



فاعلية مجالس الإدارة ومجالس الأمناء في المنظمات غير الربحية: التقييم والتطوير

20 – 16 نوفمبر 2026

أمستردام - فندق حي الأعمال زوداس



فاعلية مجالس الإدارة ومجالس الأمناء في المنظمات غير الربحية: التقييم والتطوير

المرجع: 5621_1120 التاريخ: 16 - 20 نوفمبر 2026 المكان: أمستردام - فندق حي الأعمال زوداس الرسوم: SAR 23500

العمق التقني: مفاهيمي · أسلوب التطبيق: لعب أدوار

مقدمة

تشكلت مجالس كثير من المنظمات غير الربحية من المؤسسين والمانحين والمتطوعين المخلصين، دون أن تصمم يوماً بصورة مدروسة. والنتائج مألوفة: اجتماعات تستنزفها التفاصيل التشغيلية، ومهارات غائبة، وأعضاء يبقون في المجلس عقوداً، ورؤساء تنفيذيون إما يهيمنون على المجلس أو يخضعون لتدخله في كل صغيرة. تمكن هذه الدورة من كور كونسبنت رؤساء المجالس والأعضاء والرؤساء التنفيذيين من تقييم طريقة عمل مجالسهم وتطويرها، اعتماداً على نماذج الحوكمة المعروفة وأساليب تقييم أداء المجالس. ومن خلال لعب أدوار داخل قاعة المجلس، يعد المشاركون خطة تطوير المجلس وتجديده لمجالسهم.

أهداف الدورة

- التمييز بين الدور الإشرافي لمجلس المنظمة غير الربحية ودور الإدارة، استناداً إلى واجبات أعضاء المجلس ومبادئ الرقابة في المواصفة ISO 37000 المواصفة الدولية لحوكمة المنظمات
- اختيار نموذج حوكمة المجلس المناسب لمرحلة المنظمة وحجمها، من نموذج Policy Governance إلى نموذج Leadership Governance as
- تقييم تشكيل المجلس ومهارات أعضائه وهيكل لجانه في ضوء رسالة المنظمة ونموذج تمويلها
- تنظيم اجتماعات المجلس وجدول أعماله وحزم وثائقه بحيث يتجه وقت الأعضاء إلى الاستراتيجية والرقابة
- قيادة النقاش البناء في المجلس، ومعالجة تعارض المصالح، وإدارة الحوارات الصعبة مع الأعضاء والرئيس التنفيذي
- إعداد خطة تطوير المجلس وتجديده لمناقشتها مع رئيس المجلس وأعضائه

الفئة المستهدفة

- رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ومجالس الأمناء في المنظمات غير الربحية
- الرؤساء التنفيذيون والمديرون التنفيذيون الذين يعملون مع مجلس منظمة غير ربحية ويرفعون إليه تقاريرهم
- رؤساء لجان المجلس المسؤولين عن الإشراف على المالية أو المراجعة أو الترشيحات أو تنمية الموارد
- أمناء سر المجالس ومسؤولو الحوكمة الذين ينظمون أعمال المجلس وتقييمه
- المؤسسون وأعضاء مجالس المؤسسات الأهلية والعائلية ومؤسسات الشركات والمؤسسات المجتمعية

محاوَر الدورة

اليوم الأول: مجلس المنظمة غير الربحية وفاعليته الحالية

- مجلس الإدارة ومجلس الأمناء: الأدوار في الجمعيات والمؤسسات الأهلية والأوقاف
- واجبات عضو المجلس: العناية والولاء والتقدير برسالة المنظمة
- دليل حوكمة المنظمات الخيرية Charity Governance Code إصدار 2025: مبدأ فاعلية المجلس
- مراحل دورة حياة المجلس وتشخيص متلازمة المؤسس
- قياس خط الأساس لفاعلية المجلس بأداة التقييم الذاتي BoardSource Board Self-Assessment

اليوم الثاني: نماذج حوكمة المجالس

- نموذج Carver للحوكمة بالسياسات Policy Governance: سياسات الغايات وحدود الصلاحيات التنفيذية
- نموذج الحوكمة بوصفها قيادة Governance as Leadership: الأنماط الائتمانية والاستراتيجية والتوليدية
- مقارنة بين المجلس العامل والمجلس الإشرافي والنموذج الهجين
- مبادئ الرقابة والمساءلة لأعضاء المجلس في المواصفة ISO 37000:2021
- الممارسات الموصى بها من BoardSource: الممارسات الأساسية والرائدة وممارسات الامتثال

اليوم الثالث: تشكيل المجلس وهيكله وممارسات اجتماعاته

- مصفوفة مهارات أعضاء المجلس وتنوعهم
- استقطاب الأعضاء وحقيبة التهيئة وسياسة تحديد مدد العضوية
- أدلة عمل اللجان: المالية والمراجعة والترشيحات وتنمية الموارد
- التقويم السنوي للمجلس وتصميم جدول الأعمال المجمع للبنود الروتينية
- معايير حزمة وثائق المجلس ولوحة معلومات لمؤشرات الرسالة والمؤشرات المالية

اليوم الرابع: ديناميكيات المجلس ومخاطره والحالات الإشكالية

- الشراكة بين رئيس المجلس والرئيس التنفيذي والتقييم السنوي لأداء الرئيس التنفيذي
- أنماط اختلال المجالس: التفكير الجماعي والمصادقة الشكلية والتدخل في التفاصيل
- سيناريوهات تعارض مصالح الأعضاء وبروتوكول التنحي عن التصويت
- رقابة المجلس على مخاطر جمع التبرعات والسمعة وحماية المستفيدين
- تعاقب الرئيس التنفيذي وخطة القيادة في حالات الطوارئ

اليوم الخامس: لعب الأدوار في قاعة المجلس وخطة تطوير المجلس

- لعب أدوار في قاعة المجلس: مناقشة مقترح مقدم من الرئيس التنفيذي ومساءلته
- لعب أدوار في قاعة المجلس: التعامل مع تعارض مصالح أفصح عنه أحد الأعضاء
- حوار تغذية راجعة بنتائج تقييم المجلس مع عضو متدني الأداء
- إعداد مسودة خطة تطوير المجلس وتجديده
- لجنة مراجعة من الزملاء والدفاع عن الخطة

المهارات المكتسبة

- تقييم أداء المجلس
- تخطيط تشكيل المجلس
- استقطاب الأعضاء وتهيئتهم
- تصميم جداول أعمال المجلس
- المساهمة البناءة في قاعة المجلس
- الشراكة بين رئيس المجلس والرئيس التنفيذي
- تخطيط تعاقب الرئيس التنفيذي
- الحوكمة التوليدية

لماذا تحضر هذه الدورة

- تخرج بخطة لتطوير المجلس وتجديده تغطي تشكيله وتقييمه ولجانه وتعاقب قياداته
- تتدرب على أصعب الحوارات في قاعة المجلس وتتلقى تغذية راجعة من الزملاء
- تلاحظ مبكرا انزلاق المجلس نحو المصادقة الشكلية أو التدخل في التفاصيل، وتعرف الأداة المناسبة لمعالجته
- تتبادل الخبرات مع رؤساء مجالس وأعضاء ورؤساء تنفيذيين من منظمات غير ربحية في دول وقطاعات متعددة

الخاتمة

لا يضيف مجلس المنظمة غير الربحية قيمة إلا حين يضم الأشخاص المناسبين، ويصرف وقته على الأسئلة الصحيحة، ويجمع بين مساهلة الإدارة التنفيذية ودعمها. تنتقل هذه الدورة من واجبات أعضاء المجلس ونماذج الحوكمة، مروراً بتشكيل المجلس وهيكله وممارسات اجتماعاته، وصولاً إلى الديناميكيات ومخاطر التعاقب التي تضعف المجالس. ويتدرب المشاركون في اليوم الأخير على الحوارات التي تعتمد عليها المجالس الفاعلة، ويعدون خطة لتطوير المجلس وتجديده يعرضونها مباشرة على رئيس المجلس.