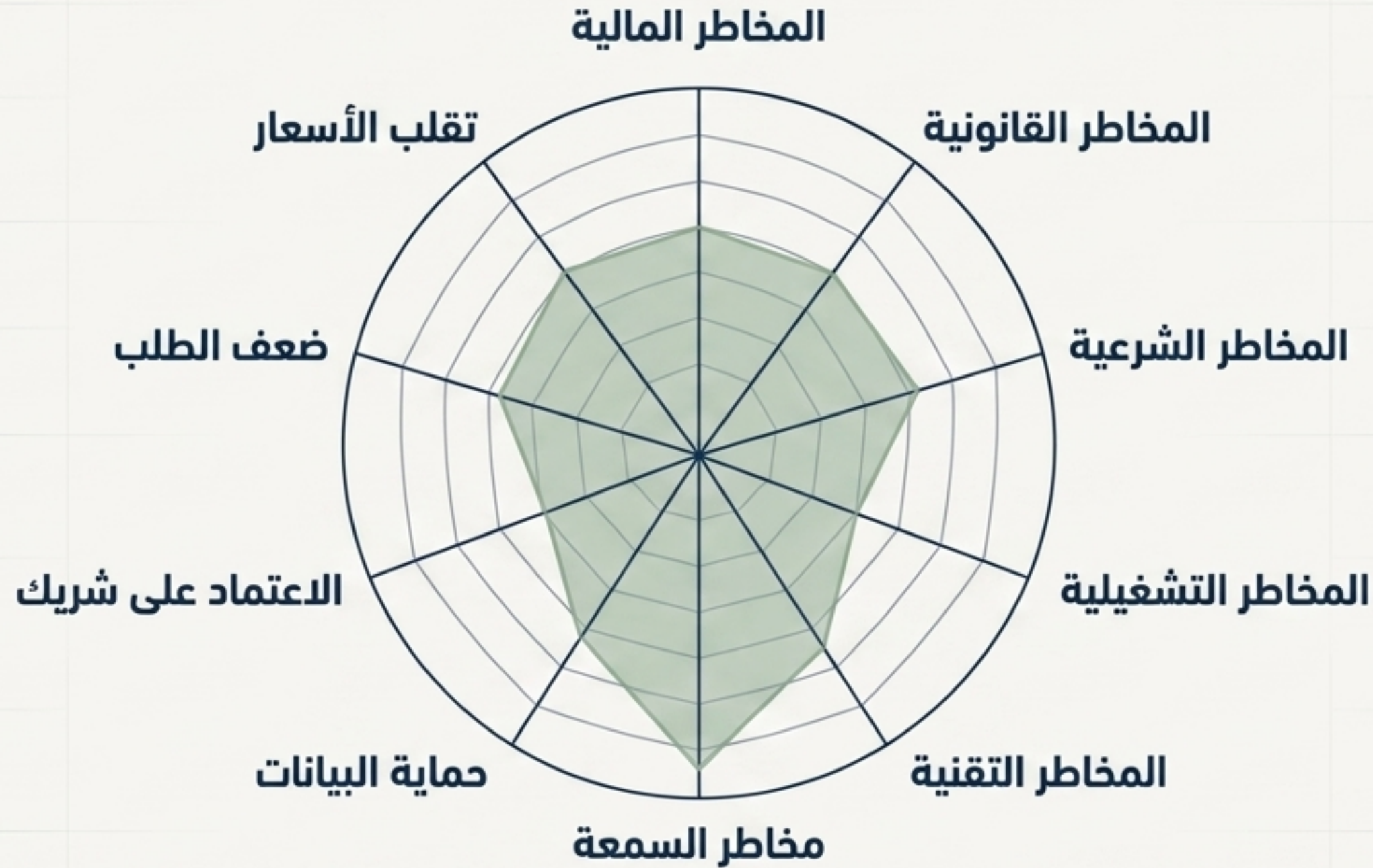
الركيزة الرابعة: آليات تصفية تضارب المصالح





الركيزة الخامسة: رادار إدارة المخاطر

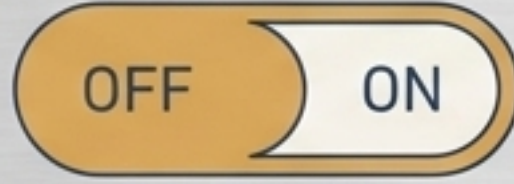
الجاهزية تعني تسجيل وتوقع المخاطر المتعلقة بالمصدر قبل وقوعها، وتتضمن مسحاً شاملاً للزوايا التالية:





الركيزة السادسة: لوحة الرقابة والتقارير

يجب الاتفاق مسبقًا على محددات الرقابة:



متى يتم إيقافه؟
(Stop-Loss)



متى يعاد تقييم المصدر؟



ما مؤشرات النجاح؟

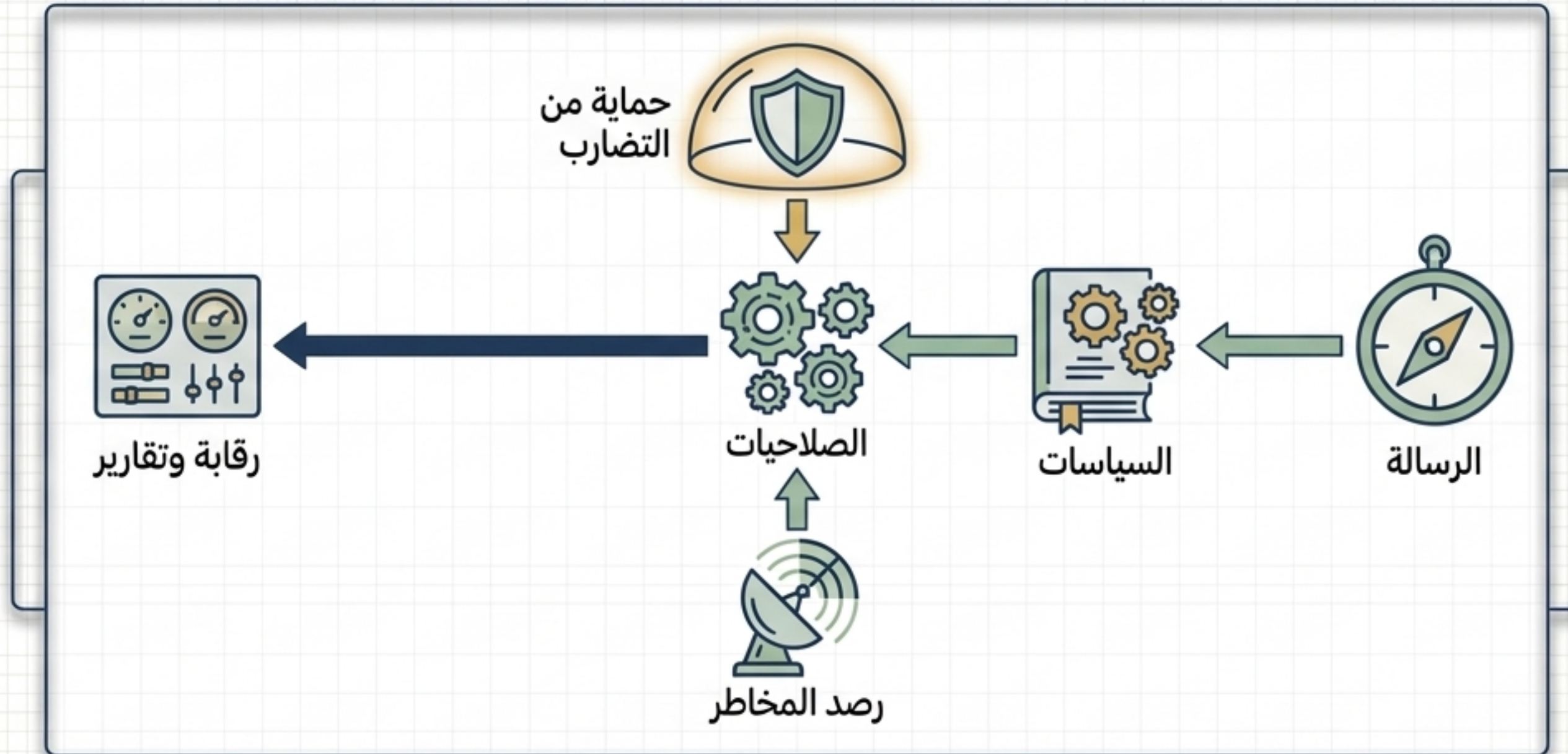
ما حدود الخسارة المقبولة؟



ما التقارير المطلوبة؟

ما دورية مراجعتها؟

محرك الحوكمة: نظام واحد متكامل



الجاهزية الحوكمية ليست قائمة مهام منفصلة، بل هي نظام تشغيل متكامل. التوافق مع الرسالة يحدد السياسات، التي توزع الصلاحيات وتدير تضارب المصالح، بينما يعمل رادار المخاطر ولوحة الرقابة على ضمان استدامة الرحلة وأمانها.

مصفوفة التشخيص: بين الحماس الفردي والجاهزية المؤسسية

الجاهزية الحوكمية	علامات ضعف الجاهزية
التوافق التام مع الرسالة والأولويات الاستراتيجية.	اتخاذ القرار بناءً على حماس فردي أو إطلاق مشاريع غير مرتبطة بالاستراتيجية.
وضوح قاطع في الصلاحيات ومسارات الاعتماد.	غموض المسؤوليات وعدم توثيق الموافقات.
الاحتكام لسياسات مؤسسية وآليات واضحة لإدارة تضارب المصالح.	الاعتماد على الثقة الشخصية بدل السياسات وتدخل الممول دون ضوابط.
رقابة استباقية، مؤشرات أداء واضحة، وحدود متفق عليها لوقف الخسارة.	عدم عرض المخاطر على مجلس الإدارة وعدم وجود نقطة توقف عند الخسارة.

فحص النظام: أسئلة تقييم الجاهزية قبل الإطلاق



هل توجد مؤشرات أداء؟



هل المصدر متوافق مع رسالة الجمعية؟



هل توجد حدود مالية للموافقة؟



هل تمت الموافقة عليه وفق الصلاحيات؟



هل توجد آلية لإدارة تضارب المصالح؟



هل توجد سياسة تنظم هذا النوع من الإيرادات؟



هل يستطيع مجلس الإدارة فهم تقارير المصدر؟



هل توجد لجنة أو جهة تراجع المخاطر؟



هل توجد معايير للاستمرار أو الإيقاف؟



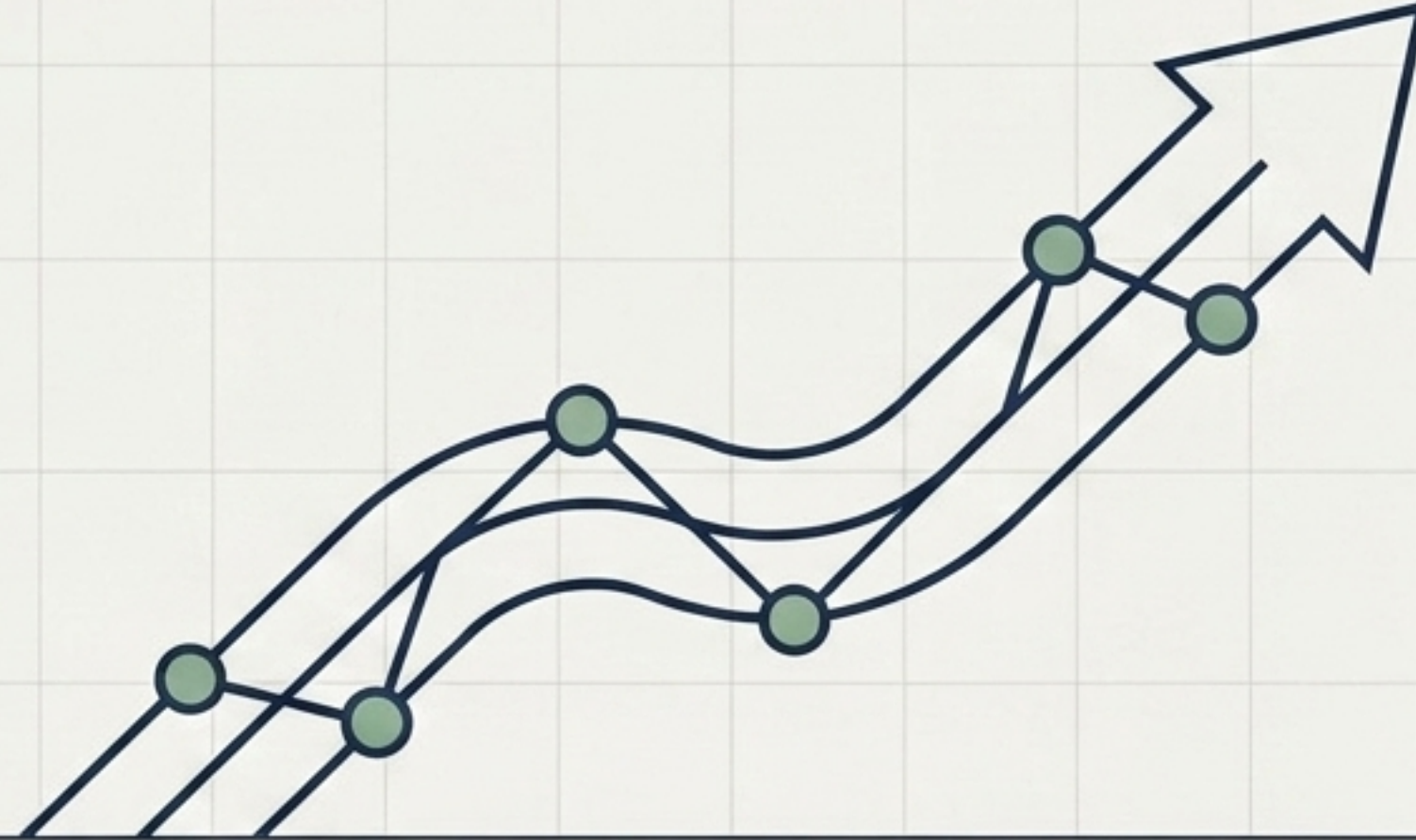
هل تم تحديد مالك واضح للمصدر؟

المخرج العملي: قائمة التحقق للجاهزية الحوكمية

لا تطلق مشروعاً دون اكتمال هذا السجل:

☒	قرار الاعتماد
☒	مالك المصدر
☒	الصلاحيات
☒	السياسات المطلوبة
☒	سجل المخاطر
☒	تضارب المصالح
☒	شروط التوسع والإيقاف

الحوكمة هي التمكين الذكي



تجاوز الحماس الفردي لا يعني إبطاء الابتكار. المنظمات الأسرع نمواً هي تلك التي تبني أنظمة ملاحدة دقيقة، تكتشف المخاطر مبكراً، مبكراً، وتحمي رسالتها في كل خطوة نحو الاستدامة المالية.