

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



٤	المقدمة:
٤	التعاريف:
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	اشترك العضوية:
١٢	زوال صفة العضوية:
١٣	الجمعية العمومية العادية وتتمثل أبرز اختصاصاتها في:
١٤	الجمعية العمومية غير العادية وتتمثل أبرز اختصاصاتها في:
١٥	قرارات الجمعية العمومية العادية / غير العادية:
١٥	تنظيم اجتماعات الجمعية العمومية:
١٥	أولاً: الدعوة للاجتماع:
١٦	ثانياً/ إدارة الاجتماعات:
١٦	ثالثاً: النصاب القانوني:
١٧	رابعاً: آلية التصويت:
١٧	خامساً: الإنابة:
١٨	سادساً: محاضر الاجتماعات:
١٨	2. الحوكمة الإشرافية /مجلس الإدارة:
٢٨	اللجان الدائمة والمؤقتة:
٢٨	تشكّل اللجان وفق الشروط الآتية:
٣٥	3. الحوكمة التنفيذية/الإدارة التنفيذية:
٣٩	4. الحوكمة الرقابية/الرقابة والالتزام:
٣٩	أدوات الحوكمة المؤسسية في الجمعية:



٤٠	التزام الجمعية بالحوكمة:
٤٠	التعريف بالدليل
٤٠	مبادئ الحوكمة
٤١	هيكل الحوكمة المؤسسي
٤١	فرق العمل المؤسسية
٤١	الفريق الاستراتيجي
٤١	الفريق الإداري
٤٢	فريق الموارد المالية
٤٢	الفريق الفني
٤٢	فريق الوقف والاستثمار
٤٣	مؤشرات قياس الحوكمة KPI
٤٣	مصفوفة الصلاحيات
٤٤	سجل تعارض المصالح
٤٤	إدارة المخاطر المؤسسية
٤٤	لوحة قياس الحوكمة
٤٤	مؤشرات الحوكمة
٤٥	الرقابة والتقييم
٤٥	مراجعة الدليل
٤٦	حوكمة اللجان
٤٦	سياسة تعارض المصالح
٤٦	آلية الإفصاح:
٤٦	الإجراءات:
٤٧	سياسة الامتثال والالتزام



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:

- دفع اشتراك سنوي في الجمعية مقداره (٥٠٠) ريال.
- التعاون مع الجمعية ومنسوبيها لتحقيق أهدافها.
- عدم القيام بأي أمر من شأنه أن يلحق ضرراً بالجمعية.
- الالتزام بقرارات الجمعية العمومية.

٣. يحق للعضو العادي ما يأتي:

- حق الحضور والتصويت في الجمعية العمومية.
- تلقي المعلومات الأساسية عن نشاطات الجمعية بشكل دوري.
- الاطلاع على المحاضر والمستندات المالية في مقر الجمعية.
- دعوة الجمعية العمومية للانعقاد لاجتماع غير عادي بالتضامن مع ٢٥٪ من الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية.



• 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 :

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

٢. يجب على العضو الداعم في الجمعية ما يلي:

• دفع اشتراك سنوي في الجمعية مقداره (١٠٠٠) ريال.
• 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 فير حل احتساب هذا التبرع لأول انتخابات تجري بعد تاريخ التبرع.
 - التعاون مع الجمعية ومنسوبيها لتحقيق أهدافها.
 - عدم القيام بأي أمر من شأنه أن يلحق ضرراً بالجمعية.
 - الالتزام بقرارات الجمعية العمومية.
٣. يحق للعضو الداعم ما يأتي:

- 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 المقيمة 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.

- 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.



- تلقي المعلومات الأساسية عن نشاطات الجمعية بشكل دوري.



- الاطلاع على المحاضر والمستندات المالية في مقر الجمعية.

- دعوة الجمعية العمومية للانعقاد لاجتماع غير عادي بالتزامن مع ٢٥٪ من الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية.

العضو الفخري :

١. يكون عضواً فخرياً من يرى مجلس الإدارة منحه عضوية فخرية 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:

 - لا يعد العضو الفخري عضواً من أعضاء مجلس الإدارة ولا تنطبق عليه الالتزامات والحقوق التي يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة.
 - يكون للعضو الفخري حق المناقشة في اجتماعات مجلس الإدارة، دون التصويت ولا يثبت بحضوره صحة الانعقاد.
 - تزويد المركز بنسخة من قرار مجلس الإدارة الخاص بمنح العضوية الفخرية في المجلس أو سحبها مشتملا على أسماء الأعضاء الفخريين وصفاتهم، ومبررات ذلك.



٢. إذا كان العضو شخصية اعتبارية فيمثلها في التصويت والحقوق الممثل

النظامي الذي يعينه صاحب الصلاحية في الشخصية الاعتبارية وفقاً

للمادة (العاشرة) من اللائحة التنفيذية.

اشترك العضوية :

○ يجب على كل عضو في الجمعية أن يدفع الاشتراك المحدد حسب

نوع العضوية التي ينتمي إليها، ولا يحق له ممارسة أي من حقوقه في حالة

إخلاله بسداد الاشتراك، وتكون أحكام الاشتراك حسب الآتي:

○ يؤدَّى اشتراك العضوية مرة في السنة، أو بناء على جدولته شهرية

وحسب طلب العضو وما يقرره مجلس الإدارة، مع مراعاة الآتي:

• وجوب أداء الاشتراك السنوي قبل نهاية السنة المالية.

• لا يُعفى العضو من سداد المبالغ المستحقة عليه في الجمعية في حال

انتهاء عضويته بها.

○ إذا انضم أحد الأعضاء إلى الجمعية خلال السنة المالية، فلا يؤدي

من الاشتراك إلا نسبة ما يوازي المدة المتبقية من السنة المالية للجمعية.

○ يجوز للمجلس إهمال أعضاء الجمعية غير المسددين إلى موعد

انعقاد أقرب جمعية عمومية.



زوال صفة العضوية :

تزول صفة العضوية عن العضو بتوصية من مجلس الإدارة بعد موافقة

الجمعية العمومية وذلك في أي من الحالات الآتية:

○ الانسحاب من الجمعية، وذلك بناء على طلب خطي يقدمه العضو إلى مجلس الإدارة، ولا يحول ذلك دون حق الجمعية في مطالبته بأي مستحقات عليه أو أموال تكون تحت يديه.

○ الوفاة.

○ إذا فقد شرطاً من شروط العضوية.

○ إذا تأخر العضو عن أداء الاشتراك عن موعد استحقاقه وفقاً لما ورد في المادة الثانية عشر.

○ إذا صدر قرار من الجمعية العمومية بسحب العضوية، وذلك في أي من الحالات الآتية:

- إذا أقدم العضو على تصرف من شأنه أن يلحق ضرراً مادياً أو أدبياً بالجمعية.

- إذا قام العضو باستغلال عضويته في الجمعية لغرض شخصي.



- يجوز للعضو بعد انتفاء سبب زوال العضوية أن يقدم طلباً إلى مجلس الإدارة لرد العضوية إليه، وعلى المجلس أن يبت في الطلب بقرار مسبب ويبلغه إلى العضو.
- لا يجوز للعضو أو من زالت عضويته ولا لورثته المطالبة باسترداد أي مبلغ دفعه العضو للجمعية سواء كان اشتراكاً، أو تبرعاً أو غيرها.

الجمعية العمومية العادية وتمثل 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

قرارات الجمعية العمومية العادية / غير العادية:

- تسري قرارات الجمعية العمومية العادية فور صدورها.
- يجب على الجمعية العمومية العادية وغير العادية أن تتقيد بنظر الموضوعات المدرجة في جدول أعمالها، ولا يجوز لها أن تنظر في مسائل غير مدرجة في جدول أعمالها.

تنظيم اجتماعات الجمعية العمومية:

أولاً: الدعوة للاجتماع

يدعو رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه؛ أعضاء الجمعية العمومية، ويشترط لصحة الدعوة ما يأتي:

١. أن تعقد اجتماعات الجمعية العمومية في مقر الجمعية.
٢. أن تكون خطية.
٣. أن تكون صادرة من رئيس مجلس إدارة الجمعية أو من يفوضه أو من يحق له دعوة الجمعية نظاماً.

٤. أن تشمل على جدول أعمال الجمعية العمومية ومرفقاتها.



٥. أن تحدد بوضوح مكان الاجتماع وتاريخه وساعة انعقاده.

٦. أن يتم تسليمها إلى العضو والمركز والجهة المشرفة قبل الموعد المحدد بخمسة عشر يوماً على الأقل.

ثانياً/ إدارة الاجتماعات:

- يرأس اجتماعات الجمعية رئيس مجلس الإدارة أو نائبه عند غيابه أو من يكلفه المركز من بين أعضاء الجمعية العمومية.
- تعقد الجمعية العمومية اجتماعاً عادياً مرة واحدة على الأقل كل سنة مالية، على أن يعقد الاجتماع الأول لكل سنة خلال الأشهر الأربعة الأولى منها.
- تعقد الجمعية العمومية اجتماعاً غير عادياً بناءً على طلبٍ مُسَبَّبٍ من المركز أو من مجلس الإدارة، أو بطلب عدد لا يقل عن (٢٥ %) من الأعضاء الذين يحق لهم الحضور والتصويت.
- يجب على الجمعية تزويد المركز بصورة من محاضر اجتماعات الجمعية العمومية مع محضر فرز الأصوات، خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ الاجتماع.

ثالثاً: النصاب القانوني

- يعد اجتماع الجمعية العمومية العادية وغير العادية صحيحاً إذا حضره أكثر من نصف أعضائها، فإن لم يتحقق ذلك أُجِّلَ الاجتماع إلى موعد آخر يُقدَّم خلال مدة أقلها ساعة وأقصاها خمسة عشر يوماً من موعد الاجتماع الأول،



ويكون الاجتماع في هذه الحالة بالنسبة إلى الجمعية العمومية العادية صحيحاً مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين، وبما لا يقل عن (٢٥ %) من إجمالي الأعضاء بالنسبة إلى الجمعية العمومية غير العادية.

رابعاً: آلية التصويت

• لا يجوز لعضو الجمعية العمومية الاشتراك في التصويت على أي قرار إذا كانت له فيه مصلحة شخصية، وذلك فيما عدا انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

- يجوز التصويت الإلكتروني إذا توفر نظام معتمد.
- تصدر قرارات الجمعية العمومية العادية بأغلبية عدد الأعضاء الحاضرين.
- تصدر قرارات الجمعية العمومية غير العادية بأغلبية ثلثي عدد الأعضاء الحاضرين، ولا تُعد نافذة إلا بعد موافقة المركز عليها.

خامساً: الإنابة

يجوز لعضو الجمعية العمومية أن ينوب عنه عضواً آخر يمثله في حضور الاجتماع والتصويت عنه، ويشترط لصحة الإنابة ما يأتي:

- أن تكون الإنابة خطية.
- ألا ينوب العضو عن أكثر من عضو واحد في الاجتماع ذاته.



- لا يجوز إنابة أي من أعضاء مجلس الإدارة للحضور نيابة عن أعضاء الجمعية العمومية.

سادسًا: محاضر الاجتماعات

- يتم توثيق جميع الاجتماعات بمحاضر رسمية.
- تعتمد من رئيس الاجتماع والأعضاء الحاضرين.

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 واستئجارها ووقفها وقبول الوصايا والأوقاف والهبات، ودمج صكوك أملاك الجمعية وتجزئتها وفرزها وتعديلها، وتحديث الصكوك وإدخالها في 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

منه، وقرار تعيينهما، وإبلاغ المركز عن أي تغيير يطرأ في حالتيهما، ويجوز

بموافقة المركز الاستثناء من شرط التفرغ.

١٩. تعيين الموظفين القياديين في الجمعية، وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم

ومزاياهم، والتأكد من إتمام تسجيلهم وفقاً لما ينص عليه نظام العمل

واللوائح والقواعد الصادرة بموجبه.



٢٠. 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.

٢١. الإشراف على تنفيذ قرارات وتعليمات الجمعية العمومية، والمراجع الخارجي، والمركز، والجهة المشرفة.

٢٢. وضع إجراءات لضمان الحصول على موافقة المركز والجهة المشرفة في أي إجراء يستلزم ذلك.

٢٣. استيفاء ما للجمعية من حقوق وتأدية ما عليها من التزامات وإصدار القرارات اللازمة في هذا الشأن.

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

٢٥. قبول العضويات بمختلف أشكالها، وتسبب قرارات رفضها

٢٦. دعوة الجمعية العمومية للانعقاد

٢٧. 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 (٥٠٠, ٠٠٠, ٥) خمسة مليون أو أكثر سنوياً 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 وفقاً لما تقرره قواعد استثمار الفائض من أموال الجمعية.

يلتزم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بالالتزامات المترتبة على عضويته، ومنها ما يأتي:

١. حضور اجتماعات مجلس الإدارة والمشاركة في مناقشاتها والتصويت على القرارات، ولا يجوز له التفويض في ذلك.
٢. رئاسة وعضوية اللجان التي يكلفه بها المجلس.
٣. تمثيل الجمعية أمام الجهات ذات العلاقة بعد تكليف رئيس مجلس الإدارة.
٤. خدمة الجمعية وإفادتها بخبراته ومعارفه واقتراح المواضيع وتقديم المبادرات التي من شأنها النهوض بالجمعية
٥. التقيد بما يصدر من المركز والجهة المشرفة والجمعية العمومية ومجلس الإدارة من تعليمات.
٦. رعاية مصالح الجمعية والمستفيدين من خدماتها والمتعاملين معها.
٧. تقديم المقترحات لتطوير استراتيجية الجمعية.



٨. مراقبة أداء الجهاز التنفيذي، ومدى تحقيقه أهداف وأغراض الجمعية.
٩. مراجعة التقارير الخاصة بأداء الجمعية
١٠. التحقق من سلامة، ونزاهة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة المتعلقة بإعداد التقارير المالية.
١١. التحقق من أن الرقابة المالية ونظم إدارة المخاطر في الجمعية قوية ومبررة.
١٢. إبداء الرأي في تعيين المسؤول التنفيذي، وشاغلي الوظائف القيادية، أو عزلهم.
١٣. الالتزام التام بأحكام النظام، واللائحة التنفيذية، والقواعد، واللائحة، والأنظمة ذات الصلة.
١٤. تخصيص وقت كافٍ للاضطلاع بمسؤولياته، والتحضير للاجتماعات، والمشاركة فيها بفعالية.
١٥. عدم إفشاء أي أسرار عرفها، بسبب عضويته إلا وفقاً لأحكام النظام واللائحة.
١٦. 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 تباعاً 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.



اللجان الدائمة والمؤقتة

- يجوز للجمعية العمومية، أو مجلس الإدارة تشكيل لجنة أو أكثر من اللجان الدائمة، أو المؤقتة، ويحدد اختصاصها، القرار الصادر بتشكيلها.
- يجب على الجمعية أن تفصح المركز عن تشكيل اللجان، وأسماء أعضائها، وصفات عضويتهم، وكافة القرارات التي تصدر عن هذه اللجان، وأي تغييرات تطرأ على ذلك خلال خمسة أيام من تاريخ نشوء الحدث.

تُشكل اللجان وفق الشروط الآتية:

١. تشكل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة بقرار منه، أو بقرار من الجمعية العمومية، بما لا يقل عن ثلاثة أعضاء، ولا تزيد عن خمسة أعضاء.
٢. يجوز عند تشكيل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، أن يكون من بين أعضائها أعضاء مستقلين من خارج الجمعية على أن يكون الرئيس أحد أعضاء مجلس الإدارة، كما يجوز الاستعانة بأعضاء الجمعية العمومية في عضوية اللجان.
٣. استثناء من الفقرة (٢) من هذه المادة عند تشكيل لجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة المراجعة الداخلية، ولجنة الإدارة التنفيذية؛ يجب أن يكون من بين أعضائها أعضاء مستقلين من خارج الجمعية على أن يكون الرئيس أحد أعضاء مجلس الإدارة.



يجب أن تتوافر في عضو اللجنة المستقل الاشتراطات الآتية:

- أ. الخبرات والمؤهلات الملائمة لأعمال اللجنة.
 - ب. ألا يكون من أعضاء مجلس الإدارة، أو الموظفين في الجمعية، ولا من أعضاء جمعيتها العمومية.
 - ت. لا يرتبط مع الجمعية بأي عقود، ما لم يفصح عن ذلك، وتوافق الجمعية العمومية على ذلك.
 - ث. لا تربطه قرابة بأي من أعضاء مجلس الإدارة، والجمعية العمومية، والعاملين في الوظائف القيادية حتى الدرجة الرابعة.
- يضع مجلس الإدارة القواعد والإجراءات اللازمة لتنظيم عمل اللجان بعد تكوينها وكيفية التنسيق بينها ويعتمدها من الجمعية العمومية.
- مع عدم الإخلال بأحكام النظام واللائحة التنفيذية والقواعد، تختص لجنة المراجعة الداخلية بالآتي:

- أ. إعداد ميثاق المراجعة الداخلية واعتماده من مجلس الإدارة.
- ب. تقويم أنظمة الرقابة الداخلية، بما في ذلك النظام المحاسبي، للتحقق من سلامتها وملائمتها، وتحديد أوجه القصور فيها إن وجدت، واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها بما يكفل حماية أموال الجمعية وممتلكاتها من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب ونحو ذلك.



ت.التأكد من التزام الجمعية بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية،
والتحقق من كفاءتها وملائمتها.

ث.تقويم كفاءة الخطة التنظيمية للجمعية من حيث وضوح السلطات والمسؤوليات
وفصل الاختصاصات المتعارضة وغير ذلك من الجوانب التنظيمية.

ج. تقويم مستوى إنجاز الجمعية لأهدافها الموضوعية، وتحليل سبب الاختلاف
إن وجد.

ح. تحديد مواطن سوء استخدام الجمعية لمواردها.

خ. فحص المستندات الخاصة بالمصروفات والإيرادات بعد إتمامها للتأكد من
صحتها ونظاميتها.

د. فحص السجلات المحاسبية للتأكد من انتظام القيود وصحتها وسلامة التوجيه
المحاسبي.

ذ. مراجعة ودراسة العقود والاتفاقيات المبرمة التي تكون الجمعية طرفاً فيها للتأكد
من التقيد بها.

ر. مراجعة ودراسة التقارير المالية والحسابات الختامية التي يعدها مجلس إدارة
الجمعية والتأكد من دقتها ومدع موافقتها للأنظمة واللوائح والتعليمات، والمعايير
المحاسبية، والسياسات التي تطبقها الجمعية.



ز. تقديم المشورة عند بحث مشروع الموازنة التقديرية للجمعية.

س. ترشيح المراجع الخارجي ودراسة تقريره وملاحظاته والإجراءات التصحيحية والتوصية بعزله وتحديد أتعابه وتقييم أدائه بعد التحقق من استغلاله ومراجعة نطاق عمله وشروط التعاقد معه، بشرط ألا يكون عضواً في لجنة المراجعة الداخلية.

مع عدم الإخلال بأحكام النظام واللائحة التنفيذية، تختص لجنة الترشيحات والمكافآت بالآتي:

- إعداد سياسية واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، والإدارة التنفيذية، واقتراح مقدار المكافآت، ورفعها إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها، واعتمادها من الجمعية العمومية، على أن يراعى في تلك السياسة أحكام المادة التاسعة والعشرون من القواعد، واتباع معايير ترتبط بالأداء، والإفصاح عنها، والتحقق من تنفيذها.
- توضيح العلاقة بين المكافآت الممنوحة، وسياسة المكافآت المعمول بها، وبيان أي انحراف جوهري عن هذه السياسة.
- المراجعة الدورية لسياسة المكافآت، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.



- مراجعة أسس توزيع المكافآت السنوية المقررة من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة إن وجدت.
- إعداد وصف للقدرات، والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة، والوظائف القيادية.
- تحديد الوقت الذي يتعين على العضو تخصيصه لأعمال مجلس الإدارة.
- مراجعة السياسات والأنظمة العامة للموارد البشرية.
- مراجعة سلم الرواتب والبدلات لموظفي الجمعية.
- تحديد المؤهلات اللازمة لعضوية كل لجنة من اللجان وخصوصاً لجنة المراجعة.
- إعداد المعايير لتقييم أداء مجلس إدارة الجمعية، واللجان، وأعضائها، والمسؤول التنفيذي من قبل الجمعية العمومية.

تعقد اللجان اجتماعاتها وفق الشروط الآتية:

١. تجتمع اللجنة بدعوة من رئيسها.
٢. يجوز أن يتقدم أغلبية أعضاء اللجنة بطلب كتابي موجهاً لرئيس اللجنة لعقد اجتماع للجنة، ويجب على رئيس اللجنة الدعوة لعقد الاجتماع خلال أسبوع من تاريخ الطلب.



٣. تجتمع اللجنة مرة كل شهرين في الحالات العادية.
٤. يحق للجنة الاجتماع في الحالات الاستثنائية، أو الضرورية عند طلب رئيس اللجنة، أو اثنين من أعضاء اللجنة، أو طلب مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية.
٥. تعقد اللجنة اجتماعاتها حضورياً، أو عن طريق الاتصال المرئي.
٦. ترسل الدعوات إلى الاجتماع لكل عضو من قبل رئيس اللجنة أو أمينها، قبل خمسة أيام على الأقل من تاريخ الاجتماع، ويوضح في الدعوة الوقت، والتاريخ، ومكان الاجتماع، والوثائق، والمعلومات اللازمة.
٧. في حالات الاستثناء، والضرورة التي يتطلب فيها عقد اجتماع طارئ غير مجدول، فيجوز في هذه الحالة إرسال الدعوة إلى الاجتماع مرافقاً جدول أعمال الاجتماع، والوثائق، والمعلومات اللازمة، خلال مدة لا تقل عن ثلاثة أيام من تاريخ الاجتماع، ما لم توافق اللجنة بالإجماع على أقل من ذلك.
٨. في حال تعذر عقد اجتماع أي لجنة بسبب عدم اكتمال نصابها القانوني، فيكون لرئيس اللجنة الدعوة إلى اجتماع بديل خلال مدة لا تتجاوز ثلاثة أيام من تاريخ الموعد السابق.
٩. يجب حضور جميع أعضاء اللجنة لاجتماعاتها، ولا يجوز لعضو اللجنة توكيل عضو آخر للحضور أو التصويت نيابة عنه.



١٠. تصدر قرارات وتوصيات اللجنة بأصوات أغلبية الأعضاء الحاضرين، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس اللجنة.

١١. يجوز لأي عضو التحفظ على أي قرار، أو توصية تتخذها اللجنة على أن يبين الأسباب التي دعت به إلى التحفظ، وفي حال أن العضو خرج من اجتماع اللجنة قبل اختتامه فيقتصر تحفظه على القرارات، والتوصيات، والبنود التي حضر مناقشتها على أن يبدئها كتابةً.

تبدأ مدة عمل اللجنة من تاريخ تشكيلها، وتنتهي بانتهاء مدة دورة مجلس الإدارة، أو بانتهاء مدتها الواردة في قرار تشكيلها، أو بإعادة تشكيلها، ويجب أن تتوافق مدة عضوية اللجنة مع مدة عضوية مجلس الإدارة القائم وقت تشكيلها. يجوز لمن أصدر قرار تشكيل اللجنة إنهاء عضوية أعضائها بالكامل أو أحدهم بقرار مسبب.

يجوز لأي عضو من أعضاء اللجنة الاستقالة من عضوية اللجنة، وذلك بإرسال إشعار خطي لرئيس مجلس الإدارة، ورئيس اللجنة، وتصبح الاستقالة نافذة اعتباراً من تاريخ تسليم الإشعار، إلا إذا حدد الإشعار وقتاً لاحقاً لتنفيذ الاستقالة. في حال غياب العضو أكثر من اجتماعين، تسقط عضويته تلقائياً، وتعين الجمعية العمومية، أو مجلس الإدارة عضواً بديلاً عنه حسب قرار التشكيل.



للجمعية العمومية، أو مجلس الإدارة تقييم أداء اللجان دورياً، وتقديم التوجيهات لها لتطوير أعمالها.

٣. الحوكمة التنفيذية/ الإدارة التنفيذية

تتولى الإدارة التنفيذية تنفيذ توجيهات 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.

يتولى المسؤول التنفيذي الأعمال الإدارية كافة، ومنها على وجه الخصوص:

- رسم خطط الجمعية وفق مستوياتها انطلاقاً من السياسة العامة وأهدافها ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
- رسم أسس ومعايير لحوكمة الجمعية لا تتعارض مع أحكام النظام واللائحة التنفيذية وهذه اللائحة والقواعد التي يصدرها المركز، واعتمادها من مجلس الإدارة، والإشراف على تنفيذها ومراقبة ماعى فاعليتها بعد اعتمادها.



- إعداد اللوائح الإجرائية التي تضمن قيام الجمعية بأعمالها وتحقيق أهدافها ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
- تنفيذ أنظمة الجمعية ولوائحها وقراراتها وتعليماتها، وتعميمها.
- توفير احتياجات الجمعية من البرامج والمشروعات والموارد والتجهيزات اللازمة.
- اقتراح قواعد استثمار الفائض من أموال الجمعية وآليات تفعيلها.
- رسم وتنفيذ الخطط والبرامج التطويرية والتدريبية التي تنعكس على تحسين أداء منسوبي الجمعية وتطويرها.
- رسم سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع المستفيدين من خدمات الجمعية وتضمن تقديم العناية اللازمة لهم، والإعلان عنها بعد اعتمادها.
- تزويد المركز ببيانات ومعلومات الجمعية وفق النماذج المعتمدة من المركز، وتحديثها بما يطرأ من تغييرات، والرد على ما يطلبه المركز خلال عشرة أيام من تاريخ الطلب.
- الرفع بترشيح أسماء الموظفين القياديين في الجمعية لمجلس الإدارة مع تحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم للاعتماد.



- الارتقاء بخدمات الجمعية كافة.
- متابعة سير أعمال الجمعية ووضع المؤشرات لقياس الأداء والإنجازات فيها على مستوى الخطط والموارد، والتحقق من اتجاهها نحو الأهداف ومعالجة المشكلات وإيجاد الحلول لها.
- المشاركة في إعداد التقارير المالية ومشروع الموازنة التقديرية للجمعية وفقاً للمعايير المعتمدة تمهيداً لاعتمادها.
- إعداد التقييم الوظيفي للعاملين في الجمعية ورفع الاعتماد.
- إصدار التعاميم والتعليمات الخاصة بسير العمل في الجمعية.
- تولي أمانة مجلس الإدارة وإعداد جدول أعمال اجتماعاته وكتابة محاضر الجلسات والعمل على تنفيذ القرارات الصادرة عنه.
- الإشراف على الأنشطة والمناسبات التي تقوم بها الجمعية كافة، وتقديم تقارير عنها.
- إعداد التقارير الدورية لأعمال الجمعية كافة توضح الإنجازات والمعوقات وسبل علاجها وتقديمها لمجلس الإدارة لاعتمادها.
- أي مهام أخرى يكلف بها من قبل مجلس الإدارة في مجال اختصاصه.



- يجوز للمدير التنفيذي أن يفوض بعض هذه الأعمال مع مراعاة ما يشترط له موافقة المركز.

للمسؤول التنفيذي في سبيل إنجاز المهام المناطة به الصلاحيات الآتية:

- انتداب منسوبي الجمعية لإنهاء أعمال خاصة بها أو حضور مناسبات، أو لقاءات، أو زيارات، أو دورات، أو غيرها وحسب ما تقتضيه مصلحة العمل وبما لا يتجاوز شهراً في السنة، على ألا تزيد الأيام المتصلة عن عشرة أيام.
- متابعة قرارات تعيين الموارد البشرية اللازمة بالجمعية وإعداد عقودهم ومتابعة أعمالهم، والرفع لمجلس الإدارة بتوقيع العقود وإغائها وقبول الاستقالات للاعتماد.
- اعتماد تقارير الأداء.
- الإشراف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة على مستوى الجمعية وفق الخطط المعتمدة.
- اعتماد إجازات منسوبي الجمعية كافة بعد موافقة مجلس الإدارة.
- تفويض صلاحيات رؤساء الأقسام وفق الصلاحيات الممنوحة له.



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.

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.

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.

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.

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



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

مصنوفة الصلاحيات

القرار	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	رئيس المجلس	اللجان	الإدارة التنفيذية
اعتماد اللائحة	✓	اقترح	-	-	-
اعتماد الاستراتيجية	✓	إعداد	اعتماد	مراجعة	تنفيذ
اعتماد السياسات	-	✓	اعتماد	مراجعة	تنفيذ
اعتماد الميزانية	✓	إعداد	-	مراجعة	تنفيذ
اعتماد القوائم المالية	✓	مراجعة	-	تدقيق	إعداد
تنفيذ البرامج	-	إشراف	-	✓	✓
التوظيف	-	اعتماد	-	✓	✓
العقود التشغيلية	-	✓	تفويض	-	تنفيذ
إعداد التقارير	-	مراجعة	-	-	✓
التوظيف القيادي	-	✓	اعتماد	-	تنفيذ



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
----------------	-------------	--------	-------

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

لوحة قياس الحوكمة

مؤشرات الحوكمة

- اكتمال السياسات
- الالتزام بالأنظمة
- الشفافية المالية



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

الرقابة والتقييم

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

مراجعة الدليل

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



حوكمة اللجان

سياسة تعارض المصالح

التعريف:

هو كل حالة يكون فيها لمتخذ القرار مصلحة مباشرة أو غير مباشرة تؤثر على حياديته.

الحالات:

- وجود مصلحة مالية مباشرة
- وجود علاقة شخصية أو وظيفية
- الاستفادة غير المباشرة من القرار

آلية الإفصاح:

- يلتزم جميع الأعضاء بالإفصاح عن أي تعارض عند حدوثه.
- يتم تسجيل الحالة في سجل تعارض المصالح.

الإجراءات:

- الامتناع عن التصويت
- عدم المشاركة في النقاش
- توثيق الحالة



سياسة الامتثال والالتزام

- تلتزم الجمعية بجميع الأنظمة واللوائح الصادرة من المركز الوطني.
- يتم تعيين مسؤول التزام لمتابعة الامتثال.
- يتم رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة.
- يتم معالجة أي مخالفات بشكل فوري.

اعتماد رئيس مجلس الإدارة

م. منصور بن إبراهيم العفالق

