



جمعية طهور بعنيزة
Tahoor Association in Onaizah

سياسة الإدارة التنفيذية

اعتمدت هذه الوثيقة في اجتماع مجلس الإدارة (6) لعام 2025م في 19 / 06 / 1447 هـ الموافق 10 / 12 / 2025م

الإصدار الأول

01	رقم الإصدار	10	عدد الصفحات	20	سياسة :
0		تاريخ التعديل	2025 / 12 / 10		تاريخ الإصدار
	مراجع السياسات واللوائح	جهة الحفظ	مجلس الإدارة		جهة الإصدار



(Handwritten signature in blue ink)

بيان التعديلات

رقم التعديل	تاريخ التعديل	سبب التعديل	ملخص التعديل

بيان التوزيعات

م	الإدارة	المسؤول	عدد النسخ

سياسة الإدارة التنفيذية

أولاً: المقدمة

استناداً إلى نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولوائحه التنفيذية وقواعد الحوكمة، والدليل الاسترشادي لأفضل ممارسات الإدارة التنفيذية الصادر عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، تم إنشاء هذه السياسة؛ بهدف إلى تنظيم عمل الإدارة التنفيذية في جمعية طهور، من خلال تحديد الأطر الحاكمة لتشكيلها، وصلاحياتها، ومسؤولياتها، وآليات عملها وتقييم أدائها، وتعد هذه السياسة مرجعاً تنظيمياً ملزماً لجميع أعضاء الإدارة التنفيذية من تاريخ اعتمادها من مجلس الإدارة.

ثانياً: الغرض والأهداف

تنظيم عمل الإدارة التنفيذية بما يضمن التزامها بالأنظمة واللوائح والسياسات المعتمدة، وتمكينها من تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفاعلية، وتعزيز ممارسات الشفافية والعدالة والمساءلة في الأداء التنفيذي، بما يساهم في رفع كفاءة العمل المؤسسي وتحقيق أهداف الجمعية.

ووضعت هذه السياسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. توحيد تنظيم عمل الإدارة التنفيذية وفق النظام واللوائح وقواعد الحوكمة.
2. تحديد المهام والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح يمنع التداخل والازدواجية.
3. تعزيز الشفافية والمساءلة والامتثال للأنظمة واللوائح والسياسات الداخلية.
4. رفع كفاءة الأداء التنفيذي وتحسين جودة إدارة العمليات اليومية للجمعية.
5. تمكين مجلس الإدارة من الرقابة الفعالة واعتماد آليات تقييم واضحة.
6. ضمان توفر المعلومات والتقارير اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
7. دعم الاستقرار المؤسسي عبر التعاقد الوظيفي وتنظيم التفويضات.

ثالثاً: نطاق التطبيق

تطبق هذه السياسة على جميع أعضاء الإدارة التنفيذية في الجمعية، بمن فيهم المدير التنفيذي (المدير التنفيذي) وشاغلو الوظائف القيادية ومدراء الإدارات والوحدات التنظيمية، وأي موظف يتولى مهام إشرافية أو تشغيلية تدخل ضمن مفهوم "الإدارة التنفيذية" كما ورد في اللوائح الرسمية.

رابعاً: التعريفات

المركز	المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
النظام	نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
القواعد	قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
المجلس	مجلس إدارة الجمعية.

الإدارة التنفيذية الأشخاص المنوط بهم إدارة عمليات الجمعية اليومية، واقتراح القرارات الاستراتيجية وتنفيذها،
كالمدير التنفيذي ومدراء الإدارات.
المدير التنفيذي رأس هرم الإدارة التنفيذية والمسؤول الأول عن الجهاز التنفيذي في الجمعية، والمعين من مجلس الإدارة.
الوظائف القيادية وظيفة المدير التنفيذي، والوظائف المالية، والقانونية.

خامسا: الوثائق المرجعية

- 1- الدليل الاسترشادي لأفضل ممارسات الإدارة التنفيذية في الجمعيات الأهلية (المصدر الرئيسي للسياسة).
- 2- التشريعات التنظيمية للقطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية.
- 3- الأدلة الاسترشادية وقواعد حوكمة الجمعيات الأهلية
- 4- اللائحة الأساسية للجمعية.
- 5- اللوائح والسياسات والوثائق التنظيمية الداخلية المعتمدة.

سادسا: مبادئ عمل الإدارة التنفيذية

تعتمد الإدارة التنفيذية في عملها المبادئ التالية:

1. الالتزام التام بالأنظمة واللوائح والسياسات المعتمدة في جميع الأعمال.
2. ممارسة العمل بوضوح ومهنية ومسؤولية قابلة للمساءلة.
3. التحلي بالنزاهة وتجنب أي حالة أو احتمال لتعارض المصالح.
4. تنفيذ المهام بكفاءة وجودة بما يحقق أثرا واضحا للجمعية.
5. توثيق الأعمال وتبادل المعلومات بشكل منظم وفعال.
6. حماية المعلومات وأصول الجمعية من أي مخاطر أو سوء استخدام.
7. الموازنة بين الكفاءة التشغيلية والالتزام بضوابط الحوكمة.

سابعا: التعيين والتوظيف:

تقتضي هذه السياسة وجود آلية معتمدة من مجلس الإدارة لتعيين المدير التنفيذي وقيادات الجمعية ومدراء الإدارات، وأن تتضمن هذه الآلية العناصر التالية:

1- تعيين الإدارة التنفيذية

- 1) يختص مجلس الإدارة بتعيين المدير التنفيذي (المدير التنفيذي) وشاغلي الوظائف القيادية وعزلهم، وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم، ومراقبة أدائهم ومدى تحقيقهم لأهداف الجمعية.
- 2) يعين مجلس الإدارة المدير التنفيذي وفق عملية واضحة وشفافة تشمل: إعداد وصف وظيفي دقيق، وضع معايير ومؤشرات أداء، الإعلان، الترشيح، التصفية، المقابلات، المفاضلة، ثم التعاقد.

2- المتطلبات الأساسية للوظائف القيادية (المدير التنفيذي، المالي، القانوني)

- 3) المؤهل العلمي: مؤهل لا يقل عن درجة البكالوريوس.
- 4) الخبرة: خبرة في المجال غير الربحي لا تقل عن خمس سنوات (أو حسب تقدير المجلس).

(5) التفرغ: تفرغ كامل للعمل في الجمعية ومسجل في التأمينات الاجتماعية.

3- شروط التعيين الأساسية التي يجب توفرها قبل إتمام التعيين:

- (6) التوطين: حصر منصب المدير التنفيذي والمدير المالي والوظائف المتخصصة المطلوبة على المرشحين السعوديين، وإعطاء الأولوية القصوى للسعوديين عند إشغال الوظائف الأخرى.
- (7) السجل المهني والنزاهة: سجل خالٍ من المخالفات والسوابق، والتمتع بالنزاهة وتجنب تعارض المصالح.
- (8) اللياقة الصحية: خلو المرشح من أي عائق صحي يؤثر على قدرته على أداء مهامه.
- (9) الالتزام المهني: استعداد المرشح للعمل وفق سياسات الجمعية وأنظمتها، والتزامه بمبادئ الحوكمة والسلوك المهني.

4- معايير الاختيار والمفاضلة التي يستند إليها في المفاضلة بين المرشحين وتحديد الأنسب:

- (1) الكفاءة: تناسب المؤهلات العلمية، والمهارات المهنية، والخبرات العملية مع اختصاص الجمعية وطبيعة مهامها.
- (2) الموثوقية: التمتع بالاستقامة، والموثوقية، والسلوك الأخلاقي.
- (3) التنوع: مراعاة التنوع في التخصصات والخبرات والجنس والعمر (ما أمكن).

5- متطلبات التعاقد:

يلتزم مجلس الإدارة بوضع عقود رسمية للوظائف القيادية، وتوصيف وظيفي معتمد، ومؤشرات أداء سنوية، وآليات للتعاقب الوظيفي لضمان استمرارية العمل.

6- الجمع بين الوظيفة والعضوية

لا يجوز الجمع بين عضوية المجلس وأي وظيفة تنفيذية إلا بموافقة المركز.

7- التعاقب الوظيفي

تقتضي هذه السياسة وجود آلية أو دليلاً لإعداد وتأهيل القيادات وقيادات الصف الثاني، وتتضمن:

- (1) نطاق التعاقب: حصر الوظائف التي تتطلب خطة تعاقب وظيفي، وتحديد الوظائف القيادية (المدير التنفيذي، المدير المالي، والوظائف القانونية) ومدراء الإدارات والوحدات.
- (2) تحديد المرشحين: وضع آلية لتحديد المرشحين المحتملين المؤهلين للحلول محل شاغلي هذه الوظائف، سواء في حالات الطوارئ أو الاستقالة أو انتهاء الخدمة.
- (3) التأهيل والتطوير: وضع خطط تطوير وتدريب مستمرة للمرشحين للتعاقب الوظيفي، بما يضمن جاهزيتهم لتولي المسؤوليات القيادية في المستقبل.
- (4) المراجعة الدورية: يقوم مجلس الإدارة بمراجعة خطة التعاقب الوظيفي واعتمادها بشكل دوري، لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للجمعية.

ثامنا: اختصاصات ومسؤوليات المدير التنفيذي

1- مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

نقتضي هذه السياسة وجود مصفوفة للصلاحيات والمسؤوليات التي توضح توزيع المهام والاختصاصات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتوضيح الصلاحيات وطريقة التنفيذ. وتحديد الموضوعات التي يفوضها المجلس إلى الإدارة التنفيذية ومدة التفويض، وتحديد الموضوعات التي يحتفظ المجلس بصلاحيه البت فيها

2- اختصاصات المدير التنفيذي

استنادا إلى المادة (50) من اللائحة الأساسية للجمعية، يتولى المدير التنفيذي كافة الأعمال والمهام الإدارية، ومنها على وجه الخصوص:

- 1) رسم خطط الجمعية وفق مستوياتها انطلاقا من السياسة العامة وأهدافها ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
- 2) رسم أسس ومعايير لحوكمة الجمعية لا تتعارض مع أحكام النظام واللائحة التنفيذية وهذه اللائحة والقواعد التي يصدرها المركز، واعتمادها من مجلس الإدارة، والإشراف على تنفيذها ومراقبة مدى فاعليتها بعد اعتمادها.
- 3) إعداد اللوائح الإجرائية التي تضمن قيام الجمعية بأعمالها وتحقيق أهدافها ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
- 4) تنفيذ أنظمة الجمعية ولوائحها وقراراتها وتعليماتها، وتعميمها.
- 5) توفير احتياجات الجمعية من البرامج والمشروعات والموارد والتجهيزات اللازمة.
- 6) اقتراح قواعد استثمار الفائض من أموال الجمعية وآليات تفعيلها.
- 7) رسم وتنفيذ الخطط والبرامج التطويرية والتدريبية التي تنعكس على تحسين أداء منسوبي الجمعية وتطويرها.
- 8) رسم سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع المستفيدين من خدمات الجمعية وتضمن تقديم العناية اللازمة لهم، والإعلان عنها بعد اعتمادها.
- 9) تزويد المركز ببيانات ومعلومات الجمعية وفق النماذج المعتمدة من المركز، وتحديثها بما يطرأ من تغييرات، والرد على ما يطلبه المركز خلال عشرة أيام من تاريخ الطلب.
- 10) ترشيح الموظفين القياديين في الجمعية لمجلس الإدارة مع تحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم للاعتماد.
- 11) الارتقاء بخدمات الجمعية كافة.
- 12) متابعة سير أعمال الجمعية ووضع المؤشرات لقياس الأداء والإنجازات فيها على مستوى الخطط والموارد، والتحقق من اتجاهها نحو الأهداف ومعالجة المشكلات وإيجاد الحلول لها.
- 13) المشاركة في إعداد التقارير المالية والموازنة التقديرية للجمعية وفقا للمعايير المعتمدة تمهيدا لاعتمادها.
- 14) إعداد التقييم الوظيفي للعاملين في الجمعية ورفعها لاعتماده.
- 15) إصدار التعميمات والتعليمات الخاصة بسير العمل في الجمعية.
- 16) تولي أمانة مجلس الإدارة وإعداد جدول أعمال اجتماعاته وكتابة محاضر الجلسات والعمل على تنفيذ القرارات الصادرة عنه.

- 17) الإشراف على الأنشطة والمناسبات التي تقوم بها الجمعية كافة، وتقديم تقارير عنها.
- 18) إعداد التقارير الدورية لأعمال الجمعية كافة توضح الإنجازات والمعوقات وسبل علاجها وتقديمها لمجلس الإدارة لاعتمادها.
- 19) أي مهام أخرى يكلف بها من قبل مجلس الإدارة في مجال اختصاصه.
- 20) يجوز للمدير التنفيذي أن يفوض بعض هذه الأعمال مع مراعاة ما يشترط له موافقة المركز.

3- مسؤوليات المدير التنفيذي:

استنادا إلى المادة (51) من اللائحة الأساسية للجمعية، للمدير التنفيذي في سبيل إنجاز المهام المناطة به الصلاحيات الآتية:

- 1) انتداب منسوبي الجمعية لإنجاز أعمالها أو حضور المناسبات، واللقاءات، والزيارات، ودورات، أو غيرها وحسب ما تقتضيه مصلحة العمل وبما لا يتجاوز شهرا في السنة، وألا تزيد الأيام المتصلة عن عشرة أيام.
- 2) متابعة قرارات تعيين الموارد البشرية اللازمة بالجمعية وإعداد عقودهم ومتابعة أعمالهم، والرفع لمجلس الإدارة بتوقيع العقود والغائها وقبول الاستقالات للاعتماد.
- 3) اعتماد تقارير الأداء.
- 4) الإشراف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة على مستوى الجمعية وفق الخطط المعتمدة.
- 5) اعتماد إجازات منسوبي الجمعية كافة بعد موافقة مجلس الإدارة.
- 6) تفويض صلاحيات رؤساء الأقسام وفق الصلاحيات الممنوحة له.

تاسعا: مسؤوليات مدراء الإدارات والوحدات

يلتزم جميع أعضاء الإدارة التنفيذية من مديري الإدارات والوحدات التنظيمية بما يلي:

- 1- الالتزام التام بالنظام واللائحة والقواعد والسياسات الداخلية والتعليمات الصادرة.
- 2- الالتزام بساعات العمل وحضور الاجتماعات وأداء المهام في مواعيدها.
- 3- مراعاة مصالح الجمعية والمحافظة على أصولها ومعلوماتها.
- 4- تجنب تعارض المصالح والإفصاح الفوري عن أي حالة محتملة.
- 5- التعامل المهني واحترام التسلسل الإداري.
- 6- الحفاظ على سرية المعلومات وعدم استخدامها لغير أغراض العمل.
- 7- الامتناع عن استغلال المنصب لتحقيق منفعة شخصية مباشرة أو غير مباشرة.

عاشرا: الاجتماعات والتقارير

1- تقارير المدير التنفيذي للمجلس:

يقوم المدير التنفيذي برفع التقارير التالية إلى مجلس الإدارة:

- 1) تقارير ربع سنوية عن سير العمل تشمل التقارير المالية والإدارية والفنية، وتقارير مؤشرات أداء الحوكمة والامتثال للسياسات..

(2) تقرير سنوي شامل يوضح ما تم إنجازه من خطة الجمعية الاستراتيجية ومستهدفاتها، وأهم التحديات والفرص والإنجازات.

(3) توزع التقارير على أعضاء المجلس قبل الاجتماع بوقت كاف للمراجعة.

2- تقارير الإدارات والوحدات التنظيمية (داخل الهيكل التنفيذي)

(1) تقارير الإدارات للمدير التنفيذي: يلتزم مدراء الإدارات والوحدات برفع تقارير دورية محددة (شهرية أو ربع سنوية) إلى المدير التنفيذي مباشرة.

(2) محتوى التقارير الداخلية: تركز هذه التقارير على سير عمل الإدارة، ومعدلات الإنجاز الخاصة بالخطة التشغيلية، والتحديات التي تواجهها الإدارة.

3- اجتماعات الإدارة التنفيذية

(1) يلتزم المدير التنفيذي بعقد اجتماعات منتظمة مع مديري الإدارات لضمان فعالية التنسيق وتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للجمعية.

(2) تشمل الاجتماعات التنفيذية ما يلي:

1. اجتماعات يومية مخصصة لمتابعة الأعمال التشغيلية العاجلة والمهام المتجددة.

2. اجتماعات أسبوعية لمراجعة التقدم في الخطط والبرامج والمستجدات التشغيلية.

3. اجتماعات شهرية لمراجعة الأداء الكلي وتقييم مستوى التقدم نحو الأهداف المعتمدة وتعزيز مواءمة العمل مع الخطط الاستراتيجية.

(3) يحدد المدير التنفيذي آليات عقد الاجتماعات، وأوقات انعقادها، ونطاق موضوعاتها، بالشكل الذي يضمن تكامل الجهود ورفع كفاءة الأداء.

(4) توثق المخرجات الرئيسية للاجتماعات بمحاضر يوقع عليها المجتمعون وتتابع لضمان المساءلة والاستمرارية، وبما يتوافق مع أنظمة ولوائح وسياسات.

(5) تعد هذه الاجتماعات جزءا من أدوات الحوكمة والتنسيق داخل الجمعية، وتطبق بما يضمن الالتزام بالأطر النظامية والتشغيلية للجمعية.

4- اجتماعات الإدارات والوحدات التنفيذية الرئيسية

(1) تعقد كل إدارة اجتماعات دورية موثقة وفق نموذج معتمد، وترفع للمسؤول التنفيذي.

(2) يعقد المدير التنفيذي اجتماعا شهريا للإدارات لمراجعة التقدم في الخطط والمشروعات.

(3) يجب وجود سياسة أو وصف لكل إدارة توضح مسؤولياتها وصلاحياتها، ووجود خطة عمل سنوية لكل إدارة تتناسق مع الخطة الاستراتيجية للجمعية.

حادي عشر: العلاقة بين المجلس والإدارة التنفيذية

لضمان علاقة فعالة ومتكاملة، يلتزم الطرفان بما يلي:

1- وجود وصف وظيفي وصلاحيات مكتوبة وواضحة للمدير التنفيذي متفق عليها بين الطرفين.

2- التواصل الفعال والصريح، واجتماعات دورية بين رئيس المجلس والمدير التنفيذي، وتقارير دورية وتشاور دائم ومستمر.

3- عدم تدخل المجلس في الأعمال اليومية إلا عبر القرارات والسياسات المعتمدة.

4- عدم تجاوز الإدارة التنفيذية لصلاحيات المجلس.

5- الالتزام بالشفافية، والثقة، والمهنية، والدعم، والاحترام المتبادل، ومواجهة المشاكل والعقبات بشكل مباشر.

ثاني عشر: التقييم والمكافآت

1- تقييم أداء المدير التنفيذي

1) يخضع أداء المدير التنفيذي لتقييم سنوي شامل وفق نموذج معتمد من المجلس، يركز على قياس مدى تحقيق

الأهداف الاستراتيجية، وكفاءة إدارة الموارد والحوكمة.

2) يكون التقييم السنوي هو الأساس الرئيسي لقرار مجلس الإدارة المتعلق بتجديد العقد أو إنهاء التكليف.

3) يقدم المجلس ملاحظات واضحة ومباشرة للمدير التنفيذي حول نتائج التقييم، ثم يعقد اجتماعاً رسمياً لمناقشة

هذه النتائج قبل اعتماد التقييم النهائي.

2- تقييم مديري الإدارات والوحدات التنظيمية: يجرى تقييم مديري الإدارات سنوياً وفق منهجية مبنية على قياس مدى

التزامهم بتنفيذ خطط العمل المعتمدة، وتحقيق مؤشرات الأداء المحددة، والالتزام بالسياسات والإجراءات، وكفاءة إدارة المخاطر.

3- المكافآت: تلتزم الجمعية بتطبيق سياسة المكافآت والترشيحات المعتمدة من قبل الجمعية العمومية، على أن تربط

مكافآت أعضاء الإدارة التنفيذية بنتائج تقييم أدائهم السنوي، ويتم اعتماد مبالغ المكافآت من مجلس الإدارة قبل

الصرف، مع الإفصاح عنها بشفافية في التقرير السنوي للجمعية.

ثالث عشر: التعاقد والإنهاء

1- مدة عقد المدير التنفيذي: تكون مدة العقد الأول مع المدير التنفيذي سنتين، مع تقييم سنوي يقرر المجلس بعده

الاستمرارية أو التعديل أو الإنهاء.

2- إنهاء التكليف: يحق لمجلس الإدارة إنهاء تكليف المدير التنفيذي أو المدير المالي إذا لم يحقق مؤشرات الأداء

المعتمدة أو أخل بواجباته النظامية أو العقدية، مع مراعاة الأنظمة واللوائح المعمول بها لضمان حقوق الجمعية وحقوق الموظف.

3- الاستقالة: يجوز لأي عضو من الإدارة التنفيذية تقديم استقالته وفق الأسلوب الرسمي المعتمد، ويعتمد مجلس الإدارة

الاستقالة بما يضمن استمرارية العمل ومصصلحة الجمعية، وفق الأنظمة واللوائح المعمول بها.

رابع عشر: المرجعية النظامية والختامية

- 1- تحتكم هذه السياسة إلى أحكام نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ولوائحه التنفيذية، وقواعد الحوكمة، والدليل الاسترشادي لأفضل ممارسات الإدارة التنفيذية في الجمعيات الأهلية، إضافة إلى اللائحة الأساسية ولائحة الموارد البشرية وتنظيم العمل في الجمعية.
- 2- في حال وجود تعارض بين أي بند في هذه السياسة وبين أي نظام أو لائحة رسمية، تُطبَّق النصوص النظامية أولاً.

خامس عشر: الاعتماد

اعتمدت هذه الوثيقة في اجتماع مجلس الإدارة رقم (6) لعام 2025 في 19 / 06 / 1447 هـ الموافق 10 / 12 / 2025 م.

رئيس مجلس الإدارة

أنس بن محمد السليم

