

# 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



## دليل الحوكمة المؤسسية

- ٤ ..... المقدمة :
- ٤ ..... التعريف:
- ٤ ..... مبادئ الحوكمة:
- ٥ ..... هيكل الحوكمة :
- ٥ ..... مستويات الحوكمة في الجمعية:
- ٦ ..... إطار الحوكمة :
- ٦ ..... مفهوم الحوكمة في الجمعية.....
- ٧ ..... 1. الحوكمة العليا/ الجمعية العمومية
- ٧ ..... أنواع العضوية:
- ٧ ..... العضو العادي:
- ٨ ..... العضو الداعم:
- ١٠ ..... العضو الفخري:
- ١١ ..... الجمعية العمومية العادية وتمثل أبرز اختصاصاتها في:
- ١٢ ..... الجمعية العمومية غير العادية وتمثل أبرز اختصاصاتها في:
- ١٢ ..... 2. الحوكمة الإشرافية / مجلس الإدارة
- ٢٢ ..... 3. الحوكمة التنفيذية/ الإدارة التنفيذية
- ٢٢ ..... 4. الحوكمة الرقابية/ الرقابة والالتزام
- ..... أدوات الحوكمة المؤسسية في الجمعية.....
- ..... التزام الجمعية بالحوكمة:



٢٤	الفصل الأول: التعريف بالدليل
٢٤	الفصل الثاني: مبادئ الحوكمة
٢٤	الفصل الثالث: هيكل الحوكمة المؤسسي
٢٥	الفصل الرابع: فرق العمل المؤسسية
٢٥	الفريق الاستراتيجي
٢٥	الفريق الإداري
٢٥	فريق الموارد المالية
٢٦	الفريق الفني
٢٦	فريق الوقف والاستثمار
٢٦	الفصل الخامس: مؤشرات قياس الحوكمة KPI
٢٧	الفصل السادس: مصفوفة الصلاحيات
٢٧	الفصل السابع: سجل تعارض المصالح
٢٨	الفصل الثامن: إدارة المخاطر المؤسسية
٢٨	الفصل التاسع: لوحة قياس الحوكمة
٢٨	مؤشرات الحوكمة
٢٩	الفصل العاشر: الرقابة والتقييم
	الفصل الحادي عشر: مراجعة الدليل



## المقدمة :

يهدف هذا الدليل إلى تنظيم منظومة الحوكمة المؤسسية في الجمعية بما يتوافق مع متطلبات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ويعزز مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة والاستدامة. ويرتبط هذا الدليل باللائحة الأساسية للجمعية، ويُعد مكملاً لها ولا يتعارض معها، وفي حال التعارض يُرجع إلى اللائحة الأساسية.

## التعاريف:

- الجمعية: جمعية أفالذ لتنمية الطفل
- الجمعية العمومية: السلطة العليا في الجمعية
- مجلس الإدارة: الجهة الإشرافية المسؤولة عن التوجيه الاستراتيجي
- الإدارة التنفيذية: الجهة المسؤولة عن تنفيذ السياسات والخطط
- الحوكمة: مجموعة الأنظمة والإجراءات التي تنظم العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة

## مبادئ الحوكمة:

تعتمد الجمعية المبادئ التالية:

الشفافية - المساءلة - العدالة - المسؤولية - الكفاءة



## هيكل الحوكمة :

يتكون هيكل الحوكمة من:

- ١ . الجمعية العمومية (السلطة العليا)
- ٢ . مجلس الإدارة (الحوكمة الإشرافية)
- ٣ . الإدارة التنفيذية (الحوكمة التنفيذية)
- ٤ . منظومة الرقابة (المراجعة الداخلية، الالتزام، المخاطر)

## مستويات الحوكمة في الجمعية:

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



## إطار الحوكمة :

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.



## ١. الحوكمة العليا/ الجمعية العمومية

تمثل الجمعية العمومية السلطة العليا في الجمعية

أنواع العضوية:

العضو العادي :

١. يكون العضو عاديًا في الجمعية حال التزامه بسداد رسوم العضوية

٢. يجب على العضو العادي في الجمعية ما يلي:

أ. دفع اشتراك سنوي في الجمعية مقداره (٥٠٠) ريال.

ب. التعاون مع الجمعية ومنسوبيها لتحقيق أهدافها.

ت. عدم القيام بأي أمر من شأنه أن يلحق ضرراً بالجمعية.

ث. الالتزام بقرارات الجمعية العمومية.

٣. يحق للعضو العادي ما يأتي:

أ. حق الحضور والتصويت في الجمعية العمومية.

ب. تلقي المعلومات الأساسية عن نشاطات الجمعية بشكل دوري.

ت. الاطلاع على المحاضر والمستندات المالية في مقر الجمعية.

ث. دعوة الجمعية العمومية للانعقاد لاجتماع غير عادي بالتضامن مع

٢٥٪ من الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية



ج. الحق في الإنابة كتابةً لأحد الأعضاء لتمثيله في حضور الجمعية العمومية وفقاً للأحكام التي حددتها المادة (الحادية والعشرين) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية".

٤. إذا رغبت الجمعية في تمكين موظفيها أو المتعاقدين معها من الحصول على عضوية في الجمعية العمومية فعليها استحداث فئة عضوية وفقاً للفقرة الخامسة من المادة الثامنة من هذه اللائحة على ألا يحق لهذه الفئة التصويت على قرارات الجمعية العمومية.

## العضو الداعم:

يكون العضو داعماً إذا التزم بسداد العضوية العادية إضافة إلى تبرعه للجمعية من حسابه الخاص بمبلغ لا يقل عن (١٠٠,٠٠٠) مئة ألف ريال سعودي.

يجب على العضو الداعم في الجمعية ما يلي:

أ. دفع اشتراك سنوي في الجمعية مقداره (١٠٠٠) ريال

ب. تبرع العضو للجمعية من حسابه الخاص بمبلغ لا يقل عن (١٠٠,٠٠٠) مئة ألف ريال سعودي غير مقيدة خلال مدة مجلس

الإدارة القائم قبل تاريخ بدء الانتخابات التي تليه بعشرة أيام عمل، وفي

حال وقوع التبرع بعد هذا التاريخ أو في ظل وجود مجلس إدارة مؤقت

فيرحل احتساب هذا التبرع لأول انتخابات تجري بعد تاريخ التبرع.



ت. التعاون مع الجمعية ومنسوبيها لتحقيق أهدافها.

ث. عدم القيام بأي أمر من شأنه أن يلحق ضرراً بالجمعية

ج. الالتزام بقرارات الجمعية العمومية.

يحق للعضو الداعم ما يأتي:

أ. حق الحضور والتصويت في الجمعية العمومية على أن يكون للداعم حقوق العضو العادي مضافاً إليها الحق في التصويت في انتخابات مجلس إدارة الجمعية بعدد من الأصوات توازي مجموع ما دفعه من رسوم العضوية والتبرعات غير المقيدة خلال مدة مجلس الإدارة القائم قبل بدء الانتخابات التي تليه بعشرة أيام عمل مقسوماً على قيمة رسم العضوية العادية وذلك للترشيح في دورة انتخابات واحدة.

ب. في حال كان العضو الداعم شخصية اعتبارية فيمثلها في التصويت والحقوق الممثل النظامي الذي يعينه صاحب الصلاحية في الشخصية الاعتبارية وفقاً للمادة (العاشرة) من اللائحة التنفيذية

ت. تلقي المعلومات الأساسية عن نشاطات الجمعية بشكل دوري.

ث. الاطلاع على المحاضر والمستندات المالية في مقر الجمعية.

ج. دعوة الجمعية العمومية للانعقاد لاجتماع غير عادي بالتضامن مع

٢٥٪ من الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية.



## العضو الفخري:

يكون عضواً فخرياً من يرى مجلس الإدارة منحه عضوية فخريّة في المجلس من ذوي المكانة والرأي ممن أدوا خدمات جليلة للدولة أو للجمعية أو ممن لهم نشاط مرموق في المجال العام، كما يجوز لمجلس الإدارة سحبها شريطة الالتزام بما يلي:

أ. لا يعد العضو الفخري عضواً من أعضاء مجلس الإدارة ولا تنطبق عليه الالتزامات والحقوق التي يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة.

ب. يكون للعضو الفخري حق المناقشة في اجتماعات مجلس الإدارة، دون التصويت ولا يثبت بحضوره صحة الانعقاد.

ت. تزويد المركز بنسخة من قرار مجلس الإدارة الخاص بمنح العضوية الفخرية في المجلس أو سحبها مشتملاً على أسماء الأعضاء الفخريين وصفاتهم، ومبررات ذلك

إذا كان العضو شخصية اعتبارية فيمثلها في التصويت والحقوق الممثل النظامي الذي يعينه صاحب الصلاحية في الشخصية الاعتبارية وفقاً للمادة (العاشرة) من اللائحة التنفيذية.



## الجمعية العمومية العادية وتتمثل أبرز اختصاصاتها في:

- دراسة تقرير مراجع الحسابات عن القوائم المالية للسنة المالية المنتهية، واعتمادها بعد مناقشتها.
- إقرار مشروع الموازنة التقديرية للسنة المالية الجديدة.
- مناقشة تقرير مجلس الإدارة عن أعمال الجمعية ونشاطاتها للسنة المالية المنتهية، والخطة المقترحة للسنة المالية الجديدة، واتخاذ ما تراه في شأنه.
- إقرار خطة استثمار أموال الجمعية، واقتراح مجالاته.
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وتجديد مدة عضويتهم، وإبراء ذمة مجلس الإدارة السابق.
- تعيين محاسب قانوني مرخص له؛ لمراجعة حسابات الجمعية، وتحديد أتعابه.
- مخاطبات المركز وملاحظاتها على الجمعية إن وجدت.
- الموافقة على التصرف في أي من أصول الجمعية بالشراء أو البيع أو التنازل وتفويض مجلس الإدارة في ذلك.
- الموافقة على تفويض مجلس الإدارة في استثمار الفائض من أموال الجمعية، أو إقامة المشروعات الاستثمارية، أو الوقفية، أو الحصول على تمويلات وقروض ورهن الأصول، باستثناء المقررات المرتبطة بالعمل التشغيلي فلا يجوز بيعها ولا رهنها إلا بعد موافقة المركز.



• المواضيع المدرجة في جدول الأعمال .

الجمعية العمومية غير العادية وتمثل أبرز اختصاصاتها في:

مع مراعاة ما نص عليه النظام واللائحة التنفيذية والقواعد، تختص الجمعية العمومية غير العادية بالآتي:

أ. البت في استقالة أي من أعضاء مجلس الإدارة، أو إسقاط العضوية عنه وانتخاب من يشغل المراكز الشاغرة في عضوية مجلس الإدارة.

ب. إلغاء ما تراه من قرارات مجلس الإدارة

ت. اقتراح اندماج الجمعية في جمعية أخرى.

ث. إقرار تعديل اللائحة

ج. حل الجمعية اختياريًا

لا تكون قرارات الجمعية العمومية غير العادية الصادرة في شأن الاختصاصات الواردة في الفقرات (ت) و(ث) و(ج) نافذة إلا بعد استكمال الإجراءات اللازمة وفقاً لأحكام النظام، واللائحة التنفيذية، والقواعد.

٢. الحوكمة الإشرافية / مجلس الإدارة

يكون لمجلس الإدارة السلطات والاختصاصات في إدارة الجمعية المحققة

لأغراضها، ومن أبرز اختصاصاته الآتي:

١. اعتماد السياسات العامة لتحقيق أهداف الجمعية

٢. إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للجمعية ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها

من الجمعية العمومية.



٣. اعتماد الهياكل التنظيمية والوظيفية في الجمعية.
٤. اعتماد الأنظمة والضوابط للرقابة الداخلية والإشراف عليها وإجراء مراجعة دورية للتحقق من فاعليتها.
٥. اعتماد أسس ومعايير لحوكمة الجمعية لا تتعارض مع أحكام النظام واللائحة التنفيذية والقواعد واللائحة الأساسية والإشراف على تنفيذها ومراقبة مدى فاعليتها وتعديلها عند الحاجة.
٦. فتح الحسابات البنكية لدى البنوك والمصارف السعودية، ودفع الشيكات وتحصيلها، أو أذونات الصرف وكشوفات الحسابات، وتنشيط الحسابات، وقفلها وتسويتها، وتحديث البيانات، والاعتراض على الشيكات، واستلام الشيكات المرتجعة، وغيرها من العمليات البنكية التي تحتاجها الجمعية.
٧. إعداد قواعد استثمار الفائض من أموال الجمعية، وتفعيلها بعد اعتمادها من الجمعية العمومية.
٨. بيع العقارات واستبدال الأوقاف، والرهن، والاقتراض، وأخذ التمويل والتسهيلات المالية، وإجراء أي تصرفات أخرى مما يكون للجمعية فيه غبطة ومصلحة بعد تفويض الجمعية العمومية.
٩. شراء العقارات وتسجيل ملكيتها وإفراجها لصالح الجمعية، وتأجيرها



١٠. النظام الشامل، وتحويل الأراضي الزراعية إلى سكنية وفقاً لقواعد استثمار الفائض من أموال الجمعية المقررة من الجمعية العمومية.
١١. تنمية الموارد المالية للجمعية والسعي لتحقيق الاستدامة لها.
١٢. اعتماد سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع المستفيدين تضمن تقديم العناية اللازمة لهم، والإعلان عنها.
١٣. صياغة سياسات وشروط وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة ووضعها موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العمومية لها.
١٤. إعداد التقارير الدورية.
١٥. تزويد المركز بالحساب الختامي والتقارير المالية المدققة من مراجع الحسابات بعد إقرارها من الجمعية العمومية خلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية، وصورة من الموازنة التقديرية للعام الجديد.
١٦. الإشراف على إعداد التقرير السنوي للجمعية واعتماده.
١٧. الإشراف على إعداد الموازنة التقديرية للسنة المالية الجديدة ورفعها للجمعية العمومية لاعتمادها.
١٨. تعيين مسؤول تنفيذي ومدير مالي متفرغين للجمعية، وتحديد مهامهما وصلاحياتهما ومزاياهما وتزويد المركز ببياناتهما وفقاً للنماذج المعتمدة



١٩. منه، وقرار تعيينهما، وإبلاغ المركز عن أي تغيير يطرأ في حالتيهما، ويجوز بموافقة المركز الاستثناء من شرط التفرغ.
٢٠. تعيين الموظفين القياديين في الجمعية، وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم ومزاياهم، والتأكد من إتمام تسجيلهم وفقاً لما ينص عليه نظام العمل واللوائح والقواعد الصادرة بموجبه
٢١. اعتماد السياسات والإجراءات التي تضمن التزام الجمعية بالأنظمة واللوائح، إضافة إلى الالتزام بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمستفيدين والمركز والجهة المشرفة وأصحاب المصالح الآخرين، ونشر الحساب الختامي والتقارير المالية والإدارية على الموقع الإلكتروني للجمعية.
٢٢. الإشراف على تنفيذ قرارات وتعليمات الجمعية العمومية، والمراجع الخارجي، والمركز، والجهة المشرفة
٢٣. وضع إجراءات لضمان الحصول على موافقة المركز والجهة المشرفة في أي إجراء يستلزم ذلك.
٢٤. استيفاء ما للجمعية من حقوق وتأدية ما عليها من التزامات وإصدار القرارات اللازمة في هذا الشأن.



٢٥. التعريف بالجمعية والعمل على إبراز أهدافها وأنشطتها في الأوساط ذات العلاقة.

٢٦. قبول العضويات بمختلف أشكالها، وتسبب قرارات رفضها

٢٧. دعوة الجمعية العمومية للانعقاد

٢٨. وضع القواعد اللازمة لتنظيم عمل اللجان بعد تكوينها وكيفية التنسيق بينها واعتمادها من الجمعية العمومية.

○ أي مهام أخرى يكلف بها من قبل الجمعية العمومية.  
يجوز للمجلس تشكيل لجنة أو أكثر من اللجان الدائمة أو المؤقتة، ويحدد القرار الصادر بتشكيلها كل من اختصاصها وأسماء الأعضاء والأمين لكل لجنة وصفات عضويتهم.

○ يجوز لمجلس الإدارة تفويض أي من اختصاصاته الواردة في النظام، أو اللائحة التنفيذية، أو القواعد، أو اللائحة إلى لجنة منبثقة عنه أو إلى المسؤول التنفيذي مع مراعاة الاختصاصات التي تستوجب موافقة الجمعية العمومية أو المركز.  
تصدر قرارات المجلس بأغلبية أصوات الحاضرين، وفي حال تساوي الأصوات فيعد صوت الرئيس مرجحاً.

○ تدون وقائع الاجتماع وقراراته في محضر ويوقع عليه الأعضاء الحاضرون.



- يجب على مجلس الإدارة حال كانت إيرادات الجمعية (٥,٠٠٠,٠٠٠) خمسة مليون أو أكثر سنويًا تشكيل لجنتين إحداهما للمراجعة الداخلية، والأخرى للترشيحات والمكافآت وفق القواعد
- يجوز لمجلس الإدارة أن يشكل منه لجنة تنفيذية ويفوضها ببعض الصلاحيات التي تكفل سير عمل الجمعية
- على مجلس الإدارة تفويض رئيسه أو نائبه أو من يراه بتمثيل الجمعية أمام الجهات مثل الوزارات والمحاكم والإدارات الحكومية والخاصة وغيرها، وتحديد صلاحياته ومنحه حق تفويض وتوكيل غيره من عدمه.
- يجوز لمجلس الإدارة التصرف في أملاك الجمعية العقارية بالشراء أو البيع أو التنازل وفقًا لما تقررته قواعد استثمار الفائض من أموال الجمعية.
- يلتزم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بالالتزامات المترتبة على عضويته، ومنها ما يأتي:

- حضور اجتماعات مجلس الإدارة والمشاركة في مناقشاتها والتصويت على القرارات، ولا يجوز له التفويض في ذلك.
- رئاسة وعضوية اللجان التي يكلفه بها المجلس.
- تمثيل الجمعية أمام الجهات ذات العلاقة بعد تكليف رئيس مجلس الإدارة



- خدمة الجمعية وإفادتها بخبراته ومعارفه واقتراح المواضيع وتقديم المبادرات التي من شأنها النهوض بالجمعية
- التقيد بما يصدر من المركز والجهة المشرفة والجمعية العمومية ومجلس الإدارة من تعليمات.
- رعاية مصالح الجمعية والمستفيدين من خدماتها والمتعاملين معها.
- تقديم المقترحات لتطوير استراتيجية الجمعية.
- مراقبة أداء الجهاز التنفيذي، ومدى تحقيقه أهداف وأغراض الجمعية.
- مراجعة التقارير الخاصة بأداء الجمعية
- التحقق من سلامة، ونزاهة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة المتعلقة بإعداد التقارير المالية.
- التحقق من أن الرقابة المالية ونظم إدارة المخاطر في الجمعية قوية ومبررة.
- إبداء الرأي في تعيين المسؤول التنفيذي، وشاغلي الوظائف القيادية، أو عزلهم.
- الالتزام التام بأحكام النظام، واللائحة التنفيذية، والقواعد، واللائحة والأنظمة ذات الصلة.
- تخصيص وقت كافٍ للاضطلاع بمسؤولياته، والتحضير للاجتماعات والمشاركة فيها بفعالية.



• عدم إفشاء أي أسرار عرفها، بسبب عضويته إلا وفقاً لأحكام النظام واللائحة.

• الاعتذار عن العضوية حال عدم تمكنه من الوفاء بمهامه على الوجه الأكمل.

رئيس مجلس الإدارة مسؤولاً عن تفعيل ومتابعة السلطات والاختصاصات المناطة لمجلس الإدارة، ومن أبرز اختصاصاته الآتي:

- أ. رئاسة اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية.
- ب. تمثيل الجمعية أمام الجهات الحكومية والخاصة والأهلية كافة في حدود صلاحيات مجلس الإدارة بعد أخذ تفويض من الجمعية العمومية، ومن ذلك الترافع أمام الجهات القضائية وشبه القضائية وهيئات التحكيم بالمرافعة والمدافعة وله حق الإنكار والإقرار وطلب اليمين وردها والصلح والتنازل والاتفاق على التحكيم وتعيين المحكمين، وله تفويض ذلك لمن يراه من أعضاء المجلس أو غيرهم، والتعاقد مع المحامين وتوكيلهم في تلك الصلاحيات.
- ت. التوقيع على ما يصدر من مجلس الإدارة من قرارات.
- ث. التوقيع على الشيكات والأوراق المالية ومستندات الصرف مع المفوضين بالتعامل مع الحسابات البنكية.



- ج. البت في المسائل العاجلة التي يعرضها عليه المسؤول التنفيذي والتي لا تحتمل التأخير - فيما هو من ضمن صلاحيات المجلس - على أن يعرض تلك المسائل وما اتخذ بشأنها من قرارات على المجلس في أول اجتماع.
- ح. الدعوة لانعقاد مجلس الإدارة والجمعية العمومية
- يحق للرئيس تفويض نائبه بما له من اختصاصات.

يفقد عضو مجلس الإدارة عضويته بقرار مسبب يصدر من الجمعية العمومية غير العادية في الحالات الآتية:

- أ. الاستقالة من مجلس الإدارة، وذلك بناء على طلب خطي يقدمه العضو إلى مجلس الإدارة، ولا يحول ذلك دون حق الجمعية في مطالبته بأي أموال تكون تحت يديه.
- ب. الوفاة.
- ت. إذا فقد شرطاً من شروط العضوية في الجمعية العمومية.
- ث. إذا أقدم على تصرف من شأنه أن يلحق ضرراً بالجمعية ووفقاً لما تقدره الجمعية العمومية.

- ج. إذا استغل عضويته في مجلس الإدارة لمصلحته الشخصية، ولم يراع قواعد تعارض المصالح ووفقاً لما تقدره الجمعية العمومية.



ح. إذا تغيب عن حضور ثلاثة اجتماعات متتالية، أو ستة اجتماعات متفرقة لمجلس

الإدارة بدون عذر يقبله مجلس الإدارة

خ. إذا تعذر عليه القيام بدوره في مجلس الإدارة لسبب صحي أو أي أسباب أخرى.

○ يجب على مجلس الإدارة أن يصدر قراراً بحق العضو فاقد العضوية، وأن يبلغ

المركز بالقرار خلال عشرة أيام من تاريخ حدوث التغيير

○ مع مراعاة الاختصاصات المقررة لمجلس الإدارة والجمعية العمومية ولرئيس

مجلس الإدارة؛ يحدد مجلس الإدارة مسؤولاً عن السلطات والاختصاصات

المتعلقة بالشؤون المالية للجمعية بما يحقق غرضها، وتمكينه من كافة الموارد

اللازمة للإشراف على جميع الشؤون المالية للجمعية والتأكد من مطابقتها

لمتطلبات النظام واللائحة التنفيذية والقواعد والأنظمة ذات العلاقة وفقاً

للإجراءات المعتمدة ومنها ما يلي:

١. الإشراف على موارد الجمعية ومصروفاتها والتأكد من استخراج إيصالات

عن جميع العمليات واستلامها.

٢. الإشراف على قيد جميع الإيرادات والمصروفات تبعاً في السجلات

الخاصة بها.

٣. الإشراف على الجرد السنوي؛ وتقديم تقرير بنتيجة الجرد لمجلس الإدارة.

٤. الإشراف على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالمعاملات المالية.



٥. الإشراف على إعداد الموازنة التقديرية للجمعية للسنة التالية وعرضها على مجلس الإدارة.

٦. بحث الملاحظات الواردة من المراجع الخارجي، والرد عليها على حسب الأصول النظامية.

### 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.
- تحسين وتطوير 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 والامثال
- 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

الإدارة التنفيذية	مجلس الإدارة	الجمعية العمومية	القرار
-	اقترح	✓	اعتماد اللائحة
تنفيذ	إعداد	✓	اعتماد الاستراتيجية
تنفيذ	✓	-	اعتماد السياسات
تنفيذ	إعداد	✓	اعتماد الميزانية
إعداد	مراجعة	✓	اعتماد القوائم المالية
✓	إشراف	-	تنفيذ البرامج
✓	اعتماد	-	التوظيف
✓	اعتماد	-	العقود التشغيلية
✓	مراجعة	-	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.

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



## 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

### مؤشرات الحوكمة

- اكتمال السياسات
- الالتزام بالأنظمة
- الشفافية المالية
- كفاءة الأداء

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.



هذا الدليل متوافق مع متطلبات المركز الوطني

ويهدف إلى تعزيز كفاءة العمل المؤسسي وضمان الامتثال.

