

# حقيبة الكفايات المختارة للقائمين على تأسيس الصناديق العائلية

إعداد:

الخبيرات الذكية  
Smart Expertise  
تعليم - تدريب - استشارات

شركة الخبيرات الذكية

1445هـ - 2023م

وثام .. لتمكين الأسرة



920012571 | www.weeam.org.sa  
info@weeam.org.sa



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



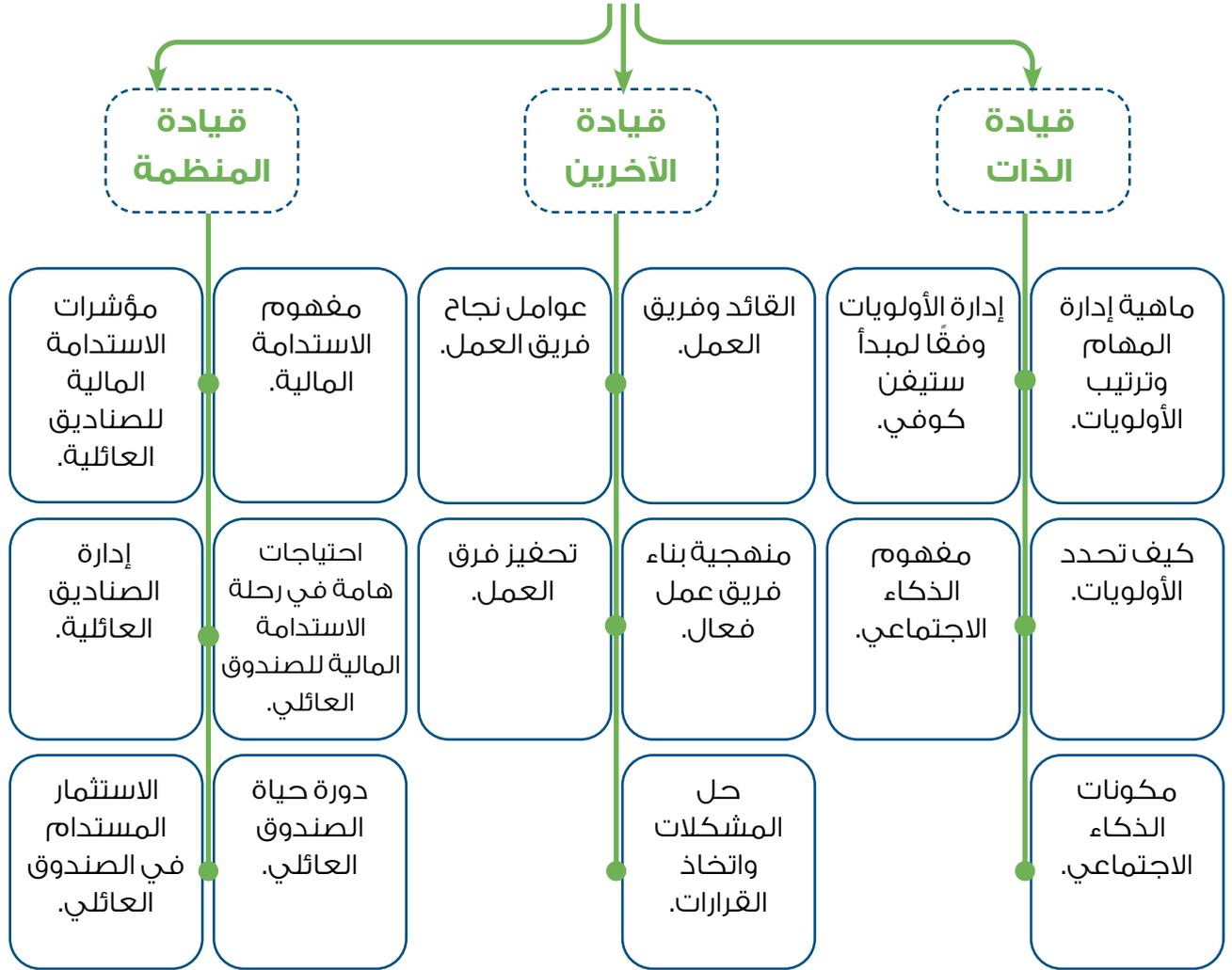
## الفهرس

6.....	خارطة ذهنية لموضوعات الحقبة التدريبية.....
7.....	المقدمة.....
8.....	إرشادات المشارك.....
10.....	النشاط الافتتاحي (جدول التعلم الذاتي KWLH).....
12.....	دليل البرنامج التدريبي.....
14.....	الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.....
15.....	متطلبات البرنامج التدريبي.....
<b>16.....</b>	<b>الوحدة الأولى قيادة الذات.....</b>
17.....	المخطط الزمني للوحدة الأولى.....
18.....	دليل الجلسة الأولى (إدارة المهام والأولويات).....
21.....	النشاط التدريبي (1,1,1) ماهية إدارة المهام وترتيب الأولويات.....
21.....	المادة العلمية (1,1,1).....
24.....	النشاط التدريبي (1,1,2) إدارة الأولويات وفقًا لمبدأ ستيفن كوفي.....
24.....	المادة العلمية (1,1,2).....
33.....	النشاط التدريبي (1,1,3) كيف تحدد الأولويات.....
33.....	المادة العلمية (1,1,3).....
36.....	دليل الجلسة الثانية (الذكاء الاجتماعي).....
38.....	النشاط التدريبي (1,2,1) مفهوم الذكاء الاجتماعي.....
39.....	المادة العلمية (1,2,1).....
48.....	النشاط التدريبي (1,2,2) مكونات الذكاء الاجتماعي.....
48.....	المادة العلمية (1,2,2).....
52.....	ملخص الوحدة الأولى.....
<b>56.....</b>	<b>الوحدة الثانية قيادة الآخرين.....</b>
57.....	المخطط الزمني للوحدة الثانية.....
58.....	دليل الجلسة الأولى (مفهوم فريق العمل وعوامل نجاحه).....
61.....	النشاط التدريبي (2,1,1) القائد وفريق العمل.....
61.....	المادة العلمية (2,1,1).....

66	النشاط التدريبي (2,1,2) عوامل نجاح فريق العمل.....
66	المادة العلمية (2,1,2).....
70	دليل الجلسة الثانية (مراحل بناء فريق العمل وطرق تحفيزه).....
73	النشاط التدريبي ((2,2,1)) منهجية بناء فريق عمل فعال.....
73	المادة العلمية (2,2,1).....
81	النشاط التدريبي (2,2,2) تحفيز فريق العمل.....
81	المادة العلمية (2,2,2).....
88	دليل الجلسة الثالثة (حل المشكلات واتخاذ القرارات).....
96	النشاط التدريبي (2,3,1) حل المشكلات واتخاذ القرارات.....
111	ملخص الوحدة الثانية.....
<b>116</b>	<b>الوحدة الثالثة قيادة المنظمة.....</b>
117	المخطط الزمني للوحدة الثالثة.....
118	دليل الجلسة الأولى (الاستدامة المالية للبنادق العائلية).....
120	النشاط التدريبي (3,1,1) مفهوم الاستدامة المالية.....
121	المادة العلمية (3,1,1).....
125	النشاط التدريبي (3,1,2) مؤشرات الاستدامة المالية للبنادق العائلية.....
125	المادة العلمية (3,1,2).....
134	النشاط التدريبي (3,1,3) احتياجات هامة في رحلة الاستدامة المالية للصندوق العائلي.....
134	المادة العلمية (3,1,3).....
140	دليل الجلسة الثانية (إدارة الموارد المالية لصندوق العائلة).....
143	النشاط التدريبي (3,2,1) إدارة البنادق العائلية.....
143	المادة العلمية (3,2,1).....
146	النشاط التدريبي (3,2,2) دورة حياة الصندوق العائلي.....
146	المادة العلمية (3,2,2).....
150	النشاط التدريبي (3,2,3) الاستثمار المستدام في الصندوق العائلي.....
150	المادة العلمية (3,2,3).....
153	ملخص الوحدة الثالثة.....
160	المراجع.....
162	فيديوهات إثرائية.....

## خارطة ذهنية لموضوعات الحقبة التدريبية

### الكفايات المختارة للقائمين على تأسيس الصناديق العائلية



## المقدمة



تسعى جمعية التنمية الأسرية بالمنطقة الشرقية (وثام)، ومنذ نشأتها عام ١٤٣١هـ، إلى العناية والاهتمام بشؤون الأسرة وتنميتها ورعايتها، منطلقاً من أسس دينية تهتدي بالشرعية الإسلامية، متخذة كتاب الله وسنته منهجاً، وسيرة أصحابه طريقاً ومسيراً، وخدمة الوطن وأبنائه غاية ومقصداً، وتوجيهات ورؤى قيادته قبساً منيراً.

ومن أجل ذلك، ولتحقيق تلك الأهداف النبيلة جاءت هذه

الحقيبة التدريبية بعنوان: "الكفايات المختارة للقائمين على تأسيس الصناديق العائلية"، حيث تتكون من ثلاث وحدات تدريبية؛ الوحدة الأولى تتعلق بقيادة الذات؛ من حيث: ماهية إدارة المهام وترتيب الأولويات، وإدارة الأولويات وفقاً لمبدأ ستيفن كوفي، وكيف تحدد الأولويات، ومفهوم ومكونات الذكاء الاجتماعي. أما الوحدة الثانية فتتعلق بقيادة الآخرين؛ من حيث: القائد وفريق العمل وعوامل نجاح فريق العمل، ومنهجية بناء فريق عمل فعال، وتحفيز فرق العمل، وخطوات حل المشكلات، ومهارة اتخاذ القرارات. فيما تتناول الوحدة الثالثة قيادة المنظمة؛ من حيث: مفهوم الاستدامة المالية، ومؤشرات الاستدامة المالية للصناديق العائلية، واحتياجات هامة في رحلة الاستدامة المالية للصندوق العائلي، وإدارة الصناديق العائلية، ودورة حياة الصندوق العائلي، والاستثمار المستدام في الصندوق العائلي.

وتمتاز هذه الحقيبة بالشمولية، فقد تناولت كافة جوانب الكفايات المختارة للقائمين على تأسيس الصناديق العائلية، وركزت على الجانب العملي، حيث اشتملت على عدد من التطبيقات العملية، إضافة إلى عدد من الأنشطة المهنية والمعرفية؛ سعياً لتحقيق أكبر فائدة عملية للحقيبة التدريبية. وستنفذ الحقيبة -بمشيئة الله تعالى- في ثلاثة أيام تدريبية، بواقع (١٥) ساعات تدريبية، ينفذ فيها (٧) جلسات تدريبية، يتخللها (١٦) نشاطاً تدريبياً.



## إرشادات المشارك

- حتى تحقق تعلمًا سريعًا ومفيدًا؛ يمكنك الاستفادة من الأفكار العملية التالية:
١. اختر المكان المناسب الذي يسهل عليك المشاركة والتفاعل والسؤال.
  ٢. المعلومات المقدمة في البرنامج مترابطة ويسند بعضها بعضًا، فحضور كامل البرنامج أمر هام، وعند التعذر فينبغي السؤال عمًا فات.
  ٣. اكتب ما يمر بك من نغائس؛ فالذاكرة تخون، وقد تدور نقاشات لم تُكتب في المادة العلمية للبرنامج، كما أن كتابتك تُسهّم في ترسيخ وتثبيت المعلومة.
  ٤. احرص على التفاعل مع مجموعتك في الورش والإدلاء بما عندك، فقد يضيف عليه زملاؤك وقد يصبّونه.
  ٥. اسأل عمًا لا تعرفه، واطلب من المدرب زيادة توضيح لما لم تفهمه، أو مزيدًا من الأمثلة لتتجلى لك الفكرة.
  ٦. أنصت باهتمام لما يدور في قاعة التدريب من شرح المدرب ومدخلات المشاركين.
  ٧. بعد انتهاء البرنامج لخص أبرز النقاط في البرنامج على شكل خريطة ذهنية، أو جداول تبسط الفكرة وتختصرها، واحفظها في ملف ليسهل الرجوع لها.
  ٨. ابدأ بممارسة المهارة فور تعلمها، فمجرد معرفتها لا يكفي لاكتساب المهارة لابد من التطبيق العملي.
  ٩. راجع مادة أمس قبل بداية اليوم التدريبي الجديد، لتناقش المدرب في النقاط التي تحتاجها.
  ١٠. المتعلمون مختلفون، وبالتالي لنسمح بتنوع وتعدد التطبيقات والأمثلة، ولنندعم نجاحها ولو كانت ليست ذات تفضيل لدينا.
  ١١. احرص على نقل ما تعلمته إلى الآخرين لتسهّم في تثبيت ما تعلمته.
  ١٢. قيّم البرنامج التدريبي في بطاقات التقييم بدقة، ليسهل تعديل الحقيقية بما يلزم لتحقيق النفع.
  ١٣. أخرى.....
  ١٤. أخرى.....

## ملاحظات

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



## النشاط الافتتاحي (جدول التعلم الذاتي KWLH)

١٥ دقيقة	زمن العمل	جدول التعلم الذاتي KWLH	استراتيجية التنفيذ
		فردى / جماعى	نمط النشاط
أن يُحدد المشاركون أثر تلبية احتياجات الشباب على فعالية البرامج الشبابية.			هدف النشاط

الجدول الذاتي التالي يساعدك على التعلم الذاتي حول موضوع «مهارات العمل مع الشباب»، اتبع الإجراءات الآتية؛ لتستفيد أكثر من جدول التعلم الذاتي.

صحيفة عمل  
النشاط

### أولاً: في بداية التدريب

1. اكتب في العمود الأول (K): ماذا تعرف عن الكفايات المختارة للقائمين على تأسيس الصناديق العائلية؟
2. اكتب في العمود الثاني (W): ماذا تُريد أن تعرف عن الكفايات المختارة للقائمين على تأسيس الصناديق العائلية؟

### ثانياً: أثناء فترة التدريب وبعد كل نشاط

3. اكتب في العمود الثالث (L): ماذا تعلمت حول موضوع النشاط التدريبي؟
4. اكتب في العمود الرابع (H): كيف يمكنك تعلم المزيد حول الكفايات المختارة للقائمين على تأسيس الصناديق العائلية؟

- 1 What I know about the subject ?
- 2 What I want to know about the Subject?
- 3 What I learned about the subject ?
- 4 How can I learn more?

## جدول التعلم الذاتي KWLH

كيف أتعلم أكثر؟ <b>H</b>	ماذا تعلمت؟ <b>L</b>	ماذا أريد أن أعرف؟ <b>W</b>	ماذا أعرف؟ <b>K</b>



## دليل البرنامج التدريبي

### اسم البرنامج

الكفايات المختارة للقائمين على تأسيس الصناديق العائلية.

### المستهدفون من البرنامج

المشرفون على تأسيس الصناديق العائلية.

### الهدف العام للبرنامج

إكساب المشاركين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنمية قدراتهم في قيادة الصناديق العائلية بكفاءة، والتغلب على التحديات التي تواجههم في تأسيسها وإدارتها، وتحقيق الاستدامة المالية للصندوق العائلي.

### الأهداف المعرفية

**يتوقع في نهاية البرنامج التدريبي أن يكون المشاركون قادرًا على أن:**

١. يبين ماهية إدارة المهام وترتيب الأولويات.
٢. يوضح كيفية إدارة الأولويات وفق مبدأ ستيفن كوفي.
٣. يرتب أولويات الأنشطة وفق مصفوفة أيزنهاور.
٤. يُعرف مفهوم الذكاء الاجتماعي.
٥. يُعبر عن مفهوم الاستدامة المالية.

### الأهداف المهارية

**يتوقع في نهاية البرنامج التدريبي أن يكون المشاركون قادرًا على أن:**

١. يُعد قائمة بالأنشطة الأسبوعية.
٢. يُقيّم ذكاءه الاجتماعي وفق مقياس الذكاء الاجتماعي.
٣. يستنبط العوامل التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لإنجاح فريق العمل.

٤. يستنتج دور القيادة في تفعيل مراحل بناء فريق العمل.
٥. يُولد أفكارًا حول طرق تحفيز فريق العمل.
٦. يحل المشكلات التي تُواجه الصناديق العائلية.
٧. يتخذ القرار الملائم لحل مشكلات الصناديق العائلية.
٨. يقيس درجة الاستدامة المالية للصندوق العائلي.
٩. يُعد مسودة خطة تنمية الموارد والاستدامة المالية للصناديق العائلية.
١٠. يقترح حلولًا للتغلب على المشكلات التي تعيق تحقيق الاستدامة المالية للصناديق العائلية.
١١. يضع آليات عمل لدورة حياة الصندوق العائلي.
١٢. يبتكر أفكارًا للاستثمار في الصندوق العائلي.

## الأهداف الاتجاهية

### يتوقع في نهاية البرنامج التدريبي أن يكون المشاركون قادرًا على أن:

١. يُقدر أهمية التواصل الجيد بين القائد وفريق العمل الفعال.
٢. يُثمن أهمية الاستدامة المالية للصناديق العائلية.

## الأيام والساعات التدريبية

(١٥) ساعات تدريبية موزعة على (٣) أيام تدريبية.

## الجدول الزمني للبرنامج التدريبي

اليوم	الوحدة	الجلسة	الزمن بال دقائق	عناصر موضوعات الجلسات التدريبية	
الأول	الأولى	---	15	« النشاط الافتتاحي (جدول التعلم الذاتي (KWLH).	
		---	15	« الاختبار المعرفي القبلي.	
		الأولى	150	« ماهية إدارة المهام وترتيب الأولويات. « إدارة الأولويات وفقاً لمبدأ ستيفن كوفي. « كيف تحدد الأولويات.	
		استراحة (30) دقيقة			
الثاني	الثانية	الثانية	90	« مفهوم الذكاء الاجتماعي. « مكونات الذكاء الاجتماعي.	
		الأولى	80	« القائد وفريق العمل. « عوامل نجاح فريق العمل.	
		استراحة (15) دقيقة			
		الثانية	100	« منهجية بناء فريق عمل فعال. « تحفيز فرق العمل.	
الثالث	الثالثة	الثالثة	90	« حل المشكلات واتخاذ القرارات.	
		الأولى	120	« مفهوم الاستدامة المالية. « مؤشرات الاستدامة المالية للصناديق العائلية. « احتياجات هامة في رحلة الاستدامة المالية للصندوق العائلي.	
		استراحة (30) دقيقة			
		الثانية	135	« إدارة الصناديق العائلية. « دورة حياة الصندوق العائلي. « الاستثمار المستدام في الصندوق العائلي.	
	---	---	15	« الاختبار المعرفي البعدي.	
المجموع			(10) ساعة تدريبية		

## متطلبات البرنامج التدريبي

المتطلبات	رقم النشاط
« طباعة خطة تنمية الموارد والاستدامة المالية للصناديق العائلية، (الرابط: <a href="https://2u.pw/nrIHPc">https://2u.pw/nrIHPc</a> ) بعدد المجموعات.	<b>3.1.3</b>



# الوحدة الأولى

## قيادة الذات



## المخطط الزمني للوحدة الأولى

الجلسات	موضوعات الجلسة	الزمن بالدقيقة
الأولى	<ul style="list-style-type: none"> <li>« ماهية إدارة المهام وترتيب الأولويات.</li> <li>« إدارة الأولويات وفقاً لمبدأ ستيفن كوفي.</li> <li>« كيف تحدد الأولويات.</li> </ul>	70
« استراحة (٣٠) دقيقة		
الثانية	<ul style="list-style-type: none"> <li>« مفهوم الذكاء الاجتماعي.</li> <li>« مكونات الذكاء الاجتماعي.</li> </ul>	60
مجموع الزمن (بالدقيقة)		270



## دليل الجلسة الأولى (إدارة المهام والأولويات)

01

### أهداف الجلسة

- في نهاية الجلسة يتوقع من المشاركون أن يكون قادرًا على أن:
١. يبين ماهية إدارة المهام وترتيب الأولويات.
  ٢. يوضح كيفية إدارة الأولويات وفق مبدأ ستيفن كوفي.
  ٣. يُعد قائمة بالأنشطة الأسبوعية.
  ٤. يُرتب أولويات الأنشطة وفق مصفوفة أيزنهاور.

### الأساليب التدريبية

- لتنفيذ الجلسة تُستخدم الأساليب التدريبية الآتية:
- « نقاش جماعي.
  - « استراتيجية جيكسو.
  - « تمرين فردي.

### مخطط الجلسة

الزمن بالدقيقة	عنوان النشاط	رقم النشاط
30	« ماهية إدارة المهام وترتيب الأولويات.	1.1.1
60	« إدارة الأولويات وفقاً لمبدأ ستيفن كوفي.	1.1.2
60	« كيف تحدد الأولويات.	1.1.3
150	زمن الجلسة التدريبية (بالدقيقة)	

(1.1.1)

## النشاط التدريبي

« جماعي

نمط النشاط



« نقاش جماعي

استراتيجية التنفيذ



« 30 دقيقة

الزمن  
بالدقيقة



« أن يُبين المشاركون ماهية إدارة المهام وترتيب الأولويات.

هدف  
النشاط



صحيفة عمل النشاط

تبادل الآراء والأفكار مع جميع الزملاء حول الأسئلة الآتية.

**السؤال الأول:** يربط المفكرون والعلماء دائماً تنفيذ المهام بالتخطيط ووضع الخطة، فما الرابط بينهما؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## المادة العلمية (1.1.1)

### ماهية إدارة المهام وترتيب الأولويات

#### تعريف المهمة

المهمة هي نشاط يتم تنفيذه خلال فترة زمنية محددة أو خلال موعد نهائي محدد؛ من أجل تحقيق هدف محدد. ويمكن تعريف إدارة المهام بأنها "تقسيم العمل الكبير لمهام صغيرة يسهل تنفيذها، مع مراعاة ترتيب الأولويات؛ بحيث تُنفَّذ المهام الأكثر أهمية أولاً، سواءً ضمن العمل الواحد أو ضمن عدة أعمال، إضافةً إلى تحديد المتطلبات الواجب توافرها في كل مهمة، مع وضع خطة محكمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتجنب الخسائر. والنقطة الأهم، مراقبة سير العمل من البداية حتى النهاية، وحل المشكلات أولاً بأول لضمان إتمام جميع المهام بالجودة المطلوبة".

يمكن تقسيم هذه المهمة إلى مهام أو مهام أصغر إذا رغبت في ذلك، ويجب إكمالها في غضون الوقت المحدد لكل منها.

#### تعريف ترتيب الأولويات

هي "المهارة التي تساعدك على ترتيب حاجاتك وفق أهميتها بدءاً بالأهم، ثم المهم، فالأقل أهمية لمساعدتك في اتخاذ قراراتك وإنجاز مهامك في أقصر وقت وبوتيرة أسرع".

#### أهمية إدارة المهام وترتيب الأولويات

تساعدك نظرية ترتيب الأولويات في تنظيم المهام وإدارتها وترتيب أولوياتك ووقتك في حياتك اليومية؛ حتى تستطيع إنجاز مهامك اليومية والتركيز على أكثرها أهمية وفائدة بالنسبة لك.



(1.1.2)

## النشاط التدريبي

مجموعات	«	نمط النشاط	
استراتيجية جيكسو	«	استراتيجية التنفيذ	
60 دقيقة	«	الزمن بالدقيقة	
أن يُوضح المشاركون كيفية إدارة الأولويات وفق مبدأ ستيفن كوفي.	«	هدف النشاط	

## صحيفة عمل النشاط

## تعاون مع الزملاء في تنفيذ الآتي:

١. انضم إلى أحد المجموعات الأصلية والتي تتكون من أربعة مشاركون.
٢. اختر رقمًا من (١) إلى (٤).
٣. انضم إلى مجموعة الخبراء حسب الرقم الذي اخترته، فالذين يحملون رقم (١) في مجموعة، والذين يحملون رقم (٢) في مجموعة أخرى، وهكذا.
٤. تعاون مع مجموعة الخبراء في قراءة إحدى الموضوعات من المادة العلمية، حسب الجدول الآتي، وتبادل معهم الأفكار والنقاش، وتلخيص ما تم قراءته ومناقشته.
٥. بعد انتهاء الوقت المحدد، انضم إلى مجموعتك الأولى الأصلية، واطرح النتائج التي توصلت إليها في مجموعة الخبراء.

## توزيع الموضوعات على المجموعات

المجموعات	الموضوعات
مجموعة الخبراء رقم (1)	« الساعة والبوصلة.
مجموعة الخبراء رقم (2)	« استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت والمهام وترتيب الأولويات.
مجموعة الخبراء رقم (3)	« التركيز على الأمور الهامة بدلا من الأمور المستعجلة.
مجموعة الخبراء رقم (4)	« تبادل المنافع.

## المادة العلمية (1.1.2)

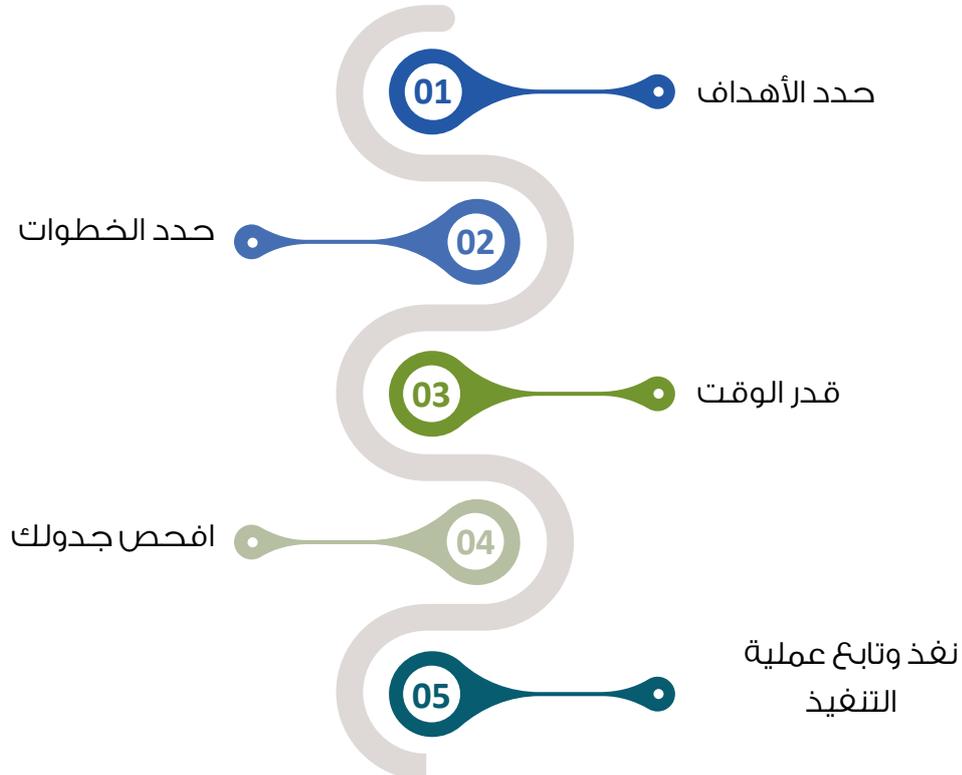
### إدارة الأولويات وفقاً لمبدأ ستيفن كوفي

قدم مؤلف الكتاب منهجاً متكاملاً لإدارة الأولويات، من خلال تركيزه على ضرورة إنجاز الأعمال الهامة جدّاً قبل الأعمال المستعجلة، وتلك التي تحتاج إلى جهد أكبر قبل الأعمال المتعجلة، وذلك لاختصار الطريق للوصول إلى قمة النجاح وتحقيق الأهداف، وجعل الحياة التي نعيشها ذات قيمة ومعنى.

### أولاً: الساعة والبوصلة

احرص على إدارة وقتك مع استثمار البوصلة الداخلية، وهي عندما تكون بقيمة الفاعلية والحماس للعمل والإنجاز؛ فوازن بينها بين الحماس للعمل والإنجاز وإدارة وقتك من خلال وضع جدول لتنظيم وقتك ومهماتك؛ فلا يعترف الكثيرون بأهمية وضرورة وضع جدول لتنظيم الوقت والمهمات، ولكنك لن تستطيع أن تنجز كافة مهماتك على أكمل وجه، دون توتّر إلا إذا نظمتها ورتبتها.

ويقول الخبراء: إنَّ بإمكانك أن تُخطِّط لأسبوعك كاملاً خلال ثلاثين دقيقة فقط، وذلك باتباع الخطوات التالية:







## استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت والمهام وترتيب الأولويات

من الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت والمهام وترتيب الأولويات وفق الساعة والبوصلة:

### 1. مصفوفة أيزنهاور

هي أداة طورها ستيفن كوفي، تساعدك على تنظيم المهام وتحديد أولوياتها حسب الحاجة الملحة والعاجلة ذات الأهمية القصوى، من خلال تقسيمها إلى أربعة أرباع توزع فيها المهام التي يجب التركيز عليها أولاً، والتي يجب تفويضها، أو حذفها.

الأهمية/ التنفيذ	عاجل	غير عاجل
هام	« افعل	« خطط
غير هام	« فوّض	« تجاهل

### 2. مبدأ بارينتو (20/80) لمساعدتك على الفاعلية

وهو يعني أنك إذا بذلت في عملك (20%) من جهدك باستخدام التخطيط والتنظيم وترتيب الأولويات، وعدم التسويف، فسوف تنتج منه (80%)، والعكس صحيح، فربما تبذل في أعمالك (80%) من الجهد ولا تنجز منه إلا (20%).

## ثانياً: التركيز على الأمور الهامة بدلا من الأمور المستعجلة

يتمثل ذلك بتنفيذ المهمات التي تعد ذات أهمية كبيرة، وعدم التهاون بها من خلال تنفيذ الأعمال السريعة المستعجلة؛ فمثلا عند الحاجة إلى عقد اجتماع لأعضاء مجلس أمناء الصندوق فإن إقرار جدول الأعمال أهم من حجز قاعة بالرغم من أن حجز القاعة وترتيباتها يعد من الأمور المستعجلة، وهنا تستطيع أن تفوض، وعلى سبيل الإجمال:

**أ- ضع مهمة شخصية تحدد وجودك في الحياة:** جميعنا يطمح إلى الرضى الداخلي من خلال تحقيق رضى الخالق عز وجل ثم رضى الوالدين والقبول الاجتماعي، ومهمتك في قيادة الصندوق العائلي تساعدك على تحقيق ذلك من خلال تهيئة الدور الذي تقوم به في خدمة الآخرين، وقدرتك على التأثير الإيجابي بهم، والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه.

**ب- أعط لكل مهمة أو دور حقه ضمن أولوياتك:** تقمص جميع الأدوار أثناء العمل بقيادة الصندوق العائلي، فقد تكون المدير والمعزز والأخ والأب والمرجع والموجه والمرشد... إلخ، وأياً كان تشعر بالإحباط إذا ما أخفقت بأحد هذه الأدوار.

**ج- حدد الأدوار الفرعية لكل مهمة:** احرص على التخطيط الذهني المستمر، وقسم أدوارك الهامة إلى مهام فرعية أيضاً، ورتبها حسب الأولوية، وحرص على أن تعكس الاحتياجات الرئيسية، وأن تكون ضمن مسؤولياتك.

**د- خصص وقتك للأهداف الهامة أولاً، ثم قم بالأنشطة المستعجلة في الأوقات الأخرى:** فمثلاً عند الإعداد لاجتماع عام لتكريم المتميزين من أفراد الصندوق العائلي فبالأكيد تحديد معايير التميز والأفراد المستحقين للتميز، والتواصل مع الداعمين؛ يعد من الأهداف الهامة، أما نوعية الجوائز وآلية التقديم فهي من الأمور المستعجلة، ويمكن القيام بها في وقت لاحق للمهمة الأولى.

**هـ- قيم مدى تقدمك:** احرص على تقييم مدى التقدم الذي أحرزته خلال أسبوع على الأقل؛ فهذا التقييم يساعدك؛ والأسئلة التالية تساعدك على معرفة بنود التقييم:

« ما الأهداف التي حققتها؟

« ما التحديات التي واجهتني خلال الفترة الماضية؟

« ما الفشل الذي واجهته؟ وما الإنجازات التي تحققت؟

« ما الوقت الفعلي الذي استهلكته في تحقيق أنشطة الصندوق الهامة؟

« ما الشيء الذي تعلمته خلال الفترة الماضية، ويمكن أن يحقق فائدة للصندوق مستقبلاً؟



## ثالثاً: تبادل المنافع

يعني هذا المبدأ ضرورة استثمار كل ما من شأنه تحويل الصندوق العائلي كمنشأة عائلية لها أدوار نبيلة، من مجرد منشأة تقليدية إلى منشأة عالية الأداء؛ من خلال تأسيس وحدات تتبادل المنافع فيما بينها، واستثمار المنافع المتحصلة من الأعضاء؛ سواء كانت منافع في الخبرة أو منافع مادية على شكل هبات ورعاية، وأخيراً إيجاد تحالفات استراتيجية نافعة مع منشآت ومؤسسات أخرى.

**التركيز على المبادئ النبيلة التي يقوم عليها الصندوق:** إن التركيز على هذه المبادئ يتمثل في إدارة الوقت وتنظيمه، ويؤدي إلى تحسين مستوى أداء الصندوق العائلي، والارتقاء به والعمل الجاد لتحقيق الأهداف الرئيسية المراد الوصول لها.





(1.1.3)

## النشاط التدريبي

« فردي	نمط النشاط	
« تمرين فردي	استراتيجية التنفيذ	
« 60 دقيقة	الزمن بالدقيقة	
« أن يُعد المشاركون قائمة بالأنشطة الأسبوعية.	هدف النشاط	
« أن يُرتب المشاركون أولويات الأنشطة وفق مصفوفة أيزنهاور.		

## صحيفة عمل النشاط

فردياً، قُم بتنفيذ الآتي:

1. إعداد قائمة الأنشطة الأسبوعية.
2. رتب أولويات الأنشطة في القائمة السابقة، وفق مصفوفة أيزنهاور.

## ١. إعداد قائمة الأنشطة الأسبوعية

الأنشطة	٣
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10



## ٢. ترتيب أولويات الأنشطة وفق مصفوفة أيزنهاور

الأنشطة الهامة وغير  
المستعجلة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(خطّ)

الأنشطة الهامة  
والمستعجلة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(قم به فوراً)

الأنشطة غير الهامة وغير  
المستعجلة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(اترك حالاً)

الأنشطة غير الهامة  
والمستعجلة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

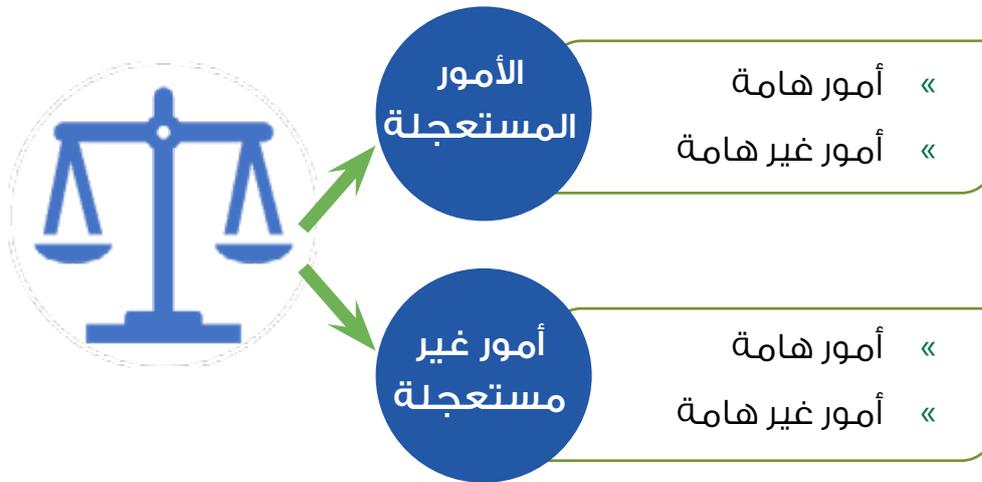
.....

(فوّض)

## المادة العلمية (1.1.3)

### كيف تحدد الأولويات

قسم ستيفن كوفي الأولويات بين الهام والمستعجل كما في الشكل التالي:



كثيراً ما يحتاج صانع القرار إلى التعامل مع قضايا مهمة وأخرى مستعجلة، وكثيراً ما يواجه ضرورة تحديد أولويات التعامل مع مجموعة من القضايا المهمة والمستعجلة، فما ينبغي فعله حيال هذه الوضع الذي يتكرر كثيراً؟ وما الفرق بين المهم والمستعجل؟

المهم هو كل وظيفة أو مهمة أو عمل يضيف قيمة كبيرة، قد تكون قيمة بعيدة المدى، وهذه القيمة تصب باتجاه أهداف المؤسسة أو المنظمة أو الأهداف الشخصية بعيدة المدى وقصيرة المدى.

أما المستعجل فهو عمل أو نشاط أو مهمة مرتبط بإطار زمني، وهذا الإطار الزمني قريب أو انتهى.

القضايا المستعجلة غالباً ما ترتبط بسوء إدارة شخص ما للوقت، وكثيراً ما يكون المستعجل لديك مهم لآخرين.

كما يمكن أن يكون المستعجل مهم أيضاً، في هذه الحالة الأمر محسوم بالنسبة لتحديد الأولويات، فهذا النوع من المهام ينفذ على الفور؛ لكونه مهم ومستعجل، فيعطى الأولوية الأولى.



أما الأولوية الثانية فتذهب إلى المهام المهمة وغير المستعجلة. والأولوية الثالثة تذهب إلى المهام المستعجلة وغير المهمة، والرابعة إلى المهام غير المهمة وغير المستعجلة. وفيما يلي توضيح لكيفية ترتيب أولوياتك في قيادة الصندوق العائلي وفق تقسيم ستيفن كوفي:

## أولاً: الأمور المستعجلة؛ وتقسم إلى:

### 1. الأمور الهامة مثل:

- « أزمة قد يتعرض لها الصندوق.
- « مشكلة طارئة.
- « مشروع شارف وقته على الانتهاء.

النصيحة للتعامل مع هذه الأزمات هو تحديد تلك التي يمكن التنبؤ بها والتخطيط لها بشكل أفضل في المرة القادمة، وبدء العمل عليها دون ممانعة، ومحاولة التعامل مع هذه الأزمات بسرعة، وتفويض ما يمكن تفويضه منها للآخرين.

### 2. الأمور غير الهامة؛ مثل:

- « مقاطعات وتدخلات.
- « مكالمات.
- « بريد.
- « تقارير.
- « أنشطة عامة.

النصيحة هنا أن يقوم الشخص بتقليل الوقت الذي تأخذه منه الأشياء، واستغلاله في النشاطات المهمة.

## ثانياً: الأمور غير المستعجلة؛ وتقسم إلى:

### 1. أمور هامة مثل:

- « إعداد لحفل جماعي.
- « أنشطة تخطيط للشهر المقبل.
- « علاقات اجتماعية مفيدة للصندوق.
- « إبداع فكرة جديدة.

النصيحة هنا هو إمضاء أكبر وقت ممكن في هذه المجموعة من الأنشطة؛ لأن التركيز عليها سيمنع المشكلات والأزمات من الحدوث، ولأن هذه الأنشطة تحتاج لأكثر وقت يمكن أن يخصصه له الشخص.

### 2. أمور غير هامة؛ مثل:

- « التفاهات والمجاملات غير المفيدة.
- « بريد غير نافع.
- « أفراد مضيعون للوقت.
- « غياب الأنشطة.

ينصح بالتخلص منها تماماً، وتضم الأنشطة التي تأخذ من وقت الشخص ولا تعود عليه بأي نفع على الإطلاق.



## دليل الجلسة الثانية (الذكاء الاجتماعي)

02

### أهداف الجلسة

- في نهاية الجلسة يتوقع من المشاركون أن يكون قادرًا على أن:
1. يُعرف مفهوم الذكاء الاجتماعي.
  2. يُقيّم ذكاءه الاجتماعي وفق مقياس الذكاء الاجتماعي.

### الأساليب التدريبية

- لتنفيذ الجلسة تُستخدم الأساليب التدريبية الآتية:
- « نموذج فراير.
  - « التقويم الذاتي.

### مخطط الجلسة

الزمن بالدقيقة	عنوان النشاط	رقم النشاط
30	« مفهوم الذكاء الاجتماعي.	1.2.1
60	« مكونات الذكاء الاجتماعي.	1.2.2
90	زمن الجلسة التدريبية (بالدقيقة)	

(1.2.1)

## النشاط التدريبي

« مجموعات

نمط النشاط



« نموذج فراير

استراتيجية  
التنفيذ



« 30 دقيقة

الزمن  
بالدقيقة



« أن يُعرف المشاركون مفهوم الذكاء الاجتماعي.

هدف  
النشاط



صحيفة عمل النشاط

اقرأ المادة العلمية، ثم تعاون مع مجموعتك في توضيح مفهوم الذكاء الاجتماعي باستخدام نموذج فراير وفق المخطط الآتي.



### خصائص المفهوم

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### تعريف المفهوم

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## مفهوم الذكاء الاجتماعي

### مثال غير دال

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### مثال دال

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## المادة العلمية (1.2.1)

### مفهوم الذكاء الاجتماعي

الذكاء الاجتماعي كقدرة عقلية يُعد أبرز القدرات اللازمة لمن يتولى مهمة قيادة صندوق عائلي، ذلك أن الصناديق العائلية مجالها الأساس هو المحيط الاجتماعي العائلي، مما يشكل فيه الذكاء الاجتماعي قدرة عقلية أساسية يجب التمكن منها، ويمكن تلخيص مفهوم الذكاء الاجتماعي بأنه الصفة الأساسية للإنسان والكائن البشري؛ فقد أوجده الله عز وجل بهذه الصفة؛ وهي الاجتماعية، فالإنسان يوصف بأنه كائن اجتماعي بطبعه الذي أوجده الله فيه. ويعرّف الذكاء الاجتماعي بأنه "القدرة على الانسجام والتألف الجيد مع الآخرين وكسب تعاونهم، وفهم دوافعهم ومشاعرهم وحالاتهم المزاجية، والتعامل معها بشكل صحيح".

### أهمية الذكاء الاجتماعي:

اتفق كثير من المتخصصين على أهمية الذكاء الاجتماعي، تتمثل في نقاط؛ منها:

- « تكوين علاقات اجتماعية ناجحة من خلال الذكاء الاجتماعي.
- « يعتبر الذكاء الاجتماعي عاملاً مهمًا في استقرار المنظمة.
- « يساهم في النجاح في العمل والحياة، فالأكثر ذكاءً وجدانيًا محبوب ومقبول.
- « له دور إيجابي في السيطرة على الانفعالات.
- « يزيد القدرة على التواصل والقيادة والنجاح.
- « يلعب الذكاء الاجتماعي دوراً هاماً في التوافق مع الآخرين.
- « يعتبر نوعاً من القدرات المعرفية للتفاعل الاجتماعي الكفاء.



## أهم مظاهر الذكاء الاجتماعي:

- « من أهم مظاهر الذكاء الاجتماعي ما يلي:
- « كفاءة التصرف في المواقف الاجتماعية.
- « فهم التغييرات الإنسانية من خلال معرفة الحالة النفسية للآخرين.
- « يهتم بطبيعة الأفراد والجماعات والمجتمع بالكامل.
- « يمكن الفرد من إيجاد علاقة بين انفعالاته وتفكيره من ناحية، وبين تفكير وانفعالات الآخرين الذين يتعامل معهم من ناحية أخرى.
- « فهم السلوك الاجتماعي، فالشخص الذكي اجتماعيًا يمكنه التعرف على حالة المتحدث.
- « له دور مهم في دفع الفرد نحو الوصول إلى الهدف لتحقيق النجاح في حياته العملية والاجتماعية.





(1.2.2)

## النشاط التدريبي

« فردي	نمط النشاط	
« التقويم الذاتي	استراتيجية التنفيذ	
« 60 دقيقة	الزمن بالدقيقة	
« أن يُقيّم المشارك ذكائه الاجتماعي وفق مقياس الذكاء الاجتماعي.	هدف النشاط	

## صحيفة عمل النشاط

فيما يلي مقياس يساعدك في معرفة مستوى ذكاءك الاجتماعي، تحقق من "صحة" أو "خطأ" العبارات التالية؛ ضع علامة "صواب" إذا كانت العبارة تنطبق عليك بصفة عامة أو مطلقاً؛ وضع علامة "خطأ" إذا لم تكن تنطبق عليك بصفة عامة أو مطلقاً، استخدم إجاباتك كعلامات إرشادية، واجعلها دليلك للوصول إلى أهدافك المنشودة التي تتسم بالذكاء الاجتماعي في حياتك.

## مقياس الذكاء الاجتماعي

م	العبرة	(صواب / خطأ)
1.	« أحب الآخرين والجنس البشري بصفة عامة.	
2.	« أعتقد أن الذكاء المتعارف عليه أهم من "الذكاء الاجتماعي" كمعيار للنجاح.	
3.	« أعتقد أن الذكاء المتعارف عليه أهم من "الذكاء الاجتماعي" كمعيار للسعادة.	
4.	« أعتبر أن اللقاءات الأولى ذات أهمية قصوى.	
5.	« أعتبر أن لقاءات "الوداع والفراق" ذات أهمية قصوى.	
6.	« لا يعد استخدام الخيال أمراً ذا أهمية في العلاقات الاجتماعية.	
7.	« يميل التركيز على فكرة معينة عن الحياة إلى تدمير العلاقات الاجتماعية.	
8.	« يكون ضعفاء النفوس روابط ضعيفة مع الآخرين.	
9.	« يعد التقليد علامة من علامات الضعف وينبغي تحاشيه.	
10.	« يتميز "الضعفاء" بالإبداع.	
11.	« يمثل الجسد -مثل الكلمات- أداة مهمة من أدوات نقل الأحاسيس.	
12.	« هناك الكثير من التعبيرات الجسدية التي تشيع في كل الثقافات والمجتمعات الإنسانية.	



م	العبرة	(صواب / خطأ)
13.	« البشاشة في وجوه الآخرين تجعلهم عادة يشعرون بالذجل أو العدوانية.	
14.	« عادة يتم تجاهل الأشخاص الذين يتسمون بالإيجابية.	
15.	« في المواقف الاجتماعية يكون الصدق هو السياسة الفضلي.	
16.	« يميل الناس إلى "تحقيق" أو "عدم تحقيق" ما يتوقعه الآخرون منهم.	
17.	« يحتاج كل فرد تقريباً إلى وقت ومكان يخلو فيهما إلى نفسه أحياناً.	
18.	« تعد القدرة على إثبات خطأ أي شخص، أفضل الطرق لحسم النقاش لصالحك.	
19.	« يتطلب "حسم" أحد الخلافات المزيد من الجهد.	
20.	« يتسم معظم المتحدثين بالملل الفطري.	
21.	« لا تتسم انطباعاتي الأولى عن الآخرين بالدقة.	
22.	« أستمتع مع أصدقائي في الحفلات وحفلات العشاء والمناسبات الاجتماعية المختلفة.	
23.	« أتسم بالإقناع في التفاوض.	
24.	« عادة ما أدع الآخرين يطلون الخلافات.	

م	العبرة	(صواب / خطأ)
25.	« أتمتع دائماً بالألفة مع الآخرين.	
26.	« أتسم بالحساسية الشديدة نحو الحالة النفسية الناس.	
27.	« أجيد تذكر الوجوه.	
28.	« أجيد تذكر الأسماء.	
29.	« لا أهتم حقاً بما يظنه الآخرون بي.	
30.	« دائماً ما أتلقي خدمات ممتازة عندما أتسوق، أو أسافر، أو أتناول العشاء خارج المنزل.	
31.	« أعدُّ شخصاً مبدعاً، ومبتكراً، ومسلماً عند تقديم الآخرين.	
32.	« معجب بالعقل البشري، وبالطريقة التي يعمل بها.	
33.	« أعتقد أنني أستحق أكثر مما أحصل عليه.	
34.	« يميل الآخرون إلى تذكر ما أقول.	
35.	« أنا لائق بدنياً.	
36.	« أنا لائق ذهنياً.	



صواب / خطأ	العبرة	م
	« لا أهتم كثيراً بالتواصل مع الحيوانات.	.37
	« أجد المراسم والطقوس أموراً مملة.	.38
	« ينبغي على القادة أن يتعلموا كيف يكونون تابعين.	.39
	« أجد قيادة بعض الفرق وليس جميعها.	.40
	« أشعر بالملل الشديد وضياح الوقت مع أنواع معينة من الناس، وأحاول تجنبهم.	.41
	« يلجأ إليّ الآخريين لطلب المساعدة والنصيحة، وأشعر بالسعادة عندما أقوم بذلك.	.42
	« أساعد الناس على الاسترخاء والتسلية والمتعة في التجمعات الاجتماعية.	.43
	« يرجع الفضل في نجاحي إلى الحظ.	.44
	« لدي هدف ورؤية واضحا في حياتي	.45

## النتيجة:

- « عند الحصول على النقاط من (1 - 11) اعتبر "ذكاءك الاجتماعي" مثل كنز ذهبي كبير اكتشفته للتو، وإذا اكتشفته فهناك عوائد رائعة بانتظارك!
- « عند الحصول على النقاط من (12 - 22) فقد حصلت بالفعل على بعض المهارات والمفاهيم الرئيسية نحو "الذكاء الاجتماعي". فحاول استخدام معارفك الجديدة لتقوية مهاراتك الموجودة وتنمية تلك المجالات التي تشعر فيها بضعف مهاراتك.
- « (23 - 33) تشير هذه النقاط إلى أن مهاراتك في "الذكاء الاجتماعي" هي بالفعل أعلى من المتوسط. وعن طريق تطبيق المبادئ المذكورة في البرنامج التدريبي فإنك سوف تقفز إلى بند "النجم الذهني".
- « (34 - 45) تعتبر شخصاً نادراً نسبياً يقطف ثمار تنمية ذكائه الاجتماعي، وكما يقال: "كلما زادت معارفك تيسر عليك معرفة المزيد"، فاستخدم ما تعلمته في هذا البرنامج لإحداث تحسن كبير في المهارات المتطورة التي تمتلكها بالفعل، وستدرك فيما بعد مدى التحسن غير المحدود.

## المادة العلمية (1.2.2)

### مكونات الذكاء الاجتماعي (الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات الاجتماعية)

في عام ٢٠٠٦م وضع دانيال جولمان تصورًا عمليًا للذكاء الاجتماعي، يتضمن وجهين رئيسيين؛ هما:



#### أولاً: الوعي الاجتماعي

ويمثل العنصر الأول من مكونات الذكاء الاجتماعي الذي يشير إلى القدرة على إدراك الحالات العقلية للآخرين، وعلى فهم مشاعرهم وأفكارهم والاستجابة لمتطلبات المواقف الاجتماعية المعقدة، أي يعني ما يشعر به الفرد تجاه الآخرين، وإدراكنا لمشاعرنا وأحاسيسنا تجاه الآخرين، **ويتكون من:**

« **التعاطف الأولي:** ويعني إحساسنا بالإشارات العاطفية الأولية غير اللفظية التي تظهر من خلال نبرة الصوت ولغة أجساد الآخرين.

« **الإصغاء مع التقبل الكامل:** ويعني الاستماع بعناية وانتباه للآخرين.

« **دقة العواطف:** ويعني فهم ما يقوله الآخرون، وما يفكرون فيه، ومشاعرهم ونواياهم بدقة، ويقوم على أساس التعاطف والتفاهم المعرفي.

« **التعاطف الرئيس:** ويشير إلى فهم الإشارات الرئيسة لعواطف الآخرين في المحيط، والاستجابة لها والتكيف معها لتحقيق التواصل المستمر.

« **المعرفة الاجتماعية:** وتعني فهم كيف يعمل العالم الاجتماعي المحيط بنا، وكيف تبنى العلاقات فيه.



#### ثانياً: إدارة العلاقات الاجتماعية:

وهو الإحساس بما يشعر به الآخرون ونواياهم وأفكارهم، التي تعتمد في تكوينها على الوعي الاجتماعي الذي يكونه الفرد خلال تفاعلاته الاجتماعية عبر الزمن، والكفاية الاجتماعية هي التي تحدد كيفية إدارتنا لعلاقتنا مع الآخرين؛ ويتضمن:

« **الإدراك الاجتماعي:** ويشير إلى القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة من أجل حل المشكلات الاجتماعية، والتفكير في الحلول الممكنة، والتوصل إلى حلول جيدة، وهذا يعني التعرف على ما هو متوقع من مواقف اجتماعية.

« البراعة الاجتماعية أو التفاعل غير اللفظي السلس؛ وتشير إلى قدرة الملحوظة، وتفسير إشارات الآخرين غير اللفظية بشكل صحيح.

« تقديم الذات أو تقديم فاعليتنا الذاتية للآخرين؛ ويشير إلى القدرة على تقديم النفس بطريقة من شأنها أن تجعل الانطباع المقصود يصل إلى الآخرين، ويطلق عليه "ميزة العرض"، والأفراد الذين لديهم هذه الميزة يتمتعون ببراعة في تحفيز عواطف الآخرين، والقدرة على إقناعهم في الوقت المناسب.

« الاهتمام بحاجات الآخرين، والتصرف وفقاً لها.

« التأثير؛ ويشير إلى القدرة على التأثير في الآخرين بشكل فاعل نتيجة التفاعل من خلال السيطرة على النفس، ويحتاج الفرد لهذه القدرة المناسبة والإدراك الاجتماعي والتعاطف، الذي يعني الاستفادة من مخرجات التفاعلات الاجتماعية التي مر بها الفرد.

## نصائح لتعلم واكتساب مهارات الذكاء الاجتماعي

يعد الذكاء الاجتماعي من المهارات المكتسبة التي يمكن شحذها وتقويتها داخل الفرد، وفيما يلي بعض النصائح التي تتمكن من خلالها من بناء علاقة ودية مع الجميع، دون أن يؤثر هذا على احترام من حولك لك:

١. أنصت جيداً لما يقال لك؛ فالاستماع لا يجدي وحده في بناء العلاقات الاجتماعية؛ فقد يذكر الفرد جملة قصيرة عن مشكلة يواجهها في حياته، تجعلك أقدر استيعاباً لما يمر به، وما يجب عليك فعله لمساعدته.

٢. لا تجعل الأمر يتمحور حولك؛ فبرغم فاعلية نصائحك وفائدتها لبيئة العمل؛ امنح الآخرين الفرصة أيضاً للتعبير عن قدراتهم، وإظهار ما لديهم من قوة.

٣. توقف عن التباهي؛ فنحن جميعاً نحب أن نكون مميزين واستثنائيين في العمل، لكن هذا لا يعني أن يتم على حساب الآخرين، ولا سيما إذا كان الأمر غير ضروري، فمثلاً إذا اكتشفت خطأ ما لم يكتشفه أحد غيرك، وكان المسؤول على اكتشافه فرداً آخر في الفريق، فيمكنك حينها التواصل معه ولفت نظره إلى خطئه، دون أن يعرف غيركما بالأمر، فمن ناحية سيسهل تدارك الأمر سريعاً ولن يتضرر العمل، ومن ناحية لن ينسى لك زميلك مساعدتك هذه، وسيكون ممتناً لك.



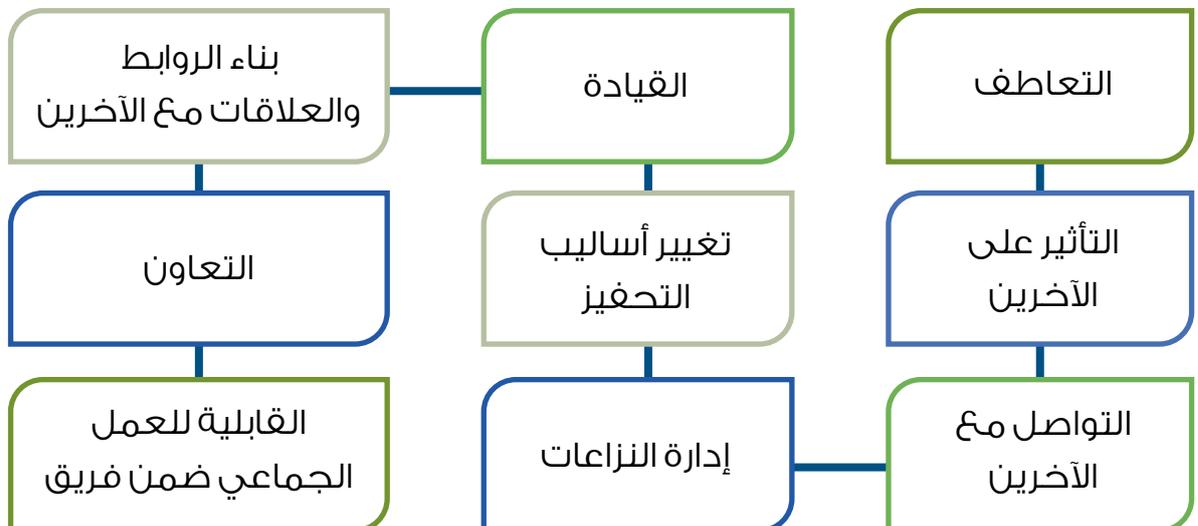
٤. لا تتسرع في إصدار الأحكام؛ فربما كان هذا العضو الكسول الذي تتغاضى عن الاندماج معه يمر بظروف سيئة حاليًا تجعله غير قادر على الإنتاج والعمل، وربما كان هذا المتملق الذي تحب الجلوس معه والتحدث عن العمل، في الحقيقة يمنحك معلومات خاطئة حتى يظهر نجمه ويأفل نجمك أنت؛ لذلك امنح نفسك الوقت والمساحة الجيدة لاكتشاف شخصيات الآخرين حق معرفة، وتكوين صورة واضحة عن صفاتهم وما يتمتعون به من خصال.

٥. تعلم التفاوض الفعال؛ فهذه المهارة ستساعدك في إدارة المناقشات بالشكل الذي يجعل الجميع يفوز دون الحاجة إلى تحقيق انتصارات وهمية لا جدوى لها، لا سيما في الموضوعات الشخصية أو العاطفية بين أعضاء الصندوق.

٦. احترم اختلافات الآخرين؛ فمهما كان تعارض الفعل مع قيمك المجتمعية أو ثقافتك الشخصية، وهو بدوره ينحصر في إطار الاقتناعات الشخصية للمرء ولا يسبب أي ضرر للعمل؛ فعليك حينها أن تجنب اعتراضاتك جانبًا وأن تمنح الشخص الاحترام الذي يستحقه.

٧. كن مصدرًا للثقة؛ فالثقة دائمًا ما تكسب الفرد احترامًا ضمنيًا، وتجعل الآخرين يشعرون بالارتياح عند تواجدك معهم، فكلما كنت ملاذًا آمنًا لمن حولك، وشعر الآخرون بصدق الثقة التي يمنحونك إياها؛ كنت قادرًا على بناء علاقات متينة معهم، وعلى نقل هذه المشاعر الإيجابية إلى أي شخص يستجد في المكان.

ومن أبرز مكونات الذكاء الاجتماعي "الكفاية الاجتماعية"؛ وتتكون من المهارات التالية:



إن القائد الذي يتمتع بالذكاء الاجتماعي لديه القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية بكفاءة، ويتمتع بالقدرة على إقناع الآخرين برأيه، وله القدرة على إقامة علاقات اجتماعية بسهولة مع الآخرين، وهو قادر على حل النزاعات، ولديه أصدقاء كثيرون، ويفضل العمل التعاوني والجماعي، ويتمتع بمستوى عالٍ من النجاح المهني. وأخيراً فإن الذكاء الاجتماعي في بيئة العمل مهارة لا مفر من اكتسابها في الوقت الحالي، لا سيما في وقت تتحكم فيه الآلة بمعظم المهام، وتدار الوظائف من بعد دون وجود أي اتصال بشري مباشر، فبدلاً من إساءة فهم الرسائل الإلكترونية أو الدخول في نزاعات جانبية، أو تفكك أعضاء الفريق الواحد وتششت انتماءاتهم، يستطيع الذكاء الاجتماعي خلق نوع من العلاقة الإيجابية بين أعضاء الفريق، بحيث يعذر كل منهم الآخر، ويصلون إلى طريقة تواصل آمنة جيدة لعلاقتهم ببعضهم، وكذلك في علاقتهم ببيئة العمل.

## ملخص الوحدة الأولى

### تعريف المهمة

المهمة هي نشاط يتم تنفيذه خلال فترة زمنية محددة.

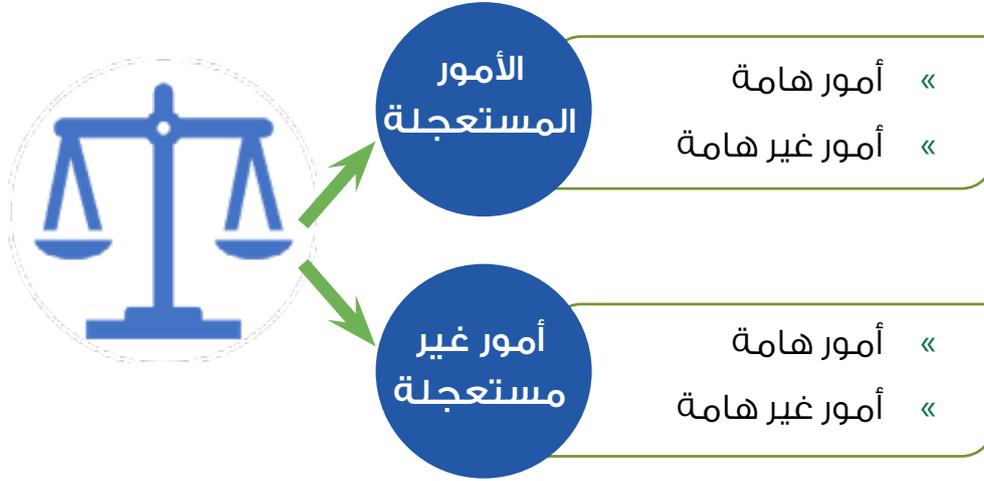
### تعريف ترتيب الأولويات

هي "المهارة التي تساعدك على ترتيب حاجاتك وفق أهميتها.

## إدارة الأولويات وفقاً لمبدأ ستيفن كوفي



## كيف تحدد الأولويات



## إعداد قائمة المهام الأسبوعية

سجل قائمة بجميع المهام التي يجب أن تقوم بها خلال الأسبوع.

رتب كل مهمة وفقاً للأولوية.

رتب كل مهمة وفقاً لإمكانية تفويضها.

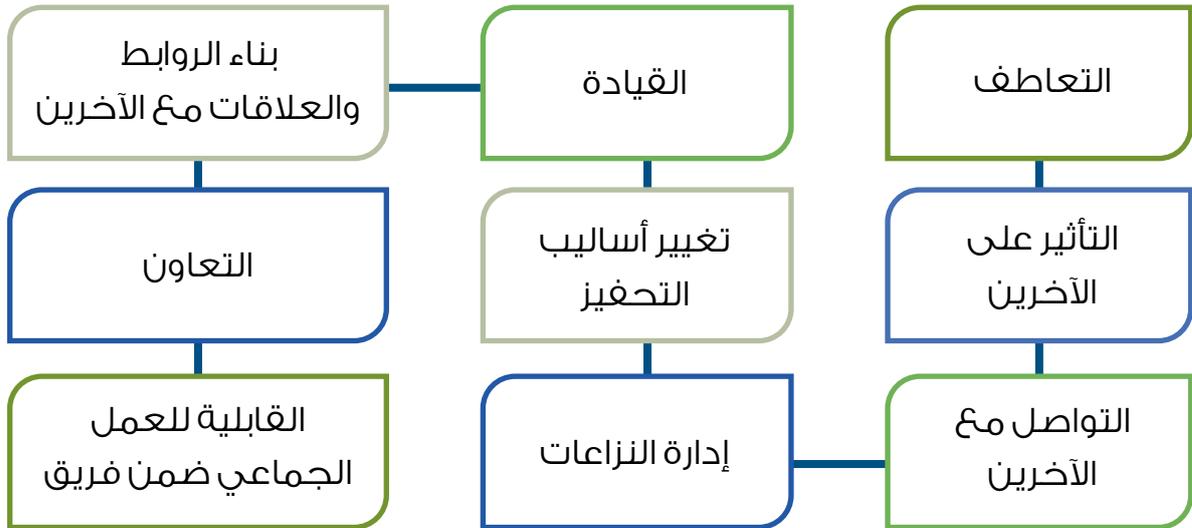
رتب كل مهمة وفقاً لمتطلبات الاتصال.



## مفهوم الذكاء الاجتماعي

القدرة على الانسجام والتألف الجيد مع الآخرين وكسب تعاونهم.

### مكونات الذكاء الاجتماعي



## ملاحظات

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



# الوحدة الثانية

## قيادة الآخرين



## المخطط الزمني للوحدة الثانية

الجلسات	موضوعات الجلسة	الزمن بالدقيقة
الأولى	« القائد وفريق العمل. « عوامل نجاح فريق العمل.	80
« استراحة (15) دقيقة		
الثانية	« منهجية بناء فريق عمل فعال. « تحفيز فرق العمل.	100
« استراحة (15) دقيقة		
الثالثة	« حل المشكلات واتخاذ القرارات.	90
مجموع الزمن (بالدقيقة)		300



## دليل الجلسة الأولى (مفهوم فريق العمل وعوامل نجاحه)

01

### أهداف الجلسة

- في نهاية الجلسة يتوقع من المشاركون أن يكون قادرًا على أن:
1. يُقدر أهمية التواصل الجيد بين القائد وفريق العمل الفعال.
  2. يستنبط العوامل التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لإنجاح فريق العمل.

### الأساليب التدريبية

- لتنفيذ الجلسة تُستخدم الأساليب التدريبية الآتية:
- « استراتيجية المقابلة ثلاثية الخطوات.
  - « أداة اعتبار جميع العوامل.

### مخطط الجلسة

رقم النشاط	عنوان النشاط	الزمن بالدقيقة
2.1.1	« القائد وفريق العمل.	30
2.1.2	« عوامل نجاح فريق العمل.	50
زمن الجلسة التدريبية (بالدقيقة)		80

## (2.1.1)

## النشاط التدريبي

« ثلاثي

نمط النشاط



« استراتيجية المقابلة ثلاثية الخطوات

استراتيجية التنفيذ



« 30 دقيقة

الزمن بالدقيقة



« أن يُقدر المشاركون أهمية التواصل الجيد بين القائد وفريق العمل الفعال.

هدف النشاط



### صحيفة عمل النشاط

شارك جميع الزملاء في تنفيذ الإجراءات الآتية:

أ- تكوين مجموعات، كل مجموعة تتكون من ثلاثة أفراد.

ب- يقوم كل مشارك باختيار سؤال من الأسئلة أدناه.

ج- تبادل الأدوار بين أفراد المجموعة الواحدة على النحو الآتي:

« المشارك الأول: يطرح السؤال على المشارك الثاني.

« المشارك الثاني: يفكر في السؤال، ثم يجيب عليه.

« المشارك الثالث: يدون أبرز الأفكار التي ذكرت.

د- تبادل الآراء والأفكار بين أفراد المجموعة حول الأسئلة التي طرحت، وتكوين

رؤية مشتركة حولها.



## نموذج المُقابلة ثلاثية الخطوات

أبرز الأفكار	الإجابة	صيغة السؤال	رقم السؤال
		« ما الذي يعنيه العمل بروح الفريق الواحد؟	1
		« ما الرابط بين التواصل الجيد للقائد وفريق العمل وبين فاعلية فريق العمل؟	2
		« ما تأثير التواصل الفعال على البيئة الاجتماعية لفريق العمل؟	3

## المادة العلمية (2.1.1)

### القائد وفريق العمل

#### مفهوم فريق العمل

من أبرز مهام قائد الصندوق العائلي إدارة فريق العمل الذي يعمل بمعينته، وذلك من أجل ضمان الاستدامة لعمل الصندوق العائلي. وعند الحديث عن مفهوم فريق العمل يمكن القول بأنه يتمثل في مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل. والعمل بروح الفريق الواحد يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكلة لهم، وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها، ولا تستطيع مجموعة من الأفراد داخل الصندوق العائلي أن تعمل كفريق إلا بعد أن يحدث التعارف بين أعضائها، ويتم تحديد الأدوار لكل عضو فيها داخل نطاق عمل الفريق وفي اتجاه تحقيق الهدف، وهذا الدور يقع على قائد الصندوق. ومن الضروري أيضاً أن يحرص على أن يكون كل فرد من أفراد الفريق مؤهلاً للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤوليته، بجانب توافر الرغبة للمشاركة والتعاون مع بقية الأعضاء للسعي لتحقيق الهدف.

#### أهمية التواصل الجيد بين القائد وفريق العمل الفعال

زيادة الفاعلية والاستدامة في الصناديق العائلية يتطلب زيادة إنتاجية الأفراد، وهذه ترتبط بالعديد من المتغيرات؛ مثل: الثقافة التنظيمية للصندوق، بالإضافة إلى كفاءة سير العمل، ومستوى مشاركة الأفراد وتماسكهم، وهذا لن يتم إلا من خلال التواصل الفعال بين أعضاء الصندوق. ويمكن تلخيص أهمية التواصل الفعال وتأثيره على الإنتاجية في النقاط التالية:

#### أولاً: زيادة الشفافية

التواصل الفعال بين الأفراد والإدارة يعزز بشكل كبير من شفافية عمل الصندوق العائلي، بالإضافة إلى بناء الثقة والوضوح بين أعضاء الفريق، فالتدفق السلس للمعلومات يعزز من فهم الأفراد للمطلوب منهم، وبالتالي الالتزام والقدرة المستمرة على المشاركة؛ الأمر الذي يعزز من المساهمة في تحقيق أهداف الصندوق.



### ثانياً: بناء فرق عمل فاعلة قادرة على العمل الجماعي

التواصل الفعال يعد عاملاً أساسياً لبناء فريق عمل قادر على العمل الجماعي، حيث إن التواصل الجيد يقلل من حدوث أي احتكاكات أو سوء فهم، وهذا يترتب عليه وجود فرق عمل متماسكة قادرة على تحمل مسؤولية العمل، وبارعة في حل المشكلات التي قد تعترض طريقها، والمضي قدماً نحو تحقيق أهداف الصندوق.

### ثالثاً: التعزيز من خلال مشاركة الأفراد المنتمين للصندوق العائلي.

إذا كنت تود التعرف على أهمية التواصل الفعال للأفراد وتأثيره على الإنتاجية فيمكننا القول بأن التعزيز بالمشاركة عامل رئيس في تقوية العلاقة بين الإدارة والأفراد، وبالتالي استجابتهم بشكل سريع لقيم الصندوق، والانضباط في مشاريعه المختلفة ليصبحوا منتجين بشكل أكبر.

### رابعاً: الحصول على بيئة اجتماعية أفضل.

استخدام أساليب تحقق الاتصال الفعال بين الأفراد والإدارة يساعد الصندوق في خلق بيئة إيجابية فاعلة تعزز من أداء الأفراد والإدارة وترفع من إنتاجيتهم، حيث إن أساليب الاتصال الناجحة تساعد أعضاء الفريق في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب دون الحاجة إلى قضاء ساعات طويلة للوصول إلى البيانات التي يحتاجونها أو انتظار ردود من الإدارة أو الزملاء، وإهدار الكثير من الوقت بدلاً من استغلاله في أداء المهام.

### خامساً: الحد من النزاعات بين فريق عمل الصندوق من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى.

تنشأ العديد من المشاكل والنزاعات بين أعضاء الفريق في اللقاءات والفعاليات المنعقدة نتيجة سوء الفهم الناتج عن ضعف التواصل، الأمر الذي يسبب نشوء علاقات سلبية نتيجة التواصل السيئ، حيث تصبح البيئة الاجتماعية سامة وغير منتجة.

ولكن في حالة نجاح الصندوق ممثلاً بقيادته في بناء تواصل فعال وواضح سيؤدي ذلك إلى الحد من نشوء أي سوء فهم قد يحدث، وذلك من خلال استخدام أساليب اتصال تركز على الاستماع إلى الآخرين، وتتيح النظر في الاختلافات الفردية بإيجابية، وبما يحقق أهداف الصندوق؛ وبالتالي تعزيز الإنتاجية.





## (2.1.2)

## النشاط التدريبي

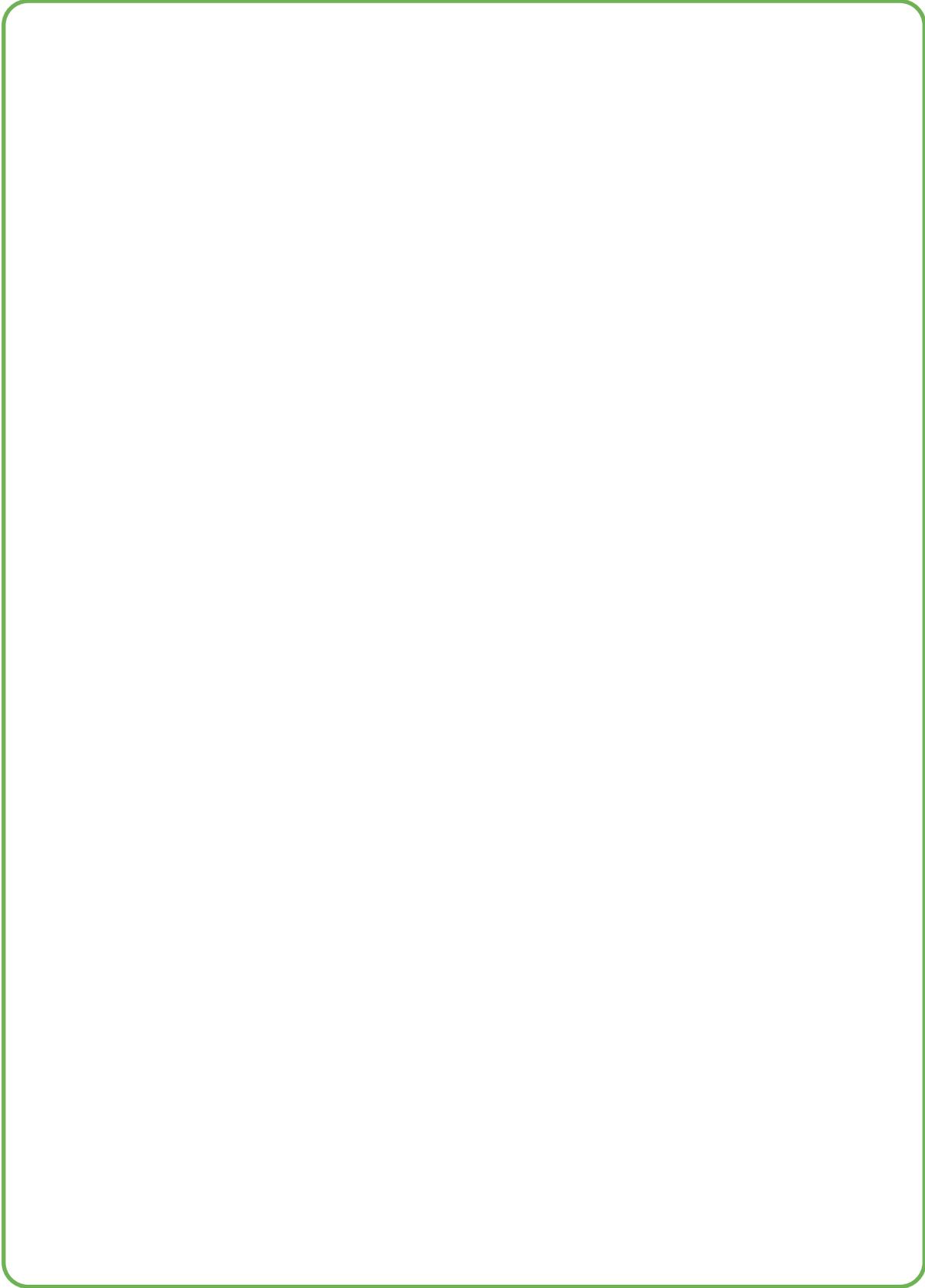
مجموعات	«	نمط النشاط	
أداة اعتبار جميع العوامل	«	استراتيجية التنفيذ	
50 دقيقة	«	الزمن بالدقيقة	
أن يستتبط المشاركون العوامل التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لإنجاح فريق العمل.	«	هدف النشاط	

## صحيفة عمل النشاط

عندما ترغب في اتخاذ قرار ما، أو أن تُحقق نتائج معينة، فأنت في حاجة إلى عدة عوامل يجب أن تأخذها بعين الاعتبار، وإذا أهملت بعض هذه العوامل فإنَّ القرار الذي ستتخذه، أو النتائج التي ستحصل عليها، قد تبدو لك صحيحة في حينها، وقد تبدو النتائج صحيحة في حينها، إلا أنه سيظهر لك بعد مرور الوقت أن قرارك كان خاطئاً، وأنَّ النتائج يشوبها شيء من الخطأ. بالتعاون مع مجموعتك، استخدم أداة اعتبار جميع العوامل (CAF) في استنباط العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لإنجاح فريق العمل.

1 CAF هي اختصار: C = Consider - A = All - F = Factors وتعني اعتبار جميع العوامل، وهي أداة من أدوات التفكير في برنامج الكورت للعالم EDWARD DE BONO.

## العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لإنجاح فريق العمل



## المادة العلمية (2.1.2)

### عوامل نجاح فريق العمل

هناك صفات وخصائص تجعل من فريق العمل فريقًا ناجحًا فعالًا قادرًا على أداء مهامه بالشكل المطلوب، ومن أهم تلك الصفات والخصائص ما يلي:

١. **القيادة بالمشاركة:** بالرغم من وجود قائد إداري في كل الأحوال، وقد يكون هو قائد الفريق الذي يتولى المسؤوليات الإدارية وينفذ أعمال الفريق، إلا أن فريق العمل الفعال هو الفريق الذي يتقاسم أعضاؤه باقي وظائف ومهام القيادة، بمعنى أنهم يشتركون في متابعة تنفيذ مهام الفريق كل حسب مهاراته.

٢. **الاتصال المفتوح:** تُعدُّ الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وبينهم وبين القائد، من أهم الأشياء التي يجب أن تتوفر لفريق العمل الفعال، وذلك لما لها من دور في تسهيل مهمة الاتصال بينهم. كما يجب أن يكون هناك استعداد للاعتماد على بعضهم والتعاون بين بعضهم، وعدم الانحياز؛ ويتطلب ذلك كله من القائد أن يشجع المناقشة الصريحة والمفتوحة دون أن يبدي أي استجابة أو ردود فعل متحيزة. وهكذا يتحقق لنا الاتصال المفتوح في الفريق، حيث يعبر الأعضاء عن مشاعرهم وأفكارهم تعبيرًا صريحًا، ويعترفون بأخطائهم ونقاط ضعفهم، ولا يترددون في تحمل المسؤولية عن سلوكهم وآرائهم، وتقبل تعليقات بعضهم على بعض.

٣. **البيئة الودية:** يشكل التوتر والتشدد والرسميات والشكليات بعض خصائص الفريق الذي يسيطر عليه الجو المشحون، ولكي يصبح الفريق فعالًا يجب أن تكون البيئة ودية إلى درجة أن يستمتع أعضاء الفريق بوجودهم مع بعضهم، وأن تخلو علاقاتهم من الشكليات والرسميات المرتبطة بالمراكز الوظيفية. والبيئة الودية هي التي تكون مشجعة للاتصال المباشر بين الأعضاء بيسر ومرح، حتى يجد الأعضاء أنهم يساعدون بعضهم دون الانتظار حتى يطلب منهم ذلك، كما أنهم يتحدثون عن مسائل خاصة مع بعضهم دون الانتظار حتى يطلب منهم ذلك، وهم يشاطرون بعضهم فرحة تحقيق النجاح والتقدم الذي يحققه أي منهم.

٤. **إدراك أهداف الفريق المشتركة:** يسعى أعضاء الفريق إلى أن تكون أهداف الفريق طموحة؛ بل إن بعضهم يلح على ذلك، ويعمل كل منهم على معرفة أهداف الفريق ورسالته بوضوح ودقة، ولكي يكون الفريق فعالاً يجب أن يقبل الأعضاء أهداف العمل، ويلتزموا بها، مع ضرورة التنسيق بين أهداف الفريق وبين الأهداف الشخصية التي يشاطر فيها الأعضاء بعضهم، ويسارعون لتحقيقها.

٥. **فهم وتوضيح المهام والأدوار الجماعية:** يجب على القائد الحرص على شرح الهدف من العمل الجماعي لفهم وتوضيح الأدوار؛ لكي يتحمل كل عضو في الفريق نصيبه من المسؤولية في أداء أعمال الفريق، وحتى يساعد الأعضاء بعضهم في متابعة التنفيذ على ضوء ما هو مخطط له ومتفق عليه.

٦. **المشاركة في جميع أعمال الفريق:** يؤدي كل عضو من أعضاء الفريق دوراً لتحقيق الهدف المشترك للفريق، ولهذا فإنه لا بد وأن يشترك الجميع في أداء أعمال الفريق بشكل إيجابي بالرغم من أن الأدوار قد لا تكون بالضرورة متساوية. وانطلاقاً من شعور أعضاء الفريق بالانتماء لفريقهم وبالمسؤولية الجماعية لإنجاز هدف الفريق؛ فإن عليهم الحرص على المشاركة في جميع أعمال الفريق.

٧. **الرقى في التعامل مع الخلاف:** تظهر بعض الاختلافات في الآراء والحاجات والأغراض والمساهمات بين أعضاء الفريق، مما يستدعي ضرورة أن يتعامل معها أعضاء الفريق الفعال بكل مرونة وموضوعية ومرح وحسن دعابة، وبهذه الطريقة في التعامل مع الاختلافات يشعر الأعضاء بالحرية في إبداء آرائهم، ولا يضايقهم الخلاف حولها، بل إنهم لا يعاملون من يختلف معهم في الرأي على أنه عدو لهم، ولكن ينظرون إليه على أنه يحاول إثراء النقاش والمساهمة في الخروج بالرأي السليم والصواب، وبهذا يعد اختلاف الآراء مصدراً لقوة الفريق.

٨. **الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات:** يحتاج الفريق في كثير من الأحيان إلى اتخاذ بعض القرارات التي يسير من خلالها أعماله، ولا يجب اتخاذها فردياً من قبل القائد، وإنما يجب أن يتم اتخاذها بالاتفاق في الرأي بين كافة أعضاء الفريق، أي يشترك الجميع في النقاش والمداولة حتى يتم الوصول إلى القرار الذي يرضاه الجميع.



**9. التقييم الذاتي وتنويع الأساليب:** إن أداء الفريق الناجح لمهمته يتطلب نوعاً من المتابعة والتقييم التي يجب أن يكون مصدرها الفريق ذاته، وليس أي مصدر خارجي. ومن هنا فإن فريق العمل الفعال يتقبل الرقابة والتقييم الذاتي من قبل قائد الفريق أو بعض أعضائه أو جميعهم، كما يعمل على تطوير الوسائل والإجراءات والطرق اللازمة للتقييم الذاتي للأداء.

## ملاحظات

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



## دليل الجلسة الثانية (مراحل بناء فريق العمل وطرق تحفيزه)

02

### أهداف الجلسة

- في نهاية الجلسة يتوقع من المشاركون أن يكون قادراً على أن:
1. يستنتج دور القيادة في تفعيل مراحل بناء فريق العمل.
  2. يُولد أفكاراً حول طرق تحفيز فريق العمل.

### الأساليب التدريبية

- لتنفيذ الجلسة تُستخدم الأساليب التدريبية الآتية:
- « استراتيجية مندوب التدريب والتعليم.
  - « العصف الذهني.

### مخطط الجلسة

رقم النشاط	عنوان النشاط	الزمن بالدقيقة
2.2.1	« مراحل بناء فريق عمل فعال.	40
2.2.2	« تحفيز فرق العمل.	60
زمن الجلسة التدريبية (بالدقيقة)		100

((2.2.1))

## النشاط التدريبي

« مجموعات

نمط النشاط



« استراتيجية مندوب التدريب والتعليم

استراتيجية  
التنفيذ



« 40 دقيقة

الزمن  
بالدقيقة



« أن يستنتج المشاركون دور القيادة في  
تفعيل مراحل بناء فريق العمل.

هدف  
النشاط



صحيفة عمل النشاط

تعاون مع مجموعتك في تنفيذ الآتي:

- أ- استنتاج دور القيادة في تفعيل إحدى مراحل بناء فريق العمل، حسب الجدول أدناه.
- ب- مناقشة ما تم التوصل إليه.
- ج- الوصول إلى نتائج ورؤية مشتركة.
- د- انضم إلى مجموعة أخرى، وشرح لهم خلاصة ما توصلت إليه مجموعتك السابقة، وأجب على أسئلتهم، وتلق منهم التغذية الراجعة.



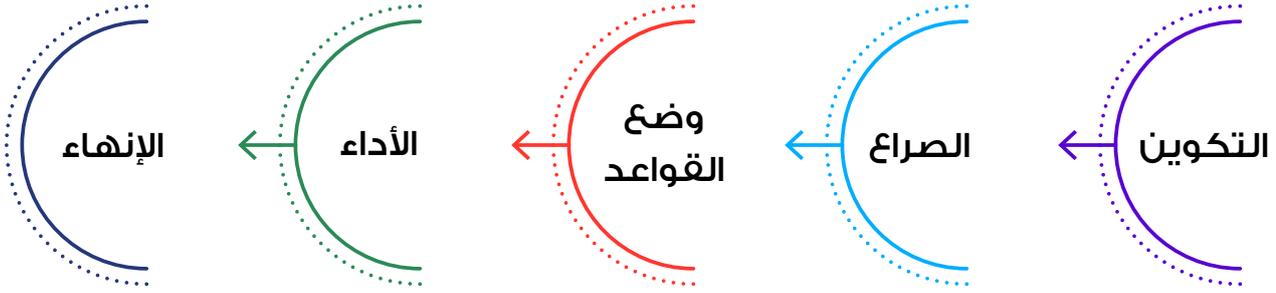
## دور القيادة في مراحل بناء فريق العمل

دور القيادة	المراحل	م
	« التكوين	1
	« الصراع	2
	« وضع القواعد	3
	« الأداء	4
	« الإنهاء	5

## المادة العلمية (2.2.1)

### منهجية بناء فريق عمل فعال

تمر عملية بناء الفريق بخمس مراحل أساسية؛ هي:



#### 01 التكوين:

في أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، يتحول الفرد من كونه فرداً إلى عضو، ومن كونه وحيداً إلى كونه متفاعلاً، ومن كونه مستقلاً إلى مشارك.

« وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف فيها البيئة النفسية والاجتماعية للفريق.

« يسود في هذه المرحلة خليط من الشعور بالفرح بعضويته في جماعة، والتفاؤل بالقدرة على النجاح، والتوقع للنتائج الممكنة، والغفر لاختياره، والقلق والخوف من الفشل، والشك في المهمة وفي باقي الفريق، والتشوق تجاه الفريق.

« ويبدى الأعضاء في هذه المرحلة سلوكاً يكون خليطاً من الأدب والمجاملة، والتعامل الرسمي مع الآخرين، ومحاولة فهم المهمة المطلوبة، والتعرف على طرق الإنجاز، والتعرف على السلوكيات المقبولة والمرفوضة، والبحث عن مصادر للمعلومات، ومحاولة التعرف على المشكلات المحتملة وطرق مواجهتها، والشكوى من الصعوبات المتوقعة سواء أكانت حقيقية أم وهمية، وبعض الضيق والتبرم، والتردد والإحجام.

« لدعم الأفراد في هذه المرحلة يمكن التهيئة المبدئية والتمهيد وتقديم المعلومات لتوضيح رسالة الفريق، وأهدافه، والمهمة المطلوبة، ومعايير النجاح، وإبراز السلوك المرغوب والمرفوض، وتدريب الأعضاء على أداء المهام مع التركيز على المهارات التي تنقصهم.



## 02 مرحلة العصف (الصراع)

- هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفد فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثورون، ويعترضون، ويقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد يخسر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.
- « يسود في هذه المرحلة شعور بتضارب وجهات النظر، والمقاومة والرفض، والحيرة، وعدم القدرة على التفكير السليم، وقد يشعرون بالارتياح عند وجود طاقة أمل في النجاح.
- « وييدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكًا يتسم بالجدال والمناقشة والتحدي، والتنافس والصراع، واستخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط، وتبرير، وانسحاب، وهجوم، وأحلام يقظة، كما يبدؤون في التشكيك في الأهداف والمهام، ويميل بعضهم إلى الثورة وفقدان السيطرة على الأعصاب، والدفاع الشديد عن وجهة النظر الشخصية.
- « يمكن مساعدة الفريق في هذه المرحلة بالتوضيح وتقديم المعلومات، والتحفيز وتأكيد قدراتهم على أداء المهمة، وتوضيح أمثلة لمهام مماثلة وكيف تم إنجازها، وكذلك استخدام أساليب حل النزاع من توفيق، وتغافل، وتنازل، وتكيف، وتعاون ومشاركة.

## 03 مرحلة وضع القواعد

- بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم، وللأدوار التي سيلعبونها، وللفريق ككل. تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع، وبدء التعاون، ثم تداد تدريجيًا، وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية وهي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي والاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك، وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات والمعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق.
- « يكون شعور الأفراد في هذه المرحلة هو تقبل العضوية في الفريق، وقبول الهدف المشترك، والراحة النفسية لحل النزاعات، والالتزام والعزم على التعاون والمشاركة.
- « ويكون سلوكهم في هذه المرحلة هو العمل على تسوية الخلافات، وتبادل المعلومات، والصراحة والتعبير عن المشاعر، وتكون العلاقات الاجتماعية والشخصية مرحلة ومسترخية.

« ويمكن مساعدة الفريق بتشجيع المشاركة بين الأفراد، وتنمية الالتزام الذاتي والشعور بالمسؤولية، والتأكد من وضوح الأهداف، وإعطاء المعلومات اللازمة، وبدء عمل خطط وجدول العمل، وتوفير التدريب اللازم.

## مرحلة الأداء

04

هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كل عضو على دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز وزيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء على تقييم أدائهم.

« ويسود الشعور بالرضا، حيث تبدأ خطوات التقدم ونتائجها في الظهور، والشعور بالثقة بالآخرين، وتكون الأمور قد استقرت، وتعرف الأعضاء على بعضهم أكثر، وكذلك تنمو الثقة بالنفس، وتنمو الرغبة في أداء الدور المطلوب للوصول إلى الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات.

« ويتسم سلوك أفراد الفريق بالتعاون، والقدرة على التنبؤ بالمشكلات، والرغبة في تفاديها أو علاجها، وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الهدف، والانغماس في الفريق.

« ويمكن مساعدة الفريق أيضاً بالتوجيه والتدريب والتشجيع والمؤازرة.

## مرحلة الإنهاء

04

الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما. وقد ينجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون على القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، والدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج على الآخرين، والتقييم الكلي للتجربة.

« ويكون شعور الأفراد في حالة النجاح الفخر والبهجة والمرح والاعتزاز، والحزن لانفضاض الفريق، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط والغضب والإحساس بالعجز وربما الحزن لانفضاض الفريق.



مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق داخل الصناديق العائلية يتم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين، ولا تحدث عمليات البناء تلقائيًا، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية، **ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:**







(2.2.2)

## النشاط التدريبي

مجموعات	«	نمط النشاط	
العصف الذهني	«	استراتيجية التنفيذ	
60 دقيقة	«	الزمن بالدقيقة	
أن يُولد المشاركون أفكاراً حول طرق تحفيز فريق العمل.	«	هدف النشاط	

## صحيفة عمل النشاط

أطلق العنان لتفكيرك، ثم شارك مجموعتك بتنفيذ الآتي.

1. توليد أكبر عدد من الأفكار حول: طرق تحفيز فريق العمل.
2. الالتزام بقواعد العصف الذهني.





٤. التصويت على جميع الأفكار المطروحة، وتصنيف النتائج حسب الجدول أدناه.

### بطاقة تصنيف الأفكار

طرق تحفيز مادية	طرق تحفيز معنوية



## المادة العلمية (2.2.2)

### تحفيز فريق العمل

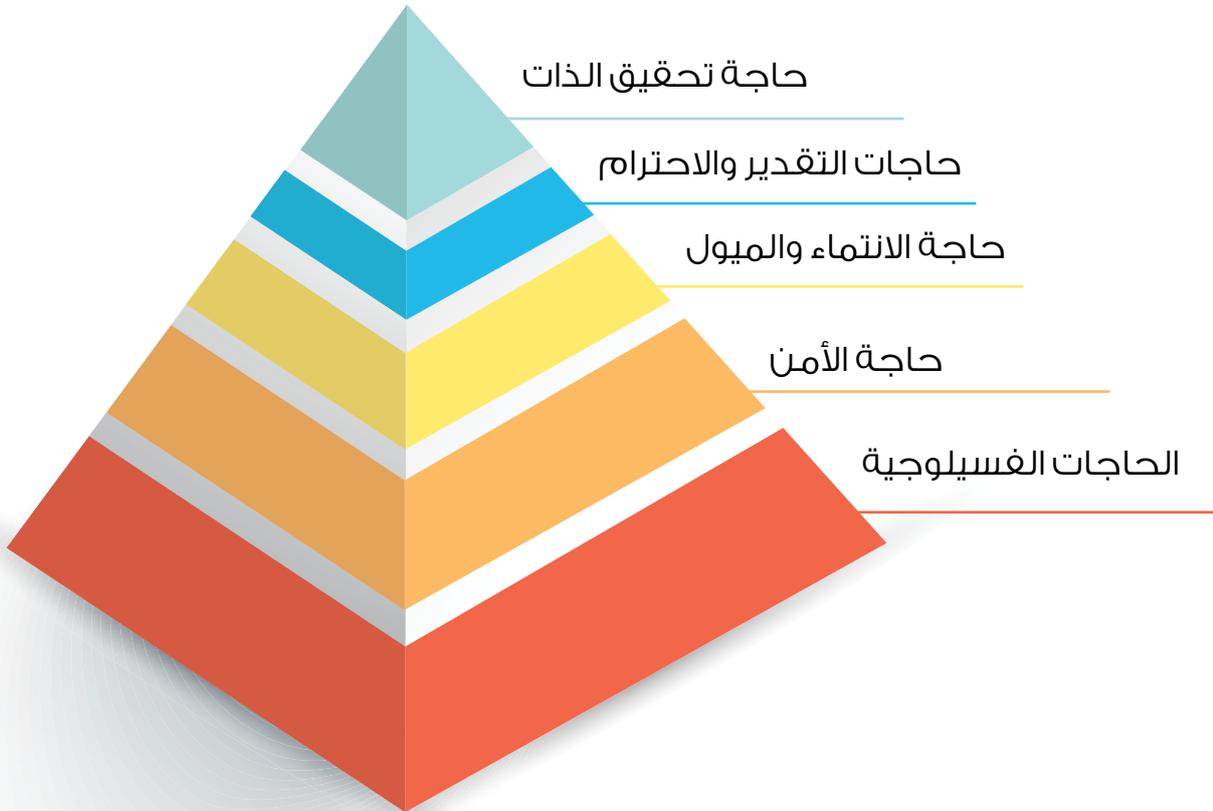
#### المبادئ الرئيسية في تحفيز فريق العمل

للتحفيز تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين. وحيث إن الرضا الوظيفي للعاملين يعد من أهم عوامل تفعيل الدور القيادي للمدير أو القائد؛ لذا فإنه يتعين التأكد من أن الأساليب المتبعة لتحفيز العاملين هي التي تحقق المستوى الأمثل والأفضل للتحفيز.

#### هرم ماسلو للحاجات الشخصية.

أبراهام ماسلو عالم سيكولوجي اهتم بدراسة الأسباب التي تؤثر على رضا الأفراد والجماعات بوجه عام، وقد قام بوضع تصور هرمي الشكل يوضح الاحتياجات الفردية للأشخاص، ورتب هذه الاحتياجات حسب أهميتها وضرورة تلبيتها في تسلسل منطقي وعملي.

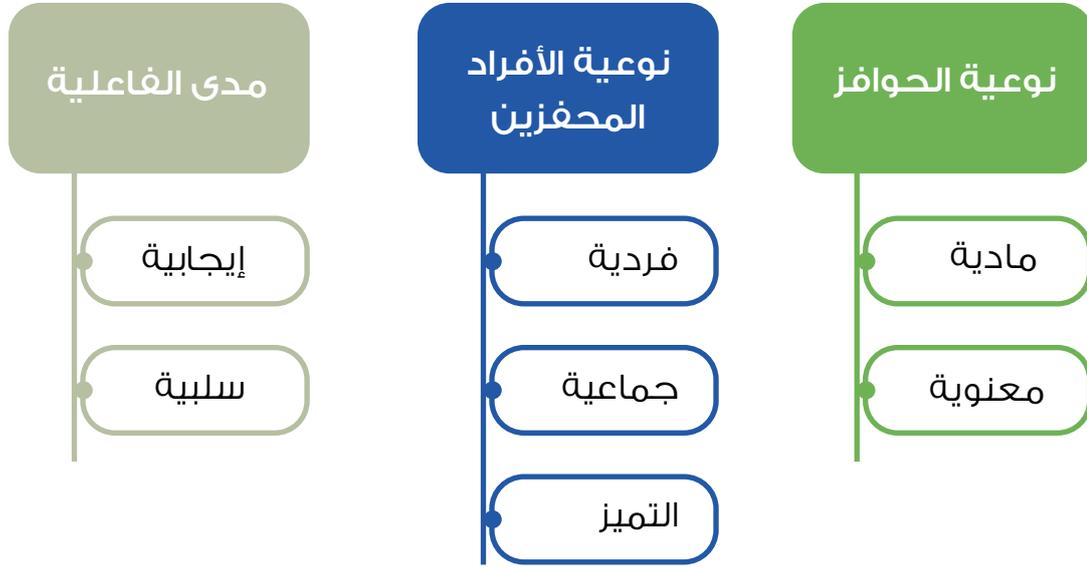
#### يوضح الترتيب التالي هرم ماسلو للحاجات الشخصية:





## أنواع الحوافز

تعددت تصنيفات الباحثين في مجال الحوافز، ويمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للموظفين. وأهم هذه التصنيفات:



## أولاً: على أساس نوعية الحوافز

### « الحوافز المادية:

تتمثل في كل ما يدفع للعاملين نقدياً أو عينياً من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات المشاركة في الأرباح كلها حوافز مادية، ويمثل الأجر أهم حافز مادي، وتزداد أهميته في غالب المجتمعات.

### « الحوافز المعنوية:

الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية، وترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد، بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الأبحاث والدراسات الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية.

## ثانياً: على أساس نوعية الأفراد المقدم لهم الحافز

### « حوافز فردية:

يعتبر الحافز الفردي كأداة تعطي فاعلية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، كما أنها تعمل على إثارة المنافسة بين العاملين.

### « حوافز جماعية:

وهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، وعادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية، والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج، وتتميز بكونها:

- « تشجع العاملين على توعية بعضهم بعضاً، ومساعدة الموظفين الجدد على الاندماج في المجموعة.
- « لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها.
- « لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، ومن أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح.

### « حوافز التميز:

هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التميز دافعاً لتشجيع العاملين بناء على التميز في أدائهم.

## ثالثاً: على أساس مدى فاعلية الحوافز

### « حوافز إيجابية:

هي الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للموظفين، وتلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين أدائهم، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك. والهدف الرئيس لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه.



## « حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي: التكاسل والتساهل والإهمال، وعدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات؛ مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية. وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود.

## طرق تحفيز فريق العمل

### ١. التحفيز عن طريق التخويف والترهيب:

بأن يذكر المدير الأخطار التي تحيط بالمؤسسة، وأن الوقت يداهمنا، وعلينا أن نحاول التثبيت بالسفينة قبل أن يأخذنا الطوفان، هذا في أدهانها، ويمكن أن يذهب المدير إلى مستوى التهديدات وفرض العقوبات على كل من لا يبذل جهدًا ملموسًا في سبيل إنجاح المؤسسة. وفي الواقع هذه الطريقة تجدي في بداية الأمر، ثم لا تجد لها بريقًا بعد ذلك، ولن يكون من ورائها أي مردود إيجابي ملموس، وخاصة في مجال قيادة الصناديق العائلية.

### ٢. التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:

هذه الطريقة أيضًا تجدي في بداية الأمر، لكنها لا تلبث أن تخف حدتها، ولا تجدي نفعًا على المدى البعيد؛ لأن الأفراد إذا ما اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا بعدها إلا إذا كان ثمة حافز مادي، بل من الممكن أن يصل الأمر إلى درجة أنهم لا يؤدون عملًا إلا على قدر ذلك الحافز المادي فقط.

### ٣. التحفيز عن طريق مخاطبة العقل بالإقناع:

بمعنى إقناع الأفراد العاملين أن تطور المنظمة يعود عليهم جميعًا بالنفع، ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم، وعلى المدير إقناعهم أن الإدارة والعاملين جميعًا في مركب واحد، وأن نجاح المنظمة هو نجاح لهم، وأنه سيعود عليهم بالفائدة، إن لم يكن على المستوى القريب فهو حتمًا على المستوى البعيد، وهذا يتوقف على قدرة المدير على مخاطبة عقول العاملين، واستثارة مشاعرهم والوصول بهم إلى أنهم

جزء لا يتجزأ من المنظمة، وأن نجاحها هو نجاح للجميع، وأن فشلها هو فشل للجميع، فإذا استطاع المدير أن يوصل هذا المفهوم للعاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل يعملون لصالح المنظمة ككل، ومديرهم ما هو إلا فرد فيها.

## استراتيجيات للحفاظ على فاعلية أعضاء الصناديق العائلية

طرق تحفيز مادية	الاستراتيجية
<p>« يساعد تحديد أهداف الصندوق وإخبار الأعضاء به على زيادة تقدير أدوارهم التي يقومون بها لتحقيق هذه الأهداف، مما يزيد فاعليتهم.</p> <p>« يجب على القادة أن يحددوا المطلوب من الأعضاء، وأن يساعدهم على فهم معايير النجاح في مهامهم، وكيف تُحدث مساهماتهم فرقاً في الإنجاز.</p> <p>« من المهم أيضاً ربط أهداف الأعضاء بأهداف الصندوق، فإذا كان هدف الصندوق على سبيل المثال تقديم خدمة رائعة، فمن المهم أن يشرح القادة للأعضاء كيف سينعكس ذلك إيجابياً عليهم.</p>	<p>1. تحديد الأهداف</p>
<p>« يجب ألا تحتفل الصناديق بالإنجازات الكبيرة فقط، ولكن أيضاً بالإنجازات الصغيرة لأعضائها، فذلك يساعد على تحفيزهم، ويزيد حماسهم للقيام بمهامهم اليومية.</p> <p>« من المهم وضع أهداف أسبوعية أو شهرية للأعضاء، والاحتفال بتحقيق هذه الأهداف، ويساعد ذلك من ناحية أخرى على فهم التحديات التي تواجه الأعضاء وتمنح تقدمهم، والتفكير في كيفية التغلب عليها.</p>	<p>2. الاحتفال بالإنجازات الكبيرة والصغيرة</p>



طرق تحفيز مادية	الاستراتيجية
<p>« يحتاج الأعضاء طوال الوقت إلى التطور وتنمية مهاراتهم، ولن يحدث ذلك بدون تلقي تعليقات بناءة من القادة حول عملهم، فلا يكفي الثناء على العمل فقط، بل يجب تقديم ملاحظات إيجابية ومفيدة حول كيفية تحسينه وتطويره بما يفيد الصندوق.</p> <p>« من المهم عند التعليق على عمل الأعضاء أن يبدأ بالتعليقات الإيجابية، ثم التعليقات السلبية بطريقة لطيفة تهدف إلى مساعدة الأعضاء على التطور، وليس التقليل منهم أو من عملهم.</p>	<p><b>٣. النقد البناء</b></p>
<p>« من المهم أن يتيح القائد لفريق عمله فرصة لحل مشكلاتهم بطريقتهم الخاصة، فذلك سوف يشعروهم بالتقدير، ويمكن تطبيق تلك الاستراتيجية من خلال الاستماع إلى أفكار الأعضاء، واحتضان المهارات الفريدة، وتشجيع التعلم الذاتي، والسماح لهم بالقيام بعملهم بطريقتهم، والتعامل مع الفشل كوسيلة للتعلم.</p>	<p><b>٤. تمكين الأعضاء من التعلم وحل المشكلات</b></p>
<p>« من أكثر الأشياء التي قد تثير حماس فريق العمل أن تتم مكافئتهم على عملهم الشاق بما وعدوا به، فإذا وعد القادة الأعضاء بترقية أو برحلة عمل أو بالمشاركة في مشروع مهم ولم ينفذ وعده، فحينها سيفقد الأعضاء الثقة في القائد وفي الصندوق، كما سيفقدون حماسهم، لذلك من المهم جدًّا تحفيز فريق العمل بوعود يمكن تنفيذها، وتنفيذها بالفعل.</p>	<p><b>٥. تنفيذ الوعود</b></p>
<p>« لا توجد طريقة واحدة يمكن تطبيقها للحفاظ على حماس جميع الأعضاء، فالأمر يتوقف على التجربة لمعرفة الطرق الناجحة وغير الناجحة للحفاظ على حماس أعضاء الفريق.</p>	<p><b>٦. التجربة والتعلم</b></p>

## ملاحظات

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



## دليل الجلسة الثالثة (حل المشكلات واتخاذ القرارات)

03

### أهداف الجلسة

- في نهاية الجلسة يتوقع من المشاركون أن يكون قادراً على أن:
1. يحل المشكلات التي تواجه الصناديق العائلية.
  2. يتخذ القرار الملائم لحل مشكلات الصناديق العائلية.

### الأساليب التدريبية

لتنفيذ الجلسة تُستخدم الأساليب التدريبية الآتية:  
« ورشة عمل.

### مخطط الجلسة

رقم النشاط	عنوان النشاط	الزمن بالدقيقة
2.3.1	« حل المشكلات واتخاذ القرارات.	90
	زمن الجلسة التدريبية (بالدقيقة)	90

## (2.3.1)

## النشاط التدريبي

مجموعات	«	نمط النشاط	
ورشة عمل	«	استراتيجية التنفيذ	
90 دقيقة	«	الزمن بالدقيقة	
أن يحل المشاركون المشكلات التي تواجه الصناديق العائلية.	«	هدف النشاط	
أن يتخذ المشاركون القرار الملائم لحل مشكلات الصناديق العائلية.	«		

### صحيفة عمل النشاط

#### تعاون مع مجموعتك في تنفيذ الإجراءات الآتية:

١. حصر المشكلات المتوقع أن تواجهها الصناديق العائلية في المستقبل، وترتيبها حسب الأهمية.
٢. تعريف المشكلة الأكثر أهمية.
٣. جمع المعلومات المحيطة بالمشكلة.
٤. تحليل أسباب المشكلة باستخدام مخطط إيشيكاوا (هيكل السمكة).
٥. اقتراح الحلول.
٦. تصنيف الحلول المقترحة.
٧. تقييم الحلول المقترحة.
٨. اتخاذ القرار الملائم لحل المشكلة.



## 01 حصر المشكلات المتوقع أن تواجهها الصناديق العائلية في المستقبل وترتيبها حسب الأهمية

م	حصر المشكلات	ترتيب المشكلات حسب الأهمية

## 02

### تعريف المشكلة الأكثر أهمية

	اسم المشكلة الأكثر أهمية
	صف هذه المشكلة بدقة
	ما الهدف أو الحالة المرغوبة بعد حل هذه المشكلة؟



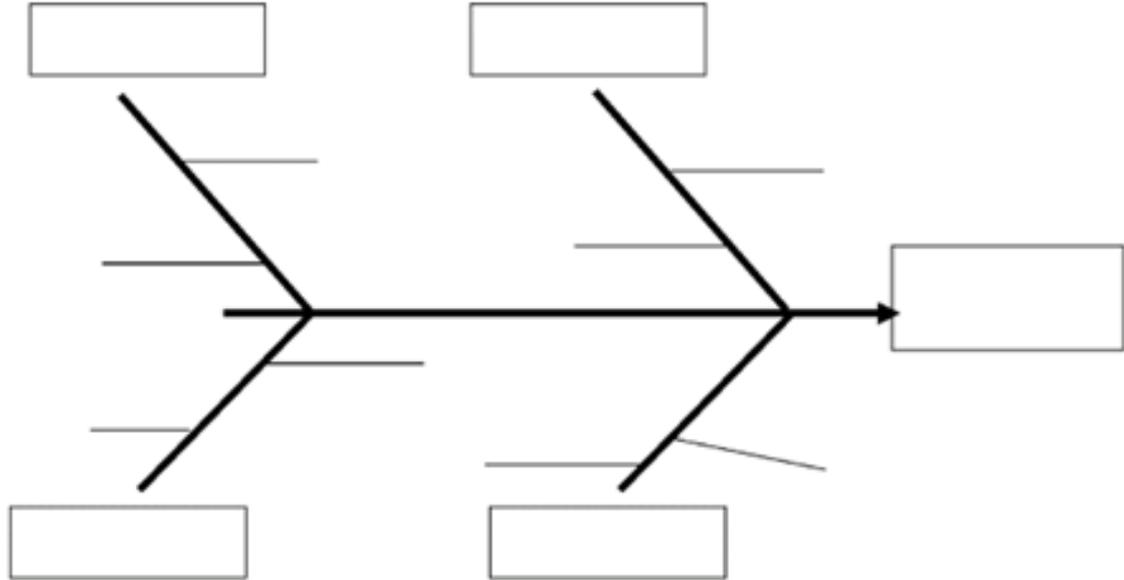
## 03

## جمع المعلومات المحيطة بالمشكلة

		لماذا تحدث هذه المشكلة بهذه الكيفية من وجهة نظرك؟
	أين تحدث هذه المشكلة؟	متى تحدث هذه المشكلة؟
		كيف تحدث هذه المشكلة؟
		كيف يُمكن أن تُؤثر هذه المشكلة على تحقيق أهداف الصندوق؟
		من هم أصحاب القرار للتغلب على هذه المشكلة؟
		كي تُؤثر هذه المشكلة على الأطراف المعنية؟

# 04

## تحليل أسباب المشكلة باستخدام مخطط إيشيكاوا (هيكل السمكة)



# 05

## اقترح الحلول

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



06

## تصنيف الحلول المقترحة

حلول تحتاج  
تكلفة مالية منخفضة

حلول تحتاج  
تكلفة مالية مرتفعة

حلول يمكن  
تطبيقها حالياً

حلول يمكن  
تطبيقها لاحقاً

## 07

### تقييم الحلول المقترحة

العيوب	المزايا	الحلول
		حل (١)
		حل (٢)
		حل (٣)
		حل (٤)

## 08

### اتخاذ القرار الملائم لحل المشكلة

	الحل الملائم
--	-----------------

## المادة العلمية (2.3.1)

### حل المشكلات واتخاذ القرارات

« هي عقبة في طريق تحديد الهدف.  
 « أو هي حالة تنشأ عندما يحصل اختلاف بين ما يحدث فعلاً وبين ما يتوقع الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أن يحدث.

## ما المشكلة؟

### ويُعرف مفهوم حل المشكلات بأنه:

« عملية تفكيرية يستخدم فيها الفرد ما لديه من معارف مكتسبة سابقة ومهارات؛ من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف غير مألوف لديه.

وعند مواجهتك لأي مشكلة في إدارة الصندوق العائلي وقيادته يتوجب عليك القيام بتطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات؛ والتي تتمثل فيما يلي:

#### 1. إدراك المشكلة.

### كيف تدرك المشكلة؟

« يعبر عن ذلك بالسؤال التالي: ما المشكلة التي أريد حلها؟  
 « تنبه في أثناء تحديد المشكلة من البحث عن السبب الحقيقي لها، وليس أعراضها.

وهناك مجموعة من الأساليب تساعدك في إدراك المشكلة:

الملاحظة

المقارنة مع النتائج السابقة

المقارنة المرجعية مع مجموعات متشابهة

النقد الخارجي

قياس الأهداف والخطط

## ٢. جمع المعلومات

مما يساعد في ذلك ما يأتي:

١. اكتب كل ما يحظى به ذهنك عن وصف المشكلة، وحدد المعلومات الناقصة، والمعلومات الدخيلة التي ليس لها علاقة حقيقية بالمشكلة.

٢. تحدث مع الأشخاص الذي لهم صلة بالمشكلة.

٣. تأكد من كل المعلومات التي حصلت عليها.

ومن التقنيات المفيدة في جمع المعلومات استخدام هذه المفاتيح الستة، وهي:

« من - ما - أين - متى - لماذا - كيف؟



## أمثلة على استخدام مفاتيح جمع المعلومات:

<p>١. ما المشكلة؟</p> <p>٢. ما حجمها؟</p> <p>٣. ما الأمور المرتبطة بها؟</p>	ما
<p>١. لماذا لم ندرکها من قبل؟</p> <p>٢. لماذا لم نحاول حلها في وقتها؟</p>	لماذا
<p>١. متى لاحظناها أول مرة؟ هل هي موسمية؟</p>	متى
<p>١. كيف تم ملاحظتها أول مرة؟</p> <p>٢. كيف تؤثر على الوضع؟</p>	كيف
<p>١. أين تحدث أو حدثت المشكلة؟ هل هي محصورة في مكان معين؟</p>	أين
<p>١. من صاحب المشكلة؟</p> <p>٢. من أول من لاحظها؟</p> <p>٣. من يتحملها؟</p> <p>٤. من يستشار فيها؟</p> <p>٥. من أكثر من يتأثر بها؟</p>	من

### ٣. تحليل أسباب المشكلة

مما يساعد في تحليل أسباب المشكلة: تجزئة المشكلة أجزاء صغيرة، مما يتيح لنا النظر من عدة جوانب لها؛ لأن المشكلة يكون لها أكثر من سبب فتحليلها يساعدنا على رؤية تلك الأسباب.

وعند تحليل أسباب المشكلة ينبغي مراعاة الأمور التالية:

« معرفة الأسباب الكامنة للمشكلة

« حدد الأسباب الأكثر احتمالاً، وذلك بإعطاء أرقام لكل سبب حسب الأهمية

« تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة

### ٤. تقنيات تحليل أسباب المشكلة، وذلك بتحليل أبعاد القضية المراد تطويرها من خلال المنهجية التالية:

« الهدف الرئيس:

١. معرفة كافة الجوانب الخاصة بالقضية المراد دراستها لتطوير خصائصها.

آلية العمل: قم بتوجيه الأسئلة الرئيسة التالية:

« ما هي كافة المواصفات التفصيلية لتلك القضية؟

« ما هي كافة التطبيقات التي يمكن أن تستخدم فيها تلك القضية؟

« ما هي كافة العناصر الخارجية ذات الارتباط بتلك القضية، وما هو طبيعة الارتباط بين كل عنصر وتلك القضية؟

« ما هي كافة الأطراف المرتبطة مباشرة بتلك القضية، وما هو طبيعة الارتباط بين كل طرف والقضية؟

٢. حدد مستوى أهمية وتأثير طرق الارتباط مع العناصر والأطراف سابقاً (1-5) على القضية، وتخلص من العناصر ذات القيمة أقل من (3).

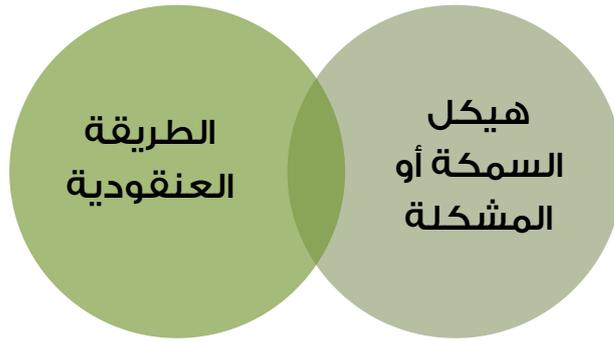


## « القواعد الرئيسية

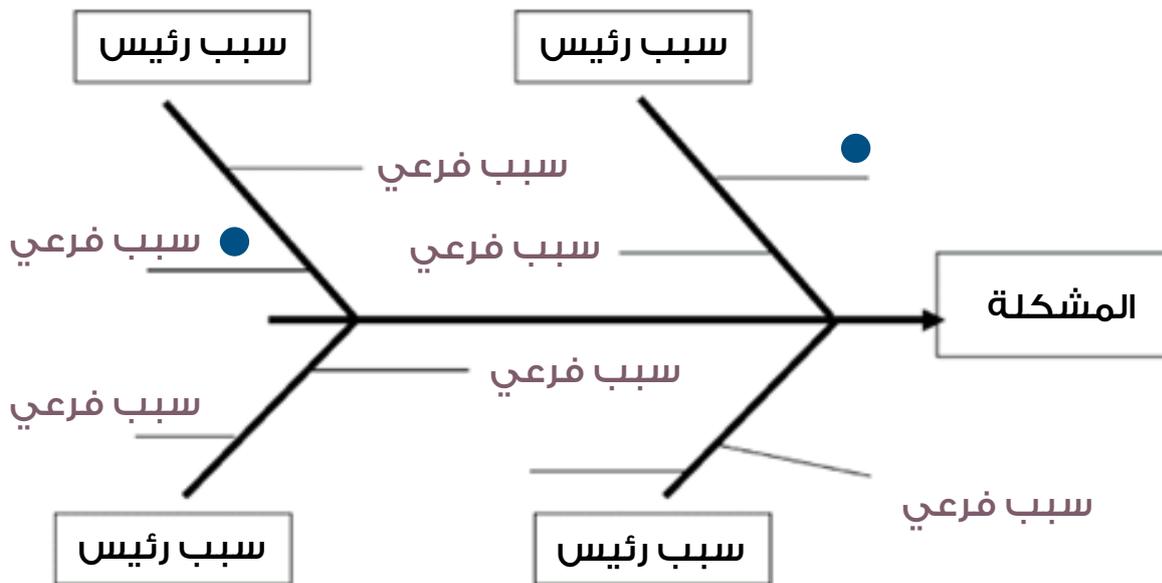
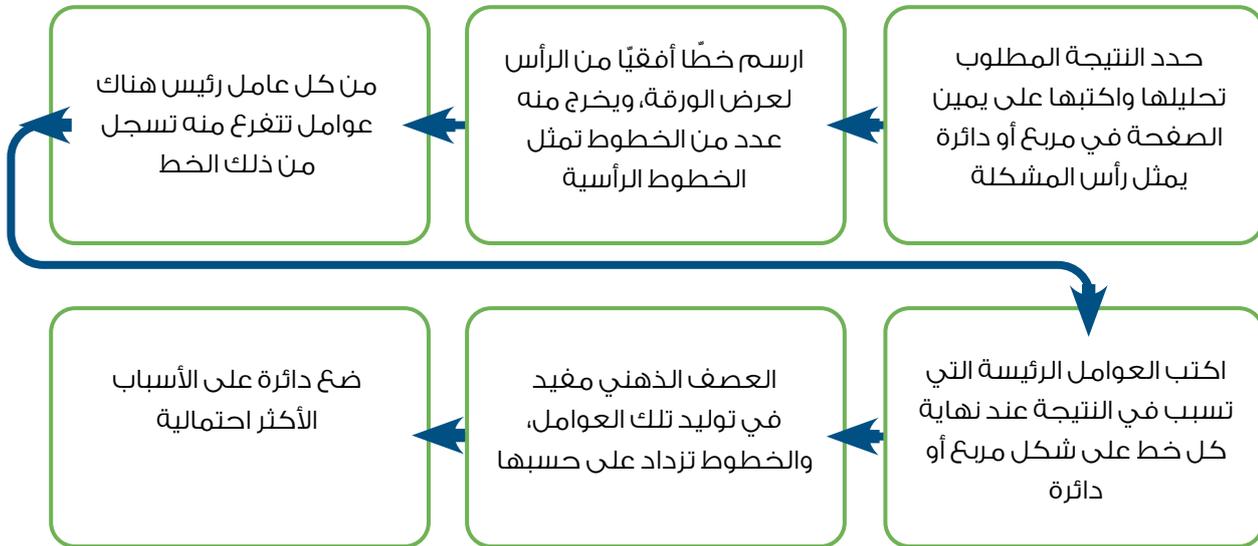
- « قم بتفكيك القضية إلى عناصر تفصيلية صغيرة قدر الإمكان.
  - « قم بتحديد العناصر والأطراف الأخرى ذات الارتباط المباشر، وتجنب ذكر العناصر والأطراف غير المباشرة.
  - « كن موضوعيًا ودقيقًا في سرد وتقييم المعلومات.
- ويمكنك استخدام الجدول التالي في تحليل أبعاد القضية:

مستوى التأثير على القضية	الأطراف المرتبطة	كافة طرق الارتباط المحتملة مع الأطراف	مستوى التأثير على القضية	كافة طرق الارتباط المحتملة مع العناصر الخارجية	العناصر الخارجية المرتبطة بالقضية	كافة التطبيقات التي يمكن أن تستخدم فيها تلك القضية	كافة المواصفات التفصيلية لتلك القضية

## من التقنيات المفيدة في تحليل المشكلة:



### مخطط إيشيكاوا (هيكل السمكة): الطريقة كالتالي:





## مخطط الطريقة العنقودية:

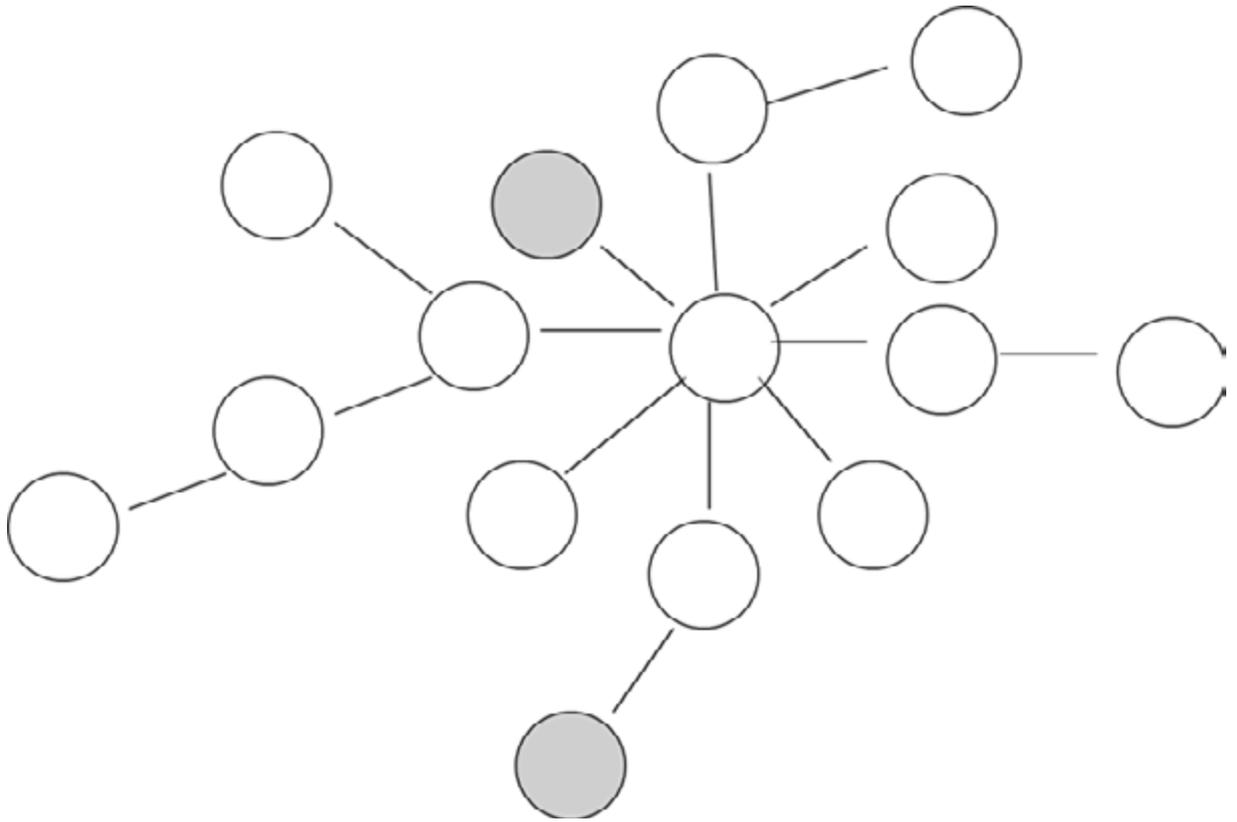
« ضع المشكلة في الوسط على شكل دائرة

« ثم أخرج من المشكلة الأسباب المحتملة للمشكلة

« ثم أخرج من كل سبب أسباباً محتملة سببته

« ومن كل سبب تخرج أسباب؛ وهكذا

« ثم في النهاية حدد الأسباب الأكثر احتمالاً للمشكلة التي بين يديك



## ٥. تحديد البدائل الممكنة

المقصود بذلك أن تحدد الحلول المناسبة والمقترحة لمعالجة تلك المشكلة؛ فبعد تحليل المشكلة يظهر لك سبب أو أسباب المشكلة. ومن الشروط في البديل ما يأتي:

« أن يساهم بدرجة ما في حل المشكلة وليس بالضرورة أن يحلها تمامًا »

« أن يكون ممكنًا من الناحية العملية أو التنفيذية »

ومن التقنيات المساعدة في توليد الحلول: العصف الذهني، ونظرية (SCAMPER).

### أولاً: العصف الذهني

يقوم العصف الذهني على الأسس التالية:

ابحث عن أفكار  
مغامرة

تجنب النقد

حاول أن تبني على  
أفكار الآخرين وذلك  
حين تكون في  
مجموعات

ادعم الكم،  
فالكم يولد  
الكيف



## ثانيًا: نظرية (SCAMPER)

يتم صناعة الحلول الابتكارية الخاصة للمشكلة المستهدفة، وفق منهجية سكامبر (SCAMPER) التالية :

**الهدف الرئيسي:** التفكير بشكل إبداعي لتطوير خصائص القضية أو المشكلة.

### آلية العمل:

1. قم باختيار أهم عشرة مكونات رئيسة للمشكلة من المواصفات والتطبيقات وطرق ارتباط العناصر والأطراف.

2. قم بتوجيه الأسئلة الرئيسية التالية:

**التعويض:** ما هي كافة المعلومات التي يمكن استكمالها بمعلومات جديدة في إطار المواصفات والتطبيقات وطرق ارتباط العناصر والأطراف؟

**الجمع:** ما هي كافة المعلومات التي يمكن ضمها مع بعضها بأسلوب جديد في إطار المواصفات والتطبيقات وطرق ارتباط العناصر والأطراف؟

**الإحلال:** ما هي كافة المعلومات التي يمكن إيجاد معلومات جديدة تحل محلها في إطار المواصفات والتطبيقات وطرق ارتباط العناصر والأطراف؟

**التعديل:** ما هي كافة المعلومات التي يمكن تعديل خصائصها الحالية في إطار المواصفات وطرق ارتباط العناصر والأطراف؟

**إعادة التوظيف:** ما هي كافة المعلومات التي يمكن استخدامها بشكل مختلف في إطار التطبيقات، وطرق ارتباط العناصر والأطراف؟

**العكس:** ما هي كافة المعلومات التي يمكن عكس طريقة استخدامها وارتباطها الحالية في إطار التطبيقات وطرق ارتباط العناصر والأطراف؟  
ثانيًا: قم بتوليد سبع أفكار مبتكرة على الأقل تحدث تطويرًا نوعيًا في مواصفات أو استخدامات القضية أو طبيعة ارتباطها بالعناصر والأطراف المحيطة.

**القواعد الرئيسية:** تجنب الحكم على أفكار الآخرين، قم بتكسير قيود التفكير التقليدي وبحث عن الشيء المختلف والجديد.

1 مؤسسه محمد وعبد الله ابراهيم السبيعي. (1437 هـ).

## جدول يبين آلية إيجاد حل إبداعي لقضية أو مشكلة تواجهك:

العكس	إعادة التوظيف	التعديل	الإحلال	الجمع	التعويض	المكونات الرئيسية للقضية أو المشكلة

## ٦. اتخاذ القرارات

من أبرز مهام قادة الصناديق العائلية اتخاذ القرارات؛ ذلك أن القيادة الإدارية تتطلب القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في المواقف التي تتطلب ذلك. ويمكن القول إن مفهوم القرار يعبر عن "الاختيار الذي يتوصل إليه بعد المفاضلة بين عدة اختيارات".

أما عملية اتخاذ القرار فيمكن التعبير عنها بأنها "عملية تفكيرية مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل والحلول المتاحة للقائد في موقف معين، اعتمادًا على ما لديه من معايير وقيم معينة تتعلق باختياراته".  
**وتنقسم هذه المرحلة إلى خطوتين:**

### الخطوة الأولى: دراسة الحلول وتقييمها

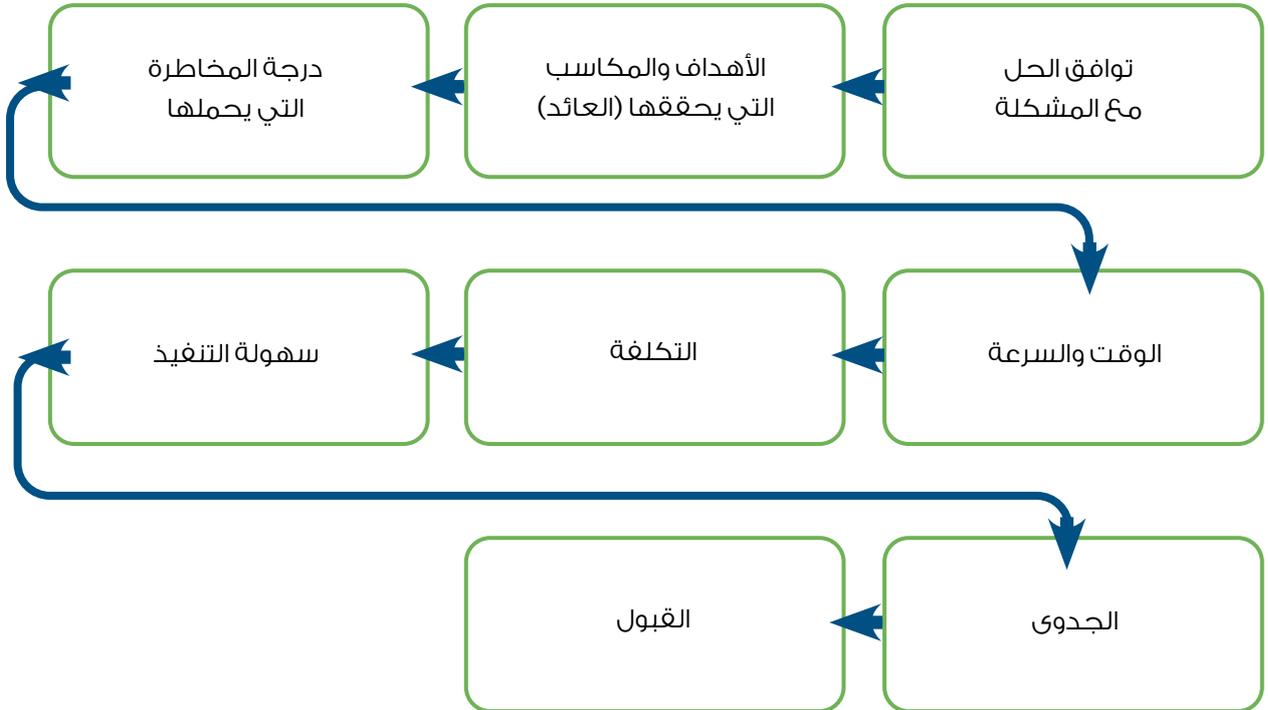
« تتم دراسة الحلول وتقييمها ومقارنتها للوصول إلى الحل الأفضل من الحلول المطروحة، ومن التقنيات المساعدة في ذلك ما يأتي:

## ١. جدول الخيار المزدوج:

الأهداف بالصف	حل د	حل ج	حل ب	حل أ	
٣	✓	✓	✓	■	حل أ
١	✓	X	■	X	حل ب
٢	✓	■	✓	X	حل ج
٠	■	X	X	X	حل د

« بأن تضع الاختيار حول الحل المناسب، وبالتالي سوف يخرج لك أفضل الحلول.

## من معايير اختيار الحلول:



## ب. قاعدة "بن فرانكلين":

- « بأن تحضر ورقة بيضاء وترسم خطاً في المنتصف، وفي يسار الورقة تضع علامة (+)، وفي اليمين تضع علامة (-)، وتقوم في الجزء (+) بوضع مزايا ذلك الحل، وفي الجزء (-) تضع عيوب ذلك الحل.
- « الحل المقترح هو (.....).»

العيوب	المزايا	الحلول



## الخطوة الثانية: اتخاذ القرار الملائم

يتم اتخاذ القرار الملائم من خلال دراسة الحلول المناسبة والمفضلة، وبناء عليه يتم اختيار الحل المناسب، بناء على النتيجة التي يعطيها والقيمة التي يحققها، وبناء على المعايير التي وضعت.

### بيئة اتخاذ القرارات

إن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد على اتباع الخطوات الصحيحة، ويتوقف ذلك على مدى دقة وتوقيت المعلومات، والمهم هو بيئة اتخاذ القرار، وهناك ثلاث حالات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات؛ هي:

#### أولاً: اتخاذ القرار في حالة التأكد:

هي حالة تكون فيها النتائج المتوقعة معروفة وواضحة، ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل عميق، وتتم المقارنة بين البدائل المتاحة فقط، واتخاذ البديل الأفضل، وعليه يتم اتخاذ القرار، وبالتالي حل المشكلة. مثال: اتخاذ قرار استئجار أو شراء أجهزة صوت للاستخدام أثناء الاجتماعات العائلية الكبيرة لأفراد الصندوق العائلي؛ فالعوامل المؤثرة على قرار الشراء هي: الأسعار، الجودة (المواصفات + الماركة)، تتم المقارنة بين البدائل واختيار البديل المناسب وفق حاجة الصندوق والإمكانات المالية.

#### ثانياً: اتخاذ القرار في حالة المخاطر:

هي حالة تكون فيها النتائج المتوقعة غير واضحة، ولا تتوفر المعلومات الكافية لتقييم تلك النتائج، ويتطلب الأمر هنا دراسة وتحليل العوامل بعمق، في هذه الحالة يمكن الاستعانة بطرق التحليل الإحصائي لحساب الاحتمالات لكل بديل لمعرفة النتائج المتوقعة. الجدير بالذكر أن معظم قرارات الإدارة العليا تنطوي على المخاطر، وتقدير الاحتمالات (النتائج) هو أمر هام، مثال ذلك: قرارات الاستثمار، التخطيط لأموال الصندوق العائلي من أجل تحقيق استدامة مالية، سلوك المستهلك، حجم الطلب المتوقع... هنا تتم الاستفادة من الخبرات السابقة في عملية دراسة وتحليل العوامل المؤثرة، وتحديد الاحتمالات المتوقعة، بالإضافة إلى الطرق الإحصائية العلمية (عدم الاعتماد كلياً على الخبرة السابقة).

## ثالثاً: اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد:

هي حالة تكون فيها النتائج المتوقعة غير معروفة ولا يمكن تقديرها أو التكهن بها، فالقرارات هنا تتم في ظل ظروف عدم اليقين / عدم التأكد، من الضروري عدم الاعتماد على التخمين، بل تتم الاستعانة بالأساليب العلمية المنهجية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الأساليب الكمية، التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات المبنية على الاستنتاج.

## استراتيجيات اتخاذ القرار

إن طبيعة القرارات التي يتخذها أي قائد أو مدير إما قرارات شخصية أو قرارات جماعية، وفي مجال القيادة الإدارية للصندوق العائلي سواء ما يتعلق به أو بالأفراد الذين ينتمون للصندوق مثل هذه القرارات الجماعية؛ عادة ما يشارك الجميع في اتخاذها؛ فكيف تتخذ القرارات الشخصية والجماعية؟ لقد اقترح المتخصصون في مجال اتخاذ القرار عدداً من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لإصدار مثل هذه القرارات؛ نعرضها مرتبة من حيث أبسطها تركيباً إلى المعقد:

**استراتيجية التشاور غير الرسمي:** وفيها تتشاور مع الآخرين في الخيارات المطروحة، واختيار أفضلها في ضوء مزايا وعيوب كل بديل، ويتم ذلك في جلسات ودية غير رسمية.

**استراتيجية العصف الذهني:** وفيها يتشارك الآخرون في توليد أكبر كمية ممكنة من البدائل، واختيار البديل الأفضل من بينها، من خلال جلسات العصف الذهني التي سيشار لها لاحقاً عند تناول مهارة التفكير الإبداعي.

**استراتيجية الاستبعاد:** وفق هذه الاستراتيجية يتم استبعاد البدائل غير العملية، وبالتالي العمل على تقليل القائمة الكبيرة من البدائل التي تم توليدها لحل المشكلة واتخاذ القرار.

**استراتيجية التقييم في ضوء الأهداف:** من خلال توظيف هذه الاستراتيجية يمكن مراجعة الخيارات المتبقية في القائمة سالفة الذكر، وتقييمها في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، وكي تؤدي هذه العملية ثمارها يتطلب ذلك وجود خطة لتنفيذ الاستراتيجية تنفيذاً دقيقاً، وعادة ما يتم وضع بيان بالموقف المثالي في هذه الخطة، بمعنى الكيفية التي ترغب أن تكون الأشياء عليها إذا توفرت السيطرة الكاملة على الظروف، ثم تقييم الحلول البديلة.

إرشادات مساعدة في اتخاذ القرار



## فيما يلي مجموعة من هذه الإرشادات التي تساعدك بصفتك قائداً لصندوق عائلي:

« اتخاذ القرار ينمو بالممارسة والتجربة؛ لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أنك قرأت كتاباً أو بمجرد استماعك لمحاضرة، ولكنها التجربة التي تنضجك شيئاً فشيئاً، وإن الخبرة تكتسب مع الأيام، ويمتلكها الإنسان بالممارسة بشكل تدريجي، ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشئ لا توجد لديه -غالباً- الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، وهنا يحتاج إلى المشورة والنصيحة.

« اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه، وإن كان في القرار أخطاء؛ خاصة في الأمور التي لا بد فيها من اتخاذ قرار؛ لأن عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات. بعض الناس دائماً لا يبت في الأمور، ولا يتخذ قراراً بل يبقها معلقة فتجده حينئذ شخصاً غير منجز، وإنما يدور في حلقة مفرغة، يمر الوقت دون أن ينجز شيئاً؛ لأنه لم يختبر بعد، فتضيع الفرص وتمر، فإن لم تتخذ القرار وتغتتم الفرصة في حينها تحصد الندم؛ لأن الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضاً مهمة فالبدل لاتخاذ القرار هو لا شيء، واتخاذ القرار يكسب القائد جرأة ويعطيه الشجاعة، وأيضاً يتيح له الفرصة للتقويم بعد الخطأ. اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية منفتحة مرنة؛ بعيداً عن الجمود وأحادية الرأي فإن الذي لا يفكر إلا من طريق واحد، ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه الأمور وتوصد في وجهه الأبواب، ويظن أنه لا يوجد حل ويستسلم لليأس، مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبواباً كثيرة مشرعة وطرقاً عديدة ممهدة؛ فبعد اتخاذ القرار نحتاج إلى التنفيذ، والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم، والتقويم ربما يدخل كثيراً من التعديلات على ذلك القرار، فليس المهم هو اتخاذ القرار؛ وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

« اتخاذ القرارات المناسبة يحتاج للحصول على كل المعلومات المفيدة؛ يجب على قائد الصندوق العائلي الحرص على جمع كافة المعلومات عن الموضوع محل القرار ومن كافة المصادر، وذلك من أجل الوصول إلى قرارات ذات أثر فعال، وفي نفس الوقت تمثل حلولاً إبداعية مبتكرة.

## ملخص الوحدة الثانية

### القائد وفريق العمل

أهمية التواصل الفعال وتأثيره على الإنتاجية في النقاط التالية:

« زيادة الشفافية

« بناء فرق عمل فعالة قادرة على العمل الجماعي

« التعزيز من خلال مشاركة الأفراد المنتمين للصندوق العائلي

« الحصول على بيئة اجتماعية أفضل

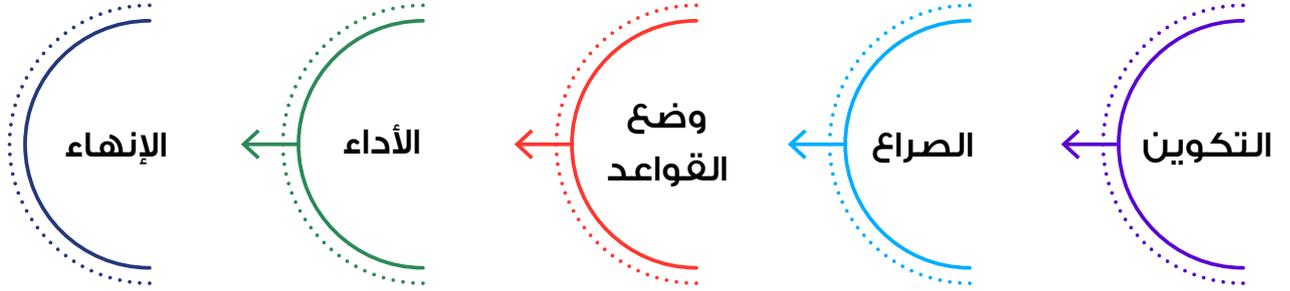
« الحد من النزاعات بين فريق عمل الصندوق من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى

### عوامل نجاح فريق العمل

- « القيادة بالمشاركة.
- « الاتصال المفتوح.
- « البيئة الودية.
- « إدراك أهداف الفريق المشتركة.
- « فهم وتوضيح المهام والأدوار الجماعية.
- « المشاركة في جميع أعمال الفريق.
- « الرقي في التعامل مع الخلاف.
- « الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات.
- « التقويم الذاتي وتنويع الأساليب.
- « التقويم الذاتي وتنويع الأساليب.

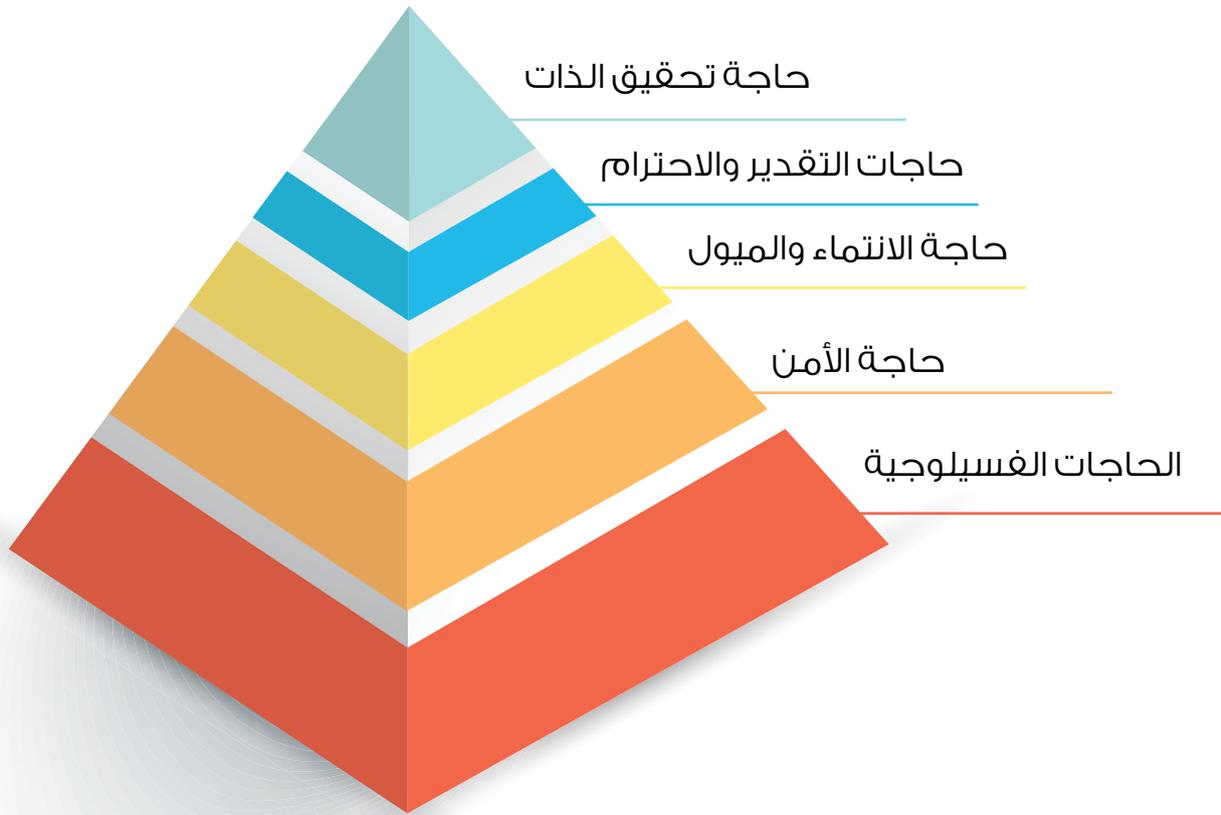


## منهجية بناء فريق عمل فعال

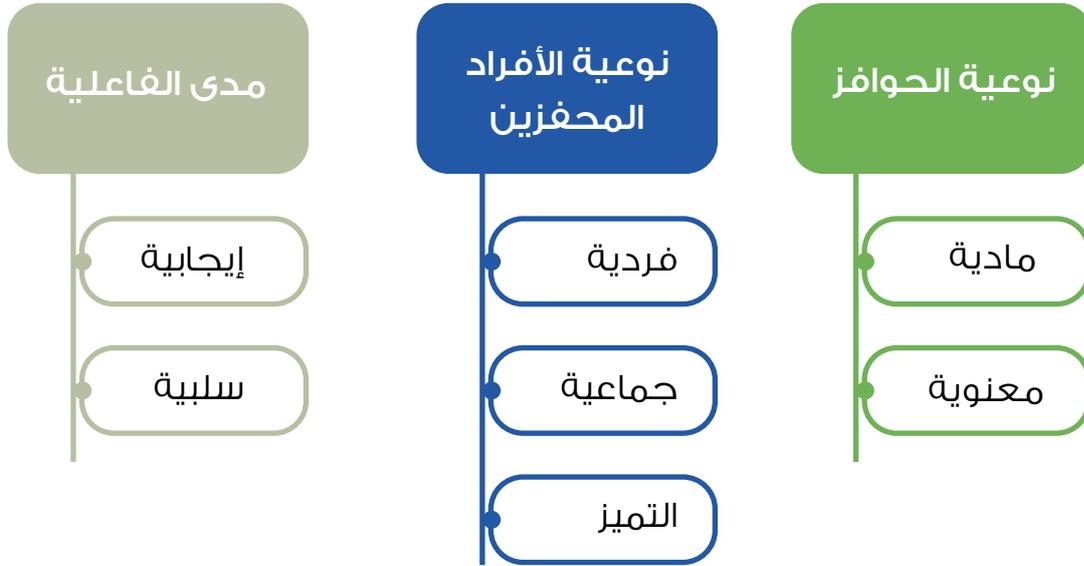


## تحفيز فريق العمل

هرم ماسلو للحاجات الشخصية.



## أنواع الحوافز



## استراتيجيات للحفاظ على فاعلية أعضاء الصناديق العائلية





## الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

« إدراك المشكلة

« جمع المعلومات

« تحليل أسباب المشكلة

« تقنيات تحليل أسباب المشكلة

« تحديد البدائل الممكنة

« اتخاذ القرارات

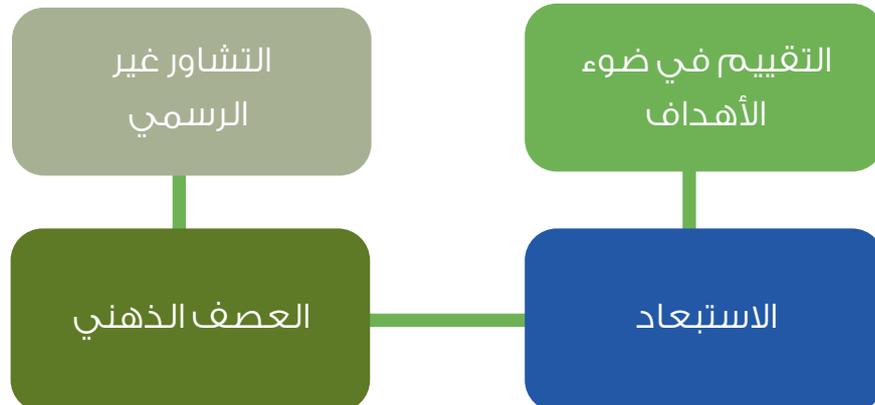
## بيئة اتخاذ القرارات

اتخاذ القرار في حالة التأكد

اتخاذ القرار في حالة المخاطر

اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد

## استراتيجيات اتخاذ القرار



## إرشادات مساعدة في اتخاذ القرار

« اتخاذ القرار ينمو بالممارسة والتجربة.

« اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه وإن كان في القرار أخطاء.

« اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية منفتحة مرنة.

« اتخاذ القرارات المناسبة يحتاج للحصول على كل المعلومات المفيدة.



# الوحدة الثالثة

## قيادة المنظمة



## المخطط الزمني للوحدة الثالثة

الجلسات	موضوعات الجلسة	الزمن بالدقيقة
الأولى	<ul style="list-style-type: none"> <li>« مفهوم الاستدامة المالية.</li> <li>« مؤشرات الاستدامة المالية للصناديق العائلية.</li> <li>« احتياجات هامة في رحلة الاستدامة المالية للصندوق العائلي.</li> </ul>	120
« استراحة (30) دقيقة		
الثانية	<ul style="list-style-type: none"> <li>« إدارة الصناديق العائلية.</li> <li>« دورة حياة الصندوق العائلي.</li> <li>« الاستثمار المستدام في الصندوق العائلي.</li> </ul>	135
مجموع الزمن (بالدقيقة)		285



## دليل الجلسة الأولى (الاستدامة المالية للصناديق العائلية)

01

### أهداف الجلسة

في نهاية الجلسة يتوقع من المشاركون أن يكون قادرًا على أن:

١. يُعبر عن مفهوم الاستدامة المالية.
٢. يقيس درجة الاستدامة المالية للصندوق العائلي.
٣. يُعد مسودة خطة تنمية الموارد والاستدامة المالية للصناديق العائلية.

### الأساليب التدريبية

لتنفيذ الجلسة تُستخدم الأساليب التدريبية الآتية:

- « نموذج فراير.
- « التقويم الذاتي.
- « أداة التخطيط.

### مخطط الجلسة

رقم النشاط	عنوان النشاط	الزمن بالدقيقة
3.1.1	« مفهوم الاستدامة المالية.	30
3.1.2	« مؤشرات الاستدامة المالية للصناديق العائلية.	50
3.1.3	« احتياجات هامة في رحلة الاستدامة المالية للصندوق العائلي.	40
زمن الجلسة التدريبية (بالدقيقة)		120

(3.1.1)

## النشاط التدريبي

« ثنائي

نمط النشاط



« نموذج فراير

استراتيجية  
التنفيذ



« 30 دقيقة

الزمن  
بالدقيقة



« أن يُعبر المشاركون عن مفهوم الاستدامة  
المالية.

هدف  
النشاط



صحيفة عمل النشاط

اقرأ المادة العلمية، ثم تعاون مع زميلك في تعريف مفهوم الاستدامة  
المالية، باستخدام نموذج فراير وفق المخطط أدناه.



### خصائص المفهوم

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### تعريف المفهوم

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## مفهوم الاستدامة المالية

### مثال غير دال

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### مثال دال

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## المادة العلمية (3.1.1)

### مفهوم الاستدامة المالية

يعد مفهوم الاستدامة المالية من المفاهيم الحديثة نسبيًا، حيث ظهر هذا المصطلح بعد مفهوم التنمية المستدامة، فهو جزء منها، يخص الوحدة الاقتصادية والنواحي المالية والاقتصادية فيها واستمراريتها وديمومتها.

### تعريف الاستدامة المالية للصندوق العائلي

الاستدامة صفة تطلق على أي شيء قادر على الاستمرار، وذلك بعد الوصول إلى مستوى معين، لذلك يمكن تعريف الاستدامة المالية بأنها قدرة المؤسسة أو المنظمة على الاستمرار في الحالة المادية، التي تتعلق بسياسات الإنفاق والإيرادات دون خفض الموازنة العامة أو التعرض إلى خطر الإفلاس، وفيما يتعلق بتعريف الاستدامة المالية للصندوق العائلي فهي باختصار:

قدرة الصندوق على الاستمرار في تحقيق رسالته على الأمد القصير والطويل، بحيث يكون قادرًا على تقديم أفضل الخدمات لأعضائه نتيجة توفر فائض مالي، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تحدث، وإدارة المخاطر المحتملة. ويرتبط مصطلح الاستدامة المالية بمصطلح آخر يسمى "الفجوة المالية"، وتعرف بأنها "الفرق بين القيمة الحالية لجميع التزامات الصندوق وإيراداته المستقبلية".<sup>1</sup>

1 الاستدامة المالية، دليل الممارسين التطبيقي لتنمية الموارد المالية واستدامتها في المنظمات غير الربحية، (2018م)، بتصرف.



(3.1.2)

## النشاط التدريبي

« ثنائي	نمط النشاط	
« التقويم الذاتي	استراتيجية التنفيذ	
« 30 دقيقة	الزمن بالدقيقة	
« أن يقيس المشاركون درجة الاستدامة المالية للصندوق العائلي.	هدف النشاط	

صحيفة عمل النشاط

فيما يلي مقياس الاستدامة المالية للصناديق العائلية، استخدم هذا المقياس في قياس درجة الاستدامة المالية للصندوق العائلي الخاص بعائلتك.

## مقياس الاستدامة المالية للصناديق العائلية

المؤشرات	م	الأدلة والشواهد	تطبيق	لا تطبيق
خطة مالية استراتيجية	١	وجود استراتيجية الدخل على المدى المتوسط والبعيد.		
	٢	ترتيب الأولويات.		
	٣	تضمين الخطة التوسع والشراكات.		
	٤	وجود سياسات مالية معتمدة.		
	٥	صياغة مؤشرات نجاح مالية.		
	٦	وجود سجل إدارة المخاطر.		
	٧	وجود موازنة مالية سنوية.		
دعم وتبني أصحاب المصلحة	٨	وجود قائمة بجميع أصحاب المصلحة للصندوق العائلي.		
	٩	وجود تقييم لكل شريحة من أصحاب المصلحة.		
	١٠	وجود أنشطة مخططة أو منفذة، الهدف منها زيادة مستوى تبني ودعم أصحاب المصلحة لمشروع الصندوق العائلي.		



المؤشرات	م	الأدلة والشواهد	تنطبق	لا تنطبق
إدارة مالية سليمة	١١	وجود ما يُثبت بالتنبؤ بالتدفق النقدي (التشغيل، الاستثمار، التمويل).		
	١٢	وجود خطة واضحة ومعتمدة للإيرادات والمصروفات.		
	١٣	« وجود إجراءات وأنظمة مالية ومحاسبية.		
	١٤	« وجود خطة بالمراجعات الداخلية والخارجية.		
	١٥	« وجود ملفات بضبط الأصول والممتلكات.		
	١٦	« وجود رصيد احتياطي في الصندوق.		
	١٧	« وجود مراجعات للحسابات.		
	١٨	« وجود ما يُثبت بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية لإهلاك الأصول.		
	١٩	« وجود تقارير مالية دورية خاصة بالتدفقات النقدية.		
تنوع مصادر الدخل	٢٠	« وجود مصادر للدخل عن طريق جميع الإيرادات المرتبطة بالنشاط الرئيسي للمنظمة (تبرعات، منح، استقطاع، بيع خدمات، اشتراك عضويات...).		
	٢١	« وجود مصادر للدخل عن طريق الاستثمار.		
	٢٢	« وجود مصادر للدخل عن طريق التمويل والقروض.		

## المادة العلمية (3.1.2)

### مؤشرات الاستدامة المالية للصادق العائلي

حتى تستطيع المنظمة قياس مستوى الاستدامة لديها، ومن ثم تحديد الفجوات ورسم خارطة الطريق في مشوار الاستدامة المالية الطويل نسبياً، لا بد من معرفة المؤشرات الرئيسية التي تناسب منظمة غير ربحية مثل "الصندوق العائلي"، وهذه المؤشرات هي حسب تقدير معيار السلامة المالية البريطاني للمنظمات غير الربحية، إذ تم تطبيقه واختباره في الكثير من المنظمات غير الربحية، وكذلك تم تجربته في عدد من المنظمات داخل السعودية، واتضح جلياً فاعلية استخدام هذه المؤشرات، وفيما يلي توضيح للمؤشرات الخمسة:

١. خطة مالية استراتيجية.
٢. دعم وتبني أصحاب المصلحة.
٣. إدارة مالية سليمة.
٤. تنوع مصادر الدخل.
٥. العناية بالدخل غير المقيد.

وسيأتي بيان لكل مؤشر:

## 01 المؤشر الأول: خطة مالية استراتيجية

يعد خطوة هامة من خطوات بناء استراتيجية استدامة مالية للصندوق العائلي، ويمكن إجمال المفاهيم المطلوبة من المنظمة في هذا المؤشر بالنقاط التالية:

١. إعداد استراتيجية الدخل على المدى المتوسط والبعيد.
٢. ترتيب الأولويات.
٣. تضمين الخطة التوسع والشراكات.
٤. إعداد واعتماد السياسات المالية.
٥. تحديد مؤشرات النجاح المالية.
٦. إعداد سجل إدارة المخاطر.
٧. إعداد موازنة مالية سنوية.



## 02 المؤشر الثاني: دعم وتبني أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة لكل منظمة أو مشروع هم "كل من يؤثر أو يتأثر بأنشطة المنظمة أو المشروع"، وتزداد أهمية الاعتناء بدعم أصحاب المصلحة في الصناديق العائلية؛ لأن نجاحها يعتمد بشكل كبير على دعم أفراد العائلة وتبنيهم للصندوق وأهدافه ورسالته التي يسعى لتحقيقها، ويمكن العمل على تقييم مدى تبني أصحاب المصلحة من خلال مصفوفة تقارن بين متغيرين أساسيين هما التأثير والاهتمام، والجدول التالي يوضح المصفوفة:

			مرتفع	الاهتمام
			متوسط	
			منخفض	
	مرتفع	متوسط	منخفض	
التأثير				

يتم أولاً حصر جميع أصحاب المصلحة، ثم تقييم كل شريحة منهم من خلال هذه المصفوفة، بعد ذلك يتم العمل على كل شريحة يظهر فيها ضعف اهتمامهم وتبنيهم لمشروع الصندوق من خلال عدد من الوسائل المقترحة التي تزيد من مستوى التبني والدعم.

## 03 المؤشر الثالث: إدارة مالية سليمة

الإدارة المالية السليمة والرشييدة في أي منظمة هي أحد عوامل تحقيق الاستدامة، وذلك راجع إلى أن كل جهود جمع الإيرادات للمنظمة لا بد أن يواكبها ضبط عال لإدارة هذه الأموال، من خلال ضوابط وإجراءات ولوائح وإدارة مخاطر ورقابة داخلية وخارجية، ويمكن حصر أهم المتطلبات لتكون إدارتنا المالية سليمة في النقاط التالية:

١. التنبؤ بالتدفق النقدي (التشغيل، الاستثمار، التمويل).
٢. وجود خطة واضحة ومعتمدة للإيرادات والمصروفات.
٣. الإجراءات والأنظمة المالية والمحاسبية.
٤. المراجعة الداخلية والخارجية.
٥. وضوح تكلفة المنتج النهائي.
٦. العمل على شبكة تمويل لمشروع واحد.
٧. إدارة المخاطر (السرقه، الاحتيال، الفساد، التلف).
٨. ضبط الأصول والممتلكات.
٩. توفير الرصيد الاحتياطي.
١٠. مراجعة الحسابات.
١١. مراعاة معدل الإهلاك للأصول.
١٢. التقارير المالية الدورية؛ خاصة التدفقات النقدية.

**ختامًا: هذه إضاءة مهمة في الإدارة المالية:**

- « لا تفكر في زيادة المبالغ المالية قبل أن تجيد إدارتها.
- « الإدارة المالية هي مصدر للمعلومات وليست مخزنا للمعلومات.



## 04 المؤشر الرابع: تنويع مصادر الدخل

يعتبر هذا المؤشر هو الأهم من حيث الحجم، والذي سيأخذ حيزاً أكبر في التنفيذ، ولذلك من المهم في هذه المرحلة فهم المقصود بتنويع مصادر الدخل بشكل أعمق؛ حتى تستطيع المنظمة اختيار مصادر الدخل المناسبة للعمل عليها في مشوار تحقيق الاستدامة المالية؛ ويمكن تفصيل مصادر الدخل حسب التالي:

**يمكن تصنيف مصادر الدخل بأكثر من اعتبار، سنأتي على شرحها:**

### أولاً: مصادر الدخل من حيث (الإيرادات)

تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

١. عوائد التشغيل: جميع الإيرادات المرتبطة بالنشاط الرئيس للمنظمة (تبرعات، منح، استقطاع، بيع خدمات، اشتراك عضويات...).
٢. الاستثمار: عوائد أي استثمارات غير مرتبطة بالنشاط الرئيس.
٣. التمويل والقروض.

**ومن المهم هنا معرفة حجم الإيراد من كل نوع حسب المعادلة التالية:**

- « نسبة إيراد التشغيل لعام (....) من الإيرادات العامة (....) تقريباً.
- « نسبة إيراد الاستثمار لعام (....) من الإيرادات العامة (....) تقريباً.
- « نسبة إيراد التمويل لعام (....) من الإيرادات العامة (....) تقريباً.

### ثانياً: مصادر الدخل حسب نوع العلاقة

١. يعود على مقدم المال (مالياً) وهي القروض والتمويل.
٢. يعود على مقدم المال (خدمة أو منتج)؛ الاستثمار التقليدي أو الاجتماعي.
٣. لا يعود على مقدم المال منفعة واضحة/خدمة/منتج (سوى الأجر ونحوه) وهي الصدقات والهبات والتطهير ونحوها.

وأيضاً هنا يتم تقييم وتصنيف إيرادات المنظمة من خلال المعادلة التالية:

- « نسبة المبالغ التي تم إيرادها لعام (.....) ولا يعود على مقدمها منفعة (.....).»
- « نسبة المبالغ التي تم إيرادها لعام (.....) ويعود على مقدمها منفعة (.....).»
- « نسبة المبالغ التي تم إيرادها لعام (.....) على شكل قروض (.....).»

### ثالثاً: مصادر الدخل حسب ثباتها

١. إيرادات محتملة.
  ٢. إيرادات شبه مؤكدة (شبه موثوقة).
  ٣. إيرادات مؤكدة (موثوقة).
- وكذلك يتم تقييم وتصنيف إيرادات المنظمة من خلال المعادلة التالية:

- « نسبة الإيرادات المؤكدة لعام (.....) من الإيرادات العامة (.....) تقريباً.
- « نسبة الإيرادات شبه المؤكدة لعام (.....) من الإيرادات العامة (.....) تقريباً.
- « نسبة الإيرادات المحتملة لعام (.....) من الإيرادات العامة (.....) تقريباً.

### لماذا الإيرادات المحتملة هي أهم الأنواع الثلاثة؟

لأن خطة جلب الإيرادات تعتمد على هذا النوع من الإيراد، إذ تحتاج المنظمة للتخطيط وتنفيذ الأنشطة التسويقية، ويمكن إجمال عناصر التخطيط لجلب الإيرادات بالشكل التالي:





## إضاعات مهمة في تنويع مصادر الدخل:

- « يجب أن تكون (60%) من ميزانية المنظمة على الأقل من خمسة مصادر مختلفة.
- « جمع الأصدقاء للمنظمة أهم من جمع الأموال.
- « النجاح في زيادة عدد المتبرعين وليس زيادة حجم التبرعات فقط.
- « يوجد مصادر دخل غير نقدية؛ مثل: التبرعات العينية والتطوع في الفكر أو الجهد أو الخدمات؛ لذا قد يكون إيراد التشغيل النقدي هذا العام أقل من العام الماضي، وليس ذلك سلبياً.
- « معدل اعتمادك على التبرعات: (إجمالي التبرعات السنوية ÷ إجمالي الدخل السنوي) × (100).
- « الاعتماد على عدد قليل من الموارد يقلل التكلفة لكن قد يزيد في المخاطر.
- « صافي التبرعات = مجموع التبرعات - تكلفة جمع التبرعات.
- « معدل تكلفة التبرعات = تكلفة جمع التبرعات ÷ مجموع التبرعات.

## 05 المؤشر الخامس: الدخل غير المقيّد

هذا النوع هو أحد أنواع مصادر الدخل للمنظمات غير الربحية، وتم إفراده بمؤشر مستقل لأهميته. ويقصد به: كل إيراد غير محدد لمشروع، وإنما للمنظمة حرية التصرف به من حيث الصرف.

### أمثلة الدخل غير المقيّد:

١. تبرعات عامة.
٢. عوائد الاستثمار.
٣. عوائد بيع الخدمات والمنتجات.
٤. المنح والمساعدات العامة.
٥. مبالغ اشتراكات العضويات.
٦. الرعايةات.
٧. الشراكات.
٨. وغيرها.

### إضاعات في الدخل غير المقيّد:

- « يفضل أن يغطي الدخل غير المقيّد نفقات (3) أشهر.
- « معادلة الدخل غير المقيّد: (إجمالي الدخل غير المقيّد ÷ إجمالي النفقات) × (100).

## ملاحظات

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



(3.1.3)

## النشاط التدريبي

« مجموعات	نمط النشاط	
« أداة التخطيط	استراتيجية التنفيذ	
« 40 دقيقة	الزمن بالدقيقة	
« أن يُعد المشاركون مسودة خطة تنمية الموارد والاستدامة المالية للصناديق العائلية.	هدف النشاط	

## صحيفة عمل النشاط

تعاون مع مجموعتك في إعداد مسودة خطة تنمية الموارد والاستدامة المالية للصناديق العائلية، من خلال الرابط التالي: <https://2u.pw/nrIHPc> ، مع تسجيل أهم الملاحظات والنتائج هنا.







### المادة العلمية (3.1.3)

## احتياجات هامة في رحلة الاستدامة المالية للصندوق العائلية

### الاحتياج الأول: التخطيط الاستراتيجي

عند إعداد الخطة الاستراتيجية للصندوق ينبغي مراعاة الخطوات التالية:

- « القيام بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات.
- « وضع رسالة المنظمة.
- « تحديد الأهداف.
- « اختيار الاستراتيجيات الملائمة.

### الاحتياج الثاني: إعداد خطة مالية سنوية

عند إعداد الخطة المالية ينبغي مراعاة الخطوات التالية:

- « إعداد تقدير للمصروفات.
- « تحديد المصادر الحالية والمتوقعة للدخل.
- « تقدير الدخل (ومن ضمنها التمويل من المانحين).
- « القيام بعملية التحليل لمعرفة إن كان الدخل سيغطي المصروفات.
- « إجراء تعديلات على الأنشطة أو الاستراتيجيات بناء على التحليل.
- « إعداد خطة مالية تفصيلية للدخل والمصروفات.
- « تحديد المسؤول عن إعداد خطة العمل والخطة المالية للعام الأول.

### الاحتياج الثالث: إدارة الموارد

تنقسم الموارد إلى:

- « الموارد البشرية.
- « الموارد المالية.

سيتم التركيز في هذه الحقيبة على إدارة الموارد المالية باعتبارها الأهم في تحقيق الاستدامة المالية للصناديق العائلية.

## الاحتياج الرابع: وجود مجلس إدارة (مجلس الأمناء) حقيقي وفعال.

### المسؤوليات العشرة الأساسية لمجلس الإدارة (مجلس الأمناء) في الصناديق العائلية:

١. تحديد رسالة الصندوق والغرض من تأسيسه.
٢. اختيار الرئيس التنفيذي (قائد الصندوق العائلي).
٣. دعم الرئيس التنفيذي وتقييم أدائه.
٤. ضمان وجود تخطيط فعال للصندوق.
٥. ضمان توفير ما يكفي من الموارد المالية والبشرية.
٦. إدارة الموارد بكفاءة وفعالية.
٧. تحديد ومراقبة وتقوية برامج وخدمات الصندوق.
٨. تعزيز الوضع العام للصندوق ومكانته في المجتمع.
٩. ضمان السلامة القانونية والأخلاقية والمحافظة على المسؤولية.
١٠. استقطاب أعضاء جدد لمجلس الإدارة، وتعريفهم بمهام العمل.

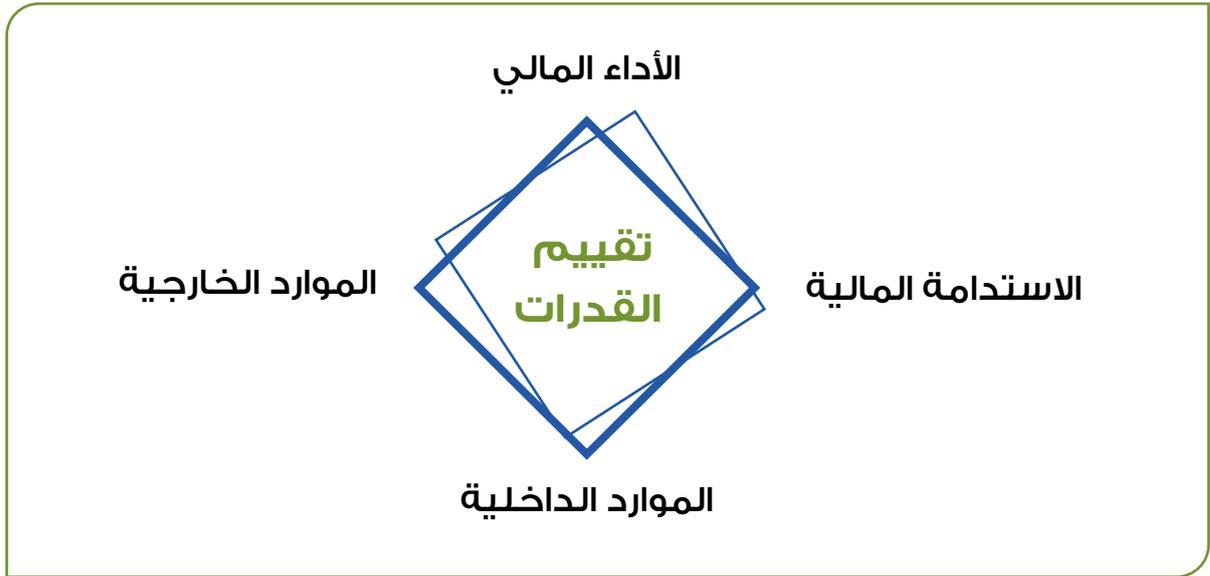
## الاحتياج الخامس: الضوابط الداخلية

الضوابط الداخلية هي السياسات والإجراءات التي تطبقها الإدارة لتضمن تنفيذ الصندوق لأعماله وأنشطته بطريقة مرتبة ومنهجية وفعالة؛ لتحقيق أهداف الصندوق العائلي، وهذه السياسات والإجراءات مصممة لضمان الآتي:

- « حماية الأصول.
- « منع الجرائم والأخطاء المالية، وكشفها في حينها.
- « ضمان القيام بأعمال وأنشطة الصندوق بكفاءة وبتكلفة معقولة.
- « أن تكون السجلات المحاسبية دقيقة وكاملة.
- « أن تكون معلومات الإدارة محدثة، ويمكن الوثوق بها.
- « حماية فريق العمل.
- « حماية المستفيدين من إمكانية تلاعب أفراد يفتقرون للنزاهة.

## تقييم قدرات الصندوق العائلي في الاستدامة المالية

المقصود بالتقييم هنا مجموعة الخطوات والإجراءات التي يقوم بها فريق الصندوق والمشرف على إدارته بشكل دوري؛ بهدف تحديد نقاط القوة وفرص التحسين في الأداء المالي للصندوق وفق معايير ومؤشرات محددة، و**تتناول عملية التقييم أربعة مجالات رئيسية؛ هي:**



## مركزات الاستدامة كتوجه استراتيجي<sup>1</sup>

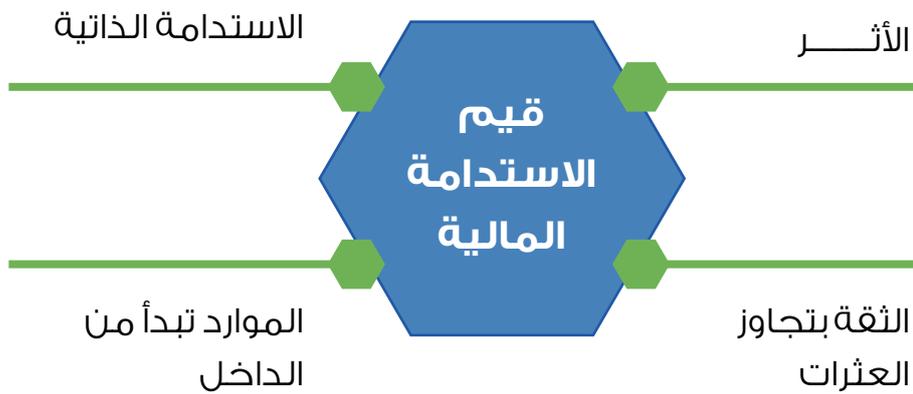
إن تنمية الموارد المالية ليست حدثاً عارضاً أو موسميّاً؛ بل هي نتيجة لتضافر جهود أقسام مختلفة، ومستويات إدارية متعددة، تعمل مجتمعة وفق استراتيجية واضحة، تصبُّ في هدف الاستدامة المالية للصندوق، وتتلخص مركزات الاستدامة كتوجه استراتيجي في الشكل التالي.



1 الاستدامة المالية، مرجع سابق.

## 1. قيم الاستدامة المالية

تلعب القيم الأساسية للصندوق العائلي دوراً محورياً في توجيه عمل الصندوق وصناعة ثقافته، وضبط سلوك أعضائه، لذا يعدُّ العمل بدءاً من القيم عند التفكير في أي عملية تطوير خطوة لا بد منها، وإلا فإن التطوير سيواجه مقاومة من أعضاء الصندوق، سواء على صعيد الأنظمة المحركة للعمل أو سلوك الأعضاء، والشكل التالي يوضح أبرز هذه القيم:



## 2. تضمين الاستدامة في الأهداف الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي للصندوق العائلي هو تحديد ما الذي يريد أن يحققه الصندوق في الفترة المقبلة (٤-٢) سنوات، ويعني ذلك تحليل قدرات الصندوق الحالية في تنمية الموارد المالية، وتحديد الوضع المطلوب الوصول إليه في الاستدامة المالية، مثلًا:

1. هل نريد تنويع مصادر الدخل؟

2. ما المصادر الجديدة للموارد المالية؟ وهل هناك مصادر ستلغى؟

3. متى نحصل على هذه المصادر الجديدة من الموارد؟ وما مؤشرات ذلك؟

## 3. تضمين الاستدامة في الأهداف التشغيلية

إن تحديد الأهداف الاستراتيجية للصندوق على صعيد الاستدامة المالية يقود إلى أهداف تشغيلية واضحة تدعم تحقيق هذه الأهداف، فالأهداف التشغيلية هي الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها إدارات أو أقسام معينة من أجل الوصول لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية:

الهدف التشغيلي	«	الهدف الاستراتيجي
اعتماد دراسات الأثر للبرنامج	«	تعظيم الأثر
شراء أصل بقيمة (10) مليون ريال يعود بريغ مليون ريال سنويًا	«	الحصول على مليون ريال سنويًا
استقطاب موظف جديد مختص في التسويق وإدارة حسابات الداعمين	«	زيادة حجم الدعم بنسبة (10%)

### ٤. المتابعة والتقييم

إن السبب الذي يدفع الصندوق العائلي لتقييم مشاريعه هو التأكد من أن الصندوق يستفيد من تجاربه، وأيضًا تحسين أثر المشاريع، وأخيرًا استخدام التقييم كأداة لإثبات صحة توجهه الاستراتيجي؛ فالمتابعة والتقييم تؤثران على كل من:

- « توجه البرامج.
- « أسلوب التنفيذ.
- « أسلوب التطوير.

## ملاحظات

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



## دليل الجلسة الثانية (إدارة الموارد المالية لصندوق العائلة)

02

### أهداف الجلسة

- في نهاية الجلسة يتوقع من المشاركون أن يكون قادراً على أن:
١. يقترح حلولاً للتغلب على المشكلات التي تعيق تحقيق الاستدامة المالية للصناديق العائلية.
  ٢. يضع المشاركون آليات عمل لدورة حياة الصندوق العائلي.
  ٣. يبتكر أفكاراً للاستثمار في الصندوق العائلي.

### الأساليب التدريبية

لتنفيذ الجلسة تُستخدم الأساليب التدريبية الآتية:

- « نشاط ثنائي.
- « ورشة عمل.
- « العصف الذهني

### مخطط الجلسة

رقم النشاط	عنوان النشاط	الزمن بالدقيقة
3.2.1	« إدارة الصناديق العائلية.	35
3.2.2	« دورة حياة الصندوق العائلي.	50
3.2.3	« الاستثمار المستدام في الصندوق العائلي.	50
زمن الجلسة التدريبية (بالدقيقة)		135

(3.2.1)

## النشاط التدريبي

« ثنائي

نمط النشاط



« نشاط ثنائي

استراتيجية التنفيذ



« 35 دقيقة

الزمن بالدقيقة



« أن يقترح المشاركون حلولاً للتغلب على المشكلات التي تعيق تحقيق الاستدامة المالية للصناديق العائلية.

هدف النشاط



صحيفة عمل النشاط

تعاون مع زميلك في تحديد أهم المشكلات المتكررة التي تعيق تحقيق الاستدامة المالية للصناديق العائلية، مع اقتراح الحلول للتغلب عليها.



## الحلول المقترحة للتغلب على المشكلات التي تعيق تحقيق الاستدامة المالية للصناديق العائلية

الم	المشكلات المتكررة	الحلول المقترحة
1		
2		
3		





(3.2.2)

## النشاط التدريبي

مجموعات	«	نمط النشاط	
ورشة عمل	«	استراتيجية التنفيذ	
50 دقيقة	«	الزمن بالدقيقة	
أن يضع المشاركون آليات عمل لدورة حياة الصندوق العائلي.	«	هدف النشاط	

## صحيفة عمل النشاط

إن دراسة مراحل دورة حياة الصندوق العائلي تُساعد بشكل فعال في التطبيق الصحيح لمراحل هذه الدورة. بالتعاون مع مجموعتك، ضع آليات عمل لكل مرحلة من مراحل دورة حياة الصندوق العائلي.

## آليات عمل لدورة حياة الصندوق العائلي

آليات عمل	المراحل	م
	« الفكرة	1
	« التأسيس	2
	« النمو	3
	« النضج	4
	« الانحدار	5
	« الانعطاف	6

## المادة العلمية (3.2.2)

### دورة حياة الصندوق العائلي

يستخدمه نموذج دورة حياة المنظمة من أجل العمل على تحليل وتحديد أهلية الصندوق العائلي وقدرته كخطوة أولى، كما يساعد هذا النموذج على تحديد الخطوات الواجب اتباعها من أجل الانتقال للمراحل التالية، وتشتمل دورة حياة الصندوق على ست مراحل أساسية؛ تتضمن ما يلي:

#### ١. الفكرة:

حيث إن الفكرة تبين وجود فجوة مجتمعية، وهذه المرحلة تسبق قيام التنظيم الرسمي للصندوق، كما تُعد مرحلة هشة، قليلة الموارد المالية، ولكنها تحتوي على الكثير من المتطوعين.

#### ٢. التأسيس:

تكون الطاقات والدافعية نحو العمل في هذه المرحلة ما تزال عالية، مع البدء بالوضع القانوني للصندوق، وبالرغم من الميزانية المالية البسيطة، ويتم فيها العمل على تحديد أعضاء الصندوق، والذين يكونون عادة من الداعمين للفكرة من المعارف والأصدقاء، ويحدد المدير مواقعهم الوظيفية حسب خبراتهم.

#### ٣. النمو:

يتم في هذه المرحلة تحديد الرسالة الخاصة بالصندوق العائلي، وتعدُّ هذه المرحلة معقدة؛ نظراً لأن الطلب على الخدمات يُعدُّ أكبر من الهيكلية ومن قدرات الصندوق، ولذلك يصبح الصندوق بحاجة لاستثمار الأعضاء الذين يمتلكون مهارات متخصصة، وأصحاب الكفاءات، وألاً يعتمد فقط على الأشخاص المؤسسين للصندوق، خاصةً إذا كانوا ذوي خبرة محدودة. وفي هذه المرحلة تعدُّ الإدارة مصدر طاقة غير محدودة يستمد منه الأعضاء قوتهم.

#### ٤. النضج:

حيث يعدُّ الصندوق العائلي في هذه المرحلة مستقرًا، ويعمل بسلاسة، ويكون ذا سمعة جيدة وقوية، كما تعد الخدمات التي يقدمها ذات جودة عالية. وينظر إلى مجلس الأمناء في الصندوق على أنه مصدر السياسات، ومن خلاله يتم فهم وتقسيم الأدوار الوظيفية، والبحث عن مصادر التمويل التي يتم من خلالها دعم أعمال الصندوق، كما تعدُّ الإدارة في هذه المرحلة القيادة التنفيذية من الجيل الثاني أو الثالث من المنشئين للصندوق العائلي.

## ٥. الانحدار:

يمر الصندوق بهذه المرحلة عندما تصبح الخدمات المقدمة من قبله غير مترابطة، مع حدوث انخفاض في عدد البرامج المقدمة، وانخفاض الموارد المتاحة. وتنشأ هذه المرحلة عند تجاهل الصندوق ممثلاً بإدارته لحاجات العائلة، وتراجعها في مستوى الأداء، وانحدار مستوى البرامج التي يعمل على تقديمها، الأمر الذي يؤثر سلباً على سمعة الصندوق وعلى الإيرادات التي يحصل عليها.

## ٦. الانعطاف:

في هذه المرحلة يواجه الصندوق تحولاً كبيراً، حيث إنه قد يكون فقد حصته من الدعم المعنوي والإيرادات المادية، وتعرض أعضاؤه لانخفاض روحهم المعنوية، وهنا لا بد أن تعمل الإدارة على اتخاذ مجموعة من الإجراءات الصارمة التي تهدف إلى عكس الحال، وتوفير المصادر المالية والعمل على إحداث مجموعة من التغييرات الإدارية. كما يحتاج الصندوق في هذه المرحلة إلى العمل على إعادة بث النشاط والحماس بين الأعضاء، لذلك ينبغي توفر القائد الشجاع والقوي في هذه المرحلة، والذي يتمتع بمقدار كبير من الطاقة والإيمان بهدف الصندوق وعمله ورسالته ورؤيته، والقادر على إلهام الآخرين من أجل إعادة النهوض بالصندوق، والعودة إلى مساره الصحيح.

## الموارد المالية للصناديق العائلية

**الصناديق العائلية لها عدة موارد مالية، حيث نصت المادة الثامنة عشرة على ما يلي:**

١. ما يخصصه المؤسس أو المؤسسون أو أفراد العائلة من أموال، أو هبات أو أوقاف أو وصايا أو زكوات.
٢. الاشتراكات الدورية لأفراد العائلة إن وجدت.
٣. عائدات استثمارات الصندوق حسب ما تنص عليه اللائحة الأساسية.
٤. التبرعات التي ترد للصندوق من أفراد العائلة أو من خارجها بشرط الحصول على ترخيص من المركز بجمع التبرعات.
٥. أي موارد أخرى تحددها اللائحة الأساسية.



(3.2.3)

## النشاط التدريبي

« مجموعات	نمط النشاط	
« العصف الذهني	استراتيجية التنفيذ	
« 50 دقيقة	الزمن بالدقيقة	
« أن يبتكر المشاركون أفكاراً للاستثمار في الصندوق العائلي.	هدف النشاط	

صحيفة عمل النشاط

أطلق العنان لتفكيرك، ثم شارك مجموعتك تنفيذ الآتي.

1. ابتكار أكبر عدد من الأفكار حول: الاستثمار في الصندوق العائلي.
2. الالتزام بقواعد العصف الذهني.

٣. تحديد أحد أفراد المجموعة ليقوم بتسجيل كل المقترحات على سبورة أو لوحة ورقية.

٤. التصويت على جميع الأفكار المطروحة، وتصنيف النتائج حسب الجدول أدناه.

### بطاقة تصنيف الأفكار

أفكار يمكن تنفيذها مستقبلاً	أفكار يمكن تنفيذها في الوقت الحالي

### المادة العلمية (3.2.3)

#### الاستثمار المستدام في الصندوق العائلي

#### العناصر الرئيسية للاستدامة المالية للصناديق العائلية

« **رأس المال:** تحتاج الصناديق العائلية إلى المال بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية، ويمكن الحصول عليه بعدة طرق وفق الأنظمة المعمول بها، وتم الإشارة إليها سابقاً.

« **الاستثمار في صندوق العائلة:** إن مصطلح الاستثمار يعني الانتفاع بالأصول ورأس المال للحصول على الأرباح، حيث إن تلك الأرباح تُحقق للمنظمة أهدافها وتطورها وتحقق استمراريته. ويهدف الاستثمار في صندوق العائلة إلى تحقيق عدة نقاط؛ أهمها:

توسع الصندوق

الوصول إلى أهداف  
الصندوق

الاستدامة والاستمرارية  
للصندوق العائلي

#### مبادئ الاستثمار في صندوق العائلة

##### مبدأ الاختبار:

والمقصود به أن مدير استثمارات الصندوق يقوم بعملية بحث عن أحسن الفرص الاستثمارية الملائمة للقيام بالخيار الصحيح.

##### مبدأ المقارنة:

البحث عن البدائل المطروحة والمقارنة عن طريق القيام بالتحليلات المالية، ودراسة متوسط الأسعار، ومعدل العوائد، والمقارنة بين الأرباح ونسبة المخاطرة.

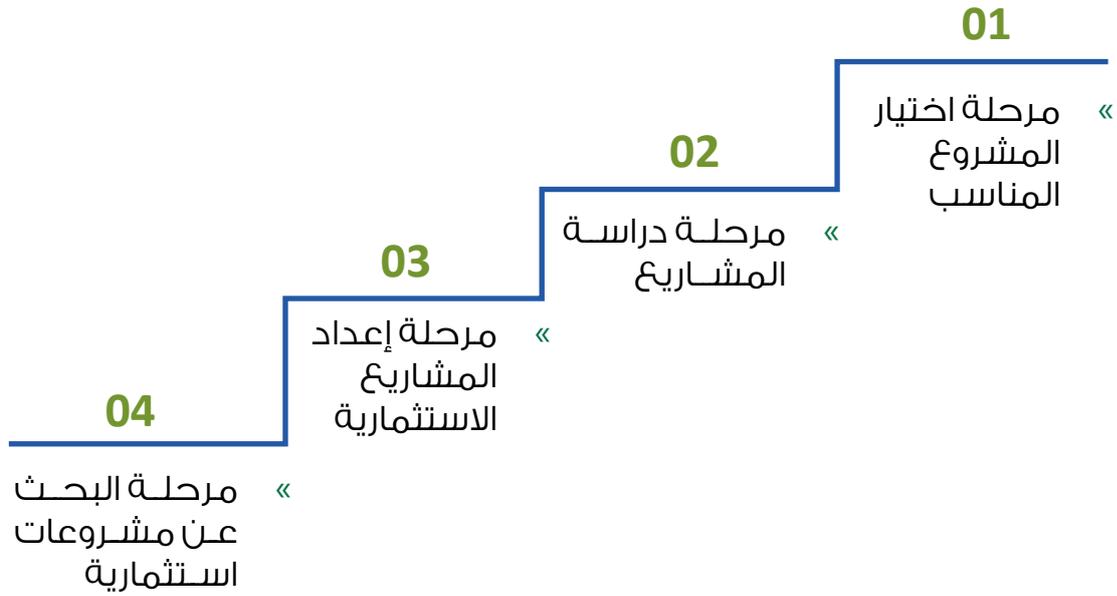
##### مبدأ الملاءمة:

تحقيق الملاءمة بين الإمكانيات المادية والمالية للصندوق.

##### مبدأ تقليل المخاطر:

يقوم المستثمر بتقليل مخاطر الاستثمار من خلال توزيع موارده بين مجالات محددة من الاستثمارات، والتنويع فيها.

## مراحل اختيار المشاريع الاستثمارية



### مخاطر الاستثمار

لكل استثمار مخاطر محتملة الوقوع، ولكن كلما قام مدير الاستثمار لصندوق العائلة بدراسة دقيقة للسوق ولموارد السوق وللمشاريع؛ انخفضت نسبة وقوع تلك المخاطر.

فلا يوجد استثمار خالٍ من المخاطر، ولكل استثمار مخاطر مُحددة مُحتملة الوقوع، ولكنها تتفاوت حسب مجال الاستثمار وتخصصه، ولذلك فإن فهم مسببات المخاطر من أساسيات بناء استراتيجيات استثمارية للصندوق العائلي، فهي تساعد على خفض مستوى وقوع تلك المخاطر، كما أن الباحثين والمتخصصين في مجال الاستثمار يتفقدون على أن مخاطر الاستثمار المحتملة مرتبطة بعوائده المحتملة، فكلما زادت مخاطر الاستثمار فإن عوائده المحتملة تزداد، فليس كل استثمار مرتفع الخطورة هو استثمار سيء، ولكن مفتاح النجاح في هذا النوع من الاستثمارات بعد توفيق الله هو الدراسة والتخطيط الدقيق للمشروع الاستثماري.

ومن أهم الاستثمارات غير الربحية المنخفضة الخطورة، الاستثمار العقاري، وهناك عدة نقاط أساسية ينبغي مراعاتها قبل الدخول في الاستثمار العقاري، منها:

« تحديد ودراسة الموقع الملائم الذي يتناسب مع قدرة الصندوق العائلي المالية، وكذلك يُحقق عائداً جيداً.

« تحديد مدى قرب الموقع من الخدمات ومناطق الأعمال.



- « دراسة وضع السوق العقاري الحالي.
- « دراسة حالة وسائل التنقل والمواصلات في الموقع.
- « دراسة التكلفة اللازمة لتجهيز العقار من حيث صيانتة وترميمه وتجهيزه للإيجار.
- « التأكد من تحديد قيمة الإيجار المناسبة والواقعية، وذلك بالمقارنة مع العقارات في المنطقة التي تتشابه في مواصفاتها مع العقار المختار.
- « حساب العائد المتوقع بعد خصم كل من تكاليف شراء واستثمار العقار.
- « بعد عملية الشراء تأتي عملية إدارة العقار، من حيث استقطاب المستأجرين، والتحصيل، والحفاظ على العقار بحالة جيدة.
- « **التقارير:** تهدف التقارير المالية إلى تقييم العمل، وأيضاً مراجعة الأموال وطرق إدارتها بشكل منظم؛ مما يتيح الفرصة لزيادة مستويات رأس المال من خلال توفر بيانات مالية محكمة.
- « **التخطيط:** النمو المستدام يحتاج إلى خطة سابقة تبقى الصندوق العائلي على المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المرسومة، وينبغي الحرص على أن يكون التخطيط المالي مرناً.

## عوامل تحقيق الاستدامة المالية للصناديق العائلية

### لتحقيق الاستدامة المالية يجب اعتبار العوامل التالية:

- « امتلاك معرفة تسويقية.
- « إظهار القيمة للداعمين.
- « التخطيط الاستراتيجي للاستدامة.
- « إطلاع الأعضاء على الأفكار والخطط والأهداف المتوقعة.
- « ابتكار طرائق لكسب المزيد من الدخل.
- « استثمار منصات التواصل الاجتماعي.
- « التواصل الفعال والمستمر مع المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية والرعاة.
- « العناية بالأشخاص المؤثرين في الصندوق العائلي؛ لضمان استمرارهم في تقديم الدعم والخدمات<sup>1</sup>.

1 مرجع سابق، بتصرف.

## ملخص الوحدة الثالثة

### تعريف المفهوم الاستدامة المالية

« قدرة المنظمة على الاستمرار في الحالة المادية دون التعرض إلى خطر الإفلاس.

### مؤشرات الاستدامة المالية للصادق العائلي

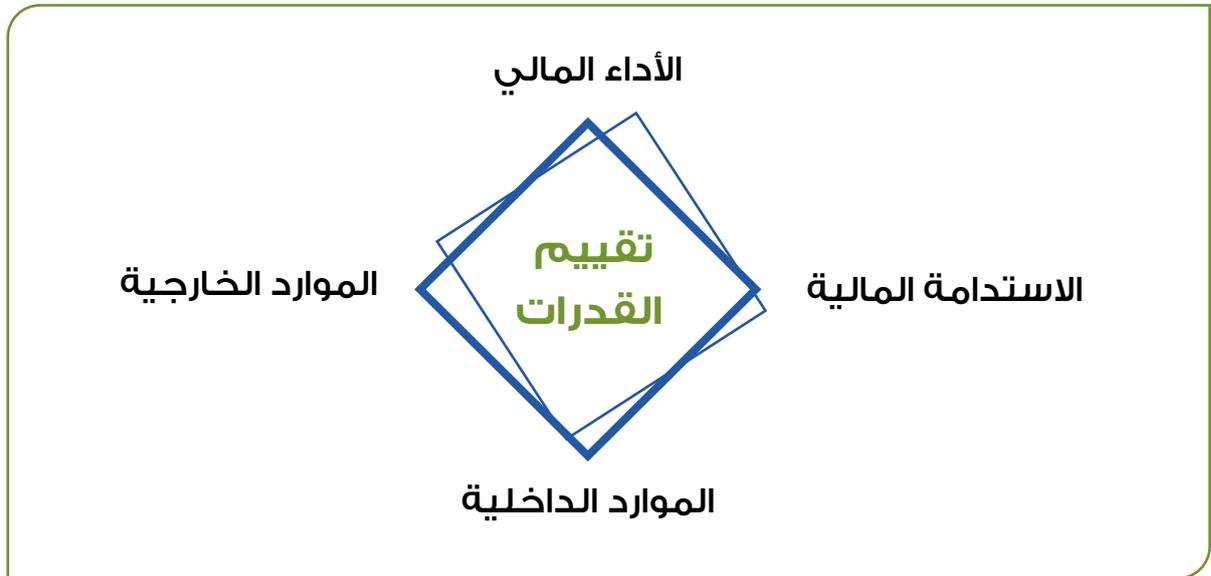




## احتياجات هامة في رحلة الاستدامة المالية للصندوق العائلية

- « 01 التخطيط الاستراتيجي
- « 02 إعداد خطة مالية سنوية
- « 03 إدارة الموارد
- « 04 وجود مجلس إدارة حقيقي وفاعل
- « 05 الضوابط الداخلية

## تقييم قدرات الصندوق العائلي في الاستدامة المالية



## مرتكزات الاستدامة كتوجه استراتيجي

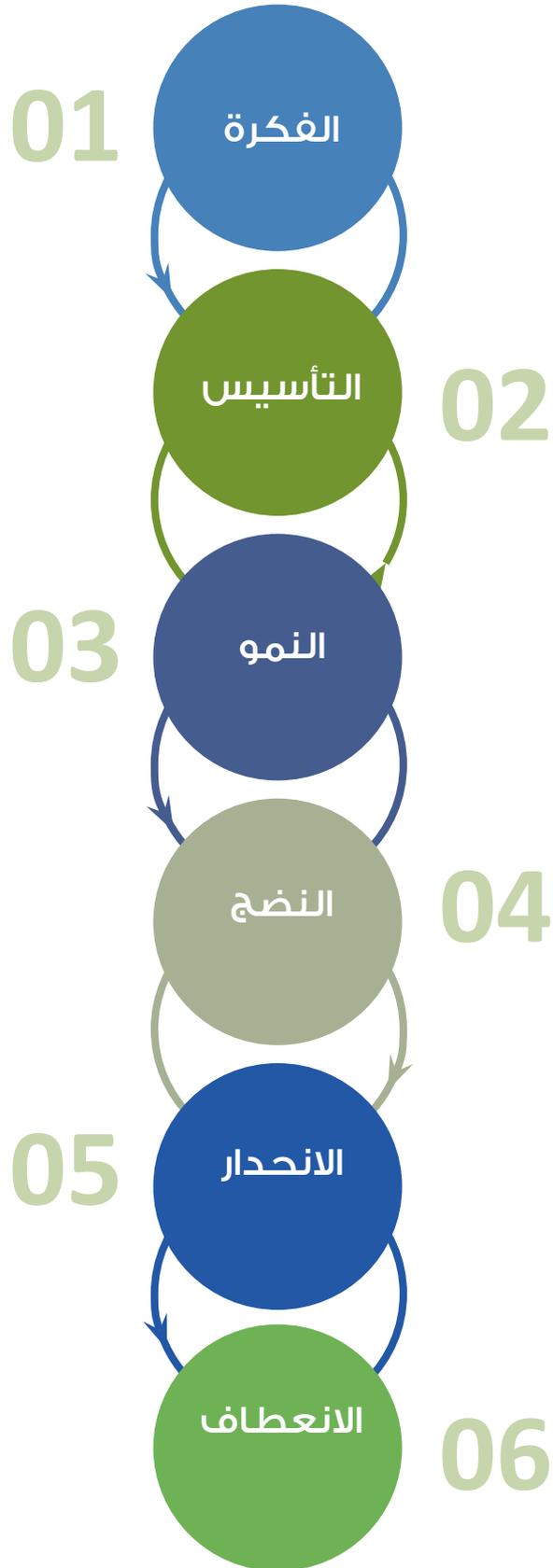


## إدارة الصناديق العائلية

- 01 « العمل على تقسيم وتوزيع مختلف الأعمال
- 02 « تزويد كل موظف أو متطوع بالوصف الوظيفي له
- 03 « توفير الموارد اللازمة للموظفين والمتطوعين
- 04 « تنمية قدرات الموظفين والمتطوعين
- 05 « تحفيز الأفراد للقيام بأعمالهم



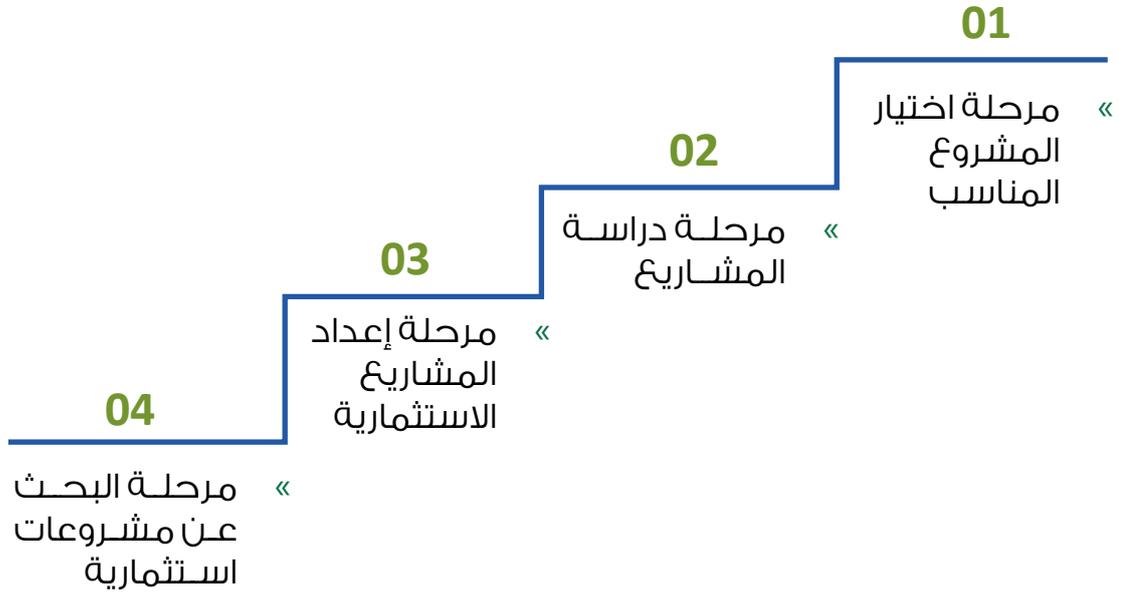
## دورة حياة الصندوق العائلي







## مراحل اختيار المشاريع الاستثمارية



## عوامل تحقيق الاستدامة المالية للصناديق العائلية

- « امتلاك معرفة تسويقية.
- « إظهار القيمة للداعمين.
- « التخطيط الاستراتيجي للاستدامة.
- « إطلاع الأعضاء على الأهداف المتوقعة.
- « ابتكار طرائق لكسب المزيد من الدخل.
- « استثمار منصات التواصل الاجتماعي.
- « التواصل الفعال مع المؤسسات.
- « العناية بالأشخاص المؤثرين في الصندوق العائلي.





## المراجع

### المراجع العربية

- « آل مفرح، محمد، (2016م)، الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، أسس نظرية وخطوات تطبيقية، منتدى الأوقاف المستدامة.
- « آدير، جون. اتخاذ القرار وحل المشكلات، الرياض، مكتبة جرير، (2014م).
- « با بكر، حيدر. الطرق العلمية لحل المشكلات، الرياض، دار طويق للنشر والتوزيع، (1426هـ).
- « البعداني، إقبال، (1443هـ) القيادة الإدارية الفعالة، مكتبة الحكمي، الرياض.
- « التحفيز - دليل متكامل من الألف إلى الياء - دور الإدارة في تصميم نظام التحفيز (ترجمة سارة كمال). المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، إصدار (2016م).
- « توني بوزان. (2007م)، قوة الذكاء الاجتماعي، مكتبة جرير.
- « جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت. (2009م). إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة: د. رفاعي محمد، إسماعيل علي بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر.
- « دايل كارنيغي (2010م)، فن التعامل مع الناس (الطبعة الأولى)، القاهرة: جزيرة الورد، صفحة (11 20، 49 - 54، 57 - 62، 75 - 77)، جزء (1). بتصرّف.
- « كوفي، ستيفن (2004م). إدارة الأولويات: الأهم أولاً. ط (2). مكتبة جرير.
- « السيد، أحمد، قيادة الوقت في تحسين جودة الحياة، (2022م)، الرياض.
- « عزي، سهام، (2012م)، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- « فتحي، محمد. صناعة القرار وتحليل وحل المشكلات، شبرا، مصر، الأندلس الجديدة للنشر والتوزيع، (1429هـ).
- « القطامي، يوسف. (2010م). الذكاء الاجتماعي. عمان: دار المسيرة.
- « كارل ألبريخت. (2008م)، الذكاء الاجتماعي: علم النجاح الجديد، مكتبة جرير.

- « كوفي، ستيفن. (1989م). العادات السبع للناس الأكثر فاعلية، مكتبة جريز، الرياض.
- « كوفي، ستيفن. (2006م). العادة الثامنة من الفاعلية إلى العظمة (ترجمة: ياسر العيتي). دمشق: دار الفكر.
- « مصباح، عامر. (2010م). علم النفس الاجتماعي. الجزائر: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- « مؤسسة محمد وعبد الله إبراهيم السبيعي. (1437هـ). الدليل التوضيحي لتحليل المشكلات وتحديد الأسباب الكامنة وراءها وصناعة حلول ابتكارية لمعالجة تلك المشكلات.
- « موقع صيد الفوائد: الاستدامة المالية. التحدي القادم للمنظمات الخيرية، إبراهيم بن سليمان الحيدري. نسخة محفوظة ٢٩ مايو ٢٠١٩م على موقع واي باك مشين.

## المراجع الأجنبية

R. Jones,(2013),"Organizational Theory, Design, and Change ", seventeen - .edition



## فيديوهات إثرائية

رابط الفيديو	عنوان الفيديو	م
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=CFvcpharYHw">https://www.youtube.com/watch?v=CFvcpharYHw</a>	مصفوفة أيزنهاور لإدارة الوقت	1
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=bbcE30DWQno">https://www.youtube.com/watch?v=bbcE30DWQno</a>	مبدأ باريتو برنسبل - PARETO PRINCIPLE	2
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=MS-dAmmdVls">https://www.youtube.com/watch?v=MS-dAmmdVls</a>	ملخص كتاب قوة الذكاء الاجتماعي - توني بوزان	3
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Odxze0ANOJU">https://www.youtube.com/watch?v=Odxze0ANOJU</a>	بناء فرق العمل	4
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ofzlWfzm_K0">https://www.youtube.com/watch?v=ofzlWfzm_K0</a>	كيف تبني فريق عمل متناغم هدفه تحقيق النجاح؟	5
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=de75QCnsWB0">https://www.youtube.com/watch?v=de75QCnsWB0</a>	كيف تؤسس صندوق استثماري عائلي؟	6



إعداد:



شركة الخبيرات الذكية

1445هـ - 2023م

الصناديق  
العائلية  
من عائلتك ومن مستقبلك

عبدالله الراجحي الخيرية  
Abdullah Alrajhi Foundation

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



وئام .. لتمكين الأسرة



920012571

www.weaam.org.sa

@weaam.org

info@weaam.org.sa