



لائحة حوكمة الجمعية

المقدمة

وحيث إن الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة، وتفعيل الرقابة على أدائها؛ فإن الحوكمة تعني وجود نظام يعمل على التحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على الأداء، كما يشتمل على مقومات تقوية المنظمة على المدى البعيد وتحديد المسؤوليات.

تهدف الجمعية من خلال تطبيق نظام الحوكمة إلى:

١. تطبيق النظام الذي وضعه المركز الوطني لتنمية القطاع غير ربحي، وضبط اللوائح والأنظمة بناءً عليه.
٢. وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة التنفيذية للجمعية، ومجلس الإدارة.
٣. تحقيق رقابة مستقلة على الجهاز التنفيذي من خلال تكوين لجان متخصصة.
٤. ضمان مراجعة الأداء المالي.
٥. حفظ حقوق المعنيين والمستفيدين.
٦. المساواة في التعامل بين جميع المستفيدين، وضمان حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والإنسانية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
٧. مراعاة واحترام حقوق أصحاب المصلحة القانونية (البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء) والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الجمعية.
٨. الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن الملكية، والتأكد من عدم وجود تعارض للمصالح، والإبلاغ عن أي مخالفات، وضمان آلية للإبلاغ والتحقق والحكم على المخالفات، فضلاً عن حماية المبلغين..

٢. المبادئ العامة للحوكمة:

الحوكمة مبنية على عدة مبادئ تمثل الأركان التي تقوم عليها، ومن أهمها:

- أ. الشفافية: وتتعلق بالإفصاح الإداري والمالي لأنشطة الجمعية لكل المعنيين.
- ب. المساءلة: وتتعلق بمحاسبة جميع المستويات الإدارية من أعلى الهرم إلى أدناه.
- ج. المسؤولية: وتتعلق بتبعية اتخاذ القرار وطريقة أداء العمل ونواتج التصرفات المختلفة.
- د. المساواة: وتتعلق بالعدل في الحقوق والواجبات الأخلاقية والإدارية.
- هـ. المشاركة: وتتعلق بتداول الرأي والاهتمام المشترك والهدف الواحد والعمل بروح الفريق.

٣. الحوكمة:

يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بالتوجه الاستراتيجي للجمعية، من خلال وسائل تضمن تلبية كافة المتطلبات القانونية، وحفظ حقوق الأطراف المعنية، وذلك بالإشراف على وضع الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية بصورة تضمن

تحقيق الغرض الذي وضعت من أجله، وكذلك الإشراف على وضع المعايير والأنظمة كاللوائح والسياسات وأدلة العمليات التي تضبط الأداء وتحدد المسؤوليات، وهو ما يمثل نظام الحوكمة العام في الجمعية.

كما ينفذ مجلس الإدارة وبصورة دورية أنشطة وفعاليات رقابية تضمن سلامة الأداء، مع الاهتمام بالتدريب والتطوير الذي يساهم في تقليل الأخطاء، وتحسين الأداء.

لذلك فإن الحوكمة في الجمعية هو نظام متكامل من التشريعات والخطط والسياسات والإجراءات التي تضمن سلامة التوجه وحسن الأداء.

التسلسل الهيكلي للحوكمة :

الجمعية العمومية ← مجلس الإدارة ← اللجان الفرعية ← الأمين العام ← المدير التنفيذي ← مدراء الإدارات
← العاملون والمتطوعون.

٤. تطبيق الحوكمة:

اعتمدت جمعية مجموعة من الركائز والمقومات الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة من أهمها:

- أ. تصميم الأهداف الاستراتيجية بصورة تساعد على تطبيق المبادئ الخمسة العامة للحوكمة.
- ب. الاهتمام بقيم الجمعية ودعمها لمبادئ الحوكمة بالتركيز على المنهجية والنوعية والكفاءة مع المنافسة والخصوصية.
- ج. تحديد المسؤوليات المختلفة للعاملين داخل الهيكل التنظيمي طبقاً للوظائف الإدارية، وإعداد لائحة للصلاحيات.
- د. ضمان كفاءة ونزاهة العاملين والمتطوعين في الجمعية بدءاً من أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم لدورهم في عملية الحوكمة، حيث يتوفر لدى الأعضاء معلومات كافية تمكنهم من الحكم على أداء الإدارة لتحديد أوجه القصور وبالتالي اتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة.

أركان الرقابة بالحوكمة:

- رقابة سابقة.
- رقابة متزامنة.
- رقابة لاحقة. (مع التزام الإدارة العليا، وبناء أهداف وقيم تعزز الحوكمة، وضمان كفاءة ونزاهة العاملين).

٥. دور الجمعية العمومية في تطبيق الحوكمة:

الجمعية العمومية هي أعلى جهة رقابية بعد الوزارة والجهات الرسمية، حيث تقوم بحوكمة أعمال الجمعية من جميع النواحي، كما يقوم أعضاؤها بالرقابة على أعمال الجمعية، والتأكد من التزام مجلس الإدارة بتطبيق النظام الأساسي للجمعية، واللوائح الرسمية المنظمة لنشاط الجمعية، ولتنفيذ ذلك تقوم الجمعية العمومية بما يلي:



١. مناقشة التقرير السنوي الذي يقدمه مجلس الإدارة عن الجمعية وأنشطتها، وإبداء التوصيات حوله، واعتماده.
٢. مناقشة تقرير المحاسب القانوني للجمعية والتصديق على الحسابات الختامية للسنة المالية المنتهية إذا لم يكن ثمة اعتراضات تخل بها، وإقرار الميزانية التقديرية للسنة المالية القادمة.
٣. تفويض مجلس الإدارة باستثمار الفائض من أموال الجمعية وإقامة المشروعات الاستثمارية بعد موافقة المركز على ذلك.
٤. بحث وإقرار أو تعديل برنامج العمل الذي يقترحه مجلس الإدارة للسنة القادمة واتخاذ ما تراه بشأنه.
٥. اتخاذ الإجراءات اللازمة في حال وجود خلل إداري أو مالي أو مهني في أداء المجلس.

٦. دور مجلس الإدارة في الحوكمة:

مجلس الإدارة هو أعلى جهاز إشرافي على الجمعية بعد الجهات الرسمية، وكذلك الجمعية العمومية، وبالتالي فهو مسؤول أمام الجهات المذكورة عن جميع أعمال الجمعية ومن كافة النواحي، حيث يقوم المجلس بصفته الاعتبارية والفردية بالرقابة على الجهاز التنفيذي سواء بشكل مباشر من خلال اجتماعاته الدورية، أو بصورة غير مباشرة من خلال اللجان المتخصصة التي يشكلها.

ومن أهم الأعمال التي يقوم بها المجلس لتحقيق الحوكمة الإشراف على تنفيذ اللوائح والسياسات الخاصة بالحوكمة، والتأكد من التزام الجميع بها، وذلك من خلال المهام التالية:

١. تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة التي تساعد في الرقابة واتخاذ القرار.
٢. الإشراف على متابعة وتنفيذ قرارات الجمعية العمومية وكافة التعليمات الواردة من جهات الاختصاص.
٣. قبول أو رفض المنح والهبات والإعانات التي تقدم للجمعية.
٤. إدارة ممتلكات الجمعية وأموالها والتصرف في المنقولة منها وفقاً للأصول المتبعة في ذلك.
٥. الرقابة على الحسابات البنكية للجمعية، والموافقة على فتح الحسابات وإغلاقها لدى البنوك، وتحديد البنوك التي تودع فيها أموال الجمعية.
٦. دراسة الميزانية العمومية والحسابات الختامية للجمعية وإعداد التقارير عنها وتولي مناقشتها أمام الجمعية العمومية.
٧. العمل على حل الخلافات التي يمكن أن تحدث بين الجمعية وأعضائها أو بين الأعضاء أنفسهم - فيما يتعلق بأمور الجمعية - واتخاذ كافة التدابير لإنهائها أو الحيلولة دون وقوعها.
٨. الإسهام في إعداد الخطة الاستراتيجية واعتمادها، ومراقبة تنفيذها وتطويرها.
٩. الإشراف على وضع الخطة التشغيلية السنوية، واعتمادها.
١٠. متابعة تنفيذ الخطة التشغيلية من خلال التقارير الدورية (ربع السنوية، والتقرير السنوي).

٧. دور اللجان الفرعية في الحوكمة:

تشكل الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة لجاناً فرعية تساعد على إدارة الجمعية وتحقيق أهدافها على ألا يقل أعضاء اللجنة عن ثلاثة أعضاء وتكون رئاستها لعضو مجلس الإدارة الذي يجوز له أن يرأس أكثر من لجنة، على أن يكون جميع أعضاء اللجان من أعضاء الجمعية، ويتم تحديد عدد تلك اللجان ومسمياتها واختصاصاتها وطريقة تشكيلها بقرار من الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة.

ويكون من ضمن أدوار هذه اللجان الرقابة والتأكد من سلامة الأداء.

٨. دور الأمين العام في تطبيق الحوكمة:

١. المحافظة على معاملات الجمعية وسجلاتها وترتيبها.
٢. الإشراف على الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية والتأكد من استيفاء متطلبات الحوكمة فيها.
٣. الإشراف والاحتفاظ بكافة الوثائق والمستندات والعقود وأختام الجمعية ونحوها في مقر الجمعية وتحت مسؤوليته الشخصية.
٤. القيام بكل ما يطلبه المجلس من أعمال تدخل ضمن اختصاصه.
٥. الإشراف على التقارير الدورية الشهرية والربع سنوية والسنوية، وممارسة الدور الرقابي من خلالها.
٦. الإشراف على أنشطة الجمعية بما يضمن سلامة الأداء ومراقبة التجاوزات والأخطاء.
٧. الإشراف على تطبيق سياسات الحوكمة على جميع أصحاب العلاقة.

٩. دور المدير التنفيذي في تطبيق الحوكمة:

١. ضبط الأداء في إدارة أعمال الجمعية على الوجه الذي يحقق لها المصلحة.
٢. تقديم التقارير الدورية التي تحقق الرقابة والشفافية.
٣. تنفيذ القرارات الصادرة عن الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة أو اللجان المنبثقة عنهما فيما يخص سلامة الأداء.
٤. المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية والتشغيلية والتقارير الدورية والسنوية التي تضمن سلامة الرقابة وكفائتها.

١٠. منهجيات الحوكمة :

تستخدم الجمعية عدة منهجيات لترسيخ ثقافة الحوكمة وتطبيقها:

- أ. اللوائح والسياسات وأدلة الإجراءات.
- ب. الخطة الاستراتيجية للجمعية، والخطط التشغيلية السنوية.
- ج. التقارير المالية والإدارية وتقارير الخطط التشغيلية والخطة الاستراتيجية.
- د. الموقع الإلكتروني للجمعية، وحسابات الجمعية في الإعلام الجديد.
- هـ. مؤشرات الأداء الرئيسة والفرعية.
- و. التقرير الدوري للمراجع الداخلي.
- ز. التقرير السنوي للمحاسب القانوني.
- ح. الدور الرقابي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير ربحي.
- ط. أنظمة الجودة.
- ي. الأنظمة التقنية المعمول بها في الجمعية.
- ك. خطط وتقارير تحسين العمليات وفرص التحسين.

١١. درجات الحوكمة الإدارية :

تطبق الحوكمة على عدة مستويات ، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ. على مستوى المركز الوطني لتنمية القطاع غير ربحي: تقوم بالمستوى الأعلى من الحوكمة من إصدار التراخيص والرقابة على القوانين العامة للجمعية.
- ب. على مستوى الجمعية العمومية: وذلك بترشيح أعضاء مجلس الإدارة والرقابة على مدى التزام المجلس بنظام المركز.
- ج. على مستوى مجلس الإدارة: يقوم المجلس بتحديد النظام العام للجمعية والرقابة على الإدارة التنفيذية ومدى التزامها بمبادئ الحوكمة الرئيسية.
- د. على مستوى الإدارة التنفيذية: حيث تقوم بالالتزام بالمبادئ العامة للحوكمة ومراقبة مدى التزام الإدارات بمنهجيات الحوكمة.
- هـ. على مستوى الإدارات والوحدات: حيث تقوم بالالتزام بمنهجيات الحوكمة والسياسات مع الرقابة على الأداء الوظيفي للعاملين والتزامهم بتحقيق الخطط التشغيلية وفق أدلة العمليات.
- و. العاملون: ويقومون بأداء المهام الوظيفية والخطط التشغيلية ومراقبة الأداء العام عن طريق رفع التقارير وكتابة المقترحات.

١٢. إدارات الرقابة والتطوير :

تدعم الجمعية عملها بوجود إدارتين تهتمان بمراقبة الأداء ومتابعته وتطويره، حيث تختص كل إدارة منهما بمهام تختلف عن الأخرى:

- أ- إدارة التميز: وهي إدارة تطويرية ذات مهام رقابية مختلفة، حيث إن من مهامها بناء الأنظمة واللوائح والسياسات وأدلة الإجراءات للجمعية وتطويرها وتحديثها، وبناء وثائق الحوكمة مع الحرص على وصول جميع الوثائق لجميع المعنيين، ومتابعة التطبيق ورفع التقارير الدورية والطارئة عن جميع الإدارات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.
- ب- إدارة المراجعة الداخلية: وهي إدارة رقابية تقوم على التحقق من تطبيق المنهجيات المالية والإدارية بعد انتهاء العمليات والتأكد من عدم وجود فجوات في التطبيق أو قصور في اتباع الإجراءات.

١٣. وثائق الحوكمة :

تقوم إدارة التميز في الجمعية ببناء وثائق خاصة بالحوكمة تضمن الشفافية والنزاهة والخصوصية وسلامة البيانات، وتم نشرها بطرق مختلفة وهي كالتالي:

- سياسة تعارض المصالح.
- سياسة التبليغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات.
- سياسة خصوصية البيانات.
- سياسة الاحتفاظ بالوثائق وإتلافها.
- سياسة تعويض المدير التنفيذي.



• معيار المساءلة والشفافية.

١٤. حوكمة عمليات الجمعية:

تشتمل حوكمة عمليات الجمعية على ٥ محاور رئيسية:

١. الخدمات الصحية
٢. الموارد المالية
٣. الإدارة المالية
٤. التطوع
٥. الجودة

أولاً: حوكمة الخدمات الصحية

العمل الرئيس لجمعية ارتقاء الصحة هو تقديم الخدمات العلاجية والوقائية للمرضى، والخدمات التوعوية الصحية للمجتمع عامة.

أدوات حوكمة الخدمات الصحية :

• أ. وثيقة اعرف حقك:

وثيقة "اعرف حقك" هي إحدى الوثائق التي أصدرتها الجمعية لحفظ حقوق المرضى (المستفيدين من خدمات الجمعية)، بل هي خلاصة لميثاق حقوق المرضى الذي أصدرته الجمعية ووثائق حقوق المرضى لدى وزارة الصحة ومجلس الضمان الصحي، حيث يشرح موظفو إدارة الخدمات الصحية لكل من يتقدم بطلب العلاج وثيقة (اعرف حقك) عند تقديم الطلب، ويطلب منه قراءتها.

وتركز الوثيقة على شرح حقوق المريض "المستفيد" لدى كل من جمعية ارتقاء ومزودي الخدمات الصحية وشركات التأمين الصحية، وتنص الوثيقة على احترام المستفيد ومعاملته معاملة لائقة، وحفظ خصوصيته وسرية المعلومات الخاصة به، والتعرف على نوعية الخدمة الصحية المقدمة له، ومن يقدمها، وشرح تفصيلي للخطة العلاجية.

كما يوجد في الوثيقة المذكورة عدة روابط للوثائق التفصيلية التي توضح حقوق المرضى بالتفصيل (مثل وثيقة حقوق المرضى لدى وزارة الصحة، ووثيقة التأمين الصحي من مجلس الضمان الصحي).

• ب. رقابة المستفيدين على الخدمة:

تقوم الجمعية باستمرار بقياس رضا المستفيدين في ثلاث مراحل: عند التقديم للعلاج، وأثناء تقديم الخدمة، وبعد الانتهاء منها، وقد أطلق عليها إعلامياً في ارتقاء "رحلة رضا المستفيد"، حيث تقوم إدارة التميز بالتأكد من جودة الخدمة المقدمة للمريض، وبالاطمئنان على حالة المريض أثناء وبعد تقديم خدمة العلاج.

• ج. حوكمة عمليات الإمداد الطبي:

يقصد بالإمداد الطبي عمليات صرف الأدوية والأجهزة التعويضية والمستلزمات الطبية التي تقدمها الجمعية للمستفيدين، حيث وضعت إرتقاء الصحة معايير لاستقبال وصرف تلك الأدوية والمستلزمات الطبية، كما وضعت سياسات وإجراءات تحكم العملية كلها.

ثانياً: حوكمة الموارد المالية

تطبق الجمعية كل السياسات الواردة في الجهات الرسمية في الدولة سواء المركز الوطني لتنمية القطاع غير ربحي أم وزارة الداخلية أم غيرهما، بما يتعلق بالتبرعات حيث تقوم بهذا الصدد بما يلي:

١. تستقبل التبرعات فقط من خلال الشيكات والإيداع أو التحويل إلى حساباتها الرسمية، ولا تستقبل أي تبرعات نقدية.
٢. تستقبل التبرعات في مقر الجمعية من خلال الموظف المختص فقط عبر شبكة الدفع.
٣. يتم إثبات التبرعات وفق المستندات المخصصة، ومن خلال الإدارة المالية للجمعية.
٤. يتم تزويد الداعمين والمانحين بتقارير احترافية ورقية أو إلكترونية تتضمن كافة تفاصيل أوجه الصرف على المشروع.
٥. التأكد من خلال تطبيق أدوات الحوكمة على عدم وجود مخالفات من العاملين والمتطوعين في الجمعية.

ثالثاً: حوكمة التطوع

تهدف حوكمة التطوع في عناية إلى ضبط العلاقة مع المتطوعين وتحديد آليات ممارسة العمل التطوعي وما يترتب عليها من مسؤوليات وصلاحيات وعلاقات بين مختلف الأطراف، خاصة الطرفين الرئيسيين (المتطوع، والجمعية ممثلة في إدارة التطوع)، وتمتد العلاقة لتشمل الإدارات الأخرى التي يتعامل معها المتطوع أثناء عمله، وكذلك المستفيدين من خدمات المتطوعين من المتعاملين من خارج الجمعية.

وقد برزت أهمية حوكمة التطوع في إرتقاء بعد أن شهد التطوع نمواً نوعياً وكمياً، نتج عنه زيادة مطردة في أعداد المتطوعين، وكذلك أعداد الفرص التطوعية التي تنفذها الجمعية، وانعكس هذا في عدد الساعات التطوعية، وكذلك في القيمة الاقتصادية للتطوع، أدى ذلك إلى الاهتمام بحوكمة التطوع، ومراقبة نتائج الأداء فيه والتأكد من مدى فعاليته وكفاءته.

وقد خصصت إرتقاء الصحة وحدة إدارية خاصة بالتطوع تشرف وتتابع كل ما له علاقة بالتطوع، ولها هيكلها ولوائحها الخاصة وخططها السنوية، وتقاريرها الدورية.

وتشمل حوكمة التطوع ثلاثة محاور:



- المحور الأول: الفرص التطوعية: التأكد من استيفاء الفرص والفعاليات التطوعية لمعايير الحوكمة، وتطبيقها، من استخراج التصريحات اللازمة والشفافية في تنفيذها، وتكافؤ الفرص للمستفيدين منها إلى غير ذلك.
- المحور الثاني: المتطوعون: التأكد من مدى التزام المتطوعين بتطبيق أدوات الحوكمة أثناء ممارسة أنشطتهم، فالمتطوع سواء كان طبيباً أم ممرضاً، أم غيرهما، وسواء كان متطوعاً دائماً أم مؤقتاً عليه أن يفي بالتزامات العقد الموقع معه، ويتحمل تبعات قيامه بمهامه، كما أن على الجمعية أن تتمكن من ممارسة عمله في بيئة تساعد على القيام بواجباته على أكمل وجه.
- المحور الثالث: حقوق المتطوعين: للمتطوع حقوق كما أن عليه واجبات، ولا بد للجمعية أن تلتزم وتفي بحقوق المتطوعين المادية والمعنوية.

وقد تم ضبط هذه المحاور من خلال العقود الموقعة مع المتطوعين التي تحفظ لهم حقوقهم، وكذلك التزام المتطوع بسياسات الحوكمة المختلفة.

السياسات والإجراءات الإدارية في التطوع مثل:

١. سياسة استقطاب المتطوعين وتسجيلهم، والتعاقد معهم.
٢. سياسة وإجراءات تدريب المتطوعين وتحفيزهم.
٣. سياسة وإجراءات تنفيذ الفرص التطوعية.
٤. سياسة وإجراءات التظلم والشكاوى.

السياسات والإجراءات الخاصة بالشفافية والمساءلة مثل:

١. سياسة تعارض المصالح.
٢. سياسة التبليغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات.
٣. سياسة خصوصية البيانات.

الحوكمة ومنهجية التطوع :

يلتزم الأطراف المعنيون بالتطوع بالحوكمة في جميع مراحل تنفيذ الفرص التطوعية والتي تشمل المراحل الست التالية:

١. التخطيط لعمليات التطوع واستقطاب المتطوعين.
٢. استطلاع وإشراك المعنيين حول الفرص التطوعية المقترحة.
٣. تصميم الفرص التطوعية.
٤. الإعلان عن الفرص وتدريب المتطوعين (إذا اقتضت طبيعة الفرصة).
٥. تنفيذ الفرص التطوعية.
٦. التقييم وإعداد التقرير الختامي للفرصة التطوعية بعد الانتهاء منها.



رابعاً: حوكمة الرقابة المالية

تنفذ ارتقاء الصحة نظاماً صارماً في الرقابة المالية، يتسق مع الدعم الكبير والسخي الذي تجده من الدولة ومن الأفراد والشركات وكذلك من مختلف المانحين والداعمين، أدت هذه التبرعات إلى ضرورة رفع مستوى الرقابة المالية والإدارية وذلك من خلال:

- أ- توصيات مجلس الإدارة والجمعية العمومية الخاصة بضرورة تحقيق الاستدامة والاستقرار المالي جعلها تكون لجنة خاصة بالاستثمار والأوقاف، وهذا بدوره فرض على الجمعية مزيداً من أدوات الرقابة المالية والإدارية.
- ب- أصدرت ارتقاء الصحة في هذا الصدد عدة لوائح وسياسات وإجراءات العمليات المالية، والأنشطة الوقفية والاستثمارية، ومراقبة أصول الجمعية.
- ت- الالتزام بالنظام المالي الخاص بالجمعيات الخيرية والصادر من المركز الوطني لتنمية القطاع غير ربحي.

اعتماد مجلس الإدارة
تم اعتماد هذه اللائحة بموجب قرار مجلس الإدارة الصادر في محضر الاجتماع الأول
بتاريخ ١٠/١/١٤٤٨ هـ الموافق ٢٥/٦/٢٠٢٦ م.