

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



# الدليل الاسترشادي لأفضل الممارسات لعمل اللجان في الجمعيات الأهلية

رقم الإصدار 1.0  
سبتمبر 2024



## المحتويات:

التعريفات
الفرض من الدليل
تكوين اللجان
تشكيل اللجان الدائمة
اختصاصات لجنة المراجعة الداخلية
اختصاصات لجنة الترشيحات والمكافآت
اجتماعات وقرارات اللجان الدائمة
اجتماعات وقرارات اللجان المؤقتة
جدول مقارنة



## التعريفات:

- يقصد بالألفاظ والعبارات الآتية - أينما وردت في هذا الدليل-المعاني المبينة أمام كل منها:
- 1.النظام: نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
  2. المركز: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
  - 3.الجمعية: الجمعية الأهلية.
  - 4.المجلس: مجلس إدارة الجمعية.
  - 5.الجهة المشرفة: الجهة الحكومية التي يدخل نشاط الجمعية ضمن اختصاصاتها.
  - 6.اللائحة: اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
  - 7.القواعد: قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
  8. الدليل: الدليل الاسترشادي للجان في الجمعيات الأهلية.
  9. اللائحة الأساسية: اللائحة الأساسية للجمعية المعتمدة.

## الفرض من الدليل:

ينبغي على الجمعية وضع سياسة خاصة لكل لجنة دائمة، توضح قواعد وإجراءات عمل اللجنة وتوضح تشكيلها وتحدد مسؤولياتها واختصاصاتها والية عملها، بما في ذلك اختصاصات رئيس اللجنة وكيفية تقييم عمل اللجنة ومكافئات أعضائها وأن يتم اعتماد هذه السياسة من خلال الجمعية العمومية ويمكن الاستفادة من هذا الدليل لأغراض وضع السياسة الخاصة لكل لجنة دائمة.

يلتزم أعضاء اللجنة بسياسة اللجنة وكل ما لم يرد فيه نص فيطبق بشأنه النظام واللوائح والقواعد ذات الصلة الصادرة من المركز والجهات المختصة.



## تكوين اللجان :

- تحدد قواعد الحوكمة واللائحة الأساسية للجمعية، آلية تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة واختصاصها وطريقة عملها.
- يجوز لمجلس الإدارة تشكيل لجنة أو أكثر من اللجان الدائمة، ويجوز لمجلس الإدارة تشكيل لجنة أو أكثر من اللجان المؤقتة.
- يجوز لمجلس الإدارة تفويض أي من اختصاصاته الواردة في النظام، واللائحة، والقواعد، واللائحة الأساسية إلى لجنة منبثقة عنه مع مراعاة الاختصاصات التي تستوجب موافقة الجمعية العمومية أو المركز.
- يجب على مجلس الإدارة أن يشعر المركز بتشكيل اللجان، وأسماء أعضائها، وصفات عضويتهم، وأي تغييرات تطرأ على ذلك خلال عشرة أيام من تاريخ نشوء الحدث. كما يجب على الجمعية الإفصاح في تقريرها السنوي عن أسماء اللجان ورؤسائها وأعضائها وعدد اجتماعاتها وتواريخ انعقادها وبيانات حضور الأعضاء لكل اجتماع.
- يجوز للجمعية أن تمنح مكافآت لأعضاء اللجان الدائمة مع مراعاة أحكام النظام واللوائح والقواعد ذات الصلة الصادرة من المركز والجهات المختصة.

## تشكيل اللجان الدائمة:

- يجب على مجلس الإدارة التي يقدر إجمالي إيراداتها (5) ملايين أو أكثر سنويًا تشكيل لجنة المراجعة الداخلية ولجنة للترشيحات والمكافآت، يكون تشكيل اللجان بما لا يقل عن ثلاثة أعضاء، ولا تزيد عن خمسة أعضاء، ويجب عند تشكيل هذه اللجان أن يكون من بين أعضائها أعضاء مستقلين من خارج الجمعية، ويجوز أن يكون الرئيس أحد أعضاء مجلس الإدارة. ويجب أن تتوافر في عضو اللجنة المستقل الاشتراطات الآتية:
  1. الخبرات والمؤهلات الملائمة لأعمال اللجنة.
  2. ألا يكون من أعضاء مجلس الإدارة، أو الموظفين في الجمعية، ولا من أعضاء جمعيتها العمومية.
  3. لا يرتبط مع الجمعية بأي عقود، ما لم يفصح عن ذلك، وتوافق الجمعية العمومية على ذلك.
  4. لا تربطه قرابة بأي من أعضاء مجلس الإدارة، والجمعية العمومية، والعاملين في الوظائف القيادية حتى الدرجة الرابعة.
- تبدأ مدة عمل اللجنة من تاريخ تشكيلها، وتنتهي بانتهاء مدة دورة مجلس الإدارة، أو بانتهاء مدتها الواردة في قرار تشكيلها، ويجب أن تتوافق مدة عضوية اللجنة مع مدة عضوية مجلس الإدارة القائم وقت تشكيلها. كما توضح سياسة اللجنة آلية تقييم عمل اللجنة وأعضائها.
- توضح سياسة اللجنة آلية إنهاء العضوية ويجوز لمن أصدر قرار تشكيل اللجنة إنهاء عضوية أعضائها بالكامل أو أحدهم بقرار مسبب. كما 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.

- توضح سياسة اللجنة آلية إسقاط العضوية عن عضو اللجنة ويجب أن تنص على أنه في حال غياب العضو أكثر من اجتماعين، تسقط عضويته تلقائياً، وتعين الجمعية العمومية، أو مجلس الإدارة عضواً بديلاً عنه حسب قرار التشكيل.

## • اختصاصات لجنة المراجعة الداخلية

توضح سياسة لجنة المراجعة الداخلية صلاحيات واختصاصات لجنة المراجعة الداخلية على أن تؤكد على صلاحيات لجنة المراجعة الداخلية في سبيل أداء مهامها بالاطلاع على سجلات الجمعية ووثائقها وطلب أي إيضاح أو بيان من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية والطلب من مجلس الإدارة دعوة الجمعية العمومية للانعقاد إذا استدعت الحاجة ذلك. مع عدم الإخلال بأحكام النظام واللائحة وقواعد الحوكمة، وتختص لجنة المراجعة الداخلية بالآتي:

1- تقويم أنظمة الرقابة الداخلية، بما في ذلك النظام المحاسبي، للتحقق من سلامتها وملائمتها، وتحديد أوجه القصور فيها إن وجدت، واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها بما يكفل حماية أموال الجمعية وممتلكاتها من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب.

2- التأكد من التزام الجمعية بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية، والتحقق من كفايتها وملائمتها.

3- تقويم كفاية الخطة التنظيمية للجمعية من حيث وضوح السلطات والمسؤوليات وفصل الاختصاصات المتعارضة وغير ذلك من الجوانب التنظيمية.

4- تقويم مستوى إنجاز الجمعية لأهدافها الموضوعية، وتحليل سبب الاختلاف إن وجد.

5- تحديد مواطن سوء استخدام الجمعية لمواردها المادية والبشرية.

6- فحص المستندات الخاصة بالمصروفات والإيرادات بعد إتمامها للتأكد من صحتها ونظاميتها.

7- فحص السجلات المحاسبية للتأكد من انتظام القيود وصحتها وسلامة التوجيه المحاسبي.

8- مراجعة ودراسة العقود والاتفاقيات المبرمة التي تكون الجمعية طرفاً فيها للتأكد من التقيد بها.

9- مراجعة ودراسة التقارير المالية والحسابات الختامية التي يعدها مجلس إدارة الجمعية والتأكد من دقتها ومدى موافقتها للأنظمة واللوائح والتعليمات، والمعايير المحاسبية، والسياسات التي تطبقها الجمعية وابداء رأيها فيها قبل عرضها على الجمعية العمومية.

12- تقديم المشورة عند بحث مشروع الموازنة التقديرية للجمعية.

13- ترشيح المراجع الخارجي والتوصية بعزله وتحديد أتعابه وتقييم أدائه بعد التحقق من استقلاله ومراجعة نطاق عمله وشروط التعاقد معه.

14- الرقابة والإشراف على أداء إدارة المراجعة الداخلية في الجمعية إن وجدت، ودراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملاحظات الواردة فيها.

15- تطوير نظام للإبلاغ عن المخالفات يتيح للعاملين في الجمعية تقديم ملاحظاتهم بشأن أي تجاوز مالي أو اداري بسرية، وإجراء التحقيق المستقل والرفع بتوصياتها للمجلس.

16- وضع استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر، والتحقق من تنفيذها ومراجعتها والاطلاع على تقارير المخاطر للجمعية مع الأخذ بالاعتبار مخاطر غسل الأموال والإرهاب ومراعاة الأنظمة واللوائح ذات العلاقة بعمل الجمعيات.

## • اختصاصات لجنة الترشيحات والمكافآت

توضح سياسة لجنة الترشيحات والمكافآت صلاحيات واختصاصات لجنة الترشيحات والمكافآت على أن تؤكد على صلاحيات لجنة الترشيحات والمكافآت في سبيل أداء مهامها بالاطلاع على سجلات الجمعية ووثائقها وطلب أي إيضاح أو بيان من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية مع عدم الإخلال بأحكام النظام واللوائح وقواعد الحوكمة، وتختص لجنة الترشيحات والمكافآت الداخلية بالآتي:

- 1- إعداد سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، والإدارة التنفيذية، واقتراح مقدار المكافآت، ورفعها إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها، واعتمادها من الجمعية العمومية، على أن يراعى في تلك السياسة اتباع معايير ترتبط بالأداء، والإفصاح عنها، والتحقق من تنفيذها.
- 2- توضيح العلاقة بين المكافآت الممنوحة، وسياسة المكافآت المعمول بها، وبيان أي انحراف جوهري عن هذه السياسة.
- 3- المراجعة الدورية لسياسة المكافآت، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- 4- مراجعة أسس توزيع المكافآت السنوية المقررة من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة إن وجدت.
- 5- إعداد وصف للقدرات، والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة، والوظائف القيادية.
- 6- تحديد الوقت الذي يتعين على العضو تخصيصه لأعمال مجلس الإدارة.
- 7- مراجعة السياسات والأنظمة العامة للموارد البشرية.
- 8- مراجعة سلم الرواتب والبدلات لموظفي الجمعية.
- 9- تحديد المؤهلات اللازمة لعضوية كل لجنة من اللجان وخصوصًا لجنة المراجعة.
- 10- إعداد المعايير لتقييم أداء مجلس الإدارة، واللجان، وأعضائها، والمسؤول التنفيذي.

## • اجتماعات وقرارات اللجان الدائمة

توضح سياسة اللجنة الدائمة لليات الاجتماعات واتخاذ القرارات في اللجنة على أن تأخذ في الاعتبار ما يلي:

- 1- توضح السياسة عدد اجتماعات اللجنة والية حضورها وكيفية الدعوة إليها ونصابها والتصويت على قراراتها وفقا لنصوص اللوائح والقواعد ذات العلاقة.
- 2- تنص سياسة اللجنة على مواعيد ارسال الدعوات للاجتماع في الحالات العادية والطارئة وتبين المعلومات اللازمة لإرسالها مع الدعوات وفقا لما نصت عليه اللوائح والقواعد ذات العلاقة.

- 3- ينبغي أن تجتمع لجنة المراجعة الداخلية بصفة دورية مع مراجع حسابات الجمعية، ومع المراجع الداخلي للجمعية. وللمراجع الداخلي ومراجع الحسابات طلب الاجتماع مع اللجنة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
- 4- ينبغي حضور جميع رؤساء اللجان للجمعيات العمومية للإجابة عن أسئلة أعضاء الجمعية العمومية.
- 5- توضح السياسة متطلبات تقديم لجنة المراجعة الداخلية لتقريرها السنوي للجمعية العمومية ويشتمل هذا التقرير على تقييم اللجنة لنظام الرقابة الداخلية وأعمال المراجعة الداخلية والخارجية.

### • اجتماعات وقرارات اللجان المؤقتة

- يجوز لمجلس الإدارة تشكيل لجان مؤقتة لمساعدته في أعماله وبغرض زيادة فعالية المجلس، ويكون تكوين اللجان المؤقتة وفقاً لحاجة الجمعية وظروفها وأوضاعها وبما يمكنها من تأدية مهامها بفعالية، ومن أمثلة اللجان المؤقتة اللجنة التنفيذية ولجنة إدارة المخاطر، ولجنة الحوكمة ولجنة الموارد المالية والاستثمار، ولجنة التخطيط، والتطوير، وغيرها.
- يوضح قرار تشكيل اللجان المؤقتة مسماها وأسماء أعضائها ومهام اللجنة ومدة عملها والصلاحيات المخولة لها واليات رقابة المجلس عليها. ويعتمد مجلس الإدارة السياسة اللازمة لتنظيم عمل اللجان المؤقتة.
- يجوز عند تشكيل اللجان المؤقتة، أن يكون من بين أعضائها أعضاء مستقلين من خارج الجمعية على أن يكون الرئيس أحد أعضاء مجلس الإدارة، كما يجوز الاستعانة بأعضاء الجمعية العمومية في عضوية اللجان.
- في حالة تشكيل الجمعية للجنة تنفيذية، فيجب أن يكون من بين أعضائها أعضاء مستقلين من خارج الجمعية على أن يكون رئيس اللجنة أحد أعضاء مجلس الإدارة.

### جدول مقارنة بين اللجان الدائمة والمؤقتة:

لجنة المراجعة الداخلية	قرار من الجمعية العمومية / أو مجلس الإدارة	اجتماعين على الأقل سنويا	ثلاثة الى خمسة أعضاء ويجب أن يكون من بين أعضائها أعضاء مستقلين من خارج الجمعية على أن يكون رئيس اللجنة أحد أعضاء مجلس الإدارة.
			لجنة المكافآت والترشيحات
اللجنة التنفيذية	قرار من مجلس الإدارة	حسب قرار	حسب قرار التشكيل
اللجان المؤقتة الأخرى			

شكرًا لكم