

سياسة

تشكيل اللجان واتخاذ القرارات

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.

مجال التطبيق:

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

السياسات ذات العلاقة:

- لائحة مجلس الإدارة.
- سياسة إدارة المعرفة.

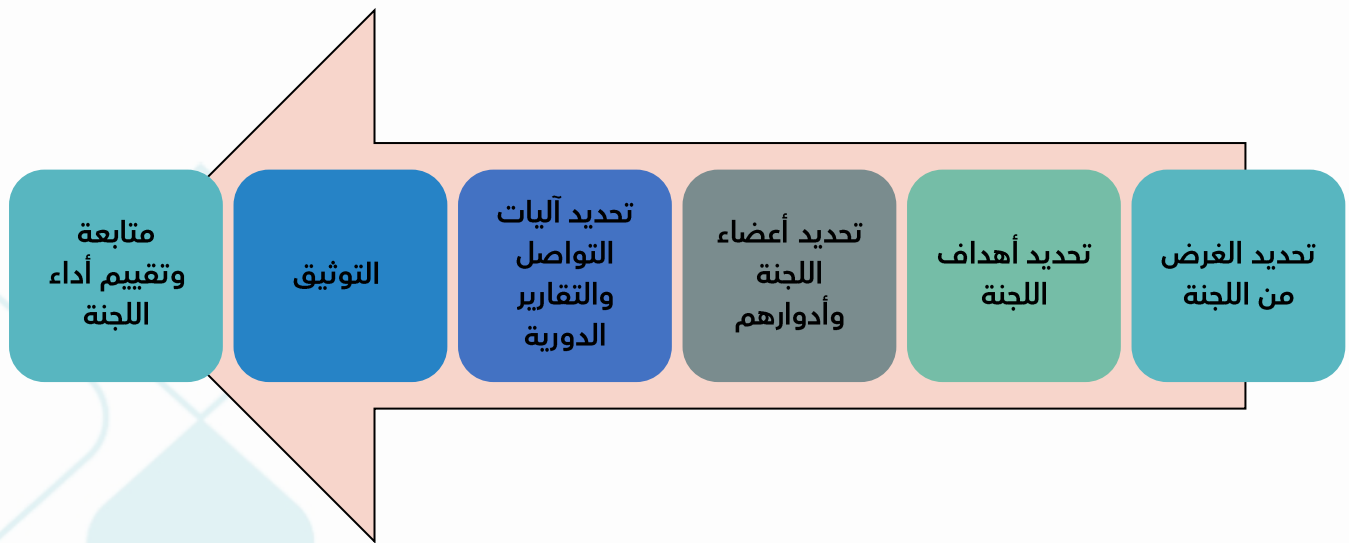
أحكام عامة:

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

أنواع اللجان:

- لجان دائمة: وهي التي تكون مذكورة ضمن اللوائح الداخلية و يشكلها 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:



الخطوة الأولى: تحديد الغرض من اللجنة:

- يتم فيها وضع وصف دقيق لعمل اللجنة ويوضح فيه مهام اللجنة ومسؤولياتها 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 نتائج اللجنة.

الخطوة الثالثة: تحديد أعضاء اللجنة وأدوارهم:

- وفيها يتم اختيار الأعضاء وتحديد رئيس اللجنة والمقرر ويفضل أن 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:

- يُحدّد فيه مواعيد لقاءات الأعضاء، إضافةً إلى مواعيد رفع التقارير المتعلقة بأداء اللجنة والنتائج التي توصّلت إليها خلال فترات زمنية محددة.
- تحديد آلية للتواصل بين أعضاء اللجنة.

الخطوة الخامسة: التوثيق

- يتولى مقرر اللجنة إعداد محاضر الاجتماعات وتوزيعها على الأعضاء، ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة ونتائجها.
- يقوم بحفظ المحاضر والوثائق والمرفقات الخاصة بالاجتماعات في ملف مخصص للجنة ويُسلم إلى سكرتير الجمعية.
- كما يلتزم بتوثيق جميع أعمال اللجنة، بما في ذلك النجاحات والإخفاقات وأسبابها ومعوقاتها، وحفظها كدروس مستفادة لتعزيز التحسين المستقبلي.

الخطوة السادسة: متابعة وتقييم أداء اللجنة:

- تقيّم اللجان وفق مؤشرات الأداء والنتائج المعتمدة لكل لجنة.
- يتولى الأمين العام للجمعية متابعة أداء اللجان المشكّلة بقرار من مجلس الإدارة.
- أما اللجان المشكّلة من الإدارة التنفيذية، فيتولى المدير التنفيذي متابعتها، ويرفع تقارير الأداء بشأنها إلى مجلس الإدارة.

التزامات أعضاء اللجان:

يلتزم أعضاء اللجنة بجميع الالتزامات التالية:

- الحرص على حضور اجتماعات اللجنة بشكل دائم ومنتظم.
- المساهمة الفعالة مع أعضاء اللجنة لتحقيق أهدافها.
- 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 أغلب الحضور (النصف + واحد) على القرار المحدد.
- حالة تساوي عدد الأصوات وعنده يرحل 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.
- فرص كبيرة تحتاج إلى سرعة لاستغلالها.

أهداف اتخاذ القرارات الحرجة:

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

مراحل عملية حل المشاكل وبناء القرارات الحرجة:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة وموضوع القرار:

والمقصود بها التعرف على الموضوع الأساسي وأبعاده 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 الأولي 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 سابقًا.
 - مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات النتائج الرئيسية.
 - نتائج استطلاعات رأي المستفيدين.
- القيام بتحليل البيانات والمعلومات تحليلًا دقيقًا ومقارنة الحقائق والأرقام والخروج من ذلك بمعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

المرحلة الرابعة: تحديد الحلول المتاحة واختيار أفضل الحلول:

- طلب اقتراح حلول مبتكرة من المشاركين وإعداد قائمة بجميع الوسائل الممكنة والكفيلة بالوصول إلى الهدف ومن ثم فرزها وتصنيفها.
- المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير في عملية الاختيار، وأهم هذه المعايير:
 - التوافق مع الاستراتيجية.
 - ملائمة لمصالح المستفيدين.
 - الجدوى الاقتصادية.
 - نسبة عوامل الخطر التي قد تمنع التنفيذ السليم.
 - مدى توفر الخبرة لدى الجمعية في المجال محل 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 وآثاره.
- فحص المخرجات والنتائج، فإذا كانت تحقق الهدف يتم الاستمرار بتنفيذ القرار، وإذا كانت المخرجات والنتائج مغايرة يتم إعادة العملية من المرحلة الثالثة.
- توثيق العملية كدروس من دورس المعرفة.

اعتماد
مجلس الإدارة

مراجعة
مدير إدارة التخطيط

إعداد
مدير الإدارة المالية

اعتماد مجلس الإدارة

تم الاعتماد في محضر مجلس الإدارة رقم (٨) بتاريخ ٢٠٢٥/١٢/٧م

