

دليلك الاحترافي

لحوكمة جميع الإدارات والأقسام

٢٠٢٤م - ٢٠٢٥م



◀ الدليل من إعداد:

تماضر بنت صالح السريح

أخصائية الحوكمة والتخطيط والجودة المؤسسية

◀ متابعة وإشراف:

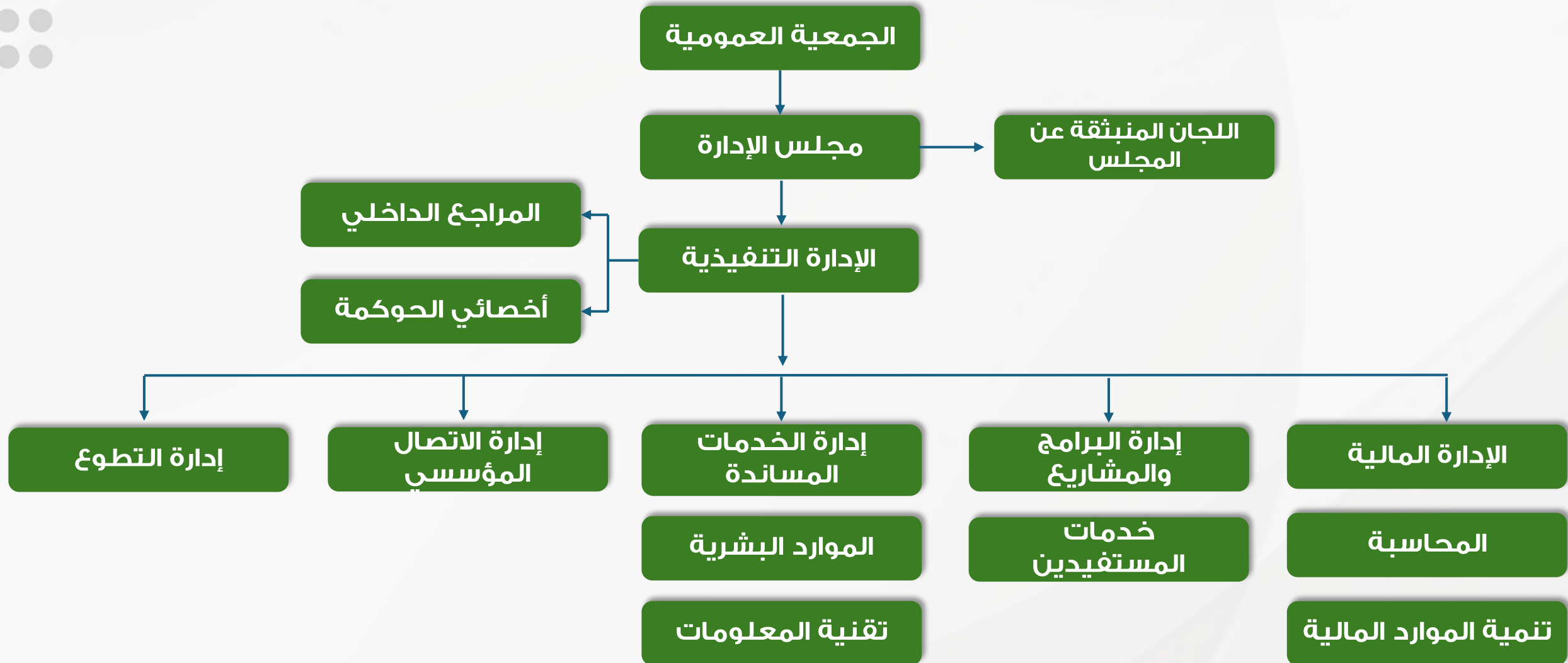
مستور بن سعيد آل دخيل

مستشار البناء المؤسسي والتخطيط وحوكمة المنظمات غير الربحية

خبير إدارة المشاريع التنموية

١. من الأفضل أن تسجل مهام حوكمة كل قسم ضمن الأوصاف الوظيفية.
٢. يعتبر هذا الدليل مساعداً في تنفيذ الخطة التشغيلية.
٣. الدليل شامل لمتطلبات نموذج الإفصاح وشواهد الحوكمة.
٤. الدليل تم إعداده وفقاً للإصدار الخامس من دليل حوكمة الجمعيات الأهلية.

الهيكل التنظيمي الذي تم توزيع مهام الحوكمة بناءً عليه



الأدوار الأساسية للقيام بمهام أخصائي الحوكمة

م	الدور الأساسي	المخرجات المساندة
١	الحصول على الدعم المادي والمعنوي من مجلس الإدارة ومن الإدارة التنفيذية لمباشرة مهامه بصلاحيات مباشرة من مجلس الإدارة ومتابعة الإدارة التنفيذية	قرار تعيين أو تكليف ويحدد فيه مهامه وصلاحياته ومرجعياته الإدارية.
٢	الإلمام الكامل بـ: ١. نظام الجمعيات الأهلية ولائحته التنفيذية. ٢. نظام مكافحة غسل الأموال ولائحته التنفيذية. ٣. نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولائحته التنفيذية. ٤. اللائحة المنظمة للعلاقة. ٥. الميثاق الأخلاقي للعاملين في القطاع غير الربحي. ٦. التعامل ذات العلاقة. ٧. قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية. ٨. أدلة الحوكمة الصادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.	النسخ المحدثة لكل الأنظمة واللوائح
٣	اكتساب المهارات الأساسية التالية: ١. مهارة صياغة السياسات والإجراءات المتعلقة بالحوكمة. ٢. مهارة عقد ورش العمل والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية. ٣. مهارة التواصل مع الآخرين لتحقيق ممارسات الحوكمة المطلوبة. ٤. مهارة التنسيق الإعلامي مع قسم التقنية لتحقيق ممارسات الشفافية والإفصاح.	الشهادات التدريبية النماذج والأدوات المناسبة
٤	تعبئة نموذج الإفصاح	محتوى نموذج الإفصاح المحدث للجمعية محتوى الشواهد الميدانية وتناسقها

مهام الإدارة التنفيذية

م	القسم	الشواهد المطلوبة	المسؤول	التسليم	الملاحظات
١	الجمعية العمومية	• محاضر اجتماعات الجمعية العمومية (العادية – غير العادية). • محتوى سجل محاضر اجتماعات الجمعية العمومية. • محضر فرز الأصوات. • سجل أعضاء الجمعية العمومية. • سجل بطاقات العضوية لأعضاء الجمعية العمومية (نسخ من البطاقات) • محتوى تقارير استلام الأعضاء البطاقات. • وجود محتوى المراسلات بين الجمعية والمركز بما في ذلك موافقات المركز. • قياس رضا الجمعية العمومية.	الإدارة التنفيذية	أخصائي الحوكمة	• انعقاد اجتماع الجمعية العمومية العادية خلال الأربعة الأشهر الأولى. • رفع محاضر الاجتماعات وإبلاغ المركز بقرارات الجمعية العمومية خلال ١٥ يوم من تاريخ انعقاد الاجتماع. • الزيادة السنوية في عدد أعضاء الجمعية العمومية.
٢	مجلس الإدارة	• محاضر اجتماعات مجلس الإدارة. • محتوى سجل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة. • تقارير متابعة تنفيذ قرارات الجمعية العمومية. • قائمة بصلاحيات المجلس والصلاحيات التي قوّضها وإجراءات اتخاذ القرار ومدة التفويض. • متطلبات انتخاب وتشكيل مجلس إدارة جديد، وتشمل: ١. موافقة المركز الوطني على المجلس السابق. ٢. قرار تشكيل لجنة الانتخابات. ٣. قائمة المرشحين لعضوية المجلس الجديد. ٤. محتوى الدعوات والمراسلات التي تمت بين مجلس الإدارة وأعضاء الجمعية العمومية. ٥. محتوى المراسلات والخطابات التي تمت بين الجمعية والمركز. ٦. محاضر اجتماع لجنة الانتخابات مع مجلس الإدارة لعرض قائمة الأسماء الواردة من المركز. • قياس رضا مجلس الإدارة.	الإدارة التنفيذية	أخصائي الحوكمة	• انعقاد اجتماعات المجلس ٤ مرات خلال السنة، على أن تكون منتظمة كل ثلاثة أشهر مرة واحدة على الأقل.

تابع مهام الإدارة التنفيذية

م	القسم	الشواهد المطلوبة	المسؤول	التسليم	الملاحظات
٣	اللجان المنبثقة عن المجلس	- قائمة باللجان الدائمة والمؤقتة المنبثقة عن مجلس الإدارة. - محتوى قرارات تكوين اللجان وأسماء أعضائها واختصاصها. - محاضر اجتماعات اللجان ورفع تقاريرها الى المجلس.	الإدارة التنفيذية	أخصائي الحوكمة	
٤	الإدارة التنفيذية	- تقرير متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة. - تقارير متابعة ممارسة الصلاحيات الممنوحة منه. - محتوى قائمة أسماء أعضاء مجلس الإدارة المحدثة ووظائفهم الرئيسية، شاملة أسماء من استمرت عضويتهم لأكثر من دورتين. - محتوى قائمة فروع الجمعية داخل المملكة وبياناتها الرئيسية. - محتوى موافقة المركز والجهة المشرفة على إنشاء الفروع. - الخطة التشغيلية للجمعية. - ملف دورات تدريبية تغطي جوانب مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين.	الإدارة التنفيذية	أخصائي الحوكمة	شهادة تسجيل الجمعية سارية.

مهام المراجع الداخلي

م	القسم	الشواهد المطلوبة	المسؤول	التسليم	الملاحظات
١	المراجع الداخلي	• اللائحة الأساسية محدثة ومعتمدة من المركز الوطني. • محتوى نظام الرقابة الداخلي. • تقارير المراجع الداخلي لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. • لائحة صلاحيات مجلس الإدارة والصلاحيات الممنوحة منه. • لائحة الصلاحيات المالية والإدارية لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. • لائحة الموارد البشرية بالجمعية. • لائحة صرف المساعدات العينية والنقدية معتمدة من المجلس. • لائحة تحديد راتب المدير التنفيذي والموظفين القياديين في الجمعية. • سياسة تعارض المصالح • سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات • سياسة خصوصية البيانات • سياسة الاحتفاظ بالوثائق وإتلافها • سياسة جمع التبرعات • سياسة صرف المساعدات • سياسة تنظيم العلاقة مع المستفيدين وتقديم الخدمات لهم. • آلية إدارة المتطوعين.	المراجع الداخلي	أخصائي الحوكمة	• يراعى في جميع اللوائح والسياسات أن تكون محدثة وفقاً للأنظمة المتعلقة بها. • محتوى محاضر مجلس الإدارة لاعتمادها. • محتوى نماذج الإفصاح في حال وجود علاقة تعاقدية أو تجارية من الدرجة الأولى إلى الدرجة الرابعة بين أحد أعضاء الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة أو موظفي الجمعية. • سياسة تنظيم العلاقة مع المستفيدين تحتوي على آلية التأكد من استحقاق المستفيدين.

تابع مهام المراجع الداخلي

م	القسم	الشواهد المطلوبة	المسؤول	التسليم	الملاحظات
١	المراجع الداخلي	• مؤشرات الاشتباه بعمليات غسل الأموال وجرائم تمويل الإرهاب • إجراءات الوقاية من عمليات غسل الأموال وجرائم تمويل الإرهاب • السياسات والإجراءات التي تتعلق بحفظ السجلات. • سياسات وإجراءات الإبلاغ عن المعاملات المشتبه بها بعمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب بما في ذلك إجراءات حظر التنبيه عن البلاغات المقدمة. • ملف تقييم مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب. • لائحة السياسات المالية. • دليل الإجراءات المالية. • إجراءات التعامل مع المقبوضات. • لائحة المشتريات. • سياسة الصرف للبرامج والأنشطة • سياسة الاستثمار.	المراجع الداخلي	أخصائي الحوكمة	• وجود محتوى تقارير أنشطة وبرامج تحديد وفهم مخاطر جرائم الإرهاب لديها. • وجود محتوى محاضر الاجتماعات التي تحتوي على القرارات والتوصيات المبنية على نتائج التقييم

مهام الإدارة المالية

م	القسم	الشواهد المطلوبة	المسؤول	التسليم	الملاحظات
١	المحاسبة	• محتوى البرنامج المحاسبي. • العقد بين الجمعية ومراجع الحسابات الخارجي. • ترخيص المكتب من الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين. • الميزانية التقديرية. • محتوى العمليات المالية وفقاً للمعايير المحاسبية الصادرة عن الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين. • محتوى التقارير المالية الربعية والسنوية. • محتوى التقرير المفصل عن القوائم المالية المعتمدة من الجمعية العمومية. • سجل رواتب الموظفين ومجموعها. • سجل اشتراكات الأعضاء. • سجلات وتقارير جمع وصرف التبرعات تشمل وسائل جمع التبرعات، وقنوات صرف التبرعات للمستفيدين مع سندات القبض والصرف الخاصة بها، مع كشف حساب يوضح التحويلات المالية للمستفيدين. • كشف استلام الخدمات والمساعدات. • كشوف الحسابات البنكية. • (دفتر اليومية – سندات القبض والصرف – سندات القيد – سندات الاشتراكات)	المحاسب	أخصائي الحوكمة	• موافقة الجمعية العمومية على الميزانية التقديرية. • عرض التقارير الربعية المالية على مجلس الإدارة. • تطبيق ماورد في دليل الحسابات الخاص بالوزارة. • متابعة مكتب المراجع الخارجي والتأكد من رفع التقرير المالي للمركز الوطني. • وجود التراخيص اللازمة لجمع التبرعات. • وجود موافقة المركز في حال استخدمت التبرعات في غير ما جمعت له.

تابع مهام الإدارة المالية

م	القسم	الشواهد المطلوبة	المسؤول	التسليم	الملاحظات
١	المحاسبة (اللوائح والسياسات الخاصة بالجانب المالي)	- لائحة السياسات المالية. - دليل الإجراءات المالية. - إجراءات التعامل مع المقبوضات. - لائحة المشتريات. - سياسة الصرف للبرامج والأنشطة. - دليل الحسابات الموحد الخاص بالجمعية.	المحاسب	أخصائي الحوكمة	تطبق الجمعية دليل الحسابات الموحد في الجمعيات الأهلية والمعتمد من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
٢	تنمية الموارد المالية	- سياسة الاستثمار. - سجل ممتلكات الجمعية وموجوداتها الثابتة والمنقولة. - قائمة العقارات والاستثمارات. - قياس رضا المتبرعين والمانحين.	أخصائي الموارد المالية	أخصائي الحوكمة	موافقة الجمعية العمومية على التملك والاستثمار.

مهام إدارة البرامج والمشاريع

م	القسم	الشواهد المطلوبة	المسؤول	التسليم	الملاحظات
١	البرامج والمشاريع	• سجل البرامج والأنشطة. • تقارير البرامج والأنشطة. • محتوى تقارير برامج التوعية الداخلية (المالية والقانونية) لأعضاء المجلس والموظفين.	أخصائي البرامج والمشاريع.	أخصائي الحوكمة	• نشر تقارير البرامج والأنشطة على الموقع ووسائل التواصل الاجتماعي.
٢	خدمات المستفيدين	• محتوى دراسة احتياج المستفيدين. • سجل المستفيدين. • قياس رضا المستفيدين. • سجل الاستفسارات والشكاوى والمقترحات من المستفيدين وكيف تم معالجتها.	أخصائي اجتماعي	أخصائي الحوكمة	• دراسة احتياج المستفيدين تشمل دراسة الاحتياج ومعرفة هل تلبي التبرعات احتياجاتهم الفعلية. • سجل المستفيدين يشمل على (نوع الخدمة عيني او نقدي، اسم المستفيد، جنس المستفيد، مكان الخدمة المقدمة، تكلفة الخدمة المقدمة).

مهام الخدمات المساندة

م	القسم	الشواهد المطلوبة	المسؤول	التسليم	الملاحظات
١	الموارد البشرية	• محتوى قائمة أسماء العاملين في الجمعية؛ (الاسم – الميلاد – الايميل – عدد سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي – دوام جزئي او كلي). • سجل الوظائف المطروحة خلال العام يشمل على: (صورة للإعلان من الموقع ، نوع الوظيفة ، تاريخ الاعلان ، المرشحين ، الموظف المقبول). • محتوى الهيكل الوظيفي المعتمد من مجلس الإدارة. • بطاقات الوصف الوظيفي للهيكل التنظيمي وخاصة الوظائف المالية، مع مراعات تجهيز الملفات التالية: ١. ملف المدير التنفيذي ٢. ملف المحاسب. ٣. المراجع الداخلي. • قياس رضا الموظفين.	أخصائي موارد بشرية	أخصائي الحوكمة	• موافقة المركز الوطني على المدير التنفيذي والمحاسب. • موافقة المجلس على تعيين المدير التنفيذي والمحاسب وتعيين أو تكليف المراجع الداخلي. • محتوى الملفات المطلوبة: ١. وجود قرار التعيين ٢. محضر المجلس ٣. عقد العمل ٤. بطاقة الوصف الوظيفي • محتوى مراسلات الجمعية مع المركز الوطني.

تابع مهام الخدمات المساندة

٢٥	القسم	الشواهد المطلوبة	المسؤول	التسليم	الملاحظات
٢	تقنية المعلومات	- وجود الموقع الإلكتروني الرسمي. - نشر اللوائح والسياسات على الموقع، وتشمل: - اللائحة الأساسية المحدثة. - سياسة جمع التبرعات. - سياسة تنظيم العلاقة مع المستفيدين وتقديم للخدمات. - آلية إدارة المتطوعين. - سياسة تعارض المصالح. - سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات. - سياسة خصوصية البيانات. - سياسة الاحتفاظ بالوثائق وإتلافها. - نشر قائمة بأسماء أعضاء الجمعية العمومية. - نشر محاضر اجتماعات الجمعية العمومية ومحاضر فرز الأصوات. - نشر قائمة أسماء أعضاء مجلس الإدارة ومدة دورة المجلس والمدة المتاحة للأعضاء. - نشر محتوى نماذج الإفصاح في حال وجود علاقة تعاقدية أو تجارية من الدرجة الأولى إلى الدرجة الرابعة بين أحد أعضاء الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة أو موظفي الجمعية. - نشر قائمة اللجان الدائمة مع بيان اختصاصها وأسماء أعضائها.	أخصائي تقنية المعلومات	أخصائي الحوكمة	عدم عرض أرقام هويات الأعضاء المؤسسين في اللائحة الأساسية.

تابع مهام الخدمات المساندة

٣	القسم	الشواهد المطلوبة	المسؤول	التسليم	الملاحظات
٢	تقنية المعلومات	• الإفصاح عن السجل التجاري - إن وجد -. • الإفصاح عن اسم المدير التنفيذي. • نشر قائمة بأسماء الفروع والمكاتب التابعة للجمعية. • الإفصاح عن أسماء مديري الفروع والمكاتب وبيانات التواصل معهم. • محتوى التغذية الراجعة من التقييمات لقياس الرضا. • وجود نافذة لاستقبال الاستفسارات والاقتراحات والشكاوى في الموقع. • نشر أهداف الجمعية الاستراتيجية والتشغيلية. • نشر تقارير برامج وأنشطة الجمعية. • نشر قرارات التملك أو الاستثمار الصادرة عن الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة. • نشر الإحصاءات الدقيقة المتعلقة بالمساعدات النقدية والعينية وأعداد وفئات المستفيدين منها. • نشر التقرير المالي المدقق والمعتمد من الجمعية العمومية.	أخصائي تقنية المعلومات	أخصائي الحوكمة	• وجود محتوى إبلاغ المعنيين بالتحسينات التي تم اتخاذها استناداً إلى ملاحظاتهم (لا تنشر).

مهام الاتصال المؤسسي

م	القسم	الشواهد المطلوبة	المسؤول	التسليم	الملاحظات
١	الاتصال المؤسسي	• التقرير السنوي للبرامج والأنشطة. • تقارير التواصل مع المستهدفين لإبلاغهم عند نشر أو تحديث الأنظمة أو اللوائح أو السياسات. • سجل الشركاء شامل للاتفاقيات والشراكات. • سجل التعاقدات الاعلانية مع المؤثرين وشركات التسويق، مع وجود الترخيص الخاص بها. • سجل التقارير الربعية المنشورة لخدمات المستخدمين يشمل (نوع الخدمة وتكلفة الخدمة على الموقع ووسائل التواصل الاجتماعي). • تقرير تقييم المستخدمين النهائيين لخدمات الجمعية. • سجل الاستفسارات والشكاوى والمقترحات وكيف تمت معالجتها. • قياس رضا الشركاء.	الاتصال المؤسسي	أخصائي الحوكمة	• التقرير السنوي يرسل للمركز الوطني.



مهام إدارة التطوع					
م	القسم	الشواهد المطلوبة	المسؤول	التسليم	الملاحظات
١	التطوع	• قياس رضا المتطوعين. • سجل المتطوعين.	أخصائي التطوع	أخصائي الحوكمة	• سجل المتطوعين يشمل (عدد الساعات لكل جنس (انثى - ذكر)، ومجموع الساعات، ونوع البرنامج).



المصادر والمراجع المهمة		
٣	المصدر	الرابط
١	دليل حوكمة الجمعيات الأهلية (الإصدار الخامس)	اضغط هنا
٢	قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية	اضغط هنا
٣	كيف تعد ملف لزيارة مقيّم الحوكمة	اضغط هنا
٤	متطلبات منصة الإفصاح (إفصاح بيانات الحوكمة)	اضغط هنا
٥	أثر - مكتبة النماذج	اضغط هنا

شكراً لكم



« الدليل من إعداد:

تماضر بنت صالح السريح

أخصائية الحوكمة والتخطيط والجودة المؤسسية

« متابعة وإشراف:

مستور بن سعيد آل دخيل

مستشار البناء المؤسسي والتخطيط وحوكمة المنظمات غير الربحية

خبير إدارة المشاريع التنموية