

أبحاث
ملتقى إنسان الدولي الثاني
لحوكمة العمل الخيري
نوفمبر ٢٠٢٤

حقوق الطب مع محفوظات

الطبعة الأولى

١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٤ م

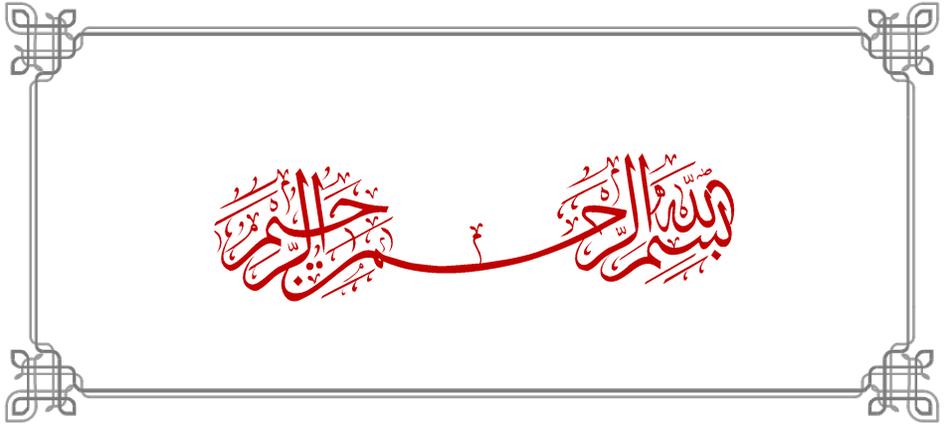


جمعية
إنسان
الخيرية

+٩٦٥ ٢٢٠ ٧٢ ٠٢٠

+٩٦٥ ٦٦٦ ٩٥ ٩٢٢

info@insan.org.kw





حضرة صاحب السمو الشيخ مشعل أحمد الجابر الصباح
أمير دولة الكويت

H.H. Sheikh Meshal AL-Ahmad Al-Jaber Al-Sabah
Amir Of The State Of Kuwait



سَمُو الشَّيْخِ صَبَّاحٍ خَالِدِ الْحَمَدِ السَّبَّاحِ
وَلِيِّ عَهْدِ دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ

H. H. Sheikh Sabah Khaled Al-Hamad Al-Sabah
Crown Prince Of The State Of Kuwait



د. عثمان محمد الحميس

رئيس مجلس الإدارة



د. خالد شجاع العتيبي

عضو مجلس الإدارة وأمين السر



د. عادل مبارك المطيرات

نائب رئيس مجلس الإدارة



أ. مبارك سالم العازمي

الرئيس التنفيذي



م. نواف محمد السالم

عضو مجلس الإدارة

أبحاث ملتقى إنسان الدولي الثاني لحوكمة العمل الخيري

الجمعية العمومية ودورها في تعزيز الحوكمة
د. عبد الله عطية

اختصاصات مجلس الإدارة ولجانه
د. عبد الرحمن بدر القصار

اختصاصات وممكنات مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية
د. عمر محمد عبد العزيز فرحان

مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية
د. سناء نايف الحناوي

التحديات الأربعة للإدارة التنفيذية بالمنظمة الخيرية في ضوء الحوكمة
د. يوسف بن عثمان الحزيم

❖ جمعية إنسان:

هي جمعية خيرية كويتية تأسست عام ٢٠١٩ ، وترتكز على تنمية القيم والأنشطة التعليمية استناداً إلى رؤيتها «نرتقي بالإنسان بالقيم والعلم» . حيث تتميز الجمعية بنهج مؤسسي يعتمد على الالتزام الصارم بالمتطلبات القانونية والرقابية ، وتطبيق أعلى معايير الحوكمة . وقد حازت على شهادة الأيزو في الجودة الشاملة لإدارة العمل الخيري .

❖ الهدف الاستراتيجي للجمعية:

الإسهام في تطوير العمل الخيري ومعالجة التحديات الإدارية والمالية والشرعية التي تواجه المؤسسات الخيرية ، بالإضافة إلى تطوير الأدوات المعرفية والأنشطة المتخصصة في هذا المجال . وما يميز الجمعية عن غيرها هو استقلاليتها ؛ إذ أنها لا تنتمي إلى أي جماعة أو تتبع جهة معينة ، بل تتعاون مع جميع الأطراف لتحقيق التكامل مع الجمعيات والمبادرات والفرق التطوعية ، وذلك بهدف بناء الإنسان وتنميته .

❖ رؤيتنا

«نرتقي بالإنسان بالقيم والعلم» .

شعارنا ❁

«سمو الإنسان ورقبي الأجيال».

رسالتنا ❁

« تمكين الإنسان في المجالات العلمية وغرس القيم الحضارية من خلال شراكات استراتيجية محلية وعالمية ، وكفاءات بشرية متخصصة ، ووسائل مستدامة عالية الجودة».

قيمنا ❁

الشفافية ، العمل الجماعي ، الجودة ، المؤسسة ، قيادة التغيير .



تهيد

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على نبينا محمد ﷺ ، وعلى آله وصحبه أجمعين .

أما بعد:

انطلاقاً من رؤيتنا " نرتقي بالإنسان بالقيم والعلم " ، تفخر جمعية إنسان الخيرية بتنظيم الدورة الثانية من ملتقى إنسان الدولي لحوكمة العمل الخيري تحت عنوان: " حوكمة المنظمة الخيرية: المهام والمسؤوليات " لمواصلة نجاح دورته الأولى التي تناولت " حوكمة العمل الخيري: الأسس النظرية والتجارب الدولية " ، مستعرضة تجارب دولية رائدة وأسساً علمية متينة .

في هذا العام ، يسلط الملتقى الضوء على الأدوار الحيوية والمسؤوليات الدقيقة التي تقع على عاتق مكونات الهيكل الإداري للمنظمات الخيرية ، بدءاً من الجمعية العمومية ووصولاً إلى الإدارة التنفيذية . استكمالاً لما تم تناوله في الدورة السابقة ، بالتركيز على ثلاثة محاور رئيسة هي:

١ - دور الجمعية العمومية في تفعيل الحوكمة .

٢ - اختصاصات مجلس الإدارة ولجانه .

٣ - مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية .



من خلال هذا الملتقى العلمي السنوي ، تسعى جمعية إنسان الخيرية إلى تحقيق نقلة نوعية في مستوى العمل الخيري ، وذلك عبر تحسين أداء المؤسسات الخيرية وتعزيز قدراتها التنافسية ، وفق أفضل الممارسات العالمية في مجال الحوكمة . بمشاركة نخبة من الخبراء والمفكرين المتميزين ، وعرض أبحاث ودراسات معمّقة تُسهم في رسم خارطة طريق للمؤسسات التي تتطلع إلى ترك أثر دائم وإيجابي في المجتمع ، متسلحة بالعلم والمعرفة وأدوات الحوكمة الرشيدة .

✿ اللجنة التحضيرية لملتقى إنسان الدولي لحوكمة العمل الخيري :

- | | |
|-----------------------|--------------------------------|
| رئيس اللجنة التحضيرية | ١ - د . محمد عود الفزيع |
| مقرر اللجنة التحضيرية | ٢ - د . جاسم محمود جامع |
| عضو اللجنة التحضيرية | ٣ - د . عبد العزيز أحمد الناهض |



المحور الأول

**الجمعية العمومية
ودورها في تعزيز الحوكمة**

**حوكمة المنظمة الخيرية:
المهام والمسؤوليات**

الجمعية العمومية ودورها في تعزيز الحوكمة

نوفمبر 2024م

د. عبد الله عطية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

يتساءل الكثير من المهتمين عن دور أعضاء الجمعية العمومية في تفعيل حوكمة المنظمات الخيرية وتعزيزها ، حيث يعتقد الكثيرون أن هذا الدور يقع على عاتق مجلس الإدارة منفرداً ، ومن خلال ما اطلع عليه الباحث من قوانين وتعليمات خاصة في دول الخليج العربي وبعض مناطق بلاد الشام بما يخدم أهداف البحث ، وجدها متقاربة إلى حد ما . وللوصول إلى هذا الدور اتبع الباحث الخطوات التالية لتحقيق أهداف البحث ونتائجه وتقديم التوصيات الملائمة ، وعلى النحو التالي :

١ - تحديد إشكالية البحث: تواجه المنظمات الخيرية تحديات في تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة ، والتي تشمل الشفافية ، والمساءلة ، والكفاءة ؛ حيث يمكن أن يؤدي ضعف الحوكمة إلى فقدان الثقة من قبل المانحين والمستفيدين ، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على قدرة المنظمة الخيرية على تحقيق أهدافها .

٢ - الدوافع والأسباب:

أ - افتقار ونقص المعرفة وخبرة بعض من أعضاء الجمعيات العمومية



في المنظمات الخيرية إلى المعرفة الكافية بمبادئ الحوكمة .

ب - تداخل الأدوار: قد يحدث تداخل في الأدوار بين مجلس الإدارة والجمعية العمومية .

٣ - الهدف: يهدف البحث إلى دراسة دور الجمعية العمومية في تعزيز الحوكمة في المنظمات الخيرية للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها ، وتقديم توصيات لتحسين الأداء الإداري والتنظيمي لهذه للمنظمات .

٤ - المنهجية: تمّ استخدام منهجية تحليلية وصفية من خلال مراجعة الأدبيات المتاحة حول حوكمة المنظمات الخيرية ، بالإضافة إلى مقابلة مع أحد الخبراء ، وتجربة الباحث في مجلس إدارة إحدى الجمعيات الخيرية .

النتائج:

أ - يلعب أعضاء الجمعية العمومية دوراً حيوياً في تعزيز الحوكمة من خلال ممارسة دوره الرقابي على مجلس الإدارة ، وضمان الشفافية ، وتحديد السياسات العامة للمنظمة من خلال عدة عوامل ، توضح دور أعضاء الجمعية العمومية .

ب - تزداد فعالية دور المنظمة الخيرية في تعزيز الحوكمة ، عند تبني الدولة لنموذج موحد للنظام الأساسي لهذه المنظمات ، ودمج دورهم في بعض اللجان .



ج - التقييم الدوري لدور الجمعية العمومية في المنظمات الخيرية في تعزيز حوكمة المنظمة .

التوصيات:

أ - تبني السلطات الإشرافية والرقابية لمنظمات العمل الخيري لآليات وأنظمة من شأنها إعادة تطوير القوانين والتشريعات الداعية إلى حوكمة قطاع الهيئات غير الربحية من غير الشركات .

ب - تطوير نموذج موحد لنظام أساسي للمنظمات الخيرية .

ج - تدريب الأعضاء: تطوير برامج تدريبية لأعضاء الجمعية العمومية لزيادة معرفتهم بمبادئ الحوكمة .

د - التقييم الدوري: تنفيذ عمليات تقييم دورية لأداء الجمعية العمومية لضمان فعالية دورها في تعزيز الحوكمة والرقابة .

هـ - قيام السلطة الإشرافية والرقابية بالطلب من المنظمة الخيرية إطلاع تلك السلطة على تقييم فعالية الجمعية العمومية في تعزيز حوكمة المنظمة الخيرية .





ABSTRACT

Many people are curious about the role of General Assembly members in activating and enhancing the governance of charitable organizations, as it is often believed that this responsibility lies solely with the Board of Directors. The researcher reviewed specific laws and instructions from Gulf Arab countries and some parts of the Levant, finding them quite similar in serving the research objectives. To clarify this role, the researcher followed these steps to achieve the research objectives and results and to provide suitable recommendations:

1. Defining the research problem: Charitable organizations face challenges in applying good governance principles, including transparency, accountability, and efficiency. Weak governance can lead to a loss of trust by donors and beneficiaries, negatively affecting the organization's ability to achieve its goals.
2. Motives and reasons:
 - A. The lack of sufficient knowledge and experience in governance principles among some members of the General Assemblies in charitable organizations.
 - B. Overlapping roles: There may be role overlaps between the Board of Directors and the General Assembly.
3. Objective: The research aims to study the role of the General Assembly in enhancing governance in charitable organizations to derive generalizable results and provide recommendations for improving these organizations' administrative and organizational performance.
4. Methodology: A descriptive analytical methodology was used, including a review of available literature on charitable organization governance, an expert interview, and the researcher's experience on a charitable organization's board of directors.
5. Results:



- A. Members of the General Assembly play a vital role in enhancing governance by exercising oversight over the Board of Directors, ensuring transparency, and setting the organization's general policies through various factors that clarify their role.
 - B. The effectiveness of charitable organizations in enhancing governance increases when the state adopts a unified model for the bylaws of these organizations and integrates their roles into some committees.
 - C. Periodic evaluation of the General Assembly's role in charitable organizations to enhance governance.
6. Recommendations:
- A. Supervisory and monitoring authorities for charitable organizations should adopt mechanisms and systems to redevelop laws and legislation advocating for the governance of the non-profit sector.
 - B. Developing a unified model for the bylaws of charitable organizations.
 - C. Member training: Creating training programs for General Assembly members to increase their knowledge of governance principles.
 - D. Periodic evaluation: Conducting regular evaluations of the General Assembly's performance to ensure its effectiveness in enhancing governance and oversight.
 - E. The supervisory and controlling authority should request that charitable organizations inform them of evaluations of the General Assembly's effectiveness in enhancing governance.



الجمعية العمومية ودورها في تعزيز الحوكمة

تمهيد:

ينقسم الاقتصاد بشكل عام إلى ثلاثة أقسام رئيسة بحسب طبيعة أهدافه، القسم الأول المتمثل في الاقتصاد الذي يهدف إلى تعظيم الثروة للأفراد والهيئات الربحية، والقسم الثاني يُعنى بالقطاع العام (الحكومي)، بينما يهدف القسم الثالث إلى تفعيل الأعمال الخيرية الأهلية وتعزيزها، والمتتبع لهذه التقسيمات يجد أنّ البحث والتنظيم قد أُشيع في القسم الأول بكافة مجالاته (حوكمة وهيكله المؤسسات، الفتاوى، المعايير الشرعية والمحاسبية، الإجراءات، وغيرها)، كما أنّ القسم الثاني يتم رعايته من قبل الحكومات، أما القسم الثالث الذي يهدف إلى العمل الخيري، فهناك تشريعات وقوانين ومعايير وإجراءات يمكن وصفها بالخجولة، وعطشة إلى الجهات الإشرافية لتوليها الاهتمام والعناية من خلال إعادة النظر في القوانين والتشريعات اللازمة لتعزيز فعالية حوكمة العمل الخيري واستدامته، ويمكن تشبيه هنا الاقتصاد بالطائر؛ فإذا أردنا له التحليق، فيجب أن يكون له جناحين قويين واتجاه واضح، فالحكومات والدول يكون دورها بالتشريع والتوجيه والرقابة، فكما تمّ الاهتمام بالجانب الذي يسعى لتعظيم الثروة («وهو مهم»)، يجب الاهتمام بالجانب الخيري والتطوعي غير الهادف إلى



الربح المادي .

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في توضيح آلية تعزيز حوكمة المنظمات الخيرية من قبل أعضاء الجمعية العمومية، وإيجاد آلية لتقييم هذا الدور، وتقديم التوصيات التي يراها الباحث مناسبة لتعزيز فعالية حوكمة المنظمات الخيرية .

المحددات الرئيسية:

لعل المُحدد الأبرز الذي واجهه الباحث يكمن في ندرة المراجع والأبحاث المتعلقة بمجال البحث والتي يمكن وصفها بالشُّح، الأمر الذي شكل تحدياً جلياً للباحث في إيجاد أسلوب علمي للتغلب على هذه المُعضلة من خلال استخدام توسيع نطاق البحث بإجراء مقارنات مع دور المساهمين في تعزيز حوكمة الشركات المساهمة العامة، والتواصل مع الخبراء في مجال البحث للوصول إلى أهداف البحث .





المبحث الأول

الحوكمة في المنظمات الخيرية

تمهيد:

يتعدد مفهوم أو مصطلح الحوكمة تبعاً لنشاط الهيئة أو المنظمة، وكذلك تبعيتها الإشرافية والرقابية لأي هيئة حكومية واعتماد المنظمات الدولية لتعريف الحوكمة، ولهذا السبب؛ سيقوم الباحث باستعراض تعريف الحوكمة ومفهومها استناداً إلى المتغيرات المذكورة سابقاً حول تبعية المفهوم بهدف الوصول إلى تعريف لمصطلح الحوكمة في المنظمات الخيرية.

وقبل الشروع بتناول محتويات البحث، يمكن تعريف العمل الخيري بأنه «أي عمل يستهدف نفع الناس، ويكون بالمال أو الجهد أو الوقت أو الفكر وليس له غايات ربحية، ويسمى أحياناً: القطاع الخيري أو القطاع الثالث، وكما يسمى بالقطاع غير الربحي»^(١).

(١) الميثاق الأخلاقي للعاملين في القطاع الخيري مبادئ وسلوكيات (٢٠١٨)، جمعية الخدمات الصحية بالقصيم، صفحة (٤) المملكة العربية السعودية.



المطلب الأول: مفهوم الحوكمة:

١ - تعريف الحوكمة بشكل عام:

أ - بحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية^(١) (OECD) تعرف حوكمة الشركات: «Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders, and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.»^(٢).

وقام الباحث بترجمته إلى اللغة العربية على النحو التالي: مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين. وتوفر الحوكمة الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة، والوسائل لتحقيق تلك الأهداف، ومراقبة الأداء.

ب - «مجموعة الضوابط والمعايير والإجراءات التي تحقق أعلى مستويات الإدارة الرشيدة والانضباط للمنظمة» وذلك وفقاً للمعايير والأساليب المعتمدة محلياً وعالمياً، من خلال تحديد دور ومسؤوليات وواجبات

(١) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأسست عام ١٩٦١ وينطوي تحت لوائها ٣٨ دولة من الدول المتقدمة، مقرها باريس؛ تلتزم بدعم النمو المستدام والتوظيف والحفاظ على الاستقرار المالي.

(٢) G20 /OECD Principles of Corporate Governance (2015) OECD page 9



مختلف الأطراف والكيانات الممثلة في منظومة الحوكمة (المساهمون والجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية) بهدف تطبيق (النزاهة والشفافية، والمساءلة والمصارحة، والعدالة وحماية حقوق وواجبات جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالمنظمة)^(١).

٢ - تعريف أو مفهوم الحوكمة في المنظمات الخيرية:

* نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وتحديد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، وتوضيح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجمعية، وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل^(٢).

* توفير الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في الجمعيات الأهلية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعيات عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة^(٣).

* وعرفتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية بأنها: «مجموعة من القواعد والمعايير والإجراءات اللازم

(١) مدونة خالد محمد الشريعة، 2-2/ https://kwna.net

(٢) دليل الحوكمة في الجمعيات (٢٠٢١) صفحة (٨) عمان، الأردن.

(٣) دليل حوكمة الجمعيات الأهلية، الجزء الأول معيار الامتثال والالتزام (٢٠٢٢) صفحة (٥) المملكة العربية السعودية.



تطبيقها في أي منشأة كانت لضمان درجة عالية من الشفافية والإفصاح المالي والإداري والمشاركة في اتخاذ القرار والمحاسبة والمتابعة وضوحاً تاماً في الحقوق والواجبات»^(١).

وبالإشارة إلى ما سبق من تعاريف لمفهوم حوكمة العمل الخيري، يرى الباحث بأنه يمكن الوصول إلى تعريف لها من خلال تحديد ثلاثة عوامل رئيسة في التعريف المقترح من الباحث وهي: آلية عمل الحوكمة (مدخلات الحوكمة)، عمليات الحوكمة (العمليات)، الهدف من الحوكمة (المخرجات)، على النحو التالي:

تحديد أهداف الحوكمة لأصحاب المصالح (المخرجات)	عمليات الحوكمة (العمليات)	آلية عمل الحوكمة (المدخلات)
<ul style="list-style-type: none"> * تحقيق العدالة . * المصداقية . * الامتثال . * الإفصاح والشفافية . * الاستدامة . 	<ul style="list-style-type: none"> * تحديد العلاقة بين أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين . * تحديد المسؤوليات . * طرق اتخاذ القرارات الرشيدة . 	<ul style="list-style-type: none"> * نظام التوجيه . * نظام الرقابة . * تحديد القواعد . * الامتثال للقوانين والمعايير . * الامتثال للإجراءات .

(١) قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية (٢٠٢٢)، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية صفة (٢)، المملكة العربية السعودية .



وعطفاً على ما سبق ، يمكن تعريف حوكمة المنظمات الخيرية بأنها: «نظام توجيه ورقابة يتم بهما تحديد القواعد والامثال للقوانين والمعايير والإجراءات التي تعمل على تحديد العلاقة بين أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين ، وتحديد المسؤوليات وطرق اتخاذ القرارات الرشيدة ، بهدف تحقيق العدالة والمصداقية والامثال والإفصاح والشفافية والاستدامة في المنظمات الخيرية .





المطلب الثاني: تحديد أصحاب المصالح أو أصحاب العلاقة أو المعنيين في الجمعيات الخيرية:

من خلال اطلاع الباحث على تعريف المصطلحات الثلاثة السابقة في المراجع ، وجد ما يلي:

١ - التعريف الصادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية في قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية: تمّ تعريف أصحاب المصالح بـ: «أي شخص أو كيان له علاقة مع الجمعية مثل: (المانحين ، والمستفيدين ، والموظفين وغيرهم من الأطراف ذوي العلاقة)»^(١).

٢ - أسس الحوكمة في القطاع غير الربحي ، مؤسسة الملك خالد ومبادرة بيرل^(٢): «يضم مسمى أصحاب المصلحة أي أفراد أو مجموعات أو منظمات لديها اهتمام أو ارتباط بالمنظمة ، ويمكن للأطراف المعنية التأثير على أو التأثير بالإجراءات والأهداف والسياسات التي تتبناها المنظمة». ومن الأمثلة على أصحاب المصلحة الرئيسيين: (الجهات المستفيدة وأعضاء مجلس الإدارة، والموظفون، والجهات الحكومية، والجهات المانحة،

(١) قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية ، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية صفحة (٦) ، المملكة العربية السعودية .

(٢) أسس الحوكمة في القطاع غير الربحي ، مؤسسة الملك خالد ومبادرة بيرل صفحة (١٥) .



والموردون ، والمجتمع ككل). وتعد عملية تحديد أصحاب المصلحة من العمليات المهمة التي تستعين بها المنظمات الناجحة للحصول على الدعم.

٣ - تعريف جمعية اكتفاء الأهلية: تم تعريف أصحاب العلاقة/ أصحاب المصلحة بـ«الأشخاص أو المؤسسات (المستفيدين ، الرعاية ، المانحون ، القطاع العام والخاص ، الجمعيات) الذين يشاركون بشكل فعال في المساعدة على تنفيذ برامج ومشاريع واستدامة الجمعية ، والذين قد تتأثر مصالحهم إيجاباً أو سلباً بالجمعية وأنشطتها»^(١).

٤ - عادةً ما يشمل مفهوم «أصحاب المصلحة» في المؤسسة الخيرية ما يلي^(٢):

أ - المانحون: الأفراد أو الشركات أو المؤسسات التي تقدم الدعم المالي للمنظمات الخيرية .

ب - المستفيدون: الأفراد أو المجتمعات المستفيدة من برامج وخدمات المنظمة الخيرية .

ج - المتطوعون: الأشخاص الذين يتبرعون بوقتهم ومهاراتهم لدعم أنشطة المنظمة الخيرية .

(١) دليل إدارة أصحاب العلاقة (٢٠٢٠)، جمعية اكتفاء الأهلية صفحة (٨)، المملكة العربية السعودية .

(٢) <https://www.quora.com/Who-are-the-stakeholders-of-a-charity>



د - الموظفون وأعضاء مجلس الإدارة: الذين يعملون في المنظمة الخيرية أو يحكمونها.

هـ - المنظمات الشريكة: المنظمات غير الربحية الأخرى أو الوكالات الحكومية أو الشركات التي تتعاون مع المنظمة الخيرية لتحقيق أهداف مشتركة.

وللتفريق بين مصطلح أصحاب المصلحة ومصطلح الأطراف ذوي العلاقة، قام الباحث بالرجوع إلى مفهومهما في أدبيات حوكمة الشركات، فقد تمّ تعريفهما في تعليمات حوكمة الشركات المساهمة المدرجة لسنة ٢٠١٧ الصادر عن هيئة الأوراق المالية بالمملكة الأردنية الهاشمية على النحو التالي: «أصحاب المصالح هم الأشخاص الذين لهم مصلحة مع الشركة بما في ذلك المساهمون والعاملون في الشركة والدائنون والموردون والمستثمرون المحتملون»، «الأطراف ذوي العلاقة: كل من تربطهم بالشركة علاقة مباشرة أو غير مباشرة تتيح لهم التأثير على قرارات الشركة وهم بشكل رئيسي أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا للشركة»^(١)، وغيرهم لم يتسع المجال لذكرهم بسبب عدم الانتاجية.

وفي القطاع الخيري تتأثر الجماعات والأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة وخدمات المنظمة الخيرية، وهذه الكيانات المعنية تشمل مجموعة واسعة من الفئات والذين لا يسعون إلى الاسترباح، وإنما إلى

(١) تعليمات حوكمة الشركات المساهمة المدرجة لسنة ٢٠١٧ الصادر عن هيئة الأوراق المالية، ضمن المادة (٢)، المملكة الأردنية الهاشمية.

تحقيق أهداف المنظمة الخيرية والاستدامة، وقد تختلف تركيبة هذه الكيانات حسب نوع المنظمة الخيرية ومجال عملها، وقد اجتهد الباحث في تحديدها وتصنيفها على النحو التالي:

الرقم	الصفة	التصنيف	داخلي / خارجي ^(١)	هدف الحوكمة
١	أعضاء الجمعية العمومية	أصحاب مصلحة	داخلي	* المصادقية . * الامتثال .
٢	أعضاء شرف بالجمعية العمومية	أصحاب مصلحة	خارجي	* الإفصاح والشفافية .
٣	أعضاء مجلس الإدارة	أصحاب مصلحة وذوو علاقة	داخلي	* الاستدامة .
٤	المدير العام والإدارة التنفيذية	أصحاب مصلحة وذوو علاقة	داخلي	
٥	الموظفون	أصحاب مصلحة وذوو علاقة	داخلي	
٦	المانحون/الرعاة	أصحاب مصلحة	خارجي	
٧	المستفيدون	أصحاب مصلحة	خارجي	
٨	المتطوعون	أصحاب مصلحة	خارجي	
٩	السلطات الإشرافية والرقابية	أصحاب مصلحة	خارجي	
١٠	المجتمع	أصحاب مصلحة	خارجي	

(١) قد يكون صاحب المصلحة الخارجي في بعض الأحيان من أصحاب المصلحة الداخليين .



المطلب الثالث: مكونات الجمعية العمومية في المنظمات الخيرية ومهامها:

١ - مكونات الجمعية العمومية:

تتكون من مجموع أعضاء الجمعية ، وهي «السلطة العليا في الجمعية» أو «الهيئة»^(١) ، وكذلك يمكن تسميتها بـ«الهيئة العامة» وهي الجهة التي تُفوض الصلاحيات لأعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه .

في القانون الكويتي أشارت المادة (٤) إلى بعض الشروط ، فعلى سبيل المثال تمّ تحديد عدد وجنسية المؤسسين ، بأن لا يقل عددهم عن عشرة أشخاص ، وحدد جنسياتهم بالكويتية ، وألا يقل عمر المؤسس عن واحد وعشرين عاماً^(٢) .

ففي بداية تسجيل المنظمة الخيرية ، يقوم أصحاب الفكرة أو الهدف أو الغايات الرئيسيون - المؤسسون - بإنشاء المنظمة الخيرية ، حيث يتم صياغة النظام الأساسي للمنظمة من قبلهم والحصول على التراخيص المبدئية اللازمة من الجهات الإشرافية والرقابية ، وبعد أول اجتماع يصبح من ينضم لعضوية الجمعية العمومية مع المؤسسين وغيرهم من المنضمين الجدد المؤمنين بالفكرة - أعضاء الجمعية العمومية - .

(١) قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ، من المادة (٢) ، فلسطين .

(٢) القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٢ في شأن الأندية وجمعيات النفع العام (١٩٦٢/٢٤) من المادة (٤) ، دولة الكويت .



وقبل الدخول بطبيعة تكوين أعضاء الجمعية العمومية يجد الباحث ضرورة لتوضيح طبيعة العلاقة بين عضو المنظمة الخيرية والمنظمة الخيرية، ومن ضمنها: الاشتراكات المدفوعة والتبرعات، وللتعرف على طبيعة هذه العلاقة فإنها تدرج تحت عقد التبرعات، فهذه العقود شغلت بال المهتمين والفقهاء في الشريعة والقانون، حيث تمَّ تعريفها في الفقه المعاصر بأنها: «تمليك العين أو الخدمة بدون عوض أو مقابل^(١)، وعليه فإنَّ اشتراكات أعضاء الجمعية العمومية تعتبر تبرعاً منهم إلى المنظمة الخيرية، ويعتبر العقد (التبرع) لازماً لا يستطيع المتبرع الرجوع واسترداد تبرعه في حال قبضه من المنظمة^(٢)، وعليه فإنَّ جميع الاشتراكات والتبرعات من أعضاء الجمعية العمومية تنقل ملكية هذه الأموال أو الأعيان إلى المنظمة الخيرية وتخرج من ملكيتهم، وقد أشارت المادة (١٨) من القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٢ في شأن الأندية وجمعيات النفع العام (١٩٦٢/٢٤) بدولة الكويت، بأنَّ أموال الجمعية أو النادي بما فيه الاشتراكات والممتلكات الثابتة والمنقولة والهبات والتبرعات والإعانات وغيرها تعتبر ملكاً للنادي أو الجمعية، وليس لأعضائها حق فيها، وليس للعضو المنسحب أو المفصول أي حق في هذه الأموال^(٣)، وعليه تمَّ استنتاج ما يلي:

(١) بتصرف موقع حماة الحق، /2021/ <https://jordan-lawyer.com>.

(٢) د. حسن أبو الحمد إبراهيم (٢٠٢٢)، أحكام الرجوع في عقود التبرعات في الفقه الإسلامي، العدد السابع والثلاثون لسنة ٢٠٢٢م - الجزء الأول ٢/٣، مجلة كلية القانون والشريعة، طنطا، مصر.

(٣) القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٢ في شأن الأندية وجمعيات النفع العام (١٩٦٢/٢٤) من المادة (١٣) دولة الكويت.



١ - في حالات الوفاة أو الانسحاب أو الفصل من عضوية الجمعية لا تُعاد هذه الأموال إلى العضو أو ورثته .

٢ - لا يعتبر عضو الجمعية العمومية مالكا في الجمعية ، وهذا ما يختلف في الشركات المساهمة فيكون أعضاء الجمعية المالكون للشركة ، وتعتبر المنظمة الخيرية شخصية اعتبارية مستقلة عن أعضاء المنظمة الخيرية وهذا يتشابه مع الشركات والهيئات الأخرى .

عند دفع الاشتراك من قبل عضو الجمعية العمومية فإنه يأخذ بعض الامتيازات بالمنظمة الخيرية طالما يعتبر مُشتركا ولم يفقد عضويته ، ومن هذه المزايا ما يلي (١):

١ - الاشتراك في أنشطة الجمعية .

٢ - الاطلاع على مستندات الجمعية ووثائقها ومنها القرارات الصادرة في الجمعية سواء كانت من الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي أو غيرهم .

٣ - الاطلاع على الميزانية العمومية للجمعية ومرفقاتها في مقر الجمعية وقبل عرضها على الجمعية العمومية بوقت كافٍ .

٤ - حضور اجتماعات الجمعية العمومية .

(١) موقع جمعية الدعوة والارشاد، <https://www.warakdawah.org.sa/pages/%>، السعودية .



٥ - التصويت على قرارات الجمعية العمومية إذا أمضى مدة محددة من تاريخ التحاقه بالجمعية .

٦ - تلقي المعلومات الأساسية عن نشاطات الجمعية بشكل دوري .

٧ - الاطلاع على المحاضر والمستندات المالية في مقر الجمعية .

٨ - دعوة الجمعية العمومية للانعقاد لاجتماع غير عادي بالتزامن مع ٢٥ ٪ من الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية .

٩ - للعضو أن يخاطب الجمعية بخطاب يصدر منه يوجهه إلى مجلس الإدارة، وللجمعية أن تخاطب العضو بخطاب يصدر من مجلس الإدارة أو ممن يفوضه المجلس يُسَلَّم إلى العضو شخصيًا، أو يرسل له عبر أي من عناوينه المقيدة في سجل العضوية .

١٠ - الإنابة كتابةً لأحد الأعضاء لتمثيله في حضور الجمعية العمومية .

١١ - الترشح لعضوية مجلس الإدارة، وذلك بعد مدةٍ لا تقل عن مدة محددة من تاريخ التحاقه بالجمعية وسداده الاشتراك .

يتكون أعضاء الجمعية العمومية مجموعة من الأفراد ويمكن أن يشترك في عضوية الجمعية العمومية من هيئات عامة أو خاصة مثل: الشركات والمؤسسات الحكومية والنقابات المهنية والمنظمات الخيرية الأخرى، وهذه الهيئات يكون لها ترتيبات خاصة، وهنا يجب تحديد شروط الحوكمة



في قبول العضو في الجمعية العمومية ، ومن الشروط المقترح توافرها بالعضو من الأفراد ما يلي^(١):

١ - تحديد جنسية المشترك (كويتي) مثلاً^(٢) ، وفي بعض التشريعات تسمح بأن يكون العضو من غير جنسية البلد ، ولكن يلزم الحصول على موافقات خاصة إذا كانت هناك نية بتعيينه في مجلس إدارة المنظمة الخيرية .

٢ - ألا يقل عمره عن الثامنة عشرة ، ويمكن تحديد عمر أكبر من الثامنة عشرة بحسب التشريعات الصادرة عن السلطة الإشرافية والرقابية أو النظام الأساسي للمنظمة الخيرية ، ولكن من الواجب ألا يقل عن الثامنة عشر من العمر .

٣ - أن يكون كامل الأهلية .

٤ - أن يكون حسن السيرة والسلوك .

٥ - ألا يكون قد صدر بحقه حكم نهائي بإدانته في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ، ولم يرد له اعتباره .

(١) موقع جمعية الدعوة والارشاد، <https://www.warakdawah.org.sa/pages/%>، السعودية .

السعودية ، موقع الاتحاد الأردني للجمعيات الخيرية ، الأردن .

(٢) تنص المادة (١٠) القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٢ في شأن الأندية وجمعيات النفع العام (١٩٦٢/٢٤) ، دولة الكويت «تتكون الجمعية العمومية من جميع الاعضاء الكويتيين الذين أوفوا الالتزامات المطلوبة منهم وفقا لنظام الجمعية او النادي ومضت على عضويتهم مدة ستة اشهر على الاقل ويكون للأعضاء غير الكويتيين حق الانتفاع بمرافق الجمعية كأعضاء منتسبي» .



٦ - الالتزام بسداد اشتراك العضوية .

أما بخصوص اشتراك هيئات في الجمعية العمومية للمنظمة الخيرية (العضو الاعتباري) «وهي حالة نادرة الحدوث إن وجدت» وتدخل من باب الاستثناءات أو لتعليمات تستحدث لمعالجة إجراءات لحظية ، وفيما يلي ملخص للإجراءات المقترحة^(١):

الإجراءات لدى المنظمة الخيرية المراد الانضمام إليها	الإجراءات لدى الشركات	الإجراءات لدى المنظمة الخيرية الراغبة بالانضمام
* عرض الطلب على مجلس إدارة المنظمة الخيرية ضمن جدول أعمالها ، ولمجلس الإدارة الحق بقبول الطلب أو رفضه . * الحصول على موافقة السلطة الإشرافية .	تقديم طلب للمنظمة الخيرية المراد الانضمام لها ، وتسمية شخص يمثلها لديها .	* الحصول على موافقة الهيئة العامة والإدارية بالانضمام إلى عضوية منظمة خيرية أخرى . * الحصول على موافقة السلطة الإشرافية . * تقديم طلب للمنظمة الخيرية المراد الانضمام لها ، وتسمية شخص يمثلها لديها .

ويوصي الباحث السلطات الإشرافية بإضافة فقرة بالنظام الأساسي للمنظمات الخيرية توضح آلية انضمام أو قبول انضمام العضو الاعتباري

(١) لم يطلع الباحث على تعليمات أو أبحاث بخصوص العضو الاعتباري بالمنظمات الخيرية ، وتمّ الاتصال الهاتفي بالسيد موسى الحويان أمين عام اتحاد الجمعيات الخيرية لمحافظة العاصمة ، عمان وتم تدوين رأيه بالجدول بتصريف .



للمنظمات الخيرية ، وقد أشار تعريف الجمعية حسب القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٢ بشأن الأندية وجمعيات النفع العام (١٩٦٢/٢٤) البند (١) دولة الكويت^(١) ، «يُقصد بجمعيات النفع العام والأندية - الجمعيات والأندية المنظمة - المستمرة لمدة معينة أو غير معينة ، وتتألف من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين بغرض آخر غير الحصول على ربح مادي ، وتستهدف القيام بنشاط اجتماعي أو ثقافي أو ديني أو رياضي» حيث يُلاحظ من ذكر العضو الاعتراري .

ولتوضيح الفرق بين عضو الجمعية العمومية والمساهم في الشركات المساهمة العامة ، يقدم الباحث بعض الفروقات التوضيحية وعلى النحو التالي :

المساهم في الشركة المساهمة العامة	العضو في المنظمة الخيرية	البيان
شراكة	تبرع	طبيعة العلاقة
يعتبر مالكاً لموجودات الشركة	لا يعتبر مالكاً للموجودات	الملكية في الموجودات
ربحية	خيرية	الأهداف
يحصل على حصة بالفائض حال وجوده بعد تقاسم الغرماء	لا يحصل على أي حصة وتوزع موجودات المنظمة بحسب النظام الأساسي	التصفية
في حال الوفاة توزع حقوقه على الورثة	لا يحصل العضو أو ورثته على أي حقوق	الانسحاب / الفصل / الوفاة

(١) القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٢ في شأن الأندية وجمعيات النفع العام (١٩٦٢/٢٤) المادة (١) ، دولة الكويت .



٢ - علاقة أعضاء الجمعية العمومية مع النظام الداخلي أو الأساسي:

النظام الأساسي هو «الوثيقة الأساسية التي تعرّف بالتنظيم وتصف طريقة تكوينه وتحدد أهدافه وتُفصّل هيكله الإداري وتحوي القواعد الأساسية التي تحكمه»^(١)، ويُعتبر النظام الداخلي/الأساسي الإطار القانوني والتنظيمي ويمثل احترام الأعضاء للقواعد والتوجيهات المنصوص عليها بالنظام والالتزام بما ورد فيه، ويحدد به بعض البيانات الأساسية والهامة التي وافق عليها الأعضاء، مثل: اسم المنظمة الخيرية، والمقر، والغرض من إنشاء المنظمة، وأسماء المؤسسون وشروط العضوية وحقوق الأعضاء وواجباتهم، ونظام الجمعية العمومية ومجلس إدارة المنظمة الخيرية واختصاصات كل منهما وطرق انتخابهم وعزلهم، ونظام الرقابة وقضايا الاندماج والتصفية، وغيرها من البيانات التي تهم المنظمة والأعضاء وتنظيم علاقتهم بالمنظمة، وعليه فهو الدستور الحاكم لعلاقة أعضاء الجمعية العمومية بالمنظمة الخيرية، ويجب أن يوقع على قبول الشروط والأحكام الواردة فيه كل من يريد الانضمام لعضوية الجمعية العمومية، ويمكن تلخيص علاقة أعضاء الجمعية العمومية مع النظام الداخلي بما يلي:

أ - لا يجوز لأي عضو [شخصية طبيعية أو اعتبارية] الانضمام إلى المنظمة الخيرية إلا بالموافقة على الشروط والأحكام والتوقيع بما يفيد الموافقة عليه.

(١) <https://practicaldemocracy.tripod.com/rules/authority/constitution.htm>



ب - الامتثال للقوانين والتشريعات ، يساعد النظام الداخلي على ضمان توافق أنشطة المنظمة الخيرية مع القوانين والتشريعات السارية ، ولا يعتبر النظام الأساسي ساري المفعول إلا بعد موافقة الجهة الإشرافية والرقابية .

ج - تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بين أصحاب العلاقة الرئيسيين ، الأمر الذي يؤدي إلى تنظيم العمل وتركيز الجهود في المنظمة ، وهذا يعزز من تحقيق الشفافية .

د - تنظيم الإجراءات ، حيث يوضح الإطار العام لاتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل قانوني ومنظم ومتسق ، الأمر الذي يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

هـ - حماية الحقوق ، حيث يضمن النظام الأساسي حماية حقوق أعضاء الجمعية العمومية الأمر الذي يعزز من الشفافية .

٣ - حقوق أعضاء الجمعية العمومية:

تتكون الجمعية العمومية من الأعضاء المؤسسين ، إضافةً إلى الأعضاء الذين مضى على عضويتهم مدة محددة «ستة أشهر مثلاً» وأن يكون مسدداً لرسوم العضوية وأن تنطبق عليه الشروط الأخرى مثل الحد الأدنى من عمر العضو ، وتمثل حقوقهم فيما يلي^(١):

(١) قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية (٢٠٢٢) ، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية صفحة (٣٩) ، المملكة العربية السعودية .



أ - حضور اجتماع الجمعية العمومية، والاشتراك في مداولاتها، والتصويت على قراراتها، وعلى الجمعية إتاحة فرصة التصويت لجميع الأعضاء دون تمييز، وإحاطتهم بجميع القواعد التي تحكم إجراءاته، وبالمعلومات الخاصة بحق التصويت، وعدم وضع أي إجراء يؤدي إلى إعاقة استخدامه.

ب - الاطلاع على سجلات الجمعية ووثائقها، ويشمل ذلك البيانات والمعلومات الخاصة بنشاط الجمعية واستراتيجيتها وخططها التشغيلية، وسجلات وقائع جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وقراراتهما، وكذلك القرارات التي يصدرها المسؤول التنفيذي للجمعية.

ج - مراقبة أداء الجمعية بشكل عام وأعمال مجلس الإدارة بشكل خاص.

د - مساءلة أعضاء مجلس الإدارة، وإبلاغ الوزارة عن أية مخالفات أو أخطاء جسيمة، وفق الشروط والقيود الواردة في النظام واللائحة التنفيذية.

هـ - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وتجديد مدة عضويتهم، وإبراء ذمة مجلس الإدارة السابق.

و - تشكيل لجنة انتخابات مكونة من عضوين على الأقل «من غير الأعضاء المترشحين» لإدارة عملية انتخاب الأعضاء للدورة الثانية وما يليها، وينتهي دور اللجنة بإعلان أسماء أعضاء مجلس الإدارة.



ز - البت في استقالة أي من أعضاء مجلس الإدارة ، أو إسقاط العضوية عنه ، وانتخاب من يشغل المراكز الشاغرة في عضوية مجلس الإدارة .

ح - إلغاء ما تراه من قرارات مجلس الإدارة .

ط - اقتراح اندماج الجمعية في جمعية أخرى .

ي - إقرار تعديل اللائحة الأساسية .

ك - حل الجمعية اختيارياً .

ل - أن ينب عنه (خطياً) عضواً آخر يمثله في حضور الجمعية العمومية ، ولا يجوز إنابة أي من أعضاء مجلس الإدارة ، كما لا يصح أن ينوب العضو عن أكثر من عضو ، ويجب أن تعتمد الإنابة من رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه قبل موعد الاجتماع .

م - لا يجوز لأي من أعضاء الجمعية العمومية التدخل في أعمال مجلس الإدارة أو أعمال الإدارة التنفيذية للجمعية ما لم يكن عضواً في مجلس الإدارة ، أو كان تدخله من خلال الجمعية العامة العادية أو غير العادية وفقاً لاختصاصاتها ، أو في الحدود والأوضاع التي يحكمها النظام ولائحته التنفيذية .

وأما ما يخص البند (ح) أعلاه فيُعتَقَد بأنه لا يمكن إلغاء قرارات مجلس الإدارة وخاصة عندما يتعلق ذلك بتعاقدات قام بها ، الأمر الذي يؤثر



على سمعة المنظمة الخيرية وقد يدخلها كذلك في التزامات مالية عند إلغاء بعض التعاقدات ، ويرى الباحث بأن دور الجمعية العمومية يجب أن يسبق هذه التعاقدات ، كأن يكون هناك حوكمة رشيدة في اتخاذ القرارات من إعداد دراسات من الإدارة التنفيذية وعرض مسودة الاتفاقيات على اللجان المنبثقة عن المجلس وتفعيل الدور الرقابي في المنظمة الخيرية .

* اختصاصات ومهام الجمعية العمومية العادية^(١):

١ - دراسة تقرير مراجع الحسابات عن القوائم المالية للسنة المالية المنتهية ، واعتمادها بعد مناقشتها .

٢ - إقرار مشروع الميزانية التقديرية للسنة المالية الجديدة .

٣ - مناقشة تقرير مجلس الإدارة عن أعمال الجمعية ونشاطاتها للسنة المالية المنتهية ، والخطة المقترحة للسنة المالية الجديدة ، واتخاذ ما تراه في شأنه .

٤ - إقرار خطة استثمار أموال الجمعية ، واقتراح مجالاته .

٥ - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، وتجديد مدة عضويتهم ، وإبراء ذمة مجلس الإدارة السابق .

(١) قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية (٢٠٢٢) ، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية صفحة (٤٢) ، المملكة العربية السعودية .



٦ - تعيين محاسب قانوني مرخص لمراجعة حسابات الجمعية ، وتحديد أتعابه .

* اختصاصات ومهام الجمعية العمومية غير العادية:

يمكن للمنظمة الخيرية الدعوة لعقد اجتماع غير عادي لبحث أي من الأمور التالية^(١):

- ١ - المسائل الهامة والعادلة التي يرى مجلس الإدارة أو الأعضاء عرضها .
- ٢ - البت في استقالة رئيس الجمعية ، أو الاستقالات المقدمة من أعضاء مجلس الإدارة بعضهم أو كلهم ، بسبب أمور تمس كيان الجمعية أو النادي أو المصلحة العامة .
- ٣ - إسقاط العضوية عن أعضاء مجلس الإدارة كلهم أو بعضهم .
- ٤ - تعديل النظام الأساسي للنادي .
- ٥ - حل النادي أو اتحاده أو إدماجه .

ويمكن بأن يتقدم ثلث أعضاء الجمعية العمومية بطلب عقد اجتماع غير عادي بشرط بيان أغراض الاجتماع^(٢) ، وفي بعض القوانين أو التشريعات التي

(١) القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٢ في شأن الأندية وجمعيات النفع العام (١٩٦٢/٢٤) المادة (١٦) ، دولة الكويت .

(٢) القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٢ في شأن الأندية وجمعيات النفع العام (١٩٦٢/٢٤) المادة (١٥) ، دولة الكويت .



اطلع عليها الباحث فتتطلب موافقة الجهة الرقابية والاشرفاية .

* اجتماعات الجمعية العمومية^(١):

تتعقد الجمعية العمومية اجتماعاً عادياً مرة واحدة على الأقل كل سنة مالية ، على أن يُعقد الاجتماع الأول من كل سنة خلال الأشهر الأربعة الأولى من السنة ، وتعقد الجمعية العمومية اجتماعاً غير عادياً بناءً على طلب مُسبب من الوزارة (السلطة الإشرافية) أو من مجلس الإدارة أو بناءً على طلب ٢٥ ٪ من أعضاء الجمعية العمومية ، وعلى مجلس الإدارة عند إعداد جدول أعمال الاجتماع مراعاة ما يلي:

١ - الأخذ بعين الاعتبار الموضوعات التي يرغب أعضاء الجمعية العمومية إدراجها .

٢ - أفراد كل موضوع من الموضوعات المدرجة على جدول أعمال الجمعية العمومية ببند مستقل ، وعدم الجمع بين الموضوعات المختلفة جوهرياً تحت بند واحد ، وعدم وضع الأعمال والعقود التي يكون لأعضاء المجلس مصلحة مباشرة أو غير مباشرة فيها ضمن بند واحد ، لغرض الحصول على تصويت الأعضاء على البنود جميعها .

٣ - أن يتاح لأعضاء الجمعية العمومية «قبل انعقاد الجمعية العمومية

(١) قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية صفحة (٤٥)، المملكة العربية السعودية .



بخمسة عشر يوماً» الحصول على أية معلومات تخص مواضيع جدول الأعمال، على أن يكون كل موضوع معروض في جدول أعمال الجمعية العمومية مصحوباً بشرح وافٍ واستعراض كافٍ لكافة جوانبه بما يمكن أعضاء الجمعية العمومية من اتخاذ قراراتهم بشكل سليم ومدروس.

٤ - للوزارة (الجهة الإشرافية) إضافة ما تراه من موضوعات إلى جدول أعمال الجمعية العمومية.

٥ - لا يجوز للجمعية العمومية (العادية أو غير العادية) النظر في مسائل غير مدرجة في جدول أعمالها.

* قرارات وتوصيات الجمعية العمومية^(١):

١ - يجب تسجيل التصويت على قرارات الجمعية العمومية بدقة، وتتم إدارة اجتماع الجمعية العمومية على النحو الذي يسمح للأعضاء بالتعبير عن آرائهم وملحوظاتهم، وتصدر قرارات الجمعية العادية بأغلبية عدد الأعضاء الحاضرين، وتصدر قرارات اجتماع الجمعية العمومية غير العادي ثلثي عدد الأعضاء الحاضرين، ويعد اجتماع الجمعية العمومية (العادي أو غير العادي) صحيحاً إذا حضره أكثر من نصف أعضائها، ويجوز تأجيل اجتماع الجمعية العمومية (العادي أو غير العادي) إذا لم يحضر أكثر من نصف

(١) قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية صفحة (٤٧)، المملكة العربية السعودية.



أعضائها إلى موعد آخر يعقد خلال مدة أقلها ساعة وأقصاها خمسة عشر يوماً من موعد الاجتماع الأول .

ويكون في هذه الحالة (الاجتماع الثاني) بالنسبة للجمعية العمومية بالاجتماع العادي صحيحاً مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين ، وأما في حالة اجتماع الجمعية العمومية غير العادي فيجب أن لا يقل عن ٢٥ ٪ من إجمالي عدد الأعضاء .

٢ - يجب أن تكون القرارات والتوصيات الصادرة عن الجمعية العمومية مكتوبةً ومُشاراً إليها في محاضر الاجتماعات ، ويجب على الجمعية تزويد الوزارة (السلطة الإشرافية) بصورة من المحاضر مع محضر فرز الأصوات خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ الاجتماع ، وتعد جميع قرارات الجمعية العادية وغير العادية نافذة باستثناء ما يلي وبعد استكمال الإجراءات اللازمة وفق أحكام القانون وموافقة الوزير (السلطة الاشرافية):

أ - اندماج الجمعية مع جمعية أخرى .

ب - إقرار تعديل اللائحة الأساسية .

ج - حل الجمعية اختياريًا .





* دور مجلس إدارة الجمعية الخيرية واللجان التابعة مع أعضاء الجمعية العمومية:

في أغلب الأحيان يتم انتخاب أعضاء مجلس إدارة المنظمة الخيرية من أعضاء الجمعية العمومية، وهذا يجب أن يحدد في التعليمات التي تصدرها الجهة الإشرافية والرقابية، وفي حال لم تصدر تعليمات فإنه يفضل إدراجها في النظام الأساسي للمنظمة الخيرية، وفيما يلي دور مجلس إدارة الجمعية الخيرية واللجان التابعة مع أعضاء الجمعية العمومية^(١):

- ١ - يعتبر مجلس إدارة الجمعية الخيرية مُسئلاً من الجمعية العمومية.
- ٢ - تشكل الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة بحسب الأحوال لجان متخصصة دائمة أو مؤقتة وفقاً لحاجة الجمعية وظروفها وأوضاعها، على أن تكون لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية من اللجان الدائمة.
- ٣ - على عضو مجلس الإدارة تجنب حالات تعارض المصالح، وإبلاغ المجلس بحالات التعارض التي قد تؤثر في حياده عند نظر الموضوعات المعروضة على المجلس. وعلى مجلس الإدارة عدم إشراك هذا العضو في المداولات، وعدم احتساب صوته في التصويت على هذه الموضوعات في اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية وإثبات ذلك في محضر الاجتماع.

(١) قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية صفحة (١٠٧)، المملكة العربية السعودية.



٤ - واجبات مجلس الإدارة تجاه الجمعية العمومية:

أ - إرسال دعوة خطية للجمعية العمومية لطلب عقد اجتماعها تشمل جدول الأعمال ، ومكان الاجتماع ، وتاريخه ، وساعة انعقاده قبل الموعد بوقتٍ كافٍ .

ب - عدم التصرف إلا فيما تنص عليه اللائحة الأساسية وبالشروط الواردة فيها ، وإذا خلت اللائحة الأساسية من نص ، فلا يجوز للمجلس التصرف إلا بإذن من الجمعية العمومية .

ج - على مجلس الإدارة تحقيق تواصل فعال بين الجمعية وأعضاء الجمعية العمومية ، وأن يكون مبنياً على الفهم المشترك للأهداف الاستراتيجية للجمعية ومصالحها .

د - يُضمّن مجلس الإدارة في تقريره السنوي الإجراءات التي اتخذها بناءً على مقترحات وملحوظات أعضاء الجمعية العمومية حيال الجمعية وأدائها .

هـ - يلتزم مجلس الإدارة بتوفير المعلومات الوافية والدقيقة ؛ لتمكين عضو الجمعية العمومية من ممارسة حقوقه على أكمل وجه ، وتقديم المعلومات في الوقت المناسب وتحديثها بانتظام .

و - يزود مجلس الإدارة من يرغب من أعضاء الجمعية العمومية بنسخة



من تقرير كفاية وفاعلية نظم الرقابة الداخلية ، وتلاوة التقرير أثناء انعقاد الجمعية العمومية .

ز - توفير أساليب إفصاح ملائمة تمكن أعضاء الجمعية العمومية من الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالجمعية وأدائها .

هـ - دور لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية :

أ - تُشكل أعضاء لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية من أعضاء الجمعية العمومية على أن يكون من بينهم أحد أعضاء مجلس الإدارة ، على أن لا يقل عدد أعضاء اللجنة عن ثلاثة ولا يزيد عن خمسة أعضاء ، ويكون من بينهم أحد الخبراء في الشؤون المالية والمحاسبية .

ب - مراجعة القوائم والبيانات المالية للجمعية قبل عرضها على الجمعية العمومية ، لضمان نزاهتها وعدالتها وشفافيتها ، وإبداء رأيها حيال ذلك .

ج - تزويد الوزارة بحساب الجمعية الختامي للسنة المنتهية بعد اعتماده من الجمعية العمومية خلال مدة أقصاها أربعة أشهر من نهاية السنة المالية .

د - التوصية للجمعية العمومية بتعيين مراجع الحسابات الخارجي ، وعزله وتحديد أتعابه ، والتأكد من استقلاليتها .

هـ - الرفع إلى الجمعية العمومية بما تراه من مسائل ترى فيها ضرورة اتخاذ إجراء بشأنها ، وإبداء توصياتها بالخطوات التي يلزم اتخاذها .



و - الطلب من مجلس الإدارة دعوة الجمعية العمومية للانعقاد إذا استدعت الحاجة ذلك .

٦ - لجنة الموارد المالية والاستثمار:

أ - الإشراف على إعداد الموازنة التقديرية للسنة المالية الجديدة للجمعية ورفعها لمجلس الإدارة لمراجعتها ورفع للجمعية العمومية لإقرارها .

ب - إعداد وصياغة السياسة الاستثمارية للجمعية وعرضها على مجلس الإدارة لمراجعتها ورفع للجمعية العمومية لإقرارها .

٧ - لجنة التخطيط والترشيح:

أ - اقتراح سياسات ومعايير واضحة للعضوية في مجلس الإدارة .

ب - إعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة .

ج - المراجعة السنوية للاحتياجات اللازمة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة .

د - مراجعة هيكل مجلس الإدارة، ورفع التوصيات بشأن التغييرات التي يمكن إجراؤها .

هـ - وضع الإجراءات الخاصة في حال شغور مركز أحد أعضاء مجلس الإدارة .



و - وضع الإجراءات الخاصة بتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمل الجمعية ، وخاصة الجوانب المالية والقانونية .

ز - وضع الإجراءات المناسبة التي تكفل توفير المعلومات الوافية عن شؤون الجمعية لأعضاء المجلس .

ح - تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة ، واقتراح الحلول لمعالجتها بما يتفق مع مصلحة الجمعية .

٨ - لجنة إدارة المخاطر: أن تتكون اللجنة من أحد أعضاء الجمعية العمومية على أن يكون لديه معرفة وخبرة في مجال إدارة المخاطر ، وخاصة مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب .

٩ - تبلغ كافة اللجان الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة «بحسب الأحوال» بما تتوصل إليه من نتائج أو تتخذه من قرارات ، ويجب حضور جميع رؤساء اللجان للجمعيات العمومية للإجابة عن أسئلة أعضاء الجمعية العمومية .

يحظر على عضو الجمعية العمومية ما يلي :

التصويت على قرار مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الجمعية إذا كانت له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة فيها .



المبحث الثاني

دور الجمعية العمومية في تعزيز حوكمة المنظمة الخيرية



المطلب الأول: دور الجمعية العمومية في تعزيز حوكمة المنظمة الخيرية

✽ أولاً: معنى كلمة تعزيز:

عَزَزَ الشَّيْءَ تَعْزِيزًا، عَزَزَهُ أَي: شَدَّدَهُ وَقَوَّاهُ، وَفِي التَّنْزِيلِ الْعَزِيزُ: ﴿إِذْ أَرْسَلْنَا إِلَيْهِمُ اثْنَيْنِ فَكَذَّبُوهُمَا فَعَزَّزْنَا بِثَالِثٍ﴾ [يس: ١٤] وَيُقَالُ: عَزَزَ الْمَاءَ الْأَرْضَ لَبَدَهَا وَشَدَّدَهَا فَلَا تَسُوخُ فِيهَا الْأَرْجُ (١)، وكلمة تعزيز هي في حد ذاتها اسم، والفعل منها عَزَّزَ، والمصدر منها تعزيز، أي، ومعنى كلمة تعزيز هي زيادة أو تعظيم حجمه أو شأنه أي جعله كثيرًا أو عظيمًا، كما أن كلمة تعزيز تعني رفع القدر، وعلى سبيل المثال يقال تعزيز الاحتياطي، أي زيادة الاحتياطي والتوسع فيه ورفع قيمته أو معدلاته، كما يقال على سبيل المثال أيضًا، تعزيز الاستثمار، أي زيادة قيمة رأس المال المستثمر من أجل رفع الأرباح.

وكلمة تعزيز بالانجليزية (Strengthen) تعني: جعل الشيء أقوى أو أكثر فعالية، أو ليصبح أقوى أو أكثر فعالية (٢).

(١) المعجم الوسيط، ٢٠١١ الطبعة الخامسة، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، باب العين، صفحة ٥٩٨.

(٢) <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strengthen>



* ثانيًا: دور الجمعية العمومية في تعزيز حوكمة المنظمة الخيرية:

وقد قسّم الباحث دور أعضاء الجمعية العمومية إلى عدة عوامل رئيسة لإبرازه في تعزيز الحوكمة ، على النحو التالي:

الرقم	العامل	التفاصيل
١	النظام الأساسي	يحمل النظام الأساسي الصفة القانونية والتوافقية لأعضاء الجمعية العمومية يبين فيه الأهداف ومجموعة من الإجراءات الخاصة بإدارة المنظمة الخيرية، وتحديد السلطات والمسئولة لأصحاب المصالح الرئيسيين ويوضح به أسلوب الرقابة وتقييم الأداء، وهذا يعتبر من أهم أدوات تعزيز الحوكمة.
٢	التعيين / الإقالة	* انتخاب أعضاء مجلس الإدارة * قبول استقالة أعضاء المجلس . * إسقاط العضوية / الفصل من الجمعية العمومية والمنظمة الخيرية . * إبراء أعضاء مجلس الإدارة .
٣	المساءلة	مساءلة الجمعية العمومية لأعضاء مجلس الإدارة .
٤	النواحي التنظيمية والتشغيلية	* تقديم الاقتراحات . * المشاركة في النقاشات . * التصويت على القرارات المطروحة في اجتماع الجمعية العمومية . * الموافقة / عدم الموافقة على اندماج المنظمة الخيرية .

الرقم	العامل	التفاصيل
		<ul style="list-style-type: none"> * تعديل النظام الأساسي للمنظمة الخيرية . * حل الجمعية اختياريًا .
٥	التقارير المالية	<ul style="list-style-type: none"> * التأكد من عدم إنفاق أموال المنظمة الخيرية في غير الأغراض التي أنشئت من أجلها، من خلال التقارير المالية وتقرير مدقق الحسابات . * الموافقة على تقرير مدقق الحسابات . * إقرار الميزانية العمومية .
٦	الدور الرقابي	<ul style="list-style-type: none"> * تعيين مدقق الحسابات . * تعيين بعض أعضاء الجمعية العمومية في بعض اللجان ، مثل: لجنة التدقيق ، لجنة إدارة المخاطر ، لجنة التطوير والترشيح ، وغيرها من اللجان بحسب طبيعة وحجم المنظمة الخيرية والقوانين والتعليمات ذات الصلة في الدولة . * الاطلاع على سجل محاضر الاجتماعات في الجمعية ، قبل انعقاد اجتماع الجمعية العمومية العادي / غير العادي . * مراقبة أداء الجمعية ، من خلال مدى تحقيق الأهداف ، ورأي السلطات الإشرافية والرقابية ، والإعلام ، وأية طريقة أخرى مناسبة .





المطلب الثاني: نموذج مقترح لتقييم مدى تفعيل وتعزيز دور الجمعية العمومية في حوكمة المنظمات الخيرية:

الرقم	العامل	التفاصيل	الحد الأعلى للتقييم	تقييم عضو الجمعية العمومية	فجوة التقييم
١	النظام الأساسي	وجود نظام أساسي متطور وواضح يتم فيه تحديد الأهداف والإجراءات الخاصة بإدارة المنظمة الخيرية، وتحديد السلطات والمسئولة لأصحاب المصالح الرئيسيين ويوضح فيه أسلوب الرقابة وتقييم الأداء.	٥		
٢	التعيين / الإقالة	انتخاب أعضاء مجلس الإدارة	٣		
		قبول استقالة أعضاء المجلس.	٣		
		إسقاط العضوية / الفصل من الجمعية العمومية والمنظمة الخيرية.	٣		
		إبراء أعضاء مجلس الإدارة.	٣		
٣	المساءلة	مسئولة الجمعية العمومية لأعضاء مجلس الإدارة.	٣		
٤	النواحي	تقديم الاقتراحات.	٢		

الرقم	العامل	التفاصيل	الحد الأعلى للتقييم	تقييم عضو الجمعية العمومية	فجوة التقييم
	التنظيمية والتشغيلية	المشاركة في النقاشات .	٢		
		التصويت على القرارات المطروحة في اجتماع الجمعية العمومية .	٣		
		الموافقة/ عدم الموافقة على اندماج المنظمة الخيرية .	٣		
		تعديل النظام الأساسي للمنظمة الخيرية .	٣		
		حل الجمعية اختياريًا .	٣		
٥	التقارير المالية	التأكد من عدم إنفاق أموال المنظمة الخيرية في غير الأغراض التي أنشئت من أجلها، من خلال التقارير المالية وتقرير مدقق الحسابات .	٣		
		الموافقة على تقرير مدقق الحسابات .	٣		
		إقرار الميزانية العمومية .	٣		
		تعيين مدقق الحسابات .	٣		
٦	الدور				



الرقم	العامل	التفاصيل	الحد الأعلى للتقييم	تقييم عضو الجمعية العمومية	فجوة التقييم
	الرقابي	تعيين بعض أعضاء الجمعية العمومية في بعض اللجان، مثل: لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، لجنة التطوير الترشيح، وغيرها من اللجان بحسب طبيعة وحجم المنظمة الخيرية والقوانين والتعليمات ذات الصلة في الدولة.	٣		
		الاطلاع على سجل محاضر الاجتماعات في الجمعية، قبل انعقاد اجتماع الجمعية العمومية العادي/ غير العادي.	٣		
		مراقبة أداء الجمعية، من خلال مدى تحقيق الأهداف، ورأي السلطات الاشرافية والرقابية، والإعلام، وأية طريقة أخرى مناسبة.	٣		
		المجموع	٤٦		



- * **الحد الأعلى للتقييم:** قيم استرشادية تحدد أهمية ووزن التقييم وضعها الباحث لمعرفة الحد الأعلى من التقييم.
- * **تقييم عضو الجمعية العمومية:** توزع القائمة على أعضاء الجمعية العمومية بطريقة ورقية أو بطريقة إلكترونية ليتم تعبئتها.
- * **فجوة التقييم:** الحد الأعلى للتقييم - تقييم عضو الجمعية العمومية.
- * جمع تقييمات أعضاء الجمعية العمومية.
- * **فجوة التقييم = (عدد أعضاء الجمعية العمومية*٤٦) - مجموع تقييم أعضاء الجمعية العمومية.**
- * يتم تقييم فعالية أعضاء الجمعية في تعزيز حوكمة المنظمة الخيرية من خلال المقارنة التالية وفق الجدول التالي:

النقاط	مستوى تقييم فعالية أعضاء الجمعية في تقييم حوكمة المنظمة الخيرية
	عالٍ
	متوسط
	ضعيف

* اطلاع السلطة الاشرافية والرقابية.

ولتوضيح آلية عمل الجدول ، نفترض بأن عدد أعضاء الجمعية العمومية



يبلغ (١٠٠) عضو، ومجموع تقييم أعضاء الجمعية العمومية (٤٢٠٠)،
وبتطبيق المعادلة السابقة لاحتساب فجوة التقييم:

$$\text{فجوة التقييم} = (١٠٠ * ٤٦) - ٤٢٠٠ = ٤٠٠$$

وعليه يتم تقييم فعالية الجمعية العمومية باستخدام الجدول التالي:

النقاط	مستوى تقييم فعالية أعضاء الجمعية في تقييم حوكمة المنظمة الخيرية
أكبر أو يساوي ٤٠٠	عالٍ
٣٩٩ - ٣٠٠	متوسط
أقل من ٣٠٠	ضعيف

وفي مثالنا السابق فإنَّ تقييم فعالية أعضاء الجمعية في تقييم حوكمة
المنظمة الخيرية «عالٍ».



النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

تُظهر النتائج بناءً على استعراض المفاهيم وتحليلها وإجراءات المقارنات عند اللزوم ما يلي:

١ - يوجد دور محوري وهام يقوم به أعضاء الجمعية العمومية للمنظمة الخيرية في تعزيز الحوكمة ، وتمّ تقسيمها (تصنيفها) من قِبَل الباحث إلى عدة عوامل ، وهي : (وجود نظام أساسي متطور وقانوني يتوافق عليه أعضاء الجمعية العمومية ، وتعيين أو إقالة مجلس الإدارة ، وتعزيز دور الجمعية العمومية في مساءلة مجلس الإدارة ، ودورهم التنظيمي والتشغيلي ، والتقارير المالية ، والدور الرقابي للجمعية العمومية) .

٢ - تزداد فعالية دور المنظمة الخيرية في تعزيز الحوكمة ، عند تبني الدولة لنموذج موحد نوعاً ما للنظام الأساسي لهذه المنظمات ، ومعالجة جميع القضايا التي ظهرت سابقاً ، ومن ضمنها تعريف لأصحاب المصالح والعضو الاعتباري والعمل على مراقبة امثال المنظمات الخيرية لما ورد من مواد متضمنة في النظام الأساسي ، ودمج دورهم في لجان المنظمة الخيرية التنفيذية والرقابية .



٣ - التقييم السنوي لدور الجمعية العمومية في المنظمات الخيرية في تعزيز حوكمة المنظمة ، وهذا التقييم يمكن أن يكون مرجعاً لأعضاء الجمعية العمومية ، وتحسين أو تطوير دورهم عند كل تقييم ، ويمكن الاستئناس بآلية التقييم المُقترحة من الباحث .

ثانياً: التوصيات

١ - تبني السلطات الإشرافية والرقابية لمنظمات العمل الخيري آليات وأنظمة من شأنها إعادة تطوير القوانين والتشريعات الداعية إلى حوكمة قطاع الهيئات غير الربحية من غير الشركات ، ووضع قواعد وميثاق للحوكمة فيها تساعد على ضمان سير القسم من الاقتصاد بما يوازي القسم الذي يسعى إلى زيادة الثروة ، والقسم الآخر (القطاع الحكومي) ، حتى تكتمل العجلة ويزدهر الاقتصاد ويتقد المجتمع .

٢ - تطوير نموذج موحد لنظام أساسي للمنظمات الخيرية ، يحدد فيه جميع المواد التي تنظم عملها ، وكذلك يوصي الباحث بالتشاور مع البنك المركزي الكويتي بخصوص إجراءات العناية الواجبة في مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب .

٣ - تدريب الأعضاء: تطوير برامج تدريبية لأعضاء الجمعية العمومية لزيادة معرفتهم بمبادئ الحوكمة .

٤ - التقييم الدوري: تنفيذ عمليات تقييم دورية لأداء الجمعية العمومية



لضمان فعالية دورها في تعزيز الحوكمة والرقابة .

٥ - قيام السلطة الإشرافية والرقابية بالطلب من المنظمة الخيرية ،
إطلاع تلك السلطة على تقييم فعالية الجمعية العمومية في تعزيز حوكمة
المنظمة الخيرية .

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ [النمل: ١٩] .





قائمة المراجع



* المراجع والمواقع الإلكترونية العربية

١. الميثاق الأخلاقي للعاملين في القطاع الخيري مبادئ وسلوكيات (٢٠١٨)، جمعية الخدمات الصحية بالقصيم، المملكة العربية السعودية.
٢. دليل إدارة أصحاب العلاقة (٢٠٢٠)، جمعية اكتفاء الأهلية، المملكة العربية السعودية.
٣. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأسست عام ١٩٦١ وينطوي تحت لوائها ٣١ دولة من الدول المتقدمة، مقرها باريس، تلتزم بدعم النمو المستدام والتوظيف والحفاظ على الاستقرار المالي.
٤. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٠٤)، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، صفحة ٢٠١، باريس، فرنسا.
٥. مدونة خالد محمد الشريعة، 2-2/https://kwana.net/.
٦. دليل الحوكمة في الجمعيات (٢٠٢١) عمان، الأردن.
٧. دليل حوكمة الجمعيات الأهلية، الجزء الأول معيار الامتثال والالتزام (٢٠٢٢) المملكة العربية السعودية.
٨. قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية.
٩. أسس الحوكمة في القطاع غير الربحي، مؤسسة الملك خالد ومبادرة بيرل.



١٠. دليل إدارة أصحاب العلاقة (٢٠٢٠)، جمعية اكتفاء الأهلية، المملكة العربية السعودية.
١١. تعليمات حوكمة الشركات المساهمة المدرجة لسنة ٢٠١٧ الصادر عن هيئة الأوراق المالية بالمملكة الأردنية الهاشمية.
١٢. قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، فلسطين.
١٣. القانون رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٢ في شأن الأندية وجمعيات النفع العام (٢٤/١٩٦٢)، دولة الكويت.
١٤. بتصرف موقع حماية الحق، <https://jordan-lawyer.com/2021/>.
١٥. د. حسن أبو الحمد إبراهيم (٢٠٢٢)، أحكام الرجوع في عقود التبرعات في الفقه الإسلامي، العدد السابع والثلاثون لسنة ٢٠٢٢م - الجزء الأول ٢/٣، مجلة كلية القانون والشريعة، طنطا، مصر.
١٦. موقع جمعية الدعوة والارشاد، <https://www.warakdawah.org.sa/pages/%>، السعودية.
١٧. موقع الاتحاد الأردني للجمعيات الخيرية، الأردن.
١٨. المعجم الوسيط، ٢٠١١ الطبعة الخامسة، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، باب العين، صفحة ٥٩٨.

* المراجع والمواقع الإلكترونية الأجنبية

1. G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD.
2. <https://www.quora.com/Who-are-the-stakeholders-of-a-charity>.
3. <https://practicaldemocracy.tripod.com/rules/authority/constitution.htm>.



4. https://shbabbek.com/show/193128#google_vignette
5. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strengthen>



المحور الثاني

اختصاصات مجلس الإدارة
ولجانه



**حوكمة المنظمة الخيرية:
المهام والمسؤوليات
اختصاصات مجلس الإدارة ولجانه**

د. عبد الرحمن بدر القصار

أستاذ مساعد. الجامعة العربية المفتوحة (الكويت)

عضو معهد الحوكمة المعتمد في بريطانيا وأيرلندا



حوكمة مجلس الإدارة في الجمعيات الخيرية



ملخص البحث

يتناول هذا البحث حوكمة مجلس الإدارة في الجمعيات الخيرية، مشيراً إلى أهميتها في ترسيخ النزاهة، المسؤولية، الشفافية، والاستقلالية في إدارة المؤسسات الخيرية. يناقش البحث مفهوم الحوكمة وتطبيقها في القطاع الخيري، مبرزاً التحديات التي تواجه المؤسسات الخيرية نتيجة ضعف أنظمة الحوكمة، كما يستعرض أمثلة حقيقية من جمعيات خيرية في العالم العربي تعرضت لمشاكل بسبب نقص الشفافية وسوء الإدارة. كما يوضح البحث أدوار مجلس الإدارة ولجانه المختلفة، مثل لجنة التدقيق، لجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة الاستثمار، ويسلط الضوء على أهمية تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة بشكل منتظم وفعال لضمان تحقيق أهداف المؤسسة الخيرية.

تشير النتائج إلى أن الحوكمة تساهم في تعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة داخل المؤسسات الخيرية، مما يحسن من سمعتها ويزيد من ثقة المتبرعين والجمهور بها. كما يظهر أن ضعف أنظمة الحوكمة يمكن أن يؤدي إلى مشاكل كبيرة مثل الفساد، سوء استخدام الأموال، وفقدان الثقة



بين الجمهور. يُبرز البحث دور مجلس الإدارة الحيوي في وضع الرؤية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، وأهمية أن يكون الأعضاء مستقلين لضمان الحكم الموضوعي. كما يؤكد على أهمية تشكيل لجان متخصصة مثل لجنة التدقيق، لجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة الاستثمار لتعزيز الرقابة والشفافية.

يوصي البحث بضرورة وضع وتطبيق سياسات حوكمة قوية لضمان الشفافية والنزاهة، وتدريب أعضاء مجلس الإدارة على مبادئ الحوكمة وأهمية دورهم في الرقابة والقيادة. كما ينصح بإنشاء لجان متخصصة لتعزيز الرقابة والإشراف، وعقد اجتماعات دورية لمجلس الإدارة لمناقشة أداء المؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة. يشدد البحث على أهمية تطبيق سياسة تعارض المصالح لضمان استقلالية وموضوعية القرارات، وتنفيذ سياسة لحماية المبلغين عن الفساد وسوء الإدارة لضمان بيئة عمل شفافة وآمنة. ينصح البحث أيضاً بإجراء تقييمات دورية لنظام الحوكمة للتأكد من فعاليته وتحديد مجالات التحسين، وإشراك المتبرعين وأصحاب المصلحة في عمليات اتخاذ القرار لضمان تلبية احتياجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة. كما يوصي باستخدام التكنولوجيا في عمليات الرقابة والإدارة لتحسين الكفاءة وتقليل الفساد، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم القيم الأخلاقية والمهنية وتعزز الالتزام بمبادئ الحوكمة.





Board Governance in Charitable Organizations

Abstract

This research addresses the governance of the board of directors in charitable organizations, highlighting its importance in establishing integrity, accountability, transparency, and independence in managing charitable institutions. The study discusses the concept of governance and its application in non-profit sector, emphasizing the challenges faced by charitable organizations due to weak governance systems. It presents real examples from charitable organizations in the Arab world that faced issues due to lack of transparency and mismanagement. The research outlines the roles of the board of directors and its various committees, such as the audit committee, the nominations and compensation committee, and the investment committee. It also underscores the importance of organizing regular and effective board meetings to ensure the achievement of the charitable institution's goals.

The findings indicate that governance contributes to enhancing transparency, integrity, and accountability within charitable organizations, thereby improving their reputation and increasing donor and public trust. It also shows that weak governance systems can lead to significant problems such as corruption, misuse of funds, and loss of public trust. The research highlights the critical role of the board of directors in setting the institution's



vision and strategy, emphasizing the importance of having independent members to ensure objective judgment. Furthermore, it stresses the significance of forming specialized committees like the audit committee, the nominations and compensation committee, and the investment committee to enhance oversight and transparency.

The research recommends the necessity of establishing and implementing robust governance policies to ensure transparency and integrity, and training board members on governance principles and their role in oversight and leadership. It suggests creating specialized committees to enhance oversight and supervision and holding regular board meetings to discuss the institution's performance and make strategic decisions. The study emphasizes the importance of implementing a conflict of interest policy to ensure the independence and objectivity of decisions, and adopting a whistleblower policy to protect those who report corruption and mismanagement, ensuring a transparent and safe working environment. The research also advises conducting regular evaluations of the governance system to ensure its effectiveness and identify areas for improvement, involving donors and stakeholders in decision-making processes to ensure their needs are met and institutional goals are achieved. It recommends using technology in oversight and management processes to improve efficiency and reduce corruption, and building an organizational culture that supports ethical and professional values and reinforces adherence to governance principles.



المقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

فقد طلبت مني جمعية إنسان الخيرية بحثاً عن حوكمة مجلس الإدارة ولجانه وذلك لطرحه في مؤتمرها الدولي الثاني لحوكمة الجمعيات الخيرية والذي سيعقد في نوفمبر ٢٠٢٤ . وفي هذا الصدد فإنه يسعدني تقديم هذا البحث والذي سيكون بعنوان: (حوكمة مجلس الإدارة في الجمعيات الخيرية) .

حيث تعتبر الحوكمة بمفهومها العام أحد أهم الوسائل التي تحرص على تطبيقها جميع المؤسسات والمنظمات سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة أو خيرية أو غير هادفة للربح . حيث إن الحوكمة ترتكز على مفهومي الضبط والإتقان لأعمال المؤسسة ، وحسن إدارة العلاقات والمسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة وخارجها . وعلى الرغم من أن الحوكمة نشأت في بداياتها في قطاع الأعمال (القطاع الخاص) عقب شيوع ممارسات خاطئة وسيئة من قبل مجالس إدارات بعض الشركات وإداراتها التنفيذية أدت إلى إفلاس بعض الشركات الكبرى ، إلا أن أهميتها - أي الحوكمة - تمتد لقطاعات أخرى كالقطاع الحكومي والقطاع غير الربحي والخيري . ومن أهم



مبادئ الحوكمة هي النزاهة والمسؤولية والمساءلة والشفافية والاستقلالية .
وتكمن أهمية الحوكمة في ترسيخ الثقة بين المؤسسة أيّاً كان نوعها وبين
المتعاملين معها من أصحاب المصلحة (العملاء ، الموظفين ، إلخ) . كما أن
الحوكمة تساهم في سد الثغرات التي قد تتسلل منها الممارسات السيئة
وبالتالي الحفاظ على كينونة المؤسسات وحسن أدائها .

وسيتناول بحثنا (حوكمة مجلس الإدارة في الجمعيات الخيرية)
المباحث التالية:

أولاً: المقصود من الحوكمة

ثانياً: سياق الحوكمة في المؤسسات الخيرية والحوكمة في المؤسسات
الربحية

ثالثاً: أهمية حوكمة المؤسسات الخيرية

رابعاً: مجلس الإدارة والحوكمة

خامساً: عناصر الحوكمة الجيدة في المؤسسات الخيرية

سادساً: لجان مجلس الإدارة

سابعاً: اجتماعات مجلس الإدارة

ثامناً: النتائج والتوصيات





أولا المقصود من الحوكمة



الحوكمة كما عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) «هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها»^(١). وعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بـ«مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين»^(٢). واستناداً إلى ما سبق من تعريفات للحوكمة في السياقات الاقتصادية والمالية فمن الممكن تعريف حوكمة المؤسسات الخيرية بأنها «مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات اللازم تطبيقها في المؤسسة الخيرية لضمان درجة عالية من الشفافية والمحاسبة والمتابعة والوضوح التام في الصلاحيات والحقوق والواجبات وذلك لحماية مصالح الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة» (القصار وحبيب، ٢٠٢٢).



- (١) حوكمة الشركات (٢٠٠٩، ص ١٥)، إدارة البحوث والدراسات، مجلس التعاون لدول الخليج العربية - الأمانة العامة.
- (٢) نفس المرجع السابق.



ثانياً

سياق الحوكمة في الجمعيات الخيرية والحوكمة في المؤسسات الربحية



في حين أنه في المؤسسات الربحية يهدف المساهمون إلى تحقيق الربح والذي سينعكس بالتالي على ما يحصلون عليه من توزيعات (نقدية أو منحة)، فإن المؤسسات غير الربحية ليس لديها مساهمين هدفهم ربحي بالدرجة الأولى. لذلك، فإن المتبرعين أو الواقفين للمؤسسة الخيرية يعتبرون بشكل أو بآخر هم مساهمو المؤسسة غير الربحية. لذلك، فإن نظرية الوكالة Agency Theory والتي تعد من أشهر النظريات التي تتناول الحوكمة تتحقق هنا بين الأصيل Principle (المتبرع/الواقف) والوكيل Agent (المدير العام/الأمين العام). وبناءً عليه، فإن المؤسسة الخيرية هي في الواقع وكيل عن المتبرع من جهة، ووكيل عن المحتاج من جهة أخرى. في القسم التالي يتطرق البحث إلى أهمية حوكمة الجمعيات الخيرية وبعض الأمثلة التي أدت فيها ضعف الحوكمة إلى تحديات ومشاكل حقيقية لبعض المؤسسات الخيرية الغربية والعربية.





ثالثاً

أهمية حوكمة الجمعيات الخيرية



من دوافع حوكمة الجمعيات الخيرية أن المتطلبات الرقابية والإشرافية على الجهات الخيرية محدودة إن تمت مقارنتها بالمؤسسات الهادفة للربح . على سبيل المثال، غير مطلوب من الجهات الخيرية نشر تقارير سنوية للاستدامة أو ما يعرف بالبيئة والمجتمع والحوكمة (Environmental, Social, Governance-ESG)، كما أنها ليست مطالبة بتشكيل لجان حوكمة ومخاطر وتعيين أعضاء مستقلين بمجلس الإدارة ولا تخضع الوظائف التنفيذية العليا في المؤسسات الخيرية للتدقيق والفحص كما يحصل في المؤسسات الربحية .

لذلك، فإن غياب الدور الرقابي والإشرافي قد يزيد الممارسات الخاطئة لدى هذه المؤسسات - غير الربحية - . على سبيل المثال، مؤسسة Cancer Fund of America تم اتهامها بسوء استخدام أموال المتبرعين التي جمعت للتبرع لمرضى السرطان . حيث تم استخدام تلك الأموال من قبل قياديين هذه الجهة على أغراض أخرى مثل السلع الفاخرة وإجازات السفر! (Beevins et al., 2022) .



رابعاً

(أ) مجلس الإدارة والحوكمة

مجلس الإدارة هو أعلى سلطة في المؤسسة، ومنوط بالمجلس وضع رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، بالإضافة إلى الإشراف على تنفيذ الإدارة التنفيذية لأهداف الجمعية وخططها الاستراتيجية. ويعتقد بتلر (٢٠١٩)، وهو أحد أهم علماء الحوكمة في المملكة المتحدة، بأن هناك نوعين من المهام التي يضطلع بها عضو مجلس الإدارة؛ مهام متعلقة بالأداء performance-oriented (صياغة الاستراتيجيات وصنع القرار)، ومهام متعلقة بالمطابقة conformance-oriented (الرقابة التنفيذية والمساءلة). ونسلط الضوء فيما يلي على المهام المتعلقة بالأداء ثم يعقبها مباشرة سنتطرق إلى المهام المتعلقة بالمطابقة.

رابعاً: (ب) مهام مجلس الإدارة المتعلقة بالأداء Performance Oriented

(١) الاستفادة من الخبرة الواسعة في مجال الأعمال Business لعضو مجلس الإدارة في تحديد ومناقشة واتخاذ القرارات وتحديد القضايا التي ينبغي على مجلس الإدارة التعامل معها. يميل الأعضاء إلى احترام حكمة



العضو الذي يستفيد من المعرفة والخبرة المتراكمة في مجال الأعمال وفي أماكن أخرى بشأن القضايا التي تواجه مجلس الإدارة.

٢) إضافة المعرفة والمهارات والدراية المتخصصة إلى مداورات

المجلس. هنا، يعتمد عضو المجلس على تدريبه المهني ومهاراته ومعرفته لتقديم مساهمته في أعمال مجلس الإدارة. على سبيل المثال، قد يكون التخصص في مجال المحاسبة أو الخدمات المصرفية أو القانون، أو يمكن أن ينبع من المعرفة المتخصصة بسوق أو مجال وظيفي معين، مثل التسويق أو العمل التطوعي أو الموارد البشرية. في بعض الجمعيات الأحدث والمتنامية، يتم تعيين أعضاء في مجلس الإدارة من غير المؤسسين وذلك خصيصاً لتوفير مثل هذه المدخلات المتخصصة حتى يحين الوقت الذي تتمكن فيه الجمعية/ المؤسسة من اكتساب مثل هذه المهارات داخلياً على المستوى التنفيذي. عندما يعتمد مجلس الإدارة على مثل هذه الخبرة، فمن المهم التأكد من بقاء العضو على اطلاع دائم بالموضوع، الأمر الذي قد يكون صعباً في بعض الأحيان بالنسبة لأولئك الذين يعملون على مستوى مجلس الإدارة.

٣) أن يكون العضو مصدراً للمعلومات الخارجية لمناقشات مجلس

الإدارة. نافذة على العالم للأعضاء الآخرين. يتم استخدام العضو كمصدر للمعلومات حول القضايا ذات الصلة بمناقشات مجلس الإدارة. عادة، سيكون هذا في الأمور الخارجية للجمعية/ المؤسسة، مثل الأفكار حول



فرص التوسع في أعمال الجمعية، أو التقنيات الخيرية الجديدة، أو الاهتمامات المالية والاستثمارية، أو المسائل الدولية. ومن الضروري أن تكون المعلومات ذات صلة ودقيقة وحديثة. غالباً ما يكون هذا دوراً مطلوباً بشكل خاص من الأعضاء المستقلين، الذين هم في وضع يسمح لهم بالحصول على هذه المعلومات من خلال أنشطتهم اليومية الأخرى.

٤) ربط الإدارة بشبكات الأشخاص المفيدين. يمكن أن يكون هذا دوراً مهماً للأعضاء المستقلين، الذين يستطيعون من خلال اتصالاتهم الشخصية ربط مجلس الإدارة والإدارة العليا بشبكات الأشخاص والمنظمات التي يحتمل أن تكون مفيدة. على سبيل المثال، قد يكون العضو في وضع جيد يمكنه من إقامة اتصالات مع المسؤولين في الحكومة وذلك فيما ينفع الجمعية/ المؤسسة. يُعرض على السياسيين والاقتصاديين المتقاعدين في بعض الأحيان منصب عضو مجلس على افتراض أن لديهم اتصالات مفيدة وتأثيراً في أروقة السلطة.

٥) توفير المكانة لمجلس الإدارة والجمعية/ المؤسسة، وإضافة القدرة والسمعة والمنصب. وهذا الدور ليس مهماً اليوم كما كان قبل بضع سنوات. في الماضي، كانت تتم دعوة الشخصيات العامة البارزة في كثير من الأحيان للانضمام إلى مجالس الإدارة فقط لإضافة مكانة، بدلاً من أي مساهمة محددة يمكنهم تقديمها في مداورات مجلس الإدارة. لكن مجالس الإدارة هذه الأيام تحتاج إلى الاحتراف قبل المكانة. ومع ذلك، يمكن أن يكون



دور الحالة مفيداً في بعض الأحيان ؛ على سبيل المثال ، عندما واجهت شركة مدرجة معينة أزمة مالية ، اطمأن السوق عندما انضم ممول معروف إلى مجلس الإدارة. وقد يؤدي التعرض للتقاضي الآن إلى ردع بعض الشخصيات العامة عن قبول عضوية مجالس الإدارة. ومع ذلك ، حتى اليوم ، إذا كانت الجمعية تعاني من مشاكل ، فقد يتم استعادة الثقة إذا انضمت شخصية رفيعة المستوى ذات سمعة طيبة إلى مجلس الإدارة.

وتتمثل أدوار المجلس الموجهة نحو المطابقة **Confirmation-oriented** فيما يلي :

(١) **توفير حكم مستقل (رؤية الهليكوبتر):** القدرة على رؤية القضايا في مجملها ومن وجهات نظر مختلفة ، مما يؤدي إلى حكم موضوعي - وبعبارة أخرى ، رؤية هليكوبتر. يمكن أن يكون هذا مساهمة حيوية للمدير الخارجي الذي ليس له علاقة بالمؤسسين للجمعية ، الذي من الواضح أن لديه الفرصة لرؤية شؤون مجلس الإدارة من وجهة نظر خارجية ومستقلة وموضوعية. مثل هذا التقييم الموضوعي لأداء الإدارة التنفيذية يمكن أن يتغلب على الرؤية الضيقة التي توجد أحياناً لدى أولئك الذين يتعاملون بشكل وثيق مع الموقف ، أو قصر النظر الناتج عن التأثر شخصياً بالنتيجة. وبشكل عام ، فإن توفير الرأي المستقل يجلب المشورة الحكيمة التي تؤدي إلى قرارات أفضل .

(٢) أن يكون - أي العضو - محفزاً للتغيير والتطوير ، وذلك عبر التشكيك أحياناً في الافتراضات القائمة ، وتقديم أفكار ورؤى جديدة. يمكن أن يلعب



هذا الدور أحد أعضاء المجلس بحيث يشكك في افتراضات مجلس الإدارة، ويجعل الآخرين يعيدون التفكير في المواقف. ويشير العضو المحفز للتغيير إلى أن ما يبدو أنه حقيقة لا تقبل الجدل بالنسبة لبعض أعضاء مجلس الإدارة هو في الواقع متجذر في بعض المعتقدات المشكوك فيها حول الجمعية، أو منافسيها.

٣) كونه - أي العضو - مراقباً للأنشطة التنفيذية، وتقديم انتقادات موضوعية وتعليقات على أداء الإدارة وقضايا مثل تعيين وفصل الإدارة العليا. يتولى مجلس الإدارة بأكمله مسؤولية المراقبة والإشراف على الإدارة التنفيذية.

٤) العمل كصمام أمان قادر على التصرف في الأزمات لتفريغ الضغط، ومنع المزيد من الضرر، وإنقاذ الموقف. والمثال الكلاسيكي هو عندما تواجه الجمعية/ المؤسسة مشاكل مالية، أو يتدهور الأداء الإداري، أو يجب استبدال المدير العام/ الرئيس التنفيذي. مثال آخر قد يكون إذا كانت الجمعية/ المؤسسة تواجه كارثة غير متوقعة. فإن المشورة المعقولة والثابتة التي يقدمها عضو حكيم في مجلس الإدارة يمكن أن تتغلب على الظروف الصعبة.

كما رأينا إن مهام عضو مجلس الإدارة كفرد ومجلس الإدارة كمجموع هي من الأهمية بمكان، حيث أن المسؤولية النهائية عن نجاح أو إخفاق



الجمعية/ المؤسسة تعود لمجلس الإدارة، إذ أنه مسؤول - كما أشرنا أعلاه - عن اعتماد الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، ويقع على الإدارة التنفيذية تنفيذ هذه الأهداف والتوجهات والالتزام بها بما يحقق مصلحة المؤسسة وأصحاب المصلحة المعنيين. لذلك يجب على المؤسسات الخيرية أن تختار أعضاء مجلس إدارة على قدر عالي من الأهلية والكفاءة وليس فقط الولاء للفكرة والأهداف. وللوصول إلى مؤسسة خيرية ذات مستوى حوكمة جيد، فإن عليها تطبيق بعض الممارسات المهمة، وهذا ما سنتناوله في القسم التالي.

رابعاً. (ج): اختصاصات ومهام وواجبات رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس

وفي ذات السياق، فمن الأهمية بمكان أن تكون اختصاصات رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس الإدارة واضحة منذ البداية وأن الرئيس والعضو على دراية بها. لقد تضمنت قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية والصادرة في عام ٢٠٢٠ مهام وواجبات رئيس مجلس إدارة الجمعية الأهلية حيث يتولى رئيس المجلس الإدارة قيادة المجلس والإشراف على سير عمله وأداء اختصاصاته بفعالية، ونورد فيما يلي اختصاصات ومهام رئيس مجلس الإدارة:

(١) تيسير المساهمة الفعالة لجميع أعضاء مجلس الإدارة، والعمل على



تعزيز العلاقات البناءة والاحترام المتبادل بينهم ، وبين الأعضاء والإدارة التنفيذية .

٢) ضمان حصول أعضاء المجلس على المعلومات الكاملة والصحيحة في الوقت المناسب .

٣) تشجيع ثقافة النقد البناء والآراء البديلة بشأن المسائل محل النقاش .

٤) التحقق من قيام مجلس الإدارة بمناقشة المسائل الأساسية بشكل فعال وفي الوقت المناسب ، والتأكد من حصول الأعضاء على فرصة كافية لإبداء ما لديهم من ملاحظات بشأن المسائل المعروضة .

٥) تمثيل الجمعية أمام الغير وفق ما تنص عليه اللائحة الأساسية للجمعية .

٦) ضمان وجود قنوات للتواصل الفعلي مع أعضاء الجمعية العمومية ، وإيصال آرائهم إلى مجلس الإدارة .

٧) إعداد جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة مع الأخذ في الاعتبار أي مسألة يطرحها أي عضو في المجلس أو يثيرها مراجع الحسابات .

بينما تضمنت قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية المشار إليها أعلاه مهام وواجبات عضو مجلس الإدارة نوردها فيما يلي :



- ١) تقديم المقترحات لتطوير استراتيجية الجمعية .
- ٢) مراقبة أداء الإدارة التنفيذية ، ومدى تحقيقها أهداف الجمعية وأغراضها .
- ٣) مراجعة التقارير الخاصة بأداء الجمعية .
- ٤) التحقق من سلامة ونزاهة الأنظمة المالية والمحاسبية ، بما في ذلك الأنظمة المتعلقة بإعداد التقارير المالية .
- ٥) التحقق من أن الرقابة المالية ونظم إدارة المخاطر في الجمعية قوية ومبررة .
- ٦) إبداء الرأي في تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية أو عزلهم .
- ٧) الالتزام التام بأحكام النظام ولائحته التنفيذية ، والأنظمة ذات الصلة ، واللائحة الأساسية للجمعية عند ممارسة مهام عضويته في المجلس ، والامتناع عن القيام أو المشاركة في أي عمل يسيء تدبير أمور الجمعية .
- ٨) حضور اجتماعات مجلس الإدارة ، وعدم التغيب عنها إلا لمبررات موضوعية يُشعر بها رئيس المجلس مسبقاً ، أو لأسباب طارئة .
- ٩) تخصيص وقتٍ كافٍ للاضطلاع بمسؤولياته ، والتحضير لاجتماعات مجلس الإدارة ولجانته والمشاركة فيها بفعالية ، بما في ذلك توجيه الأسئلة ذات العلاقة ومناقشة المسؤولين التنفيذيين بالجمعية .



- (١٠) دراسة وتحليل المعلومات ذات الصلة بالموضوعات التي ينظر فيها مجلس الإدارة قبل إبداء الرأي حيالها.
- (١١) تمكين أعضاء مجلس الإدارة الآخرين من إبداء آرائهم بحرية، وحث المجلس على مداولة الموضوعات واستقصاء آراء المختصين من أعضاء الإدارة التنفيذية للجمعية ومن غيرهم في حال ظهرت حاجة لذلك.
- (١٢) إبلاغ مجلس الإدارة وبصفة عاجلة بأي مصلحة شخصية له - مباشرة كانت أو غير مباشرة - في الأعمال والعقود لحساب الجمعية، وعدم المشاركة في التصويت على أي قرار يصدر بشأن ذلك إعمالاً لأحكام النظام ولائحته التنفيذية، ولهذه اللائحة.
- (١٣) عدم إنشاء أي أسرار عرفها بسبب عضويته في المجلس إلا وفقاً لأحكام النظام.
- (١٤) العمل على أساس معلومات واضحة وبحسن نية، مع بذل العناية والاهتمام اللازمين.
- (١٥) إدراك واجباته، وأدواره، ومسؤولياته المترتبة على العضوية.
- (١٦) تنمية معارفه في مجال أنشطة الجمعية وأعمالها.
- (١٧) الاعتذار عن شغل عضوية مجلس الإدارة في حال عدم تمكنه من الوفاء بمهامه على الوجه الأكمل.



وبناءً على ما سبق ، فإنّ وضوح مهام وواجبات عضو مجلس الإدارة من شأنه تحسين أداء العضو إذ أن تصور المهام جلي منذ البداية ، ولا يبقى في هذا الصدد إلا أن يتم متابعة وتقييم تنفيذ هذه المهام من قبل رئيس مجلس الإدارة بالتنسيق مع لجنة الترشيحات التابعة للمجلس . وليس بالضرورة أن تتضمن مهام وواجبات عضو مجلس الإدارة النقاط السبعة عشر المشار إليها أعلاه ولكن من الجدير أن تكون واضحة وشاملة للأدوار الرقابية وتحسين الأداء المناط بها المجلس . سيبين القسم التالي عناصر الحوكمة الجيدة في المؤسسات الخيرية كما اقترحها هاريس وآخرون (٢٠١٧) .





خامساً

عناصر الحوكمة الجيدة في المؤسسات الخيرية



يعتقد إريك هاريس وآخرون (٢٠١٧) بأنّ عمليات تحويل الأصول Asset Diversion والتي هي عبارة عن القيام باستخدام أصول المؤسسة الخيرية دون وجه حق لأغراض المنفعة الشخصية (مثل الاختلاس أو السرقة) تتم بسبب ضعف ممارسات الحوكمة لدى المؤسسة. وكما يقال في المثل المصري: المال السائب يعلم السرقة. وفي هذا الصدد، فإنّ هاريس وآخرون (٢٠١٧) يعتقدون أن هناك أربع مؤشرات للحوكمة الجيدة في المؤسسة الخيرية وهي: رقابة مجلس الإدارة Board Monitoring، استقلالية الأشخاص المهمين Independence of key individuals، نغمة/ثقافة الإدارة العليا Tone at the top، رقابة مقدمي رأس المال Capital Provider Oversight. وكل واحدة من هذه المؤشرات تحتاج لشيء من التفصيل في ضوء أهميتها في حوكمة المؤسسة الخيرية، وهو ما سنتطرق له في السطور القادمة.

خامساً. أ: رقابة مجلس الإدارة Board Monitoring

يشير هاريس وآخرون (٢٠١٧) إلى أن رقابة مجلس الإدارة تتضمن



إشراف منتظم للتأكد من أن المؤسسة الخيرية لديها موارد وأنظمة كافية لتظل مسؤولة أمام مختلف أصحاب المصلحة. مراقبة مجلس الإدارة يمكن أن تقلل من احتمالية نقل الأصول Asset Diversion وذلك عبر طريقتين. أولاً، تسمح المراجعات الدورية للتقارير المالية والأنشطة المتعلقة بمجالس الإدارة باكتشاف المشكلات المحتملة في وقت أقرب. ثانياً، تتضمن المراقبة عادةً تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وتصحيحه إذا لزم الأمر. ومن العناصر المنضوية تحت رقابة مجلس الإدارة هي وجود لجنة تدقيق تابعة لمجلس الإدارة، حيث يعد ذلك من أفضل الممارسات في تعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد. من مهام لجان التدقيق أنها مكلفة بتحديد وإدارة المخاطر. علاوة على ذلك، فإن لجنة التدقيق تساعد في ضمان وضع سياسات الإدارة المالية المناسبة، ومراجعة أنظمة الرقابة الداخلية Internal Controls، كم تشمل واجبات لجنة التدقيق توجيه كبار الموظفين بالإضافة إلى توظيف وتقييم والعمل مع المدققين الخارجيين والمدققين الداخليين والمستشارين القانونيين.

خامساً. ب: استقلالية الأشخاص المهمين Independence of Key Individuals

يقصد بالأشخاص المهمين هم أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية وكل من له تأثير وسلطة لدى المؤسسة الخيرية. ووفقاً لهاريس وآخرون (٢٠١٧) فإن استقلالية هؤلاء الأشخاص تمنعهم من الوقوع بفخ



تعارض المصالح . عرّف ماكدونالد (٢٠٠٢) تعارض المصالح بأنه «الوضع الذي يكون فيه للشخص مصلحة خاصة أو شخصية تكفي للتأثير على الممارسة الموضوعية لواجباته الرسمية» توفر الاستقلالية للشخص المتمسك بها الحكم الموضوعي على الأمور والذي لا يتأثر بعلاقة شخصية وطيدة وإنما يبني آراءه وقراراته بناءً على أدلة وحقائق وليس على عواطف وميول لأشخاص أو جهات . ولتعزيز الاستقلالية في المؤسسات الخيرية يقترح هاريس وآخرون (٢٠١٧) توفر ثلاثة عناصر . الأول وجود أعضاء مستقلين بمجلس الإدارة ، الثاني تقليل تعاملات الأطراف ذوو العلاقة (مثل الارتباط العائلي) ، اعتماد وتطبيق سياسة تعارض المصالح Conflict of Interest Policy .

وفيما يتعلق بالأعضاء المستقلين Independent director ، فمن المهم الإشارة هنا إلى أن فكرة وجود هذا النوع من الأعضاء قد بدأت في الشركات والمؤسسات الهادفة للربح . وتتخلص فكرة العضو المستقل إلى أن هذا العضو غير مساهم في الشركة أو في بعض الأحيان يمتلك أقل من ١٪ من رأس المال وبالتالي فهو متحرر من دوافع زيادة الربحية والتوزيعات السنوية للأسهم (النقدية والمنحة) . بالإضافة إلى أن العضو المستقل يوفر للشركة/ المؤسسة نظرة من زوايا أخرى لا تكون متوافرة بالضرورة لدى العضو التنفيذي أو المؤسس . وإذا ما طبقنا هذه الفكرة (العضو المستقل) على المؤسسات / الجمعيات الخيرية فإن الأمر مختلف . ففي الجمعيات الخيرية



في السياق الكويتي لا يوجد هناك مساهمين برأس مال الجمعية ويعتبر المؤسسون للجمعية ومن دفع اشتراك العضوية هم أعضاء الجمعية العمومية أو المساهمون إن صحت التسمية. وبالتالي، فإن العضو المستقل في هذا الصدد هو أي عضو غير مؤسس أو غير مشارك بالاشتراك السنوي للجمعية الخيرية.

يشير هاريس وآخرون (٢٠١٧) إلى أن وجود علاقة عائلية أو عمل بين اثنين أو أكثر من الأشخاص المهمين في الجمعية/ المؤسسة يزيد من احتمالية حدوث ما يسمى بتحويل الأصول أو عمليات الاختلاس لأصول الجمعية. سبب زيادة احتمالية حصول حوادث الاختلاس أو ما شابه. هو توافر المعلومات الداخلية Insider information (أي عن توجهات وقرارات الجمعية المستقبلية) والتي بسببها يتم العزم على التصرف بأصول الجمعية لمنافع شخصية. لذلك من الأهمية بمكان التقليل قدر الإمكان من تعاملات الأطراف ذوو العلاقة party transactions - Related. الجانب الآخر والمهم في تعزيز استقلالية مجلس إدارة الجمعية الخيرية هو تطبيق سياسة تعارض المصالح Conflict of Interest Policy. وتنبع أهمية هذه السياسة من أنها توعي الأعضاء على الحالات التي يكونوا بها في حالة تعارض مصالح والتي يجب عليهم في حال توفرها أن يقوموا بالإفصاح عنها. بالإضافة إلى أنه بمجرد توقيع عضو مجلس الإدارة على هذه السياسة أصبح لديه الآن التزام أدبي وأخلاقي يساهم بشكل أو بآخر بمنع حصول حوادث



كالاختلاسات والسرقات .

خامساً. ج: نغمة الإدارة العليا Tone at the top

إنّ وجود بيئة وثقافة قوية للرقابة تعد من أهم المصدات المانعة من الفساد . ويقصد بنغمة الإدارة العليا Tone at the top هي كلمات وأفعال قيادة المؤسسة وقيم المؤسسة الإدارية وهيكلها التنظيمي (سكوارتز وآخرون، ٢٠٠٥؛ ماهاديو وآخرون، ٢٠٠٦). كما أن هذه النغمة تؤثر بالعمليات اليومية day-day-to وتشكل ما يعرف بمدونة سلوك لجميع العاملين code of conduct . ووفقاً لهاريس وآخرون (٢٠١٧) فإنّ من وسائل تعزيز نغمة الإدارة العليا الإيجابية هي القيادة بالقدوة Leading by example خاصة عندما يكون هناك شبهة تعارض مصالح لأحد أعضاء مجلس الإدارة وشركة ستتعامل معها المؤسسة فإن العضو يفصح بشكل واضح عن هذه المصلحة ولا يشارك بعملية صنع القرار أو التصويت على الموضوع محل تعارض المصالح ، وبالتالي تعزيز ثقافة الحوكمة في المؤسسة من قبل أعلى سلطة في المؤسسة . كذلك من وسائل تعزيز نغمة الإدارة العليا الإيجابية وجود ما يسمى بسياسة حماية المُبلِّغين Whistleblower policy . وهذه السياسة توفر الحماية لموظفي المؤسسة ومتطوعها في حال أبلغوا عن ممارسة أو سلوك يكتنفه الفساد مما يشجع على نشر ثقافة مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة خاصة إذا تم التعامل مع الأمر بسرية ومهنية وموضوعية .



خامساً. د: رقابة المتبرعين Donators Oversight

ومن العناصر الأخرى التي تساعد في تعزيز الحوكمة الجيدة لدى المؤسسات الخيرية هي رقابة المتبرعين للأموال التي تبرعوا بها وذلك للتأكد من أن إدارة المؤسسة الخيرية تقوم بواجبها على النحو المأمول. في بعض أمريكا، على سبيل المثال، المؤسسة التي تستلم تبرع يفوق النصف مليون دولار يجب أن تخضع لتدقيق منفصل لنظام الرقابة الداخلية الخاصة بالتقارير المالية والالتزام بالتعليمات الرقابية (هاريس وآخرون، ٢٠١٧).





سادساً

لجان مجلس الإدارة



تعتبر لجان مجلس الإدارة الأداة الفعلية التي يمارس من خلالها مجلس الإدارة أعماله ومتابعة أداء الإدارة التنفيذية وتوجيهها نحو الالتزام بأهداف الجمعية/ المؤسسة. وبالتالي يجب أن يتضمن إطار الحوكمة لدى الجمعية/ المؤسسة حوكمة تشكيل لجان مجلس الإدارة وعضويتها واختصاصاتها. وقد لا يستلزم الأمر إنشاء لجان كتلك التي في الشركات والمؤسسات الهادفة للربح بحكم طبيعة عمل المؤسسات الخيرية وحجمها وأنشطتها. فمن أهم اللجان التي يتم إنشائها في الشركات والبنوك هي لجان: التدقيق، المخاطر، الترشيحات والمكافآت، الحوكمة، التنفيذية، الاستثمار. ومن بين تلك اللجان المذكورة التي من المهم إنشائها لدى المؤسسات الخيرية هي لجنة التدقيق ولجنة الترشيحات/ المكافآت ولجنة الاستثمار. ستتناول الأقسام التالية الضوابط العامة لتشكيل لجان مجلس الإدارة وشيء من التفصيل للجان المهم تشكيلها لدى الجمعية/ المؤسسة الخيرية.

سادساً. أ: ضوابط عامة لحوكمة لجان مجلس الإدارة.

وفيما يتعلق بتشكيل اللجان وأعمالها، فمن الأهمية بمكان تناول إطار



الحوكمة لدى المؤسسة الخيرية لجان مجلس الإدارة، مع الأخذ بالاعتبار ما يلي من ضوابط^(١):

* تشكل كل لجنة من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء، ويجوز دمج بعض اللجان ذات الاختصاصات

المتقاربة في لجنة واحدة (مثل الترشيحات والمكافآت)، وذلك مع عدم مخالفة القوانين والتعليمات الرقابية المنظمة لعمل لجان المجلس إن وجدت.

* تقوم اللجان بعرض تقاريرها وتوصياتها على مجلس الإدارة لاتخاذ ما يلزم من قرارات.

* لجان مجلس الإدارة لا تأخذ قرارات نيابةً عن المجلس، بل يقتصر دورها فقط على رفع التوصيات

للمجلس لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

* تجتمع اللجان مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر، ويكون اجتماع اللجنة صحيحاً بحضور نصف عدد أعضاء اللجنة أو الحد الأدنى من تشكيلها وهو ٣ أعضاء، وتتخذ القرارات بالتوصيات التي ترفع للمجلس بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين. وفي حالة تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي يضم رئيس اللجنة.

(١) بتصرف من الدليل المصري لحوكمة الشركات الصادر عن مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية (أغسطس ٢٠١٦).



* يجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقاً للائحة عمل تعتمد من مجلس الإدارة، تتضمن تحديد مهام اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها خلال هذه المدة وكيفية رقابة المجلس عليها والمعاملة المالية لها.

* وعلى اللجنة أن تحيط المجلس علماً بما تقوم به أو تتوصل إليه من نتائج أو ما تقدمه من توصيات بشفافية مطلقة. وعلى المجلس أن يتابع عمل اللجان بشكل دوري للتحقق من قيامها بالأعمال المسندة إليها.

* للجان المجلس أن تستعين بمستشارين خارجيين لمساعدتها في أداء مهامها على نفقة الجمعية/المؤسسة، مع مراعاة أن يوافق المجلس مسبقاً على ذلك مع الأخذ في الاعتبار تجنب تعارض المصالح.

* يجب أن يتضمن التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للجمعية/المؤسسة عرضاً مختصراً عن تشكيل كل لجنة وعدد اجتماعاتها خلال السنة.

سادساً. ب: لجنة التدقيق Audit Committee

تعتبر لجنة التدقيق من أهم اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة حيث أنها تختص بالرقابة على أعمال الجمعية/المؤسسة والتحقق من سلامة ونزاهة التقارير والقوائم المالية وأنظمة الرقابة الداخلية فيها وترشيح مراجعي الحسابات الخارجيين للقيام بمهام التدقيق المالي والمحاسبي على حسابات



الجمعية، بالإضافة إلى الاضطلاع بإدارة المخاطر والموافقة على استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر بما يتناسب وحجم وأعمال الجمعية.

سادساً. ج: لجنة الترشيحات والمكافآت

Nomination & Compensation Committee

تختص لجنة الترشيحات والمكافآت بوضع متطلبات الأهلية والكفاءة Fit & Proper وذلك بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وموظفي الجمعية، بالإضافة إلى وضع مصفوفة تقييم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للجمعية. كما تختص اللجنة باقتراح سياسات واضحة لمكافآت ومزايا أعضاء مجلس الإدارة - إن وجدت - مرتبطة بمعايير الأداء. وتجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى أنه تم دمج كل من لجنة الترشيحات مع لجنة المكافآت وذلك كون مجالس إدارات الجمعيات الخيرية قليلة العدد نسبياً.

سادساً. د: لجنة الاستثمار Investment Committee

تختص لجنة الاستثمار، من بين أمور أخرى، بإعداد وصياغة السياسة الاستثمارية للجمعية وعرضها على مجلس الإدارة لمراجعتها والرفع للجمعية العمومية لإقرارها، كما تضطلع بمهمة البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة، ودراسة جدوى المشاريع الاستثمارية التي تنوي الجمعية الاستثمار فيها، بالإضافة إلى تنمية موارد الجمعية.



سابعاً

اجتماعات مجلس الإدارة

تعد اجتماعات مجلس الإدارة حجر الزاوية فيما يتعلق بالأعمال الرقابية وقيادة دفة المؤسسة لتحقيق أهدافها، وكلما كانت الاجتماعات منظمة أو «مُحوكمة» كلما كانت نتائج أعمال المؤسسة إيجابية. لذلك، ضبط اجتماعات مجلس إدارة الجمعية/ المؤسسة الخيرية يعد من وسائل الحوكمة الجيدة. وهذه الضوابط^(١) هي كما يلي:

* يعقد مجلس الإدارة اجتماعات عادية منتظمة لممارسة مهامه بفعالية.

* يعقد مجلس الإدارة أربعة اجتماعات في السنة على الأقل، بواقع (اجتماع واحد) كل ثلاثة أشهر.

* يجتمع مجلس الإدارة بناءً على دعوة رئيسه، أو طلب عضوين من أعضائه، ويجب إرسال الدعوة لعقد الاجتماع لكل عضو من أعضاء المجلس قبل أسبوع على الأقل من تاريخ الاجتماع، ويجب إرفاق جدول أعمال الاجتماع والوثائق والمعلومات اللازمة.

* لا يكون الاجتماع صحيحاً إلا بحضور نصف عدد أعضاء المجلس

(١) قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية (٢٠٢٠).



على ألا يقل عدد الحاضرين عن ثلاثة .

* يجوز للمجلس في حالات خاصة يقدرها الرئيس اتخاذ قراراته بالتمرير شريطة تدوين هذه القرارات في سجل محاضر الاجتماعات في حينه ، على أن يكون القرار في هذه الحالة بالإجماع .

* تزويد أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات ذات الصلة قبل الاجتماع بوقت كاف ، لتمكينهم من اتخاذ قرارات سليمة .

* يجب أن يكون لدى المجلس الوقت الكافي ليتمكن من مناقشة جميع المواضيع المشمولة في جدول الأعمال .

* يضع المجلس قواعد لإدارة جلساته بحيث تكون معلومة ومعروفة ويطبقها الجميع .

* إذا كان لدى أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة ملحوظات حيال أداء الجمعية ، أو الموضوعات المعروضة ولم يتم البت فيها في اجتماع المجلس ، فيلزم تدوينها وبيان ما يتخذه المجلس أو يرى اتخاذه من إجراءات حيالها في محضر اجتماع مجلس الإدارة .

* إذا أبدى عضو مجلس الإدارة رأياً مغايراً لقرار المجلس ، فيلزم إثباته بالتفصيل في محضر اجتماع المجلس .

* يجب تنظيم حضور اجتماعات مجلس الإدارة ، والتعامل مع حالات



عدم انتظام الأعضاء بالحضور على أنه يجوز للجمعية العمومية بناءً على توصية من مجلس الإدارة إسقاط عضوية من يتغيب من أعضائه عن حضور ثلاث اجتماعات متتالية للمجلس دون عذر مشروع .

* على رئيس مجلس الإدارة التشاور مع أعضاء المجلس والمسؤول التنفيذي عند إعداد جدول أعمال اجتماع المجلس .

* يقر مجلس الإدارة جدول الأعمال حال انعقاده ، وفي حال اعتراض أي عضو على هذا الجدول يجب إثبات ذلك في محضر اجتماع المجلس .

* لكل عضو في مجلس الإدارة حق اقتراح إضافة أي بند على جدول الأعمال .





ثامناً نتائج وتوصيات البحث

يتناول هذا القسم أبرز النتائج والتوصيات التي توصل لها الباحث
نوردها فيما يلي:

النتائج:

١ - تعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة:

تسهم الحوكمة في تحسين سمعة المؤسسات الخيرية وزيادة ثقة
المتبرعين والجمهور بها من خلال تعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة
داخل هذه المؤسسات .

٢ - مشكلات بسبب ضعف الحوكمة:

ضعف أنظمة الحوكمة يمكن أن يؤدي إلى مشاكل كبيرة مثل الفساد ،
وسوء استخدام الأموال ، وفقدان الثقة بين الجمهور .

٣ - دور مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة يلعب دوراً حيوياً في وضع الرؤية والاستراتيجية العامة
للمؤسسة ، ويجب أن يكون الأعضاء مستقلين لضمان الحكم
الموضوعي .



٤ - أهمية اللجان المتخصصة:

تشكيل لجان متخصصة مثل لجنة التدقيق، لجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة الاستثمار يساهم في تعزيز الرقابة والشفافية داخل المؤسسات الخيرية.

التوصيات:

١ - تطبيق سياسات حوكمة قوية:

ضرورة وضع وتطبيق سياسات حوكمة قوية لضمان الشفافية والنزاهة في إدارة المؤسسات الخيرية مثل سياسة تعارض المصالح وسياسة حماية المبلغين وسياسة الإفصاح.

٢ - تدريب أعضاء مجلس الإدارة:

تدريب أعضاء مجلس الإدارة على مبادئ الحوكمة وأهمية دورهم في الرقابة والقيادة لضمان فعالية إدارة المؤسسة.

٣ - إنشاء لجان متخصصة:

إنشاء لجان متخصصة لتعزيز الرقابة والإشراف مثل لجنة التدقيق، لجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة الاستثمار.

٤ - حوكمة الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة:

تطبيق توصيات حوكمة الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة لجعلها



أكثر فعالية واتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة بانتظام .

٥ - تطبيق سياسة تعارض المصالح:

تنفيذ سياسة واضحة لتعارض المصالح لضمان استقلالية وموضوعية القرارات داخل المؤسسة .

٦ - سياسة حماية المبلغين:

تبني سياسة لحماية المبلغين عن الفساد وسوء الإدارة لضمان بيئة عمل شفافة وآمنة تشجع على النزاهة .

٧ - التقييم الدوري لنظام الحوكمة:

إجراء تقييمات دورية لنظام الحوكمة للتأكد من فعاليته وتحديد مجالات التحسين المستمر، ويشمل هذا التقييم تقييم أداء رئيس المجلس وأعضاء المجلس والإدارة التنفيذية وفقاً لسياسة تقييم واضحة ومعتمدة من قبل مجلس إدارة المؤسسة .

٨ - إشراك المتبرعين وأصحاب المصلحة:

إشراك المتبرعين وأصحاب المصلحة في عمليات اتخاذ القرار لضمان تلبية احتياجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة .

٩ - استخدام التكنولوجيا في الرقابة والإدارة:

استخدام التكنولوجيا في عمليات الرقابة والإدارة لتحسين الكفاءة



وتقليل فرص الفساد .

١٠ - تعزيز الثقافة التنظيمية:

بناء ثقافة تنظيمية تدعم القيم الأخلاقية والمهنية وتعزز الالتزام بمبادئ الحوكمة لضمان إدارة فعالة ومستدامة للمؤسسات الخيرية .





تاسعاً الخاتمة



تناول هذا البحث الجوانب الحاسمة للحوكمة داخل المنظمات غير الربحية، مع التركيز بشكل خاص على حوكمة مجلس الإدارة. الحوكمة، في جوهرها، هي إطار القواعد والممارسات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسة والتحكم فيها. بالنسبة للمؤسسات غير الربحية، تعد الإدارة الفعالة أمراً بالغ الأهمية لأنها تضمن المساءلة والشفافية ووضوح الأدوار والمسؤوليات لمختلف أصحاب المصلحة.

وكما رأينا يقدم سياق حوكمة المؤسسات غير الربحية تحديات وفرصاً فريدة. على عكس الكيانات الربحية، تعطي الجمعيات/المؤسسات غير الربحية الأولوية للتأثير الاجتماعي على المكاسب المالية، مما يستلزم وجود هيكل حوكمة يمكنه تحقيق التوازن بين الأهداف التي تحركها المهمة والممارسات التشغيلية المستدامة. لا يمكن المبالغة في أهمية الحوكمة القوية في المؤسسات غير الربحية، لأنها تعزز الثقة بين أصحاب المصلحة، وتجذب التمويل عبر الأوقاف الخيرية والتبرعات، وتعزز مصداقية المؤسسة وفعاليتها.



أحد الجوانب المهمة للحكومة هو تحديد الأدوار والمسؤوليات داخل مجلس الإدارة. تعد التعريفات الواضحة لأدوار ومهام رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة ضرورية لتجنب الاختلافات وتداخل الاختصاصات، وضمان اتخاذ القرار بكفاءة، وتعزيز تنفيذ المجلس لأدواره الاستراتيجية. يلعب رئيس مجلس الإدارة دوراً محورياً في توجيه أنشطة مجلس الإدارة لا سيما الاجتماعات الدورية، بينما يقدم أعضاء مجلس الإدارة وجهات نظر وخبرات متنوعة، مما يساهم في الحكومة الشاملة.

علاوة على ذلك، يعد إنشاء لجان مجلس الإدارة وتشغيلها بشكل سليم من العناصر الحيوية للحكومة في المؤسسات غير الربحية. وتلعب هذه اللجان، مثل لجان التدقيق والاستثمار والترشيحات والمكافآت، أدواراً متخصصة حيوية تدعم عمل مجلس الإدارة، وتعزز الرقابة، وتضمن الالتزام بالمعايير التنظيمية والأخلاقية.

في الختام، فإن الحكومة الفعالة داخل المؤسسات غير الربحية تعتمد على مجلس إدارة جيد التنظيم، وتعريفات واضحة للأدوار، ولجان مجلس إدارة نشطة. ومن خلال الالتزام بمبادئ الحكومة هذه، يمكن للمؤسسات غير الربحية تحقيق قدر أكبر من المساءلة والشفافية والتميز المهني، مما يعزز في النهاية قدرتها على خدمة مجتمعاتها وتحقيق أهدافها.





المراجع

قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية . (٢٠٢٠) . يمكن الدخول عبر الرابط :

<https://prev.hrsd.gov.sa/sites/default/files/Civil%20associations%20governanc.e%20rules.pdf>

الدليل المصري لحوكمة الشركات . (٢٠١٦) . يمكن الدخول عبر الرابط :

<https://www.egx.com.eg/getdoc/3c2e77da-0c6d-4d9e-b005-e367711a3878/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%8A-%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA---%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%AF%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%84%D8%AB-%D8%A8%D8%AA%D8%A7%D8%B1.aspx>

AlQassar, A., & Ahmed, H. (2022). Regulatory regimes for Sharī'ah governance: A framework of assessment and analysis. *Journal of Banking Regulation*, 23(2), 139-154.

Blevins, D. P., Ragozzino, R., & Eckardt, R. (2022). "Corporate governance" and performance in nonprofit organizations. *Strategic organization*, 20(2), 293-317.



Harris, E., Petrovits, C., & Yetman, M. H. (2017). Why bad things happen to good organizations: The link between governance and asset diversions in public charities. *Journal of Business Ethics*, 146, 149-166.

MacDonald, C., McDonald, M., & Norman, W. (2002). Charitable conflicts of interest. *Journal of Business Ethics*, 39(1-2), 67-74.

Mahadeo, S. (2006, November/December). Tone at the top: How management can prevent fraud in the workplace. *Fraud Magazine*. Association of Certified Fraud Examiners, 42-46.

Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors? *Journal of Business Ethics*, 58(1-3), 79-100.

Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford: Oxford University Press.



حوكمة المنظمة الخيرية:
المهام والمسؤوليات

اختصاصات وممكنات مجلس الإدارة
في المنظمات غير الربحية

نوفمبر 2024

د. عمر محمد عبد العزيز فرحان



ملخص الدراسة



هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اختصاصات وممكنات مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية، واستخدمت المنهج الاستقرائي لرصد الاختصاصات في القوانين واللوائح ذات العلاقة في النظامين السعودي والكويتي، كما استخدمت المنهج التحليلي المقارن لإجراء المقارنة بين الأنظمة محل الدراسة واستنتاج أبرز الممارسات بهذا الشأن. وتوصلت الدراسة إلى وجود خمس أدوار واختصاصات رئيسة لمجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية، تتمثل في: الإدارة والتوجيه وفق الأنظمة، واعتماد السياسات العامة والخطط والهيكل التنظيمي، وتعيين كبار التنفيذيين وتفويض الصلاحيات، وإدارة أموال المنظمة وإعداد السياسات المالية، وحماية حقوق أصحاب المصالح. كما توصلت الدراسة إلى وجود ثلاث ممكنات رئيسة تساعد مجلس الإدارة للقيام بدوره واختصاصاته، وتتمثل هذه الممكنات في: التشكيل الجيد لمجلس الإدارة، وتفعيل اجتماعات مجلس الإدارة، وتشكيل وتفعيل اللجان. ويمكن لمجالس الإدارة أن تلعب دوراً محورياً في تحقيق الحوكمة وضمان ممارساتها من خلال تطوير السياسات والإجراءات، وتدريب وتطوير أعضاء المجلس، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتحسين التواصل والشفافية، وممارسة التقييم الذاتي للمجلس.



Abstract:

This study aimed to identify the responsibilities and enablers of the Board of Directors in non-profit organizations. The inductive method was used to observe the responsibilities in the laws and regulations related to the Saudi and Kuwaiti systems. Additionally, the comparative analytical method was employed to compare the systems under study and extract the best practices in this regard. The study concluded that there are five main roles and responsibilities of the Board of Directors in non-profit organizations: management and guidance regulations according to regulations, approval of general policies, plans, and organizational structure, appointment of senior executives and delegation of authorities, management of the organization's funds and preparation of financial policies, and protection of stakeholders' rights. The study also identified three main enablers that help the Board of Directors perform its roles and responsibilities: proper formation of the Board of Directors, activation of Board meetings, and formation and activation of committees. Moreover, boards of directors can play a pivotal role in achieving and ensuring governance by developing policies and procedures, training and developing board members, enhancing internal audit, improving communication and transparency, and conducting board self-assessment.



المقدمة



للمنظمات غير الربحية دوراً حيوياً في المجتمعات المختلفة من خلال توفير الخدمات الضرورية والدعم للمحتاجين والمساهمة في التنمية الاجتماعية والثقافية. ويعتبر مجلس الإدارة في هذه المنظمات المحرك الأساسي الذي يوجهها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها ويضمن استدامتها وبقائها. ويتمتع مجلس الإدارة بمسؤوليات واسعة ومتنوعة تشمل التخطيط الاستراتيجي، والإشراف على الأداء، وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، فضلاً عن جمع التبرعات وإدارة الموارد المالية بكفاءة. وعليه فإن مجلس الإدارة هو الهيئة التي تتحمل المسؤولية النهائية عن إدارة وتوجيه شؤون المنظمة غير الربحية. ويتكون المجلس عادةً من مجموعة من الأفراد ذوي الخبرة والمهارات المتنوعة، يتم اختيارهم بناءً على قدراتهم وإسهاماتهم المحتملة في دعم رسالة وأهداف المنظمة. ومن خلال التخطيط الاستراتيجي، يحدد المجلس الرؤية والأهداف الطويلة الأجل للمنظمة، ويضع خطط العمل لتحقيق هذه الأهداف^(١). ويمثل التوجيه والإشراف

(١) مولاي، وعلي. (٢٠٢١). مجلس الإدارة وحوكمة المؤسسة العمومية. مجلة الاقتصاد والبيئة، ٤ (٣)، ١٠٩ - ١٢٩؛ عميروش، كريمة. (٢٠٢٢). المسؤولية الجزائرية لأعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة في القانون الجزائري (أطروحة دكتوراه، جامعة مولود معمري)؛ حسن، محمد فيصل. (٢٠٢١). تأثير خصائص مجلس الإدارة، أداء الشركة وهيكل الملكية على تعويضات =



جوهر عمل مجلس الإدارة، حيث يقوم المجلس بتوجيه المنظمة غير الربحية بطريقة بما يحقق الكفاءة وحسن الأداء، ويضمن المجلس مراقبة الأداء المالي والإداري للمنظمة بانتظام، مع ضمان الامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب المجلس دوراً حيوياً في الأداء المالي للمنظمة وجمع التبرعات والإشراف على النفقات، حيث يشارك أعضاؤه في جهود التبرعات وتطوير العلاقات مع المتبرعين لدعم الأنشطة المختلفة^(١).

وعليه، يمكننا استنتاج أن فعالية مجلس الإدارة تعتبر العامل الأساسي في نجاح أي منظمة غير ربحية وأن التوجهات المستقبلية نحو الاستدامة، تجعل دور مجالس الإدارة أكثر أهمية من أي وقت مضى. حيث يجب أن تكون هذه المجالس مستعدة لمواجهة التحديات الجديدة والابتكار في إيجاد حلول فعالة لضمان تحقيق الأثر الإيجابي المستدام في المجتمع. وعليه، يتضح أن مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية ليست فقط جهة

= الإدارة التنفيذية. المجلة العربية للإدارة، ٤١ (٣)، ١٤٩ - ١٦٣.

(١) كانم، صليحة، عيادي، وعبد القادر. (٢٠٢٢). إسهامات مجلس الإدارة في تفعيل الإفصاح المحاسبي. مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، ٤ (١)، ٥٧ - ٧١؛ مولاي، وعلي. (٢٠٢١). مجلس الادارة وحوكمة المؤسسة العمومية؛ محمد أحمد تلالوة، وأحمد شريف الخطيب. (٢٠٢٣). أثر تنوع أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٨ (١٩)، ٢٦ - ٣٩؛ فاطمة فزع هدا، وعباس حميد التميمي. (٢٠١٨). تقويم نظام الرقابة الداخلية في المنظمات غير الحكومية: بحث تطبيقي في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية (JAFS)، ١٣ (٤٢).



إشرافية، بل هي قوة دافعة تساهم بشكل كبير في تحقيق الرسالة والأهداف النبيلة لهذه المنظمات، وذلك من خلال التخطيط الجيد، والإشراف الفعال، والابتكار المستمر، يمكن لهذه المجالس تحقيق تأثير إيجابي ومستدام في المجتمعات التي تخدمها^(١).

ومن ناحية أخرى، فإن مجلس الإدارة هو المعني والمسؤول عن تنظيم وتطبيق ممارسات الحوكمة في المنظمات غير الربحية، وعليه ضمن هذا السياق عدة مهام يضطلع بها، ويجب الإشارة إليها والتأكيد عليها عند الحديث عن اختصاصات مجلس الإدارة^(٢).

وختاماً، فإن الدراسة تسعى إلى رصد وتحديد أبرز الممارسات المتعلقة باختصاصات وممكنات مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية

(١) حسن، محمد فيصل. (٢٠٢١). تأثير خصائص مجلس الإدارة، أداء الشركة وهيكل الملكية على تعويضات الإدارة التنفيذي؛ عثمان، مي محمود. (٢٠١٧). أثر التحصين الإداري وإدارة الأرباح على مكافأة مجلس الإدارة - دراسة اختبارية على الشركات المساهمة المصرية. كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٣٣٩ - ٤٤٢.

(٢) حيرش، عبد القادر، دويس، وعبد القادر. (٢٠٢٤). نحو تفعيل دور الحوكمة الشرعية كأداة في تعزيز الاستقرار المالي في قطاع الاستثمارات الإسلامية - التجربة الكويتية أنموذجاً. مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، ٤ (٢)، ٦٧ - ١٠٣؛ مولاي، وعلي. (٢٠٢١). مجلس الادارة وحوكمة المؤسسة العمومية؛ Wellens; L.; & Jegers; M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. European Management Journal; 32 (2); 223 - 43٢.



في ضوء قواعد الحوكمة ، وذلك بالتركيز على نصوص النظامين السعودي والكويتي ، مع الإشارة إلى أن الدراسة تتبعت الأبحاث والدراسات المنشورة - ومنها الأبحاث المضمّنة في مصادر ومراجع الدراسة - ولم تجد فيها بحثاً مختصاً في هذا الباب .

أهمية الدراسة:

* تقدّم الدراسة للمنظمات غير الربحية - خصوصاً في السعودية والكويت - مادة علمية ملخصة وثرية ، تتضمن تفاصيل عن أدوار ومهام مجلس الإدارة واللجان التي ينشئها ، مصنّفة بأسلوب علمي .

* ترصد الدراسة أبرز الممارسات المتعلقة بمهام مجلس الإدارة في النظامين السعودي والكويتي ، مما يسهّل على المتخصصين والمهتمين في الدولتين الاستفادة من الممارسات المميزة في الدولة المقابلة .

* تعد الدراسة رافداً إضافياً للباحثين - والمهتمين عموماً - في مجال الدراسات المتعلقة بالمنظمات غير الربحية .

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي من خلال تحديد ورصد اختصاصات وممكنات مجلس الإدارة للمنظمات غير الربحية في القوانين والأنظمة ذات العلاقة ، وهي نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية السعودي



الصادر في العام ١٤٣٧هـ، واللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية السعودي للعام ٢٠٢٣م، وقواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في السعودية الصادر للعام ١٤٤٤هـ، وكذلك القانون الكويتي رقم (٢٤) بشأن الأندية وجمعيات النفع العام الصادر في (٦) أغسطس لسنة ١٩٦٢م، واللائحة التنظيمية للجمعيات الخيرية في الكويت، الصادرة في العام ٢٠١٥م، والنظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام في الكويت الصادر في العام ٢٠٠٥م، بالإضافة إلى الأنظمة الدولية المختصة في مجال الحوكمة.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن، بواسطته تم تصنيف مهام واختصاصات مجلس الإدارة وتحريمها في خمسة اختصاصات رئيسية، وتحليل نصوص الأنظمة واستخلاص اختصاصات مجلس الإدارة وربطها بالأدوار الرئيسة الخمسة، والمقارنة المفصلة بين اختصاصات مجلس الإدارة في كلٍ من النظامين السعودي والكويتي، واستنتاج أبرز الممارسات في كل نظام.

مع الإشارة إلى أن هذه الدراسة اعتمدت بشكل رئيس على الأنظمة واللوائح المذكورة أعلاه، ولم تستقِ البيانات من الدراسات العلمية السابقة، وذلك للأسباب التالية:

* أن الأنظمة واللوائح محل الدراسة قد تضمنت تفاصيل دقيقة وشاملة



عن موضوع الدراسة بما يكفي للاقتصار عليها .

* الأنظمة والقوانين تُبنى وتُعد بعد استقراء الدراسات السابقة وأفضل الممارسات .

* تتقيد المنظمات غير الربحية بالأنظمة والقوانين ، وتلتزم بامثال الممارسات والتطبيقات للأحكام الأنظمة والقوانين النافذة ، وهذا التوجه يُعد أكثر توافقاً مع سياق الحوكمة .





الفصل الأول

اختصاصات ومهام مجلس إدارة المنظمات غير الربحية



يتولى مجلس الإدارة العديد من المهام الأساسية والهامة ، والتي يجب عليه العناية بالقيام بها لقيادة وإدارة المنظمات غير الربحية ، وقد وضحت التشريعات والقوانين هذه الاختصاصات والمهام ، وعليه ، فإن هذا الفصل يقدم تحليلاً لهذه المهام وفق التشريعات والقوانين في المملكة العربية السعودية ودولة الكويت ، وكما يقوم بتلخيصها وعرض أبرزها في خمس مهام رئيسية ، مع إشارة لأبرز المهام التي يجب مراعاتها لتعزيز الحوكمة في المنظمة غير الربحية .

١/١ تحليل اختصاصات ومهام مجلس الإدارة وفق الأنظمة والتشريعات:

تناولت التشريعات والقوانين المنظمة لأعمال المنظمات الخيرية وغير الربحية في السعودية والكويت اختصاصات ومهام مجلس الإدارة ، ومن خلال الاطلاع على التشريعات والقوانين تم حصر جميع الأعمال المنوطة بمجلس الإدارة^(١) ، ثم بيان وتحليل لأبرز الاختصاصات والمهام الموكلة لمجالس الإدارة في الجدول التالي:

(١) انظر الملحق رقم ١ ، والملحق رقم ٢ .



نتيجة التحليل	النظام الكويتي	النظام السعودي	الاختصاص/ المهمة
	<p>رقم (٦١) لسنة ٢٠٠٥م ، والقوانين المنظمة للمسائل المالية ذات العلاقة ، وبكافة التعليمات التنظيمية التي تصدرها الوزارة بالتنسيق مع الجهات المعنية ، والهدف الخيري الذي نشأت من أجله .</p> <p>- التقيد بالنظام العام ونبذ الطائفية والقبلية ، والمنازعات الدينية أو السياسية .</p> <p>- في حال مخالفة الأنظمة يجوز بقرار من وزير الشؤون الاجتماعية والعمل حل مجلس إدارة المنظمة وتعيين غيرهم .</p>	<p>الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ، والامتثال لللائحة الداخلية للمنظمة)</p> <p>- اعتماد السياسات التي تضمن التزام الجمعية بالأنظمة واللوائح بأحكام الشريعة الإسلامية والنظام العام والآداب العامة ، والأهداف المحددة للمنظمة وكل ما يحافظ على الوحدة الوطنية .</p> <p>- في حال عدم الالتزام بالأنظمة أعلاه يجوز للمركز عزل مجلس الإدارة وتعيين غيرهم .</p>	



نتيجة التحليل	النظام الكويتي	النظام السعودي	الاختصاص/ المهمة
يوجد تقارب بين النظامين ، ولكن النظام السعودي تضمّن تفاصيل أكثر للوائح والسياسات المراد إعدادها (اعتماد الهياكل التنظيمية ، ضوابط للرقابة ، وضع أسس للحوكمة ... إلخ) ، بينما تميز الكويتي بالإشارة إلى	- وضع الأسس والسياسات والبرامج التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة . - وضع اللوائح وإصدار التعليمات لتنظيم شئون الجمعية الإدارية والفنية والمالية . - اعتماد العقود والاتفاقات التي تبرم باسم المنظمة . - إعداد سياسة لحفظ جميع السجلات والملفات والمستندات الخاصة بالمنظمة تحفظ	- اعتماد سياسات لتحقيق الاهداف . - وضع خطط عمل للمنظمة (استراتيجية وتنفيذية) ومتابعة تنفيذها . - اعتماد الهياكل التنظيمية والوظيفية ، - اعتماد أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية . - اعتماد أسس ومعايير لحوكمة المنظمة والإشراف على تنفيذها ومراقبة فاعليتها .	ثانياً: وضع واعتماد السياسات العامة للمنظمة ^{(١)(٢)}

- (١) في النظام السعودي انظر: المادة (٣١) الفقرات (١ - ٥ ، ١٢) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات . والنظام الكويتي انظر: المادة (٩) اللائحة التنظيمية للجمعيات الخيرية ، والمادة (٣٩) فقرة (٢ ، ٦ ، ٧) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام .
- (٢) في النظام السعودي انظر: المادة (٣١) الفقرات (١٧ - ١٩) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات . وفي النظام الكويتي انظر: المادة (٤٤) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام .



الاختصاص/ المهمة	النظام السعودي	النظام الكويتي	نتيجة التحليل
	- وضع خطة لحفظ جميع الوثائق الخاصة بالمنظمة ، ويجوز أن يكون الحفظ إلكترونياً مع الالتزام بضوابط الحماية التقنية المعتمدة من المركز .	لدى أمين السر وأمين الصندوق كل فيما يخصه .	سياسة اعتماد الاتفاقيات الخارجية .
ثالثاً: تعيين القادة التنفيذيين ^(١) (٢)	- تعيين مسؤول تنفيذي ومدير مالي ، وتعيين الموظفين القياديين للمنظمة ، وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم ، ومميزاتهم والإشراف عليهم .	- تعيين كبار الموظفين التنفيذيين في المنظمة ، والمراقبة والإشراف والتوجيه للموظفين التنفيذيين وتحديد مكافآتهم وإنهاء خدماتهم .	يوجد تشابه كبير بين النظامين في مسألة تعيين التنفيذيين ، ومع ذلك لا يوجد نص خاص في النظام الكويتي بتفويض

- (١) في النظام السعودي انظر: المادة (٢١) الفقرة (١) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ، والمادة (٣٨) الفقرة (١) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات . وفي النظام الكويتي انظر: المادة (٣٩) الفقرة (١٢) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام .
- (٢) في النظام السعودي انظر: المادة (٣١) الفقرة (٢٤) ، والمادة (٣٦) الفقرة (٥) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات . وفي النظام الكويتي انظر: المادة (٤٤) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام .



نتيجة التحليل	النظام الكويتي	النظام السعودي	الاختصاص/ المهمة
الصلاحيات ؛ برغم الأهمية العملية لذلك .		- صلاحية تفويض أي من اختصاصاته (ومنها التعاملات البنكية) إلى التنفيذيين مع مراعاة ضوابط المركز بهذا الشأن .	
يظهر في العموم وجود تقارب بين النظامين في هذه الخاصية ، مع بيان أن النظام السعودي وضع تفاصيل أكثر بشأن مهام مجلس الإدارة المتعلقة بهذه	- إدارة وتنمية أموال المنظمة وتحديد سياسة للمصروفات والنفقات وفق أهداف المنظمة ، مع الالتزام بالآتي (تعيين مراقب حسابات من غير أعضاء المجلس ، وعدم منح أعضاء مجلس الإدارة أي مرتب أو مكافأة	- إدارة وتنمية أموال المنظمة ، وأبرز مهامه: (إعداد الموازنة التقديرية للسنة المالية الجديدة ، إعداد قواعد الاستثمار ، إدارة الحسابات البنكية) . - وضع سياسة مالية تحدد ضوابط الإيرادات	رابعاً: إدارة أموال المنظمة وإعداد السياسات المالية للمنظمة ^(١)

(١) في النظام السعودي انظر: المادة (٣٩) فقرة (١، ٢، ٤، ٥، ٧، ٩ - ١٢) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ، والمادة (٣١) الفقرات (٦، ٨، ٩، ١٠، ١٦) والمواد (٣٥، ٣٦، ٣٧) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات . وفي النظام الكويتي انظر: المواد (١٤، ١٥، ١٦، ١٧) والمادة (٣٩) الفقرة (١٢) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام ، والمواد (١٣، ١٧، ١٨) من اللائحة التنظيمية للجمعيات الخيرية .



الاختصاص/ المهمة	النظام السعودي	النظام الكويتي	نتيجة التحليل
	والمصروفات وفق الآتي: (تودع الأموال باسم المنظمة، لا تصرف في غير ما خصصت له وبتوقيع مسؤولين يفوضهم المجلس الإدارة، تدوين الحسابات في سجلات مفصلة، لا تستثمر في مضاربات مالية، لا تتلقى إعانات خارجية إلا بموافقة الوزارة، وضع حساب خاص للزكاة وتصرف وفق أحكام الشرع، التعاقد مع محاسب قانوني ومع مراجع خارجي مرخصين لمراجعة الحسابات، عرض القوائم المالية في مقرها أو على	بصفتهم هذه). - وضع سياسة جمع التبرعات يلتزم بالآتي: (التقدم بطلب للوزارة مبيناً فيه تفاصيل التبرعات المراد جمعها، تبت فيه الوزارة خلال (١٥) يوماً، تقدم الجمعية سندات القبض للوزارة لاعتمادها قبل الجمع، تقديم كشوف بأسماء القائمين على الجمع وبياناتهم، موافاة الوزارة ببيانات حسابات الجمع، يحظر تلقي أو إرسال أي تبرعات أو الإعلان عنها إلا بعد موافقة الوزارة، في حالة مخالفة الجمعية	الخاصية، وفرض والتزامات أكثر من أبرزها (المراجع الخارجي، وعرض القوائم المالية... إلخ)، في حين أن النظام الكويتي اهتم بوضع ضوابط تفصيلية لسياسة جمع التبرعات ورتب عقوبة إلغاء التصريح في حال المخالفة للضوابط).



نتيجة التحليل	النظام الكويتي	النظام السعودي	الاختصاص/ المهمة
	لضوابط جمع التبرعات يلغى التصريح وتسليم كافة سندات القبض .	موقعها الإلكتروني ، عمل أعضاء المجلس تطوعي واستثناءً يجوز صرف مكافأة مقطوعة وفق المركز).	
يوجد تقارب في العموم بين النظامين فيما يتعلق بهذه الخاصة ، خصوصاً ما يتعلق بالتقارير الواجب تسليمها للجهات الإشرافية ومضمونها وكذلك ما يتعلق	- دعوة الجمعية العمومية مرة كل سنة ، بالإضافة إلى دعوتها إلى اجتماع غير عادي إذا دعت الحاجة - أن يقدم لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل صورة من الحساب الختامي للعام المنصرم ومشروع ميزانية العام الجديد في ميعاد لا يتجاوز شهراً	- تنفيذ قرارات الجمعية العمومية ، والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ، والجهة الحكومية ذات العلاقة ، ودعوة الجمعية العمومية للانعقاد . - اعتماد سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع المستفيدين من خدمات المنظمة غير الربحية ، والإفصاح عن	خامساً: حماية حقوق أصحاب المصالح ^(١)

(١) في النظام السعودي انظر: المادة (٢٠) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ، والمادة (٣١) الفقرة (١١، ١٣، ١٤، ١٥، ٢٠، ٢١، ٢٣) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات . وفي النظام الكويتي انظر: المادة (١٤ ، ١٥) من قانون الأندية وجمعيات النفع العام ، والمواد (٣٣ ، ٣٤ ، ٣٩) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام .



الاختصاص/ المهمة	النظام السعودي	النظام الكويتي	نتيجة التحليل
	<p>المعلومات الجوهرية للمستفيدين ولغيرهم من أصحاب المصالح الآخرين .</p> <p>- إعداد التقارير الدورية ، وتزويد المركز بالحساب الختامي والتقارير المالية المدققة من مراجع الحسابات بعد إقرارها من الجمعية العمومية خلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية .</p> <p>- نشر الحساب الختامي والتقارير المالية والإدارية في المقر أو على الموقع الإلكتروني للجمعية</p>	<p>من انتهاء السنة المالية بالمنظمة</p> <p>- وضع التقرير السنوي لأوجه النشاط بالجمعية وعرضه على الجمعية العمومية</p>	<p>بدعوة الجمعية العمومية للانعقاد ، في حين أن النظام السعودي أشار إلى حماية أصحاب المصلحة الآخرين (ويدخل ضمنهم المستفيدين والموظفين والموردين وغيرهم) كما أنه أوجب نشر البيانات الرئيسية لاطلاعهم .</p>





٢/١ تحديد اختصاصات ومهام مجلس الإدارة:

من خلال تحليل الاختصاصات والمهام وفق التشريعات والقوانين في السعودية والكويت، يمكن حصر وتصنيف أهم اختصاصات ومهام مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية في التالي:

١. الإدارة والتوجيه وفق الأنظمة (مهام التوجيه والالتزام)

تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية إدارة المنظمة وتوجيهها بما يتوافق مع الأنظمة واللوائح السارية. يجب أن تكون هذه التوجيهات متوافقة مع الأنظمة الخاصة بالمنظمات غير الربحية والتأكد من الامتثال للأنظمة الإدارية والمالية، مثل مكافحة غسل الأموال، ومكافحة جرائم الإرهاب، مع الحفاظ على النظام العام والآداب العامة.

٢. اعتماد السياسات العامة والخطط والهيكل التنظيمي (مهام التنظيم)

على مجلس الإدارة اعتماد السياسات والخطط التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، بما في ذلك الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، واعتماد الهياكل التنظيمية والوظيفية، ووضع ضوابط الحوكمة التي تضمن الرقابة الداخلية والشفافية.

ويجب على مجلس الإدارة وضع السياسات لحفظ الوثائق والسجلات المالية والإدارية لمدة لا تقل عن عشر سنوات، مع إمكانية الاحتفاظ بها إلكترونياً والالتزام بضوابط الحماية التقنية.



٣. تعيين كبار التنفيذيين وتفويض الصلاحيات (مهام التعيين والتفويض)

يُعين مجلس الإدارة المدراء التنفيذيين وكبار الموظفين، ويحدد مهامهم وصلاحياتهم، ويشرف على أدائهم لضمان تحقيق أهداف المنظمة. كما يُسمح لمجلس الإدارة بتفويض بعض اختصاصاته إلى لجان منبثقة عنه أو إلى المسؤول التنفيذي، مع مراعاة الاختصاصات التي تتطلب موافقة الجمعية العمومية أو الجهات المختصة.

٤. إدارة أموال المنظمة وإعداد السياسات المالية (مهام إدارة المال)

مجلس الإدارة مسؤول عن إدارة أموال المنظمة وتنميتها، ويشمل ذلك إعداد الموازنة التقديرية، وجمع التبرعات، وإدارة الحسابات البنكية، والتأكد من الامتثال للضوابط المالية التي تفرضها الأنظمة، ووضع السياسات المالية للمصروفات والإيرادات والاستثمار.

٥. حماية حقوق أصحاب المصالح (مهام الشفافية والإفصاح)

مجلس الإدارة ملزم بحماية حقوق المستفيدين والمؤسسين والجهات الإشرافية والموردين وغيرهم من أصحاب المصالح. يشمل ذلك تنفيذ قرارات وتعليمات الجهات الإشرافية واعتماد سياسات تضمن تقديم العناية اللازمة للمستفيدين والإفصاح عن المعلومات الجوهرية.

ومن حماية حقوق أصحاب المصالح تنفيذ متطلبات الشفافية والإفصاح،



حيث يتوجب على مجلس الإدارة تعزيز الشفافية من خلال نشر الحسابات الختامية والتقارير المالية والإدارية في مقر المنظمة أو على موقعها الإلكتروني، والإفصاح عن المعلومات الجوهرية للجهات المختصة وأصحاب المصالح.

كما يجب على مجلس الإدارة تقديم تقارير سنوية مفصلة تتضمن القوائم المالية والنشاطات للجمعية، وتزويد الجهات المختصة بالبيانات والتقارير المالية المدققة بعد اعتمادها من الجمعية العمومية.





٣/١ دور مجلس الإدارة في تعزيز الحوكمة:

مجلس الإدارة هو المعني والمسؤول عن تنظيم وتطبيق ممارسات الحوكمة في المنظمات غير الربحية، وعليه ضمن هذا السياق تأتي عدة مهام تفصيلية التي تدرج ضمن المهام الرئيسة التي سبق ذكرها سابقا ومن أبرزها ما يلي:

المهام الرئيسية	المهام التفصيلية لتعزيز الحوكمة
الإدارة والتوجيه وفق الأنظمة	<p>* إعداد إطار الحوكمة: إعداد الوثائق واللوائح الأساسية للمنظمات والتي تمثل إطار الحوكمة لديها، وأبرزها إعداد وثيقة نظام مجلس الإدارة، بما يوضح تنظيمه الداخلي وآلية تشكيله وشروط أعضائه وآلية انعقاده، وآلية اتخاذ قراراته</p> <p>* الالتزام: على مجلس الإدارة العمل على التحقق من كون جميع أعمال المنظمة ملتزمة بالتشريعات والأنظمة السارية في الدولة بشكل عام وفي القطاع غير الربحي بشكل خاص، وأن يعمل أو يكلف من يراقب مستوى الالتزام بشكل دوري ومستمر.</p>
اعتماد السياسات والخطط والهيكل التنظيمي	<p>* إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، مع تحديد الأدوار والاختصاصات والتوصيف الوظيفي.</p> <p>* إدارة المخاطر: رصد المخاطر المختلفة التي تهدد أو تحد من نشاط المنظمة، ودراستها، واتخاذ التدابير الملائمة لتفاديها أو التخفيف من أثارها.</p>

المهام الرئيسية	المهام التفصيلية لتعزيز الحوكمة
<p>تعيين كبار التنفيذيين وتفويض الصلاحيات</p>	<p>* إعداد مصفوفة الصلاحيات ، بما يوضح الصلاحيات المفوضة للإدارة التنفيذية وحدود مستوياتها . * الرقابة والإشراف: على الأداء المالي والإداري للإدارة التنفيذية .</p>
<p>إدارة أموال المنظمة وإعداد السياسات المالية</p>	<p>* تجنب تعارض المصالح: على مجلس الإدارة العمل المستمر والتحقق الدائم من العمل على تجنب تعارض المصالح ، من خلال بناء سياسة تجنب تعارض المصالح وتطبيق ممارساتها في المجلس ابتداءً ، ومراقبة تطبيقها في المنظمة بشكل عام . * تفعيل المراجعة الداخلية: تكليف من يتولى مهام المراجعة الداخلية وتسهيل أعماله وتمكينه من ممارسة دوره ، وعقد الاجتماعات لمناقشة ملاحظاته وتقاريره .</p>
<p>حماية حقوق أصحاب المصالح</p>	<p>* التواصل مع ذوي العلاقة: يقوم مجلس الإدارة بتمثيل المنظمة وخاصة أمام الجهات المشرفة على المنظمات . * حماية حقوق المستفيدين وأصحاب المصالح: من خلال اتخاذ التدابير لحماية حقوق الموظفين والموردين والمستفيدين ، وغيرهم . * التحقق من ممارسات الشفافية والمساءلة في المنظمة ، من خلال توفير القنوات للشكاوى والاقتراحات .</p>





الفصل الثاني

ممكنت مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية



حتى يتمكن مجلس الإدارة من القيام بالمهام والاختصاصات المنوطة به، يجب توفر ممكنات رئيسة تساعده على القيام بمهامه وتمنع ضعف وتراجع مجلس الإدارة، ويقدم هذا الفصل تحديداً وتحليلاً لهذه الممكنات، وكما يقوم بتلخيصها وعرضها بشكل موجز، مع الإشارة لأبرز المعالم التي يجب مراعاتها لتعزيز الحوكمة لهذه الممكنات في المنظمة غير الربحية.

١ / ٢ تحليل أحكام ممكنات مجلس الإدارة وفق الأنظمة والتشريعات:

من خلال استقراء التشريعات والقوانين المنظمة لأعمال المنظمات الخيرية وغير الربحية في المملكة العربية السعودية ودولة الكويت، ظهرت ثلاث ممكنات رئيسة، تساعد وتمكن مجلس الإدارة من القيام بمهامه بكفاءة^(١)، وتم حصر وتحليل الأحكام المتعلقة بهذه الممكنات في الجدول التالي:

(١) انظر الملحق رقم ٣، والملحق رقم ٤.

الموضوع	الأحكام في النظام السعودي	الأحكام في النظام الكويتي	نتيجة التحليل
تشكل مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية ^(١)	- يتشكل المجلس عن طريق الجمعية العمومية ، ويكون الأعضاء من ٥ - ١٣ . - حدد النظام ضوابط لانتخاب الأعضاء ، أبرزها أن يلتزم المجلس بما يلي : (توجيه دعوة للجمعية للانتخاب قبل ٦ أشهر من انتهاء مدته ، يتقدم للترشح من تنطبق عليهم الشروط ، يتم رفع أسماء المرشحين للمركز ، عرض الأسماء الواردة من المركز في الموقع أو المقر ، تنتخب الجمعية الأعضاء ، يكون التصويت سرياً أو عبر وسائل التقنية ، يتم رفع أسماء المنتخبين	- يتشكل المجلس عن طريق الجمعية العمومية ، ويكون الأعضاء ٣ - ٥ . - أبرز ضوابط الانتخاب بموجب النظام كالتالي : (فتح باب الترشيح لمدة ٣٠ يوم عمل ، يتقدم كل مرشح بطلب موقّع ، يشترط أن يكون عضواً	- هناك تقارب كبير بين النظامين السعودي والكويتي في أحكام تشكيل المجلس ومنها : (يتم الانتخاب بواسطة الجمعية العمومية ، تشابه في آلية الانتخاب ، وفي عدم جواز الجمع بين وظيفة المجلس والوظيفة التنفيذية بالمنظمة إلخ) - توجد اختلافات : مثلاً عدد الأعضاء

(١) في النظام السعودي انظر: المواد (١٤ ، ١٥) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ، والمواد (٢٥ - ٢٨) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات ، والمواد (٨ - ١٩) من قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية ، الصادر عن مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم (ت/٩/١/٢٣) وتاريخ ١٨/١٢/١٤٤٤هـ . وفي النظام الكويتي انظر: المواد (١٠ ، ١١ ، ١٤) من قانون الأندية وجمعيات النفع العام ، المرجع السابق ، والمواد (١٧ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٣٧ - ٤٠) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام .



الموضوع	الأحكام في النظام السعودي	الأحكام في النظام الكويتي	نتيجة التحليل
<p>وبياناتهم للمركز) ويجوز الترشح لعضوية مجلس إدارة الجمعية لأكثر من دورتين على التوالي، ولا يجوز الجمع بين الوظيفة في الجمعية وعضوية مجلس الإدارة إلا بموافقة المركز، وتحدد اللائحة الأساسية مدة دورة مجلس الإدارة ما بين ١ - ٤ سنوات، وتحدد تفاصيل الانتخاب وإعلان النتيجة وغيرها من المتعلقات.</p> <p>- المسائل غير الاعتيادية المتعلقة تفصل فيها الجمعية العمومية غير العادية (مثل انتخاب المراكز الشاغرة أو إلغاء ما تراه من قرارات المجلس)</p> <p>- كما تضمنت قواعد حوكمة الجمعيات تفاصيل بشأن أحكام الترشح والانتخاب والاطعون والتظلمات الانتخابية.</p>	<p>وتنطبق عليه باقي الشروط، يتم عرض أسماء المرشحين في مقر المنظمة، يتم الانتخاب بالترجيح بحسب أغلب الأصوات).</p> <p>وهناك أحكام إضافية: (لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل في أي وظيفة في الجمعية، تحدد مدة مجلس الإدارة المنتخب بستتين، لا يمنح أعضاء مجلس</p>	<p>في النظام السعودي (٥ - ١٣) والكويتي (٣ - ٥).</p> <p>- توجد ممارسات مميزة خصوصاً في النظام السعودي، مثل: (جواز استخدام الوسائل الإلكترونية في عرض الأسماء وفي عملية التصويت)</p> <p>- توجد لائحة مختصة بحوكمة الجمعيات، وتتضمن تفاصيل دقيقة عن التشكيل وهذا جيد في الغالب، ولكن ينبغي التنبيه أنه أحياناً يقود لتعقيد الإجراءات.</p>	<p>نتيجة التحليل</p>



الموضوع	الأحكام في النظام السعودي	الأحكام في النظام الكويتي	نتيجة التحليل
		الإدارة أي مرتب أو مكافأة عن الأعمال المعهودة إليهم بها بصفتهم (هذه)	
تفعيل اجتماعات المجلس ^(١)	<ul style="list-style-type: none"> - وجوب عقد اجتماعات دورية لا يقل عددها عن ٤ سنوياً . - يجب على رئيس اللجنة أن يدعو لاجتماعها كل شهرين في الحالات العادية، ويرسل دعوات لكل عضو من أعضائها، - تتم الاجتماعات حضورياً أو بطريق الاتصال المرئي . - يجب للانعقاد حضور جميع الأعضاء، وتصدر القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> - على مجلس الإدارة أن يجتمع اجتماعاً عادياً مرة كل شهر على الأقل . - توجه الدعوة من أمين السر قبل موعد الاجتماع بمدة أسبوع . - يصح الاجتماع 	<ul style="list-style-type: none"> - برغم وجود قدر من التشابه بين النظامين في (طريقة الدعوة للاجتماع ونصاب التصويت)، إلا أنها توجد ممارسات متباينة أبرزها: (عدد الاجتماعات ربع سنوية ويشترط

(١) في النظام السعودي انظر: المادة (٢١ ، فقرة ١) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، والمادة (٣٠) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات؛ والمواد (٢٥ ، ٢٦) من قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية. وفي النظام الكويتي انظر: المادة (٣٩) فقرة (٦) من قانون الأندية وجمعيات النفع العام، المادة (٤٦) فقرة (٤) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام.



الموضوع	الأحكام في النظام السعودي	الأحكام في النظام الكويتي	نتيجة التحليل
	بالأغلبية . - وأن تدون في سجلات وقائع جلسات مجلس الإدارة وقراراتهما، ولكل عضو حق الاطلاع على هذه السجلات .	بحضور أغلبية الأعضاء، وتصدر القرارات بالأغلبية . - المتخلف عن اجتماعات مجلس الإدارة ثلاث جلسات متتالية بدون عذر يعتبر مستقيلاً .	حضور جميع الأعضاء في النظام السعودي، وتكون الاجتماعات شهرية في النظام الكويتي ويصح انعقادها بحضور الأغلبية). - من الممارسات المميزة في النظام الكويتي المعاقبة بإقالة العضو في حال كثرة التغيب .
تفعيل اللجان ^(١)	- تتشكل اللجان من مجلس الإدارة، وتكون عضويتها فردية ٣ - ٥ ، من بينهم أعضاء مستقلين من خارج المنظمة ،	- يختص مجلس الإدارة بتكوين اللجان الدائمة والمؤقتة لتنظيم	- ذكر النظام السعودي تفاصيل دقيقة بخصوص تشكيل وتفعيل

(١) في النظام السعودي انظر: المواد (١١ فقرة ٣، ٢٠ - ٢٣، ٢٧) من قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية. وفي النظام الكويتي انظر: المادة (٣٩) فقرة (٦) من قانون الأندية وجمعيات النفع العام والمادة (٤٦) فقرة (٤) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام.



الموضوع	الأحكام في النظام السعودي	الأحكام في النظام الكويتي	نتيجة التحليل
	وتحدد اللائحة الأساسية للمنظمة، آلية تشكيل اللجان واختصاصها وطريقة عملها، ويحدد اختصاص اللجان القرار الصادر بتكوينها، ويجب إشعار المركز عن اللجان التي يتم تشكيلها وكافة بياناتها. بالنسبة للمنظمات التي تقدر إيراداتها السنوية بخمسة ملايين، يجب على مجلس الإدارة تشكيل لجنتين إحداهما للمراجعة الداخلية، والأخرى للترشيحات والمكافآت أبرز اختصاصات لجنة المراجعة الداخلية: (تقويم أنظمة الرقابة الداخلية، التأكد من الالتزام بالأنظمة، التوصية بتعيين المراجع الداخلي، فحص المصروفات والإيرادات، فحص السجلات المحاسبية، دراسة	شئون المنظمة. - أمين السر مهمة الإشراف على جميع أعمال اللجان الإدارية والفنية.	اللجان، في حين أن النظام الكويتي اقتصر على التفويض العام لمجلس الإدارة بتشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة، والتفويض العام لأمر السر بالإشراف على اللجان. تميز النظام السعودي بذكر عضوية اللجان (٣ - ٥)، وجود الأعضاء المستقلين، وجوب تعيين لجنتين للمراجعة الداخلية ولترشيحات والمكافآت (للمنظمات التي يقدر إيراداتها خمسة ملايين)، تحديد



نتيجة التحليل	الأحكام في النظام الكويتي	الأحكام في النظام السعودي	الموضوع
<p>اختصاصات هاتين اللجنتين ، جواز تشكيل لجان أخرى ، وتحديد مدة انتهاء اللجان .</p>		<p>العقود والتقارير المالية والحسابات الختامية ، ترشيح المراجع الخارجي (. . .) - أبرز اختصاصات لجنة الترشيحات والمكافآت : (إعداد سياسة واضحة للمكافآت والمراجعة الدورية لها ، تحديد المؤهلات المطلوبة للوظائف القيادية ، مراجعة سلم الرواتب والبدلات . . . إلخ) - يجوز لمجلس الإدارة أن يشكل منه لجنة تنفيذية ويفوضها ببعض الصلاحيات لتسيير المنظمة ، ويجوز منح مكافآت لأعضاء اللجان .</p> <p>- تنتهي مدة اللجان بانتهاء دورة مجلس الإدارة أو بانتهاء المدة المحددة لها .</p>	



٢ / ٢ تحديد ممكنات مجلس الإدارة للمنظمات غير الربحية:

من خلال تحليل الممكنات وأحكامها في التشريعات والقوانين في السعودية والكويت ، يمكن توضيح أهم أحكام ممكنات مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية في التالي:

١ / ٢ / ٢ التشكيل الجيد لمجلس الإدارة:

أكد كلا من النظام السعودي والنظام الكويتي على أهمية تشكيل مجلس الإدارة وفق أسس منضبطة وحدد لذلك العديد من الأحكام، ومن أبرز ما أكدت عليها التشريعات في البلدين ما يلي:

* تكوين آلية تشكيل مجلس الإدارة عن طريق ترشيح الكفاءات وانتخابهم من أعضاء الجمعية العمومية .

* وجود الاشراف على العملية الانتخابية من قبل لجنة مستقلة ، وأيضا بإشراف الجهات الحكومية .

* العمل بمتطلبات الشفافية عن الترشح والانتخاب لأعضاء مجلس الإدارة -

* ألا يقل عدد مجلس الإدارة عن ٥ ولا يزيد عن ١٣ عضو .

* لا يجوز الجمع بين الوظيفة في الجمعية وعضوية مجلس الإدارة ، (إلا باستثناء واخطار الجهة المشرفة) .



* صلاحية الجهات الحكومية المشرفة على حل مجلس الإدارة بقرار مسبب أو حال وجود مخالفة .

* صلاحية الجمعية العمومية غير العادية بإسقاط العضوية عن أعضاء مجلس الإدارة كلهم أو بعضهم ، وكذلك البت في استقالة رئيس مجلس الإدارة أو أعضائه .

٢ / ٢ / ٢ تفعيل اجتماعات مجلس الإدارة:

* عقد اجتماعات لا تقل عن ٤ اجتماعات سنويا (اجتماع كل ٣ أشهر على الأقل) .

* توثيق اجتماعات وقرارات مجلس الإدارة وأرشفتها .

* يجب لانعقاد الاجتماعات حضور أغلبية معينة .

* تحديد آلية اتخاذ القرار ، وأن تكون بأغلبية أعضاء المجلس .

* العضو الذي يتخلف عن اجتماعات مجلس الإدارة ثلاث جلسات متتالية بدون عذر كتابي يقبله المجلس مستقيلا ويعتبر مركزه شاغرا .

٣ / ٢ / ٢ تشكيل وتفعيل اللجان:

* يجب تحديد اختصاصات ومهام اللجان ومنحها الصلاحيات عند تأسيسها بقرار مجلس الإدارة .



* يجب تحديد أعضاء اللجان (لا يقل عن ٣ أعضاء ولا يزيد عن ٥ أعضاء) وتحديد أمين اللجنة .

* ضرورة تشكيل لجنة المراجعة الداخلية، ولجنة الترشيحات والمكافآت (الجمعيات التي يزيد إيرادها عن ٥ ملايين)، ويجب أن تتضمن أعضاء مستقلين من خارج الجمعية .

* يجوز عند تشكيل باقي اللجان وجود أعضاء مستقلين .





٣/٢ حوكمة ممكنات مجلس الإدارة للمنظمات غير الربحية:

توجد بعض المعالم أو الإضاءات المتعلقة بالحوكمة والتي يجب مراعاتها لتعزيز الحوكمة لهذه الممكنات في المنظمة غير الربحية، ويمكن عرضها في الجدول التالي:

الممكنات	ممارسات الحوكمة المتعلقة بالممكنات
التشكيل الجيد لمجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> * تحديد معايير ومواصفات أعضاء المجلس، بما يتوافق مع نشاط وحجم وأعمال الجمعية، وبما يخفف من الاعتبارات الاجتماعية. * الحرص على تنوع مؤهلات أعضاء المجلس، بحيث تتوفر لدى المجلس الكفاءات الإدارية والمالية والاستثمارية، بالإضافة إلى الكفاءات المتخصصة بنشاط الجمعية.
	<ul style="list-style-type: none"> * إعداد اللائحة المنظمة لأعمال المجلس وبيان ضوابط تشكيل المجلس، وتحديد آلية الترشح لعضوية المجلس وفترات المجلس وآلية التمديد، وبيان المخالفات التي يترتب عليها اسقاط عضوية المجلس.
	<ul style="list-style-type: none"> * أهمية وجود نائب للرئيس، وأمين متفرغ أو شبه متفرغ لأعمال المجلس.
	<ul style="list-style-type: none"> * تجنب تعارض المصالح عند تشكيل المجلس، مثل: تجنب وجود قرابة بين أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية، أو تجنب عضوية من يملكون في الشركات المتعاقدة مع الجمعية، وغيرها. * العدد المثالي لأعضاء مجلس الإدارة يتراوح بين ٥ إلى ٨ أعضاء.



ممارسات الحوكمة المتعلقة بالممكنات	الممكنات
<p>* تحديد المواعيد واخطار الأعضاء بوقت كافي مع تحديد جدول أعمال الاجتماع .</p> <p>* يجب ألا تقل الاجتماعات عن اجتماع واحد كل ٣ أشهر .</p> <p>* التحقق من تحضير الأعضاء أو اللجان أو التنفيذيين للأوراق العمل أو العروض التي سيتم مناقشتها في الاجتماعات .</p> <p>* تحديد آلية اتخاذ قرارات الجمعية ، ومستوياتها ، فعلى سبيل المثال: بعض القرارات يكفي لاتخاذها أغلبية أعضاء المجلس ، ويمكن تحديد بعض المواضيع التي تتطلب موافقة ثلثي أعضاء المجلس .</p> <p>* توثيق كافة اجتماعات وقرارات المجلس ، وأرشفتها .</p> <p>* تجنب تعارض المصالح عند مناقشة المواضيع أو اتخاذ القرارات ، من خلال منع مشاركة العضو محل التعارض أثناء المناقشة واتخاذ القرار (وقد لا يحضر الاجتماع)</p>	<p>تفعيل اجتماعات مجلس الإدارة</p>
<p>* عند تشكيل اللجان يجب تحديد مهام اللجنة ومسؤوليات رئيس اللجنة ، وأمين اللجنة .</p> <p>* ضبط آلية تشكيل اللجان ، بحيث يوجد المهنيين والمتخصصين حسب أعمال اللجنة .</p> <p>* ضرورة تفعيل لجنة المراجعة وعدم وجود رئيس المجلس أو التنفيذيين فيها .</p> <p>* تفعيل لجنة المكافآت والترشيحات ويفضل أن يكون أغلب أعضائها من المستقلين عن الجمعية .</p>	<p>تشكيل وتفعيل اللجان</p>



الفصل الثالث

دور مجالس الإدارة في تعزيز الحوكمة في المنظمات غير الربحية



الحوكمة الجيدة هي الأساس الذي تقوم عليه المنظمات غير الربحية لتحقيق أهدافها بفعالية وشفافية. تلعب مجالس الإدارة دوراً محورياً في ضمان تحقيق هذه الحوكمة من خلال وضع السياسات والإجراءات، ومراقبة الأداء، وتوجيه المنظمة نحو النجاح. مع التطورات المستمرة والتحديات الجديدة، أصبح من الضروري تعزيز دور مجالس الإدارة من خلال تطوير قدراتهم وتحسين ممارساتهم. ويقدم هذا الفصل مقترحات وخطة عمل لتطوير دور مجالس الإدارة في تعزيز الحوكمة داخل المنظمات غير الربحية، مما يساهم في زيادة كفاءة وفعالية هذه المنظمات وتعزيز الثقة بها في المجتمع^(١).

(١) انظر بتصرف: مولاي، وعلي. (٢٠٢١). مجلس الادارة وحوكمة المؤسسة العمومية. مجلة الاقتصاد والبيئة، ٤ (٣)، ١٠٩ - ١٢٩؛ عميروش، كريمة. (٢٠٢٢). المسؤولية الجزائية لأعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة في القانون الجزائري (أطروحة دكتوراه، جامعة مولود معمري)؛ حسن، محمد فيصل. (٢٠٢١). تأثير خصائص مجلس الإدارة، أداء الشركة وهيكل الملكية على تعويضات الإدارة التنفيذية. المجلة العربية للإدارة، ٤١ (٣)، ١٤٩ - ١٦٣.

Willems, J. (2012). Nonprofit governance and effectiveness: Beyond the organizational perspective. *Accountancy & Bedrijfskunde*, 32(8).



١ / ٣ تطوير السياسات والإجراءات لتعزيز الحوكمة:

تعتبر السياسات هي المبادئ التوجيهية العامة التي تحدد كيفية إدارة المنظمة، وهي تشمل القيم والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها، في حين أن الإجراءات هي الخطوات المحددة التي يجب اتباعها لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف. ويجب أن تكون السياسات والإجراءات واضحة ومحددة لضمان فهمها وتطبيقها بشكل صحيح، كما يجب أن تكون مرنة لتتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية، وأن تكون مراجعتها وتحديثها بشكل دوري لضمان ملاءمتها، ويجب أن تكون موثقة جيداً وتوزع على جميع أعضاء المنظمة لضمان الامتثال.

وحتى يتمكن مجلس الإدارة من تطوير السياسات والإجراءات عليه أن يبدأ بتقييم الوضع الحالي، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في السياسات والإجراءات الموجودة، وأن يشارك في هذا التطوير جميع الأطراف المعنية لضمان شمولية السياسات وتلبية احتياجات المنظمة، بعد ذلك يتم تحديد أوجه التطوير المطلوبة، ثم يتم توثيق السياسات والإجراءات بوضوح وتوزيعها لضمان التزام الجميع بها.

Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2).

Blevins, D. P., Ragozzino, R., & Eckardt, R. (2022). "Corporate governance" and performance in nonprofit organizations. *Strategic organization*, 20(2)



ولتطوير السياسات والإجراءات أثر إيجابي على الحوكمة، حيث تساهم السياسات والإجراءات الواضحة في تعزيز الشفافية من خلال توضيح الأهداف والمعايير التي تسعى المنظمة لتحقيقها، كما تعزز المساءلة بتحديد المسؤوليات والمهام بشكل دقيق، مما يسهل على الأعضاء فهم واجباتهم والمساءلة في حال عدم الامتثال.

٢/٣ التدريب والتطوير لأعضاء مجالس الإدارة:

إن التدريب يرفع من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية، يعد هذا التدريب ضرورياً لمواكبة التغييرات القانونية والتنظيمية المستمرة. ويمكن تقسيم مجالات التدريب التي يمكن أن يتلقاها أعضاء مجلس الإدارة في المجالات التالية:

* التدريب الأساسي: يتضمن الأساسيات حول الحوكمة، بما في ذلك المسؤوليات القانونية والأدوار.

* التدريب الموضوعي: يوفر تحديثات منتظمة حول أفضل الممارسات والتغييرات في القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة.

* التدريب التخصصي: يركز على مواضيع معينة مثل المالية، إدارة الموارد البشرية، وإدارة المخاطر. وهذا التدريب يكون بحسب مسؤوليات العضو أو اللجان التي يعمل فيها.



٣/٣ تعزيز الرقابة الداخلية:

من الأدوار الهامة التي يضطلع بها مجلس الإدارة ومن خلالها يعزز ممارسات الحوكمة في المنظمة هو تعزيز وتفعيل الرقابة الداخلية، حيث أن الرقابة الداخلية تساعد في ضمان الامتثال للسياسات والقوانين، وتوفر آليات لاكتشاف ومعالجة الأخطاء، كما أنها تساهم في الحفاظ على موارد المنظمة وحمايتها من الفساد أو إساءة الاستخدام. وعند تطوير الرقابة الداخلية في المنظمة، يجب مراعاة العناصر التالية:

* التدقيق الداخلي: يتمثل في لجنة تدقيق مستقلة مسؤولة عن مراجعة السجلات المالية والإدارية لضمان الدقة والشفافية.

* الفصل بين الصلاحيات: يتم توزيع المهام وصلاحيات بين الأعضاء لتجنب تضارب المصالح أو اختلاط الأدوار وضياع المسؤولية.

* إجراءات الرقابة: وضع إجراءات رقابية مثل التوقيع المزدوج على الشيكات ومراجعة الحسابات الدورية والتفتيش أو الجرد الدوري وغيرها.

ومن خلال تعزيز الرقابة الداخلية يتمكن مجلس الإدارة من تحسين دقة السجلات، تقليل من المخاطر القانونية والمالية، وتعزيز الثقة والشفافية في العمليات المالية والإدارية للمنظمة.



٤ / ٣ تحسين التواصل والشفافية:

التواصل الفعال هو أساس لنجاح أي منظمة ، حيث أن التواصل الداخلي بين أعضاء المنظمة يعزز الفهم المشترك للأهداف والسياسات والقرارات كما يعزز التعاون داخل المجلس ، في حين أن التواصل الخارجي يعزز الثقة والشفافية مع الجهات الخارجية مثل الممولين والمجتمع . وعلى مجلس الإدارة المساهمة في تحسين التواصل من خلال:

* الاجتماعات الدورية: عقد اجتماعات منتظمة لمراجعة الأداء ومناقشة الاستراتيجيات والتحديات .

* التقارير الشفافة: تقديم تقارير مالية وإدارية منتظمة ، مما يزيد من الثقة ويعزز الشفافية .

* استخدام التكنولوجيا: استخدام الأدوات الحديثة مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية لتسهيل الاتصال السريع والفعال .

٥ / ٣ التقييم الذاتي لمجلس الإدارة:

التقييم الذاتي يساعد مجلس الإدارة في قياس فعاليته وتحسين أدائه من خلال تحديد نقاط القوة والضعف . ويمكن للمجلس إجراء التقييم الذاتي بعدة طرق ، منها:

* الاستبيانات والتقارير: من خلال جمع آراء أعضاء مجلس الإدارة



حول الأداء العام للمجلس ، أو حول أداء الأعضاء (يقيم كل عضو باقي الأعضاء).

* المراجعات الخارجية: الاستعانة ببيوت الخبرة أو مراجعين خارجيين لتقديم تقييم مستقل ونزيه لأداء المجلس .

وبعد تقييم الأداء فإن تحليل النتائج يساعد على وضع خطة لتحسين الأداء بناءً على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ، وهذا التقييم يجب أن يرتبط بمؤشرات الأداء المستهدفة من المجلس ككل ، أو من أعضائه .





الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

١/٤ النتائج:

توصلت الدراسة لعدد من النتائج ، ويمكن عرضها في النقاط الآتية:

* إن اختصاصات مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية يمكن تقسيمها إلى خمسة اختصاصات ، تتمثل في الاختصاصات الرئيسة التالية:

١ - الإدارة والتوجيه وفق الأنظمة .

٢ - اعتماد السياسات العامة والخطط والهيكل التنظيمي .

٣ - تعيين كبار التنفيذيين وتفويض الصلاحيات .

٤ - إدارة أموال المنظمة وإعداد السياسات المالية .

٥ - حماية حقوق أصحاب المصالح .

* من خلال المقارنة بين الاختصاصات الممنوحة لمجلس إدارة المنظمات غير الربحية ، في النظامين السعودي والكويتي ، توصلت الدراسة إلى الآتي:

- يوجد تشابه كبير بين النظامين السعودي والكويتي في الاختصاص



رقم (١) من اختصاصات مجلس الإدارة ، فكلاهما أوجب الالتزام بالأنظمة واعتماد السياسات المساعدة على الامتثال ، ونبذ ما يخالفها أو يسبب الفوضى في المجتمع ورتب عقوبة في حال المخالفة .

- يوجد تقارب بين النظامين في الاختصاص رقم (٢) ، ولكن النظام السعودي تضمّن تفاصيل أكثر للوائح والسياسات المراد إعدادها ، ومنها: (اعتماد الهياكل التنظيمية ، ضوابط للرقابة ، وضع أسس للحوكمة ... إلخ) ، بينما تميز الكويتي بالإشارة إلى سياسة اعتماد الاتفاقيات الخارجية .

- يوجد تشابه كبير بين النظامين في الاختصاص رقم (٣) ، خصوصاً ما يتعلق بتعيين التنفيذيين ، ومع ذلك لا يوجد نص خاص في النظام الكويتي بتفويض الصلاحيات ؛ برغم الأهمية العملية لذلك .

- يظهر في العموم وجود تقارب بين النظامين في الاختصاص رقم (٤) ، مع بيان أن النظام السعودي وضع تفاصيل أكثر بشأن مهام مجلس الإدارة المتعلقة بهذه الخاصية ، وفرض والتزامات أكثر من أبرزها (المراجع الخارجي ، وعرض القوائم المالية ... إلخ) ، في حين أن النظام الكويتي اهتم بوضع ضوابط تفصيلية لسياسة جمع التبرعات ، ورتب عقوبة إلغاء التصريح في حال المخالفة للضوابط .

- يوجد تقارب في العموم بين النظامين فيما يتعلق بالاختصاص رقم (٥) ، خصوصاً التقارير الواجب تسليمها للجهات الإشرافية ومضمونها ،



وكذلك ما يتعلق بدعوة الجمعية العمومية للانعقاد، في حين أن النظام السعودي تميز بالإشارة إلى حماية أصحاب المصلحة الآخرين (ويدخل ضمنهم المستفيدين والموظفين والموردين وغيرهم) كما أنه أوجب نشر البيانات الرئيسية لاطلاعهم.

* ظهر من الدراسة بأن ممكنات مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية هي:

١ - التشكيل الجيد لمجلس الإدارة.

٢ - تفعيل اجتماعات مجلس الإدارة.

٣ - تشكيل وتفعيل اللجان.

* بتتبع ممكنات مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية وأحكامها في النظامين السعودي والكويتي، توصلت الدراسة إلى الآتي:

- هناك تقارب كبير بين النظامين السعودي والكويتي في الممكن رقم (١)، وأبرز الممارسات المتشابهة: (يتم الانتخاب بواسطة الجمعية العمومية، عدم جواز الجمع بين وظيفة المجلس والوظيفة التنفيذية بالمنظمة، التشابه في آلية الانتخاب). وبالمقابل توجد اختلافات منها: (عدد الأعضاء في النظام السعودي ٥ - ١٣ والكويتي ٣ - ٥ ومن ناحية أخرى، توجد ممارسات مميزة خصوصاً في النظام السعودي، مثل: (جواز استخدام الوسائل الإلكترونية في عرض أسماء المترشحين وكذلك في



عملية الانتخاب ، توجد لائحة مختصة بحوكمة المنظمات تتضمن تفاصيل دقيقة عن التشكيل والانتخاب).

- هناك قدر من التشابه بين النظامين في الممكن رقم (٢) ، يظهر بشكل خاص في: (طريقة الدعوة للاجتماع ، ونصاب التصويت) ، إلا أنها توجد ممارسات متباينة بين النظامين أبرزها: (أن عدد الاجتماعات ربع سنوية ويشترط حضور جميع الأعضاء في النظام السعودي ، بينما تكون الاجتماعات شهرية في النظام الكويتي ويصح انعقادها بحضور الأغلبية). كما توجد ممارسة مميزة في النظام الكويتي تتعلق بهذا الممكن وتمثل في المعاقبة بإقالة العضو من المجلس في حال كثرة التغيب عن الاجتماعات .

- بخصوص الممكن رقم (٣) ، ذكر النظام السعودي تفاصيل دقيقة بخصوص تشكيل وتفعيل اللجان ، في حين أن النظام الكويتي اقتصر على التفويض العام لمجلس الإدارة بتشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة ، والتفويض العام لأمين السر بالإشراف على اللجان . ومما تميز به النظام السعودي الآتي: (أوجب النظام أن تتكون اللجان من (٣ - ٥) أعضاء ، وأن يوجد أعضاء مستقلين ، وأوجب تعيين لجنتين للمراجعة الداخلية وللترشيدات والمكافآت - خاص بالمنظمات التي يقدر إيرادها بخمسة ملايين - وحدد النظام أبرز اختصاصات هاتين اللجنتين ، وأجاز تشكيل لجان أخرى ، وضع أحكام تبين مدة اللجان).

* نتج عن الدراسة أن أبرز الوسائل والإجراءات التي ينبغي على



مجلس الإدارة القيام بها لتعزيز الحوكمة في المنظمات غير الربحية هي: تطوير السياسات والإجراءات، وتدريب وتطوير أعضاء المجلس، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتحسين التواصل والشفافية، وممارسة التقييم الذاتي للمجلس.

٢/٤ التوصيات:

* توصي الدراسة أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية بالتعرف الدقيق على أدوارهم الرئيسة واختصاصاتهم ومهامهم، والتركيز عليها، وعدم الانشغال بالمهام التنفيذية مما ينتج عنه التعارض والتزاحم مع الإدارة التنفيذية.

* ينبغي الحرص على اتباع الإجراءات التي تمكن مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية من القيام بأدواره واختصاصاته على أكمل وجه، وذلك من خلال: التشكيل الجيد لمجلس الإدارة، وتفعيل اجتماعات المجلس، وتشكيل اللجان وتفعيلها.

* يجدر بمجلس الإدارة الحرص على تنظيم وتطبيق ممارسات الحوكمة، والأخذ بالخطوات والوسائل والآليات التي تعزز الحوكمة في المنظمات غير الربحية، وأبرزها: تطوير السياسات والإجراءات، وتدريب وتطوير أعضاء المجلس، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتحسين التواصل والشفافية، وممارسة التقييم الذاتي للمجلس.



* تحثّ الدراسة الأكاديميين والباحثين والجهات ذات العلاقة بتقديم مزيد بحث ودراسات تفصيلية بشأن إدارة المنظمات غير الربحية عمومًا واختصاصات مجالس الإدارة فيها وبيان الآليات والوسائل المساهمة في حوكمتها وعرض النماذج الناجحة للاستفادة منها، بحيث يتم إجراء دراسات ميدانية على المنظمات غير الربحية تستكشف أدوار واختصاصات مجالس الإدارة المطبقة فعلياً على أرض الواقع وترصد التجارب والممارسات.





قائمة المصادر المراجع



أولاً: المصادر النظامية:

- * نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية السعودي، الصادر في العام ١٤٣٧/٢/١٩ هـ الموافق ٢٠١٥/١٢/١ هـ.
- * اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية السعودي الصادرة بقرار مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم (ت/٢/٢٣) وتاريخ (٤/١/٢٠٢٣ م).
- * قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في السعودية، الصادر عن مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم (ت/٩/١/٢٣) وتاريخ ١٨/١٢/١٤٤٤ هـ.
- * رقم (٢٤) الصادر في (٦) أغسطس لسنة ١٩٦٢م بشأن الأندية وجمعيات النفع العام في الكويت.
- * النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام في الكويت، الصادر في (٥) أبريل لسنة ٢٠٠٥ م.
- * قانون العمل الأهلي الكويتي الصادر برقم (٦) لسنة ٢٠١٠م بشأن العمل بالقطاع الأهلي.
- * اللائحة التنظيمية للجمعيات الخيرية في الكويت، الصادرة بالقرار الوزاري رقم (٤٨/أ) لسنة ٢٠١٥ م.

ثانياً: المقالات العلمية:

- * حسن ، محمد فيصل . (٢٠٢١) . تأثير خصائص مجلس الإدارة ، أداء الشركة وهيكل الملكية على تعويضات الإدارة التنفيذية . المجلة العربية للإدارة ، ٤١ (٣) ، ١٤٩ - ١٦٣ .
- * حيرش ، عبد القادر ، دويس ، وعبد القادر . (٢٠٢٤) . نحو تفعيل دور الحوكمة الشرعية كأداة في تعزيز الاستقرار المالي في قطاع الاستثمارات الإسلامية - التجربة الكويتية أنموذجاً . مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية ، ٤ (٢) ، ٦٧ - ١٠٣ .
- * عثمان ، مي محمود . (٢٠١٧) . أثر التحصين الإداري وإدارة الأرباح على مكافأة مجلس الإدارة - دراسة اختبارية على الشركات المساهمة المصرية . كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ٣٣٩ - ٤٤٢ .
- * عميروش ، كريمة . (٢٠٢٢) . المسؤولية الجزائية لأعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة في القانون الجزائري (أطروحة دكتوراه ، جامعة مولود معمري) .
- * فاطمة فزع هدا ، عباس حميد التميمي . (٢٠١٨) . تقويم نظام الرقابة الداخلية في المنظمات غير الحكومية: بحث تطبيقي في اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية . مجلة الدراسات المحاسبية والمالية (JAFS) ، ١٣ (٤٢) .
- * كانم ، صليحة ، عيادي ، وعبد القادر . (٢٠٢٢) . إسهامات مجلس الإدارة في تفعيل الإفصاح المحاسبي . مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة ، ٤ (١) ، ٥٧ - ٧١ ؛
- * محمد أحمد تلالوة ، وأحمد شريف الخطيب . (٢٠٢٣) . أثر تنوع أعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي للمصارف الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين . مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ، ٨ (١٩) ، ٢٦ - ٣٩ .
- * مولاي ، وعلي . (٢٠٢١) . مجلس الادارة وحوكمة المؤسسة العمومية . مجلة الاقتصاد والبيئة ، ٤ (٣) ، ١٠٩ - ١٢٩ .



- Willems, J. (2012). Nonprofit governance and effectiveness: Beyond the organizational perspective. *Accountancy & Bedrijfskunde*, 32(8), 28-35.
- Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223-243.
- Blevins, D. P., Ragozzino, R., & Eckardt, R. (2022). "Corporate governance" and performance in nonprofit organizations. *Strategic organization*, 20(2), 293-317.





الملاحق

الملحق الأول

مهام مجلس إدارة المنظمات غير الربحية في النظام السعودي



أولاً: الإدارة والتوجيه للمنظمة وفق الأنظمة واللوائح النافذة:

إدارة المنظمة غير الربحية والإشراف عليها والتوجيه لها يمثل الالتزام الأساسي الذي يقع على عاتق مجلس الإدارة، ويفرض النظام أن يتم ذلك بالامتثال التام للأنظمة واللوائح النافذة، على وجه الخصوص نظام الجمعيات والمنظمات الأهلية واللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمنظمات الأهلية^(١)، وكذلك الالتزام بالامتثال لللائحة الأساسية (اللائحة الداخلية) للمنظمة غير الربحية، وتجدر الإشارة إلى أن النظام أجاز للوزير في حال عدم الالتزام بالأنظمة سالفه الذكر عزل مجلس الإدارة المنتخب - وفق قرار مُسَبَّبٍ - وتعيين مجلس إدارة مؤقت للجمعية، وذلك في حال لم تصحح المخالفة خلال شهر واحد من تاريخ الإنذار الخطي الموجه من

(١) وهي على وجه الخصوص: نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر في العام ١٤٣٧/٢/١٩ هـ الموافق ٢٠١٥/١٢/١ هـ، واللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادرة بقرار مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم (ت/٢٠٢٣/٢) وتاريخ (٢٠٢٣/١/٤ م).



الوزارة^(١). وعلى الصعيد ذاته ، فقد أوجب النظام على المنظمة غير الربحية - متمثلة بمجلس الإدارة - اعتماد السياسات والإجراءات التي تضمن التزام الجمعية بالأنظمة واللوائح^(٢) ، والالتزام بالأهداف المحددة للمنظمة غير الربحية ، لئلا تنطوي أي من نشاطاتها وأعمالها على ما يؤدي إلى الإخلال بالنظام العام وإثارة النعرات والفرقة بين المواطنين^(٣). وكذلك ألزم النظام مجلس الإدارة برسم السياسة التي تعين على الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية والنظام العام والآداب العامة ، وأحكام النظام واللائحة وغيرهما من الأنظمة واللوائح ، وكل ما يحافظ على الوحدة الوطنية^(٤). وبشكل خاص ، يجب على مجلس الإدارة وضع سياسة تراعي الأحكام التي تقضي بها الأنظمة السارية في المملكة ذات الشق المالي ، ومنها نظام مكافحة غسل الأموال ، ونظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولوائحهما التنفيذية وما يصدر من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي من تعليمات وضوابط ذات علاقة^(٥).

(١) واستكمالاً لهذا الإجراء ، فقد أوجب النظام على مجلس الإدارة المؤقت أن يدعو الجمعية العمومية للانعقاد خلال ستين يوماً من تاريخ تعيينه ، وأن يعرض عليها تقريراً مفصلاً عن حالة الجمعية ، وتنتخب الجمعية العمومية في هذه الجلسة مجلس إدارة جديداً ، وتنتهي مهمة مجلس الإدارة المؤقت بانتخاب مجلس إدارة جديد ، يراجع في ذلك المادة (١٩) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ، المرجع السابق .

(٢) المادة (٣١) الفقرة (٢٠) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات ، المرجع السابق .

(٣) المادة (٣٩) فقرة (٣) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ، المرجع السابق .

(٤) المادة (٢١) فقرة (٨) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ، المرجع السابق .

(٥) وهذه السياسة ينبغي أن تتضمن على وجه الخصوص الآتي :



ثانياً: اعتماد السياسات والخطط والهياكل العامة ووضع ضوابط الحوكمة:

أسندت اللائحة لمجلس الإدارة مهمة اعتماد السياسات العامة لتحقيق أهداف المنظمة غير الربحية، وكذلك اعتماد خطط عمل الجمعية ومنها الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية وغيرها من خطط العمل الرئيسة ومتابعة تنفيذها واعتمادها من الجمعية العمومية، واعتماد الهياكل التنظيمية والوظيفية في الجمعية، واعتماد أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف عليها وإجراء مراجعة دورية للتحقق من فاعليتها، واعتماد أسس ومعايير

- ١ - الاحتفاظ بالسجلات والمستندات المالية وملفات الحسابات والمراسلات المالية وصور وثائق الهويات الوطنية للمؤسسين وأعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين فيها والمتعاملين معها مالياً بشكل مباشر، لمدة لا تقل عن عشر سنوات من تاريخ انتهاء التعامل، ويجوز أن يكون الحفظ إلكترونياً مع الالتزام بضوابط الحماية التقنية المعتمدة من المركز.
- ٢ - إذا توافرت لديها أسباب معقولة للاشتباه في أن الأموال الواردة أو بعضها تمثل حصيلة نشاط إجرامي، أو مرتبطة بعمليات غسل أموال، أو تمويل إرهاب، أو أنها سوف تستخدم في أي من هذه العمليات؛ فعليها اتخاذ الإجراءات الآتية: أ - إبلاغ الإدارة العامة للتحريات المالية فوراً وبشكل مباشر. ب - إعداد تقرير مفصل يتضمن جميع البيانات والمعلومات المتوافرة لديها عن تلك الحالة والأطراف ذات العلاقة، وتزويد وحدة التحريات المالية به. ج - عدم تحذير المتعاملين معها من وجود شبهات حول نشاطاتهم.
- ٣ - يكلف مجلس الإدارة أحد شاغلي الوظائف القيادية، أو جهة خارجية مرخصة للقيام بأعمال التدقيق والمراجعة والالتزام، على أن تتاح لمن يكلف بذلك جميع الموارد الكافية لكشف أيٍّ من الجرائم المنصوص عليها في نظام مكافحة غسل الأموال ونظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولوائحهما التنفيذية وما يصدر من المركز من التعليمات والضوابط ذات العلاقة. يُراجع المادة (٣٨) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.



لحوكمة الجمعية لا تتعارض مع أحكام النظام واللائحة الأساسية والإشراف على تنفيذها ومراقبة مدى فاعليتها وتعديلها عند الحاجة^(١). كما يدخل في هذا الشأن، التزام مجلس الإدارة بصياغة سياسات وشروط وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة ووضعها موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العمومية لها، والنص عليها في اللائحة الأساسية^(٢).

ثالثاً: تعيين المدراء التنفيذيين وكبار موظفي المنظمة:

في سبيل تنفيذ مجلس الإدارة لمهمة قيادة المنظمة المخوّل بها بموجب النظام، مُنح صلاحيات تعيين مسؤول تنفيذي ومدير مالي يكونا متفرغين للعمل في المنظمة، وللمجلس تحديد مهامهما وصلاحياتهما ومزاياهما، وعليه تزويد المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي باسميهما وفقاً للنماذج المعتمدة منه وبقرار تعيينهما، ويجوز بموافقة المركز استثناء بعض الجمعيات من شرط التفرغ. كما أن لمجلس الإدارة تعيين الموظفين القياديين في الجمعية، وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم ومزاياهم، والتأكد من إتمام تسجيلهم وفقاً لما ينص عليه نظام العمل واللوائح والقواعد الصادرة بموجبه. ومن المسؤوليات التي يلتزم بها المجلس في هذا الخصوص، مسؤولية إبلاغ المركز بكل تغيير يطرأ على حالة أعضاء الجمعية العمومية

(١) المادة (٣١) الفقرات (١ - ٥) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.

(٢) المادة (٣١) فقرة (١٢) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.



ومجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي ، وأن يكون ذلك الإبلاغ خلال عشرة أيام من تاريخ حدوث التغيير^(١) .

رابعاً: إدارة أموال المنظمة وإعداد السياسات المالية للمنظمة:

مجلس الإدارة هو الجهة الرئيسة المكلفة والمسؤولة عن إدارة ممتلكات المنظمة غير الربحية وأموالها ، وتنمية الموارد المالية للمنظمة ، ولها في سبيل ذلك صلاحية الإشراف على إعداد الموازنة التقديرية للسنة المالية الجديدة ورفعها للجمعية العمومية لاعتمادها وكذلك لها في هذا السبيل الحق في إعداد قواعد استثمار الفائض من أموال المنظمة وتفعيلها بعد اعتمادها من الجمعية العمومية . ولمجلس الإدارة صلاحية فتح الحسابات البنكية لدى البنوك والمصارف السعودية ، ودفع الشيكات ، وتحصيلها ، أو أدونات الصرف وكشوفات الحسابات وتنشيط الحسابات وقفلها وتسويتها وتحديث البيانات والاعتراض على الشيكات واستلام الشيكات المرتجعة وغيرها من العمليات البنكية التي تحتاجها الجمعية^(٢) ، ولمجلس الإدارة صلاحية وضع سياسة لجمع التبرعات في حدود الضوابط التي تفرضها الأنظمة ، لأجل تنفيذ نشاطات المنظمة التي تعود على الصالح العام^(٣) (بالنسبة للمنظمات

(١) المادة (٣١) الفقرات (١٧ - ١٩) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات ، المرجع السابق .

(٢) المادة (٣١) الفقرات (٦ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١٦) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات ، المرجع السابق .

(٣) وفي هذا الشأن بينت اللائحة الآتي : «مع مراعاة أحكام النظام واللوائح ذات العلاقة والتعليمات =



غير الربحية التي تحمل صفة النفع العام فلا حاجة إلى استصدار موافقة خاصة لجمع التبرعات من الجهة الحكومية المختصة ، وسيأتي تفصيل ذلك أدناه^(١) . وإضافة إلى ما سبق ، فإن مجلس الإدارة مكلف بوضع سياسة مالية لضبط الإيرادات والمصروفات ، وأبرز ما ينبغي أن تتضمنه هذه السياسة الآتي^(٢):

* أن تودع المنظمة أموالها النقدية باسمها لدى أحد البنوك في المملكة ، وألا تصرف هذه الأموال في غير ما خصصت له ، وألا يصرف منها إلا بتوقيع اثنين من المسؤولين في الجمعية يفوضهما بذلك مجلس الإدارة ، وهما - بموجب ما نصت عليه اللائحة - رئيس مجلس الإدارة أو نائبه مع أحد شاغلي الوظائف القيادية على أن يكون سعودي الجنسية ، بعد أخذ

= التنفيذية لها ، يجب على الجمعية عند تلقيها التبرعات أن تقوم بالآتي: ١ - أن تنشئ سجلاً خاصاً بالتبرعات . ٢ - أن تقيد في السجل معلومات المتبرع ، وقيمة التبرع ، وشرطه إن وجد ، وقناة التبرع ، ونوع التبرع (عيني أو نقدي) . ٣ - أن تراعي عند التصرف في أموال التبرعات شرط المتبرع . المادة السادسة والثلاثون: ١ - مجلس الإدارة هو المسؤول عن أموال الجمعية وممتلكاتها ، وعليه في سبيل ذلك التأكد من أن موارد الجمعية موثقة وأن إيراداتها أنفقت بما يتفق مع أهدافها ، وعليه أن يؤدي مهامه بمسؤولية وحسن نية ، وأن يحدد الصلاحيات التي يفوضها ، وإجراءات اتخاذ القرار ومدة التفويض ، وعليه متابعة ممارسة تلك الصلاحيات التي يفوضها لغيره عبر تقارير دورية» ، يُراجع المادة (٣٤) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات ، المرجع السابق .

- (١) المادة (٣٩) فقرة (١ ، ٢) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ، المرجع السابق .
 (٢) المادة (٣٩) الفقرات (٤ - ٧ ، ٩ - ١٢) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ، المرجع السابق .



موافقة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي^(١).

* تدوير حسابات المنظمة غير الربحية في سجلات تبين على وجه التفصيل الإيرادات والمصروفات.

* ألا تتصرف المنظمة فيما تتلقاه من زكوات إلا بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

* ألا تستثمر أموالها في مضاربات مالية.

* ألا تتلقى إعانات من خارج المملكة إلا بعد موافقة الوزارة وفقاً للضوابط التي تحددها اللائحة.

* أن تتعامل مع أموال الزكاة في حساب مستقل وأن تنشئ لها سجلاً خاصاً بها، ويجب عليها صرف أموال الزكاة بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

* وجوب التعاقد مع محاسب قانوني مرخص له لمراجعة حسابات المنظمة، كما أن اللائحة أوجبت أن تتعاقد الجمعية مع مراجع حسابات خارجي مرخص له بمزاولة هذه المهنة في المملكة، وأجازت اللائحة للمركز - في حالات يقدرها - أن يُعيّن مراجعاً للحسابات أو أكثر لأي منظمة غير ربحية، للقيام بالأعمال التي يطلبها المركز^(٢).

(١) المادة (٣٦) فقرة (٤) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.

(٢) المادتين (٣٥، ٣٧) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.



* أن تعرض المنظمة في مقرها أو على موقعها الإلكتروني القوائم المالية المدققة قبل أسبوع - على الأقل - من موعد انعقاد الجمعية العمومية^(١).

* يكون عمل أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية على سبيل التطوع، ويجوز استثناءً من ذلك صرف مكافأة مقطوعة لأعضاء مجلس الإدارة من أموال الجمعية، وفق القواعد التي يصدرها المركز.

خامساً: حماية حقوق أصحاب المصالح:

حرص النظام على حماية حقوق أصحاب المصالح، وهم المستفيدون والمؤسسون (الجمعية العامة) والجهات الإشرافية وغيرهم من أصحاب المصالح. وفي هذا الشأن، يلزم مجلس الإدارة بالإشراف على تنفيذ قرارات وتعليمات الجمعية العمومية، والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، والجهة الحكومية المشرفة على القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، وتنفيذ أي مهام أخرى يكلف بها من قبل هذه الجهات، كما أن مجلس الإدارة مكلف بدعوة الجمعية العمومية للانعقاد^(٢). ويلزم مجلس الإدارة باعتماد سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع المستفيدين من خدمات المنظمة غير الربحية، تضمن تقديم العناية اللازمة لهم، والإعلان عنها، كما أنه ملزم بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمستفيدين والمركز والجهة الحكومية المشرفة

(١) المادة (٢٦) فقرة (٧) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.

(٢) المادة (٣١) الفقرة (٢١، ٢٣) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع

السابق.



وغيرهم من أصحاب المصالح^(١).

سادساً: الشفافية والإفصاح:

تعد الشفافية والإفصاح من أبرز وأهم مبادئ الحوكمة التي تحرص المنظمات والشركات عموماً على اتباعها تعزيزاً للاستدامة وحفظاً للحقوق والمصالح المتعددة، وقد أوجب النظام في هذا الشأن على مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية نشر الحساب الختامي والتقارير المالية والإدارية في المقر أو على الموقع الإلكتروني للجمعية^(٢). وإضافة إلى ذلك، فإم مجلس الإدارة ملزم بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمستفيدين وللمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي وللجهة الحكومة المشرفة على القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة ولغيرهم من أصحاب المصالح الآخرين^(٣).

سابعاً: تسليم التقارير للجهات المختصة:

من أهم المهام التي أوكل النظام لمجلس الإدارة بها، تكليفه بأن يقدم إلى الوزارة تقريراً سنوياً مفصلاً معتمداً من الجمعية العمومية عن القوائم المالية للسنة المالية المنتهية خلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية؛

(١) المادة (٣١) الفقرة (١١، ٢٠) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.

(٢) المادة (٣١) الفقرة (٢٠) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.

(٣) المادة (٣١) الفقرة (١١، ٢٠) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.



مشملاً على رصد نشاطات الجمعية ، وعلى تقرير مالي شامل معتمد من مراجع الحسابات ، وصورة من الميزانية التقديرية للعام الجديد^(١) . كما يجب على مجلس الإدارة ، تزويد المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ببيانات ومعلومات المنظمة غير الربحية وفق النماذج المعتمدة من المركز ، وتحديثها بما يطرأ من تغييرات ، والرد على ما يطلبه المركز خلال عشرة أيام من تاريخ الطلب ، ويجب عليه أيضاً إعداد التقارير الدورية ، ويجب تزويد المركز بالحساب الختامي والتقارير المالية المدققة من مراجع الحسابات بعد إقرارها من الجمعية العمومية خلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية^(٢) .

ثامناً: تنفيذ الإجراءات النظامية لصالح المنظمة غير الربحية:

أوكل النظام مجلس الإدارة بتنفيذ بعض الإجراءات النظامية لصالح المنظمة ، ومن ذلك تسجيل ملكية العقارات وقبول إفراغها لصالح الجمعية ، وقبول الوصايا والأوقاف والهبات ودمج صكوك أملاك الجمعية وتجزئتها وفرزها ، وتحديث الصكوك وإدخالها في النظام الشامل ، وتحويل الأراضي الزراعية إلى سكنية ، وإجراء أي تصرفات خلاف ما سبق مما يكون للجمعية فيه غبطة ومصالحة بعد موافقة الجمعية العمومية .

(١) المادة (٢٠) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ، المرجع السابق .

(٢) المادة (٣١) الفقرات (١٣ - ١٥) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات ، المرجع

السابق .



تاسعاً: منح صفة النفع العام للمنظمة غير الربحية:

لمجلس الإدارية بموجب النظام صلاحية إصدار قرار بمنح صفة النفع العام للمنظمة غير الربحية التي يديرها ، وذلك إذا استوفت عدد من الشروط (وهي):

- ١ - أن يكون غرضها تحقيق مصلحة عامة .
- ٢ - أن يكون نشاطها موجهاً لعموم المجتمع الذي تستهدفه المنظمة .
- ٣ - أن تكون عضويتها العمومية مفتوحة .
- ٤ - عدم وجود أية مخالفات مالية أو إدارية أو فنية عليها .
- ٥ - أن يكون ضمن أعضاء مجلس الإدارة خبيران على الأقل من ذوي الاختصاص في مجال العمل الأهلي ، ويشترط ألا تقل خبرة كل منهما عن خمس سنوات وأن يكونا من حملة شهادة الماجستير فأعلى) ، وبمنح هذه الصفة للجمعية تتحقق لها بعض المزايا الهامة ، من أبرزها القدرة على جمع التبرعات دون حاجة إلى موافقة من الجهة الحكومية المختصة ، بيد أنه في المنظمات التي لا تحمل هذه الصفة يشترط الحصول على موافقة من الجهة الحكومية ذات العلاقة لأجل القيام بجمع التبرعات ، وتكون الموافقة مقتصرة على جمع التبرعات لتنفيذ برامج محددة مسبقاً . كما أنه لمجلس الإدارة أيضاً صلاحية سحب صفة النفع العام عن المنظمة - بقرار مسبب من المجلس - وذلك إذا فقدت أحد شروط النفع العام المذكورة آنفاً ، ولا يحول



قرار السحب دون استمرارها في تنفيذ العقود المبرمة معها^(١).

عاشراً: الاحتفاظ بالوثائق:

يجب على مجالس الإدارة للمنظمات غير الربحية وضع خطة أو سياسة لحفظ جميع الوثائق الخاصة بالمنظمة، بما في ذلك المكاتبات والسجلات والمستندات المالية وملفات الحسابات والمراسلات المالية وتسجيل البيانات المدونة في الهوية الوطنية للمؤسسين وأعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين فيها والمتعاملين معها مالياً بشكل مباشر، وأن يكون الاحتفاظ لمدة لا تقل عن عشر سنوات من تاريخ انتهاء التعامل، ويجوز أن يكون الحفظ إلكترونياً مع الالتزام بضوابط الحماية التقنية المعتمدة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي^(٢).

الحادي عشر: تفويض الصلاحيات:

يُلاحظ مما سبق ذكره أعلاه أن اختصاصات ومهام مجلس الإدارة كثيرة ومتعددة وقد يتعذر على المجلس تنفيذها بشكل مباشر، ولذا فقد أجاز النظام لمجلس الإدارة تفويض أي من اختصاصاته إلى لجنة منبثقة عنه أو إلى المسؤول التنفيذي مع مراعاة الاختصاصات التي تستوجب موافقة الجمعية

(١) المادتين (٣٩، ٤٠) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق.

(٢) المادة (٢١) الفقرة (١) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق، والمادة

(٣٨) الفقرة (١) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.



العمومية أو المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي^(١). وفيما يتعلق بالتعاملات المالية على سبيل الخصوص، يجوز لمجلس الإدارة تفويض التعامل مع الحسابات البنكية لاثنين من أعضائه أو من شاغلي الوظائف القيادية على أن يكونا سعوديَّ الجنسية بعد أخذ موافقة المركز^(٢).

صلاحيات مختصة بالرئيس ونائبه:

المادة التاسعة والعشرون (اللائحة): تحدد اللائحة الأساسية كيفية اختيار رئيس مجلس الإدارة ونائبه، واختصاصات كل منهما، على أن يتم تعيينهما في أول اجتماع للمجلس.



(١) المادة (٣١) الفقرة (٢٤) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.
(٢) المادة (٣٦) الفقرة (٥) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.



الملحق الثاني

مهام مجلس إدارة المنظمات غير الربحية في النظام الكويتي



أولاً: الإدارة والتوجيه للمنظمة وفق بالأنظمة واللوائح النافذة:

إن المهمة الأساسية الممنوحة بموجب النظام لمجلس الإدارة، إدارة شؤون الجمعية أو النادي وتصريف أموره، وتوفير مختلف السبل للأعضاء للقيام بنشاطهم على أكمل وجه^(١). وهذه الإدارة يجب أن تكون متوافقة وممثلة للأنظمة النافذة عموماً، والأنظمة ذات العلاقة بالمنظمات غير الربحية على وجه الخصوص^(٢)، وبكافة التعليمات التنظيمية التي تصدرها الوزارة بالتنسيق مع الجهات المعنية. وبناءً على هذا المبدأ العام بشأن الانقياد للأنظمة النافذة، فإنه يحظر على المنظمة غير الربحية مباشرة أي نشاط قبل صدور قرار إشهارها، ويحظر عليها القيام بفتح لجان أو فروع لها

(١) المادة (١٢) من القانون رقم (٢٤) الصادر في (٦) أغسطس لسنة ١٩٦٢م بشأن الأندية وجمعيات النفع العام، والمادة (٣٦) والمادة (٣٩) فقرة (١) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام الصادر في (٥) أبريل لسنة ٢٠٠٥م.

(٢) يلتزم أعضاء مجلس إدارة الجمعية الخيرية بأحكام القانون رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٢م وتعديلاته في شأن الأندية وجمعيات النفع العام والقرارات المنفذة له، وقانون العمل الأهلي رقم (٦) لسنة ٢٠١٠م بشأن العمل بالقطاع الأهلي، ويسترشد بالنظام الأساسي النموذجي للجمعيات الخيرية الصادر بالقرار الوزاري رقم (٦١) لسنة ٢٠٠٥م، يُراجع المادة (٢) من اللائحة التنظيمية للجمعيات الخيرية، الصادرة بالقرار الوزاري رقم (٤٨) لسنة ٢٠١٥م.



داخل دولة الكويت أو خارجها أو نقل موقعها أو تعديل مواصفاتها - إلا بعد الحصول على الموافقة الكتابية المسبقة من الوزارة، ويحظر بث روح الطائفية والقبلية، أو التدخل في المنازعات الدينية أو السياسية، كما يحظر على المنظمة غير الربحية الخروج عن الهدف الخيري الذي نشأت من أجله وتبني أهداف ربحية مادية^(١). وتطبيقاً لما سبق، فإنه في مخالفة أحكام هذا القانون أو النظام الأساسي للجمعية يجوز بقرار من وزير الشؤون الاجتماعية والعمل حل مجلس إدارة الجمعية وتعيين مجلس إدارة أو مدير مؤقت لمدة محدودة قابلة للتجديد يتولى الاختصاصات المخولة لمجلس الإدارة وذلك في الأحوال التالية^(٢): ويدخل ضمن هذه المهمة من مهام مجلس الإدارة، إدارة الأمور المتعلقة بأعضاء المجلس، وذلك يشمل النظر في طلبات العضوية وتقرير ما يراه بشأنها، بحث المقترحات التي تقدم من الأعضاء، بحث شكاوى الأعضاء أو التي تقدم ضدهم والفصل فيها وتوقيع الجزاءات.

ثانياً: اعتماد السياسات والخطط والهياكل العامة ووضع ضوابط الحوكمة:

من المهام الأساسية لمجلس الإدارة، وضع الأسس والسياسات والبرامج التي تساعد على قيام الجمعية بتحقيق أهدافها. ومن أبرز الاختصاصات

(١) المواد (٢ - ٦) اللائحة التنظيمية للجمعيات الخيرية، الصادرة بالقرار الوزاري رقم (٤٨أ) لسنة ٢٠١٥م.

(٢) المادة (٢٧ مكرر ١) من قانون الأندية وجمعيات النفع العام، المرجع السابق.



المتعلقة بهذا الشأن، وضع اللوائح المختلفة لتنظيم شؤون الجمعية من النواحي الإدارية والفنية والمالية - ومن أهمها اللائحة المالية والإدارية التي تشمل مواعيد العمل والجزاءات واللائحة الفنية تشمل أنشطتها ومشاريعها وأعمالها - وإصدار التعليمات والقرارات، وتكوين اللجان الدائمة والمؤقتة لتنظيم شؤون الجمعية، اعتماد العقود والاتفاقات التي تبرم باسم الجمعية^(١).

ثالثاً: تعيين المدراء التنفيذيين وكبار موظفي المنظمة:

منح النظام لمجلس الإدارة في سبيل تنفيذه لمهمته الأساسية في قيادة المنظمة غير الربحية، صلاحية تعيين كبار الموظفين التنفيذيين في المنظمة، ليقوموا بأعمالهم تحت الإشراف العام لمجلس الإدارة، وكما أنه هو المسؤول عن تعيينهم، فإنه أيضاً هو المسؤول عن المراقبة والإشراف والتوجيه للموظفين التنفيذيين وتحديد مكافآتهم وإنهاء خدماتهم^(٢).

رابعاً: إدارة أموال المنظمة وإعداد السياسات المالية للمنظمة:

إن مجلس الإدارة هو الجهة المختصة بوضع السياسة المالية للمنظمة والإشراف على تنفيذها. وهو مسؤول عن تحديد سياسة لمصروفات ونفقات

(١) المادة (٩) اللائحة التنظيمية للجمعيات الخيرية، المرجع السابق؛ والمادة (٣٩) فقرة (٢)، ٦،

(٧) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.

(٢) المادة (٣٩) الفقرة (١٢) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.



المنظمة تتفق من الأهداف والأغراض التي نشأت من أجلها^(١). وقد حدد النظام ضوابط مهمة يجب أن يتقيد بها سياسة جمع التبرعات التي يفرضها مجلس الإدارة، وأهمها الآتي: تلتزم الجمعيات الخيرية في جمع التبرعات بالضوابط الآتية:

١ - أن تتقدم بطلب للوزارة مبينا فيه النشاط أو المشروع الذي تخصص له حصيلة التبرعات، والطريقة المقترحة لجمعها، والمدة التي تطلب التصريح لها بالجمع خلالها، وأماكن الجمع، وذلك قبل الجمع بشهر على الأقل.

٢ - تنظر الإدارة في الطلب المقدم لها وتبت فيه خلال خمسة عشر يوما من تاريخ تلقيها لهذا الطلب.

٣ - في حال موافقة الإدارة المختصة يتم إصدار موافقة رسمية تتضمن: اسم الجمعية القائمة على الجمع، ومدة الجمع، طريقة الجمع سواء نقدية أو تحويل، والأماكن التي سيتم بها الجمع، واسم المشروع، وعدد دفاتر سندات القبض أو الاستقطاع التي ختمت بشعار الجمعية، على أن تكون تلك الدفاتر متسلسلة.

٤ - تقدم الجمعية سندات القبض للوزارة وذلك لختمها واعتمادها قبل الجمع، ويتم تسليمها للجمعية بموجب محضر تسليم.

(١) المادة (١٤) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.



٥ - كما تلتزم الجمعية بتقديم كشف بأسماء القائمين على جمع التبرعات مثبتا بها الاسم، رقم الهاتف، صورة الإقامة، صحيفة الحالة الجنائية سارية المفعول، صورة البطاقة المدنية، صورة شخصية، كما تلتزم الجمعية بإصدار هوية للأشخاص القائمين على جمع التبرعات محددًا بها الغرض والزمان والمكان.

٦ - وبعد انتهاء المدة المرخص خلالها بالجمع، يجب موافاة الوزارة ببيانات حسابات الجمع، مع تقديم السندات المتبقية من الإيصالات لمراجعتها وذلك خلال مدة أقصاها خمسة عشر يوما من انتهاء المدة المرخصة للجمع.

٧ - وفي كل الأحوال، يحظر نهائيا على الجمعية تلقي أو إرسال أي تبرعات من داخل أو خارج الدولة ويحظر الإعلان عن جمع التبرعات بأي طريقة أو وسيلة لإعلان إلا بعد الحصول على موافقة كتابية مسبقة من الوزارة^(١).

وقضت المادة (١٨) من اللائحة بأنه في حالة المخالفة الجمعية لضوابط جمع التبرعات يتخذ الآتي:

١ - يحزر محضر بالمخالفة.

٢ - يلغى التصريح المعمول به فورا.

(١) المادتان (١٣ - ١٧) من اللائحة التنظيمية للجمعيات الخيرية، المرجع السابق.



٣ - يتم تسليم كافة سندات القبض المستخدمة والغير مستخدمة محل المخالفة^(١). كما أنه ينبغي تعيين مراقب حسابات ويشترط ألا يكون من أعضاء مجلس الإدارة وذلك للقيام بـ:

أ - مراجعة حسابات الجمعية أولاً بأول.

ب - مراجعة تطبيق بنود الميزانية ورفع ما يراه من ملاحظات إلى مجلس الإدارة.

ج - مراجعة الحساب الختامي قبل عرضه على مجلس الإدارة.

د - رفع تقرير وافي للجمعية العمومية عن حالة الجمعية المالية مع إبداء ملاحظاته على شئون الجمعية المالية بصفة عامة.

هـ - إرسال نسخة من التقرير المالي للجمعية إلى وزارة الشئون الاجتماعية والعمل^(٢).

وإذا خلا مركز مراقب الحسابات يختار مجلس الإدارة بدلا منه على أن يعرض ذلك على أول جمعية عمومية لإقراره أو اختيار البديل. ويفرض النظام عدم منح أعضاء مجلس الإدارة أي مرتب أو مكافأة عن الأعمال المعهودة إليهم بها بصفتهم هذه^(٣).

(١) المادة (١٨) من اللائحة التنظيمية للجمعيات الخيرية، المرجع السابق.

(٢) المادة (١٥) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.

(٣) المادتان (١٦، ١٧) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.



خامسًا: حماية حقوق أصحاب المصالح:

أوجب النظام دعوة الجمعية العمومية مرة كل سنة خلال شهرين من انتهاء السنة المالية للنظر في الأمور المهمة (تقرير مجلس الإدارة، الميزانية والحساب الختامي، اقتراحات الأعضاء المقدمة في الموعد الذي يحدده النظام الأساسي، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، مشروع ميزانية العام التالي)^(١). بالإضافة إلى دعوتها إلى اجتماع غير عادي إذا دعت الحاجة، كما يجب عليه أن يقوم بدعوتها إذا طلب منه ذلك ثلث الأعضاء الذين يحق لهم حضور الجمعية العمومية، بشرط أن يبينوا أغراض الاجتماع^(٢).

وإذا حانت ظروف قهرية دون اجتماع الجمعية العمومية في الموعد المحدد يجب على مجلس الإدارة إخطار الأعضاء بذلك مع تحديد موعد الاجتماع الجديد وأسباب التأجيل على أنه لا يجوز بأي حال من الأحوال إجراء أي تعديل في جدول الأعمال أو أسماء المرشحين لعضوية مجلس الإدارة والأعضاء الذين لهم حق الحضور كما توضع بلوحة الإعلانات صورة من الخطاب الذي أرسل للأعضاء، بينما إذا اجتمعت الجمعية العمومية فعلا وحالت ظروف قهرية دون إتمام جدول الأعمال أعتبر الاجتماع قائما وتمتد الجلسة إلى موعد آخر يحدده رئيس الجلسة للنظر في باقي الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال - على أن يقوم مجلس

(١) المادة (١٤) من قانون الأندية وجمعيات النفع العام، المرجع السابق.

(٢) المادة (١٥) من قانون الأندية وجمعيات النفع العام، المرجع السابق.



الإدارة بإخطار الأعضاء بموعد الاجتماع - كما تعتبر القرارات التي اتخذت في الاجتماع الأول صحيحة ونافذة^(١).

سادساً: تسليم التقارير للجهات المختصة:

يفرض النظام على مجالس الإدارة المشهرة أن تقدم لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل صورة من الحساب الختامي للعام المنصرم ومشروع ميزانية العام الجديد في ميعاد لا يتجاوز شهراً من انتهاء السنة المالية للجمعية أو النادي موقِعاً من أمين الصندوق ورئيس مجلس إدارة بعد موافقة المجلس، ولوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل إجراء المراجعة المستندية على الدفاتر والسجلات وإيفاد من يمثلها في اجتماعات الجمعيات العمومية^(٢). ومجلس الإدارة ملزماً بوضع التقرير السنوي لأوجه النشاط بالجمعية وعرضه على الجمعية العمومية، وإعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ووضع مشروع الميزانية المقبلة تمهيداً لعرضها على مراقب الحسابات والجمعية العمومية^(٣).

سابعاً: الاحتفاظ بالوثائق:

ومن المهام المفروضة على مجلس الإدارة، وضع خطة أو سياسة

(١) المادتان (٣٣ - ٣٤) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.

(٢) المادة (١٥) من قانون الأندية وجمعيات النفع العام، المرجع السابق.

(٣) المادة (٣٩) الفقرتان (٨، ٩) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.



لحفظ جميع السجلات والملفات والمستندات الخاصة بالجمعية تحفظ بمقر الجمعية لدى أمين السر وأمين الصندوق كل فيما يخصه ، وهذه السجلات هي :

- ١) - سجلات بأسماء الأعضاء المشتركين وما يسددونه من اشتراكات .
- ٢ - سجلات محاضر جلسات مجلس الإدارة والجمعيات العمومية .
- ٣ - دفاتر حسابات الإيرادات والمصروفات والتبرعات مدعمة بالمستندات المعتمدة) ، ويحق لكل عضو بالجمعية الاطلاع على السجلات بعد أخذ الموافقة من مجلس الإدارة^(١) .

ثامناً: تكليف رئيس المجلس وأمين السر وأمين الصندوق بصلاحيات خاصة

بموجب النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، يختص الرئيس بالمهام الآتية:

- ١) - رئاسة جلسات الجمعيات العمومية ومجلس الإدارة .
- ٢ - تمثيل الجمعية أمام الكافة .
- ٣ - توقيع العقود والاتفاقات التي تبرم مع الجمعية .
- ٤ - التوقيع مع أمين الصندوق على أذون الصرف والشيكات) ، ويتولى

(١) المادة (٤٤) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام ، المرجع السابق .



- نائب الرئيس اختصاصات الرئيس في غيابه^(١).
- كما يباشر أمين السر الاختصاصات الآتية:
- ١ - توجيه الدعوة لاجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها بالدفاتر.
 - ٢ - تحرير جدول الأعمال وإضافة المواضيع التي يرى مجلس الإدارة إدراجها في جدول أعمال الجمعية.
 - ٣ - تنفيذ جميع اللوائح وقرارات مجلس الإدارة.
 - ٤ - الإشراف على جميع أعمال اللجان الإدارية والفنية.
 - ٥ - رفع تقرير سنوي إلى مجلس الإدارة.
 - ٦ - عرض طلبات العضوية على مجلس الإدارة.
 - ٧ - حفظ السجلات والأختام والعقود بعهدته.
 - ٨ - تحضير مشروع الميزانية للسنة المالية والمقبلة بالتعاون مع أمين الصندوق.
 - ٩ - التوقيع على كافة مكاتبات الجمعية ما عدا المكاتبات التي يرى مجلس الإدارة ضرورة توقيعها من قبل الرئيس^(٢).

(١) المادة (٤٥) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.

(٢) المادة (٤٦) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.



- كما خصص النظام بعض المهام لأمين الصندوق ، وتتلخص في الآتي:
- ١ - تحميل جميع إيرادات وأموال الجمعية وإيداعها في المصرف الذي به أموال الجمعية .
 - ٢ - تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من الناحية المالية والتحقق من مطابقتها لبنود الميزانية واللائحة المالية .
 - ٣ - التوقيع مع الرئيس على أذونات الصرف والشيكات .
 - ٤ - الإشراف على حسابات الجمعية والمحافظة على مستندات الإيرادات والمصروفات وهو مسئول عن جميع البيانات التي ترصد في الدفاتر .
 - ٥ - وضع الحساب الختامي للسنة المالية المنتهية والاشتراك مع أمين السر في وضع مشروع ميزانية السنة المالية المقبلة وتقديمها إلى مجلس الإدارة .
 - ٦ - حفظ السجلات والدفاتر المالية والمستندات وكل ما يتصل بالناحية المائية في مقر الجمعية .
 - ٧ - صرف المرتبات وفواتير المشتريات المختلفة .
 - ٨ - حفظ السلف المستديمة^(١) .



(١) المادة (٤٧) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق .



الملحق الثالث

ممكنات مجلس الإدارة للمنظمات غير الربحية في النظام السعودي

أولاً: تشكيل مجلس إدارة المنظمات غير الربحية:

ضوابط وآلية انتخاب أعضاء المجلس:

يتم تشكيل أعضاء مجلس الإدارة عادةً بواسطة الجمعية العمومية^(١)، ويجب ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن خمسة أعضاء، ولا يزيد على ثلاثة عشر عضواً، وفي جميع الأحوال لا يجوز أن يزيد عدد أعضاء مجلس الإدارة على ٥٠٪ من عدد أعضاء الجمعية العمومية^(٢).

ويتم تشكيل المجلس وفق الآتي:

١ - بالنسبة لتشكيل مجلس إدارة الجمعية للدورة الأولى، يتم بواسطة الأعضاء المؤسسون، وتحدد اللائحة الأساسية مدة الدورة الأولى والدورات اللاحقة لمجلس الإدارة، ويجوز أن تكون مدد دورات مجلس الإدارة متساوية أو متفاوتة، على ألا تقل الدورة الواحدة عن سنة ولا تزيد

(١) المادة (١٤) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق، والمادة (٢٥) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.

(٢) المادة (٢٤) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.



على أربع سنوات .

٢ - تشكل مجلس الإدارة للدورة الثانية وما يليها ، يتم بواسطة الجمعية العمومية ، حيث تعين - من خارجها - لجنة انتخابات مكونة من ثلاثة أعضاء على الأقل لإدارة عملية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، وينتهي دور اللجنة بإعلان أسماء أعضاء مجلس الإدارة ، ويجوز للمركز تولي مهمة تشكيل اللجنة (١) .

وتتم آلية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بما يتوافق مع ما يأتي :

١ - يوجه مجلس الإدارة الدعوة إلى جميع أعضاء الجمعية العمومية ممن تنطبق عليه الشروط للترشح لعضوية مجلس الإدارة الجديد قبل نهاية مدة مجلس الإدارة القائم بمائة وثمانين يوماً على الأقل .

٢ - يقفل باب الترشح قبل تسعين يوماً من نهاية مدة مجلس الإدارة القائم .

٣ - يرفع مجلس الإدارة أسماء المرشحين إلى المركز وفق النموذج المعد ، أو وفق الطريقة المعتمدة من المركز لهذا الغرض وذلك خلال أسبوع من قفل باب الترشح .

٤ - يجب على لجنة الانتخابات بالتنسيق مع مجلس الإدارة القائم

(١) المادة (٢٥) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات ، المرجع السابق .



عرض قائمة أسماء المرشحين الواردة من المركز في مقر الجمعية وموقعها الإلكتروني ، وذلك قبل نهاية مدة دورة مجلس الإدارة القائم بخمسة عشر يوماً على الأقل .

٥ - تنتخب الجمعية العمومية أعضاء مجلس الإدارة الجديد باجتماعها العادي من قائمة المرشحين ، وعلى مجلس الإدارة الجديد تزويد المركز بأسماء الأعضاء الذين انتخبوا خلال خمسة عشر يوماً على الأقل من تاريخ الانتخاب .

٦ - تبين اللائحة الأساسية الإجراءات التفصيلية لآلية سير انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛ بما يشمل إجراءات الترشح، والاقتراع، وفرز الأصوات، وإعلان النتيجة، وذلك مع مراعاة الأحكام السابقة وغيرها من الضوابط والأحكام التي يتضمنها نظام الجمعيات والمنظمات الأهلية واللائحة التنفيذية لهذا النظام^(١). ومن أبرز الضوابط الحاكمة لعملية التصويت، أن يتم التحقق من شخصية الناخب، ويجب أن يتم التصويت سرياً، ويجوز أن يتم عبر وسائل التقنية، ويجوز للناخب التصويت لنفسه أو لغيره، ووجوب إثبات وقت بداية وانتهاء التصويت... إلخ^(٢).

وهناك أحكام إضافية تحكم العملية الانتخابية أو تتعلق بها، منها:

- (١) المادة (٢٦) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.
 (٢) المادة (١٢) من قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، الصادر عن مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم (ت/٩/٢٣) وتاريخ ١٨/١٢/١٤٤٤هـ.



١ - عند انتهاء دورة مجلس الإدارة قبل انتخاب مجلس إدارة جديد، فإن مجلس الإدارة المنتهية دورته يستمر في ممارسة مهامه لحين انتخاب مجلس إدارة جديد.

٢ - يكون عمل أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية على سبيل التطوع، ويجوز استثناءً من ذلك صرف مكافأة مقطوعة لأعضاء مجلس الإدارة من أموال الجمعية، وفق القواعد التي يصدرها المركز^(١).

٣ - يجوز الترشح لعضوية مجلس إدارة الجمعية لأكثر من دورتين على التوالي بعد موافقة الجمعية العمومية. ومع ذلك، لا يجوز الجمع بين الوظيفة في الجمعية وعضوية مجلس الإدارة، إلا بموافقة المركز ووفقاً لما تحدده اللائحة. كما يجوز للمركز إلغاء نتيجة الانتخابات بقرار مسبب خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إبلاغ المركز، ويتم عقد الجمعية العمومية وإعادة الانتخابات وذلك خلال مدة لا تقل عن خمسة عشر يوماً ولا تزيد على ثلاثين يوماً من تاريخ استلام قرار الإلغاء^(٢). مع الإشارة إلى بعض المسائل غير الاعتيادية المتعلقة بعضوية المجلس وقراراته لا يتم الفصل فيها إلا من خلال الجمعية العمومية غير العادية، مثل انتخاب من يشغل المراكز الشاغرة في عضوية مجلس الإدارة، أو إلغاء ما تراه من قرارات مجلس الإدارة^(٣).

(١) المادة (٢٦) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.

(٢) المادتان (٢٧، ٢٨) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق، المادة

(١٤) الفقرات (٤ - ٦) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق.

(٣) المادة (١٥) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق.



كما تضمنت قواعد حوكمة الجمعيات والمنظمات الأهلية تفاصيل عديدة بشأن أحكام الترشح والانتخاب المذكورة أعلاه^(١)، وتضمنت كذلك أحكام مفصلة بشأن الطعون والتظلمات الانتخابية^(٢).

٢ - أحكام عزل مجلس الإدارة أو إسقاط العضوية

يجوز للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي - بقرارٍ مُسَبَّبٍ - عزل مجلس الإدارة المنتخب وتعيين مجلس إدارة مؤقتٍ للجمعية، وذلك في إحدى الحالتين الآتيتين:

أ- إذا نقص عدد أعضاء مجلس الإدارة - لأي سبب - عن الحد الأدنى المحقق للنصاب النظامي اللازم لعقد اجتماعات المجلس المحدد في اللائحة الأساسية، وتعذر تكملة عدد الأعضاء طبقاً لأحكام النظام.

ب- وإذا خالف مجلس الإدارة أي حكم من أحكام النظام أو اللائحة أو اللائحة الأساسية، ولم تصحح المخالفة خلال شهر واحد من تاريخ الإنذار الخطي الموجه من الوزارة^(٣). كما يصح للجمعية العمومية غير العادية، البت في استقالة أي من أعضاء مجلس الإدارة، أو إسقاط العضوية عنه، وانتخاب من يشغل المراكز الشاغرة في عضوية مجلس الإدارة. وعلى مجلس الإدارة المؤقت أن يدعو الجمعية العمومية للانعقاد خلال ستين يوماً

(١) المواد (٨ - ١٥) من قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق.

(٢) المواد (١٦ - ١٩) من قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق.

(٣) المادة (١٩) والمادة (١٥) فقرة (١) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق.



من تاريخ تعيينه، وأن يعرض عليها تقريراً مفصلاً عن حالة الجمعية، وتنتخب الجمعية العمومية في هذه الجلسة مجلس إدارة جديداً، وتنتهي مهمة مجلس الإدارة المؤقت بانتخاب مجلس إدارة جديد.

ثانياً: تفعيل اجتماعات المجلس:

أوجب النظام أن تدون - في سجلات معدة لهذا الغرض - وقائع جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وقراراتهما، وكذلك القرارات التي يصدرها مسؤول الجهاز التنفيذي للجمعية بتفويض من مجلس الإدارة، ولكل عضو حق الاطلاع على هذه السجلات^(١). ثم ذكرت اللائحة تفاصيل أكثر في هذا الشأن، ومنها أن على مجلس إدارة الجمعية أن يعقد اجتماعات دورية منتظمة لا يقل عددها عن أربعة اجتماعات في السنة، وأن يراعى في عقدها تناسب المدة الزمنية بين كل اجتماع وآخر، على أن يتم عقد اجتماع كل ثلاثة أشهر على الأقل^(٢). وحددت قواعد حوكمة الجمعيات والمنظمات الأهلية ضوابط اجتماعات اللجان المشكلة من مجلس الإدارة، حيث يجب على رئيس اللجنة أن يدعو لاجتماعها كل شهرين في الحالات العادية، ويرسل دعوات لكل عضو من أعضائها، وتتم الاجتماعات حضورياً أو بطريق الاتصال المرئي، ويجب لانعقادها حضور جميع الأعضاء، وتصدر القرارات بالأغلبية^(٣).

(١) المادة (٢١) فقرة (٣) من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق.

(٢) المادة (٣٠) من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات، المرجع السابق.

(٣) المادتان (٢٥، ٢٦) من قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق.



ثالثاً: تشكيل وتفعيل اللجان:

بيّن النظام أن من مكونات المنظمة غير الربحية، اللجان الدائمة التي تكوّننها الجمعية العمومية، أو مجلس الإدارة، على أن يحدد اختصاصها القرار الصادر بتكوينها^(١). وبينت المادة الثانية والثلاثون من اللائحة التنفيذية أن اللائحة الأساسية للجمعية، تحدد آلية تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة واختصاصها وطريقة عملها، وأوجبت على مجلس الإدارة تشكيل لجنتين إحداهما للمراجعة الداخلية، والأخرى للترشيحات والمكافآت وفق القواعد التي يصدرها المركز، وأجازت لمجلس الإدارة أن يشكل منه لجنة تنفيذية ويفوضها ببعض الصلاحيات التي تكفل سير عمل الجمعية، كما أجازت للمنظمة أن تمنح مكافآت لأعضاء اللجان المنبثقة عن المجلس مع مراعاة أحكام الفقرة (٧) من المادة (٢٦)، التي أكدت على أن عمل أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية على سبيل التطوع، ويجوز استثناءً من ذلك صرف مكافأة مقطوعة لأعضاء مجلس الإدارة من أموال الجمعية، وفق القواعد التي يصدرها المركز.

وبينت قواعد حوكمة الجمعيات والمنظمات الأهلية أن اللجنتين المذكورتين أعلاه (لجنة المراجعة الداخلية ولجنة الترشيحات والمكافآت) خاصة بالمنظمات التي تقدر إيراداتها السنوية بخمسة ملايين، وأن يجب

(١)(١) المادة (١١) فقرة (٣) نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق.



إشعار المركز عن اللجان التي يتم تشكيلها وكافة بياناتها^(١). ووضحت هذه القواعد اختصاصات لجنة المراجعة الداخلية التي من أهمها: تقويم أنظمة الرقابة الداخلية، التأكد من الالتزام بالأنظمة، التوصية بتعيين المراجع الداخلي، فحص المصروفات والإيرادات، فحص السجلات المحاسبية، دراسة العقود والتقارير المالية والحسابات الختامية، ترشيح المراجع الخارجي... إلخ. كما وضحت اختصاصات لجنة الترشيحات والمكافآت التي من أبرزها: إعداد سياسة واضحة للمكافآت والمراجعة الدورية لها، تحديد المؤهلات المطلوبة للوظائف القيادية، مراجعة سلم الرواتب والبدلات... إلخ^(٢). وبينت هذه القواعد أن هذه اللجان تتشكل من مجلس الإدارة، وتكون عضويتها فردية لا تقل عن ثلاثة أعضاء ولا تزيد عن خمسة، يكون من بينهم أعضاء مستقلين من خارج المنظمة، وتنتهي مدتها بانتهاء دورة مجلس الإدارة بانتهاء مدتها الواردة في قرار التشكيل^(٣).



-
- (١) المادة (٢٠) من قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق.
 (٢) المادتان (٢١، ٢٢) من قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق.
 (٣) المادتان (٢٣، ٢٧) من قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المرجع السابق.



الملحق الرابع

ممكنات مجلس الإدارة للمنظمات غير الربحية في النظام الكويتي



أولاً: تشكيل مجلس إدارة المنظمات غير الربحية:

١ - ضوابط وآلية انتخاب أعضاء المجلس:

حدد النظام وجوب أن يكون لكل منظمة غير ربحية (جمعية أو نادٍ) مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن خمسة ولا تزيد مدة عضويتهم على سنتين ، ويجوز تجديد مدة العضوية وفقاً لنظام النادي أو الجمعية الذي يبين بمراعاة أحكام هذا القانون اختصاص مجلس الإدارة ونظام العمل به وطريقة انتخاب أعضائه وكيفية انتهاء عضويتهم . وبين النظام أن انتخاب مجلس الإدارة يتم عن طريق الجمعية العمومية^(١) ، وأنه يشترط في عضو مجلس الإدارة أن يكون كويتي الجنسية ومن أعضاء الجمعية أو النادي الذين يحق

(١) ويتم ذلك من خلال اجتماعها العادي الذي يتم مرة واحدة كل عام في ، موعد يحدده مجلس الإدارة خلال شهرين من تاريخ انتهاء السنة المالية ، حيث توجه دعوة كتابية إلى أعضاء الجمعية لحضور الاجتماع قبل الموعد المحدد بمدة لا تقل عن أسبوعين ، وترسل مع الدعوة عدد من المرفقات أبرزها، تقارير مجلس الإدارة المالية والإدارية عن السنة المالية المنتهية ، وكشف بأسماء المرشحين لعضوية مجلس الإدارة . المادة: (٢) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام ، المرجع السابق .



لهم حضور الجمعية العمومية. ولا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل في أي وظيفة في الجمعية أو النادي بأجر أو مكافأة^(١). وتتم آلية الترشيح والانتخاب وفق الآتي:

- على مجلس الإدارة فتح باب الترشيح لعضوية مجلس الإدارة لمدة لا تقل عن ثلاثين يوما عمل، تنتهي قبل موعد عقد الجمعية العمومية بأسبوعين على الأقل^(٢).

- يشترط فيمن يرشح نفسه لعضوية مجلس الإدارة أن يقدم طلبا موقعا منه، وتسلم هذه الطلبات إلى الجمعية مقابل إيصال استلام بذلك، وذلك في الموعد الذي يحدده مجلس الإدارة^(٣). كما يشترط فيمن يرشح لعضوية مجلس الإدارة أن يكون عضوا عاملا وأن يكون له حق حضور الجمعية العمومية وألا يقل سنه عن واحد وعشرين (٢١) سنة^(٤).

- يتعين على مجلس إدارة الجمعية أن يعرض في لوحة الإعلانات بالجمعية قبل انعقاد الجمعية العمومية العادية بثمانية أيام على الأقل كشفا بأسماء الأعضاء الذين يحق لهم حضور الاجتماع موقعا عليه من أمين السر وأمين الصندوق وكذلك صورة من المرفقات المرسلة مع خطاب الدعوة

(١) المواد (١٠، ١١، ١٤) من قانون الأندية وجمعيات النفع العام، المرجع السابق.

(٢) المادة (٢١) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.

(٣) المادة (٢٨) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.

(٤) المادة (٣٧) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.



وكشف بأسماء الأعضاء الذين يرغبون في ترشيح أنفسهم لمجلس الإدارة ويكون من حق كل عضو الحصول على نسخة بأسماء أعضاء الجمعية العمومية نظير رسوم يحددها مجلس إدارة الجمعية بعد موافقة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل^(١).

- يكون انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بالترجيح لمن ينال أكثر الأصوات، فإذا تساوى اثنان أو أكثر أجريت القرعة لتحديد الفائز ويعد استكمال الأعضاء، يحتفظ الاثنان التاليين لهم بصفة عضو احتياط، وفي حالة تساوي عدد المرشحين لعدد أعضاء المجلس، يعلن فوزهم بالتزكية، أما إذا قل عدد المرشحين عن العدد المطلوب يؤجل بند الانتخابات إلى موعد يحدده مجلس الإدارة خلال ١٥ يوما من تاريخ اجتماع الجمعية العمومية^(٢).

- تحدد مدة مجلس الإدارة المنتخب بسنتين، ويتم أول اجتماع لهذا مجلس انتخاب رئيسا ونائبا للرئيس وأميناً للسر وأميناً للصندوق^(٣). لا يمنح أعضاء مجلس الإدارة أي مرتب أو مكافأة عن الأعمال المعهودة إليهم بها بصفتهم هذه^(٤).



-
- (١) المادة (٢٢) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.
 (٢) المادة (٢٧) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.
 (٣) المادتان (٣٨، ٤٠) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.
 (٤) المادة (١٧) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.



٢ - حل مجلس الإدارة أو إسقاط عضويته:

بيّن النظام حل مجلس إدارة الجمعية جواز بقرار من وزير الشؤون الاجتماعية والعمل وتعيين مجلس إدارة أو مدير مؤقت لمدة محدودة قابلة للتجديد يتولى الاختصاصات المخولة لمجلس الإدارة وذلك في حالة: مخالفة أحكام هذا القانون أو النظام الأساسي للجمعية، أو إذا أصبح عدد أعضاء مجلس الإدارة غير كافٍ لانعقاده انعقاداً صحيحاً، أو إذا اقتضت ذلك مصلحة الأعضاء أو الأهداف الاجتماعية للمجتمع، بيد أنه يجوز التظلم من قرار الحل أمام مجلس الوزراء خلال ثلاثين يوماً من تاريخ صدوره^(١). كما أنه يجوز حل الجمعية أو النادي حلاً اختيارياً بقرار من جمعية عمومية غير عادية يحضرها أكثر من نصف الأعضاء وبموافقة أغلبية الحاضرين، وأن تخطر وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بموعد ومكان انعقاد هذه الجمعية بخمسة عشر يوماً على الأقل^(٢). وفي حال المجلس اختيارياً أو إجباراً، فلا يجوز للقائمين على شؤون أي جمعية أو نادي صدر قرار بحله اختيارياً أو إجبارياً أن يتصرفوا في أمواله ومستنداته إلا بقرار من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ويحدد طريقة التصفية وكيفية التصرف في هذه الأموال والمستندات، والجهة التي تؤول إليها الأموال عند عدم النص عليها في النظام الأساسي أو عند تعذر تنفيذ ما نص عليه في النظام^(٣). كما

(١) المادة (٢٧ مكرر ١) من قانون الأندية وجمعيات النفع العام، المرجع السابق.

(٢) المادة ٢٨ من قانون الأندية وجمعيات النفع العام، المرجع السابق.

(٣) المادة (٢٩) من قانون الأندية وجمعيات النفع العام، المرجع السابق.



تجدر الإشارة إلى أن الجمعية العمومية غير العادية تختص - بموجب النظام - بالنظر في مسائل ج - إسقاط العضوية عن أعضاء مجلس الإدارة كلهم أو بعضهم، تختص ب - البت في استقالة رئيس الجمعية وأعضاء مجلس الإدارة بعضهم أو كلهم لأسباب تمس كيان الجمعية أو المصلحة العامة. إذا خلا مركز أعضاء مجلس الإدارة بالاستقالة أو الوفاة لأي سبب من الأسباب يشغل المركز العضو الاحتياط فإذا رفض العضو أو لم يوجد وجهت الدعوة لاجتماع الجمعية العمومية لإجراء الانتخابات للمدة الباقية على أن يتم ذلك خلال شهرين على الأكثر من تاريخ خلو مراكز أعضاء مجلس الإدارة وفي حالة خلو مركز الرئيس لأي سبب من الأسباب يستكمل عدد أعضاء مجلس الإدارة أولاً على الوجه المبين في هذه المادة ثم ينتخب مجلس الإدارة رئيس مجلس الإدارة الجديد على النحو الوارد بالمادة ٣٨^(١).

ثانياً: تفعيل اجتماعات مجلس الإدارة:

على مجلس الإدارة وضع سياسة واضحة بشأن آلية اجتماعات المجلس وأحكامها، مع التقيد بالأحكام المفروضة في النظام، ومن ذلك أنه على مجلس الإدارة أن ينتخب في أول اجتماع له من بين أعضائه رئيساً ونائباً للرئيس وأميناً لسر وأميناً للصندوق. وأن مدة مجلس الإدارة سنتان ماليتان^(٢).

(١) المادة (٣٠) الفقرات (ب، ج) والمادة (٤٣) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.

(٢) المادتان (٣٨، ٤٠) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.



كما أنه يجب على مجلس الإدارة أن يجتمع اجتماعا عاديا مرة كل شهر على الأقل وتوجه الدعوة من أمين السر قبل موعد الاجتماع بمدة أسبوع مينا في الدعوة موعد الاجتماع والمواضيع التي يحويها جدول الأعمال مرفقا بها المذكرات الخاصة بها ولا يعتبر الاجتماع صحيحا إلا إذا حضره أغلبية الأعضاء، وتصدر قرارات المجلس بالأغلبية المطلقة، فإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي فيه الرئيس^(١). ويعتبر العضو الذي يتخلف عن اجتماعات مجلس الإدارة ثلاث جلسات متتالية بدون عذر كتابي يقبله المجلس مستقبلا ويعتبر مركزه شاغرا. وإذا خلا مركز أعضاء مجلس الإدارة بالاستقالة أو الوفاة لأي سبب من الأسباب يشغل المركز العضو الاحتياط فإذا رفض العضو أو لم يوجد وجهت الدعوة لاجتماع الجمعية العمومية لإجراء الانتخابات للمدة الباقية على أن يتم ذلك خلال شهرين على الأكثر من تاريخ خلو مراكز أعضاء مجلس الإدارة وفي حالة خلو مركز الرئيس لأي سبب من الأسباب يستكمل عدد أعضاء مجلس الإدارة^(٢).

ثالثاً: تشكيل اللجان وتفعيلها:

إن تشكيل اللجان المتخصصة التابعة لمجلس الإدارة وتحديد مهامها وتزويدها بالصلاحيات الملائمة لتنفيذ المهام يعد من أبرز الوسائل المعينة

(١) المادة (٤١) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.

(٢) المادتان (٤٢، ٤٣) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق.



لمجلس الإدارة على إدارة المنظمة . وقد وضع النظام في دولة الكويت ضمن خصائص مجلس الإدارة تكوين اللجان الدائمة والمؤقتة لتنظيم شؤون المنظمة^(١) . وعلى وجه الخصوص ، منح لأمين السر مهمة الإشراف على جميع أعمال اللجان الإدارية والفنية^(٢) . ومع ذلك - كما يظهر من نصوص قانون الجمعيات والأندية واللوائح المنفذة له - لم ينص النظام على وجوب تشكيل لجان معينة على وجه الحصر، وإنما ترك ذلك للائحة الأساسية للمنظمة تشكيل اللجان التي تحتاج إليها .



-
- (١) المادة (٣٩) فقرة (٦) من قانون الأندية وجمعيات النفع العام، المرجع السابق .
(٢) المادة (٤٦) فقرة (٤) من النظام الأساسي النموذجي لجمعيات النفع العام، المرجع السابق .

المحور الثالث

مسؤوليات وصلاحيات

الإدارة التنفيذية

حوكمة المنظمة الخيرية:
المهام والمسؤوليات
مسؤوليات وصلاحيات
الإدارة التنفيذية

نوفمبر 2024م

د. سناء نايف الحناوي



الملخص

تقوم المنظمات الخيرية والممثلة بإداراتها التنفيذية بأعمال طوعية لتقدم العون الاجتماعي والمادي لأفراد المجتمع والمستهدفين من نشاطاتها سعياً للمساهمة في تحسين مستوياتهم المعيشية وبشكل مؤسسي محوكم. فالحوكمة المؤسسية تُعنى بالممارسات والنشاطات التي تحقق معايير تعمل على ضبط عمليات المنظمة المؤسسية لتحقيق الشفافية والنزاهة والعدالة وبتشاركية وتحت مظلة القانون لترشد القرارات المتخذة. فحوكمة المنظمات الخيرية ضروري شأنها شأن بقية المنظمات لما فيها من تعزيز القدرات المؤسسية واستدامة عملها وتشكل رافعة لتعزيز عمل المنظمات الخيرية المؤسسي المستدام، ولتساهم في تحسين مستويات معيشة أفراد المجتمع.

ناقشت الورقة البحثية حوكمة المنظمات الخيرية: مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية، للوقوف على المدى المتحقق من تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في مجال أهلية وكفاءة الإدارة التنفيذية، ومسؤولياتهم وصلاحياتهم، والتزامهم وامتثالهم لمعايير الحوكمة المؤسسية. فقد جمعت البيانات النوعية عبر زيارات ميدانية لمقار خمس عشرة منظمة خيرية للاطلاع على آرائهم حول العمليات المؤسسية المنفذة من قبلهم. وتمت مقابلة أربعة



عشر رئيس إدارة تنفيذية ، وعقد ثلاث عشرة جلسة نقاشية بؤرية لأعضاء من الإدارة التنفيذية لهذه المنظمات ، واتسمت البيانات المجمعة بكونها بيانات نوعية قدمت نتائج حول محاور رئيسة تشمل معايير الحوكمة المؤسسية وهي: العمليات التشغيلية ، والكفاءات والقدرات والممكّنات للإدارة التنفيذية للمنظمات الخيرية ، والشراكات المؤسسية ، وإدارة الأداء المؤسسي ، والثقافة المؤسسية في العمل الخيري ، والمظهر العام للمنظمة ، ومؤسسية العمل والسلوك المؤسسي ، والعلاقات مع الشركاء .

توصلت النتائج إلى وجود تفاوت في المدى المتحقق من محاور الحوكمة المؤسسية من قبل المنظمات الخيرية قيد البحث ، إلا أن التحدي الذي يواجه الإدارات التنفيذية لهذه المنظمات في المعظم يكمن في العمل المؤسسي المتعلق ببناء الخطط الاستراتيجية والتشغيلية وأهداف يمكن قياسها عبر مؤشرات مستهدفة ، وتحدي انخراط هذه المنظمات بعلاقات تشاركية مؤسسية لدعم وتمويل المشاريع وبرامج هذه المنظمات الخيرية . وقد دُعمت هذه النتائج بنسب عكست واقع المنظمات الخيرية . كما واشتمل التحليل على خصائص أعضاء الإدارات التنفيذية للمنظمات الخيرية المنسجمة ومعايير الحوكمة المؤسسية .

تقدمت الورقة البحثية بتوصيات منها: بناء قدرات أعضاء الإدارات التنفيذية في مجال العمل المؤسسي من تخطيط وتوثيق ومتابعة وإدارة موارد



المنظمة ، وبشكل يتناول فيه محتوى التدريب على حالات دراسية واقعية ، ويكون التدريب أثناء العمل ليكون فعالاً وذو أثر . كما أنه من الضروري توعية وتمكين هؤلاء الأعضاء بالاستراتيجيات والمنهجيات المناسبة لينخرطوا في مجتمع المانحين والداعمين بصورة مؤسسية للاستفادة من الفرص المتاحة .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية ، المنظمات الخيرية ، أدوار الإدارة التنفيذية ، المسؤوليات والصلاحيات ، الالتزام والمحاسبة .





Abstract

Charity organizations and through its board achieves volunteer work in institutional governance manner. They deliver in-kind and financial aids for its beneficiaries and its community members as contribution to improve their standards of living. Institutional governance criteria support organizations' processes to meet transparency, integrity, justice, partnership, and under the legislation umbrella for rational decisions. Institutional governance is significant for enhancing institutional capacities as leverage to sustain the institutional charity work, and to serve its beneficiaries for standards of living improvements.

This paper discussed governance of charity institutions: responsibilities and authorities to inform the achieved level of the institutional governance criteria in key domains: eligibility and efficiency of the board, their responsibilities and authorities, their commitment, compliance and accountability. Qualitative data were collected through field visits of 15 charity organizations to consult them and collect opinions about their achieved institutional processes. Data collection process covered 14 Key Informant Interviews (KIIs) of the Chief Executive Officers (CEOs) of the charity organizations, and 13 Focus Group Discussions (FGDs) of the board members of these organizations. The collected shared data of the institutional process



covered: key themes: operational processes of charity organizations, competencies, capacities and enablers of the board, institutional partnership, institutional performance management, institutional culture of charity work, the organization appearance, institutional work and behaviour, and the partners' relationships.

The paper concluded to main results among others, that charity organizations faced gaps and differences concerning applying the institutional governance criteria. Most of the charity organizations which are under study, face key challenge of developing strategic and operational plans of SMART objectives, targeted Key Performance Indicators (KPIs). Another challenge concerning the charity organizations' engagement in the international agencies of donors and supporters of implemented projects and programmes. These are result-based evidence of actual conditions of the charity organizations. The result discussed the key characteristic of the charity organizations' board that related to the institutional governance criteria.

The paper presented few recommendations like: empowering the charity organizations' board members' capacity building mainly, in institutional processes of documentation, planning, managing resources and reporting, using participatory approach of on-job-training with case studies of these organizations actual situations and reality to be the training context. This approach enables the trainees to be interactive. The paper recommended the need to discuss the



methodologies and approaches of institutional active engagement in the donors and international agencies community for better opportunities and support purposes.





١- المقدمة

تعد المنظمات الخيرية منظمات غير ربحية ضمن منظمات المجتمع المدني التي تساهم في تحسين المستوى المعيشي لفئات المجتمع المهمشة والضعيفة وذات الحاجة، وذلك من خلال تقديم العون العيني والنقدي سعياً منها لمساندتهم في مواجهة التحديات المعيشية. فالمنظمات إجمالاً تعمل بصورة مؤسسية عبر نشاطات وبرامج ومشاريع مدروسة، تستند إلى مسؤوليات وأدوار وصلاحيات محددة ضمن هيكل تنظيمي وإطار عمل للقائمين على إدارتها لتحقيق أهداف محددة ومحددة. وكون المنظمات الخيرية ذات أهمية كونها تجمع وتحشد همم وجهود الآخرين والموارد المتاحة ليصار إلى تقديمها للفئات ذات الحاجة وبدون مقابل، الأمر الذي من المفترض أن يبرز عمل خيري صرف وبصورة مؤسسية وبإدارة رشيدة وهادفة، أي حوكمة مؤسسية.

ومن هنا، تأتي هذه الورقة البحثية في محاولة لبيان المدى المتحقق والمنفذ من الممارسات المؤسسية ذات العلاقة بالحوكمة المؤسسية في هذه المنظمات الخيرية سعياً منها لتبني إدارة رشيدة وذات حوكمة فعالة، تحكمها المساءلة والامتثال لحاجات مجتمعها المحلي والتشريعات والقوانين الناظمة لعملها. فقد تضمنت الورقة البحثية مواضيع رئيسة لحوكمة المنظمات الخيرية

المتعلقة بمسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية وهي: اختيار الإدارة التنفيذية: الأهلية والكفاءة، وعمل الإدارة التنفيذية: المسؤوليات والصلاحيات، ودور الإدارة التنفيذية في الالتزام والامتثال للحوكمة، والعمل التطوعي: التزام ومحاسبة. كما نُفذت مقابلات شخصية ومجموعات نقاشية بؤرية لإدارات تنفيذية لمنظمات خيرية قيد البحث، وذلك عبر زيارات ميدانية للتوصل إلى توصيات كمساهمة للنهوض بأداء هذه المنظمات الخيرية وتحسين خدماتها الخيرية المنفذة لمجتمعاتها.





٢- الإطار النظري

إن التعريف الإجرائي للحوكمة هو العملية التي تعزز القرارات المتخذة في المنظمة أو المجتمع ، حيث تشمل تحديد آليات اتخاذ القرار ، والقواعد والمبادئ ، وتعزيز المنهجيات والآليات لترشد العمليات التشغيلية في المنظمة أو المجتمع . فالحوكمة الفعالة هامة لاستدامة واستمرارية الانضباط وتحقيق الأهداف وتلبية احتياجات واهتمامات المنظمة في مجتمعها المحلي . كما أن الحوكمة الفعالة تعزز الشفافية وتقوي الثقة مع الجهات أصحاب العلاقة بالمنظمة ، وتجعلها قادرة على الاستجابة للظروف المتغيرة وتحقيق أهدافها [WikipediA: The Free Encyclopedia] . إن مفهوم الحوكمة يتمحور حول أعمال وعمليات تقوم على الإدارة والإشراف لضبط اتجاهات الدولة أو المنظمة أو الحكومة [Webster, Governance] ، كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic and Development OECD) الحوكمة المؤسسية بأنها إرشادات لإدارة المنظمة وعلاقتها مع ذوي العلاقة وشركائها عبر هيكل مؤسسي محدد وواضح ؛ إذ تساهم الحوكمة المؤسسية الفعالة في إيجاد بيئة تتسم بالثقة والشفافية والمساءلة التي تحفز النمو الاقتصادي والاستقرار المالي طويل المدى [OECD: Corporate Governance] . هذا وتعد حوكمة المنظمات الخيرية الفعالة أمر أساسي لنجاحها ، كونها تدعم امتثال المنظمة الخيرية



للتشريعات والقوانين ذات العلاقة التي تشكل رافعة لتحقيق رؤيتها [Charity Governance Code: Good Governance]. وتوجه حوكمة المنظمة الخيرية الفعالة أعضاء مجلس إدارتها لتحسين كفاءاتهم كمؤتمنين على إدارة المنظمة، وتعزز ثقة العامة بالمنظمات الخيرية [National University of Singapore، 10].

٣ - تعد المنظمة الخيرية منظمة غير ربحية تهدف إلى تقديم مساعدات عينية ومادية ومالية لمن يحتاجها من مجتمعها المستهدف والمحلي، وذلك من خلال برامج ومشاريع ونشاطات [Charity Organization: Meaning].

٤ - تتضمن المنظمة الخيرية هيئة عامة وهم أعضاء منتسبون مقابل رسوم مدفوعة، وهيئة إدارية تتمثل بالإدارة التنفيذية للمنظمة الذين هم مسؤولون عن إدارة المنظمة بالنيابة عن الهيئة العامة والمنتفعين من المنظمة الخيرية من خلال مسؤوليات وصلاحيات ومهام محددة وواضحة [Charity Commission for England and Wales: Trustees].





حوكمة المنظمة الخيرية: مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية



يشهد العالم تغيرات في الاقتصاد والتكنولوجيا والبيئة والتي تؤثر على مستويات معيشة الأفراد؛ إذ يأتي العمل الاجتماعي الخيري لمواكبة هذه التغيرات والمساهمة في تحسين مستويات المعيشة على مستوى الدولة والمؤسسة والفرد. وتفرض التغيرات تحديات تتعلق بحوكمة الأعمال الخيرية عبر منظمات خيرية تُدار بفعالية، وتتسم بحوكمة رشيدة وذات شفافية، وملزمة بالمساءلة تجاه أصحاب العلاقة والمجتمع، وذلك في محاولة منها للحفاظ على كرامة المستهدفين من نشاطات المنظمة في قطاع العمل الاجتماعي الخيري [National University of Singapore، 5].

إن سياق المجتمعات المحلية المختلفة تنعكس على حوكمة العمل الاجتماعي الخيري فيها، مما يتحتم وجود إطار عام يحكم عمل قطاع العمل الاجتماعي الخيري لتحقيق الاتجاهات العامة والفعالية والإشراف والمساءلة للمنظمة الخيرية، بالإضافة إلى تطوير أطر المنظمة وميثاق حوكمة العمل الخيري بشكل يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بمبدأ «الاستجابة أو التفسير» (Comply or explain)، مما يعزز جاهزية المنظمة وإدراكها لمتطلبات كل من الحكومة ومجتمعها المحلي. فحوكمة المنظمة الخيرية في سياقها المجتمعي يتطلب الاهتمام باتجاهات المنظمة وسياساتها وقراراتها



الاستراتيجية، ومتابعة وتقييم أداؤها المؤسسي، وإدراك أهمية المساءلة حسب التشريعات الناظمة، وذلك بهدف تحسين قدراتها المؤسسية [National University of Singapore، 6].

تعتبر الإدارة التنفيذية للمنظمة الخيرية المسؤولة عن تنفيذ متطلبات ومعايير الحوكمة الرشيدة للمنظمة شأنها شأن المنظمات الربحية التي تعزز الأداء المؤسسي وتحقيق النتائج لاستدامة تقديم خدماتها لمجتمعها، فمن هذه المعايير: وجود عدد أكبر لأعضاء إدارة المنظمة الخيرية مما هو في المنظمات الربحية ل يتيح توظيف تنوع قدرات الأعضاء وخبراتهم ومهاراتهم وعلاقاتهم المهنية في المنظمة وانخراطهم الفاعل في نشاطات المنظمة. الحرص على بناء قدرات أعضاء الإدارة التنفيذية عبر التعلم والتدريب لتنمية مهاراتهم ومعارفهم نحو قيادة فعالة، وفهم واضح لصلاحياتهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم. إضافة إلى تنفيذ عمليات متابعة وتقييم ومراجعة لأداء المنظمة والنتائج المتحققة. ووجود لجان وهيئات مساندة للإدارة التنفيذية في إنجاز مهامها؛ والإفصاح عن وجود أي تضارب في المصالح استناداً إلى ميثاق تضارب المصالح المعتمد لدى المنظمة. ووضوح توجهات وغايات المنظمة، واستراتيجياتها المترجمة إلى رؤيتها ورسالتها وخططها من أهداف استراتيجية وتنفيذية بمؤشرات أداء لقياس فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي والفردى من خلال البرامج والمشاريع المنفذة. ومصادقة ومناقشة تقارير ونتائج الأداء المؤسسي بشفافية وتشاركية مع المعنيين وأصحاب العلاقة



للمنظمة . وتبني إدارة مالية حصيفة لديمومة مصادر تمويل نشاطات المنظمة باستقطاب ممولين وداعمين . وإدراك وفهم واضح لاحتياجات واهتمامات المنظمة ومجتمعها سعياً لخدمتهم واشراكهم بنشاطات المنظمة وبعلاقة تشاركية مؤسسية وبرامجية تعزز الثقة ورضا المتعاملين مع المنظمة . [6، National University of Singapore] .

تعتبر المنظمة الخيرية محركاً تقود وتوجه العمل الخيري والتطوعي والمبادرات في مجتمعها وتوظفها كممكنات لتعزيز العمل الخيري سعياً لتبني نهج الاعتماد على الذات بدلاً من الاعتماد على الحكومة لاستدامة عملها واستمرارية تقديم خدماتها [National University of Singapore ، ١٦] .

١.٢ اختيار الإدارة التنفيذية: الأهلية والكفاءة

يعد تمتع أعضاء الإدارة التنفيذية بالأهلية والشرعية أمر ضروري لعكس الالتزام والكفاءة والشغف والاتساق مع رسالة المنظمة وغاياتها، فهي تعدى العلاقات الشخصية بين الأعضاء عبر شبكات وقنوات التواصل الاجتماعي لتصل إلى العلاقات المهنية. فمن مجالات أهلية الإدارة التنفيذية مستوى أدائهم في تنفيذ رسالة ونشاطات المنظمة وبتشاركية مع شركائها من المانحين وأصحاب العلاقة لتعزيز المظهر العام وصيت إنجازات المنظمة . ولتكون مصدر إلهام وحث آخرين لإخراطهم بنشاطات المنظمة وتعزيز نطاق أثرها والوصول لمجتمعات أوسع . كما تنطوي الأهلية



على المدى المتحقق من الثقة والمصادقية للإدارة التنفيذية في تسهيل وتطوير علاقات تشاركية مع شركاء وجمهور المنظمة المعنيين. فالأهلية تعزز التعاون الفعال وتوظيف موارد المنظمة وإيجاد بيئة داعمة لنجاح المؤسسة، كما أن القيادة الملهمة في المنظمة تلهم الآخرين وتحفز إيجاد ثقافة مؤسسية إيجابية، ولتكون النموذج الذي يحرص على تنفيذ رسالة المنظمة ويستقطبون آخرين ليقدموا للمنظمة خبراتهم ووقتهم ومصادر أخرى لاستدامة عملها [Sourich Foundation- Faith/ Hope/ Love, Phill] .[Crosby, 3 important criteria for charity board

تواجه المنظمات الخيرية تحدي ثقة الجمهور بأدائها قد يعزى للجان والقائمين على إدارتها، حيث تعزز الحوكمة امتثال إدارتها التنفيذية للتشريعات سعياً نحو إعادة كسب الثقة. فتحتاج المنظمات الخيرية إلى تطوير ميثاق حوكمة رشيدة لتوجيه الإدارة التنفيذية لأداء عملها بفعالية عملها؛ إذ يعتبر الانسجام وفعالية عمل الإدارة التنفيذية من الحوكمة الرشيدة للمنظمات الخيرية. إن خبرات ومعارف ومهارات أعضاء الإدارة هي ذات أثر في أداء القرارات كمواجهة التحديات، والقيام بثقافة الفريق الواحد بالمهام بفعالية وفي الوقت المناسب. هذا يعزز قيادة وإدارة التنوع في خبرات أعضاء الإدارة التنفيذية فعالية القرارات المتخذة لثقتهم بأن تنوع وجهات النظر والتصور والخبرات والمهارات يؤدي إلى الفعالية وجودة العمل ويتعدى العمل الاعتيادي للمنظمة الخيرية [ThirdSectorprotect,



Principles of the Charity Governance Code, important criteria for
.[charity board

٢.٢ عمل الإدارة التنفيذية: المسؤوليات والصلاحيات.

تحدد المنظمة الخيرية مسؤوليات وصلاحيات إدارتها التنفيذية سعياً لتحقيق أهدافها عبر مهام وعمليات واضحة ومستندة إلى أسس قانونية ونظم داخلية مؤسسية من أجل حوكمة عمليات ونتائج المنظمة المتحققة لغايات الاستدامة والتحسين والتعلم. تعد القيادة من المعايير الهامة لحوكمة المنظمة ومن ضمنها وجود إدارة تنفيذية فاعلة تدرك وتنفذ مسؤولياتها المحددة عبر مهام عمل، وإجراءات عمل معيارية، وصلاحيات واستراتيجيات اتصال وتواصل داخل المنظمة وخارجها، لتمثيل رؤية ورسالة وثقافة المنظمة وقيمها الجوهرية [ThirdSectorprotect, Principles of the Charity]
.[Governance Code, important criteria for charity board

من الحوكمة الرشيدة: حرص الإدارة التنفيذية في المنظمة الخيرية اتباع عمليات اتخاذ القرارات بشكل ممنهج وفي الوقت المناسب لغايات ضبط والحد من مخاطر القرار ومتابعة الأثر المترتب عليه. فمن المهم أن تدرك الإدارة التنفيذية أهمية اتخاذ القرارات وأثرها في تحقيق نتائج ومخرجات الأداء المؤسسي حسب استراتيجية وأهداف المنظمة وليس التركيز على العمليات التشغيلية فقط. وهذا النهج يساهم في الحد وضبط المخاطر المالية وغير المالية للمنظمة عبر إدارة المخاطر ومتابعة الآثار المترتبة عليها. فمن



مسؤوليات الإدارة التنفيذية تعزيز الثقافة المؤسسية المتعلقة بإدارة الموارد وبأسلوب مبتكر، واحترام العمل التطوعي والالتزام بمسؤولياته [ThirdSectorprotect, Principles of the Charity Governance Code,] [important criteria for charity board].

٣.٢ دور الإدارة التنفيذية في الالتزام والامتثال للحوكمة

يجب أن تكون واضحة غايات وأهداف المنظمة الخيرية للجميع وخصوصاً إدارتها التنفيذية. إن إدراك الإدارة لغايات المنظمة ينعكس على التزامها لتحقيق النتائج والمخرجات المحققة لهذه الغايات عبر أدوار ومساهمات واضحة ومحددة [ThirdSectorprotect, Principles of the] [Charity Governance Code, important criteria for charity board].

تلتزم الإدارة التنفيذية ببذل أوقاتها وخبراتها للمنظمة الخيرية لتكون فاعلة بنشاطات المنظمة الخيرية نحو تحقيق أهدافها. تعد مشاركتها الفاعلة في الاجتماعات واللقاءات والنقاشات ذات قيمة مضافة للمنظمة كأحد الأوجه لصنع القرار الرشيد والخروج بنتائج فعالة في حوكمة الهيكل التنظيمي للمنظمة. بذل الإدارة التنفيذية خبراتها ومعارفها يعزز قدراتها عبر المعرفة التجميعية التي تساهم في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر مؤسسياً بهدف النمو. كما أن التشبيك وتشاركية العلاقات والمعرفة المتحصلة بين أعضاء الإدارة التنفيذية ينتج الانسجام ويشكل رافعة لتعزيز العلاقات والشبكات الاجتماعية نحو فرص متاحة للمنظمة وحضور مجتمعي



Sourich Foundation- Faith/ Hope/ Love, Phill Crosby, 3] لعملها
· .[important criteria for charity board

٤.٢ العمل التطوعي: التزام ومحاسبة

تعد مساءلة أو محاسبة الإدارة التنفيذية للمنظمة الخيرية تجاه قراراتها المتخذة وأفعالها ونشاطاتها المنفذة أحد المعايير للتأكد من وجود حوكمة فعالة في المنظمة وبالذات الخيرية . فالمساءلة تتضمن وجود ميثاق السلوك القيمي والمنفذ من قبل الإدارة التنفيذية نحو مصالح المنظمة وفئاتها المستهدفة ، وتجنب تضارب المصالح المحتمل أن تؤثر في أداء المنظمة . أن المساءلة المالية لقرارات ونشاطات الإدارة التنفيذية بخصوص الحرص على سلامة الوضع المالي للمنظمة تمثل حوكمة فعالة عبر تبني نهج الشفافية والضوابط المالية نحو كفاءة استخدام موارد المنظمة ، واستقطاب موارد إضافية لدعم مبادراتها باتجاه الاستدامة . إن متابعة وتقييم الإدارة التنفيذية لأداء وأثر مشاريع ومبادرات المنظمة المنفذة في تحقيق الأهداف ورسالة المنظمة تعكس الحوكمة الفعالة استناداً إلى جمع وتحليل بيانات وأدلة ذات العلاقة . كما أن سعي الإدارة التنفيذية لمتابعة وتقييم النتائج المتحققة يرشد نحو التخطيط والقرارات الاستراتيجية من أجل تحسين أداء المنظمة المستمر واستدامة عملها [Sourich Foundation- Faith/ Hope/ Love,]
· .[Phill Crosby, 3 important criteria for charity board



من المهم أن تتصف الإدارة التنفيذية للمنظمة الخيرية بالنزاهة عبر مراعاة القيم الجوهرية والثقافة المؤسسية للمنظمة أثناء التزامها بتأدية واجباتها، وتكون معرضة للمساءلة بخصوص نتائج عملها وقراراتها المتخذة، وذلك لإدراكها بأهمية وأثر هذه القرارات على سمعة وعلاقة المنظمة مع المجتمع المحلي وجمهورها كمنتجات تحرص المنظمة على استدامتها. ويتطلب من أعضاء الإدارة التنفيذية الانفتاح والالتزام بالمساءلة والشفافية تجاه أعمالهم المنجزة وقراراتهم المتخذة، حيث سيلمس جمهور ومجتمع المنظمة آثار هذه القرارات عبر تشاركية العمل والتفاعل مع المنظمة. كما سيعزز هذا التفاعل القيم المؤسسية والتشاركية والتعاون بينهم. فمن الضروري أن تلتزم المنظمة بمسؤولية الوصول إلى نسب مستهدفة من رضا متلقي الخدمة وذوي العلاقة، وأن يقر جمهور المنظمة بأنها تمثلهم وتمثل احتياجاتهم واهتماماتهم [ThirdSectorprotect, Principles of the Charity Governance Code, important criteria for [charity board

٥.٢ المنظمات الخيرية

يحكم عمل المنظمات الخيرية قيد الورقة البحثية نظام داخلي (أساسي) بحكم القانون والتشريعات المعمول بها، ويشرف اتحاد عام على المنظمات الخيرية المسجلة قانونياً استناداً إلى نظامها الداخلي الذي يضم في عضويته هذه المنظمات الخيرية. يقوم الاتحاد على تنظيم وحماية مصالح



أعضائه ، ويتمثل دوره في كونه حلقة وصل بين هذه المنظمات وبين الجهات الرسمية الحكومية . كما يشرف ويوجه السياسات العامة للمنظمات الخيرية لتقديم الخدمات الاجتماعية والعمل الخيري لفئات المجتمع المحلي ، ويشترك في صياغة السياسات المتعلقة بالعمل الخيري ومصادر التمويل . إن التشريعات والقوانين تلزم اتحاد المنظمات الخيرية وأعضائه بتطبيق المعايير والأنظمة والتعليمات والآداب العامة التي تعزز الحاكمية الرشيدة والشفافية والنزاهة والمساءلة واحترام السرية ، وتحقيق الصالح العام وبشراكة المجتمع نحو التطوير والتنمية والعمل التطوعي العام [الاتحاد العام للمنظمات الخيرية ، الاتحاد العام للجمعيات] .





٣- الأهداف



تقدم الورقة البحثية نتائج وتوصيات حول واقع حوكمة المنظمات الخيرية، وذلك لتفعيل أدوار هذه المنظمات المؤسسية ومسؤولياتهم واستدامتها تجاه مجتمعهم وذوو العلاقة بالعمل التطوعي في المجتمع المحلي، ولتطوير منظماتهم مؤسسياً سعياً لتحقيق الحوكمة، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس: إلى أي مدى استطاعت المنظمات الخيرية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة المتعلقة بمسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية للمنظمات الخيرية؟

وقد أجابت الورقة البحثية عن هذا السؤال الرئيس من خلال مناقشة الأسئلة الفرعية الآتية:

* إلى أي مدى تعتبر الإدارة التنفيذية مؤهلة/ كفؤة في حوكمة منظماتها الخيرية؟

* ما المدى المنفذ من مسؤوليات وصلاحيات عمل الإدارة التنفيذية بخصوص حوكمة المنظمات الخيرية؟

* هل تؤدي الإدارة التنفيذية في المنظمات الخيرية دور الالتزام والامتثال للحوكمة؟



* ما المدى المتحقق من التزام ومحاسبة المنظمات الخيرية من جراء عملها الخيري؟



٤- المنهجية

استخدمت الورقة البحثية المنهج الوصفي التحليلي ، حيث جُمعت البيانات الثانوية من خلال الإطار النظري ومراجعة الدراسات والتقارير السابقة ذات العلاقة ، والتشريعات والأنظمة المعمول بها والناظمة للعمل الخيري . بالإضافة إلى تحليل التقارير والوثائق المنجزة والمتاحة والتي قدمت من قبل الإدارة التنفيذية في المنظمات الخيرية قيد البحث . كما جُمعت البيانات الأولية باستخدام أداتين لجمع البيانات هما: المقابلة الشخصية (Key Informant Interview KIIs) لرؤساء الإدارات التنفيذية لكل منظمة خيرية ، وجلسات نقاشية بؤرية (Focus Group Discussion FGDs) لأعضاء الإدارة التنفيذية للمنظمات الخيرية . وصممت استمارات تتضمن نقاط قيد النقاش مع المعنيين في جمع البيانات وكانت البيانات المجمعة بيانات نوعية (Qualitative data) ، والتي تم تحويلها إلى نسب وتكرارات للبنود والمعايير قيد البحث ليصار إلى تحليلها واستخراج النتائج ، حيث استخدم البحث محاور محددة ذات علاقة بأهداف الورقة البحثية ولتضم مفاهيم متنوعة ، ويطلق على أسلوب التحليل بمنهج المحتوى المرز (Content coding approach) .

شملت المنظمات الخيرية قيد البحث عينة ممثلة لمجمل المنظمات



الخيرية المتواجدة في المنطقة قيد البحث، حيث جمعت البيانات عبر زيارات ميدانية للمنظمات الخيرية في مقر عملها ولتصل إلى خمس عشرة زيارة ميدانية أنجزت من خلالها أربع عشرة مقابلة شخصية مع رؤساء المنظمات الخيرية (رئيس الإدارة التنفيذية للمنظمة)، وثلاث عشرة جلسة نقاشية بؤرية توزعت لتغطي المنطقة الجغرافية قيد البحث. كما تنوعت غايات ومجال عمل المنظمات الخيرية قيد البحث استناداً إلى نظامها الأساسي مثل تمكين المرأة، ورعاية كبار السن، ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، ورعاية المرأة والطفل، ورعاية الشباب، والتمكين الاقتصادي وبناء القدرات للمرأة والشباب. ناهيك إلى أنه بالمجمل تقدم هذه المنظمات الخيرية قيد البحث العون المادي والعيني والعمل الخيري للمجتمع كمساهمة منها ومساندة لأفراد المجتمع في تحمل أعباء وتحديات الحياة المعيشية، وكون المنظمات الخيرية مسجلة رسمياً، فقد تتعاون الجهات الرسمية معها لتشكيل أحد أذرع تنفيذ شبكة الأمان الاجتماعي لفئات المجتمع.

تم تحليل أصحاب العلاقة لغايات تحديد الجهات المعنية في عمليات البحث وبيان ادوارهم فيها فمنها: الجهات التي شاركت بتقديم الآراء ووجهات نظرهم وخبرتهم بالعمل الخيري، ومنها الجهات التي قدمت اللوجستيات وتسهيل التواصل مع المنظمات الخيرية قيد البحث، بالإضافة إلى الجهات المهتمة بالورقة البحثية لتكون متاحة لغايات توظيف واستخدام النتائج من قبل المهتمين كالباحثين وأصحاب القرار، والاستفادة من



التوصيات في تطوير أداء المنظمات الخيرية نحو الحوكمة المؤسسية،
وترشيد القرار.





٥- التحليل



غطت الورقة البحثية معايير محتملة للحوكمة المؤسسية بخصوص مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية للمنظمات الخيرية استناداً للإطار النظري، وخبرة الباحثة العملية في مجال إدارة الأداء المؤسسي والتميز. استند التحليل إلى مناقشة أهداف هذه الورقة البحثية ومناقشة النتائج التي تمخضت عن الزيارات الميدانية للمنظمات الخيرية قيد البحث، بما فيها مضامين الإطار النظري المطروح. فقد كان السؤال الرئيس يتعلق بعنوان الورقة البحثية وهو: إلى أي مدى استطاعت المنظمات الخيرية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة المتعلقة بمسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية للمنظمات الخيرية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم طرح أسئلة فرعية والتي تمثل الأهداف الفرعية للورقة البحثية وهي: إلى أي مدى تعتبر الإدارة التنفيذية مؤهلة/ كفؤة في حوكمة منظماتها الخيرية؟ وما المدى المنفذ من مسؤوليات وصلاحيات عمل الإدارة التنفيذية بخصوص حوكمة المنظمات الخيرية؟ وهل تؤدي الإدارة التنفيذية في المنظمات الخيرية دور الالتزام والامتثال للحوكمة؟ وما المدى المتحقق من التزام ومحاسبة المنظمات الخيرية من جراء عملها الخيري؟

ومن الجدير بالذكر أنه تمت الإجابة عن الأسئلة الفرعية للورقة البحثية



عبر محاور رئيسة غطت معايير حوكمة مؤسسة وهي: العمليات التشغيلية، وكفايات وقدرات وممكنات الإدارة التنفيذية، والشراكات المؤسسية، وإدارة الأداء المؤسسي، والثقافة المؤسسية في العمل الخيري، والمظهر العام للمنظمة، ومؤسسية العمل والسلوك المؤسسي، والعلاقة مع الشركاء. كما تم تحديد معايير محددة لقياس المتحقق منها من قبل الإدارات التنفيذية للمنظمات الخيرية على أرض الواقع، وذلك استناداً إلى البيانات النوعية المجمعة (الملحق رقم ١).

وبينت الورقة البحثية بعض الخصائص لأعضاء الإدارات التنفيذية للمنظمات الخيرية قيد البحث، والتي من الممكن أن تساهم في حسن سير إدارة منظماتها في مجتمعتها، ولتواكب متطلبات واحتياجات القطاعات الرسمية وغير الرسمية التي تتعامل معها، بما في ذلك متطلبات وشروط المانحين والداعمين للنشاطات والبرامج المنفذة من قبل هذه المنظمات (الجدول رقم ٥).





٦ - النتائج



يتمحور البحث حول سؤال رئيس: إلى أي مدى استطاعت المنظمات الخيرية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة المتعلقة بمسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية للمنظمات الخيرية؟ والذي يمثل الهدف الرئيس لهذه الورقة البحثية. فيتبين من الجدول رقم (١) بأن المنظمات الخيرية قيد الدراسة حققت ما نسبته ٤٤,٣٣٪ من حوكمة منظماتها، وذلك بحسب النموذج المستخدم من المعايير المحددة للحوكمة المؤسسية المستندة إلى الإطار النظري في هذه الورقة البحثية وخبرة الباحثة. وهذا يدل على وجود تحديات في منهجيات وسلوكيات الإدارة التنفيذية المؤسسية في هذه المنظمات نحو تبني معايير الحوكمة الرشيدة وتعزيزها في المنظمة. فقد تبين بأن هذه الإدارات على وعي بغايات المنظمة وأهدافها ومهامها، ولكنها غير موثقة أو مرتبطة ببعضها البعض أو محددة وموزعة على المعنيين بصورة مؤسسية. فلم يتبين وجود توثيق لعملياتها المؤسسية من حيث المنجز حسب الأهداف الموضوعية أو حسب المؤشرات المستهدفة، بل كانت أقرب أن تكون عفوية وحشد همم وموارد مؤقتة لإنجاز ذلك النشاط. وفي حال طلب من هذه المنظمات التوثيق فيكون لغايات إشعار الجهات الرسمية أو المانحين بالمنجز وحسب الحاجة، والنموذج المقدم من تلك الجهة. وليس حسب



تنظيم وبناء واحتياجات هذه المنظمة الخيرية .

١.٦ اختيار الإدارة التنفيذية: الأهلية والكفاءة

بالنظر إلى الهدف الفرعي المتعلق باختيار الإدارة التنفيذية للمنظمات الخيرية: الأهلية والكفاءة، والمتعلق بالسؤال: إلى أي مدى تعتبر الإدارة التنفيذية مؤهلة/ كفؤة في حوكمة منظماتها الخيرية؟ يبين الجدول رقم (١) أن نسبة المتحقق من أهلية وكفاءة هذه الإدارات التنفيذية وعلى أرض الواقع قد بلغت ٦٢,٦٥ ٪ وهي أعلى من المتحقق على مستوى حوكمة المنظمة الخيرية: مسؤوليات وصلاحيات. وقد توصلت الدراسة إلى هذه النتائج والأدلة بعد استشارة الإدارات التنفيذية للمنظمات الخيرية قيد البحث، وذلك من خلال المقابلات الشخصية لرؤساء هذه الإدارات، والجلسات النقاشية البؤرية لأعضاء هذه الإدارات كما هو مبين في الجدول رقم (١).



الجدول رقم (١): يبين نتائج البحث المتعلق باختيار الإدارة التنفيذية من حيث الأهلية والكفاءة في المنظمات الخيرية

المدى المتحقق من معايير حوكمة المنظمة: مسؤوليات وصلاحيات إزاء كل محور %	المدى المتحقق على مستوى اختيار الإدارة التنفيذية %			المحور الرئيس
	المدى المتحقق من أهلية وكفاءة الإدارة التنفيذية %	الكفاءة %	الأهلية %	
56,38	65,88	48,09	83,67	العمليات التشغيلية
74,66	56,13	57,94	54,32	الكفايات والقدرات والممكنات
57,95	51,74	54,32	49,17	شراكات مؤسسية
56,38	83,00	66,00	100	إدارة أداء مؤسسي
20,32	35,40	23,19	47,62	ثقافة مؤسسية في العمل الخيري
46,27	48,32	48,32		المظهر العام للمنظمة
10,76	9,26	9,26		مؤسسية العمل والسلوك المؤسسي
33,38	40,34	35,44	45,24	العلاقة مع الشركاء
44,33	62,65	44,21	81,03	النسبة المئوية لكل المحاور الرئيسة
	62,65			المتحقق على مستوى جميع المحاور الرئيسة



المصدر: البيانات الأولية التي تم جمعها من قبل الباحثة الإدارات التنفيذية للمنظمات الخيرية قيد البحث، وقامت الباحثة بالعمليات الرياضية .

يتبين من الجدول رقم (١) بأن النسب المتحققة والمتعلقة باختيار الإدارات التنفيذية للمنظمات الخيرية من حيث الأهلية والكفاءة متفاوتة بحسب المحاور الرئيسة في الجدول، فقد حقق محور إدارة أداء مؤسسي ٨٣,٠٠٪ النسبة الأعلى، وذلك بسبب المعايير الفرعية والتي قاست الأهلية من حيث التشريعات والقوانين (الملحق رقم ١). بمعنى أن الإدارات التنفيذية جميعها محققة لمتطلبات القانون والمعايير المرتبطة بها بنسبة ١٠٠٪. أما النسبة الأقل فكانت من نصيب محور مؤسسية العمل والسلوك المؤسسي الذي يتطلب وجود تخطيط مؤسسي مثل خطط بأهداف قابلة للقياس ومؤشرات واضحة للوقوف على المنجز والمتحقق من الأهداف (الملحق رقم ١)، حيث بلغت النسبة ٩,٢٦٪. ومن هنا تبين وجود حاجة للاهتمام بكفاءة الإدارات التنفيذية في المنظمات الخيرية بعمليات التخطيط المؤسسي كبناء الخطط، وصياغة الأهداف والمؤشرات ذات العلاقة. فقد يكون من المهم بناء القدرات المؤسسية والفردية في هذا الصدد.

وبالنظر إلى النموذج المطور من قبل الباحثة تبين من الجدول عدم وجود نتائج لتقاطعات بعض المحاور الرئيسة مع معايير اختيار الإدارات التنفيذية، والسبب وحسب النموذج المستخدم بأن المعايير المستخدمة لا



تحقق هذه التقاطعات في حين أنها متحققة في تقاطعات أخرى في مجالات أخرى ضمن حوكمة المنظمة الخيرية ، حيث يتبين من الجدول وجود نتائج لدى حوكمة المنظمة الخيرية إزاء المظهر العام للمؤسسة ولا يوجد نتائج إزاء الأهلية كما هو موضح في الجدول رقم (١) .

من المهم بمكان الاهتمام بنسبة ٦٥,٦٢٪ وهي النسبة الاجمالية لحوكمة المؤسسة في مجال اختيار الإدارة التنفيذية للمنظمة الخيرية، وبالرغم من أنها أعلى من نسبة الحوكمة الاجمالية للمنظمة الخيرية البالغة ٤٤,٣٣٪ ، ومع وجود تفاوت بين أعلى وأدنى نسبة قد يفضي ذلك بوجود فجوات في كفاءة أو أهلية هذه الإدارات لتحقيق حوكمة رشيدة مؤسسياً. ويعد هذا تحدياً لبناء القدرات وبشكل مستمر في المحاور ذات النسب المنخفضة إجمالاً. وتأتي أهمية تحليل النسب ومعانيها لأن المنظمات الخيرية وُجدت لخدمة المستهدفين الذين هم في العادة بأمس الحاجة لمن يقدم لهم العون في تحسين مستويات معيشتهم .

٢.٦ عمل الإدارة التنفيذية: المسؤوليات والصلاحيات

من المهم التأكيد على أن العمل المؤسسي في المنظمات الخيرية لا يختلف كثيراً عن المنظمات الأخرى من حيث إدارة المسؤوليات والصلاحيات للإدارة التنفيذية فيها. يبين الجدول رقم (٢) نتائج مناقشة مضامين الهدف الفرعي الثاني: ما المدى المنفذ من مسؤوليات وصلاحيات



عمل الإدارة التنفيذية بخصوص حوكمة المنظمات الخيرية؟ والذي أظهر نسبة المنفذ من مسؤوليات وصلاحيات هذه الإدارات ٤٤,٤٧٪ من حوكمة المنظمة الخيرية استناداً إلى محاور رئيسة رصدت واقع المنظمات الخيرية قيد البحث.

الجدول رقم (٢): يبين نتائج البحث المتعلق بعمل الإدارات التنفيذية:
المسؤوليات والصلاحيات في المنظمات الخيرية

المدى المتحقق من معايير حوكمة المنظمة: مسؤوليات وصلاحيات إزاء كل محور %	المدى المتحقق على مستوى عمل الإدارة التنفيذية %			المحور الرئيس
	المدى المتحقق من مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية %	الصلاحيات %	المسؤوليات %	
56,38	48,44	53,83	43,04	العمليات التشغيلية
74,66	78,57	78,57		الكفايات والقدرات والممكّنات
57,95				شراكات مؤسسية
56,38	53,00	53,00	53,00	إدارة أداء مؤسسي
20,32	29,15	23,19	35,12	ثقافة مؤسسية في العمل الخيري



المدى المتحقق من معايير حوكمة المنظمة: مسؤوليات وصلاحيات إزاء كل محور %	المدى المتحقق على مستوى عمل الإدارة التنفيذية %			المحور الرئيس
	المدى المتحقق من مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية %	الصلاحيات %	المسؤوليات %	
46,27	44,29	47,15	41,4	المظهر العام للمنظمة
10,76	8,69	8,13	9,26	مؤسسية العمل والسلوك المؤسسي
33,38	40,74	40,74	40,79	العلاقة مع الشركاء
44,33	44,47	47,09	41,85	النسبة المئوية لكل المحاور الرئيسية
	44,47			المتحقق على مستوى جميع المحاور الرئيسة

المصدر: البيانات الأولية التي تم جمعها من قبل الباحثة من الإدارات التنفيذية للمنظمات الخيرية قيد البحث، وقامت الباحثة بالعمليات الرياضية.

يتبين من الجدول رقم (٢) بأن النسبة الأقل هي مؤسسية العمل والسلوك المؤسسي والمتعلق بالتخطيط وتحديد الاستراتيجيات لإدارة



المسؤوليات والصلاحيات للإدارة التنفيذية في المنظمات الخيرية ، والتي بلغت ٨,٦٩٪ مما يوضح وجود تحديات مؤسسية وفردية لدى هذه الإدارات في كيفية التخطيط وصياغة الأهداف وصياغة المؤشرات (الملحق رقم ١). كما ومن الملفت للنظر وجود نسبة منخفضة نسبياً لممارسة ثقافة مؤسسية في العمل الخيري والتي بلغت حسب الجدول رقم (٢) ٢٩,١٥٪. إن المقصود من المنظمات الخيرية هنا ليس تقديم المعونات العينية والنقدية وطرود الخير فقط ، بل إدارة واستقطاب المهتمين والداعمين للمنظمة لاستدامة عملها ، ووجود ميثاق السلوك المؤسسي ، وغيرها (الملحق رقم ١). لأن وجود هذه الوثائق والمعايير تعزز المسؤوليات والصلاحيات على أسس راسخة وعلمية ذات حوكمة رشيدة.

شملت الدراسة حالتين من المنظمات ذات الكفاءة العالية في تحقيق المعايير المنفذة ضمن مجال المسؤوليات والصلاحيات ، والتي كانت منظمة خيرية ولكنها مدارة بشكل منظمة أقرب لتكون إلى منظمة قطاع خاص . فقد كانت تمتلك الكفاءات والقدرة المالية على تعيين كفاءات والاستفادة من الخبراء ، في حين كانت هنالك منظمات أخرى تستخدم في أحيان كثيرة أموالها الخاصة لتلبية النفقات التشغيلية للمنظمة الخيرية القائمة على إدارتها. ولذلك من المهم أن يكون هنالك جلسات تشاورية بين هذه المنظمات لنقل الخبرات والممارسات ويكون بناء القدرات بين الأقران وخلال العمل وعبر الحالات ذات العلاقة . فمن شأن هذه الحلول أن تحسن



من أداء إداراتها التنفيذية نحو حوكمة رشيدة للمنظمات الخيرية .

٣.٦ دور الإدارة التنفيذية في الالتزام والامتثال للحوكمة

يعد الالتزام والامتثال للحوكمة ذات أهمية في عمل المنظمات ، لما له من آثار في الشفافية والالتزام بمتطلبات إدارة المنظمات بشكل عام والخيرية ذات الطابع التطوعي بشكل خاص . فهنا يأتي السؤال الثالث الفرعي: هل تؤدي الإدارة التنفيذية في المنظمات الخيرية دور الالتزام والامتثال للحوكمة؟ وقد بينت الدراسة المدى المتحقق من هذه الممارسات وذلك بناء على آراء وأفكار وممارسات المنظمات الخيرية قيد الدراسة . ومن هنا يبين الجدول رقم (٣) نتائج وأدلة تبين المدى المتحقق من دور الإدارة التنفيذية في الالتزام والامتثال للحوكمة حيث بلغت نسبتها ٤٣,٤٥ % .



الجدول رقم (٣): يبين نتائج البحث المتعلق بدور الإدارات التنفيذية

في الالتزام والامتثال للحوكمة في المنظمات الخيرية

المتحقق من معايير حوكمة المنظمة: مسؤوليات وصلاحيات إزاء كل محور %	المتحقق على مستوى دور الإدارة التنفيذية %			المحور الرئيس
	المتحقق للالتزام والامتثال %	الامتثال %	الالتزام %	
56,38	52,05	62,02	42,08	العمليات التشغيلية
74,66	78,57		78,57	الكفايات والقدرات والممكّنات
57,95				شراكات مؤسسية
56,38	30,01	7,41	52,62	إدارة أداء مؤسسي
20,32	18,39	26,31	3,88	ثقافة مؤسسية في العمل الخيري
46,27	46,52	46,30	46,75	المظهر العام للمنظمة
10,76	13,58		13,58	مؤسسية العمل والسلوك المؤسسي
33,38	4,76		4,76	العلاقة مع الشركاء
44,33		42,48	44,42	النسبة المئوية لكل المحاور الرئيسة
		43,45		المتحقق على مستوى جميع المحاور الرئيسة



المصدر: البيانات الأولية التي تم جمعها من الإدارات التنفيذية للمنظمات الخيرية قيد البحث، وقامت الباحثة بالعمليات الرياضية.

يتبين من الجدول رقم (٣) نسبة ٧٨,٥٧٪ كأعلى نسبة في محور الكفايات والممكنات والقدرات، والذي يضم معايير الالتزام بوجود نظام داخلي وهو متطلب رئيس للموافقة على تسجيل المنظمة رسمياً ولممارسة عملها قانونياً، بالإضافة إلى معيار فهم غايات ورؤية ورسالة المنظمة والتي تعد من المسلمات لأعضاء الإدارة التنفيذية في المنظمات الخيرية لغايات التسجيل (الملحق رقم ١)، ولكن السؤال الذي يطرح إلى أي مدى هي موثقة ومنعكسة على الخطط والنشاطات والبرامج، حيث تبين وجود تحدي بهذا الخصوص بسبب نسبة ١٣,٥٨٪ كما هو في الجدول رقم (٣) ذات العلاقة بمؤسسية العمل والسلوك المؤسسي نحو حوكمة عمل المنظمات الخيرية.

الالتزام ببناء شراكات قوية على أسس متينة عبر إدارة الشركاء مثل مذكرات تفاهم واتفاقيات عمل يشكل تحديات من نوع آخر يواجه الإدارات التنفيذية في المنظمات الخيرية قيد الدراسة، حيث تبين أن نسبة إدارة العلاقة مع الشركاء بلغت ٤,٧٦٪ في الجدول رقم (٣). وهذه التحديات يتطلب إلقاء الضوء عليها ومواجهتها، لا سيما وأنها ذات أثر مؤسسي وسلوك مؤسسي لاستدامة العلاقة مع الشركاء.



٤.٦ العمل التطوعي: التزام ومحاسبة

تعد النزاهة والإفصاح عن تضارب مصالح أعضاء الإدارة التنفيذية في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخيرية بشكل خاص ذات أهمية. الأمر الذي يفضي بوجود حوكمة رشيدة وحصافة في التعامل مع المال العام والمال الخيري. ويبقى السؤال الرابع الذي تناولته الورقة البحثية بخصوص هذا المجال وهو: ما المدى المتحقق من التزام ومحاسبة المنظمات الخيرية من جراء عملها الخيري؟ وقد بين المدى المتحقق من قبل المنظمات الخيرية قيد البحث ما نسبته ٥١,١٥٪ كما هو في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤): يبين نتائج البحث المتعلق بالعمل التطوعي:

التزام ومحاسبة للإدارات التنفيذية في المنظمات الخيرية

المتحقق من معايير حوكمة المنظمة: مسؤوليات وصلاحيات إزاء كل محور %	المتحقق على مستوى العمل التطوعي للإدارة التنفيذية %			المحور الرئيس
	المتحقق للالتزام والمحاسبة %	محاسبة %	الالتزام %	
56,38	53,13	56,25	50,00	العمليات التشغيلية
74,66	89,29	100,00	78,57	الكفايات والقدرات والممكنات



المتحقق من معايير حوكمة المنظمة: مسؤوليات وصلاحيات إزاء كل محور %	المتحقق على مستوى العمل التطوعي للإدارة التنفيذية %			المحور الرئيس
	المتحقق للالتزام والمحاسبة %	محاسبة %	الالتزام %	
57,95	70,37	70,37		شراكات مؤسسية
56,38	59,52	63,97	55,07	إدارة أداء مؤسسي
20,32	8,51	7,14	9,88	ثقافة مؤسسية في العمل الخيرى
46,27	46,97	46,67	47,27	المظهر العام للمنظمة
10,76	13,58		13,58	مؤسسية العمل والسلوك المؤسسي
33,38	4,76	4,76		العلاقة مع الشركاء
44,33	51,15	54,96	47,34	النسبة المئوية لكل المحاور الرئيسية



المتحقق من معايير حوكمة المنظمة: مسؤوليات وصلاحيات إزاء كل محور %	المتحقق على مستوى العمل التطوعي للإدارة التنفيذية %			المحور الرئيس
	المتحقق للالتزام والمحاسبة %	محاسبة %	الالتزام %	
	51,15			المتحقق على مستوى جميع المحاور الرئيسة

المصدر: البيانات الأولية التي تم جمعها من الإدارات التنفيذية للمنظمات الخيرية قيد البحث، وقامت الباحثة بالعمليات الرياضية.

يتبين من الجدول رقم (٤) أن نسبة ٨,٥١٪ إزاء محور ثقافة مؤسسية وسلوك مؤسسي وهي نسبة منخفضة، حيث تظهر تحدي تواجهه إدارة المنظمات الخيرية نحو التزامها باستقطاب شركاء داعمين وممولين لنشاطاتها وإدارة المخاطر والالتزام بميثاق السلوك المؤسسي للمنظمة الخيرية (الملحق رقم ١). وهذا الأمر يترتب على هذه الإدارات لمواكبة الخطاب الذي يجري في هذه البيئة ومدى الوعي والقدرة لدخول الشبكات المهنية والاجتماعية مع الشركاء واللاعبين الرئيسيين في هذا المجال.

تبين من الجدول رقم (٤) وجود نسبة منخفضة حيث بلغت ٤,٧٦٪



والمتعلقة بإدارة الشركاء والانخراط كذلك في مجتمع المانحين والداعمين من المنظمات الدولية والمؤسسات الرسمية. بالإضافة لعمليات المتابعة والتقييم التي لم تظهر لدى المنظمات الخيرية ضمن مهامها وعملها، إلا ما ندر وذلك بناء على طلب مانح أو منظمة داعمة وليس سلوك مؤسسي ثابت في المنظمة الخيرية. يتبن وجود نسبتان منخفضتا القيمة ولهما تقريباً نفس معايير الحوكمة، والحلول المطروحة قد يكون عبارة أخذ المحورين المعنيين بعين الاعتبار.

يظهر في الجدول رقم (٤) نسبة ٨٩,٢٩٪ إزاء محور الكفايات والقدرات والممكنات كنسبة عالية، والتي تعزى إلى متطلبات قانونية المنظمة كوجود نظام داخلي، واستمرارية عملها استناداً إلى تقارير مالية وإدارية مقدمة للجهات الرسمية تثبت سلامة وضعها المالي والإداري (الملحق رقم ١).

لقد أظهرت نتائج البحث وجود خصائص معينة للإدارات التنفيذية للمنظمات الخيرية قيد البحث، وكان لهذه الخصائص ارتباط بالمعايير الفرعية التي قاست المتحقق من المحاور من حيث درجة الثقافة والدرجات العلمية والمهنية والعلاقات والتشبيك، وهذه من العوامل التي تبرز تنوع الخبرات والقدرة على توظيفها في مؤسسية عمل المنظمة الخيرية. يبين الجول رقم (٥) النسب المئوية للعوامل المتحققة في الإدارات التنفيذية في المنظمات الخيرية الخمس عشرة منظمة قيد البحث.

الجدول رقم (٥): خصائص أعضاء الإدارات التنفيذية

في المنظمات الخيرية قيد البحث

النسبة المئوية %	أعضاء الإدارة التنفيذية للمنظمة الخيرية
78,6%	نسبة الذين يحملون شهادات علمية أو مهنية
41,6%	نسبة الذين لديهم وظائف (ما زالوا على رأس عملهم)
57,9%	نسبة الذين لديهم خبرة في الإدارة
33,8%	نسبة الذين لديهم خبرة بالمانحين
52,7%	نسبة الذين لديهم خبرة بالأعمال (Business)
51,0%	نسبة الذين فاعلين بمؤسسات أخرى
6	متوسط عدد أعضاء الإدارات التنفيذية في المنظمات الخيرية

يتبين من الجدول رقم (٥) بأن النسبة الأكبر بلغت ٧٨,٦٪ والتي تشير إلى الذين يحملون الشهادات العلمية والمهنية، في حين نسبة الذين لديهم خبرة بالمانحين فهي ٣٣,٨٪ والذي قد يفسر لماذا نسب استقطاب المانحين والداعمين سجلت نسب منخفضة نسبياً.





٧- التوصيات

* من الضروري العمل على بناء القدرات الفردية والمؤسسية المتعلقة بالخطط الاستراتيجية والرؤية والرسالة والخطط التشغيلية ، على ان تتضمن أهداف تتصف SMART Objectives ، وبمؤشرات قياس للوقوف على المنجز ، ومن الممكن الاستفادة من تعلم الأقران بين هذه الإدارات ، لما لهذه العوامل أهمية في تنفيذ الحوكمة المؤسسية وترشيد القرارات المتخذة .

* من المهم العمل على توعية المنظمات الخيرية بضرورة العمل التشاركي والتشبيك مع الشركاء وبصورة مؤسسية ومستدامة مثل الاتفاقيات ومذكرات التفاهم وغيرها ، وليس فقط لغايات الدعم المادي فقط بل لغايات الدعم الفني والتقني لبناء منظمات تحاكي وتنفذ معايير الحوكمة الرشيدة .

* من المهم أن تقوم الإدارات التنفيذية للمنظمات الخيرية بمتابعة إنجازاتها والمتحقق من أهدافها والمنفذ من نشاطاتها عبر عمليات المتابعة والتقييم ، الأمر الذي يبين المدى المتحقق من الأداء المؤسسي مالياً وإدارياً وإدارة الموارد ، مما يخفف من المخاطر وتقليل كلف ضياع الفرص المتاحة ، بالإضافة يسمح لهذه الإدارات للتدخل وتصحيح الأوضاع حسب المسار المطلوب .



* ضرورة انخراط جميع أعضاء الإدارة التنفيذية في عمل المنظمات الخيرية وبصورة مؤسسية عبر مسؤوليات وصلاحيات محددة، ومن خلال عقد ورش عمل وفي مقر المنظمات ليكون محتوى المادة التدريبية الحالات التي تواجه هذه المنظمات، وأن يكون التدريب من خلال العمل (On-Job-Training) ولكافة أعضاء الإدارة التنفيذية لاستمرارية تدريبهم وتعزيز مهاراتهم.

* من الضروري بناء قدرات الإدارة التنفيذية في عمليات الإدارة المالية وبيان أهمية المؤشرات المتعلقة بالسيولة لتغطية نفقات العمليات التشغيلية، وتحليل الموازنات بالحد الذي يعمل على إدامة عمل المنظمة وبنزاهة وشفافية وتشاركية كمعايير مطبقة نحو الحوكمة المؤسسية.

* تواجه الإدارات التنفيذية في المنظمات الخيرية تحدي التوثيق للعمليات والنشاطات المؤسسية، فمن الضروري العمل على تدريبهم حول كيفية التوثيق المؤسسي المستند إلى خطط المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية، ورصد المنجز عبر تقارير دورية لتناقش على مستوى الهيئة العامة والمعنيين.

* من المهم أن تركز المنظمات الخيرية على دور تشكيل رافعة اقتصادية للمنتفعين والمتعاملين معها، وذلك من أجل محاولة الاعتماد على الذات عبر فرص عمل متاحة والتشبيك مع سوق العمل، وعرض قصص النجاح لمناقشتها داخل المنظمة مع جمهورها والمتعاملين ومنتفعين آخرين.





٨- المراجع



- Charity Governance Code: Good Governance, Retrieved from <https://www.charitygovernancecode.org/en/front-page>
- Charity commission for England and Wales: Trustees, Retrieved from <https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/charity-search/-/charity-details/5028442/trustees>
- Charity organization retrieved: Meaning, Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/charity>
- National University of Singapore, Departmet of Social Work, Faculty of Arts & Social Sciences, An Overview of Charity Governance in Singapore, Retrieved from <https://www.charities.gov.sg/PublishingImages/Resource-and-Training/Publications/Books/Documents/CSDA%20Y3%20Charity%20Governance%20-%20Booklet%201.pdf>
- Webster, Governance, Retrieved from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/governance>
- Wikipedia: The Free Encyclopedia, Retrieved from: <https://en.wikipedia.org/wiki/Governance>
- Sim, Isabel, and Tay, Lilian, (2017), Charity Governance in Singapore, National University of Singapore, retrieved from <https://www.charities.gov.sg/PublishingImages/Resource->



and-

Training/Publications/Books/Documents/CSDA%20Y3%20Charity%20Governance%20-%20Booklet%202.pdf

- Sourich Foundation- Faith/ Hope/ Love, Phill Crosby, 3 important criteria for charity board, Retrieved from: <https://soulrichfoundation.org/3-important-criteria-for-charity-board-members/>
- The Organization for Economic of Cooperation and Development: Corporate Governance, Retrieved from <https://www.oecd.org/en/topics/corporate-governance.html>
- ThirdSectorprotect, Principles of the Charity Governance Code, important criteria for charity board, Retrieved from: <https://www.thirdsectorprotect.co.uk/blog/charity-governance-code/>
- الاتحاد العام للمنظمات الخيرية، الرابط: الاتحاد العام للجمعيات، المصدر <https://www.guvs.org.jo/ar/about-federations/8>





٩- الملاحق

الملحق رقم (١): يبين مصفوفة معايير محتملة لقياس محاور مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية في المنظمات الخيرية نحو الحوكمة الرشيدة

المحور الرئيس		معايير محتملة		اختيار الإدارة التنفيذية		عمل الإدارة التنفيذية		دور الإدارة التنفيذية		العمل التطوعي		
				الأهلية	الكفاءة	المسؤوليات	الصلاحيات	الالتزام	الامتثال	الالتزام	المحاسبة	
العمليات التشغيلية		توظيف العلاقات المهنية بين أعضاء الإدارة التنفيذية		√	√	√						
		الامتثال لمتطلبات القوانين من اجتماعات وتقارير تنفيذ النشاطات			√	√	√	√	√	√	√	
		إدارة موارد المنظمة بكفاءة (المالية والعينية والوقت)			√					√	√	√
		استقطاب داعمين وشركاء لتنفيذ مهام المنظمة			√	√				√	√	√



المحور الرئيس	معايير محتملة		اختيار الإدارة التنفيذية		عمل الإدارة التنفيذية		دور الإدارة التنفيذية		العمل التطوعي																
	الأهلية	الكفاءة	المسؤوليات	الصلاحيات	الالتزام	الامتثال	الالتزام	المحاسبة	الأهلية	الكفاءة															
											وجود علاقات تشاركية ومؤسسية مع الشركاء	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
											مهام ومسؤوليات واضحة وموثقة وموزعة بين الأعضاء											✓	✓		
											إجراءات عمل معيارية واضحة وموثقة وموزعة												✓	✓	
											صلاحيات واضحة وموثقة وموزعة بين الأعضاء												✓	✓	
											وجود استراتيجيات اتصال وتواصل													✓	✓
											مخطط سير اتخاذ القرارات وقياس أثرها													✓	✓



المحور الرئيس		معايير محتملة		اختيار الإدارة التنفيذية		عمل الإدارة التنفيذية		دور الإدارة التنفيذية		العمل التطوعي	
		الأهلية	الكفاءة	المسؤوليات	الصلاحيات	الالتزام	الامتثال	الالتزام	المحاسبة		
الكفاءات	وجود هيكل تنظيمي للمنظمة	✓	✓	✓				✓	✓		
	خطط مؤسسية بأهداف ومؤشرات واضحة	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	توثيق العمليات المنجزة من قبل المنظمة	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
القدرات	فهم رسالة وغايات المنظمة	✓		✓	✓					✓	
	خطط مؤسسية بأهداف ومؤشرات واضحة	✓									
	وجود نظام داخلي / نظام أساسي للمنظمة	✓	✓	✓	✓					✓	✓
تشاركات	الثقة والمصداقية مع أصحاب العلاقة للمنظمة	✓								✓	
	وجود علاقات تشاركية ومؤسسية مع الشركاء	✓	✓								



المحور الثالث: مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية

المحور الرئيس		معايير محتملة		اختيار الإدارة التنفيذية		عمل الإدارة التنفيذية		دور الإدارة التنفيذية		العمل التطوعي		
				الأهلية الكفاءة		المسؤوليات الصلاحيات		الالتزام الامتثال		المحاسبة الالتزام		
إدارة أداء مؤسسي		تطبيق رسالة وغايات وأهداف المنظمة		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		خطط مؤسسية بأهداف ومؤشرات واضحة		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		تقارير تم مناقشتها والاستفادة من التغذية الراجعة		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		مشاركة خبرات أعضاء الإدارة التنفيذية لتقديم الحلول ومواجهة التحديات		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		تطوير مستمر في إجراءات العمل والمهام والمسؤوليات						✓	✓			



العمل التطوعي		دورا الإدارة التنفيذية		عمل الإدارة التنفيذية		اختيار الإدارة التنفيذية		معايير محتملة	المحور الرئيس
√	√		√					مخطط سير اتخاذ القرارات وقياس أثرها	
√	√	√	√	√	√		√	مهام ومسؤوليات واضحة وموثقة وموزعة بين الأعضاء	
	√	√	√	√	√	√		إجراءات عمل معيارية واضحة وموثقة وموزعة	
√	√	√	√	√	√	√		صلاحيات واضحة وموثقة وموزعة بين الأعضاء	
√	√	√	√	√	√	√		وجود استراتيجيات اتصال وتواصل موثقة	
		√						وجود هيكل تنظيمي للمنظمة	
		√		√	√	√		تعاون وتنسيق مؤسسي في المنظمة نحو العمل الخيري	



المحور الثالث: مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية

العمل التطوعي		دور الإدارة التنفيذية		عمل الإدارة التنفيذية		اختيار الإدارة التنفيذية		معايير محتملة	المحور الرئيس
المحاسبة	الالتزام	الامتثال	الالتزام	الصلاحيات	المسؤوليات	الكفاءة	الأهلية		
		√		√	√	√	√	استقطاب آخرين وجهاً ومؤسسات أخرى للمشاركة والتعاون في تنفيذ العمل الخيرى	
		√			√			استقطاب آخرين وجهاً ومؤسسات أخرى للمشاركة والتعاون في تمويل ودعم العمل الخيرى	
√		√		√	√	√		إدارة المخاطر	
√	√	√	√	√			√	وجود ميثاق سلوك المؤسسة نحو القيم الجوهرية للمنظمة وتضارب المصالح موثق وموقع عليه	المظهر
√	√		√	√				سمعة المنظمة وتقبل المتعاملين للمنظمة	



العمل التطوعي		دور الإدارة التنفيذية		عمل الإدارة التنفيذية		اختيار الإدارة التنفيذية		معايير محتملة	المحور الرئيس
المحاسبة	الالتزام	الامتثال	الالتزام	الصلاحيات	المسؤوليات	الكفاءة	الأهلية		
√	√		√	√	√			قياس رضا المتعاملين مع المنظمة	
				√	√	√		المنظمة تعد مصدر إلهام للمتعاملين معها	
				√	√			انخراط أعضاء الهيئة العامة والمجتمع للمشاركة بنشاطات المنظمة	
	√	√	√	√	√	√		استقطاب آخرين وجهات ومؤسسات أخرى للمشاركة والتعاون في تنفيذ العمل الخيري	
√		√	√	√	√	√		استقطاب آخرين وجهات ومؤسسات أخرى للمشاركة والتعاون في تمويل ودعم العمل الخيري	



المحور الرئيسي	معايير محتملة	اختيار الإدارة التنفيذية		عمل الإدارة التنفيذية		دور الإدارة التنفيذية		العمل التطوعي	
		الأهلية	الكفاءة	المسؤوليات	الصلاحيات	الالتزام	الامتثال	الالتزام	المحاسبة
مؤسسية العمل والسلوك	تطوير مستمر في إجراءات العمل والمهام والمسؤوليات	✓		✓	✓	✓	✓		
	خطط مؤسسية بمؤشرات واضحة		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
العلاقة مع الشركاء	انخراط اعضاء الهيئة العامة والمجتمع للمشاركة بنشاطات المنظمة		✓	✓					
	استقطاب آخرين و جهات ومؤسسات أخرى للمشاركة والتعاون في تنفيذ العمل الخيري		✓	✓	✓				
	استقطاب آخرين و جهات ومؤسسات أخرى للمشاركة والتعاون في	✓	✓	✓					



العمل التطوعي		دور الإدارة التنفيذية		عمل الإدارة التنفيذية		اختيار الإدارة التنفيذية		معايير محتملة	المحور الرئيس
المحاسبة	الالتزام	الامتثال	الالتزام	الصلاحيات	المسؤوليات	الكفاءة	الأهلية		
								تمويل ودعم العمل الخيري	
√			√			√		القيام بعمليات المتابعة والتقييم	



**حوكمة المنظمة الخيرية:
المهام والمسؤوليات**

**التحديات الأربعة للإدارة التنفيذية بالمنظمة
الخيرية في ضوء الحوكمة**

نوفمبر 2024م

**د. يوسف بن عثمان الحزيم
الأمين العام لمؤسسة الأميرة العنود الخيرية**



أولاً: المقدمة



تعرف حوكمة المنظمة الخيرية - غير الربحية - بأنها: «الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في المنظمات الخيرية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا لتلك المنظمات عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة»^(١).

تنبع أهمية الحوكمة في المنظمات الخيرية بأنها توجد مصدر رسمي للمعلومات وتحسن بيئة العمل وتشرك المجتمع في مسائلها وتحسن صورتها الذهنية عنده وتوجهه للاستثمار فيها ناهيك عن تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة.

لقد مر مصطلح ومفهوم الحوكمة بخمس مراحل كما هو منظور أدناه^(٢):

-
- (١) المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) حالة الجمعيات الأهلية - الرياض - ٢٠٢١م ص ١١.
 - (٢) أبو نبعة، علاء عبد العزيز، حوكمة مؤسسات الاقتصاد والتضامن، محاضرة في زمالة الاقتصاد الاجتماعي المقامة من مؤسسة العنود الخيرية - عام ١٤٤٥هـ - ص ١١.

مراحل تطور الحوكمة



ويرى منظمو ملتقى جمعية إنسان الثاني بأن حوكمة المنظمة الخيرية يقع الدور الجوهري فيه على ثلاثة مستويات: الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة ولجانه،، والإدارة التنفيذية.

تناقش الورقة مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية في ضوء الحوكمة من زاوية التحديات التي تواجهها والتي استقرأها الكاتب من خلال خبرته في العمل الخيري والتي قاربت ثلاثون عاماً فضلاً عن دراساته وأبحاثه السابقة والمراجع الأخرى.

إن التحديات الأربعة التي تواجه المنظمة الخيرية وإدارتها التنفيذية تحديداً في هذا السياق هي: تحدي اختيارها، ودورها، ومتطوعها بالالتزام، والامتثال بالحوكمة.



ثانياً

تحدي اختيار الإدارة التنفيذية



إن أكبر تحدٍّ يواجه المنظمات الخيرية في العالمين العربي والإسلامي هو اختيار القادة سواء على مستوى الإدارة العليا أو التنفيذية أو الوسطى وتحديدًا الإدارة التنفيذية وفق منهج: القوي الأمين الوارد في قوله تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦].

فمهما صنعنا من تشريعات وقوانين وأنظمة ولجان وجهات إشرافية ورقابية نحو الحوكمة؛ فإن الحجر الأساس لنجاح كل تلك الجهود هي الإدارة التنفيذية أو قل القيادة الإدارية سواء باستقطابها أو اختيارها ثم تعيينها وتمكينها وتحفيزها وأهمها الاختيار.

باستقراء نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية نجد أن القوة عني بها ما يلي (١):

(١) القوة البدنية .

(١) الحزيم، د. يوسف بن عثمان - أركان القيادة - دار السلام للنشر والتوزيع - الرياض - الطبعة الأولى - عام ١٤٢٩هـ - ص ٢١١ ص ٢١٢ ص ٢١٣ .



(٢) قوة الكثرة العددية .

(٣) القوة العلمية .

(٤) القوة العصبية . (القبيلة) .

(٥) قوة بذل الطاقة .

(٦) القوة المالية .

كما يقسمها الدكتور سالم القحطاني إلى عدة أقسام هي:

(١) القوة القسرية (الإكراه) COERCIVE POWER

(٢) قوة المكافأة REWARD POWER

(٣) قوة المعرفة KNOWLEDGE POWER

(٤) قوة المرجعية CHARISMA POWER

(٥) قوة العصبية BACKUP POWER



أما شيخ الإسلام ابن تيمية فيقسم القوة إلى^(١):

(١) الكفاية .

(٢) القدرة بالقهر (الخوف) والإحسان (التحفيز) كما يسميه «الشديد» .

ونلاحظ من هذا التحليل لشيخ الإسلام r فإن القوة ذاتية حينما يشترط الكفاية أي الاستعدادات والملكات الشخصية والقوة العقوبة والحرمان والتخويف أن القدرة على الإكراه والإيذاء وقوة التحفيز والإكرام وكلها منوطة بسلوك القائد .

والقوة قد تأتي بمعنى القوة العلمية والقوة العملية ، يقول ابن القيم رحمه الله : «كمال الإنسان مداره على أصلين : معرفة الحق من الباطل ، وإيثار الحق على الباطل وما تفاوتت منازل الخلق عند الله تعالى في الدنيا والآخرة إلا بقدر تفاوت منازلهم في هذين الأمرين وهما اللذان أثنى الله سبحانه على أنبيائه - عليهم الصلاة والسلام - في قوله تعالى: ﴿وَأَذْكُرْ عَبْدَنَا إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ أُولَى الْأَيْدِي وَالْأَبْصَارِ﴾ [ص: ٤٥] .

فالأيدي: القوة في تنفيذ الحق (الكفاءة) .

والأبصار: البصائر في الدين .

فوصفهم بكمال إدراك الحق وكمال تنفيذه^(٢) (الفعالية) (الرؤية) .

(١) الحزيم ، د . يوسف بن عثمان ، مرجع سابق ، ص ٢١٤ .

(٢) الجواب الكافي لابن قيم الجوزية ، ص (٩٣) .



والقوة قد تأتي بمفهومين:

- ١ / القوة الذاتية المكونة من القوة الإيمانية (الروحية)
- ٢ / القوة العقلية (الفهم، والإدراك العميق للأمور، البلاغة، والعلم).
- ٣ / القوة السلوكية (الصدق، القناعة، الجرأة، الورع، علو الهمة، الطموح، العدل، الحزم، الصبر، التواضع).

باستقراء نصوص القرآن الكريم والسنة فقد وجدنا أن الأمانة تتضمن:

- ١ (الصدق .
- ٢ (الحفظ المادي والمعنوي ومنها حفظ الدماء .
- ٣ (الأخلاق .
- ٤ (الأمن .
- ٥ (الدين .
- ٦ (العقل .
- ٧ (حفظ الأسرار .
- ٨ (النصح وإبداء الرأي بوضوح وشفافية .
- ٩ (وحدة الرأي والموقف والخطاب .
- ١٠ (القيادة الأمينة (الأمناء) .

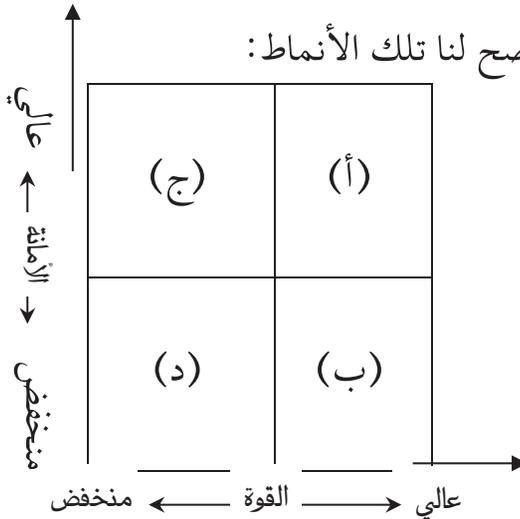


ويعرف شيخ الإسلام ابن تيمية الأمانة بأنها: (تعيين الأحق الأصلح يقول: «الأمانة لفظ عام يقصد به كل أمانة وأخصها العدل وأعدل العدل تولية الأحق الأصلح»).

بعد أن اطلعنا على مدلولات القوي الأمين بالكتاب الكريم والسنة النبوية فنظرية القيادة في الفكر الإسلامي تدور على محور تلك الفضيلتين ولذا يمكننا تقسيم القادة إلى أربعة أصناف وهم^(١):

- ١ - عالي القوة عالي الأمانة .
- ٢ - عالي القوة منخفض الأمانة .
- ٣ - عالي الأمانة منخفض القوة .
- ٤ - منخفض الأمانة منخفض الأمانة .

والشكل أدناه يوضح لنا تلك الأنماط:



(١) الحزيم، د. يوسف بن عثمان، مرجع سابق، ص ١١٦.

بعد استعراض أنماط القادة وحصر تعريفات القوي والأمين والسماة والصفات والسلوك اللاحق بهما فإن ذلك قاد إلى تصنيف آخر هو جامع ومعبّر عن روح القيادة وبذا يمكن تقسيم القادة بحسب ما يلي:

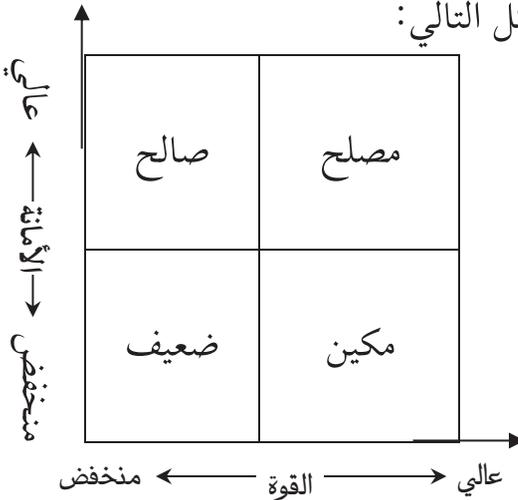
(أ) القائد المصلح وهو من توفرت فيه القوة والأمانة وفعله وسلوكه متعدٍ إلى غيره.

(ب) القائد الصالح وهو من توفرت فيه الأمانة مع ضعف بالقوة (التقي) وفعله وسلوكه غالباً قاصرٌ على ذاته.

(ج) القائد المكين (الفاجر) وهو من توفرت فيه القوة مع ضعف في الأمانة.

(د) القائد الضعيف، هو الذي لا قوة ولا أمانة له.

وللتوضيح أنظر الشكل التالي:





يقول شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله: «اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل ولهذا كان عمر بن الخطاب يقول: «اللهم إني استعيذ بك من جلد الفاجر وعجز الثقة»^(١).

والمقصود بالفاجر هو المكين أو القوي منخفض الأمانة وأما الثقة فهو الصالح عالي الأمانة منخفض القوة. والمكين هو الماكن أو المحترف القادر أو المتمكن قال عزيز مصر ليوسف عليه السلام في قول الله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِنِي بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ [يوسف: ٥٤].

تنحو بعض المنظمات الخيرية إلى تفضيل الأمين على القوي وذلك لأسباب بدهية عندهم ألا وهي تحقيق الأمن عامة والأمن الإداري بالأخص، وقد وجدت أن الرابطة هذه قد تتعقد حيث يتقاطع الديني مع المناطقية والقبلي في آن معاً.

إن الحوكمة في ظل اختيار الأمين الضعيف أنتجت كوارث إدارية ليس على كفاءة وفاعلية المنظمة فحسب، بل تركت الباب على مصراعيه أمام أخطاء قانونية وتوسع دائرة المستضعفين في تلك الروابط أو الرابطة تحديداً.



(١) مجموع الفتاوى ٢٨/٢٤٥.



ثالثاً

تحدي عمل الإدارة التنفيذية



بحث كثيراً في جدارات القيادة بالمنظمات الخيرية ؛ ولم أجد سوى أبحاثاً قليلة بهذا الشأن ؛ فسعيت لابتكار ممنهج يحدد جدارات قائد المنظمة غير الربحية باثني عشر جدارة تعود في أصلها إلى أربعة مهام ألا وهي :

(١) أن يكون خبيراً في التنمية والقدرة على إعداد الاستراتيجيات وقياسها .

(٢) أن يكون لديه اطلاع مفاهيمي وفكري واسع بالاقتصاد الاجتماعي .

(٣) أن يجيد تعبئة وحشد الموارد (التبرعات) .

(٤) أن يملك فن وعلم التنظيم (إدارة المنظمات غير الربحية) وانتهاءً بحشد المتطوعين والحفاظ عليهم عبر إدارتهم باحترافية^(١) .

(١) الحزيم ، د . يوسف بن عثمان - القيادة في المنظمات غير الربحية - محاضرة في الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية - مؤسسة العنود الخيرية - الرياض - عام ٢٠٢٢م - ص٨ و ص٩ و ص١٠ و ص١١ و ص١٢ و ص١٣ .



يعرف النمو الاقتصادي: «حدوث زيادة مستمرة في متوسط دخل الفرد الحقيقي مع مرور الزمن» أو «الزيادة المضطردة في إمكانيات الاقتصاد على إنتاج السلع والخدمات التي يرغب فيها المجتمع» أو «تقدم المجتمع عن طريق استنباط أساليب انتاجية جديدة أفضل ورفع مستويات الإنتاج من خلال إنماء المهارات والطاقات البشرية وخلال تنظيمات أفضل فضلاً عن زيادة رأسمال المتراكم في المجتمع على مر الزمن».

تعرف التنمية البشرية بأنها: «عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس وتركز تلك الخيارات الأساسية في أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل وأن يكتسبوا المعرفة وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة. ومن ثم فإن للتنمية جانبان الأول هو تشكيل



القدرات البشرية مثل تحسين الصحة والمعرفة والمهارات (الإنسان) والثاني يتمثل في انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة في المجالات الشخصية، أو الانتاجية أو الثقافية أو الاجتماعية أو السياسية.

المنهج يحدد جدارات القادة بالمنظمات الخيرية (ثلاث سمات):

(١) الإلهام والإبداع.

(٢) المعرفة (الاقتصاد الاجتماعي).

(٣) إعداد وقياس الاستراتيجية وتحويلها إلى مشاريع عمل.

معنى التبرعات:

التبرع لغة: مأخوذة من برع الرجل وبرع بالضم أيضاً براعة أي فاق أصحابه في العلم وغيره فهو بارع، وفعلت كذا متبرعاً أي متطوعاً وتبرع بالأمر: فعله غير طالب عوض.

التبرع اصطلاحاً: بذل المكلف مالاً أو منفعة لغيره في الحال أو المال بلا عوض بقصد البر بالمعروف غالباً^(١).

التبرعات تحدد جدارات القادة بالمنظمات الخيرية (ثلاث ممارسات):

(١) التسويق.

(٢) البيع الفعال.

(١) من تعريفات موقع الأمانة العامة للأوقاف، دولة الكويت.



٣) الخدمة المتميزة .

يعني بالتنظيم:

قيام الإدارة العليا في المنظمة رسم أبعاد الهيكل التنظيمي ووضع الأهداف والأنشطة الواجب تحقيقها وتوزيع الأنشطة وأوجه العمل للموظفين أو المتطوعين وفق وظائفهم ومنح الصلاحيات والسلطات للمدير تكون تحت مسؤوليته مجموعات العمل .

كما يعرف: «إطار يعمل مع رسم العلاقات وتحديدتها بين الوظائف والواجبات سعياً لتحقيق الأهداف المنشورة للمنظمة ويضم بداخله الموارد البشرية المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف .

التنظيم يحدد جدارات القادة بالمنظمات الخيرية (ثلاث ممارسات):

١) إعداد الهياكل وتوصيف المهام .

٢) أدلة الإجراءات وأتممتها .

٣) تقسيم العمل والرقابة والتحفيز عبر الاتصال الفعّال .

يعرف التطوع اصطلاحاً بمفهومه العام: «بذل البر»، والبر جماع الخير، قال تعالى: ﴿فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ﴾ [البقرة: ١٨٤]، ويقول فايق سعيد الضرمان: «وجاء في تفسير الثعالبي في رواية الحسن البصري أنه قال في تفسير الآية الكريمة: أنه يعني الدين كله أي فعل غير المفترض عليه من



صلاة أو زكاة أو نوع من أنواع الطاعة .

وقد رجح العلماء في قوله تعالى «خير» عموم أفعال الخيرات ، ويدخل فيه منح الحب وإفشاء السلام وإدخال السرور ، قال النبي : «وتبسمك في وجه أخيك صدقة»^(١) ، وبذل الطعام قال تعالى : ﴿ وَيُطْعَمُونَ أَلْطَعَامَ عَلَىٰ حُبِّهِ مِسْكِينًا وَيَتِيمًا وَأَسِيرًا إِنَّمَا نُطْعِمُكُمْ لِوَجْهِ اللَّهِ لَا نُزِيدُ مِنْكُمْ جَزَاءً وَلَا شُكْرًا ﴾ [الإنسان: ٨-٩] .

وقضاء الحاجات: قال رسول الله ﷺ : «ولأن أمشي مع أخ لي في حاجة أحب إلي من أن اعتكف في هذا المسجد ، يعني مسجد المدينة شهرًا»^(٢) .

ونصرة المظلوم: قال رسول الله ﷺ : «ما من امرئ مسلم يخذل امرأ مسلماً في موضع تنتهك فيه حرمة ، وينتقص فيه من عرضه ، إلا خذله الله في موطن يحب فيه نصرته»^(٣) رواه أبو داود . إن التطوع بمفهومه الواسع هو مرادف للصدقة في الإسلام .

التطوع بمفهومه الضيق: يعرفه أندي فريير وآخرون: «العمل الذي يستفيد منه المجتمع حينما يقوم به الفرد بمطلق حرите دون عائد نقدي ، إن استفادة المجتمع تخرج منها الأعمال الضارة وغير المنتجة ، والحرية تؤكد

(١) رواه الترمذي في سننه برقم (١٩٥٦) وصححه الألباني .

(٢) رواه الطبراني في الأوسط (٦٠٢٦) ، وصححه الألباني في الصحيحة (٩٠٦) .

(٣) صححه الألباني في صحيح الجامع (٥٦٩٠) .



الاختيار دون إكراه ، كأن يكون مفروضاً من المحاكم أو إلزامياً في إطار مادة دراسية أو برنامج تخرج ، ثم دون عائد نقدي لتمييز دافعه الخيري ، ويستثنى منه مصروف الجيب أو بدل الانتقال أو الملابس . الجدير بالذكر أن الخدمات التي يقدمها الفرد داخل نطاق أسرته لا تعد عملاً تطوعياً بالرغم من أنه يقدمها بمطلق حريته ودون عائد نقدي ، ولكنها تتعلق بالتزام مشترك^(١) .

كما عرفت دائرة المعارف البريطانية التطوع: الكلمة مأخوذة من اللغة الفرنسية (Voluntaire) ، وتعني الشخص الذي يُقدم على المشاركة بشكل مجاني في عمل مؤسسي أو القيام بمهمة^(٢) .

التطوع يحدد جدارات القادة بالمنظمات الخيرية (ثلاث ممارسات):

(١) الذكاء العاطفي .

(٢) إدارة فرق العمل .

(٣) التحفيز والتقدير المعنوي .

التحدي الذي يواجه المنظمة الخيرية ويؤثر على الحوكمة يتمثل في اختيار الإدارة التنفيذية ، وماهي الجدارات القيادية الإدارية التي تساعدنا على التعيين والتدريب .

(١) فريز ، آندي و آخرون ، الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي ، مركز بناء الطاقات ، ١٤٣١هـ ، ص ٢٣ .

(٢) موقع دائرة المعارف البريطانية www.britannica.com ، عام ٢٠١٢م .



رابعاً

تحدي دور الإدارة التنفيذية في الالتزام والامتثال

إن معيار الامتثال والالتزام أحد أهم معايير الحوكمة والذي يقيس مستوى امتثال المنظمات الخيرية بالأنظمة والتشريعات المعتمدة الصادرة عن الجهات ذات العلاقة بتنظيم العمل الخيري والإشراف عليه ويهدف المعيار إلى إيجاد معايير موحدة لتقييم الأداء والتنظيم المالي وكذلك مساعدة المنظمة الخيرية على تحسين كفاءة إدارة الأموال والمخاطر وتقييم جودة وسلامة الإجراءات المالية وتوفير البيانات المتعلقة بالأداء المالي .

ويشمل المعيار على عشرة مؤشرات منها: اللائحة الأساسية للمنظمة والجمعية العمومية ومجلس الإدارة والفروع والمكاتب التابعة لها والتقارير والأنظمة السارية كأنظمة مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وغسيل الأموال ، والأنشطة والفعاليات والتعاقدات والإيرادات والمصروفات والتملك والوثائق والسجلات وتكوين اللجان^(١) .

وتشير الأبحاث على أن الامتثال والالتزام قد حقق ما نسبته ٨٠٪

(١) الحزيم، د. يوسف بن عثمان، تعزيز الشفافية في المنظمات غير الربحية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الملتقى العربي لهيئات مكافحة الفساد ووحدات التحريات المالية - هيئة الرقابة ومكافحة الفساد - الرياض - عام ٢٠٢٤م - ص ٢٠ .



بالمنظمات الخيرية بالمملكة العربية السعودية على سبيل المثال ؛ وذلك يعود لعدة عوامل أبرزها:

التشريعات الدولية والوطنية ، والقوة الحقوقية لتنفيذها النابع من السلطات النقدية والمالية والأمنية ، مع وجود نظام إشراف مركزي كفؤ وفعال ومنظم ، وتحقق ميداني يعمل وفق خطة دورية يقوم بها محترفون سواء ككوادر وزارات التنمية الاجتماعية أو مقاولين من الباطن كمدققي الحسابات ومكاتب محاسبة ذات موثوقية وتفهم من المستويات الإدارية بالمنظمات الخيرية يسبقها برامج توعوية .

لكن التحدي الذي يواجه المنظمات الخيرية في بعض البلدان العربية هي افتقاد الرؤية التنموية للقطاع الثالث ما يضعف التشريعات والقوانين والأنظمة التي هي الحجر الأساس في معيار الامتثال والالتزام مع ضعف أداء الجهات الإشرافية وغياب التنسيق مع السلطات النقدية والمالية والأمنية إذا ما كانت تتمتع بهيكل اقتصادي ناضج .

خلال فترة عملي التي امتدت ثلاثين عاماً لاسيما الدولي منه في: باكستان ، والأردن ، والبنيا ، والفلبين ، وجدت أن بعض المنظمات المانحة العربية والإسلامية قد وقعت في خطأ فادح فبدلاً من أن تلتزم أخلاقياً بالحوكمة قامت بمجاراة ذلك الواقع بل أحياناً توظيفه وكان ذلك في ظل هشاشة التشريعات والقوانين والبيئة التنموية والمؤسسات المسيرة لها .



ومن تلك التجاوزات التعامل النقدي خارج نطاق التحويل عبر الجهات المصرفية أي بما يسمى بالسوق الأسود مما يسبب في غسيل الأموال عبر الطرق غير المشروعة .

وكذلك عدم التنسيق مع الجهات التشريعية والمشرفة حول أولويات التنمية في ذلك البلد أو ذاك .





خامساً

تحدي التزام ومحاسبة العمل التطوعي بالمنظمة الخيرية

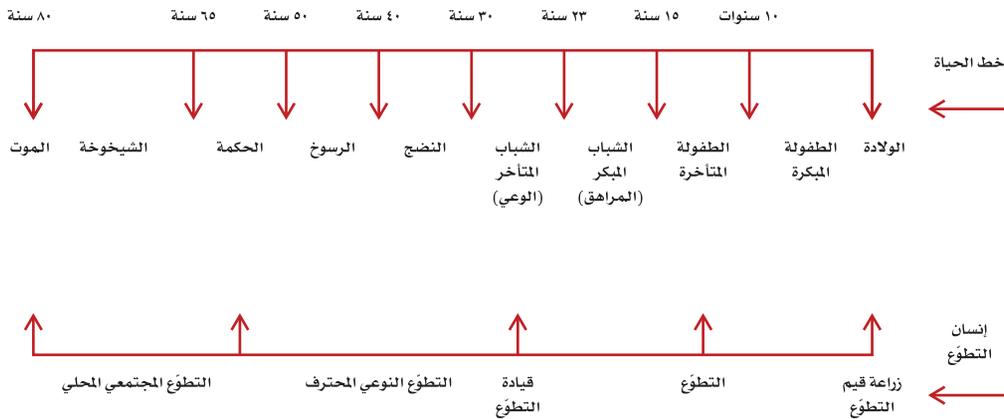


إن المنظمة الخيرية كي تحقق فاعليتها في المجتمع المدني فلا بد لها من مشاركتين:

الأولى: التطوع سواء كان تطوعاً وطنياً أو دولياً أو تطوعاً عاماً أو متخصصاً.

الثانية: المسؤولية المجتمعية في القطاع الخاص.

بالإضافة إلى التشبيك عبر الشركات مع المنظمات الخيرية في القطاع الثالث وطنياً أو دولياً.





من خلال النموذج نلاحظ أن جلّ التطوع ينحصر بمرحلتَي الشباب المبكر أو الشباب المتأخر وغالبه بين سن ١٧ عاماً و٢٣ عاماً أي في المرحلتين الثانوية والجامعية، بينما نجد أن التطوع المتخصص يكون في مرحلتَي النضج والرسوخ بين ٣٠ عاماً و٤٠ عاماً^(١).

إن تحدي الالتزام والامثال والحوكمة في مرحلة ١٧ عاماً و٢٣ عاماً غالباً ما يكون ضعيفاً نسبياً لسببين وهما:

الأول: طبيعة المرحلة العمرية.

والثاني: أن التطوع كمنظومة قد تخلو من التزامات تشريعية كإبرام اتفاق التطوع ومسؤولية المنظمة الخيرية على المخاطر ناهيك عن ضعف وعي وتأهيل قادة التطوع ما يؤثر سلباً على الحوكمة.

الجدير بالذكر أن المملكة العربية السعودية قد خطت خطوات كبيرة بالتشريعات والقوانين والأنظمة والجهات المشرفة والرقابية على التطوع من خلال إصدار نظام التطوع ومنصة إلكترونية وطنية وبناء ثقافة ملزمة للتطوع في التعليم العام من خلال المناهج وكذلك إلزام طلاب الجامعات بعدد من الساعات التطوعية، وقد ألزمت كافة تلك الجهات على إبرام اتفاق التطوع تراعي فيه حقوق وواجبات المتطوع.

(١) الحزيم، د. يوسف بن عثمان، قوة التطوع - محاضرة بمركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني -

عام ٢٠١٩م، ص ٨، ٧.



سادساً الخلاصة والتوصيات



٦/١: الخلاصة:

إن موضوع البحث هو: التحديات الأربعة للإدارة التنفيذية بالمنظمة الخيرية في ضوء الحوكمة ، وقد وجدنا أن التحدي الأول هو اختيار القيادات التنفيذية الذي هو حجر الأساس لنجاح المنظمة الخيرية ، بل حوكمتها ، وأن واقع بعض المنظمات العربية والإسلامية هي اختيار الأمانة على القوة عندما لا يتوفر القائد القوي الأمين مما شكل تحدياً كبيراً .

أما التحدي الثاني فهو: تحدي عمل الإدارة التنفيذية والذي لا زال غير واضح لدى القطاع الثالث حيث لا توجد جدارات قيادية وإدارية تحدد دور الإدارة التنفيذية سواء كانت أبحاثاً أو دراسات أو نماذج عمل معيارية ، وعليه تم اقتراح نموذج يركز على جدارات القيادة الإدارية بالمنظمات غير الربحية .

التحدي الثالث هو: دور الإدارة التنفيذية في الالتزام والامتثال والتحدي الذي يواجه المعيار في أن المنظمات الخيرية في بعض البلدان العربية تفتقد لرؤية تنموية شاملة للقطاع الثالث ما يضعف التشريعات



والقوانين مع ضعف أداء الجهات الإشرافية وغياب التنسيق مع السلطات النقدية والمالية والأمنية ، كما أنها تعاني من هشاشة النظام السياسي وسيادة القانون ومجتمع مدني مرهون بالتبرعات وفق مداخل حزبية وإثنية وطائفية تنهرب من القانون وتشرع في غسيل الأموال وتمول حركات تمرد أو انفصال بدعوة المصلحة الوطنية أو الدينية الكبرى .

التحدي الرابع: التزام ومحاسبة العمل التطوعي بالمنظمة الخيرية؛ ذلك لأن جلّ التطوع في المرحلة بين ١٧ عاماً و٢٣ عاماً أي في المرحلة الثانوية والجامعية ، ويصعب التزام المتطوعين نظراً لطبيعة مرحلتهم العمرية ، أو أن التطوع كمنظمة قد تخلو من التزامات تشريعية كإبرام اتفاق التطوع ومسؤولية المنظمة الخيرية عن المخاطر ناهيك عن ضعف الوعي وتأهيل قادة التطوع مما يؤثر سلباً على الحوكمة .

٦/٢: التوصيات:

أ) استقطاب وتعيين القيادات الإدارية لاسيما في الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى بناء على الجدارات الناعمة والصعبة (الفنية) وممن تتوافر فيهم سمات القوي الأمين؛ فإن كانت الأمانة ضعيفة فيختار القوي مع تعضيده بنائب فيه قدر كبير من الأمانة في الشؤون المالية بالإضافة إلى تطبيق معايير الحوكمة والإشراف والرقابة على الإدارة والابتعاد مطلقاً من تعيين الأمين ضعيف القوة .



ب) تحديد الجدارات للإدارة التنفيذية ستمكنا من المحاسبة بعد التأهيل والتدريب والتفويض والتحفيز وفق القوي الأمين .

ج) التزام المنظمة غير الربحية بنظام الحوكمة أخلاقياً ، حتى لو لم يكن ملزماً كواجب قانوني ويمتد ذلك إلى تدريب وتأهيل المنظمات الخيرية في العالمين العربي والإسلامي التي تعيش في ظل نظام هش سياسياً ، واقتصادياً وإدارياً واجتماعياً .

د) تأسيس منظمة خيرية عريقة تقوم بتقديم الخدمات الاستشارية والتدريب على نظام الحوكمة لاسيما في الدول التي تفتقد إلى نظم الحوكمة أو النظام العام للعمل الخيري سواء للحكومات أو المنظمات الخيرية الوطنية .

هـ) نشر ثقافة الالتزام والامثال بالجهات التي تستقطب المتطوعين مع تدريب قادة التطوع على تلك الأبعاد مع إصدار دليل وطني للتطوع يراعى فيه الجوانب القانونية مع نماذج عمل ، ويحبذ أن يكون الكترونياً سحائباً مع اقتراح القوانين والأنظمة التي تعزز الالتزام والامثال بالتعاون مع المنظمات الخيرية .





سابعاً: المراجع

- ١) أبو نبعة، علاء عبد العزيز، حوكمة مؤسسات الاقتصاد والتضامن، محاضرة في زمالة الاقتصاد الاجتماعي المقامة من مؤسسة العنود الخيرية - عام ١٤٤٥هـ.
- ٢) الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي، لابن قيم الجوزية.
- ٣) الحزيم، د. يوسف بن عثمان - أركان القيادة - دار السلام للنشر والتوزيع - الرياض - الطبعة الأولى - عام ١٤٢٩هـ.
- ٤) الحزيم، د. يوسف بن عثمان - القيادة في المنظمات غير الربحية - محاضرة في الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية - مؤسسة العنود الخيرية - الرياض - عام ٢٠٢٢م
- ٥) الحزيم، د. يوسف بن عثمان، تعزيز الشفافية في المنظمات غير الربحية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الملتقى العربي لهيئات مكافحة الفساد ووحدات التحريات المالية - هيئة الرقابة ومكافحة الفساد - الرياض - عام ٢٠٢٤م
- ٦) الحزيم، د. يوسف بن عثمان، قوة التطوع - محاضرة بمركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني - عام ٢٠١٩م.
- ٧) فريير، آندي وآخرون، الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي، مركز بناء الطاقات، ١٤٣١هـ.
- ٨) مجموع الفتاوى لشيخ الإسلام أحمد بن عبد الحليم بن تيمية.
- ٩) المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية



- (مكين) حالة الجمعيات الأهلية - الرياض .
(١٠) موقع الأمانة العامة للأوقاف ، دولة الكويت .
(١١) موقع دائرة المعارف البريطانية www.britannica.com ، عام ٢٠١٢م .





فهرس الموضوعات

الصَّفحة

الموضوع

تمهيد..... ١٥

المحور الأول: الجمعية العمومية

ودورها في تعزيز الحوكمة

الجمعية العمومية ودورها في تعزيز الحوكمة - د. عبد الله عطية..... ١٩

الملخص..... ٢١

الجمعية العمومية ودورها في تعزيز الحوكمة..... ٢٦

تمهيد..... ٢٦

أهمية البحث..... ٢٧

المحددات الرئيسة..... ٢٧

المبحث الأول: الحوكمة في المنظمات الخيرية..... ٢٨

تمهيد..... ٢٨

المبحث الثاني: دور الجمعية العمومية في تعزيز حوكمة المنظمة الخيرية..... ٥٨

النتائج والتوصيات..... ٦٦

قائمة المراجع..... ٦٩

المحور الثاني: اختصاصات مجلس الإدارة ولجانه

اختصاصات مجلس الإدارة ولجانه - د. عبد الرحمن بدر القصار..... ٧٣

ملخص البحث..... ٧٥

٧٩ المقدمة
٨١ أولاً: المقصود من الحوكمة
٨٢ ثانياً: سياق الحوكمة في الجمعيات الخيرية والحوكمة في المؤسسات الربحية ...
٨٣ ثالثاً: أهمية حوكمة الجمعيات الخيرية
..... رابعاً:
٨٤ (أ) مجلس الإدارة والحوكمة
 (ب) مهام مجلس الإدارة المتعلقة بالأداء PERFORMANCE -
٨٤ ORIENTED
 (ج) اختصاصات ومهام وواجبات رئيس مجلس الإدارة وأعضاء
٨٩ المجلس
٩٤ خامساً: عناصر الحوكمة الجيدة في المؤسسات الخيرية
٩٤ أ: رقابة مجلس الإدارة BOARD MONITORING
 ب: استقلالية الأشخاص المهمين INDEPENDENCE OF KEY
٩٥ INDIVIDUALS
٩٨ ج: نغمة الإدارة العليا TONE AT THE TOP
٩٩ د: رقابة المتبرعين DONATORS OVERSIGHT
١٠٠ سادساً: لجان مجلس الإدارة
١٠٠ أ: ضوابط عامة لحوكمة لجان مجلس الإدارة
١٠٢ ب: لجنة التدقيق AUDIT COMMITTEE
 ج: لجنة الترشيحات والمكافآت NOMINATION & COMPENSATION
١٠٣ COMMITTEE



١٠٣	د: لجنة الاستثمار INVESTMENT COMMITTEE
١٠٤	سابعاً: اجتماعات مجلس الإدارة
١٠٧	ثامناً: نتائج وتوصيات البحث
١٠٧	النتائج
١٠٨	التوصيات
١١١	تاسعاً: الخاتمة
١١٣	المراجع
	اختصاصات وممكنات مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية -
١١٥	د. عمر محمد عبد العزيز فرحان
١١٧	ملخص الدراسة
١١٩	المقدمة
١٢٢	أهمية الدراسة
١٢٢	منهج الدراسة
١٢٥	الفصل الأول: اختصاصات ومهام مجلس إدارة المنظمات غير الربحية
	١/١ تحليل اختصاصات ومهام مجلس الإدارة وفق الأنظمة والتشريعات
١٢٥	
١٣٤	٢/١ تحديد اختصاصات ومهام مجلس الإدارة
١٣٧	٣/١ دور مجلس الإدارة في تعزيز الحوكمة
١٣٧	المهام الرئيسية
١٣٧	المهام التفصيلية لتعزيز الحوكمة

الفصل الثاني: ممكنات مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية	١٣٩
١ / ٢ تحليل أحكام ممكنات مجلس الإدارة وفق الأنظمة والتشريعات .	١٣٩
الموضوع	١٤٠
الأحكام في النظام السعودي.....	١٤٠
الأحكام في النظام الكويتي.....	١٤٠
نتيجة التحليل.....	١٤٠
٢ / ٢ تحديد ممكنات مجلس الإدارة للمنظمات غير الربحية	١٤٦
١ / ٢ / ٢ التشكيل الجيد لمجلس الإدارة.....	١٤٦
٢ / ٢ / ٢ تفعيل اجتماعات مجلس الإدارة	١٤٧
٣ / ٢ / ٢ تشكيل وتفعيل اللجان	١٤٧
٣ / ٢ حوكمة ممكنات مجلس الإدارة للمنظمات غير الربحية	١٤٩
الفصل الثالث: دور مجالس الإدارة في تعزيز الحوكمة في المنظمات غير الربحية	١٥١
١ / ٣ تطوير السياسات والإجراءات لتعزيز الحوكمة.....	١٥٢
٢ / ٣ التدريب والتطوير لأعضاء مجالس الإدارة	١٥٣
٣ / ٣ تعزيز الرقابة الداخلية.....	١٥٤
٤ / ٣ تحسين التواصل والشفافية.....	١٥٥
٥ / ٣ التقييم الذاتي لمجلس الإدارة	١٥٥
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....	١٥٧
١ / ٤ النتائج.....	١٥٧



- ١٦١ ٢ / ٤ التوصيات.
- ١٦٣ قائمة المصادر المراجع
- ١٦٦ الملاحق.
- الملحق الأول: مهام مجلس إدارة المنظمات غير الربحية في النظام
السعودي ١٦٦
- أولاً: الإدارة والتوجيه للمنظمة وفق الأنظمة واللوائح النافذة ١٦٦
- ثانياً: اعتماد السياسات والخطط والهيكل العامة ووضع ضوابط
الحوكمة ١٦٨
- ثالثاً: تعيين المدراء التنفيذيين وكبار موظفي المنظمة ١٦٩
- رابعاً: إدارة أموال المنظمة وإعداد السياسات المالية للمنظمة ١٧٠
- خامساً: حماية حقوق أصحاب المصالح ١٧٣
- سادساً: الشفافية والإفصاح ١٧٤
- سابعاً: تسليم التقارير للجهات المختصة ١٧٤
- ثامناً: تنفيذ الإجراءات النظامية لصالح المنظمة غير الربحية ١٧٥
- تاسعاً: منح صفة النفع العام للمنظمة غير الربحية ١٧٦
- عاشراً: الاحتفاظ بالوثائق ١٧٧
- الحادي عشر: تفويض الصلاحيات ١٧٧
- صلاحيات مختصة بالرئيس ونائبه ١٧٨
- الملحق الثاني: مهام مجلس إدارة المنظمات غير الربحية في النظام
الكويتي ١٧٩

- أولاً: الإدارة والتوجيه للمنظمة وفق بالأنظمة واللوائح النافذة ١٧٩
- ثانياً: اعتماد السياسات والخطط والهيكل العامة ووضع ضوابط
الحوكمة..... ١٨٠
- ثالثاً: تعيين المدراء التنفيذيين وكبار موظفي المنظمة ١٨١
- رابعاً: إدارة أموال المنظمة وإعداد السياسات المالية للمنظمة ١٨١
- خامساً: حماية حقوق أصحاب المصالح ١٨٥
- سادساً: تسليم التقارير للجهات المختصة ١٨٦
- سابعاً: الاحتفاظ بالوثائق ١٨٦
- ثامناً: تكليف رئيس المجلس وأمين السر وأمين الصندوق بصلاحيات
خاصة ١٨٧
- الملحق الثالث: إمكانات مجلس الإدارة للمنظمات غير الربحية في
النظام السعودي ١٩٠
- أولاً: تشكيل مجلس إدارة المنظمات غير الربحية ١٩٠
- ثانياً: تفعيل اجتماعات المجلس ١٩٥
- ثالثاً: تشكيل وتفعيل اللجان ١٩٦
- الملحق الرابع: إمكانات مجلس الإدارة للمنظمات غير الربحية في النظام
الكويتي ١٩٨
- أولاً: تشكيل مجلس إدارة المنظمات غير الربحية ١٩٨
- ثانياً: تفعيل اجتماعات مجلس الإدارة..... ٢٠٢
- ثالثاً: تشكيل اللجان وتفعيلها ٢٠٣

المحور الثالث: مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية

٢٠٧.....	مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية - د. سناء الحناوي
٢٠٩.....	الملخص
٢١٥.....	١ - المقدمة
٢١٧.....	٢ - الإطار النظري
٢١٧.....	حوكمة المنظمة الخيرية: مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية
٢٢١.....	٢ - ١ اختيار الإدارة التنفيذية: الأهلية والكفاءة
٢٢٣.....	٢ - ٢ عمل الإدارة التنفيذية: المسؤوليات والصلاحيات
٢٢٤.....	٢ - ٣ دور الإدارة التنفيذية في الالتزام والامتثال للحكومة
٢٢٥.....	٢ - ٤ العمل التطوعي: التزام ومحاسبة
٢٢٦.....	٢ - ٥ المنظمات الخيرية
٢٢٨.....	٣ - الأهداف
٢٣٠.....	٤ - المنهجية
٢٣٣.....	٥ - التحليل
٢٣٥.....	٦ - النتائج
٢٣٦.....	٦ - ١ اختيار الإدارة التنفيذية: الأهلية والكفاءة
٢٣٩.....	٦ - ٢ عمل الإدارة التنفيذية: المسؤوليات والصلاحيات
٢٤٦.....	٦ - ٤ العمل التطوعي: التزام ومحاسبة
٢٥١.....	٧ - التوصيات

٢٥٣	٨ - المراجع
٢٥٥	٩ - الملاحق
	التحديات الأربعة للإدارة التنفيذية بالمنظمة الخيرية في ضوء الحوكمة -
٢٦٥	د . يوسف بن عثمان الحزيم
٢٦٧	أولاً: المقدمة
٢٦٩	ثانياً: تحدي اختيار الإدارة التنفيذية
٢٧٦	ثالثاً: تحدي عمل الإدارة التنفيذية
٢٨٢	رابعاً: تحدي دور الإدارة التنفيذية في الالتزام والامتثال
٢٨٥	خامساً: تحدي التزام ومحاسبة العمل التطوعي بالمنظمة الخيرية
٢٨٧	سادساً: الخلاصة والتوصيات
٢٨٧	٦/١: الخلاصة
٢٨٨	٦/٢: التوصيات
٢٩٠	سابعاً: المراجع
٢٩٣	فهرس الموضوعات

