

جمعية الهداية الخيرية



دليل الحوكمة المؤسسية

ديسمبر 2025

خاص وسري

نموذج متابعة الدليل

الإصدار الأول	الاسم	المسمى الوظيفي	التوقيع	التاريخ
تم المراجعة بواسطة	فهد عبد الله بن دليل	الرئيس التنفيذي	م. م.	2025/11/10
تم الاعتماد بواسطة	عبد الله ناصر الفتيان	رئيس مجلس الإدارة	عبد الله	2025/11/10

الإصدار الثاني	الاسم	المسمى الوظيفي	التوقيع	التاريخ
تم المراجعة بواسطة				
تم الاعتماد بواسطة				

جدول المحتويات

م.	البيان	رقم الصفحة
1	المقدمة	4
2	الغرض من الدليل	4
3	نطاق التطبيق	5
4	المرجعية النظامية	6
5	التعريفات والمصطلحات	7
6	مبادئ الحوكمة المؤسسية	8
7	هيكل الحوكمة المؤسسية	9
8	الفصل بين الإشراف والتنفيذ	12
9	نموذج خطوط الدفاع الثلاثة	12
10	مسؤوليات مجلس الإدارة	15
11	مسؤوليات لجنة التدقيق والمخاطر	16
12	استقلالية الوظائف الرقابية	17
13	إدارة المخاطر والرقابة الداخلية	18
14	الالتزام والامتثال الرقابي	18
15	الشفافية والإفصاح	19
16	النزاهة والسلوك المهني	19
17	تضارب المصالح	20
18	التقارير والاتصال المؤسسي	20
19	مؤشرات قياس فعالية الحوكمة	21
20	متابعة تنفيذ القرارات والتوصيات	23
21	المراجعة والتحديث	23
22	أحكام عامة	23

1. المقدمة

انطلاقاً من حرص جمعية الهداية الخيرية على ترسيخ مبادئ الحوكمة المؤسسية، وتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، فقد تم إعداد هذا الدليل لتكون الإطار الحاكم لممارسات الحوكمة داخل الجمعية، وبما يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة المؤسسية، وإدارة المخاطر، والامتثال للأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة عن وزارة الشؤون الاجتماعية والجهات الرقابية ذات العلاقة.

وتعتمد هذا الدليل على مبدأ الفصل بين مهام الإشراف والرقابة من جهة، ومهام الإدارة والتنفيذ من جهة أخرى، بما يعزز استقلالية أعمال الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، والامتثال، ويضمن ممارسة مجلس الإدارة لاختصاصاته بكفاءة وموضوعية.

كما تهدف هذا الدليل إلى إيجاد إطار مؤسسي متكامل يربط بين مجلس الإدارة، ولجانه، والإدارة التنفيذية، والإدارات الرقابية، ويعزز ثقافة الحوكمة في جميع مستويات الجمعية، بما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورسالتها الإنسانية واستدامة أعمالها.

2. الغرض من الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تحقيق ما يلي:

- ترسيخ مبادئ الحوكمة المؤسسية في جميع أعمال وأنشطة الجمعية.
- تحديد العلاقة بين مجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عنه، والإدارة التنفيذية، والإدارات الرقابية.
- تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة في جميع القرارات والعمليات.
- دعم استقلالية أعمال التدقيق الداخلي والامتثال وإدارة المخاطر بما يضمن موضوعية أعمالها.
- تعزيز الرقابة الداخلية ورفع كفاءة إدارة المخاطر على مستوى الجمعية.
- ضمان الالتزام بجميع الأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات الصادرة عن وزارة الشؤون الاجتماعية والجهات الحكومية ذات العلاقة.

- حماية أصول الجمعية ومواردها المالية والبشرية وتعزيز كفاءة استخدامها.
- رفع جودة القرارات من خلال وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار.
- تعزيز ثقة المتبرعين والمستفيدين والجهات الرقابية وأصحاب المصلحة في أعمال الجمعية.
- دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية وضمان استدامة أعمالها وفق أفضل الممارسات المؤسسية.

3. نطاق التطبيق

يسري أحكام هذا الدليل على جميع أعمال وأنشطة جمعية الهداية الخيرية، وتعد ملزمة لجميع الجهات والأفراد الذين يمارسون أي صلاحيات أو مسؤوليات أو مهام داخل الجمعية، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر:

- الجمعية العمومية.
- مجلس الإدارة.
- اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.
- الرئيس التنفيذي.
- المدير العام.
- الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية.
- إدارة المخاطر.
- مسؤول الالتزام والامتثال الرقابي.
- إدارة التدقيق الداخلي (أو مزود خدمة التدقيق الداخلي الخارجي).
- الموظفين والمتطوعين.
- المستشارين ومقدمي الخدمات الخارجيين فيما يتعلق بالأعمال التي يكلفون بها لصالح الجمعية.
- أي طرف ثالث يتعامل مع الجمعية بموجب عقد أو اتفاقية أو مذكرة تفاهم متى كان لذلك علاقة بمتطلبات الحوكمة أو الرقابة أو الامتثال.

ويعتبر هذا الدليل المرجع الأساسي لجميع السياسات والإجراءات المرتبطة بالحوكمة، وتكمل ولا تلغي أي متطلبات نظامية أو تنظيمية أو تعاقدية أخرى نافذة داخل الجمعية.

4. المرجعية النظامية

تم إعداد هذا الدليل استناداً إلى الأنظمة واللوائح والقرارات والوثائق التنظيمية ذات العلاقة، وبما يحقق التكامل مع الإطار التنظيمي المعتمد في الجمعية، وتشمل المرجعيات ما يلي:

أولاً: التشريعات والأنظمة

- القانون رقم (24) لسنة 1962 بشأن الأندية وجمعيات النفع العام وتعديلاته.
- القرارات واللوائح التنفيذية الصادرة عن وزارة الشؤون الاجتماعية المنظمة لعمل الجمعيات الخيرية.
- التعليمات والتعاميم الصادرة عن وزارة الشؤون الاجتماعية.
- قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب واللوائح والتعليمات ذات العلاقة.
- القوانين والأنظمة الكويتية الأخرى ذات الصلة.

ثانياً: الوثائق التنظيمية للجمعية

- النظام الأساسي للجمعية.
- قرار إشهار الجمعية.
- الهيكل التنظيمي المعتمد.
- اللائحة الإدارية.
- دليل المهام والاختصاصات.
- ميثاق لجنة التدقيق.
- سياسات التدقيق الداخلي.
- سياسة الالتزام والامتثال الرقابي.
- جميع السياسات واللوائح والإجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة.

ثالثاً: أفضل الممارسات المهنية

تسترشد الجمعية عند تطبيق هذا الدليل بأفضل الممارسات الدولية في مجالات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والامتثال، بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين السارية في دولة الكويت.

5. تعريفات ومفاهيم الحوكمة

لأغراض تطبيق هذا الدليل، يقصد بالمصطلحات التالية المعاني المبينة قرين كل منها ما لم يقتض السياق خلاف ذلك:

الجمعية: جمعية الهداية الخيرية.

الحوكمة المؤسسية: الإطار الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الجمعية وإدارتها والرقابة عليها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية، ويضمن الشفافية والمساءلة والنزاهة وإدارة المخاطر والاستخدام الأمثل للموارد.

مجلس الإدارة: الجهة المسؤولة عن الإشراف الاستراتيجي على أعمال الجمعية واعتماد السياسات والخطط ومراقبة الأداء وفق النظام الأساسي.

اللجان المنبثقة: اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة لمساعدته في ممارسة اختصاصاته والإشراف على مجالات محددة.

الإدارة التنفيذية: الرئيس التنفيذي والمدير العام وكافة الإدارات التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المعتمدة.

الرقابة الداخلية: مجموعة السياسات والإجراءات والضوابط التي تهدف إلى توفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الجمعية، وحماية أصولها، وضمان سلامة التقارير والالتزام بالأنظمة.

إدارة المخاطر: النشاط المسؤول عن وضع إطار إدارة المخاطر، وتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومتابعة معالجتها ورفع التقارير بشأنها.

الامتثال: التأكد من التزام الجمعية بجميع الأنظمة واللوائح والتعليمات والسياسات والقرارات الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

التدقيق الداخلي: نشاط مستقل وموضوعي يقدم خدمات التأكيد والاستشارات بهدف تقييم وتحسين فعالية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وفقاً لسياسات التدقيق الداخلي المعتمدة.

أصحاب المصلحة: جميع الأطراف التي تتأثر أو تؤثر في أعمال الجمعية، بما في ذلك الجمعية العمومية، وأعضاء مجلس الإدارة، والمتبرعون، والمستفيدون.

والجهات الحكومية، والموظفون، والمتطوعون، والشركاء، والموردون، ومقدمو الخدمات.

6. مبادئ الحوكمة المؤسسية

أولاً: الالتزام

الالتزام بجميع الأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات الصادرة عن الجهات المختصة، وكذلك الالتزام بالسياسات واللوائح الداخلية المعتمدة.

ثانياً: النزاهة

التحلي بأعلى معايير النزاهة والأمانة والموضوعية في جميع القرارات والتعاملات.

ثالثاً: الشفافية

ضمان توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب لمجلس الإدارة والجهات الرقابية وأصحاب المصلحة وفقاً للأنظمة.

رابعاً: المساءلة

وضوح المسؤوليات والصلاحيات وإمكانية مساءلة كل مستوى إداري عن القرارات والأعمال الواقعة ضمن اختصاصه.

خامساً: العدالة

تحقيق العدالة والمساواة في جميع الإجراءات والقرارات دون تمييز أو تضارب مصالح.

سادساً: الاستقلالية

ضمان استقلالية الجهات الرقابية، بما يشمل لجنة التدقيق، والتدقيق الداخلي، ومسؤول الالتزام، وإدارة المخاطر، بما يمكنها من أداء مهامها بموضوعية ودون تأثير غير مبرر.

سابعاً: الكفاءة والفعالية

تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين الأداء المؤسسي بصورة مستمرة.

ثامناً: إدارة المخاطر

اعتماد منهج استباقي لتحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها بما يضمن حماية أهداف الجمعية واستدامة أعمالها.

تاسعاً: التحسين المستمر

مراجعة وتطوير منظومة الحوكمة بصورة دورية بما يتوافق مع التطورات التشريعية والتنظيمية وأفضل الممارسات.

7. هيكل الحوكمة المؤسسية

تعتمد جمعية الهداية الخيرية إطاراً مؤسسياً للحوكمة يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات، والفصل بين مهام الإشراف والرقابة من جهة، والتنفيذ والتشغيل من جهة أخرى، بما يعزز المساءلة والشفافية واستقلالية الوظائف الرقابية، ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أهداف الجمعية.

ويتكون إطار الحوكمة المؤسسية للجمعية من المستويات التالية:

أولاً: الجمعية العمومية

تعد الجمعية العمومية أعلى سلطة في الجمعية، وتمارس اختصاصاتها وفقاً للنظام الأساسي والقوانين واللوائح المنظمة لعمل الجمعيات الخيرية، وتتولى على وجه الخصوص:

1. انتخاب أعضاء مجلس الإدارة .
2. اعتماد التقارير السنوية والبيانات المالية وفق الأنظمة .
3. تعيين مراقب الحسابات الخارجي واعتماد أتعابه .
4. إقرار التعديلات الجوهرية التي تدخل ضمن اختصاصها وفق النظام الأساسي .
5. ممارسة أي اختصاصات أخرى يقررها النظام الأساسي أو القوانين المنظمة .

ثانياً: مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة السلطة العليا المسؤولة عن توجيه أعمال الجمعية والإشراف على أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتحمل المسؤولية النهائية عن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.

ويتولى مجلس الإدارة على وجه الخصوص:

1. اعتماد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجمعية .

2. اعتماد الهيكل التنظيمي واللجان المنبثقة عنه .
3. اعتماد السياسات واللوائح والإجراءات المؤسسية .
4. اعتماد إطار الحوكمة المؤسسية وسياسة إدارة المخاطر .
5. اعتماد خطة إدارة المخاطر وخطة الامتثال وخطة التدقيق الداخلي .
6. الإشراف على كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية .
7. متابعة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .
8. مراجعة التقارير الدورية الصادرة عن :
 - لجنة التدقيق والمخاطر .
 - مسؤول الالتزام .
 - إدارة المخاطر .
 - التدقيق الداخلي .
 - مراقب الحسابات الخارجي .
9. التأكد من توافر الموارد البشرية والمالية اللازمة لأداء الوظائف الرقابية بكفاءة .
10. تعزيز ثقافة الحوكمة والالتزام والنزاهة داخل الجمعية .

ثالثاً: اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

يشكل مجلس الإدارة اللجان التي يراها مناسبة لمساعدته في أداء مهامه، ويحدد اختصاصاتها وصلاحياتها وآلية عملها، ويجوز تعديل تشكيلها أو اختصاصاتها وفق مقتضيات العمل.

وتباشر كل لجنة أعمالها وفق ميثاق عمل معتمد من مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها وتوصياتها بصورة دورية إلى المجلس.

رابعاً: لجنة التدقيق والمخاطر

تعد لجنة التدقيق والمخاطر اللجنة الرئيسية المعنية بمساندة مجلس الإدارة في الإشراف على منظومة الرقابة والحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال.

وتشمل مسؤولياتها على سبيل المثال لا الحصر:

1. متابعة فعالية نظام الرقابة الداخلية .
2. الإشراف على أعمال التدقيق الداخلي .
3. مراجعة نتائج تقارير التدقيق الداخلي .

4. متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية .
5. مراجعة تقارير إدارة المخاطر .
6. مراجعة تقارير الامتثال .
7. رفع التوصيات اللازمة إلى مجلس الإدارة .
8. متابعة ملاحظات مراقب الحسابات الخارجي .
9. تقييم مدى فعالية منظومة الحوكمة المؤسسية .

وتباشر اللجنة أعمالها وفق ميثاقها المعتمد من مجلس الإدارة .

خامساً: الرئيس التنفيذي

يتولى الرئيس التنفيذي قيادة الإدارة التنفيذية والإشراف العام على تنفيذ الخطط والسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة، ويكون مسؤولاً عن توفير البيئة المناسبة لتطبيق الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر والامتثال داخل الجمعية.

ويشمل ذلك:

1. تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
2. توفير الموارد اللازمة للإدارات الرقابية .
3. دعم استقلالية مسؤول الالتزام وإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي .
4. متابعة الأداء المؤسسي .
5. رفع التقارير الدورية إلى مجلس الإدارة .

سادساً: المدير العام

يتولى المدير العام إدارة العمليات اليومية للجمعية، والإشراف على الإدارات التنفيذية، وضمان تنفيذ الخطط التشغيلية المعتمدة، وتحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة، مع الالتزام بالسياسات واللوائح المعتمدة.

سابعاً: الإدارات التنفيذية

تعد الإدارات التنفيذية خط الدفاع الأول في منظومة الحوكمة، وتتحمل المسؤولية المباشرة عن:

1. تنفيذ الأعمال اليومية .
2. إدارة المخاطر المرتبطة بأنشطتها .
3. الالتزام بالسياسات والإجراءات .

4. تنفيذ الضوابط الرقابية .
5. معالجة الملاحظات الواردة من الجهات الرقابية .
6. رفع التقارير الدورية للإدارة العليا .

8. الفصل بين الإشراف والتنفيذ

تحرص الجمعية على تحقيق الفصل الواضح بين مهام الإشراف والرقابة من جهة، ومهام الإدارة والتنفيذ من جهة أخرى، بما يعزز استقلالية اتخاذ القرار ويحد من تضارب المصالح.

ويتحقق ذلك من خلال المبادئ التالية:

- يتولى مجلس الإدارة الإشراف الاستراتيجي والرقابي دون التدخل في الإدارة التنفيذية اليومية.
- تتولى الإدارة التنفيذية تنفيذ الخطط والسياسات والقرارات المعتمدة من مجلس الإدارة.
- تمارس لجنة التدقيق والمخاطر دورها الرقابي بصورة مستقلة عن الإدارة التنفيذية.
- يؤدي التدقيق الداخلي مهامه باستقلالية وموضوعية، دون تحمل مسؤوليات تنفيذية.
- يمارس مسؤول الالتزام مهامه بصورة مستقلة، مع حقه في رفع تقاريره إلى لجنة التدقيق والمخاطر ومجلس الإدارة عند الحاجة.
- تمارس إدارة المخاطر دورها في وضع المنهجية ومتابعة المخاطر دون أن تحل محل الإدارات التنفيذية في إدارة المخاطر اليومية.
- تلتزم جميع الإدارات بالتعاون مع الجهات الرقابية وتزويدها بالمعلومات اللازمة لأداء مهامها.

9. منظومة خطوط الدفاع الثلاثة

تعتمد جمعية الهداية الخيرية نموذج خطوط الدفاع الثلاثة كأساس لحوكمة أعمالها وإدارة المخاطر وتعزيز فعالية الرقابة الداخلية، وذلك لضمان وضوح المسؤوليات، وتحقيق التكامل بين الإدارات التنفيذية والجهات الرقابية، وتعزيز المساءلة المؤسسية.

ويتم تطبيق هذا النموذج على النحو التالي:

أولاً: خط الدفاع الأول

الإدارات التنفيذية

تمثل الإدارات التنفيذية خط الدفاع الأول، وتتحمل المسؤولية المباشرة عن إدارة أعمالها اليومية والمخاطر المرتبطة بها.

وتشمل مسؤولياتها:

- تنفيذ الخطط التشغيلية المعتمدة.
- الالتزام بالسياسات والإجراءات.
- تحديد المخاطر التشغيلية بصورة مستمرة.
- تصميم وتنفيذ الضوابط الرقابية اليومية.
- حماية أصول الجمعية.
- المحافظة على سلامة البيانات والسجلات.
- معالجة أوجه القصور الرقابي.
- تنفيذ الإجراءات التصحيحية الناتجة عن تقارير التدقيق والامتنال وإدارة المخاطر.
- رفع التقارير الدورية للإدارة التنفيذية.

ويظل كل مدير إدارة مسؤولاً بصورة مباشرة عن المخاطر الواقعة ضمن نطاق اختصاصه.

ثانياً: خط الدفاع الثاني

يمثل خط الدفاع الثاني الوظائف الرقابية المستقلة التي تقوم بوضع الأطر والمنهجيات ومتابعة الالتزام وإدارة المخاطر، ويشمل:

إدارة المخاطر

تتولى إدارة المخاطر مسؤولية:

- تطوير إطار إدارة المخاطر.
- إعداد سياسة إدارة المخاطر.
- تحديد منهجية تقييم المخاطر.
- إعداد سجل المخاطر المؤسسي.

- متابعة مؤشرات المخاطر.
- مراجعة خطط معالجة المخاطر.
- رفع التقارير الدورية للجنة التدقيق والمخاطر.

ولا تتحمل إدارة المخاطر مسؤولية إدارة المخاطر التشغيلية نيابة عن الإدارات التنفيذية، وإنما تقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق.

مسؤول الالتزام والامتثال

يتولى مسؤول الالتزام مسؤولية:

- متابعة الالتزام بالأنظمة والتعليمات.
- متابعة تعاميم وزارة الشؤون الاجتماعية.
- متابعة تنفيذ السياسات.
- إجراء مراجعات الامتثال الدورية.
- إعداد تقارير الامتثال.
- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- نشر ثقافة الالتزام داخل الجمعية.

ويتمتع مسؤول الالتزام بحق الوصول إلى جميع المعلومات والسجلات اللازمة لأداء مهامه، وحق رفع التقارير مباشرة إلى لجنة التدقيق والمخاطر أو مجلس الإدارة متى استدعت الحاجة.

ثالثاً: خط الدفاع الثالث

التدقيق الداخلي

يمثل التدقيق الداخلي خط الدفاع الثالث، ويقدم تأكيداً مستقلاً وموضوعياً بشأن كفاءة وفعالية:

- الحوكمة.
- إدارة المخاطر.
- الرقابة الداخلية.
- الامتثال.

ويقوم التدقيق الداخلي على سبيل المثال بما يلي:

- إعداد خطة التدقيق المبنية على المخاطر.

- تنفيذ مهام التدقيق.
- تقييم فعالية الضوابط.
- تقييم فعالية إدارة المخاطر.
- تقييم فعالية الالتزام.
- رفع التقارير إلى لجنة التدقيق والمخاطر.
- متابعة تنفيذ التوصيات.

ويمارس التدقيق الداخلي أعماله باستقلالية كاملة وفق السياسات المعتمدة.

العلاقة بين خطوط الدفاع

يعمل كل خط دفاع بصورة مستقلة ومتكاملة مع الخطوط الأخرى، ولا يجوز لأي خط أن يحل محل اختصاصات الخط الآخر.

ويقوم مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمخاطر بالإشراف على تكامل هذه المنظومة بما يحقق كفاءة الرقابة المؤسسية.

10. مسؤوليات مجلس الإدارة في مجال الحوكمة

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن فعالية منظومة الحوكمة داخل الجمعية، ويباشر على وجه الخصوص ما يلي:

1. اعتماد إطار الحوكمة المؤسسية .
2. اعتماد الهيكل التنظيمي .
3. اعتماد سياسات الحوكمة والرقابة .
4. اعتماد سياسة إدارة المخاطر .
5. اعتماد سياسة الالتزام .
6. اعتماد خطة التدقيق الداخلي .
7. اعتماد شهية المخاطر .
8. اعتماد مؤشرات الأداء المؤسسية .
9. اعتماد خطة استمرارية الأعمال .
10. اعتماد خطة التعافي من الكوارث (عند تطبيقها) .
11. اعتماد خطة الامتثال السنوية .
12. اعتماد خطة إدارة المخاطر السنوية .
13. مراجعة التقارير الدورية .

14. متابعة تنفيذ التوصيات .
15. تقييم أداء اللجان .
16. تقييم أداء الإدارة التنفيذية .
17. مراجعة فعالية منظومة الرقابة الداخلية .
18. التأكد من استقلالية الوظائف الرقابية .
19. تعزيز ثقافة الحوكمة .
20. مراجعة هذا الدليل بصورة دورية.

11. مسؤوليات لجنة التدقيق والمخاطر

تتولى لجنة التدقيق والمخاطر مسؤولية مساعدة مجلس الإدارة في الإشراف على منظومة الرقابة المؤسسية.

وتشمل مسؤولياتها:

أولاً: الرقابة الداخلية

- مراجعة فعالية الرقابة الداخلية.
- مراجعة نتائج التدقيق.
- متابعة تنفيذ التوصيات.

ثانياً: إدارة المخاطر

- مراجعة سجل المخاطر.
- مراجعة تقارير المخاطر.
- مراجعة مؤشرات المخاطر.
- مراجعة شهية المخاطر.
- رفع التوصيات لمجلس الإدارة.

ثالثاً: الالتزام

- مراجعة تقارير مسؤول الالتزام.
- متابعة حالات عدم الالتزام.
- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- متابعة التعاميم الرقابية.

رابعاً: التدقيق الداخلي

- اعتماد خطة التدقيق.
- مراجعة نتائج التدقيق.
- متابعة تنفيذ التوصيات.
- تقييم أداء نشاط التدقيق الداخلي.

خامساً: التقارير المالية

- مراجعة التقارير المالية.
- متابعة أعمال مراقب الحسابات الخارجي.
- مناقشة الملاحظات الجوهرية.
- متابعة تنفيذ توصيات مراقب الحسابات.

12. استقلالية الوظائف الرقابية

تلتزم الجمعية بضمان استقلالية الوظائف الرقابية بما يكفل أداء مهامها بكفاءة وموضوعية ودون أي تأثير غير مبرر من الإدارة التنفيذية أو أي جهة أخرى.

ويقصد بالوظائف الرقابية في هذا الدليل:

- لجنة التدقيق والمخاطر.
- إدارة التدقيق الداخلي.
- مسؤول الالتزام والامتثال.
- إدارة المخاطر.

ولتحقيق ذلك تلتزم الجمعية بما يلي:

- منح الوظائف الرقابية الصلاحيات اللازمة للوصول إلى جميع المعلومات والسجلات والأنظمة والوثائق ذات العلاقة.
- عدم تكليف الوظائف الرقابية بأي مسؤوليات تنفيذية قد تؤثر على استقلاليته أو موضوعيته.
- تمكين الوظائف الرقابية من رفع تقاريرها بصورة مستقلة إلى لجنة التدقيق والمخاطر، مع حق التصعيد إلى مجلس الإدارة عند الضرورة.
- توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتمكين الوظائف الرقابية من أداء مهامها بكفاءة.

- عدم التدخل في نتائج أو تقارير الجهات الرقابية أو التأثير عليها بأي صورة كانت.
- حماية العاملين في الوظائف الرقابية من أي إجراءات قد تنتج عن ممارستهم لمهامهم النظامية بحسن نية.

13. إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

تلتزم الجمعية بتطبيق إطار متكامل لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية يهدف إلى دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وحماية أصول الجمعية وتعزيز استدامة أعمالها.

ويقوم هذا الإطار على المبادئ التالية:

- دمج إدارة المخاطر في جميع العمليات والأنشطة.
- تحديد وتقييم المخاطر بصورة دورية.
- وضع ضوابط رقابية مناسبة للحد من المخاطر.
- تحديد المسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر لكل إدارة.
- متابعة تنفيذ خطط معالجة المخاطر.
- مراجعة فعالية الضوابط الرقابية بصورة دورية.
- تطوير نظام الإنذار المبكر للمخاطر الجوهرية.
- مراجعة إطار إدارة المخاطر بصورة دورية بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

ويتم تنظيم التفاصيل المتعلقة بإدارة المخاطر من خلال سياسة إدارة المخاطر المعتمدة، والتي تعد جزءًا مكملًا لمنظومة الحوكمة المؤسسية.

14. الالتزام والامتثال الرقابي

تلتزم الجمعية بالامتثال لجميع القوانين واللوائح والقرارات والتعليمات الصادرة عن الجهات المختصة، وبالسياسات واللوائح الداخلية المعتمدة.

ويشمل ذلك:

- الالتزام بمتطلبات وزارة الشؤون الاجتماعية.
- الالتزام بالأنظمة المالية والإدارية المعمول بها.

- الالتزام بسياسات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب متى انطبقت على أنشطة الجمعية.
- الالتزام بسياسات حماية البيانات والسرية.
- الالتزام بمدونة السلوك المهني والقيم الأخلاقية.
- الالتزام بسياسات تضارب المصالح والإبلاغ عن المخالفات وغيرها من السياسات التنظيمية.

ويتولى مسؤول الالتزام متابعة تنفيذ متطلبات الامتثال ورفع التقارير الدورية بشأنها وفقاً لسياسة الالتزام والامتثال الرقابي المعتمدة.

15. الشفافية والإفصاح

تلتزم الجمعية بتعزيز مبدأ الشفافية في جميع أعمالها، بما يسهم في تعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة ودعم المساءلة المؤسسية.

وتشمل متطلبات الشفافية والإفصاح ما يلي:

- إعداد التقارير الدورية وفقاً للمتطلبات النظامية.
- توفير المعلومات اللازمة للجهات الرقابية في الوقت المناسب.
- الإفصاح عن المعلومات الجوهرية وفق الأنظمة والتعليمات.
- توثيق القرارات والاجتماعات بصورة رسمية.
- الاحتفاظ بالسجلات والوثائق وفق مدد الحفظ المعتمدة.
- الالتزام بسرية المعلومات وعدم الإفصاح عنها إلا للأشخاص المخولين أو بموجب متطلبات نظامية.

16. النزاهة والسلوك المهني

تلتزم الجمعية بترسيخ ثقافة النزاهة والالتزام بالقيم الأخلاقية في جميع أعمالها، ويجب على جميع العاملين والمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة:

- التصرف بأمانة ونزاهة وموضوعية.
- المحافظة على سمعة الجمعية.
- حماية أصول الجمعية.
- تجنب استغلال المنصب لتحقيق منافع شخصية.
- الالتزام بالحياد والعدالة.

- المحافظة على سرية المعلومات.
- الإبلاغ عن أي مخالفة أو سلوك غير نظامي.
- الالتزام بمدونة السلوك المهني المعتمدة.

17. تضارب المصالح

تلتزم الجمعية بمنع وإدارة حالات تضارب المصالح بما يحافظ على نزاهة وموضوعية القرارات.

ويجب على جميع أعضاء مجلس الإدارة والعاملين والمتطوعين:

- الإفصاح عن أي مصلحة شخصية أو مالية أو مهنية قد تؤثر على حيادية قراراتهم.
- الامتناع عن المشاركة في أي قرار ينطوي على تضارب مصالح.
- الالتزام بسياسة تضارب المصالح المعتمدة.
- تحديث الإفصاحات بشكل دوري أو عند حدوث أي تغيير جوهري.

وتتولى الإدارة المختصة متابعة الإفصاحات واتخاذ الإجراءات المناسبة وفقاً للسياسات المعتمدة.

18. التقارير والاتصال المؤسسي

تعتمد الجمعية منظومة متكاملة للتقارير والاتصال المؤسسي بما يضمن توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب لدعم اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة.

أولاً: أهداف منظومة التقارير

تهدف منظومة التقارير إلى:

- دعم مجلس الإدارة واللجان في ممارسة مهام الإشراف والرقابة.
- متابعة تنفيذ الأهداف والخطط الاستراتيجية والتشغيلية.
- مراقبة مستوى الالتزام بالأنظمة والسياسات.
- متابعة المخاطر والضوابط الرقابية.
- دعم اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة وحديثة.

ثانياً: التقارير الدورية

تلتزم الإدارات والوظائف الرقابية بإعداد ورفع التقارير الدورية وفق اختصاصاتها، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر:

الجهة المعدة للتقرير	التقرير	يرفع إلى	الدورية
الإدارة التنفيذية	تقرير الأداء التشغيلي	الرئيس التنفيذي / مجلس الإدارة	ربع سنوي
إدارة المخاطر	تقرير المخاطر المؤسسية	لجنة التدقيق والمخاطر	ربع سنوي
مسؤول الالتزام	تقرير الالتزام والامتثال	لجنة التدقيق والمخاطر	ربع سنوي
التدقيق الداخلي	تقارير مهام التدقيق	لجنة التدقيق والمخاطر	حسب الخطة
لجنة التدقيق والمخاطر	تقرير أعمال اللجنة	مجلس الإدارة	ربع سنوي
الإدارة المالية	التقارير المالية	مجلس الإدارة	دوري وفق الأنظمة
مراقب الحسابات الخارجي	تقرير المراجعة	الجمعية العمومية ومجلس الإدارة	سنوي

ثالثاً: مبادئ إعداد التقارير

يجب أن تتسم جميع التقارير بما يلي:

- الدقة والموضوعية.
- الوضوح وسهولة الفهم.
- الاعتماد على بيانات موثقة.
- الالتزام بالمواعيد المحددة.
- التركيز على النتائج والمخاطر والتوصيات.
- بيان حالة تنفيذ التوصيات السابقة.

19. مؤشرات قياس فعالية الحوكمة

تلتزم الجمعية بقياس فعالية منظومة الحوكمة بصورة دورية باستخدام مؤشرات أداء رئيسية، بهدف دعم التحسين المستمر وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

وتشمل هذه المؤشرات على سبيل المثال:

أولاً: مؤشرات مجلس الإدارة

- نسبة حضور أعضاء المجلس للاجتماعات.

- نسبة تنفيذ قرارات المجلس.
- متوسط مدة تنفيذ القرارات.
- نسبة القرارات المنفذة في موعدها.

ثانياً: مؤشرات اللجان

- عدد اجتماعات اللجان المنعقدة.
- نسبة حضور أعضاء اللجان.
- نسبة تنفيذ توصيات اللجان.
- متوسط مدة إغلاق التوصيات.

ثالثاً: مؤشرات إدارة المخاطر

- نسبة تحديث سجل المخاطر.
- نسبة المخاطر ذات الخطورة العالية التي تم معالجتها.
- عدد المخاطر الناشئة المكتشفة.
- نسبة تنفيذ خطط المعالجة.

رابعاً: مؤشرات الالتزام

- نسبة الالتزام بالأنظمة والتعليمات.
- عدد حالات عدم الالتزام.
- نسبة إغلاق ملاحظات الامتثال.
- زمن معالجة حالات عدم الالتزام.

خامساً: مؤشرات التدقيق الداخلي

- نسبة تنفيذ خطة التدقيق السنوية.
- نسبة تنفيذ التوصيات.
- متوسط مدة إغلاق الملاحظات.
- عدد الملاحظات الجوهرية المتكررة.

سادساً: مؤشرات الرقابة الداخلية

- عدد حالات القصور الرقابي.
- نسبة الضوابط التي تم تطويرها.
- نسبة الضوابط التي تم اختبارها.

20. متابعة تنفيذ القرارات والتوصيات

تلتزم الجمعية بوضع آلية مؤسسية لمتابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة وتوصيات اللجان، وملاحظات التدقيق الداخلي، والامتثال، وإدارة المخاطر، ومراقب الحسابات الخارجي، بما يضمن معالجتها في الوقت المناسب.

وتتضمن الآلية ما يلي:

- إنشاء سجل موحد لقرارات مجلس الإدارة واللجان.
- إنشاء سجل موحد لملاحظات الجهات الرقابية.
- تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ كل قرار أو توصية.
- تحديد تاريخ مستهدف للتنفيذ.
- متابعة حالة التنفيذ بصورة دورية.
- تصعيد حالات التأخير أو عدم التنفيذ إلى لجنة التدقيق والمخاطر، ثم إلى مجلس الإدارة عند الحاجة.
- توثيق جميع الإجراءات التصحيحية والأدلة الداعمة لإغلاق الملاحظات.

21. المراجعة والتحديث

يخضع هذا الدليل للمراجعة بصورة دورية للتأكد من استمرار ملاءمتها وفعاليتها، ويتم تحديثها كلما دعت الحاجة، وعلى وجه الخصوص في الحالات التالية:

- صدور أو تعديل الأنظمة أو اللوائح أو التعليمات ذات العلاقة.
 - تعديل الهيكل التنظيمي أو اختصاصات الجهات الرقابية.
 - استحداث لجان أو إدارات أو وظائف جديدة.
 - ظهور مخاطر أو متطلبات رقابية جديدة.
 - وجود نتائج أو توصيات تستوجب تعديل إطار الحوكمة.
- ويتم إعداد مقترحات التعديل من قبل الجهة المختصة، ومراجعتها من لجنة التدقيق والمخاطر، واعتمادها من مجلس الإدارة.

22. أحكام عامة

يعد هذا الدليل المرجع الأعلى لمنظومة الحوكمة المؤسسية في الجمعية، وتتكامل مع جميع السياسات واللوائح والإجراءات المعتمدة.

في حال وجود تعارض بين هذا الدليل وأي وثيقة داخلية أخرى، تكون الأولوية لأحكام القوانين واللوائح والأنظمة النافذة، ثم للنظام الأساسي للجمعية، ثم لهذا الدليل، ما لم يعتمد مجلس الإدارة خلاف ذلك بما لا يخالف الأنظمة. يلتزم جميع أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين والمتطوعين، كلٌ فيما يخصه، بتطبيق أحكام هذا الدليل. يدخل هذا الدليل حيز النفاذ اعتباراً من تاريخ اعتمادها من مجلس الإدارة، ويلغى كل ما يتعارض معها من أحكام أو ممارسات داخلية.

نهاية المستند ...