

**:: دليل مجلس إدارة جمعية
الرائدة النسائية الاجتماعية
بخميس مشيط ::**

تمهيد

هناك الكثير من التحديات التي تواجهها الجمعية والتي تؤثر على نجاحها في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها ورؤاها. وتنقسم تلك التحديات إلى عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والبيئية والديموغرافية والتكنولوجية والقانونية. وأخرى داخلية، مرتبطة بالبيئة الداخلية للجمعية من حيث نقاط القوة والضعف، والثقافة المؤسسية، ونمط القيادة السائد. كل هذه العوامل تتفاعل وتؤثر على أداء الجمعية وقدرتها على النمو والتطور. ونظراً لمحدودية الموارد التي تملكها الجمعية، واعتمادها الكبير على الدعم الخارجي المحدود المقدم من المؤسسات المانحة من حكومية أو غير حكومية، برزت الحاجة إلى تطوير مستوى المهنية والكفاءة والفاعلية لدى الجمعية؛ لتمكين من مواجهة تلك التحديات والمعوقات الداخلية منها والخارجية، من أجل الإفادة القصوى من الموارد المحدودة المتوفرة لتلبية الاحتياجات المتزايدة للفئات المجتمعية الفقيرة والمحتاجة التي تستهدفها الجمعية.

إن وضع دليل توجيهي/ إرشادي لمجلس الإدارة له غرضان: الأول هو استخدام الدليل كأداة لتوعية أعضاء مجالس الإدارة وتوجيههم بالمعلومات المتعلقة بالجمعية، ومهامها، ومسؤولياتها، وهيكلية المؤسسة والمجلس، وعملياته.. الخ، في دليل سهل القراءة. أما الغرض الثاني فهو أن يشكل الدليل أداة ووسيلة للإسهام في تحقيق الإدارة الناجعة للجمعية. يعتبر هذا الدليل أداة مساندة لرئيس مجلس الإدارة وأعضائه، للقيام بواجبهم بصورة منهجية منظمة وعلى أسس مهنية وإدارية سليمة لحماية الجمعية وضمان تطورها وتميزها. وينسجم هذا الدليل مع روح القانون المنظم لعمل الجمعيات الأهلية ونصوصه.

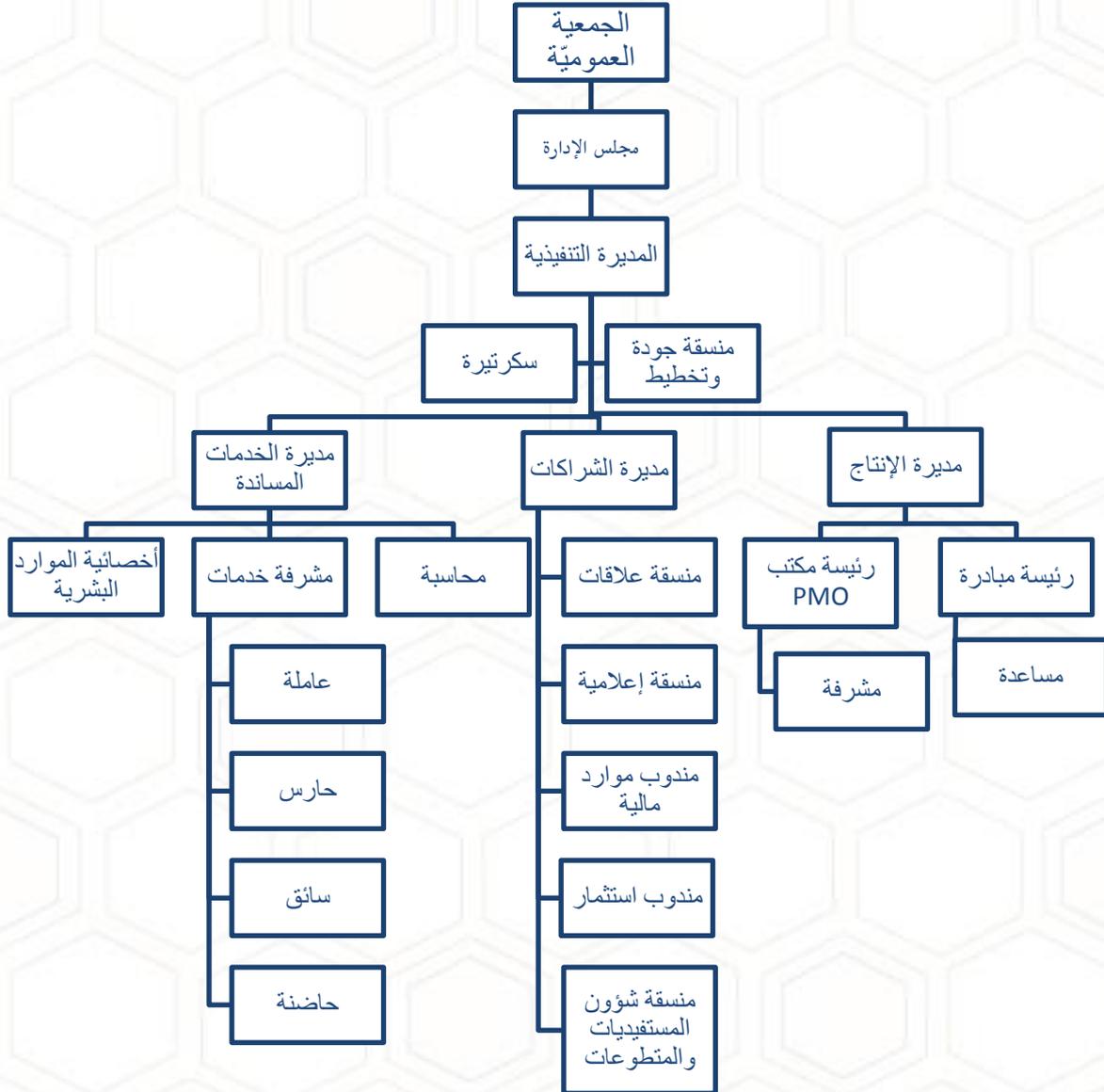
كما يمكن استخدام الدليل كمرجع في تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لأعضاء المجلس ولجانته المختلفة، وفي إدارة اجتماعات مجلس الإدارة، وفي تشكيل اللجان المختصة المنبثقة عنه، وفي

اتخاذ القرارات الرئيسة لضمان تأدية المجلس لواجباته ومسؤولياته. ومن الممكن إضافة أو إلغاء أي بنود بحيث لا يبقى الدليل جامداً. فهو في ذلك مثله مثل المجلس، يجب أن يظل مرناً وقابلاً للتكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية، ولكيلا يصبح معيقاً أمام تطور الجمعية وتميزها وعاملاً يحد من إبداعاتها وتقدمها، ولكن ضمن ما ينص عليه النظام.

التعريف بالجمعية

- اسم الجمعية: جمعية الرائدة النسائية الاجتماعية بخميس مشيط.
- جمعية أهلية غير ربحية.
- المركز الرئيسي: منطقة عسير – مدينة خميس مشيط.
- العنوان: خميس مشيط – حي الربيع .
- النشاط: بناء وتمكين المرأة اجتماعياً وفكرياً وتربوياً، من خلال برامج تخصصية جاذبة، ولقاءات هادفة .
- الترخيص: مسجلة بوزارة الشؤون الاجتماعية برقم (٨٢٨) وتاريخ ٢٤ / ١ / ١٤٣٨ هـ.
- رقم صندوق البريد: (٥٠٩٢٥)، الرمز البريدي: (٦١٣١١)
- رقم الهاتف: ١٧-٢٢٢٩٥٩٥ .
- رقم الفاكس: ١٧-٢٢٢٩٦٩٦ .
- البريد الإلكتروني: al-raedah@hotmail.com
- الموقع على شبكة الانترنت: [/https://www.al-raedah.org](https://www.al-raedah.org)

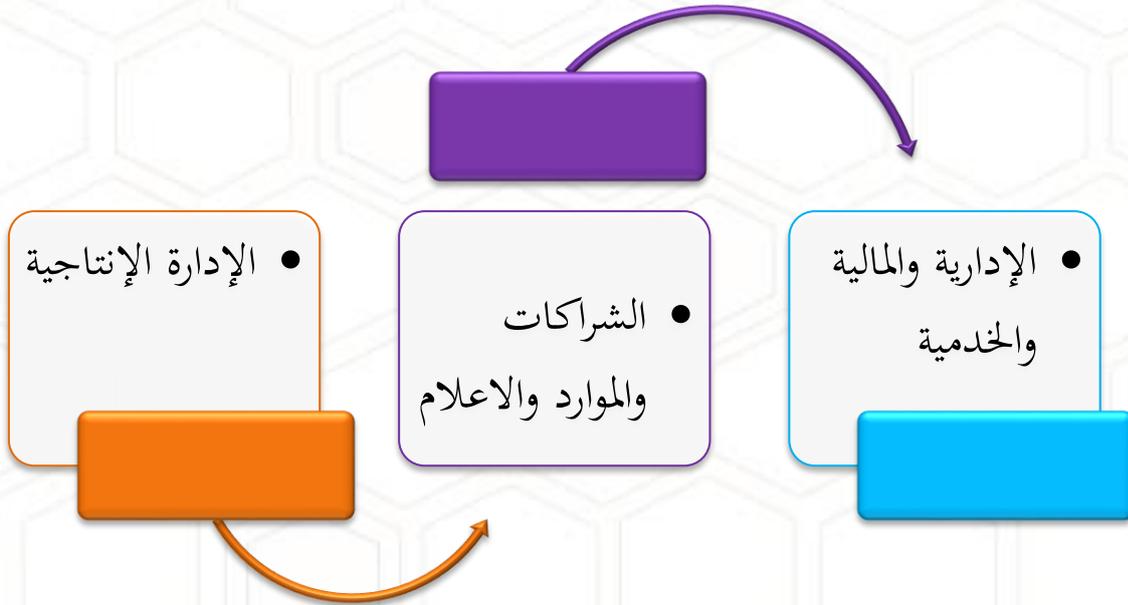
الهيكل التنظيمي



مهام وأهداف الوحدات والإدارات:

تحتوي الهيكلية على ثلاث وحدات رئيسية هي:

1. الإدارية والمالية والخدمية .
2. إدارة الشراكات والموارد والإعلام .
3. الإدارة الإنتاجية .



ويمثل كل وحدة من هذه الوحدات مجموعة من المسميات الوظيفية المدرجة في
 الهيكل، وهي على النحو التالي:

الوحدة	المالية والإدارية والخدمية
الهدف	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة العمليات الإدارية والمالية والخدمية في الجمعية بالجودة المطلوبة .
الأدوار	<ul style="list-style-type: none"> • متابعة تنفيذ الخطط والجودة • متابعة حضور وانصراف الموظفين • ضبط العمليات الإدارية وتقديم خدماتها • ضبط العمليات المالية والمحاسبية وتقديم خدماتها • تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفات • تطوير أداء الموظفين ومتابعة مستواهن المهني وتقديم التدريب والتطوير اللازم . • متابعة تواصل الجمعية الداخلي والخارجي (الصادر والوارد) مع الشركاء والمستفيدين . • تقييم وتطوير العمليات الإدارية والخدمية والمالية • متابعة أملاك الجمعية و صيانتها
المسميات الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> • المديرية التنفيذية • السكرتيرة • منسقة التخطيط والجودة • مديرة الخدمات المساندة. • محاسبة. • مشرفة خدمات / وفريقها . • أخصائي موارد بشرية .

الوحدة	الإدارة الإنتاجية
الهدف	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم الخدمات التربوية والاجتماعية المقدمة للمستفيدات من الجمعية بالجودة المطلوبة.
الأدوار	<ul style="list-style-type: none"> • تصميم وتنفيذ البرامج والمشاريع والخدمات التربوية والاجتماعية المقدمة للمستفيد • تقييم وتطوير البرامج والمشاريع والخدمات التربوية والاجتماعية المقدمة للمستفيد
المسميات الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> • مديرة الإنتاج • رئيسة مبادرة / وفريقها • رئيسة مكتب PMO / وفريقها

الوحدة	إدارة الشراكات والموارد والإعلام
الهدف	<ul style="list-style-type: none"> • تحسين صورة الجمعية لدى المستفيد الداخلي والخارجي والحصول على الدعم المالي الكافي للجمعية وبرامجها .
الأدوار	<ul style="list-style-type: none"> • تصميم وتنفيذ البرامج والمبادرات التي تساعد على تحسين صورة الجمعية للمستفيد الخارجي والداخلي . • تصميم وتنفيذ البرامج والمبادرات التي تنشر مناسبات الجمعية وإنجازاتها • تصميم وتنفيذ البرامج والمبادرات التي تجلب الدعم الكافي للجمعية وبرامجها . • تصميم وتنفيذ البرامج والمبادرات المساعدة على جلب وإدارة الأوقاف والاستثمارات الخاصة بالجمعية . • تصميم برامج ومبادرات وإدارة فرص التطوع والمتطوعين .
المسميات الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> • مديرة الشراكات . • منسقة العلاقات . • منسقة إعلامية . • مندوب موارد مالية . • مندوب استثمار . • منسقة شؤون المستفيدات والمتطوعات .

الرؤية:

الريادة في البناء التخصصي للمرأة .

الرسالة:

بناء المرأة اجتماعيًا وفكريًا وتربويًا بمؤسسية احترافية وشراكة فاعلة وبرامج نوعية جاذبة.

القيم والمبادئ:



الأهداف الاستراتيجية للجمعية ٢٠١٨-٢٠٢٠م

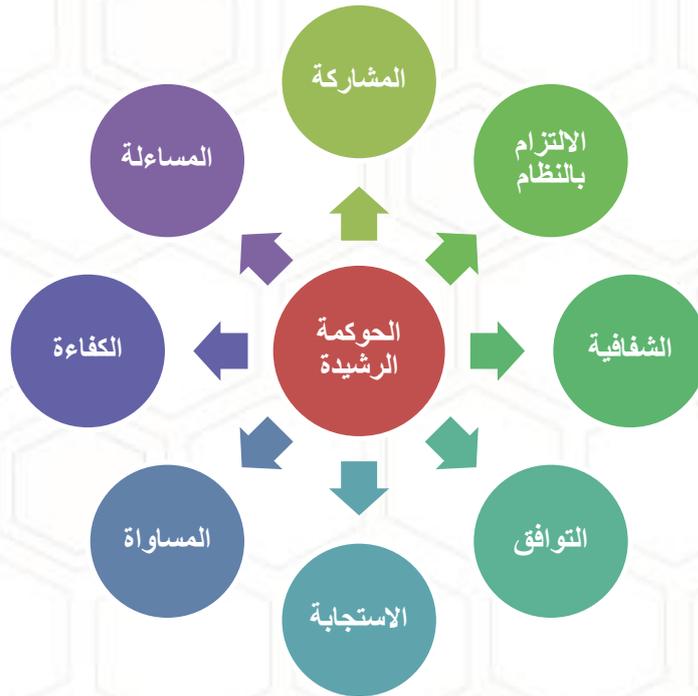
الهدف	الرمز	المؤشر	المستوية	المستوية التفصيلية	القرارة المسهدة	التوزيع على الفترة الاستراتيجية					الوصف	
						س١	س٢	س٣	س٤	س٥		
بناء وتمكين المرأة اقتصادياً وتربوياً وفكرياً	1	عدد المبادرات الاستراتيجية المقدمة للمستفيدات	إدارة الإنتاج	إدارة الإنتاج	24	✓						
		عدد البرامج الجماهيرية المقدمة للمستفيدات	إدارة الإنتاج	إدارة الإنتاج								
	2	عدد المستفيدات والخريجات من المبادرات الاستراتيجية	إدارة الإنتاج	إدارة الإنتاج								
	3	عدد المستفيدات من البرامج الجماهيرية	إدارة الإنتاج	إدارة الإنتاج								
		عدد الورش التدريبية المقدمة للمستفيدة	إدارة الإنتاج	إدارة الإنتاج								
	4	عدد المبادرات التي يلتزم فيها بمعايير الجودة	إدارة الإنتاج	إدارة الإنتاج								
	5	عدد الوثائق الختامية للمبادرات	إدارة الإنتاج	إدارة الإنتاج								
	6	نسبة رضا المستفيد	إدارة الإنتاج	إدارة الإنتاج								
	7	عدد المقررات النهائية والقرارة للمستفيدات	إدارة الإنتاج	إدارة الإنتاج								
	8	قيمة الأرباح	إدارة الشركات	إدارة الشركات								
زيادة الموارد المالية	9	قيمة الموارد المالية السوية	إدارة الشركات	إدارة الشركات								
	10	عدد الشركات الاستراتيجية الفاعلة	إدارة الشركات	إدارة الشركات								
		عدد عقود الشراكة الاجتماعية	إدارة الشركات	إدارة الشركات								
	11	عدد القنوات الإعلامية الفاعلة	إدارة الشركات	إدارة الشركات								
	12	نسبة إنجاز الموقع الإلكتروني	إدارة الشركات	إدارة الشركات								
	13	عدد اللوجيات في قواعد بيانات المستفيدات	إدارة الشركات	إدارة الشركات								
	14	عدد الحملات التسويقية	إدارة الشركات	إدارة الشركات								
	15	عدد الشعارات في الجمعية	إدارة الشركات	إدارة الشركات								
	16	نسبة الحصول على مستوى ممتاز في التقييم الوطني	إدارة الخدمات المساندة	إدارة الخدمات المساندة								
	تحقيق الاستقرار والكفاءة الوظيفية		عدد الكوادر المؤهلة للفرقة للعمل على مستوى القابات والصف الثاني	إدارة الخدمات المساندة	إدارة الخدمات المساندة							
18		نسبة التسرب الوظيفي على مستوى القابات والصف الثاني	إدارة الخدمات المساندة	إدارة الخدمات المساندة								
19		نسبة اتاحة الاجراءات	إدارة الخدمات المساندة	إدارة الخدمات المساندة								
20		نسبة تطبيق المؤشرات الاستراتيجية	إدارة الخدمات المساندة	إدارة الخدمات المساندة								
21		مستوى تطبيق النواحي	إدارة الخدمات المساندة	إدارة الخدمات المساندة								
22		عدد شهادات التميز والجودة	إدارة الخدمات المساندة	إدارة الخدمات المساندة								

استراتيجيات تحقيق الأهداف:

1. وضع مؤشرات أداء واضحة ومقاسة لكل هدف استراتيجي ولكل مبادرة.
2. تشكيل لجان متنوعة للمساندة في تنفيذ الأهداف.
3. مشاركة مجلس الإدارة في التقييم الدوري للأداء العام للجمعية.
4. الحرص على إيجاد موارد مالية ثابتة.
5. أتمته جميع عمليات الجمعية.
6. المشاركة في جوائز التميز المؤسسي المختلفة.
7. بناء شراكات استثمارية استراتيجية ونوعية.
8. نشر ثقافة التطوع واستقطاب وتأهيل وتمكين المتطوعين.
9. تمكين المرأة من أداء واجبها التطوعي.
10. وضع سياسات ضابطة ونظم ولوائح محكمة.
11. الاستخدام الأمثل لمنصات التواصل الاجتماعي.
12. بناء تطبيقات الكترونية.
13. التدريب النوعي المتخصص لموظفي الجمعية والمتطوعين.

الحوكمة الرشيدة:

إن الحاكمية الرشيدة هي عملية يتم من خلالها التأكد من أن الجمعية تعمل بفاعلية وتدار بشكل جيد. والكثيرون يخلطون بين مفهومي الحاكمية الرشيدة وبين الإدارة الجيدة. غير أن العمليتين منفصلتين ومختلفتين، وكلاهما يتساويان في الأهمية لضمان جمعية فعالة. إن الحاكمية الجيدة للمجلس هي عملية توجيه المؤسسة، أما الإدارة فهي عملية التنفيذ لتحويل السياسات، التي يضعها المجلس والجمعية العمومية، إلى برامج وخدمات. إن مدير الجمعية (المدير التنفيذي) مسؤول بشكل عام عن الإدارة، لكنه بالطبع مساءل أمام المجلس، ويجب على المجلس ومدير الجمعية أن يمارسوا الحاكمية الرشيدة والإدارة الجيدة في الوقت نفسه، حيث الغرض منه هو خدمة المستفيدين بشكل ينسجم مع النظام، ولا يمكن أن تتحقق الحاكمية الرشيدة دون وجود إدارة جيدة. وتستند الحاكمية الرشيدة الى ثمانية مبادئ رئيسية هي:



١. المشاركة

المشاركة يجب أن تكون منظمة وبما يتيح للجميع التعبير عن مواقفه وآراءه بشكل ديمقراطي وحر. إلا أن المشاركة لا تعني تلبية جميع الاحتياجات والاستجابة لجميع الاقتراحات والطلبات، فهذا الأمر مرهون ومرتببط بإمكانات الجمعية وبظروفها وبقدراتها. كما يلتزم المجلس بتطبيق مبدأ المشاركة من أجل

تشجيع العمل التطوعي والمساهمات المجتمعية. وتلتزم الجمعية بإجراء عملية مشاركة وتشاور مستمرة مع جميع الأطراف ذات العلاقة. ويعمل المجلس على دعم ادارة الجمعية وتشجيعها ومراقبة مدى التزامها في اشراك المجتمع والفئات المستهدفة من مشاريع الجمعية في جميع مراحل دورة حياة المشروع، من التخطيط إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم.

٢- الالتزام بالنظام

يعمل المجلس على إرساء إطار عمل قانوني يضمن الحماية الكاملة للأفراد داخل الجمعية، علاوة على ذلك، يعمل على وضع أطر عمل تضمن أن يكون أداء الأفراد ملتزماً بالنظام الداخلي للجمعية وبالقانون بشكل أساسي. ويلتزم المجلس والجمعية بجميع القوانين والأنظمة بما فيها النظام الأساسي للجمعيات الخيرية.

٣- الشفافية

ينبغي توفير المعلومات الموثوقة والدقيقة والكاملة لصناع القرار داخل الجمعية، وضمان وصول المستفيدين والمتأثرين بتلك القرارات، والجهات الرسمية ذات العلاقة، والمناحين.

٤- التوجه نحو التوافق

إن الحاكمية الرشيدة تهتم وتسعى دوماً للقيام بما هو أفضل للمجتمع وللجمعية، عن طريق التوافق بين أعضائها، وذلك بسبب وجود الكثير من الأطراف والآراء المتعددة في الجمعية ككل. ويلتزم المجلس بالعمل دوماً على تطبيق هذا المبدأ في إطار عمله.

٥. الاستجابة

يسعى المجلس دوماً إلى الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين والمجتمع، لتلبية الاحتياجات الناشئة وخاصة الطارئة منها، لدى فئاتها المستهدفة. كما يقوم المجلس بدراسة وتحليل المتغيرات الناجمة عن البيئة الداخلية والخارجية على جميع المستويات.

٦. المساواة والشمولية

يعمل المجلس على ضمان التزام الجمعية بالتعامل مع الأشخاص أو المجموعات سواء كانوا من المستفيدين أو من الموظفين على أساس متساو، كما يلتزم المجلس بتطوير الجمعية من خلال إجراءات صارمة وواضحة لمنع التمييز بأشكاله كافة ضد الموظفين بما يكفل تكافؤ الفرص. كما يلتزم المجلس بحماية الجمعية لحقوق العاملين فيها، وتطوير سلم رواتب يتسم بالعدل والإنصاف والوضوح في التطبيق. إضافة إلى تطوير عقود عمل للموظفين، تتوافق مع قانون العمل السعودي. وتسعى الحاكمية الرشيدة إلى أن تشمل جميع الأفراد في مجتمعها أو مؤسستها، وخصوصاً أولئك الذين قد يشعرون بالإقصاء والتهميش عن الاتجاه السائد في المجتمع. وتهتم بالعدالة وإنصاف تلك الفئات على الصعد كافة.

٧. الكفاءة

تشكل الكفاءة حجر الزاوية في الحاكمية الرشيدة. ويجب تلبية حاجة المجتمع أو الجمعية وتحقيق أهدافها والمخرجات المخطط لها بشكل اقتصادي، من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية، ضمن فترة زمنية معقولة. ويعمل المجلس مع كادر الجمعية لضمان استخدام الموارد بأعلى كفاءة ممكنة. والقيام بتقييم تكلفة المشاريع بالنسبة للمخرجات.

٨. المساءلة

إن المساءلة ملازمة للشفافية. فالحاكمية الرشيدة تجعل متخذي القرار مساءلين ومسؤولين عن القرارات التي اختاروها. إن مجلس الإدارة مساءل أمام من سيتأثرون بتلك القرارات أو الأفعال من فئات وأفراد ومجتمعات محلية، كما هو مساءل أمام الجهات الرسمية في الجهات الرسمية، وكذلك من قبل الجهات المانحة.

على مجلس الإدارة تطبيق هذه المبادئ الثمانية بشكل خلاق ومبدع مراعيًا إمكانات الجمعية ووضعها الداخلي، وكذلك بيئتها الخارجية. وتشكل عملية اتخاذ القرار بشكل مطلع وغير منحاز حجر الزاوية في الحاكمية الرشيدة. لذا، فإن على مجلس الإدارة أن يعرف وضع الجمعية، وكيف ستواصل تحقيق رسالتها.

تشكيل مجلس الإدارة:

تدار الجمعية من قبل مجلس إدارة يتكون من (٩) أعضاء تنتخبهم الجمعية العمومية من بين أعضائها (الذين وافقت وزارة العمل والتنمية الاجتماعية على ترشيحهم) بطريقة الاقتراع السري وبحضور مندوب من الوزارة.

عضوية المجلس:

- العضوية في مجلس الإدارة عمل تطوعي لا يتقاضى عليه العضو أجرًا، ويستثنى من ذلك تعويض الأعضاء عن تكاليف تنقلهم وسكنهم في حال انتدابهم لمهام تخص الجمعية.
- لا يجوز الترشح لعضوية مجلس إدارة الجمعية لأكثر من دورتين على التوالي إلا بموافقة الوزير أو من يفوضه.
- مدة عضوية مجلس الإدارة (٤) سنوات.

شروط الحصول على عضوية في مجلس الإدارة:

- يحق لكل عضو عامل في الجمعية ترشيح نفسه لعضوية مجلس الإدارة، ويشترط فيمن يترشح لعضوية مجلس الإدارة ما يأتي:
- أن يكون سعوديًّا.

- أن يكون كامل الأهلية.
- أن يكون عضواً عاملاً في الجمعية العمومية مدة لا تقل عن ستة أشهر.
- ألا يقل عمره عن ٢١ سنة.
- ألا يكون من العاملين في الإدارة المختصة بالإشراف على الجمعية في الوزارة أو الجهة المشرفة إلا بموافقة الوزارة.
- أن يكون قد وفى جميع الالتزامات المالية تجاه الجمعية.
- ألا يكون صدر في حقه حكم نهائي بإدانته في جريمة مخلة بالشرف والأمانة ما لم يكن قد رُد إليه اعتباره.
- عدم اعتراض الوزارة على ترشحه للمجلس.

الشروط العامة الواجب توفرها في عضو مجلس الإدارة:

- أن يلتزم بالنظام الأساسي الجمعيات الخيرية.
- أن يلتزم بقوانين وأنظمة الدولة المختلفة.
- الالتزام بعمل الجمعية وبسياساتها.
- أن يلتزم بالإجراءات والممارسات الخاصة بحاكمية المجلس.
- أن يقبل نتيجة تصويت الأغلبية على مسألة ما باعتبارها حاسمة ونهائية.
- أن يعمل بشكل صادق، ومنصف وأخلاقي ونزيه، ويتصرف بشكل محترم ومهني، حيث أنه قد يكون معرضاً لتدقيق الجمهور ومساءلته.
- أن يعمل بطريقة تعزز سمعة الجمعية وتحافظ عليها.
- الاقتناع برسالة الجمعية وبأهدافها ويساندها
- التمتع بالمعرفة والمهارة في مجال واحد أو أكثر من مجالات عمل المجلس المتعلقة بالحاكمية: السياسات، والمالية، والبرامج و/أو شؤون الموظفين.
- الاستعداد للعمل في لجنة واحدة على الأقل.
- حضور الاجتماع الدوري للمجلس، واجتماع اللجنة والاجتماعات السنوية العامة. وأن يقدم اعتذاراً مسبقاً لرئيس المجلس إذا تعذر الحضور.
- الالتزام بإعطاء خمس ساعات شهرياً من وقته على الأقل (ويشمل ذلك الإعداد للاجتماع المجلس، والاجتماع نفسه والوقت اللازم لاجتماع اللجنة).
- الإعداد والمشاركة في مناقشات المجلس ومداولاته.
- ان يكون منفتحاً وبناءً في التعليقات، وأن يتبادل الأفكار والمعلومات مع بقية أعضاء المجلس بشكل فاعل.

- يوفر المعلومات المناسبة ويتبادلها مع الأعضاء الزملاء لضمان السلوك اللائق والعمليات السليمة للتطوير وللمجلس الإدارة.
- إقامة علاقة عمل إيجابية مع أعضاء المجلس الآخرين ومع العاملين في الجمعية.
- ألاسيء استخدام موقعه كعضو مجلس إدارة عن طريق الإشارة إلى أي موظف في المؤسسة أنه يستحق معاملة خاصة، أو أن يتوقع أي معاملة خاصة متميزة من أعضاء الجمعية العاديين.
- توخي الحذر الشديد في قبول الهدايا حتى الرمزية منها، لكيلا تصبح ضمن دائرة الرشاوى.
- التنبه والامتناع عن أي تضارب في المصالح. ويفصح عن أي تضارب للمصالح قد ينشأ تجاه أي أمور تعرض على المجلس، ويمتنع عن المناقشة والتصويت في أية قضية قد يكون لدى العضو فيها تضارب في المصالح.

فقدان عضوية مجلس الإدارة

1. يفقد عضو مجلس الإدارة عضويته بقرار مسبب يصدر من مجلس الإدارة ولا يحق له الترشح مجدداً وذلك في أي من الحالات الآتية:
 - أ- الوفاة.
 - ب- الانسحاب من مجلس الإدارة.
 - ت- إذا فقد شرطاً من شروط العضوية في الجمعية العمومية وفق ما ورد في المادة الثالثة عشرة.
 - ث- إذا أقدم على تصرف من شأنه أن يلحق ضرراً مادياً أو أدبياً بالجمعية.
 - ج- إذا قام باستغلال عضويته في المجلس لغرض شخصي.
 - ح- إذا تغيب عن حضور مجلس الإدارة بدون عذر يقبله المجلس لثلاث جلسات متتالية، أو ست جلسات متفرقة في الدورة الواحدة.
 - خ- إذا تعذر عليه القيام بدوره في مجلس الإدارة لسبب صحي أو أي أسباب أخرى.
2. يجب على مجلس الإدارة أن يصدر قراراً بحق العضو فاقد العضوية، وأن يشعر الوزارة بالقرار خلال أسبوع من تاريخه

لجان مجلس الإدارة ومسؤولياتها ومهامها:

تشكيل اللجان الفرعية

بعد إجراء انتخابات مجلس الإدارة وتوزيع المناصب بين الأعضاء، يقوم مجلس الإدارة بتحديد اللجان الدائمة التي يراها لازمة لتحسين العمل، وتحديد اختصاص كل منها، وذلك من أجل تسهيل عمل

المجلس وتفعيل جميع أعضائه. وتكون عضوية اللجان مفتوحة لجميع أعضاء الجمعية العمومية، الذين يرغبون في المشاركة في عمل تلك اللجان، وفي كثير من الأحيان تطعم تلك اللجان بالكادر الوظيفي للجمعية، مما يخلق تناغماً أعلى داخل الجمعية، ويمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

أهداف تشكيل اللجان الفرعية

يمكن تلخيص أهم أهداف اللجان الفرعية بالنقاط التالية:

- تفعيل أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية وفقاً لاختصاصاتهم واهتماماتهم.
- الاستفادة القصوى من قدرات أعضاء الجمعية وتجاربهم وخبراتهم؛ لتطوير الجمعية والمساهمة الفعالة في تحقيق رسالتها.
- تعميق خبرة الجمعية في مجالات محددة.
- ضمان أعلى مستوى من المتابعة لتحقيق حاكمية رشيدة وإدارة جيدة.
- توفير الدعم والإسناد لكادر الجمعية الوظيفي.

أولاً: اللجنة الإدارية/اللجنة التنفيذية

١. الغرض

إن الوظيفة الأساسية للجنة الإدارية أو التنفيذية هي ممارسة الصلاحيات المفوضة لها من المجلس فيما بين الاجتماعات العادية ذات المواعيد المحددة، أو عندما يواجه المجلس صعوبة في عقد اجتماعه لأسباب عملية. إن الوظيفة الأساسية للجنة الإدارية أو التنفيذية، هي تسيير الأعمال اليومية للجمعية عبر مديرها، وتوفير الدعم والإسناد له، وتمكينه من إدارة الجمعية بشكل فاعل وكفؤ. وفي الحالات التي لا يوجد فيها مدير أو كادر وظيفي في الجمعية تقوم اللجنة بجميع الأدوار والمهام المطلوبة من الكادر الوظيفي، وتلك المفوضة لها من المجلس. وبذلك يكون دورها تنفيذياً وليس إشرافياً فقط.

٢. عضوية اللجنة

تتكون اللجنة من رئيس مجلس الإدارة (وفي حال غيابه يحل محله نائبه)، ونائب الرئيس، وأمين الصندوق وأي من أعضاء المجلس الآخرين. إضافة إلى مدير الجمعية بحكم المنصب. تتخذ اللجنة قراراتها بالاتفاق، وإذا نشأت الضرورة للتصويت، تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة) +١% ٥٠ (وفي حال التعادل، يعتبر صوت الرئيس مرجحاً).

٣. الاجتماعات

تجتمع اللجنة بشكل دوري. ويمكن أن تكون اجتماعاتها أسبوعياً أو كل أسبوعين أو شهرياً، وفق ما تتفق عليه. وتقوم اللجنة برفع تقارير دورية حول أنشطتها إلى المجلس، الذي ووفق النظام يجب أن ينعقد بصورة عادية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل بدعوة من الرئيس أو نائبه.

٤. المسؤوليات الأساسية

١-٤ تتمتع اللجنة بصلاحيات عمل مجلس الإدارة، إلى الحد الذي يسمح به النظام الداخلي. غير أن اللجنة لا تتمتع بأي صلاحية أو سلطة للقيام بالأمر التالية:

- تبني، أو تعديل أو إبطال أي بند من بنود النظام الداخلي؛ أو
- ملء الشواغر في المجلس؛ أو تغيير العضوية أو ملء الشواغر في اللجنة الإدارية؛ أو
- القول الفصل في السياسات؛ أو تعيين الرئيس أو فصله.

٢-٤ يمكن للجنة أن تعمل بالنيابة عن المجلس فقط عندما لا يكون المجلس ملتزماً.

٣-٤ يمكن للجنة أن تدعو إلى عقد اجتماع خاص لمجلس الإدارة.

٤-٤ ترفع اللجنة تقاريرها حول الأعمال التي قامت بها إلى مجلس الإدارة خلال الاجتماع العادي التالي.

ثانياً: لجنة تطوير البرامج والمشاريع

١- الغرض

إن الوظيفة الأساسية للجنة تطوير البرامج والمشاريع هي الإشراف على البرامج التي تنفذها الجمعية ومراقبتها، وتوفير الدعم والإسناد لها.

٢- عضوية اللجنة

تتكون اللجنة من مجموعة من أعضاء المجلس والجمعية العمومية، إضافة إلى مسؤول البرامج في الجمعية إن وجد، أو مديرها أو منسق المشاريع، في حال كان عدد الموظفين محدوداً.

٣- الاجتماعات

تجتمع اللجنة بشكل دوري، ووفق ما يتم الاتفاق عليه في اللجنة، وترفع تقاريرها حول الأنشطة بشكل دوري إلى المجلس. وتختار اللجنة من بين أعضائها منسقاً أو مسؤولاً للجنة.

٤- المسؤوليات الأساسية

- الإشراف على تطوير برامج جديدة، بالتكامل مع الكادر الوظيفي إن وجد، ومراقبة البرامج القائمة وتقييمها.
- البدء بعمليات تقييم البرامج وتوجيهها.
- تيسير النقاشات حول البرامج ذات الأولوية بالنسبة للجمعية.

ثالثاً: لجنة تنمية الموارد المالية

- ١- الغرض
إن الوظيفة الأساسية للجنة تنمية الموارد المالية هي الإشراف على والمساهمة في عمليات النشاط، وفتح قنوات تمويلية جديدة لضمان استدامة الجمعية وتطوير خدماتها وبرامجها.
- ٢- عضوية اللجنة
تتكون اللجنة من الأعضاء الراغبين في العمل ضمن هذه اللجنة، ومدير الجمعية ومن له علاقة بالنشاط.
- ٣- الاجتماعات
تجتمع اللجنة وفق ما يتفق عليها أعضاؤها. وترفع تقريرها حول أنشطتها بشكل دوري إلى المجلس.
- ٤- المسؤوليات الأساسية
العمل على وضع خطة لتنمية الموارد المالية تتضمن سلسلة من الوسائل المناسبة، كتقديم المقترحات، وتنظيم المناسبات والأنشطة الخاصة، واستخدام البريد، وبيع المنتجات الخ. ومن أهم مسؤولياتها:
 - العمل مع طاقم العاملين في الجمعية في مجال تنمية الموارد المالية.
 - لعب دور قيادي في بعض أنواع الجهود الهادفة.
 - المسؤولية عن إشراك جميع أعضاء مجلس الإدارة في تنمية الموارد المالية كجعل أعضاء المجلس يبذلون جهداً شخصياً في طلب الدعم.
 - مراقبة عملية تنمية الموارد المالية للتأكد من التزامها بالممارسات الأخلاقية والتأكد من انسجامها والقانون، ومن أن المانحين يحصلون على التقدير المناسب، وأن الجهود المبذولة فعالة من حيث التكلفة.

رابعاً: لجنة المالية والتدقيق المالي

- ١- الغرض
إن الغرض من تشكيل اللجنة المالية والتدقيق المالي في مجلس الإدارة هو مساعدة المجلس في الإشراف على:
 - تحسين كفاءة الرقابة الداخلية، وعمليات إعداد التقارير المالية ونزاهة البيانات المالية في الجمعية
 - أداء لجنة الرقابة الداخلية للجمعية، وكفاءة المدققين الخارجيين المستقلين، واستقلاليتهم وأدائهم.
 - التزام الجمعية بالمتطلبات القانونية.
- ٢- عضوية اللجنة

تتكون اللجنة من أمين الصندوق ومن عضوين آخرين. يعمل أمين الصندوق كرئيس للجنة؛ في حال غياب أمين الصندوق، يمكن لأي عضو من أعضاء المجلس أن يرأس الاجتماع. وتعمل اللجنة بالتنسيق والتعاون مع المحاسب أو المدير المالي للجمعية.

٣- الاجتماعات

تجتمع اللجنة بشكل دوري وفق ما يتفق عليه. وترفع تقاريرها بشكل دوري إلى المجلس.

٤- المسؤوليات الأساسية

٤-١ التدقيق المستقل

- التوصية بتعيين مدقق مستقل أو بصرفه إن لزم الأمر، وتقييم عمل المدقق المستقل، ودفع أجوره، والإشراف على عمله. ويرفع المدقق المستقل تقاريره مباشرة إلى اللجنة.
- مراجعة شروط الاتفاق مع المدقق المستقل وإقرارها، وتحديد نطاق التدقيق السنوي، وإعطاء الموافقة المسبقة على أي خدمات يقدمها المدقق المستقل، إن كانت تتعلق بالتدقيق أو كانت خدمات مصحح بها غير التدقيق) بما في ذلك الرسوم والشروط)
- مراجعة شروط استمرار التعاقد مع المدقق المستقل مرة واحدة كل خمس سنوات على الأقل وإقرارها، -بما في ذلك- مراجعة الرسوم التي تدفع للمدققين لقاء التدقيق السنوي.
- إجراء مراجعة مع المدقق المستقل لأي مشاكل قد يواجهها هذا المدقق خلال تنفيذ عملية التدقيق، وتزويده بأي رسالة إدارية، وبرد الجمعية.

٤-٢ الرقابة الداخلية وتقليل المخاطر

- مراجعة أهم المخاطر المالية التي تتعرض لها الجمعية مع الإدارة والمدقق المستقل، وتقييم الخطوات التي اتخذتها الإدارة لمتابعة هذه المخاطر والتقليل منها.
- مراقبة فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، بما في ذلك عقد جلسات دورية للإدارة التنفيذية؛ للتأكد من أن الإدارة تقوم بتنفيذ التوصيات المتعلقة بالرقابة الداخلية، والتي وضعها المدققون الداخليون والمستقلون. وإجراء مراجعة سنوية حول مدى تقييد الجمعية بالنظام الأساسي للجمعيات الخيرية، وفعاليتها الإجراءات المتبعة لمراقبة الامتثال على كل مستوى. ويجب التأكد، من خلال الاستفسار والسبل الأخرى المتاحة، من أن الإدارة تركز على أهمية القيم، ومدونة السلوك والرقابة الداخلية.
- مراجعة الالتزام بوثيقة السياسات الخاصة بتضارب المصالح وسياسة قبول الهبات، ووضع التوصيات المناسبة.

- تحديد الإجراءات الخاصة بالشكاوى التي تتلقاها الجمعية بشأن الأمور المالية والرقابة الداخلية المحاسبية أو التدقيق، من حيث استقبالها والاحتفاظ بها والتعامل معها، وكذلك الشكاوى السرية التي يرفعها منسوبي الجمعية من دون ذكر أسماءهم حول الأمور المالية أو التدقيق قيد التساؤل.

٣-٤ الالتزام بالقوانين والأنظمة، وبالسياسات المقررة داخل الجمعية

- إجراء مراجعة سنوية لمدى التزام الجمعية بالقانون أو أية موثيق شرف أخرى وقعت عليها الجمعية.
- مراجعة جميع القضايا المتعلقة بالالتزام القانوني والأخلاقي مع الإدارة، بما فيها مدير الجمعية.
- مراجعة أي مجالات محتملة لعدم الالتزام بالقوانين مع المدققين الداخليين، والتأكد من أن الإدارة تتابع الإجراءات ذات الصلة، حيث يكون ذلك مناسباً.
- التثبت من أن الإدارة تتلقى النتائج والتوصيات المهمة التي يضعها المدققون الداخليون والمستقلون وتتعامل معها في الوقت المناسب.

خامساً: لجنة الرقابة الداخلية

الغرض

- إن الغرض من تشكيل لجنة الرقابة الداخلية في مجلس الإدارة هو مساعدة المجلس في:
- 1- مراجعة فعالية نظم الضبط الداخلي المتبعة وتقييمها، والتأكد من أنها مطبقة بصورة سليمة.
 - 2- التأكد من توفر الوسائل التي تكفل صحة تقييم الأصول الثابتة وحمايتها من الضياع والتلف، وهذا يشمل التأكد من الوجود الفعلي لها.
 - 3- التدقيق على صحة البيانات المالية والحسابية وموثوقيتها، والتقارير المستخرجة من السجلات المالية والإحصائية.
 - 4- تحديد الجوانب التي بحاجة إلى تطوير أو تصحيح، وتقديم التوصيات والاقتراحات الواجب اتخاذها
 - 5- تطوير أو تصحيح تلك الجوانب بهدف الحصول على نتائج عمليات أفضل.

أدوار ومهام وصلاحيات مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة في الجمعية مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها، كما أنه المسؤول قانونياً وأخلاقياً ومالياً عن سلوك الجمعية وأدائها. إن المجلس باعتباره هوية اتخاذ القرار، ملقى على عاتقه العديد من المسؤوليات. وفي حدود ما تنص عليه لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية وقواعدها التنفيذية.

وينقسم دور مجلس الإدارة الى مجالين أساسيين هما: الدور الداعم، والدور القيادي/الحكم والسلطة، وتقع جميع المسؤوليات ضمن الدورين السابقين، ويمكن إيجازها بالمسؤوليات العشرة الرئيسة التالية:

تحديد رسالة ورؤية الجمعية

يلتزم المجلس بوضع الرسالة ومراجعتها بشكل دوري، من أجل التثبيت من دقتها وصلاحياتها. ويجب على كل عضو في المجلس أن يفهم الرسالة ويؤيدها ويسعى إلى نشرها. كما يعمل المجلس على تطوير إطار العمل الاستراتيجي للجمعية بما ينسجم مع تطلعات المستفيدين وأصحاب المصلحة.

المهام

- وضع الرسالة وتحديثها.
- الإلهام والقيادة.
- مراجعة النظام الداخلي عند الضرورة. يجب أن يبقى النظام الداخلي للجمعية مستندا إلى النظام
- تطوير وإقرار السياسات العامة وشروط المرجعية الخاصة

- حل الجمعية وتحديد الطريقة التي سيتم فيها استخدام أصولها وأموالها بما لا يتعارض مع النظام.
- دمج الجمعية مع مؤسسات أخرى حسب النظام.

تعيين مدير الجمعية

على المجلس تعيين مدير متفرغ للجمعية وتحديد صلاحياته، وتزويد الوزارة باسمه وقرار تعيينه وصورة من الهوية الوطنية له مع بيانات التواصل معه.

مدير الجمعية مسؤول عن إدارة الجمعية، ويعمل المجلس على مراجعة وتقييم أداءه بشكل دوري، للتأكد من أنه يقوم بتنفيذ الوصف الوظيفي، وتوفير القيادة الملائمة، والتخطيط والتنفيذ لبرامج الجمعية. كما يكون المجلس مسؤولاً عن الإبقاء على المدير أو صرفه. كما يسعى المجلس للتوصل إلى توافق بشأن الوصف الوظيفي لمدير الجمعية، وأن يجري عملية بحثٍ متأنٍ، وفق الأصول المتبعة في عمليات التوظيف، حتى يجد شخصاً مؤهلاً لكي يتبوأ المنصب.

المهام:

- مراجعة الوصف الوظيفي للمدير وتحديثه للتأكد من أنه مناسب لسياق العمل وتطوراته في الجمعية.
- إجراء مقابلات للمرشحين المؤهلين للمنصب.
- تعيين مدير الجمعية
- توجيه مدير الجمعية بعد تعيينه

دعم أداء المدير ومراجعتة

يعمل المجلس على التحقق من حصول مدير الجمعية على الدعم المعنوي والمهني اللازمين من أجل تحقيق أهداف الجمعية

المهام:

- يقوم رئيس المجلس، بالشراكة مع الأعضاء، باتخاذ القرار بشأن التقييم الدوري لأداء مدير الجمعية.
- إذا دعت الضرورة، يقوم المجلس بإنهاء عمل المدير والبدء بالبحث عن بديل.

شروط العلاقة الفعالة بين المجلس ومدير الجمعية

- وضوح الأدوار:
 - وجود وصف وظيفي واضح ومفصل ومكتوب ومتفق عليه بين الطرفين
 - وجود خطوط اتصالات جيدة ومفتوحة وصريحة:
 - اجتماعات دورية بين رئيس المجلس والمدير
 - تقارير دورية
 - تشاور دائم ومتواصل
 - الثقة المتبادلة:
 - متابعة حثيثة للالتزامات
 - نقاشات جوهرية
 - آليات فعالة لاتخاذ القرارات
 - مشاركة الطرفين حول المشاكل
 - الدعم المتبادل:
 - دعم متبادل لمواقف الطرفين
 - تفهم كل طرف لوضع ومشاكل واحتياجات الطرف الثاني وكذلك أدوارهما
 - الاحترام المتبادل:
 - مواجهة المشاكل والعقبات بشكل جريء وبناء
 - الاعتراض على الأفكار وتشريحها دون المساس بالشخص الذي يقف خلفها
 - النزاهة بالتعامل
 - تفهم الأخطاء البشرية والتسامح تجاه الأخطاء غير المقصودة
- وجود سياسات واضحة تحدد بدقة السلطات والصلاحيات الخاصة بكل طرف والالتزام بها

ضمان التخطيط الفعال للجمعية

يعمل أعضاء مجلس الإدارة ويشاركون بشكل فاعل مع العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي ويساعدون في تنفيذ الأهداف المخططة.

المهام:

- اعتماد التوجهات الاستراتيجية للجمعية والاشراف على تنفيذها.
- المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وإقرار خطط التنفيذ بعيدة المدى.
- تطوير السياسات المتعلقة بأطر العمل وإقرارها.
- المشاركة في تطوير الخطة الإستراتيجية للجمعية

ضمان توفر الموارد المالية والبشرية المناسبة

إن توفير الموارد الكافية للجمعية، ولكي تؤدي رسالتها، تعتبر إحدى أهم مسؤوليات المجلس، ويعمل المجلس على تحقيق المهام التالية:

المهام:

- تنمية الموارد المالية للجمعية والسعي لتحقيق الاستدامة المالية.
- يعمل بالشراكة مع مدير الجمعية والعاملين من أجل توفير الأموال من المجتمع المحلي.
- إعداد قواعد استثمار الفائض من أموال الجمعية وتفعيلها بعد اعتمادها من الجمعية العمومية والوزارة.
- التحقق من توفر الموارد الكافية لتحقيق أهداف الجمعية تحسين الصورة الذهنية العامة للجمعية.
- تعيين الموظفين القياديين في الجمعية، وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم.
- المساهمة الفاعلة في إعداد وتطوير صف ثاني كقادة للجمعية.
- يبقى على اطلاع ودراية بالخدمات التي يتم تقديمها والموارد المالية والبشرية المطلوبة لذلك.
- مراجعة نظام الرواتب والسلم الوظيفي.
- وضع السياسات والإجراءات الخاصة بزيادة الأجور والمزايا والإجازات للموظفين.

إدارة الموارد بفعالية

يسعى المجلس لوضع موازنة سنوية ووجود الرقابة المالية الملائمة، وذلك لكي يظل مسائلا أمام المانحين والأعضاء.

المهام:

- فتح الحسابات البنكية لدى البنوك والمصارف السعودية، ودفع وتحصيل الشيكات أو أدونات الصرف وكشوفات الحسابات وتنشيط الحسابات وقفلها وتسويتها وتحديث البيانات والاعتراض على الشيكات واستلام الشيكات المرتجعة وغيرها من العمليات البنكية.
- تسجيل العقارات وقبول إفراغها وقبول الوصايا والأوقاف والهبات ودمج صكوك أملاك الجمعية وتجزئتها وفرزها، وتحديث الصكوك وإدخالها في النظام الشامل، وتحويل الأراضي الزراعية إلى سكنية.
- تنمية الموارد المالية للجمعية والسعي لتحقيق الاستدامة لها.
- إدارة ممتلكات الجمعية وأموالها وفق ما يحقق مصلحة الجمعية وجميع المعنيين.
- إعداد قواعد استثمار الفائض من أموال الجمعية وتفعيلها بعد اعتمادها من الجمعية العمومية والوزارة.
- التحقق من توفر الموارد الكافية لتحقيق أهداف الجمعية تحسين الصورة الذهنية العامة للجمعية.
- الرقابة المستمرة للوضع المالي تبعاً للموازنة السنوية التي تم إقرارها.
- الإشراف على إعداد الموازنة التقديرية للسنة المالية الجديدة ورفعها للجمعية العمومية لاعتمادها.
- مراقبة الوضع المالي للجمعية.
- مراجعة بيانات التدقيق المالي والاجتماع بالمسؤولين الماليين، من أجل تصويب نتائج المدقق وتوصياته إذا دعت الضرورة.
- اتخاذ القرارات الاستثمارية التي تصب في مصلحة الجمعية.
- مراجعة البيانات المالية وإقرارها في نهاية السنة مع موازنة السنة المالية الجديدة.
- تقديم التقارير الإدارية والمالية السنوية وأي خطط أو مشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.
- تزويد الوزارة بالحساب الختامي والتقارير المالية المدققة من مراجع الحسابات بعد إقرارها من الجمعية العمومية وخلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية.

تحديد برامج المؤسسة وخدماتها ومراقبتها

يعمل المجلس على تحديد البرامج الأكثر انسجاماً مع رسالة الجمعية وخطتها الإستراتيجية، ومتابعة تنفيذها بالمهنية اللازمة.

- الاشراف على وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية ومراجعتها والتحقق من فاعليتها
- إقرار خطط العمل التشغيلية المستمدة من الخطة الاستراتيجية.
- تلقي التقارير الدورية من مدير الجمعية حول أعمال المراجعة كافة التي تجريها هيئات مراجعة أو تقييم خارجية.
- بحث الأوضاع التي قد تتطلب التغيير في البرامج والخدمات.
- تشكيل اللجان اللازمة لتحسين العمل، وتحديد مجالات عملها ضمن المجلس.

تحسين الصورة الذهنية العامة للجمعية :

يشكل المجلس الصلة الأساسية للجمعية بالمجتمع، بما فيها الأعضاء، والجمهور والإعلام. ويسعى المجلس الى توضيح رسالة المؤسسة، وإنجازاتها، وأهدافها للجمهور، بالإضافة إلى الحصول على تأييد شخصيات مهمة في المجتمع، تشكل عناصر مهمة في الإستراتيجية الشاملة للعلاقات العامة. كما يسعى المجلس الى الدفاع عن المؤسسة وتعزيز صورتها والحرص على سمعتها ومصداقيتها على كافة الأصعدة.

المهام:

- التعريف بالجمعية والعمل على إبراز أهدافها وأنشطتها في الأوساط ذات العلاقة.
- ترويج الجمعية ضمن الأطر الأهلية، والخاصة والحكومية بالطريقة المناسبة.
- مراجعة التقرير السنوي، والنشرة التعريفية بالجمعية والكتيبات التي تروجها.
- تبني تطوير قنوات للتواصل الفعال والمباشر والمنظم مع كافة المعنيين بأعمال الجمعية.

التأكد من النزاهة القانونية والأخلاقية والمحافظة على الشفافية وتطوير آليات للمساءلة

تلتزم الجمعية بسياسة الشفافية المطلقة والقائمة على مبدأ الحق في المعرفة فيما يتعلق بإيصال المعلومات إلى أصحاب العلاقة، بما يضمن الانفتاح مع الجمعية العمومية، والمستفيدين، والمانحين وأصحاب المصلحة حول النشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات وتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور، والتقيد بالمعايير المهنية والقواعد الخاصة بالشفافية المالية، وإدارة المشتريات من خلال العطاءات. وتعيين الموظفين وفق القواعد المهنية المتبعة من الإعلان عن الوظائف ومنح فرص متساوية للجميع. كما تلتزم الجمعية بأن تكون قابلة للمساءلة من قبل أعضاء الجمعية العمومية، والمستفيدين من أفراد المجتمع، والمانحين، والشركاء وفق شروط الشراكة، مع الحفاظ على استقلالية الجمعية واستقلالية قراراتها في تقديم الخدمات والتوظيف، ولكي يكون المجلس مسائلاً، مالياً وأخلاقياً ومعنوياً أمام جميع الأطراف ذات العلاقة، عليه أن يتأكد من أن الجمعية تستخدم النظام والبرنامج المالي والمحاسبي المناسب، وأنها ملتزمة بالمعايير والشروط الدولية للمحاسبة والتدقيق، وان الموازنات تعد

بطريقة سليمة ودقيقة لعرضها على الجمعية العمومية لإقرارها. كما يلتزم المجلس ويعمل ويتحقق من استخدام الأموال في المجالات المخصص لها والمعلن عنها والمتعاقد عليها مع الجهات الداعمة.

المهام

- التأكد من وجود سياسات سليمة لشؤون الموظفين.
- التأكد من وجود نظام للشكاوى، يحق لأي متضرر من برامج الجمعية ونشاطاتها استخدامه، ويقوم مجلس الإدارة بمراجعة الشكاوى بصورة منهجية.
- التفويض الواضح للمدير في إدارة الموظفين والبرامج والمشاريع؛ وفق أسس الإدارة الجيدة.
- تحديد صلاحيات الصرف وفق المستويات الإدارية، ومراعاة فصل المسؤوليات.
- إتباع القانون واللائحة الداخلية والنظام الداخلي للجمعية.
- دعوة الجمعية العمومية إلى اجتماع سنوي عادي أو إلى اجتماع غير عادي إذا دعت الضرورة، وتنفيذ قراراتها بما يتوافق مع النظام.
- التوصية للجمعية العمومية بإقالة أعضاء المجلس (المخطط العام مذكور تحت إقالة أعضاء المجلس)
- متابعة أي ملاحظات صادرة عن الجهات الحكومية ذات العلاقة فيما يخص أنشطة الجمعية والاستجابة لها.

التقييم الذاتي لأداء المجلس

من خلال تقييم المجلس لأدائه والتحقق من تأديته لمسؤولياته يمكن للمجلس ومن خلال هذه العملية التعرف والوقوف على إنجازاته، والتوصل إلى توافق في المجالات التي تحتاج إلى تطوير. كما أن مناقشة نتائج التقييم الذاتي في اجتماعاته تساعد على وضع خطة بعيدة المدى.

المهام:

- تقييم الأداء الفردي لأعضاء المجلس بالإضافة إلى تقييم الأداء العام للمجلس.
- تحديد مجالات عمل المجلس التي تحتاج إلى تحسين.
- إيجاد الفرصة للحصول على التغذية الراجعة وتقييم المؤثرين من أفراد المجتمع، والعاملين والشركاء.
- إضافة لمسؤوليات المجلس السابقة نص النظام على تحديد المسؤوليات التالية:
 - إدارة شؤون الجمعية أو الهيئة وإعداد اللوائح أو الأنظمة والتعليمات اللازمة.
 - الرقابة والإشراف على عمل المؤسسة.

- تمثيل الجمعية رسمياً أمام الغير.
- التوقيع على جميع العقود والاتفاقيات التي تتم بين المؤسسة وبين الجهات الأخرى.
- تعيين الموظفين اللازمين للجمعية أو الهيئة وتحديد اختصاصاتهم أو إنهاء خدماتهم وفقاً لأحكام القانون.
- تكوين اللجان التي يراها لازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاص كل منها.
- إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.
- تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.
- دعوة الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع وتنفيذ قراراتها طبقاً لأحكام القانون.
- متابعة أية ملاحظات واردة من الدائرة أو الوزارة أو الجهات الرسمية المختصة فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة والرد عليهما.

مهام أخرى

- تزويد الوزارة بالبيانات والمعلومات عن الجمعية وفق النماذج المعتمدة من الوزارة وتحديثها بما يطرأ من تغيير خلال فترة لا تزيد عن شهر واحد من تاريخ وقوعه.
- الإشراف على إعداد واعتماد التقارير التتبعية والسنوية للجمعية.
- إبلاغ الوزارة بكل تغيير يطرأ على حالة أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي والمدير المالي وذلك خلال شهر من تاريخ حدوث التغيير.
- الإشراف على تنفيذ قرارات وتعليمات الجمعية العمومية أو المراجع الخارجي أو الوزارة أو الجهة المشرفة.
- وضع إجراءات لضمان الحصول على موافقة الوزارة والجهة المشرفة في أي إجراء يستلزم ذلك.
- استيفاء ما للجمعية من حقوق وتأدية ما عليهما من التزامات وإصدار القرارات اللازمة في هذا الشأن .
- قبول العضويات بمختلف أشكالها، وتسبيب قرارات رفضها.
- دعوة الجمعية العمومية للانعقاد.
- تنفيذ أي مهام أخرى يكلف بها من قبل الجمعية العمومية أو الوزارة أو الجهة المشرفة في مجال اختصاص المجلس.
- تبني سياسة الباب المفتوح مع كافة العاملين والمستفيدين من خدمات الجمعية.

- تعزيز الشراكات والتحالفات الاستراتيجية للجمعية.
- دعم سياسات وبرامج وفعاليات التغيير المختلفة داخل الجمعية والمشاركة الفعالة فيها.

عمليات مجلس الإدارة

أولاً: النظام الداخلي لمجلس الإدارة

يستند النظام الداخلي للمجلس إلى النظام الأساسي للجمعيات الخيرية.

ثانياً: الممارسات داخل قاعة اجتماعات مجلس الإدارة

على عضو المجلس أن:

١. يعمل بشكل صادق، ومنصف وأخلاقي ونزيه.
٢. يكون سلوكه مهنيًا، ومهذبًا ومحترمًا.
٣. يلتزم بالقوانين كافة، والأنظمة النافذة.
٤. يعمل بحسن نية ومسؤولية، ويقدم الرعاية والكفاءة والعناية الواجبة، دون أن يسمح بالتأثير على حكمه المستقل.
٥. يعمل بطريقة تعزز سمعة الجمعية ويحافظ عليها.
٦. يفصح عن أي تضارب للمصالح قد ينشأ تجاه أي أمور تعرض على المجلس، ويمتنع عن المناقشة والتصويت في أي قضية قد يكون لدى العضو فيها تضارب في المصالح.
٧. يوفر المعلومات المناسبة ويتبادلها مع الأعضاء الزملاء، لضمان السلوك اللائق والعمليات السليمة لمركز التطوير لمجلس الإدارة.
٨. يلتزم بالإجراءات والممارسات الخاصة بحاكمية المجلس.
٩. يقبل نتيجة تصويت الأغلبية على مسألة ما باعتبارها حاسمة ونهائية.
١٠. يسعى لحضور جميع اجتماعات المجلس والمشاركة فيها، وأن يقدم اعتذاراً مسبقاً لرئيس المجلس إذا تعذر الحضور.
١١. يكون منفتحاً وبناءً في التعليقات، وأن يتبادل الأفكار والمعلومات مع بقية أعضاء المجلس بشكل فاعل.
١٢. يسهم في تقديم اقتراحات إلى مجلس الإدارة حول سبل تحسين سياسات الجمعية، ومؤشراتها، وممارساتها وأخلاقياتها.
١٣. يحافظ على سرية ما يجري داخل قاعة الاجتماع.
١٤. يحترم سلطة رئيس المجلس، وأن يحترم دوره كقائد للاجتماع. وألا يتحدث ما لم يأذن له رئيس المجلس بالحديث.

١٥. يدرك أن أي انتهاك كبير لأي بند من هذه البنود التوجيهية قد يؤدي إلى تنحيته عن المجلس.

ثالثاً: استخدام الجمعية في العلاقات الخاصة بالأعمال

إن أعضاء مجلس الإدارة، والموظفين والعاملين الذين يتعاملون مع المتعاقدين من الباطن، أو المزودين للخدمات، أو أي طرف ثالث آخر لصالح الجمعية، هم محل ثقة خاصة، وعليهم أن يبذلوا عناية خاصة للمحافظة على استقلالهم. يجب عدم استغلال العلاقات التجارية من أجل الحصول على خصم، أو خدمات أو منافع شخصية.

رابعاً: تلقي الدفعات أو الهدايا

إذا قدمت هدية أو منافع شخصية لعضو مجلس إدارة من شركة ما أو من أي فرد يرغب بالقيام بأعمال تجارية أو الانتفاع من الجمعية، يجب توخي الحذر الشديد. وفيما يلي إرشادات خاصة بقبول الهدايا:

- الهدايا الصغيرة أو هدايا المجاملة الخاصة بالتسويق مقبولة.
- الهدايا التي تزيد قيمتها في السوق عن ٤٠٠ ريال والمبالغ النقدية بصرف النظر عن قيمتها، فهي غير مقبولة.

يجب مناقشة أي هدية يحيط بها الشك في اجتماع مجلس الإدارة إن أمكن. وإذا تم قبول هدية ما، ثم تقرر أنها تتعارض مع المتطلبات المتفق عليها أعلاه، فيجب إعادتها على الفور. وإذا كان من غير الممكن إعادة الهدية فيجب تسليمها لمجلس الإدارة، والذي يتخذ قراراً بدوره حول كيفية التصرف بها. وسيقوم أعضاء مجلس الإدارة بمراجعة سياسة قبول الهبات والدعم والتوقيع عليها.

خامساً: المصالح المالية الخاصة

يجب تجنب تضارب المصالح المالية، ويجب ألا تكون هناك علاقة تجارية كبيرة مباشرة أو غير مباشرة، مع أي شخص، أو مؤسسة، أو شركة تسعى إلى تلقي تمويل من الجمعية أو القيام بالأعمال معها. وتتضمن العلاقات المالية المباشرة المالكين، وأصحاب الأسهم، أو العاملين في أي من هذه الهيئات المذكورة. أما العلاقات غير المباشرة فتتضمن وجود أفراد من العائلة المباشرة (زوج/ة، ابن/ة، والدة، أخ/أخت، نسيب/ة، خالات/عمات، أخوال/أعمام، أو ابن عم/خال أو أي شخص يعمل بالنيابة عنه/ها).

سادساً: المعلومات السرية

يجب اعتبار جميع المعلومات التي تتم مناقشتها في اجتماع مجلس الإدارة سرية. ويجب حفظ سرية المعلومات، وخصوصاً المعلومات المالية أو المتعلقة بالبرامج. إن أي معلومات يتم توزيعها على المجلس، بما فيها المعلومات الخاصة بالعاملين وسجلات الموظفين والسجلات المالية يجب أن تبقى ضمن المجلس.

سابعاً: الإعلام والاستفسارات العامة

يجب تقديم معلومات دقيقة وموثوقة للإعلام. وتكون اللجنة الإدارية، أو رئيس مجلس الإدارة أو مدير الجمعية مسؤولين عن التصريحات العلنية، والتي يجب أن تكون صادقة، ودقيقة، وأن تأتي في التوقيت المناسب وأن تنقل الحقائق. لا يحق للموظفين الآخرين الرد على أسئلة الإعلام بدون إذن أو تفويض من مدير الجمعية. إذا طلبت إحدى المؤسسات الإعلامية التحدث إلى أحد الموظفين، عليه/ها تدوين اسم الشخص والمؤسسة، وإرسال المعلومات إلى مدير الجمعية للتعامل معها.

ثامناً: العلاقات التي تسودها المساواة وعدم الانحياز وعدم التمييز

تتبنى الجمعية سياسة التعامل بإنصاف وأخلاقية مع المستفيدين منها، ومع الموظفين وجميع الأطراف المعنية بها. كعضو في مجلس الإدارة، فإن التصرف بشكل ينم عن المساواة، وعدم الانحياز وعدم التمييز هو أمر أساسي. ويجب ألا يقوم أي عضو باستغلال طرف آخر عن طريق التلاعب، أو إخفاء أو إساءة استخدام المعلومات السرية، أو عن طريق تحريف الأمور أو الحقائق، أو ارتكاب أي ممارسات غير منصفة أو غير أخلاقية.

تاسعاً: الشفافية والمساءلة

تؤمن الجمعية بالالتزام بأعلى درجات الشفافية في أعمالها على كافة مستوياتها المختلفة وكذلك تبني نظم مساءلة فعالة فيها وكذلك فإن المؤسسة تولي أهمية بالغة لأفضل الممارسات الخاصة بالإفصاح عن المعلومات والعمل على تجنب تضارب المصالح عبر الأساليب المختلفة المذكورة في موقع آخر من الدليل.

عاشراً: التأثير على سلوك المدققين

يجب على أعضاء المجلس عدم التأثير، أو التلاعب، أو تضليل المدققين المستقلين الذين يجرون التدقيق الخارجي للبيانات المالية للمؤسسة. إن أي فعل كهذا سيعتبر انتهاكاً لقواعد الجمعية وسياساتها. ويتضمن التأثير الجوانب التالية:

- عرض الرشوة أو أي حوافز مالية أخرى، بما فيها الوعود بالتوظيف أو التعاقد على خدمات غير التدقيق في المستقبل.
- تزويد المدقق بتحليلات مالية أو قانونية غير دقيقة أو مضللة.
- التهديد بإلغاء أعمال التدقيق أو الأعمال غير المتعلقة بالتدقيق، إذا اعترض المدقق على الممارسات أو الإجراءات المحاسبية للجمعية.
- الابتزاز والتهديد.

حادي عشر: السياسة الخاصة بتضارب المصالح

أولاً: الغرض

الغرض من سياسة تضارب المصالح في مجلس الإدارة منع أي تضارب مصالح من التأثير على أي عملية اتخاذ قرار .

ثانياً: مبادئ عامة

- يلتزم مجلس الإدارة بأعلى مستويات النزاهة
- يلتزم الأشخاص المعنيون بالإفصاح عن حالات تضارب المصالح لا يجوز لعضو المجلس استخدام منصبه في الجمعية او استخدام معلومات الجمعية السرية التي يحصل عليها من أجل تحقيق مصلحة مالية أو مصلحة أخرى لا يجوز لأعضاء المجلس قبول الهدايا الخاصة من المستفيدين من الجمعية.

ثالثاً: واجب الإفصاح

- 1- على عضو مجلس الإدارة أن يبلغ المجلس على الفور بما له من مصلحة شخصية في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الجمعية، أو عن وجود أي حالة تضارب محتملة أخرى قد ينتج عنها تضارب مصالح إذا كان لدى أي عضو من أعضاء المجلس سبب يدعو للاعتقاد بوجود حالة تضارب محتملة لدى شخص معني آخر، يتعين على الشخص المعني صاحب هذا الاعتقاد إخطار المجلس بذلك، بما في ذلك الإفصاح عن جميع الحقائق ذات الصلة فيما يتعلق بالموضوع.
- 2- لا يجوز للعضو ذي المصلحة الاشتراك في التصويت على القرار الذي يصدر في هذا الشأن في اجتماع مجلس الإدارة.
- 3- لا يجوز للجمعية ان تقدم قرضاً نقدياً من أي نوع لأعضاء مجلس إدارتها أو أن تضمن أي قرض يعقده واحد منهم مع الغير.

رابعاً: تحديد ما إذا كانت هناك حالة تضارب مصالح

- 1- بعد الإفصاح عن أي تضارب محتمل من قبل أي عضو، يقوم المجلس على الفور بتشكيل لجنة مختصة بالتضارب المحتمل تقوم بدراسة الحالة والاطلاع على جميع المعلومات المقدمة من قبل العضو صاحب المصلحة ثم تقوم اللجنة بتقييم الوضع.
- 2- ترفع اللجنة المختصة خلاصة تقييمها للوضع لمجلس الادارة مع توصياتها، ويجوز أن يقدم العضو صاحب المصلحة معلومات إضافية فيما يتعلق بتضارب المصالح.
- 3- بعد ذلك، في غياب العضو صاحب المصلحة، يتعين على بقية أعضاء المجلس اتخاذ قرار فيما إذا كانت الظروف التي تم الإفصاح عنها من قبل العضو صاحب المصلحة فيما يتعلق بالتضارب المحتمل تشكل تضارباً في المصالح أم لا، ووفقاً للنتيجة المقابلة من قبل أغلبية

٤- أعضاء مجلس الإدارة، يعتبر قرار الأعضاء في هذا الصدد حاسماً ولا يجوز الطعن عليه من قبل العضو المعني. على أن يتم تسجيل هذا القرار في محضر اجتماع المجلس.

خامساً: واجب الامتناع

١- بعد الإفصاح عن وجود تضارب محتمل، يتعين على الأشخاص أصحاب المصلحة الامتناع عن استخدام تأثيرهم الشخصي (سواء في مجلس الإدارة أو خارجه) للتأثير على تعامل الجمعية مع المعاملة أو العقد أو الترتيب أو السياسة أو البرنامج أو الأمر الآخر.

٢- لا يجوز لأي عضو مجلس إدارة التصويت أو الامتناع من التصويت على أي أمر توجد عند العضو حالة تضارب مصالح.

٣- في حالة حدوث أي امتناع، يتعين على الطرف الممتنع ذكر سبب هذا الامتناع وتسجيله.

سادساً: مخالفات سياسة تضارب المصالح

١. إذا كان لدى الأعضاء المحايدون في اللجنة سبباً وجيهاً للاعتقاد بأن الشخص المعني قصر في الإفصاح عن حالة تضارب محتملة، يتعين على اللجنة إخطار الشخص المعني وبدء الإجراءات على النحو المحدد في البنود المذكورة سابقاً.

٢. إذا قرر الأعضاء المحايدون في اللجنة أن عضو مجلس إدارة أو جهة اتصال بمجلس إدارة قد قصر بصورة متعمدة فيما يتعلق بالإفصاح عن تضارب مصالح محتمل، يتعين على الأعضاء

٣. المحايدون في المجلس/ اللجنة تقديم توصيات إلى أعضاء مجلس الإدارة المحايدون باتخاذ الإجراء التصحيحي. ويتعين على أعضاء مجلس الإدارة المحايدون مراجعة توصيات الأعضاء المحايدون في اللجنة على أن تتخذ الإجراء التصحيحي المذكور على النحو الذي تراه مناسباً، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، استبعاد عضو مجلس الإدارة أو جهة اتصال المجلس غير القائم بالإفصاح.

يقوم أي عضو جديد في مجلس الإدارة بالتوقيع على التصريح التالي:
أوافق على ما هو مذكور أعلاه، وأصرح فيما يلي:

ثاني عشر: سياسة قبول الهبات والدعم

يعتبر مجلس الإدارة الجهة المسؤولة عن وضع التوصيات المتعلقة بقبول أو رفض أية هبة أو دعم. ويمكن للمجلس تشكيل لجنة خاصة بقبول الهبات، ويمكن أن تتكون من: الرئيس، المدير، وأمين الصندوق.

- تحتفظ الجمعية بجميع المعلومات والوثائق والعقود المتعلقة بالدعم المالي الذي تحصل عليه المؤسسة في ملفات خاصة بهذا الغرض.
- تصدر الجمعية سند استلام (قبض) رسمي، وهو عبارة عن بيان صادر عن الجمعية يتضمن تصريحاً بقيمة الهبة أو الدعم، وتاريخها واسم المانح. وتقر المؤسسة خطياً بسندات الإيصال المتعلقة بجميع الهبات.

نموذج إفصاح تعارض المصالح

رقم الهوية		الاسم	
مدير إدارة	مدير تنفيذي	عضو لجنة	عضو مجلس إدارة

المصالح المرتبطة بالجمعية بالتفصيل

(أ) هل يوجد لك، أو لأحد الأقارب مصالح بشكل مباشر أو غير مباشر مع الجمعية؟ نعم لا
إذا كانت الإجابة نعم، اذكر التفاصيل الكاملة:

.....
.....

(ب) هل تشترك، أو أحد الأقارب في أي عمل من شأنه منافسة الجمعية؟ نعم لا
إذا كانت الإجابة نعم، اذكر التفاصيل الكاملة:

.....
.....

(ج) أقر على اطلاعي والتزامي بما جاء في سياسة تعارض المصالح بالجمعية تحقيقاً لمبدأ الشفافية.
أصادق على صحة البيانات الواردة في هذا الإقرار

الاسم:
التوقيع:
التاريخ:

- ترحب الجمعية بالهبات التي تدعم السعي لتحقيق مهمتها. أما المؤشرات التي تدل على أن الهبة
- مقبولة، فتشمل:
 - وجود حاجة أو استخدام لتلك الهبة من قبل الجمعية.
 - قانونية الهبة والبنود المرافقة لها.
 - توافق غرض الهبة مع مهمة، وغرض، وأهداف وأولويات الجمعية، وعدم امتلاك المانح غرضاً منصوصاً عليه مغايراً لغرض مهمة المؤسسة، وأهدافها وأولوياتها.
 - ألا تقود الكلفة المطلوبة لدعم الهبة / والإبقاء عليها إلى التقليل من قيمتها وجعلها مبلغاً لا يذكر.
 - ألا يظهر خطر و/أو مسؤولية ذات صلة بالهبة.
- للجمعية الحق برفض أي هبة لا تتوافق ومهمتها. ولن تقبل الجمعية الهبات التي:
 - تساو على نزاهة الجمعية أو تتدخل في سياساتها.
 - مشروطة، وتتطلب اتخاذ أي إجراء من جانب الجمعية يعتبر غير مقبولاً بالنسبة إليها أو يشكل خرقاً لسياساتها وتعليماتها.
 - تخلق أي تمويل ذات فقرات شرطية مقيدة من شأنها خرق ميثاق حقوق الإنسان، أو تحفظ للمانح أو الشخص المعين من قبله الحق في تعيين المتلقي.
 - تطلب أو تشترط توظيف أي شخص محدد في المؤسسة، أو إقامة أعمال مع أية مؤسسة، أو شخص محدد.
 - تتضمن شروطاً غير منطقية.
 - تكون هبات غير آمنة من الناحية المالية أو من الممكن أن تجعل الجمعية عرضة للمساءلة القانونية أو تحط من سمعتها.
 - تعتمد على تقييم، مقدم للجهة المانحة من قبل فريق ثالث، يظهر على أنه غير دقيق أو غير معتمد.
- يمكن لمجلس إدارة الجمعية، وبناءً على توصيات لجنة قبول الهبات، رفض أية هبة تخلق - من خلال الحكم الجماعي عليها- تحديات غير مقبولة، ومصاريف غير مستحقة، أو مفهوم غير لائق أو تضارب مع مهمة الجمعية.

- الهبات الخيرية المقدمة للجمعية على شكل نقد، أو شيكات، أو بطاقات ائتمانية، والتي يتلقاها أي فرد يمثل الجمعية، توجه إلى المدير، مع أية مراسلات ذي صلة وأي تعليمات محددة، وذلك في ذات اليوم الذي يتم فيه تلقي تلك الهبات.
- يتم الاعتراف بالهبات التي تتلقاها الجمعية من خلال مواضع ملائمة خلال مسار كل سنة مالية. ويكمن القصد من وراء هذا الاعتراف العام بالتعبير عن عرفان وتقدير المركز للكرم الذي أبداه أولئك الأفراد وتلك المؤسسات، والذين التزموا بدعم مهمة الجمعية. وحيثما أمكن، ستعمل الجمعية على تكريم الجهة المانحة بالكيفية التي يجب أن يظهر بها العرفان أو الشكر المعلن، كما ستعمل الجمعية على تكريم أولئك الذين يرغبون بأن يتم شكرهم من دون الكشف عن هويتهم.
- مراجعة السياسة: سوف يتم مراجعة هذه السياسة بشكل دوري من أجل التأكد من استمرار كونها فعالة. ويكون المدير مسؤولاً عن البدء بهذه المراجعة من قبل المجلس خلال فترات لا تتعدى الثلاث سنوات.

ثالث عشر: آليات تعزيز المساءلة والشفافية والمشاركة في عمل مجلس الإدارة:

المساءلة

هي وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد الجمعية وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف ورؤية الجمعية. كما تشمل المساءلة قيام أعضاء الجمعية العمومية بمتابعة نشاط مجلس الإدارة للتأكد من أنهم يقومون بشكل جدي، وبكل ما أوتوا من قوة، بالعمل على تحقيق أهداف الجمعية ورؤيتها، لهذا برزت الحاجة للمساءلة ثم المحاسبة كآلتين لتحقيق العدالة والحفاظ على الحقوق العامة.

وسائل المساءلة

- اطلاع أعضاء الجمعية العمومية بشكل علني على السياسات الرسمية للجمعية وكيفية تطبيق هذه السياسات بشكل واضح وصریح للجمعية العمومية.
- توفير الآليات المناسبة للجمهور لمساءلة الجمعية عن أنشطتها ومشاريعها. وقد يكون تشكيل لجان تمثل المجتمع في المناطق والمجتمعات المحلية التي تنفذ الجمعية بها مشاريعها، شكلا جيدا يتيح للمجتمع وللجهات المستهدفة من المشروع، ليس فقط المشاركة والاستفادة منه، بل والمشاركة في مراحل دورة المشروع كافة. إضافة إلى مساءلة الجمعية عن أدائها ونجاعة عملها، وأساليب تنفيذها للمشاريع، واستخدامها للموارد.

- ممارسة النقد العلني لمجلس الإدارة. وتتم ممارسة النقد من خلال الاجتماعات، والمراسلات، والكتابة لوسائل الإعلام إن تطلب الأمر.
- المسائلة أمام القانون عن سير الأمور الإدارية والمالية في الجمعية.
- توجيه الأسئلة المباشرة لمجلس الإدارة أو أحد أعضائه بشكل مباشر من خلال اللقاءات والاجتماعات أو التوجه لمكاتبتهم أو من قبل الاعلام.
- إرسال الرسائل البريدية إلى مجلس الإدارة وتلقي الإجابات منهم بالطريقة نفسها (نظام تقبل الشكاوى والاستفسارات).
- مساءلة الوزارة ذات الاختصاص الجمعية عن المشاريع التي تنفذها.

الشفافية:

وهي توفير المعلومات الموثوقة والدقيقة المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات. وضمان وصول المستفيدين والجمهور والجهات الرسمية ذات العلاقة والمانحين للمعلومات التي يحتاجونها ووسائل الشفافية:

- يقوم مجلس الإدارة بإرسال نسخة من التقرير المالي، المدقق، والإداري والذي يتضمن شرحا وافيا عن نشاطات الجمعية ومشاريعها إلى الجهات ذات العلاقة، وذلك بعد إقرارهما من الجمعية العمومية.
- نشر التقرير المالي المدقق في الجرائد المحلية أو على الموقع الإلكتروني، وطباعة التقريرين وتوزيعهما على الجهات ذات العلاقة، بما فيها
- الجهات الداعمة والشريكة، والشبكات.
- عقد لقاءات ونقاشات بين الجمعية والجهات المعنية لتوضيح بعض القضايا والرد على استفساراتهم.
- الافصاح عن الموجودات من قبل أعضاء مجلس الإدارة.

ان وجود الشفافية ومن ثم المسائلة والمحاسبة تساعد في مكافحة إساءة استخدام النفوذ.

التزامات عضو مجلس الإدارة:

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

- (١) الحرص على حضور اجتماعات المجلس بشكل دائم ومنتظم.
- (٢) المشاركة الفعالة مع أعضاء المجلس لحسن إدارة الجمعية وتحقيق أهدافها.
- (٣) المساهمة في إعداد خطط وبرامج ومشروعات الجمعية ومتابعتها والإشراف على تنفيذها.
- (٤) التقيد بما يصدر عن الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة من قرارات أو تعليمات.

- (٥) رئاسة وعضوية اللجان التي يكلفه بها المجلس.
- (٦) تمثيل الجمعية أمام الجهات ذات العلاقة حال تكليفه بذلك.
- (٧) خدمة الجمعية وإفادتها بخبراته ومعارفه واقتراح المواضيع وتقديم المبادرات التي من شأنها النهوض بالجمعية.
- (٨) القيام بجميع الواجبات والاختصاصات المنصوص عليها في هذا النظام والخاصة برئيس المجلس ونائبه وأمين الصندوق، إذا تولى العضو أياً من هذه المناصب.
- (٩) المحافظة على أسرار الجمعية وعدم إفشاءها.
- (١٠) رعاية قيم الجمعية، والالتزام بالقيم المؤسسية للجمعية.
- (١١) دعم عمليات التحسين المستمر لكافة العمليات والإجراءات التشغيلية والإدارية في الجمعية والمشاركة في فرق العمل المخصصة لهذا الغرض.

صلاحيات رئيس المجلس أو نائبه - في حال غيابه

يتمتع رئيس مجلس الإدارة بالصلاحيات التالية:

- (١) يعتبر كبير المتطوعين في الجمعية.
- (٢) شريك مع مدير الجمعية في تحقيق رسالتها.
- (٣) يقود مجلس الإدارة، الذي يضع السياسات، ويتابع عمل مدير الجمعية.
- (٤) رئاسة اجتماعات المجلس، واللجان الفرعية التي يتابعها، ويشارك في الإعداد لها والمشاركة في مناقشاتها ومداولاتها.
- (٥) تمثيل الجمعية أمام الجهات المختصة في جميع القضايا التي ترفع من أو على الجمعية
- (٦) التوقيع على ما يصدر عن الجمعية من قرارات أو عقود أو غير ذلك بعد موافقة المجلس عليها.
- (٧) تلقي المكاتبات الواردة للجمعية والقيام باستلامها والتصرف فيما يدخل ضمن صلاحياته وعرض الباقي على المجلس.
- (٨) إقرار جدول أعمال اجتماعات المجلس ومتابعة تنفيذ قراراته.
- (٩) التوقيع على الشيكات والأوراق المالية ومستندات الصرف مع أمين الصندوق.
- (١٠) توجيه الدعوة لمساعدة الجمعية ومعاونتها على أداء مهامها.
- (١١) تأسيس كيانات تابعة نظامية للجمعية والإشراف عليها، والقيام تجاه هذه الكيانات بكل المهام اللازمة.
- (١٢) الدعوة لانعقاد مجلس الإدارة والجمعية العمومية.

١٣) البت في المسائل العاجلة التي يعرضها عليه المدير التنفيذي والتي لا تحتل التأخير - فيما هو من ضمن صلاحيات المجلس - على أن يعرض تلك المسائل وما اتخذ بشأنها من قرارات على المجلس

١٤) البت في المسائل العاجلة التي يعرضها عليه المدير التنفيذي والتي لا تحتل التأخير - فيما هو من ضمن صلاحيات المجلس - على أن يعرض تلك المسائل وما اتخذ بشأنها من قرارات على المجلس في أول اجتماع يعزز دور المجلس في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويشارك في وضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف المؤسسة وأولوياتها لتلبية احتياجات المجتمع والفئات المستهدفة.

١٥) التوصية والعمل مع المجلس على تبني سياسات تتصف بالرشيدة والعادلة، وتعزز الإدارة الجيدة في الجمعية.

١٦) يحق له دعوة اللجان لاجتماعات مسببة.

١٧) التوقيع مع نائب الرئيس على محاضر الجلسات والقرارات الإدارية ومع أمين الصندوق على الشيكات.

١٨) توقيع عقود الموظفين المعيّنين في الجمعية.

١٩) العمل على توسيع علاقات الجمعية محليا من خلال التشبيك المجتمعي.

٢٠) يلعب دوراً قيادياً في تأمين الاستدامة المالية للجمعية ولخدماتها.

٢١) يكون مسائلاً أمام الممولين عن الخدمات التي قدمت والأموال التي أنفقت.

٢٢) يراقب ويقيم فعالية الجمعية من خلال المراجعة الدورية للبرامج والخدمات مع مدير الجمعية.

٢٣) إقامة علاقة عمل إيجابية مع أعضاء المجلس الآخرين ومع فريق العمل في الجمعية.

٢٤) التنبه والامتناع عن أي تضارب في المصالح، ومراجعة أي قضايا ذات أهمية للمجلس.

٢٥) يؤدي أي مهام أخرى يوكلها المجلس إليه.

اختصاصات وواجبات نائب رئيس المجلس

- هذا المنصب يأتي مباشرة بعد منصب الرئيس. إن نائب الرئيس:
- عضو في المجلس.
 - يؤدي مهام الرئيس في حال غيابه (أنظر الوصف الوظيفي للرئيس).
 - مسؤول أمام رئيس المجلس.
 - يعمل بشكل وثيق مع الرئيس وباقي أعضاء المجلس.
 - تأدية دور رئيس المجلس في حال غياب الأخير عن الاجتماعات الدورية.
 - الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف المؤسسة وأولوياتها في تلبية احتياجات المجتمع.
 - يتمتع بصلاحيه التوقيع نيابة عن الرئيس لأغراض مالية وقانونية.
 - يلتزم بالشروط العامة الواجب توفرها في أعضاء المجلس (انظر الى الشروط المذكورة في الصندوق أعلاه)
 - يؤدي أي مهام أخرى يوكلها إليه المجلس.

اختصاصات أمين الصندوق وواجباته

- هو عضو في المجلس يتمتع بالقدرة على قراءة/فهم/تفسير البيانات المالية للجمعية.
- يعتبر مسؤولاً عن جميع شؤون الجمعية المالية طبقاً للنظم والأصول المالية المتبعة.
- يتمتع بصلاحيه التوقيع بالنيابة عن المجلس لأغراض مالية.
- الإشراف على تنظيم الإيرادات النقدية والعينية والمصروفات على وجه مفصل؛ وفقاً للأصول المالية المتبعة.
- الإشراف العام على موارد الجمعية ومصروفاتها.
- الإشراف على التعاون مع مدقق الحسابات.
- الإشراف على الجرد السنوي وتقديم تقرير بنتيجة الجرد لمجلس الإدارة.
- الإشراف على صرف جميع المبالغ التي تقرر صرفها قانوناً مع الاحتفاظ بالمستندات الدالة على صحة الصرف، ومراقبة المستندات وحفظها.
- يضمن تطوير السياسات والإجراءات المالية ومراجعة المجلس لها.
- الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف وأولويات الجمعية في تلبية احتياجات المجتمع.

- يشكل مرجعاً للجان الأخرى في الجوانب المالية.
- يقوم بتأدية واجباته من خلال العلاقة الوثيقة بالمدير المالي (أو المحاسب في حال وجوده)
- الإشراف على تنفيذ قرارات المجلس فيما يتعلق بالمعاملات المالية بشرط أن تكون مطابقة لبنود الميزانية.
- الإشراف على إعداد الموازنة السنوية وعرضها على مجلس الإدارة.
- يعمل على عرض الموازنة السنوية على مجلس الإدارة للمراجعة.
- يتثبت من عرض البيانات المالية المدققة على المجلس بشكل سنوي.
- الإشراف على بحث الملاحظات ذات الطابع المالي، الواردة من الوزارة المختصة والرد عليها.
- يلتزم بالشروط العامة الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة.
- يؤدي أي مهام في الجوانب المالية يوكلها إليه المجلس.

اختصاصات الأمين العام:

لمجلس الإدارة أن يعين أميناً عاماً يختص بالآتي:

- (١) التحضير لاجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية.
- (٢) تسجيل محاضر الاجتماعات والتوقيع عليها وعرضها للتوقيع عليها من قبل المختصين بذلك.
- (٣) تبليغ قرارات مجلس الإدارة إلى كافة الجهات التي تتعلق بها تلك القرارات.
- (٤) الاحتفاظ بكافة الوثائق والمستندات والعقود وأختام الجمعية ونحوها في مقر الجمعية وتحت مسؤوليته الشخصية.
- (٥) القيام بكل ما يطلبه المجلس من أعمال تدخل ضمن اختصاصه خلاف ما تقدم.
- (٦) الإشراف على إعداد التقرير الإداري السنوي عن نشاطات الجمعية وتقديمه لمجلس الإدارة.
- (٧) الإشراف على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من خلال الجهاز التنفيذي.

اجتماعات مجلس الإدارة

(أ) الاجتماعات:

١. يعقد مجلس الإدارة اجتماعات شهرية منتظمة.
٢. يجوز للمجلس عقد اجتماعات غير عادية في الحالات التي تستوجب ذلك.
٣. يكون اجتماع مجلس الإدارة صحيحاً بحضور أغلبية أعضائه (النصف + واحد)، ولا يجوز فيه تفويض عضو عن عضو آخر.

(ب) إخطار الدعوة لعقد اجتماعات المجلس:

١. تكون الدعوة للاجتماع برسائل نصية عن طريق سكرتير الجمعية، وذلك قبل الموعد بأسبوع، وفي حالة تأخر الاجابة عن ٢٤ ساعة، يتم التواصل مع أعضاء المجلس تليفونياً من قبل سكرتير الجمعية لتأكيد موعد الاجتماع ويجب على رئيس المجلس أن يدعو المجلس إلى الاجتماع متى طلب ذلك إثنين من أعضاء مجلس الإدارة .
٢. يجب أن يتضمن إخطار الدعوة لعقد اجتماع لمجلس الإدارة تاريخ وزمان ومكان الاجتماع وجدول الأعمال للمجلس والمستندات المتعلقة بالأعمال موضوع الاجتماع، ولا يجوز لأعضاء المجلس مناقشة أية مواضيع لم يرد ذكرها في جدول أعمال الجلسة إلا إذا وافقوا بالإجماع على التداول بتلك المواضيع.
- (ج) مكان اجتماعات المجلس:
تنعقد جميع اجتماعات مجلس الإدارة بالمركز الرئيسي للجمعية أو في أي مكان آخر يتفق عليه أعضاء المجلس من وقت لآخر.
- (د) تدون وقائع الاجتماع وقراراته في محضر ويوقع عليه الأعضاء الحاضرون.

التصويت على القرارات

يعتمد المجلس آليتان لاتخاذ القرارات:

- (أ) الإجماع: ويتطلب موافقة كل أعضاء المجلس على القضية موضوع النقاش.
- (ب) الغالبية: ويتطلب موافقة أكثر من ٥٠٪ من أعضاء المجلس على القضية موضوع النقاش وفي حالة التساوي يكون صوت الرئيس مرجحاً.

تدريب أعضاء المجلس

١. يتم تدريب وتأهيل أعضاء المجلس تدريباً وتأهيلاً دورياً وفنياً وفق البرامج التي تعد في هذا الصدد بهدف تجديد وتطوير مهاراتهم وتنمية معارفهم وفق خطط وبرامج الإدارة التنفيذية المعتمدة من المجلس.
٢. تتحمل الجمعية تكاليف التدريب والتأهيل وتأمين تذاكر السفر في الذهاب والعودة وتصرف للعضو انتداباً يغطي وسائل المعيشة من مأكلاً ومسكن وتنقلات داخلية.
٣. يجوز للمجلس أن ينهي تدريب أو تأهيل العضو وأن يحمله كافة النفقات التي صرفها عليه في سبيل ذلك، وذلك في الحالات الآتية:
 - أ- إذا ثبت في التقارير الصادرة عن الجهة التي تتولى تدريبه أو تأهيله أنه غير جاد في ذلك.
 - ب- إذا قرر العضو إنهاء التدريب أو التأهيل قبل الموعد المحدد لذلك دون عذر مقبول.

انتداب أعضاء المجلس

- أ- يحق لأعضاء المجلس الاستفادة من تعويض مصاريف رحلات العمل التي يقررها المجلس بحيث تصرف بتسويات مالية ضمن المصاريف الإدارية والعمومية وذلك وفقاً للتالي:
- ١ بدل انتداب يعوض العضو فيه قيمة المصاريف النثرية وفق التالي:

المرتبة	بدل الانتداب المحلي	بدل الانتداب الداخلي	الانتداب الخارجي
٢٧	٧٥ كم — ١٥٠ كم	١٥٠ — فأعلى	٦٠٠
	٢٠٠	٤٠٠	

٢ أما مصاريف التنقلات فهناك حالات:

- في حالة توفر رحلات جوية لذلك المكان فيتم تأمين تذكرة السفر بالدرجة المخفضة.
- في حالة عدم توفر رحلات جوية في ذلك المكان أو الوقت فللعضو تعويض عن مصاريف التنقلات كما في الجدول التالي:

المناطق	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس
المسافات بالكيلومتر	من ٧٥ إلى ١٥٠	من ١٥١ إلى ٣٥٠	من ٣٥١ إلى ٧٥٠	من ٧٥١ إلى ١٠٥٠	من ١٠٥١ إلى فأعلى
قيمة بدل النقل بالريال	٧٠	١٥٠	٣٠٠	٤٠٠	٥٠٠

- يستحق العضو في حال حضوره ملتقيات أو مؤتمرات تكاليف رسوم التسجيل إن وجدت وعلى أن يكون المؤتمر إضافة لخبرات العضو في عمله بالمجلس.
- ب- يستحق العضو في حالة الانتداب الخارجي التعويض عن مصاريف تأشيرات الدخول إلى البلد المنتدب إليه ومصاريف مكاتب الخدمات التي تقوم بذلك ويتم تزويد الإدارة التنفيذية بما يفيد ذلك.
- ت- يستحق عضو المجلس تعويض بدل تنقلات في حال حضوره اجتماع المجلس في مدينة أخرى غير مدينته وفق نظام العمل في الجمعية.
- ث- يستحق العضو الانتداب عن الأيام الفعلية للانتداب.

المبادئ التوجيهية لتقييم مجلس الإدارة

إن أعضاء مجلس الإدارة هم المسؤولون والمسؤولون النهائيون عن أداء المنظمة. فالمجلس مسؤول عن التأكد من أن المؤسسة تعمل لتحقيق رسالتها وأهدافها. ويمكن تحسين فعالية المجلس من خلال تقييم أدائه.

- يضع مجلس الإدارة الآليات اللازمة لتقييم أداء المجلس وأعضائه ولجانته والإدارة التنفيذية سنوياً وذلك من خلال مؤشرات قياس أداء مناسبة ترتبط بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية وكفاية الأنظمة المؤسسية وغيرها، على أن تحدّد جوانب القوة والضعف واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الجمعية.
- يجب أن تكون إجراءات تقييم الأداء مكتوبة وواضحة وأن يفصّل عنها لأعضاء مجلس الإدارة والأشخاص المعنيين بالتقييم.
- يجب أن يشتمل تقييم الأداء على المهارات والخبرات التي يمتلكها المجلس، وتحديد نقاط الضعف والقوة فيه، مع العمل على معالجة نقاط الضعف بالطرق الممكنة كترشيح كفايات مهنية تستطيع تطوير أداء المجلس، ويجب أيضاً أن يشتمل تقييم الأداء على تقييم آليات العمل في المجلس بشكل عام.
- يراعى في التقييم الفردي لأعضاء مجلس الإدارة مدى المشاركة الفعالة للعضو والتزامه بأداء واجباته ومسؤولياته بما في ذلك حضور جلسات المجلس ولجانته وتخصيص الوقت اللازم لها.
- يضع مجلس الإدارة الترتيبات اللازمة للحصول على تقييم جهة خارجية مختصة لأدائه كل سنتين. يمكن إجراء عدة أنواع من التقييم:

أ- لمراجعة الدورية: والتي يمكن أن تكون خلاصة لاجتماع عادي للمجلس. ويمكن أن تكون عبارة عن تقييم للاجتماع نفسه. يمكن لكل عضو أن يقيم الاجتماع تبعاً لنقاط محددة. على سبيل المثال، هل جرت تغطية جميع النقاط الواردة في جدول الأعمال؟ هل كان الأعضاء مستعدين للاجتماع (أي توفر الوثائق والمواد الخ)؟ إن هذا النوع من التقييم يوفر التغذية الراجعة الفورية والموثوقة، والتي من شأنها أن تساعد رئيس مجلس الإدارة على تحسين الاجتماعات وعمل المجلس.

أ- بالتقييم الذاتي السنوي من قبل أعضاء مجلس الإدارة: وهذا تقييم أوسع يمنح الفرصة لأعضاء المجلس لكي يقيموا فعالية المجلس ونجاعته في تحقيق أهدافه. يمكن لهذا التقييم أن يأتي على شكل استمارة يملؤها أعضاء مجلس الإدارة في وقت فراغهم، ومن ثم يعيدونها إلى

فوائد التقييم

- وجود آلية مساءلة تضمن تأدية مجلس الإدارة والمدراء لمسؤولياتهم القانونية والمسؤوليات الإدارية العليا.
- إجراء تدقيق لممارسات وفعالية الإدارة العليا في الجمعية.
- تأكيد يمكن تقديمه للأعضاء، والمنتسبين، والهيئات التنظيمية والأطراف المعنية الأخرى.
- وسيلة ملموسة لتحديد نقاط القوة والضعف للمجلس.
- طريقة تمكن جميع أعضاء مجلس الإدارة من فهم المطلوب منهم فهماً كاملاً.
- رفع المقاييس من خلال الوضوح الذي توفره أداة وظيفية مستندة إلى قياس الأداء مقابل التوقعات.
- تحديد الثغرات في المهارات وتحديد فرص التدريب والتطوير.
- تشجيع النمو الفردي والمؤسسي.
- مدخل لعملية التداول والتجديد في مجلس الإدارة.
- يفتح خطوط الاتصال بين المدراء مع الإدارة، فيبني الوحدة والثقة.
- فهم ما حققه المجلس، وما لا يزال يتعين إنجازه.
- التزام جميع المدراء بأولويات المجلس وفعاليتيه.
- يعطي فكرة عن قيمة عمل المجلس/ المدراء لأنفسهم.
- يشجع التقييم المناسب على التغيير الإيجابي ويبني خريطة طريق للنجاح للمؤسسة ككل. ويجب أن تسهم جميع ممارسات الإدارة العليا في تحقيق رسالة المؤسسة.

ب- رئيس المجلس لوضعها في جدول. ويجب تلخيص النتائج في وثيقة ومناقشتها في الاجتماع التالي للمجلس.

ج- التقييم الخارجي: وهذا تقييم أكثر شمولية يجريه طرف خارجي. بالإضافة إلى مناقشة أعضاء المجلس حول انطباعاتهم وآرائهم بعملهم، ويمكن للمقيم الخارجي أن يتحدث إلى الأطراف

د- المعنية الرئيسية الأخرى كمدير الجمعية، وموظفيها، والمستفيدين من الجمعية، والمانحين والهيئات المعنية الأخرى. ويجب أن يقوم مجلس الإدارة بوضع شروط المرجعية للتقييم.

تتكون عملية التقييم من خمس خطوات.

١. اتخاذ القرار بشأن الغرض من عملية التقييم:

- ما هو الغرض من إجراء التقييم؟
- ما الذي يريد المجلس معرفته؟
- لماذا؟ وكيف سيستخدم المجلس نتائج التقييم؟

٢. وضع هيكلية لعملية التقييم:

- تحديد أي نوع من الأنواع الثلاثة للتقييم سيستخدم مجلس الإدارة.
- إعداد تصميم للتقييم.
- تحديد النقاط التي ستركز عليها عملية التقييم.
- تحديد شروط المرجعية الخاصة بعملية التقييم.
- ما هي العوامل الخارجية التي قد تؤثر على نجاح الجمعية؟

- ما هي المعلومات اللازمة لإجراء التقييم؟
- ما هي الأدوات المناسبة لجمع المعلومات اللازمة؟
- 3. جمع المعلومات (في حالة التقييم الخارجي)
 - تتضمن التقنيات المعروفة في جمع المعلومات: المقابلات المعمقة، والمسوحات، ومراجعة الوثائق، وقواعد البيانات، واستطلاعات الرأي، ومسح وسائل الإعلام، والمجموعات البؤرية/المركزة.. الخ.
 - كثيراً ما تتضمن مصادر المعلومات: الفئات المستهدفة والشريكة، والعاملين، والمتطوعين، ومجلس الإدارة والمجتمع المحلي، والجهات الرسمية.
 - تحليل المعلومات:
 - يجب عدم استخلاص أي استنتاجات لحين جمع المعلومات وتحليلها.
 - بعد الانتهاء من التحليل، يتم اتخاذ القرارات حول الخطوات التي يجب اتخاذها في ضوء التقييم.
- 4. العمل والتطبيق:

- إن الغرض النهائي من إجراء التقييم هو التأثير على عمل الجمعية. وهذا يتضمن المجالات التي تم تعريفها في الغرض من التقييم، ولكنه قد يتضمن فوائد أخرى للمعلومات. ويجب إطلاع مجلس الإدارة على نتائج التقييم. كما يجب أن تقوم اللجنة التنفيذية بوضع خطة متابعة للتأكد من تنفيذ التوصيات، وذلك لكي تضمن الأداء الأمثل لمجلس الإدارة.

المبادئ التوجيهية لتقييم مدير الجمعية:

من بين مسؤوليات مجلس الإدارة مساندة المدير ومراجعة وتقييم أدائه. إن مدير الجمعية هو شخصية محورية في نجاح أو فشل الجمعية. ويجب وضع عملية التقييم السنوية لأدائه كجزء من الخطة التشغيلية السنوية لمجلس الإدارة. ويعمل مدير الجمعية بشكل مستقل، ومن خلال الآخرين، من أجل إدارة الجمعية، وبالتالي من الطبيعي أن يتأثر أداء الجمعية برمتها به. إن إجراء تقييم سنوي خطي يوثق الإنجازات ونقاط الضعف للمدير، كما يساعد المدير على فهم المجالات التي تحتاج إلى تحسين، أو المجالات التي لم يطلع مجلس الإدارة عليها بشكل كافٍ. توجد أنواع كثيرة من عمليات التقييم، لذا، هناك أنواع مختلفة من التقييم الذي يمكن إجراؤه لمدير الجمعية. وبصرف النظر عن نوع التقييم الذي يتم اختياره، فإنه يجب تقييم المجالات الرئيسية التي تتضمن الإدارة، والأمور الإدارية، والصفات الشخصية والعلاقات مع الآخرين، بالإضافة إلى العلاقات مع العاملين ومع الأطراف المعنية الأخرى كالمنظمات الأهلية المستفيدة. وتتضمن أنواع التقييم ما يلي:

تقييم اللجنة التنفيذية

تقوم اللجنة التنفيذية بتقييم مدير الجمعية، ويستند هذا التقييم إلى استمارة تغطي المجالات المذكورة أعلاه كافة. ويقوم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بملء الاستمارة، ثم يتم أخذ معدل للعلامات. كما يتم إطلاع المدير على النتائج في اجتماع. ثم يعطى المدير فرصة للدفاع عن أي تقييم منخفض، قد يكون قد حصل عليه. وهذا يعطى المدير فرصة للنقاش، وطرح الأفكار المعمقة وسرد قصص النجاح. إلا أن هذا النوع من التقييم يميل إلى أن يكون تقييماً كمياً، وقد لا يعطي صورة حقيقية لأداء المدير، وهو أمر يجب أخذه في عين الاعتبار.

التقييم السنوي للجمعية

حيث أن مدير الجمعية يعمل بشكل مباشر وغير مباشر، أي من خلال الآخرين، على إدارة الجمعية، فإن تقييم أداء المدير التنفيذي مرتبط لا محالة بتقييم أداء الجمعية ككل. لذا، يمكن ربط عملية تقييم المدير بالتقييم الكامل للجمعية.

تقييم مجلس الإدارة والعاملين

لكي يكون التقييم أكثر شمولية، يمكن إشراك فريق العمل في تقييم مدير الجمعية. وحيث أن فريق العمل يعمل بشكل وثيق مع المدير، وهو قادر على أن يرى قادراً أكبر من التقنيات والمهارات الإدارية لديه، فإنه سيكون قادراً على إضافة بعد جديد. غير أن تقييم الفريق يجب أن يكون موضوعياً، وأن يعطى المدير فرصة للرد على الانتقادات العامة التي قد توجه له من طاقم الجمعية.

يجب ألا يكون التقييم الفرصة الوحيدة لإعطاء المدير تغذية راجعة، بل ينبغي أن يعطى التغذية الراجعة بشكل دوري في الاجتماعات. فهو، مثل أي موظف آخر، بحاجة إلى المدح، والإقرار، وإلى الحصول على التغذية الراجعة الفورية على أي مشكلة قد تنشأ؛ وذلك بهدف تحسين أدائه.

جدارات مجلس الإدارة

تعريفها	الجدارة
<ul style="list-style-type: none"> • أن يلتزم العضو ويدعم أهداف وقيم ومبادئ الجمعية داخليا وخارجيا. • أن يحافظ على سرية المعلومات. • أن يسعى لإيجاد متطوعين يدعمون المجلس. 	<p>الولاء والدعم</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أن يحلل العضو المعلومات والأفكار بشكل بناء، ويقيم نقاط القوة والضعف. • أن يرصد الفرص والتحديات في جميع القرارات التي يتخذها. • أن يتابع الأداء العام بشكل مستمر طوال العام. 	<p>التحليل</p>
<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على إنجاز المسؤوليات المطلوبة في الوقت اللازم. • الاستعداد للتحديث بشكل إيجابي وداعم. • الاستعداد للتقيد بالقرارات والسياسات التي يضعها المجلس. 	<p>الالتزام</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أن يتصرف العضو بحكمة ومسؤولية عند القيام بالواجبات ذات الصلة بالعمل. • أن يفكر بطريقة استراتيجية ويتخذ قرارات واضحة وفي الوقت المناسب أيا كانت الظروف. • القيادة بالمشاركة مع العاملين وتطبيق مبدأ الشورى لاتخاذ القرارات. • اتخاذ كافة القرارات التشغيلية والإدارية بناء على دراسة وتحليل النتائج المختلفة المتحققة، وكذلك التوقعات والتنبؤات المستقبلية. 	<p>اتخاذ القرارات</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أن يخلق العضو رؤية مشتركة للفريق ويدمجها بالبرامج والعمليات التي يقوم بها المجلس. • يحفز الفريق ومجلس الإدارة للارتباط برسالة المنظمة. • القدرة على التعامل مع التعقيد والتصرف بشكل حاسم. • القدرة على التعامل مع النزاعات. 	<p>القيادة</p>

<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على وضع مقاييس واضحة تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. • القدرة على تفسير وفهم البيانات. • الاستعداد لعقد مساءلة مع الإدارة عن الأهداف المعلنة والمقاييس. • الاستعداد لتحمل المسؤولية عن قراراته. • القدرة على تقييم الأداء لأعضاء المجلس والبرامج والخطط. 	<p>التوجه نحو النتائج</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أن يدعم ويتجاوب ويتبنى العضو آراء ومساهمات الأعضاء في الاجتماعات والقرارات الناتجة عنها. • أن يدعم التعاون الاستراتيجي مع الجهات الحكومية والقطاعات الأخرى. 	<p>التعاون</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أن يحرص العضو على الاطلاع والتزام بالقوانين وخاصة التي تؤثر على توجهات المجلس وأنها تطبق بشكل جيد كما أنه قادر على نقد القوائم المالية. 	<p>الوعي</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أن يتواصل العضو بشكل فعال ومقنع ويضع نظام للتواصل الداخلي والخارجي. • أن يملك المهارات الفعالة للتواصل الكتابي واللفظي. • فهم ديناميات الاعلام الجديد. • أن يقوم بمبادرات فعالة ومنتظمة لتعزيز وتحسين الصورة الذهنية للجمعية بمختلف شرائح المعنيين والمجتمع. • أن يتقن العضو تكوين العلاقات المثمرة بشكل جيد مع مختلف الشخصيات داخل وخارج المجلس. • الاستعداد للمشاركة في الأنشطة المجتمعية والفعاليات ذات العلاقة بالعمل الخيري. 	<p>التواصل والعلاقات</p>

<ul style="list-style-type: none"> • أن يخلق العضو بيئة عمل يكون التعليم والتطوير فيها مستمرا ومتصاعدا. • أن يساهم في إعداد وتطوير جيل جديد من قادة المستقبل. • الاستعداد للمشاركة في اللجان وفرق العمل المتخصصة في صياغة وتطوير وتحديث الأنظمة والتشريعات المختلفة ذات العلاقة والتأثير على العمل الخيري. • أن يتبنى مفاهيم التحسين المستمر لكافة العمليات والإجراءات التشغيلية والإدارية بالجمعية وأن يشارك في فرق العمل المخصصة لهذا الغرض. 	<p>التطوير المؤسسي</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التعزيز المستمر للمهارات والمعارف. • القدرة على الإنجاز على نحو فعال. 	<p>المهنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على العمل ضمن مجموعات متجانسة تحقق أعمال المجلس والمشاريع المنوطة بها. • أن يعمل بشكل جيد ضمن الوحدات والفرق الفرعية الناشئة من المجلس. • القدرة على جمع الآراء وتوحيدها. 	<p>العمل الجماعي</p>

