

سلسلة إثرائية في العمل الخيري (٢)

الحوكمة في القطاع غير الربحي



عبد الرحمن بن إبراهيم العمران

الحَوْكَمَة

في

القطاع غير الربحي

سلسلة إرشادية في العمل الخيري (٢)

الحِوَكَمَة

في

القطاع غير الربحي

عبد الرحمن بن إبراهيم العمران

ح عبد الرحمن إبراهيم عبد الرحمن العمران، ١٤٤٦ هـ

العمران، عبد الرحمن إبراهيم عبد الرحمن
الحكومة في القطاع غير الربحي / عبد الرحمن إبراهيم عبد الرحمن
العمران - ط ١ - الرياض، ١٤٤٦ هـ
٢٠٠ ص؛ ١٧×٢٤ سم

رقم الإيداع: ١٤٤٦/٥١٧٨

ردمك: ٨-٤٠٧٧-٤٠٥-٦٠٣-٩٧٨

وقف لله تعالى لا يجوز بيعه
حقوق الطبع محفوظة المؤلف

الطبعة الأولى

١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إفادة

فقد أوقفت الله تعالى كتابي: (الحوكمة في القطاع غير الربحي)،
وأسأل الله أن يتقبله بقبول حسن وينفع به، إنه وليّ ذلك والقادر عليه.
كما أسأله سبحانه أن يجزي خير الجزاء كل من طبع الكتاب ووزعه
أو نشره إلكترونياً أو قرأه واستفاد منه أو أفاد منه الآخرين بالإلقاء أو
التدريب أو غيرها.

إهداء

أهدي هذا الكتاب:

إلى الغالين والدي رحمه الله، ووالدتي حفظها الله، اللذين لا يمكن أن أوفيهما حقهما عليّ، لكنني أسأل الله ﷻ أن يجزيهما عني خير الجزاء وأوفاه، وأدعو لهما: ﴿رَبِّ أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾.

وإلى الأعمام زوجتي وذريتي، سائلا الله أن ينير طريقهم وينفع بهم ويبارك في أعمالهم وأعمارهم.

وإلى الأوفياء العاملين في القطاع الخيريّ، الباذلين أوقاتهم وأموالهم لخدمة دينهم ثم مجتمعهم، سائلا الله أن يبارك في جهودهم ويسدّد خطاهم ويجري الخير على أيديهم.

وإلى كل من قرأ الكتاب واستفاد منه أو ساهم في نشره الكترونيا أو طبعه ووزعه مجاناً.

المقدمة

إنَّ عصرنا اليوم يفرض علينا الاتجاه نحو العمل المؤسسي وتدعيمه، سواء عن طريق بناء مؤسسات جديدة أو إصلاح الموجود منها وتهيئتها لتقوم بوظيفتها المحددة لها وفق المعطيات والأهداف المرسومة. والعمل المؤسسي ينجح ويؤدي إلى نتائج مثمرة إذا حظي بتنظيم جيد ومتابعة خاصة وجادة، ومن الضروري أن يقوم العمل المؤسسي على إستراتيجية مفتوحة للجميع، وخاصة أولئك الفاعلين والجادين في مجال اختصاصهم، والقادرين على الإسهام في أداء العمل بروح جماعية ووفق إطار مؤسسي يكفل بذلك.

وتبرز أهمية الحوكمة في العمل المؤسسي عامة والقطاع غير الربحي خاصة في جملة من الأمور، منها: ضبط العلاقة بين حقوق الأطراف ذات العلاقة والتي تضمن حقوق كل من له صلة بالجمعية، وتعين على إشراكهم في اتخاذ القرارات المصيرية، كما تساهم الحوكمة في نجاح الجمعية وتحقيق أثرها ونموها المستدام، وتساهم في حماية الجمعية وأعضائها عند المساءلة القانونية. وتشجع الجمعيات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية وغير البشرية، وتسهل عملية الرقابة والإشراف على أداء الجمعية لضمان عملها بمهنية واحترافية، وتحسن من الصورة الذهنية للقطاع غير الربحي لدى عموم المجتمع، وتساهم في مكافحة الفساد المالي وتجنب تعارض المصالح، وتسهل عملية الشفافية والإفصاح عن المعلومات، وتزيد من فرصة الحصول على المنح الحكومية وغير الحكومية عند تطبيق المعايير المطلوبة. كما أنها تمكن الجهات والمراكز من إجراء الدراسات والأبحاث التي تساهم في نشر المعرفة للقطاع غير الربحي، وتحدد التحديات والحلول المقترحة.

تعتبر موضوعات الحوكمة في هذا الكتاب (الحوكمة في القطاع غير الربحي) منطلق بناء وتأسيس وسلسلة مترابطة تؤدي إلى التنفيذ الأمثل للمتطلبات والأهداف والاستراتيجيات للموضوعات التي تم عرضها في كتابي السابق (العمل الخيري المؤسسي)؛ لأن تطبيق الحوكمة الحكيمة في المنظمة غير الربحية يعتبر رافداً مهماً ومُعِيناً لها - بعد توفيق الله ﷻ - نحو الانطلاق والتميز المؤسسي في إعداد وبناء المشاريع والمبادرات التنموية المستدامة التي تخدم فئات المجتمع المستهدفة، إضافة لدورها الحيوي في تنمية موارد الجمعية المالية واستدامة برامجها ومصروفاتها الإدارية، وفق الأسس والمنطلقات السليمة في البناء المؤسسي.

وأرجو أن يشكّل هذا الكتاب إضاءةً ومعالمَ حول الحوكمة ومتطلّباتها الإدارية والتنظيمية، التي تستفيد منها المنظمات غير الربحية. ولا أدعي الإحاطة الكاملة بكلّ موضوع من موضوعاتها مفصّلاً، فكما قيل: (يكفي من القلادة ما أحاط بالعنق)، ومن أراد التوسّع والاستزادة من هذه الموضوعات فيمكنه الرجوع إليها في مظانّها من خلال الكتب والدراسات التي بحثتها باستفاضة.

مخطط الكتاب:

المقدمة.

إتقان العمل وتجويده.

الحوكمة: مفاهيم وقواعد ومرتكزات.

الحوكمة في السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠.

تأسيس الجمعية وإنهاء الكيان القانوني لها.

حوكمة التنظيم الإداري وإجراءات العمل في الجمعية.

حوكمة المجالس واللجان في الجمعيات.

مقدمات حول حوكمة مؤسسات الوقف.

حوكمة الجوانب الإدارية والفنية لمؤسسات الوقف.

حَوَكَمَة المَوْسَسَات المَانِحَة.

الحَوَكَمَة المَالِيَة.

أَهْدَاف ومَفَاهِيم القَوَائِم المَالِيَة لِمُنشآت غَيْر الهَادِفَة لِرِبْح.

حَوَكَمَة المَوَارِد البَشْرِيَة.

الحَوَكَمَة الإِلِكْتُرُونِيَة.

دَوْر الحَوَكَمَة فِي مَكَاغِحَة الفَسَاد.

جَرَائِم غَسْل الأَمْوَال و تَمْوِيل الإِرْهَاب فِي مَنظَمَات القَطَاعِ غَيْر الرِّبْحِي وَجُهُود

المَمْلَكَة فِي مَكَاغِحَتِهَا.

و حَيْثُ إِنْ الكَمَال عَزِيزٌ، وَإِنْ كَلَّ عَمَلٌ لَا يَخْلُو مِنْ الخَطَأِ وَالتَّقْصِيرِ، فَإِنِّي أَتَمْنَى

عَلَى القَارِئِ الكَرِيمِ أَنْ يَلْتَمِسَ العِذْرَ لِأَخِيهِ فِي الأَخْطَاءِ غَيْرِ المَقْصُودَة، وَأَنْ يُتَحَفَّنِي

بِمَا يَتَسَّرُ لَهُ مِنْ مَقْتَرِحَاتٍ أَوْ إِضَافَاتٍ أَوْ تَصْوِيبٍ أَخْطَاءً، مَسَاهِمَةً مِنْهُ فِي تَطْوِيرِ هَذَا

الْكِتَابِ لِالأَفْضَلِ فِي طَبْعَتِهِ القَادِمَة بِإِذْنِ اللَّهِ تَعَالَى.

وَأَخْتَمُ بِأَنَّ مَا كَانَ فِي هَذَا الكِتَابِ مِنْ صَوَابٍ فَهُوَ مِنْ اللَّهِ وَحْدَهُ، وَهُوَ المَتَفَضَّلُ

المَنْعَمُ أَوَّلًا وَآخِرًا، وَمَا كَانَ فِيهِ مِنْ خَطَأٍ فَمِنْ نَفْسِي وَالشَّيْطَانِ، وَأَسْتَغْفِرُ اللَّهَ مِنْ ذَلِكَ.

وَاللَّهُ أَعْلَمُ، وَصَلَّى اللَّهُ وَسَلَّمْ عَلَى نَبِيِّنَا مُحَمَّدٍ، وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ.

عبد الرحمن بن إبراهيم بن عبد الرحمن العمران

تَحْرِيرًا فِي: ١٠ / ٣ / ١٤٤٦ هـ

المَوَافِق: ١٣ / ٩ / ٢٠٢٤ م

البَرِيدُ الإِلِكْتُرُونِي:

aboyosef0555@gmail.com

إتقان العمل وتجويده

أحسن الله ﷻ كل شيء خلقه، فجوده وأحكمه وأتقنه، ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ [النمل: ٨٨]. والمتأمل في الكتاب والسنة يجد أن لفظة «الجودة» التي تستعمل في كتب الإدارة مستعملة أيضاً بلفظ: «الإتقان»، وهذه أدل على المقصود من كلمة الجودة. وقوله تعالى: ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ أي: في هيئته، وفي زمانه، وفي مكانه، وفي وظيفته، وفي شكله وخلقته. فقد أتقن السموات، ﴿مَا تَرَى فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِنْ تَفَوُّتٍ فَارْجِعِ الْبَصَرَ هَلْ تَرَى مِنْ فُطُورٍ﴾ [الملك: ٣]، وأتقن مجريات الأحداث، فكُلُّها بقدر، كما قال ﷻ: ﴿إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ﴾ [القمر: ٤٩]. وجعل للكون نواميس لا يخرج عنها، وأحسن الخلق، وأمر عباده بالإحسان: ﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ [البقرة: ١٩٥]. وكان نبينا ﷺ يتقن العمل، ويأمر بالإتقان والإحسان: «إن الله كتب الإحسان على كل شيء... الحديث»^(١)، والإحسان مطلوب في كل شيء من الأعمال، وإحسان كل شيء بحسبه.

مفاهيم الإتقان والجودة:

يحظى العمل المؤسسي الخيري والتنموي باهتمام خاص، ومن هذا المنطلق أصبح لازماً الاهتمام بتجويد أعمال هذه المؤسسات وتحسين مخرجاتها بتطبيق النظم والمعايير الإدارية الناجحة، ومنها معيار تطبيق الجودة، ولئن كانت مؤسسات القطاع الخاص قد اعتنت بتطبيق معايير الجودة لكسب رضا العميل بهدف تحقيق أكبر قدر من الربح المادي، فإن المؤسسات والجمعيات الأهلية أحوج ما تكون لتطبيق الجودة في أدائها؛ لارتباط عملها بشكل مباشر بتنمية المجتمع.

(١) (صحيح مسلم: ١٩٥٥).

والغالبُ في العاملين في العمل الخيري - إن شاء الله - الاحتساب وابتغاء الأجر والثواب من الله، لكن الاحتساب والنوايا الطيبة لا يبرّر تقديم الخدمة للمحتاجين بأسلوب عشوائي دون اهتمام بالجودة، أو التقصير في أدائها كمًّا وكيفًا، وذلك لأنَّ العشوائية تقلّل من الفوائد، بل ربما تتسبّب في إيجاد المشاكل.

مفهوم الإتقان:

يعرّف الإتقان بأنه: (القدرة على تنفيذ المهامّ بمهارة عالية ودقّة، مع تحقيق الكفاءة والتميز. فالإتقان يعبر عن مستوى عالٍ من المهارة في أداء مهمّة أو نشاط معين). فليس الهدف مجرد القيام بالمهامّ بشكل روتيني، بل هو السعي المستمرّ لتحسين المهارات وتطويرها، كما أنه الفن الذي يدفع لتوظيف إمكانيات المنظمات لتحقيق الأهداف التي تحلم بها.

مفهوم الجودة المؤسسية:

تعدّ الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وظهرت كاستجابة طبيعية للمنافسة بين الدول والشركات في ظلّ التطوّر الهائل للمشاريع الإنتاجية، وفي ظلّ زيادة الوعي لدى المستهلكين الذين يُبدون اهتمامًا أكبر بالمنتج ذي الجودة العالية أو الخدمة المميزة. وقد عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة: (بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين). وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلًا شموليًا لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأيّ منشأة بصفة مستمرة، وذلك من خلال تخطيط كلّ الأنشطة وتنظيمها وتحسينها، عبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية في تحقيق الجودة.

متطلبات تطبيق الجودة المؤسسية :

يكون ذلك من خلال تهيئة العاملين في المؤسسة على قبول فكرة الجودة، ومن ثمّ السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، ومن أهم هذه المتطلبات:

١- زرع الفكرة في ثقافة المؤسسة:

لا بد أن تتشكل لدى العاملين بالمؤسسة القناعة بأهمية تطبيق الجودة، ويتم ذلك بتسويق الفكرة عن طريق المحاضرات أو المؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية، ومن المهم إطلاع العاملين في المؤسسة على تجارب المؤسسات الناجحة في تطبيق الجودة.

٢- التعليم والتدريب:

نظرًا لأن الجودة تتطلب إيجاد المعايير وطرق التنفيذ، فلا بد من تدريب العاملين على أساليب وأدوات تطبيق الجودة، وأن يراعى في البرامج التدريبية تناسبها مع متطلبات كل مستوى من العاملين حسب علاقتهم بتطبيق الجودة، سواء في رسم الإستراتيجيات بالنسبة للقيادات العليا، أو في التطبيق والأساليب الفنية بالنسبة للجان العاملة والإدارة التنفيذية.

٣- الاستعانة بالمستشارين:

سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات متخصصة لتدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها لضمان التطبيق الصحيح، وللمساهمة في حل المشاكل المتوقعة التي تنشأ، وخاصة في المراحل الأولى لتطبيق الجودة.

٤- التشجيع والتحفيز:

إن تقدير الأفراد بالحوافز المالية والمعنوية نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتمًا إلى تشجيعهم، وزرع الثقة فيهم، وتدعيم هذا الأداء المرغوب سيسهم بشكل كبير في تطوير برامج الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها.

٥- الإشراف والمتابعة:

من متطلبات تطبيق برنامج الجودة: الإشراف على فرق العمل والتنسيق بين مختلف الإدارات، ومتابعة الإنجاز، وتعديل أي مسار خاطئ، وتقويمه إذا تطلب الأمر.

مجالات تطبيق الجودة في المؤسسات والجمعيات:

الجودة نتاج جهدٍ جماعيٍّ يشترك فيه جميع أعضاء المؤسسة بمختلف مهامهم فالخدمة التي تقدّمها المؤسسة للمستفيد خدمةً مجانيةً على هيئة مساعدات مادية أو عينية أو قروض حسنة أو برامج تدريبية، وبالتالي ليس بالضرورة أن تُرضي الخدمة العميلَ وفق معاييرهِ الشخصية، وإنما الجودة أن تحقّق تلك الخدمة فائدةً للعميل حتى ولو كانت ظاهرياً لا تُرضيه. ولتوضيح الأمر نضرب مثلاً بالمساعدات المالية التي تقدّمها الجمعية، فالمستفيد يرغب أن تكون المساعدة مبلغاً مالياً مقطوعاً يحصل عليه بسهولة، ولكن جودة المخرج يقتضي أن تكون المساعدة على هيئة قرض يدفعه للعميل، ويمكنه من البدء بمشروع يدرّ عليه ربحاً يغنيه عن الحاجة للآخرين، وينمّي عنده روح الطمّوح، ويعزّز جانب الكرامة. ومن هنا يمكن اقتراح خمس مجالات تطبّق عليها معايير الجودة بالمؤسسات والجمعيات، وهي:

- مجال البرامج والمشاريع.
- مجال المستفيدين.
- مجال القوى العاملة.
- مجال الموارد المالية.
- مجال التنظيم الإداري.

مبادئ إتقان العمل:

لتحقيق القدرة على أداء المهام بمهارة عالية جدّاً وإتقانها يمكن اتباع الخطوات التالية:

١- التحديد الواضح للأهداف:

تحديد أهداف محدّدة وواضحة يمنح هدفاً يوجّه الجهود، ويجعل الأهداف قابلة للقياس والتحقّق؛ لتكون المنظمة قادرة على تحديد التقدّم.

٢- التفكير الإبداعي:

استخدام الإبداع يعني البحث عن حلول جديدة وطرق فريدة للتعامل مع التحديات، فمن المهم الاستعداد للتفكير خارج الصندوق والتجديد في الأفكار.

٣- إدارة الوقت والطاقة:

الحياة تتطلب منا فعالية في إدارة الوقت والطاقة، فلنكن حذرين في تحديد الأولويات، ولا ننسى أهمية استراحة الجسم والعقل لتجديد الطاقة.

٤- تطوير المهارات الشخصية:

الإتقان يحتاج إلى تطوير دائم للمهارات الشخصية لدى العاملين، فمن المهم البحث عن فرص التعلم والتطوير للعاملين في المنظمة في المجالات التي تختص بها، فالأفراد المتميزون يسعون دائماً للتحسين والتطور.

٥- التعلم المستمر:

هو المفتاح للنمو، فلتكن المنظمة مستعدة لاكتساب مهارات جديدة وتحسين أدائها بشكل دائم.

٦- التواصل الفعال

فنّ التواصل الفعال يساهم في بناء علاقات قوية وفعّالة للمنظمة، فالعلاقات الإيجابية بين أفرادها تلعب دوراً كبيراً في إتقان الأعمال.

فوائد إتقان العمل:

الإتقان يحمل العديد من الفوائد المهمة، وهي ليست مقتصرة فقط على المستوى الشخصي، بل تتعدى ذلك للتأثير الإيجابي على العديد من جوانب الحياة والمجتمع. فيما يلي نعدّد بعض الفوائد الرئيسية للإتقان:

١- تحقيق الأداء المتميز:

يمكن الإتقان من تحقيق أعلى مستويات الأداء في أيّ نشاط أو مجال، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح والتميز.

٢- زيادة الفعاليّة والإنتاجيّة:

يتيح الإتقان استخدام مهارات الموظّفين بكفاءة عالية، مما يزيد من الفعالية والإنتاجية في مجال العمل.

٣- تعزيز الثقة:

بتحقيق الإتقان يزداد شعور الفرد بالثقة بنفسه، وأنه قادر على التعامل بكفاءة مع التحديات.

٤- تحسين العمل وتجويده:

يؤدي الإتقان إلى رفع مستوى جودة العمل، سواء في الأعمال الفنية أو الإنتاج أو أيّ نشاط آخر.

٥- الاستمتاع بالتحديات:

الأفراد المتقنون لعملهم ومهامهم يكونون أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات، حيث يرونها فرصًا للتعلّم والتطور.

٦- تحقيق التوازن في الحياة:

الإتقان يساعد في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، حيث يتيح للفرد التفوق في مختلف جوانب حياته.

٧- التأثير الإيجابي في المجتمع:

يمكن للأفراد الذين يمتلكون الإتقان أن يكونوا قوةً إيجابيةً في محيطهم، حيث يساهمون في تحقيق التطوير والتقدم للمنظمة التي يعملون بها.

كيف يمكن إتقان العمل؟

هناك مجموعةٌ من الطُّرُق والوسائل التي تساعدك على إتقان عملك، نذكر منها ما يلي:

١- الحرص على التخطيط والتنظيم الجيّد:

جعل التنظيم والتخطيط وتحديد الأولويات جزءاً لا يتجزأ من الروتين اليومي للمنظمة، وقيام الموظفين بإنجاز المهام الموكلة لهم بالوقت المناسب، ودائماً نقوم بتحديد الأولويات من خلال إنجاز المهام الأكثر أهمية، ومن ثم إنجاز المهام الأقل أهمية، ثم العادية.

٢- تحديد الأهداف:

لكي تتقن المنظمة عملها يجب أن تفكر جيّداً، وتحدّد أهدافها بدقة، وتحرص على أن تكون واضحةً وواقعيةً حتى تتمكن من تحقيقها.

٣- الحرص على تكوين الصداقات داخل بيئة العمل:

تحرص المنظمة على تكوين صداقاتٍ وعلاقاتٍ إيجابية بين الموظفين داخل بيئة العمل، وهذا يساعد في اللجوء إليهم إذا تطلّب العمل من المنظمة جهداً مضاعفاً لإنجازه.

٤- رسم الحدود:

لكي تتقن المنظمة عملها وتنجز مهامها يجب أن تكون على دراية كافية بحدود العمل، وذلك حتى لا تقع في عادات سيئة، مثل التسويف وتعدّد المهام، وأيضاً أداء مهام ثانوية قبل إتمام الموظف المهام الموكلة إليه.

٥- الحصول على الميزات التي تقدّمها الشركة:

تحفيز الموظفين المتميّزين للحصول على ميزات تقدّمها الشركة لموظفيها، مثل

الدورات التدريبية أو الرحلات الخارجية لحضور الندوات والمؤتمرات وغيرها، فهذا كله يكون في مصلحة عموم الموظفين.

المراجع:

- معايير الجودة الشاملة في العمل المؤسسي الخيري والتنموي، قراءة في الواقع والمأمول، أ. عبد الله عبيد باحفي، مؤسسة روابي الخير، ٢٠١٧م.
- تحقيق الجودة في الأعمال التطوعية، الشيخ محمد صالح المنجد، الموقع الرسمي للشيخ محمد المنجد، ١٤٣٠هـ.
- الإتقان: رحلة نحو التميز، أ. كمال، ٢٠٢٣م.
- إتقان العمل، مدونة مؤشر، ٢٠٢٢م.



الحوكمة: مفاهيم وقواعد ومرتكزات

تهدف الحوكمة بشكل أساسي إلى ضمان تنظيم العمل في المؤسسات الخاصة والعامة على حد سواء، ويتم تطبيقها على كافة المستويات العمودية والأفقية، كما يتم تطبيقها على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، كما تأتي الحوكمة بغير اعتماد قواعد ومبادئ كيفية إدارة المؤسسات والرقابة عليها، وتطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة فيها.

تعريف الحوكمة :

الحوكمة: لفظ حديث في اللغة العربية، وقد أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة عام ٢٠٠٢م؛ إذ جاء ترجمة للكلمة الإنجليزية Governance والتي من معانيها (حكّم). وذلك بعد أن انتقلت هذه الكلمة في اللغة الإنجليزية من السياسة إلى الاقتصاد لتدلّ على المعنى الاصطلاحي، وارتبطت مع الشركات Companies لتصبح وكأنها لفظاً واحداً من جزأين (Corporate Governance) أي: (حوكمة الشركات)، وفي بعض الأحيان يستبدل مصطلح الحوكمة بعبارة: (الإدارة الرشيدة)، وهما يحملان نفس الدلالة، إلا أن الأخير -وكما يقال- يشير إلى المصطلح العلمي للحوكمة.

وتعرّف الحوكمة: على أنها نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وتحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، وتوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجمعية، وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية، ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

المقصود بـ(الحوكمة الرشيدة) في الجمعيات الأهلية :

مفهوم الحوكمة ليس جديداً، ولكن له معانٍ مختلفة، تختلف بحسب مستوى الحوكمة المراد والأهداف المرغوب تحقيقها، وباختلاف الأسلوب أو الطريقة التي

ستنقذ بها، ولذلك تعددت مفاهيم الحوكمة ومبادئها وأهدافها. فمنها ما يتعلق بالقطاع غير الربحي بأكمله؛ كالأنظمة واللوائح القانونية التي تعتمدها الدولة أو الحكومة أو القطاع ذاته لحماية القطاع ككل واستقلاليته. ومنها ما يختص بتطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى الجمعية.

أما كلمة «الرشيدة»: فهي وصف للحوكمة الجيدة مقابل الحوكمة غير الرشيدة، ومثلها قول: الإدارة الجيدة مقابل الإدارة غير الجيدة، وهذا يعني أن الإخلال بمبادئ الحوكمة الأساسية يدل على أن الحوكمة في الجمعية غير رشيدة (أو غير جيدة).

نشأت الحوكمة الرشيدة أو الجيدة أو الفعالة في القطاع الخاص خصوصاً في الشركات المساهمة قبل عقدين أو ثلاثة عقود من الزمن تقريباً، ثم انتقلت إلى القطاع غير الربحي بعد ذلك. وفي أدبيات العمل غير الربحي، تشابهت الحوكمة أو تقاطعت مع المأسسة وتميز العمل المؤسسي وأحياناً مع الجودة.

وبعد النظر في العديد من التعاريف وما يمس واقع الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، فإننا نقصد بـ(الحوكمة الرشيدة) في الجمعيات الأهلية: توفير الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة في الجمعية، وتحفظ حقوقهم؛ من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعية، عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة. وبالرغم من أن جميع الأطراف ذات العلاقة لهم أدوار في تحقيق الحوكمة الرشيدة في الجمعية، إلا أن المسؤولية الأكبر تقع على الجمعية العمومية ومجلس الإدارة للجمعية، كلٌّ بحسب اختصاصه.

نشأة الحوكمة وتطورها :

عند البحث عن جذور هذا المفهوم (الحوكمة) نجدّه موجوداً منذ القدم من حيث الممارسة في المنظمات على مدى القرون الماضية، ومن حيث المفردة اللغوية لكلمة الحوكمة (Corporate Governance)، فقد كان أول ظهور لها في سبعينيات القرن

الماضي حينما قامت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SE) بتناول قضية حوكمة الشركات وجعله في مقدمة أولوياتها، وظهر مصطلح (حوكمة الشركات) في عام ١٩٧٦ م لأول مرة في السجل الفيدرالي الأمريكي، وهو الجريدة الرسمية للحكومة الفيدرالية.

وحدث ذلك في أعقاب أكبر قضية إفلاسٍ مرّت على أمريكا في ذلك الوقت، حيث أعلنت شركة النقل (Penn Central) إفلاسها عام ١٩٧٠ م بعد سلسلة من النجاحات في خططها التوسعية والاندماجات والتنوع في الاستثمار، وتسبب ذلك في أزمة اقتصادية، وبعد سلسلة من التحقيقات اتخذت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية في عام ١٩٧٤ م مجموعة من الإجراءات القانونية ضد ثلاثة من الرؤساء، وذلك جراء تقديمهم بياناتٍ مضلّةً تجاه البيانات المالية للشركة، كما شملت الإجراءات مجموعة كبيرة من المديرين التنفيذيين لقاء خرقهم لقواعد مهنية تحت نطاق أعمالهم والتي كانت السبب خلف هذا الانهيار.

وبنفس التوقيت تقريباً اكتشفت هيئة الأوراق المالية والبورصات مدفوعاتٍ واسعة النطاق من قبل الشركات إلى مسؤولين توضح تزويراً في سجلات الشركات، الأمر الذي دفع الشركات لتشكيل لجانٍ مراجعةٍ داخليةٍ والبدء بتعيين أعضاء مستقلين، وقد دفع ذلك هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC) لتوجيه بورصة نيويورك لأن تطلب من الشركات المدرجة تشكيل لجانٍ مراجعةٍ داخليةٍ لديها وعضوية أعضاء مستقلين.

وكأي حركة إصلاحية فقد واجهت (الحوكمة) تياراتٍ مقاومةً بدعوى أنها تضع المزيد من القيود، وتعرقل المرونة التي تتطلبها الشركات عند صناعة قراراتها، الأمر الذي جعل الجهات التشريعية تصدر قانوناً عام ١٩٨٠ م يختص بحماية حقوق المساهمين، لكنه تعطل في الكونغرس.

ومن أبرز الوثائق والتقارير التي ناقشت هذا المفهوم وأطرت له: ما يعرف بتقرير

كادبوري (Cadbury Report) في المملكة المتحدة (١٩٩٢)، نسبة إلى أدريان كادبوري الذي ترأّس لجنة الجوانب المالية لحوكمة الشركات، والتي شكّلها مجلس العموم البريطاني، وتضمّن تشكيل مجالس الإدارات، وهيكله اللجان المنبثقة عنها، وبيان أدوارها ومسؤولياتها والمدد المقررة لدورها، وقد تمّ اعتماد توصيات ذلك التقرير لدى الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية والبنك الدولي وغيرها. ومن التقارير المهمّة إسهام منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)؛ إذ طرحت في عام ١٩٩٨م تقريراً يستعرض فيه مبادئ حوكمة الشركات. وهو ما أيّده وزراء مالية دول مجموعة العشرين G20 في الاجتماع الذي عقد في عام ٢٠١٥م، وتمّ فيه الاتفاق على أن تطلق مبادئ OECD / G20.

وفي المملكة العربية السعودية وانطلاقاً من حرصها على تهيئة المناخ الاستثماري والتجاري فقد أصدرت هيئة السوق المالية عام ٢٠٠٦م لائحة حوكمة الشركات للشركات المدرجة، كما أصدرت وزارة التجارة والاستثمار لوائح وأنظمة لائحة حوكمة الشركات المساهمة غير المدرجة في سوق المال.

أبعاد الحوكمة الرشيدة:

حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (١٩٩٧) ثلاثة أبعاد للحوكمة الرشيدة، هي كالتالي:

١- البعد الاقتصادي أو الحكم الاقتصادي:

ويشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية لبلد ما، وعلى علاقاته بالاقتصاديات الأخرى، ويؤثر هذا البعد بصورة أساسية على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقير ونوعية الحياة.

٢- البعد السياسي أو الحكم السياسي:

ويتمثل في عملية صنع القرار من أجل صياغة السياسات.

٣- البعد الإداري أو الحكم الإداري:

هو نظام تنفيذ السياسات والحكم الرشيد الذي يضمّ الأبعاد الثلاثة، وهو الذي يحدّد العمليات والهيكل التي توجّه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

مستويات الحوكمة الرشيدة:

الحوكمة الرشيدة يتمّ ممارستها على ثلاثة مستويات جغرافية، تتمثل في الآتي:

١- الحوكمة العالمية Global Governance:

وهنا تكون الحوكمة على مستوى المجتمع العالمي، وتتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية.

٢- الحوكمة الوطنية National Governance:

وتكون على مستوى المجتمع الواحد، وتحتوي على عدة مستويات: الوطني، على مستوى المحافظة، أو منطقة، أو على مستوى المحليات، ويمكن إدراج مستوى المجتمع المحلي Community، حيث إن الحوكمة على مستوى المجتمع المحلي تهتمّ بكيفية مشاركة العناصر الفاعلة الأخرى مثل منظمات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرارات.

٣- الحوكمة المؤسسية أو التنظيمية Organizational Governance:

وهذا النوع يهتمّ بممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، التي عادةً ما تكون مسؤولة من مجالس الإدارة، حيث إن بعضًا من تلك المنظمات مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاصّ، والبعض الآخر منها تكون ذات ملكية عامة، مثل المستشفيات والمدارس والمنظمات العامة الحكومية.

قواعد الحوكمة:

نظرًا إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ووضع معايير محدّدة لتطبيقه. ومن أبرز هذه

المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية (BIS) ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

١ - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

قامت بإعداد مبادئ الحوكمة لشركات المساهمة العامة عام ٢٠٠٤م. وتعتبر هذه المبادئ المرجع الرئيس للشركات على مستوى العالم.

٢ - بنك التسوية الدولي - لجنة بازل:

قامت اللجنة التابعة لبنك التسوية الدولي والمعني بتنظيم عمل البنوك على مستوى العالم بإعداد ضوابط للحوكمة لضبط عمل البنوك؛ سعياً منه لتقليل مستوى المخاطر التي تتعرض لها المصارف، ولحمايتها من الهزات الاقتصادية. وتعتبر قواعد الحوكمة المعدة من لجنة بازل المرجع الرئيس لجميع البنوك العالمية.

٣ - منظمة التمويل الدولية:

أعدت المنظمة قواعد الحوكمة لشركات المساهمة العامة، وهي تكاد تكون قريبة جداً من مبادئ الحوكمة التي أعدتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. كما تقوم المؤسسة بتنفيذ عدد من المبادرات لتثبيت قواعد الحوكمة وتدريب القائمين على إدارة الشركات على أفضل السبل لتطبيق الحوكمة.

تعتبر المؤسسات السابقة الذكر المراجع الرئيسية للحوكمة على مستوى العالم لتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالحوكمة، إلا أن لكل دولة مرجعية محلية يجب على الشركات التقيّد بضوابط الحوكمة المعدة من قبل هذه المرجعيات.

مرتكزات الحوكمة في القطاع غير الربحي:

تستند الحوكمة إلى مجموعة من المرتكزات الواجب توافرها لضمان تطبيق الحوكمة الرشيدة، أهمها:

أولاً: الشفافية:

تعني اتخاذ القرارات وتنفيذها ضمن إطار واضح وفاعل من الأنظمة والتعليمات، وكذلك إتاحة المعلومات التي تتعلق بالجمعية، والتي تمكن أصحاب المصلحة والأطراف الخارجية من تحليلها بسهولة، ويتحقق ذلك أيضًا من خلال جعل أنشطة الجمعية وقراراتها وبياناتها المالية وتقاريرها السنوية معلنة ومتوفرة لعموم المجتمع؛ بحيث يضمن ذلك الحفاظ على حقوق جميع الأطراف، ويقلل من تضارب المصالح، ويتيح إمكانية الاطلاع على الأوضاع وفهم الواقع.

ثانيًا: المشاركة في صنع القرار:

تعني مشاركة كافة أصحاب المصلحة في الجمعية - سواء كانوا أعضاء جمعية عمومية، أو مجلس إدارة، أو موظفين، أو مستفيدين - في عملية صنع القرار، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال توفير بيئة تسمح بمثل هذه المشاركة.

ثالثًا: سيادة القانون:

يجب أن يكون القانون هو المرجعية الأساسية التي تحكم الضوابط والقواعد داخل عمل الجمعية، ويمكن أن يكون القانون على شكل أنظمة وتعليمات يتم بناؤها واعتمادها بالتشاركية بين إدارة الجمعية وهيئتها العامة والعاملين فيها، والتي يتم الاحتكام إليها في أي إجراءات داخل الجمعية.

رابعًا: الفعالية والكفاءة:

يعتبر هذا المرتكز من الأُسُس ذات الأهمية في تطبيق الحوكمة الرشيدة، وهي قدرة الجمعية وإدارتها لتحقيق نتائج تلبي احتياجاتها ومتطلباتها وتوقعاتها، من خلال الاستخدام الأمثل لمصادرها.

خامسًا: الاستقلالية:

وهي أن تقوم الجمعية باتخاذ القرارات الخاصة بها من خلال اتباع نهج يحقق استقلالية الجمعية، وبما يساهم في تحقيق أهدافها، وتعني أيضًا الحرية في إدارة الجمعية

وقيادتها دون أي نفوذ، أو تدخّلات، أو تأثيرات ماديّة أو معنوية، من أيّ سلطة خارجة عن أجهزة الجمعية أو داخلية، تتمثل بهيمنة مصالح الأعضاء على مصلحة الجمعية والرسالة التي أنشئت من أجلها.

سادساً: العدالة:

قيام الجمعية بتطبيق القواعد والتعليمات بعدالة بين أعضاء الهيئة الإدارية والهيئة العامة والمساهمين في الجمعية والأطراف الأخرى التي يتمّ التعامل معها، بحيث تكون على مسافة واحدة من الجميع، كما تعني أيضاً أن كافة أعضاء الجمعية وإدارتها تخضع للأنظمة واللوائح الخاصّة بالجمعية بالتساوي دون تمييز.

سابعاً: المساواة:

وتعني توفيراً إيضاحات دورية عن أعمال الجمعية ونشاطاتها، وكيفية استخدام مصادرها، وتصرفات أيّ عضو من أعضائها وأيّ من أصحاب المصلحة، ويمكن للجمعية تحسين عامل المساواة من خلال إيجاد وتطبيق آليات فاعلة وشفافة تعزّز المساواة.

ثامناً: المسؤولية:

وهو السلوك الذي يسمّح باتخاذ إجراءات تمنع مخالفة أحكام التشريعات المنظمة لعمل الجمعية، أو تصحيح هذا التصرف وفرض العقاب اللازم حياله.

تاسعاً: الاستجابة:

ويتمثل ذلك في حسن وسرعة الاستجابة والتعاون من قبل إدارة الجمعية والعاملين فيها، بحيث يكون ذلك أحد السمات الأساسية التي تتّصف بها البرامج والخطط الموضوعة في الجمعية لتحقيق أهدافها، وتعرف بأنها: قدرة الجمعية على الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة والمجتمع بطريقة فاعلة وضمن إطار زمني مقبول.

أهداف الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية :

يمكن من خلال (الحوكمة الرشيدة) في الجمعيات الأهلية تحقيق عددٍ من الأهداف الكبرى، وأهمها:

١- الفاعلية:

تحقيق الحوكمة الرشيدة في الجمعية يزيد من فرص نجاح الإدارة وجودة الأداء في الأنشطة والبرامج.

٢- تعظيم الأثر المجتمعي:

تحقيق الحوكمة الرشيدة في الجمعية يقود إلى التركيز على الأعظم أثرًا ونفعًا للمستفيد الذي أنشئت من أجله الجمعية لخدمة المجتمع.

٣- التمكين:

تحقيق الحوكمة الرشيدة في الجمعية يساعد على استمرارية أداء الجمعية في العطاء، وتقديم الخدمات، واستدامة مواردها مع تغير الظروف الداخلية والخارجية للجمعية.

٤- الحماية:

تحقيق الحوكمة الرشيدة في الجمعية يعين على ثبات الجمعية على أهدافها ورسالتها التي أنشئت من أجلها، دون التأثير السلبي باتجاهات أو مصالح الأطراف ذات العلاقة التي قد تقود الجمعية إلى غير وجهتها الأصلية، كما تساعد على حماية ممتلكاتها ومواردها والحماية من أي أشكال الفساد الإداري أو المالي.

٥- الموثوقية:

تحقيق الحوكمة الرشيدة يزيد من الإفصاح والمصداقية؛ مما يزيد ثقة أصحاب المصلحة والعاملين بالجمعية، وبالتالي تزداد فرص الدعم المالية والتسهيلات اللوجستية.

عوامل نجاح الحوكمة :

تحدّد عوامل نجاح الحوكمة الرشيدة في:

- ١ . إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين يمكن أن تكون موضوعاً للحوكمة.
- ٢ . العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- ٣ . تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة، وقبول جميع العاملين في هذه المؤسسات لهذه القيم الأساسية.
- ٤ . جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاءً متكاملةً من نظام حوكمة المؤسسات.
- ٥ . الميل إلى الاتجاه الإستراتيجي، وقياسه وتقييمه بصفة دورية للمؤسسة، واتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقدم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.
- ٦ . تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكاناتهم الإنسانيّة.
- ٧ . القدرة على تعبئة المصادر الأغراض المجتمع.

مبادئ توجيهية عن هياكل الحوكمة في المؤسسات غير الربحية :

يعرض هنا مبادئ توجيهية عن هياكل الحوكمة في المؤسسات غير الربحية التي تساهم في فعاليتها وكفاءتها. ويمكن لكل منظمة تستخدم هذا النموذج القيام بإجراء تقييم وتعديل مستقل ومخصّص لبعض التفاصيل، بما يتماشى مع احتياجاتها التنظيمية والتشغيلية والإستراتيجية:

ميثاق عمل مجلس الإدارة:

هي وثيقة السياسة التي تحدّد الأدوار والمسؤوليات وسلطات مجلس الإدارة (كأفراد وكهيئة)، ويحدّد ميثاق المجلس بعض المسؤوليات وأوجه المساءلة الرئيسة التي يستخدمها مجلس إدارة المنظمة، ويضفي عليها الطابع الرسمي.

ويختلف ميثاق المجلس من منظمة لأخرى، حيث تعالج أغلب المنظّمات موضوعاتٍ رئيسةً؛ مثل مسؤوليات مجلس الإدارة والتفاصيل المتعلقة بهيكل مجلس الإدارة والخصائص والخبرات التي يحتاجها المجلس لتطبيقها داخل المنظمة. وفيما يلي بعض النصائح المتعلقة بتحديد الأشخاص الملائمين للانضمام إلى مجلس الإدارة:

- أ- تحديد الأفراد الذين سينضمّون إلى مجلس الإدارة من أصحاب الخبرة في المجالات التي يفتقر لها هيكل المنظمة.
- ب- يمكن اختيار أعضاء مجلس الإدارة من قطاعات أخرى، فليس من الضروري اختيارهم من داخل القطاع نفسه.
- ج- استقطاب أصحاب الخبرة إلى مجلس الإدارة، لا سيما الذين انضمّوا سابقاً إلى مجالسٍ أخرى، حيث إنهم سيكونون على درايةٍ بأدوارهم في المجلس بحكم خبراتهم السابقة.
- د- اختيار أشخاص يشاركون مشاركةً كاملةً في أعمال المجلس، ويمكنهم تكريس وقت كافٍ للمنظمة.

تفويض السلطة:

تفويض السلطة هي عملية إسناد المهامّ أو السلطة أو مسؤولية صنع القرار لأفراد آخرين، وعادةً ما يكون ذلك من المدير إلى مرؤوسيه، ويكون دليل تفويض السلطة متفقاً عليه بالإجماع بشأن الشخص المرشّح للتفويض لاتخاذ القرارات داخل المنظمة. ويساهم تفويض السلطة في خَفْض أعباء العمل إلى الحدّ الأدنى والاستفادة من التخصّص وتعزيز التحفيز والسماح للمنظمة باتخاذ قرارات سريعة وأكثر فاعلية. ويكون تفويض السلطة أكثر فاعلية عند توثيقه رسمياً واعتماده وتعميمه، حيث إنه يلغي الاعتبارات الذاتية ويوضّح مستويات السلطة والمسؤولية.

وتهدف النصائح التالية إلى توفير الإرشادات الخاصة بالطرق الموثوقة في تحديد عمليات تفويض السلطة، وهي:

١- اختيار المهام التي ترغب في تفويضها:

يجب الاستفادة من الوقت لإنجاز المهام الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، والمهام التي لا يمكن لأحد غيرك تنفيذها. عليك تفويض المهام التي لا يمكنك تنفيذها أو الأقل أهمية من غيرها.

٢- اختيار الشخص المناسب:

إن فهم المميزات والقيم والخصائص التي يتمتع بها الأفراد القادرون على تحقيق أداءٍ جيّدٍ عند تفويض السلطة لهم سيساعدك في تفويض عملية اتخاذ القرار للأشخاص من أصحاب الجدارة، والذين أثبتوا قدراتهم وإمكاناتهم في تنفيذ المهام وإنجازها، بدلا من الأفراد الأقل فعالية.

٣- تحميل الأفراد مسؤولية المهام الموكّلة لهم:

مع وجود خطة تفويض للسلطة يمكن للمنظمات التأكّد من قدرة الأفراد على تحمّل مسؤولية المهام الموكّلة لهم، مع الحرص في الوقت نفسه على تعزيز الثقة في الأفراد الذين أثبتوا جدارتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم ومسؤولياتهم.

٤- إعطاء مهام وتعليمات واضحة:

يتمثّل العامل الرئيس في إيجاد التوازن بين إعطاء الكثير من التفاصيل بنحو مبالغ فيه على نحو يصيب الموظف بفقد الحافز، وبين عدم إعطاء التوضيح الكافي لاستيعاب الموظف للمهام المطلوبة والمتوقّعة منه.

٥- تجنب التفويض العكسي:

يحاول بعض أعضاء الفريق أحيانا إعادة المهمة إلى المدير في حال عدم شعورهم بالراحة في تنفيذها، أو في محاولةٍ للتخلّي عن المسؤولية التي تأتي معها. يجب ألا يسمح بذلك إلا في الحالات الحرجة، فعلى المدى البعيد يحتاج كلُّ عضو من أعضاء الفريق إلى التعلم، وإلا فإنّ عليه الرحيل.

إدارة المخاطر:

- أ- هي عملية تخطيط أنشطة المنظمة وإعدادها وقيادتها ومراقبتها؛ بهدف الحد من تأثير المخاطر على أهدافها وغاياتها ونجاحها.
- ب- إن أنشطة إدارة المخاطر الموضوعية بطريقة ممنهجة لا تساعد في دراسة المخاطر الملحقة بالخسائر العرضية فحسب، بل يمكنها كذلك دراسة المخاطر المالية والإستراتيجية والتشغيلية وغيرها من المخاطر التي قد يكون لها تأثيراتٌ بالغة على المنظمة.
- ج- تساعد منهجية إدارة المخاطر المتسقة والمهيكلّة على نحو ملائم في إعطاء الأعمال القدرة على إيجاد لغة مشتركة عند الحديث عن المخاطر والتحديات التي تواجهها، ويعمل ذلك في نهاية الأمر على تزويد صنّاع القرار ببيانات متسقة وموثوقة ودقيقة بشأن القضايا الداخلية والخارجية، والصعوبات التي تواجهها المنظمة وموظفوها؛ مما يمكن صنّاع القرار من تحديد الأولويات وقيادة الأعمال بفعالية.
- د- يكمن الهدف الرئيس من تتبّع المخاطر في وضع خططٍ عن كيفية الاستمرار في العمل في أوقات الأزمات.
- هـ- من الضروري أن يعمل قادة الأعمال على تعزيز مبادئ الانفتاح والشفافية، وترسيخها بين الأفراد المسؤولين عن إدارة المخاطر، ويكون هؤلاء الأشخاص غالبًا في المقدمة، وهو ما يجعلهم في أفضل موقع للإبلاغ عن المخاطر التي تواجهها المنظمة والعمل على الحد من أثرها.

الإجراءات الداخلية:

الإجراء الداخلي هو: عبارة عن وثيقة موحدة توضح تفاصيل الإجراءات المتعلقة بتنفيذ الأنشطة الروتينية داخل المنظمة، وتشمل معايير ومراجع محدّدة ذات صلة لإبلاغ الموظفين وأصحاب المصلحة بالقواعد أو المعايير أو اللوائح التنظيمية؛ لضمان كفاءة التنفيذ واتساق النتائج. تقدّم الإجراءات الداخلية الموثقة المبادئ التوجيهية والإرشادات حول كيفية تحديد المهام وخطط العمل المقرّرة داخل المنظمة.

تهدف النقاط التالية إلى توفير النصائح والإرشادات بشأن الطُّرُق الموثوقة لوضع إجراءات داخلية فعالة:

١- استخدام الرسوم البيانية للمساعدة في توضيح الإجراءات:

يمكنك عرض الإجراءات باستخدام الرسوم البيانية بما يسمح للقارئ برؤية وفهم الصورة الأشمل، ومن ثمّ تقسيمها إلى أقسام منطقية تشمل التفاصيل والبيانات ذات الصلة.

٢- استخدام قوائم الفحص لدعم عملية التنفيذ:

استخدام قوائم الفحص كأداة بسيطة لضمان استكمال كل خطوة أو معلومة أو مهمة مرتبطة بالإجراءات في المرحلة الملائمة من العملية.

٣- استخدام جُمَل قصيرة ومختصرة:

استخدم جُمَلًا وعبارةً مختصرةً حيث تزداد جودة الإجراءات كلما كانت الجمل أقصر، فالإجراءات المطوّلة يصعب فهمها، بينما القصيرة المزوّدة بشرح موجز ونقاط محدّدة وعناوين وصور وقائمة فحص وأشكال جرافيك ورسوم بيانية تكون أكثر فاعلية من المستندات ذات النصوص الطويلة.

٤- إشراك المسؤولين عن التنفيذ في عملية التطوير:

في حال تولّي أفراد من ذوي الخبرة عملية صياغة الإجراءات قد يغفل هؤلاء الأفراد عن بعض الخطوات عن غير قصد، نتيجة لفهمهم ودرابتهم الكبيرة بالعملية. لكن ليس كلّ من يقرأ الإجراءات لديه نفس مستوى الخبرة؛ لذا يؤدّي السماح للمسؤولين عن تنفيذ الإجراءات (أو شخص مستقلّ تمامًا بمراجعتها) إلى تقديم رأي وملاحظات قيمة تسهم في إنتاج إجراءات أكثر فعالية.

٥- تصنيف الإجراءات ضمن فئات لتسهيل اتباعها:

يعدّ تصنيف الإجراءات ضمن مستويات متنوّعة -بدءاً من الخطوات الرئيسة والتوسعات اللاحقة إلى الخطوات الفرعية- أمراً من شأنه تحقيق الوصول إلى إجراءات أكثر وضوحاً يمكن توثيقها وتنفيذها في المنظمة فيما بعد.

دليل التدقيق الداخلي:

يعدّ التدقيق الداخلي غير المالي من الأنشطة المستقلة والحيادية المصمّمة لتعزيز قيمة عمليات المنظمة والارتقاء بمستواها، كما يساعد التدقيق الداخلي المنظمة في تحقيق أهدافها عبر تطبيق نهج منظم ومنضبط لتقييم مدى فعالية عمليات إدارة المخاطر التشغيلية والمالية ومراقبتها، والحوكمة الخاصة بها.

من الأهمية بمكان عند تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي أن تقوم المنظمة بتحديد الفرد أو الفريق الملائم والمطلع الذي يمكنه إضافة قيمة إلى هذه العملية، ويمكن تنفيذ التدقيق على يد فرد أو عدة أفراد من داخل المنظمة.

ومن بين أهمّ عوامل النجاح اللازمة لتنفيذ عمليات تدقيق فعالة: التأكد على أن يكون كلّ من المدقق والشخص الخاضع للتدقيق على دراية تامة أنّ هذا النشاط هو عبارة عن تقييم موضوعي للأعمال في إطار المصلحة العامة للمنظمة، ويهدف إلى تعزيز إنتاجية وفعالية المنظمة وفرق العمل التابعة لها.

تحديد أصحاب المصلحة:

يضمّ اسم (أصحاب المصلحة) أيّ أفراد أو مجموعات أو منظمات لديها اهتمام أو ارتباط بالمنظمة، ومن الأمثلة على أصحاب المصلحة الرئيسيين: الجهات المستفيدة، وأعضاء مجلس الإدارة، والموظفون، والجهات الحكومية، والجهات المانحة، والموردون، والمجتمع ككل.

وتعدّ عملية تحديد أصحاب المصلحة من العمليات المهمّة التي تستعين بها المنظمات الناجحة للحصول على الدعم، ويسهم ذلك في تحقيق الفعالية في المنظمة من خلال التأكد من مشاركة أصحاب المصلحة في الوقت المناسب وبالطريقة الأكثر ملاءمة.

إدارة أداء الموظفين:

يتمثّل الهدف الأساس من إدارة أداء الموظفين في تعزيز ورفع كفاءة وفعالية أداء

الموظفين بصفة عامة، مع تحسين القيمة التي يضيفونها إلى أعمال المنظمة. وتعدّ إدارة أداء الموظفين عملية متواصلة يتشارك فيها الموظفون والمديرون معاً من أجل تخطيط ومراقبة ومراجعة أهداف الموظف وإسهاماته العامة في المنظمة. وتشمل المسؤوليات الرئيسة للمدير مراقبة الموظفين وتشجيعهم وتنمية مهاراتهم، فمن خلال وضع أهداف قابلة للقياس والتحقق يستطيع المدير توجيه الموظف والارتقاء بإدائه، فضلاً عن المساعدة في تعزيز قوة المنظمة وسمعتها باعتبارها جهة العمل المفضلة.

وهناك نصائح حول تحديد الأهداف للموظف وهي:

١- وضع أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة:

يجب أن يتماشى كل من أهداف الموظف مع إستراتيجية النمو العامة الخاصة بالمنظمة، حيث إن ذلك يساعد الموظفين في فهم كيفية مساهمة أدوارهم ومسؤولياتهم في نمو المنظمة بصورة شاملة.

٢- دعوة الموظف لتحديد الأهداف الخاصة بوظيفته:

ربما يكون لديك أهداف معيّنة لكل موظف، إلا أنك ستحصل في الأغلب على إجابات توضيحية إذا طلبت من الموظف تحديد أهداف ترتبط بوظيفته بصفة خاصة. سيساهم ذلك في تشجيع الموظف على تحمّل مسؤولية تنفيذ الأهداف الخاصة به.

٣- وضع أهداف محدّدة وذات صلة وقابلة للقياس والتنفيذ:

لا يعدّ إخبار الموظف بأنّ عليه العمل بجدّ هدفاً صحيحاً، بل يجب أن يكون كل هدف ضمن إطار محدّد وقابل للقياس والتنفيذ.

٤- وضع أهداف متّسقة للموظفين ذوي الأدوار والمسؤوليات المتماثلة:

لا يحقق وضع الأهداف النجاح المطلوب عندما ينتج عنه منافسة غير صحيّة بين الموظفين؛ لذا تجنّب وضع أهداف مختلفة للموظفين ذوي الأدوار المتماثلة، وامتنع عن تشجيع المنافسة الداخلية، فقد يؤدي إلى تثبيط الهمة والمعنويات.

٥- مكافأة الموظفين على تحقيق الأهداف:

من الأهمية بمكان تكريم الموظفين الذين يحققون أهدافاً أو يفوقونها، حيث تعتبر هذه المكافأة -سواء كانت في شكل علاوة أو شهادة أو تكريم عام في اجتماع الموظفين وما إلى ذلك- اعترافاً بجهود الموظف، ويظهر ذلك لزملائه أن المنظمة تقدّر هذا النوع من الالتزام والعمل الجاد.

٦- العمل على الارتقاء بأداء الموظفين الذين لا يحققون الدرجة المطلوبة:

لن يتمكن جميع الموظفين من تحقيق أهدافهم بغض النظر عن محاولاتهم للعمل الجاد. فعندما لا يتمكن الموظف من تحقيق الأهداف بحلول الموعد النهائي المتفق عليه يجب إجراء مناقشة متعمّقة مع الموظف بشأن أسباب عدم تحقيق الأهداف، وما الذي يمكن القيام به من أجل حلّ المسألة أو المسائل التي أدت إلى ذلك؟ ثم العمل على تحسين الأداء.

سياسة تضارب المصالح:

تهدف سياسة تضارب المصالح إلى حماية المنظمة، وتعدّ هذه السياسة ضروريةً لوضع مصلحة المنظمة فوق مصلحة جميع الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمنظمات التابعة على المصالح الشخصية للأشخاص. وصمّمت سياسة تضارب المصالح لتزويد المنظمة بالإجراءات التي تتطلّب من الأشخاص الذين لديهم تضارب مصالح أو الذين يُحتمل أن يكون لديهم تضارب مصالح مع المنظمة لاحقاً وجوب الإفصاح عن التضارب الحاصل أو التضارب المحتمل، ومنع أعضاء مجلس الإدارة وصُناع القرار من أصحاب المصالح من التصويت لأي أمر يتفق أو يتعارض مع مصالحهم.

وفيما يلي بعض النصائح والتوجيهات بشأن الطرق المثلى لوضع سياسة تضارب المصالح داخل المنظمة:

١- يتعين على مجلس الإدارة رفع مستوى الوعي وتشجيع النقاشات المتعلقة بتضارب المصالح المحتمل داخل المنظمة.

- ٢- يجب توثيق أيّ إفصاح عن وجود تضارب مصالح حالي أو محتمل كتابةً، وعرضه على مجلس الإدارة أو اللجنة المفوضّة لحلّ تضارب المصالح.
- ٣- يجب تعميم نموذج الإفصاح على الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة سنويّاً لطلب الإفصاح في حال وجود تضارب مصالح حالي أو محتمل.
- ٤- يتعيّن مراجعة سياسة تضارب المصالح سنويّاً، ويجب تعميم أيّ تغييرات على المنظمة بكافة أقسامها وإدارتها.
- ٥- عند صياغة سياسة تضارب المصالح الخاصّة بالمنظمة تؤخّذ كلُّ من المصالح المالية وغير المالية بعين الاعتبار.

المراجع:

- أسس الحوكمة في القطاع غير الربحي، مؤسسة الملك خالد، مبادرة بيرل، ٢٠١٩م.
- الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية دليل تعريفي، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية.
- دليل الحوكمة في الجمعيات، مجموعة من الباحثين، الأردن، ٢٠٢١م.
- أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة غرفة أبو ظبي.
- الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، أ. د. مدحت محمد أبو النصر.
- مفهوم الحوكمة.. النشأة والتطور، سعد السيارى، صحيفة مال.
- مفهوم الحوكمة.. التعريف والمبادئ، سعد السيارى، صحيفة مال.

الحوكمة في السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠

سير المملكة نحو رؤيتها ٢٠٣٠ في تحقيق الحوكمة :

أصدّرت المملكة العربية السعودية وثيقةً في غاية الأهمية يُمكن اعتبارها بمثابة اللبنة الأولى لبناء مستقبل أفضل للأجيال الجديدة، والسير على درب الممارسات العالمية في تحقيق الحوكمة، وذلك بعد إطلاق العديد من البرامج والإستراتيجيات، ومن أهمّ تلك البرامج ما يلي:

برنامج إعادة هيكلة الحكومة:

تُسهّم المرونة وإعادة الهيكلة المستمرة للعمل الحكومي في تحقيق الأولويات الوطنية، حيث توجّهت الجهودُ نحو إلغاء المجالس العليا في البلاد، وبديلاً عن ذلك تم إنشاء مجلسين، الأول: للشؤون الاقتصادية والتنمية، والثاني: للشؤون السياسية والأمنية، وكان لذلك الأثر البالغ في رفع كفاءة المؤسسات وتسريع الإجراءات وعمليات اتخاذ القرار، وهذا التطوير الهيكليّ مستمرّ بشكل دوري ومنتظم.

برنامج تحقيق التوازن المالي:

أسهم مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية -والذي أنشئ بغية إعادة هيكلة الحكومة- في مراجعة الأثر الاقتصادي للمشروعات، وعلى إثر ذلك تمّ استحداث إدارات بهدف اتخاذ الإجراءات المناسبة والجديدة ومراجعة اللوائح بشكل مستمرّ.

برنامج إدارة المشروعات:

تمرّ المملكة بثورة في المشروعات التطويرية والإصلاحية في كافة أجهزة الدولة، وحتى لا تضيع جهود الدولة في تلك المشاريع كان لا بدّ من اتباع المنهج العلميّ في إدارة تلك المشروعات، ومن ذلك استحداث مكتبٍ لإدارة المشروعات في مجلس

الشؤون الاقتصادية والتنمية، ومركز آخر للإنجاز والتدخل السريع، والعديد من المكاتب في الجهات الحكومية المختلفة.

برنامج مراجعة الأنظمة:

في وقتٍ وجيزٍ قامت المملكة العربية السعودية بإصدار أنظمة جديدة توابك تطوُّرات العصر، ومنها نظام رسوم الأراضي البيضاء، ونظام الهيئة العامة للأوقاف، ونظام الشركات، ونظام المؤسسات والجمعيات الأهلية، ونظام العمل، وتُجري المملكة مراجعاتٍ مستمرةً للأنظمة لديها بما يتناسب مع مُجريات الحاضر ومواكبة المستقبل.

برنامج قياس الأداء:

أسست المملكة المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة؛ حرصاً على تطبيق مبدأ أو ثقافة الأداء لتصبح هي المعيار في تقييم كافة الجهات والمبادرات والأجهزة والمسؤولين.

برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي:

تسعى المملكة العربية السعودية لإعادة هيكلة مستمرة ومنتظمة ومرنة لمؤسسات الدولة المختلفة، بحيث تكون لكل مؤسسة دورها ومسؤوليتها المنفصلة عن غيرها بما يساهم في إلغاء الأدوار المتكررة، وتسهيل الإجراءات، وتكون لكل مؤسسة وظائفها المحددة ومهامها المعلومة المسؤولة عنها، والتي يمكن أن تخضع للمساءلة والرقابة، وبما يضمن المرونة في مواجهة التحديات، ويقلل من التضارب بين السياسات وبرامج الأجهزة.

برنامج رأس المال البشري:

تعمل المملكة على تفعيل برنامج متخصص يدعم العنصر البشري نظراً لأهميته في نجاح المشروعات، ويكون الدعم من خلال العديد من النشاطات؛ كالمساعدة في الاختيار، والمساندة في توفير الكوادر المناسبة وتأهيلها، كل بحسب ما يحتاجه من دعم.

إطار حوكمة تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ :

قام مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في السعودية بتطوير نظام حوكمة متكامل لضمان مأسسة العمل ورفع كفاءته، وتسهيل تنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة بما يمكن المجلس من المتابعة الفاعلة، استناداً إلى تكليف مجلس الوزراء للمجلس، بوضع الآليات والترتيبات اللازمة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

أولاً: على مستوى رسم التوجهات والاعتماد:

بناء على تفويض مجلس الوزراء، يتولى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية وضع الآليات والترتيبات اللازمة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ويشمل ذلك رسم الرؤى والتوجهات والبرامج والرفع بها، والبت فيما يطرأ على البرامج والمبادرات من تعديل أو تحديث، كما يتولى المجلس البت فيما من شأنه إعاقة تحقيق البرامج التنفيذية لأهدافها فيما يقع ضمن اختصاصاته عبر الآتي:

١ - اللجنة المالية:

تتولى وضع وتحديث آليات اعتماد تمويل البرامج والمبادرات بما في ذلك تطوير إطار النفقات متوسطة المدى، كما تتولى اللجنة إعداد وتحديث الآليات التفصيلية التي يتم من خلالها اعتماد المتطلبات المالية للبرامج والمبادرات، ويشمل ذلك دراسة المتطلبات المالية للبرامج والمبادرات وتخطيط التدفقات النقدية لها والرفع بشأنها.

٢ - الفريق الإعلامي بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية:

يتولى الفريق الإعلامي في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية ترسيخ الصورة الذهنية لـ «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠»، ويشمل ذلك توحيد الرسائل الموجهة للرأي العام وتصحيح ما قد يكون خاطئاً منها وتطوير الخطط الإعلامية لـ «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠» والبرامج التنفيذية المرتبطة بها لإطلاقها للجمهور تعزيزاً لمبدأ الشفافية.

ثانيًا: على مستوى تطوير الإستراتيجيات:

١- اللجنة الإستراتيجية بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية:

تتولى اللجنة الإستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية مسؤولية تقديم الدعم في الشؤون الإستراتيجية للمجلس، بما في ذلك اقتراح صياغة الإستراتيجيات المحققة لـ «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠»، وترجمتها إلى برامج تنفيذية، ومتابعة تنفيذها، وذلك من خلال إشرافها على مكتب الإدارة الإستراتيجية، ودراسة كل ما يرفعه المكتب إليها. كما تتولى اللجنة كذلك دورًا مهمًا في حل العوائق والمشكلات التي تواجه تنفيذ الإستراتيجيات والبرامج والمشروعات المحققة لتوجهات المجلس من خلال البت فيما يرفعه إليها مكتب الإدارة الإستراتيجية أو القيام برفعه إلى المجلس للبت فيه. وتعد اللجنة اجتماعاتها بدعوة من رئيسها مرة واحدة كل ثلاثة أشهر على الأقل، أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك بحسب ما يقدره رئيس اللجنة.

٢- مكتب الإدارة الإستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية:

يتبع مكتب الإدارة الإستراتيجية للجنة الإستراتيجية، حيث يمثل المكتب الذراع التنفيذية لها. ويتولى المكتب دراسة وتحليل سبل ترجمة «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠» إلى خطط وبرامج تنفيذية، ومن ثم الإشراف والمتابعة المستمرة على تقدم تلك الخطط والبرامج التنفيذية، ومدى تحقيقها لمستهدفاتها من خلال التقارير الواردة إليه، وتحديد الفجوات والرفع إلى اللجنة الإستراتيجية بشكل دوري بما يرى ملاءمته من توصيات. كما يتولى المكتب دورًا مهمًا في تذليل العقبات والمشكلات التي تُصعد إليه، ودراسة أسباب تأخر أو تعثر المبادرات - إن وجدت -، وإعداد ملف متكامل سعيًا نحو إيضاح الحقائق، وتقريب وجهات النظر، والبت فيها أو رفعها إلى اللجنة الإستراتيجية في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية للنظر في شأنها.

٣- مكتب إدارة المشروعات في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية:

يتولى المكتب مسؤولية متابعة المشروعات والقرارات التي يصدرها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ويشمل ذلك مدى تحقيق أهداف والتزامات «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠»، وما يراه المجلس من أولويات أو مبادرات نوعية ضمن البرامج التنفيذية الساعية لتحقيقها. ويشمل أيضًا التأكد من تطبيق منهجيات إدارة المشروعات وتقسيمها إلى محافظ، وتحليل الاعتماديات والمخاطر المرتبطة بذلك بما يدعم تحقيق النتائج المرجوة. كما يتولى المكتب مسؤولية متابعة سير المعاملات من وإلى المجلس والعكس، ويقوم المكتب بالتواصل مع الجهات في هذا الصدد لجمع التقارير الخاصة بذلك، والتي تمكنه من متابعة التنفيذ وإدارة المخاطر، ويشمل ذلك تعريف التحديات وتصعيدها، ومتابعة مدى التزام الجهات ذات العلاقة بالتعاون وقيامها بمسؤولياتها، وتسهيل تنفيذ البرامج، والرفع لمكتب الإدارة الإستراتيجية بشكل دوري.

٤- وزارة الاقتصاد والتخطيط:

تمثل الوزارة الجهة الداعمة للجهات ذات العلاقة والأجهزة الحكومية في التخطيط الإستراتيجي والتنفيذي، وذلك بناء على توجيه من مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، أو في حال طلب الجهات ذلك. كما توفر الوزارة المعلومات اللازمة من بيانات وإحصاءات ودراسات إلى الجهات ذات العلاقة، وتعمل على مواءمة الخطط القطاعية والمناطقية بين الجهات ذات العلاقة.

٥- مركز الإنجاز والتدخل السريع:

يمثل المركز الذراع الداعمة لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في عمله مع الجهات التنفيذية بغرض تحقيق «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠»، وذلك من خلال تقديم الدعم في تصميم المبادرات وإنجازها وتنفيذها. كما يتدخل المركز بناءً

على توجيه من مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في حال التعثر في تنفيذ أي من المبادرات المشمولة في البرامج التنفيذية المحققة لـ «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠». ويقوم برفع تقارير دورية للمجلس حول البرامج والمشروعات والمهام التي تم تكليفه بها.

آلية التصعيد ضمن إطار حوكمة تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

المستوى الأول:

يتم حلّ العوائق والتعامل معها داخل الجهة المنفّذة للبرامج والمبادرات، وبإشراف مباشر من رئيس الجهة (مثال: الوزير المختص)، ويعوّل على رئيس الجهة في حلّ معظم المشاكل التنفيذية في هذا المستوى، وذلك قبل تصعيدها إلى مستوى أعلى في حال كان ما يعوق التقدّم لا يقع ضمن إطار صلاحياته.

المستوى الثاني:

يُطلب من مكتب الإدارة الإستراتيجية التابع لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية المشاركة في دراسة الموضوع، وإعداد ملف متكامل؛ سعياً نحو إيضاح الحقائق وتقريب وجهات النظر، والحصول على المعلومات اللازمة لذلك من جميع الجهات ذات العلاقة؛ سعياً نحو حلّ العوائق المصعّدة له، ولا يتمّ الرفع إلى اللجنة الإستراتيجية إلا عند تعذّر معالجة ما يعيق تقدّم الإنجاز على هذا المستوى.

المستوى الثالث:

تقوم اللجنة الإستراتيجية بالبتّ فيما يُرفع لها من مكتب الإدارة الإستراتيجية ضمن اختصاصاتها، وفي حال تعذّر ذلك قد ترى اللجنة الحاجة إلى رفع الموضوع إلى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية للبتّ فيه.

المستوى الرابع:

يُعرض الموضوع على مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية للبتّ فيه.

تجربة المملكة العربية السعودية في مكافحة الفساد :

تم الإعلان في المملكة العربية السعودية عن الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٤٣ وتاريخ ١ / ٢ / ١٤٢٨ هـ، وتمثل هذه الإستراتيجية مشروعاً متكاملاً واضحاً للإصلاح، والحد من الفساد الإداري، والتصدي للانحرافات والتجاوزات في أجهزة الدولة المختلفة. وأكدت تلك الإستراتيجية ضرورة الإقرار بمبدأ الشفافية وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة، وإشراك مؤسسات المجتمع المدني في حماية النزاهة، وقيام الأجهزة الحكومية المختصة بممارسة اختصاصاتها في مكافحة الفساد بكل صورته وأشكاله، والعمل بمبدأ المساءلة لكل مسؤول مهما كان موقعه الوظيفي.

وهدفت الإستراتيجية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد إلى تحقيق ما يلي:

- ١- حماية النزاهة ومكافحة الفساد بشتى صورته ومظاهره، وتحصين المجتمع السعودي من الفساد في القيم الدينية والأخلاقية.
- ٢- توجيه المواطن والمقيم نحو التحلي بالسلوك السوي واحترام النصوص الشرعية والنظامية.
- ٣- توفير المناخ الملائم لنجاح خطة التنمية.
- ٤- المساهمة في الجهود المبذولة لتعزيز التعاون الإقليمي والدولي في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد.
- ٥- إقرار مبدأ الشفافية وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة عن طريق التأكيد على مسؤولي الدولة بأنّ الوضوح وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد، وأنّ اعتماده كممارسة يضفي على العمل الحكومي المصدقية والاحترام.

ثم جاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠ وهي تسعى إلى تطبيق الحوكمة والشفافية لمكافحة الفساد، نظراً لما للحوكمة والشفافية من دور في مكافحة الفساد والحد منه في الأجهزة الحكومية، وذلك من خلال ما يلي:

أ- الدور الذي تلعبه الحوكمة والشفافية في المشاركة في اتخاذ القرارات في الأجهزة الحكومية المختلفة والمراقبة بحيث يتم التأكد من أن العاملين يؤدّون ما أوكل إليهم من مهام بالشكل المطلوب، والمساعدة في منع أو تقليل أو اكتشاف حالات الفساد.

ب- تساعد الحوكمة والشفافية في تعزيز وكفاءة وفاعلية جميع الأنشطة في المؤسسات العامة، مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي التزمت برفع كفاءة الإنفاق العام، والحد من الهدر.

ج- تعمل الحوكمة والشفافية على إجراء مراجعة شاملة ودقيقة للأنظمة في جميع الأجهزة الحكومية للتحوّل من التركيز على سلامة الإجراءات إلى مفهوم فاعلية الصرف وارتباطه بتحقيق الأهداف، بحيث يمكن قياس فاعليتها بما يحفظ استدامة الموارد، ونشر ثقافة كفاءة الإنفاق في المنظمات العامة بغرض تحقيق تحسين الأداء.

إستراتيجية الحكومة الرقمية للفترة من عام ٢٠٢٣م إلى ٢٠٣٠م:

تحدّد إستراتيجية الحكومة الرقمية للفترة من عام (٢٠٢٣م) إلى (٢٠٣٠م) تطلعات المملكة ورؤيتها وأهدافها ومبادراتها وخارطة طريقها، حيث تتّجه معظم المبادرات الإستراتيجية نحو تحقيق أهداف الأمم المتّحدة للتنمية المستدامة ورؤية السعودية ٢٠٣٠، وتسترشد الإستراتيجية بأهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ وغاياتها الإستراتيجية وتتوافق معها.

تحدّد إستراتيجية الحكومة الرقمية هدفاً طموحاً يتمثّل في أن تقدّم الحكومة بحلول عام ٢٠٣٠م خدماتٍ حكوميةً رفيعة المستوى، تلبي احتياجات المواطنين بكفاءة وفعالية. ويتمثّل تطلّع الحكومة الأسمى في أن تصنّف ضمن المراتب العشرة الأولى في مجال الحكومة الرقمية، ويمكن أن يتحقّق ذلك من خلال ما يلي:

١. شعور المواطنين بالرضا: تحقيق رضا شعبي كبير وجودة حياة ممتازة في ظلّ خدمات الحكومة الرقمية.
٢. تنافسية الأعمال: تعزيز أداء الأعمال بصورة أساسية عن طريق استخدام المنظومة الرقمية.
٣. التحول الرقمي: إحداث تحول في الحكومة عن طريق دمج التقنيات الرقمية في العمليات والقرارات.
٤. الكفاءة الحكومية: دفع كفاءة الحكومة الرقمية وإنتاجيتها.
٥. الانفتاح الحكومي: الاستفادة من البيانات المفتوحة لتحسين المشاركة والشفافية والمساءلة.

الرؤية:

واحدة من أفضل ١٠ حكومات رقمية رائدة لمجتمع ممكن وحيوي.

الرسالة:

وضع تطلّعات المستفيدين واحتياجاتهم وتفضيلاتهم في قلب عملية صنع القرارات على مستوى الحكومة الرقمية.

الأهداف والغايات الإستراتيجية:

تحدّد الإستراتيجية ستّ ركائز إستراتيجية وستّة عشر هدفاً إستراتيجياً؛ لتحقيق تطلّعات المملكة، وتشتمل الركائز الإستراتيجية الستّ على ما يلي:

١. رضا المواطن:

إضفاء طابع شخصي على الخدمات الرقمية المقدّمة للمواطنين السعوديين.

٢. تمكين الأعمال:

زيادة تيسير مزاولة الأعمال في المملكة عن طريق قطاع أعمال متكامل رقمياً، وإنشاء منظومة أعمال تعطي الأولوية للتوجّه الرقمي.

٣. الحكومة الفعالة:

تأدية دور الحكومة الواحدة رقمياً للتخلص من الازدواجية، وتحسين عملية صنع القرار، وتقليل النفقات الحكومية.

٤. الاستثمار الفعال:

توجيه استثمارات حكومة المملكة لزيادة مشاركة القطاع الخاص، وتحقيق نموّ في الاستثمار الأجنبي المباشر، والتدفقات الواردة من استثمارات المغتربين المباشرة، واستخلاص قيمة أكبر من النفقات.

٥. المنظومة المنظمة:

إنشاء منظومة للهويّة الرقمية والثقة يستخدمها المواطنون السعوديون، وإطار تنظيمي رقمي مستقبليّ منسق وقابل للتكيف.

٦. تسريع عملية التحوّل:

تسريع عملية التحوّل الرقمي للمملكة من خلال العمل عن كثب مع الجهات الحكومية وتوفير القيادة والتوجيه الوطنيين في جوانب الابتكار والحوسبة السحابية والمصادر المفتوحة والبنية المؤسسية ومستقبل الحكومة الرقمية.

حوكمة البيانات:

تصدر مسألة الحوكمة الوطنية للبيانات أهداف الإستراتيجية، إذ ترتبط أربعة أهداف إستراتيجية ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر بتحسين نموذج الحوكمة الوطنية للبيانات، والتوجه إلى عملية صنع قرارات حكومية قائمة على الأدلة، واستخدام الخدمات العامة المشتركة.

وتشمل تلك الأهداف الإستراتيجية ما يلي:

- أ- تمكين عملية صنع قرارات حكومية قائمة على الأدلة بين أجهزة الحكومة.
- ب- زيادة استخدام الخدمات العامة المشتركة بين أجهزة الحكومة في المملكة.

- ج- تنفيذ إطار تنظيمي فعال ومنسق للمملكة.
- د- الاعتماد الكامل على السحابة فيما يتعلق بالبنية التحتية الرقمية المرنة.
- وتحدّد الإستراتيجية العديد من المبادرات الخاصة لدعم تفعيل الأهداف الإستراتيجية:
- أ- دعم عمليتي صنع القرارات الحكومية.
- ب- إنشاء المنصات الحكومية المشتركة والعامّة.
- ج- إنشاء هيكل حكومة مشترك.
- د- وضع السياسات واللوائح الرقمية.
- هـ- إحداث تحوّل في الحكومة للاعتماد الكامل على الخدمات السحابية.
- و- الارتقاء بمستوى جودة البيانات الحكومية المفتوحة وتوفرها.
- ز- الاعتماد على أفضل المنهجيات وتحقيق التميز الحكومي.
- ولا بد أن يتوافق هذا بصورة مجتمعة مع التشريعات الوطنية للأمن السيبراني وحماية البيانات والخصوصية والمعايير الوطنية لقابلية التشغيل البيئي.

أثر الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي في المملكة :

تُساهم الحوكمة في تعزيز قدرة الاقتصاد التنافسية، بحيث تعمل على دعم الأداء الاقتصادي وجذب الاستثمارات الأجنبية والقدرة على التنافس وزيادة ثقة المستثمرين؛ لكونها تخلق ضمانات ضدّ الفساد وسوء الإدارة، وستناول ذلك بإيجاز في النقاط التالية:

١. تقف الحوكمة حائلاً في مواجهة أحد أطراف العلاقة الفاسدة، ومن ثمّ فهي بهذا تحجّم من استنزاف موارد الشركة وتآكل قدراتها التنافسية، وما سيتبع ذلك من عزوف المستثمرين عن الاستثمار في بيئة يعترها الفساد. فالحوكمة تؤكّد على مبادئ العدالة والشفافية في المعاملات، وفي إجراءات المراجعة والمساءلة.

٢. تساعد الحَوَكَمَة على تحسين العملية الإدارية وتحسين كفاءة أداؤها، مما يؤدي لجذب الاستثمار.
٣. يترتب على تطبيق حَوَكَمَة الشركات تقوية ثقة الجمهور وكافة المتعاملين مع الشركات، مما يساهم في ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا ينعكس بالإيجاب على القدرة التنافسية للدولة.
٤. تطبيق حَوَكَمَة الشركات يؤدي لتعزيز ثقة الجمهور فيما يتعلق باستقلال عملية الخصخصة ونزاهتها.

المراجع:

- الحَوَكَمَة فِي السعودية وآلية عمل الحكومة، شركة المحامي عبد العزيز سعد الجعيشن.
- إطار حَوَكَمَة تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠، موقع العربية، ٢٠١٦م.
- دور الحَوَكَمَة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، أ. د. عادل بن أحمد الشلفان، المجلة العربية للإدارة، ٢٠٢١م.
- إستراتيجية الحكومة الرقمية للفترة من عام ٢٠٢٣م إلى ٢٠٣٠م.



تأسيس الجمعية وإنهاء الكيان القانوني لها

نظرًا للحاجة الماسة للعاملين في قطاع العمل الأهليّ لدليل استرشاديّ يُبيّن ويوضح لهم الإجراءات النظامية للعمل في القطاع الأهلي، وآليات العمل الصحيحة التي لا تُعرّضهم لأيّة مساءلة قانونية لاحقًا من قبل السلطات المختصة؛ نتيجة لقلّة علمهم بالقوانين واللوائح المنظّمة للعمل بالقطاع، ولقلة درايتهم ومعرفتهم بالإجراءات الصحيحة التي يجب أن تُتبع، وحتى يتجنّبوا العديد من المشاكل التي سبق وأن واجهت العاملين السابقين في هذا المجال، وحتى تتجنب الجمعيات الوقوع في المخالفات والمساءلة القانونية عليها وجب على العاملين في الجمعية الاطلاع والعمل على تنفيذ نظام الجمعيات والمؤسّسات الأهلية الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/ ٨) وتاريخ ١٩ / ٢ / ١٤٣٧ هـ ولائحته التنفيذية.

تعريف الجمعية الأهلية :

هي اتفاق عددٍ من الأشخاص فيما بينهم على إنشاء كيان نظاميّ لمدة معيّنة أو غير معيّنة دون أن يكون هدفهم الحصول على الربح المادي؛ وذلك لتحقيق غرض من أغراض البرّ أو التكافل، أو تحقيق نشاط من النشاطات التالية: ديني، أو اجتماعي، أو ثقافي، أو صحي، أو بيئي، أو تنمويّ، أو توعويّ، أو تقنيّ، أو موسميّ، أو تربويّ، أو تعليميّ، أو علميّ، أو بحثيّ أو، تدريبيّ.

تأسيس الجمعية الأهلية :

تخضع عملية التأسيس والترخيص لاشتراطات الجهات المنظّمة لها، ويجب الحصول عليها من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية مباشرةً للتأكد من النماذج المحدثة، والاطلاع على القواعد المنظّمة وتعديلاتها.

اشتراطات التقدّم بطلب التأسيس وقبوله:

- ١- أن يتقدّم بطلب التأسيس عشرة أشخاص فأكثر، ويقدم الطلب إلكترونياً على الموقع الإلكتروني لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والذي يتضمّن بياناً بالأسماء الرباعية لطالبي التأسيس وأعمارهم، مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يقلّ عمر أيّ عضو عن ثمانية عشر عاماً، وهو السنّ الذي يكون الشخص فيه مكتمل الأهلية.
- ٢- أن يكونوا جميعهم سعوديين كاملّي الأهلية، ولم يصدر في حقّ أيّ منهم حكمٌ إدانة في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، ما لم يكن قد رُدّ إليه اعتباره.
- ٣- أن يُعدّوا لائحةً أساسية للجمعية تتفق مع أحكام نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية. وتعدّ اللائحة الأساسية دستور الجمعية الذي ترجع إليه، ولا يجوز تعديله إلا عن طريق الجمعية العموميّة، ويسري بعد إقرار وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للتعديلات. وقد أعدت الوزارة نموذجاً استرشادياً للائحة الأساسية للجمعيات الأهلية، وعلى الأعضاء المؤسسين أن يتبعوا هذا النموذج.

ويجب أن تشمل اللائحة الأساسية على ما يلي:

- أ- اسم الجمعية، ومقرّها الرئيس، والنطاق الجغرافي لخدماتها، ولا يجوز العمل خارج النطاق الجغرافي المحدد، كما لا يجوز للجمعية تقديم خدماتها الخيرية أو الإغاثية خارج المملكة لصدور أمر ملكي جعل تقديم الأعمال الخيرية والإغاثية خارج المملكة مقصوراً بشكل حصري على الهيئة السعودية الأهلية للإغاثة والأعمال الخيرية بالخارج.
- ب- أهداف الجمعية والغرض الذي أنشئت من أجله: يجب تحديد أهداف الجمعية في اللائحة الأساسية للجمعية، والتقيد بها، وأن جميعها غير هادفة للربح.
- ج- اسم كل من الأعضاء المؤسسين، وعمره، ومهنته، ومحل إقامته، وقيمة الاشتراك.

د- أنواع العضوية، وشروط كل نوع، وحقوق الأعضاء وواجباتهم: العضو العامل وهو العضو المؤسس، والعضو المنتسب هو العضو الذي يطلب الانتساب للجمعية، وتوافرت فيه شروط العضو العامل.

ه- تحديد موارد الجمعية وكيفية التصرف فيها: تتكوّن موارد الجمعية وفقاً للمادة الثانية عشرة من النظام مما يلي: رسوم العضوية (إن وجدت)، عوائد نشاطات الجمعية، الصدقات والهبات والأوقاف والتبرعات، العوائد الاستثمارية من أموال الجمعية، ما يقرّر لها من إعانات حكومية، ما قد يخصّصه صندوق دعم الجمعيات من دعم لبرامجها وتطويرها.

و- تحديد بداية السنة المالية للجمعية ونهايتها.

ز- كيفية تعديل اللائحة الأساسية للجمعية: الجمعية العمومية هي الجهة الوحيدة التي لها حقّ تعديل اللائحة الأساسية بناءً على الاقتراح المقدم لها، ويتمّ التصويت وأخذ موافقتها عليه، ولا يسري هذا التعديل إلا بعد موافقة الوزارة عليه.

ح- كيفية إدماج الجمعية مع غيرها من الجمعيات العاملة في نفس القطاع.

ط- عدد أعضاء مجلس الإدارة ومدّته واختصاصاته، ومواعيد اجتماعاته، وطريقة انتخاب أعضائه، وحالات فقد عضويته، وكيفية شغل الأماكن الشاغرة فيه.

ي- الشروط الواجب توافرها في عضو مجلس الإدارة، وحقوقه، والتزاماته.

ك- صلاحيات واختصاصات كل من: رئيس مجلس الإدارة، ونائبه، وأمين الصندوق، ومدير الجمعية، والأمين العام.

ل- اختصاصات الجمعية العمومية، وقواعد دعوتها، ومواعيد اجتماعاتها، وكيفية صدور قراراتها.

م- الدفاتر الحسابية والإدارية التي تمسكها الجمعية، وطريقة إعداد الحساب الختامي ومراجعتها، والتصديق عليه.

ن- كيفية إنشاء فروع للجمعية.

س- كيفية حل الجمعية حلاً اختيارياً، والجهة التي تؤول إليها أموالها بعد الحل، مع مراعاة عدم جواز أن تؤول أموال الجمعية بعد حلها لغير الجمعيات والمؤسسات الأهلية المرخصة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

التقدم بالطلب وأخذ الموافقة عليه:

١- يُكَلَّفُ أحد الأعضاء المؤسسين لينوب عن باقي الأعضاء في مخاطبة الوزارة، ويقوم العضو المكلف بتعبئة طلب التأسيس إلكترونياً بموقع الوزارة.

٢- في حالة توفّر القناعة لدى الوزارة بقُدرة الجمعية على تحقيق أهدافها المحددة، وتوافر الشروط النظامية لإنشائها، وبعد الحصول على موافقة وزارة الداخلية والجهة المشرفة التي يخضع نشاط الجمعية لإشرافها الفني يصدُرُ قرار وزاريّ بالموافقة على تسجيلها في السجل الخاصّ بذلك لدى الوزارة، وإصدار ترخيصها، ويتمّ نشره في الموقع الإلكتروني للوزارة.

٣- يُبلِغُ العضو الذي فوّضه المؤسسون بالقرار، لاستلام نسخة من اللائحة الأساسية للجمعية والترخيص الصادر لها من أقرب فرع للوزارة، وهذا الترخيص يشتمل على: (اسم الجمعية كاملاً - مقرها الرئيس - منطقة خدماتها - رقم وتاريخ القرار الوزاري بالموافقة على التسجيل - رقم تسجيلها وتاريخه - تاريخ النشر).

٤- في حال انقضاء ستين يوماً من تاريخ تقديم الطلب مستكماً لمسوغاته دون صدور موافقة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على تأسيس الجمعية تكون الجمعية مرخّصةً بقوة القانون، ومكتسبةً للشخصية الاعتبارية قانوناً.

٥- بعد تأسيس الجمعية الأهلية يكون الممثل القانوني لها أمام القضاء أو الغير والمسؤول عن التصرف في ممتلكاتها العقارية أو المنقولة بعد موافقة الجمعية العمومية للجمعية هو رئيس مجلس إدارة الجمعية، وله توكيل غيره من أعضاء المجلس في ذلك.

فِرْعُ الْجَمْعِيَّةِ:

أ- لا يجوز إنشاء فرع للجمعية إلا بعد أخذ موافقة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والجهة المشرفة.

ب- يجب أن يُنصَّ في اللائحة الأساسية للجمعية على آلية إنشاء الفرع وعمله.

ج- يجب أن يتقيّد الفرع في الخدمات والأنشطة التي سيقدمها بالأهداف والأنشطة المعلنة للجمعية الأهلية التابع لها، والمنصوص عليها في اللائحة الأساسية، ويجوز أن يقتصر على بعض الأنشطة، أو خدمات محدّدة دون غيرها من خدمات الجمعية.

د- يرفع قرار الجمعية العمومية للجمعية بالتقدم للوزارة بطلب إنشاء فرع لها يحدّد به البيانات الأساسية كما في طلب تأسيس الجمعية السابق من مكان مقرّ الفرع ونشاطه، والخدمات التي يقدمها، والنطاق الجغرافي لتقديم تلك الخدمات، والهيكل الإداري له، وأسماء العاملين المرشّحين لإدارته، وصورة من الهوية الوطنية لكل منهم، مع بيانات التواصل معهم.

هـ- يجب أن تكون لدى الجمعية المقدّرة المالية والإدارية على تشغيل الفرع وضمان استدامته، وتقديم ما يثبت ذلك ضمن طلب تأسيس الفرع للوزارة.

نَهَايَةُ الْكِيَانِ الْقَانُونِي لِلْجَمْعِيَّةِ الْأَهْلِيَّةِ:

تتعرّض بعض الجمعيات الأهلية بسبب وقوعها في مخالفات قانونية، وأغلب هذه المخالفات سببها عدم المعرفة بقوانين القطاع الأهلي. وعادةً ما تزوّد الجهات الرسمية الجمعيات باللوائح والأنظمة الصادرة عنها، غير أن الجمعيات قد تواجه صعوبات في فهم القوانين أو في تطبيقها، فضلاً عن حاجتها للمراقبة القانونية كي تتأكّد من عدم تجاوز الأنظمة في الممارسات اليومية.

وحتى يُتَجَنَّبَ الوقوعُ في تلك المخالفات القانونية يجب تنفيذ المرحلة النظامية الأخيرة من الوجود القانوني للجمعية، حيث ينقسم الحديث عنه إلى: أولاً: انتهاء الكيان القانوني للجمعية بالدمج، ثانياً: انتهاء الكيان القانوني للجمعية بحلّها.

أولاً: دمج الجمعية:

يتمُّ دمج الجمعية مع جمعية أخرى ويُنْتَج عن هذا الدمج انتهاء الكيان القانوني للجمعية المدمجة، وهذا الدمج له نوعان هما: الدمج الاختياري، والدمج الإجمالي.

الدمج الاختياري للجمعية:

يجوز دمج الجمعية في جمعية أخرى دمجاً اختيارياً وفق الشروط التالية:

- أ- أن تكون أهداف الجمعيات متقاربة من بعضها البعض.
- ب- موافقة الجمعية العمومية لكل من الجمعيتين على مبدأ الدمج.
- ج- موافقة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على الدمج.
- د- تتقدم الجمعيتان بطلب منهما إلى الوزارة توضّحان فيه الرغبة في الاندماج ومبرراته، وترفقان به صورة من قرار الجمعية العمومية لكل من الجمعيتين بالموافقة على الدمج.
- هـ- عند موافقة الوزارة على الدمج يصدر قرار وزاريّ يتم نشره بالموقع الرسمي للوزارة.

و- تُزوّد الوزارة بصورة من الميزانية العمومية لكل من الجمعيتين عن السّنة المالية الأخيرة مصحوبةً بكشفٍ مفصّل يُبيّنُ ممتلكات وحقوق والتزامات كلٍّ من الجمعيتين في تاريخ صدور القرار الوزاري الخاصّ بالموافقة على الاندماج.

الدمج الإجمالي للجمعية:

يجوز بقرار من وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية دمج جمعية في أخرى،

أو اندماج جمعية أخرى فيها عندما تقضي المصلحة العامة ذلك، ويُنشر هذا القرار بالموقع الرسمي للوزارة.

آثار الدمج على الكيان القانوني للجمعية:

يترتب على القرار الوزاري الصادر بالدمج أو الموافقة على الدمج الآثار التالية:

أ- زوال الشخصية الاعتبارية للجمعية المندمجة والتأشير بذلك في السجل الخاص بالجمعيات الأهلية بالوزارة.

ب- اعتبار الجمعية المندمجة فيها خلفاً قانونياً للجمعية المندمجة، وتؤول إليها بموجب ذلك جميع موجوداتها، كما تنتقل إليها ذمتها المالية بما لها وما عليها من حقوق والتزامات، ويكون لها وحدها الصفة النظامية في استيفاء تلك الحقوق وتأدية تلك الالتزامات.

ج- يُؤشّر في سجل الجمعية المندمجة فيها بما طرأ عليها من اندماج الجمعية الأخرى فيها.

ثانياً: حل الجمعية:

الحل الإجباري للجمعية:

لوزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أن يصدر قراراً بحل الجمعية في الحالات الآتية:

أ- إذا قل عدد أعضائها عن خمسة أشخاص.

ب- إذا خرجت عن أهدافها، أو ارتكبت مخالفات جسيمة لهذا النظام، أو اللائحة الأساسية.

ج- إذا أصبحت عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها المالية.

د- إذا تصرفت في أموالها في غير الأوجه المحددة لها.

هـ- إذا ارتكبت مخالفات لأحكام الشريعة الإسلامية، أو النظام العام، أو الآداب العامة، أو أيّ فعل يخلّ بالوحدة الوطنية.

و- إذا ثبت للوزارة وقوع أخطاء جسيمة تؤثر على تنفيذ عقد أبرمته الجمعية مع جهة حكومية أو خاصة لإدارة مؤسسة تابعة لها، أو تنفيذ أي من مشروعات تلك الجهة أو برامجها أو خدماتها؛ فللوزارة -بعد التنسيق مع الجهة- وقف تنفيذ العقد مؤقتاً إلى حين إزالة المخالفات.

الحل الاختياري للجمعية:

أ- يجوز حل الجمعية اختيارياً بموجب قرار يصدر من الجمعية العمومية غير العادية، وبعد موافقة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على هذا القرار ونشره في الجريدة الرسمية.

ب- يجب أن يتضمّن قرار الحلّ تعيين مُصَفٍّ أو أكثر لحقوق الجمعية وممتلكاتها.

أثر قرار الحل:

□ يُبَلَّغُ قرار حلّ الجمعية للجهات ذات العلاقة من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ومنها الجهة المشرفة على الجمعية.

□ لا يجوز التصرف في أموال الجمعية أو مستنداتها من قبل القائمين على شؤونها من تاريخ صدور قرار الحل.

□ في حالات الضرورة فقط يجوز للقائمين على شؤون الجمعية التصرف في موجوداتها المعرّضة للتلف، وذلك بعد أخذ الإذن المسبق من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

□ في حالة عدم النصّ في اللائحة الأساسية للجمعية الصادر قرار بحلّها على طريقة تصفية الجمعية، وكيفية التصرف في أموالها ومستنداتها، والجمعيات الأهلية التي ستؤول إليها هذه الأموال، أو في حالة تعذر تطبيق ما تضمّنته اللائحة الأساسية من

إجراءات يُصدِرُ وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية قرارًا يحدّد ذلك.
 □ في جميع الأحوال يُرَاعَى أن تتنفع من هذه الأموال والموجودات الجمعيات
 والمؤسسات الأهلية المسجّلة لدى الوزارة.

إرشادات عامة للجمعية الأهلية:

على الجمعية الأهلية اتباع الآتي:

١- أن تحتفظ في مقرّ إدارتها بكلّ الوثائق والمكاتبات والسجلات الإدارية والمالية
 الخاصة بها وبنشاطها لمدة لا تقل عن عشر سنوات.

٢- أن تعدّ سجلاً خاصاً لأعضائها تقيّد فيه: اسم كل عضو، وسنّه، ومهنته، ومحل
 إقامته، وتاريخ انضمامه للجمعية، وما يسدّده من اشتراكات، وكل تغيير يطرأ على
 هذه البيانات، وأن تُعلّم الوزارة في تقرير سنوي بما يطرأ من تغيير على هذه البيانات.

٣- أن تدوّن في سجلات معدّة لهذا الغرض محاضر جلسات الجمعية العمومية
 ومجلس إدارتها وقراراتها، ولكل عضو من أعضاء الجمعية حقّ الاطلاع على هذه
 السجلات.

٤- أن تذكر اسمها ورقم تسجيلها ودائرة نشاطها في جميع دفاترها وسجلاتها
 ومطبوعاتها.

٥- لا يجوز للجمعية إسناد رئاسة اللجان الدائمة والوظائف القيادية - سواء كانت
 إدارية أو مالية - وكذلك وظائف البحث الاجتماعي لغير المواطنين السعوديين.

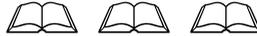
٦- لا يجوز للجمعية المشاركة في أية فعالية خارج المملكة إلا بموافقة خطية مسبقة
 من الوزارة، كما لا يجوز لأية جمعية قبول أية تبرّعات من أية جهة أجنبية سواء
 داخل المملكة أو خارجها إلا بعد أخذ موافقة الوزارة.

٧- لا يجوز لمن يعمل بالجمعية أو يكون من المستفيدين منها أن ينتسب إليها كعضو
 عامل.

- ٨- لا يجوز للموظف المكلف بالإشراف على الجمعية ومتابعتها من قبل الوزارة أن يترشح لعضوية مجلس إدارتها إلا بعد أخذ الموافقة.
- ٩- الجمعية التي لا تباشر أعمالها بعد مُضيِّ عام من صدور قرار الموافقة على تأسيسها يتمّ إلغاء تلك الموافقة، واعتبارها كأن لم تكن، ما لم يقدم المؤسسون مبرراً تقتنع به الوزارة.

المراجع:

- المرشد القانوني للجمعيات الأهلية، د. خالد رمضان عثمان أحمد، المستشار أحمد صلاح الغريب (مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية، مجموعة محمد السلطان القانونية) الطبعة الثانية ١٤٣٧ هـ.



حوكمة التنظيم الإداري وإجراءات العمل في الجمعية

لائحة تنظيم العمل:

وهي لائحة صادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية حاكمة على غيرها من اللوائح المنظّمة لعلاقة الجمعية الأهلية بالموظفين لديها، ونسلط الضوء هنا على مدى كفاية وفعالية الأنظمة واللوائح والقرارات الداخلية:

أولاً: يتوجّب على كلّ جمعية أهلية إعداد لائحة لتنظيم العمل وفق النموذج الإلزامي الصادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تتناول كافة علاقاتها مع موظفيها.

ثانياً: يجب على الجمعية الأهلية اعتماد اللائحة من مكتب العمل بشكل رسمي، ومن ثمّ إطلاع الموظفين عليها.

ثالثاً: للجمعية الحقّ في تعديل اللائحة بما يمنح العامل مزيداً من المزايا دون نقصان أي بند من بنودها، وينبغي الاستعانة بخبير قانوني في نظام العمل لإجراء التعديلات.

رابعاً: كثير من المنظّمات تحسّن في التنظيم وتخفّق في الممارسة؛ لذا فالواجب أن تلتزم الجمعية باللائحة عند نشوب أيّ خلاف مع الموظّف وتعمل بالإجراءات الرسمية، وتتجنب الفصل التعسفي والقرارات الارتجالية.

نطاق أنشطة الجمعية الأهلية والمستفيدون منها:

نتناول هنا الحديث عن مشروعية الأنشطة التي تمارسها الجمعية:

١. لكل جمعية نطاق جغرافي تلتزمه، ولا يجوز لها تجاوزه.

٢. متى حدّدت الجمعية مستفيديها فلا يجوز لها تجاوزهم، ويمكنها التقدّم بطلب تعديل اللائحة الأساسية لتوسعة دائرة المستفيدين.
٣. لا يجوز للجمعية ممارسة أنشطة غير مشمولة في لائحتها الأساسية إلا بعد موافقة الجمعية العمومية.
٤. لا بد من وضع معايير يخضع لها المستفيدون من الجمعية لضمان تكافؤ الفرص بينهم.
٥. المراقبة القانونية لأنشطة الجمعية لضمان عدم خروجها عن التصريح الممنوح لها.

ممارسات الحوكمة الرشيدة:

المجال الأول:

توفّر الجمعية العمومية ومجلس الإدارة الحوكمة الرشيدة للجمعية من خلال فهم وتنظيم وتطبيق وتقييم وتقويم المواءمة القانونية في الجمعية، وذلك من خلال التأكّد من مواءمة جميع الأنظمة والعمليات الإدارية الداخلية والبرامج والأنشطة والتعاملات الخارجية لأنظمة وقوانين الوزارة والجهات المشرفة على الجمعية.

المجال الثاني:

توفّر الجمعية العمومية ومجلس الإدارة الحوكمة الرشيدة للجمعية من خلال فهم وتنظيم وتطبيق وتقييم وتقويم الإدارة والأداء في الجمعية، وذلك من خلال التأكّد من إدارة المسؤوليات وتأدية الأدوار الإدارية المنوطة بشكل فعّال؛ لضمان اتخاذ القرارات المناسبة والتأكّد من أداء الجمعية لأدوارها الحقيقية وتحقيقها للأثر المجتمعيّ التنمويّ المطلوب.

المجال الثالث:

توفّر الجمعية العمومية ومجلس الإدارة الحوكمة الرشيدة للجمعية من خلال فهم وتنظيم وتطبيق وتقييم وتقويم العمل بمهنيّة في الجمعية، وذلك من خلال التأكّد

من التزام الجمعية بجميع مستوياتها الإدارية بالأخلاق الإسلامية والأخلاق المهنيّة المتعلّقة بالعمل الاجتماعيّ التنمويّ والحرص على تجنب تعارض المصالح.

المجال الرابع:

توفّر الجمعية العموميّة ومجلس الإدارة الدَوَكَمَة الرشيدة للجمعية من خلال فهم وتنظيم وتطبيق وتقييم وتقويم التواصل والعلاقة في الجمعية، وذلك من خلال التأكّد من استخدام أفضل وسائل التواصل والإعلام التي تبين دور الجمعية وأثرها، وتسهّل الوصول إلى العملاء والمستفيدين، وتساعد على بناء الشراكات، بالإضافة إلى تسهيل التواصل والربط الداخليّ الفعال بين الإدارات العليا والإدارة التنفيذية.

المجال الخامس:

توفّر الجمعية العمومية ومجلس الإدارة الدَوَكَمَة الرشيدة للجمعية من خلال فهم وتنظيم وتطبيق وتقييم وتقويم الشؤون المالية في الجمعية، وذلك من خلال التأكّد من ضبط العمليات والتعاملات المالية بضوابط السلامة المالية حسب الشريعة الإسلامية والأنظمة والمعايير المحاسبية، وخلوّها من شبهات الفساد المالي وغسيل الأموال ودعم الإرهاب.

الشفافية:

نظرًا لأنّ الجمعية الأهلية تعمل بدعم مالي من المتبرعين وبدعم لوجستي من المتطوعين، يجب أن تكون شفافة في عملياتها وتعاملاتها بما يضمن ثقة الجمهور والمجتمع؛ ولهذا يجب على الجمعية الأهلية أن تحتفظ بكلّ المستندات، مع إمكانية مشاركتها بوضوح وشفافية للجمهور من خلال تقديم المعلومات الخاصّة برسالتها وهيكلها الإداري وتقارير البرامج والأداء الدورية والتقارير المالية.

وعلى الجمعية أن تعمل ما يلي:

أ- أن تحتفظ في مقرّها بالوثائق والمكاتبات والسجلات الخاصّة بها، وفق ما تتضمنه اللائحة من أحكام.

ب- أن تقيّدَ في سَجَلٍ خاصٍّ اسمَ كلِّ عضوٍ من أعضاء الجمعية، وبياناته، وعنوانه، وتاريخ انضمامه إلى الجمعية، وما يسدّده من رسوم العضوية (إن وجدت)، وكل تغيير يطرأ على هذه البيانات.

ج- أن تدوّنَ في سجلات معدّة لهذا الغرض وقائعَ جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وقراراتهما، وكذلك القرارات التي يصدرها مسؤول الجهاز التنفيذي للجمعية بتفويض من مجلس الإدارة، ولكل عضو حقّ الاطلاع على هذه السجلات.

د- أن تدوّنَ حساباتها في سجلاتٍ تبين على وجه التفصيل الإيرادات والمصروفات.

هـ- أن تقدّمَ للوزارة تقريراً سنوياً مفصلاً معتمداً من الجمعية العمومية عن القوائم المالية للسنة المالية المنتهية خلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية، مشتملاً على رصدِ نشاطات الجمعية، وعلى تقرير ماليّ شامل معتمد من مراجع الحسابات، وصورة من الميزانية التقديرية للعام الجديد.

و- أن تعرّضَ الجمعية في مقرّها أو على موقعها الإلكتروني القوائم المالية المدقّقة قبل أسبوعٍ على الأقل من موعد انعقاد الجمعية العمومية.

سياسة الإفصاح:

يضع مجلس الإدارة سياساتٍ مكتوبةً للإفصاح وإجراءاته بما يتفق مع النظام ولائحته التنفيذية، مع مراعاة الآتي:

أ- أن تتضمن تلك السياسات أساليب إفصاح ملائمةً تمكّن أعضاء الجمعية العمومية وغيرهم من أصحاب المصالح من الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالجمعية وأدائها.

ب- أن تحدّد تلك السياسات المعلومات التي يتم الإفصاح عنها، وآلية وتوقيت الإفصاح عنها، ودورية الإفصاح عنها، وإجراءات ضمان جودة وكفاية وسرعة الإفصاح بما يتوافق مع متطلبات الأنظمة واللوائح ذات العلاقة.

- ج- التأكد من أن المعلومات التي يتم الإفصاح عنها شاملة ومفهومة وذات علاقة، وموثوقة ومتاحة للجمهور في الوقت المناسب.
- د- مراجعة سياسات الإفصاح بشكل دوري، والتحقق من توافقها مع أفضل الممارسات، ومع أحكام نظام الجمعيات ولائحته التنفيذية.
- هـ- عرض القوائم المالية المدققة في مقرّها أو على موقعها الإلكتروني قبل أسبوع على الأقل من موعد انعقاد الجمعية العمومية.

حوكمة سياسة تعارض المصالح:

يضع مجلس الإدارة سياسةً مكتوبةً وواضحةً للتعامل مع حالات تعارض المصالح الواقعة أو المحتمل وقوعها، والتي يمكن لها أن تؤثر في أداء أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية أو غيرهم من العاملين في الجمعية عند تعاملهم مع الجمعية أو مع أصحاب المصالح الأخرى.

على أن تتضمن هذه السياسة بصفة خاصة كلاً من الآتي:

أ- التأكيد على ضرورة حرص العاملين بعدم استغلال موقعهم الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية أو مكاسب مادية، وتجنب الحالات التي تؤدي إلى تعارض مصالحهم مع مصالح الجمعية، والتعامل معها وفقاً لأحكام النظام وهذه اللائحة.

ب- تقديم أمثلة توضيحية لحالات تعارض المصالح والتي تتناسب مع طبيعة الجمعية ونشاطها.

ج- إقرار إجراءات واضحة للإفصاح عن تعارض المصالح، والحصول على الموافقة اللازمة قبل البدء في الأعمال التي قد ينشأ عنها تعارض في المصالح.

د- الالتزام بالإفصاح عن وجود تضارب في المصالح المالية أو الشخصية، وعن طبيعة تلك المصالح عند نشوئها أو الشك في وجودها أثناء عملية اتخاذ أي قرار

والانسحاب من أيّ عملية نقاش، أو اتخاذ قرار يتعلق بقضية نشأ أو قد ينشأ عنها تضاربٌ مصالح.

هـ- اعتماد إجراءات واضحة ومكتوبة يتّخذها مجلس الإدارة عند اكتشافه عدم الالتزام بهذه السياسة.

و- يزوّد رئيس مجلس الإدارة الجمعية العمومية بتفاصيل الحالات التي تعارض المصالح المكتشفة، والتي يكون فيها مصلحة لأحد أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية أو الأطراف ذات العلاقة والحالات والخسائر الناتجة منها.

سياسات للسلوك المهني والقيم الأخلاقية في الجمعية :

على مجلس الإدارة وضع سياسات للسلوك المهني والقيم الأخلاقية في الجمعية تراعي ما يلي:

أ- التأكيد على كلّ عضو من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ببذل واجبي العناية والولاء في إدارة الجمعية، وكل ما من شأنه صون مصالح الجمعية وتحقيق أهدافها وغاياتها، وتقديم مصالحها على مصلحته الشخصية في جميع الأحوال.

ب- تمثيل عضو مجلس الإدارة لأعضاء الجمعية العمومية، والالتزام بما يحقّ مصلحة الجمعية، ومراعاة حقوق الغير من أصحاب المصالح.

ج- ترسيخ مبدأ التزام أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الجمعية بجميع الأنظمة واللوائح والتعليمات ذات الصلة.

د- الحيلولة دون استغلال عضو مجلس الإدارة أو عضو الإدارة التنفيذية لمنصبه الوظيفي بهدف تحقيق مصالحه أو مصالح الغير.

هـ- استعمال أصول الجمعية ومواردها وممتلكاتها في تحقيق أغراضها وأهدافها، دون إساءة استخدامها أو استغلالها لتحقيق مصالح خاصّة.

- و- عدم قبول الهدايا أو المزايا المادية أو المعنوية المقدمّة من أطراف تتعامل مع الجمعية، والتي من شأنها أن تؤدّي إلى إهدار مصالح الجمعية أو الإضرار بها أو تحقيق منافع خاصّة، والتثبت من عدم إساءة استخدام المعلومات الخاصّة بالجمعية لأغراض شخصية، وعدم الإفصاح عن المعلومات السرية التي تمّ الاطلاع عليها بسبب العمل لأطراف أخرى حتى بعد ترك العمل في الجمعية.
- ز- المحافظة على سمعة الجمعية، وعدم القيام بأي سلوك من شأنه الإساءة لسمعتها.

العلاقات :

- تقوم الجمعية الأهلية بالمشاركة وتقديم الخدمات للمجتمع وفق إطار علاقتي محدّد يتلاءم مع القانون والعلاقات الخارجية بحسب الآتي:
- أ- لا يجوز للجمعية أو المؤسسة أن تمارس نشاطاً من أنشطتها خارج نطاقها الإداري إلا بموافقة الوزير أو من يفوضه.
- ب- لا يجوز للجمعيات التعاقد أو الاتفاق مع الدول أو المنظمات أو المؤسسات الدولية إلا بعد موافقة الوزارة والجهة المختصة.
- ج- يحظر على الجمعية أو المؤسسة المشاركة في فعالية أو نشاط خارج المملكة أو تقديم أيّ من خدماتها أو الحصول على عضوية من إحدى الجهات الدولية إلا بموافقة كتابية من الوزير والجهة المشرفة، وعلى الجمعية أو المؤسسة التي تدعو الحاجة إلى مشاركتها في أيّ من ذلك تقديم طلب إلى الوزارة يوضح رغبتها مع بيان وجه ارتباطه بأنشطتها.

الشؤون المالية :

- يجب على الجمعية الأهلية بصفقتها منظمّة تستقبل تبرعات مالية كمصدر دخل رئيس لعملياتها أن يتوفّر لديها نظام إدارة مالية ومحاسبية سليم، والالتزام بالقوانين

والأنظمة المعمول بها، وذلك لضمان الاستخدام المشروع والمسؤول عن مواردها دون شبهة غسيل أموال أو دعم إرهاب.

المحاسبة المالية:

على الجمعية أن تتعاقد مع محاسبٍ قانونيٍّ مرخَّصٍ له لمراجعة حساباتها، وتقيّد الجمعية بالمعايير المحاسبية الصادرة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، وبالنماذج والتقارير المحاسبية التي تصدرها الوزارة.

يجب على الجمعية مراعاة الأحكام التي تقضي بها الأنظمة السارية في المملكة ذات الشق المالي، ومنها نظام مكافحة غسل الأموال، وعليها بوجه خاص اتخاذ الآتي:

١. الاحتفاظ في مقرها بالسجلات والمستندات المالية وملفات الحسابات والمراسلات المالية وصور وثائق الهويات الوطنية للمؤسسين وأعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين فيها والمتعاملين معها ماليًا بشكل مباشر، لمدة لا تقل عن عشر سنوات من تاريخ انتهاء التعامل.

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 ستستخدم في العمليات السابقة فعليها اتخاذ الإجراءات الآتية:

- أ- إبلاغ وحدة التحريات المالية لدى وزارة الداخلية فورًا وبشكلٍ مباشرٍ.
- ب- إعداد تقرير مفصّل يتضمّن جميع البيانات والمعلومات المتوافرة لديها عن تلك الحالة والأطراف ذات الصلة، وتزويد وحدة التحريات المالية به.
- ج- عدم تحذير المتعاملين معها من وجود شبهات حول نشاطاتهم.

المشرف المالي:

يكون المشرف المالي مسؤولاً عن التدقيق والمراجعة والالتزام، مع تزويده بموارد كافية لكشف أيّ من الجرائم المنصوص عليها في نظام مكافحة غسل الأموال، ويجب ألا يرأس المشرف المالي لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية.

الموارد المالية:

تتكوّن موارد الجمعية مما يأتي:

- أ- رسوم العضوية (إن وجدت).
- ب- عوائد نشاطات الجمعية: الصدقات، والهبات، والأوقاف، والتبرعات.
- ج- العوائد الاستثمارية من أموال الجمعية.
- د- ما يقرّر لها من إعانات حكومية.
- هـ- ما قد يخصّصه الصندوق من دعم لبرامجها وتطويرها.
- و- الموارد المالية التي تحقّقها الجمعية من خلال إدارتها لمؤسسة تابعة لإحدى الجهات الحكومية أو الخاصة، أو تنفيذ بعض مشروعاتها أو برامجها.
- ز- الزكوات للجمعيات التي يشتمل نشاطها على مصارف للزكاة.

الاستدامة والجودة:

يعمل مجلس الإدارة على ضمان تحقيق الاستدامة المالية بعيدة المدى للجمعية، واستدامة الخدمات التي تقدّمها الجمعية وآثارها، وكذلك استدامة العمل التنظيمي والمؤسسي للجمعية، والمبررات بأن الاستدامة الإدارية والمؤسسية في غاية الأهمية، وتتوازي أحياناً مع أهمية الاستدامة المالية.

وهناك مهامّ يسعى مجلس الإدارة لتحقيق الجودة والاستدامة من خلالها وهي:

- أ- المراجعة المستمرة للنتائج بعيدة المدى وقيمتها المادية.
- ب- المراجعة المستمرة للأداء والسعي لتطبيق ممارسات الإدارة الجيدة وتطويرها في جميع أعمال الجمعية.
- ج- تحقيق جميع المتطلّبات النظامية المتعلقة بحقوق العاملين في الجمعية.

- د- عقد جلسات ومناقشات مفتوحة مع الأطراف ذوي العلاقة بشأن المسائل ذات الصلة بعمل الجمعية، ومن أبرزها المسائل المتعلقة بالدَوَكَمَة.
- هـ - التقييم المستمر لمدى مساهمة الجمعية وتأثيرها الاجتماعي.
- و- النظر للشكاوى وملاحظات الأطراف ذات العلاقة، ووضع آلية للتعامل معها.
- ز- منح العاملين والمتطوعين في الجمعية الدَّعم الكافي للقيام بعملهم بشكل فعّال.

جَمْعُ التَبَرُّعَاتِ:

- يجوز للجمعية جمع التبرعات وتلقيها وفقاً لأغراض وأهداف الجمعية المعلنة والمنصوص عليها في اللائحة الأساسية بالشروط الآتية:
- أ- إعداد إيصالات خاصة بالتبرعات من أصل وصورة، وتكون مسلسلة رقمياً.
- ب- تشمل هذه الإيصالات على اسم الجمعية ورقم تسجيلها وتاريخه.
- ج- تحفظ صور الإيصالات لمراجعتها وتدقيقها.
- د- لا يجوز للجمعية أن تستعمل أموال التبرعات التي جُمِعَتْ لغرضٍ ما في غير الغرض الذي جمعت من أجله إلا بعد أخذ موافقة الوزارة على ذلك، وفي حالة مخالفة الجمعية لذلك يحق للوزارة أن تصادر أموال التبرعات التي جُمِعَتْ، وأن تنفقها على أوجه البر التي تراها الوزارة.

- هـ- لا يعتبر من ضمن التبرعات رسوم الانتساب، أو قيمة اشتراكات الأعضاء، أو رسوم الخدمات التي تتقاضاها الجمعية من الأعضاء أو المنتفعين من خدماتها.

حساب الجمعية :

- ١- يجب أن يكون للجمعية الأهلية حسابٌ بنكيّ باسمها في بنك أو أكثر من البنوك المحلية يختاره رئيس مجلس إدارة الجمعية تودَّع به أموالها النقدية.
- ٢- لا يتم السحب من هذا الحساب إلا بتوقيع رئيس مجلس إدارة الجمعية الأهلية أو نائبه والمشرف المالي.

- ٣- يحقّ لمجلس إدارة الجمعية أن يتقدّم بطلب إلى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للحصول على موافقتها على تفويض من تراه الجمعية من أعضاء مجلس إدارتها أو الموظفين السعوديين القياديين بالتوقيع على الشيكات.
- ٤- للجمعية بعد موافقة الوزارة أن تفتح حساباً بنكيّاً فرعياً خاصّاً بالفرع، ويكون تابعاً ومرتبطاً بالحساب البنكي الرئيس للجمعية الأهلية لتسيير عمل الفرع.
- ٥- لا يجوز للجمعية الدخولُ بأموالها في المضاربات المالية، ويحق لها أن تتقدّم بطلب لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للحصول على موافقة منها باستثمار أموال الجمعية التي تزيد عن حاجتها في أنشطة يكون لها عائد مالي يساعدها على تحقيق أهدافها.
- ٦- خلال أربعة أشهر من انتهاء السنة المالية للجمعية يجب أن يقوم مجلس إدارة الجمعية بتقديم صورة من الميزانية العمومية للعام المالي المنصرم، وصورة من الميزانية المقترحة للعام المالي الجديد لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

سلامة العقود:

- هناك جملة من التوجيهات المتعلقة بالعقود هي:
- تعتمد سلامة العقود وجودتها على ضبط البنود الأساسية في كلّ عقد بحسب موضوعاته، والمتمثلة فيما يلي:
- ١- إتقان صياغة العقود. ٢- تاريخ ومكان التعاقد. ٣- أطراف العقد وأهلية المتعاقدين. ٤- التمهيد. ٥- التزامات الطرفين. ٦- الشرط الجزائي.
 - ٧- موضوع العقد. ٨- فسخ العقد. ٩- الإخلال بالمسؤولية العقدية. ١٠- المرجعية القانونية حال الخلاف.
- أنواع العقود التي تتعامل معها المنظمات كثيرة، وأشهرها ما يلي:
- ١- عقود أملاك الجمعية. ٢- عقود الاستشارات. ٣- عقود العمل. ٤- عقود التدريب.

- ٥- عقود الصيانة. ٦- عقود الإسناد. ٧- عقود الإيجارات. ٨- عقود التمويل.
- ٩- عقود الشراكة والرعاية. ١٠- عقود تقديم الخدمات. ١١- عقود المانحين للجمعية. ١٢- عقود الشراء والبيع والتوريد. ١٣- عقود الإنشاءات والمقاولات.
- ❑ ترسيخ مبدأ التعاقد في جميع التعاملات التي تمارسها الجمعية يحفظ حقوق جميع الأطراف.
- ❑ أن تحرص الجمعية على تجديد العقود المنتهية أو تمديدتها بموافقة الطرفين، وأن لا يبقى التعامل مُعلَّقًا بلا تعاقد.
- ❑ لا يجوز للجمعية التعامل بالعقود الشفوية، أو غير المصاغة من مستشار قانوني، أو غير المستوفية للإجراءات القانونية.
- ❑ ينبغي الحرص على توقيع صاحب الصلاحية في توقيع العقود حسب ما نصّت عليه لائحة الصلاحيات على كل ورقة من أوراق العقد.
- ❑ تجنّب الدخول في التعاقدات الاستثمارية التي تشكّل نوعاً من المضاربات المالية والتعاقدات ذات المخاطر العالية التي يحظرها النظام.

السجلات والدفاتر المحاسبية :

على الجمعية أن تنتظم في مسك الدفاتر والسجلات المالية التالية:

- ١- دفتر اليومية العامة. ٢- دفاتر الأستاذ المساعد، والخاص بتفصيل معاملات الجمعية المالية. ٣- سجل ممتلكات الجمعية وموجوداتها الثابتة والمنقولة. ٤- سندات الصرف. ٥- سندات القبض. ٦- سندات القيد. ٧- سجل اشتراكات الأعضاء. ٨- أية سجلات أخرى يرى مجلس إدارة الجمعية لزوم استخدامها.

الاحتفاظ بالتقارير والوثائق :

يجب أن تتقيّد الجمعية بالقواعد والتعليمات والنماذج المحاسبية والإدارية التي تصدرها وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وعليها أن تمسك بالسجلات والدفاتر

الإدارية والمحاسبية التي تحتاجها، وأن تحتفظ بها في مقر إدارتها، وأن تمكن موظفي الوزارة من الاطلاع عليها، ونتناول في هذا المحور أهم التقارير والوثائق والمحاضر، وحفظها وأرشفتها.

أولاً: الوثائق التي يجب حفظها والمحافظة عليها بالجمعية الأهلية كثيرة، ومنها:

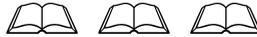
١. ترخيص الجمعية.
٢. اللائحة الأساسية المعتمدة للجمعية.
٣. سجل العضوية والاشتراكات موضح به اسم كل من المؤسسين والعاملين أو غيرهم من الأعضاء وسنه ومهنته وجهة عمله ومحل إقامته، وتاريخ انضمامه للجمعية، ورقم هاتفه المحمول، وما سُدَّه من اشتراكات (إن وجدت) وتاريخ السداد، وكل تغيير يطرأ على هذا البيان.
٤. سجل أعضاء مجلس الإدارة موضح به تاريخ بداية العضوية لكل عضو، ويؤشر فيه بتاريخ زوال الصفة وسبب ذلك.
٥. محاضر وسجلات اجتماعات الجمعية العمومية العادية وغير العادية.
٦. محاضر وسجلات اجتماعات وقرارات مجلس الإدارة، وقرارات اللجنة التنفيذية.
٧. محاضر وسجلات اجتماعات وقرارات اللجان الدائمة والمؤقتة.
٨. سجل البنك وسجل الصندوق وسجل العهدة.
٩. سجل الإيرادات والمصروفات.
١٠. سجل موضح به كافة ممتلكات الجمعية سواء الثابتة أو المنقولة.
١١. ملفات لحفظ كافة وثائق الملكية، وكافة الفواتير والإيصالات.
١٢. سجل الزيارات والمكاتبات.
١٣. سجل التبرعات.

ثانياً: يجب المحافظة بشكل سليم وآمن على الوثائق، وتناط مسؤولياتها بأجهزة الجمعية حسب اللائحة الداخلية لها.

ثالثاً: أرشفة جميع سجلات الجمعية لدى إدارة السجلات ورقياً وإلكترونياً، والاحتفاظ بها لمدة لا تقلّ عن عشر سنوات من تاريخ انتهاء التعامل بها.

المراجع:

- قواعد حَوَكَمَة الجمعيات الأهلية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- مواد حَوَكَمَة الجمعيات الأهلية في النظام واللائحة التنفيذية، مكين.
- الحَوَكَمَة الرشيدة في الجمعيات الأهلية دليل تعريفي، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية.
- المرشد القانوني للجمعيات الأهلية، د. خالد رمضان عثمان أحمد، المستشار أحمد صلاح الغريب (مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية، مجموعة محمد السلطان القانونية) الطبعة الثانية ١٤٣٧ هـ.



حوكمة المجالس واللجان في الجمعيات

نظرًا للتنامي المتزايد للدور الذي تقوم به الجمعيات الأهلية، فلقد أصبحت مسؤولية أمام الجمهور بشكل عام، ومن هنا أخذ دور الحوكمة الرشيدة يتنامي بشكل كبير والأخذ بها كمعيار هام في تصنيف وتقييم مدى التطوع والتبرع لصالح الجمعيات الأهلية، ومن ثم فإن هذا الدليل الإرشادي سيساعد الجمعيات الأهلية في إعداد نفسها نحو القيام بدورها بشكل فاعل تجاه المجتمع وأفراده.

تعريف الحوكمة :

يسود حاليًا تعريف لمفهوم الحوكمة على أنه: عبارة عن مجموعة من القواعد والمعايير والإجراءات اللازم تطبيقها في أي منشأة كانت لضمان درجة عالية من الشفافية والإفصاح المالي والإداري، والمشاركة في اتخاذ القرار والمحاسبة والمتابعة، وضوحًا تامًا في الصلاحيات والحقوق والواجبات.

هذا، ويقع على عاتق الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للجمعية الأهلية مسؤولية التأكد من تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بما يضمن سلامة إدارة وفاعلية أداء الجمعيات الأهلية.

هيكلية الجمعية :

تتكون الجمعية من الأجهزة الآتية:

- أ- الجمعية العمومية.
- ب- مجلس الإدارة.
- ج- اللجان الدائمة التي تكوّننها الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة، على أن يحدّد اختصاصها القرار الصادر بتكوينها.
- د- الجهاز التنفيذي.

اللائحة الأساسية:

- أ- يجب أن لا تتضمن اللائحة الأساسية أحكامًا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، أو تخالف النظام العام، أو تتنافى مع الآداب العامة، أو تخل بالوحدة الوطنية، أو تتعارض مع أحكام النظام أو اللائحة أو غيرهما من الأنظمة واللوائح.
- ب- لا يجوز للجمعية الخروج عن الأهداف المحددة لها في اللائحة إلا بموافقة الوزير أو من يفوضه.
- ج- يجب أن لا تنطوي أي من نشاطاتها وأعمالها على ما يؤدي إلى الإخلال بالنظام العام وإثارة النعرات والفرقة بين المواطنين.
- د- تنشر لائحتها الأساسية في وسائل الإعلام التي تحددها اللائحة.

حَوْكَمَةُ الْجَمْعِيَّةِ الْعُمُومِيَّةِ:

يشرف على الجمعية الأهلية مجموعة من المؤسسين والأعضاء المشتركين الذين يشكلون الجمعية العمومية. ويقع على عاتق الجمعية العمومية الإشراف على مجلس الإدارة ومتابعة أداؤه، ومراجعة واعتماد قرارات مجلس الإدارة الكبرى والتقارير الدورية التي تصدرها الجمعية؛ لضمان التأكد من فاعلية أداء الجمعية ومصداقيتها واستدامتها.

سلطة الجمعية العمومية:

تعدّ الجمعية العمومية أعلى سلطة في الجمعية، وتكون قراراتها ملزمة لأعضائها كافة ولبقية أجهزة الجمعية، وفقا للمادة ١٨ من اللائحة التنفيذية للجمعيات والمؤسسات الأهلية.

تكوين الجمعية العمومية:

تتكوّن الجمعية العمومية من الأعضاء المؤسسين والأعضاء الذين مضت على عضويتهم في الجمعية ستة أشهر، بشرط تسديد رسوم العضوية إن وجدت، وفقا للمادة ١، ١٣ من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

اختصاصات الجمعية العمومية العادية:

- أ- دراسة تقرير مراجع الحسابات عن القوائم المالية للسنة المالية المنتهية، واعتمادها بعد مناقشتها.
- ب- إقرار مشروع الميزانية التقديرية للسنة المالية الجديدة.
- ج- مناقشة تقرير مجلس الإدارة عن أعمال الجمعية ونشاطاتها للسنة المالية المنتهية، والخطة المقترحة للسنة المالية الجديدة، واتخاذ ما تراه في شأنه.
- د- إقرار خطة استثمار أموال الجمعية، واقتراح مجالاته.
- هـ- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وتجديد مدة عضويتهم، وإبراء ذمة مجلس الإدارة السابق.
- و- تعيين محاسب قانوني مرخص له لمراجعة حسابات الجمعية، وتحديد أتعابه.
- ز- تشكيل لجنة انتخابات مكوّنة من عضوين منها على الأقل -من غير الأعضاء المترشحين- لإدارة عملية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة للدورة الثانية وما يليها، وينتهي دور اللجنة بإعلان أسماء أعضاء مجلس الإدارة، وفقا للمادة ٢٥٢ من اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

اختصاصات الجمعية العمومية غير العادية:

- أ- البتّ في استقالة أي من أعضاء مجلس الإدارة، أو إسقاط العضوية عنه، وانتخاب من يشغل المراكز الشاغرة في عضوية مجلس الإدارة.
- ب- إلغاء ما تراه من قرارات مجلس الإدارة.
- ج- اقتراح اندماج الجمعية في جمعية أخرى.
- د- إقرار تعديل اللائحة الأساسية.
- هـ- حل الجمعية اختياريًا.

قرارات الجمعية العمومية:

- أ- تصدر قرارات الجمعية العمومية العادية بأغلبية عدد الأعضاء الحاضرين.
- ب- تصدر قرارات الجمعية العمومية غير العادية بأغلبية ثلثي عدد الأعضاء الحاضرين.
- ج- تعتبر جميع قرارات الجمعية غير العادية نافذة عدا ما يتعلق باقتراح اندماج الجمعية في جمعية أخرى، وإقرار تعديل لللائحة الأساسية، وحل الجمعية اختياريًا إلا بعد استكمال الإجراءات اللازمة وفقًا لأحكام النظام وموافقة الوزير.

حَوَكَمَة مَجْلِسِ الإِدَارَةِ وَالإِدَارَةُ التَّنْفِذِيَّةُ :

يشرف على الإدارة التنفيذية للجمعية الأهلية مجلس إدارة منتخب من الجمعية العمومية. ويقع على عاتق مجلس الإدارة الإشراف على الإدارة التنفيذية ومتابعة أدائها، والتأكد من تنفيذها للخطط المعتمدة، وتقديم التقارير الدورية التي تصدرها الجمعية والخطط والميزانيات السنوية للجمعية العمومية لاعتمادها.

مَسْؤُولِيَّاتُ مَجْلِسِ الإِدَارَةِ :

١. يحق للمجلس طلب انعقاد اجتماع الجمعية العمومية (غير العادي).
٢. المشاركة في إدارة انتخابات مجلس الإدارة.
٣. توجيه الدعوة إلى جميع أعضاء الجمعية العمومية ممن تنطبق عليه الشروط للترشح لعضوية مجلس الإدارة الجديد قبل نهاية مدة مجلس الإدارة بمائة وثمانين يوما على الأقل، وإفقال باب الترشح قبل تسعين يومًا من نهاية مدة مجلس الإدارة.
٤. رفع أسماء المترشحين إلى الوزارة وفق النموذج المعد أو الطريقة المعتمدة من الوزارة لهذا الغرض، وذلك خلال أسبوع من قفل باب الترشح.
٥. على مجلس الإدارة الجديد تزويد الوزارة بأسماء الأعضاء الذين تم انتخابهم خلال خمسة عشر يومًا على الأقل من تاريخ الانتخاب.

٦. تحديد رئيس مجلس الإدارة ونائبه والمشرف المالي واختصاصات كل منهم في أول اجتماع للمجلس وفقاً لكيفية الاختيار التي تحددها اللائحة.
٧. التأكد من وضع إجراءات لتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمل الجمعية وخاصة الجوانب الماليّة والقانونيّة، وعليه التأكد من توفّر المعلومات الوافية عن شؤون الجمعية لأعضاء المجلس.
٨. التأكد من أن موارد الجمعية موثّقة، وأن إيراداتها أنفقت بما يتفق مع أهدافها، وعليه أن يؤدّي مهماته بمسؤولية وحسن نية، وأن يحدّد الصلاحيات التي يفوضها، وإجراءات اتخاذ القرار ومدّة التفويض، وعليه متابعة ممارسة تلك الصلاحيات التي يفوض الغير بها عبر تقارير دورية.
٩. عدم التصرف إلا فيما تنصّ عليه اللائحة الأساسية والشروط الواردة فيها، وإذا خلت اللائحة الأساسية من نصّ فلا يجوز للمجلس التصرف إلا بإذن من الجمعية العمومية.
١٠. إيداع أموال الجمعية النقديّة باسمها لدى بنك أو أكثر من البنوك المحلية، وتكون التعاملات مع الحسابات البنكية الخاصة بالجمعية بتوقيع رئيس مجلس الإدارة أو نائبه والمشرف المالي، ويجوز لمجلس الإدارة تفويض التعامل مع الحسابات البنكية لاثنين من أعضائه أو من قياديي الإدارة التنفيذية، على أن يكونوا سعوديين، وذلك بعد موافقة الوزير أو من يفوضه.
١١. التأكد من تقيّد الجمعية بالأنظمة واللوائح السارية في المملكة العربية السعودية بما يضمن تلافي وقوع الجمعية في مخالفة نظامية.
١٢. عند انتهاء دورة مجلس الإدارة يستمرّ في ممارسة مهامّه الإدارية دون المالية إلى حين انتخاب مجلس إدارة جديد.

الاختصاصات والمهام بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية:

يجب أن تتضمن الأنظمة الداخلية للجمعية آلية توزيع المهام والاختصاصات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بما يتفق مع أفضل مبادئ الحوكمة ومعاييرها، ويحسن كفاءة اتخاذ قرارات الجمعية، ويحقق التوازن في الصلاحيات والسلطات بينهما، ويتعين على مجلس الإدارة الآتي:

١. تحديد الموضوعات التي يحتفظ المجلس بصلاحيه البت فيها.
٢. يجب أن تكون صلاحية المفوض بتوقيع العقود والاتفاقيات التي تكون الجمعية طرفاً فيها وتمثيل الجمعية في جميع الجهات ومنها القضائية منصوصاً عليها نظاماً.
٣. اعتماد وتطوير اللوائح الداخلية المتعلقة بعمل الجمعية، والتحقق من تحديدها بشكل واضح من حيث المهام والاختصاصات والمسؤوليات الموكلة إلى المستويات التنظيمية المختلفة.
٤. التأكد من وجود سياسة مكتوبة وتفصيلية تتضمن تحديد الصلاحيات المفوضة إلى الإدارة التنفيذية وطريقة التنفيذ ومدة التفويض، والطلب من الإدارة التنفيذية برفع تقارير دورية بشأن ممارستها للصلاحيات المفوضة.

اختصاصات ومهام الإدارة التنفيذية:

مع مراعاة الاختصاصات المقررة لمجلس الإدارة بموجب أحكام النظام ولائحته التنفيذية تختص الإدارة التنفيذية بتنفيذ الخطط والسياسات والإستراتيجيات والأهداف الرئيسة للجمعية بما يحقق أغراضها، ويدخل ضمن اختصاصات الإدارة التنفيذية الآتي:

١. تنفيذ السياسات واللوائح والأنظمة الداخلية للجمعية المقررة من مجلس الإدارة.
٢. تنفيذ الإستراتيجية الشاملة للجمعية وخطط العمل الرئيسة والمرحلية والرقابة الداخلية.

٣. اقتراح الهياكل التنظيمية والوظيفية للجمعية، ورفعها إلى مجلس الإدارة للنظر في اعتمادها.
٤. تنفيذ أنظمة وضوابط الرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، ويشمل الآتي:
- أ- تنفيذ سياسة تعارض المصالح.
- ب- تطبيق الأنظمة المالية والمحاسبية بشكل سليم، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.
- ج- تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لقياس وإدارة المخاطر من خلال وضع تصوّر عامّ عن المخاطر التي قد تواجه الجمعية، وإنشاء بيئة مملّمة بثقافة الحدّ من المخاطر على مستوى الجمعية، وطرحها بشفافية مع أصحاب المصالح والأطراف ذات الصلة بالجمعية.
٥. تنفيذ لائحة الحوكمة الخاصّة بالجمعية بفعالية بما لا يتعارض مع أحكام اللائحة، واقتراح تعديلها عند الحاجة.
٦. تزويد أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه بجميع المعلومات والبيانات والوثائق والسجلات اللازمة، على أن تكون وافيةً ودقيقةً وفي الوقت المناسب؛ لتمكينهم من أداء واجباتهم ومهامّهم.
٧. تنفيذ السياسات والإجراءات التي تضمّن احترام الجمعية للأنظمة واللوائح، والتزامها بالإفصاح عن المعلومات لجميع الأطراف ذات العلاقة.
٨. إعداد مشروعات التقارير الدورية المالية وغير المالية بشأن حال الجمعية في ضوء خطط وأهداف الجمعية الإستراتيجية، وعرض تلك التقارير على مجلس الإدارة.
٩. المشاركة الفعالة في بناء ثقافة القيم الأخلاقية وتنميتها داخل الجمعية.
١٠. اقتراح اللوائح الداخلية المتعلقة بعمل الجمعية وتطويرها، بما في ذلك تحديد المهام والاختصاصات والمسؤوليات الموكلة إلى المستويات التنظيمية المختلفة.

١١. اقتراح الصلاحيات التي تفوض إليها وإجراءات اتخاذ القرار ومدة التفويض، على أن ترفع تقارير دورية عن ممارستها لتلك الصلاحيات.
١٢. اقتراح الموضوعات التي يحتفظ المجلس بصلاحيته البت فيها.

اللجان الدائمة والمؤقتة :

لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية:

تُشكّل بقرار من الجمعية العمومية لجنة تدقيق ومراجعة داخلية من أعضاء الجمعية العمومية أو من غيرهم، على أن يكون من بينهم أحد أعضاء مجلس الإدارة، ويجب ألا يقل عدد أعضاء لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية عن ثلاثة، ولا يزيد على خمسة، ويكون من بينهم أحد الخبراء في الشؤون المالية والمحاسبية.

وتصدر الجمعية العمومية بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية، ومدة عضويتهم، وتحدد مهام اللجنة وأسلوب وضوابط عملها.

للجنة التدقيق والمراجعة الداخلية في سبيل أداء مهامها القيام بالآتي:

- أ- الاطلاع على سجلات الجمعية ووثائقها.
- ب- طلب أيّ إيضاح أو بيان من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.
- ج- الطلب من مجلس الإدارة بدعوة الجمعية العمومية للانعقاد إذا استدعت الحاجة ذلك.

اختصاصات ومهام لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية:

تختص لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية بالرقابة على أعمال الجمعية والتحقق من سلامة ونزاهة التقارير والقوائم المالية وأنظمة الرقابة الداخلية فيها، وتشمل مهام اللجنة بصفة خاصة الآتي:

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

ب- إبداء الرأي الفني - بناء على طلب مجلس الإدارة - فيما إذا كان تقرير المجلس والقوائم المالية للجمعية صحيحة ومتوازنة ومفهومة وتتضمن المعلومات التي تتيح لأعضاء الجمعية العمومية والوزارة والجهة المشرفة تقييم المركز المالي للجمعية، وأدائها، ونموذج عملها، وإستراتيجيتها.

ج- مراقبة سلامة البيانات المالية للجمعية وتقاريرها الدورية، والنظر في أية بنود هامة وغير معتادة ترد أو يجب إيرادها في تلك التقارير، ودراسة أية مسائل مهمّة أو غير مألوفة تتضمنها التقارير المالية والحسابات، والبحث بدقة في أي مسائل يثيرها المشرف المالي أو مراجع الحسابات.

د- التأكد من التقيّد بالمعايير المحاسبية الصادرة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، وبالنماذج والتقارير المحاسبية التي تصدرها الوزارة.

هـ- التحقق من احتواء التقرير المالي السنوي على الإيضاحات الضرورية حول البيانات المالية، بما في ذلك الإفصاح عن السياسات المحاسبية الرئيسة التي تتبّعها الجمعية في إعداد حساباتها.

و- التحقق من وجود نظام متقدّم يعمل على حفظ نسخ إضافية - بشكل دوري - لكافة المستندات المالية في مكان آمن بما يمكن من استخدامها في الحالات الطارئة.

ز- دراسة السياسات المحاسبية المتبّعة في الجمعية وإبداء الرأي، والتوصية لمجلس الإدارة بشأنها.

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

لجنة الموارد المالية والاستثمار:

تُشكّل بقرار من مجلس إدارة الجمعية لجنة تسمى: (لجنة الموارد المالية والاستثمار)، وتتكوّن من ثلاثة أعضاء على الأقل، على أن يكون من بينهم أحد أعضاء

مجلس الإدارة، ويجب أن يتمتع الأعضاء بالخبرة والمعرفة الكافية في المسائل المالية والاستثمار.

اختصاصات ومهام 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.
- ج- متابعة تنفيذ السياسة الاستثمارية، والتوصية بالتعديل عند الحاجة.
- د- وضع خطة لاحتواء الخسائر المحتملة في المشاريع الاستثمارية للجمعية، وعدم الدخول في استثمارات عالية المخاطر.
- هـ- البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة، ودراسة جدوى المشاريع الاستثمارية التي تنوي الجمعية الاستثمار فيها.
- و- العمل على متابعة وضبط سير المشاريع الاستثمارية للجمعية أثناء التنفيذ، واتخاذ الخطوات الإدارية والمالية اللازمة لإنائها.
- ز- الإشراف على إدارة المشاريع الاستثمارية القائمة للجمعية.
- ح- توفير البيانات اللازمة لتحقيق قرارات استثمارية فعالة ودقيقة.
- ط- إصدار تقارير دورية عن النشاط الاستثماري للجمعية.

لجنة التخطيط والتطوير:

تُشكَّل بقرارٍ من مجلس إدارة الجمعية لجنة تسمى: (لجنة التخطيط والتطوير)، تتكوّن من ثلاثة أعضاء على الأقل، على أن يكون من بينهم أحد أعضاء مجلس الإدارة، ويتم تسمية رئيس اللجنة على أن يكون من أعضاء مجلس الإدارة، وله زيادة عدد أعضاء اللجنة متى ما دعت الحاجة لذلك بعد موافقة مجلس إدارة الجمعية.

اختصاصات ومهام لجنة التخطيط والتطوير:

- أ- اقتراح سياسات ومعايير واضحة للعضوية في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- ب- المراجعة السنوية للاحتياجات اللازمة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة ووظائف الإدارة التنفيذية.
- ج- تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح الحلول لمعالجتها بما يتفق مع مصلحة الجمعية.
- د- إعداد سُلَّم رواتب موظفي الجمعية والمزايا الممنوحة لهم، ورفعها لمجلس الإدارة للنظر فيها واعتمادها.
- هـ- وضع وصف وظيفي لشغل وظائف الإدارة التنفيذية.
- و- وضع الإجراءات المناسبة التي تكفل توفير المعلومات الوافية عن شؤون الجمعية لأعضاء المجلس.

لجنة إدارة المخاطر:

تُشكَّل بقرارٍ من مجلس إدارة الجمعية لجنة تسمى: (لجنة إدارة المخاطر)، تتكوّن من ثلاثة أعضاء على الأقل، يكون من بينهم أحد أعضاء مجلس الإدارة، على أن يتوفّر في أعضائها مستوى ملائم من المعرفة في إدارة المخاطر والشؤون المالية.

اختصاصات ومهام لجنة إدارة المخاطر:

- أ- وضع إستراتيجية شاملة لإدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطة الجمعية، والتحقّق من تنفيذها ومراجعتها وتحديثها بناءً على المخاطر الداخلية والخارجية للجمعية.
- ب- تقييم قدرة الجمعية على تحمّل المخاطر وتعرّضها لها بشكل دوري، والتحقّق من جدوى استمرار الجمعية ومواصلة النشاط بنجاح، مع تحديد المخاطر التي تهدّد استمرارها خلال الاثني عشر شهرًا القادمة.

- ج- إعداد تقارير مفصّلة حول التعرّض للمخاطر والخطوات المقترحة لإدارة هذه المخاطر، ورفعها لمجلس الإدارة.
- د- مراجعة ما تثيره لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية من مسائل قد تؤثر على مستقبل الجمعية أو مشاريعها.
- هـ- دراسة وتحليل المخاطر التي قد تنشأ من تنفيذ الجمعية لبعض مشاريعها، ورفع ما تتوصّل إليه لمجلس الإدارة.
- و- لتجنّب المخاطر على اللجنة تطبيق إجراءات كفيلة بمنع حدوث الأخطار بحيث تشمل تلك الإجراءات الفصل بين المهام المتعارضة، بحيث لا يقوم شخص معين بتأدية مهمّتين متناقضتين أو أكثر، والتأكد من وجود الموافقات الضرورية على المعاملات قبل تنفيذها، والمراجعة المستمرة والدقيقة من قبل أشخاص آخرين في الجمعية للتأكد من التطبيق السليم للإجراءات آنفة الذكر.

المراجع:

- قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- مواد حوكمة الجمعيات الأهلية في النظام واللائحة التنفيذية، مكين.
- المرشد القانوني للجمعيات الأهلية، د. خالد رمضان عثمان أحمد، المستشار أحمد صلاح الغريب (مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية، مجموعة محمد السلطان القانونية) الطبعة الثانية ١٤٣٧ هـ.



مقدمات حول حوكمة مؤسسات الوقف

مفهوم الحوكمة الوقفية :

مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي تمّ تطويرها، وهي في اللغة لها مدلولات معروفة ومشهورة، أهمها المنع، والمقاربة الدلالية لـ «حَكَمَ» تعني باللغة المنع من الفساد.

لذا فإنّ استخدامات كلمة الحوكمة تنبع من الحكم وهو المنع، وهي تشير إلى الضبط والحكم في العمل المؤسسي أو الحكومي، وتمنع الفساد والتعدي والاحتيال والريبة منه.

أما تعريفات الحوكمة كما هو سائد في أنظمة المؤسسات فيمكن النظر في أبرزها، وهي:

عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها: «النظام الذي يتمّ من خلاله إدارة الشركات والتحكّم في أعمالها».

وعرفها البنك الدولي على أنها: «أسلوب ممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية».

وتمّ تعريفها أيضاً من خلال منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED على أنها: «مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها، وتتضمّن الهيكل الذي من خلاله يتمّ وضع أهداف الشركة والأدوات التي يتمّ بها تنفيذ هذه الأهداف، ويتحدّد بها أيضاً أسلوب متابعة الأداء».

إذا الحوكمة صارت تعني مؤسسياً: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، ضمن أطر ومبادئ.

- ويجب أن نحدد أيضًا أن الحوكمة للأوقاف تضبط مسلكين في هذا القطاع وهما:
- ١- الإدارة الوقفية: التي تدير وتستثمر الأوقاف، وهي مؤسّسة لها قانون إنشاء وتأسيس ولوائح داخلية.
 - ٢- الوقف ذاته، أو الأصل الوقفي بريعه: وهو مسلك يعتمد على شروط الواقفين، وكيفية الصرف والصيانة وصرف الفائض، وغير ذلك.

أهداف الحوكمة الوقفية :

- إنّ مؤسّسات الأوقاف بحاجة لتطبيق نظام الحوكمة فيها؛ لأنّ الحوكمة مهمّة ونافعة حال تطبيقها، ومن الأهداف:
- ١- الحفاظ على الأصل الوقفي: وهذا مدار البحث كلّه، فإنّ تنظيرات الشرعيين والفقهاء والقانونيين -بل والاستماريين كذلك- تؤكّد ضرورة أن يكون الأصل الوقفيّ دائمًا بعبائه، متصاعدًا بقيمته السوقية والمالية، فغياب الشفافية ووجود الفساد قد يؤدّي إلى ضياع الأصل الوقفيّ برمته.
 - ٢- إن وجود نظام حوكمة في واقع المؤسسة الوقفية يكسبها المصداقية التامة لدى المؤسسات المالية من مصارف أو مؤسسات مانحة لغرض تمويل مشاريعها وبرامجها الاجتماعية، والعكس صحيح، إذ إنّ تحقّق النزاهة والحيادية للمشاريع الوقفية يساهم في جلب مستثمرين جُدد، والأوقاف هي أحوج ما تكون لواقفين ومستثمرين جُدد، من خلال زيادة ثقة الأطراف الخارجيّة بها.
 - ٣- إذا تحقّقت الحوكمة والشفافية في عمليات الأوقاف، فهذا يُشير إلى قدرة المؤسسة الوقفية على التوسّع الهيكليّ والخدميّ، ما يعزّز من حضورها الاجتماعيّ والاقتصاديّ في الدولة، وهذا ما تحقّقه لنا حوكمة المؤسسات من قوة المركز التنافسيّ بين جموع المؤسسات النظيرة.
 - ٤- الحوكمة تعين على تنفيذ عمليات الأوقاف الرئيسة بشفافية ودقّة، ما يزيد من مهنية

العاملين والقائمين على الأوقاف، ويساعد على تطوير الأعمال بطريقة احترافية ومهّمة، وأهداف الحوكمة تدعيم الكفاءة والنزاهة في أعمال المؤسسة.

٥- تطبيق نظام السياسات الرشيدة في أعمال الأوقاف المؤسسية يحفظها ويدرأ عنها مخاطر الأزمات والتعرض للإفلاس أو الإغلاق؛ لأنها تكون حاجزاً إدارياً يحفظ المؤسسة من السقوط في مخاطر إدارية أو مالية، فانتهاج حوكمة العمليات المالية يؤدي إلى زيادة الربح المالي للأصول الوقفية، وهو المراد.

٦- الأوقاف التي تُدار بحوكمة وشفافية تحفظ شرط الأوقف، وتعزز من مصداقية الواقفين عندما يدركون أن شروطهم التي وضعوها لصرف ريع الوقف تتحقق بسبب منهجية الحوكمة التي اعتمدها هذه المؤسسة، كما تؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين الجدد في الولوج في مشاريع وقفية استثمارية من خلال أدوات وصيغ مالية متعددة. إن تطبيق الحوكمة في أنظمة مؤسسة الأوقاف يعزز من ثقة المستهلك [الموقوف لهم]، أو ما يدخل ضمن المصرف الوقفي، وهو الربح المخصص لهم من قبل الأوقف.

٧- تعجّل في حل أزمات المجتمع من فقر وبطالة وتردي الأوضاع الاقتصادية، فالحوكمة الوقفية تعجّل من قضايا الصرف والتشغيل وتغطية احتياجات المجتمع، والعكس صحيح.

٨- ترشيد اتخاذ القرارات والتصرفات على الوقف، وتوفير الحماية والإنصاف لحقوق المتأثرين بمؤسسة الوقف والمتعاملين معه.

٩- توفير الاستقلالية الكاملة لقرارات مؤسسة الوقف، نظراً لوجود مرجعية لقراراتها وفق نظم محدّدة، وبغرض تطبيق شروط الواقفين تضمن العدالة والإنصاف، مما يجعل مؤسسة الوقف محصّنة من الضغوط الخارجية بما فيها الضغوط الحكومية.

١٠- تحديد مسؤوليات مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وتنظيم المسؤولية تجاه ولي الأمر، والالتزام بالتشريعات.

العوامل التي تعين على الالتزام بالحوكمة والتقيد بإجراءاتها:

حرصت العديد من المؤسسات المهنية المختصة على تعريف وتحليل مفهوم الحوكمة، ووضع مبادئ وقواعد لتطبيقها، ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وتتفق تلك المؤسسات على مجموعة عوامل - إن وجدت - تساهم في تطبيق الحوكمة وتفعيل قواعدها لدى المؤسسات.

ويمكن استخلاص العوامل التي تعين على الالتزام بالحوكمة بما يلي:

- ١- لا بدّ أن يكون أساس الحوكمة في مؤسسات الأوقاف هو الالتزام بأحكام الإسلام ومبادئ الشريعة، من خلال استنباط أهمّ مبادئ الحوكمة من النصوص الشرعية، مع حسن الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال.
- ٢- أن يكون لمؤسسة الوقف شخصية معنوية محدّدة ومشهّرة بالقانون، حيث إن الذمة المالية المستقلة والشخصية الاعتبارية يتطلّبان وجود قواعد واضحة للحوكمة، تمكّن جميع المهتمين بالوقف من الرقابة عليه، ولا يتحقّق ذلك إلا بوجود قواعد الحوكمة.
- ٣- صدور تشريع أو قانون لإنشاء مؤسسة الوقف، بحيث يتمّ تحديد صلاحيات وسلطات الجهات المسؤولة عن مؤسسة الوقف، مثل ولي الأمر، أو مجلس الوزراء من خلال الوزير المختص (إذا كانت مؤسسة الوقف حكوميّة)، ومجلس النظارة، والإدارة التنفيذية (إذا كانت مؤسسة الوقف خاصّة)، بحيث تكون هذه المسؤوليات والصلاحيات محدّدة في وثائق المؤسسة.
- ٤- أن يكون لدى مؤسسة الوقف الرؤية والإرادة في تحسين إجراءات الحوكمة فيها، ولديها خطة واضحة لترسيخ إجراءات الحوكمة فيها، وأن يلتزم مجلس النظارة بقواعد الحوكمة، ومن ذلك تكوين لجنة للحوكمة في المجلس، والمراجعة الدورية لقواعد الحوكمة ومجالات تطبيقها.

- ٥- أن يكون لدى مؤسّسة الوقف إعلاناً واضحاً مكتوباً حول حقوق الواقفين والمتأثرين والمتعاملين مع المؤسّسة، وكذلك واجبات وحقوق مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وتحديد واضح لمسؤوليتهم.
- ٦- أن تعلن مؤسّسة الوقف دورياً عن سياسات الحوكمة فيها ومدى الالتزام بها، من خلال التقارير التي يتمّ توزيعها، وتحتوي على المعلومات الأساسية عن تطوير الحوكمة في مؤسّسة الوقف.
- ٧- أن يكون لدى المؤسّسة خطة واضحة لتحسين أساليب الحوكمة في المؤسّسة، كما يتمّ تخصيص شخص مسؤول أو وحدة إدارية عن وضع سياسات الحوكمة وتطبيقها والالتزام بها.
- ٨- أن يتمّ تطبيق المعايير المحاسبية المعتمدة، وأفضل الممارسات في المجال المالي والمحاسبي.

متطلبات الحوكمة :

- كي يتمّ تنفيذ الحوكمة أو السياسات الرشيدة في بنية المؤسّسة الوقفية يجب حصر المتطلبات الرئيسة للقيام بالمهامّ الرئيسة للأوقاف، وهي:
١. توفير البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة لإتمام عملية تنمية الأوقاف، وهذا يستدعي عدم التضليل فيها، وهو ما يسمى بـ «حالة عدم التوازن المعلوماتي»، وهي معرفة الإدارة بالمعلومات وصياغتها، ثم نشر ما يتلاءم مع مصالحها، في حين لا يمتلك بقية المساهمين القدرة على الوصول إلى هذه المعلومات.
 ٢. كفاءة الموارد المالية والبشرية لإتمام عمليات الأوقاف، كالنظام التقني والمحاسبي، أو الموظف الكفاء.
 ٣. المؤسّسية في إدارة الأوقاف، وألا تكون مؤسّساتٍ مركزيّة، بحيث تنتشر البيروقراطية والفساد.

٤. المشاركة في تأسيس السلطة التي تقود مؤسّسة الأوقاف، من خلال اختيار الأكفأ للمنصب، وإلغاء أيّ تعيينات تأتي من خارج أسوار مؤسسة الأوقاف.
٥. وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للمشاريع الوقفية، فكلما كان المستوى التنظيمي والهيكلية محدّدًا بالمسؤوليات والصلاحيات كان ذلك أسهل وأدعى لتنفيذ معايير الحوكمة.
٦. أن تكون هناك مرجعية رقابية مستقلة تراقب وتشرف على أداء المؤسسة الوقفية، وتعزّز أهمية الرقابة الداخلية مع تطوّر حجم المشروعات.
٧. نشر الوعي المؤسسي بين موظفي الأوقاف بأهمية حوكمة العمليات والإجراءات، والالتزام بمعايير الحوكمة في الأداء الوظيفي أو حتى الأداء العام.
٨. ولعلّ التحديّ الأبرز في مؤسسة الأوقاف أن تتمثّل مفهوم الحوكمة الجيدة، وهو الانتقال من فكرة الإدارة الحكومية أو الحوكمة التقليدية إلى حالة من التكامل ما بين الأركان الأساسية المكوّنة للحوكمة، وهي: الإدارة الحكومية للقطاع العام، إدارة القطاع الخاص، إدارة مؤسسات المجتمع المدني.

مبادئ الحوكمة الوقفية:

أولاً: الإفصاح والشفافية:

الشفافية تعني اقتصادياً الحرية الاقتصادية وإتاحة المعلومات، والتخفيف من القيود ومعوّقات الاستثمار. فالشفافية تعني الكشف عن الصورة الحقيقية للوقائع والأحداث التي تقع بالمؤسّسة، ومناقشتها بشكل علنيّ دون موارد، ونشر المعلومات المتعلقة بسجّلات الأوقاف بكل وضوح، والكشف عن حقوق الواقفين والموقوف لهم بكل يسر.

ثانياً: المساءلة:

وتتمحور حول تقييم أعمال المؤسّسة من مدخلات ومخرجات، وطريقة الأداء، كذلك تقويم القائمين على النظرة الوقفية من ناظر أو إدارة استثمار وغيرها.

والمساءلة هنا تشمل كل فرد في النظارة الوقفية من رئيس مجلس الإدارة الوقفية، إلى أصغر موظف، فكلهم محاسبون ضمن القانون واللوائح، وهذا الذي يعزز الشفافية.

ثالثاً: محاربة الفساد:

وتشير إلى محاربة أيّ استغلال للسلطة أو المنصب في المؤسسة لغرض الوصول إلى منفعة خاصّة، كفساد الإدارة العليا، مثاله الناظر لإدارة الأوقاف، أو فساد الموظفين من تحايل أو استغلال جزئي لبعض الموارد.

رابعاً: التمكين:

إعطاء مزيد من الصلاحيات والتفويض في المستويات الأقل مسؤولية، وألا تكون إدارة المؤسسة مركزية، بل مؤسسية، واختيار البديل الأكثر تنفيذاً وسرعة ضمن عملية اتخاذ القرار الأنسب في مؤسسة الأوقاف. ويمكن التعبير عنها أيضاً بالتمكين والتحويل، بحيث يتم تمكين جميع الأطراف أو أصحاب المصالح للأوقاف من متابعة الأهداف المشروعة لتحقيقها، وإنشاء البيئة التي تمكنهم من تحقيق أقصى حد ممكن من النجاح.

خامساً: الاستجابة:

وتتمثل في قدرة المؤسسة الوقفية على الاستجابة لأيّ مؤشر إيجابي يسهم في تطويرها لأي عملية إدارية، أو مالية، أو استثمارية، أو اجتماعية، وهذا يعزز الديناميكية المؤسسية للأوقاف لأيّ طارئ يحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية، ويأتي بعد الحصول على التغذية الراجعة من ذوي المصلحة والعلاقة بالأوقاف، كالواقفين أو الموقوف لهم أو حتى الحكومة أو المستثمرين وغيرهم، وهذا ما يعرف بالحوكمة المستجيبة.

سادساً: أسلوب الإدارة:

يعني: بأيّ أسلوب إداري يتم قيادة المؤسسة؟ فالأنسب والأفضل أن يتم ذلك من خلال أسلوب اللامركزية، بعيداً عن التمحور حول الأفراد، فالأصل قيادة المؤسسة بطريقة مؤسسية بعيدة كل البعد عن طغيان كاريزما القيادة الفردية.

معالم أساسية لضبط الحوكمة في مؤسسة الوقف:

أولاً: الصيغة الوقفية:

الصيغة ركنٌ أساس من أركان الوقف، وتثبيتها وضبطها شرعياً وقضائياً أمر لا بد منه قبل الانتقال للعمليات اللاحقة، وقد أشار الفقهاء قديماً إلى أهمية الصيغة في ضبط شرط الواقف، وبيان صحة شروطها، وجواز العمل بها. وأثبت القرافي هذا بقوله: «وعلى كل ناظر في هذا الوقف أن يتعاهد إثباته عند الحكام، ويحفظه بتواتر الشهادات واتصال الأحكام، وله أن يصرف من الوقف كلفة إثباته على ما جرت به العادة».

ووضع الفقهاء ضوابطاً لصحة شروط الصيغة، من أهمها: التنجيز وعدم التسويف، والتأيد خلافاً للمالكية الذين أجازوا الوقف المؤقت، والإلزام وعدم الاقتران بشرط باطل، وبيان المصرف. ومما يجب ضبطه حوكمياً في ركن الصيغة ضبط الأصل الوقفي كلاً قيمةً وأصولاً وسيولة؛ لأن الوقف قد يكون:

أ- وقفاً عقاريّاً: كالأراضي، والمباني، والحدائق، والبساتين، والدور، والآبار، والقناطر.

ب- وقفاً منقولاً: كالآثاث، أو الحيوان، أو السلاح، أو الأشجار، أو المكائن، أو الآليات.

ج- وقفاً نقديّاً: وهذا وإن وقع فيه اختلاف بين الفقهاء سابقاً، إلا أن المعتمد فعل الفاروق عندما تبرع بأرض أصابها في خير، على أساس أن ما جاز بيعه جاز وقفه. والمعمول به مؤسسياً - وأجازه مجمع الفقه الإسلامي تحت ما يسمّى بالوقف الجماعي - هو ما تتسابق عليه المؤسسات الوقفية تحت ما يسمّى بالأسهم الوقفية، بل ومضت في فترة من فترات العصر العثماني أن كان الوقف النقدي أكثر انتشاراً من الوقف العقاري أو المنقول، حتى إنه شكّل ما حجمه ٨٠% من حجم الوقفيات في مدينة القدس وقت الإشراف العثماني.

د- وقف المنافع: وهو ما أجازته المالكية قديماً، ومنعه الجمهور، إلا أن العمل الوقفي المؤسسي المعاصر اعتمد هذا النوع؛ لأنه يغطي احتياجات وإشكاليات الوقف المعاصرة.

ثانياً: المصلحة الشرعية:

المعلم الأساس لأي مستجدات وتغيرات في نظام الوقف يجب أن يندرج ضمن مصلحة الوقف الشرعية، فالوقف يدور مع مصلحته وجوداً وعدمًا، فالمعلم هو تحقيق مصلحة الوقف، فإذا تحققت مصلحة الوقف وجب العمل بها.

ثالثاً: القانون الأساس واللوائح الداخلية:

من المعالم الأساسية والمهمة التي ينبغي اعتمادها في المؤسسة الوقفية أن تكون المؤسسة قد اعتمدت قانونها الأساس من قبل الحكومة أو الدولة، وتم التصديق عليها من قبل مجلس النظارة، ووضعت لوائحها الداخلية بين موظفيها لتسيير الأعمال وتنظيمها.

وهذا القانون وهذه اللوائح ما هي إلا أثر شرعي وقانوني لشرط الواقف، كما يقول علماء الحنابلة: فمن وجد فيه الشرط ثبت له النظر عملاً بالشرط. فالقانون يحدد الصلاحيات ومستويات العمل واختصاصات كل جهة والإطار التنظيمي بالمؤسسة، أما اللائحة الداخلية أو اللائحة التنفيذية فهي تُبنى على ما جاء في القانون الأساس، وتوجه غالباً للبيئة الداخلية للمؤسسة، مثل بيئة العمل الخاصة بالموظفين، أو بيان صلاحيات المديرين ورؤساء الأقسام، وتفصل في عمل الإدارات والأقسام، وطرق التواصل والصلاحيات المتاحة، فضلاً عن قواعد إعداد الحسابات بينهم الختامية.

رابعاً: فصل إدارة الوقف عن الواقف وأعماله:

يرى ماكس فيبر -أحد رواد المدرسة الكلاسيكية في بداية القرن العشرين- ضرورة فصل الملكية عن الإدارة؛ لأن الفجوة قد تحدث بين مالكي الشركة ومديريها

من جراء الممارسات السلبيه التي من الممكن أن تضرَّ بالشركة. وفي مجال الحوكمة الإدارية نجد أن الإدارة في اللامركزية أو عدم التركيز الإداري هو الإطار السياسي الإداري الأنسب والأسلوب التنظيمي الفعال، والمنهج العلمي الأقرب لتطبيقها على أوسع نطاق داخل الجهاز الإداري للدولة.

فمجلس الإدارة الذي يدير أعمال المؤسسة لا يتدخل تفصيلياً في أعمال استثمار الأوقاف، بل يرسم السياسات الاستثمارية، وكيفية توزيع الأرباح، ويحدّد من يدير عملية الاستثمار، لكنه لا يتدخل في ماهية الاستثمار، بل كلّ هذا على عاتق الإدارة المختصة.

خامساً: الأصل الوقفي يجب أن يُحقَّق عائداً مالياً دائماً:

هذا المعلم هو الأصل عند الفقهاء؛ أنّ الوقف - وهو المال المتقوم المنتفع به شرعاً، والذي لا يجوز بيعه ولا رهنه، وهو المحدّد والمعلوم عند الواقف - يجب كذلك أن يكون قائماً بأصله، وأن تبقى عينه، وينتفع فقط بريعه أو غلته، ولا يتم استهلاكه؛ لأنّ شرط التأييد قائم في معنى الوقف دوماً.

هذا الإطار يؤكّد أن الأوقاف ما تأسست كي تنقرض أو يُعتدى عليها، بل الفكر الوقفي يُشير إلى ضرورة أن يتمّ تنمية الأصل الوقفي، وأن يصدر منه عائد مالي باستمرار، ولعلّ العلة هو في الاشتراط الفقهي من أن أعظم شيء في ماهية الوقف هو شرط التأييد، وهذا لن يكون إلا بوقف فيه ريع متجدّد متصاعد.

سادساً: استقلالية الإدارة المؤسسية عن السلطة السياسية والقضائية:

من المعالم المهمة التي ترسم حوكمة الأوقاف وإثبات السياسات الرشيدة في أدائها: إبعاد وابتعاد السلطة السياسية - كحكومة مركزية أو محلية - عن التدخل في أعمال المؤسسة الوقفية، وبدرجة أقل السلطة القضائية في الولوج في أعمال الأوقاف واستثماراتها، إلا إذا وقعت شبهة اختلاس أو تقصير من قبل الناظر على الوقف.

سابعاً: إدارة النظارة الوقفية تماثل إدارة الشركات الاستثمارية:

يطلق على من يُشرف على الوقف إدارة واستثماراً وتنمية: «القيّم»، أو «المتولّي»، أو «الناظر». ومهامه كما يقول النووي (٦٧٦هـ) من علماء الشافعية: «وظيفة المتولي العمارة، والإجارة - أكثر الصيغ الاستثمارية المنتشرة قديماً -، وتحصيل الغلة، وقسمتها على المستحقين، وحفظ الأصول والغلات على الاحتياط...».

ومن مهام الناظر القيام بعمارة الوقف وصيانته وإدارته، وإجارة أعيان الوقف أو المنافع الموقوفة إجارة تشغيلية وإجارة أراضيّه، كما أن من واجباته تنمية ممتلكات الوقف، إمّا مباشرة بصيغ الاستثمار أو التمويل المشروعة، واستثمار النقود الموقوفة، كما يحقّ له تغيير معالم الوقف بما هو أصلح للوقف والمستحقين، مثل تغيير بناء سكني إلى بناء تجاري، أو تحويل الأراضي الزراعية إلى مبانٍ لاستغلالها بالتأجير. وهو الممثل والمدافع عن حقوق الوقف والحفاظ عليه، ودفع أجور وكلاء الدعاوى المرفوعة على الوقف ومصروفات توثيق أعيانه وحقوقه، وهو المكلف بأداء ديون الوقف، وأداء حقوق المستحقين، وإعداد حسابات للوقف، وتقديم بيانات وتقارير عنه للجهات المعنية.

وهذا يقتضي أن يكون للناظر أجره أو مكافأة يحددها الواقف أو القاضي، لكن كلام الفقهاء بالأعم: أن يتمّ تحصيل أجره تكون كمثل نظيره في السوق، أو بعبارة الحنفية: أن للمتولّي أن يأكل بالمعروف كما أنّ الإمام والوصيّ يأكلان من بيت المال والتركة.

محدّدات حوكمة مؤسسة الوقف:

المحدّدات الداخلية لحوكمة المؤسسة الوقفية:

١ - وجود لجان تابعة لمجلس الإدارة، خاصة مع الاتجاه نحو النظارة الجماعية لمتابعة المشروعات الوقفية.

- ٢- توفير القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري لمؤسسة الوقف.
- ٣- وضوح السلطات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي للمشروعات الوقفية.
- ٤- فعالية نظام التقارير، وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات.
- ٥- تعدد الجهات الرقابية على أداء المشروعات الوقفية.
- ٦- محدّدات تدريب الجهاز الوظيفي وتأهيله، وتنمية قدراته ومهاراته، وتعديل اتجاهه وقناعاته من أجل رفع مستوى الكفاءات، ثم توظيفها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- ٧- محدّدات برامج الجودة في المؤسسات الوقفية، فكما أن هناك معايير للجودة والأداء المتميز على مستوى القطاع الحكومي، وكذا القطاع الخاص؛ فإن هناك معايير للجودة خاصّة بالقطاع الوقفي، بهدف التحسين المستمرّ في الإنتاجية والصلاحيات.

المحدّدات الخارجية لحوكمة المؤسسة الوقفية المعاصرة:

ترتكز محدّدات الحوكمة الخارجية على القضايا المتعلقة بالأسواق الخارجية والقوانين واللوائح، ويمكن توضيحها كما يأتي:

- ١- المحدّدات القانونية: تمثل القوالب التنظيمية للأوقاف نماذج إدارية فاعلة في تنمية الأصول الوقفية واستثمارها، حيث توفر لها مرونة وأدوات قانونية وإدارية يسهل التعامل معها، بما يحقق الهدف من الوقف واستمرار الانتفاع به، وعليه فإنّ اختيار الشكل القانوني لهذه الكيانات الإدارية يكون وفقّ عدة محدّدات، منها: تنوع أنشطة الوقف، وحجم الاستثمار الوقفي، وآليات وأساليب استثماره، وعدد الواقفين، وغيرها من العناصر التي تؤثر على اختيار الصفة القانونية للإدارة الوقفية التي قد تكون:

أ- المؤسسة التجارية: وهي التي تناسب عادة الاستثمارات الوقفية الصغيرة.

ب- الشركة ذات المسؤولية المحدودة: وهي التي تتناسب مع الاستثمارات الوقفية المتوسطة.

ج- شركات المساهمة: وتتناسب مع الاستثمارات الوقفية الكبيرة ذات المميزات العالية، والتي تكون فيها حصص وأسهم وقفية متعددة.

٢- المحددات التنظيمية: وتتعلق أساساً بضرورة بناء هيكل تنظيمي محكم للكيان الوقفي يساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة الوقفية، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك الوحدات الإدارية المختلفة، كما أن للهيكل التنظيمي في المؤسسة الوقفية أدواراً نذكر منها:

أ- المساعدة على توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العاملين في المؤسسة.

ب- تحديد العلاقات التنظيمية ونطاق الإشراف.

ج- المساهمة في تفويض السلطات وتصميم الإجراءات الإدارية.

د- تصميم الأنظمة التي تحقق الاتصال الداخلي الفعال وصنع القرار.

هـ- القدرة على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.

و- تمكين المؤسسة الوقفية من الاستجابة للتغيرات داخلياً وخارجياً، والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

٣- المحددات المحاسبية: تمثل المحاسبة على الوقف جانباً مهماً في رقابة وحماية الأموال الوقفية وعوائدها، ونظراً لخصوصية المال الوقفي فإنه بحاجة إلى نوع خاص من المحاسبة تختلف عن المحاسبة الحكومية التي يتم تطبيقها على المال الوقفي في كثير من الحالات، وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من تطور نظم المحاسبة على القطاع المطبقة في الغرب على مؤسسات القطاع الوقفي والتطوعي التي تتميز بما يأتي:

- أ- وجود نظام محاسبي خاص بالوقف.
- ب- المعالجة المحاسبية على جميع المؤسسات الوقفية وفق معايير وإرشادات محاسبية معتمدة من المنظمات المهنية للمحاسبة على الوقف.
- ج- خضوع حسابات الوقف للمراجعة من طرف مراجع حساب خارجي.
- د- خضوع القوائم المالية المحاسبية لمبدأ الشفافية والإفصاح، حيث تتاح البيانات وتشر في الصحف ومواقع الإنترنت، وتستفيد منها كل أطراف العملية.
- ٤- المحددات التسويقية: وتتعلق باستعمال الطرق التسويقية الجديدة ضمن القوالب التنظيمية انسجاماً مع متطلبات الإدارة الاقتصادية الحديثة للمنشآت، إذ تعدّ عملية تسويق أعمال الوقف غايةً في الأهمية بالنسبة للعملية الوقفية، ولذا كان مفهوم التسويق ينصبّ على نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات والرغبات بطريقة تنافسية ومربحة من خلال عملية المبادلة. وللقيام بالتسويق الوقفي الفعال وجب القيام بمجموعة من المهام، نذكر منها:
- أ- دراسة السوق الوقفي (بحاجة إلى أصول، وسيولة مالية، ونشر وعي، وخدمات).
- ب- تحديد الفئات المستهدفة (سبب الشراء، والجنس، والعمر، والدخل).
- ج- تصميم منتج من الوجهة التسويقية (منتجات وقفية دائمة، ومنتجات وقفية مؤقتة مثل حملات التطوع بالوقت).
- د- إخراج المنتج الوقفي بشكل حسن.
- هـ- تسعير المنتج بما يناسب المنتج وقدرته الشرائية.
- و- اختيار قناة التوزيع المناسبة (توزيع مباشر، وتوزيع غير مباشر).
- ز- الأنشطة الترويجية (البيع الشخصي، والإعلان، وترويج المبيعات).

المراجع:

- حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، د. سامي محمد الصلاحات، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف ٢٠١٨م.
- قواعد حوكمة الوقف (نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً)، د. فؤاد بن عبد الله العمر، باسمة بنت عبد العزيز المعود، مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ركائز حوكمة الوقف وأثرها على جودة الاستثمارات الوقفية، بثينة عبد الله عبد الغني ناصر آل عبد الغني - رئيس مؤسسة عبد الله عبد الغني للتواصل الحضاري -، دولة قطر، المجلة العربية للإدارة مج ٤٢، ع ٣ - سبتمبر (أيلول) ٢٠٢٢م.



حوكمة الجوانب الإدارية والفنية لمؤسسات الوقف

علاقة حوكمة مؤسسة الوقف بأصحاب المصالح المشتركة :

لا شك أن أصحاب المصالح في دائرة الوقف كثر، ويقع فيهم التنوع، بدءاً من الواقفين وورثتهم، أو الموقوف عليهم، أو من يستفيد من خدمات المؤسسة الوقفية كالعملاء وغيرهم.

ولبيان ذلك سنقف على أهم أصحاب هذه المصالح، وهم:

١- الواقف وورثته:

يشكل الواقف ركناً أساسياً من أركان الوقف، وليس هناك وقف أصلاً دون تحقق لهذا الركن الأصيل، وحصول الرضا منه تجاه أداء المؤسسة الوقفية لا يتحصّل دون أن تكون المؤسسة قادرة على ضبط أعمالها بصورة دقيقة من خلال الشفافية في الأداء والإنتاج. وثمره تحقق الحوكمة في مؤسسة الوقف أنها تعزز الثقة بينها وبين الواقف، حيث يطمئن الواقف وورثته على أن الوقف يسير بطريق صحيح، وأنه قابل للاستمرار وليس الهلاك.

٢- الموقوف لهم:

ويشكل هؤلاء من يستفيد من الربح، وهم في الحقيقة من يؤول إليهم الأصل الوقفي، ومن مصلحة هؤلاء استدامة هذا الأصل الوقفي، كي يغطي احتياجاتهم الأساس دوماً، ولن يكون هذا قائماً ما لم يتم ضبطه بالحوكمة ومبادئها. وتغطي مبادئ الحوكمة الاحتياجات بصورة تكشف عن الاستحقاقات والحاجات للمستحقين، ومدى تطابقها مع شروط الواقف.

٣- العاملون بمختلف مستوياتهم الوظيفية:

العاملون هم العملاء الداخليون للمؤسسة، وهم من يقود المؤسسة، سواء أكان هذا في الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء، ووجود الحوكمة في مناهج عملهم وأدواتهم يحقق الأمن الوظيفي والقدرة على التأهيل والتطوير لدى الموارد البشرية.

٤- الحكومة:

تعتبر الحكومة أكبر مستثمر في مجال الأوقاف العامة أو الحكومية، ويهم أي قطاع حكومي تحقيق الحوكمة في مؤسساتها ومراكزها لغرض تقديم خدمات مميزة للمواطنين، ومؤسسة الوقف تدرج ضمن الخطط الحكومية في مجال التنمية المستدامة ودعم الاقتصاد الوطني. وهذا لن يتحقق ما لم تطبق مبادئ الحوكمة في أعمالها، وتكون المؤسسة خاضعةً للرقابة الحكومية التي تفرضها عليها كباقي المؤسسات الحكومية.

٥- العملاء أو الزبائن:

كباقي أصحاب المصالح يهتم العملاء والزبائن الذين يستفيدون من الخدمات والمنتجات التي تصدر عن مؤسسة الوقف، فينبغي أن تكون صادرةً عن مؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة والشفافية، لكي يصلوا إلى مصداقية الجودة في هذه المنتجات.

٦- مؤسسات الأوقاف والعمل الخيري والإغاثي:

تتنوع المؤسسات الوقفية، فهي تنقسم إلى مؤسسات وقف عامة تخضع للمرجعية الحكومية، ومؤسسات وقف خاصة تخضع للأفراد أو المؤسسات دون إشراف حكومي، وهؤلاء يقع بينهم التنافس في مجال تقديم أفضل الخدمات، والحصول على متبرعين وواقفين مساهمين في برامج هذه المؤسسات الخيرية والوقفية.

٧- المصارف والشركات المالية:

تحتل المؤسسات المالية حيزاً مهماً في دائرة القطاع الوقفي، إذ يهملها أن تتمكن مؤسسة الوقف من ضبط أعمالها، وأن تلتزم بمعايير الحوكمة لغرض تعزيز التعاون

معها، لا سيّما في مجال التمويل المالي، والعقاريّ والدخول معها في مشاريع استثمارية، ضمن الصيغ المالية الاستثمارية التي تقرّها الشريعة الإسلامية، وتتناسب مع خصوصية المال.

٨- المجتمع والرأي العام:

تعتبر توجّهات المجتمع والرأي العام مهمّة للغاية في الكشف عن واقع مؤسسة الأوقاف، بل يشكّل رأيهم ونظرتهم لمؤسسة الوقف أقوى أنواع الرقابة. ولا يمكن أن تتحقّق النظرة الإيجابية نحو مؤسسة الوقف ما لم تستطع أن تثبت قدرة فائقة على كشف أوراها للجمهور من خلال تطبيقها لمبادئ الحوكمة في بنيتها التنظيمية وخطتها التشغيلية.

تطوير البنية القانونية للمؤسسة الوقفية :

الاهتمام باللوائح والقوانين أكثر من الاهتمام بالنتائج المحققة، فالحوكمة كي تعمل في تطوير البنية القانونية لمؤسسة الوقف يجب أن تحوز على عدة ركائز أساسية، وهي:

١- الاستقلالية عن الآخر:

هذا ما يمكن أن تحقّقه الحوكمة لواقع القانون الأساس ولوائح مؤسسة الوقف الداخلية، وهذا ما يستدعي أن يكون أولا القانون الذي تضعه مؤسسة الوقف قانوناً مستقلاً، كي يتمكن مجلس الإدارة من العمل على وضع اللوائح الداخلية بشكل يناسب طبيعة العمل المؤسسي؛ لأنّ الإشكاليات التي تصاحب عمل الوقف معقّدة ومتداخلة، وتشكّل البيئة الخارجية لواقع الوقف القانوني في الدول تحدياً كبيراً في تطوّر قوانين الأوقاف وتشريعاتها، مما يستلزم أن تسعى مؤسسة الوقف لأن يكون قانونها مستقلاً بالمرجعية عن أيّ إطار يمثل عائقاً في تطوير قوانينها ولوائحها الداخلية.

٢- تحقّق الشخصية المعنوية للمؤسسة الوقفية:

تتجه القوانين في العالم الإسلامي إلى جعل الوقف شخصية يكسبها منذ إنشائه وله ذمة مالية متميزة؛ ولهذا فالوقف ليس ملكاً للواقفين كما أشرنا سابقاً، وإنما ملك

للشخصية المعنوية التي أُفردت له، وبهذا تستقلُّ أموال الوقف عن الأموال الحكومية، ولو كانت مؤسسة الوقف تخضع للرقابة الحكومية، ولكن أموالها منفصلة عن أموال الحكومة لاعتبار الشخصية المعنوية لها. وإذا تمَّ تحقيق الشخصية المعنوية للوقف سيعطى هذا هامشاً أكبر لمؤسسة الوقف في التطور والقدرة على التحكم في أدائها، فعلى سبيل المثال يمكن لمؤسسة الوقف الاستدانة من المصارف لتمويل مشاريعها بناءً على الشخصية المعنوية لها، وليس على الذمة المالية للواقف أو الناظر؛ ما يسهل الإجراءات بقدر كبير.

٣- مرونة حركة الأموال في مؤسسة الأوقاف:

كلّما أمكن للحوكمة أن تقوم بتطوير البنية القانونية لمؤسسة الوقف كانت ديناميكية وحركة المؤسسة الوقفية في توسيع القدرة المالية والاستثمارية لديها عاليةً، والعكس صحيح، وقد تبين بالاستطراد أن مؤسسات الوقف في العالم الإسلامي متباينة نظراً لواقفها الاستثماري وقدرتها على التطوير والابتكار، وهذا ينعكس قطعاً على المرونة الاستثمارية التي هي محلّ التطور.

٤- الاستفادة من واقع قوانين الأوقاف في العالم:

إذا نظرنا إلى الحوكمة على أنها نظام إدارة وتُحكّم بعمليات وإجراءات الأوقاف ضمن شروط الواقف ومصلحة الوقف وتنمية المجتمع، فإن هذا يعني ضرورة اطلاع مؤسسة الوقف على التجارب والممارسات القانونية القائمة لغرض تحسين الإدارة والبنية المؤسسية بشكل دائم، ولعلّ الواقع يعزّز هذه الركيزة؛ لأنّ قوانين الأوقاف في الدول في تطوّر مستمرّ، والعلّة أن تتلاءم هذه القوانين مع التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تحدث في المجتمعات والدول.

٥- ضبط مجلس النظارة على المؤسسة:

يجب اعتبار النظارة على مؤسسة الوقف أولوية في بنية المؤسسة القانونية؛ لأنّ إنشاء القانون واللوائح يعتمد بصورة أساسية على تطور النظارة وأدائها في العمل، وهذا

يجعلنا نعمل على ضبط شروط النظارة من خلال حجة الوقف، وتحديد الصلاحيات ومستويات التفويض لجهة النظارة وآليات ومقاييس الصرف.

والحوكمة تركز على أداء النظارة الوقفية، وهي عصب الأداء بالمؤسسة، وإن كانت من غير أركان الوقف، لكن أثرها بالغ ومؤثر جدًا في الحوكمة، كما أنها العنصر الأكثر تأثيراً على حوكمة مؤسسة الوقف. والحوكمة يمكنها أن تكشف قدرة النظارة على العمل من عدمه، والتزامها بشرط الوقف ومؤشرات الأداء والمقاييس. وعليه فالحوكمة تسهل الإجراءات القضائية على تثبيت الناظر أو عزله، وهذا من خلال مبدأ المساءلة والمحاسبة.

حوكمة الوقف كعملية إدارية :

هناك طرق وآليات لتطبيق الحوكمة داخل الأوقاف الكبيرة والمتوسطة، وآليات تفعيل دور مجالس النظارة لتحقيق أفضل مستويات الحوكمة.

حوكمة الوقف وقيادة التغيير:

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الأوقاف الكبيرة والمتوسطة هو أشبه بقيادة للتغيير، لا يمكن أن يتم بين فينة وضحاها، ولا يتحقق من خلال شراء منتجات حوكمة ولوائح جاهزة، بل لا بد أن يمر بنفس مراحل وخطوات إدارة التغيير في المنظمات، والتي يمكن اختصارها بأربع مراحل رئيسية:

- ١- توليد شعور بوجود مشكلة؛ لإخراج القيادات والأفراد من مربع الراحة.
- ٢- الاتفاق على إطار عام لحوكمة الوقف بدون الدخول في تفاصيل كثيرة.
- ٣- خوض تجارب التطوير والتحسين وتحقيق النجاحات المتتابة صغيرة وكبيرة والاحتفال بها.
- ٤- استكمال بناء ثقافة الحوكمة واعتماد أنظمتها وإجراءاتها داخل الوقف.

ولكل مرحلة من هذه المراحل سمة تميزها:

فالتحدي في المرحلة الأولى:

هو في تغيير القناعات بأن الأمور جيّدة ولا داعي للتغيير، ويكون ذلك من خلال إبراز المشكّلات على السطح، والتذكير الدائم بالمهدّدات والمخاطر، وجعلها نصب أعين متّخذي القرار، وتقفل المرحلة إذا اتّفق أعضاء المجلس على وجود حاجة للتغيير متمثلة في عنوان عريض اسمه: (حوكمة الوقف).

الهدف في المرحلة الثانية:

هو تغيير بوصلة المنظّمة من النظر في مكتسبات ونجاحات الماضي وتمجيد المتاحف والمعارض والأرقام الخادعة، إلى النظر في المستقبل والشعور بوجود تغيير قادم، دون الدخول في تفاصيل كثيرة تمنع المضيّ قُدماً نحو التغيير؛ لذا قد يكون من المناسب ختم هذه المرحلة بإطار عام لحوكمة الوقف يُعده مستشار متخصص ويعتمده مجلس النظارة.

وأما سمة المرحلة الثالثة:

فهي الدخول في التفاصيل والنقاشات الطويلة ونماذج العمل المتعدّدة ورفع الوعي بمبادئ الحوكمة، ومن المهمّ في هذه المرحلة أن يدرك أعضاء المجلس وفريق العمل أنه لا وجود لحلّ سحري يناسب الجميع، وثوب حوكمة واحد يمكن تطبيقه على كلّ الأوقاف، ومن المهمّ أيضاً أن يدرك الجميع أهمية المرحلة، وأنّ ما يتفقون عليه اليوم سيكون ملزماً لهم في الغد؛ لذا يجب إشباع كلّ المواضيع نقاشاً وحواراً ودراسة، ويجب أن يتمّ اختيار مستشار حوكمة يراعي هذا التنوع، ويكون لديه من المرونة ما يكفي لتقديم حلول وخيارات متنوّعة حسب احتياج الوقف.

والمرحلة الرابعة والأخيرة:

يتمّ من خلال اعتماد منتجات الحوكمة لدى المجلس، واكتمال بناء أدوات

ونماذج الحوكمة، ونضج التجارب والممارسات، وتشرب فريق العمل لثقافة الحوكمة ومغزاها الحقيقي المتمثل في حماية الوقف واستدامته.

حوكمة الوقف والوظائف الإدارية:

إن من أكبر التحديات التي تواجه الأوقاف الكبيرة والمتوسطة: كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة، والتي لا تنتهي عند التعاقد مع مستشار لبناء أدلة ولوائح الحوكمة واعتمادها من المجلس، فمع أهمية البناء التنظيمي للحوكمة إلا أن الحوكمة الفعلية هي ممارسة مقننة تمنح الوقف الأمان والاستدامة، وعلى مجلس النظارة أن يبذل قصارى جهده لحماية الوقف من الإهمال والفساد، وأن يوفر بيئة عمل ونظام واضح يضمن مساءلة المسؤولين ومحاسبة المقصرين، ولا يتم ذلك إلا من خلال وجود بطل يرفع الراية ويقود الجميع نحو التحسين والضبط، قد يكون البطل عضواً في مجلس النظارة، وربما قام بهذا الدور المدير التنفيذي للوقف، وفي كل الأحوال سيحتاج هذا القائد أن يمارس الوظائف الإدارية الأربع: (التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة) للوصول إلى الهدف المنشود.

وستناول فيما يأتي كل وظيفة من هذه الوظائف بشيء من الإيجاز:

التخطيط:

لا بد من التخطيط الدقيق لتحسين مستوى الحوكمة، ولا بد أن يتم ذلك بمشاركة كافة مستويات المنظمة، ولإتمام هذه الوظيفة بنجاح لا بد من الإجابة على أربعة أسئلة: أين أنا؟ أين سأذهب؟ كيف سأذهب؟ أين سأصل؟

تحليل الاحتياج (أين أنا؟):

مستوى الحوكمة يختلف من وقف لآخر، ومتطلبات الحوكمة أيضاً تختلف حسب حجم الوقف ونوعه وهيكلته؛ لذا لا يتوقع أن تبدأ كل الأوقاف من مرحلة الصفر، بل من المفيد أن يتم إجراء فحص دقيق لقياس مستوى تحقق متطلبات

الحوكمة وتحديد الاحتياجات الدقيق، وذلك من خلال التعاقد مع بيت خبرة متخصص في (حوكمة الأوقاف).

تحديد مستهدفات الحوكمة (أين سأذهب؟):

لا يوجد نهاية لما يمكن أن تقدّمه الحوكمة وللحد الذي ستقف عنده، فهي أشبه بالتحسين المستمر من أجل الحماية الأمان وتحقيقه، وهدف نُظّر الوقف من حوكمته هو الذي يحدّد منتهى ما سنفعله خلال الفترة القادمة؛ لذا من المهمّ أن نسأل النظار سؤالاً مباشراً وصريحاً: (ماذا تريدون من الحوكمة؟ ما المشكلة التي تريدون علاجها؟). الإجابة الصريحة على هذا السؤال ستختصر الوقت والجهد، وتُغني عن كثير من النقاشات في المراحل القادمة: ماذا تريد أن تقدّم لك الحوكمة؟

هل تريد تحقيق الحد الأدنى من متطلبات الجهات الإشرافية؟

هل تريد حلّ مشكلة تسلّط أحد النظار على الوقف؟

هل لديك مشاكل في آليات اتخاذ القرار أو في آليات وأدوات الرقابة؟

أم أنت مقتنع تماماً من أن حوكمة الوقف هي السبيل الأفضل لنمو الوقف وحمايته واستدامته؟

تحديد إطار الحوكمة (كيف سأذهب؟):

الإجابة على هذا السؤال ستحدّد لنا معالم إطار حوكمة الوقف، فمن هدفه تحقيق الحد الأدنى من متطلبات الجهات الإشرافية، ويكفيه أن يستكمل مجموعة من الأدوات التنظيمية ونماذج العمل، ومن أراد حلّ مشكلات هيكلية أو مؤسسية داخل الوقف فسيتمحور إطار الحوكمة حول معالجة هذه المشكلات، أما من كان يبحث عن الاستدامة والنمو والأمان من خلال الحوكمة فسيسعى لتحقيق إطار ذي بُعد إستراتيجي وأثر قيمّي.

مؤشرات الحوكمة (أين سأصل؟):

إنّ اتفاق فريق العمل على مستهدفات دقيقة وأرقام محدّدة تتحقّق خلال المشروع يساعد على حوكمة مشروع الحوكمة لقياس مستوى التقدّم، مع مراعاة أن تكون المؤشرات قليلة جداً ومركزة على الأهم والأحوج.

التنظيم:

تأتي أهمية التنظيم من كونه اللبنة الأساسية التي تُبنى عليها كل مراحل بناء الحوكمة؛ لذا يجب العناية ببناء أنظمة الوقف ووثائقه الحاكمة بشكل دقيق وفقاً لاحتياجات الوقف وتطلّعات أصحاب المصلحة:

مراجعة وبناء الأنظمة واللوائح:

من أبرز الوثائق التي يجب العناية بها خاصّة للأوقاف الكبيرة:

١- وثيقة الوقف: هي الدستور الحاكم وصمام الأمان لحوكمة الوقف؛ لذا قد يحتاج الوقف إلى إجراء تعديلات في شروط وصيغة وثيقة الوقف تركّز على ضبط الإطار العام لهيكل حوكمة الوقف.

٢- لائحة الحوكمة: هي لائحة حاكمة تحدّد مهامّ وصلاحيات الأطراف ذات العلاقة (الجمعية العامة، المجلس، اللجان، الرئيس التنفيذي).

٣- مصفوفة الصلاحيات: مصفوفة تحدّد بشكل تفصيلي حدود الصلاحيات المالية والإدارية والقانونية لأصحاب العلاقة.

٤- لائحة التنظيم المالي: تُعنى بالضبط المالي والمحاسبي للوقف.

إعداد السياسات:

وهي مستوى تفصيلي لاحق لبناء الأنظمة ومن أبرزها:

١- سياسات تعارض المصالح: السياسات الواجب الالتزام بها لدرء الأخطاء الناتجة عن تعارض المصالح حال وجودها.

- ٢- سياسات الإبلاغ عن المخالفات والشكاوى: السياسات الضامنة لأصحاب المصلحة رفع بلاغاتٍ وشكاوى دون خوفٍ من أي ضررٍ أو مشكلات.
- ٣- سياسات مكافحة غسل الأموال: سياسات تضمن التعامل مع أموال الوقف وفقاً لأنظمة مكافحة غسل الأموال.
- ٤- سياسات التوثيق: السياسات الضامنة لحفظ وتنظيم الوثائق والمستندات.
- ٥- سياسات الاستثمار: السياسات الواجب التقيّد بها لإدارة استثمارات الوقف وتنمية أصوله.
- ٦- سياسات المنح: السياسات التفصيلية الضابطة لاتخاذ قرارات المنح والاشتراطات والمعايير اللازم التقيّد بها في عمليات المنح الذري أو الخيري.
بناء النماذج والإجراءات:
- لا توجد إجراءات ونماذج يمكن تعميمها لكل الأوقاف؛ لذا يتوجّب على الوقف بناء إجراءاته وتصميم نماذج عمله الخاصة به، مسترشداً بالنماذج الأولية التي تتيحها بيوت الخبرة، ومن ذلك:
- ١- بناء أدلة الإجراءات: مثل إجراءات الموارد البشرية، الإجراءات المحاسبية.
- ٢- بناء النماذج: مثل نموذج الإفصاح، نموذج بلاغ وشكوى، نموذج تقرير.
- ٣- بناء السجلات: مثل سجل الشكاوى، سجل القرارات، سجلات الموارد البشرية.

التوجيه:

يتوقّف نجاح تطبيق الحوكمة على تبني قيادات الوقف لمبادئها والالتزام بسياساتها وقواعدها، ويتطلّب تحسين مستوى الحوكمة في المنظمة مشاركة القيادات وفتح العمل وقناعتهم وتبنيهم للمشروع، وصولاً إلى مجلسٍ يمارس دوره الإشرافي والاستشاري والرقابي بفاعلية.

ويمكن تتناوُل وظيفة التوجيه من خلال الأبعاد التالية:

١- غرس ثقافة الحوكمة:

لتحقيق نتيجة مثمرة حقيقية مستدامة لا بد من تأهيل طويل الأمد لغرس قيم الحوكمة ومبادئها كجزء رئيس من ثقافة الوقف ومنسوبيه، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور:

- ترسيخ المعارف: التثقيف ونشر المعرفة.
- تعزيز القناعات: تعزيز القناعة بأهمية الحوكمة.
- بناء المهارات: التدريب على المهارات اللازمة.

٢- التطبيق المتدرج:

تطبيق الحوكمة في الوقف سهل ممتنع، لا يمكن تحقيقه في يوم وليلة، وهو تغيير لا بد أن يواجهه بنوع من المقاومة؛ لذا لا بد من مراعاة التدرج والعمل بحكمة وتأن وطول نفس، ومن ذلك:

- التنفيذ التدريجي لهيكل الحوكمة: تطبيق هيكل الحوكمة الجديد سيواجه ممانعة من بعض الأفراد الذين تم استبعادهم أو تقليص صلاحياتهم، وليس من المصلحة الاستعجال بإجراء التعديلات، بل من الحكمة طبخ هذه التعديلات على نار هادئة.
- وضع وإدارة خطة تدريجية مرنة لتطبيق مبادئ الحوكمة: من السهل معرفة ما يجب فعله، لكن من الصعب الالتزام به مباشرة؛ لذا من المهم وضع خطة مرنة متدرجة لتطبيق الأنظمة كي يهضمها الجميع خاصة الأفراد مقاومي التغيير.
- الدعم الرسمي من المجلس والرئيس التنفيذي لممارسات وإجراءات التطبيق: هو حجر الأساس في نجاح التغيير وإدارة دفته، وبدون دعم من الإدارة العليا لن يستطيع مستشار الحوكمة إحراز أي تقدم فعلي في تحسين مستوى الحوكمة.
- التحفيز المستمر للممارسات المثلى في مجال الحوكمة مهم في دفع عجلة التغيير.

٣- التحسين المستمر:

الحوكمة ليست مشروعاً مؤقتاً، بل هي ممارسة مؤسسية إصلاحية مستمرة.

الرقابة:

تعتمد الحوكمة بشكل كبير على التقييم والرقابة كأداة حازمة ومبدأ رئيس لضمان حماية الكيان من الفساد والإهمال:

١- القياس والتقييم:

ما لا يقاس لا يمكن إدارته؛ لذا لا بد من قياس مستوى الحوكمة لدى الوقف دورياً، والعناية بالمقاييس الكمية والتقييمات الوصفية.

٢- المراجعة الداخلية:

تعتبر المراجعة الداخلية الأداة الأهم في حوكمة الأوقاف، والتي تعنى بتحسين الكفاءة التشغيلية للوقف وحمايته من أي ممارسات خاطئة تضر بمصالحه أو مصالح الأطراف ذات العلاقة؛ لذا يعتبر استقلال المراجع الداخلي أمراً حاسماً في نجاح تطبيق الحوكمة داخل الوقف.

٣- المراجعة الخارجية:

وجود مراجع خارجي يُعنى بمراجعة القوائم المالية والتدقيق المحاسبي هو متطلب يضمن سلامة الممارسات للوقف، ويحقق درجة عالية من الإفصاح المحاسبي.

حوكمة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية:

إن من أهم وسائل المحافظة على الأعيان الوقفية في الوقت الحاضر الاهتمام بعنصر النظارة، من خلال حُسن اختيار القائمين على إدارة مؤسسة الوقف، وأمانتهم عليها، ووجود معايير مناسبة لقياس الأداء والرقابة، وأن تكون أعمال مجلس النظارة

الخاصة به وفق معايير وقواعد متعارف عليها، تضمن تمتعها بالشفافية والإفصاح والانضباط، مما يوفر الضمانات اللازمة للتأكد من حسن إدارة مؤسسة الوقف في الوجوه المشروعة التي تعود على الجميع بالنفع، وبما يتفق مع أهدافه التي أنشئ من أجلها.

والناظر سواء كان فرداً أو مؤسسة عليه مسؤولية حُسن إدارة الوقف، ويمكن تعريف الناظر بأنه: من يتولى كافة شؤون الوقف وأعماله بالوكالة في حياة الواقف، وبالوصية بعد مماته.

وفي هذا الإطار يمكن التركيز على المكونات التالية الأساسية:

١. وجود نظام أساسي للمؤسسة.
٢. حماية أموال الوقف وأعيانه.
٣. استثمار أعيان الأوقاف.
٤. توزيع الربح حسب شروط الواقفين واحتياجات المجتمع.
٥. احترام حقوق المتأثرين بالوقف.
٦. تحقيق المقاصد الشرعية للوقف.
٧. عمل مجلس النظارة ومهامه ومسؤولياته.
٨. تعزيز الرقابة والتدقيق والمساءلة.
٩. تحسين الأداء وتقويمه.
١٠. نظام الحوكمة وإجراءاته وتطبيقها.
١١. تحديد مسؤوليات الإدارة التنفيذية وعملها ومهامها.
١٢. تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية.
١٣. حماية حقوق أصحاب المصالح.

معوّقات تطبيق الحوكمة في مؤسسة الأوقاف:

لا شك أنّ تطبيق الحوكمة في قطاع الأوقاف ليس بالأمر السهل، ولا هو أيضًا بالأمر الصعب المستحيل تنفيذه، فقد اعتادت بعض إدارات مؤسسات الأوقاف -للأسف- في بعض الأماكن أو الأزمان على الرتابة والتقليد، حتى أصبحت موضعًا لظهور الفساد فيها؛ إذ إن أسباب ظهور الفساد تتمحور حول تهميش الأجهزة الرقابية، ووجود البيروقراطية وحصول فراغ في مواقع المسؤولية، فضلًا عن ضعف الرقابة الشعبية، وتمكّن الفساد في البيئة الخارجية من اقتحام بيئة الأوقاف الداخلية؛ ما يعجّل من ظهوره في أروقة المؤسسة الوقفية.

ومن العوائق والصعوبات أمام حوكمة الأوقاف:

- ١- إدارة المؤسسات الوقفية بطريقة المركزية والسلطوية وبعض الأحيان «الدكتاتورية»، دون مراعاة للمنهجية المؤسسية والتشاورية بين موظفي المؤسسة، فالمدير العام وحده من يرسخ طريقة ومنهج الأداء، فالمركزية تعتبر خلافًا للحوكمة.
- ٢- طغيان شخصية الواقف على الأداء المؤسسي، لا سيما في مؤسسات الأوقاف الخاصة؛ ما يعيق تطبيق حوكمة الإدارة والاستثمار. ومن المهم أن يفصل الوقف عن ملكية الواقف، وأن يُعزل الوقف عن إدارة الواقف، وإذا كان الواقف حريصًا على متابعة وقفه، فليكن دوره في المجال الاستشاري أو الإشرافي دون الدخول في التفاصيل والعمليات التشغيلية.
- ٣- عدم تبني مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية الحوكمة أو السياسات الرشيدة في تقييم وتقويم أعمال مؤسسة الأوقاف، فموضوع الحوكمة ليس ذا جودة في نظرهم؛ ما يؤثر سلبًا على واقع الأداء، فتتفشى المحسوبية أو الفساد بين أروقة المؤسسة. فيجب أن تكون الحوكمة مصدرًا أساسيًا في اعتماد السياسات والبرامج والأنشطة والميزانيات، وأي تخاذل في هذا الجانب سيكون مرده إلى فساد ومحسوبية داخل المؤسسة.

٤- الفتاوى النظرية غير المتخصصة في الواقع العملي للأوقاف، ونؤكد هنا على عبارة: (غير متخصصة)، فالمفتي الذي لم يفهم ويدرك الأبعاد العملية لأنظمة الوقف سوف يُصدر فتواه بعيداً عن الواقع العملي، فتشكّل هذه الفتوى مانعاً وحاجراً نظرياً لمنع الحوكمة في قطاع الوقف.

٥- ضعف أداء أعضاء مجلس الإدارة أو النظارة في المؤسسة الوقفية؛ ما يتيح تفشي ظواهر الفساد أو عدم الشفافية، بسبب عدم قدرة أعضاء المجلس على رسم الصورة الصحيحة للمؤسسة.

٦- ويمكن اعتبار مشاكل الواقفين أنفسهم تجاه الوقف أحد معوقات حوكمة الأوقاف، ونقصد بذلك قضايا تسجيل الأوقاف، وحسم ملف الوقف إذا كان مُشاعاً ومشاركاً في أملاك الذرية والورثة، أو وجود مشاكل قانونية في شروط الوقف، فيكون الوقف أشبه ما يكون بالوقف المعلق، ملكيته قائمة وتشغيله معطل.

٧- فرض القوانين والتشريعات التي تمنع من تمكّن المؤسسة الوقفية من تطبيق معايير الحوكمة في أدائها أو استثماراتها ومشاريعها، مثل قوانين الإيجارات والحكر، والتي تفرض على المؤسسة الوقفية عدم تطبيق أجره المثل على ممتلكاتها السوقية بسبب قوانين وتشريعات تمنع هذا. وما زالت بعض الأوقاف إلى الآن تعاني من هذه التشريعات والنظم؛ لأنها تحُد من قدرة مؤسّسة الوقف على الاستثمار وزيادة ريعها بطريقة استثمارية.

٨- فقدان ديناميكية المؤسسة الوقفية في إيصال المعلومة الدقيقة في وقتها المناسب، أو عدم وجود قدرة ومهارة وكفاءة في تدفق البيانات والمعلومات والإحصائيات لأصحاب مصلحة الوقف، كل حسب حاجته واهتمامه في الوقت المحدد. فصاحب الاستثمار يُهمّه الكشف المالي ليتخذ القرار الإستراتيجي في الاستثمار أو تأجيله، وأعضاء اللجنة الشرعية يحتاجون تقارير بوقتها كي تصدر الفتوى

المناسبة، والأجهزة الرقابية الخارجية تحتاج معلوماتٍ دقيقةً كي تنشئ تقريرَ المراقبة المستقلَّ، وهكذا. فسيولة المعلومة الوقفية في إطارها الصحيح سيكون له أثر واضحٌ في حوكمة الأنظمة والعمليات والإجراءات، وسوف يساعد على تطوير بنية المؤسسة بطريقةٍ صحيحة.

المراجع:

- حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، د. سامي محمد الصلاحات، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف ٢٠١٨م.
- قواعد حوكمة الوقف (نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً)، د. فؤاد بن عبد الله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود، مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- حوكمة الوقف كعملية إدارية، أ. إبراهيم الخميس، استثمار المستقبل للاستشارات ودراسات الأوقاف والوصايا، ٢٠٢٣م.



حوكمة المؤسسات المانحة

يعدُّ الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة من الدعامات الأساسية لنمو وتطوير قطاع المنح في مجتمعاتنا العربية والإسلامية. فالالتزام بقواعد الحوكمة ومتطلباتها من إفصاح وشفافية ومساواة من شأنه تدعيم القرارات وزيادة الثقة بالمؤسسات الملتزمة بها. وتُعدُّ حوكمة أعمال وأنشطة المؤسسات الجهات المانحة في جوهرها بإيجاد مجموعة من المبادئ والأنظمة لصنع القرارات بكفاءة وجودة عاليتين. وعندما تطوّرت أسواق رأس المال البريطانية والأمريكية وتطوّرت بدرجة أقلّ أسواق القارة الأوروبية، وجلب هذا التطور معه نوعاً من الفصل بين هؤلاء المالكين للأصول الممتازة للشركات وبين الإدارة الفعلية التي يتمّ تعيينها، ومن ثم أصبح التحدي الرئيس هو كيفية ضمان أن المالكين أو حاملي الأسهم يستطيعون مراقبة الإدارة التي يتم تعيينها بل ويطلبون محاسبتها، وبعبارة أخرى: فقد اكتسبت الاعتبارات الخاصة بحماية المساهمين أهميةً. وفي أعقاب الكارثة المالية الآسيوية وغيرها من الكوارث العالمية قامت منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع مبادئ حوكمة الشركات التي يسلم بها اليوم كميّار عالمي، مما يكفل أن الحوكمة لا تتواجد على الورق فقط، بل يجري تطبيقها والعمل بها على نحو منصف.

وفي ظلّ اهتمام الجهات المانحة بالمشاركة في دفع عجلة التنمية الشاملة والعدالة والمستدامة وتوسيع نطاق المشاركة إلى صناعة القرارات والسياسات العامّة وتحقيق المساواة في الحقوق والفرص بين أفراد المجتمع، وجدت الجهات المانحة نفسها بحاجة للتسلّح بإدارة جيدة لجميع أركانها وأقسامها الداخلية من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية والمشاركة والمساءلة وسيادة القانون ومكافحة الفساد، وتسعى كذلك لتحقيق العدالة وعدم التمييز بين المستهدفين والاستجابة لحاجاتهم وتحريّ الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات لأعلى مستوى من الفعالية والجودة يرضي أصحاب المصلحة.

إنّ التفاعل مع احتياجات ومتطلبات ومشكلات المجتمعات بمختلف فئاتها والاستجابة لها يتطلب تبني نظام قياديّ حوكميّ عالي المستوى يضمن أن تطلّ المؤسسة المانحة قادرة على الاستمرار في عطاؤها حتى تصنع أثراً مستمراً في مجتمعتها. وتتميّز الدول الناجحة بما فيها من هيئات ومؤسسات حكومية وخاصة ومجتمع مدني بتبنيها للحوكمة الرشيدة ومبادئها التّسع؛ لما لها من أثر إيجابي، ليس فقط على المستفيدين، وإنما أيضاً على متخذي القرار في كافة القطاعات.

وقد أخذت الكثير من الجهات المانحة على عاتقها مسؤولية وضع حجر الأساس للبنى التحتية للحوكمة وأدوات تطويرها في مؤسسات القطاع الخيري والمجتمعي بمبادرات شجاعة في المنطقة العربية والإسلامية، وتمكينه بأدوات الحوكمة، وتوفير الدعم اللازم لهذا القطاع؛ لبناء قدراته المؤسسية والبشرية والتقنية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في عملياته وأنشطته.

أهمية حوكمة الجهات المانحة :

وتجسّد أهمية حوكمة الجهات المانحة بما يأتي:

أولاً: محاربة الفساد الماليّ والإداريّ وعدم السماح بوجوده.

ثانياً: تحقّق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة المشاريع التي تدعمها الجهات المانحة.

ثالثاً: تفادي وجود أخطاء عمديّة أو انحراف غير متعمّد، ومنع استمراره، أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.

رابعاً: تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.

خامساً: تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

سادساً: ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين. أما على الصعيد الاجتماعي فالحوكمة تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

ويشجع إطار حوكمة الجهات المانحة على الاستخدام الكفء للموارد، وضمن حق المساءلة عن السيطرة عليها، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد ومشاريع الجهات المانحة والمجتمع بشكل عام، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الجهة المانحة ضمن حدوده لتعزيز دورها في دعم المشروعات المجتمعية التي تؤدي على سبيل المثال إلى إيجاد فرص العمل، والخدمات الصحية، والإشباع للحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب، بل لتعزيز التماسك الاجتماعي. ويمكن أن يعتمد نظام حوكمة الجهات المانحة على مبادئ الحوكمة كما وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي السابق الإشارة إليها، والتي لا تتنافى في مجملها مع المبادئ التي تدعمها الشريعة الإسلامية، حيث تحقق هذه المبادئ الآتي:

أولاً: تعزيز مسؤولية إدارة مشاريع الجهات المانحة أو التي تدعمها بكفاءة تحقق المتطلبات النظامية والشرعية.

ثانياً: تحقيق العدالة بين جميع الأطراف: (الإدارة، الواقفون المانحون، المستفيدون، ذوو العلاقة، الموظفون، جهات التدقيق الخارجي).

ثالثاً: تعزيز الفصل بين السلطات والوظائف المتعارضة لضمان آليات واضحة لتحمل المسؤولية والمساءلة.

خامساً: استكمال الإطار المؤسسي الداعم لتطبيق الأهداف الأخرى، ويضم إنشاء المؤسسات وإصدار الأنظمة الحاكمة.

سادساً: سيادة القانون، وهذا لا يتحقق إلا من خلال توافق أنظمة الجهات المانحة مع التشريعات الحكومية.

أهداف ومزايا حوكمة الجهات المانحة :

لو لم يكن للحوكمة أهداف ومزايا تدعمها لما سعت معظم الوحدات الاقتصادية بل والدول إلى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها. ولقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف والمزايا، منها المنافع أو الدوافع أو البواعث، ولكنها جميعاً تدخل ضمن الأهداف والمزايا، والتي يمكن التعبير عنها في النقاط التالية: أولاً: تحسين قدرة الجهة المانحة وزيادة قيمتها.

ثانياً: فرض الرقابة الفعالة على أداء الجهة المانحة وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.

ثالثاً: ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للجهة المانحة.

رابعاً: تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.

خامساً: تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.

سادساً: تعظيم موارد الجهة المانحة.

سابعاً: زيادة ثقة المانحين الحاليين والمحتملين والمرقبين في الجهة المانحة.

ثامناً: التنبؤ بالمخاطر المتوقعة.

تاسعاً: تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.

عاشراً: مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.

دور الجهات المانحة في تعزيز تطبيقات الحوكمة في القطاع الثالث: نماذج

وممارسات:

حرصت الجهات المانحة بتنوعها على تمكين القطاع بما يلي:

أولاً: ممكن العناية بالموارد البشرية:

المورد البشري هو أهم عامل في تحقيق أهداف أي منشأة. فمهما كانت الأهداف متينة والعمل مؤسساً وحوكمة الأداء فاعلة والأدوات والوسائل ماكنة، وليس هناك

مورد بشري قادر، فلن تستطيع المنشآت أن تصل إلى غاياتها؛ لذلك اعتنت الجهات المانحة بهذا الممكن من خلال الآتي:

- ١- مجال تخطيط الموارد بتحديد الاحتياج ونوعية الاحتياج.
- ٢- مجال الاستقطاب والاختيار، فالقطاع يحتاج لعدد من التخصصات النوعية في إدارته والإشراف عليه.
- ٣- مجال التأهيل والتطوير للموارد وفق احتياجات القطاع.
- ٤- مجال تقييم الأداء وفق مستهدفات محدّدة ومعايير ومؤشرات واضحة وعوائد وآثار متفق عليها، مع تشجيع المبادرات التي تعود على القطاع بالنفع العام.
- ٥- مجال الاستبقاء، فالقطاع بشكله الحالي قطاع غير جاذب برواتبه ومكافآته وطرائق تحفيزه في ظل قطاعين منافسين.

ثانياً: ممكن الاستدامة والسلامة المالية:

ركزت الجهات المانحة مع الجهات المستفيدة على السلامة المالية للقطاع من خلال عدد من الأساليب، منها:

- ١- وجود نظام مالي معتمد.
- ٢- التركيز على أساليب الرقابة المالية، وهي جزء من الحوكمة.
- ٣- تفعيل أدوات السلامة المالية في كل أعمال القطاع من إيرادات ومصروفات واستقطاب وتعاملات.
- ٤- تفعيل المجالس واللجان المعتمّدة في متابعة واعتماد الأداء.
- ٥- الفصل بين السلطات في رقابة الأداء وفق دليل صلاحيات مُحوكم.
- ٦- تفعيل التقنية في إجراءات العمل بحيث يقلّ الاجتهاد الفردي.
- ٧- تفعيل مفهوم الاستدامة كثقافة داخل القطاع ل(الاستدامة الاقتصادية - استدامة التنمية - استدامة البيئة).

ثالثاً: ممكن تقويم الأداء وتجويده وتشخيص المعالجات:

حيث تم إدخال صناعة المعايير وإجراءات الصرف وبناء المبادرات لتحقيق أهداف وغايات الجهة من خلال عوائد على المجتمع، وقد تم التركيز على تحقيق ذلك بكفاءة وفاعلية من خلال إدخال مؤشرات الريادة وهي: الأثر، والوصول، والإلمام. وتم مراعاة ذلك بتطبيق مثلث الأثر الذي يراعي توجيه القدرات والمهارات والإمكانات نحو الأثر المستهدف وهي: (المدخلات، والعمليات، والأهداف، والمخرجات، والعوائد، والأثر). حيث أصبحت الجهات المانحة لا تكاد تمنح إلا وفق معايير واضحة ومؤشرات دالة تطمئن فيه على سير المشروع قانونياً وفنياً ومهنياً، وفق ما خطط له، لا لتحقيق المخرجات فقط، بل لتحقيق العوائد والأثر المستهدف. فتكون لدى القطاع المانح مصفوفة متميزة لجودة الأداء وتقويمه، لا تكاد أن تنفك عن قياس الجهد والعدالة والكفاءة والفاعلية والأثر.

ولتحسين كفاءة القطاع في ذلك بدأت الجهات المانحة بإدخال الجودة إلى القطاع كمكن بناء وضبط، والتطوير كمكن تأهيل، واستقطبت لتحقيق ذلك عددًا من البرامج والممارسات الفاعلة في القطاعات الأخرى مثل:

أ- العناية بممارسات الأيزو لضبط الأداء والإجراء ٩٠٠١ و ٢٦٠٠٠ وتشجيع ممارساتها، وقد حصل عدد من مؤسسات القطاع على الشهادة وفق ممارسات فعلية لها أثرها.

ب- إنشاء كيانات مؤسسية تدعم القطاع في هذا المجال، مثل شركات تعنى باستقطاب قياسات ومعايرة جديدة للقطاع، مثل مراكز التميز المؤسسي التي تعنى ببناء التميز في داخل القطاع وفق أفضل الممارسات العالمية والمحلية، ونشر ثقافة التميز من خلال الملتقيات والتأهيل المتخصص، وجائزة التميز في العمل الخيري والتي بنيت على أفضل الجوائز العالمية مثل جائزة التميز الأوروبي وجائزة الملك عبد العزيز للجودة.

رابعاً: ممكن البيانات والمعلومات:

يتوقف استمرار وجود المنشآت بصفة عامة على إمداد المسؤولين عن إدارتها بالبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة، وعليه يعتبر نظام المعلومات بمثابة شبكة العروق التي تغذي كافة أجزاء المنشأة بالدم اللازم لحياتها، وهذا ما تفتنن إليه العمل المانح، فبدأ الاهتمام بالمعرفة كممكن، فمن يملك المعلومة يملك القرار.

وعليه فقد أوجد القطاع النماذج والممارسات التالية لتحقيق ذلك:

أ- تأسيس كيانات تعنى بالبحث والدراسات والمعلومات وبناء المعرفة، فتم إنشاء مركز بحثي في العمل الخيري يقوم عليه متخصصون، وتم بعد ذلك استنساخه جزئياً وفق حاجة القطاع من التخصصات.

ب- بناء المستودعات الرقمية، حيث بدأت عدد من المؤسسات والجمعيات بالعباية بذلك، فبنيت قواعد المعلومات، وجمعت المنتجات والمتعلقات، وصمم لها نظام إلكتروني، ويقوم العمل حالياً على جعل كل ذلك في منصّة واحدة تحت إدارة جهة حكومية معنية بالقطاع.

خامساً: ممكن المؤسسية:

العمل النامي والمستدام واجب شرعي وضرورة إدارية وحاجة واقعية، ولا تكتمل دائرة النجاح والاستمرار إلا من خلال خلع عباءة الفردية والانطلاق إلى المؤسسية التي تعزز دور الفريق والمجالس واللجان، وتربط الأداء وتحقق فاعلية العمل لبلوغ أهداف محدّدة، وهذا ما عُنيت به الجهات المانحة وعملت على إيجادها في القطاع؛ لأنها تدرك أن المؤسسية تعني فريق عمل منضبط ومنظم مرتبط بمستهدفاته لإفادة المنح، وتعني الانتقال من العفوية والعشوائية إلى العمل المنضبط الرشيد. ومن عوامل نجاح العمل المؤسسي:

- العناية بالبناء التنظيمي:

حيث تستلزم عملية البناء التنظيمي تحديد أهداف المنشأة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة، ومنحهم السلطات اللازمة، بالإضافة إلى وجود المناخ التنظيمي والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحركة الذاتية، ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد والنقد الذاتي البناء.

- العناية بالكفاءة المؤسسية:

من حيث فاعلية التخطيط، وفاعلية التنفيذ، وفاعلية التقويم، وفاعلية الاتصالات.

- العناية بالقيادة الفاعلة:

وذلك من خلال حسن اختيار القيادات المؤثرة والعمل على تفرغها وتحفيزها.

- إدارة الموارد البشرية والمالية:

وذلك من خلال استقطاب الموارد البشرية النوعية في الجوانب المالية والإعلامية والقانونية، وتحفيزهم للدخول في القطاع الخيري والمسؤولية المجتمعية، مع شمول ذلك بإدارة مالية قادرة وواعية ذات خطة واضحة وموازنات قادرة ونظم محاسبية دقيقة وقوائم مالية معلنة، وضبط المصروفات بإدارة كُفٍ.

- الكفاءة التسويقية:

ويُقصد بها وجود الخطط التسويقية والترويجية لأنشطة المنشأة ومشروعاتها، ووجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية، والتركيز على احتياجات فئات المجتمع المستهدفة، وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين مقارنةً بالآخرين، كل ذلك من خلال عدد من البرامج الهادفة، مثل: برامج المواهب الذي يعنى بتأهيل الكوادر في القطاع في

الجوانب التالية لتحسين فاعليته: مجال التسويق بكل أنواعه، مجال العلاقات العامة والإعلام، مجال تنمية الموارد المالية، مجال الالتزام، المجال الإداري المساند.

سادسا: ممكن الأنظمة والتشريعات:

وذلك من خلال التواصل مع الجهات المشرفة المعنية بحيث تستكمل اللوائح والنظم، وتعدّ التشريعات، وتضبط السياسات الحاكمة والإجراءات المحددة وأساليب التنفيذ المعتمدة؛ وذلك لتحقيق كفاءة أعلى وعدالة أحكم، وتوحيد الأداء وفق معايير واضحة. ومن البرامج والممارسات الفاعلة في ذلك:

أ- برنامج إعداد لبناء القواعد القانونية للقطاع، وكان ذلك مع جهة متخصصة من القطاع الخاص اعتنت بالتأهيل القانوني والتدريب على فهم حقوق وواجبات القطاع.

ب- ملتقى دوري ومتخصص للقطاع في الجوانب القانونية.

ج- إعداد أدلة بكل الجوانب القانونية المختصة بالقطاع.

د- إدخال المحاسب القانوني لأعمال القطاع ومتابعتها مالياً وكتابة التقارير المالية لمجالس الإدارات.

هـ- إدخال المراجع الداخلي إلى داخل القطاع حيث يساند دور الجهات من الجمعيات والمؤسسات بالرقابة على أدائها، وتحديد المخاطر والفرص، والرفع بها للمجلس المختص.

و- إدخال لجان المراجعة والترشيحات إلى القطاع لتقوية أدائه وحوكمته حيث بدأ القطاع في ذلك بشكل جيد.

ز- قامت الجهات المانحة مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ببناء نظام حوكمة فاعل للقطاع التنموي، يحفّز القطاع ويتابع الأداء ويضبط المخرجات ويوجّه العوائد، وقد أشاد به عددٌ من المنظّمات الدولية والإقليمية والمحلية.

المراجع:

- الحَوَكَمَة وتطبيقاتها في المؤسسات المانحة، بروفيسور يوسف عبد الغفار، مؤتمر وجائزة الجهات المانحة الثالث، المنامة - البحرين، ٢٠١٨ م.
- دور الجهات المانحة في تعزيز تطبيقات الحَوَكَمَة في القطاع الثالث: نماذج - ممارسات، د. حسن بن محمد شريم الأمين العام لمؤسسة السبيعي الخيرية المملكة العربية السعودية.



الحوكمة المالية

في ظلّ تطوّر المفاهيم الإدارية والتشغيلية وارتفاع وعي المستفيدين وتنوّع مصادر تقديم الخدمات وظهور وسائل التواصل الاجتماعي ارتفعت نسبة الالتزامات المفروضة على مجالس إدارات المؤسسات والمنظمات والشركات غير الربحية الحكومية وغير الحكومية؛ وذلك للحفاظ على مكانتها السوقية واستمرار تقديم خدماتها للمجتمع على المستويات الدولية والمحلية. أيضاً التفكير السريع في العوامل المحيطة ببيئة المنظمات يتطلّب أن تتمتع هذه المنظمات بديناميكية عالية في الاستجابة الفعالة لهذه التغييرات. وذلك للمحافظة على ثقة المستفيدين والمساهمين واستمرار استدامة الأعمال.

إن حوكمة الشؤون والبرنامج المالية في القطاع الربحي وغير الربحي للمؤسسات والجمعيات تشير إلى الإطار الذي ينظّم إدارة واستخدام الموارد المالية في تلك المنظمات، والحوكمة المالية تهدف إلى ضمان أن يتم إدارة جودة وأثر الموارد المالية المتعلقة بالمؤسسة بطريقة شفافة وفعالة ومسؤولة، وتستخدم في المنظمات غير الهادفة للربح لتحقيق أهدافها الاجتماعية والبيئية والثقافية بطريقة مستدامة.

مبادئ تطبيق الحوكمة المالية في المنظمات غير الربحية:

تتناول مفاهيم الحوكمة المالية في المؤسسات غير الربحية العديد من الجوانب، منها مدى تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة المالية التي تعتمد على مجموعة من المبادئ والممارسات التي تساعد في ضمان الشفافية والمساءلة والتوجيه المالي الصحيح. وفيما يلي بعض المبادئ والمعايير التي يمكن تطبيقها:

المصداقية والشفافية:

يجب أن يتم إعلان المعلومات المالية في الجمعية الخيرية بصورة شفافة وواضحة لجميع الأطراف المعنية الأخرى، بما في ذلك المانحون وغير المانحين من المتبرعين

والأعضاء والموظفين. يجب أن يكون هناك التزام لتقديم تقارير مالية دورية وقوائم ونماذج وبرامج مالية مفصلة تعرض حجم الإيرادات والسلامة المالية.

المساءلة:

ينبغي لحوكمة الأمور المالية في المنظمات غير الربحية أن يكون هناك آليات للمساءلة والرقابة لضمان أن يتم استخدام أدوات الموارد المالية بشكل صحيح وفقاً للأهداف والمبادئ المعتمدة من قبل المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إعداد لجان مالية مستقلة ومراجع داخليين واستقلالية مجلس الإدارة العام.

التخطيط المالي وحوكمة البيانات:

يجب أن يتم وضع برنامج وخطط مالية إستراتيجية طويلة الأجل تعكس رؤية وأهداف المنظمة ومكافحة أي خلل إداري يؤثر على وضع الشركات والمؤسسات والهيئات المختلفة في الدولة، وهي عبارة عن اتفاق لتوزيع الموارد بشكل فعال لتحقيق هذه الأهداف. يجب أن تتم مراجعة الخطط والسياسية المالية الغاية في الأهمية بشكل دوري وتحديثها لتلبية تطورات المنظمة والبيئة المحيطة.

تقييم إدارة المخاطر:

يجب أن يتم تبني وتحديد وإدارة المخاطر المالية المحتملة التي يمكن أن تؤثر على استدامة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها بالشكل الجيد والفعال. ينبغي تطوير سياسات وإجراءات للتعامل مع المخاطر المحتملة لما يخص المؤسسة، وضمان وجود احتياطات مالية كافية للتعامل مع الأوضاع غير المتوقعة بشكل عام.

المراجعة والتقييم:

ينبغي أن يتم إجراء مراجعات مالية دورية للتأكد من تنفيذ السياسات المالية والإجراءات بشكل صحيح، وتحديد أي نقاط ضعف، واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين تطبيقات الأداء والتطبيق المالي ومؤشرات القيادة والتركيب الهيكلي بنسخته الحديثة والعامّة لما يتوقف على الشئون والمبادرات داخل المؤسسة.

إنّ تنفيذ هذه المبادئ داخل المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة في القطاع غير الربحي يساهم في ضمان أداء أفضل إدارة مالية قويّة وفعالة وأخلاقية للمنظمات غير الربحية، وتعزيز الثقة والمصدقية في تعاملاتها المالية لما تسعى لتحقيقه بالطريقة الرشيدة.

أهمية تطبيق الحوكمة المالية في المنظمات غير الربحية :

تطبيق الحوكمة المالية في المنظمات غير الربحية ذو أهمية وفوائد كبيرة ومتعدّدة، وفيما يلي بعض الأسباب التي تبرز أهميتها:

١ - شفافية ومصدقية:

يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المالية في زيادة مستوى الشفافية والمصدقية لدى المنظمات غير الربحية. وذلك بنشر المعلومات المالية والمحاسبية بشكل دوريّ ومفصّل، وتوفير تقارير مالية شفافة، مما يساهم في بناء الثقة لدى المتبرعين والشركاء والمانحين.

٢ - مساءلة ورقابة:

يعزّز تطبيق الحوكمة المالية المساءلة والرقابة في المنظمات غير الربحية. يتم تحديد لقاء تقدّم الأدوار والمسؤوليات المالية وتوزيعها بين أعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين وفرق الإدارة المالية، ويتم وضع آليات رقابية للتأكد من استخدام الموارد المالية بطريقة مسؤولة، وفقاً للسياسات والإجراءات المالية والإدارية المحدّدة.

٣ - توافر استدامة التنمية في المنظمة:

يساعد تطبيق الحوكمة المالية على تحقيق استدامة المنظمة غير الربحية على المدى الطويل، من خلال وضع خطط مالية إستراتيجية وتحديد الأهداف المالية وإدارة المخاطر المالية وفق حاجة المنظمة التنظيمية وكيفية العمل عليها، بحيث يتم تعزيز القدرة التمويلية وتحقيق التوازن الماليّ السليم والأثر الإيجابي للجمعيات بطريقة فعالة لتحقيق التقدم والتنمية.

٤ - جذب التمويل والموارد:

تعزّز قدرات الحوكمة المالية القوية فرص المنظمات غير الربحية في جذب

الممولين والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها ولعمل العمليات الإدارية بجدارة، حيث يشق المتبرعون والجهات المانحة في المنظمة في قطاع وبيئة الأعمال التي تعمل وفق هيكل ماليّ متين ونظام فعال لإدارة الموارد المالية.

٥- تحسين معيار الالتزام بالتشريعات المالية:

يضمن تطبيق الحوكمة المالية للمؤسسات الامتثال للتشريعات المالية والبشرية والقوانين ذات الصلة، حيث يتطلّب من المنظمات غير الربحية الامتثال لمتطلبات المحاسبة والتقارير المالية والضرائب وغيرها من القوانين المالية المعمول بها في القطاعات المختلفة في المملكة العربية السعودية.

يهدف تطبيق وتفعيل الرقابة والحوكمة المالية إلى بناء وتعزيز نجاح واستدامة المنظمات غير الربحية، وضمان المساندة والتطبيق الفعال للموارد المالية بطريقة مسؤولة وفعالة؛ لتحقيق الأهداف الاجتماعية والإنسانية والمالية، وفقاً لسوق الأعمال ومسار هيئة الإدارة الخاصة للمؤسسة وكيفية تنظيم الأمور الداخلية والخارجية.

يمكننا التأكيد على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المالية في القطاع غير الربحي في المنظمات غير الربحية، من خلال توفير هيكل إدارة قويّ، ووضع سياسات وإجراءات مالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ويمكن للمنظمات غير الربحية تحقيق نجاحها وتحقيق أهدافها الاجتماعية.

الرقابة والتدقيق وفق ما جاء في قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية:

الرقابة الداخلية:

يتعيّن على مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية اعتماد نظام رقابة وضبط داخلي فعال، وتطبيقه وفق المعايير المهنية الخاصة بالإجراءات والمراجعة المحاسبية، بحيث تتضمن إجراءات وقائية تشمل أوجه الصرف المالي كافة، ويضمن متابعة تطبيق أحكام لائحة حوكمة الجمعيات التي يعتمدها المجلس، والتقيّد بالأنظمة واللوائح ذات الصلة،

ويجب اتباع معايير واضحة للمسؤولية في جميع المستويات التنفيذية في الجمعية، وأن تتم تعاملات الأطراف ذات العلاقة وفقاً للأحكام والضوابط الخاصة بها.

إنشاء وحدة المراجعة الداخلية:

تنشئ الجمعية - عند الحاجة - وحدة للمراجعة الداخلية للاستعانة بجهات خارجية لتقييم نظام الرقابة الداخلية والإشراف على تطبيقه، والتحقق من مدى التزام الجمعية وعاملها بالأنظمة واللوائح والتعليمات السارية وسياسات الجمعية وإجراءاتها، المادة السادسة والأربعون.

تتكوّن وحدة المراجعة الداخلية من مراجع داخلي على الأقل، توصي بتعيينه لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية، ويكون مسؤولاً أمامها، ويراعى في تكوين إدارة المراجعة الداخلية وعملها الآتي:

أ- أن تتوفر في العاملين بها الكفاءة والاستقلال والتدريب المناسب، وعدم تكليفهم بأي أعمال أخرى خارج نطاق أعمالهم.

ب- ترفع الوحدة تقاريرها إلى لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية، وترتبط بها وتكون مسؤولة أمامها.

ج- أن تمكّن من الاطلاع على المعلومات والمستندات والوثائق والحصول عليها دون قيد أو شرط.

اختصاصات ومهام وحدة المراجعة الداخلية:

تعمل وحدة المراجعة الداخلية وفق خطة شاملة للمراجعة معتمّدة من لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية، وتحديث هذه الخطة سنوياً، ويجب مراجعة الأنشطة والعمليات الرئيسية مرة واحدة كل سنة على الأقل.

تعدّ وحدة المراجعة الداخلية تقريراً عن أعمالها، وتقدّمه إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمراجعة الداخلية بشكل (ربع سنوي) على الأقل، ويجب أن يتضمّن هذا التقرير

تقييماً لنظام الرقابة الداخلية في الجمعية، وما انتهت إليه الوحدة من نتائج وتوصيات، وبيان الإجراءات التي اتخذتها كل إدارة بشأن معالجة نتائج وتوصيات المراجعة السابقة، وأي ملحوظات بشأنها، لا سيما عدم المعالجة في الوقت المناسب ودواعي ذلك.

تعدّ وحدة المراجعة الداخلية تقريراً مكتوباً وتقدّمه إلى لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية بشأن عمليات المراجعة التي أجريت خلال السنة المالية ومقارنتها مع الخطة المعتمدة، وتبين فيه أسباب أيّ إخلال أو انحراف عن الخطة -إن وجد- خلال الربع التالي لنهاية السنة المالية المعنيّة.

يحدّد مجلس الإدارة نطاق تقرير وحدة المراجعة الداخلية بناءً على توصية لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية، على أن يتضمّن التقرير بصورة خاصة الآتي:

- أ- إجراءات الرقابة والإشراف على الشؤون المالية والاستثمارات.
- ب- تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في تطبيق نظام الرقابة الداخلية، بما في ذلك تحديد عدد المرات التي أخطر فيها المجلس بمسائل رقابية (بما في ذلك إدارة المخاطر) والطريقة التي عالج بها هذه المسائل.
- ج- أوجه الإخفاق في تطبيق الرقابة الداخلية، أو مواطن الضعف في تطبيقها، أو حالات الطوارئ التي أثرت أو قد تؤثر في أداء الجمعية، والإجراء الذي اتبعته في معالجة هذا الإخفاق.

د- مدى تقيّد الجمعية بالقواعد والشروط التي تحكم مسائل الإفصاح الواردة في النظام ولائحته التنفيذية وهذه اللائحة.

مراجع الحسابات الخارجي:

يتعين على الجمعية أن تُسند مهمة مراجعة حساباتها السنوية إلى مراجع حسابات خارجي يتمتع بالاستقلال والكفاءة والخبرة والتأهيل، لإعداد تقرير موضوعي

ومستقلّ لمجلس الإدارة وأعضاء الجمعية العمومية، مبيّنًا فيه صحة حساباتها، وتقييم أدائها ضمن النواحي الجوهرية.

اشتراطات تعيين مراجع الحسابات الخارجي:

تعين الجمعية العمومية مراجع حسابات الجمعية بناءً على اقتراح مجلس الإدارة مع مراعاة الآتي:

- أ- أن يكون لديه الخبرة الكافية في مجال المحاسبة والتدقيق، وعلى معرفة ودراية تامة بمعايير المحاسبة الخاصّة بالعمل الأهلي.
- ب- أن يكون ترشيحه بناءً على توصية من لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية.
- ج- أن يكون مرخصاً له من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، ويستوفي الاشتراطات المقررة من الجهة المختصة.
- د- ألا تتعارض مصالحه مع مصالح الجمعية.
- هـ- ألا يقلّ عدد المرشحين عن ثلاثة مراجعين.

اختصاصات ومهام مراجع الحسابات الخارجي:

يجب على مراجع الحسابات الآتي:

- أ- بذل واجبيّ العناية والولاء للجمعية، وأن يكون مسؤولاً عن تعويض الضرر الذي يصيب الجمعية وغيرها بسبب الأخطاء التي تقع منه في أداء عمله، وإذا تعدّد المراجعون واشتركوا في الخطأ كانوا مسؤولين بالتضامن.
- ب- إبلاغ الجهة المختصة في حال عدم اتخاذ مجلس الإدارة للإجراء المناسب بشأن المسائل المثيرة للشبهة.

السياسات والإجراءات التي يتبناها أصحاب المصالح في تقديم الشكاوى:

على مجلس الإدارة بناءً على اقتراح لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية وضع ما يلزم من سياسات أو إجراءات يتبناها أصحاب المصالح في تقديم الشكاوى، مع مراعاة الآتي:

أ- تيسير إبلاغ أصحاب المصالح بمن فيهم العاملون في الجمعية لمجلس الإدارة بما قد يصدر من الإدارة التنفيذية من تصرفات أو ممارسات تخالف الأنظمة واللوائح والقواعد المرعية، أو تثير الريبة في القوائم المالية، أو أنظمة الرقابة الداخلية أو غيرها، سواء كانت تلك التصرفات أو الممارسات مورست ضدّهم أو ضدّ الغير، وإجراء التحقيق اللازم بشأنها.

ب- الحفاظ على سرية إجراءات الإبلاغ بتيسير الاتصال المباشر بأحد أعضاء لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية أو غيرها من اللجان المختصة.

ج- وضع آلية لتلقي شكاوى أو بلاغات أصحاب المصالح والتعامل معها.

د- توفير الحماية اللازمة لأصحاب المصالح.

الإفصاح في تقرير لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية:

في تقرير لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية يجب أن يشتمل تقرير لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية بشأن كيفية أداء اللجنة لاختصاصاتها ومهامها على الآتي:

أ- الأعمال والموضوعات ذات الأهمية البالغة المتعلقة بالقوائم المالية التي عرضت على اللجنة، وكيفية تعاملها معها.

ب- كيفية تقييم عمل مراجع الحسابات.

ج- مدى فعالية طريقة ترشيح مراجع الحسابات لغرض تعيينه، أو إعادة تعيينه.

د- المهام التي قامت بها اللجنة لمراقبة أعمال الجمعية.

المراجع:

- قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية.
- تطبيق الحوكمة المالية، شركة ولادة حلم للاستشارات والأبحاث.

أهداف ومفاهيم القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح

مقدمة دراسة هيئة المحاسبين القانونيين:

تأتي هذه الدراسة لتغطية الجانب القانوني، أو النظامي للمشروع الذي تعكف على دراسته الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، وتهدف إلى إعداد معايير محاسبة للمنشآت غير الهادفة للربح بالمملكة العربية السعودية. ذلك أن معايير المحاسبة المطبقة على هذه المنشآت هي مزيج من معايير المحاسبة الحكومية، ومعايير المحاسبة الخاصة بالمنشآت التجارية، على الرغم من وجود اختلافات كبيرة بين العمليات المالية والمحاسبية للجهات الحكومية والتجارية من جهة، وتلك الخاصة بالجهات الخيرية والتطوعية. وهو الأمر الذي يحتم إيجاد معايير محاسبية خاصة بهذه المنشآت غير الهادفة للربح، تتناسب مع أهدافها غير التجارية وطبيعتها غير الحكومية. وعلى هذا تبرز الحاجة الملحة إلى مثل هذا المشروع الذي له دور كبير في تحسين البيئة المالية والمحاسبية داخل الجهات الخيرية والتطوعية في المملكة.

وحتى يحقق العمل الخيري والتطوعي الأهداف المرجوة منه، وتكتسب الجهات الحاضنة له ثقة الجمهور؛ كان لا بد من أن تتم العمليات المالية والمحاسبية الخاصة به وفق معايير وقواعد تضمن تمتعها بالشفافية والانضباط؛ مما يوفر الضمانات اللازمة للتأكد من حسن استغلال الجهات الخيرية والتطوعية لمواردها المالية في الوجوه المشروعة التي تعود على الجميع بالنفع، وبما يتفق مع أهدافها التي وجدت من أجلها.

وتسعى هذه الدراسة القانونية إلى إلقاء الضوء على مجموعة الأنظمة واللوائح والقرارات الصادرة عن الجهات التشريعية والتنفيذية السعودية، والتي تُعنى بالمنشآت الخاصة (غير الحكومية) غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية. وبالتحديد فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على الإطار القانوني الذي تنصوي تحته العمليات

المالية والمحاسبية، التي تجريها المنشآت غير الربحية داخل المملكة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد قامت الدراسة بجمع وحصر ما أمكن جمعه من أنظمة ولوائح وقرارات، تمثل مجتمعةً ذلك الإطار القانوني الذي تمارس هذه الجهات الخيرية والتطوعية نشاطاتها من خلاله.

ومن ثمّ تتبعت الدراسة النصوص القانونية الواردة في هذه الأنظمة واللوائح، التي تبين عن مجموعةٍ من المتطلبات المالية والمحاسبية العامة، المعنية بالنظام المحاسبي لهذه المنشآت غير الربحية بصفةٍ عامة. وقد عُنيَت الدراسة بالذات بتلك المواد التي تتطرق إلى قضايا الإثبات والقياس والعرض والإفصاح المحاسبي وقواعد الاستهلاك. هذا، وقد قمنا بتصنيف وتبويب هذه الأنظمة واللوائح ضمن فئات عدّة، استناداً إلى طبيعة الجمعيات والمؤسسات الخاضعة لأحكامها، وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وذلك تسهيلاً لدراستها واستيعاب ما تضمّنته من أحكام لها علاقة بموضوع الدراسة. إضافة إلى تلك الأنظمة الصادرة عن الجهات الرسمية. قمنا بدراسة الأنظمة الأساسية لبعض الجمعيات والمؤسسات الخيرية المرخص لها بالعمل في المملكة، والصادرة عن مجالس إدارتها؛ وذلك لضمان الوصول إلى فكرة أشمل ورؤية أوضح بشأن موضوع هذه الدراسة.

الغرض الأساس من هذا البيان :

يكمن الغرض الأساس من هذا البيان في النقاط الرئيسة الآتية:

- ١- وضع إطار نظري للمحاسبة عن العمليات المالية للمنشآت غير الهادفة للربح؛ مما يساهم في الجهود المبذولة لإصدار معايير محاسبة للمنشآت غير الهادفة للربح وتطويرها.
- ٢- لا يحدّد هذا البيان معايير معينة بذاتها للمحاسبة عن المنشآت غير الهادفة للربح؛ لكنه يحدّد أهداف القوائم المالية وحدود استخداماتها بما يكفل وضع القواعد الأساسية التي تركز عليها المحاسبة عن المنشآت غير الهادفة للربح في المملكة

العربية السعودية، إضافةً إلى تحديد المفاهيم الأساسية التي لم يغطها بيان المفاهيم والأهداف الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين.

٣- مساعدة المحاسبين والمراجعين وغيرهم في تحديد المعالجة المحاسبية السليمة للأموال التي لم يصدر لها معايير محاسبة خاصّة بالمنشآت غير الهادفة للربح.

٤- زيادة فهم مستخدمي القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح للمعلومات التي تشملها تلك القوائم، وفهم حدود استخدام تلك المعلومات؛ مما يساهم في زيادة مقدرتهم على استخدام تلك المعلومات.

٥- ليس الغرض من إيضاح أهداف القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح سرد جميع المعلومات التي يجب أن تتضمنها القوائم المالية حتى تكون مفيدة؛ وإنما الغرض من ذلك تحديد الوظيفة الأساسية لتلك القوائم بشكل عام، وطبيعة المعلومات التي يجب أن تحتويها. ونظرًا إلى أن الوظيفة الرئيسة للقوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح وطبيعة المعلومات التي يجب أن تحتويها تتوقف على المعلومات التي يحتاجها مستخدمو هذه القوائم بصفة أساسية؛ فإنّ هذا البيان يحدّد أيضًا تلك الاحتياجات بصورة عامّة.

نطاق البيان:

١- تعدّ القوائم المالية الوسيلة الرئيسة لتوصيل معلومات مفيدة تساعد من هم خارج هذه المنشآت في اتخاذ قرارات سليمة. وفي معظم الأحوال يجب أن تشمل المجموعة الكاملة للقوائم المالية التي تصدرها هذه المنشأة على ما يلي:

أ- قائمة المركز المالي.

ب- قائمة الأنشطة.

ج- قائمة التدفّقات النقدية.

د- الإيضاحات المرفقة بالقوائم المالية.

٢- تنطبق الأهداف وحدود الاستخدامات الواردة في هذا البيان على القوائم المالية لكافة المنشآت غير الهادفة للربح العاملة في المملكة العربية السعودية، بهدف تقديم صورةٍ عادلةٍ وسليمةٍ للأنشطة المالية والمركز المالي لتلك المنشآت، وذلك بصرف النظر عن حجمها أو شكلها النظامي أو أنشطتها.

٣- المنشآت غير الهادفة للربح: هي المؤسسات التي تنشأ لأغراض اجتماعية أو صحية أو تعليمية أو أي أغراض أخرى إنسانية، معتمدة لاستمرارها في تحقيق أهدافها على اشتراكات الأعضاء، أو على الهدايا والمنح التي يقدمها الجمهور بوجه عام، أو على المنح الحكومية، أو ما يخصص لها من أوقاف. وتمتع المنشآت غير الهادفة للربح بخصائص تميّزها عن المنشآت الهادفة للربح يمكن إجمالها بما يلي:

أ- تتلقّى المنشآت غير الهادفة للربح تبرّعات بشكل جوهريّ في صورة نقدية أو أصول أخرى من مقدمي الموارد (المبرعين)، بدون أن تقدّم لهم عائداً نقدياً أو عينياً مكافئاً مقابل تلك التبرعات للمنشأة.

ب- وجود أهداف تطوعية خيرية أو اجتماعية، لا تتعلق بتحقيق أرباح للمنشآت غير الهادفة للربح؛ كتقديم سلع أو خدمات بدون مقابل أو بمقابل زهيد، مع إمكانية وجود أهداف أخرى لتلك المنشآت، تماثل أهداف المنشآت الهادفة للربح؛ مثل تقديم سلع أو خدمات بمقابلٍ مكافئٍ مع تحقيق ربح.

ج- عدم وجود ملكية محدّدة قابلة للتصرّف فيها من قبل مالكٍ معيّن؛ وإنما هم متبرّعون ومقدّمو موارد وأمناء. هذه الخصائص تستبعد من نطاق البيان المنشآت الاقتصادية الهادفة للربح، والوحدات، والمؤسّسات الحكومية غير المستقلة مالياً وإدارياً عن الدولة.

نص البيان :

يمكن تصنيف فئات المستفيدين من المعلومات التي توفرها القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح في المجموعات التالية:

- أ- مقدمي موارد يتم تعويضهم: يشمل كل من يتم تعويضه بشكل مكافئ مقابل تقديمه موارد للمنشأة، مثل الممولين والموردين والموظفين.
- ب- مقدمي موارد لا يتم تعويضهم: يشمل من لا يتم تعويضه بشكل مكافئ، كالأعضاء في المنشأة والمتبرعين.
- ج- المستفيدين والمتفيعين من خدمات المنشأة: يشمل كل من ينتفع بالخدمات التي تقدمها المنشأة غير الهادفة للربح.
- د- الجهات النظامية والرقابية: تشمل كل الجهات المسؤولة عن وضع السياسات اللازمة لمراقبة أداء مديري المنشآت غير الهادفة للربح وتقييمهم. كما تشمل مجالس الأمناء، ومجالس الإدارة، والجهات التشريعية، والهيئات الشرعية، والهيئات ذات المسؤوليات المماثلة.
- هـ- المديرين: يشمل المسؤولين عن تنفيذ السياسات الموضوعية من قبل الهيئات النظامية وإدارة الأعمال اليومية للمنشأة؛ كما يشمل المديرين التنفيذيين المعيّنين من قبل الهيئات النظامية، مثل المدير التنفيذي في جمعية خيرية، والأعضاء التنفيذيين في مجلس إدارتها.

تهدف القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح إلى توفير معلومات مفيدة لمقدمي الموارد لمساعدتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقديم الموارد للمنشأة، إذ يلزم أن توفر ما يلي:

- أ- يجب أن توفر القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح معلومات عن الموارد المالية للمنشأة والتزاماتها وصافي مواردها، فتمكّن تلك المعلومات مقدمي

الموارد وغيرهم من تحديد جوانب القوة والضعف، وتقييم أدائها خلال الفترة، وتحديد قدرتها على الاستمرار في تقديم الخدمات.

ب- يجب أن توفر القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح المعلومات عن الجهود المبذولة في تقديم الخدمات، وعن إنجازات المنشأة في تحقيق أهدافها، من خلال القياس الدوري للتغيرات في مقدار صافي الأصول وطبيعتها للمنشأة غير الهادفة للربح.

ج- يجب أن توفر القوائم المالية معلومات عن مقدار تدفقات الموارد الداخلة والخارجة ونوعها خلال الفترة. كما يجب التمييز بين تدفقات الموارد التي تغير صافي الأصول؛ مثل التدفقات الداخلة كالأتعاب المحصلة، أو التبرعات والتدفقات الخارجة كالأجور والمرتببات، وتدفقات الموارد التي لا تؤدي إلى أي تغير في صافي الأصول، مثل تلك الناتجة عن عمليات التمويل أو شراء المباني. كما يجب تحديد التدفقات الداخلة والخارجة للموارد المقيّدة.

د- يجب أن توفر القوائم المالية معلومات عن العلاقة بين تدفقات الموارد الداخلة والخارجة خلال الفترة.

هـ- يجب أن توفر القوائم المالية معلومات عن جهود المنشأة في تحقيق أهدافها من خلال تقديم الخدمات، ويجب أن تركز تلك المعلومات المتعلقة بالجهود المبذولة في تقديم الخدمات على كيفية استخدام المنشأة لمواردها في تقديم برامج وخدمات متنوعة.

و- يجب أن توفر القوائم المالية معلومات عن كيفية حصول المنشأة على النقدية وكيفية إنفاقها و/ أو معلومات عن الموارد الأخرى، وعن القروض وسدادها، وعن العوامل الأخرى التي تؤثر على السيولة المالية للمنشأة.

أهداف القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح والمعلومات التي يجب أن تحتوي عليها:

يمكن تحديد أهداف القوائم المالية بناءً على قطاعات المستفيدين وحاجاتهم المشتركة بما يلي:

تقديم المعلومات الملائمة لاحتياجات المستفيدين الرئيسيين:

يتمثل الهدف الأساس للقوائم المالية في توفير معلومات ملائمة لمقابلة الاحتياجات المشتركة للمؤسسين والمتبرعين والأعضاء والدائنين وغيرهم، الذين يمدون هذه المنشآت بالموارد، ويعدّ المستخدمون الخارجيون ذوي احتياجات مشتركة تتعلق بتحديد ما يلي: (أ) الخدمات التي تقدّمها المنشأة وقدرتها على تقديم تلك الخدمات، (ب) كيفية وفاء المديرين بمسؤولياتهم المتعلقة بالوكالة وكذلك الجوانب الأخرى لأدائهم.

تقديم معلومات عن الموارد المالية للمنشأة ومصادرها:

١- تهدف القوائم المالية لهذه المنشآت إلى توفير معلومات ملائمة عن أصول المنشأة، والتزاماتها، وصافي أصولها، والعلاقة بينها في لحظة زمنية معينة؛ إذ تستخدم المعلومات التي توفرها القوائم المالية في مساعدة المتبرعين والأعضاء وغيرهم في تحديد ما يلي:

□ قدرة المنشأة على الاستمرار في تقديم خدماتها.

□ السيولة والمرونة المالية للمنشأة، وقدرتها على مقابلة التزاماتها، ومدى حاجتها إلى تمويل خارجي.

٢- تعدّ القوائم الماليّة عن المنشأة بصفة عامة وحدة واحدة مستقلة، ومن ثم سوف تعرض إجمالي أصولها، والتزاماتها، وصافي أصولها، سواء المتعلقة بالمركز الرئيس أو بالفروع المختلفة.

٣- تهدف القوائم المالية لهذه المنشآت لعرض الموارد المتاحة للمنشأة، وتوضيح مدى إتاحتها للاستغلال بحريّة كاملة، أو حول وجوب استخدامها في أغراض محدّدة، بسبب القيود المفروضة على استخدامها من قبل المتبرعين. كما قد توضح أيضًا ماهية الموارد التي تقيدها الإدارة لاستخدامات مستقبلية معينة؛ لذلك يجب أن تعرض القوائم المالية للمنشأة غير الهادفة للربح مقادير ثلاث فئات من صافي الأصول هي: صافي الأصول غير المقيّدة، وصافي الأصول المقيّدة، وصافي أصول الأوقاف، وذلك بناءً على القيود المفروضة من قبل المتبرعين أو الإدارة.

٤- يمكن أن تكون القيود التي يفرضها المتبرعون متعلّقة باستخدام الموارد في تاريخ محدد (قيود الوقت)، أو متعلّقة باستخدام الموارد لغرض معين (قيود الاستخدام)، أو كليهما. كما قد تكون قيود على عين المورد المتبرّع به كالأصول الموقوفة بغرض توفير دخل للمنشأة غير الهادفة للربح، كما قد تكون استخدامات الأصول الموقوفة مقيّدة بصفة دائمة أو بصفة مؤقتة، أو غير مقيّدة.

٥- ينشأ صافي الأصول غير المقيّدة بصفة عامة من الإيرادات الناتجة من تقديم الخدمات و/ أو إنتاج وتسليم السلع، وتلقي التبرعات غير المقيّدة... إلخ. ويتمثل القيد الوحيد المفروض على صافي الأصول غير المقيّدة في مجموعة القيود التي تفرضها الإدارة التي ترتبط بطبيعة المنشأة غير الهادفة للربح، والبيئة التي تعمل في إطارها، أو في الأغراض المحدّدة عند تأسيس المنشأة، أو في الأنظمة المرعية، بالإضافة إلى القيود الناتجة عن الاتفاقيات التعاقدية مع الموردّين والدائنين، وغيرهم من الأطراف التي تدخل في تعاملات مع هذه المنشآت.

تقديم معلومات عن أداء المنشأة من خلال القياس الدوري للتغيّر في صافي أصول المنشأة:

١- تتمثل أحد الأهداف الأساسية للقوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح في توفير معلومات ملائمة عن الآتي: (أ) تأثير المعاملات والأحداث والظروف الأخرى

في تغيير مقدار وطبيعة صافي الأصول. (ب) العلاقة بين المعاملات والظروف والأحداث الأخرى. (ج) كيفية استخدام الموارد في تقديم البرامج والخدمات المتنوعة. كما تساعد المعلومات التي توفرها القوائم المالية لهذه المنشآت مع الإيضاحات المرفقة بها المتبرعين والأعضاء والدائنين وغيرهم في تحقيق الآتي:

أ- تقييم أداء المنشأة خلال الفترة.

ب- التعرف على جهود المنشأة المبذولة لتقديم الخدمات وقدرتها على الاستمرار في تقديمها.

ج- تحديد مدى وفاء مديري المنشأة بمسؤولياتهم تجاه حق المساءلة والجوانب الأخرى لأدائهم.

٢- يجب أن تعرض القوائم المالية التي تعدّها إدارة المنشأة قيمة التغير في صافي أصولها خلال الفترة بوصفها شخصيةً اعتباريةً مستقلةً عن إدارتها، ومؤسسيها، ومقدمي مواردها، ودائنيها، وأعضائها، وكل من له علاقة بها، مع استخدام مصطلح وصفي يعبر عن ذلك التغير.

٣- أن القوائم المالية أو الإيضاحات المرفقة بها يجب أن توفر معلومات عن المصروفات على أساس وظيفي، طبقاً لأنواع المختلفة من البرامج المقدمة والأنشطة المساندة؛ وذلك لتعريف المتبرعين و/ أو الدائنين وغيرهم بالجهود التي تبذلها المنشأة في تقديم خدماتها، ومن ذلك:

أ- البرامج، وهي تمثل أنشطة الخدمات التي يترتب عليها بيع سلع و/ أو تقديم خدمات للمستفيدين بدون مقابل أو بمقابل زهيد والعملاء بمقابل مكافئ والأعضاء لتحقيق الغرض أو المهمة التي كانت وراء تأسيس المنشأة غير الهادفة للربح. وتعدّ تلك البرامج الغرض الرئيس والمنتج النهائي للمنشأة غير الهادفة للربح، وغالباً ما ترتبط بها العديد من البرامج الثانوية؛ فمثلاً الجامعات

الكبرى ربما يكون لديها برامج لتثقيف الطلاب ولدعم البحوث، وبالمثل المنشآت الصحية والترفيهية التطوعية ربما يكون لديها برامج للخدمات الصحية والأسرية، ولدعم البحوث، وللعلاقات العامة وغيرها.

ب- الأنشطة المساندة، وهي تمثل جميع أنشطة المنشآت غير الهادفة للربح، بخلاف أنشطة الخدمات؛ فهي تتضمن الإدارة العامة، وأنشطة زيادة الأموال وجمعها، وتطوير أنشطة العضوية، والأنشطة الإدارية والعمومية التي تتضمن إدارة العمل والمحاسبة، وإعداد الموازنات والتمويل وغيرها من الأنشطة الإدارية والعمومية، ماعدا تلك المتصلة مباشرة ببرامج الخدمات.

تقديم معلومات ملائمة عن التدفُّقات النقدية:

تهدف القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح إلى توفير معلومات ملائمة عن المتحصّلات والمدفوعات النقدية للمنشأة خلال الفترة. فالمتبرعون والدائنون وغيرهم يهتمون اهتماماً مباشراً بقدرة المنشأة على سداد التزاماتها عند استحقاقها، بدون تقليص قدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها؛ ولذلك فإنه يجب أن تحوي القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح على معلومات عن تدفُّقاتها النقدية. وتعدّ المعلومات التالية مفيدة لغرض تقييم قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها ومدى حاجتها لتمويل خارجي:

- أ- الأموال الناتجة أو المستخدمة في التشغيل.
- ب- الأموال الناتجة من الاقتراض أو المستخدمة في تسديد القروض.
- ج- الأموال الناتجة من استثمارات جديدة أو من استثمارات مقيّدة، وفقاً لشروط المتبرع للاستخدام في أغراض طويلة الأجل، أو المستخدمة في استثمارات جديدة.
- د- التدفُّقات النقدية الأخرى.

تقديم معلومات إضافية في شكل إيضاحات مرفقة بالقوائم المالية:

أ- يجب أن يرفق مع القوائم المالية إيضاحات وتفسيرات تمكّن المستخدمين من فهم المعلومات المالية المقدمة؛ إذ تهدف الإيضاحات المرفقة بالقوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح إلى توفير معلومات توضّح السياسات المحاسبية المتبعة، وتقدّم معلومات تعطي تفاصيل تتعلق بالمعلومات المعروضة في صلب القوائم المالية، أو تضيف معلومات أخرى مفيدة. وتشمل الإيضاحات المرفقة السياسات المحاسبية، والمبادئ والأسس، والفروض والقواعد التي يتم بناءً عليها الاعتراف بالعمليات وعرضها بالقوائم المالية. ويلحق بذلك أساليب التقدير التي تتطلب قدرًا من الحكم الشخصي عند تسجيل قيمة الموارد الداخلة والخارجة والأصول والالتزامات.

ب- يجب على إدارة المنشأة توضيح السياسات المحاسبية المتبعة في معالجة البنود ذات الأهمية النسبية، وبكفي أن يكون الإيضاح مختصرًا بشرط أن يكون واضحًا ودقيقًا وسليماً.

مفاهيم القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح:

لا يعرف هذا البيان العناصر الأساسية للقوائم المالية، ولا المفاهيم التي يجب أن تحكم قياس هذه العناصر، ولا الخصائص الواجب توافرها في المعلومات التي تفصح عنها القوائم المالية لهذه المنشآت التي سبق تعريفها في بيان مفاهيم المحاسبة المالية للجهات الهادفة للربح الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين. وفيما يلي تعريف لبعض العناصر الأساسية والمفاهيم الخاصة بالقوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح التي لم يرد ذكرها في بيان مفاهيم المحاسبة المالية للجهات الهادفة للربح:

أ- قائمة الأنشطة:

تعدّ قائمة الأنشطة إحدى القوائم الرئيسة التي تقوم بإعدادها المنشأة غير الهادفة للربح في نهاية الفترة المالية. وتتضمّن قائمة الأنشطة الإيرادات والمصروفات والمكاسب والخسائر، والتحويلات بين فئات الأصول بوصفها تغيرات في صافي الأصول. وتعرض قائمة الأنشطة تفاصيل التغيّر في صافي الأصول غير المقيّدة، والتغيّر في صافي الأصول المقيّدة، والتغيّر في صافي أصول الأوقاف.

ب- الأصول غير المقيّدة:

هي جزء من أصول المنشأة غير الهادفة للربح، لا يخضع لقيود من جانب المتبرّع، ومن ثمّ فهي تقع تحت السيطرة الكاملة لإدارتها. وقد تكون الأصول غير المقيّدة أصولاً متداولةً، أو استثماراتٍ وأصولاً مالية، أو أصولاً ثابتةً، أو أصولاً غير ملموسة.

ج- الأصول المقيّدة:

تعدّ الأصول المقيّدة جزءاً من أصول المنشأة غير الهادفة للربح، خاضعة لقيود من جانب المتبرّع، وتلك القيود قد تكون مرتبطة باستخدام الأصول لأغراض محددة (قيود الاستخدام)، أو بتوقيت هذا الاستخدام (قيود الوقت)، أو قيود مرتبطة بالاستخدام والوقت معاً. وقد تكون الأصول المقيّدة أصولاً متداولةً، أو استثماراتٍ وأصولاً مالية، أو أصولاً ثابتةً، أو أصولاً غير ملموسة.

د- أصول الأوقاف:

تعدّ أصول الأوقاف جزءاً من أصول المنشأة غير الهادفة للربح، خاضعة لقيود دائمة من جانب المتبرّع، وتلك القيود قد تكون مرتبطة باستخدام تلك الأصول لأغراض محدّدة، مع المحافظة عليها وعدم بيعها، أو باستثمارها لتوفير مصدر دائم للدخل.

هـ- التغيير في صافي الأصول غير المقيدة:

يمثل التغيير في صافي الأصول غير المقيدة مقدارَ الزيادة أو النقص الناتج عن الآتي:
 (أ) كل الإيرادات، والمصروفات والمكاسب والخسائر التي لا تمثل تغييراً في صافي الأصول المقيدة أو صافي أصول الأوقاف، (ب) التحويلات وإعادة التصنيف من أو إلى فئات صافي الأصول الأخرى، نتيجة رفع القيود من قبل المتبرع، أو انقضاء القيد بمرور الوقت، أو استيفائه من قبل المنشأة.

و- التغيير في صافي الأصول المقيدة:

يمثل التغيير في صافي الأصول المقيدة مقدارَ الزيادة أو النقص الناتج عن الآتي:
 التبرعات والتدفقات الداخلة الأخرى من الأصول التي تخضع لقيود المتبرع التي ترفع إما بمرور الوقت، أو باستيفائها من قبل المنشأة غير الهادفة للربح.

ز- التغيير في صافي أصول الأوقاف:

يمثل التغيير في صافي أصول الأوقاف مقدارَ الزيادة أو النقص الناتج عن الآتي:
 (أ) التبرعات والتدفقات الداخلة الأخرى من الأصول التي تخضع لقيود المتبرع، والتي لا ترفع بمرور الوقت، أو باستيفائها من قبل المنشأة غير الهادفة للربح. (ب) التحويلات وإعادة التصنيف من أو إلى فئات صافي الأصول الأخرى، نتيجة للقيود المفروضة من قبل المتبرع.

ح- التصنيف على أساس وظيفي للمصروفات:

يعدّ التصنيف الوظيفي أسلوباً لتجميع المصروفات، وفقاً للأغراض أو البرامج التي من أجلها يتمّ تحمّل التكاليف. ووفقاً لهذا التصنيف فإن المصروفات قد ترتبط ببرامج الخدمات مثل مصروفات برنامج الرعاية الصحية، ومصروفات برنامج الرعاية الأسرية، ومصروفات برنامج تحفيظ القرآن، أو بالأنشطة المساندة مثل مصروفات الإدارة العامة، ومصروفات الإيجار والرواتب، ومصاريف التمويل. وعرض المعلومات

على أساس وظيفي يمكن المتبرعين أو الدائنين وغيرهم من التعرف على الجهود التي تبذلها المنشأة غير الهادفة للربح لتقديم الخدمات، وتتضمن تكلفة الخدمات وكيفية استخدام المنشأة لمواردها.

ط- التصنيف على أساس طبيعي للمصروفات:

يعدّ التصنيف الطبيعي أسلوباً لتجميع المصروفات وفقاً لنوعها وطبيعتها، بغض النظر عن النشاط أو البرنامج المرتبطة به. ووفقاً لهذا التصنيف فإن المصروفات تشمل مصروفات الاستهلاكات، ومصروفات الصيانة، ومصروفات المياه والكهرباء، ومصروفات الإيجارات، ومصاريف الرواتب، وغيرها.

ي- التبرعات:

تعدّ تحويلات غير مشروطة الأصول، سواء أكان ذلك في صورة نقدية، أو في صورة أصول أخرى إلى جهة ما، أو تعدّ سداداً أو إسقاطاً لما عليها من التزامات من خلال عملية غير تبادلية تتم طوعاً من قبل جهة أخرى.

ك- التعهد بتقديم تبرع:

يكون في صورة اتفاق مكتوب، ينصّ على تقديم تبرع في صورة نقدية أو أصول أخرى. ويتطلب الاعتراف بالتعهد بتقديم تبرع في القوائم المالية توافراً دليل مقنع في صورة مستندات، أو أي وسائل ثبوتية أخرى يمكن التحقق من صحتها تؤكد وجود التعهد. ويعدّ الاتفاق الذي لا يشير بوضوح إلى كونه يمثل تعهداً غير مشروط بتقديم تبرع في حال اشتغال الاتفاق على نية غير مشروطة مشمولة النفاذ نظاماً بتقديم تبرع.

ل- الشرط المفروض من قبل المتبرع:

يُحدّد الشرط المفروض من قبل المتبرع على تحويل أصول أو تخفيض التزامات أو تعهد بتقديم تبرع حدثاً مستقبلياً محتملاً، يترتب على عدم حدوثه منح المتبرع حقّ استعادة الأصول المحوّلّة، أو إبراء ذمة المتعهد من الالتزام بتحويل الأصول موضوع التعهد.

م- القيد المفروض من قبل المتبرع:

يضع القيد المفروض من قبل المتبرع حدوداً ضيقة لنطاق استغلال الأصول المتبرع بها؛ فقد يحدّد القيد توقيت استخدام الأصول، أو استخداماً معيناً بذاته بناءً على طبيعة المنشأة المتبرع لها في ضوء نظامها.

ن- الوسيط:

يتضمّن نطاقاً واسعاً من الحالات التي تتوسّط فيها المنشأة بين اثنين أو أكثر من الأطراف الأخرى. ويشير مصطلح الوسيط المستخدم في هذا المعيار إلى الحالات التي تعمل فيها المنشأة المستلمة بوصفها ميسراً لتحويل الأصول من المتبرع المحتمل إلى المستفيد المحتمل، ولا تعدّ المنشأة في هذه الحال وكيلاً أو وصياً أو متبرعاً أو متبرعاً له.

س- الوصي:

تقوم المنشأة المستلمة بمهمة الوصي إذا كان عليها واجب الاحتفاظ بالأصول، وإدارتها لحساب مستفيد معيّن في إطار اتفاقية وصاية خيرية. هذا المعيار لا يضع أسس كيفية تقرير الوصي عن الأصول التي يحتفظ بها لحساب مستفيد محدّد بعينه.

ع- الوكيل:

تعمل المنشأة المستلمة بوصفها وكيلاً لحساب ولمصلحة المتبرع عند تلقيها أصولاً منه، وموافقة المنشأة على استخدام تلك الأصول لحسابه، أو موافقة المنشأة على تحويل تلك الأصول أو العوائد من استثمارها أو كليهما إلى مستفيد محدّد بعينه. كما تعمل المنشأة المستلمة على أنها وكيلٌ لحساب ولمصلحة المستفيد، إذا وافقت على جذب أصول من المتبرعين المحتملين لمصلحة المستفيد.

إيضاح هام:

١- صدر هذا البيان عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين في عام ٢٠١٢م. وعليه فإن المؤلف يؤكّد على أنه إذا وُجد في هذا البيان موادّ تخالف الأنظمة

الجديدة الصادرة عن الجهات المسؤولة ذات العلاقة في الدولة فإنه يتم العمل بالجديد، ويعتبر ناسخاً لما ورد في هذا البيان وملغياً له.

٢- اكتفيتُ هنا في هذا البيان على الجزء المتعلق بموضوع أهداف ومفاهيم القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح، ولم أستوعبُ جميع ما ورد فيه، بل اختصرتُ واكتفيتُ منه بما أعتقدُ أهميته وتناسبه مع الشريحة الأكبر للقراء من غير المتخصصين الماليين، وبما يسمح به المقام من الاختصار في هذا الكتاب. مع العلم بأن هناك بياناتٍ أخرى مفصلة أصدرتها الهيئة يمكن الرجوع لها في مضانها، لا تخفى على المتخصصين الماليين في الجهات غير الربحية، وهذه البيانات هي:

- معيار العرض والإفصاح للقوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح.

- معيار التبرُّعات المحدث.

- الأطر النظامية ذات العلاقة بالقطاع الخيري والتطوعي في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- أهداف ومفاهيم القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (SOCPA)، ٢٠١٢م.
- الأطر النظامية ذات العلاقة بالقطاع الخيري والتطوعي في المملكة العربية السعودية، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (SOCPA)، ٢٠١٢م.



حوكمة الموارد البشرية

المفهوم والنشأة :

تُعرّف المنظمة الدولية للمعايير (Inter. Org. for Standardization) حوكمة الموارد البشرية على أنها: (نظام يتم من خلاله توجيه المنظمة والسيطرة عليها، مع مراعاة أصحاب المصلحة في المنظمة، وكذلك العوامل البشرية والاجتماعية، على أعلى مستوى من مستويات صنع القرار). ووفقاً لهذا التعريف يجب أن تراعي المؤسسات العناصر الآتية في نموذج الموارد البشرية: الأهداف الوظيفية، والانضباط والدعم، وإدارة الأفراد، وقائمة مهام الإدارة الواجب إجراؤها، والأدوار المحددة ومبادئ التفاعل لجميع الجهات الفاعلة في الإدارة أي: المديرين التنفيذيين والموظفين والمتخصصين في الموارد البشرية، وتحديد وتوصيف الإجراءات (الأنشطة) الواجب تنفيذها، والأدوات الأساسية التي يجب استخدامها في إدارة الأفراد، وموارد الإدارة المطلوبة (الوقت المعلومات، ردود الفعل التأهيل)، ووصف الهيكل التنظيمي الأساسي لجميع وحدات إدارة الأفراد، بما في ذلك قسم الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون.

ولقد اقترح Kaehler تعريفاً متكاملًا جديدًا كجزء من الحوكمة المؤسسية، وهو: (تعتبر حوكمة الموارد البشرية بمثابة إطار سلوك داخلي وخارجي لإدارة الموارد البشرية للجهات الفاعلة المتعددة في الشركة). وبالتالي فإنه عند تطبيق الحوكمة في واحد من أنشطة إدارة الموارد البشرية - وهو التوظيف مثلاً - يكون الهدف ضمان توظيف من هم أكثر فاعلية وكفاءة واستدامة وتطويرهم، والحفاظ على الموظفين الأكثر تميزاً وابتكاراً؛ لتحقيق النجاح والتوافق مع التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية، استناداً إلى أفضل مبادئ وممارسات الحوكمة، والالتزام بمبدأ الشفافية والنزاهة والمساواة والعدالة.

ولكن دور إدارة الموارد البشرية أصبح أكبر، فبعد أن كان التركيز فقط على الاهتمام برعاية الموظفين، أصبحت إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق حوكمة الموارد البشرية مسؤولة أيضاً عن أعضاء مجلس الإدارة والهيئات الرقابية وتطويرهم ودفع أجورهم وتقييمهم، وبالتالي نلاحظ اختلافاً في دور إدارة الموارد البشرية في ظل حوكمة الموارد البشرية التي تراعي جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، حيث يجب مراعاة إدراج رفاهية أصحاب المصلحة ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية، لننظر إليهم على أنهم ليسوا فقط أعضاء في مكان العمل، ولكن أيضاً شركاء في التنمية المجتمعية. كما يتم مراعاة أصحاب المصلحة في جميع أنشطة الموارد البشرية، بما فيها تحسين وتطوير تدريب الموارد البشرية الذي ينعكس إيجابياً على المؤسسة.

أصبحت إدارة الموارد البشرية تتعامل مع تنوع أكبر من العاملين، حيث يجب عليها التعامل مع أطراف متعددة من أصحاب المصالح، خاصة في المؤسسات العامة، مثل مجالس الإدارات والمساهمين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، ومن خلال تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية فإن الأمر يستلزم التعامل مع الجميع بشكل متسق وشفاف، ولا يتم ذلك إلا من خلال تعزيز المبادئ العليا والتأكد من نشرها بالمنظمة بأكملها من خلال مدونة قواعد سلوك منشورة، تحدد بوضوح مهمة ورؤية وسلوك المشاركين في الشركة، إلى جانب العقوبات المتوقعة في حالة حدوث انتهاك. ولا يقتصر الأمر على وجود مدونة سلوكيات منشورة بالمنظمة، ولكن لا بد من التأكد من تطبيق هذه السلوكيات في الممارسة العملية بشكل مستمر.

إن اتباع مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تجنب الكثير من المشكلات والفضائح الأخلاقية مثل تلك الفضائح المالية التي هزت الشركات الكبرى Enron وWorldCom وGoldman Sachs وParmalat؛ مما أدى إلى ضرورة الامتثال لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة الشركات. كما أن الشركات التي لديها خبرة ودراسة بالاتجاهات الجديدة في مجال الموارد البشرية هي أكثر قدرة على الاستفادة من رأس

المال البشريّ من جميع أصحاب المصلحة، حيث إن مديري الموارد البشرية ذوي الخبرة سيعملون على توفير بيئة تنظيمية تراعي تنوع وتكامل أصحاب المصلحة وتُساعدهم على الاندماج بشكل أفضل.

كان النظر إلى العنصر البشريّ في الماضي القريب أنه مورد من موارد المنظمة، ولكنه يختلف عن باقي الموارد كونه المورد الذي يستطيع أن يتحكّم في باقي الموارد الأخرى بالمنظمة، ثم تطوّرت النظرة إلى هذا المورد إلى اعتباره أصلًا من أصول المنظمة، وأنه يجب الاستثمار فيه لزيادة الطاقة الإنتاجية لرأس المال المادّي، كما أن الارتقاء بكفاءة البشر من حيث التعليم والتدريب والرعاية الصحية يؤدّي في النهاية لزيادة الإنتاج، وعلى ذلك فإنّ النظرية التقليدية في الاستثمار تحتاج إلى إدراج أوجه الإنفاق التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفاءتهم الإنتاجية من خلال الممارسات الشائعة لتحويل الموارد البشرية إلى رأس مال بشري، وذلك بالتدريب والتطوير الفاعلين.

تعدّ إدارة الموارد البشرية مجالًا جديدًا نسبيًا للدراسة والممارسة، وكان أول بحث قدّمته شركة الاستشارات العالمية (Mercer Inc) في ٢٠٠٣م يحوي إطارًا نظريًا وعمليًا لحوكمة الموارد البشرية في المحاولة الأولى على الأرجح لتأسيس حوكمة الموارد البشرية كمفهوم شامل ومتميّز. وفي ٢٠١٦م تم نشر أول معايير ISO حول إدارة الموارد البشرية، ورغم أن معيار ISO يتناول بوضوح حوكمة الموارد البشرية، إلا أنه يشير إليها باسم: (الحوكمة البشرية).

وفي الحقيقة لا زالت عملية الربط بين الحوكمة بمفهومها العامّ ومفهوم حوكمة الموارد البشرية ضعيفةً، وتحتاج لمزيد من الدراسات للوصول لتحديد واضح لمفهوم حوكمة الموارد البشرية، وتعتمد بشكل أساسي على المفهوم العامّ للحوكمة. ولتحقيق فهم مفيد من الناحية النظرية والعملية لمفهوم حوكمة الموارد البشرية فمن الضروري وجود إطار مفاهيمي ثابت، يسمح بإدماج جميع الجوانب ذات الصلة. ولا يزال العلماء والممارسون يواجهون صعوباتٍ في تحديد حوكمة الموارد البشرية بدقة.

أبعاد حوكمة الموارد البشرية :

هنالك اختلاف ليس بالكبير بين الباحثين في تحديد الممارسات والأبعاد التي تدرس من خلالها علاقة التأثير والتأثير بين حوكمة الموارد البشرية في المنظمات مع أيّ متغير آخر، ففي دراسة قام بها (Kaplan 2013) تناول الباحث ثمانية أبعاد لحوكمة الموارد البشرية، تمثلت في: الرؤية والتوجه الإستراتيجي، المساءلة، الشفافية، توليد المعلومات في الوقت المناسب، الكفاءة، العدالة والإنصاف، الاستجابة لصوت الموظف ومشاركته، في حين جاءت دراسة أخرى اختار فيها أربعة أبعاد تم اعتمادها كأساس في هذه الدراسة، وأضيف إليها بعد صوت الموظف والمشاركة لأهميته وضرورته لموضوع البحث، وهي كما يلي:

الرؤية والتوجه الإستراتيجي :

يساعد وضوح الرؤية والتوجه الإستراتيجي في تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة للجهات الفاعلة في المنظمة، ووضع معايير لقياس الأداء على المدى القصير والمتوسط، كما تشير إلى وضع إستراتيجية للعمل بفعالية وكفاءة. ويساهم تحديد الرؤية الإستراتيجية في اختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية.

المساءلة:

تنطوي المساءلة على مساءلة جميع المسؤولين عن العمليات والنتائج، وفرض عقوبات إذا لم يتم تسليم المخرجات والنتائج المحددة، وتطبق على العديد من الجهات الفاعلة في المنظمة بما في ذلك صانعو السياسات والمخططون والمديرون والمزودون وعمال الدعم.

الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى المدى الذي يحدّد قيمة الموارد البشرية والمالية دون أن يكون هناك هدر أو ضياع، فقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD) إلى

ضرورة وجود كفاءة عالية ضمن إطار الحوكمة لتعزيز شفافيتها وكفاءتها، كما يجب أن يكون هذا الإطار متناسقا مع أحكام القانون، وأن تصاغ المسؤوليات بوضوح، وتقسم ما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة، ولن يحدث ذلك إلا من خلال كفاءة التطبيق.

النزاهة:

بالنظر إلى المفهوم العام للنزاهة فهي إحدى ركائز البنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وأمر ضروري لضمان الرفاه الاقتصادي والاجتماعي وتأمين رخاء الأفراد والمجتمعات ككل، وحددت أكاديمية تنمية الموارد البشرية (AHRD) مفهوم النزاهة بأنها: المعيار أو القيم التي تحدد إطارًا منظمًا يتضمن الإخلاص في العمل على المستوى الشخصي والمهني، وهو مورد مهم يسهم في تنمية الموارد البشرية في مجال تحليل وصنع القرارات التي تحقق النجاح.

صوت الموظف والمشاركة:

يعرف صوت الموظف على أنه طريقة يعبر من خلالها العاملون عن آرائهم تجاه بعض القضايا التنظيمية ذات التأثير على عملهم أو اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح، أو على المنظمة بشكل عام. فعلاً صوت الموظف داخل المؤسسة يعبر عن قيمته وأهميته في بلوغ الأهداف، كما يحدد مدى مشاركته في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث إن المشاركة تعتبر علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما: الإدارة والعاملون. فمشاركة الموظفين في صياغة واتخاذ القرارات والتفويض الفعال للسلطة يساهم بقدر كبير في تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤوليات، حيث إن إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية يولد لديهم الشعور بالرضا والاهتمام بالعمل، ويتيح لهم الفرصة لاكتساب الخبرة من جهة، وتهيئة قيادات إدارية مدربة من جهة أخرى.

تأصيل نظريّ للاندماج الوظيفي:

ظهر مصطلح الاندماج الوظيفي مؤخرًا، وتبلور خلال العقود الثلاثة الماضية، لكن لا زال هناك تباينٌ في تعريفه وقياسه، خاصة وأن مثل هذه المصطلحات تكون مرتبطةً بمشاعر الموظف الداخلية وقناعاته تجاه العمل، وهي مشاعر وقناعات تتكوّن نتيجة ممارسات المنظمة وسياساتها، وممارسات مديريها، وطبيعة علاقتهم بها وبزملائهم في العمل.

مفهوم الاندماج الوظيفي:

يعرف الاندماج الوظيفي بأنه: درجة الارتباط النفسي للفرد بوظيفته، ويعبر عن المعتقدات الفكرية للفرد تجاه وظيفته، أي: أن إدماج الموظف يعبر عن الالتزام والشغف والطاقة التي نستطيع ترجمتها إلى مستويات عالية من الجهد، والإصرار على إتمام أصعب المهام، وتجاوز التوقعات، والمبادرة، وبالتالي يعدّ الاندماج الوظيفي معيارًا لنجاح المنظمة، كما يمكن القول: إن اندماج الموظف هو المقياس الأكثر أهمية للمؤسسات في القرن الحادي والعشرين.

هناك ثلاث تصنيفات للموظفين من حيث اندماجهم الوظيفي:

- ١- الموظف المندمج (Engaged): هذا الصنف من الموظفين يعملون بشغف كبير واتصال عميق بشركتهم، فهم يقودون الابتكار ويدفعون المنظمة نحو الأمام دائمًا.
- ٢- الموظف غير المندمج (Not engaged): هو الذي يبذل أقل مجهود لأداء العمل، وليس لديه تعلق عاطفي بالمنظمة؛ لذلك تكثر نسب غيابه، ويكون احتمال استقالته أكبر.
- ٣- الموظف المنفصل (Actively Disengaged): وهم الصنف الأكثر خطرًا على المنظمة، فهم يسرون بتصرفاتهم عكس توجهات المنظمة، ولا يبذلون أي طاقة أو عاطفة في العمل.

ولا يمكن القول أن الاندماج الوظيفي هو نفسه الرضا الوظيفي، فالموظف الذي تمتع بالرضا قد لا يكون منتجاً بالضرورة، وقد لا يبذل كامل طاقته في العمل، بخلاف الموظف المندمج الذي يبذل كامل طاقته للوصول إلى أهداف منظمته وتجسيد رؤيتها؛ لذلك نجد أن الاتجاه الحديث لمنظمات الأعمال أصبح نحو الاندماج الوظيفي، بدلا عن مفاهيم أخرى كالرضا الوظيفي.

أهمية الاندماج الوظيفي:

تكمن أهمية الاندماج الوظيفي في جانبين: الأول: يتمثل في النتائج التنظيمية التي تنعكس على المؤسسة، أما الثاني: فيمثل النتائج التي تنعكس على الفرد نفسه. والنقاط التالية تلخص أهم نتائج الاندماج الوظيفي:

• ولاء العملاء:

إن الموظفين السعداء في عملهم هم أكثر كفاءة لخلق عملاء مخلصين، فالموظفون المندمجون يميلون إلى فهم أفضل لكيفية تلبية احتياجات العملاء، وبالتالي ميل العملاء للمؤسسات التي تعمل فيها هذه النوعية من الموظفين.

• الاحتفاظ بالموظفين:

إن الموظفين الذين هم سعداء في عملهم هم الأكثر عرضة للبقاء في المؤسسة، فإن الاندماج بالعمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي، ويخلق ولاء أكبر لدى الموظفين نحو مؤسساتهم.

• إنتاجية الموظفين:

إن الاندماج يحفز الفرد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء، ووجدت دراسة أجريت على ٥٠ ألف موظف، أفادت أن الموظفين الأكثر اندماجاً هم الأكثر التزاماً والأفضل أداءً.

- مدير الكفاءة الذاتية:

إن الموظفين المندمجين في مؤسساتهم وعملهم أكثر عرضة للاستجابة بصورة إيجابية مع مسؤوليهم، وإظهار أدائهم الجيد، وتحقيق النجاح، وهذا يساعد المسؤولين على أن يكونوا أكثر فعالية ونجاحًا، كما يزيد كفاءة المسؤولية الذاتية.

- نجاح التغيير التنظيمي:

تشير البحوث إلى أن الاندماج الوظيفي قد يلعب دورًا مهمًا في المساعدة على تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح، وربما يكون ذا أهمية خاصة لتمكين المؤسسة من التكيف مع حركة السوق المتغيرة.

- الصحة والرفاه:

أشارت البحوث إلى أن الاندماج يؤدي إلى آثار صحية إيجابية ومشاعر إيجابية تجاه العمل، وقد أفادت بعض الدراسات بزيادة الصحة والرفاه لدى الموظفين العاملين، حيث وجد أن ٦٢% من الموظفين المندمجين يتمتعون بصحة بدنية إيجابية.

تحديات تطبيق حوكمة الموارد البشرية :

من الجدير بالذكر أن واقع المؤسسات يتأثر بحوكمة الموارد البشرية، إلا أنه لا يمكن إغفال حقيقة أنه يوجد العديد من التحديات التي تحول دون تطبيق حوكمة الموارد البشرية. ولعل أبرز تلك التحديات غياب ثقافة أهمية حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة، فيلزم لتطبيق الحوكمة توافر العديد من الموارد والتي تتمثل في الخبراء المتخصصين في المجالات المتنوعة والموظفين ذوي الهمم والكفاءات، وكذلك الميزانية اللازمة لتحقيق الأهداف والعامل الزمني؛ فإذا غابت تلك الموارد عن المؤسسة فمن الصعب تنفيذ عملية حوكمة الموارد البشرية، وبالتالي يؤثر ذلك سلباً على مستقبل المؤسسات، علاوة على أن عملية الاتصال لها دور أساسي في المؤسسات، فضعف هذه العملية الاتصالية بين العاملين في المؤسسة والمديرين

تؤثر بالسلب على أداء الموظفين وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار، والذي يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وأن لا يتم أيضاً إغفال مقاومة الموظفين في المؤسسة للطريقة المتبعة في إدارة المؤسسة، وعدم تقبل أي تغيير قد يحول بين حوكمة الموارد البشرية وتنفيذ هذه الإستراتيجية، أو تطبيق أي سياسات جديدة لرفضهم التغيير، وإبعادهم عن الروتين اليومي. ومن هنا تجدر الإشارة إلى ضرورة تنفيذ إستراتيجية دور إدارة التغيير من ضمن خطط حوكمة الموارد البشرية للتعامل مع مقاومة الموظفين، والتدريب على أهمية هذه الإستراتيجية برفع مستوى الوعي لديهم بتلك العملية، مع ملاحظة أن تطبيق هذه الإستراتيجية يظهر بشكل السهل الممتنع.

وعلى النقيض من ذلك إذا لم تغلب المؤسسات على التحديات التي تقف عائقاً أمام الحوكمة؛ فقد يؤثر على صعوبة التنفيذ وعدم القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل المثالي، وعلى استدامة فعالية المؤسسة والموارد البشرية بشكل عام.

المراجع:

- نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية، د. أحمد إبراهيم حسن إبراهيم، كلية إدارة الأعمال جامعة الحدود الشمالية المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة مجلد ٤٢، عدد ٤ - ديسمبر ٢٠٢٢ م.
- حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي، عبد القادر بن سعدة، مديحة بخوش، مجلة دراسات، مجلد ١١، الجزائر، ٢٠١٣ م.
- مستقبل المؤسسات في ظل حوكمة الموارد البشرية، موسى عبد الرحمن حسن وشركاه، الوطن، سلطنة عمان.

الحكومة الإلكترونية

مفهوم الحكومة الإلكترونية :

تعرف الحكومة الإلكترونية: أنها سلسلة العمليات والإجراءات المحاطة بإطار قانوني، والتي تهدف إلى تنظيم المعاملات والمعلومات والمخاطبات والمستندات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن، وتأمين سبل حفظها وأرشفتها ورقمّتها، وتوفير آلية لاسترجاعها بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

وتشمل العناصر الأساسية للحكومة الإلكترونية: استخدام المنصات الرقمية، وقنوات الاتصال عبر الإنترنت، والأنظمة الإلكترونية لتبسيط العمليات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة، ونشر المعلومات، وقد يشمل ذلك تنفيذ تقنيات مختلفة مثل مواقع الويب وتطبيقات الهاتف المحمول وقواعد البيانات الإلكترونية والبوابات الإلكترونية.

أما الحكومة الإلكترونية: فهي خدمة إلكترونية مقدّمة من الحكومات لمواطنيها بالاعتماد على مخرجات عملية الحكومة الإلكترونية وتهدف إلى تبسيط إجراءات إنجاز التعاملات الرسمية بين الحكومة من جهة ومواطنيها على مستوى الأفراد والمنظمات والدوائر الحكومية الأخرى بشفافية عالية، بالاعتماد على بوابات إلكترونية تفاعلية مؤمّنة بشكل كامل، وتغذّى بشكل مستمرّ بنتائج عمليات الحكومة.

وعليه يمكن القول أن لا حكومة إلكترونية بدون وجود حكومة إلكترونية. في الوقت الذي يمكن أن تبدأ الحكومة بالحكومة الإلكترونية على مراحل تنفيذية متتابعة، وصولاً إلى استكمال المنتج النهائي. ولعل أهم ركائز الحكومة الإلكترونية وجود إدارة إلكترونية متكاملة قائمة على نظام أرشيف إلكتروني.

مبادئ الحوكمة الإلكترونية :

هناك العديد من مبادئ الحوكمة الإلكترونية التي تساهم في تطوير العمليات الحكومية الإلكترونية، منها:

١. أن تكون سهلة الاستخدام، عن طريق تبسيط الإجراءات واللوائح الحكومية والابتعاد عن أيّ عمليات معقّدة قد تعيق سير العمل بشكل سلس.
٢. إدراج التقنيات الحديثة التي من شأنها تحسين الكفاءة والجودة في الأقسام السياسية والإدارية في الجهات الحكومية.
٣. تحقيق الشفافية في الوظائف والعمليات الحكومية عن طريق توفير جميع المعلومات الخاصّة بالمجال على مواقع الويب.
٤. تحديد أدوات خاصة بقياس الأداء لضمان جودة الأنظمة الخاصّة بإدارة المعلومات.
٥. يساهم تبسيط الخطوات في تسريع العمليات، وبالتالي سرعة الاستجابة.

الجوانب الأساسية للحوكمة الإلكترونية :

- **الكفاءة:** تبسيط العمليات الحكومية وتقليل التأخير البيروقراطي من خلال استخدام الأنظمة الرقمية.
- **الشفافية:** جعل الأنشطة والمعلومات الحكومية أكثر وضوحًا وفي متناول الجمهور، وبالتالي تعزيز المساءلة.
- **مشاركة المواطنين:** توفير منصات للمواطنين للتفاعل مع الجهات الحكومية والمشاركة في عمليات صنع القرار، والحصول على الخدمات العامة بسهولة أكبر.
- **إمكانية الوصول:** إتاحة الخدمات الحكومية للمواطنين في أي وقت وفي أي مكان عبر القنوات الإلكترونية، وبالتالي تقليل الحواجز الجغرافية.

- **فعالية التكلفة:** تحسين استخدام الموارد وخفض التكاليف المرتبطة بالعمليات الإدارية التقليدية الورقية.

أهداف الحوكمة الإلكترونية :

تهدف الحوكمة الإلكترونية إلى تحسين العمليات الحكومية، ويكون من أهم أهدافها ما يلي:

١. تعزيز الخدمات الحكومية بشكل أفضل وبفاعلية.
٢. تسهيل الوصول إلى الخدمات الحكومية عن طريق زيادة التواصل بين الحكومة والمواطنين.
٣. تعزيز الكفاءة والفعالية في العمليات الحكومية وتقليل التكاليف والزمن والجهد.
٤. اتخاذ القرارات بشكل أفضل عن طريق تحليل البيانات وتقديم تقارير لها.
٥. زيادة الشفافية في العمليات الحكومية عن طريق إتاحة البيانات الحكومية للمواطنين.
٦. تحسين المساءلة والتحقق من دقة العمليات الحكومية.
٧. تطوير الخدمات التي تقدمها الحكومة وزيادة جودتها لتلبية احتياجات المواطنين.
٨. تسريع إنجاز المهام حيث أتاحت الهواتف الذكية والخدمات عبر الإنترنت إمكانية النقل الفوري لكميات كبيرة من البيانات في جميع أنحاء العالم.
٩. الإسهام في تقليل النفقات إذ تستهلك الرسائل والسجلات المكتوبة وطريقة إنجاز الأشياء بالطريقة التقليدية الكثير من الوقت والجهد، وإهدار الكثير من الأموال كذلك.
١٠. تقليل الاحتكار وإتاحة مساحة للجميع حيث تعمل على صنع سوق مفتوح وشفاف واقتصاد أقوى.

١١. المساعدة في تعزيز بناء الثقة بين الحكومات والمواطنين، بسعيها إلى استخدام الإستراتيجيات القائمة على الإنترنت؛ لإشراك المواطنين بشكل عام.
١٢. تقليل الفساد إن لم يكن القضاء عليه، ففي عصر رقمي يجعل كل شيء متاحًا ومعروفًا لدى الجميع لم يعد للفساد فرصة ليعثر لنفسه على موطئ قدم.

التقنيات المستخدمة في الحوكمة الإلكترونية :

من التقنيات المستخدمة في الحوكمة الإلكترونية ما يلي:

١- أنظمة الهوية الرقمية للمواطنين:

والتي تستخدمها الحكومات لتقديم خدمات أفضل للمواطنين مع زيادة الأمن، والتي منها:

- إدراج القياسات الحيوية للعمليات، مثل بصمات الأصابع أو التعرف على الوجه.
- إدارة الهوية باستخدام الأنظمة المستندة إلى Blockchain.

٢- بوابة الحكومة الإلكترونية:

لتنظيم العمليات المتعلقة بإدارة البيانات الضخمة بواسطة الحكومات يتم استخدام الحلول المستندة إلى السحابة وأدوات إدارة البيانات، ومن ثم تخزين البيانات وإدارتها وتحليلها بشكل فعال.

٣- تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز:

يمكن من خلال استخدام الواقع الافتراضي والواقع المعزز تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، وذلك عن طريق استخدامها في التدريب والمحاكاة. كما يمكن أن يساعد الواقع المعزز في استخدام المعلومات بشكل أفضل.

٤- أتمتة الخدمات العامة:

تسعى الحكومات لتحسين كفاءة الخدمات وتقليل التكاليف، وذلك عن طريق أتمتة عدد أكبر من الخدمات العامة، ومنها إدراج الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي

في أتمتة العمليات، وتشتمل هذه العمليات على معالجة التطبيقات والطرق المختلفة للتعامل في قسم خدمة العملاء.

٥- الحوسبة السحابية:

يمكن للحكومات تخزين البيانات والمعلومات المتزايدة إلى السحابة، ومن ثم إدارتها ومعالجتها، وذلك لتسهيل خدمة المواطنين.

٦- إنترنت الأشياء (IoT):

لتحسين الخدمات المقدّمة للمواطنين وزيادة كفاءة وجودة العمليات يمكن استخدام تقنيات إنترنت الأشياء مثل إدارة المشاريع المتعلقة بالبنية التحتية للمدن الذكية.

٧- تقنيات البلوك تشين:

وهي من التقنيات الحديثة التي تسهّل تسجيل العمليات الحكومية بشكل آمن عن طريق التشفير، مما يساهم في زيادة الشفافية. ولهذا يمكن استخدام تقنية Blockchain في حفظ السجلات بشكل آمن وإدارة الهوية الرقمية.

نماذج الدَّوَكَمَة الإلكترونيّة:

هناك العديد من نماذج الدَّوَكَمَة الإلكترونيّة، ومنها:

١- الدَّوَكَمَة التشاركية:

وهي تعتمد على المشاركة المجتمعية، مما يسهل عملية صنع القرارات، وبالتالي تحسين الخدمات الحكومية.

٢- الدَّوَكَمَة الرقمية:

هي أحد أنواع الدَّوَكَمَة التي تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة والإلكترونية لتعزيز العمليات الحكومية، وبالتالي زيادة الشفافية والمساءلة.

٣- الحَوَكَمَة الذكيّة:

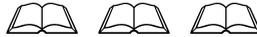
يشتمل هذا النوع من أنواع حَوَكَمَة تكنولوجيا المعلومات على استخدام العديد من التقنيات الحديثة؛ مثل الذكاء الاصطناعي والتعلّم الآلي والبيانات الضخمة لتحسين الخدمات الحكومية وصنع القرار بشكل أفضل.

٤- الحَوَكَمَة الموجهة من قبل البيانات:

وهي تهتمّ بتحليل البيانات الضخمة عن طريق استخدام التحليل البيانيّ لتطوير الخدمات الحكومية وصنع القرارات.

المراجع:

- الحَوَكَمَة الإلكترونيّة في عصر التقنية، عبد الملك مهدي، ٢٠٢٢ م.
- الحَوَكَمَة الإلكترونيّة والحكومة الإلكترونيّة، مدوّنة الدكتور طلال ناظم الزهيري، مارس ٢٠١٦ م.
- الحَوَكَمَة الإلكترونيّة وفوائدها ومبادئها ونماذجها وأهدافها، خدمات بكة للمنشآت.



دور الحوكمة في مكافحة الفساد

تعريف الفساد ومفهومه :

الفساد في اللغة:

الفاسد في اللغة ضد الصالح، والفساد البطلان، ففساد الشيء يعني بطلانه، ويتم التعبير عن الفساد بمعانٍ عدة وفقاً لموقعه، والفساد في اللغة العربية من «فاء وسين ودال» كلمة واحدة، ففساد الشيء هو نقيض الصلاح، والاستفساد خلاف الاستصلاح. ومن هنا فإنّ مدلول الفساد يشير إلى كلّ سلوك يتضمّن الخروج عن قواعد العمل وأحكامه، وما يترتب على ذلك من ضرر وخلل.

الفساد في الاصطلاح:

هو الذي يرتكبه العاملون للحصول على منفعةٍ أو ميزةٍ غير مستحقة، أو حجب هذه المنفعة عن مستحقيها، وغالباً ما يرتبط هذا الفساد بوساطةٍ ومحسوبيةٍ وإخلالٍ بالواجب ومحاباةٍ وهدرٍ.

ومن هنا يعرف الفساد الإداري:

بأنه ظاهرة ظرفيةٌ قد يمارسها الفرد وهو على رأس عمله؛ بدافع تحقيق مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة، وقد يصبح ظاهرةً عامةً تصيب المجتمع بأكمله نتيجة خلل ما قد أصاب بنيته الثقافية والاجتماعية، ومهما تعددت أشكال الفساد الإداري واختلفت أساليبه فهو لا يخرج عن كونه وباءاً اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً يُلمّ بالمجتمعات بشكل متفاوت، ولا بدّ من الوقاية منه والتصدي لأسبابه بشكل جماعيٍّ وبأسلوب مؤسسيّ.

ويقول أحد علماء السياسة: بأن انعدام السلطة يحدث فساداً، وتوفير السلطة

المطلقة يحدث فسادًا مطلقًا. ومن الجرائم التي تمثل أشكالا لظاهرة الفساد: الرشوة، والمتاجرة بالنفوذ وإساءة استعمال السلطة، والإثراء غير المشروع، والتلاعب بالمال العام واختلاسه أو تبديده أو إساءة استعماله، وغسيل الأموال والجرائم المحاسبية، والتزوير، وتزييف العملة، والغش التجاري... إلخ.

إنَّ الإصلاح الإداريَّ الحقيقيَّ في إدارة الدول الحديثة لا بدَّ أن يركّزَ على عددٍ من الحلول البديلة مثل الحوكمة والمشاركة في صنع القرار والشفافية، حيث يجب على الدولة أن تتفاعل وتتناغم سياسياً واقتصادياً وإدارياً مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والأفراد، بحيث تسمح لهم بالتعاون والتكاتف مع الحكومة؛ سعياً إلى تنمية متوازنة ومستدامة، بحيث يصبح تحقيق التنمية همّاً ومسؤوليةً عامةً، ولا يعني هذا غياب الدور المؤسسي في محاربة الفساد ورفع مستوى النزاهة والشفافية، بل لا بدّ للمؤسسات الرقابية القيام بدورها وفق إطار قانوني يضمن المشاركة، ولا يتجاوز عن مساءلة كائن من كان. ولذلك يجب دعم وتقوية قدرة الأجهزة الرقابية والارتقاء بها لتلبي متطلبات المرحلة، وضمان تفاعلها مع مؤسسات المجتمع المدني والأفراد.

أسباب الفساد الإداري:

لا يمكن معالجة الظواهر السلبية التي تعاني منها المجتمعات ما لم يتمّ تشخيص أسبابها وبواعث نشوئها، وقد حدّد البنك الدولي مجموعةً من الأسباب لظهور الفساد الإداري، أبرزها ما يلي:

١- أسباب قانونية وإدارية:

حيث يعود وجود الفساد الإداري إلى غياب القوانين والأنظمة، أو بسبب عدم جودة هذه القوانين، وسوء صياغتها، أو ضعف تطبيقها، أو غياب الرقابة والمساءلة، الأمر الذي يعطي فرصةً للتهرّب من تنفيذ الأنظمة والقوانين على الشكل المطلوب. ومن الأسباب الإدارية تضخّم الجهاز الإداري وزيادة عدد العاملين غير المبررة التي تؤدّي إلى تداخل الاختصاصات، حيث يتسبّب في الإهمال والتكاسل في أداء العمل،

وضعف برامج الإصلاح الإداري وأساليب مواجهة الفساد، وعدم تناسب السلطة مع المسؤولية، فالمسؤوليات ضخمة، وسلطة اتخاذ القرار محدودة ومتمركزة في المستويات العليا.

٢- أسباب سياسية:

تتمثل أسباب الفساد الإداري في الإرادة السياسية الضعيفة التي تتعايش مع الفساد ولا تملك مبادرات لمكافحته، فإنها حتى وإن أعلنت عن إصلاحات تبقى غير جادة، ويصبح الإصلاح بلا معنى، وبدون إرادة سياسية، فإن مواجهة الفساد ستقتصر على الشكل فقط، وتتعلّق آليات الرقابة في الدولة، ويخبو وازع المساءلة والمحاسبة، حيث إن الحكومة لا تحاسب مع علمها بالفساد المستشري في أوصالها، ويد القضاء لا تطال المسؤول، وأجهزة الرقابة قد تكون معطّلة بفعل شدة الفساد الذي يتجاوز قدرتها.

٣- أسباب اقتصادية:

تتمثل في البطالة وتدني الرواتب والأجور وتباين الدخل بشكل كبير وانخفاض مستوى المعيشة بشكل عام، فضلاً عن غياب الفعالية الاقتصادية للدولة. ومن أهم الأسباب الاقتصادية التي تساعد على انتشار الفساد الإداري عدم العدالة في توزيع الدخل، حيث يشكل دافعاً للفساد لسد الحاجة، واستخدام بعض أصحاب المصالح لطرق غير مشروعة لتحقيق مطالبها بما يخدم مصلحتها على حساب المصلحة العامة.

٤- أسباب اجتماعية:

يفشو ذلك عندما يصبح لكل شيء ثمن يُقاس به، وعندما يكون القيام بواجب وظيفي معيّن ثمناً، ولإجراء معاملة مع إدارات الدولة ثمن، وعندما يصبح لكل شيء ثمن، فإن الفساد قد أصبح في الحياة العامة من صلب ثقافة المجتمع، وبذلك يكون المجتمع قد ابتلي بما قد نسميه ثقافة الفساد. فالفساد لا ينتج إلا مزيداً من الفساد، والفاسد لا يرى في الفساد عيباً. ومن أهم الأسباب الاجتماعية التي تؤدّي إلى الفساد

الإداري التمسك بالتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع، حيث إن بعضها له تأثير سلبي على الكفاءة والعمل، وتأثير العوامل العائلية والعلاقات الاجتماعية على حساب المصلحة العامة.

خصائص الفساد الإداري:

هناك عدة خصائص للفساد الإداري، ويمكن توضيح هذه الخصائص على النحو التالي:

١- السريّة:

وهي عبارة عن عمل متستر يتم في إطار من السريّة والخوف، والكشف عنه يؤدي إلى معرفة جزء من الحقيقة التي ينبغي معرفتها كاملة.

٢- التعددية:

يستخدم الفساد الإداري أشكالاً وعناصر متعددة يصعب كشفها لكثرتها.

٣- المخاطرة والمغامرة:

فكلما كانت ظروف الدخول في المخاطرة ضعيفةً كان ارتكاب الفساد مغرياً، ويقلّ الإغراء في حالة زيادة عنصر المخاطرة.

٤- عمل منظم:

لم يعد الفساد الإداري عملاً فردياً بل أصبح عملاً منظماً، ففي العادة يشترك في الفساد أكثر من شخص، وبذلك تتعدّد الأطراف؛ مما يجعله أكثر تعقيداً، وتصعب مكافحته.

٥- الفساد ظاهرة مركبة:

فهي مرتبطة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والسياسية في المجتمع.

٦- الفساد لا يعترف بالحدود المكانية والزمانية:

فهو ظاهرة عالمية منتشرة في جميع المجتمعات، سواء كانت متقدمة أو نامية أو متخلفة، وسواء كانت غنية أو فقيرة. ولقد وجد الفساد في الماضي كما يوجد في الحاضر، وسوف يوجد في المستقبل.

٧- للفساد تأثير سلبي على عملية التنمية:

فينحرف بأهدافها، ويبدد الموارد والإمكانات، ويسبب توجيهاً، ويعوق مسيرتها.

الآليات والإستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد الإداري:

هناك العديد من الآليات والإستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد الإداري، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- تفعيل دور الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات:

يعدُّ تفعيل دور الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات أحد أهم الآليات والإستراتيجيات لمكافحة الفساد الإداري، حيث تساعد الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز الأعمال التي تساعد في تضيق نطاق الفساد الإداري، ومن أهم هذه القرارات:

- الاختيار المناسب للعاملين من خلال تناسب المؤهلات مع طبيعة العمل.
- تعميق روح الولاء والانتماء للمنظمة بالتوازن مع المصلحة العامة وغرس قيم دينية وأخلاقية بين العاملين بالمنظمة.
- تصميم الهيكل التنظيمي المناسب أو تعديله حسب الحاجة بحيث يساعد على بناء الشفافية، وعدم تمركز اتخاذ القرارات في مواقع معينة، وعدم تعقيد الإجراءات، إذ إن ذلك يساعد على القضاء على الفساد والحد منه.

٢- تفعيل دور الأجهزة الرقابية: ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التنفيذية والتشريعية بشكل فعال.

- تتبّع الأجهزة المعنية لحالات سوء الإدارة في المؤسّسات، والتعسف في اتخاذ السلطة، وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.
- تقوية دور الأجهزة الرقابية الداخليّة والخارجيّة، وزيادة صلاحيتها، بحيث تكون مستقلة وتؤدّي مهمّتها في الإشراف ومتابعة الممارسات التي تتمّ من العاملين في المنظّمة.
- إخضاع المنظمات لمعايير التقييم المؤسسيّ التي تنطلق من حسن استخدام الموارد، وجودة الخدمات المقدّمة، وأن تكون هذه المعايير منبثقةً من معايير موضوعيّة للحكم على أداء المنظّمات والقيادات القائمة عليها.

٣- الإصلاح الإداري وتحسين الأداء:

- يعرف الإصلاح الإداري بأنه المحاولة المخطّطة لتغيير الهياكل والإجراءات الإداريّة واتجاهات الإدارة وسلوكيات العاملين؛ لكي تصل إلى الفاعليّة الإداريّة ولتحقيق أهداف التنمية، كما يعدّ تحسين الأداء الوظيفي من أهمّ آليات وطرق مكافحة الفساد الإداري، حيث يتطلّب ذلك أن يضع الموظّف نصب عينيه الأمور الآتية:
- معاملة المراجعين بإحسان واتباع الإجراءات التي تحدّد لها لوائح العمل.
 - العمل والتعاون مع زملاء العمل في أداء الواجبات وتقديم الخدمة العامة.
 - الحرص على عدم مخالفة قواعد وأحكام وقوانين ولوائح العمل المعمول بها.

٤- الحكومة الإلكترونيّة:

تعدّ الحكومة الإلكترونيّة من أهمّ العوامل التي تساعد في مكافحة الفساد الإداري، وذلك على النحو التالي:

- تعمل الحكومة الإلكترونيّة على زيادة فعالية الجهاز الإداري من خلال تحسين أدائه وتعزيز شفافيته، إضافة إلى تفعيل الرقابة والمساءلة على جميع المستويات.

- يساعد تطبيق الحكومة الإلكترونية في تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال، وتقليص نسبة الأخطاء نظراً لسهولة النظام ودقته.
- يساعد تطبيق الحكومة الإلكترونية على تأدية العمليات الإدارية بالشكل الصحيح، مما يساعد في الكشف المبكر للفساد الإداري.
- تعمل الحكومة الإلكترونية على تعزيز ثقة أصحاب المصالح، حيث يلمس المراجع فعالية الإدارة وشفافيتها وسرعتها، واعتمادها على مبدأ المساواة في التعاملات من حيث الحصول على الخدمات، وهذا يساعد في مكافحة الفساد الإداري والحد منه.

٥- تطوير وتحسين الأنظمة:

تسهم عمليات تطوير وتحسين الأنظمة في اتخاذ قرارات مناسبة يُؤدَّى من خلالها القضاء على الفساد الإداري والحد منه، فالتطوير الإداري والفساد الإداري مفهومان متناقضان، فالهدف من أنشطة التطوير وتحسين الأنظمة التقليل من حالات الفساد الإداري، وذلك بتأهيل أشخاص مدربين على أسس علمية، بحيث يكون العائد على المنظمة والأنظمة إيجابياً، ويساعد في رسم خطط وبرامج تطويرية للحد من الفساد الإداري ورفع كفاءة المنظمة، كما يتطلب القيام بعمليات جادة ضمن قواعد العمل للتحكم في التنسيق بين الأقسام المختلفة.

٦- دور المجتمعات المدنية:

يمكن لسياسات مكافحة الفساد الإداري ألا تنجح إذا ما اقتصرَت على المؤسسات العامة فحسب؛ ولهذا ينبغي تطبيق مبدأ المشاركة والمسؤولية المجتمعية، وقوة التأثير لمنظمات وجمعيات المجتمع المدني ووسائل الإعلام. فمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني تعدّ طرفاً أساسياً وشريكاً حيوياً في المساهمة في خلق بيئة عمل خالية من الفساد الإداري، بتقديمها للدعم اللازم للمنظمات والمؤسسات العامة،

وممارستها التأثير عليها للدفع بعملية الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه في زيادة الوعي في أوساط المجتمع، ونشر ثقافة محاربة الفساد الإداري، وتوضيح آثاره السلبية على المؤسسات والمجتمع باستخدام مختلف وسائل الاتصال.

٧- تطبيق مبدأ إطلاق الصفارة:

بحيث يمكن القول: إن أكثر الأساليب فعالية والتي يمكن أن ينتهجها العاملون لمواجهة حالات الفساد هي التصرف المباشر بإلقاء اللوم وتسجيل الشكاوى والتبليغ عنها عند رؤيتهم لحالات الفساد.

٨- تفعيل قانون الجزاء من جنس العمل:

وذلك بتجريم وعقاب المتسبب في حالات الفساد من خلال وضع أنظمة حازمة وفعالة تواجه جرائم الفساد الإداري. وأخيراً وليس آخراً يأتي على رأس الآليات والإستراتيجيات السابقة: أهمية غرس القيم الإسلامية والرقابة الذاتية، وتميئتها في أذهان العاملين بحيث تساعد على تجنب الفساد والحد منه.

أدوار المساهمين في عملية الدَّوْكَمَّة :

في ظلّ الدَّوْكَمَّة يوجد ثلاثة شركاء هم: الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، بحيث لا تستحوذ الحكومة على إدارة الشأن العام، حيث إن كل طرف من الأطراف يمتلك امتيازات كبيرة يمكن الاستعانة بها في عملية التنمية. فالقطاع الخاص يمكن أن يتولى الريادة الاقتصادية، والحكومة يمكن أن تركز على حماية الحريات وتعزيز كفاءة الجهاز الإداري، وفي المقابل يتم دفع منظمات المجتمع المدني نحو مشاركة أكبر في المدارات الاقتصادية والاجتماعية ورسم السياسات العامة.

ويمكن أن نستعرض هذه الأدوار بشيء من التفصيل:

١- دور الدولة:

يحتّم تطبيق الحوكمة تغييراتٍ جذريةً في دور الدولة، بحيث تركز الدولة على المجالات الرئيسية لإدارة وضبط السياسات العامة، ويتمّ تقليص مشاركتها في الأنشطة الاقتصادية. فالحوكمة تقتضي تركيز الدولة على الأدوار السيادية (مثل الأمن، الدفاع، القضاء)، وعلى الدولة أن تشارك القطاع الخاصّ في بناء وتشغيل مرافق البنية التحتية (مثل الماء، الكهرباء، الصرف، التعليم، الصحة، المواصلات)، أما الأدوار الاقتصادية فعلى الدولة الأخذ بتحرير التجارة، وتشجيع الاستثمار، وحماية المنافسة، ومنع الاحتكار، وتنظيم سوق المال.

٢- دور القطاع الخاص:

يتمّ من خلال الحوكمة تفعيلٌ ومشاركة كافة أطراف المجتمع في عملية التنمية، وبالتالي -وبحكم ما يتمتع به القطاع الخاص من مزايا وخبرات في المجال الاقتصادي- يصبح للقطاع الخاص دور رياديّ في ظلّ اقتصاد تنافسيّ مبنيّ على الحرية الاقتصادية. فعندما تكون الخدمة المطلوب تقديمها ذات طابع اقتصاديٍّ أو استثماريٍّ، فيفضّل تركها أو المشاركة مع القطاع الخاص في تقديمها، بناءً على دراسة التكلفة والعائد وأسلوب الإدارة، ويجب أن تتوافر مجموعة من الأطر القانونية والاقتصادية والإدارية التي من شأنها تعزيز دور القطاع الخاص:

أولاً: من خلال الإطار القانوني تتم مراجعة الأنظمة واللوائح التي تنظم المجالات الاقتصادية المختلفة، والتي تؤثر على عمل القطاع الخاص مثل حماية الملكية، تنظيم سوق رأس المال، أنظمة الشركات، العقود، القضاء، الرقابة الإدارية، وتلتزم الدولة باحترام القانون والقضاء.

ثانياً: يجب أن توفر الدولة مناخاً اقتصادياً يدعم توجه القطاع الخاص للمشاركة في

العملية التنموية، من خلال تحرير السوق من الاحتكار، ودعم مشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية.

ثالثاً: يجب أن تشجع الدولة في مراجعة النظم الإدارية وأدلة الإجراءات التي تؤثر على القطاع الخاص، بحيث تسرع الإجراءات وتحارب الفساد.

٣- دور مؤسسات المجتمع المدني:

يقصد بها المنظمات التطوعية الحرة التي تنشأ وتعمل باستقلالية عن الدولة لتحقيق مصالح مادية ومعنوية. وتقوم مؤسسات المجتمع المدني بدور حيوي ومهم في التنمية، حيث تقدم خدمات صحية واجتماعية وثقافية. وفي ظل التوجه نحو الخصخصة وتقليص دور الدولة تزيد أهمية مؤسسات المجتمع المدني في معالجة أي قصور يحدث من المتعاقد الذي يهدف إلى الربح، فتقوم مؤسسات المجتمع المدني بعمل توازن في المصالح. ومن المهم أن توفر الدولة إطاراً قانونياً لهذه المؤسسات يضمن الشفافية والديمقراطية في إدارة هذه المنظمات، حتى يتوافر فيها الفاعلية والتأثير.

تحديات تطبيق الحوكمة :

يقدم تقرير صندوق النقد الدولي عدداً من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في كافة الدول بشكل عام، نذكر منها:

أولاً: تدعيم المساءلة الإدارية:

ونقصد أن تتعدّد جهات المساءلة للإدارة في أدائها عند تقديم الخدمات الحكومية، ولا يعدّ هذا في بعض الأحيان الحلّ الأمثل، حيث تضع المسؤولية في تحديد الجهة الرقابية التي تتحمّل المسؤولية.

ثانياً: تطوير الموارد البشرية:

وبالأخصّ القيادات العليا، حيث إنها معنيّة بتفعيل التعاون والمشاركة بين الإدارة، القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع المدني.

ثالثاً: العمل بآليات السوق:

ونعني بها تقليص تدخل الحكومة في الأسواق، وترك محرّك العرض والطلب يتحكّم في الأسواق.

رابعاً: الشفافية ونظم المعلومات:

في ظلّ الحوكمة تصبح الشفافية من أهم مسؤوليات الجهاز الإداري، حيث يتاح للفرد الوصول إلى مصادر المعلومات والسياسات؛ حتى تقوى علاقة العملاء بالإدارة. فالإدارة يجب أن تثقّ في الفرد، كما يجب أن تلبي احتياجاته وتحمي حقّه في التعبير.

خامساً: التنمية الشاملة:

حيث تلتزم الدولة بإيصال الخدمات العامّة بسهولة ويُسّر إلى كافة المناطق. وهناك عدد من التحديات التي تواجه الدول النامية بشكل خاصّ في مجال الحوكمة، والمتابع للعمل التنظيمي في المملكة في الفترة الأخيرة يجد توجّه الدولة نحو عدد من المبادئ المتعارف عليها في الإصلاح الإداري وإدارة التغيير الحكومي مثل:

- ١- إعادة تنظيم دور الدولة.
- ٢- وضع إطار للحوكمة يكون ركيزةً للتنمية الاقتصادية على المدى الطويل والمتوسّط.
- ٣- الاستثمار في مؤسسات المجتمع المدني.
- ٤- قياس أداء القطاع العامّ.
- ٥- تقبّل المبادرات من أسفل إلى أعلى.
- ٦- النهوض بمستوى الخدمات.

المراجع:

- دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية، د. محمد ناصر باصم، معهد الإدارة العامة - جدة.
- دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، أ. د. عادل بن أحمد الشلفان، المجلة العربية للإدارة، ٢٠٢١م.
- الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، أ. د. مدحت محمد أبو النصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥م.



جرائم غسل الأموال وتمويل الإرهاب في منظمات القطاع غير الربحي وجهود المملكة في مكافحتها

في نهاية القرن الماضي شهد العالم انتشارًا واسعًا لعمليات غسل الأموال التي أتاحت للمجرمين الاستفادة من عوائد جرائمهم بصورة تبدو مشروعة، وبالتالي توسّعت الجرائم، وتمكّن المجرمون من الاستفادة من حصيلة تلك الجرائم بما حقّق لهم مزيدًا من السلطة والسطوة. وعُرفت ظاهرة غسل الأموال لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في عشرينيات القرن الميلادي الماضي عندما استخدمتها عصابات المافيا في مدينة شيكاغو لشراء مؤسسات خاصة للقيام بأعمال مشروعة تستخدم في تمرير وخلق الإيرادات الهائلة غير المشروعة بالإيرادات المشروعة لتلك المؤسسات، والاستفادة من مؤسسات مالية صغيرة لغسل الأموال المكتسبة بطرق غير شرعية.

من الصعب تقييم حجم غسل الأموال، إلا أنه وبحسب تقدير مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC): يتراوح حجم غسل الأموال على مستوى العالم في سنة واحدة ما بين ٢٪ إلى ٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي.

كما تذكر مجموعة العمل المالي (FATF) أن العديد من الأعمال الإجرامية تهدف إلى توليد منافع للفرد أو المجموعة التي تقوم بهذه الأعمال، ويشمل غسل الأموال إعادة معالجة هذه المنافع (الأموال) لإخفاء مصدرها غير المشروع، وتعدّ هذه العملية ذات أهمية حاسمة لأنها تمكّن المجرم من الاستفادة من هذه العوائد وحماية مصدرها غير الشرعي، وعلى سبيل المثال فإن النشاطات غير المشروعة - كالبيع غير المشروع للأسلحة، والتهرب، وأنشطة الجريمة المنظمة، وشبكات الاتجار بالمخدرات، والسرقه، والاحتيال، والفساد والاحتيال الإلكتروني - يمكن أن يولّد مبالغ هائلة؛ مما

يدفع مرتكبي هذه النشاطات إلى إضفاء الشرعية على هذه المكاسب غير المشروعة عن طريق غسل الأموال وإخفاء مصدرها وإعادة تشكيل مصادر الأموال أو نقلها إلى أماكن يقل فيها احتمال جذب الانتباه إليها، ويتمثل الدافع الأساسي لعمليات غسل الأموال في تبرير أصل الحجم الهائل من الأموال الناتجة عن الأنشطة الإجرامية وغير المشروعة في العالم، والتي لا يستطيع أصحابها تبرير الحصول عليها والكشف عن مصادرها الحقيقية، وفي نفس الوقت الانتفاع بها، حيث لا يتسنى لهم ذلك إلا من خلال قطع الصلة بين أصل المال غير المشروع والشكل الأخير له بعد إتمام عملية الغسل للأموال وتحويلها إلى أموال مشروعة من وجهة نظرهم، وإدخالها في القطاع المالي من خلال استخدام العديد من الأساليب والحيل.

استفادت عصابات غسل الأموال في العقود الأخيرة من التطورات التقنية التي سهّلت نقل الأموال وتحويلها وسرّعت التواصل بين الأفراد، ووَلَدَ ذلك تحديات كبيرة أمام السلطات الأمنية في مختلف دول العالم في متابعتهم والكشف عن أساليبهم وحيلهم.

الجهات الدولية المعنية بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب:

١- بنك التسويات الدولية:

أنشئ بنك التسويات الدولية في العام ١٩٣٠م، ويتألف من ستين بنكاً مركزياً يمثل عدداً من الدول التي تشكّل معاً حوالي ٩٥% من إجمالي الناتج المحلي العالمي. يقع مقرّ بنك التسويات الدولية في بازل بسويسرا، وتصدر عن بنك التسويات الدولية مجموعة من التحليل والإحصائيات المالية العالمية التي تساهم في تعزيز السياسات والأبحاث الأكاديمية والمناقشات العامة.

٢- مجموعة إجمونت:

تتألف مجموعة إجمونت من عدد كبير من وحدات المعلومات المالية العالمية،

ويصل عددها إلى ١٥٥ وحدة. وهي تقدّم منصةً للتبادل الآمن للخبرات والمعلومات المالية الهادفة إلى مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

٣- مجموعة العمل المالي (فاتف):

تضع مجموعة العمل المالي (فاتف) المعايير الدولية الخاصة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وأيّ أنشطة تتّصل بها قد تهدّد النظام المالي العالمي. تأسّست فاتف في العام ١٩٨٩م بمبادرة من الوزراء المختصّين في مجموعة الدول السبع آنذاك، وهي جهة دولية تُعنى بوضع المعايير الهادفة إلى منع غسل الأموال وتمويل الإرهاب ونشر أسلحة الدمار الشامل، وتعمل على الترويج لتطبيق هذه المعايير.

٤- مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (مينا فاتف):

أنشئت هذه الجهة الإقليمية ومركزها البحرين بتاريخ ٣٠ نوفمبر ٢٠٠٤م، تبعاً لصدور توصيات الفاتف الأربعين حول مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وبموجب المعاهدات والقرارات الصادرة عن مجلس الأمن الدولي التابع للأمم المتحدة.

٥- منظمة الشرطة الجنائية الدولية (الإنتربول):

تُعتبر منظمة الإنتربول أكبر جهاز للشرطة الدولية في العالم، وتنتشر في ١٩٢ دولة. يكمن دور هذه المنظمة في تمكين أجهزة الشرطة المحليّة في تلك الدول من التعاون مع بعضها البعض لجعل العالم أكثر أماناً. تملك الإنتربول بنية تحتية متطورة ووسائل الدعم الفني والميداني التي تساعد في تلبية التحديات المتنامية لمكافحة الجرائم في القرن الواحد والعشرين.

٦- مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة:

يُضطلع مجلس الأمن الدوليّ أولاً بمسؤولية الحفاظ على السلام والأمن الدوليين، وذلك بموجب ميثاق الأمم المتحدة، وهو يترأس المهمة الهادفة إلى تحديد

المخاطر المهددة للسلم أو الأفعال العدائية. ويبادر إلى انتخاب القضاة المعيّنين في محكمة العدل الدولية، بالاشتراك مع الجمعية العمومية للأمم المتحدة.

مراحل غسل الأموال :

تمرُّ الأموال المراد غسلها عادةً بثلاث مراحل أساسية قبل أن تصبح نظيفةً ويُعاد دمجها في الاقتصاد واستغلالها على أنها أموال مشروعة، والغرض من هذه المراحل الثلاث هو تخطّي الحواجز الرقابية والنأي بالأموال عن مصادرها الحقيقية غير المشروعة، وهذه المراحل يمكن تلخيصها في الآتي:

المرحلة الأولى: الإيداع أو الإحلال (Deposit):

تتضمّن عملية الإيداع الإدخال الفعليّ لمبلغ نقديّ أو أموال حُصِّلَ عليها بطريقة غير مشروعة أو غير نظامية إلى المؤسسات المالية وغير المالية، وتتمّ هذه العملية من خلال إيداعات نقدية وشراء أدوات ماليّة نقدًا، واستخدام تداول العملات الأجنبية، وعن طريق وسطاء الأوراق المالية وعمليات التأمين وشراء الذهب والمجوهرات والمعادن الثمينة والعقارات والسلع الأخرى.

المرحلة الثانية: التغطية (Coverage):

في هذه المرحلة تفصل الأموال عن مصدرها من خلال عدد من العمليات المعقدة التي تتضمّن عمليات شراء وإلغاء أو تنازل مبكّر عن العوائد السنوية، أو قروض بضمان قروض أخرى، أو حوالات برقية، أو عدد من الاعتمادات المستنديّة المزيّفة، أو خطط استثمارية أو تجارية وهمية، أو وضع ودیعة ضخمة تتألف من عدة ودائع أصغر في مواقع مختلفة. وكل ذلك بهدف تضليل التدقيق وجعل عملية تتبّع إيرادات الأنشطة غير المشروعة أو غير النظامية صعبةً على مسؤولي تنفيذ النظام.

المرحلة الثالثة: الدمج (Amalgamation):

مرحلة الدمج توفر لغاسل الأموال تفسيرًا يبدو مشروعًا لثروته، وذلك من خلال

برامج متنوّعة، مثل شراء أصول أو سلع تجارية أو أوراق مالية، أو تأسيس شركات اسمية تعمل واجهة له، أو استثمارات في أوراق مالية أو في أعمال فنية وغيرها، وذلك بطريقة تسمح بإعادة الأموال وكأنها مكاسب مشروعة، ثم تصبح جزءاً من الأموال النظامية الأخرى في الاقتصاد يصعب معها التفريق بين الأموال المشروعة وغير المشروعة.

مؤشرات مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب:

يجب على السلطة الإدارية في المنظمة أن تكون قادرة على التعرف على مؤشرات مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب والتركيز عليها لحماية المنظمة من هذه المخاطر. فيما يلي بعض الأمثلة على المؤشرات التي قد تنجم عن وجود مخاطر لغسل الأموال وتمويل الإرهاب:

- ١- وجود نفقات غير متّقة مع برامج المنظمة وأنشطتها.
- ٢- عدم معرفة المنظمة بشكل دقيق للاستخدام النهائي لمواردها ومدى كفاءة إنفاقها.
- ٣- عدم معرفة المنظمة لمصادر دخلها.
- ٤- وجود تناقضات في الحسابات أو التقارير المالية.
- ٥- استخدام مستندات أو وثائق مزوّرة وغير رسمية.
- ٦- أن تكون هيكلّة الإدارة وعملية اتخاذ القرار مبهمّة وغير واضحة.
- ٧- تكرّر فقدان المستندات والسجلات.
- ٨- اختلاط أموال المنظمة بأموال شخصية.
- ٩- إخفاء بعض كشوف الحسابات البنكية المخصّصة لبعض البرامج والأنشطة.
- ١٠- تحويل المنظمة لمبالغ مالية لجهات ليس لها علاقة بالأنشطة أو البرامج المعلّنة عنها.

- ١١- استلام المنظمة أموال من جهات يظن أنها تدعم الأنشطة الإرهابية.
- ١٢- مشاركة المنظمة بعض ممتلكاتها مع جهات يُعتقد أنها تدعم الأنشطة الإرهابية أو لها نشاط غير مشروع.
- ١٣- قيام ممثلي المنظمة بالسفر بشكل متكرر إلى مناطق تُعرف بوجود الجهات الإرهابية فيها.
- إن القائمة أعلاه تبين بعض الأمثلة، ولا يجب الأخذ بها على أنها قائمة شاملة، كما أنها قد تنطبق بدرجات مختلفة حسب نوع ونشاط المنظمة وحجمها؛ ولذلك فإنه يجب على المنظمات أن تكون قادرةً على تحديد هذه المؤشرات وغيرها بحسب طبيعتها وطبيعة أعمالها.

أبرز مظاهر استغلال منظمات القطاع غير الربحي في أنشطة تمويل

الإرهاب:

- ١- هذه المنظمات لديها مصادر كبيرة وكثيرة لجني الأموال.
- ٢- تحظى بعض منظمات القطاع غير الربحي بتواجد عالمي يمنحها إطار عمل لإجراء عمليات على الصعيدين المحلي والدولي، ومعاملات مالية عادةً ما تتم داخل تلك المناطق غير المستقرّة، وبالتالي تكون عرضةً للنشاط الإرهابي، أو بالقرب منها.
- ٣- بناء على الشكل القانوني للمنظمة والدولة المنشأة فيها قد تخضع منظمات القطاع غير الربحي عادةً أو لا تخضع على الإطلاق إلى شيء من الرقابة الحكومية (على سبيل المثال: التسجيل ومسك دفاتر الحسابات وإعداد التقارير والمتابعة).
- ٤- قد لا يتطلب تأسيس منظمات القطاع غير الربحي في بعض الدول الكثير من الإجراءات الرسمية (على سبيل المثال: قد لا يتطلب تأسيسها امتلاك أي مهارات أو رأس مال لبدء العمل أو فحص خبرات وخلفيات الموظفين).

وقد تمكّنت المنظمات الإرهابية في بعض الدول من الاستفادة من هذه الخصائص التي تميّز منظمات القطاع غير الربحي لاختراق القطاع وإساءة استغلال الأموال والعمليات الخاصّة به للتعتيم على نشاطها الإرهابي أو دعمه، ونتيجة للوعي بالمخاطر الكبيرة المترتبة على ذلك عمدت كثيرٌ من الدول - ومنها المملكة - والهيئات الدولية خلال السنوات الأخيرة على اتخاذ عددٍ من الإجراءات المتعلقة بتنظيم هذه الأنشطة وآليات عملها بشكل يكفل سدّ الثغرات التي يمكن أن يُساء استغلالها من الأفراد أو المنظمات الإجرامية أو الإرهابية، وبما يكفل أيضًا زيادة ثقة أفراد المجتمع بأعمال هذه المؤسسات والجمعيات والقائمين عليها.

وبالنظر إلى الدور الذي تمارسه منظمات القطاع غير الربحي وتبعات استغلاله من قبل الإرهابيين والكيانات الإرهابية فإن حمايته من الاستغلال يعدّ ضرورةً ملحّةً على الصعيدين المحلي والدولي. ويمكن القول: إن أبرز الأساليب المتوقعة في استغلال القطاع تنصبّ في ثلاث نشاطات رئيسية تتمثل في (جمع التبرعات النقدية والعينية - نقل الأموال - التمويل للأنشطة الإرهابية).

إجراءات المملكة حيال مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب:

تعريفات:

غسل الأموال:

عملية ارتكاب أي فعل أو الشروع فيه بقصد إخفاء أو تمويه أصل حقيقة أموال مكتسبة خلافاً للشرع أو النظام، وجعلها تبدو كأنها مشروعة المصدر.

الكيان الإرهابي:

أي مجموعة مؤلّفة من شخصين أو أكثر - داخل المملكة أو خارجها - تهدف إلى ارتكاب جريمة من الجرائم المنصوص عليها في نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله.

الجريمة الإرهابية:

أي سلوك يشكّل جريمة بموجب التزامات المملكة في أيّ من الاتفاقيات أو البروتوكولات الدولية المرتبطة بالإرهاب أو تمويله - التي تكون المملكة طرفاً فيها - أو أي من الأفعال المدرجة في ملحق الاتفاقية الدولية لقمع تمويل الإرهاب.

جريمة تمويل الإرهاب:

توفير أموال لارتكاب جريمة إرهابية أو لمصلحة كيان إرهابي أو شخص متّهم بالإرهاب بأيّ صورة من الصور الواردة في النظام، بما في ذلك تمويل سفر إرهابي وتدريبه.

الأموال:

الأصول أو الموارد الاقتصادية أو الممتلكات أيا كانت قيمتها أو نوعها أو طريقة امتلاكها، سواء كانت مادية أم غير مادية، منقولة أم غير منقولة، ملموسة أم غير ملموسة، والوثائق والصكوك والمستندات والحوالات وخطابات الاعتماد أيا كان شكلها، سواء كانت داخل المملكة أم خارجها. ويشمل ذلك النظم الإلكترونية أو الرقمية، والائتمانات المصرفية التي تدلّ على ملكية أو مصلحة فيها، وكذلك جميع أنواع الأوراق التجارية والمالية أو أية فوائد أو أرباح أو مداخيل أخرى تنتج من هذه الأموال.

الأفعال التي يعدّ فاعلها مرتكباً جريمة غسل الأموال وفقاً لنظام مكافحة غسل

الأموال في السعودية:

ذكرت المادة الثانية في نظام مكافحة غسل الأموال في المملكة العربية السعودية الصادر بالمرسوم الملكي الكريم رقم (م/ ٢٠) وتاريخ ٥ / ٢ / ١٤٣٩ هـ أنه يعد مرتكباً جريمة غسل الأموال كلّ من قام بأيّ من الأفعال الآتية:

١ - تحويل أموال أو نقلها أو إجراء أيّ عملية بها مع علمه بأنها من متحصّلات جريمة؛ لأجل إخفاء المصدر غير المشروع لتلك الأموال أو تمويله، أو لأجل مساعدة

أي شخص متورط في ارتكاب الجريمة الأصلية التي تحصّلت منها تلك الأموال للإفلات من عواقب ارتكابها.

٢- اكتساب أموال أو حيازتها أو استخدامها مع علمه بأنها من متحصلات جريمة أو مصدر غير مشروع.

٣- إخفاء أو تمويه طبيعة أموال أو مصدرها أو حركتها أو ملكيتها أو مكانها أو طريقة التصرف بها أو الحقوق المرتبطة بها مع علمه بأنها من متحصلات جريمة.

٤- الشروع في ارتكاب أيّ من الأفعال المنصوص عليها في الفقرات (١) و(٢) و(٣) من هذه المادة، أو الاشتراك في ارتكابها بطريق الاتفاق، أو تأمين المساعدة، أو التحريض، أو تقديم المشورة أو التوجيه أو النصح أو التسهيل، أو التواطؤ أو التستر أو التآمر.

ماذا يجب على المنظّمات غير الربحية القيام به؟

١- إذا توافرت لديها أسباب معقولة للاشتباه في أن الأموال الواردة أو بعضها تمثّل حصيلة نشاط إجرامي أو مرتبطة بعمليات غسل أموال أو تمويل إرهاب أو أنها ستستخدم في العمليات السابقة فعلية إبلاغ الإدارة العامة للتحريات المالية لدى رئاسة أمن الدولة فوراً وبشكل مباشر، وتزويدهم بتقرير يتضمّن جميع البيانات والمعلومات المتوافرة لديها عن تلك الحالة والأطراف ذات الصلة، وكذلك عدم تحذير المتعاملين معها من وجود شبهات حول نشاطاتهم.

٢- الاحتفاظ في مقرّ المنظمة بالسجلات والمستندات المالية وملفات الحسابات والمراسلات المالية، وصور وثائق الهويات الوطنية للمؤسّسين وأعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين فيها والمتعاملين معها مالياً بشكل مباشر، لمدة لا تقل عن ١٠ سنوات من تاريخ انتهاء التعامل.

٣- يكون المشرف الماليّ مسؤولاً عن التدقيق والمراجعة والالتزام، مع تزويده بموارد

- كافية لكشف أيّ من الجرائم المنصوص عليها في نظام مكافحة غسل الأموال.
- ٤- تحديد وفهم مخاطر تمويل الإرهاب لدى المنظمة وتقييمها وتوثيقها وتحديثها بشكل مستمر.
- ٥- إعداد دليل داخلي عن مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب يتضمّن السياسات والإجراءات والضوابط بهدف الحد من مخاطرها.

الأطر القانونية ذات العلاقة:

يجب على المنظمات غير الهادفة للربح الالتزام بما ورد في الأنظمة واللوائح التنفيذية ذات العلاقة بمكافحة غسل الأموال وجرائم الإرهاب وتمويله، ومن أهم تلك الأنظمة واللوائح:

- ١- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بالأمر الملكي رقم م/ ٨ وتاريخ: ١٩ / ٢ / ١٤٣٧ هـ ولائحته التنفيذية.
- ٢- نظام مكافحة غسل الأموال الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٢٠ وتاريخ: ٥ / ٢ / ١٤٣٩ هـ ولائحته التنفيذية.
- ٣- نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٢١ وتاريخ: ١٢ / ٢ / ١٤٣٩ هـ ولائحته التنفيذية.

المتطلبات الواجب اتّخاذها من الكيانات الوقفية:

- ١- أن تحتفظ بمعلوماتٍ عن غرض وأهداف أنشطتها المعلنة، وهوية الشخص أو الأشخاص الذين يملكونها أو يديرونها أو يسيطرون عليها أو يوجهون أنشطتها، بما فيهم كبار مسؤوليها وأعضاء مجلس إدارتها والأوصياء عليها.
- ٢- أن يكون لديها ضوابط لضمان أن جميع الأموال تحتسب بالكامل وتنفق على نحوٍ يتسق مع إصدار قوائم مالية سنوية توفر بيانات مفصلة للإيرادات والنفقات، والغرض الذي أنشئت من أجله.

٣- أن تكون مرخصةً أو مسجلةً.

٤- أن تتبع قاعدة: «اعرف المستفيدين والمنظمات غير الهادفة للربح المرتبطة بها».

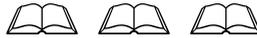
٥- أن تحتفظ بسجلات تتضمن العمليات المحلية والدولية.

التوعية والتدريب:

يجب على المنظمات توفيرُ التدريب وبشكل مستمرٍ وتوعية العاملين لديها بشأن مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وعلى وجه الخصوص الموظفون الذين يشغلون مناصب حساسة مثل: موظفي الإدارة المالية، والموظفين المشرفين على المشاريع والأنشطة، والموظفين المشرفين على جمع التبرعات، وغيرهم.

المراجع:

- الدليل الاسترشادي للوقاية من التعاملات المالية غير الآمنة لمنظمات القطاع غير الربحي، المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ديسمبر ٢٠٢٢م، المملكة العربية السعودية.
- الدليل الإرشادي لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (توعية وحماية قطاع الأوقاف والمتعاملين معه من مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب)، الهيئة العامة للأوقاف، المملكة العربية السعودية.
- الجهات الدولية المعنية بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، هيئة تنظيم مركز قطر للمال الدوحة، ٢٠١٨م.



الفهارس

- فهرس المراجع.
- فهرس الموضوعات.

فهرس المراجع

- إتقان العمل، مدونة مؤشر، ٢٠٢٢م.
- الإتقان: رحلة نحو التميز، أ. كمال، ٢٠٢٣م.
- أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة غرفة أبو ظبي.
- إستراتيجية الحكومة الرقمية للفترة من عام ٢٠٢٣ إلى ٢٠٣٠م.
- أسس الحوكمة في القطاع غير الربحي، مؤسسة الملك خالد، مبادرة بيرل، ٢٠١٩م.
- إطار حوكمة تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠، موقع العربية، ٢٠١٦م.
- تحقيق الجودة في الأعمال التطوعية، الشيخ محمد صالح المنجد، الموقع الرسمي للشيخ محمد المنجد، ١٤٣٠هـ.
- تطبيق الحوكمة المالية، شركة ولادة حلم للاستشارات والأبحاث.
- الجهات الدولية المعنية بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، هيئة تنظيم مركز قطر للمال الدوحة، ٢٠١٨م.
- الحوكمة الإلكترونية في عصر التقنية، عبد الملك مهدي، ٢٠٢٢م.
- الحوكمة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، مدونة الدكتور طلال ناظم الزهيري، مارس ٢٠١٦م.
- الحوكمة الإلكترونية وفوائدها ومبادئها ونماذجها وأهدافها، خدمات بكة للمنشآت.

- ❑ حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، د. سامي محمد الصلاحات، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف ٢٠١٨م.
- ❑ الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، أ. د. مدحت محمد أبو النصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥م.
- ❑ الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية دليل تعريفي، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية.
- ❑ حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي، عبد القادر بن سعدة، مديحة بخوش، مجلة دراسات، مجلد ١١، الجزائر، ٢٠١٣م.
- ❑ حوكمة الوقف كعملية إدارية، أ. إبراهيم الخميس، استثمار المستقبل للاستشارات ودراسات الأوقاف والوصايا، ٢٠٢٣م.
- ❑ الحوكمة في السعودية وآلية عمل الحكومة، شركة المحامي عبد العزيز سعد الجعيشن.
- ❑ الحوكمة وتطبيقاتها في المؤسسات المانحة، بروفيسور يوسف عبد الغفار، مؤتمر وجائزة الجهات المانحة الثالث، المنامة - البحرين، ٢٠١٨م.
- ❑ الدليل الإرشادي لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (توعية وحماية قطاع الأوقاف والمتعاملين معه من مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب)، الهيئة العامة للأوقاف، المملكة العربية السعودية.
- ❑ الدليل الاسترشادي للوقاية من التعاملات المالية غير الآمنة لمنظمات القطاع غير الربحي، المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ديسمبر ٢٠٢٢م، المملكة العربية السعودية.
- ❑ دليل الحوكمة في الجمعيات، مجموعة من الباحثين، الأردن، ٢٠٢١م.
- ❑ دور الجهات المانحة في تعزيز تطبيقات الحوكمة في القطاع الثالث: نماذج -

ممارسات، د. حسن بن محمد شريم، الأمين العام لمؤسسة السبيعي الخيرية المملكة العربية السعودية.

□ دور الحَوَكَمَة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية، د. محمد ناصر باصم، معهد الإدارة العامة - جدة.

□ دور الحَوَكَمَة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، أ.د. عادل بن أحمد الشلفان، المجلة العربية للإدارة، ٢٠٢١م.

□ ركائز حَوَكَمَة الوقف وأثرها على جودة الاستثمارات الوقفية، بثينة عبد الله عبد الغني ناصر آل عبد الغني - رئيس مؤسسة عبد الله عبد الغني للتواصل الحضاري -، دولة قطر، المجلة العربية للإدارة مج ٤٢، ع ٣ - سبتمبر (أيلول) ٢٠٢٢م.

□ قواعد حَوَكَمَة الجمعيات الأهلية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

□ قواعد حَوَكَمَة الوقف (نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً)، د. فؤاد بن عبد الله العمر، باسم بنت عبد العزيز المعود، مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

□ المرشد القانوني للجمعيات الأهلية، د. خالد رمضان عثمان أحمد، المستشار أحمد صلاح الغريب (مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية، مجموعة محمد السلطان القانونية) الطبعة الثانية ١٤٣٧هـ.

□ مستقبل المؤسسات في ظل حَوَكَمَة الموارد البشرية، موسى عبد الرحمن حسن وشركاه، الوطن، سلطنة عمان.

□ معايير الجودة الشاملة في العمل المؤسسي الخيري والتنموي.. قراءة في الواقع والمأمول، أ. عبد الله عبيد باحفي، مؤسسة روابي الخير، ٢٠١٧م.

□ مفهوم الحَوَكَمَة.. التعريف والمبادئ، سعد السيارى، صحيفة مال.

- مفهوم الدَوَكَمَة .. النشأة والتطور، سعد السيارى، صحيفة مال.
- مواد دَوَكَمَة الجمعيات الأهلية في النظام واللائحة التنفيذية، مكين.
- الموسوعة الحديثة، موقع الدرر السنية.
- نموذج مقترح لدَوَكَمَة الموارد البشرية في المنظمات العربية، د. أحمد إبراهيم حسن إبراهيم، كلية إدارة الأعمال جامعة الحدود الشمالية المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة مجلد ٤٢، عدد ٤ - ديسمبر ٢٠٢٢ م.



فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
٩	المقدمة
١٣	إتقان العمل وتجويده
٢١	الحوكمة: مفاهيم وقواعد ومرتكزات
٣٩	الحوكمة في السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠
٥١	تأسيس الجمعية وإنهاء الكيان القانوني لها
٦١	حوكمة التنظيم الإداري وإجراءات العمل في الجمعية
٧٥	حوكمة المجالس واللجان في الجمعيات
٨٧	مقدمات حول حوكمة مؤسسات الوقف
١٠٣	حوكمة الجوانب الإدارية والفنية لمؤسسات الوقف
١١٩	حوكمة المؤسسات المانحة
١٢٩	الحوكمة المالية
١٣٧	أهداف ومفاهيم القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح
١٥٣	حوكمة الموارد البشرية
١٦٣	الحوكمة الإلكترونية
١٦٩	دور الحوكمة في مكافحة الفساد

الصفحة	الموضوع
١٨١	جرائم غسل الأموال وتمويل الإرهاب في منظمات القطاع غير الربحي وجهود المملكة في مكافحتها
١٩٥	فهرس المراجع
١٩٩	فهرس الموضوعات

