

# نظام حوكمة مجلس الإدارة

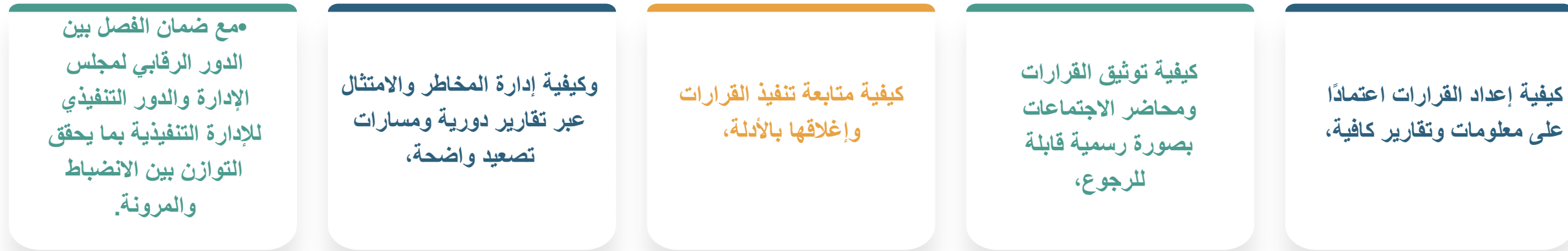
دليل شامل

اعداد/ محمد فتحي الذوق

+201065275555

انطلاقاً من الالتزام بتعزيز الحوكمة الرشيدة وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، ومع اعتمادها للجان دائمة داعمة لأعمال مجلس الإدارة، يأتي هذا "نظام حوكمة مجلس الإدارة" بوصفه وثيقة تنظيمية تُوجِّد وتضبط ممارسة المجلس لدوره وفق منهج مؤسسي قابل للتطبيق والقياس والمتابعة.

وتدرك أن فعالية مجلس الإدارة لا تتحقق بمجرد عقد الاجتماعات أو إصدار القرارات، وإنما تتحقق عبر وجود قواعد مكتوبة تحكم:



كما يهدف هذا النظام إلى حماية المؤسسة من مخاطر شائعة في مرحلة التأسيس مثل: تداخل الصلاحيات بين المجلس والإدارة التنفيذية، ضعف التوثيق والمتابعة، قصور الرقابة المالية، غياب إطار واضح لتعارض المصالح، وعدم انتظام تقارير المخاطر والامتثال.

وبناءً عليه، يُعد هذا النظام مرجعاً حاكماً وملزماً لأعمال مجلس الإدارة ولجانه، ويُستخدم كذلك كمرجع تنظيمي للإدارة التنفيذية لضمان وضوح حدود المسؤوليات وتقديم التقارير اللازمة، بما يعزز جاهزية المؤسسة للانتقال إلى مرحلة تشغيل مستدام ومنضبط.

## الإطار العام للنظام

### ١. الغرض من النظام

يُحدد هذا النظام القواعد المنظمة لأعمال مجلس الإدارة وآليات اتخاذ القرار والتوثيق والمتابعة، ويُعد المرجع المعتمد الذي يحكم:



## ٢. نطاق التطبيق

يسري هذا النظام على:

١. مجلس الإدارة بجميع أعضائه.
٢. اللجان الدائمة المعتمدة:
  - لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية
  - لجنة الموارد المالية والاستثمار
  - لجنة التخطيط والتطوير
  - لجنة إدارة المخاطر
٣. الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد التقارير، وتنفيذ قرارات المجلس، وتقديم البيانات اللازمة.
٤. أمين المجلس ومسؤولياته في التوثيق وإدارة دورة الاجتماعات.
٥. أي لجان أو فرق عمل مؤقتة يُنشئها المجلس ضمن صلاحياته.

ويشمل نطاقه القرارات المتعلقة ب: الخطة الاستراتيجية، الموازنة، السياسات واللوائح، الشراكات والاتفاقيات، التعيينات القيادية، التقارير المالية، المخاطر والامتثال، وحماية الأصول.

## ٣. أهداف النظام

يهدف هذا النظام إلى:

١. تحديد مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بوضوح.
٢. توحيد دورة الاجتماعات والتوثيق (إشعار-حقيبة مجلس-محضر-قرارات-متابعة).
٣. رفع جودة القرارات من خلال اشتراط المستندات الداعمة ومذكرات القرار قبل الاعتماد.
٤. تعزيز الرقابة المالية وإدارة المخاطر والامتثال عبر تقارير دورية ومعايير تصعيد واضحة.
٥. ترسيخ الشفافية والمساءلة وإدارة تعارض المصالح.
٦. دعم التحسين المستمر عبر تقييم سنوي لأداء المجلس واللجان وخطة تطوير.

## ٤. المبادئ الحاكمة

يلتزم مجلس الإدارة بالمبادئ التالية عند تطبيق هذا النظام:

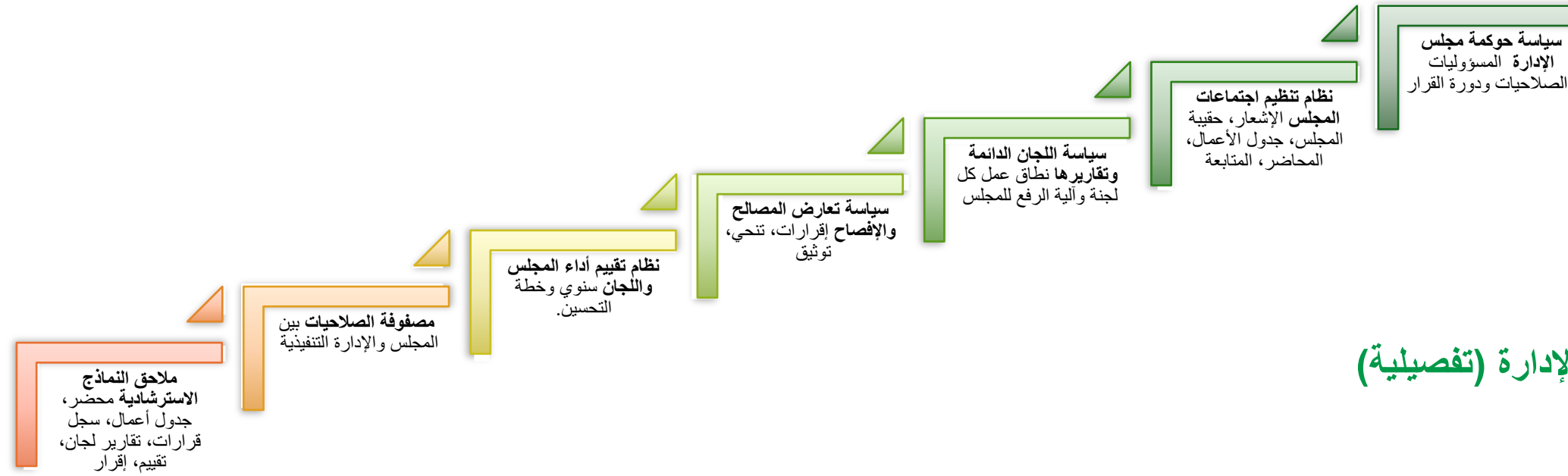
١. المسؤولية الجماعية عن القرارات.
٢. الفصل بين الحوكمة (الرقابة والتوجيه) والتنفيذ (التشغيل والإدارة اليومية)
٣. الشفافية والتوثيق وقابلية الرجوع للقرارات.
٤. الامتثال للمتطلبات النظامية والإشرافية ذات العلاقة.
٥. النزاهة وإدارة تعارض المصالح (إفصاح وتنج عند التعارض)
٦. التناسب بين مستوى الرقابة وحجم الأثر والمخاطر.
٧. القياس والمتابعة وربط القرارات بمخرجات قابلة للتحقق.
٥. **تعريفات تشغيلية**

لأغراض هذا النظام يقصد بالمصطلحات الآتية ما يلي:

المصطلح	التعريف
الحوكمة	وضع السياسات والتوجيه والرقابة والمساءلة لضمان تحقيق أهداف الجمعية.
الإدارة التنفيذية	الجهة المسؤولة عن التشغيل اليومي وتنفيذ الخطط وقرارات المجلس.
القرار الجوهرى	أي قرار يترتب عليه أثر مالي/نظامي/سمعي أو التزام طويل أو مخاطرة مرتفعة.
حقيبة المجلس (Board Pack)	وثائق الاجتماع التي تشمل جدول الأعمال والتقارير وطلبات الاعتماد.
سجل القرارات (Decision Log)	سجل رسمي لمتابعة تنفيذ قرارات المجلس وإغلاقها بالأدلة.
تعارض المصالح	حالة تؤثر فيها مصلحة خاصة على حيادية القرار أو تظهر وكأنها تؤثر.

## ٦. مكونات النظام

يتكون هذا النظام من:



### أولاً: سياسة حوكمة مجلس الإدارة (تفصيلية)

#### ١. الهدف

تهدف هذه السياسة إلى:

١. تنظيم أعمال مجلس الإدارة وضبط آليات اتخاذ القرار والتوثيق والمتابعة.
٢. تحديد مسؤوليات وصلاحيات المجلس وحدودها بوضوح، وربطها باللجان والإدارة التنفيذية.
٣. ضمان الفصل بين الدور الرقابي لمجلس الإدارة والدور التنفيذي للإدارة التنفيذية.
٤. تعزيز الشفافية والمساءلة وإدارة تعارض المصالح وتجنب تضارب الأدوار.
٥. ضمان وجود رقابة مالية فعّالة وإدارة مخاطر وامتثال منضبطة عبر تقارير دورية.
٦. رفع جودة القرارات من خلال اشتراط "حقيبة مجلس" ومذكرات قرار ومستندات داعمة قبل الاعتماد.

#### ٢. الصلاحيات العامة لمجلس الإدارة

يمارس مجلس الإدارة صلاحياته بوصفه أعلى سلطة إشرافية داخل المؤسسة، ويختص بما يلي:

#### • الاستراتيجية والتخطيط

١. اعتماد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف العامة.

- ٢. اعتماد الخطة الاستراتيجية وتحديثاتها الدورية.
- ٣. اعتماد خطة العمل السنوية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية.
- ٤. اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على مستوى المؤسسة ومراجعتها ربع سنويًا.

### ● الرقابة المالية والاستدامة

- ١. اعتماد الموازنة التقديرية السنوية وأي تعديلات جوهرية عليها.
- ٢. اعتماد السياسات المالية (الصرف، المشتريات، التفويضات، الإيرادات، الهبات والتبرعات).
- ٣. مراجعة التقارير المالية الدورية واعتماد ما يلزم وفق اللوائح والأنظمة.
- ٤. اعتماد خطة تنمية الموارد المالية وخطة الشراكات الجوهرية.
- ٥. اعتماد التعاقدات الجوهرية ذات الأثر المالي/التشغيلي/السمعي وفق حدود الصلاحيات.
- ٦. تعيين/اعتماد المراجع الخارجي ومتابعة ملاحظاته وخطط الإغلاق.

### ● الحوكمة والامتثال

- ١. اعتماد السياسات واللوائح الإدارية والتنظيمية الأساسية (الموارد البشرية، الشكاوى، إدارة المخاطر، أمن المعلومات عند الحاجة...).
- ٢. اعتماد اللوائح المنظمة للجان الدائمة أو تحديثها.
- ٣. متابعة الالتزامات النظامية والإشرافية من خلال تقارير الامتثال الدورية.
- ٤. اعتماد آليات الإفصاح والشفافية والسجلات الرسمية وحفظ الوثائق.

### ● إدارة المخاطر

- ١. اعتماد سياسة إدارة المخاطر وسجل المخاطر المؤسسي.
- ٢. مراجعة أعلى المخاطر (Top Risks) ربع سنويًا واعتماد إجراءات التصعيد.
- ٣. اعتماد خطط معالجة المخاطر الجوهرية وتوفير الموارد اللازمة لها.

### ● الإشراف على الإدارة التنفيذية

- ١. تعيين المدير التنفيذي وتحديد صلاحياته وتقييم أدائه سنويًا.
- ٢. اعتماد الهيكل التنظيمي العام وتحديثاته الجوهرية.
- ٣. اعتماد شاغلي الوظائف القيادية/الحساسة (مثل المحاسب/المدير المالي إن وُجد) وفق ما يقرره المجلس.

٤. مراجعة تقارير الأداء التشغيلي ونتائج البرامج والأثر بصورة دورية.

### • حماية الأصول والسمعة

١. حماية أصول المؤسسة (المالية، الممتلكات، البيانات، السمعة) واعتماد السياسات الضابطة لذلك.
٢. اعتماد الاستجابات للقضايا السمعة الجوهرية والشكاوى ذات الأثر العالي.
٣. اعتماد سياسة الإعلام واستخدام شعار المؤسسة (إن وجدت) ومعايير الحملات المشتركة.

### ٣. حدود الدور الرقابي للمجلس وحدود الدور التنفيذي للإدارة

#### 3.1 فصل الأدوار (قاعدة ملزمة)

- مجلس الإدارة: يضع السياسات ويعتمد الخطط ويُراقب النتائج ويُحاسب.
- الإدارة التنفيذية: تدير العمليات اليومية وتنفيذ الخطط والبرامج والموارد البشرية والمالية ضمن التفويضات المعتمدة.

#### 3.2 أمثلة عملية لمنع التداخل

- المجلس لا يدير العمليات اليومية أو يتدخل في تفاصيل التشغيل (المشتريات اليومية/الجدول التشغيلية/إدارة الموظفين اليومية).
- الإدارة التنفيذية لا تعتمد سياسات أو موازنات أو تعاقدات جوهرية خارج حدود التفويض.
- أي توجيه من عضو مجلس للإدارة التنفيذية يجب أن يكون عبر:
  ١. قرار مجلس، أو
  ٢. تفويض مكتوب، أو
  ٣. تكليف موثق من رئيس المجلس ضمن الصلاحيات المعتمدة.

### ٤. قواعد انعقاد اجتماعات المجلس واتخاذ القرار

#### 4.1 دورية الاجتماعات

- يعقد المجلس اجتماعات ربع سنوية كحد أدنى، ويجوز عقد اجتماعات استثنائية عند الحاجة (موازنة/مخاطر جوهرية/امتثال/شراكة استراتيجية/قضية سمعة).

## 4.2 الإشعار وحقيبة المجلس

- يتم إرسال إشعار الاجتماع قبل 7 أيام عمل (إلا في الحالات الطارئة).
- تُرسل "حقيبة المجلس" قبل الاجتماع بـ 3 أيام عمل وتشمل على الأقل:
  - جدول الأعمال
  - محضر الاجتماع السابق + سجل متابعة القرارات
  - تقرير مالي مختصر
  - تقرير مخاطر ( + 5 Top تصعيد)
  - تقرير التقدم في الخطة/البرامج
  - توصيات اللجان ومحاضرها/تقاريرها
  - مذكرات القرار المطلوب اعتمادها

## 4.3 نصاب الاجتماع وآلية التصويت

- يُعد الاجتماع صحيحًا بحضور النصاب وفق ما تقرره اللائحة الأساسية للمؤسسة.
- تُتخذ القرارات بالتصويت وفق النظام المعتمد، ويُوثَّق:
  - نص القرار
  - نتيجة التصويت (موافق/رافض/ممتنع)
  - أي تحفظات جوهرية
  - أسماء المنتحيين بسبب تعارض المصالح

## 4.4 البنود الطارئة

- لا يُدرج بند طارئ للتصويت إلا إذا:
  ١. كان أثره جوهريًا أو عاجلاً، و
  ٢. قُدمت له مذكرة قرار مختصرة ومستندات حد أدنى، و
  ٣. وافق رئيس المجلس/الأعضاء على إدراجه.
- تُوثَّق أسباب الطارئ في المحضر.

## ٥. التوثيق الرسمي وحفظ السجلات

يلتزم المجلس بالتوثيق التالي كحد أدنى:

١. محاضر الاجتماعات مرقمة و مؤرشفه وموقعة.
٢. سجل متابعة قرارات المجلس (Decision Log) محدث في كل اجتماع.
٣. سجل اللجان الدائمة (محاضر + تقارير + توصيات).
٤. سجل الإفصاح وتعارض المصالح.
٥. ملف "حقيبة المجلس" لكل اجتماع (Board Pack) ضمن أرشيف رسمي.

## ٦. إدارة تعارض المصالح (قاعدة تشغيلية)

١. يوقع جميع الأعضاء إقرار تعارض مصالح سنوي.
٢. عند وجود تعارض في بند محدد:
  - يفصح العضو قبل مناقشة البند،
  - يُثبت الإفصاح بالمحضر،
  - يتنحى العضو عن المناقشة والتصويت،
  - يُوثق ذلك في المحضر وسجل الإفصاح.
٣. تُعامل مخالفات الإفصاح كقضية حوكمة وتُتخذ بشأنها إجراءات تصحيحية.

## ٧. التقارير الدورية الإلزامية للمجلس (Minimum Reporting Pack)

يلتزم المجلس باستلام ومراجعة التقارير التالية:

### 7.1 تقارير شهرية (للإحاطة عند الحاجة)

- تقرير موجز عن التشغيل والبرامج (إن لزم).
- تقرير موجز عن تنمية الموارد (إن لزم).

### 7.2 تقارير ربع سنوية (إلزامي)

١. تقرير مالي ربع سنوي.
٢. تقرير مخاطر ( + KRIs + Top Risks تصعيد)
٣. تقرير تنفيذ الخطة/البرامج. (KPIs)
٤. تقارير اللجان الدائمة (ملخص توصيات + طلبات اعتماد)

### 7.3 تقارير سنوية (إلزامي)

- تقرير تقييم أداء المجلس واللجان.
- تقرير الامتثال السنوي وخطة التحسين.
- تقرير الأثر السنوي (إن وجد) وخطة التطوير.

## ٨. المتابعة والمساءلة وإغلاق القرارات

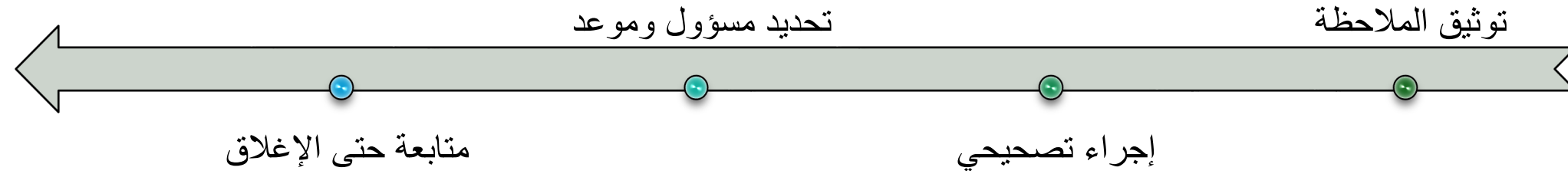
١. لكل قرار: مسؤول تنفيذ + موعد استحقاق + مخرج مطلوب.
٢. لا يُغلق القرار إلا بوجود دليل إغلاق (مستند/محضر/تقرير/عقد/إثبات نظام)
٣. تُعرض القرارات غير المكتملة في كل اجتماع مع سبب التأخير وخطة تصحيح.

## ٩. مخالفات الحوكمة والإجراءات التصحيحية

أي مخالفة لسياسة الحوكمة تشمل على سبيل المثال:

- توقيع/التزام دون صلاحية.
- عدم توثيق قرار أو غياب مستندات داعمة.
- عدم الإفصاح عن تعارض مصالح.
- تعطيل تقارير مالية/مخاطر/امتثال.

ويتم التعامل معها عبر:



## ثانيًا: نموذج تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة

### ١. هدف هذا الجزء

يهدف هذا الجزء إلى توحيد "دورة اجتماع المجلس" من لحظة الإعداد وحتى إغلاق القرارات، بما يضمن:

- وضوح جدول الأعمال وترتيب البنود حسب الأولوية.
- توفير مستندات داعمة قبل الاجتماع (حقيبة المجلس).
- توثيق المناقشات والقرارات بصورة رسمية.
- متابعة تنفيذ القرارات بمواعيد ومسؤوليات وأدلة إغلاق.

### ٢. دورة اجتماع المجلس — (Board Meeting Cycle) إجراء عملي

يتم تنظيم كل اجتماع وفق الدورة التالية:

١. تحديد تاريخ الاجتماع ضمن تقويم سنوي معتمد.

٢. تجميع البنود المقترحة من: الإدارة التنفيذية، اللجان الدائمة، رئيس المجلس، أمين المجلس.  
٣. فرز البنود إلى:

بنود اعتماد (Approval)	بنود قرار (Decision)	بنود إحاطة (Information)	بنود متابعة (Follow-up)
------------------------	----------------------	--------------------------	-------------------------

٤. إعداد حقيبة المجلس (Board Pack) وإرسالها قبل الاجتماع بمدة كافية.  
٥. انعقاد الاجتماع وفق جدول أعمال زمني.  
٦. تسجيل القرارات والتكليفات داخل المحضر وسجل القرارات. (Decision Log)  
٧. اعتماد المحضر وتوقيعه وفق الآلية المعتمدة.  
٨. متابعة التنفيذ وإغلاق القرارات بالأدلة قبل الاجتماع التالي.

### ٣. حقيبة المجلس — (Board Pack) متطلبات إلزامية

تُرسل حقيبة المجلس قبل الاجتماع بـ 3 أيام عمل ما لم يكن الاجتماع طارئاً ، وتحتوي كحد أدنى على:



## نموذج مذكرة قرار

يُرفق مع أي بند يتطلب اعتمادًا/قرارًا.

.....	عنوان المذكرة
ضمن جدول أعمال اجتماع رقم ( )	البند رقم
.....	الجهة مقدمة المذكرة
.....	ملخص تنفيذي
.....	
.....	
.....	

خلفية مختصرة:

.....

القرار المطلوب (صياغة دقيقة)  
يطلب من مجلس الإدارة اعتماد/إقرار ما يلي:

ميررات القرار:

.....	١.
.....	٢.
.....	٣.

الأثر المالي (إن وجد)

• قيمة الالتزام: ..... مصدر التمويل: ..... أثر القرار على الموازنة: .....

المخاطر والضوابط:

• المخاطر الرئيسية: ..... الضوابط المقترحة/المعالجة: .....

المرفقات: ١: ..... 2) ..... 3) .....

التوصية:  اعتماد  اعتماد مشروط  إرجاء

## جدول أعمال مجلس الإدارة

### جدول (1): نموذج جدول أعمال مجلس الإدارة

م	البند	نوع البند	مقدم العرض	مستندات داعمة	زمن العرض	القرار/المخرج
1	افتتاح الاجتماع والتحقق من النصاب	إجراء	رئيس المجلس	قائمة الحضور	5	إثبات النصاب
2	اعتماد جدول الأعمال	اعتماد	رئيس المجلس	جدول الأعمال	5	اعتماد/تعديل
3	اعتماد محضر الاجتماع السابق	اعتماد	أمين المجلس	محضر سابق	10	اعتماد المحضر
4	متابعة قرارات الاجتماع السابق	متابعة	أمين المجلس	Decision Log	10	إغلاق/تمديد/تكليف
5	التقرير المالي	إحاطة/اعتماد	المحاسب	تقرير مالي	20	اعتماد/توجيه
6	تقرير المخاطر (Top 5)	إحاطة/قرار	لجنة المخاطر	Dashboard	15	تصعيد/اعتماد خطة
7	تقدم الخطة/البرامج (KPIs)	إحاطة	المدير التنفيذي	KPI Report	20	توجيه/تحسين
8	توصيات اللجان الدائمة	قرار	رؤساء اللجان	تقارير اللجان	20	اعتماد توصيات
9	بند اعتماد سياسة/لائحة	قرار	المدير التنفيذي	Policy + Memo	15	اعتماد/اعتماد مشروط
10	بنود طارئة (إن وجدت)	قرار	رئيس المجلس	Memo مختصر	10	قرار موثق
11	ما يستجد من أعمال + الإقفال	إجراء	رئيس المجلس	—	5	موعد الاجتماع القادم

## نموذج محضر اجتماع مجلس الإدارة

### محضر اجتماع مجلس إدارة .....

رقم الاجتماع: ( )

التاريخ : ..... / ..... / ..... م ٢٠٢٢

المكان: (مقر الجمعية/عن بُعد)

وقت الانعقاد: من: ..... إلى: .....

رئيس الاجتماع: .....

أمين المجلس: .....

### أولاً: الحضور والغياب

#### الحضور:

١. \_\_\_\_\_
٢. \_\_\_\_\_
٣. \_\_\_\_\_
٤. \_\_\_\_\_

#### الاعتذار:

١. \_\_\_\_\_

### ثانياً: التحقق من النصاب

تم التحقق من اكتمال النصاب النظامي، وبناء عليه افتتح رئيس المجلس الاجتماع.

### ثالثاً: جدول الأعمال

١. اعتماد جدول الأعمال
٢. اعتماد محضر الاجتماع السابق
٣. متابعة القرارات السابقة
٤. التقرير المالي
٥. تقرير المخاطر
٦. تقدم الخطة/البرامج
٧. توصيات اللجان
٨. قرارات جديدة
٩. ما يستجد من أعمال

#### رابعاً: محاضر المناقشات (ملخص موضوعي)

##### البند (١): اعتماد جدول الأعمال

تم عرض جدول الأعمال واعتماده كما هو.

##### البند (٢): اعتماد محضر الاجتماع السابق

تم استعراض المحضر واعتماده دون ملاحظات.

##### البند (٣): متابعة القرارات السابقة

تم استعراض سجل القرارات واتخاذ ما يلزم من إجراءات تحديث.

##### البند (٤): التقرير المالي

تم عرض التقرير المالي ومناقشة البنود الرئيسية (الإيرادات/المصروفات/الرصيد/الالتزامات)

##### البند (٥): تقرير المخاطر

تم استعراض أعلى المخاطر وخطط المعالجة والقرارات المطلوبة.

##### البند (٦): تقدم الخطة/البرامج

تم استعراض مؤشرات الأداء ومعدلات الإنجاز والتحديات.

##### البند (٧): توصيات اللجان

تمت مناقشة توصيات اللجان واعتماد ما يلزم.

## خامسًا: القرارات والتكليفات

جدول (٢): قرارات مجلس الإدارة

رقم القرار	نص القرار	مسؤول التنفيذ	تاريخ الاستحقاق	مخرجات مطلوبة/دليل إغلاق
(.....)	.....	.....	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	.....
(.....)	.....	.....	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	.....

سادسًا: تعارض المصالح (إن وجد)

أفاد/أفادت العضو/الأعضاء (.....) بوجود تعارض مصالح في البند رقم ( ) ، وتم إثبات ذلك وتنحيه/تنحيها عن المناقشة والتصويت.

سابعًا: اختتام الاجتماع

اختتم رئيس المجلس الاجتماع في تمام الساعة..... وتم تحديد موعد الاجتماع القادم بتاريخ (\_\_\_/20//).

التوقيعات:

رئيس مجلس الإدارة: .....

الأعضاء: ..... / ..... / .....

أمين المجلس: .....

## سجل متابعة قرارات المجلس

جدول (٣): سجل متابعة القرارات

رقم القرار	تاريخ القرار	موضوع القرار	مسؤول التنفيذ	تاريخ الاستحقاق	الحالة	نسبة الإنجاز	دليل الإغلاق
01/2026	2026-01-10	اعتماد سياسة الشراكات	المدير التنفيذي	2026-02-15	مكتمل	100%	سياسة معتمدة + محضر
02/2026	2026-01-10	اعتماد خطة تنمية الموارد	لجنة المالية	2026-03-01	جاري	70%	مسودة خطة + تقرير تقدم
03/2026	2026-01-10	اعتماد سجل المخاطر	لجنة المخاطر	2026-02-20	جاري	80%	سجل مخاطر
04/2026	2026-01-10	تفعيل النسخ الاحتياطي + MFA	مسؤول التقنية	2026-02-18	جاري	75%	إثبات إعدادات النظام
05/2026	2026-01-10	إعداد تقرير أثر ربع سنوي	مدير البرامج	2026-03-31	لم يبدأ	0%	نموذج تقرير أثر

تُعد هذه النماذج جزءًا مكملًا لنظام الحوكمة، ويُعمل بها كقوالب رسمية لتوحيد توثيق اجتماعات مجلس الإدارة وقراراته ومتابعاته.

## نموذج تقييم أداء مجلس الإدارة واللجان (تفصيلي + درجات + مخرجات تحسين)

### ١. الهدف من التقييم

يهدف تقييم أداء مجلس الإدارة واللجان إلى:

٢. قياس مدى التزام المجلس بمتطلبات الحوكمة (الاجتماعات، القرارات، التوثيق، المتابعة).
٣. قياس جودة الرقابة المالية وإدارة المخاطر والامتثال.
٤. قياس فعالية اللجان الدائمة ودورها في دعم قرارات المجلس.
٥. تحديد فجوات التحسين ووضع خطة تطوير سنوية قابلة للتنفيذ.
٦. توثيق مستوى فعالية المجلس بصورة رسمية يمكن الرجوع إليها ضمن تقارير الحوكمة.

### ٢. قواعد عامة للتقييم (منهجية تطبيق)

١. دورية التقييم: سنويًا (نهاية كل سنة مالية) أو عند نهاية دورة المجلس.
٢. جهة الإعداد: أمين المجلس بالتعاون مع لجنة التدقيق/المراجعة الداخلية (إن وجدت) أو لجنة الحوكمة المكلفة.
٣. جهة الاعتماد: مجلس الإدارة (يعتمد تقرير التقييم وخطة التحسين).
٤. المصادر: محاضر الاجتماعات، سجل القرارات، التقارير المالية، تقارير اللجان، سجل المخاطر، تقارير الامتثال، تقارير الأثر.
٥. نظام الدرجات: من (١ إلى ٥) لكل معيار مع وزن نسبي، ويُحسب الناتج النهائي كنسبة مئوية.
٦. المخرجات الإلزامية:
  - تقرير تقييم معتمد
  - خطة تحسين سنوية + Actions مسؤول + موعد + دليل إغلاق

الدرجة	التقييم	شرح
٥	ممتاز	مطبق بالكامل وفق المعايير، مع أدلة واضحة ومنتظمة
٤	جيد جداً	مطبق بدرجة عالية مع ملاحظات طفيفة لا تؤثر على الهدف
٣	جيد	مطبق جزئياً مع فجوات متوسطة تتطلب تحسين
٢	ضعيف	تطبيق محدود/غير منتظم ويؤثر على الفاعلية
١	غير مطبق	غير موجود أو غير موثق أو لا يعمل

## تقييم أداء مجلس الإدارة — نموذج رسمي جاهز

جدول (١): تقييم فعالية مجلس الإدارة (سنوي)

ملاحظات	الأدلة	النتيجة (الوزن × الدرجة/٥)	الدرجة (٥-١)	الوزن	المعيار	مجال التقييم
اجتماع استثنائي مطلوب	تقويم + محاضر	8%	4	10%	الالتزام بعدد الاجتماعات وفق التقويم	الالتزام المؤسسي
تحسين الالتزام بالمدة	Board Pack	4.8%	3	8%	انتظام إرسال حقيبة المجلس قبل الاجتماعات	الانضباط الإجرائي
توحيد صياغة القرارات	محاضر + أرشفة	8%	4	10%	جودة المحاضر وتوثيق القرارات	التوثيق
رفع الانضباط والمتابعة	Decision Log	7.2%	3	12%	فعالية سجل القرارات وإغلاقها بالأدلة	المتابعة
تطوير تحليل الفروقات	تقارير مالية	9.6%	4	12%	مراجعة التقارير المالية ربع سنوية	الرقابة المالية
استكمال دليل الإجراءات	سياسات/تفويض	4.8%	3	8%	اعتماد السياسات المالية وفصل الصلاحيات	الضبط المالي
KRIs تعزيز	مخاطر Dashboard	8%	4	10%	والتصعيد Top Risks مراجعة	المخاطر
تثبيت مسؤول الامتثال	تقويم امتثال	8%	4	10%	متابعة الالتزامات النظامية وتقاريرها	الامتثال
تحسين ربط الأثر بالمؤشرات	KPI Report	6%	3	10%	KPIs متابعة تنفيذ الخطة و	الاستراتيجية
توحيد قوالب التقارير	تقارير لجان	6%	3	10%	فعالية اللجان وتقاريرها للمجلس	اللجان
		<b>75.4%</b>		<b>100%</b>		<b>الإجمالي</b>

ملاحظة حسابية: النتيجة لكل معيار = (الوزن × الدرجة ÷ ٥)

تفسير النتائج (تصنيف نهائي)

- أقل من ٦٠٪ يحتاج تطوير عاجل
- 60-80% جيد (مع خطة تحسين إلزامية)
- 80-90% جيد جدًا
- أكثر من ٩٠٪ فعال جدًا

## تقييم أداء اللجان الدائمة

جدول (٢): تقييم فعالية اللجان (لكل لجنة سنويًا)

اسم اللجنة	معيار التقييم	الوزن	الدرجة (١-٥)	النتيجة	الأدلة	ملاحظات
لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية	انتظام الاجتماعات ومحاضرها	20%	4	16%	محاضر لجنة	جدول سنوي منضبط
لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية	جودة التقارير ووضوح التوصيات	30%	3	18%	تقرير ربع سنوي	توصيات تحتاج قياس
لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية	متابعة إغلاق الملاحظات بالأدلة	30%	3	18%	سجل إغلاق	تحسين السرعة
لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية	التنسيق مع المجلس والإدارة التنفيذية	20%	4	16%	مراسلات/محاضر	جيد
<b>نتيجة اللجنة</b>		<b>100%</b>		<b>68%</b>		

يُكرر الجدول لكل لجنة: (المخاطر) و(المالية والاستثمار) و(التخطيط والتطوير)

## خطة تحسين أداء المجلس واللجان

جدول (٣): خطة التحسين السنوية (Board Improvement Plan)

رقم	فجوة التحسين	الإجراء التصحيحي	المسؤول	تاريخ البدء	تاريخ الإغلاق	مؤشر نجاح (KPI)	دليل الإغلاق
1	تأخر إرسال حقيبة المجلس	اعتماد موعد ثابت للإرسال قبل ٣ أيام	أمين المجلس	2026-03-01	2026-04-01	100% حقائب تُرسل في مواعيدها	سجل إرسال
2	ضعف متابعة القرارات	تحديث Decision Log أسبوعيًا	أمين المجلس	2026-03-01	2026-06-01	إغلاق $\leq 80\%$ بالموعد	Decision Log
3	قصور فصل الصلاحيات المالية	اعتماد دليل الإجراءات المالية	اللجنة المالية	2026-03-05	2026-04-15	اعتماد الدليل بمحضر	سياسة معتمدة
4	KRIs غير مكتملة	اعتماد ٥ KRIs للمخاطر الجوهرية	لجنة المخاطر	2026-03-10	2026-04-20	وجود لوحة KRIs ربع سنوية	Dashboard
5	قوالب تقارير اللجان غير موحدة	توحيد قالب تقرير اللجنة	لجنة التخطيط	2026-03-15	2026-04-15	100% تقارير بنفس القالب	تقارير

## تقرير التقييم السنوي

يُعد هذا التقييم السنوي لأداء مجلس الإدارة واللجان إحدى أدوات التحسين المستمر في نظام حوكمة المؤسسة، وقد تم إعداد التقييم بالاعتماد على محاضر الاجتماعات وسجل القرارات والتقارير الدورية (المالية، المخاطر، الامتثال، مؤشرات الأداء)، وتم احتساب النتائج وفق أوزان معيارية ودرجات (١-٥) لكل محور. وبناءً على النتائج، تم اعتماد خطة تحسين سنوية محددة الإجراءات والمسؤوليات ومؤشرات النجاح، وتُتابع في اجتماعات المجلس بصورة ربع سنوية حتى الإغلاق بالأدلة.

### صيغة اعتماد التقييم وخطة التحسين

اعتمد مجلس إدارة ..... تقرير تقييم أداء المجلس واللجان وخطة التحسين السنوية بموجب قرار رقم ( ) بتاريخ. (//20)

رئيس مجلس الإدارة: .....

التوقيع: .....

الختم: .....

## رابعًا: نموذج إقرار تعارض المصالح والإفصاح

### ١- الهدف

يهدف هذا الجزء إلى:

١. ضمان نزاهة قرارات مجلس الإدارة واللجان ومنع أي تأثير لمصالح شخصية على القرارات.
٢. توحيد آلية الإفصاح والتوثيق والتنحي عن التصويت عند وجود تعارض.
٣. إنشاء سجل رسمي للإفصاح يمكن الرجوع إليه وإرفاقه ضمن وثائق الحوكمة.
٤. تقليل مخاطر السمعة والامتثال الناتجة عن تضارب المصالح أو شبهاته.

### ٢- قواعد إلزامية

١. إقرار سنوي إلزامي: يوقع كل عضو مجلس/عضو لجنة/مدير تنفيذي على إقرار تعارض مصالح سنوي.
٢. إفصاح فوري عند المستجدات: أي تعارض جديد يجب الإفصاح عنه فورًا دون انتظار التقييم السنوي.
٣. تنحي إلزامي: من يثبت لديه تعارض مصالح في بند محدد يتنحي عن المناقشة والتصويت.
٤. توثيق رسمي: يثبت الإفصاح والتنحي في محضر الاجتماع + في سجل الإفصاح.
٥. عدم الإضرار بالجمعية: أي تعامل أو شراكة أو قرار يسبب منفعة خاصة غير مصرح بها يعد مخالفة حوكمة.

## نموذج إقرار تعارض مصالح سنوي

إقرار تعارض مصالح وإفصاح سنوي – شركة.....

أنا الموقع أدناه: .....

الصفة: (  عضو مجلس إدارة /  عضو لجنة /  مدير تنفيذي /  محاسب /  موظف مفوض )

رقم الهوية: .....

رقم الجوال: .....

البريد الإلكتروني: .....

أقر وأتعهد بما يلي: .....

### أولاً: الإفصاح العام

1. أقر أنني اطّلت على نظام حوكمة مجلس الإدارة وسياسة تعارض المصالح المعتمدة في الشركة او المؤسسة .
2. أقر بأنه لا توجد لدي مصالح مباشرة أو غير مباشرة قد تؤثر على حيادية قراراتي داخل الشركة، باستثناء ما تم الإفصاح عنه أدناه.
3. أتعهد بإبلاغ الشركة فوراً عن أي مصلحة أو منفعة أو علاقة قد تشكل تعارض مصالح في أي وقت.

### ثانياً: أنواع المصالح التي يجب الإفصاح عنها

أقر بالإفصاح عن أي من الحالات التالية (إن وجدت)

- ملكية/مساهمة أو شراكة في كيان قد يتعامل مع الشركة.
- وظيفة/منصب/استشارة لدى جهة قد تتعامل مع الشركة.
- قرابة حتى الدرجة الرابعة مع طرف قد يستفيد من قرارات الشركة.
- منفعة مالية أو عينية محتملة نتيجة عقد/مذكرة تفاهم/توريد/توظيف.
- أي علاقة قد تؤثر أو يبدو أنها تؤثر على حياديتي.

### ثالثاً: تفاصيل الإفصاح (إن وجدت)

أفصح عن المصالح التالية بدقة:

1. الجهة/الشخص: .....
- نوع العلاقة/المصلحة: .....
- طبيعة التعامل المتوقع مع الشركة: .....

- قيمة/نطاق المنفعة المحتملة: .....
- الإجراء المقترح: (تنحي/إفصاح فقط/إدارة خاصة): .....
٢. الجهة/الشخص: .....
- نوع العلاقة/المصلحة:
- طبيعة التعامل المتوقع مع الجمعية: .....
- قيمة/نطاق المنفعة المحتملة: .....
- الإجراء المقترح: .....

## رابعًا: التعهد

أتعهد بأنه عند مناقشة أي موضوع مرتبط بالمصالح المفصح عنها:

- سأقوم بالإفصاح عنه قبل المناقشة،
- وسأتنحى عن التصويت واتخاذ القرار،
- وألتزم بعدم التأثير على القرار بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

## خامسًا: الإقرار بصحة البيانات

أقر أن جميع البيانات الواردة في هذا النموذج صحيحة وكاملة، وأتحمل المسؤولية عن أي إخفاء أو تضليل.

الاسم: .....

التوقيع: .....

التاريخ: ..... / ..... / ٢٠٢٢ م

الختم/التوثيق (إن لزم): .....

## نموذج إفصاح "لكل اجتماع"

### نموذج الإفصاح عن تعارض المصالح — خاص بالاجتماع

رقم الاجتماع: (.....)

التاريخ: ..... / ..... / ٢٠٢٢ م

اسم العضو: .....

#### أقر بأن:

- لا يوجد لدي أي تعارض مصالح يتعلق ببنود جدول الأعمال.
- يوجد تعارض مصالح في البند/البنود رقم: (.....) بسبب:

.....

#### الإجراء:

- أفصح فقط
- تنحيت عن المناقشة
- تنحيت عن التصويت
- تنحيت عن كليهما (مناقشة وتصويت)

التوقيع: .....

## صياغة توثيق التعارض داخل محضر الاجتماع

أفاد العضو/الأعضاء (.....)

بوجود تعارض مصالح يتعلق بالبند رقم:.....، وتم إثبات الإفصاح في المحضر، كما تم تنحي العضو عن المناقشة والتصويت على البند المذكور، واستكمل المجلس مناقشة البند واتخاذ القرار دون مشاركة العضو المتنحي.

م	اسم العضو	الصفة	تاريخ الإفصاح	البند/الموضوع	نوع التعارض	الإجراء المتخذ	توثيق (محضر/مرفق)	حالة الإغلاق
1	عضو ( )	مجلس	2026-02-16	شراكة مع جهة ( )	منفعة غير مباشرة	تنحي عن التصويت	محضر اجتماع ( )	مغلق
2	عضو ( )	لجنة مالية	2026-02-16	مورد محتمل ( )	علاقة قرابة	تنحي كامل	محضر لجنة ( )	مغلق
3	المدير التنفيذي	إدارة	2026-02-16	توظيف ( )	علاقة سابقة	إفصاح فقط	مذكرة داخلية	مغلق

### إجراء التعامل مع المخالفات

في حال ثبوت عدم الإفصاح عن تعارض مصالح أو التأثير على قرار:

١. توثيق الملاحظة في محضر المجلس.
٢. تكليف لجنة التدقيق/المراجعة الداخلية بمراجعة الواقعة.
٣. اتخاذ إجراء تصحيحي (تنبيه/إلغاء قرار إن لزم/إعادة تصويت/تحديث الضوابط).
٤. تحديث سجل الإفصاح وإغلاقه بالأدلة.

## خامساً: مصفوفة صلاحيات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (تفصيلية + مستويات اعتماد)

ملاحظة تطبيقية: هذه المصفوفة تُستخدم كمرجع تشغيلي يومي لمنع تداخل الأدوار، وتُرفق ضمن نظام الحوكمة، ويُعمل بها بعد اعتمادها بمحضر مجلس الإدارة.

تم تصميمها بثلاث مستويات قرار:

إعداد/تنفيذ (الإدارة التنفيذية) — مراجعة/توصية (اللجان) — اعتماد نهائي (مجلس الإدارة).

### ١. هدف المصفوفة

تهدف هذه المصفوفة إلى:

١. تحديد "من يملك ماذا" في القرارات الجوهرية والتشغيلية.
٢. ضبط مسارات الاعتماد والتفويض.
٣. رفع سرعة التنفيذ مع الحفاظ على الرقابة.
٤. منع المخاطر الناشئة عن التوقيع دون صلاحية أو تضارب الأدوار.

### ٢. مستويات الاعتماد (٣ مستويات)

- مستوى (أ): قرارات استراتيجية/جوهريّة → اعتماد مجلس الإدارة.
- مستوى (ب): قرارات متوسطة الأثر → توصية لجنة مختصة + اعتماد رئيس المجلس أو مجلس الإدارة حسب ما يحدده المجلس.
- مستوى (ج): قرارات تشغيلية يومية → اعتماد الإدارة التنفيذية ضمن حدود التفويض والميزانية.

إذا لم يحدد المجلس حدوداً مالية رسمية بعد، يتم اعتماد "حدود مؤقتة" ضمن هذه المصفوفة إلى حين اعتماد الموازنة والتفويضات المالية.

جدول (١): مصفوفة الصلاحيات — (Board vs Executive) نسخة تفصيلية

المجال	القرار/الإجراء	الإدارة التنفيذية	اللجنة المختصة	مجلس الإدارة	مخرجات/مستندات إلزامية
الاستراتيجية	اعتماد الرؤية/الرسالة/القيم	إعداد	توصية (تخطيط)	اعتماد نهائي	وثيقة هوية مؤسسية + محضر
الاستراتيجية	اعتماد الخطة الاستراتيجية	إعداد	توصية (تخطيط)	اعتماد نهائي	خطة استراتيجية KPIs +
الاستراتيجية	اعتماد خطة العمل السنوية	إعداد	مراجعة	اعتماد نهائي	خطة عمل + مؤشرات
الاستراتيجية	تعديل جوهري بالخطة	إعداد	توصية	اعتماد نهائي	مذكرة قرار + أثر
البرامج	اعتماد برنامج/مبادرة جديدة (أثر عالي)	إعداد	توصية (تخطيط/مالية)	اعتماد نهائي	بطاقة مبادرة + ميزانية
البرامج	تشغيل البرامج اليومية	تنفيذ	متابعة	إحاطة	تقارير أداء شهرية
الحوكمة	اعتماد السياسات واللوائح الرئيسية	إعداد	مراجعة (تدقيق/تخطيط)	اعتماد نهائي	سياسة + مذكرة قرار
الحوكمة	تشكيل اللجان الدائمة/تعديلها	تنسيق	توصية	اعتماد نهائي	قرار تشكيل + نطاق عمل
الحوكمة	اعتماد محاضر الاجتماعات	إعداد	—	اعتماد	محضر رسمي موقع
الموارد البشرية	تعيين المدير التنفيذي	ترشيح	—	اعتماد نهائي	عقد + توصيف + قرار
الموارد البشرية	تعيين المحاسب/المالي	ترشيح	توصية (مالية)	اعتماد	قرار + عقد
الموارد البشرية	التوظيف التشغيلي	تنفيذ	متابعة (موارد بشرية)	إحاطة	عقود + سجلات
الموارد البشرية	تقييم أداء المدير التنفيذي	إعداد بيانات	توصية	اعتماد	نموذج تقييم + قرار
المالية	اعتماد الموازنة السنوية	إعداد	توصية (مالية)	اعتماد نهائي	موازنة + محضر
المالية	اعتماد الحسابات/التقارير المالية الدورية	إعداد	مراجعة (مالية/تدقيق)	اعتماد/إحاطة	تقرير مالي + تحليل
المالية	فتح/إغلاق حسابات بنكية	تنفيذ	توصية (مالية)	اعتماد	خطاب رسمي + قرار
المالية	الصرف ضمن الموازنة	تنفيذ	متابعة (مالية)	رقابة/إحاطة	طلب صرف + مستندات
المالية	أي صرف خارج الموازنة	إعداد	توصية	اعتماد نهائي	مذكرة قرار + تبرير
المالية	التبرعات/المنح (جوهري)	إعداد وتفاوض	توصية (مالية/تخطيط)	اعتماد	اتفاقية + شروط
المشتريات	اعتماد سياسة المشتريات	إعداد	مراجعة (تدقيق)	اعتماد	سياسة + إجراءات
المشتريات	تعاقبات جوهري/طويلة	إعداد	توصية (مالية/تدقيق)	اعتماد	عرض/مقارنة + عقد
المشتريات	مشتريات تشغيلية	تنفيذ	متابعة	إحاطة	أوامر شراء
الشراكات	شراكات استراتيجية/سمعة/تمويل كبير	إعداد	توصية (تخطيط/مالية)	اعتماد	MoU + Due Diligence
الشراكات	شراكات تشغيلية بسيطة	تنفيذ	متابعة	إحاطة	نموذج تقييم شريك
المخاطر	اعتماد سياسة إدارة المخاطر	إعداد	توصية (مخاطر)	اعتماد	سياسة + محضر
المخاطر	اعتماد سجل المخاطر	إعداد	توصية (مخاطر)	اعتماد/إحاطة	Risk Register + Dashboard
المخاطر	معالجة المخاطر التشغيلية	تنفيذ	متابعة	إحاطة	خطة معالجة KRIs +
الامتثال	اعتماد تقويم الامتثال السنوي	إعداد	مراجعة (تدقيق)	اعتماد	تقويم + مسؤوليات
الامتثال	التعامل مع ملاحظات إشرافية جوهري	تنفيذ	توصية (تدقيق)	اعتماد توجيهي	خطة إغلاق + محضر
التقنية/التحول الرقمي	اعتماد مشروع رقمي جوهري	إعداد	توصية (تخطيط/مالية)	اعتماد	خطة مشروع + ميزانية
التقنية/التحول الرقمي	تشغيل الأنظمة والدعم	تنفيذ	متابعة	إحاطة	تقارير أعطال/تحسين

### ٣. حدود مالية مقترحة (مؤقتة) لضبط الصرف والتعاقد

تُعتد هذه الحدود مؤقتاً لحين اعتماد "سياسة التفويضات المالية" وربطها بالموازنة السنوية.

١. تشغيلي يومي ضمن الموازنة: (اعتماد المدير التنفيذي).
٢. متوسط الأثر: توصية اللجنة المالية + اعتماد رئيس المجلس.
٣. جوهري/غير اعتيادي/خارج الموازنة: توصية اللجنة المالية + اعتماد مجلس الإدارة.

### ٤. قاعدة إلزامية لمنع تجاوز الصلاحيات

لا يجوز لأي طرف:

- توقيع عقد/التزام مالي/شراكة/صرف جوهري دون المرور بمستوى الاعتماد المحدد أعلاه.
- تنفيذ قرار جوهري دون وجود محضر/قرار مكتوب أو مذكرة قرار معتمدة.
- اعتماد بند يتضمن تعارض مصالح دون إفصاح وتنحي موثق.

## نموذج تنظيم اجتماع الجمعية العمومية

شركة.....

نوع الاجتماع :  عادي  غير عادي

رقم الاجتماع: ( )

التاريخ: ..... / ..... / ..... م ٢٠٢٢

الوقت: من ..... إلى .....

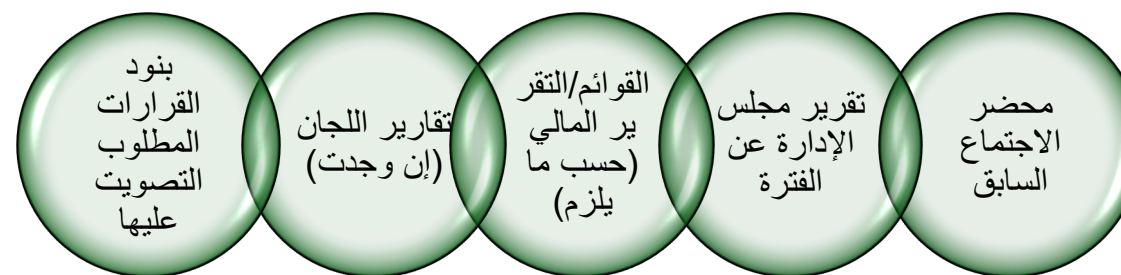
المكان/عن بُعد:

رئيس الاجتماع: .....

أمين الاجتماع: .....

### أولاً: إجراءات ما قبل الاجتماع

١. اعتماد موعد الاجتماع من مجلس الإدارة وتحديد نوعه.
٢. إعداد جدول الأعمال النهائي وإرساله للأعضاء ضمن المهلة النظامية.
٣. تجهيز المستندات الداعمة (حقيبة الجمعية العمومية) وتشمل على الأقل:



٤. تجهيز سجل الحضور والتحقق من النصاب.

م	البند	نوع البند	مقدم العرض	القرار المطلوب
1	افتتاح الاجتماع والتحقق من النصاب	إجراء	رئيس الاجتماع	إثبات النصاب
2	اعتماد جدول الأعمال	اعتماد	رئيس الاجتماع	اعتماد/تعديل
3	اعتماد محضر الاجتماع السابق	اعتماد	أمين الاجتماع	اعتماد

إحاطة	رئيس المجلس	إحاطة	استعراض تقرير مجلس الإدارة	4
اعتماد/توجيه	المحاسب	إحاطة/اعتماد	استعراض التقرير المالي	5
تصويت	رئيس المجلس	قرار	اعتماد الموازنة/الخطة (إن وجدت)	6
تصويت	لجنة الانتخابات	قرار	انتخاب/تجديد (إن وجد)	7
—	رئيس الاجتماع	إجراء	ما يستجد من أعمال	8
—	رئيس الاجتماع	إجراء	اختتام الاجتماع	9

### جدول أعمال الجمعية العمومية (نموذج)

#### ثالثاً: محضر اجتماع الجمعية العمومية

أسماء الحضور:

١. .... 3) ..... 2) .....

القرارات المتخذة:

ملاحظات	نتيجة التصويت	نص القرار	رقم القرار
.....	<input type="checkbox"/> بالإجماع <input type="checkbox"/> بالأغلبية	.....	( )
.....	<input type="checkbox"/> بالإجماع <input type="checkbox"/> بالأغلبية	.....	( )

التوقيعات:

رئيس الاجتماع: .....

أمين الاجتماع: .....

ممثل اللجنة (إن وجدت): .....

## سجل محاضر اللجان — (Committee Minutes Register)

جدول (١): سجل محاضر اللجان

م	اسم اللجنة	رقم المحضر	تاريخ الاجتماع	أبرز الموضوعات	عدد التوصيات	مرفقات	رفع للمجلس (نعم/لا)
1	لجنة المخاطر	R-01/2026	2026-02-10	+ تحديث سجل المخاطر KRIs	3	Dashboard	نعم
2	لجنة المالية	F-01/2026	2026-02-12	مراجعة التدفق النقدي + خطة موارد	2	تقرير مالي	نعم
3	لجنة التخطيط	P-01/2026	2026-02-14	+ KPIs متابعة مبادرات ٢٠٢٥	4	KPI Report	نعم
4	لجنة التدقيق	A-01/2026	2026-02-15	ملاحظات ضوابط + مراجعة مشتريات	3	Checklists	نعم

## قالب تقرير حوكمة ربع سنوي

### تقرير الحوكمة الربع سنوي — ملخص لمجلس الإدارة

الفترة: الربع ( ) لعام ٢٠٢٦

تاريخ الإصدار: ..... / ..... / ..... م ٢٠٢٢

أعدّه: أمين المجلس / مسؤول الحوكمة

#### ١- ملخص الالتزام والاجتماعات

- عدد اجتماعات المجلس المخطط لها: (.....)
- عدد الاجتماعات المنعقدة فعلياً: (.....)
- نسبة الالتزام بالتقويم: (%.....)
- نسبة إرسال حقيبة المجلس في موعدها: (%.....)

#### ٢- القرارات والمتابعة

- عدد القرارات الصادرة: (.....)
- عدد القرارات المكتملة: (.....)
- نسبة الإغلاق بالأدلة: (%.....)
- القرارات المتأخرة وأسبابها: .....

#### ٣- الرقابة المالية

- الالتزام بالموازنة:  مرتفع  متوسط  منخفض
- ملاحظات جوهرية: .....
- إجراءات مطلوبة: .....

#### ٤- المخاطر (Top 5)

الخطر	المستوى	اتجاه الخطر	حالة المعالجة	مطلوب من المجلس
_____	<input type="checkbox"/> عالي <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> منخفض	<input type="checkbox"/> يتصاعد <input type="checkbox"/> ثابت <input type="checkbox"/> يتناقص	_____	_____

## ٥- الامتثال وتعارض المصالح

- حالات تعارض مصالح مُفصح عنها خلال الربع: (.....)
- التزام الإقرارات السنوية: (%.....)
- ملاحظات امتثال/إشراف:.....

## ٦- توصيات تحسين الحوكمة

١
٢
٣

## اعتماد/إحاطة المجلس:

أُحيل التقرير إلى مجلس الإدارة للاطلاع واتخاذ ما يلزم.

م	اسم الوثيقة	الإصدار	تاريخ الاعتماد	جهة الاعتماد	تاريخ المراجعة القادمة	الحالة
1	نظام حوكمة مجلس الإدارة	1.0	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	مجلس الإدارة	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	ساري
2	سياسة تعارض المصالح	1.0	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	مجلس الإدارة	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	ساري
3	سياسة إدارة المخاطر	1.0	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	مجلس الإدارة	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	ساري
4	سياسة الشراكات	1.0	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	مجلس الإدارة	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	ساري
5	خطة تنمية الموارد	1.0	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	مجلس الإدارة	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	ساري
6	سياسة المشتريات	1.0	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	مجلس الإدارة	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	ساري
7	سياسة الصرف والتفويض	1.0	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	مجلس الإدارة	..... / ..... / ٢٠٢٢ م	ساري

### ١. الهدف

تهدف هذه السياسة إلى:

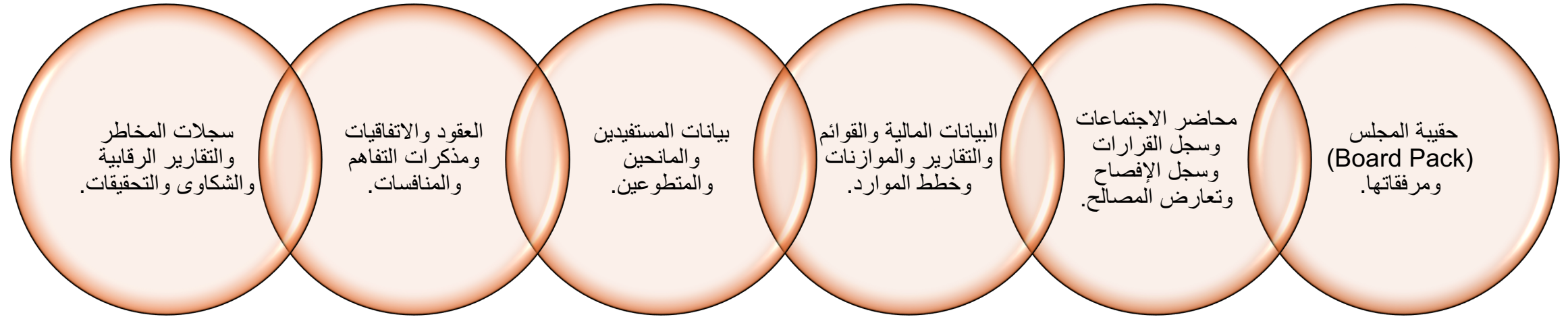
١. حماية معلومات الشركة ووثائقها من الإفشاء أو الاستخدام غير المصرح به.
٢. تنظيم تداول "حقيبة المجلس" ومحاضر الاجتماعات وقرارات المجلس واللجان.
٣. تحديد مستويات تصنيف المعلومات وحقوق الوصول إليها.
٤. ضمان الامتثال لمتطلبات الحوكمة وحماية بيانات المستخدمين والمانحين والموظفين.
٥. تقليل مخاطر السمعة والامتثال الناتجة عن تسريب البيانات أو إساءة استخدامها.

### ٢. نطاق التطبيق

تسري هذه السياسة على:

- أعضاء مجلس الإدارة.
- أعضاء اللجان الدائمة والمؤقتة.
- الإدارة التنفيذية والموظفين المفوضين بالاطلاع على وثائق المجلس.
- المستشارين أو المتعاقدين الذين يطلعون على وثائق الشركة (وفق تعهدات مكتوبة).

وتشمل الوثائق والمعلومات التالية على سبيل المثال لا الحصر:



### ٣. تعريفات أساسية

- المعلومات السرية: أي معلومات غير متاحة للعامة، ويؤدي كشفها إلى ضرر مالي أو سمعة أو امتثال أو ضرر للمستفيدين/المانحين.
- حق الوصول: صلاحية الاطلاع على المعلومات وفق الدور الوظيفي ومبدأ الحاجة للمعرفة (Need-to-Know).
- حقيبة المجلس: الوثائق المرسلة قبل اجتماع المجلس/اللجنة وتشمل تقارير وطلبات قرار ومرفقات.

### ٤. المبادئ الحاكمة

١. الحاجة للمعرفة: لا يُتاح الاطلاع إلا لمن يحتاج للمعلومة لأداء مهمة محددة.
٢. أقل صلاحية ممكنة: منح أقل مستوى وصول يحقق الغرض.
٣. التوثيق: كل مشاركة للوثائق الجوهرية يجب أن تكون قابلة للتتبع.
٤. عدم الإفشاء: منع مشاركة المعلومات خارج إطار العمل دون تفويض رسمي.
٥. حماية بيانات المستفيدين: بيانات المستفيدين تُعامل كبيانات عالية الحساسية دائماً.

## ٥. تصنيف المعلومات

تعتمد الجمعية التصنيفات التالية:

### • سري للغاية

يشمل: بيانات المستفيدين التفصيلية، قضايا الشكاوى/التحقيقات، حسابات بنكية، كلمات مرور/صلاحيات، مفاوضات تمويل حساسة، نزاعات.  
ضوابط: وصول محدود للغاية + عدم إرسال عبر تطبيقات غير معتمدة + حفظ مشفر/مؤمن.

### • سري

يشمل: تقارير مالية داخلية، موازنات، عروض أسعار، عقود قبل التوقيع، سجل المخاطر، توصيات اللجان، محاضر الاجتماعات قبل الاعتماد.  
ضوابط: وصول محدود + مشاركة داخلية فقط + منع النسخ خارج القنوات المعتمدة.

### • داخلي

يشمل: تقارير تشغيلية داخلية، خطط عمل، نماذج، سياسات، مراسلات داخلية.  
ضوابط: مشاركة داخلية ضمن نطاق العمل.

### • عام

يشمل: التقارير أو المحتوى المنشور رسميًا، أخبار، مواد تعريفية، إعلانات معتمدة.  
ضوابط: قابل للنشر وفق اعتماد رسمي.

## حق الوصول والصلاحيات (Access Rights)

١. مجلس الإدارة: له حق الوصول إلى الوثائق الاستراتيجية والرقابية والمالية اللازمة لأداء دوره، مع الالتزام بالسرية.
٢. اللجان: لها حق الوصول إلى الوثائق المرتبطة بنطاق عمل اللجنة فقط.
٣. الإدارة التنفيذية: لها حق الوصول إلى ما يلزم للتنفيذ والمتابعة وإعداد التقارير وفق التفويض.
٤. الأطراف الخارجية (مستشار/مراجع/شريك): وصول محدد ومؤقت وفق عقد/تعهد سرية وبحدود موضوعية واضحة.

## ضوابط تداول "حقيبة المجلس" والوثائق الرسمية

١. تُرسل حقيبة المجلس للأعضاء عبر قناة رسمية معتمدة (بريد رسمي/منصة وثنائ) ويُمنع إرسالها عبر قنوات شخصية غير مؤمنة.
٢. يمنع إعادة إرسال حقيبة المجلس أو أي جزء منها لأي طرف غير مخول.
٣. يمنع تصوير الوثائق أو تسجيل الاجتماعات إلا بتفويض مكتوب من رئيس المجلس وبقرار موثق.
٤. أي نسخة مطبوعة من حقيبة المجلس يجب حفظها بشكل آمن وإتلافها بطريقة مناسبة بعد استخدامها عند الطلب.
٥. تحفظ محاضر الاجتماعات وقرارات المجلس في أرشيف رسمي موحد مع ترقيم وإصدارات.

## ضوابط الأمن والحفظ والأرشفة

١. التسمية والترقيم: كل وثيقة رسمية تحمل (اسم الوثيقة + رقم الإصدار + تاريخ).
٢. الأرشفة: حفظ الوثائق في أرشيف رسمي (ورقي/إلكتروني) مع صلاحيات وصول.
٣. مدة الاحتفاظ: تحتفظ الشركة بالوثائق الجوهرية لمدة لا تقل عن (٥) سنوات أو حسب ما تفرره المتطلبات النظامية/الإشرافية.
٤. النسخ الاحتياطي: إجراء نسخ احتياطي دوري للوثائق الإلكترونية، وضمان استعادة الملفات عند الحاجة.
٥. ضوابط البريد الإلكتروني: يمنع إرسال بيانات حساسة في نص البريد دون حماية، ويُفضّل إرسال كمرفق محمي عند الحاجة.

## إدارة الحوادث

في حال الاشتباه بتسريب معلومات أو فقدان وثائق أو وصول غير مصرح:

١. الإبلاغ الفوري لرئيس المجلس/أمين المجلس/مسؤول الحوكمة.
٢. توثيق الحادثة (ما الذي حدث، متى، ما نوع البيانات).
٣. اتخاذ إجراء احترازي فوري (إيقاف وصول، تغيير صلاحيات، حظر رابط).
٤. تقييم الأثر ووضع خطة معالجة وإغلاق موثقة.
٥. رفع تقرير مختصر للمجلس (إن كان الأثر جوهرياً).

## المخالفات والجزاءات التنظيمية

أي مخالفة تشمل على سبيل المثال:

- مشاركة وثائق المجلس خارج نطاق الصلاحية.
- استخدام معلومات الجمعية لتحقيق منفعة خاصة.
- نشر معلومات عن المستفيدين/المستثمرين أو العملاء أو موظفين دون تفويض.
- تسريب محاضر أو قرارات أو وثائق مالية.

ويتم التعامل معها عبر:

١. توثيق المخالفة، (٢) إجراء تصحيحي، (٣) توصية للمجلس بإجراء تنظيمي مناسب، (٤) تحديث الضوابط لمنع التكرار.

## المراجعة والاعتماد

- تُعتمد هذه السياسة بقرار مجلس الإدارة.
- تُراجع سنويًا أو عند حدوث تغيير جوهري في الأنظمة أو قنوات حفظ الوثائق.

اعتمد مجلس إدارة شركة ..... "سياسة السرية وحماية المعلومات وحق الوصول" بموجب قرار رقم ( ) بتاريخ. (//20)

رئيس مجلس الإدارة: .....

التوقيع: .....

الختم: .....

**ملحق (أ): تعهد سرية وحماية معلومات (الأعضاء المجلس واللجان)**

**تعهد سرية وحماية معلومات**

أنا الموقع أدناه: .....

الصفة: (عضو مجلس/عضو لجنة/مستشار/موظف مفوض)

أتعهد بما يلي:

١. المحافظة التامة على سرية جميع المعلومات والوثائق التي أطلع عليها بسبب دوري في الشركة
٢. عدم مشاركة أو نسخ أو تصوير أو إرسال أي وثائق (حقيقية مجلس/محاضر/تقارير/بيانات) لأي طرف غير مخول.
٣. استخدام المعلومات فقط لأغراض العمل الرسمي داخل الشركة، وعدم استخدامها لمنفعة شخصية أو لطرف ثالث.
٤. الالتزام بمبدأ الحاجة للمعرفة وعدم طلب معلومات لا تدخل ضمن نطاق دوري.
٥. إبلاغ المجلس فوراً عند الاشتباه في أي تسريب أو فقدان وثائق أو وصول غير مصرح.
٦. إعادة/إتلاف أي وثائق أو نسخ مطبوعة عند انتهاء الحاجة لها وفق توجيه المجلس.
٧. الالتزام بهذه التعهدات طوال مدة عملي/عضويتي وبعد انتهائها.

الاسم: .....

التوقيع: .....

التاريخ: ..... / ..... / ٢٠٢ م

رقم الهوية: .....

## سياسة التفويضات المالية والتوقيع وحدود الصرف

شركة.....

جهة الاعتماد: مجلس الإدارة

تاريخ الإصدار | : ..... / ..... / ٢٠٢٢ م

الإصدار | 1.0 :

### ١. المقدمة

تُعد التفويضات المالية وحدود الصرف والتوقيع من أهم ضوابط الحوكمة المالية للشركات الناشئة ، إذ تضمن ضبط الالتزامات المالية، ومنع تجاوز الصلاحيات، وتحقيق فصل مناسب للمهام بين الاعتماد والتنفيذ والمراجعة، بما يحقق الامتثال، ويحمي أصول الشركة، ويقلل مخاطر الاحتيال أو سوء الاستخدام أو الالتزام غير المخطط له.

### ٢. الهدف

تهدف هذه السياسة إلى:

١. تحديد الصلاحيات المالية وحدود الصرف، والتعاقد والتوقيع بصورة واضحة.
٢. ضبط آلية اعتماد المصروفات داخل الموازنة وخارجها.
٣. ضمان وجود فصل مهام (اعتماد / تنفيذ / مراجعة / صرف)
٤. منع تجزئة المشتريات أو الالتزامات للتحايل على حدود الاعتماد.
٥. وضع ضوابط الاستثناءات والطوارئ والالتزامات العاجلة.
٦. توثيق جميع الاعتمادات المالية بمذكرات قرار ومحاضر وسندات صرف.

### ٣. نطاق التطبيق

تسري هذه السياسة على:

- مجلس الإدارة ورئيسه واللجنة المالية.
- المدير التنفيذي والمحاسب/المسؤول المالي.
- أي موظف مفوض بطلب شراء أو صرف أو توقيع أو استلام.
- كافة العمليات المالية: (مصروفات تشغيلية، مشتريات، عقود، شراكات ممولة، خدمات، مشاريع، رواتب، سلف، تبرعات).

#### ٤. تعريفات مختصرة

- الموازنة: الخطة المالية السنوية المعتمدة من مجلس الإدارة.
- الالتزام المالي: أي تعاقد أو أمر شراء أو اتفاق يؤدي إلى دفع مالي مستقبلي.
- سند الصرف: مستند مالي يثبت اعتماد و صرف مبلغ مقابل فاتورة/عقد/خدمة.
- حد الاعتماد: أعلى قيمة يمكن اعتمادها في مستوى محدد دون الرجوع لمستوى أعلى.

#### ٥. المبادئ الحاكمة

- لا صرف ولا تعاقد دون مستند رسمي (طلب + اعتماد + مرفقات).
- لا صرف دون توافر مخصص بالموازنة إلا بموافقة مجلس الإدارة.
- فصل المهام قدر الإمكان:
  - اعتماد = مجلس/رئيس/مدير
  - تنفيذ/توريد = إدارة التنفيذ
  - مراجعة/تدقيق = محاسب/لجنة تدقيق
- توثيق كامل: (محضر/مذكرة قرار/عقد/فاتورة/محضر استلام)
- منع تجزئة المصروفات أو العقود للتحايل على حدود الاعتماد.

#### حدود التفويضات المالية (جدول رسمي)

ملاحظة: يمكن تعديل الأرقام لاحقاً بعد اعتماد الموازنة وحجم التشغيل، لكن هذا النموذج جاهز للاعتماد الآن كإطار حاكم.

#### جدول (١): حدود الاعتماد للصرف والتعاقد (داخل الموازنة)

مجلس الإدارة	رئيس المجلس	اللجنة المالية (توصية)	المدير التنفيذي	نوع العملية
—	—	—	حتى ١٠,٠٠٠ ريال	مصروفات تشغيلية داخل الموازنة
—	—	—	حتى ٢٠,٠٠٠ ريال	مشتريات/خدمات داخل الموازنة
اعتماد إذا >75,000	اعتماد إذا 30,000 > حتى ٧٥,٠٠٠	عند >20,000	حتى ٣٠,٠٠٠ ريال	عقد/التزام داخل الموازنة

اعتماد إذا >75,000	اعتماد إذا 25,000 >حتى ٧٥,٠٠٠	عند >25,000	حتى ٢٥,٠٠٠ ريال	دفعات مشاريع/برامج (داخل الموازنة)
اعتماد إذا >10,000	اعتماد إذا 5,000 >حتى ١٠,٠٠٠	—	حتى ٥,٠٠٠ ريال	سلف/عهد مالية
اعتماد التعيينات القيادية	—	—	تنفيذ وفق عقود معتمدة	رواتب/بدلات (وفق الهيكل)

## جدول (٢): حدود الاعتماد للصرف والتعاقد (خارج الموازنة أو غير مخطط)

مجلس الإدارة	رئيس المجلس	اللجنة المالية (توصية إلزامية)	المدير التنفيذي	نوع العملية
اعتماد نهائي	لا يعتمد منفردًا	إلزامي	لا يملك اعتماد	أي صرف خارج الموازنة
اعتماد نهائي	لا يعتمد منفردًا	إلزامي	لا يملك اعتماد	أي عقد/التزام خارج الموازنة
اعتماد نهائي	توصية	إلزامي	إعداد مبررات	تغيير جوهري في بنود الموازنة

## ضوابط التوقيع البنكي والتوقيع على العقود

### التوقيع البنكي

١. أي شيك/تحويل بنكي يتطلب:
  - اعتماد المصرف وفق حدود التفويض+
  - مراجعة المحاسب+
  - توقيع وفق الصلاحيات البنكية المعتمدة.
٢. يفضل اعتماد مبدأ توقيعين على العمليات الجوهرية (بحسب ترتيبات البنك واللائحة).

### التوقيع على العقود والاتفاقيات

- لا يُوقع أي عقد إلا بعد:
  ١. مذكرة قرار/طلب تعاقد معتمدة
  ٢. مراجعة مالية من المحاسب/اللجنة المالية
  ٣. مراجعة نظامية/حوكومية (إن وجدت)

٤. اعتماد المستوى المختص حسب قيمة العقد
٥. توثيق العقد وأرشفة نسخه

## منع التجزئة

يُحظر تقسيم عملية شراء/عقد/خدمة واحدة إلى عدة طلبات أو فواتير لتجنب المرور بحدود الاعتماد الأعلى. ويُعد ذلك مخالفة حوكمة مالية تستوجب التحقيق والتصحيح.

## دورة طلب الصرف/الشراء

### المستندات الإلزامية

لا يتم اعتماد أي صرف إلا بتوافر:

١. طلب صرف/شراء معتمد
٢. عرض سعر واحد على الأقل (ويُفضل ٣ للعقود الجوهرية)
٣. أمر شراء/عقد (إن لزم)
٤. فاتورة/مطالبة مالية
٥. محضر استلام خدمة/توريد (إن لزم)
٦. سند صرف/قيد محاسبي

## خطوات الإجراء

١. رفع طلب شراء/صرف من الإدارة التنفيذية.
٢. مراجعة المحاسب لتأكد: (سلامة المستندات + توفر مخصص).
٣. اعتماد الصرف حسب الحدود المعتمدة.
٤. تنفيذ الدفع عبر البنك/النقد وفق الإجراءات.
٥. أرشفة الملف المالي وإغلاقه.

## الاستثناءات والطوارئ

في الحالات الطارئة (ضرر فوري/التزام لا يحتمل التأجيل):

١. يُعد المدير التنفيذي مذكرة عاجلة توضح السبب وقيمة الالتزام.
٢. تعتمد اللجنة المالية توصية عاجلة خلال ٤٨ ساعة (إن أمكن)
٣. يعتمد رئيس المجلس مؤقتاً ضمن سقف محدد (مثلاً حتى ٢٥,٠٠٠ ريال) بشرط:
  - عرض الأمر على أول اجتماع مجلس لاعتماده لاحقاً.
٤. يُوثق كل ذلك في محضر المجلس كقرار لاحق. (Ratification)

## التقارير والرقابة

### تقارير إلزامية للمجلس (ربع سنوية)

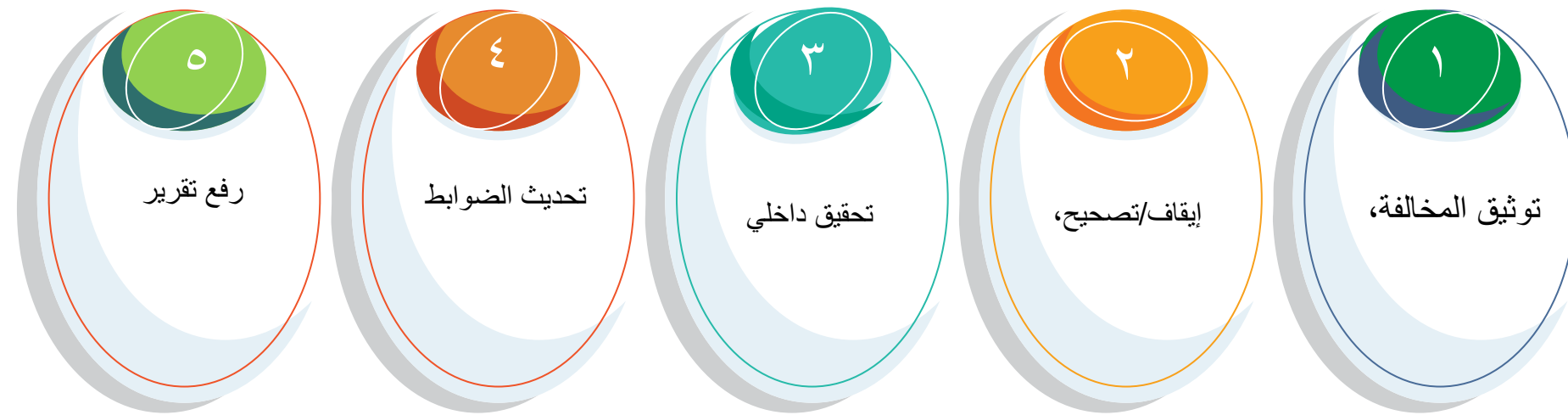
- تقرير التزام بالموازنة وتحليل فروقات.
- تقرير التدفقات النقدية.
- تقرير التعاقدات الجوهرية المنفذة.
- تقرير السلف والعهد وحالات الإغلاق.

## المخالفات والإجراءات التصحيحية

### تشمل المخالفات:

- صرف دون مخصص أو دون مستندات.
- تجاوز حدود الاعتماد.
- تجزئة مشتريات للتحايل.
- توقيع عقد دون اعتماد مسبق.

### ويتم التعامل معها عبر:



## الاعتماد والمراجعة

تُعتمد هذه السياسة بقرار مجلس الإدارة وتُراجع سنويًا أو عند تحديث الموازنة أو تغيير حجم التشغيل.

### صيغة اعتماد السياسة

اعتمد مجلس إدارة الشركة أ "سياسة التفويضات المالية والتوقيع وحدود الصرف" بموجب قرار رقم ( ) بتاريخ (//20).  
رئيس مجلس الإدارة: .....  
التوقيع: .....  
الختم: .....

### ملحق (أ): نموذج طلب شراء/صرف

#### نموذج طلب شراء/صرف

رقم الطلب : (.....)  
التاريخ : ..... / ..... / ٢٠٢٢ م  
الجهة طالبة الصرف: .....  
الغرض: .....  
هل ضمن الموازنة؟  نعم  لا  
البند/مخصص الموازنة: .....  
القيمة المطلوبة: ..... ريال  
مرفقات:  عروض أسعار  عقد/اتفاقية  فاتورة  محضر استلام

### اعتماد المحاسب (مراجعة)

المستندات مكتملة  مخصص متوفر  يحتاج استكمال  
الاسم: ..... التوقيع: .....

### اعتماد الصلاحية المختصة:

المدير التنفيذي  رئيس المجلس  مجلس الإدارة  
الاسم: ..... التوقيع: .....

## ملحق (ب): نموذج محضر استلام خدمة/توريد

### محضر استلام

التاريخ : ..... / ..... / ..... ٢٠٢٢ م

المورد/الجهة: .....

موضوع الاستلام: .....

القيمة: ..... ريال

تم الاستلام:  بالكامل  جزئياً

ملاحظات جودة: .....

اسم المستلم: .....

اعتماد المحاسب: .....

التوقيع: .....

التوقيع: .....

### ١. المقدمة

تعد مدونة السلوك وآداب الاجتماعات إطارًا عمليًا يضمن أن تُدار اجتماعات مجلس الإدارة بمهنية وانضباط وشفافية، وأن تُتخذ القرارات بصورة حيادية قائمة على معلومات موثقة ومناقشة رشيدة، مع الحفاظ على الاحترام المتبادل، وتجنب تضارب الأدوار، وحماية سمعة الجمعية.

### ٢. الهدف

تهدف هذه المدونة إلى:

١. تحديد معايير السلوك المهني لأعضاء المجلس داخل الاجتماعات وخارجها.
٢. تعزيز جودة النقاش واتخاذ القرار على أساس موضوعي.
٣. منع التداخل بين الدور الرقابي للمجلس والدور التنفيذي للإدارة التنفيذية.
٤. ضبط التواصل الرسمي مع الإدارة التنفيذية عبر قنوات معتمدة.
٥. تعزيز ثقافة الالتزام بالسرية وتعارض المصالح.
٦. وضع آلية واضحة لإدارة الخلافات والتحفظات دون تعطيل العمل المؤسسي.

### ٣. نطاق التطبيق

تسري على:

- جميع أعضاء مجلس الإدارة.
- رؤساء وأعضاء اللجان الدائمة.
- أي عضو مشارك في اجتماعات المجلس بصفة استشارية أو مراقب (وفق ما يقرره المجلس)

## ٤. مبادئ السلوك المهني (قواعد ملزمة)

يلتزم أعضاء المجلس بالمبادئ التالية:

١. النزاهة: عدم استغلال المنصب لتحقيق منفعة شخصية.
٢. الحياد: تجنب الانحياز أو التقييم الشخصي دون بيانات.
٣. المسؤولية الجماعية: احترام القرارات المعتمدة حتى لو وُجد تحفظ موثق.
٤. الشفافية: الإفصاح عن تعارض المصالح عند حدوثه.
٥. الاحترام: الالتزام بلغة مهنية وتجنب التصعيد الشخصي.
٦. الالتزام بالسريّة: عدم تسريب وثائق المجلس أو نقاشاته.
٧. الكفاءة: القراءة المسبقة لحقيبة المجلس والاستعداد للنقاش.

## ٥. آداب الاجتماع وإدارة النقاش

### 5.1 قبل الاجتماع

١. قراءة حقيبة المجلس قبل الاجتماع بمدة كافية.
٢. إرسال أي استفسارات أو ملاحظات لأمين المجلس قبل الاجتماع (يفضل ٢٤ ساعة).
٣. عدم طرح قرارات جوهرية دون مذكرة قرار أو مستندات داعمة.

### 5.2 أثناء الاجتماع

١. الالتزام بجدول الأعمال والزمن المحدد لكل بند.
٢. التحدث بإذن رئيس الجلسة وتجنب المقاطعات.
٣. الاعتماد على البيانات والوثائق في الطرح وليس الآراء المجردة.

٤. استخدام لغة مهنية محترمة وعدم توجيه نقد شخصي.
٥. عند وجود خلاف، تُعرض وجهات النظر وتوثق التحفظات في المحضر دون تعطيل القرار.
٦. الالتزام بالالتحج عن التصويت عند تعارض المصالح وتوثيقه.

### 5.3 بعد الاجتماع

١. الالتزام بعدم تداول تفاصيل الاجتماع خارج الإطار الرسمي.
٢. دعم تنفيذ القرارات المعتمدة وعدم إصدار توجيهات فردية متعارضة مع قرار المجلس.
٣. متابعة القرارات من خلال أمين المجلس أو رئيس اللجنة المختصة وليس عبر قنوات غير رسمية.

### ٦. البروتوكول الرسمي للتواصل مع الإدارة التنفيذية

#### 6.1 قاعدة أساسية

لا يجوز لأي عضو مجلس إصدار توجيهات تشغيلية مباشرة للإدارة التنفيذية خارج إطار:

- قرار مجلس إدارة موثق، أو
- تفويض مكتوب من رئيس المجلس، أو
- تكليف رسمي صادر عن لجنة مختصة وموثق بمحضر.

#### 6.2 آلية طلب المعلومات

١. تُرسل طلبات المعلومات إلى أمين المجلس لتوثيقها وتوحيدها.
٢. يقوم أمين المجلس بتجميع الطلبات وإحالتها للمدير التنفيذي ضمن نطاق واضح ومدة محددة.
٣. يقدم المدير التنفيذي الرد رسمياً ضمن تقرير أو مذكرة مكتوبة تُدرج ضمن حقيبة الاجتماع القادم (إن كانت جوهرية).

## ٧. التعامل مع التحفظات والخلافات داخل المجلس

### 7.1 تسجيل التحفظ (Dissent)

- إذا تحفظ عضو على قرار:
  ١. يذكر التحفظ بصورة موضوعية (سبب/معلومة ناقصة/مخاطر)
  ٢. يطلب إدراج التحفظ في المحضر.
  ٣. يلتزم بالقرار بعد صدوره، ما لم تكن هناك مخالفة نظامية.

### 7.2 آلية حل الخلاف (Resolution Mechanism)

عند تعارض وجهات النظر بصورة تعطل اتخاذ القرار:

١. تلخيص نقاط الخلاف بواسطة رئيس الجلسة.
٢. طلب رأي اللجنة المختصة أو الإدارة التنفيذية مدعماً بالمستندات.
٣. تأجيل البند لمرة واحدة فقط إذا كان يحتاج معلومات جوهرية.
٤. إذا استمر الخلاف، يُحسم بالتصويت وفق الآلية المعتمدة.
٥. توثيق الأسباب والتحفظات في المحضر.

## ٨. الغياب والانضباط

١. يلتزم العضو بالحضور وفق التقويم المعتمد.
٢. في حال الغياب، يقدم اعتذارًا رسميًا لأمين المجلس قبل الاجتماع.
٣. تكرار الغياب دون مبرر يُسجل كملاحظة حوكمة ويُرفع للمجلس لاتخاذ ما يلزم وفق اللائحة.

## ٩. الهدايا والمجاملات

١. يمنع قبول هدايا أو منافع من موردين أو أطراف قد تتعامل مع الجمعية.
٢. أي هدية رمزية تُفصح عنها فورًا وتوثق في سجل خاص (إن تقرر ذلك).
٣. في حال وجود شبهة تأثير، يتم الرفض وإبلاغ رئيس المجلس.

## ١٠. المخالفات والإجراءات التصحيحية

تشمل المخالفات:

- توجيهات فردية للإدارة التنفيذية خارج القنوات الرسمية.
- إفشاء معلومات المجلس أو وثائقه.
- إساءة استخدام الصلاحيات أو تضارب مصالح غير مُفصح عنه.
- سلوك غير مهني داخل الاجتماعات.

ويتم التعامل معها عبر:



## الاعتماد والمراجعة

تُعتمد هذه المدونة بقرار مجلس الإدارة وتُراجع سنويًا أو عند حدوث تغييرات في تشكيل المجلس أو قواعده.

## صيغة اعتماد المدونة

اعتمد مجلس إدارة شركة ..... "مدونة سلوك أعضاء مجلس الإدارة وأداب الاجتماع" بموجب قرار رقم ( ) بتاريخ. (//20)

رئيس مجلس الإدارة: .....

التوقيع: .....

الختم: .....

## ملحق (أ): تعهد الالتزام بمدونة السلوك

### تعهد الالتزام بمدونة سلوك مجلس الإدارة

أنا الموقع أدناه: .....

أتعهد بالالتزام الكامل بمدونة السلوك وآداب الاجتماع المعتمدة في الجمعية، وبالعامل وفق مبادئ النزاهة والسرية وتعارض المصالح، وباحترام القرارات المؤسسية وقنوات التواصل الرسمية مع الإدارة التنفيذية.

الاسم: .....

الصفة: عضو مجلس إدارة / عضو لجنة

التوقيع: .....

التاريخ: ..... / ..... / ٢٠٢ م

## ميثاق العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (Board-Executive Protocol)

شركة.....

جهة الاعتماد: مجلس الإدارة

تاريخ الإصدار: ..... / ..... / ٢٠٢٢ م

الإصدار | 1.0 :

### ١- المقدمة

يهدف هذا الميثاق إلى تنظيم العلاقة العملية بين مجلس الإدارة (بوصفه جهة إشرافية ورقابية) والإدارة التنفيذية (بوصفها جهة تنفيذ وتشغيل)، بما يضمن وضوح قنوات التواصل، وثبات التقارير الدورية، ومنع تضارب الأدوار، وتحسين جودة القرارات، وتسريع التنفيذ ضمن الضوابط المعتمدة.

### ٢- الهدف

يهدف هذا الميثاق إلى:

١. تحديد مسؤوليات المجلس مقابل مسؤوليات الإدارة التنفيذية بصورة لا تحتمل اللبس.
٢. تنظيم قنوات طلب المعلومات ورفع التقارير "من وإلى" وكيف ومتى.
٣. وضع حزمة تقارير دورية ثابتة للمجلس. (Reporting Pack)
٤. ضبط مسارات التكاليف والتوجيهات. (Decision → Assignment → Follow-up)
٥. تحديد آلية تصعيد القضايا الطارئة والمخاطر الجوهرية.
٦. حماية استقلالية الدور الرقابي للمجلس دون إرباك التشغيل اليومي.

### ٣- مبادئ العلاقة

١. المجلس يوجه ويعتمد ويراقب، ولا يدير التشغيل اليومي.
٢. الإدارة التنفيذية تنفذ وتبلغ وتلتزم بالسياسات والميزانيات والتفويضات المعتمدة.
٣. التواصل الرسمي يكون عبر قنوات محددة، ويوثق عند الحاجة.
٤. القرارات الجوهرية تُتخذ بمحاضر/قرارات، ولا تُدار شفهيًا.
٥. المعلومات تُرفع للمجلس بانتظام، وبشكل مختصر وموثق وقابل للقياس.

### ٤- أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة

يلتزم مجلس الإدارة بما يلي:

١. اعتماد الاستراتيجية وخطة العمل السنوية والموازنة والسياسات الأساسية.
٢. تعيين المدير التنفيذي وتقييم أدائه وإقرار أهدافه السنوية.

٣. الإشراف على المخاطر والامتثال والرقابة المالية عبر تقارير دورية.
٤. توفير الدعم الاستراتيجي وفتح الشراكات الجوهرية عند الحاجة.
٥. متابعة تنفيذ القرارات عبر سجل قرارات رسمي دون التدخل التشغيلي المباشر.
٦. ضمان فصل الصلاحيات ومنع تعارض المصالح وحماية السمعة.

## ٥- أدوار ومسؤوليات الإدارة التنفيذية

يلتزم المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية بما يلي:

١. تنفيذ الخطة الاستراتيجية وخطة العمل المعتمدة ضمن الموازنة والتفويضات.
٢. إعداد التقارير الدورية للمجلس واللجان في مواعيدها وبجودة مناسبة.
٣. الالتزام بالسياسات واللوائح ونظام التفويضات المالية والتوقيع.
٤. إدارة الموارد البشرية والمالية والتشغيل اليومي بكفاءة.
٥. إدارة المخاطر التشغيلية وإبلاغ المجلس عن المخاطر الجوهرية فوراً.
٦. حفظ الوثائق والسجلات والأرشفة وإتاحة ما يلزم للرقابة.

## ٦- قنوات التواصل الرسمية (Communication Channels)

### 6.1 القنوات المعتمدة

١. أمين المجلس: قناة التجميع الرسمية لكل مراسلات المجلس والتوثيق.
٢. رئيس المجلس: قناة التوجيه الاستثنائي في الحالات الطارئة ضمن حدود الصلاحيات.
٣. رؤساء اللجان: قناة مهنية مرتبطة بنطاق اللجنة (مالية/مخاطر/تخطيط/تدقيق).

### 6.2 قاعدة منع التوجيهات الفردية

لا يجوز لأي عضو مجلس إصدار تكليف تشغيلي للإدارة التنفيذية إلا عبر:

- قرار مجلس موثق، أو
- تكليف مكتوب من رئيس المجلس، أو
- تكليف لجنة موثق بمحضرها وضمن نطاقها.

## ٧- حزمة التقارير الدورية — (Reporting Pack) إلزامية

### 7.1 تقارير شهرية (ترفع للمجلس/الرئيس حسب النظام الداخلي)

١. تقرير تنفيذ مختصر (صفحة واحدة): إنجازات، تحديات، دعم مطلوب.
٢. تقرير مالي مختصر: رصيد، إيرادات، مصروفات، التزامات.
٣. تقرير تنمية مـــــــوارد مختصر: مانحين، شراكات، فرص قادمة.

### 7.2 تقارير ربع سنوية (ترفق ضمن حقيبة المجلس)

١. تقرير مالي ربع سنوي + تحليل فروقات الموازنة.
٢. تقرير مخاطر + KRIs + Top 5) حالة المعالجات)
٣. تقرير مؤشرات الأداء KPIs للخطة/البرامج.
٤. تقارير اللجان الدائمة (وفق القالب الموحد).
٥. تقرير امتثال مختصر (مستحقات/التزامات/ملاحظات إشرافية).

### 7.3 تقارير سنوية

١. تقرير سنوي شامل للأثر والبرامج (إن وجد).
٢. تقييم أداء الإدارة التنفيذية (وفق النموذج)
٣. تقييم أداء المجلس واللجان وخطة التحسين.
٤. خطة العمل السنوية القادمة + مشروع الموازنة.

## ٨- قواعد طلب المعلومات من الإدارة التنفيذية

١. تكون طلبات المعلومات محددة (ماذا نريد؟ لماذا؟ الموعد؟)
٢. تُرسل لأمين المجلس لتوثيقها وتجميعها.
٣. تُراعى "الحاجة للمعرفة" وعدم طلب معلومات خارج نطاق الدور الرقابي.
٤. يلتزم المدير التنفيذي بالرد خلال:
  - 5 أيام عمل للطلبات العادية،
  - 48 ساعة للطلبات العاجلة المبررة.

## ٩- آلية التكليف والمتابعة وإغلاق القرارات

أي قرار يصدر من المجلس يجب أن يتضمن:

١. نص القرار (واضح وقابل للتنفيذ)
٢. مسؤول التنفيذ (اسم/جهة).
٣. تاريخ الاستحقاق.
٤. مخرجات مطلوبة. (Deliverables)
٥. دليل إغلاق (وثيقة/محضر/تقرير/عقد).

ويتم توثيقه في:

- محضر الاجتماع + سجل القرارات. (Decision Log)

## ١٠- التصعيد والطوارئ

### 10.1- الحالات التي تتطلب تصعيداً فورياً

- مخاطر عالية تؤثر على السمعة أو الامتثال أو الأموال أو سلامة المستخدمين.
- ملاحظة إشرافية جوهرية أو مخاطبات عاجلة من الجهة المشرفة.
- عجز سيولة أو التزام مالي عاجل خارج الموازنة.
- حادث تسريب بيانات/اختراق/فقد وثائق.

### 10.2- آلية التصعيد

١. يرفع المدير التنفيذي إشعار تصعيد لرئيس المجلس وأمين المجلس خلال ٢٤ ساعة.
٢. يتضمن الإشعار: وصف الحالة + الأثر + خيارات المعالجة + قرار مطلوب.
٣. يُقرر رئيس المجلس:
  - إحالة للجنة مختصة فوراً، أو
  - عقد اجتماع استثنائي للمجلس، أو
  - اعتماد إجراء مؤقت ضمن الصلاحيات ثم التصديق لاحقاً.

## ١١- التقييم السنوي للإدارة التنفيذية

يعتمد المجلس تقييماً سنوياً للمدير التنفيذي وفق:

تحقيق خطة العمل وKPIs	تحقيق خطة العمل وKPIs	تحقيق خطة العمل وKPIs	تحقيق خطة العمل وKPIs	تحقيق خطة العمل وKPIs	تحقيق خطة العمل وKPIs
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

ويترتب على التقييم:

تحقيق خطة العمل وKPIs	تحقيق خطة العمل وKPIs	تحقيق خطة العمل وKPIs	تحقيق خطة العمل وKPIs
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

## ١٢- تعارض المصالح والسرية ضمن العلاقة

١. يلتزم المدير التنفيذي بالإفصاح عن أي تعارض مصالح في أي شراكة/توريد/توظيف.
٢. يلتزم المجلس والإدارة التنفيذية بسياسة السرية وعدم تداول الوثائق خارج القنوات المعتمدة.

## ١٣- الاعتماد والمراجعة

- يُعتمد هذا الميثاق بقرار مجلس الإدارة.
- يُراجع سنوياً أو عند تغير المدير التنفيذي أو تعديل هيكل اللجان أو سياسات التفويض.

### صيغة اعتماد الميثاق

اعتمد مجلس إدارة شركة ..... "ميثاق العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية" بموجب قرار رقم ( ) بتاريخ (//20).....  
 رئيس مجلس الإدارة: ..... التوقيع: ..... الختم: .....

## ملحق (أ): إشعار تصعيد عاجل — نموذج جاهز

### إشعار تصعيد عاجل

التاريخ // :

مرسل من: المدير التنفيذي: .....

إلى: رئيس المجلس + أمين المجلس

الموضوع: .....

١. وصف الحالة: .....
  ٢. مستوى الأثر:  عالي  متوسط  منخفض
  ٣. المجال:  مالي  امتثال  سمعة  تشغيلي  بيانات
  ٤. ما تم اتخاذه فوراً: .....
  ٥. خيارات المعالجة المقترحة:
    - خيار (١): .....
    - خيار (٢): .....
  ٦. القرار المطلوب من المجلس/الرئيس: .....
  ٧. الموعد النهائي للقرار: ..... / ..... / ٢٠٢٢ م
- التوقيع: .....

## ملحق (ب): نموذج التقرير الشهري المختصر للمجلس

تقرير شهري مختصر — الإدارة التنفيذية  
الشهر: ..... / ..... / ..... م ٢٠٢٢

١. أبرز الإنجازات:

.....

٢. أبرز التحديات:

.....

٣. مؤشرات سريعة: (KPIs)

KPI1: \_\_\_% | KPI2: \_\_\_% | KPI3: \_\_\_%

٤. الوضع المالي المختصر:

رصيد متاح: \_\_\_ | مصروفات الشهر: \_\_\_ | التزامات: \_\_\_ :

٥. الدعم المطلوب من

المجلس:

.....  
.....  
.....