



مجلس  
الجمعيات  
الأهلية  
Council Of CSA



# وثيقة لائحة المكافآت والترشيحات

لجمعيات الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات

الإصدار الأول

1447 هـ - 2025 م

ضمن مشروع **تكامل** التنسيق لجمعيات الدعوة بمنطقة عسير

## جدول المحتويات

٥	الباب الأول: الأحكام العامة والتعريفات
٦	الفصل الأول: الإطار النظامي والتعريفات
٩	الباب الثاني: تشكيل لجنة الترشيحات والمكافآت
١٠	الفصل الأول: التكوين والتنظيم
١٢	الباب الثالث: مهام اللجنة واختصاصاتها
١٣	الفصل الأول: الاختصاصات الأساسية
١٤	الفصل الثاني: الصلاحيات وتعارض المصالح
١٦	الباب الرابع: اجتماعات اللجنة ومحاضرها
١٧	الفصل الأول: تنظيم الاجتماعات
١٩	الباب الخامس: ساسية التقييم
٢٠	الفصل الأول: مبادئ التقييم وإدارته
٢١	الفصل الثاني: مجالات التقييم
٢٢	الباب السادس: آلية التقييم
٢٣	الفصل الأول: أنواع التقييم
٢٤	الفصل الثاني: إجراءات التقييم
٢٥	الفصل الثالث: الدرجات والنتائج
٢٦	الباب السابع: مؤشرات الأداء
٢٧	الفصل الأول: مجلس الإدارة
٣٠	الفصل الثاني: اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة
٣٢	الفصل الثالث: المدير التنفيذي
٣٣	الباب الثامن: تحديد مؤهلات وقدرات أعضاء مجلس الإدارة
٣٤	الفصل الأول: الإطار العام
٣٥	الفصل الثاني: المؤهلات والخبرات
٣٦	الفصل الثالث: المهارات القيادية والإدارية
٣٧	الفصل الرابع: المسؤوليات وآلية الاختيار
٣٨	الباب التاسع: تحديد المؤهلات اللازمة لعضوية اللجان
٣٩	الفصل الأول: الإطار النظامي لتشكيل اللجان
٤٠	الفصل الثاني: مؤهلات عضوية اللجان النظامية
٤١	الفصل الثالث: اللجان المقترحة واختصاصاتها
٤١	أولاً: اللجنة التنفيذية
٤٣	ثانياً: لجنة الاستثمار
٤٤	الباب العاشر: الحوافز والمكافآت

٤٥	..... الفصل الأول: الإطار العام للحوافز والمكافآت
٤٦	..... الفصل الثاني: تقييم الأداء وربطه بالمكافآت
٤٧	..... الفصل الثالث: ضوابط وإجراءات صرف المكافآت

## تمهيد:

انطلاقاً من المادة (٤٥) من اللائحة الأساسية للجمعيات الأهلية الصادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، التي أوضحت اختصاصات لجنة المكافآت والترشيحات في الجمعيات الأهلية، تأتي هذه اللائحة لتوضيح أعمال لجنة الترشيحات والمكافآت متضمنة السياسات والإجراءات المنظمة لأعمال اللجنة في جمعيات الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات، بما يعزز مبادئ الحوكمة، ويرسخ الشفافية، ويضمن كفاءة الأداء المؤسسي.

## الباب الأول: الأحكام العامة والتعريفات

## الفصل الأول: الإطار النظامي والتعاريف

### المادة الأولى: الأحكام العامة

١,١ مع عدم الإخلال بما جاء في التشريعات والقوانين المعمول بها في المملكة العربية السعودية، ونظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية، واللائحة الأساسية للجمعية، تأتي هذه السياسة استكمالاً لها، دون أن تحل محلها.

١,٢ تُعد هذه اللائحة المرجع الأساسي لتنظيم أعمال لجنة الترشيحات والمكافآت وتلتزم جميع إدارات الجمعية وأعضائها بتطبيق أحكامها والعمل بمقتضاها ولا يجوز مخالفتها أو تجاوزها إلا بقرار صريح من مجلس الإدارة.

١,٣ تفسر أحكام هذه اللائحة بما يتوافق مع النظام الأساسي للجمعية والسياسات المعتمدة والأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات الإشرافية ويُعد أي نص نظامي أعلى مرتبة جزءاً مكماً لهذه اللائحة.

١,٤ تلتزم الإدارات واللجان وجميع منسوبي الجمعية بتزويد لجنة الترشيحات والمكافآت بالمعلومات والبيانات اللازمة لتمكينها من أداء مهامها ويعد الامتناع عن ذلك مخالفة تؤثر على سلامة الإجراءات وشفافيتها.

١,٥ تُراجع هذه اللائحة كل ثلاث سنوات أو عند الحاجة، وترفع التعديلات لمجلس الإدارة لاعتمادها.

١,٦ جميع القرارات والتوصيات الصادرة عن اللجنة تُعد نافذة من تاريخ اعتمادها وترفع لمجلس الإدارة لاستكمال الإجراءات النظامية المتعلقة بها وفقاً لاختصاص كل جهة.

١,٧ يُعد أي تعديل على هذه اللائحة سارياً من تاريخ اعتماده من مجلس الإدارة ويلغى كل ما يتعارض معه من قواعد أو تعليمات سابقة داخل الجمعية.

### المادة الثانية: التعريفات

لأغراض تطبيق أحكام هذه اللائحة، يقصد بالكلمات والعبارات الآتية المعاني المبينة أمام كل منها، ما لم يقتض السياق غير ذلك:

**اللائحة:** لائحة الترشيحات والمكافآت في الجمعية.

**الجمعية:** هي جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات المرخصة من الجهة المختصة الذي تعتمد فيه هذه اللائحة ويشمل المقر الرئيس والفروع والوحدات التابعة.

**النظام:** هو نظام الجمعيات الأهلية واللوائح والأنظمة ذات العلاقة المعمول بها في المملكة العربية السعودية.

**الجهة المشرفة:** هي الجهة الحكومية المختصة بالإشراف على جمعيات الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات، والمرخصة لها ومتابعة التزامها النظامي.

**مجلس الإدارة:** هو المجلس المنتخب أو المعين الذي يتولى إدارة شؤون الجمعية.

**الجمعية العمومية:** هي جميع الأعضاء الذين يملكون حق حضور اجتماعات الجمعية العمومية والمشاركة في اتخاذ القرارات وفق النظام الأساسي.

**الرئيس:** هو رئيس مجلس إدارة الجمعية أو من يقوم مقامه وفقاً لما يقرره المجلس.

**المدير التنفيذي:** هو المسؤول الأول عن الإدارة التنفيذية للجمعية والمكلف بتطبيق السياسات والخطط واللوائح المعتمدة.

**الأعضاء:** أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت.

**اللجان الفرعية:** أي لجان دائمة أو مؤقتة تُعتمد من مجلس الإدارة.

**المكافآت:** جميع المبالغ أو المزايا أو الحوافز التي تُمنح وفقاً لهذه اللائحة.

**المرشح:** الشخص الذي يُنظر في ترشيحه لعضوية مجلس الإدارة أو اللجان الفرعية أو للمناصب القيادية.

**الاستقلالية:** معايير الحياد والقدرة على اتخاذ القرار دون تأثير أو مصلحة شخصية.

**الاجتماع:** اجتماع اللجنة سواء حضورياً أو افتراضياً.

**السياسات المعتمدة:** القواعد والإجراءات الرسمية المعتمدة من مجلس الإدارة لتنظيم العمل وضمان الالتزام بالحوكمة والشفافية.

**الأداء:** مدى تحقيق الجمعية أو لجانها لأهدافها ونتائجها وفق مؤشرات محددة تعكس الكفاءة والفاعلية.

**الاستقلالية الفعلية:** قدرة الأعضاء واللجان على اتخاذ القرارات بشكل مستقل وموضوعي دون تأثير خارجي، بما يضمن الالتزام بمبادئ الحوكمة.

**اللجنة:** لجنة المكافآت والترشيحات.

## المادة الثالثة: الغرض والأهداف

تهدف هذه اللائحة إلى ما يلي:

٣,١ وضع إطار منظم وواضح لأعمال لجنة الترشيحات والمكافآت بما يضمن تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية والعدالة في اختيار المرشحين لعضوية مجلس الإدارة واللجان الفرعية وفي تحديد المكافآت والمزايا المرتبطة بالعمل داخل الجمعية.

٣,٢ وضع ضوابط موضوعية لعمليات الترشيح والتقييم والاختيار بما يضمن اختيار أشخاص يتمتعون بالكفاءة والخبرة والاستقلالية ويسهمون في تحقيق أهداف الجمعية والمحافظة على استدامتها وتنميتها.

٣,٣ وضع قواعد واضحة وعادلة لمنح المكافآت والحوافز لجميع الفئات المشمولة بها بما في ذلك مجلس الإدارة واللجان والإدارة التنفيذية وبما يتناسب مع حجم المسؤولية وطبيعة العمل ويحقق التوازن بين مصلحة الجمعية وتحفيز الأداء.

٣,٤ ضمان التزام الجمعية بمعايير الحوكمة المعتمدة لدى الجهات التنظيمية وتعزيز الثقة بين الجمعية وأصحاب المصلحة من خلال تنظيم عمليات الترشيح والمكافآت بصورة عادلة وشفافة ومنضبطة.

## المادة الرابعة: نطاق التطبيق

تُطبق أحكام هذه اللائحة على جميع أعمال لجنة الترشيحات والمكافآت في الجمعية وتشمل عمليات الترشيح والتقييم والاختيار ومنح المكافآت وتحديد المزايا المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة واللجان والقيادات التنفيذية، وتسري أحكام هذه اللائحة على جميع المرشحين والأعضاء والجهات المعنية داخل الجمعية وتُعد مرجعاً ملزماً لجميع الإدارات والمستفيدين ممن لهم علاقة بإجراءات الترشيح أو تقييم الأداء أو تحديد المكافآت.

## الباب الثاني: تشكيل لجنة الترشيحات والمكافآت

## الفصل الأول: التكوين والتنظيم

### المادة الخامسة: عدد الأعضاء

تُشكل لجنة الترشيحات والمكافآت بقرار من مجلس الإدارة ويحدد القرار عدد أعضائها على ألا يقل عن ثلاثة أعضاء ولا يزيد عن خمسة أعضاء ويحدد فيه رئيس اللجنة ونائبه إن وجد.

### المادة السادسة: شروط العضوية

٦,١ يُعين في اللجنة أعضاء يتمتعون بالخبرة والمعرفة المطلوبة للمنصب وبما يدعم جودة أعمال اللجنة وكفاءة قراراتها.

٦,٢ ترتبط اللجنة مباشرة بمجلس الإدارة وتعمل تحت إشرافه ويعد المجلس الجهة المخولة باعتماد تشكيل اللجنة أو تعديل عضويتها أو إنهائها ولا يجوز إجراء أي تغيير في عضوية اللجنة دون قرار من مجلس الإدارة.

٦,٣ يجب أن تضم اللجنة عضوًا واحدًا على الأقل من خارج الجمعية يتم اختياره بترشيح من أعضاء مجلس الإدارة يُشترط فيه ألا يكون له أي علاقة مالية أو إدارية أو تعاقدية مع الجمعية خلال السنتين السابقتين ويتمتع بالاستقلالية والخبرة اللازمة لضمان الحياد وتعزيز جودة الترشيحات والمكافآت.

### المادة السابعة: رئاسة اللجنة وأمانتها

٧,١ يجب أن يكون رئيس اللجنة من بين أعضاء مجلس الإدارة ويشترط ألا يكون رئيس مجلس الإدارة رئيسًا للجنة تعزيزًا لمبدأ الفصل بين الصلاحيات وتحقيقًا للاستقلالية والشفافية.

٧,٢ تقوم الإدارة التنفيذية بتعيين أمين للجنة يتولى التنسيق الإداري والتنظيمي.

### المادة الثامنة: مدة اللجنة

٨,١ تبدأ مدة عمل اللجنة من تاريخ تشكيلها، وتنتهي بانتهاء مدة دورة مجلس الإدارة، أو بانتهاء مدتها الواردة في قرار تشكيلها، أو بإعادة تشكيلها، ويجب أن تتوافق مدة عضوية اللجنة مع مدة عضوية مجلس الإدارة القائم وقت تشكيلها.

٨,٢ يجوز إعادة تعيين أعضاء اللجنة السابقة لأربع سنوات أخرى بقرار من مجلس الإدارة الجديد وتكون مدة عضويتهم مرتبطة بمجلس الإدارة.

## المادة التاسعة: إنهاء العضوية والاستقالة.

- ٩,١ يجوز لمن أصدر قرار تشكيل اللجنة إنهاء عضوية أعضائها بالكامل أو أحدهم بقرار مسبب.
- ٩,٢ يجوز لأي عضو من أعضاء اللجنة الاستقالة من عضوية اللجنة، وذلك بإرسال إشعار خطي لرئيس مجلس الإدارة، ورئيس اللجنة، وتصبح الاستقالة نافذة اعتباراً من تاريخ تسليم الإشعار، إلا إذا حدد الإشعار وقتاً لاحقاً لتنفيذ الاستقالة.
- ٩,٣ في حال غياب العضو أكثر من اجتماعين، تسقط عضويته تلقائياً، ويعين مجلس الإدارة عضواً بديلاً عنه حسب قرار التشكيل.

## الباب الثالث: مهام اللجنة واختصاصاتها

## الفصل الأول: الاختصاصات الأساسية

إشارة إلى ما ورد في المادة (٤٥) من اللائحة الأساسية للجمعيات الأهلية من مهام رئيسة للجنة، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

### المادة العاشرة: المهام المتعلقة بالجدارات

- ١٠,١ إعداد وصف للقدرات، والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة، والوظائف القيادية.
- ١٠,٢ تحديد الوقت الذي يتعين على العضو تخصيصه لأعمال مجلس الإدارة.
- ١٠,٣ تحديد المؤهلات اللازمة لعضوية كل لجنة من اللجان وخصوصًا لجنة المراجعة.
- ١٠,٤ إعداد المعايير لتقييم أداء مجلس إدارة الجمعية، واللجان، وأعضائها، والمسؤول التنفيذي من قبل الجمعية العمومية.

### المادة الحادية عشر: المهام المتعلقة بالموارد البشرية

- ١١,١ مراجعة السياسات والأنظمة العامة للموارد البشرية.
- ١١,٢ مراجعة سلم الرواتب والبدلات لموظفي الجمعية.

### المادة الثانية عشر: المهام المتعلقة بالمكافآت

١٢,١ توضيح العلاقة بين المكافآت الممنوحة، وسياسية المكافآت المعمول بها، وبيان أي انحراف جوهري عن هذه السياسة.

- ١٢,١ المراجعة الدورية لسياسة المكافآت، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- ١٢,١ مراجعة أسس توزيع المكافآت السنوية المقررة من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة إن وجدت.

## الفصل الثاني: الصلاحيات وتعارض المصالح

### المادة الثالثة عشر: الحوكمة والاستقلالية

١٣,١ مراجعة الهيكل التنظيمي لمجلس الإدارة واقتراح التعديلات اللازمة بما يسهم في تحسين الأداء وضمان توفر الخبرات المتنوعة والكفاءات المطلوبة لنجاح الجمعية.

١٣,٢ متابعة خطط التعاقب القيادي واقتراح السياسات والبرامج التي تكفل توفر كوادر قيادية مؤهلة لضمان استمرارية العمل واستدامة الأداء.

١٣,٣ إبداء الرأي في أي موضوع تحيله إليها إدارة الجمعية أو مجلس الإدارة مما يدخل في نطاق أعمال الترشيحات والمكافآت.

### المادة الرابعة عشر: صلاحيات اللجنة

تتمتع لجنة الترشيحات والمكافآت بالصلاحيات اللازمة لأداء مهامها بالشكل الذي يضمن استقلالية قراراتها وجودة مخرجاتها وتمكينها من متابعة عمليات الترشيح والتقييم والمكافآت، ومن ذلك:

١٤,١ طلب أي معلومات أو بيانات أو تقارير من الإدارة التنفيذية أو الإدارات الأخرى داخل الجمعية مما يسهم في دراسة ملفات المرشحين أو تقييم الأداء أو تحديد المكافآت.

١٤,٢ الاطلاع على السجلات والوثائق والإجراءات ذات الصلة بعمل اللجنة بما في ذلك محاضر الاجتماعات السابقة وتقارير الأداء والسياسات المعتمدة.

١٤,٣ الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من داخل الجمعية أو من خارجها متى اقتضت الحاجة شريطة عدم وجود تعارض مصالح وبما يدعم جودة قرارات اللجنة.

١٤,٤ دعوة أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية لحضور اجتماعات اللجنة عند مناقشة موضوعات تتعلق باختصاصاتهم دون أن يكون لهم حق التصويت.

١٤,٥ اقتراح سياسات وضوابط العمل المرتبطة بالترشيحات والمكافآت ورفعها لمجلس الإدارة لاعتمادها أو تعديلها عند الحاجة.

١٤,٦ رفع التوصيات الخاصة بالمرشحين والمكافآت والتقييمات لمجلس الإدارة لاعتمادها والتأكد من تنفيذ القرارات الصادرة بشأنها.

١٤,٨ طلب إجراء مراجعات داخلية أو خارجية على أعمال الترشيحات أو المكافآت عند ظهور مؤشرات تستدعي التحقق أو التطوير.

١٤,٩ تحديد معايير الاستقلالية والتحقق من التزام أعضاء المجلس واللجان بها ورفع نتائج الفحص لمجلس الإدارة.

### المادة الخامسة عشر: تعارض المصالح والاستقلالية

١٥,١ يلتزم المرشحون وأعضاء مجلس الإدارة واللجان بالإفصاح الكامل سنويًا عن أي مصلحة شخصية أو علاقة قد تؤثر على استقلاليتهم أو على حياد قراراتهم ويُعد عدم الإفصاح مخالفة تؤثر على أهلية الترشيح أو الاستمرار في العضوية.

١٥,٢ يشترط في المرشح لعضوية مجلس الإدارة أو اللجان ألا يكون لديه أي تضارب مصالح مباشر أو غير مباشر وأن يلتزم بالسياسات المعتمدة في الجمعية المتعلقة بالإفصاح والاستقلالية والحياد.

١٥,٣ تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بفحص حالات تعارض المصالح ودراسة مدى تأثيرها على أهلية العضو أو المرشح وترفع توصياتها لمجلس الإدارة لاتخاذ الإجراء المناسب.

١٥,٤ لا يجوز لأي عضو في المجلس أو اللجان المشاركة في أي مناقشة أو قرار يتعلق بمسألة يكون له فيها مصلحة شخصية أو علاقة تؤثر على حياده ويلتزم بالامتناع عن التصويت والحضور عند النظر في تلك المسائل.

١٥,٥ تعد المحافظة على الاستقلالية والحياد شرطًا أساسيًا لترشيح الأعضاء وتجديد عضويتهم ويجوز للجنة توصية المجلس باستبعاد أي مرشح أو عضو يفقد شرط الاستقلالية بما يتوافق مع الأنظمة والسياسات المعتمدة.

## الباب الرابع: اجتماعات اللجنة ومحاضرها

## الفصل الأول: تنظيم الاجتماعات

### المادة السادسة عشر: عدد الاجتماعات والنصاب

١٦,١ تجتمع اللجنة مرة كل شهرين في الحالات العادية، بما يحقق فاعلية أعمالها ويضمن إنجاز المهام الموكلة إليها ويجوز للجنة عقد اجتماعات طارئة - كلما دعت الحاجة - بناءً على دعوة من رئيس اللجنة أو من ينوب عنه.

١٦,٢ يكتمل الاجتماع بحضور جميع أعضاء اللجنة ويُعد حضور رئيس اللجنة أو نائبه شرطاً لصحة الاجتماع.

### المادة السابعة عشر: مكان الاجتماعات والمحاضر

١٧,١ يجوز عقد اجتماعات اللجنة حضورياً أو عبر الوسائل الإلكترونية المعتمدة ويُعد حضور العضو بالوسائل الإلكترونية حضوراً نظامياً ما دام قادراً على المشاركة الفعلية في مناقشات الاجتماع واتخاذ القرارات.

١٧,٢ يقوم أمين اللجنة بإعداد جدول الأعمال وإرسال الدعوات قبل موعد الاجتماع بوقت كاف وتزويد الأعضاء بالوثائق والتقارير اللازمة لضمان دراسة الموضوعات بشكل مهني قبل مناقشتها.

١٧,٣ يعد أمين اللجنة محاضر تفصيلية لكل اجتماع تتضمن الموضوعات المطروحة والنقاشات التي دارت والقرارات التي تم اتخاذها وتوقع المحاضر من رئيس اللجنة ومن الأعضاء الحاضرين وتحفظ في سجلات الجمعية باعتبارها وثائق رسمية.

### المادة الثامنة عشر: انعقاد الاجتماعات

١٨,١ يعقد اجتماع اللجنة بناءً على دعوة كتابية من رئيس اللجنة قبل موعد الاجتماع بخمسة أيام على الأقل، ويوضح في الدعوة الوقت، والتاريخ، ومكان الاجتماع، والوثائق، والمعلومات اللازمة.

١٨,٢ في حالات الاستثناء والضرورة التي يتطلب فيها عقد اجتماع طارئ غير مجدول، فيجوز في هذه الحالة إرسال الدعوة إلى الاجتماع مباشرة، ولا يشترط تحديد عدد أيام لإرسال الدعوة.

١٨,٣ في حال تعذر عقد اجتماع اللجنة بسبب عدم اكتمال نصابها القانوني، فيكون لرئيس اللجنة الدعوة إلى اجتماع بديل خلال مدة لا تتجاوز ثلاثة أيام من تاريخ الموعد السابق.

## المادة التاسعة عشر: القرارات والتوصيات

١٩,١ تصدر قرارات وتوصيات اللجنة بأصوات أغلبية الحاضرين، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس اللجنة.

١٩,٢ يجوز لأي عضو التحفظ على أي قرار، أو توصية، تتخذها اللجنة على أن يبين الأسباب التي دعت به إلى التحفظ.

## الباب الخامس: سياسة التقويم

## الفصل الأول: مبادئ التقييم وإدارته

### المادة العشرون: مبادئ وضوابط التقييم

من أجل مساعدة المجلس في تحقيق أهدافه بصورة فعّالة؛ تتم عملية تقييم أداء المجلس وأداء أعضائه، وتقييم أداء لجان المجلس وأعضاء تلك اللجان، وكذلك تقييم أداء المدير التنفيذي، ويراعى التالي في عمليات التقييم:

٢٠,١ أن يكون التقييم موضوعياً ومستقلاً.

٢٠,٢ أن يشجع التقييم المناقشة المفتوحة والبناءة حول الأداء.

٢٠,٣ أن تحدد الأهداف الرئيسية المطلوب تحقيقها من خلال عملية التقييم الأداء.

٢٠,٤ أن يظل التقييم الأداء الفردي سرياً.

### المادة الحادية والعشرون: مرجعية التقييم

٢١,١ يُعد 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 من إجراء التقييم هو تحسين أداء الجمعية وتتضمن عناصر التقييم مسؤوليات المجلس ومدى تحقيقه لأهداف في الجمعية.

٢١,٢ يكون اعتماد ومراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستستخدم في عمليات تقييم الأداء في بداية كل سنة مالية، وخطة عمل لعمليات تطوير الأداء ومراقبة أداء هذه الخطة من قبل مجلس الإدارة.

٢١,٣ تكون عملية التقييم السنوي لأداء مجلس الإدارة وأعضائه، واللجان المنبثقة عنه وأعضائها، والمدير التنفيذي تحت إشراف رئيس مجلس الإدارة.

٢١,٤ يفضل أن تتم عملية تقييم أداء اللجان المنبثقة من المجلس وأداء أعضاء اللجان بمشاركة فاعلة من رئيس كل لجنة.

### المادة الثانية والعشرون: دورية التقييم

يكون تقييم أداء مجلس الإدارة وأداء أعضاء المجلس وأداء اللجان المنبثقة من المجلس وأداء أعضاء اللجان وأداء المدير التنفيذي بشكل سنوي.

## الفصل الثاني: مجالات التقييم

### المادة الثالثة والعشرون: تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان والمدير التنفيذي

يعتمد مجلس الإدارة - بناء على اقتراح لجنة الترشيحات والمكافآت - الآليات اللازمة لتقييم أداء المجلس ورئيسه وأعضائه ولجانه وأعضاء اللجان والمدير التنفيذي بشكل دوري وسنوي، من خلال مؤشرات قياس أداء مناسبة ترتبط بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية، وفق الآتي:

٢٣,١,١ أن تكون إجراءات تقييم الأداء مكتوبة وواضحة ويتم الإفصاح عنها لكافة الأعضاء المعنيين بالتقييم.

٢٣,١,٢ يجب أن يشتمل تقييم الأداء على المهارات والخبرات التي يمتلكها المجلس أو اللجان المنبثقة أو المدير التنفيذي، وتحديد نقاط القوة والضعف في كل منها، مع العمل على معالجة نقاط الضعف بالطرق الممكنة كترشيح كفايات مهنية تستطيع تطوير الأداء، ويجب أيضاً أن يشتمل تقييم الأداء على تقييم آليات العمل في المجلس أو اللجان المنبثقة أو المدير التنفيذي بشكل عام.

٢٣,٢ يراعى في التقييم الفردي لأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان المنبثقة ما يلي:

٢٣,٢,١ مدى المشاركة الفعالة للعضو في إثراء النقاشات وصياغة القرارات.

٢٣,٢,٢ التزامه بأداء واجباته ومسؤولياته.

٢٣,٢,٣ حضور الجلسات وتخصيص الوقت اللازم لها والتحضير المسبق.

٢٣,٢,٤ الالتزام بالوقت المخصص لإنجاز كافة الأعمال المناطة بها.

٢٣,٢,٥ العمل بنزاهة وموضوعية والعلاقة الجيدة مع باقي الأعضاء والمدير التنفيذي.

٢٣,٢,٦ الالتزام بشروط العضوية لعضو مجلس الإدارة.

٢٣,٣ يراعى في تقييم المدير التنفيذي ما يلي:

٢٣,٣,١ التزامه بأداء واجباته ومسؤولياته.

٢٣,٣,٢ الالتزام بأنظمة وسياسات الجمعية.

٢٣,٣,٣ العمل بنزاهة وموضوعية، واحترام أخلاقيات العمل.

٢٣,٣,٤ الالتزام بالتفرغ للعمل في الجمعية.

٢٣,٣,٥ التمتع بالعلاقة الجيدة مع كافة أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان وموظفي الجمعية.

## الباب السادس: آلية التقويم

## الفصل الأول: أنواع التقييم

### المادة الرابعة والعشرون: أنواع التقييم

#### ٢٤,١ 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. كما يشمل هذا التقييم اجراء تقييم سنوي لأداء رئيس المجلس، على ألا يحضر رئيس المجلس الاجتماع المخصص لهذا الغرض.

#### ٢٤,٢ التقييم الذاتي:

يمنح الفرصة لأعضاء (المجلس/ اللجنة) لكي يقيموا فعالية (المجلس/ اللجنة) بشكل كامل في تحقيق الأهداف، ويمكن لهذا التقييم أن يأتي على شكل استمارة يقوم أعضاء (المجلس/ اللجنة) بتعبئتها، ويمكن تلخيص النتائج في وثيقة ومناقشتها في الاجتماع التالي.

#### ٢٤,٣ التقييم الخارجي:

وهذا التقييم 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 الجمعية والجهات المعنية الأخرى، ويمكن تلخيص النتائج في وثيقة ومناقشتها في الاجتماع التالي للمجلس وعرضها على الجمعية العمومية.

## الفصل الثاني: إجراءات التقييم

### المادة الخامسة والعشرون: عملية التقييم

تقييم أداء المجلس وأداء أعضاء المجلس وأداء اللجان المنبثقة من المجلس وأداء أعضاء اللجان:

٢٥,١ يتم توزيع نماذج التقييم على أعضاء (المجلس/ اللجنة) ليقوموا بتعبئتها دون الإفصاح عن أسمائهم، ويشمل هذا التقييم إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة، على ألا يحضر رئيس المجلس الاجتماع المخصص لهذا الغرض.

٢٥,٢ يقوم أمين سر (المجلس / اللجنة) بتفريغ النتائج وإعداد ملخص بها وتقديمها لرئيس (المجلس / اللجنة).

٢٥,٣ تعرض النتائج على مجلس الإدارة.

٢٥,٤ يتم مناقشة نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد أي إجراءات تصحيحية مطلوبة، ووضع خطة عمل تغطي نواحي التطوير المطلوبة، ويجوز أن يكون ذلك في حضور مقيّم خارجي.

٢٥,٥ يستخدم مجلس الإدارة نتائج التقييم كأحد عناصر مدخلات عملية الترشيح لعضوية (المجلس / اللجان) في المستقبل.

تقييم أداء المدير التنفيذي:

٢٥,٦ من بين مسؤوليات مجلس الإدارة دعم المدير التنفيذي ومراجعة وتقييم أدائه.

٢٥,٧ إن فعالية المدير التنفيذي للجمعية تعتبر محورية في نجاح أو فشل الجمعية. لذلك ينبغي وضع آلية عادلة وشفافة للتقييم السنوي للأداء.

٢٥,٨ التقييم السنوي يوثق الإنجازات ونقاط الضعف، كما يساعد على فهم المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

٢٥,٩ يركز تقييم المدير التنفيذي على المسؤوليات والواجبات 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.

٢٥,١٠ يقوم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بملء نماذج التقييم ليقوموا بتعبئتها دون الإفصاح عن أسمائهم، ثم يتم أخذ متوسط كل فقرة في التقييم ويتم إطلاع المدير التنفيذي على النتائج في اجتماع خاص لهذا الغرض ويعطى المدير الفرصة للدفاع والتبرير عن أي تقييم منخفض، ويجوز أن يكون ذلك في حضور مقيّم خارجي.

## الفصل الثالث: الدرجات والنتائج

### المادة السادسة والعشرون: درجات التقويم

يتم التقويم رقمياً بناءً على مؤشرات محددة باستخدام أرقام تعبر عن مستوى الأداء، يتم تخصيص درجة من ١ إلى ٥ لكل معيار أداء وفقاً للمستوى المُحقق على النحو التالي:

التقويم	الدرجة
ممتاز	٥
جيد جداً	٤
جيد	٣
مرضي	٢
غير مرضي	١

### المادة السابعة والعشرون: نتيجة التقويم النهائية

ثم يتم حساب المتوسط الحسابي والنتيجة النهائية للتقويم، وفق الجدول التالي:

التقويم	الدرجة
ممتاز	٥ – ٤,٥
جيد جداً	٤,٤٩ – ٣,٥
جيد	٣,٤٩ – ٢,٥
مرضي	٢,٤٩ – ١,٥
غير مرضي	أقل من ١,٤٩

## الباب السابع: مؤشرات الأداء

## الفصل الأول: مجلس الإدارة

### المادة الثامنة والعشرون: مؤشرات أداء مجلس الإدارة

تهدف هذه المؤشرات إلى قياس فاعلية أداء مجلس الإدارة في تحقيق أهداف الجمعية، وجودة اتخاذ القرار، وتعزيز الحوكمة والتواصل المؤسسي بما يدعم نجاح العمل وتحقيق الأثر المستدام.

م	مؤشرات أداء مجلس الإدارة
١.	يضع المجلس أهدافاً واضحة للأداء.
٢.	يسهم المجلس في تطوير استراتيجية الجمعية.
٣.	تتسم العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي بدرجة عالية من الفعالية.
٤.	يتفاعل أعضاء المجلس وقت الحالات الصعبة والأزمات.
٥.	يجتمع أعضاء المجلس بشكل كافٍ.
٦.	يدعم المجلس استراتيجية وقيم الجمعية.
٧.	يلتزم أعضاء المجلس بطبيعة النشاط الأساسي للجمعية.
٨.	يدرك أعضاء المجلس التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للجمعية.
٩.	يعي أعضاء المجلس احتياجات الجمعية من الموارد المالية والبشرية لتحقيق أهداف الجمعية.
١٠.	تستند قرارات أعضاء المجلس إلى معايير موضوعية ومنطقية بعيداً عن الانحيازات الشخصية.
١١.	يتواصل مجلس الإدارة بفاعلية مع أصحاب المصلحة.
١٢.	يدرك أعضاء المجلس أدوارهم بشكل جيد.
١٣.	يلتزم كل أعضاء المجلس بحضور الاجتماعات الدورية.
١٤.	يسهم أعضاء المجلس بفاعلية في النقاشات أثناء الاجتماعات.
١٥.	عدد أعضاء مجلس الإدارة مناسب.
١٦.	يملك المجلس مزيجاً من الخبرات لتحقيق أقصى قدر من الفعالية.
١٧.	يتم إنشاء لجان المجلس بالشكل النظامي.
١٨.	يتلقى المجلس المعلومات المطلوبة في غضون فترة كافية للاطلاع عليها.
١٩.	جدول أعمال مجلس الإدارة يشمل كل المسائل التي تهم الجمعية بحسب أولويتها.
٢٠.	يتابع المجلس تنفيذ قرارات الجمعية العمومية بفاعلية.

## المادة التاسعة والعشرون: مؤشرات أداء رئيس مجلس الإدارة

تهدف هذه المؤشرات إلى قياس كفاءة وفاعلية أداء رئيس مجلس الإدارة في قيادة المجلس، وضمان الالتزام بالحوكمة والأنظمة، بما يسهم في تحقيق أهداف الجمعية وتحسين الأداء المؤسسي.

م	مؤشرات أداء رئيس مجلس الإدارة
١.	تتصف قيادة رئيس مجلس الإدارة بالفاعلية.
٢.	يشجع رئيس مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات بفاعلية.
٣.	يتعامل رئيس المجلس مع الأعضاء بشكل موحد.
٤.	يتعاون رئيس مجلس الإدارة مع المدير التنفيذي بشكل جيد.
٥.	يستجيب الرئيس لاحتياجات الجمعية.
٦.	يمثل رئيس المجلس الجمعية خارجياً بكفاءة.
٧.	يتابع الرئيس تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
٨.	يحرص رئيس المجلس على الالتزام بالأنظمة والتشريعات.
٩.	يتمتع الرئيس بمهارات قيادية عالية.
١٠.	يتمتع بقوة الشخصية الإيجابية.
١١.	يحرص على اختيار القرار المناسب لما فيه مصلحة الجمعية.
١٢.	يعمل بنزاهة وموضوعية.
١٣.	يحترم أخلاقيات العمل.

## المادة الثلاثون: مؤشرات أداء عضو مجلس الإدارة

تهدف هذه المؤشرات إلى قياس مدى فاعلية مشاركة عضو مجلس الإدارة والتزامه بمسؤولياته، واستقلاليته، ومساهمته في دعم أهداف الجمعية وتعزيز جودة الأداء المؤسسي.

م	مؤشرات أداء عضو مجلس الإدارة
١.	يتفاعل بشكل عام مع المجلس والجمعية.
٢.	تتسم علاقته مع المدير التنفيذي بالمتانة.
٣.	يسعى إلى تكوين علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة.
٤.	تتسم آراؤه بالاستقلالية التامة.
٥.	يعمل بسياسية تعارض المصالح.
٦.	يحافظ على قواعد السلوك والأخلاق.
٧.	يدعم معايير وقيم الجمعية.
٨.	يتمسك بموقفه بشكل بناء.
٩.	يحضر الاجتماعات بانتظام.
١٠.	يقوم بالتحضير جيدًا قبل الاجتماعات.
١١.	يبرهن على تحمل المسؤولية لإنجاح الجمعية.
١٢.	يملك المهارات والخبرات المناسبة لدوره.
١٣.	يخصص وقتًا كافيًا لممارسة مهامه.
١٤.	يتقبل مبدأ التغيير.
١٥.	يملك مهارات التواصل الفعال.
١٦.	يتمتع باتخاذ قرارات سليمة عند مناقشة جدول أعمال المجلس.

## الفصل الثاني: اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

### المادة الحادية والثلاثون: مؤشرات أداء عامة لأداء كافة اللجان

المؤشر	م
تقوم اللجنة بإخطار مجلس الإدارة عن الأعمال التي تقوم بها.	١.
تعتبر اللجنة فعالة في القيام بأعمالها.	٢.
تتسم مناقشات اللجنة بالفاعلية لضمان مواءمة تحقيق أهداف المجلس.	٣.
تتنسق مخرجات اللجنة مع الخطط الاستراتيجية للمجلس.	٤.
يتمتع أعضاء اللجنة بالمهارات اللازمة لتأدية مهامهم.	٥.
يدرك أعضاء اللجنة الأدوار المناطة بهم.	٦.
يعمل رئيس اللجنة بكفاءة عالية.	٧.
تقدم اللجنة التقارير بشكل كامل للمجلس في المواعيد المحددة لها.	٨.
تتوفر قنوات اتصال فعالة لضمان اطلاع اللجنة على سير أعمال الجمعية.	٩.
يُعد عدد أعضاء اللجنة كافيًا.	١٠.
يصل جدول أعمال اللجنة قبل الاجتماع بوقت كافٍ.	١١.
تشارك اللجنة المدير التنفيذي ملاحظاتها في حدود نطاق العمل.	١٢.
تتوافق الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال مع أهداف اللجنة.	١٣.
عدد الاجتماعات كافٍ للسماح للجنة بالقيام بواجباتها على أكمل وجه.	١٤.
تجتمع اللجنة قبل اجتماع المجلس بوقت كافٍ لمعالجة المواضيع المتعلقة.	١٥.
يحضر الأعضاء اجتماعاتهم بشكل إيجابي.	١٦.
يخصص أعضاء اللجنة وقتًا كافيًا لأداء عملهم.	١٧.
يسعى أعضاء اللجنة على تطوير مهاراتهم.	١٨.

## المادة الثانية والثلاثون: مؤشرات أداء عامة لأداء أعضاء كافة اللجان

م	المؤشر
١.	يتفاعل عضو اللجنة مع الأطراف ذات العلاقة.
٢.	تتسم علاقة عضو اللجنة مع المدير التنفيذي بالمتانة.
٣.	يسعى العضو إلى تكوين علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة.
٤.	يلتزم عضو اللجنة بشروط عضويته.
٥.	تتسم آراء الأعضاء بالاستقلالية التامة.
٦.	يعمل الأعضاء بسياسية تعارض المصالح.
٧.	يلمّ العضو بطبيعة النشاط الأساسي للجمعية.
٨.	يعمل عضو اللجنة وفق معايير الجمعية.
٩.	يتمسك العضو بموقفه بشكل بناء.
١٠.	يحضر عضو اللجنة اجتماعاته بانتظام.
١١.	يقوم عضو اللجنة بالتحضير جيدًا قبل الاجتماعات.
١٢.	يبرهن عضو اللجنة على تحمل المسؤولية لإنجاح الجمعية.
١٣.	يقيم عضو اللجنة المخاطر بطريقة منفتحة واستفهامية.
١٥.	يدرك عضو اللجنة دوره جيدًا.
١٦.	يملك عضو اللجنة المهارات والخبرات المناسبة لدوره.
١٧.	يمتلك عضو اللجنة وقتًا كافيًا لممارسة مهامه.
١٨.	يتقبل عضو اللجنة مبدأ التغيير.
١٩.	يتمتع عضو اللجنة باتخاذ قرارات سليمة عند مناقشة جدول الأعمال.
٢٠.	يسعى عضو اللجنة إلى تطوير نفسه مهنيًا باستمرار.

## الفصل الثالث: المدير التنفيذي

### المادة الثالثة والثلاثون: مؤشرات أداء المدير التنفيذي

تهدف هذه المؤشرات إلى قياس كفاءة أداء المدير التنفيذي في قيادة العمل التنفيذي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإدارة الموارد بفاعلية، وتعزيز بيئة العمل بما يسهم في تحقيق رسالة الجمعية وأهدافها.

م	المجال	م	المؤشر
١	القيادة	١	يلتزم بتنفيذ المطلوب منه.
		٢	يأخذ بمبدأ التحفيز ورفع الروح المعنوية لمنسوبي الجمعية.
		٣	يعمل على تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.
		٤	يلتزم بأنظمة وسياسات الجمعية.
		٥	يعمل بنزاهة وموضوعية.
٢	التخطيط الاستراتيجي	٦	يحترم أخلاقيات العمل.
		٧	يملك القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي.
٣	تخطيط الأداء المالي	٨	لديه القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية.
		٩	يلتزم بإدارة الأداء المالي وفقاً للموارد المتاحة للجمعية.
		١٠	يملك القدرة على تنمية الموارد المالية للجمعية.
٤	علاقات المدير التنفيذي مع كافة الأطراف	١١	يحرص على إقامة علاقة إيجابية مع المجلس.
		١٢	يلتزم بتقديم خطته الاستراتيجية للمجلس.
		١٣	يقيم علاقات متوازنة مع أصحاب المصلحة بما يخدم مصالح الجمعية.
		١٤	يتعاون مع رئيس مجلس الإدارة بشكل جيد.
		١٥	يقيم علاقات متوازنة مع أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان ومنسوبي الجمعية.
٥	بيئة العمل	١٦	يقيم علاقات متوازنة مع المستفيدين من الجمعية.
		١٧	يتأكد من توفر بيئة عمل صحية مع جميع منسوبي الجمعية.
٦	الموارد البشرية	١٨	يحرص على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة.
		١٩	يتأكد من توفر خطط تطوير وتنمية فعالة للموارد البشرية.
		٢٠	يتحقق من إيجاد تطبيق خطط إحلال وفق ضوابط عالية المستوى لاختيار القادة والمدراء.
٧	متابعة تنفيذ القرارات والأهداف	٢١	يلتزم بمتابعته تنفيذ قرارات المجلس.
		٢٢	يتابع تنفيذ الأهداف ذات الأولوية للمجلس.
٨	شخصية المدير التنفيذي	٢٣	يتمتع بمهارات قيادية عالية.
		٢٤	يتمتع بشخصية مرنة تسمح بتقبل الأطروحات وآراء الغير.
		٢٥	يتمتع بقوة الشخصية الإيجابية.
		٢٦	يلتزم بالتفرغ للعمل في الجمعية.
		٢٧	يحرص على اختيار القرار المناسب لما فيه مصلحة الجمعية.

## الباب الثامن: تحديد مؤهلات وقدرات أعضاء مجلس الإدارة

## الفصل الأول: الإطار العام

### المادة الرابعة والثلاثون: الغاية من هذا الباب

غاية هذا الباب تحديد المؤهلات والقدرات والمهارات المطلوبة لأعضاء مجلس إدارة جمعيات الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات، بما يضمن أهلية الاختيار، ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي، ويسهم في تحقيق أهداف الجمعيات وفق مبادئ الحوكمة والأنظمة المعتمدة في القطاع غير الربحي.

### المادة الخامسة والثلاثون: أهداف تنظيم مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة

- ٣٥،١ وضع معايير واضحة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة بناءً على المؤهلات والخبرات المناسبة.
- ٣٥،٢ تعزيز فاعلية مجلس الإدارة من خلال توفر المهارات الإدارية والقيادية اللازمة.
- ٣٥،٣ ضمان التزام الأعضاء بممارسات الحوكمة الرشيدة والإدارة المسؤولة.
- ٣٥،٤ دعم استقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة لتحقيق أهداف الجمعية واستدامتها.

## الفصل الثاني: المؤهلات والخبرات

### المادة السادسة والثلاثون: المؤهلات العلمية

- ٣٦,١ أن يكون المتقدم أو العضو حاصلاً على شهادة البكالوريوس فأعلى.
- ٣٦,٢ أن يمتلك خلفية في العمل التنموي أو المؤسسي.

### المادة السابعة والثلاثون: الخبرة العلمية

- ٣٧,١ خبرة لا تقل عن (٣) سنوات في الإدارة أو العمل التطوعي.
- ٣٧,٢ القدرة على إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها.
- ٣٧,٣ خبرة إعداد الخطط التشغيلية والتنفيذية وإدارة الأداء.

## الفصل الثالث: المهارات القيادية والإدارية

### المادة الثامنة والثلاثون: المهارات القيادية

- ٣٨,١ القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية وتقييمها بهدف تحقيق أهداف الجمعية.
- ٣٨,٢ الإلمام بأساسيات الحوكمة والإدارة الرشيدة ومتابعة سير تنفيذ القرارات وأداء الجمعية.
- ٣٨,٣ قراءة التقارير المالية واتخاذ القرارات المناسبة.
- ٣٨,٤ تمثيل الجمعية أمام الجهات الرسمية والقدرة على التفاوض مع الأطراف المعنية.
- ٣٨,٥ تحليل أسباب المشكلات واتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتوصل لها.
- ٣٨,٦ القدرة على التعامل مع فرق العمل والإدارات التنفيذية.

### المادة التاسعة والثلاثون: المهارات الإدارية

- ٣٩,١ قدرة العضو على وضع المعايير والمؤشرات النوعية لقياس مدى فاعلية البرامج التي تم وضعها والخطط.
- ٣٩,٢ المهارة والقدرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدارة فرق العمل.
- ٣٩,٣ المعرفة بإجراءات الإدارة المالية والإلمام بأساليب رقابة الأداء المالي.
- ٣٩,٤ الخلفية التنظيمية والفهم بلوائح الجمعيات والقطاع الثالث.
- ٣٩,٥ القدرة على التعامل مع الأزمات وحل المشكلات بفاعلية.

## الفصل الرابع: المسؤوليات وآلية الاختيار

### المادة الأربعون: المسؤوليات والالتزامات

- ٤٠,١ حضور اجتماعات المجلس والمشاركة الفاعلة في المناقشات.
- ٤٠,٢ التحضير المسبق للاجتماعات والاطلاع على الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال.
- ٤٠,٣ عدم استغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية أو خاصة.
- ٤٠,٤ مراجعة السياسات العامة للجمعية والمساهمة في تطويرها.
- ٤٠,٥ تمثيل الجمعية في المحافل الرسمية وأمام الجهات ذات العلاقة.
- ٤٠,٦ المشاركة في اللجان الفرعية المنبثقة عن المجلس وفق ما يقرره المجلس.

### المادة الحادية والأربعون: آلية اختيار أعضاء مجلس الإدارة

بناء على المادة رقم (٣٢) في اللائحة الأساسية للجمعيات الأهلية، التي حددت آليات انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، يتم مراعاة ما يلي:

- ٤١,١ تُشكّل لجنة انتخابات من ثلاثة (٣) أعضاء مستقلين على الأقل من خارج الجمعية.
- ٤١,٢ تتولى لجنة الانتخابات الإشراف على إجراءات انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وفق الأنظمة والتعليمات المعتمدة.
- ٤١,٣ تلتزم اللجنة بتطبيق معايير العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص بين جميع المرشحين.
- ٤١,٤ تقوم اللجنة بالتحقق من استيفاء المرشحين لشروط العضوية والمؤهلات المعتمدة قبل اعتماد ترشيحهم.
- ٤١,٥ تُعلن إجراءات الترشيح ومواعيدها وآلياتها للأعضاء المعنيين بوضوح وشفافية.
- ٤١,٦ تلتزم اللجنة بسرية المعلومات والبيانات المتعلقة بالمرشحين ونتائج التصويت.
- ٤١,٧ تُوثّق جميع إجراءات الانتخاب ومحاضرها، وترفع نتائجها إلى الجهة المختصة لاعتمادها.
- ٤١,٨ تلتزم اللجنة بعدم تضارب المصالح، ويجب على أعضائها الإفصاح عن أي علاقة قد تؤثر على حيادهم.

## الباب التاسع: تحديد المؤهلات اللازمة لعضوية اللجان

## الفصل الأول: الإطار النظامي لتشكيل اللجان

المادة الثانية والأربعون: استناداً إلى المادة (٢٣) من قواعد الحوكمة، تُراعى الضوابط الآتية:  
٤٢,١ تشكل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة بقرار منه، ولا تكون إفرادية بما لا يقل عن ثلاثة أعضاء، ولا تزيد عن خمسة أعضاء.

٤٢,٢ يجب عند تشكيل لجنة الترشيحات والمكافآت ولجنة المراجعة الداخلية، أن يكون من بين أعضائها أعضاء مستقلين من خارج الجمعية، ويجوز أن يكون الرئيس أحد أعضاء مجلس الإدارة.

٤٢,٣ يجوز عند تشكيل لجان أخرى منبثقة عن مجلس الإدارة، أن يكون من بين أعضائها أعضاء مستقلين من خارج الجمعية، ويجوز أن يكون الرئيس أحد أعضاء مجلس الإدارة، كما يجوز الاستعانة بأعضاء الجمعية العمومية في عضوية هذه اللجان.

٤٢,٤ لا يجوز لعضو مجلس الإدارة الجمع بين عضويتين في اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة أو بين رئاسة لجنتين أو أكثر.

٤٢,٥ لا يجوز لرئيس مجلس الإدارة أن يكون عضواً أو رئيساً لأحد اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.

## الفصل الثاني: مؤهلات عضوية اللجان النظامية

إشارة إلى ما ورد في المادة (٤٥) في اللائحة الأساسية في اللجان يراعى في لجنة المراجعة الداخلية ما يلي:

### المادة الثالثة والأربعون: المؤهلات اللازمة لعضوية لجنة المراجعة الداخلية.

٤٣,١ المؤهل العلمي: بكالوريوس فأعلى.

٤٣,٢ التخصص العلمي: يجب أن يكون أحد أعضاء اللجنة متخصصاً في الإدارة المالية أو المحاسبة أو ما يماثله.

٤٣,٣ العضوية: تتشكل اللجنة من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وعضو مستقل.

٤٣,٤ عدد اللجنة: من (٣) إلى (٥) أعضاء.

### المادة الرابعة والأربعون: المؤهلات اللازمة لعضوية لجنة الترشيحات والمكافآت

٤٤,١ المؤهل العلمي: بكالوريوس فأعلى.

٤٤,٢ التخصص العلمي: يجب أن يكون أحد أعضاء اللجنة متخصصاً في الإدارة، أو الموارد البشرية، أو القانون، أو ما يماثله.

٤٤,٣ العضوية: تتشكل اللجنة من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وعضو مستقل.

٤٤,٤ عدد اللجنة: من (٣) إلى (٥) أعضاء.

## الفصل الثالث: اللجان المقترحة واختصاصاتها

### أولاً: اللجنة التنفيذية

تُعنى بمتابعة الشؤون التشغيلية والتنفيذية للجمعية في الفترات الفاصلة بين اجتماعات المجلس، بما يسهم في تسريع الإجراءات وتحقيق الانضباط المؤسسي.

#### **المادة الخامسة والأربعون: اختصاصات اللجنة التنفيذية**

٤٥,١ مراجعة تقارير الإدارة الدورية، وتقييم الأداء ومراجعة الاستثمارات الجديدة أو إعادة الاستثمارات والمصادقة عليها قبل تقديمها للمجلس للموافقة عليها.

٤٥,٢ متابعة واستلام تقارير حول تنفيذ وإنجاز المشاريع ودراسة الفرص والمشاريع الاستثمارية والمصادقة عليها قبل عرضها على المجلس.

٤٥,٣ مساعدة المجلس في تنفيذ مسؤولياته، ولاسيما المهام الموكلة إليه من قبل الجمعية العمومية عندما يكون عامل الوقت حاسماً.

٤٥,٤ استلام تقارير دورية من إدارة الجمعية عن عمليات إدارة المخاطر في الجمعية بما فيها تقييم المخاطر والإجراءات الموضوعة لمعالجة ومتابعة هذه المخاطر.

٤٥,٥ التأكد من أن اللجان الإدارية في حال وجودها في الجمعية تعمل بشكل فعال.

٤٥,٦ استلام تقارير الإدارة بشكل دوري من خلال المدير التنفيذي حول أداء الجمعية ليتم تقديمها في اجتماعات اللجنة التنفيذية لمناقشتها ومراجعتها قبل تقديمها للمجلس.

٤٥,٧ مراجعة المحاضر السابقة ومتابعة تنفيذ القرارات.

٤٥,٨ إدارة أعمال اللجنة والاحتفاظ بها من قبل أمين اللجنة، والتأكد من مرونة اللائحة للتكيف مع الظروف المتغيرة والمتطلبات التنظيمية بشكل أفضل.

٤٥,٩ مراجعة اللائحة والتوصية بأي تغييرات مقترحة للمجلس للموافقة عليها.

٤٥,١٠ متابعة تنفيذ السياسات تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية الموضوعة ومتابعة مدى تنفيذ الخطط والميزانيات والإجراءات لتعزيز فاعلية الأداء.

٤٥,١١ مراجعة خطط الجمعية الاستراتيجية وإجراء التعديلات المقترحة والتوصية بها للمجلس.

٤٥,١٢ مراجعة قوائم الجمعية المالية وتحديد ما يتعلق بتجنيب الاحتياطات وأداء الأصول الأساسية وغير الأساسية بالإضافة إلى ذلك تتولى اللجنة تقييم حجم رأس المال المتاح للجمعية ونسب السيولة واقتراح تخصيص احتياطات للجمعية المتعلقة بالديون المدعومة أو المشكوك في تحصيلها والرفع بها للمجلس.

٤٥,١٣ مراجعة السياسات واللوائح الداخلية والأدلة الإجرائية والمصادقة عليه قبل عرضها على المجلس لاعتمادها.

٤٥,١٤ مراجعة الخطط التشغيلية والموازنة المالية السنوية والمصادقة عليها قبل عرضها على المجلس.

٤٥,١٥ مراجعة تقارير الأداء الدورية المالية والتشغيلية والمصادقة عليها قبل عرضها على المجلس.

٤٥,١٦ دراسة جميع البرامج والمقترحات التطويرية لمسارات العمل بالجمعية التي يرفعها المدير والمصادقة عليها قبل عرضها على المجلس لاعتمادها.

٤٥,١٧ تقدم اللجنة تقارير دورية إلى المجلس بشأن أي مسائل تقع ضمن إطار مسؤولياتها والتوصيات التي تراها اللجنة مناسبة ويجوز تقديم التقرير إلى المجلس بواسطة أمين اللجنة بعد اعتماد التقرير من رئيس اللجنة.

٤٥,١٨ مساعدة المدير التنفيذي في استقطاب كوادر وظيفية للوظائف القيادية بالجمعية عند الحاجة.

٤٥,١٩ تلتزم اللجنة بأداء وظائف إضافية يتم إسنادها من وقت إلى آخر من قبل المجلس أو يتم تفويضها بها بموجب إرشادات الحوكمة المتبعة في الجمعية وبما لا يتعارض مع مهام وصلاحيات المجلس.

٤٥,٢٠ لا يجوز أن تفوض اللجنة التنفيذية مهامها إلى لجنة فرعية منبثقة عنها.

### المادة السادسة والأربعون: تشكيل اللجنة التنفيذية

٤٦,١ تُشكل اللجنة بقرار من مجلس الإدارة مع تحديد مهامها وصلاحياتها ورئيسها.

٤٦,٢ يتراوح عدد أعضائها بين (٣-٥) من أعضاء مجلس الإدارة.

٤٦,٣ تضم عضوًا مستقلًا من ذوي الخبرة والكفاءة.

٤٦,٤ يتولى أمانة اللجنة مدير الجمعية أو من يكلفه المجلس بذلك.

## ثانياً: لجنة الاستثمار

تُعنى بالإشراف على الأنشطة الاستثمارية للجمعية، وتطوير السياسات الاستثمارية، وتعظيم العوائد المالية بما يحقق الاستدامة المالية ويخدم رسالة الجمعية وأهدافها.

### المادة السابعة والأربعون: اختصاصات لجنة الاستثمار

٤٧،١ إعداد التوجهات العامة للاستثمار ومراجعتها بشكل دوري للتأكد منها وملاءمتها للتغيرات في بيئة الجمعية الداخلية أو الخارجية والرفع بذلك للمجلس.

٤٧،٢ إعداد سياسة الاستثمار بما يتناسب مع طبيعة عمل الجمعية ومستجدات السوق والتوصية بشأنها.

٤٧،٣ متابعة تنفيذ السياسة الاستثمارية، والتوصية بالتعديل عند الحاجة.

٤٧،٤ توفير البيانات اللازمة لتحقيق قرارات استثمارية فعالة ودقيقة.

٤٧،٥ الإشراف على إعداد الخطة والموازنة التقديرية ذات الصلة بعمليات الاستثمار والتوصية بشأنها، ثم عرضها على مجلس الإدارة لدراستها والموافقة عليها تمهيداً لاعتمادها من الجمعية العمومية.

٤٧،٦ البحث عن جهات استثمارية، وتصنيفهم وتقييم الرأي الفني بالجهة الاستثمارية المناسبة لإدارة استثمارات الجمعية.

٤٧،٧ دراسة وتقييم الفرص والمشاريع الاستثمارية المحالة لها من المجلس والتوصية بشأنها.

٤٧،٨ تحديد وترتيب الأولويات الخاصة بالاستثمارات على مستوى المجالات والفرص.

٤٧،٩ تنفيذ ما يسند له المجلس إليها من أعمال في نطاق اختصاصها ومهامها.

### المادة الثامنة والأربعون: تشكيل لجنة الاستثمار

٤٨،١ تُشكل اللجنة بقرار من مجلس الإدارة مع تحديد مهامها وصلاحياتها ورئيسها.

٤٨،٢ يتراوح عدد أعضائها بين (٣-٥) أعضاء.

٤٨،٣ تضم أصحاب خبرة من داخل الجمعية أو خارجها.

٤٨،٤ يتولى أمانة اللجنة أحد منسوبي الإدارة المالية أو إدارة التسويق أو من يحدده المجلس.

## الباب العاشر: الحوافز والمكافآت

## الفصل الأول: الإطار العام للحوافز والمكافآت

تعد الحوافز والمكافآت من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الجمعيات الأهلية لتحفيز الموظفين ورفع كفاءتهم التشغيلية، بما يسهم في تعزيز الأداء الفردي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية، ويهدف هذا الباب إلى تنظيم آليات الحوافز والمكافآت بما يحقق العدالة والشفافية ويرسخ الالتزام الوظيفي، ويضمن استدامة الموارد المالية للجمعية.

### المادة التاسعة والأربعون: أنواع الحوافز

٤٩,١ الحوافز المالية: تشمل المكافآت النقدية المباشرة.

٤٩,٢ الحوافز العينية: تشمل توفير بدلات إضافية للموظفين مثل بدل التواصل خارج أوقات العمل، وبدل طبيعة العمل، وغيرها من المزايا المرتبطة بمتطلبات الوظيفة.

٤٩,٣ الحوافز المعنوية: تشمل التقدير الرسمي، وشهادات التقدير، وبرامج التكريم السنوية التي تهدف إلى تعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي وتحفيز الأداء المتميز.

## الفصل الثاني: تقويم الأداء وربطه بالمكافآت

### المادة الخمسون: آلية تقويم الأداء

٥٠,١ يتم تقويم أداء الموظفين سنويًا وفق المعايير المعتمدة.

٥٠,٢ تُصرف العلاوة السنوية بناءً على نتائج التقويم، خلال شهر يناير من كل عام، وفقاً للإجراءات المعتمدة في لائحة الموارد البشرية بالجمعية.

## الفصل الثالث: ضوابط وإجراءات صرف المكافآت

### المادة الحادية والخمسون: الضوابط العامة لصرف المكافآت

- ٥١,١ لا تُمنح المكافآت عن الإنجاز الواحد أكثر من مرة.
- ٥١,٢ يجب توثيق جميع المكافآت رسمياً في السجلات المعتمدة.
- ٥١,٣ تُصرف المستحقات خلال سبعة أيام عمل من تاريخ الموافقة.
- ٥١,٤ يُشترط أن تكون المكافأة مبنية على تقييم أداء موثق ومعتمد.
- ٥١,٥ لا تُصرف أي مكافأة دون موافقة الجهة المخولة نظاماً.

### المادة الثانية والخمسون: إجراءات اعتماد وصرف المكافآت

- ٥٢,١ تُرفع طلبات المكافآت مرفقة بمبررات الاستحقاق وتقي الأداء إلى الجهة المختصة.
- ٥٢,٢ تتولى الإدارة المختصة مراجعة الطلب والتأكد من استيفائه للضوابط النظامية.
- ٥٢,٣ تُعتمد المكافآت وفق الصلاحيات المعتمدة في الهيكل التنظيمي للجمعية.
- ٥٢,٤ تقوم الإدارة المالية بالصرف بعد اكتمال جميع الموافقات المطلوبة.
- ٥٢,٥ يتم توثيق عملية الصرف في السجلات المالية والإدارية.

### المادة الثالثة والخمسون: تمويل المكافآت

- ٥٣,١ يُحظر تمويل الحوافز والمكافآت من التبرعات أو الأوقاف المخصصة للمستفيدين، حفاظاً على استدامة البرامج والخدمات الأساسية للجمعية.
- ٥٣,٢ تُموّل الحوافز والمكافآت من الميزانية التشغيلية المعتمدة للجمعية وفق ما يقرره مجلس الإدارة.
- ٥٣,٣ يراعى عند تخصيص المبالغ المخصصة للمكافآت عدم الإخلال بالاستقرار المالي للجمعية أو التأثير على التزاماتها الأساسية.
- ٥٣,٤ يجب أن تكون جميع المخصصات المالية للحوافز مدرجة ضمن بنود الميزانية المعتمدة مسبقاً.
- ٥٣,٥ تخضع مصروفات الحوافز والمكافآت للرقابة المالية والمراجعة الداخلية وفق الأنظمة المعتمدة.
- ٥٣,٦ لا يجوز تجاوز السقف المالي المخصص للمكافآت إلا بقرار مسبب من مجلس الإدارة.

شكر

THANK YOU