

المركز الوطني لتنمية
القطاع غير الربحي
National Center for
Non-Profit Sector



الدليل الاسترشادي لأفضل الممارسات لعمل مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية

رقم الإصدار 1.0
سبتمبر 2024



المحتويات:

التعريفات
الفرض من الدليل
مبادئ الحوكمة وأهميتها
الترشح لعضوية مجلس الإدارة
اختصاصات مجلس الإدارة
مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة
أمين سر المجلس
انتهاء عضوية مجلس الإدارة
اجتماعات مجلس الإدارة
التخطيط لاجتماعات مجلس الإدارة
إجراءات اجتماعات مجلس الإدارة
الممارسات الفعالة داخل قاعة الاجتماعات
مكافأة مجلس الإدارة
تقييم أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية
ملحق النماذج المقترحة



التعريفات:

يقصد بالألفاظ والعبارات الآتية - أينما وردت في هذا الدليل-المعاني المبينة أمام كل منها، ما لم يقتض السياق خلاف ذلك:
النظام: نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
اللائحة: اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
اللائحة الأساسية: اللائحة الأساسية للجمعية المعتمدة.
القواعد: قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
الدليل: الدليل الاسترشادي لمجلس الادرة في الجمعيات الأهلية.
المركز: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
الجهة المشرفة: الجهة الحكومية التي يدخل نشاط الجمعية ضمن اختصاصاتها.
الجمعية: الجمعية الأهلية.
المجلس: مجلس إدارة الجمعية.
أصحاب المصلحة: أي شخص أو جهة له علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع الجمعية، قد يؤثر أو يتأثر بأنشطة أو قرارات الجمعية.

الغرض من الدليل:

تواجه الجمعيات الأهلية الكثير من التحديات التي تؤثر على نجاحها في تقديم خدماتها وتحقيق مستهدفاتها المنصوص عليها في رؤية 2030 من مستهدفات خاصة بالقطاع الغير ربحي، لذلك تزداد الحاجة إلى تطوير مستوى المهنية والكفاءة والحوكمة لدى الجمعيات الأهلية؛ ونظراً للدور الكبير الذي يقوم به مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية، أصدر المركز هذا الدليل كأداة لتوعية أعضاء مجالس الإدارة بساهم في توضيح مهامهم ومسؤولياتهم وإجراءات عملهم في مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، بما يضمن فعالية مجلس الإدارة ومساهمته في حوكمة الجمعيات الأهلية وبالتالي المساهمة في تنمية القطاع الغير ربحي ككل.

يمكن الاستفادة من هذا الدليل لأغراض وضع سياسة خاصة بالمجلس بعد إدخال التعديلات اللازمة عليه ليعكس واقع الجمعية وخصوصيتها؛ مثل: الاسم والشعار والنماذج الخاصة بالجمعية... وغيرها من التعديلات، ويتم اعتماد هذه السياسة من الجمعية العمومية، ومن ثم يتم إعداد النسخ اللازمة لأعضاء مجلس الإدارة ليتم توزيعها عليهم ويلتزم أعضاء المجلس بسياسة المجلس وكل ما لم يرد بشأنه نص في سياسة المجلس يطبق بشأنه النظام واللوائح والقواعد ذات الصلة الصادرة من المركز والجهات المختصة.

لا يعد هذا الدليل بديلاً عن أحكام نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، أو لائحته التنفيذية، أو قواعد الحوكمة، أو اللائحة الأساسية، وعند وجود تعارض بين ما ورد في هذا الدليل وبين أحكام نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، أو لائحته التنفيذية، أو قواعد الحوكمة وتعديلاتها، أو اللائحة الأساسية، تكون المرجعية لتلك الأنظمة واللوائح.



الفئة المستهدفة (مستخدمو الدليل)

يأتي هذا الدليل ليشكل مرجعاً مهماً لجميع أصحاب المصلحة من أعضاء جمعية عمومية أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية، ويساهم وعيهم بهذا الدليل وتبني إرشاداته في توضيح الدور المنوط بمجلس الإدارة، ويمكن التعديل على بنوده حسب طبيعة الجمعية وحاجتها؛ لضمان المرونة وحسن التطبيق، على أن يراعى في التعديل عدم تعارضه مع ما ورد في الأنظمة واللوائح والقواعد ذات العلاقة. فيما يلي قائمة بأسماء مستخدمي الدليل.

المستخدم	الاستخدام
أعضاء المجلس	يعتبر أعضاء المجلس المستخدمون الرئيسيين لهذا الدليل حيث يتوقع منهم قراءة وفهم الدليل كي يتمكنوا من أداء مهامهم الرئيسية في حوكمة الجمعية.
الإدارة التنفيذية	يمكن للإدارة التنفيذية للجمعية استخدام الدليل لفهم إطار الصلاحيات والمسؤوليات. • مرفق نموذج استرشادي لمصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات.
الجمعية العمومية	يمكن للجمعية العمومية الرجوع إلى الدليل في حال الرغبة في توضيح بعض القضايا المتعلقة بمسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة، وتلك المتعلقة بالجمعية العمومية.

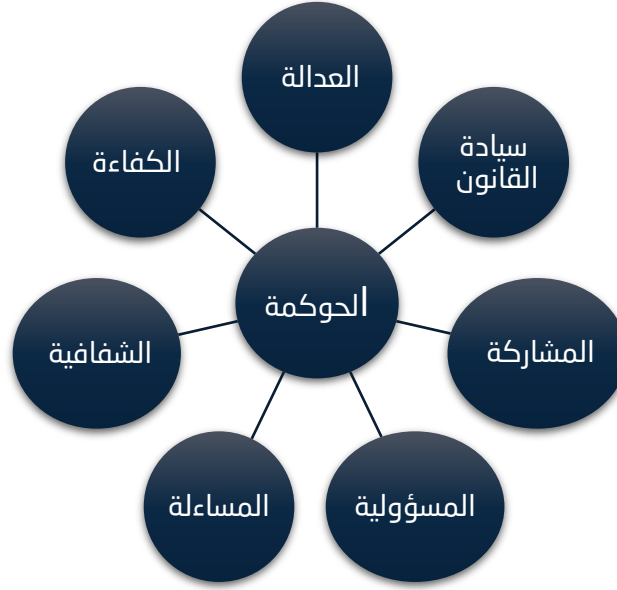
مبادئ الحوكمة وأهميتها:

أصبحت الحوكمة مسألة حيوية على الصعيدين الدولي والوطني خلال السنوات الأخيرة؛ وتعتبر الحوكمة نظام يتم من خلاله التأكد من أن المنظمة تعمل بفاعلية وتدار بشكل نزيه، فهي عملية توجيه ورقابة وضبط لعلاقات المنظمة.
أما الإدارة فهي عملية التنفيذ المستخدمة لتحويل الخطط والسياسات التي يضعها المجلس والجمعية العمومية، إلى برامج وخدمات وأنشطة؛ ويعدّ المدير التنفيذي مسؤولاً بشكل عام عن الإدارة وذلك فيما يخص عمل الجمعية اليومي، وهو مساءل أمام المجلس.

تتمثل أهمية ممارسة مبادئ الحوكمة في الجمعيات الأهلية فيما يلي:

1. تساعد في تحديد أهداف الجمعية وسبل تحقيقها.
2. الرقابة على الأداء.
3. تساعد في تقويم وتحسين عمل الجمعيات الأهلية.
4. تحقق الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد.
5. تقلل من الأزمات المالية والإدارية وتضمن إدارة المخاطر واستدامة الجمعية.
6. الحد من الفساد الإداري والمالي؛ عن طريق قيامها بممارسات الشفافية والمساءلة.

وتستند الحوكمة إلى المبادئ الرئيسة التالية:



العدالة:

تعني عدم التمييز بين أصحاب المصلحة؛ إذ يجب أن تتاح لجميع أصحاب المصلحة من أعضاء الجمعية ومستفيدين وعاملين الفرصة للمشاركة في صنع القرار بالجمعية، وأن يعامل المستفيدين والعاملين بعدالة لضمان تكافؤ الفرص للجميع وضمان عدالة عمليات الجمعية ومشاريعها ونزاهتها، وفي هذا الإطار يلتزم المجلس بما يلي:

1. اعتماد سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع المستفيدين، وتضمن تقديم العناية اللازمة لهم، والإعلان عنها.
2. ضمان التزام الجمعية بالتعامل مع الأشخاص أو المجموعات سواء كانوا من المستفيدين أو من العاملين على أساس العدالة والمساواة ووفقاً للسياسة المعتمدة.
3. عدم تمييز الجمعية في تقديم خدماتها على أساس جغرافي، أو عائلي، أو طائفي، أو سياسي، أو طبقي، أو جنسي.
4. تطوير إجراءات صارمة وواضحة لمنع التمييز بأشكاله كافة ضد الموظفين في التوظيف والترقية والمكافآت وغيرها بما يكفل تكافؤ الفرص.
5. حماية الجمعية لحقوق العاملين فيها، وتطوير سلم رواتب يتسم بالعدل والإنصاف والوضوح في التطبيق.

سيادة القانون:

يعمل المجلس على ضمان أداء منسوبي الجمعية في كافة مستوياته الإدارية وفي جميع قراراته وفقاً لللائحة الأساسية للجمعية وبكافة الأنظمة واللوائح ذات العلاقة.

المشاركة:

- مشاركة كافة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، بما يحفظ حقوقهم، وفقاً لما يلي:
1. أن يشارك أعضاء الجمعيات العمومية بشكل متساو في عملية صنع القرار والرقابة على الجمعية، وتكون المشاركة منظمة وبما يتيح للجميع التعبير عن رأيه.
 2. أن يلتزم المجلس بتطبيق الأنظمة واللوائح من أجل تشجيع العمل التطوعي والمساهمات المجتمعية.
 3. أن تلتزم الجمعية بإجراء عملية مشاركة وتشاور مستمرة مع جميع الأطراف ذات العلاقة.

4. أن يعمل المجلس على دعم إدارة الجمعية وتشجيعها ومراقبة مدى التزامها في إشراك أصحاب المصلحة في مشاريع المؤسسة في جميع مراحل دورة حياة المشروع من التخطيط إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم.

المسؤولية والمساءلة:

1. يقصد بالمسؤولية: توضيح الأدوار والمسؤوليات ذات العلاقة بجميع أصحاب المصلحة.
2. يقصد بالمساءلة: الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة من خلال التقارير الرسمية حول الوفاء بمسؤولياتهم والالتزام بواجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم والالتزام بالمتطلبات وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة والمخالفات.
إن المساءلة ملازمة للشفافية وسيادة القانون؛ فالحوكمة تجعل متخذي القرار مساءلين ومسؤولين عن القرارات التي اتخذوها، كما أن مجلس الإدارة في الجمعية مسؤول عن جميع أعمالها ونشاطاتها ومسائل أمام من سيتأثرون بتلك القرارات أو الأفعال من فئات وأفراد ومجتمعات محلية، كما هو مسائل أمام الجمعيات العمومية والجهات الحكومية ذات العلاقة والجهات المانحة.
كما أن الإدارة التنفيذية مساءلة أمام المجلس عن مسؤولياتها وقراراتها. وتعد الشفافية متمثلة في التقارير الرسمية والقوائم المالية واستقصاءات أصحاب المصلحة عن مدى الرضا عن أعمال الجمعية من الوسائل المفيدة لتعزيز المسائلة ومحاسبة المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف ورؤية الجمعية.

الشفافية:

يقصد بالشفافية: توفير المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات، وضمان وصول المستفيدين والجمهور والجهات الرسمية ذات العلاقة والمانحين للمعلومات.
ويمكن الوصول لتلك المعلومات عن طريق قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين في الجمعية، أو من خلال وضع تلك المعلومات في متناول الجمهور -بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح ذات العلاقة-.
وينبغي توفير المعلومات الموثوقة والدقيقة والكاملة لصناع القرار داخل الجمعية، وضمان وصول المستفيدين والمانحين والجمهور والمتأثرين بتلك القرارات والجهات الحكومية والجهات المانحة ذات العلاقة، وتعد الشفافية ممكن رئيسي للمساءلة يترتب عليه جعل جميع الحسابات وتقارير مراجعي الحسابات وتقارير أداء الجمعية المالية والإدارية متاحة لكافة أصحاب المصلحة.

الكفاءة:

تدور الكفاءة حول تلبية حاجة المستفيدين وأصحاب المصلحة وتحقيق أهداف الجمعية بشكل اقتصادي، من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية ضمن فترة زمنية معقولة.
يعمل المجلس مع كادر الجمعية لضمان استخدام الموارد بأعلى كفاءة ممكنة، والقيام بتقييم تكلفة المشاريع بالنسبة للمخرجات وقياس أثر مشاريع الجمعية ومبادراتها وأعمالها.

انتخاب مجلس الإدارة

تتم عملية انتخاب مجلس الإدارة من خلال وسائل التقنية التي يعتمدها المركز لهذا الغرض، وفيما عدا ذلك تتم عملية الانتخاب وفقاً للإجراءات الآتية:

1- يُوجه رئيس مجلس الإدارة الدعوة خطياً إلى جميع أعضاء الجمعية العمومية للترشح لعضوية مجلس الإدارة الجديد قبل نهاية مدة مجلس الإدارة الحالي بمائة وثمانين يوماً على الأقل، وتتضمن الدعوة التفاصيل الآتية:

أ- شروط الترشح للعضوية.

- ب- النماذج المطلوب تعبئتها للترشح.
- ج- المستندات المطلوب تقديمها للترشح، ومنها على وجه الخصوص صورة بطاقة الهوية الوطنية والسيرة الذاتية.
- د- تاريخ فتح باب الترشح للعضوية وتاريخ قفله.
- 2- يُقفل باب الترشح قبل تسعين يوماً من نهاية مدة مجلس الإدارة.
- 3- يدرس مجلس الإدارة أو من يفوضه من لجان الجمعية مثل لجنة المكافآت والترشيحات في حال وجودها، طلبات الترشح ويقوم باستبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط أو التي لم تستكمل المستندات أو التي لم ترد خلال المدة المحددة للترشح.
- 4- يرفع مجلس الإدارة قائمة بأسماء جميع المرشحين الذين تنطبق عليهم الشروط؛ إلى المركز وفق نموذج يعده المركز لهذا الغرض وذلك خلال أسبوع من قفل باب الترشح.
- 5- يعتمد المركز القائمة النهائية للمرشحين ويعد قراره نهائياً وغير قابل للطعن.
- 6- يتاح لكل مرشح وافق عليه المركز عرض سيرته الذاتية في الموقع الإلكتروني للجمعية وفي مدخل مقر الجمعية، ويحدد المجلس اشتراطات العرض ومساحاته على أن يراعى في ذلك عدالة الفرص بين المترشحين وتساويها.
- 7- يتولى مجلس الإدارة مهمة التهيئة للانتخابات وتوفير لوازمها، ومن ذلك:
- أ- وضع قائمة بأسماء المرشحين المعتمدين من المركز في الأسبوع السابق للانتخابات في مكان بارز خارج مقر الجمعية وفي قاعة الانتخابات.
- ب- مخاطبة المركز بمكان الانتخاب وزمانه وطلب حضور مندوبه.
- ج- الإعلان عن مكان الانتخابات وزمانها داخل النطاق الإداري للجمعية.
- د- تجهيز المقر والأدوات الانتخابية بما في ذلك مكان الاقتراع السري وصندوق الاقتراع.
- هـ- اعتماد أوراق الاقتراع وختمها وتوقيع عضوين عليها.
- 8- تكون مهمة لجنة الانتخابات إدارة العملية الانتخابية، وينتهي دور اللجنة بإعلان النتيجة وكتابة محضر الانتخابات.
- 9- تتولى لجنة الانتخابات الإشراف على العملية الانتخابية وفقاً للآتي:
- أ- التأكد من هوية عضو الجمعية العمومية والتأشير أمام اسمه في سجل الناخبين.
- ب- تمديد مدة التصويت وإنهاؤها.
- ج- عد الأصوات التي حصل عليها كل مرشح.
- د- التأكد من عدد الأصوات ومقارنته مع عدد المقترعين، وفي حالة زيادة عدد الأصوات عن عدد الحاضرين يتم إلغاء الانتخاب وإعادة في الاجتماع نفسه أو خلال مدة لا تزيد عن خمسة عشر يوماً.
- هـ- إعلان أسماء الفائزين في الانتخابات وهم الذين يحصلون على أكثر الأصوات بحسب عدد أعضاء المجلس، وفي حال تساوي الأصوات للفائز بالمقعد الأخير فيلجأ إلى القرعة، ما لم يتنازل أحدهما.
- و- إعداد قائمة بأعضاء المجلس الاحتياطيين وهم المترشحون الخمسة التالون للأعضاء الفائزين وحسب الأصوات.
- 10- يُعدُّ محضر ختامي للعملية الانتخابية يتضمن عدد الأوراق في الصندوق والأوراق الصحيحة والملفأة والبيضاء، وعدد الأصوات التي حصل عليها كل مرشح وترتيبها تنازلياً من المرشح الأعلى، ويوقعه رئيس لجنة الانتخاب وأعضاؤها، ويصادق عليه مندوب المركز.
- 11- تحتفظ الجمعية بأصل المحضر في سجلاتها، وتسلم صورة لمندوب المركز لإدراجه في ملف الجمعية.
- 12- يعقد مجلس الإدارة اجتماعاً فوراً يتم فيه انتخاب الرئيس والنائب وتحديد موعد أول اجتماع وبرنامج عمله.

- 13- ينشر التشكيل الجديد لمجلس الإدارة في الموقع الإلكتروني للجمعية.
- 14- في حال شغور مكان رئيس مجلس الإدارة أو نائبه أو أحد أعضائه لأي سبب كان؛ فيتم إكمال نصاب المجلس بالعضو الاحتياطي الأكثر أصواتاً في الانتخابات الأخيرة، ويعاد تشكيل المجلس.
- 15- في حالة حل المجلس كلياً بقرار مسبب من المركز أو إذا قدم أعضاء مجلس الإدارة مجتمعين استقالتهم؛ فيعين المركز مجلساً مؤقتاً، على أن تكون من مهامه دعوة الجمعية العمومية للانعقاد وانتخاب مجلس إدارة جديد، وذلك خلال ستين يوماً من تاريخ تعيينه.
- 16- عند انتهاء دورة مجلس الإدارة يستمر في ممارسة مهامه الإدارية دون المالية لحين انتخاب مجلس إدارة جديد.

الترشح لعضوية مجلس الإدارة:

يتكون المجلس من مجموعة من الأعضاء المنتخبين من قبل الجمعية العمومية وفق ما تحدده اللائحة الأساسية للجمعية، بحيث لا يقل عن خمسة ولا يزيد على ثلاثة عشر عضواً، ويمثل مجلس الإدارة المستوى الإداري التنظيمي الثاني للجمعيات الأهلية ويعتبر مجلس إدارة الجمعية مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها، كما أنه المسؤول قانونياً، وأخلاقياً ومالياً عن سلوك الجمعية وأدائها.

إن المجلس باعتباره هو المعني باتخاذ القرار، ملقى على عاتقه العديد من المسؤوليات فهو يتأكد من أن الجمعية لديها كل ما تحتاج إليه لتنفيذ مهمتها، وأنها تنجزه بصورة نظامية، وأخلاقية وفعالية، وهو المسؤول أمام المركز والجهات الرقابية والجهات المانحة، وأصحاب المصلحة الآخرين المجتمع، والمانحين، والشركاء، وأصحاب المصلحة الآخرين.

توضح الجمعية في لائحتها الأساسية آلية تشكيل المجلس بما يتوافق مع النظام واللائحة والقواعد، ويقوم المجلس بمباشرة أنشطته وأعماله وفقاً للائحة الأساسية والأنظمة واللائحة والقواعد والقرارات -وما في حكمها-.

تراعي الجمعية عند التصويت على اختيار أعضاء المجلس الجدد بذل العناية اللازمة في اختيار الأعضاء المناسبين لضمان وصول الأعضاء الأكفاء والقادرين والمستعدين على تطوير الجمعية وتحسين خدماتها وتعزيز حوكمتها ومراعاة وجود تنوع في التخصصات والخبرات، كما تراعي الجمعية السمات الشخصية لعضو مجلس الإدارة ومدى تمتعه بالنزاهة والنضج والجدية والتزامه بروح الفريق. ومن أهم الشروط الواجب توافرها في أعضاء المجلس:

1. القيادة: التمتع بالمهارات القيادية والقدرة على التوجيه.
2. الكفاءة: تتناسب المؤهلات العلمية والمهارات المهنية والخبرات العملية مع اختصاص الجمعية.
3. النزاهة: التمتع بالاستقامة والموثوقية والسلوك الأخلاقي والبعد عن تعارض المصالح وخلو سجله من السوابق الاجرامية.
4. اللياقة الصحية: ألا يكون لديه مانع صحي يعوقه عن ممارسة مهامه واختصاصاته.

لتحقيق ما سبق قد تطلب الجمعية من كل مرشح تزويدها بسيرته الذاتية وإثباتات لخبراته وشهاداته بالإضافة لتصوره حول عمله في مجلس الإدارة وما يمكنه تقديمه والقيمة المضافة التي يقدمها للجمعية؛ لتسهيل عملية الاختيار في الجمعية العمومية، ويشترط في طالب الترشح لعضوية مجلس الإدارة الآتي:

1. أن يكون سعودي الجنسية .

2. أن يكون كامل الأهلية.
3. تقديم برنامج انتخابي، يراعى فيه أهداف الجمعية، والغرض الذي أنشئت من أجله.
4. ألا يكون قد صدر بحقه حكم نهائي بإدانته في جريمة مخلة بالشرف، أو الأمانة، ما لم يكن قد رُد إليه اعتباره.
5. سداد رسوم العضوية.
6. أن يكون قد مضى على عضويته في الجمعية ستة أشهر على الأقل.
7. يشترط في عضو الجمعية العمومية ذو الشخصية الاعتبارية ما يشترط في عضو الجمعية العمومية الطبيعي.
8. يفضل أن يكون لديه المؤهلات المناسبة للوظيفية وخبرة لا تقل عن (خمس) سنوات بالقطاع غير الربحي.

مرفق نموذج السيرة الذاتية للترشح لمجلس الإدارة.

يحرص المجلس بعد انضمام عضو مجلس الإدارة على وضع برنامج للتوجيه والدعم للعضو الجديد وتزويده بالمعلومات حول عمليات الجمعية وبرامجها وتوضيح دور عضو مجلس الإدارة ويمكن اتباع الخطوات التالية لتسهيل عملية التوجيه والدعم:

1. يحدد موعد لجلسة توجيه رسمية ومنفصلة عن الاجتماع العادي للمجلس.
2. يسلم عضو المجلس الأنظمة واللائحة والقواعد واللائحة الأساسية والأدلة الاسترشادية اللازمة بالإضافة الى استراتيجية الجمعية، وسياسة مجلس الإدارة والتقرير السنوي الأخير والمعلومات المالية والسياسات والإجراءات ومحاضر الجلسات الأخيرة للمجلس.
3. توضيح آليات عمل المجلس واللجان والاجتماعات والمحاضر للعضو الجديد.
4. التأكيد على مسؤوليات وواجبات عضو مجلس الإدارة والتوقعات ذات العلاقة بالأداء.
5. دعم أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية في تطوير مهاراتهم من خلال التدريب وحضور اللقاءات والندوات ذات العلاقة بعملهم.

اختصاصات مجلس الإدارة



مجلس الإدارة هو المسؤول في الجمعية عن جميع أعمال ونشاطات الجمعية. ويمارس عددًا من الأدوار، أبرزها:

1. الدور الداعم: حيث إنه مسؤول عن دعم وتوجيه أعمال الجمعية وإدارتها والمساهمة في تطويرها ونموها بما يتوافق مع أهدافها.
2. الدور القيادي: قيادة وتوجيه الجمعية نحو تحقيق رسالتها وأهدافها، والإشراف والرقابة على أعمال الجمعية لضمان نزاهتها وسلامة قراراتها.

ويمكن إيجاز المسؤوليات التي تقع على عاتق المجلس بناءً على الدورين -سالف الذكر-، المسؤوليات التالية:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للجمعية

يقوم المجلس باعتماد خطط العمل الاستراتيجية والتنفيذية ومتابعة تنفيذها ومن ذلك:

1. وضع رؤية ورسالة الجمعية وخطتها وأهدافها الاستراتيجية ومراجعتها بشكل دوري، من أجل تقييم مدى الإنجاز واستمرارية صلاحيتها.
2. مراجعة الهياكل التنظيمية واللائحة الأساسية والتعديل عليها عند الضرورة.
3. تطوير إطار العمل الاستراتيجي للجمعية بما ينسجم مع مستهدفات رؤية 2030.
4. تطوير وإقرار السياسات والإجراءات اللازمة.

ثانياً: تعيين المدير التنفيذي للجمعية ودعمه وتقييم أداءه:

1. يعين المجلس المدير التنفيذي للجمعية، ويتبع في ذلك عملية شفافة متعددة الخطوات تُحدّد المرشح الأفضل لهذه الوظيفة، بعد وضع وصف للوظيفة مع أهداف ومؤشرات أداء واضحة ومناسبة، ويجري عملية بحث متأن، وفق الأصول المتبعة في عمليات التوظيف، حتى تجد الجمعية شخصاً مؤهلاً لكي يتبوأ المنصب، بما في ذلك إجراء مقابلات للمرشحين المؤهلين للمنصب.
2. بعد أن يتم توظيف المدير التنفيذي للجمعية، يرفع المدير تقاريره إلى مجلس الإدارة ويقدم لمجلس الإدارة تقييمات منتظمة حول أداء الجمعية، بما في ذلك تقييم سنوي رسمي عن أعمالها.
3. يعمل المجلس على توفير الدعم المناسب للمدير التنفيذي وتمكينه ومراجعة وتقييم أداءه بشكل دوري، للتأكد من أنه يلتزم بالوصف الوظيفي ويحقق أهداف الجمعية، ويستمر في توجيه المدير بعد تعيينه، ودعمه في توظيف فريق إداري ملائم.
4. في حال كان المدير لا يحقق الأهداف أو لا يدير الجمعية على نحو فعال، يتعين على المجلس اقالته أو استبداله. وينبغي على مجلس الإدارة اتخاذ هذا القرار بعناية مستندا إلى مصالح الجمعية.

علاقة فعالة بين المجلس والمدير التنفيذي يتم الالتزام بالتالي:

1. وصف وظيفي واضح ومفصل ومكتوب ومتفق عليه بين الطرفين.
2. فهم الواجبات والصلاحيات وأدوار كل طرف.
3. تواصل فعال وصريح واجتماعات دورية بين رئيس المجلس والمدير، وتقارير دورية، وتشاور دائم، ومتواصل.
4. النزاهة والثقة والدعم والاحترام المتبادل.

النقد البناء ومواجهة المشاكل والعقبات بشكل مباشر وطرح الحلول الإبداعية

ثالثاً: ضمان توفر الموارد المالية والبشرية والاشراف على حسن إدارتها

يعد توفير الموارد الكافية للجمعية إحدى أهم مسؤوليات المجلس، وفي ضوء ذلك يقوم المجلس بإدارة الحسابات البنكية واستثمار الفائض من أموال الجمعية، وإدارة العقارات والأصول، وتنمية الموارد المالية لتحقيق الاستدامة للجمعية، ولتحقيق تلك المهام يجب على المجلس ما يلي:

1. السعي لتوفير الدعم المالي وعقد الشراكات المالية مع الجهات المانحة والداعمين والشركاء.
2. مراقبة الخدمات التي تقدمها الجمعية والموارد المالية والبشرية المطلوبة لذلك.
3. مراجعة سلم الرواتب والمكافآت والسلم الوظيفي وضمان عدالتها.
4. يضع المجلس موازنة تقديرية سنوية، لضمان الرقابة المالية الملائمة، والرقابة المستمرة للوضع المالي.
5. وضع خطة للاستثمارات وضمان اتخاذ القرارات الاستثمارية التي تصب في مصلحة الجمعية.
6. مراجعة البيانات المالية السنوية واقتراح موازنة السنة المالية الجديدة.
7. تقديم التقارير الإدارية والمالية السنوية وأي خطط أو مشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.

رابعاً: الاشراف على برامج الجمعية وخدماتها ومراقبة أدائها:

يعمل المجلس على تحديد البرامج ذات الصلة مع أهداف الجمعية وخطتها الاستراتيجية والتأكد من توافق مشاريع الجمعية مع الأولويات التنموية حسب رؤية المملكة 2030، ومتابعة تنفيذها بالمهنية اللازمة، عبر الالتزام بالمهام التالية:

1. إقرار خطط العمل التفصيلية المستمدة من خطة العمل السنوية.
2. تلقي التقارير الدورية من الإدارة التنفيذية واللجان حول أعمال المراجعة والرقابة على الأداء.
3. المرونة وإدارة مخاطر البرامج والخدمات.
4. تشكيل اللجان اللازمة لتحسين العمل، وتحديد مجالات عملها ضمن المجلس.

خامساً: تحسين الصورة العامة للجمعية

يشكل المجلس حلقة الوصل الأساسية بين الجمعية وأصحاب المصلحة، ويعمل المجلس على:

1. توضيح رسالة الجمعية، وإنجازاتها وأهدافها لأصحاب المصلحة، ودعمها وتمثيلها في المناسبات العامة لأصحاب المصلحة.

2. الحصول على تأييد شخصيات مؤثرة من أصحاب المصلحة، تشكل عناصر مهمة في الاستراتيجية الشاملة للعلاقات العامة وتطوير علاقات وشراكات وموارد مالية جديدة.
3. تعزيز صورة الجمعية والحرص على سمعتها ومصداقيتها، والترويج لها بالطريقة المناسبة دون الإخلال.

4. مراجعة التقرير السنوي والنشرة التعريفية والموقع الإلكتروني والكتيبات التي تصدرها الجمعية عبر قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة.

سادساً: التأكد من النزاهة والشفافية وتطوير آليات للمساءلة

يقوم المجلس بالإشراف على نظام الحوكمة والرقابة الداخلية ومراقبة الالتزام النظامي والتأكد من فاعليتها وتلتزم الجمعية بسياسة الشفافية القائمة على إيصال المعلومات إلى أصحاب المصلحة، بما يضمن الانفتاح مع الجمعية العمومية، وأصحاب المصلحة، والمانحين والجهات الحكومية حول النشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات وتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور، والتقييد بالمعايير المهنية والقواعد الخاصة بالشفافية المالية وإدارة المشتريات. وتعيين الموظفين وفق القواعد المهنية المتبعة من الإعلان عن الوظائف ومنح فرص متساوية للجميع، ويقع على عاتق المجلس ترسيخ طريقة التعامل العادل والشفاف كقيمة أساسية لديها، يكون المجلس مسائلاً مالياً وأخلاقياً ومعنوياً أمام الجمعية العمومية وجميع أصحاب المصلحة، عليه أن يتأكد مما يلي:

5. وجود سياسات سليمة لكافة الجوانب الضرورية مثل الشؤون المالية وشؤون الموظفين وغيرها ومتابعة تنفيذها.

6. وجود نظام للشكاوى، يحق لأي متضرر من برامج الجمعية ونشاطاتها استخدامه، ويقوم مجلس الإدارة بمراجعة الشكاوى بصورة منهجية.

7. التفويض الواضح للمدير في إدارة الموظفين والبرامج والمشاريع وفق أسس الإدارة السليمة.
8. التزام الجمعية بالأنظمة واللوائح والمعايير المعتمدة للمحاسبة والمراجعة واستخدام النظام والبرنامج الإداري والمحاسبي المناسب.

9. إعداد الموازنات بطريقة سليمة ودقيقة لعرضها على الجمعية العمومية لإقرارها.
10. استخدام الأموال في المجالات المخصص لها والمعلن عنها والمتعاقد عليها مع الجهات الداعمة.

11. تحديد صلاحيات الصرف وفق المستويات الإدارية، ومراعاة فصل الأدوار والمسؤوليات.
12. تصرف منسوبي الجمعية بصورة أخلاقية وامتناعه عن تعارض المصالح.

اختصاصات رئيس المجلس ونائبه:



تحدد اللائحة الأساسية كيفية اختيار رئيس المجلس ونائبه، واختصاصات كل منهما، على أن يتم تعيينهما في أول اجتماع للمجلس، مع مراعاة الاختصاصات المقررة للمجلس والجمعية العمومية.

ويكون رئيس المجلس مسؤولاً عن تفعيل ومتابعة الاختصاصات المناطة بالمجلس، ويجب ألا يتدخل رئيس المجلس في صلاحيات ومسؤوليات المدير التنفيذي أو الإدارة التنفيذية ومن أبرز اختصاصات رئيس المجلس التالي:

- 1- ضمان حصول أعضاء مجلس الإدارة على المعلومات الكاملة والواضحة والصحيحة وغير المضللة في الوقت المناسب.
- 2- التحقق من قيام المجلس بمناقشة جميع المسائل الأساسية بشكل فعال وفي الوقت المناسب.
- 3- تشجيع الأعضاء على ممارسة مهامهم بفعالية وبما يحقق مصلحة الجمعية.
- 4- رئاسة اجتماعات المجلس والجمعية العمومية والدعوة لانعقادها وتمثيل الجمعية أمام الغير.
- 5- التوقيع على ما يصدر من المجلس من قرارات والتوقيع على الشيكات والأوراق المالية والعقود وفق صلاحيات التفويض المعتمدة.
- 6- توضيح الموضوعات التي يتم تفويض رئيس المجلس بها والموضوعات التي يفوضها لنائبه أو للجان أو للإدارة التنفيذية بما يتوافق مع النظام واللوائح والقواعد.
- 7- توضيح دور نائب رئيس المجلس في تولى اختصاصات رئيس المجلس في حال غيابه أو شغور مقعده بالإضافة لما يفوضه به رئيس المجلس بعد موافقة المجلس.

إن من أهم واجبات رئيس مجلس الإدارة في قيادة أعمال الجمعية مهارة الاتصال الفعال من خلال بناء وتوثيق العلاقة مع أعضاء مجلس الإدارة بشكل فردي وتبادل الآراء والمعلومات وتكوين الأفكار والمقترحات وتسهم في بناء الثقة والانسجام، كما تسهم في تعزيز القدرات الإشرافية والرقابية. إن القدرة على مهارات الاتصال والإصغاء للآراء والمقترحات من بقية الأعضاء تعد من أهم مهارات رئيس مجلس الإدارة وتسهم في نجاحه

- 8- يأتي منصب نائب رئيس المجلس مباشرة بعد منصب الرئيس. ويعتبر نائب الرئيس عضو في المجلس، يؤدي مهام الرئيس في حال غيابه، ويكون مسؤولاً أمام رئيس المجلس. ويعمل النائب بشكل وثيق مع الرئيس وباقي أعضاء المجلس. ويمكن تفويضه بصلاحيات التوقيع نيابة عن الرئيس بعد موافقة المجلس. كما أنه يؤدي أي مهام أخرى يوكلها إليه المجلس.

مسؤوليات أعضاء المجلس

يوضح النظام واللوائح والقواعد مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة وتتمثل مسؤوليات عضو المجلس في المشاركة بفاعلية في الاشراف والتوجيه والرقابة على الجمعية وإدارتها التنفيذية، وعليه بذل واجبي العناية والولاء في إدارة الجمعية، ويتحمل المجلس المسؤولية الكاملة عن أعماله حتى بعد تفويضه لجاناً أو جهات أو أفراداً في ممارسة بعض اختصاصاته، أو

- تعاقده مع أطراف أخرى لتأدية مهام أو إدارة وظائف معينه. ومن أبرز مسؤوليات أعضاء المجلس المترتبة على عضويتهم التالي:
- 1- الالتزام التام بأحكام النظام واللوائح والقواعد، والأنظمة ذات الصلة والتقيّد بما يصدر من المركز والجهة المشرفة والجمعية العمومية والمجلس من تعليمات.
 - 2- الالتزام بالتحضير للاجتماعات وحضورها والمشاركة فيها بفعالية والتصويت على القرارات، وعدم جواز التفويض في ذلك.
 - 3- تخصيص وقت كافٍ للاضطلاع بمسؤولياته، والاعتذار عن العضوية حال عدم تمكنه من الوفاء بمهامه على الوجه الأكمل.
 - 4- الالتزام بأداء مسؤولياته في اللجان التي يكلفه بها المجلس.
 - 5- خدمة الجمعية ورعاية مصالحها وإفادتها بخبراته والمحافظة على أسرارها وتقديم المبادرات والاقتراحات النافعة.
 - 6- ممارسة مهامه بأمانة ونزاهة، وألا يستغل منصبه لتحقيق مصالح خاصة وتجنب حالات تعارض المصالح.

المحظورات على عضو مجلس الإدارة:

- التصويت على قرار مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الجمعية إذا كانت له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة فيها.
- الاستغلال أو الإفادة بشكل مباشر أو غير مباشر من أي أصول الجمعية أو معلوماتها أو الفرص الاستثمارية المعروضة عليه بصفته عضواً في مجلس الإدارة، أو المعروضة على الجمعية، ويشمل ذلك الفرص الاستثمارية التي تدخل ضمن أنشطة الجمعية، أو التي ترغب الجمعية الاستفادة منها، ويسري الحظر على عضو المجلس الذي يستقيل لأجل استغلال الفرص الاستثمارية بطريق مباشر أو غير مباشر التي ترغب الجمعية في الاستفادة منها والتي علم بها أثناء عضويته في المجلس.
- قبول الهدايا من أي شخص له تعاملات تجارية مع الجمعية، إذا كان من شأن تلك الهدايا أن تؤدي إلى تعارض في المصالح.

أمين سر المجلس

أمين سر المجلس هو الشخص المعني بتوثيق اجتماعات مجلس الإدارة ويعين مجلس الإدارة أمين السر من بين أعضائه أو من غيرهم، ولا يجوز عزله إلا بقرار من المجلس، وينبغي أن يكون أمين السر ملم باللوائح والأنظمة ذات العلاقة بعمل الجمعية وتحدد اختصاصاته بقرار من المجلس على أن تتضمن هذه الاختصاصات التالي:

- 1- توثيق اجتماعات المجلس، وإعداد محاضر لها تتضمن ما دار من نقاشات ومداولات، وبيان مكان الاجتماع، وتاريخه، ووقت بدايته ونهايته، وتوثيق قرارات المجلس، ونتائج التصويت، وحفظها في سجل خاص ومنظم، وبيان أسماء الأعضاء الحاضرين والتحفظات التي أبدوها وتوقيعات الأعضاء الحاضرين.
- 2- إبلاغ أعضاء مجلس الإدارة بمواعيد اجتماعات المجلس، وتزويدهم بجداول أعمال الاجتماع والوثائق والمعلومات المتعلقة به قبل موعد الاجتماع بمدة كافية.

- 3- حفظ محاضر اجتماعات المجلس والتقارير التي ترفع إلى المجلس والتقارير التي يعدها.
- 4- ضمان اتباع الإجراءات الخاصة بالمجلس، وضمان تدفق المعلومات بين أعضائه ولجانته والإدارة التنفيذية.
- 5- التنسيق بين أعضاء المجلس وتقديم العون والمشورة لهم.
- 6- الإشراف على إعداد جدول أعمال الجمعية العمومية والمشاركة في ادارتها طبقاً لأحكام النظام.
- 7- متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والرفع بتقارير عن ذلك للمجلس.
- 8- قد يكون من المناسب تفريغ أمين سر المجلس لأمانة سر المجلس واللجان التابعة للمجلس ومتابعة اعمالها وتوصياتها.

انتهاء عضوية عضو المجلس:

يوضح النظام واللوائح والقواعد حالات انتهاء العضوية بالمجلس ومن المهم أن يوثق المجلس مسببات إنهاء العضوية وآليات قبول الاستقالة والتزامات العضو المستقيل ومسؤوليات المجلس حيال انتهاء العضوية مثل آليات ابلاغ المركز بالقرار وكيفية الترشيح للمقعد الشاغر ووضع النماذج المناسبة لكل حالة.

في الحالات العادية تحدد اللائحة الأساسية للجمعية الحد الأقصى لمدة عمل أعضاء المجلس، وتنتهي العضوية في حالة وفاة العضو أو تقديم الاستقالة بشكل خطي موجه إلى مجلس الإدارة، ولكن في بعض الأحيان يكون من الضروري إقالة أحد الأعضاء من عضوية مجلس الإدارة بسبب تضارب المصالح، أو السلوك غير الأخلاقي أو عدم تمثيل المجلس والجمعية تمثيلاً لائقاً، أو أن يكون سلوك العضو معيقاً ومعتلاً إلى درجة تمنع المجلس من أداء مهامه بفعالية مثل تكرار الغياب عن الاجتماعات، لكن لا يمكن إقالة العضو إلا بقرار من الجمعية العمومية بناءً على توصية من مجلس الإدارة. مرفق نموذج مقترح لاستقالة عضو مجلس إدارة أو أحد أعضاء الإدارة التنفيذية.

اجتماعات مجلس الإدارة

تتم الدعوة لحضور الاجتماع وفق نصوص اللائحة الأساسية، كما ينبغي عدد الاجتماعات أربعة على الأقل في السنة، ولكي تكون اجتماعات المجلس فعالة وتحقق أهدافها ينبغي توفر العناصر التالية:

1. وجود أهداف للاجتماع وأجندة واضحة ومحددة.
2. إعلام مسبق عن الاجتماع وتزويد الأعضاء بالمعلومات اللازمة قبل الاجتماع بفترة كافية واختيار دقيق للمدعوين للاجتماع.
3. توقيت ومكان مناسب للاجتماع.
4. تفويض جيد وقيادة حكيمة للاجتماع.
5. توثيق دقيق للقرارات والنقاشات والتحفظات في محضر الاجتماع.
6. بدء الاجتماع وإنهاؤه وفق المواعيد المحددة.
7. توفير استشارات مهنية بواسطة أطراف خارجية مستقلة لأعضاء مجلس الإدارة كلما اقتضت الحاجة.

مراحل الاجتماع



يمر الاجتماع بثلاث مراحل رئيسية، بدءاً بالإعداد للاجتماع، مروراً بتسيير الاجتماع وانتهاءً بتوثيق الاجتماع ومتابعة نتائجه. ويظهر ذلك في التسلسل أدناه:

مرحلة ما قبل الاجتماع وتشمل:

- تحديد أهداف الاجتماع.
- تحديد التاريخ والوقت والمكان والمشاركين في الاجتماع.
- تحضير جدول الأعمال.
- الدعوة إلى حضور الاجتماع.
- التجهيز للاجتماع.
- الاستعداد من قبل المشاركين.

مرحلة تسيير الاجتماع وتشمل:

- افتتاح الاجتماع.
- تسيير الاجتماع ومناقشة البنود.
- اتخاذ القرارات في الاجتماع.
- معالجة المشاكل أثناء الاجتماع.
- اختتام الاجتماع.

مرحلة ما بعد الاجتماع وتشمل:

- توثيق الاجتماع.
- متابعة نتائج الاجتماع.

التخطيط لاجتماعات مجلس الإدارة:

في بداية كل سنة، يقوم مجلس إدارة الجمعية بوضع تقويم سنوي يتضمن الاجتماعات كافة التي سيعقدها المجلس على مدار السنة، كما يحتوي هذا التقويم على الأنشطة الرئيسية التي يخطط إلى تنفيذها والمواعيد الخاصة بتلك الأنشطة، مما يساعد المجلس على التخطيط الجيد، ويعطي أعضائه الوقت الكافي للتخطيط وبالتالي المشاركة الفعالة في هذه الاجتماعات والأنشطة. وفيما يخص محاضر اجتماعات المجلس فإنه يوصى باتباع الممارسات التالية:

1. تحضير جدول الأعمال:

يتم إعداد جدول الأعمال من قبل رئيس المجلس بشكل مشترك مع أعضاء المجلس والمدير التنفيذي، ويتم إرسال جدول الأعمال والمعلومات اللازمة بفترة كافية قبل موعد الاجتماع، ويجب أن تكون النقاط الواردة على جدول الأعمال موجزة ومختصرة، ويحق لأي عضو إضافة أي موضوع للنقاش، كما يجب أن ترفق بجدول الأعمال أي تقارير أو وثائق أو معلومات ستجري مناقشتها. مرفق نموذج جدول أعمال اجتماع مجلس الإدارة/اللجنة بالملحق.

2. إعداد المحضر:

يقوم أمين سر المجلس بتدوين محاضر الاجتماعات. ويبدأ المحضر برقم الاجتماع ومكانه وتاريخه وأسماء الحاضرين ويتم إقرار جدول الأعمال والمصادقة على محضر المجلس السابق ثم يتم مناقشة موضوعات اجندة الاجتماع وإذا كان لدى أي عضو من أعضاء المجلس ملحوظات حيال

أداء الجمعية، أو الموضوعات المعروضة ولم يتم البت فيها في اجتماع المجلس، فيلزم تدوينها وبيان ما يتخذه المجلس أو يرى إتخاذهُ من إجراءات حيالها في محضر اجتماع مجلس الإدارة. وإذا أبدأ عضو مجلس الإدارة رأياً مغايراً لقرار المجلس، فيلزم إثباته بالتفصيل في محضر اجتماع المجلس. ويختم الاجتماع بتحديد موعد الاجتماع القادم. ثم يتم إرسال المحضر للأعضاء في أقرب فرصة بعد الاجتماع للتوقيع، مع الاحتفاظ بنسخة منه في ملف المحاضر. وخلال الاجتماع التالي للمجلس، تتم مراجعة المحضر وإقراره ومتابعة ما تم تنفيذه من التوصيات والقرارات، مرفق نموذج لمحضر اجتماع مجلس الإدارة/اللجنة ضمن الملاحق.

3. تقارير اللجان:

يتبع رؤساء اللجان في اعداد محاضر اجتماعات اللجان ماورد أعلاه ويقوم رئيس كل لجنة برفع محضر اجتماع اللجنة إلى أمين سر مجلس الإدارة. محاضر اجتماعات اللجان تقدم عدد من التوصيات حيال الموضوعات التي تندرج في صلاحيتها ومسؤوليتها ويتم عرض هذه المحاضر مع مرفقاتها على أقرب اجتماع مجلس إدارة لاعتماد هذه التوصيات أو رفضها وهنا تبرز الحاجة لتسيق مواعيد اللجان لتكون قبل اجتماعات مجلس الإدارة الدورية بوقت كافي.

4. تقارير الإدارة التنفيذية:

يقوم المدير التنفيذي برفع تقرير مالي وتقرير عن سير العمل بشكل دوري إلى مجلس الإدارة (على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر). ويجب تسليم هذه التقارير لأمين المجلس بوقت كافي ليتولى توزيعها على أعضاء المجلس، بحيث يمكنهم مناقشتها خلال اجتماعات المجلس الدورية. وتستكمل الإدارة التنفيذية كل فيما يخصه ملاحظات وقرارات المجلس على تقارير الإدارة التنفيذية.

5. الممارسات الفعالة داخل قاعة اجتماعات مجلس الإدارة:

13. زيادة فعالية اجتماعات المجلس فانه ينبغي على عضو المجلس أن يلتزم بما يلي:
13. يلتزم بالإجراءات والممارسات الخاصة بحوكمة المجلس ومن ذلك قبول نتيجة تصويت الأغلبية.
14. يحرص على حضور جميع اجتماعات المجلس والمشاركة فيها، وأن يقدم اعتذاراً مسبقاً لرئيس المجلس إذا تعذر حضوره.
15. يتم تبادل الأفكار والمعلومات مع بقية أعضاء المجلس بشكل فاعل.
16. يسهم في تقديم اقتراحات إلى مجلس الإدارة حول سبل تحسين سياسات الجمعية، وأعمالها وأخلاقياتها.
17. يحافظ على سرية ما يجري داخل قاعة الاجتماع.
18. يحترم سلطة رئيس المجلس، وأن يستأذن للمداخلة ويراعي وقت الاجتماع ويلتزم بالأجندة المتفق عليها.

مكافآت مجلس الإدارة

في حال قررت الجمعية صرف مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة فإن المجلس يلتزم بالتالي:

- 1- مراعاة ضوابط المكافآت الواردة في قواعد الحوكمة.
- 2- وجود سياسة للمكافآت معتمدة من الجمعية العمومية للجمعية.
- 3- أن تتم الموافقة على مبلغ المكافآت من قبل الجمعية العمومية للجمعية قبل الصرف.

4- أن تفصح الجمعية عن تفاصيل مبلغ المكافآت المصروفة لكل عضو مجلس إدارة ولجنة في جدول تفصيلي في تقريرها السنوي.

تقييم أداء المجلس وأعضائه والإدارة التنفيذية



- 1- يعد مجلس الإدارة مسؤولاً عن أداء الجمعية، والتأكد من أن الجمعية تعمل لتحقيق رسالتها وأهدافها في ضوء النظام واللوائح. ويمكن تحسين فعالية المجلس من خلال تقييم أدائه ويعد الغرض النهائي من إجراء التقييم هو تحسين أداء الجمعية. وتتضمن عناصر التقييم مسؤوليات المجلس ومدى تحقيقه لأهداف الجمعية.
- 2- يضع المجلس الآليات اللازمة لتقييم أداء المجلس ورؤيسة وأعضائه والإدارة التنفيذية بشكل دوري وسنوي من خلال مؤشرات قياس أداء مناسبة ترتبط بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ووضع نماذج خاصة لهذا الغرض مع ضرورة اطلاع من سيتم تقييمهم على هذه المعايير.
- 3- يرتبط التقييم الفردي لأعضاء مجلس الإدارة بمدى فعاليته في اجتماعات المجلس والتزامه بأداء مهامه ومسؤولياته.
- 4- يعد من أفضل الممارسات أن يضع المجلس الآليات اللازمة للحصول على تقييم جهة خارجية مستقلة لأدائه كل ثلاث سنوات، مع تحديد الجهة المقيمة في التقرير السنوي ونتائج التقييم وآلية التحسين.

فوائد التقييم:

19. وجود آلية فعالة للمساءلة تضمن تأدية مجلس الإدارة والمدراء لمسؤولياتهم القانونية.
20. قياس مدى فعالية المجلس والإدارة التنفيذية في الجمعية.
21. تأكيد يمكن تقديمه للأعضاء، والجهات الرقابية والاشراقية وأصحاب المصلحة.
22. وسيلة ملموسة لتحفيز أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية لتحسين أدائهم وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.
23. تحديد النقص في مهارات من يتم تقييمهم وتحديد فرص التدريب والتطوير.
24. مدخل للتدوير والتجديد في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
25. يعزز من التزام أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية بمسؤولياتهم وواجباتهم.
26. يعزز ثقافة النزاهة والعدالة والمساءلة في الجمعية.
27. يشجع على التغيير الإيجابي والنمو وتحقيق رسالة الجمعية وأهدافها.

أنواع التقييم:

- أ. تقييم النظير: يتم من خلاله تقييم كل عضو لبقية الأعضاء، وتساعد هذه العملية على التعرف على الأداء الفردي لكل عضو وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير لتحقيق نتائج أفضل. ويحصل كل عضو على التغذية الراجعة لمعرفة أدائه والعمل على تحسينه. يشمل هذا التقييم اجراء تقييم سنوي لأداء رئيس المجلس، على ألا يحضر رئيس المجلس الاجتماع المخصص لهذا الغرض.
- ب. التقييم الذاتي الدوري والسنوي من قبل أعضاء مجلس الإدارة يمنح الفرصة لأعضاء المجلس لكي يقيموا فعالية المجلس بشكل كامل في تحقيق أهدافه. يمكن لهذا التقييم أن يأتي على شكل استمارة يملؤها أعضاء مجلس الإدارة بسرعة. ويمكن تلخيص النتائج في وثيقة ومناقشتها في الاجتماع التالي للمجلس.

ت. التقييم الخارجي: وهذا التقييم يكون أكثر شمولية ويجريه طرف خارجي مستقل. يشمل هذا التقييم الاطلاع على أداء الجمعية ومحاضر المجلس واللجان ومناقشة أعضاء المجلس حول انطباعاتهم وآرائهم، ويمكن للمقيم الخارجي أن يتحدث إلى الأطراف المعنية الرئيسية الأخرى كالمدير التنفيذي للجمعية، وموظفيها، والمستفيدين من المؤسسة والمانحين والجهات المعنية الأخرى. ويمكن تلخيص النتائج في وثيقة ومناقشتها في الاجتماع التالي للمجلس وعرضها على الجمعية العمومية.

تقييم المدير التنفيذي:

من بين مسؤوليات مجلس الإدارة دعم المدير التنفيذي ومراجعة وتقييم أدائه. إن فعالية المدير التنفيذي للجمعية تعتبر محورية في نجاح أو فشل الجمعية. لذلك ينبغي وضع إليه عادلة وشفافية للتقييم السنوي لأدائه، التقييم السنوي يوثق الإنجازات ونقاط الضعف للمدير، كما يساعد المدير على فهم المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

يركز تقييم المدير التنفيذي على مسؤولياته وواجباته بالإضافة إلى الصفات الشخصية والعلاقات مع أصحاب المصلحة. ولكي يكون التقييم أكثر شمولية، يمكن إشراك فريق العمل في تقييم أداء المدير التنفيذي. كما يرتبط تقييم أداء المدير التنفيذي بالتقييم السنوي لأداء الجمعية في كافة المجالات.

يعد مجلس الإدارة استمارة تغطي المجالات المذكورة أعلاه كافة بغرض تقييم المدير التنفيذي. ويقوم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بملء الاستمارة، ثم يتم أخذ متوسط كل فقرة في التقييم ويتم إطلاع المدير التنفيذي على النتائج في اجتماع خاص لهذا الغرض ويعطى المدير فرصة للدفاع والتبرير عن أي تقييم منخفض.

نموذج السيرة الذاتية للترشح لمجلس الإدارة

	الاسم الرباعي
	العنوان الوطنى
	مكان وتاريخ الميلاد
	رقم الهوية الوطنية
	المؤهلات العلمية والأكاديمية
	العمل الحالى / الوظيفة
ملخص عن خبراته العملية	
ملخص للبرنامج الانتخابى	
	عضويته فى جمعيات أو شركات أو مؤسسات حكومية:
	خبراته التطوعية:
	تاريخ انضمامه للجمعية العمومية للجمعية:
	عدد سنوات عضويته فى مجلس إدارة الجمعية:
	اللجان التى شارك فيها فى مجلس إدارة الجمعية:

نموذج مقترح لجدول أعمال اجتماع المجلس

	تاريخ عقد الاجتماع:	من امين سر المجلس
	موعد بدء الاجتماع:	إلى:
	موعد انتهاء الاجتماع:	تاريخ الإرسال:
	مكان عقد الاجتماع:	عدد الصفحات المرفقة:
	الوقت المحدد للنقاش	الرقم جدول الأعمال
		1
		2
		3
		4
		اهداف الاجتماع:
-		
-		
		التحضيرات المسبقة المطلوبة
		التوقيع:

نموذج مقترح لمحضر اجتماع مجلس الإدارة / لجنة

الاجتماع رقم ()

التاريخ:

وقت بداية الاجتماع ونهايته:

المكان:

أسماء الأعضاء الحاضرين:

-

شكرًا لكم