



دليل

مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية

وفق الأنظمة واللوائح المعتمدة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

إعداد

غادة بنت عبدالرحمن الفياض



توطئة

في مجلس الإدارة
لتكون متميزاً وناجحاً ومؤثراً
"عضواً أو رئيساً"
شدّ الأشرطة واحزمها جيداً
وواجه التحدي في رحلتك،
فإن الرياح أمامك شديدة،
وتذكر أن العلم يؤتي له
وهو أقوى أسلحة القيادة.

غادة الفيّاض

المحتويات

| | |
|----|---|
| 7 | المصطلحات الواردة في الدليل |
| 8 | بين يدي رحلتنا |
| 9 | إحصائيات واستفتاءات |
| 13 | بوابة الانطلاقة |
| 14 | أهداف الدليل |
| 15 | محطات الدليل |
| 16 | المحطة الأولى :الترتيبات التنظيمية لمجلس الإدارة |
| 17 | المبحث الأول :تأسيس منظمة غير ربحية |
| 18 | المبحث الثاني :تأسيس مجلس الإدارة |
| 19 | المحطة الثانية :تحديد أعضاء مجلس الإدارة وتعيينهم |
| 20 | المبحث الأول :الاختلاف بين وظيفة وتركيب المجلس |
| 20 | المبحث الثاني :شروط عضوية المجلس |
| 21 | المبحث الثالث :شروط الترشيح للمجلس |
| 22 | المبحث الرابع :ممارسات وتجارب عالمية نموذجية |
| 23 | المبحث الخامس :هيكله مجلس الإدارة |

المحتويات

| | |
|----|--|
| 24 | المحطة الثالثة: أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة |
| 25 | المبحث الأول: أبرز الأدوار والمسؤوليات للمجلس |
| 27 | المبحث الثاني: ما يحتاج أن يعرفه عضو مجلس الإدارة |
| 28 | المبحث الثالث: معلومات مفيدة للعضو الجديد |
| 29 | المبحث الرابع: اختصاصات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة |
| 32 | المبحث الخامس: فقدان العضوية |
| 33 | المحطة الرابعة: فاعلية وحوكمة مجلس الإدارة |
| 34 | المبحث الأول: فاعلية مجلس الإدارة |
| 35 | المبحث الثاني: مميزات أعضاء مجلس الإدارة |
| 35 | المبحث الثالث: العقبات التي تسبب فشل مجلس الإدارة |
| 35 | المبحث الرابع: حوكمة مجلس الإدارة |
| 36 | المبحث الخامس: معايير الإشراف والحوكمة |
| 37 | المحطة الخامسة: تشكيل اللجان المنبثقة عن المجلس |
| 38 | المبحث الأول: اللجان المنبثقة من المجلس |
| 38 | المبحث الثاني: أنواع اللجان |
| 38 | المبحث الثالث: الأنظمة واللوائح في تشكيل اللجان |

المحتويات

39 المحطة السادسة :عقد اجتماعات المجلس

40 المبحث الأول :الاجتماع التنظيمي الأول لمجلس الإدارة

41 المحطة السابعة :تقييم المجلس

42 المبحث الأول :تقييم المجلس

43 الخاتمة والتوصيات

44 أولا: خير الكلام

45 ثانيا: التوصيات

46 المراجع

المصطلحات الواردة في الدليل

| مصطلحات الدليل | |
|---|------------------|
| نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية | النظام |
| المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي | المركز |
| الجمعية الأهلية | المنظمة |
| مجلس إدارة الجمعية الأهلية | مجلس الإدارة |
| الجهة التي يحددها مجلس الوزراء | الجهة المختصة |
| الجهة الحكومية التي يدخل نشاط الجمعية أو المؤسسة ضمن اختصاصها | الجهة المشرفة |
| اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية | اللائحة |
| اللائحة الأساسية للجمعية أو المؤسسة | اللائحة الأساسية |

بين يدي: رحلتنا

تتميز المملكة العربية السعودية عن غيرها من دول العالم المعاصر باهتمامها البالغ حيال القيم الدينية والمثل الاجتماعية التي نشأ عليها أفراد المجتمع، والتي من أبرزها تلك التي تتعلق بالدعم والمساندة والبذل والعطاء، مما جعله ينعكس تلقائياً على النجاح الكبير الذي تحقق في المجالات الاجتماعية والخيرية وغير الربحية.

وقد عنيت خطط التنمية السعودية منذ القدم بالرعاية الاجتماعية والخدمات التطوعية ودعم الفئات المحتاجة، وتعزيز المشاركة الأهلية والمؤسسية، والارتقاء بوسائل الأداء وأساليب التنفيذ، مما أسفر عن حزمة مما نراه ونلمسه في الوقت الحاضر من التطورات السريعة والتحويلات التنموية والنتائج المتميزة في مجالات القطاع الثالث (غير الربحي) بمنظوماته المتعددة في الأهداف والأدوار، والمكمل للقطاعين الحكومي والأهلي ضمن قطاعات التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

وامتداد لذلك فقد شهدت المنظمات الرسمية غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية تطوراً ونموً متسارعاً حتى تجاوزت في تعدادها (٢,٧٢٣) منظمة - وفق الإحصائية الواردة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي - وذلك خلال العام ٢٠٢٢م، تعمل هذه المنظمات وفقاً لترتيبات وتوجيهات هادفة، كان لها أبلغ الأثر في تمكين القطاع وتحقيق أفضل النتائج والمكتسبات.

وبالنظر إلى أهم وأبرز المؤثرات الداعمة والمساندة لتحقيق هذا النجاح في منظمات القطاع الثالث غير الربحي بالمملكة، يتجلى للعيان، الدور اللامع والجهود البارزة لمجلس الإدارة في تلك المنظمات، والذي يعمل من أجل بقائها دائماً في أجمل صورة وأبهى حلة تطوراً وتقدماً.

وفي ذات الوقت ندرك بأن هناك فجوة خجولة تجاه الخبرات والمعارف والممارسات التي تنطلق فعلياً من أسس تنظيمات وقوانين تشكيل مجالس الإدارة وأداء ممثليها، مما كان له أبلغ الأثر على فاعليتها المتدنية في العديد من المنظمات، وأصبح لزاماً أن نستوفي هذا المجال حقه بحثاً وتفصيلاً أملاً في بناء منظومته المثالية.

عليه تأتي فكرة هذا الدليل كرحلة ميسرة تغطي الاحتياجات والمتطلبات والآليات التي تساعد في تكوين مجلس الإدارة القوي والمنظم والناجح، والذي يقوم بأدواره على الوجه المطلوب، وننطلق فيه مع تحليل استبانة الاستفتاء المختصر والذي تم تطبيقه على عينة ممثلة حول مجلس الإدارة والانخراط في عالمه الغامض من خلال التساؤلات المطروحة والإجابات النموذجية والبيانات العاكسة للنتائج التي تم التوصل إليها كمؤشر لمدى أهمية هذا الدليل ومناسبة الاطلاع عليه حال التمتع بعضوية أو رئاسة مجلس الإدارة أو الانضمام إليه في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

استبانة
القياس
للعينة
الممثلة

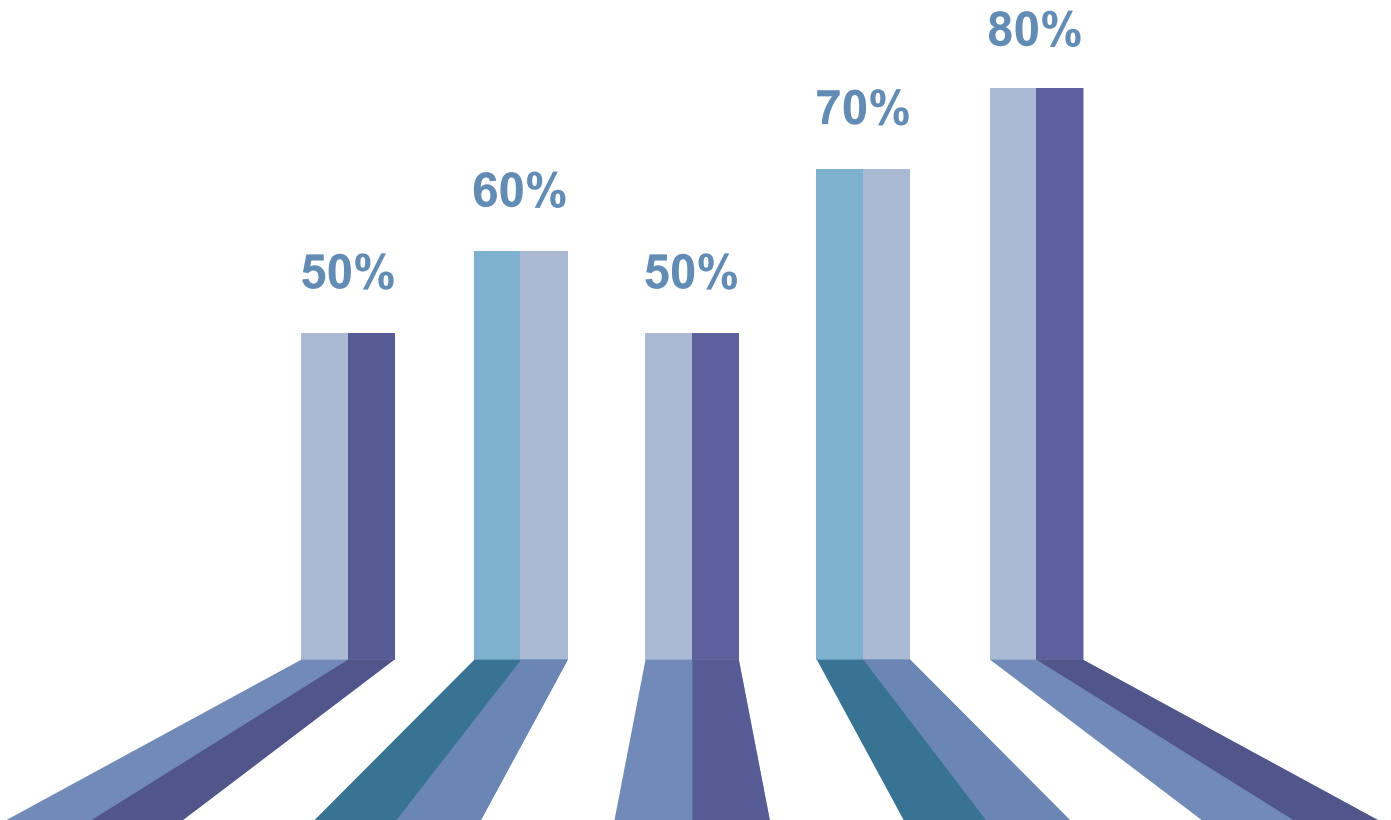
80%

70%

60%

50%

50%



فئات الأسئلة في استبانة القياس الإلكترونية

انطلاقاً من أهمية تجويد الدليل، وبناء تصميمه على الواقع الفعلي لمفاهيم ومعارف ممثلي مجالس الإدارة، ومدى الخبرات التي تحاكي الأسس التي يتم تشكيل هذه المجالس من خلالها، فقد أعددت (استبانة قياس إلكترونية) تضمنت العديد من الاستفسارات والاستفتاءات ذات العلاقة بفاعلية أداء الرئيس والأعضاء في المجلس، وجانب الأولويات والعقبات والتحديات والتطوير والتوصيات المتصلة بموضوعات الدليل وأهدافه.

وقد استهدفت هذه الاستبانة عينة ممثلة من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة في المملكة العربية السعودية، وتضمنت فئتين من الأسئلة على النحو التالي:

الفئة الأولى

الأسئلة المغلقة للبيانات الإحصائية.

الفئة الثانية

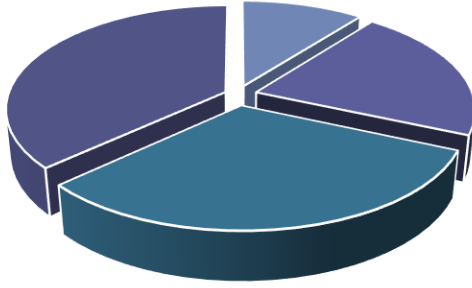
الأسئلة المفتوحة للبيانات المعلوماتية.

البيانات الإحصائية

تم تحديد البيانات الإحصائية في استبانة القياس الإلكترونية الموجهة لعينة رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة في المملكة العربية السعودية من خلال أسئلة الإجابات المباشرة في الموضوعات التالية:

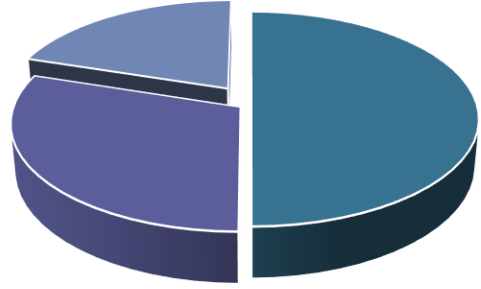
- القطاع الذي يتبع له مجلس الإدارة.
- عدد المجالس التي يتم رئاستها.
- عدد العضويات في مجالس الإدارة.
- سنوات الخبرة في مجلس الإدارة.

وكانت النتائج لهذه الفئة من الأسئلة على النحو التالي:



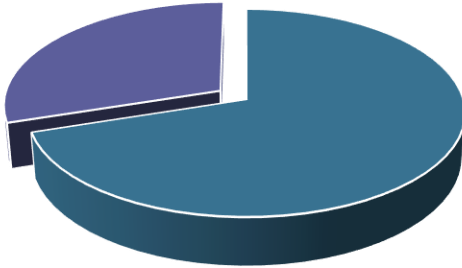
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4

عدد المجالس التي يتم رئاستها



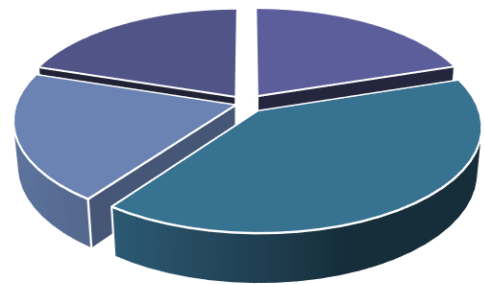
■ القطاع الخاص ■ القطاع العام ■ القطاع غير الربحي

القطاع الذي يتبع له مجلس الإدارة



■ أقل من 5 سنوات ■ 15 سنة فأكثر

سنوات الخبرة في مجلس الإدارة



■ 2 ■ 6 ■ 7 ■ 4

عدد العضويات في مجالس الإدارة

البيانات المعلوماتية

تم تحديد البيانات المعلوماتية في استبانة القياس الإلكترونية الموجهة لعينة رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة في المملكة العربية السعودية من خلال أسئلة الإجابات المقالية في الموضوعات التالية:

- أولويات السنة الأولى لمجلس الإدارة.
- أولويات العضو الجديد في مجلس الإدارة في السنة الأولى.
- التحديات والعقبات التي واجهت مجالس الإدارة في السنة الأولى.
- توصيات ونصائح عامة تثري التجربة الأولى للمرشحين القادمين لعضوية مجالس الإدارة.

وكانت النتائج لهذه الفئة من الأسئلة على النحو التالي

١. ماهي أولويات السنة الأولى لمجلس الإدارة في المنظمات الغير ربحية؟
تركزت النتائج حول أهمية تأسيس واعتماد الأنظمة واللوائح للمنظمات الغير ربحية والمعتمدة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ومعرفة مهام المجلس وقدرات الأعضاء، والأدوار والمسؤوليات المنوطة بهم، وتوزيعها ومتابعتها بشكل واضح، والعناية باختيار المدير التنفيذي للمنظمة، واختيار البرامج المالية المناسبة، ووضع خطة استراتيجية دقيقة تحدد الأطر التي تعمل عليها المنظمة والأبعاد المتعددة لها، وتشكيل اللجان وفرق العمل المنبثقة من المجلس امتداداً لأهدافها ورؤيتها.

٢. ماهي أولويات العضو الجديد في مجلس الإدارة في السنة الأولى؟
وكانت النتائج متمثلة في اختيار المدير التنفيذي ذو الكفاءة العالية، والتنظيم المؤسسي، والاتصال المؤسسي الفعال، وبناء الشراكات الفاعلة، وإثبات الكفاءة من خلال المشاركات التحسينية والتطويرية، وتحليل الآراء، والاطلاع على الممارسات المختلفة، والاطلاع على التقرير السنوي للمنظمة، وإدارة حكيمة للعلاقات مع بقية الأعضاء، وإتقان كسب التأييد.

٣. ماهي التحديات والعقبات التي تواجه مجالس الإدارة في السنة الأولى؟
تمثلت النتائج في ضعف الميزانية المالية للمنظمة، والعجز في تغطية التكاليف التأسيسية لها، والجهل بالأدوار والمسؤوليات لأعضاء مجلس الإدارة، وضعف أداء الأعضاء أو الرؤساء لمجالس الإدارة، وضعف المشاركة الفاعلة في الاجتماعات الدورية لمجالس الإدارة، واختلاف الأولويات في استراتيجيات مجالس الإدارات نتيجة لقلة الخبرة.

٤. ما التوصيات والنصائح التي تثري التجربة الأولى للمرشحين الجدد لعضوية مجالس الإدارة؟
تمحورت النتائج في اتباع منظومة الأولويات والاهتمام بالاستدامة في التنفيذ، ومعرفة مهام وأدوار أعضاء المجلس، وآلية تفعيل دور كل عضو، والتركيز على زيادة الأرباح أكثر من عملية تقليل التكاليف، واختيار مدير تنفيذي ذو كفاءة عالية، واختيار أعضاء بمواصفات مختلفة في الرؤى والثقافات والخبرات ونحوها.

الانطلاق



بوابة الانطلاقة

أصبحت إدارة المنظمات غير الربحية عملية معقّدة بشكل مطرد في الآونة الأخيرة، وأضحى من الواجب على المنظمات الناجحة منها أن تُظهر اهتماما وتقدما وتطورا منتظما نحو رسالتها وأهدافها، والتركيز على معايير ومؤشرات الأداء الرئيسية لها، وعلى التزامها بعدد كبير من المتطلبات التنظيمية ذات العلاقة بالتوظيف والتحفيز، وتجميع الأموال، والتحول التقني، والشفافية أمام المجتمع والمانحين، وبناء فريق العمل ومجلس الإدارة.

ونتيجة لذلك، نجد العدد المتزايد من المنظمات غير الربحية التي بدأت تفكر بجدية في حاجتها إلى استثمار مواردها المتاحة وبناء قدراتها الداخلية لتعزيز فاعليتها وتأثيرها، والعمل المشترك بين قيادتها والعاملين فيها يدا بيد وفقا لحوكمة رشيدة من أجل تحقيق النجاح وإيجاد الحلول المناسبة للقضايا التي يعملون من أجلها، غير أن مجلس الإدارة وهو الجزء المهم في المعادلة القيادية لا ينال الاهتمام المطلوب أحيانا، رغم أن التنظيم المعمول به في المملكة العربية السعودية، يعطي للجمعية العمومية اهتماما كبيرا كونهما التشكيل الذي يتم من خلاله اختيار مجلس إدارة المنظمة.

وفي ذات السياق يعد مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية هو السلطة العليا المشرفة والمهيمنة على نشاطات وبرامج المنظمة، كأساس نظامي للإشراف ورسم المهام والسياسات العامة، والتأكد من أن جميع أعمال وبرامج المنظمة تتماشى مع التشريعات والقوانين ووفقا لنظامها الأساسي، وأنها ماضية في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، إلا أن العوامل والاشتراطات الرسمية التي تقرر اختيار ممثلي المجلس، واختلاف درجة الالتزام والإيمان برسالة وسياسة المنظمة بين الأعضاء، تؤثر في النهاية على تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها وطبيعة عملها.

من هذا المنطلق نجد أنفسنا أمام تحد مباشر للبحث عن المعلومات والترتيبات التنظيمية الرسمية التي تقودنا إلى أهم مقومات هوية وفاعلية مجلس الإدارة الناجح في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، ليكون هذا الدليل مساهما ومرشدا لأفضل الوسائل والممارسات المبنية على أنظمة ولوائح جهة الاختصاص في هذا المجال وهو المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وذلك من خلال التساؤلات التالية:

١. ما هي أهداف هذا الدليل؟
٢. من هم المعنيون بهذا الدليل؟
٣. ما هي محطات هذا الدليل؟



ما هي الأهداف من هذا الدليل؟

١. عرض المفاهيم والترتيبات التنظيمية والمهام المتعلقة بمجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية.
٢. التعرف على سبل تطوير وتحسين مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية.
٣. تمكين الكوادر البشرية العاملة في مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية.
٤. السعي إلى الوصول للحلول والتوصيات المتعلقة بالصعوبات والتحديات التي تواجه مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية.
٥. المساهمة في توفير منتجات فعالة تدعم أهداف مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية.

من هم المعنيون بهذا الدليل؟

هذا الدليل نموذجاً متوازناً يُعنى بمجالس الإدارة في المنظمات الرسمية العاملة في المملكة العربية السعودية ضمن القطاع الثالث.

وأهم المعنيين بهذا الدليل هم:

- رئيس مجلس الإدارة ونائبه وأعضائه.
- أمين السر، المشرف المالي، أمين الصندوق.
- جميع العاملين في هيكل مجلس الإدارة في المنظمة.
- ممثلي جهات الإشراف والاختصاص في القطاع غير الربحي.

ماهي محطات هذا الدليل؟

- الترتيبات التنظيمية لمجالس الإدارة.
- تحديد أعضاء مجلس الإدارة وتعيينهم.
- تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة.
- فاعلية وحوكمة مجالس الإدارة.
- تشكيل اللجان المنبثقة عن المجلس.
- عقد اجتماعات المجلس.
- التقييم الذاتي للمجلس.



المحطة الأولى

الترتيبات
التنظيمية
لمجالس
الإدارة



المبحث الأول: تأسيس منظمة غير ربحية.

وضع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية إرشادات واضحة فيما يتعلق بتشكيل مجالس الإدارة، ومن المهم فهم هذه الإرشادات من أجل تأسيس منطمتك على النحو الصحيح.

وبحسب النظام السعودي، فبعد اكتمال تسجيل منطمتك لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، فهناك ثلاث تشكيلات يجب إنشائها في كل منظمة لتتمكن من بدء العمل رسمياً كمنظمة غير ربحية جديدة على النحو التالي:

- الأعضاء المؤسسون.

- الجمعية العمومية.

- مجلس الإدارة.

وانسجاماً مع أهداف هذا الدليل ولفهم كيفية تشكيل مجلس الإدارة، نوجز المتطلبات الحكومية الرسمية لإنشاء المنظمة غير الربحية كما يلي:

- على كل جهة ترغب بالتسجيل كمنظمة غير ربحية أن تتقدم بطلب للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ويرفعه عشرة مواطنين سعوديين على الأقل، كاملي الأهلية، وذو سمعة حسنة وليس لدى أي منهم سابقة جرمية مخلة بالشرف أو الأمانة - مالم يكن قد رد إليه اعتباره-. وسيمثل هؤلاء الأعضاء المؤسسون منطمتك بحسب القواعد التي وضعتها الجهات الرسمية.
- تقديم دراسة جدوى وفق النموذج الذي يحدده المركز، وأسماء أعضاء مجلس الإدارة للجمعية في السنة الأولى.
- يصدر المركز قراره -بعد التنسيق مع الجهة المختصة- بقبول الطلب أو رفضه لتأسيس الجمعية خلال ستين يوماً من تاريخ مخاطبة الجهات ذات العلاقة-، وحالما تتم الموافقة سوف يتحول الأعضاء المؤسسون تلقائياً إلى أعضاء في المنظمة غير الربحية، ويشكلون سوية الجمعية العمومية للمنظمة (يمكن إضافة أعضاء آخرين مع مرور الوقت).

المبحث الثاني: تأسيس مجلس الإدارة.

- يكون تعيين مجلس الإدارة للسنة الأولى من قبل الأعضاء المؤسسين وحسب ما تنص عليه المادة السابعة والمادة التاسعة من اللائحة.
- تشكل الجمعية العمومية -من خارجها- لجنة انتخابات مكونة من ثلاثة أعضاء على الأقل لإدارة انتخابات أعضاء مجلس الإدارة للدورة الأولى وما يليها، وينتهي دور اللجنة بإعلان أسماء أعضاء مجلس الإدارة، ويجوز للمركز تولى مهمة تشكيل اللجنة.
- من غير الإخلال بالفقرة الخامسة من المادة السابعة من اللائحة، تكون مدة مجلس الإدارة أربع سنوات.
- مع مراعاة أحكام النظام واللائحة تبين اللائحة الأساسية الإجراءات اللازمة لسير انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، بما يشمل إجراءات الترشح والاقتراع وفرز الأصوات وإعلان النتيجة (المحطة الثانية: اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة).

المحطة الثانية

تحديد
أعضاء
مجلس
الإدارة
وتعيينهم



المبحث الأول: الاختلاف بين وظيفة وتركيب المجلس.

هناك عدة اختلافات بين وظيفة وتركيب مجلس الإدارة في المنظمات الربحية والمنظمات غير الربحية، والنتيجة عن قرار أو نظام تركيب وتشكيل مجلس الإدارة في هذه المنظمات والذي يعتمد على طبيعة عمل المنظمة.

ومن أبرز هذه الاختلافات أن مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية – حال تلقي المساعدات والتبرعات والمخصصات – يقدم الحماية والضمان للحكومة والمتبرعين بأن هذه الأموال سوف يتم نفقتها في الأغراض التي تم تحديدها وفقا لنشاط وأهداف المنظمة، في حين أن مجلس الإدارة في المنظمات الربحية يحمي مصالح المساهمين بشكل أكبر، وفي كلتا الحالتين يجب أن يتعد مجلس الإدارة عن المصالح الشخصية ويظهر نوعا من العناية والحرص على ممتلكات المنظمة.

ومن ضمن الاختلافات أيضا أن مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية يعمل بفعالية في مراقبة أداء المدراء التنفيذيين ويمنعهم من سوء استخدامهم للصلاحيات، كما أن لديه مرونة واستقلالية أكثر في إدارة شؤون المنظمة، إلا أنه يفتقد إلى التناسق بين أعضاء المجلس، ويغيب عنه عامل الملكية وباللأخص في ظل عدم وجود معايير دقيقة لقياس أداء المنظمة كمعيار تواجهها في السوق أو سعر سهمها ونسبة أرباحها.

وتجدر الإشارة إلى أن اختلاف حجم وأعداد أعضاء مجلس الإدارة يأتي بناء على حجم المنظمة، وأما تشكيله فقد يكون من داخل المنظمة الأعضاء أو من خارجها، ولكن الأفضل أن يكون مشتركا من داخل المنظمة ومن خارجها لأنه يعطي للمجلس نوعا من التوازن والجودة، حيث أن الأعضاء الخارجيون يتميزون بأن لديهم درجة أكبر من الاستقلالية والحيادية في إبداء رأيهم ووجهة نظرهم، وأما الأعضاء من داخل المنظمة فغالبا ما يكون لديهم المعلومات الأكثر عن عوامل القوة والضعف في المنظمة.

المبحث الثاني: شروط عضوية المجلس.

يجب أن يتم اختيار المجلس بعناية فائقة لدوره الكبير في نجاح المنظمة، ولأهميته في تحقيق أهدافها، ومن أهم الشروط الواجب توافرها في أعضاء المجلس ما يلي:

١. القيادة: وهي التمتع بالمهارات القيادية.
٢. الكفاءة: حيث تتناسب المؤهلات العلمية والمهارات المهنية والخبرات العملية باختصاص المنظمة.
٣. القدرة على التوجيه: وتشمل القدرة على اتخاذ القرارات واستيعاب المتطلبات الفنية المتعلقة بسير العمل.
٤. اللياقة الصحية: بحيث ألا يكون لديه مانع صحي يعوقه عن ممارسة مهامه واختصاصاته.

المبحث الثالث: شروط الترشح للمجلس.

مع مراعاة أحكام النظام واللائحة، تبين اللائحة الأساسية الإجراءات اللازمة لسير انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، بما يشمل إجراءات الترشح والاقتراع وفرز الأصوات وإعلان النتيجة، وتتم وفق الأحكام التالية:

١. يوجه مجلس الإدارة الدعوة إلى جميع أعضاء الجمعية العمومية ممن تنطبق عليه الشروط للترشح لعضوية مجلس الإدارة الجديد قبل نهاية مدة مجلس الإدارة بمائة وثمانين يوماً على الأقل.
٢. يقفل باب الترشح قبل تسعين يوماً من نهاية مدة مجلس الإدارة.
٣. يرفع مجلس الإدارة أسماء المرشحين إلى المركز وفق النموذج المعد أو الطريقة المعتمدة من المركز لهذا الغرض وذلك خلال أسبوع من قفل الترشح.
٤. يجب على لجنة الانتخابات وبالتنسيق مع مجلس الإدارة عرض قائمة أسماء المرشحين الواردة من المركز في مقر الجمعية وموقعها الإلكتروني، وقبل نهاية مدة مجلس الإدارة بخمسة عشر يوماً على الأقل.
٥. تنتخب الجمعية العمومية أعضاء مجلس الإدارة الجديد باجتماعها العادي من قائمة المرشحين، وعلى مجلس الإدارة الجديد تزويد المركز بأسماء الأعضاء الذين تم انتخابهم خلال خمسة عشر يوماً على الأقل من تاريخ الانتخاب.
٦. يكون عمل أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية على سبيل التطوع، واستثناء من ذلك يجوز للمركز صرف مكافأة مقطوعة لأعضاء مجلس الإدارة من أموال الجمعية - إن وجدت- أو من صندوق دعم الجمعيات.

شروط عضو مجلس الإدارة:

١. أن يكون سعودياً.
٢. أن يكون كامل الأهلية.
٣. أن يكون عضواً عاملاً في الجمعية العمومية مدة لا تقل عن ستة أشهر.
٤. ألا يكون من العاملين في الإدارة أو الجهة المختصة بالإشراف على المنظمة إلا بموافقة استثنائية.
٥. أن يكون قد أوفى جميع الالتزامات المالية تجاه المنظمة.
٦. ألا يكون صدر في حقه حكم نهائي بإدانته في جريمة مخلة بالشرف والأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.
٧. ألا يكون عضواً في مجلس الإدارة أكثر من دورتين سابقتين على التوالي إلا بموافقة صاحب الصلاحية.
٨. عدم اعتراض الجهة المسؤولة على ترشحه للمجلس.

المبحث الرابع: ممارسات وتجارب عالمية نموذجية.

في المراحل الأولية من تعيين الأعضاء المؤسسين أو أعضاء مجلس إدارة المنظمة الذين تم اختيارهم من بين أعضاء الجمعية العمومية، فمن المناسب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار والاستفادة من الممارسات والتجارب العالمية النموذجية على النحو التالي:

١. تحديد الشخص الذي سيكون مسؤولاً عن عملية "التعيين"، وأخذ هذه العملية بجدية لأننا بحاجة إلى ضمان أن تحظى المنظمة بأفضل قيادة ممكنة بدلاً من مجرد اختيار أي شخص من الراغبين بتولي هذه المهمة، ومن ثم إعداد خطة عمل تفصيلية، وجدولاً بمواعيد الاجتماعات الدورية، والتأكد من أن جميع المهام يجري تنفيذها بنجاح.

٢. اتخاذ القرار بخصوص المواصفات والمؤهلات التي نبحث عنها لدى أعضاء المجلس الجديد، ثم نقوم بتحديد عدد الأعضاء الذين سنكون بحاجة إلى تعيينهم في العام القادم وفقاً لاحتياجات المنظمة.

٣. إعداد الوصف الوظيفي لمهام كل عضو من أعضاء المجلس، مع مراعاة الوضوح في شرح الدور المتوقع للمجلس ومسؤولياته، وما هو متوقع من أعضائه، وما الذي يتوقعونه من المنظمة.

٤. تحضير مجموعة من الوثائق التي تتضمن مسودة لخطاب الدعوة للعضوية، وبطاقة الوصف الوظيفي، ومعلومات أساسية حول المنظمة.

٥. إعداد قائمة المرشحين الذين قامت الجمعية العمومية بتسميتهم، والطلب من أعضاء المجلس الحاليين بالبحث عن أعضاء جدد محتملين، ودعوتهم ليكونوا أعضاء في المنظمة في المستقبل (بعد اتباع الآلية الرسمية للترشيح والاعتماد من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي).

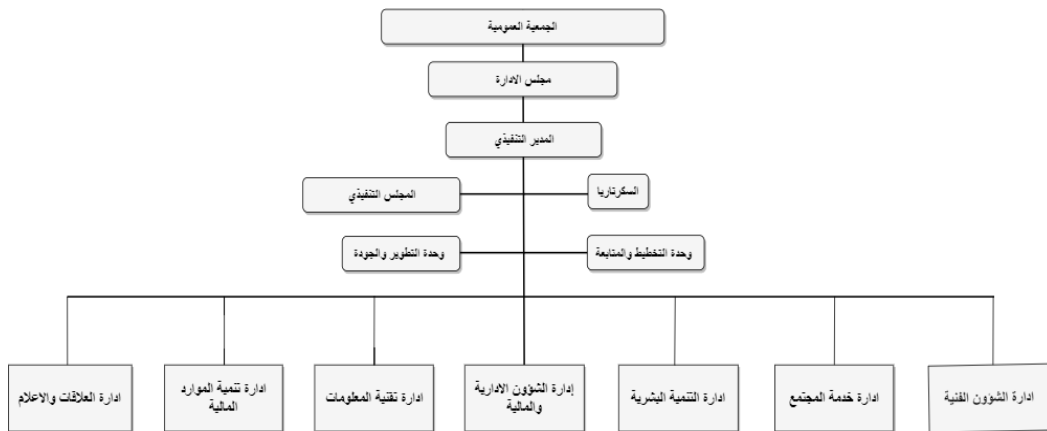
٦. إعداد الإجراءات الخاصة بعقد الاجتماع اللازم للتعرف عليهم، واختيار المرشحين لعضوية مجلس الإدارة من قبل الجمعية العمومية، وتحضير الأسئلة النموذجية التي سيتم طرحها على المرشحين عند انتخابهم للعضوية الجديدة للمجلس والتي منها على سبيل المثال ما يلي:

- ما الذي يجلب اهتمامك في منظمنا؟
- لماذا تريد أن تكون عضواً في مجلس إدارة منظمنا؟
- ماهي مهاراتك التخصصية التي ترغب بتوظيفها عن الانتساب للمنظمة؟
- هل سبق لك العمل كعضو مجلس إدارة؟
- ما الذي أعجبك والذي لم يعجبك في تلك التجربة؟
- هل لديك الرغبة في جمع التبرعات لصالح المنظمة؟
- ما هو الوقت الذي تنوي تكريسه لأجل المنظمة؟
- هل بوسعك حضور الاجتماعات الدورية للمجلس؟
- شاركنا بتجربة لديك في مجال اتخاذ القرارات الجماعية.
- تحدث عن تجربة لك مع المجتمع المحلي.
- هل لديك الرغبة في ترأس أحد اللجان في المستقبل؟

١. عند إجراء المقابلات وجمع المعلومات حول المرشحين، يتم عقد الاجتماع لجميع أعضاء مجلس الإدارة الحالي وممثلي الجمعية العمومية لمراجعة النتائج التي توصلت إليها الإجراءات السابقة، ويجب أن يطالع جميع أعضاء الجمعية العمومية على تلك النتائج قبل قيامهم بالتصويت على أسماء أعضاء المجلس الجديد.
٢. حالما يتم الانتهاء من اختيار أعضاء المجلس الجديد، نقوم بعقد جلسة أو عدة جلسات تعريفية للأعضاء، على أن تتضمن ما يلي:
 - تعريف أعضاء مجلس الإدارة الجدد بالمنظمة.
 - تقديم مجموعة من الوثائق التعريفية بالمنظمة.
 - إبقاء أعضاء مجلس الإدارة نشطين ومساهمين في العمل باستمرار.
٣. مراجعة وتوثيق العملية برمتها بمشاركة الأعضاء الحاليين والأعضاء الجدد في مجلس الإدارة، وتحديد الدروس المستفادة، والوقوف على ما تم إنجازه بصورة جيدة وعلى ما يمكن تحسينه في المستقبل.

المبحث الخامس: هيكله مجلس الإدارة.

- هناك العديد من الأحكام والضوابط والترتيبات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في هيكله مجلس الإدارة، من أبرزها ما يلي:
١. يجب ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن خمسة أعضاء، ولا يزيد عن ثلاثة عشر عضواً، وفي جميع الأحوال لا يجوز أن يتجاوز عدد أعضاء مجلس الإدارة عن (٥٠٪) من عدد أعضاء الجمعية العمومية، وذلك وفقاً للمادة (٢٤) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
 ٢. تشكيل لجنة تنفيذية من المجلس لمعالجة القضايا الفرعية التي تتطلب قراراً سريعاً.
 ٣. يجب أن يكون في أي لجنة دائمة أحد أعضاء مجلس الإدارة، وذلك وفقاً للمادة (٣٣،٢) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.



نموذج توضيحي لهيكله إحدى منظمات القطاع الغير ربحي يتضح فيها موقع مجلس الإدارة

المحطة الثالثة

أدوار
ومسؤوليات
أعضاء
مجلس
الإدارة



المبحث الأول: أبرز الأدوار والمسؤوليات التي يلعبها مجلس الإدارة.

أولاً: يعتبر مجلس الإدارة في أي منظمة هو الجهة المسؤولة نظاماً عن جميع أعمال ونشاطات المنظمة سواء المالية أو الأخلاقية أو التشغيلية، ومن أبرز اختصاصات مجلس الإدارة الأساسية:

- اعتماد السياسات العامة لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.
- اعتماد خطط عمل المنظمة ومنها الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية وغيرها من خطط العمل الرئيسية، ومتابعة تنفيذها، واعتمادها من الجمعية العمومية.
- اعتماد الهياكل التنظيمية والوظيفية في المنظمة.
- اعتماد أنظمة وضوابط الرقابة الداخلية والإشراف عليها، وإجراء مراجعة دورية للتحقق من فاعليتها.
- اعتماد أسس ومعايير لحوكمة المنظمة لا تتعارض مع أحكام النظام واللائحة الأساسية والإشراف على تنفيذها ومراقبة مدى فاعليتها وتعديلها عند الحاجة.
- فتح الحسابات البنكية لدى البنوك والمصارف السعودية، ودفع وتحصيل الشيكات أو أذونات الصرف وكشوفات الحسابات وتنشيط الحسابات وقفلها وتسويتها وتحديث البيانات والاعتراض على الشيكات واستلام الشيكات المرتجعة وغيرها من العمليات البنكية.
- تسجيل ملكية العقارات وقبول إفراغها لصالح المنظمة أو مشاريعها، وقبول الوصايا والأوقاف والهبات ودمج صكوك أملاك المنظمة وتجزئتها وفرزها، وتحديث الصكوك وإدخالها في نموذج الإفصاح، وتحويل الأراضي الزراعية إلى سكنية، وإجراء أي تصرفات خلاف ما سبق مما يكون للجمعية غبطة أو مصلحة بعد موافقة الجمعية العمومية.
- تنمية الموارد المالية للجمعية والسعي لتحقيق الاستدامة لها.
- إدارة ممتلكات المنظمة وأموالها.
- إعداد قواعد استثمار الفائض من أموال المنظمة، وتفعيلها بعد اعتمادها من الجمعية العمومية والمركز.
- اعتماد سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع المستفيدين من خدمات المنظمة تضمن تقديم العناية اللازمة لهم، والإعلان عنها.
- صياغة سياسات وشروط إجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة ووضعها بعد إقرار المنظمة لها، والنص عليها في اللائحة الأساسية.
- التعاون في إعداد التقارير التبعية والسنوية.
- تزويد المركز بالبيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة وفق النماذج المعتمدة من المركز، وتحديثها بما يطرأ من تغيير والرد على ما يطلبه المركز خلال شهر من تاريخ الطلب.

- يجب تزويد المركز بالحساب الختامي والتقارير المالية المدققة من مراجع الحسابات بعد إقرارها من مجلس الإدارة ومن ثم اعتمادها من الجمعية العمومية خلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية.
- الإشراف على إعداد واعتماد التقرير السنوي للجمعية.
- الإشراف على إعداد الموازنة التقديرية للسنة المالية الجديدة ورفعها للجمعية العمومية لاعتمادها.
- تعيين مسؤول تنفيذي ومدير مالي متفرغين للجمعية، وتحديد مهامها وصلاحياتها ومزاياهما، وتزويد المركز باسميهما وفقاً للنماذج المعتمدة منه، وقرار تعيينهما، ويجوز بموافقة المركز استثناء بعض الجمعيات من شروط التفرغ.
- تعيين الموظفين القياديين في المنظمة، وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم ومزاياهم، والتأكد من إتمام تسجيلهم وفقاً لما ينص عليه نظام العمل واللوائح والقواعد الصادرة بموجبه.
- اعتماد عضوية الجمعية العمومية أو إسقاطها بقرار مسبب خلال ثلاثة أشهر بحد أقصى من استحقاقها، ويحق لمن اسقطت عضويته التظلم إلى المركز من هذا القرار خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه به، وللمركز إلغاء هذا القرار إذا تبين أنه انطو على مخالفات نظامية.
- إبلاغ المركز بكل تغيير يطرأ على حالة أعضاء الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي، أو المدير المالي وذلك خلال شهر من تاريخ حدوث التغيير.
- اعتماد السياسات والإجراءات التي تضمن التزام المنظمة بالأنظمة واللوائح، إضافة إلى الالتزام بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمستفيدين والمركز والجهة المشرفة وأصحاب المصالح الآخرين، وتمكين الآخر من الاطلاع على الحساب الختامي والتقارير المالية والإدارية، ونشرها على الموقع الإلكتروني للجمعية.
- الإشراف على تنفيذ قرارات وتعليمات الجمعية العمومية أو المراجع الخارجي أو المركز والجهة المشرفة.
- تنمية الموارد المالية للجمعية.
- دعوة الجمعية العمومية للانعقاد.
- أي مهام أخرى يكلف بها من قبل الجمعية العمومية أو المركز أو الجهة المشرفة في مجال اختصاصه.
- يجوز لمجلس الإدارة تفويض أي منا اختصاصاته الواردة إلى لجنة منبثقة عنه أو إلى المسؤول التنفيذي مع مراعاة الاختصاصات التي تستوجب موافقة الجمعية العمومية أو المركز.

المبحث الثاني: ما يحتاج أن يعرفه عضو مجلس الإدارة.

هناك ٢٠ تساؤلاً يجب أن يطرحها عضو مجلس الإدارة على المنظمة كما يلي:

١. لماذا نحن هنا وماهي رسالتنا؟
٢. ماهي أهدافنا؟
٣. ماهي خططنا الرئيسية؟
٤. من المستفيد المستهدف؟
٥. ماهي المهام التي أوكلناها إلى المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية؟
٦. ماهي المسؤوليات الملقاة على عاتقنا؟
٧. ماهي معاييرنا الرئيسية للنجاح؟
٨. هل نملك الموارد التي تتيح لنا تقديم خدماتنا؟
٩. ماهي أكبر المخاطر التي تواجهنا، وكيف نقوم بإدارتها؟
١٠. هل هناك ميثاق عمل (أحكام مرجعية) للمجلس، وهل هناك ميثاق عمل لكل لجنة من اللجان الفرعية؟
١١. ماهي الفترة التي سأشغل فيها عضوية المجلس؟
١٢. ما الجهة التي ألجأ إليها من أجل التدريب والمشورة والمعلومات، لكي أمارس عملي بكفاءة؟
١٣. هل هناك "قواعد سلوك للمجلس، وللمؤسسة أيضا"؟
١٤. هل هناك سجل للمصالح لأعضاء مجلس الإدارة؟
١٥. هل هناك إجراءات بخصوص تعارض المصالح في المجلس؟
١٦. كيف أعرف أنه تم تنفيذ الإجراءات التي أقرّها في المجلس؟
١٧. كيف أعرف أن المؤسسة تعمل بكفاءة عالية، وماهي الخطوات التي يمكنني اتخاذها في حال كانت المؤسسة تعمل بكفاءة عالية؟
١٨. كيف أعرف أن المؤسسة تعمل بشكل قانوني؟
١٩. كيف أتأكد من أننا كمجلس -نعمل بكفاءة عالية؟
٢٠. ماهي المعلومات والخبرات ذات الصلة التي سأقدمها للمؤسسة؟

المبحث الثالث: معلومات مفيدة للعضو الجديد في المجلس.

١. ميثاق المجلس.
٢. خطاب التعيين.
٣. الهيكل التنظيمي للمنظمة.
٤. الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
٥. قواعد سلوك المجلس.
٦. معلومات حول أعضاء المجلس الآخريين.
٧. اللجان التابعة للمجلس والأحكام المرجعية الخاصة بهم.
٨. التقارير السنوية للمنظمة لفترة الثلاث سنوات الماضية، بما في ذلك البيانات المالية وآراء المدققين.
٩. فرص التدريب والتطوير المتاحة لأعضاء المجلس.
١٠. تقارير تقييم المجلس.
١١. السير الذاتية للمدير التنفيذي وأعضاء الإدارة التنفيذية.
٢١. محاضر اجتماعات المجلس للعام الماضي على الأقل.
٣١. تقرير الموازنة الحالية في مقابل الإيرادات والنفقات الفعلية.
٤١. ميثاق لجنة التدقيق، ومحاضر الاجتماعات خلال العام الماضي على الأقل.
٥١. ميثاق التدقيق الداخلي، وخطة التدقيق الداخلي، وتقارير التدقيق الداخلي لآخر ٣ سنوات، والسير الذاتية لرئيس فريق التدقيق الداخليين وتقارير عن أحدث تقييم.
٦١. قائمة بالعقود الحالية للمنظمة التي تتطلب اطلاع الأعضاء عليها.
٧١. قوانين ذات صلة.
٨١. تقارير التدقيق الخارجي.

المبحث الرابع: اختصاصات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.

أولاً: رئيس مجلس الإدارة.

ومن أهم مواصفاته ما يلي:

١. ملتزم بغايات وأهداف البرامج المنظمة.
٢. يتمتع بمؤهلات قيادية (يشجع المحيطين به، يبتكر وسائل ومجالات عمل جديدة للمنظمة، يعمل على تطوير العمل.... الخ).
٣. يتمتع بمهارات عالية في الاتصال والتواصل.
٤. يتمتع بثقة واحترام أعضاء مجلس الإدارة.
٥. يمنح الوقت الكافي للعمل في المنظمة.

ومن أبرز مهامه ومسؤولياته واختصاصاته ما يلي:

١. ترؤس أعمال مجلس الإدارة والجمعية العمومية.
٢. قيادة مجلس الإدارة في عملية التخطيط وتصميم البرامج والنشاطات.
٣. دمج الآراء المتنوعة في مجلس الإدارة.
٤. تشجيع مشاركة كافة أعضاء المجلس.
٥. تمثيل المنظمة لدى الجهات الرسمية في كافة القطاعات والجهات القضائية في كافة صلاحيات مجلس الإدارة، وتفويض الجمعية العمومية.
٦. التوقيع على ما يصدر من مجلس الإدارة من قرارات.
٧. التوقيع على الشيكات والأوراق المالية ومستندات الصرف من المشرف المالي.
٨. البت في المسائل العاجلة التي يعرضها عليه المدير التنفيذي والتي لا تحتمل التأخير (فيما هو ضمن صلاحيات المجلس) على أن يعرض تلك المسائل وما اتخذ بشأنها من قرارات على المجلس في أول اجتماع.
٩. الإشراف على كافة أعمال المنظمة واللجان المنبثقة عنها.
١٠. الإشراف على أعمال المنظمة المختلفة والطلب من المعنيين إعداد تقارير تقييمية.
١١. التأكد من قيام المنظمة بتسديد التزاماتها وتنفيذ اتفاقياتها.
١٢. فتح قنوات اتصال مع الجهات المختلفة في القطاعات الثلاثة المعنية بأهداف المنظمة.
١٣. مساعدة وتشجيع المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها في المنظمة.
١٤. تنمية روح الفريق لدى الأعضاء والعاملين في المنظمة.
١٥. الدعوة لانعقاد مجلس الإدارة والجمعية العمومية.

ثانياً: نائب رئيس مجلس الإدارة.

- يأتي هذا المنصب بعد منصب رئيس مجلس الإدارة مباشرة، ومن أبرز مواصفاته ومهامه ومسؤولياته واختصاصاته ما يلي:
١. يقوم نائب الرئيس بكافة أعمال رئيس مجلس الإدارة في حال غيابه.
 ٢. مسؤول أمام الرئيس وباقي أعضاء المجلس.
 ٣. يعمل بشكل وثيق مع الرئيس وباقي أعضاء المجلس.
 ٤. الإسهامات بوضع الأهداف المحددة والبعيدة والقصيرة المدى، وأهداف المنظمة وأولوياتها في تلبية احتياجات المجتمع.
 ٥. يتمتع بصلاحيه التوقيع نيابة على الرئيس لأغراض مالية وقانونية.

ثالثاً: المشرف المالي في مجلس الإدارة.

- ومن أبرز مواصفاته ومهامه ومسؤولياته واختصاصاته ما يلي:
١. يختص المشرف المالي بجميع شؤون المنظمة المالية طبقاً للنظام والأصول المالية المتبعة.
 ٢. مراقبة وتسجيل موارد المنظمة ومصروفاتها واستخراج إيصالات عن جميع العمليات واستلامها.
 ٣. إيداع أموال المنظمة في الحسابات البنكية المخصصة لها.
 ٤. قيد جميع الإيرادات والمصروفات تبعاً في السجلات الخاصة بها.
 ٥. الجرد السنوي وتقديم تقرير بنتيجة الجرد لمجلس الإدارة.
 ٦. صرف جميع المبالغ التي تقرر صرفها نظاماً مع الاحتفاظ بالمستندات المثبتة لصحة الصرف ومراقبة المستندات وحفظها.
 ٧. تنفيذ قرارات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالمعاملات المالية.
 ٨. إعداد ميزانية المنظمة للسنة التالية وعرضها على مجلس الإدارة.
 ٩. التوقيع على طلبات الصرف والأوراق المالية مع رئيس مجلس الإدارة أو نائبة.
 ١٠. بحث الملاحظات الواردة من المراجع الخارجي، والرد عليها على حسب الأصول النظامية.

رابعاً: عضو مجلس الإدارة.

- ومن أبرز مواصفاته ومهامه ومسؤولياته واختصاصاته ما يلي:
١. حضور اجتماعات مجلس الإدارة والمشاركة في مناقشاته واتخاذ قراراته.
 ٢. رئاسة اللجان التي يشكلها المجلس أو المنظمة العمومية والمشاركة في عضويتها.
 ٣. المشاركة الفعالة مع أعضاء المجلس لحسن إدارة المنظمة وتحقيق أهدافها.

٤. المساهمة في إعداد خطط وبرامج ومشروعات المنظمة ومتابعتها والإشراف على تنفيذها.
٥. التقيد بما يصدر عن المنظمة العمومية أو مجلس الإدارة من قرارات وتعليمات.
٦. عدم المطالبة بأية رواتب أو مكافآت أو امتيازات مالية لقاء عضويته بالمجلس.
٧. المحافظة على أسرار المنظمة وعدم إفشائها.
٨. التحقق من أن الرقابة المالية ونظم إدارة المخاطر في المنظمة قوية ومبررة.
٩. إبداء الرأي في تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية أو عزلهم.

خامساً: أمين السر لمجلس الإدارة.

وهو الشخص المسؤول عن الأعمال الكتابية لمجلس الإدارة وحفظ سجلاتها وإعداد مراسلاتها مع الجهات الرسمية، ويرتبط إدارياً برئيس مجلس الإدارة، ومن أبرز مواصفاته مهامه ومسؤولياته واختصاصاته ما يلي:

١. أن يتمتع بمهارات إدارية وكتابية عالية.
٢. كتابة وحفظ محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.
٣. التنسيق مع المعنيين بإعداد جدول اجتماعات مجلس الإدارة.
٤. كتابة إشعارات للأعضاء عن اجتماعات مجلس الإدارة العادية وغير العادية.
٥. إعداد رسائل المنظمة المتعلقة بالاتصال مع الجهات الرسمية.
٦. متابعة انسجام أعمال مجلس الإدارة مع النظام الأساسي للمنظمة.
٧. وضع نظام لحفظ سجلات المنظمة.
٨. إعداد التقرير الإداري السنوي للمنظمة.

سادساً: أمين الصندوق لمجلس الإدارة.

وهو الشخص المسؤول عن القيام بكافة الأعمال المالية والمحاسبية للمنظمة، سواء بنفسه أو من خلال متابعة محاسبي المنظمة، ويرتبط إدارياً بالرئيس، ومن أبرز مهامه ومسؤولياته واختصاصاته ما يلي:

١. تنفيذ قرارات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالمعاملات المالية الخارجية.
٢. تقديم وصف دوري عن الوضع المالي للمنظمة.
٣. حفظ الدفاتر والمستندات المالية في مركز المنظمة.
٤. تحصيل وإيداع إيرادات وأموال المنظمة.
٥. إعداد التقرير المالي السنوي .
٦. البحث المستمر عن مصادر لتمويل المنظمة وتنمية مواردها.
٧. الإشراف على إعداد موازنات برامج ونشاطات المنظمة.

المبحث الخامس: فقدان العضوية.

يفقد عضو مجلس الإدارة عضويته بقرار مسبب يصدر من مجلس الإدارة، ولا يحق له الترشح مجدداً، وذلك في أي من الحالات الآتية:

١. الانسحاب من مجلس الإدارة بناء على طلب خطي يقدمه العضو إلى مجلس الإدارة، ولا يحول ذلك دون حق المنظمة في مطالبته بأي أموال تكون تحت يديه.
٢. الوفاة.
٣. إذا فقد شرطاً من شروط العضوية في الجمعية العمومية.
٤. إذا أقدم على تصرف من شأنه أن يلحق ضرراً مادياً أو أدبياً بالمنظمة.
٥. إذا قام باستغلال عضويته في المجلس لغرض شخصي.
٦. إذا تغيب عن حضور مجلس الإدارة بدون عذر يقبله المجلس لثلاث جلسات متتالية، أو ست جلسات متفرقة في الدورة الواحدة.
٧. إذا تعذر عليه القيام بدوره في مجلس الإدارة لسبب صحي أو أي أسباب أخرى.

المحطة الرابعة

فاعلية
وحوكمة
مجلس
الإدارة



المبحث الأول: فاعلية مجلس الإدارة.

للوصول إلى مجلس إدارة فعال يجب أن يتوفر ما يلي:

١. وصف وظيفي واضح ودقيق لعضو مجلس الإدارة، وعلى كل عضو مجلس إدارة يرشح نفسه أو يتقدم لعضوية المجلس، أن يعرف مقدما التوقعات المطلوبة منه، سواء من ناحية الوقت والجهد، أو المعرفة والخبرة المطلوب توافرها في عضو مجلس الإدارة.
٢. بناء الخطة الاستراتيجية والإشراف على الخطة التشغيلية للمنظمة لرسم خارطة طريق واضحة وبوصلة للمنظمة حتى لا تبتعد عن المسار الصحيح.
٣. وضع السياسات العامة واعتماد الهياكل التنظيمية والوظيفية في المنظمة.
٤. تعيين رئيس تنفيذي أو مدير تنفيذي ذو خبرة كافية للإشراف على الأنشطة الإدارية اليومية للمنظمة.
٥. وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف عليها وإجراء مراجعة دورية للتحقق من فاعليتها.
٦. وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع المستفيدين.
٧. وضع أسس ومعايير لحوكمة المنظمة لا تتعارض مع أحكام النظام واللائحة الأساسية، والإشراف على تنفيذها ومراقبة مدى فاعليتها وتعديلها عند الحاجة.
٨. صياغة سياسات وشروط وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة.
٩. تزويد جهة الإشراف الحكومية بالبيانات والمعلومات عن المنظمة وفق النماذج المعتمدة منها، كالحساب الختامي والتقارير المالية المدققة من مراجع الحسابات ومقرة من الجمعية العمومية.
١٠. الإشراف على إعداد واعتماد التقرير السنوي للمنظمة، والإشراف على إعداد الموازنة التقديرية للسنة المالية الجديدة.
١١. وضع السياسات والإجراءات التي تضمن التزام المنظمة بالأنظمة واللوائح.
١٢. توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها.
١٣. توفر عنصر ومهارات القيادة لدى أعضائها.
١٤. خلفيات وخبرات أعضائها متكاملة.
١٥. لديها توقعات وتصورات، ممكنة التطبيق، حول تحسين أداء وأعمال المنظمة.
١٦. لدى أعضائها تصور واضح ومشترك لأهداف المنظمة، ولديهم التزام تجاه تلك الأهداف.
١٧. أن يتمتع أعضاؤها بمهارات وقدرات كافية، ومتنوعة تخدم الأهداف وتطور الأعمال.
١٨. لديها قنوات اتصال وعلاقات عامة قوية.
١٩. تتعامل بانفتاح مع أي إشكال يعترض عمل المنظمة.

١٧. تعمل وفق برنامج عمل محدد المهام والتوقيتات.
١٨. تتابع باستمرار عمل المنظمة وتقييم النتائج بشكل دوري.
١٩. لديها تواصل مع إدارات المنظمة والعاملين فيها.
٢٠. قدرتها على إدارة الالتزامات التي تتبناها أمام المجتمع، وكفاءته في إدارة أولويات تلك الالتزامات.
٢١. قدرتها على معالجة الإشكالات التي تواجه المنظمة، وتعظيم النتائج التي تقرب للهدف.

المبحث الثاني: مميزات أعضاء مجلس الإدارة.

من أهم المميزات التي يجب أن تتوافر في أعضاء مجلس الإدارة ما يلي:

١. يشتركون في نفس الدافع والحماس نحو رسالة المنظمة.
٢. لديهم الرغبة في أن يشمروا عن سواعدهم للعمل عند الضرورة.
٣. تربطهم صلات وثيقة مع مجتمعاتهم المحلية.
٤. مختلفون من حيث العمر، والجنس، والعرق، والمهنة، والمهارات والخلفية الثقافية.
٥. لديهم الرغبة في التبرع ويساندون الجهود التي تبذل لجمع الأموال.

المبحث الثالث: العقبات التي تسبب فشل مجلس الإدارة.

هناك العديد من العقبات التي يمكن أن تتسبب في فشل مجلس الإدارة منها:

١. ضعف معايير انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
 ٢. توجهات وسياسات المنظمة غير محددة لدى الأعضاء بشكل دقيق ومكتوب.
 ٣. اعتماد أعضاء المجلس على أفكار خارجة عن اهتمامات وأهداف المنظمة.
 ٤. عدم إطلاع أعضاء المجلس على المستجدات والتطورات الخاصة بأعمال المنظمة.
 ٥. إهمال المجلس للمهام المنسوبة له إما لضعف الموارد أو لاعتمادها على المدير التنفيذي والموظفين بالقيام بالأعمال أو لعدم توفر الوقت لدى أعضاء مجلس الإدارة.
 ٦. أو عدم معرفة أعضاء مجلس الإدارة بمهامهم.
 ٧. ضعف المعرفة بأساليب إدارة المنظمات التابعة للقطاع.
 ٨. ضعف القدرة على التفكير بعمق في حل المشكلات.
 ٩. التباطؤ في معالجة المشكلات وترجيلها.
- التركيز على المشرف المالي في الاضطلاع بمسؤولية تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة.

المبحث الرابع: حوكمة مجلس الإدارة.

يشير مفهوم الحوكمة بشكل عام إلى مجموعة من المعايير والمبادئ التي تقود المنظمات إلى تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والمالية بما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في النتائج على أسس من مبادئ الشفافية والمساءلة، والمشاركة، والعدالة وغيرها.

وعليه يتضمن هذا الدليل عناصر الحوكمة لمجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية بناء على ما ورد في نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية واللائحة التنفيذية للجمعيات والمؤسسات الأهلية، حيث يتولى المجلس مسؤولية التأكد من تطبيق معايير الحوكمة بما يضمن سلامة إدارة وفاعلية أداء المنظمة.

من هذا المنطلق فالمبدأ العام هو أن يشرف على الإدارة التنفيذية للجمعية الأهلية مجلس إدارة منتخب من الجمعية العمومية. ويقع على عاتق مجلس الإدارة الإشراف على الإدارة التنفيذية ومتابعة أدائها والتأكد من تنفيذها للخطط المعتمدة وتقديم التقارير الدورية التي تصدرها المنظمة والخطط والميزانيات السنوية للجمعية العمومية لاعتمادها.

المبحث الخامس: معايير الإشراف والحوكمة.

وهي مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات والنماذج التي تم تطويرها من أجل ضمان التزام المنظمات غير الربحية بمتطلبات الأنظمة واللوائح المرتبطة بها، كنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية، ونظام مكافحة غسل الأموال ولائحته التنفيذية، ونظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولائحته التنفيذية، وغيرها، كما تساعد هذه المعايير على تقييم الجمعيات الأهلية في ثلاثة معايير رئيسية:

١. معيار الامتثال والالتزام، والذي يقيس مدى امتثال والتزام الجمعيات الأهلية بالأنظمة واللوائح والضوابط السارية والمنظمة لأعمالها.
٢. معيار الشفافية والإفصاح، والذي يقيس مدى استعداد الجمعيات الأهلية لنشر المعلومات عن أسباب وجودها، وعن أنشطتها المنفذة، وبياناتها المالية، واستعدادها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور.
٣. معيار السلامة المالية، والذي يقيس أداء الجمعيات الأهلية، من خلال تقييم الكفاءة والقدرة والاستدامة المالية وكذلك كفاءة التنظيم المالي.

وقد تم تصميم هذه المعايير بمراجعة أفضل الممارسات العالمية ووفقاً لأبحاث معهد البحوث والدراسات بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن المتمثل بمركز التميز لتطوير المؤسسات غير الربحية.

المحطة الخامسة

تشكيل
اللجان
المنبثقة
عن المجلس



المبحث الأول: اللجان المنبثقة عن المجلس.

اللجنة المنبثقة عن المجلس عبارة عن مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة ممن يقومون بواجبات معينة نيابة عن المجلس بأكمله، وغالبا ما تكون هذه المجموعة منبثقة ومتفرعة من المجلس نفسه، ولكنها تضم أعضاء من غير أعضاء مجلس الإدارة، كخبراء خارجيين أو حتى متطوعين.

المبحث الثاني: أنواع اللجان.

هناك نوعان رئيسيان يمثلان اللجان، وهما:

١. لجنة دائمة.

وهي لجنة طويلة الأجل، وغالبا ما يتم تحديثها في الأنظمة الداخلية للمنظمة، وهي تضطلع بمسؤولية مستمرة لدى المجلس، كالإشراف المالي أو جمع التبرعات.

٢. لجنة متخصصة بمهمة معينة مؤقتة أو فريق مُشكّل للقيام بمهمة معينة.

وهي لجنة تُشكّل للقيام بوظيفة محددة ضمن وقت محدد، لإعادة النظر في الأنظمة الداخلية مثلا، أو التخطيط لاجتماعات مغلقة للإدارة بعيدا عن المؤثرات، أو البحث عن مكاتب جديدة للمنظمة.

المبحث الثالث: الأنظمة واللوائح في تشكيل اللجان.

- تحدد اللائحة الأساسية للجمعية آلية تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة واختصاصاتها وطريقة عملها.
- يجب على مجلس الإدارة تشكيل لجنتين إحداهما للمراجعة الداخلية والأخرى للترشيحات والمكافآت حسب القواعد التي يصدرها المركز.
- يجوز لمجلس الإدارة أن يشكل منه لجنة تنفيذية ويفوضها ببعض الصلاحيات التي تكفل سير عمل المنظمة.
- يشكل مجلس الإدارة للجان المنبثقة عنه من ثلاثة أعضاء على أن يكون من بينهم أحد أعضاء مجلس الإدارة، ويجوز أن يكون بقية أعضاء اللجنة من خبراء ومختصين من خارج مجلس الإدارة على ألا يكونوا من الإدارة التنفيذية.
- يعين مجلس الإدارة رئيسا لأي لجنة دائمة من أحد أعضائه أو من غيرهم، ماعدا اللجنة التنفيذية فيعين مجلس الإدارة رئيسا لها من أعضائه.
- يجوز أن تمنح مكافآت لأعضاء اللجان المنبثقة عنه من غير أعضاء مجلس الإدارة.

المحطة السادسة

عقد
اجتماعات
المجلس



المبحث الأول: الاجتماع التنظيمي الأول لمجلس الإدارة.

تظهر المنظمة رسمياً إلى حيز الوجود حالما تتم المصادقة على وثائق تسجيلها من قبل الجهة الحكومية المختصة، وانتخاب أعضاء مجلس إدارتها، ومع ذلك، فإن هذه المجموعة لا تستطيع العمل بصورة رسمية ما لم تعقد ما يُعرف بالاجتماع التنظيمي، والذي يُعقد بعدما يتم تعيين مجلس الإدارة مباشرة من قبل الجمعية العمومية بحضور ممثل من الجهة الحكومية المختصة.

وبالرغم من عدم وجود إجراءات رسمية تتبع في الاجتماع الأول للمجلس، إلا أن هناك بعض القضايا التي يجب طرحها، وهناك تسلسل للأحداث يجب التقيد به على النحو التالي:

١. دعوة أعضاء المجلس الجديد للاجتماع بعدما يتم تعيين أعضاء هذا المجلس بفترة قصيرة.
٢. إرسال دعوة للاجتماع إلى أعضاء المجلس قبل عقده بفترة مناسبة (قبل حوالي أسبوعين من تاريخ الاجتماع).
٣. الحرص على أن تكون الاجتماعات بشكل منتظم وفعال وبما لا يقل عن اجتماع واحد كل ثلاثة أشهر.
٤. جدولة اجتماعات مجلس الإدارة بداية كل سنة مالية.
٥. عقد اجتماع واحد على الأقل لمجلس الإدارة كل ثلاثة أشهر.
٦. تشكيل لجنة تنفيذية من المجلس لمعالجة القضايا الفرعية التي تتطلب قرار سريع.
٧. التأكد من حضور ما لا يقل عن ثلثي الأعضاء اجتماعات المجلس في كل اجتماع.
٨. الاحتفاظ بالدعوات بملف خاص مع ذكر تاريخ الإرسال والشخص المرسل إليه الدعوة.
٩. عقد الاجتماع في موقع يتوسط أماكن تواجد الأشخاص المدعوين للحضور.
١٠. التأكد من وجود شخص مسؤول عن كتابة محاضر الاجتماع بدءاً من الاجتماع الأول وانتقالاً للاجتماعات التي تليه.
١١. التأكد من استلام كل عضو من الأعضاء نسخة من محضر الاجتماع عقب انتهاء الاجتماع.

المحطة السابعة

تقييم
المجلس



المبحث الأول: تقييم المجلس.

يوجد عدة التزامات وترتيبات لتقييم مجلس الإدارة كما يلي:

١. على المجلس الذي يعمل بشكل جيد أن يقوم دوريا بمراجعة التقدم الذي يحرزه في خطة عمله، ومدى تحقيق أهدافه، وفاعليته، والتأثير الذي يحدثه.
٢. على مجلس الإدارة أن يقوم بإجراء تقييم سنوي لأدائه في ذات الوقت الذي يقوم به بمراجعة أداء المدير التنفيذي، ويتخذ المجلس، بناءً على التقييم، خطوات يراها ضرورية لغرض التحسين في أداء المجلس وممارسته الحوكمية.
٣. يتوجب على المدير التنفيذي أن يقوم بمراجعة أداء مجلس الإدارة بصورة سنوية ليكون أعضاء المجلس على دراية بنقاط قوتهم وضعفهم من وجهة نظر المدير التنفيذي.

الذاتمة والتوصيات



خير الكلام

إن من خير الكلام في محطتنا الأخيرة لهذه الرحلة القصيرة، والتي أضافت على شخصي قدراً مباركاً من المعرفة الضافية في مجال حيوي، هو الأساس في نجاح المسيرة الميمونة للمنظمات الغير ربحية العاملة ضمن القطاع الثالث من قطاعات التنمية في المملكة العربية السعودية احتساباً للخير والعطاء.

فقد أدركت بأن مجلس الإدارة برئيسه وأعضاءه يلعب دوراً أساسياً في عمليات تنظيم وتجويد وحوكمة المنظمة غير الربحية، وما إذا كانت الخدمات والبرامج تتفق مع رسالتها، والغرض منها، وفي إطار التكامل بين النواحي القانونية والأخلاقية، وموادة الالتزام بالمسؤوليات، وتوجيه الأعضاء الجدد، وتقييم مستوى أداء المجلس وتطويره، وتقدير المخاطر، واقتناص الفرص السانحة لتنمية الموارد، ومواجهة الصعوبات والتحديات.

ومن جهة أخرى، ينبغي على مجلس الإدارة تبني السياسات والاستراتيجيات التي تعنى بالتعاون والانفتاح والشفافية، والتنوع في ممثليه، واختيار المرشحين المانحين والفاعلين، ومعالجة تضارب المصالح، وتخطي المعوقات.

ولست إلا باحثة مهتمة بالمساهمة ولو بالقدر اليسير لمستقبل واعد ومنافس محلياً وعالمياً، لأثر ودور مجالس الإدارة على أداء ونتائج المنظمات غير الربحية، التي تكمل منظومة التنمية الإنسانية في مجتمعاتنا الشغوفة بالبذل والمشاركة، وكل ما من شأنه حفظ حقنا وكرامتنا وعز بلادنا، كيف لا وقد أسهمت رؤية مملكتنا الحبيبة 2030 في تأصيل وتأييد ودعم هذا التوجه البناء، الذي يقودنا إلى المستوى المأمول الذي نستحقه بين دول العالم قاطبة في إدارة العمل الخيري غير الربحي.

وختاماً فهذا جهد المقل، فإن وفقت وأجدت فيما قدمت فبفضل الله، وإن كان من خطأ أو تقصير، فهذا شأن الباحث المتعلم، وبالله التوفيق وله الحمد، وصلى الله وسلم وبارك على نبينا محمد.

التوصيات

١. اعتماد آلية مناسبة وموحدة لاختيار رئيس وأعضاء مجلس إدارة المنظمات غير الربحية، تسعى لأن يكونوا من المؤهلين وذوي المهارات والخبرات العالية، وممن لديهم الرغبة في العمل والمشاركة، وذلك حسب نوع المهارات والخبرات المطلوبة للمنظمة، ووفقا لطبيعة القضايا أو الأهداف التي ستتعامل معها في الوقت الراهن، والأهداف التي تسعى لتحقيقها في المستقبل.
٢. عندما يتم اختيار أو تعيين الأعضاء المؤسسين أو أعضاء مجلس الإدارة الجدد، فيمكن أن تعتمد جهة الإشراف والاختصاص أنها تمنحهم وظيفة رسمية بمهام ومسؤوليات محددة، وليس تطوعا صرفا، لأن التزامهم وأدائهم، هو الأساس لعمل المنظمة ونجاحها، وجزء من متطلبات القيادة والحوكمة.
٣. أن يتم إعداد دليل إرشادي مختصر من المختصين، يتمحور حول المهام والمسؤوليات والأهداف المتعلقة بالمنظمات غير الربحية، ومجلس إدارتها، والأنشطة والممارسات وأهم المعلومات التي لا غنى عنها في هذا المجال، تعتمد على جهة الإشراف والاختصاص، ويكون جزءا من واجبات ومهام الرئيس والأعضاء الحاليين للمجلس، وأحد إجراءات الترشيح والقبول للرئيس والأعضاء الجدد.
٤. أن تتبنى جهة الإشراف والاختصاص برنامجا تدريبيا موحدا لرئيس وأعضاء مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية، عن الحوكمة ولإلمام بالمؤشرات المرتبطة بالجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، واللائحة التنفيذية، ومؤشر مكافحة غسيل الأموال، ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله بشكل خاص.

المراجع



المراجع

- اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية. (2021). المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. المملكة العربية السعودية: الرياض.
- دليل حوكمة الجمعيات " معيار الامتثال والالتزام ". (2021). المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. المملكة العربية السعودية: الرياض.
- دليل تأسيس منظمة غير ربحية في المملكة العربية السعودية. (2011). مؤسسة الملك خالد الخيرية. المملكة العربية السعودية: الرياض.
- الزبيدي، عبد الله. (2021). الدليل الاسترشادي لعضو مجلس الإدارة. المملكة العربية السعودية.
- دليل أفضل الممارسات لمجالس الإدارة في المؤسسات الحكومية. (2009). معهد المديرين. مصر
- مراجعة فعالية مجلس الإدارة. (2019). معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي. المملكة العربية السعودية: الرياض.
- الدويش، آلاء. المزيد، عثمان. (1442). تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية " كيفية الاستفادة من التجارب العالمية ". كتاب منشور.

LinkedIn | Ghadaalfayyadh
E-mail | Ghada89af@gmail.com
Twitter | @Gsomood