

الرقم:  
التاريخ: ١٤٤٥/٦/٢٥ هـ  
المرفقات:



المملكة العربية السعودية  
الجمعية الخيرية بمحافظة شقراء  
تحت إشراف المركز الوطني لتنمية القطاع غير  
الربحي  
مسجلة برقم (١٢٥)

# سياسة تشكيل اللجان واتخاذ القرارات للجمعية الخيرية بشقراء

## الاعتماد:

اعتمد مجلس إدارة الجمعية في اجتماع رقم (٢٢٠) في دورته (٨) هذي السياسة بتاريخ ٢٥ / ٦ / ١٤٤٥ هـ. وتحل هذي السياسة محل جميع سياسات تشكيل اللجان واتخاذ القرارات الموضوعه سابقاً.



## أهداف السياسة:

- اعتماد آليات عمل موحدة لتشكيل اللجان وتحديد مهامها وقياس أدائها من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.
- اعتماد سياسة واضحة وعملية لآلية اتخاذ القرارات ومعالجة الأزمات الحرجة في الجمعية.

## مجالات التطبيق:

- مجلس الإدارة.
- المدير التنفيذي.
- مدراء الإدارات.

## أحكام عامة:

- لمجلس الإدارة بالجمعية إنشاء ما يراه من اللجان الضرورية للقيام بوظائفها.
- تنتخب كل لجنة رئيسية رئيساً لها ونائب للرئيس ومقرراً لها.
- ترفع اللجان الرئيسية تقاريرها بشكل دوري لمجلس الإدارة لاطلاعه على سير أعمال اللجنة والنتائج التي توصلت لها باستمرار.
- تتخذ اللجان قراراتها بأغلبية الأعضاء الحاضرين المصوتين على الأقل.

## أنواع اللجان:

- لجان دائمة: وهي التي تكون مذكورة ضمن اللوائح الداخلية ويشكلها مجلس الإدارة وتحدد فترة هذه اللجان بفترة الدورة الانتخابية للمجلس.
- لجان مؤقتة: وتشكل لأجل معالجة مهمة مخصصة تحدد بفترة محددة ويشكلها مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.



## خطوات تشكيل اللجان:

- تحديد الغرض من اللجنة.
- تحديد أهداف اللجنة.
- تحديد أعضاء اللجنة وأدوارها.
- تحديد آليات التواصل والتقارير الدورية.
- التوثيق.
- متابعة وتقييم أداء اللجنة.

### الخطوة الأولى: تحديد الغرض من اللجنة:

- يتم فيها وضع وصف دقيق لعمل اللجنة ويوضح فيه مهام اللجنة ومسئوليتها وصلاحياتها.
- التوافق على اسم اللجنة.
- تحديد موعد البدء وموعد الانتهاء.
- تحديد عدد الاجتماعات المطلوبة لإنهاء المهمة.

### الخطوة الثانية: تحديد أهداف اللجنة:

- وضع قائمة بالأهداف المرجو تحقيقها من تشكيل اللجنة.
- وضع قائمة بمؤشرات أداء ومؤشرات النتائج للجنة.

### الخطوة الثالثة: تحديد أعضاء اللجنة وأدوارهم:

- وفيها يتم اختيار أعضاء اللجنة وتحديد رئيس اللجنة والمقرر ويفضل ان يكون رئيس اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة.
- وضع معايير اختيار أعضاء اللجنة مثل/
  - خبرتهم في القضية المحددة ومؤهلاتهم.



- أن يمثل أعضاء اللجنة ككل التنوع المطلوب من حيث الخبرات والتخصصات.
- لديهم الوقت الكافي لتأدية المهمة بشكل جيد.

#### الخطوة الرابعة: تحديد آليات التواصل والتقارير الدورية:

- يتم فيها تحديد مواعيد لقاءات أعضاء اللجنة وموعد التقارير المتعلقة بأداء اللجنة والنتائج التي توصلت إليها اللجنة خلال فترات زمنية محددة.
- تحديد آلية للتواصل بين أعضاء اللجنة.

#### الخطوة الخامسة: التوثيق:

- يقوم مقرر كل لجنة بكتابة محاضر اجتماعات اللجنة وتوزيعه على أعضاء اللجنة كما يتابع المقرر تنفيذ قرارات اللجنة ونتائج تنفيذ القرارات.
  - يقوم مقرر اللجنة بحفظ المحاضر والوثائق والمرفقات الخاصة باجتماعات اللجنة في ملف خاص باللجنة ويحفظ لدة سكرتير الجمعية.
  - يوثق المقرر كافة أعمال اللجنة والنجاحات والإخفاقات والأسباب والمعوقات في ملف اللجنة وتحفظ وتوثق كدروس مستفادة.
- #### الخطوة السادسة: متابعة وتقييم أداء اللجنة:
- يتم تقييم أداء اللجنة حسب مؤشرات الأداء الخاصة بكل لجنة.
  - يتم تقييم النتائج حسب مؤشرات النتائج الخاصة بكل لجنة.
  - متابعة أداء اللجان المشكلة من قبل مجلس الإدارة مسؤولية الأمين العام للجمعية.
  - متابعة أداء اللجان المشكلة من الإدارة التنفيذية مسؤولية المدير التنفيذي للجمعية ويرفع تقارير الأداء لمجلس الإدارة



## التزامات أعضاء اللجان:

يلتزم أعضاء اللجنة بجميع الالتزامات التالية:

- الحرص على حضور اجتماعات اللجنة بشكل دائم ومنتظم.
- المساهمة الفعالة مع أعضاء اللجنة لتحقيق أهداف اللجنة.
- التقيد بما يصدر عن اللجنة من قرارات أو تعليمات.

## آليات التصويت على القرارات:

يتم التصويت على كافة القرارات بالاعتماد على مبدأ الشورى ويتم البت في القرار حسب الترتيب التالي:

- الإجماع: حيث يصوت جميع الحضور على القرار المحدد.
- الأغلبية: حيث يصوت اغلب الحضور (النصف + واحد) على القرار المحدد.
- حالة تساوي عدد الأصوات وعنده يرحح كفة رئيس اللجنة.

## ماهي القرارات الحرجة:

القرارات الحرجة هي القرارات التي تتعلق بإحدى القضايا التالية:

- استثمارات الجمعية.
- التوجه الاستراتيجي للجمعية.
- بناء الخطة الاستراتيجية.
- انخفاض الاحتياطي النقدي.
- المشاريع الكبيرة.
- أزمات تعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- فرصة كبيرة تحتاج سرعة لاستغلالها.



## أهداف اتخاذ القرارات الحرجة:

- تحقيق الاستراتيجية.
- تقليل المخاطر.
- زيادة الفائدة وتعظيم الأثر.
- ضمان الاستدامة.

## مراحل عملية حل المشكلة وبناء القرارات الحرجة:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة وموضوع القرار:  
والمقصود بها التعرف على الموضوع الأساسي وإبعاده وتحديد طبيعة الموقف  
ودرجة أهميته والوقت الملائم لاتخاذ القرار، ونستخدم في ذلك أدوات مثل

- مجموعات التركيز.
- العصف الذهني.

## المرحلة الثانية: تشكيل فريق أو لجنة مختصة:

- بعد التشخيص الأولى للموضوع يتم تشكيل لجنة أو فريق متخصص  
حسب نوع المشكلة وموضوع القرار.
- يتم تشكيل الفريق أو اللجنة حسب الخطوات السابقة.
- يتم تحديد جدول أعمال للفريق أو اللجنة يتضمن:
  - توزيع المهام على الأعضاء.
  - تحديد خطة التواصل بين الأعضاء.
  - تحديد جدول زمني للمهام.

## المرحلة الثالثة: جمع البيانات والمعلومات:

- جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالموضوع محل القرار من  
مصادرها المختلفة، مثل:
  - الدراسات المشابهة لموضوع القرار.
  - دراسة جدوى للمشاريع الكبيرة.



- دراسة البيئة المحيطة والتوقعات المستقبلية.
- الدروس والخبرات المعرفية المستفادة سابقا.
- مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات النتائج الرئيسية.
- نتائج استطلاعات رأي المستفيدين.
- القيام بتحليل البيانات والمعلومات تحليلا دقيقا ومقارنة الحقائق والأرقام والخروج من ذلك بمعلومات تساعد على الوصول الى القرار المناسب.

#### المرحلة الرابعة: تحديد الحلول المتاحة واختيار أفضل الحلول:

- طلب اقتراح حلول مبتكرة من المشاركين وإعداد قائمة بجميع الوسائل الممكنة والكفيلة بالوصول الى الهدف ومن ثم فرزها وتصنيفها.
- المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير في عملية الاختيار واهم هذه المعايير:
  - التوافق مع الاستراتيجية.
  - ملائمتها لمصالح المستفيدين.
  - الجدوى الاقتصادية.
  - نسبة عوامل الخطر التي قد تمنع التنفيذ السليم.
  - خبرتنا في الموضوع قيد القرار.

#### المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

- تحديد الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج.
- اعتماد مؤشرات محددة لقياس تنفيذ القرار.
- متابعة تنفيذ القرار مع الجهات ذات العلاقة.
- تقييم مخرجات القرار وأثاره.

الرقم:  
التاريخ: ١٤٤٥/٦/٢٥ هـ  
المرفقات:



المملكة العربية السعودية  
الجمعية الخيرية بمحافظة شقراء  
تحت إشراف المركز الوطني لتنمية القطاع غير  
الربحي  
مسجلة برقم (١٢٥)

- فحص المخرجات والنتائج فإذا كانت تحقق الهدف يتم الاستمرار بتنفيذ القرار، وإذا كانت المخرجات والنتائج مغايرة يتم إعادة العملية من المرحلة الثالثة.
- توثيق العملية.