



# الدليل الاسترشادي

لعضو مجلس الإدارة

في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

جمع و إعداد:  
عبد الله الزبيدي

المدير التنفيذي لجمعية عاصم لتأهيل وتدريب الأيتام

2021

2	المقدمة:
2	تكوين مجلس الإدارة:
2	شروط عضوية مجلس الإدارة:
2	شروط الترشح لمجلس الإدارة:
2	مسؤولية مجلس الإدارة:
3	أدوار مجلس الإدارة:
3	مهام مجلس إدارة الجمعية:
3	1- تحديد رؤية ورسالة الجمعية:
3	2- اختيار المدير التنفيذي:
3	3- دعم المدير التنفيذي وتقييم اداءه:
3	4- ضمان التخطيط الفعال:
4	5- ضمان توفر الموارد المالية والبشرية المناسبة:
4	6- إدارة الموارد بفعالية:
4	7- تحديد برامج الجمعية وخدماتها ومراقبتها:
4	8- تحسين الصورة العامة للجمعية:
4	9- التأكد من النزاهة القانونية والأخلاقية والمحافظة على الشفافية وتطوير آليات للمساءلة:
5	10- التقييم الذاتي لأداء مجلس الإدارة:
6	أدوار أعضاء مجلس الإدارة ومسؤولياتهم ومهامهم
6	اختصاصات رئيس المجلس وواجباته:
6	اختصاصات وواجبات نائب رئيس المجلس:
6	اختصاصات المشرف المالي وواجباته:
7	اختصاصات عضو مجلس الإدارة ومهامه:
7	فقدان العضوية:
8	اجتماعات مجلس الإدارة:
8	عدد الاجتماعات:
8	النصاب:
8	الدعوة لحضور الاجتماع:
8	آلية الاعتراض:
8	جدول أعمال مجلس الإدارة:
9	توثيق الاجتماعات وقرارات المجلس:
11	المراجع:



## المقدمة:

إيماناً بالدور الكبير الذي يقوم به مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية، والذي هو الركيزة الأساسية لنجاح الجمعية والعنصر الأهم في عملية تحقيق أهدافها، جاءت فكرة هذا الدليل ليساهم في توضيح مهام مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، بما يضمن الأداء الفعال لمجلس الإدارة، والذي ينعكس بدوره على كفاءة الإدارة في الجمعية، وتنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة وجميع أصحاب المصلحة، ويعزز عملية اتخاذ القرارات بكل شفافية ومصداقية وحفظاً لحقوق جميع الأطراف ذات العلاقة.

**لا يعد هذا الدليل بديلاً لأحكام الجمعيات الأهلية ولوائحها الأساسية وأنظمة الوزارة وعند وجود تعارض بين هذا الدليل ولوائح وأدلة الجمعيات الأهلية تكون المرجعية لتلك الأنظمة واللوائح.**

## تكوين مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة من مجموعة من الأشخاص المنتخبين من الجمعية العمومية وفق ما تحدده اللائحة الأساسية للجمعية.

## شروط عضوية مجلس الإدارة:

لمجلس الإدارة دور كبير في نجاح الجمعية، لذا يجب أن يتم اختيار المجلس بعناية فائقة لتحقيق أهداف الجمعية ومن أهم الشروط الواجب توافرها في أعضاء المجلس:

- 1- القيادة: التمتع بالمهارات القيادية.
- 2- الكفاءة: تناسب المؤهلات العلمية، والمهارات المهنية والخبرات العملية باختصاص الجمعية.
- 3- القدرة على التوجيه: تشمل القدرة على اتخاذ القرارات واستيعاب المتطلبات الفنية المتعلقة بسير العمل.
- 4- اللياقة الصحية: ألا يكون لديه مانع صحي يعوقه عن ممارسة مهامه واختصاصاته.

## شروط الترشح لمجلس الإدارة:

1. أن يكون سعودياً.
2. أن يكون كامل الأهلية.
3. أن يكون عضواً عاملاً في الجمعية العمومية مدة لا تقل عن ستة أشهر.
4. ألا يقل عمره عن (21) سنة.
5. ألا يكون من العاملين في الإدارة المختصة بالإشراف على الجمعية في الوزارة أو الجهة المشرفة إلا بموافقة الوزارة.
6. أن يكون قد أوفى جميع الالتزامات المالية تجاه الجمعية.
7. ألا يكون صدر في حقه حكم نهائي بإدانته في جريمة مخلة بالشرف والأمانة ما لم يكن قد رُد إليه اعتباره.
8. ألا يكون عضواً في مجلس الإدارة لأكثر من دورتين سابقتين على التوالي إلا بموافقة الوزارة.
9. عدم اعتراض الوزارة على ترشحه للمجلس.

## مسؤولية مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة في أي جمعية أهلية **مسؤولاً مسؤولاً قانونية وأخلاقية ومالية عن جميع أعمال ونشاطات الجمعية.**



## أدوار مجلس الإدارة:

وينقسم دور مجلس الإدارة الى مجالين أساسيين هما:

- **الدور الداعم:** حيث أنه مسؤول عن دعم أعمال الجمعية و المساهمة في تطويرها ونموها بما يتوافق مع أهدافها.
- **الدور القيادي:** بما يمتلكه من سلطة تؤهله لأن يوجه ويقود الجمعية نحو النجاح، ويراقب على كل أعمال الجمعية و يتأكد من نزاهة جميع القرارات وسلامتها.

## مهام مجلس إدارة الجمعية:

## 1- تحديد رؤية ورسالة الجمعية:

- يلتزم المجلس بتحديد رؤية ورسالة الجمعية ومراجعتها بشكل دوري والتأكد من وضوحها لدى جميع العاملين.
- وضع القيم والمعايير الحاكمة للعمل داخل الجمعية.
- الإلهام والقيادة.
- تطوير وإقرار السياسات العامة للجمعية.
- التأكد من توافر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

## 2- اختيار المدير التنفيذي:

- يقوم المجلس باختيار وتعيين مدير تنفيذي للجمعية.
- مراجعة الوصف الوظيفي للمدير وتحديثه للتأكد من أنه مناسب لسياق العمل وتطورات.

## 3- دعم المدير التنفيذي وتقييم اداءه:

- يجب على مجلس الإدارة التأكد من حصول المدير التنفيذي على الدعم المهني والمعنوي الكامل لتحقيق أهداف الجمعية.
- يقوم رئيس المجلس، بالشراكة مع الأعضاء، باتخاذ القرار بشأن التقييم الدوري لأداء مدير الجمعية.
- إذا دعت الضرورة، يقوم المجلس بإنهاء عمل المدير والبدء بالبحث عن بديل.

## 4- ضمان التخطيط الفعال:

- الاصرار على وجود التخطيط الاستراتيجي التنظيمي الشامل على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى الأقسام.
- المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي واختيار شخص من داخل أو من خارج المنظمة ليأخذ دور القيادة لهذه العملية.
- تقييم مزايا عملية التخطيط والنتائج التي تنتج عنها.
- المصادقة رسمياً على الاستراتيجية ومخرجاتها.
- استخدام الأهداف لتوجيه الموازنة المالية، والتعيين، والأولويات الأخرى.
- متابعة تنفيذ الخطة والمتابعة المنتظمة لتقديم المنظمة، بالاستناد إلى حد كبير على الأهداف والغايات الموضوعة لها.
- التأكد من شفافية جميع القرارات المتخذة.



## 5- ضمان توفر الموارد المالية والبشرية المناسبة

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

- يعمل بالشراكة مع مدير الجمعية والعاملين من أجل توفير التبرعات والمنح .
- يبقى على اطلاع ودراية بالخدمات التي يتم تقديمها والموارد المالية والبشرية المطلوبة لذلك.
- مراجعة نظام الرواتب والسلم الوظيفي.
- وضع السياسات والإجراءات الخاصة بزيادة الأجور والمزايا والإجازات للموظفين.

## 6- إدارة الموارد بفعالية:

- الرقابة المستمرة للوضع المالي تبعاً للموازنة السنوية التي تم إقرارها.
- مراجعة الموازنة السنوية لعرضها على الجمعية العمومية وإقرارها.
- مراجعة بيانات التدقيق المالي والاجتماع بالمسؤولين الماليين، من أجل تصويب نتائج المدقق وتوصياته إذا دعت الضرورة.
- اتخاذ القرارات الاستثمارية التي تصب في مصلحة الجمعية.
- مراجعة البيانات المالية وإقرارها في نهاية السنة مع موازنة السنة المالية الجديدة.
- تقديم التقارير الإدارية والمالية السنوية وأي خطط أو مشاريع مستقبلية للجمعية.

## 7- تحديد برامج الجمعية وخدماتها ومراقبتها:

- إقرار خطط العمل التشغيلية المستمدة من خطة الجمعية الاستراتيجية واعتمادها من الجمعية العمومية.
- بحث الأوضاع التي قد تتطلب التغيير في البرامج والخدمات.
- تشكيل اللجان اللازمة لتحسين العمل، وتحديد مجالات عملها.

## 8- تحسين الصورة العامة للجمعية:

- ترويج الجمعية ضمن الأطر الأهلية، والخاصة والحكومية بالطريقة المناسبة.
- مراجعة التقرير السنوي، والنشرة التعريفية بالجمعية والكتيبات التي تروجها.

## 9- التأكد من النزاهة القانونية والأخلاقية والمحافظة على الشفافية وتطوير آليات للمساءلة:

- التأكد من تطبيق الحوكمة الفعالة في الجمعية.
- وجود سياسات سليمة لإدارة الموارد البشرية والمالية.
- التأكد من تطبيق سياسة تعارض المصالح عند اتخاذ القرارات.
- التأكد من وجود نظام للشكاوى، يحق لأي متضرر من برامج الجمعية ونشاطاتها استخدامه، ويقوم مجلس الإدارة بمراجعة الشكاوى بصورة منهجية.
- التفويض الواضح للمدير في إدارة الموظفين والبرامج والمشاريع، وفق أسس الإدارة الجيدة.



- تحديد صلاحيات الصرف وفق المستويات الإدارية، ومراعاة فصل المسؤوليات والمهام.
- إتباع الأنظمة والتعاميم الصادرة من الجهات المسؤولة واللائحة الأساسية للجمعية.
- دعوة الجمعية العمومية إلى اجتماع سنوي عادي أو إلى اجتماع غير عادي إذا دعت الضرورة، وتنفيذ قراراتها تبعاً للأنظمة واللائحة الأساسية.
- التوصية للجمعية العمومية بإقالة أعضاء المجلس.
- متابعة أي ملاحظات صادرة عن الوزارات أو الدوائر المعنية داخل المملكة العربية السعودية فيما يخص أنشطة الجمعية، والاستجابة لها.

#### 10- التقييم الذاتي لأداء مجلس الإدارة:

- يضع المجلس (بناءً على اقتراح لجنة التخطيط والتطوير) الآليات اللازمة لتقييم أداء المجلس وأعضائه والإدارة التنفيذية بشكل سنوي من خلال مؤشرات قياس أداء مناسبة ترتبط بمدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للجمعية.
- يجب وضع معايير لتقييم أداء رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، مع ضرورة اطلاع من يتم تقييمهم بهذه المعايير.
- يراعي في التقييم الفردي لأعضاء المجلس مدى مساهمته في مداورات المجلس والتزامه بأداء واجباته ومسؤولياته بما في ذلك الانتظام في حضور جلسات المجلس واللجان.
- اجراء التقييم سنوياً لأداء رئيس المجلس، على أن لا يحضر رئيس المجلس الاجتماع المخصص لهذا الغرض.



## أدوار أعضاء مجلس الإدارة ومسؤولياتهم ومهامهم

## اختصاصات رئيس المجلس وواجباته:

- رئاسة اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية.
- تمثيل الجمعية أمام الجهات الحكومية والخاصة والأهلية كافة في حدود صلاحيات مجلس الإدارة وتفويض الجمعية العمومية، ومن ذلك الترافع أمام الجهات القضائية وشبه القضائية وتمثيل الجمعية أمامها رفعاً ودفعاً، وله تفويض ذلك لمن يراه من أعضاء المجلس أو غيرهم.
- التوقيع على ما يصدر من مجلس الإدارة من قرارات.
- التوقيع على الشيكات والأوراق المالية ومستندات الصرف مع المشرف المالي.
- البت في المسائل العاجلة التي يعرضها عليه المدير التنفيذي والتي لا تحتمل التأخير -فيما هو من ضمن صلاحيات المجلس- على أن يعرض تلك المسائل وما اتخذ بشأنها من قرارات على المجلس في أول اجتماع.
- الدعوة لانعقاد مجلس الإدارة والجمعية العمومية.

## اختصاصات وواجبات نائب رئيس المجلس:

هذا المنصب يأتي مباشرة بعد منصب الرئيس، إن نائب الرئيس:

- عضو في المجلس.
- يؤدي مهام الرئيس في حال غيابه.
- مسؤول أمام رئيس المجلس.
- يعمل بشكل وثيق مع الرئيس وباقي أعضاء المجلس.
- تأدية دور رئيس المجلس في حال غياب الأخير عن الاجتماعات الدورية.
- الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف الجمعية وأولوياتها في تلبية احتياجات المجتمع.
- يتمتع بصلاحيات التوقيع نيابة عن الرئيس لأغراض مالية وقانونية.

## اختصاصات المشرف المالي وواجباته:

- يختص المشرف المالي بجميع شؤون الجمعية المالية طبقاً للنظام والأصول المالية المتبعة.
- مراقبة وتسجيل موارد الجمعية ومصروفاتها واستخراج إيصالات عن جميع العمليات واستلامها.
- إيداع أموال الجمعية في الحسابات البنكية المخصصة لها.
- قيد جميع الإيرادات والمصروفات تباعاً في السجلات الخاصة بها.
- الجرد السنوي وتقديم تقرير بنتيجة الجرد لمجلس الإدارة.
- صرف جميع المبالغ التي تقرر صرفها نظاماً مع الاحتفاظ بالمستندات المثبتة لصحة الصرف ومراقبة المستندات وحفظها.
- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالمعاملات المالية.
- إعداد ميزانية الجمعية للسنة التالية وعرضها على مجلس الإدارة.
- التوقيع على طلبات الصرف والأوراق المالية مع رئيس مجلس الإدارة أو نائبه.



- بحث الملاحظات الواردة من المراجع الخارجي، والرد عليها على حسب الأصول النظامية.

### اختصاصات عضو مجلس الإدارة ومهامه:

- يتمتع عضو مجلس الإدارة بكافة حقوق العضوية بالجمعية وعلى الأخص ما يلي:
- حضور اجتماعات مجلس الإدارة والمشاركة في مناقشاته واتخاذ قراراته.
- رئاسة اللجان التي يشكلها المجلس أو الجمعية العمومية والمشاركة في عضويتها.
- المشاركة الفعالة مع أعضاء المجلس لحسن ادارة الجمعية وتحقيق أهدافها.
- المساهمة في اعداد خطط وبرامج ومشروعات الجمعية ومتابعتها والإشراف على تنفيذها.
- التقيد بما يصدر عن الجمعية العمومية او مجلس الإدارة من قرارات او تعليمات.
- عدم المطالبة بأية رواتب او مكافآت او امتيازات مالية لقاء عضويته بالمجلس.
- المحافظة على اسرار الجمعية وعدم افشاءها.
- التحقق من أن الرقابة المالية ونظم إدارة المخاطر في الجمعية قوية ومبررة.
- إبداء الرأي في تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية أو عزلهم.

### فقدان العضوية:

- يفقد عضو مجلس الإدارة عضويته بقرار مسبب يصدر من مجلس الإدارة ولا يحق له الترشح مجدداً وذلك في أي من الحالات الآتية:
- أ- الانسحاب من مجلس الإدارة، وذلك بناء على طلب خطي يقدمه العضو إلى مجلس الإدارة، ولا يحول ذلك دون حق الجمعية في مطالبته بأي أموال تكون تحت يديه.
  - ب- الوفاة.
  - ت- إذا فقد شرطاً من شروط العضوية في الجمعية العمومية.
  - ث- إذا أقدم على تصرف من شأنه أن يلحق ضرراً مادياً أو أدبياً بالجمعية.
  - ج- إذا قام باستغلال عضويته في المجلس لغرض شخصي.
  - ح- إذا تغيب عن حضور مجلس الإدارة بدون عذر يقبله المجلس لثلاث جلسات متتالية، أو ست جلسات متفرقة في الدورة الواحدة.
  - خ- إذا تعذر عليه القيام بدوره في مجلس الإدارة لسبب صحي أو أي أسباب أخرى.





## اجتماعات مجلس الإدارة

## عدد الاجتماعات:

أربع اجتماعات على الأقل في السنة.

## النصاب:

لا يعد الاجتماع صحيحاً إلا بحضور نصف الأعضاء على ألا يقل عدد الحاضرين عن ثلاثة.

## الدعوة لحضور الاجتماع:

ترسل الدعوة لحضور الاجتماع قبل أسبوع على الأقل من تاريخ الاجتماع بناءً على دعوة رئيس المجلس أو طلب عضوين من أعضائه على أن تحتوي الدعوة على ما يلي:

- جدول الاعمال.
- موعد الاجتماع (التاريخ والوقت).
- مكان الاجتماع.
- مرفقات الاجتماع (التقارير الهامة للاطلاع قبل الاجتماع).

## آلية الاعتراض:

- إذا كان لدى أي عضو من أعضاء المجلس ملحوظات حيال أداء الجمعية، أو الموضوعات المعروضة ولم يتم البت فيها في اجتماع المجلس، فيلزم تدوينها وبيان ما يتخذه المجلس أو يرى اتخاذه من إجراءات حيالها في محضر اجتماع مجلس الإدارة.
- إذا أبدا عضو مجلس الإدارة رأياً مغايراً لقرار المجلس، فيلزم إثباته بالتفصيل في محضر اجتماع المجلس.

## حضور الاجتماع:

- على عضو مجلس الإدارة الحرص على حضور الاجتماعات، ويجب أن تنظم عليه حضور اجتماعات المجلس والتعامل مع حالات عدم انتظام الأعضاء في حضور تلك الاجتماعات.
- يجوز للجمعية العمومية وبناءً على توصية من مجلس الإدارة إنهاء عضوية من يتغيب من أعضاء المجلس عن حضور ثلاث جلسات متتالية للمجلس دون عذر مشروع

## جدول أعمال مجلس الإدارة:

- على رئيس مجلس الإدارة إعداد جدول اجتماعات المجلس بالتشاور مع الأعضاء والمدير التنفيذي للجمعية.
- لكل عضو الحق في اقتراح وإضافة أي بند على جدول الاعمال
- يقر مجلس الإدارة جدول الاعمال حال الانعقاد، وفي حال اعتراض أي عضو على هذا الجدول يجب إثبات ذلك في محضر اجتماع مجلس الإدارة.



## توثيق الاجتماعات وقرارات المجلس:

- يجب على مجلس الإدارة تعيين (أميناً للسر) من بين أعضائه أو من غيرهم، ولا يجوز عزله إلا بقرار من المجلس وتكون مهامه كالتالي:
- أ- إبلاغ الأعضاء بمواعيد اجتماعات المجلس، وتزويدهم بجدول الاعمال وأوراق العمل والوثائق المتعلقة به قبل موعد الاجتماع بمدة كافية.
  - ب- توثيق اجتماعات مجلس الإدارة وإعداد محاضر لها تتضمن ما دار من نقاشات ومداولات وبيان مكان الاجتماع وتاريخه ووقت بدايته وانتهائه وتوثيق قرارات المجلس ونتائج التصوب وحفظها في سجل خاص منظم وتدوين أسماء الأعضاء الحاضرين والتحفظات التي أبدوها – إن وجدت- وتوقيع هذه المحاضر من جميع الأعضاء الحاضرين.
  - ت- حفظ التقارير التي ترفع الى مجلس الإدارة والتقارير التي يعدها المجلس.
  - ث- تنظيم سجلات إفصاحات أعضاء المجلس الإدارة التنفيذية.



أسعد بملاحظاتكم واقتراحاتكم

جوال : 0554686962

البريد الإلكتروني : [Alzobidy.aa@gmail.com](mailto:Alzobidy.aa@gmail.com)

الموقع الإلكتروني : [www.a3r.org](http://www.a3r.org)

تويتر : @aalzobidy



## عبد الله الزبيدي



- ماجستير إدارة أعمال.
- المدير التنفيذي لجمعية عاصم لتأهيل وتدريب الأيتام.
- أخصائي حوكمة معتمد من أكاديمية الفوزان.
- أخصائي التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- مشرف منصة حوكمي أحد تطبيقات جمعية تنامي لتطوير العمل التنموي.
- مستشار مشروع محكم لتأسيس وحدات الحوكمة لدى الجمعيات.
- خبرة أكثر من 13 سنة في القطاع غير الربحي.

## الإنجازات

- تأسيس موقع أثر لتطوير القطاع غير الربحي والذي تجاوزت زيارته بحمد الله أكثر 40 ألف زيارة. [اضغط هنا](#)
- أول موقع لتقييم الحوكمة إلكترونياً. [للاطلاع على التقييم اضغط هنا](#)
- أول موقع يحتوي على جميع ملفات الحوكمة. [للاطلاع على الملفات اضغط هنا](#)
- إصدار أول دليل في الحوكمة بعنوان "دليلك نحو حوكمة فعالة في القطاع غير الربحي" [لقراءة الدليل اضغط هنا](#)
- إصدار الدليل الاسترشادي لعضو مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية
- تدريب أكثر من 293 متدرب في الحوكمة.
- تدريب أكثر من 61 متدرب في دورة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب لـ 5 جمعيات.
- مستشار حوكمة لدى العديد من المنظمات غير الربحية.
- قدمت بكل حب أكثر من 300 استشارة في الحوكمة.



## المراجع:

- النظام الأساسي للجمعيات - مجلس الوزراء
- اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات - مجلس الوزراء
- دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية و الهيئات العامة الفلسطينية
- قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
- دليل تأسيس منظمة غير ربحية في المملكة العربية السعودية - مؤسسة الملك خالد

