



## سياسة انشاء اللجان واتخاذ القرار

### بجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمحافظة رفحاء

" كرام "





## 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.

## احكام عامة:

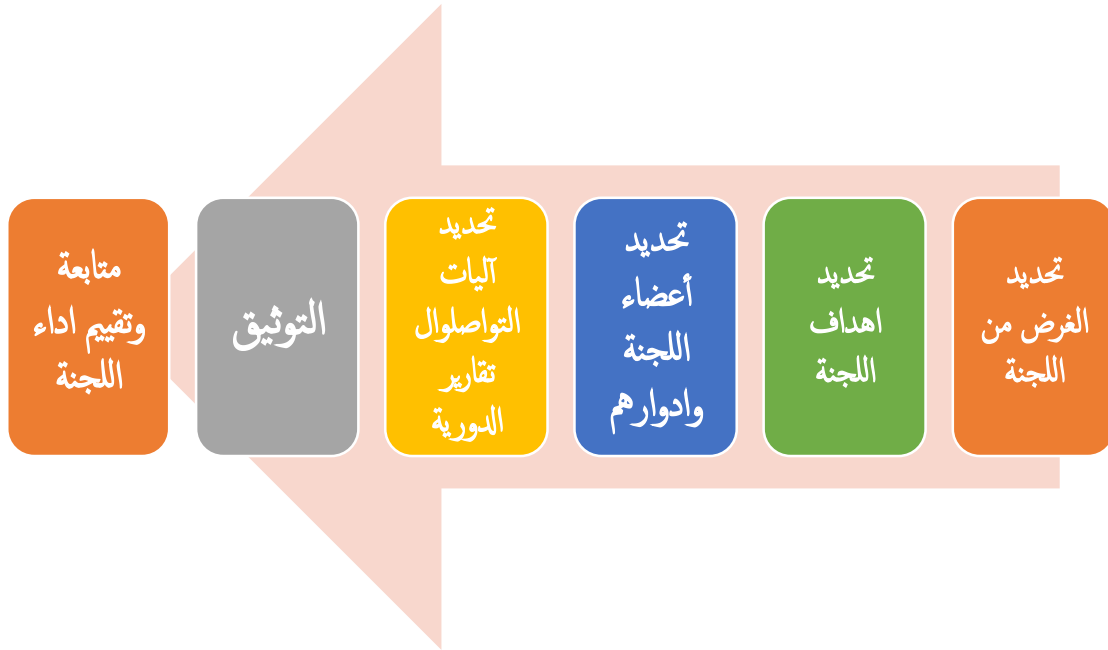
- لمجلس الإدارة بالجمعية إنشاء ما يراه من اللجان الضرورية للقيام بوظائفها.
- تنتخب كل لجنة رئيسية رئيساً لها، ونائباً للرئيس، ومقرراً.
- ترفع اللجان الرئيسية تقاريرها بشكل دوري لمجلس الإدارة لاطلاعه على سير أعمال اللجنة والنتائج التي توصلت لها باستمرار.
- تتخذ اللجان قراراتها بأغلبية الأعضاء الحاضرين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





### الخطوة الأولى: تحديد الغرض من اللجنة:

- يتم فيها وضع وصف دقيق لعمل اللجنة ويوضح فيه مهام اللجنة
- ومسئولياتها 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
- 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:

- ويتم فيه 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 لدى سكرتير الجمعية.
- يوثق المقرر كافة أعمال اللجنة والنجاحات والاختناقات 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 نائب رئيس مجلس الإدارة.
- 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 أغلب الحضور (النصف + واحد) على القرار المحدد.
- حالة تساوي عدد الأصوات وعنده يروح 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 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 بما 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 سابقاً.
  - مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات النتائج الرئيسية.
  - نتائج استطلاعات رأي المستفيدين.
- القيام بتحليل البيانات والمعلومات تحليلاً دقيقاً 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.
  - 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 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.