



حقوق وواجبات

عضو مجلس الإدارة

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سعادة عضو مجلس الإدارة

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يطيب لنا الترحيب بكم في عالم القطاع غير الربحي "القطاع الثالث" أحد القطاعات الرئيسية الثلاثة "العامة، الخاصة، الثالث" وهي التي ما أن تتطور وتتقدم إلا وتحقق التنمية والنهضة والتقدم لأي بلد، وانطلاقاً من هذا فقد أولت حكومة خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين القطاع الثالث اهتمامها وتمت الإشارة إليه في رؤية المملكة 2030 ووضعت الخطط والمستهدفات للوصول إلى مستويات متقدمة في هذا القطاع ليساهم مع القطاعين العام والخاص في الناتج المحلي ويحقق العوائد المجتمعية المرجوة منه وصولاً إلى تمكين المجتمع أفراداً وأسر من خلال مبادرات وبرامج تتوزع في مختلف المجالات وعلى كامل تراب الوطن.

سعادة العضو .. إن القطاع غير الربحي وبصدور موافقة مجلس الوزراء على إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بتاريخ 16 أبريل 2019م ذهب إلى مرحلة أخرى عنوانها التمكين والتحفيز لتأخذ الجمعيات الأهلية زمام المبادرة وتسارع خطواتها لخدمة المجتمع وتحقيق الأهداف التي تعمل عليها الدولة بمجتمعها وأجهزتها الحكومية والخاصة، ما يعني أن دوركم بات أكثر أهمية وهو المحرك الحقيقي للجمعية سواء بالمشورة والرأي والعمل جنباً إلى جنب مع كافة المنتسبين للجمعية من أعضاء وموظفين حتى تصل للمرحلة التي يتطلع إليها الجميع، ولكي يقدم هذا الكيان عملاً مجتمعياً مميزاً يخدم به الأسر والأفراد والمرافق العامة وغير ذلك ممن يدخلون ضمن مجال عمل الجمعية.

سعادة العضو .. نجدد الترحيب بكم وإليك الحقوق والواجبات التي نصت عليها اللائحة الأساسية للجمعية أملين أن يكون وجودكم إضافة مميزة ينتج عنها مرحلة من النمو والاستمرارية والاستدامة لكل أشكالها وصورها.

## هيكلية مجلس الإدارة :

1. ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن خمسة أعضاء، ولا يزيد عن ثلاثة عشر عضواً، وفي جميع الأحوال لا يجوز أن يتجاوز عدد أعضاء مجلس الإدارة عن 50% من عدد أعضاء الجمعية.
2. يجوز لمجلس الإدارة أن يشكل منه لجنة تنفيذية ويفوضها ببعض الصلاحيات التي تكفل سير عمل الجمعية.
3. يجب أن يكون في أي لجنة دائمة أحد أعضاء مجلس الإدارة.

## اجتماعات مجلس الإدارة :

عقد مجلس إدارة الجمعية اجتماعات دورية منتظمة ، لا يقل عددها عن أربع اجتماعات في السنة، ويراعى في عددها تناسب الفترة الزمنية بين كل اجتماع وآخر، على أن يتم عقد اجتماع كل ثلاثة أشهر على الأقل.

## أهمية اجتماعات مجلس الإدارة:

تعد الاجتماعات من أهم وسائل الاتصال، وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الأفراد، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمات، والتي يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية (قاسم، 2019):

1. تحقيق دراسات كاملة وشاملة ودقيقة للقرارات المتعلقة بالمواضيع الرئيسية، من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ومناقشتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الآراء.
2. الوصول إلى قرارات جماعية تتميز بالنضج والعمق والأمانة والموضوعية، على عكس القرارات الفردية التي تعتمد على القدرات الشخصية وتتميز أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية.
3. تنسيق مختلف جوانب الأنشطة والجهود بين الإدارات والإدارات داخل منظمة واحدة أو مع المنظمات الأخرى.
4. إتاحة الفرصة للموظفين ذوي الخبرة حديثاً للاتصال بأولئك الذين هم أكبر سناً منهم من ذوي الخبرة والممارسة والخبرة (التدريب).
5. إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لإيصال آرائهم وتوجهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية الموظفين من خلال الأعضاء المشاركين، وفي الوقت نفسه يتيح التواصل مع مطالب وشكاوى الموظفين.
6. رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرار.

## دور مجلس الإدارة :

ينقسم دور مجلس الإدارة إلى مجالين أساسيين هما :

### الدور القيادي:

بما يمتلكه من سلطة تؤهله لأن يوجه ويقود الجمعية نحو النجاح، ويراقب كل أعمال الجمعية ويتأكد من نزاهة جميع القرارات وسلامتها.

### الدور الداعم:

حيث أنه مسؤول عن دعم أعمال الجمعية والمساهمة في تطويرها ونموها بما يتوافق مع أهدافها.

## اختصاصات ومهام رئيس مجلس الإدارة :

دون إخلال باختصاصات مجلس الإدارة، يتولى رئيس مجلس الإدارة قيادة المجلس والإشراف على سير عمله وأداء اختصاصاته بفعالية، ويدخل في اختصاصات رئيس مجلس الإدارة بصفة خاصة الآتي:

1. تيسير المساهمة الفعالة لجميع أعضاء مجلس الإدارة، والعمل على تعزيز العلاقات البناءة والاحترام المتبادل بينهم، وبين الأعضاء والإدارة التنفيذية.
2. ضمان حصول أعضاء المجلس على المعلومات الكاملة والصحيحة في الوقت المناسب.
3. تشجيع ثقافة النقد البناء والآراء البديلة بشأن المسائل محل النقاش.
4. التحقق من قيام مجلس الإدارة بمناقشة المسائل الأساسية بشكل فعال وفي الوقت المناسب والتأكد من حصول الأعضاء على فرصة كافية لإبداء ما لديهم من ملاحظات بشأن المسائل المعروضة.
5. تمثيل الجمعية أمام الغير وفق ما تنص عليه اللائحة الأساسية للجمعية.
6. ضمان وجود قنوات للتواصل الفعلي مع أعضاء الجمعية العمومية، وإيصال آرائهم إلى مجلس الإدارة.
7. إعداد جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة مع الأخذ في الاعتبار أي مسألة يطرحها أي عضو في المجلس أو يثيرها مراجع الحسابات.

و لرئيس مجلس الإدارة مجموعة الصلاحيات وعليه مجموعة من الواجبات ومن ذلك :

1. الرئيس هو قائد الاجتماعات وعليه أن يلقي نظرة سريعة قبل بدء الاجتماع للتأكد من التحضيرات، والاستعدادات فالهدف هو نجاح الاجتماع إن هذا ليس عملاً بسيطاً كما يظن الكثير فكل صغيرة و كبيرة، على الرئيس أن يحيط بها.
2. على الرئيس إعلام نائبه إذا لزم الأمر غيابيه لكي يتمكن نائبه من الاستعداد المسبق والتحضير.
3. يتعين على الرئيس التعاون مع نائبه ومع العاملين في التخطيط للاجتماع.
4. افتتاح جلسات الاجتماعات والإعلان عن بدايتها.
5. المساهمة في تنظيم اللجان المحلية.

6. إعلان جداول الأعمال تبعاً لأهميتها وأولويتها في المناقشة، واستلام كل الاقتراحات وتنسيقها وتقديمها للمناقشة وإقرار جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة وتابعة تنفيذ قراراته.
7. إعطاء الموافقة للعضو الذي يطلب الكلمة والذي له الحق في ذلك.
8. فرض أصول المناقشات الجماعية بين الأعضاء وقيادة الجلسة بطريقة لبقة ومراعاة التزام الأعضاء بقواعد ونظم الجلسات.
9. لفت انتباه الأعضاء كلما لزم الأمر إلى نقاط معينة تستوجب قواعد وممارسات محددة لمعالجة المسائل التي ينظر فيها.
10. المساعدة في تخطيط وتنفيذ البرامج والأنشطة.
11. استقبال زوار الجمعية وتعريفهم بنشاطاتها وبرامجها.
12. الإشراف على نشاطات الجمعية والطلب من المعنيين كتابة التقارير الدورية.
13. التأكد من قيام الجمعية بتسديد التزاماتها وتنفيذ اتفاقياتها.
14. تمثيل الجمعية أمام الجهات المختصة في جميع القضايا التي من أو على الجمعية.
15. التوقيع على ما يصدر عن الجمعية من قرارات أو عقود أو غير ذلك بعد موافقة المجلس عليها.
16. تلقي المكاتبات الواردة للجمعية والقيام باستلامها والتصرف فيما يدخل ضمن صلاحياته وعرض الباقي على المجلس.
17. توجيه الدعوة لمساعدة الجمعية ومعاونتها على أداء مهامها.
18. البت في المسائل العاجلة التي يعرضها عليه المدير التنفيذي والتي لا تحتمل التأخير - فيما هو ضمن صلاحيات المجلس - على أن يعرض تلك المسائل وما اتخذ بشأنها من قرارات على المجلس في أول اجتماع.
19. الدعوة لانعقاد مجلس الإدارة والجمعية العمومية.
20. يحق للرئيس تفويض نائبه بما له من اختصاصات.
21. التوقيع على الشيكات والأوراق المالية ومستندات الصرف مع أمين الصندوق.

## شروط العضوية:

عضو مجلس الإدارة هو أحد أعضاء الجمعية العمومية وبالتالي فلا بد أن تنطبق عليه شروط العضوية المحددة لعضو الجمعية العمومية وهي:

1. أن يكون من مواطني الدولة.
2. أن يكون قد أتم الحادية والعشرين من عمره.
3. أن يكون مقيماً في مكان مقر الجمعية.
4. أن يكون كامل الأهلية المعتبرة شرعاً.
5. أن يكون غير محكوم عليه بإدانة في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.
6. أن يكون قد سدد الحد الأدنى للاشتراك السنوي.

## حقوق العضو:

يتمتع عضو مجلس الإدارة بكافة حقوق العضوية بالجمعية وعلى الأخص ما يلي:

1. حضور اجتماعات مجلس الإدارة والمشاركة في مناقشاته واتخاذ قراراته.
2. رئاسة اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية أو المشاركة في عضويتها.
3. تمثيل الجمعية في المؤتمرات والملتقيات الداخلية والخارجية.
4. حضور احتفالات الجمعية ومناسباتها.
5. المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل التطويرية.
6. الاطلاع على جميع أعمال الجمعية وأسرارها.

## التزامات العضو:

يلتزم عضو مجلس الإدارة بجميع الالتزامات المترتبة على عضويته في الجمعية والتي منها ما يلي:

1. الحرص على حضور اجتماعات المجلس بشكل دائم ومنتظم.
2. المشاركة الفعالة مع أعضاء المجلس لتحسين إدارة الجمعية وتحقيق أهدافها.
3. المساهمة في إعداد خطط وبرامج ومشروعات الجمعية ومتابعتها والإشراف على تنفيذها.
4. التقيد بما يصدر عن الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة من قرارات أو تعليمات.
5. القيام بجميع الواجبات والاختصاصات المنصوص عليها في هذا النظام والخاصة برئيس المجلس ونائبه وأمين الصندوق إذا تولى العضو أيًا من هذه المناصب.
6. عدم المطالبة بأية رواتب أو مكافآت أو امتيازات مالية لقاء عضويته في مجلس الإدارة.
7. المحافظة على أسرار الجمعية وعدم إفشائها.
8. العمل على تحقيق أهداف الجمعية، وتجنب كل ما يضر بالخير أو بكيان الجمعية أو يسبب إيلامًا سمعتها.
9. الالتزام بنظام الجمعية الأساسي واللوائح الداخلية له، وقرارات مجلس الإدارة.
10. التعاون مع مجلس الإدارة وتنفيذ ما يكلفه به.
11. دفع الاشتراكات المقررة لعضوية الجمعية.

## مدة عضوية مجلس الإدارة:

لا يوجد هناك قواعد صارمة وحازمة من أجل تحديد مدة عضوية أعضاء مجلس الإدارة، ولكن في غالب الجمعيات والمؤسسات الأهلية تتراوح مدة عضوية مجلس الإدارة ما بين سنتين إلى أربع سنوات. والملاحظة الرئيسية في هذا المجال هي ضرورة تشجيع التجديد في عضوية مجلس إدارة الجمعية لأن هذا المجلس يمكن له أن يربح من خبرة أعضاء المجلس المدربين أثناء استقبالها للأراء الجديدة التي يقدمها الأعضاء الجدد. ويجب التنبيه هنا إلى خطورة التجديد الكامل لجميع أعضاء مجلس الإدارة لما يترتب على ذلك من نتائج سلبية على الجمعية، والمتمثلة في فقد الخبرة المتراكمة لدى الأعضاء السابقين، ومن أجل ذلك تحرص بعض الجمعيات والمؤسسات الأهلية على النص في نظامها الأساسي على ألا تتجاوز نسبة التغيير 50% من مجموع الاعضاء.

## فقد العضوية:

يفقد عضو مجلس الإدارة عضويته في المجلس في إحدى الحالات التالية:

1. إذا فقد شرطاً من شروط العضوية المنصوص في النظام الأساسي للجمعية.
2. إذا توفر لديه سبب من أسباب فقدان العضوية المنصوص في النظام الأساسي للجمعية.
3. تغيب بدون عذر مقبول عن حضور ثلاث جلسات متتالية.
4. إذا أصبح غير قادر على ممارسة عمله في مجلس الإدارة، ويصدر بفقد العضوية قرار من مجلس الإدارة ويكون هذا القرار نافذاً من تاريخ صدوره، وللعضو أن يتظلم منه إلى الجمعية خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغه به وينظر هذا التظلم في أول اجتماع للجمعية العمومية. ويحل محل العضو الذي فقد عضويته في مجلس الإدارة العضو الاحتياطي الحاصل على أكثر الأصوات في انتخاب أعضاء المجلس، فإذا كان المنصب الشاغر للرئيس أو نائبه أو أمين الصندوق فيشغل هذا المنصب بالانتخاب من بين أعضاء المجلس بعد اكتمال عددهم على أنه لم يتوفر في الأعضاء الاحتياطيين ما يكفي لشغل المناصب الشاغرة بالمجلس، فتدعي الجمعية العمومية للاجتماع طارئاً لمعالجة ذلك.

## مبررات بقاء أعضاء مجلس الإدارة لفترات طويلة:

على الرغم من سيادة أسلوب الانتخاب في اختيار قيادات المنظمات، إلا أنه يمكن ملاحظة أن غلبة هذا الأسلوب، لا يعني -دائماً- وجود أسس ديمقراطية حقيقية، فكثيراً ما يكون الانتخاب شكلياً، بحيث يؤدي إلى سيطرة نفس القيادات لسنوات طويلة، وعدم إتاحة الفرصة لقيادات جديدة تحمل رؤىً متجددة حيث إن عدداً كبيراً من المنظمات لم تغير رؤسائها منذ إنشائها حتى اليوم، حتى أن بعض هذه المنظمات قد ارتبطت باسم الرئيس مما يسمى بظاهرة شخصنة المنظمات، ويعود ذلك إلى أسباب منها:

1. عدم توفر أطر وفعاليات تملك الكفاءة والقدرة على التغيير.
2. ضغوط من جانب القيادات القديمة لإعادة انتخابها.
3. كون وجود المنظمة مرهون بوجود هذه القيادات.
4. اتساع نفوذ بعض هذه القيادات مما يمكن لهم من الاستمرار.
5. قدرة هؤلاء القيادات على تلبية احتياجات الجمعية المالية.
6. تمتع هذه القيادات بدرجة عالية من القبول لدى الجهات المشرفة.
7. احترام أعضاء الجمعية للخبرة التي اكتسبتها هذه القيادات خلال عملهم لفترة طويلة.

## مجالات عضو مجلس الإدارة :





## المجال الأول : الموازنة والقانونية :

فهم	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. فهم جميع المتطلبات القانونية والنظامية التي تنطبق على الجمعية.</li> <li>2. فهم أن طبيعة عمل مجلس الإدارة تطوعية وهذا لا يعفي من المسؤولية والمساءلة القانونية وإدراك أن جميع أعضاء مجلس الإدارة يتحملون المسؤولية بشكل متساو في نظر القانون.</li> </ol>
تنظيم	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. وضع آلية لمراجعة اللائحة الأساسية للجمعية.</li> <li>2. وضع آلية للتأكد أن القرارات الصادرة من المجلس في إطار صلاحية المجلس وتتواءم مع الأنظمة.</li> </ol>
تطبيق	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الالتزام بجميع المتطلبات القانونية والنظامية التي تنطبق على الجمعية.</li> <li>2. المشاركة في العملية الانتخابية لأعضاء مجلس الإدارة وتجديد عضويتهم.</li> <li>3. مراجعة اللائحة الأساسية للجمعية ولائحة الصلاحيات بشكل دوري.</li> </ol>
تقييم	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تقييم مدى الالتزام بالمتطلبات القانونية والنظامية بشكل دوري.</li> </ol>

## المجال الثاني : الإدارة والأداء :

فهم	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. فهم أدوار مجلس الإدارة ومسؤولياته وحقوقه وواجباته وحدود صلاحياته.</li> <li>2. إدراك الفرق بين اختصاصات مجلس الإدارة والجمعية العمومية وكذلك بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.</li> <li>3. فهم مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية.</li> <li>4. فهم أن طبيعة عمل مجلس الإدارة القائم على التطوع البحث وأنها تتطلب بذل الجهد لمصلحة الجمعية.</li> <li>5. فهم رسالة الجمعية وتوجهاتها الاستراتيجية وطبيعة عملها والأطراف ذات العلاقة ودورها في منظومة القطاع غير الربحي وتأثيرها المجتمعي.</li> <li>6. إدراك أن تكون جميع القرارات في خدمة المصلحة العليا للجمعية ومستفيديها.</li> <li>7. إدراك تأثير الأداء الجيد للبرامج والأنشطة على المستفيدين.</li> <li>8. فهم مبادئ وأسس الأداء الجيد للجمعيات الأهلية.</li> <li>9. فهم قرارات المجلس التي تصدر في اجتماعاته.</li> <li>10. إدراك أهمية الوضوح في أنظمة وعمليات وبرامج الجمعية.</li> <li>11. إدراك أهمية الشفافية في مشاركة الأنظمة والقرارات والعمليات وتقارير أداء الجمعية.</li> <li>12. فهم أن الشفافية لا تعني كشف بيانات المستفيدين والعلماء والموظفين دون صفة قانونية.</li> </ol>
تنظيم	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. وضع أسس ومعايير لحوكمة الجمعية لا تتعارض مع أحكام النظام ولائحته التنفيذية.</li> <li>2. وضع آلية لإدارة اجتماعات المجلس وطريقة اتخاذ القرارات والتصويت عليها.</li> <li>3. وضع آلية للتصويت على قرارات مجلس الإدارة وتحديد آلية لتمثيل العضو والتصويت عنه في حال غيابه عن اجتماعات المجلس.</li> <li>4. إعداد اللوائح المالية والإدارية والتنظيمية التي تُرشد سير العمل بالجمعية.</li> <li>5. وضع آليات لتهيئة أعضاء المجلس الجدد.</li> <li>6. تحديد وصف وظيفي للمسؤول التنفيذي وآليات تعيينه وتحديد ملاحظاته وأدواره وما يستحقه من مكافآت ووضع آليات لتقييم أداءه، واستقبال استقالته والبت فيها، وتغطية مهام منصبه إلى أن يوجد البديل المناسب.</li> <li>7. وضع أنظمة لحماية الأصول والموارد البشرية من فقدان أو الضياع مما قد يستلزم التأمين عليها.</li> <li>8. وضع أطر عامة لسياسات للموارد البشرية وإدارة المتطوعين والتوظيف ومكافأة الموظفين وتسوية الخلافات بين الأفراد.</li> <li>9. وضع آلية لتقييم أداء المجلس.</li> <li>10. وضع آلية يتم بها اختيار مستشاري المجلس وتحديد اختيار المكافآت (إن وجد).</li> <li>11. تحديد مسؤوليات الجمعية تجاه المجتمع على نطاق أوسع، مثل مسؤولية تجاه المحافظة على الموارد البيئية التي تتعلق بكافة أفراد المجتمع، طالما أن ذلك العمل لا يحد الجمعية عن تحقيق أهدافها.</li> <li>12. تحديد أنظمة لقياس مخرجات الجمعية، وتقييم أثرها، وتمكن مجلس الإدارة من التأكد من مدى تحقيق الجمعية لأغراضها.</li> <li>13. وجود مدونات اختصاص مكتوبة للجان المجلس والمجموعات واللجان الاستشارية توضح السلطة الممنوحة لها، بحيث تؤمن صلاحيات واضحة وكافية لهذه اللجان والمجموعات للقيام باختصاصاتها بشكل فعال، وبيان حدود تلك الصلاحيات.</li> <li>14. وضع معايير داخلية للوضوح والشفافية وتتواءم مع الأنظمة واللوائح المعتمدة.</li> </ol>

1. عقد اجتماعات مجلس الإدارة والتأكد من أن أعضاء المجلس ملتزمون بالحضور والمساهمة بشكل بناء مع وجود جدول بنود الاجتماعات.
2. اتخاذ القرارات بمشاركة أصحاب المصلحة.
3. تحديد الاتجاهات الاستراتيجية واعتماد الأهداف الاستراتيجية، ووضع خطط استراتيجية وتنفيذية لتحقيق الأهداف.
4. التزام الأعضاء بالأدوار المنوطة بهم، والالتزام بخدمة مصلحة الجمعية ومستفيديها.
5. العمل بروح الفريق الملتزم الفعال لمواجهة التحديات بشكل بناء وإيجابي.
6. حماية أصول الجمعية وممتلكاتها ومواردها، وإدارتها بشكل فعال وتسخيرها في تحقيق أغراض الجمعية.
7. تشكيل اللجان المطلوبة داخل المجلس واعتماد الهياكل التنظيمية والوظيفية في الجمعية.
8. اختيار المسؤول التنفيذي وتعيينه وتحديد مكافأته وكذلك كبار الموظفين ومتابعة أدائهم أو غيرهم من الأشخاص أو المنظمات او الوكالات أو الجهات التي فوضت بتنفيذ القرارات الاستراتيجية.
9. عقد الاستشارات الخارجية عند الحاجة.
10. مراجعة رسالة الجمعية.
11. وضع ميزانية وخطة تطويرية لأعضاء مجلس الإدارة.
12. وضع خطط لإدارة المخاطر التي قد تواجهها الجمعية والإشراف على إدارتها والتصرف بحكمة وسرعة في الحالات الطارئة التي قد تمر بها الجمعية.
13. التنبه للعوامل الخارجية التي قد يترتب عليها نظر المجلس والاستفادة من المعلومات والبيانات الداخلية والخارجية التي تساهم في اتخاذ القرارات.
14. التأكد من تواءم البرامج والأنشطة والهيكلية الإدارية مع رسالة الجمعية وأهدافها المعتمدة في اللائحة الأساسية للجمعية.
15. الحث على استخدام أنفع الوسائل المعينة لتقديم البرامج والخدمات التي تحقق أعظم الأثر المجتمعي التنموي.
16. متابعة ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية.
17. الإشراف على تطبيق معايير الحوكمة ومراقبة مدى فاعليتها وتعديلها عند الحاجة.
18. توثيق جميع الممارسات والأنظمة والقرارات.
19. الإفصاح عن لوائح الحوكمة والمالية والبرامج والأنشطة لعامة المجتمع.
20. الإفصاح عن تقارير الأداء وقياس الأثر.
21. الإفصاح عن سياسات الجمعية.

## تطبيق

1. تقييم أداء المجلس وأعضائه بشكل دوري وإجراء تقييم ومراجعة دورية للجان الجمعية، والمجموعات الاستشارية وهياكلها.
2. تقييم أداء الجمعية والمراجعة الاستراتيجية لجميع أوجه أعمالها والتأكد من فاعليتها بشكل عام.
3. تقييم أداء الإدارة التنفيذية والمسؤول التنفيذي بشكل دوري وخصوصاً قبل زيادة الراتب.
4. إجراء مراجعة دورية للمخاطر التي تواجه الجمعية وتأثيراتها.
5. تقييم الخدمات والبرامج المقدمة وفقاً لمبادئ القياس والتقييم.
6. تقييم الأثر المجتمعي التنموي المستهدف.
7. تقييم تطبيق معايير الحوكمة في الجمعية.

## تقييم

## المجال الثالث : العمل بمهنية :

1. استيعاب أهمية العمل بالأخلاق الإسلامية والأخلاق المهنية للعمل الأهلي الاجتماعي وأهمية خلو العمل من أي تعارض للمصالح.

## فهم

1. كتابة ميثاق أخلاقي لمجلس الإدارة وللجمعية يحوي القيم الأساسية المتفق عليها.
2. التأكد من أن قيم الجمعية وأخلاقياتها مراعاة في سياستها وأساليبها الإدارية.
3. وضع لائحة لتعارض المصالح وإعداد السياسات والإجراءات التي توضح آلية إدارة تعارض المصالح.
4. إعداد السياسات والإجراءات التي تعنى بالتبليغ عن الفساد بما في ذلك حماية الأفراد الذين يبلغون عن الفساد.
5. إعداد قواعد إرشادية واضحة تتعلق بقبول الهدايا والإفصاح عنها.

## تنظيم

1. العمل باحترافية وبأخلاق مهنية عالية وبجدية لتحقيق أهداف ومصالح الجمعية والمستفيدين منها.
2. استخدام المعلومات والبيانات الصحيحة بصدق ونزاهة عند اتخاذ القرار وعند إصدار التقارير الدورية.
3. الالتزام بلائحة تعارض المصالح واتباع آلية إدارة تعارض المصالح المعتمدة.
4. تطبيق السياسات والإجراءات التي تعنى بالتبليغ عن الفساد بما في ذلك حماية الأفراد الذين يبلغون عن الفساد.
5. تطبيق القوانين والأنظمة والإرشادات الخاصة بمكافحة الرشوة.
6. الحث على غرس قيم المنظمة في جميع برامج وخدمات الجمعية.
7. الاحتفاظ بسجلات الإفصاح عن المصالح وإقرار المطلحة حتى عندما يكون العضو غير متأكد من تأثيره المحتمل، أو لم تكن وثيقة الصلة.
8. عدم قبول أي هدايا أو استضافة أو ما شابه ذلك درءاً لأي شبهة تتعلق بالتأثير على قراراتهم.
9. الإفصاح عن الدفعات أو المصروفات أو غيرها من المزايا التي يتسلمها أعضاء مجلس الإدارة من الجمعية.

## تطبيق

1. تقييم تطبيق الأخلاق والسلوكيات المهنية المطلوبة وتقييم إدارة تعارض المصالح بشكل دوري.
2. تقييم عمليات الإفصاح وإصدار البيانات والمعلومات والأنظمة ومدى فاعليتها وتأثيرها.

## تقييم

## المجال الرابع : التواصل والعلاقة :

### فهم

1. فهم مجلس الإدارة لعلاقاته ومسؤولياته تجاه: المستفيدين ومستخدمي الخدمات، وموظفي الجمعية، وعلو وجه الأخص كبار الموظفين، والأعضاء، والمتطوعين، واللجان الاستشارية، والشركاء، والمتبرعين، والداعمين.
2. إدراك أهمية وضرة التواصل مع الوزارة والجهات المشرفة بشكل دوري لضمان العلاقة الإيجابية والحصول على أي تحديث جديد بشكل سريع.
3. معرفة مقر الجمعية وفروعها وأبرز العاملين فيها.
4. إدراك الفئة المستهدفة بتقارير الأداء الدورية واختيار اللغة الأنسب لها.

### تنظيم

1. وضع آلية لتمثيل الجمعية في المناسبات العامة وفي الإعلام ووضع اشتراطات ومواصفات لمن يمثل الجمعية في الإعلام والمناسبات العامة والعلاقات الحكومية.
2. عدم الخلط بين الآراء الشخصية وتوجهات ورؤى الجمعية، وذلك عند التمثيل الرسمي للجمعية من قبل أعضاء مجلس الإدارة والتأكد من أن أي تصريح يصدر نيابة عن الجمعية متوافق مع رؤية ورسالة وقيم الجمعية.
3. تحديد أصحاب المصلحة في عمل الجمعية والتأكد من وجود استراتيجية لتحقيق الاتصال الفعال والنظامي معهم حول إنجازات الجمعية، وقيمتها وأهدافها.
4. وضع نظام فعال وواضح لمعالجة الشكاوى واستخدام العملية كمصدر مهم لإدارة المعلومات.
5. التأكد من أن البيانات التي تتاح للمجتمع يمكن استيعابها وفهمها من قبل قطاع واسع من المجتمع.
6. وضع آلية للتواصل مع الوزارة والجهات ذات الصلة وآلية لإدارة العلاقات والحدود بين الجمعية والجهات ذات الصلة بها، وخاصة عندما يعمل الأفراد كأعضاء مجلس إدارة في أكثر من كيان.
7. تحديد ضوابط التواصل بين أعضاء المجلس وأعضاء الإدارة التنفيذية دون وجود تعارض في الأوامر والسماح بممارسة الصلاحيات والسلطات المفوضة من المسؤول التنفيذي والموظفين الآخرين والمتطوعين بدون أي تدخل غير ملائم، مع الاحتفاظ بالحد الأدنى من التدخل الذي يسمح بالإشراف بفاعلية وتحقيق المساءلة الكاملة عن القرارات.
8. وضع آليات وضوابط لكتابة وإصدار تقارير الأداء السنوية.
9. تسهيل وصول أعضاء مجلس الإدارة للمعلومة والقرارات السابقة والاطلاع على برامج الجمعية وأنشطتها.
10. وضع نظام للموافقة على استعمال وتطبيق اسم الجمعية وشعارها من قبل الغير.
11. وضع سياسات لعقد مذكرات التفاهم والشراكات مع الجهات الأخرى.
12. وضع آلية للدعوة إلى الاجتماعات الدورية والطارئة.
13. وضع آليات للتواصل الفعال مع لجان مجلس الإدارة وكذلك بين أعضاء مجلس الإدارة.

### تطبيق

1. تزويد كافة أعضاء مجلس الإدارة بجميع المعلومات المطلوبة بما في ذلك: نسخ من المستندات الأساسية مثل لائحة الجمعية وسياساتها والتقارير المالية وغيرها، وصف الدور العام لأعضاء المجلس وغيرها، التوجيهات المقدمة من الجهة المشرفة وغيرها من الجهات، وأي أدلة مساعدة أخرى مثل المواثيق الأخلاقية ونظام سلوكيات العمل والتحديث المستمر لأعضاء المجلس حول عمل الجمعية.
2. تزويد أعضاء مجلس الإدارة بتقارير الأداء والدفاتر المحاسبية بصفة دورية منتظمة والتأكد من تمكنهم من الاطلاع عليها وفهمها لاتخاذ قرارات رشيدة.
3. إصدار تقارير الأداء السنوية والتقارير المالية ورفعها للجمعية العمومية لاعتمادها.
4. تزويد الوزارة بالحساب الختامي والتقارير المالية المدققة من مراجع الحسابات بعد إقرارها من الجمعية العمومية. وتزويد الوزارة بالبيانات والمعلومات عن الجمعية وفق و النماذج المعتمدة من الوزارة.
5. تزويد الجمعية العمومية بصورة من محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.
6. الالتزام بأعلى درجات الاحترافية في التعامل مع العملاء والمستفيدين فيما يربى مصالحهم. وتمثيل الجمعية في المناسبات العامة وفي الإعلام والعمل بكل حرص ودقة لحماية سمعة الجمعية.
7. توفير البيانات بلغة سهلة، وتقديمها بكافة القوالب المتاحة -مسموعة ومقروءة وبلغة برايل- بحسب شريحة أصحاب المصلحة التي تتعامل معهم الجمعية، وإتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة لمساءلة مجلس الإدارة بشكل مناسب وملائم، وأن تُسخر مرنيتهم في تطوير الجمعية وصناعة القرار فيها.
8. مشاركة رسالة ورؤية وقيم الجمعية بشكل دوري وأن تكون سهلة الاستيعاب لمن هم خارج الجمعية وتُبلَغ بشكل فعال.
9. استثمار وقت مناسب في تطوير علاقات عمل إيجابية بين أعضاء مجلس الإدارة، وبين المجلس وكبار الموظفين بما تقتضيه مصلحة العمل وعلو وجه الخصوص المسؤول التنفيذي.
10. التواصل مع الجهات الحكومية وغير الحكومية لضمان تحقيق شراكات فاعلة.
11. الوضوح والشفافية في جميع الموضوعات المعروضة على المجلس، خاصة عندما تكون العلاقات الشخصية أو علاقات العمل مؤثرة على عمل المجلس.

## تقييم

1. تقييم أدوات التواصل والبحث عن أفضل الوسائل.
2. تقييم المشاركات الإعلامية.
3. تقييم سمعة الجمعية.

## المجال الخامس : الشؤون المالية :

## فهم

1. إدراك أهمية السلامة المالية وخطر العبث المالي.
2. إدراك فوائد السلامة المالية للجمعية والأثر السلبي المترتب على عدم سلامتها.
3. معرفة التعامل مع الشؤون المالية والمحاسبية.
4. معرفة الطرق النظامية لتطوير الموارد المالية وجمع التبرعات.
5. استيعاب مجلس الإدارة لأهمية التحلي بالشفافية في جميع التعليمات المالية مع الجمعية أو نيابة عنها.

## تنظيم

1. وضع سياسات تعمل على تنويع مصادر الدخل لضمان عدم وجود ممول وحيد قادر على التأثير على قرارات وتوجهات الجمعية.
2. وضع أنظمة لتحقيق الاستدامة المالية وأنظمة إدارة الأموال والاستثمار وإعداد قواعد لاستثمار الفائض من أموال الجمعية.
3. وضع آليات لقبول التبرعات والهبات وقبول الزكاة وإنشاء حساب مستقل بذلك.
4. وضع سياسة للمصروفات وإجراءات للمطالبة بالنفقات المصروفة والتعويض عنها.
5. وجود سياسة للحصول على موافقة المجلس لأي قروض أو تبرعات تقدمها الجمعية للجهات الأخرى وسياسة لإقراض لأعضاء الجمعية.
6. التقيد بالمعايير المحاسبية الصادرة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين وبالمنادج والتقارير المحاسبية التي تصدرها الوزارة،ها، وتغطية مهام منصبه إلى أن يوجد البديل المناسب.
7. وضع نظام لتفويض الصلاحيات المالية وحدود الموافقة.
8. وضع سياسات للتسعير في حالة بيع المنتجات أو تقديم خدمات استثمارية، ووجود إجراءات للحصول على عروض الأسعار أو المنافسات، وإيجاد ضوابط رقابية خاصة بالمشتريات التي تتجاوز مبلغ معين، وإجراءات الاستلام والدفعات.
9. توضع سياسات لجمع التبرعات تتواءم مع الأنظمة والقوانين، ووجود نظام لمراجعة مواد إعلانات طلب التبرعات، والتأكد من سلامة الإعلان وصحة المعلومات الواردة فيه.
10. وجود نظام لضمان تحقيق رغبة المتبرع عند التبرع في المصارف المختلفة.

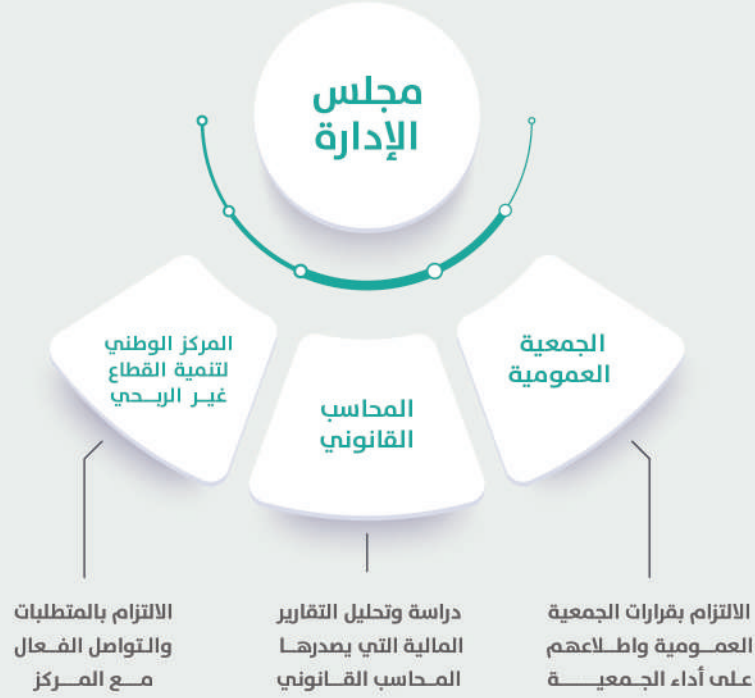
## تطبيق

1. القيام بعمليات تسجيل الأصول كالعقارات والأوقاف وغيرها.
2. القيام بالعمليات المالية/المصرفية التي يختص بها المجلس.
3. استصدار التقارير المالية السنوية من المحاسب القانوني ومناقشتها ورفعها للجمعية العمومية لاعتمادها.
4. كتابة جميع مصروفات مجلس الإدارة وكل ما يحصل عليه عضو مجلس الإدارة مما له علاقة بعمل الجمعية.
5. الاحتفاظ بجميع وثائق الخطط والعمليات المالية.
6. التعاقد مع مراجع داخلي أو خارجي مستقل.
7. التحليل المالي والتأكد من ضبط نسب الصرف على التشغيل مقابل البرامج والخدمات.
8. إدارة الاستثمار بشكل فعال وإدارة الزكاة حسب أحكام الشريعة الإسلامية.
9. وضع الخطط المالية وخطط استثمار أموال الجمعية وقواعد استثمار الفائض من أموال الجمعية وتقديمها للجمعية العمومية للاعتماد.

## تقييم

1. التأكد من السلامة المالية للجمعية، ومراجعة وتحديث أنظمة وضوابط الرقابة المالية الداخلية، وتقارير الأداء، والسياسات والإجراءات الإدارية، واتخاذ الإجراءات لضمان فاعليتها وموثوقيتها مع اعتبار الأنشطة التي تقوم بها الجمعية والمخاطر التي تواجهها.
2. تقييم الأداء المالي من خلال مقارنة المصروفات بالإيرادات، ومقارنة المصروفات التشغيلية بمصروفات البرامج والخدمات.
3. تقييم الاستثمار وتطويره.

## العلاقة بين عضو الجمعية العمومية والجهات ذات العلاقة :



# جمعية كفاءة للتشغيل والصيانة



Kafaa\_org

