

# دليل

## الحوكمة المؤسسية

في جمعية أفلاذ لتنمية الطفل

الإصدار الأول - 2026

تم اعتمادها من مجلس الإدارة في جلسته الخامسة المنعقدة  
بتاريخ ٤ رجب ١٤٤٧هـ الموافق ٢٤ ديسمبر ٢٠٢٥م



## فهرس الدليل

١. إطار الحوكمة في جمعية أفلاذ
٢. التعريف بالدليل
٣. مبادئ الحوكمة
٤. هيكل الحوكمة المؤسسي
٥. فرق العمل المؤسسية
٦. مؤشرات قياس الحوكمة KPI
٧. مصفوفة الصلاحيات (Delegation of Authority)
٨. سجل تعارض المصالح
٩. إدارة المخاطر المؤسسية
١٠. لوحة قياس الحوكمة Governance Dashboard
١١. الرقابة والتقييم
١٢. مراجعة الدليل



## إطار الحوكمة في جمعية أفلاذ لتنمية الطفل

تحرص جمعية أفلاذ لتنمية الطفل على تطبيق أعلى معايير الحوكمة المؤسسية؛ إيماناً منها بأن الحوكمة تمثل الركيزة الأساسية لضمان النزاهة، وتعزيز الشفافية، ورفع مستوى المساءلة، وتحقيق الاستدامة المؤسسية وتعظيم الأثر المجتمعي.

وقد اعتمدت الجمعية دليل الحوكمة المؤسسية لتنظيم منظومة العمل الإداري والرقابي وفق أفضل الممارسات المعتمدة في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية .

### مفهوم الحوكمة في الجمعية

تعتمد الجمعية نموذج حوكمة مؤسسي متكامل يهدف إلى:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل المؤسسي.
- الفصل بين الصلاحيات الإشرافية والتنفيذية والرقابية.
- تعزيز مبادئ الشفافية والإفصاح.
- ترسيخ مبدأ المساءلة المؤسسية.
- رفع كفاءة اتخاذ القرار.
- حماية موارد الجمعية وتعزيز استدامتها.



## مستويات الحوكمة في الجمعية

يقوم إطار الحوكمة في جمعية أفلاذ على ثلاثة مستويات رئيسية لضمان التوازن المؤسسي:

الجمعية العمومية

السلطة العليا



مجلس الإدارة

الحوكمة الإشرافية



الإدارة التنفيذية

الحوكمة التنفيذية



الرقابة والالتزام المؤسسي

- المراجع الداخلي
- مسؤول الالتزام
- إدارة المخاطر
- مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب
- استقبال البلاغات



## ١. الحوكمة العليا/ الجمعية العمومية

تمثل الجمعية العمومية السلطة العليا في الجمعية، وتمثل أبرز اختصاصاتها في:

- اعتماد السياسات واللوائح الأساسية للجمعية.
- انتخاب مجلس الإدارة.
- اعتماد القوائم المالية والتقارير السنوية.
- اعتماد الخطط الاستراتيجية العامة.
- الرقابة العامة على أداء مجلس الإدارة.
- إقرار التعديلات على اللائحة الأساسية للجمعية.

## ٢. الحوكمة الإشرافية / مجلس الإدارة

يتولى مجلس الإدارة مسؤولية التوجيه الاستراتيجي للجمعية من خلال:

- اعتماد الاستراتيجية العامة للجمعية.
- إقرار السياسات واللوائح التنظيمية.
- اعتماد الخطط التشغيلية والميزانيات السنوية.
- متابعة أداء الإدارة التنفيذية.
- ضمان الامتثال للأنظمة والتعليمات المنظمة للقطاع غير الربحي.



### ٣. الحوكمة التنفيذية/ الإدارة التنفيذية

تتولى الإدارة التنفيذية تنفيذ توجهات مجلس الإدارة من خلال:

- تنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة.
- إدارة العمليات التشغيلية اليومية.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
- تطوير الأداء المؤسسي والبرامجي.
- رفع التقارير الدورية لمجلس الإدارة.

### ٤. الحوكمة الرقابية/ الرقابة والالتزام

تعمل منظومة الرقابة في الجمعية على تعزيز الامتثال والشفافية وتشمل:

- المراجع الداخلي.
- مسؤول الالتزام.
- إدارة المخاطر المؤسسية.
- مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- استقبال البلاغات ومعالجتها وفق آليات معتمدة.



## أدوات الحوكمة المؤسسية في الجمعية

تعتمد الجمعية مجموعة من الأدوات التنظيمية لضمان فعالية الحوكمة،  
من أبرزها:

- دليل الحوكمة المؤسسية.
- مصفوفة الصلاحيات.
- سجل تعارض المصالح.
- نظام إدارة المخاطر المؤسسية.
- مؤشرات قياس الحوكمة.
- لوحة قياس الحوكمة.

## التزام الجمعية بالحوكمة

تلتزم جمعية أفلاذ بتطبيق أفضل ممارسات الحوكمة بما يعزز:

- الشفافية في الإفصاح عن المعلومات
- المساءلة المؤسسية
- كفاءة إدارة الموارد
- تحقيق الأثر الاجتماعي المستدام

وذلك بما ينسجم مع متطلبات القطاع غير الربحي في المملكة العربية  
السعودية وأفضل الممارسات المؤسسية الحديثة.



## الفصل الأول: التعريف بالدليل

يهدف هذا الدليل إلى تنظيم منظومة الحوكمة المؤسسية في جمعية أفلاذ لتنمية الطفل بما يعزز الشفافية والمساءلة والكفاءة في اتخاذ القرار، وفق أفضل الممارسات المعتمدة في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية.

## الفصل الثاني: مبادئ الحوكمة

- الشفافية: الإفصاح عن المعلومات والقرارات المؤسسية.
- المساءلة: مساءلة القيادات الإدارية عن الأداء.
- العدالة: تحقيق العدالة بين جميع أصحاب المصلحة.
- المسؤولية: تحمل المسؤولية المؤسسية عن القرارات.
- الكفاءة: تحسين إدارة الموارد وتحقيق الاستدامة.

## الفصل الثالث: هيكل الحوكمة المؤسسي

يتكون نظام الحوكمة في الجمعية من المستويات التالية:

- الجمعية العمومية: السلطة العليا في الجمعية.
- مجلس الإدارة: مسؤول عن التوجيه الاستراتيجي والإشراف.
- الأمين العام: مسؤول عن الإدارة التنفيذية.
- فرق العمل المؤسسية: تنفيذ البرامج وإدارة العمليات.



## الفصل الرابع: فرق العمل المؤسسية

### الفريق الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي
- التخطيط التشغيلي
- الحوكمة والامتثال
- السياسات والإجراءات
- قياس الأداء والمؤشرات

### الفريق الإداري

- الموارد البشرية
- الشؤون الإدارية
- تقنية المعلومات
- الأمن والسلامة
- الأرشفة والوثائق

### فريق الموارد المالية

- الإدارة المالية
- الحسابات
- تنمية الموارد
- التبرعات والشراكات



## الفريق الفني

- تنفيذ البرامج والمشاريع
- إدارة المستفيدين
- قياس الأثر الاجتماعي
- التدريب والتأهيل

## فريق الوقف والاستثمار

- إدارة الأوقاف
- تنمية الأصول
- الاستثمار
- إدارة المخاطر الاستثمارية

## الفصل الخامس: مؤشرات قياس الحوكمة KPI

المؤشر	المستهدف
اكتمال السياسات التنظيمية	٪٩٠
توثيق اجتماعات مجلس الإدارة	٪١٠٠
الالتزام بالأنظمة	٪٩٥
الإفصاح المالي	٪١٠٠
استكمال عقود الموظفين	٪١٠٠
تحديث سجل المخاطر	كل ٦ أشهر



## الفصل السادس: مصفوفة الصلاحيات (Delegation of Authority)

القرار	مجلس الإدارة	الأمين العام	فرق العمل
اعتماد الاستراتيجية	✓		
اعتماد السياسات	✓		
اعتماد الميزانية	✓		
تنفيذ البرامج		✓	✓
التوظيف		✓	
العقود التشغيلية		✓	
إعداد التقارير		✓	✓

## الفصل السابع: سجل تعارض المصالح

يلتزم أعضاء مجلس الإدارة ومنسوبي الجمعية بالإفصاح عن أي تعارض مصالح محتمل والامتناع عن المشاركة في القرارات المرتبطة بهذا التعارض.

الاسم	المنصب	نوع التعارض	الإجراء المتخذ
-------	--------	-------------	----------------



## الفصل الثامن: إدارة المخاطر المؤسسية

تعتمد الجمعية نظاماً لإدارة المخاطر يتضمن تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها.

مستوى الخطورة	الخطر
متوسط	نقص عقود الموظفين
متوسط	ضعف تنمية الموارد
منخفض	تأخر تحديث السياسات

## الفصل التاسع: لوحة قياس الحوكمة Governance Dashboard

المؤشر	المجال
نسبة اكتمال السياسات	الحوكمة
نسبة العقود النظامية	الموارد البشرية
نشر التقارير	الشفافية
استدامة الموارد	المالية
تحقيق الأهداف التشغيلية	الأداء



## الفصل العاشر: الرقابة والتقييم

يتم تقييم مستوى الحوكمة في الجمعية من خلال تقارير الالتزام الدورية، ومراجعة السياسات والإجراءات، وتقارير التدقيق، ومؤشرات الأداء المؤسسي.

## الفصل الحادي عشر: مراجعة الدليل

يتم مراجعة دليل الحوكمة كل سنتين أو عند الحاجة، ويعتمد من مجلس الإدارة.

