

أبحاث
ملتقى إنسان الدولي الأول
لحوكمة العمل الخيري
نوفمبر ٢٠٢٣

حقوق الطب مع محفوظات

الطبعة الثانية

١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٤ م

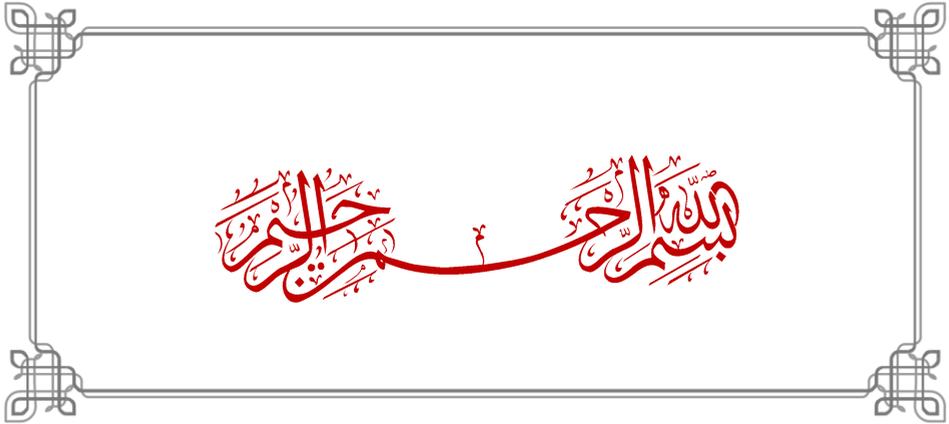


جمعية
إنسان
الخيرية

+٩٦٥ ٢٢٠ ٧٢ ٠٢٠

+٩٦٥ ٦٦٦ ٩٥ ٩٢٢

info@insan.org.kw





حضرة صاحب السمو الشيخ مشعل أحمد الجابر الصباح

أمير دولة الكويت

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



سَمُو الشَّيْخِ صَبَاحٍ خَالِدٍ الْحَمَدِ الصَّبَاحِ
وَلِيِّ عَهْدِ دَوْلَةِ الْكُوَيْتِ

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



د. عثمان محمد الخميس

رئيس مجلس الإدارة



ا. د. عادل مبارك المطيرات

نائب رئيس مجلس الإدارة



د. خالد شجاع العتيبي
عضو مجلس الإدارة وأمين السر



م. نواف محمد السالم

عضو مجلس الإدارة



أ. مبارك سالم العازمي
الرئيس التنفيذي

أبحاث ملتقى إنسان الدولي لحوكمة العمل الخيري

الأسس النظرية لحوكمة العمل الخيري

د. توفيق الطيب البشير

أستاذ مساعد/قسم التمويل والاستثمار - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الأسس النظرية لحوكمة القطاع الخيري

د. نى عبد الرحيم نى عبد الغني

أستاذ مساعد في مركز البحوث للشريعة كلية الدراسات الإسلامية بالجامعة الوطنية الماليزية

الأسس النظرية لحوكمة القطاع الخيري

أ. جميلة بنت محمد الخالدي

عضو هيئة تدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي - المملكة العربية السعودية

يقدمها أ. إبراهيم صالح الغرير

نائب الرئيس التنفيذي لقطاع الحوكمة في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

إطار الحوكمة للمؤسسات الخيرية التعليمية في ماليزيا

دراسة حالة لمؤسسة جامعة سلاانجور الإسلامية

د. محمد فريد راوي عبد الله

نائب رئيس الجامعة الإسلامية بسلاانجور (UIS)

معايير حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة

د. مزنة عدنان عبد القادر القادري

أستاذ مشارك في قسم الفقه المقارن والسياسة الشرعية كلية الشريعة - جامعة الكويت



جمعية
إنسان
الخيرية

جمعية نفع عام خيرية كويتية ، تم إشرافها رسمياً عام ٢٠١٩ م من وزارة الشؤون والعمل الكويتية أسست لتكون بعون الله تعالى علماً مميزاً ومنازة بارزة في العمل الخيري في بلد الخير شعارها سمو الإنسان وراقي الأجيال ، فهي جمعية مستقلة لا تنتمي إلى جماعة أو تتبع جمعية ، بل تتعاون مع الجميع للتكامل مع أخواتها من الجمعيات والمبادرات والفرق التطوعية ، ذات استقلالية في الانتماء مع الحرص على التكامل والتعاون لبناء الإنسان .

✿ رؤيتنا

نرتقي بالإنسان بالقيم والعلم .

✿ رسالتنا

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

✿ شعارنا

سمو الإنسان وراقي الأجيال .

تمهيد

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه

أما بعد:

فتهدف الحوكمة في العمل الخيري إلى تعزيز وتقوية وحماية هذا القطاع المهم في المجتمعات الإسلامية، وبالأخص مؤسسات العمل الخيري وانطلاقاً من رؤية جمعية إنسان الخيرية [نرتقي بالإنسان بالقيم والعلم]، أقامت الجمعية ملتقى إنسان الدولي لحوكمة العمل الخيري، ليكون مبادرة مميزة بهدف تقديم الدعم المعرفي للعاملين في الجمعيات والمؤسسات الخيرية الذين يسعون إلى أن يكونوا أكثر تأثيراً بعطائهم الخيري، وفق أحدث النظم واللوائح، والبيانات المعرفية، ويأتي هذا الإصدار العلمي المعرفي الأول الذي يتضمن عدد (٦) أوراق وأبحاث تناقش حوكمة العمل الخيري من جهتين، الأول: حوكمة العمل الخيري الأسس النظرية، والثاني: حوكمة العمل الخيري التجارب الدولية، للحصول على أفضل الممارسات في مجال الحوكمة في العمل الخيري، كالشفافية والإفصاح والعدالة والمساءلة وتقييم الأداء المؤسسي.

كما تناول هذا الإصدار أهمية حوكمة العمل الخيري، وطريقة إسهامها في تحسين فعالية وكفاءة الأعمال الخيرية. متضمناً لأهم التجارب الدولية الناجحة في حوكمة العمل الخيري. أملين أن يكون هذا الإصدار مصدراً قيماً لأولئك الذين يسعون لتحقيق تأثير إيجابي في المجتمع من خلال عطائهم الخيري.



اللجنة التحضيرية لملتقى إنسان الدولي لحوكمة العمل الخيري: ❁

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| رئيس اللجنة التحضيرية | ١ - د. محمد الفزيع |
| مقرر اللجنة التحضيرية | ٢ - د. جاسم محمود جامع |
| عضو اللجنة التحضيرية | ٣ - د. عبد العزيز الناهض |
| عضو اللجنة التحضيرية | ٤ - د. عبد الرحمن عوده |
| عضو اللجنة التحضيرية | ٥ - د. محمد الهدية |

المحور الأول

حكمة العمل الخيري
الأسس النظرية

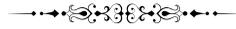
الأسس النظرية لحوكمة العمل الخيري

د. توفيق الطيب البشير

أستاذ مساعد/ قسم التمويل والاستثمار
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



الملخص



يعتبر العمل الخيري أحد أهم القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في الدولة ، فهو يلعب دوراً أساسياً مع القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة والتغيير الاجتماعي ، فضلاً عن دوره المباشر في تخفيف حدة المعاناة لكثير من أفراد المجتمع من ذوي الطبقة الفقيرة التي تحتاج إلى ضرورات الحياة من ملابس ومسكن وغذاء ودواء ، ويعمل على تحسين الظروف الحياتية في المحن والأزمات ما يؤدي إلى إيجاد مجتمع متكاتف و متماسك يشد بعضه بعضاً .

وتعتبر حوكمة القطاع الخيري من أهم أسباب نجاحه واستمراره ، حيث تعمل على إحداث نظام رقابي فاعل مبني على المساءلة والشفافية والإدارة الجيدة والشمولية ، ما يرفع من كفاءة الأداء وضمن تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات المرجوة .

الكلمات المفتاحية: العمل الخيري ، التنمية المستدامة ، النظام الرقابي ، الحوكمة .



Abstract

Charitable sector is considered one of the most important economic and social sectors in the country, as it plays a fundamental role with the public and private sectors in achieving sustainable development and social change, as well as its direct role in alleviating the suffering of many members of society from the poor class who need the necessities of life such as clothing, housing, food, and medicine. It works to improve life conditions in times of adversity and crisis, which leads to the creation of a united and cohesive society that pulls each other together.

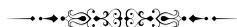
The governance of the charitable sector is one of the most important reasons for its success and continuity, as it works to create an effective monitoring system based on accountability, transparency, good management and inclusiveness, which raises the efficiency of performance and ensures the achievement of goals and the desired goals.

Keywords: charitable sector, sustainable development, monitoring system, governance





مفهوم العمل الخيري



العمل الخيري مصطلح يشير إلى مجموعة الأنشطة والمساعدات التي تُقدم من قبل الأفراد أو المؤسسات غير الهادفة للربح؛ بغرض تحقيق الخير والتغيير الإيجابي في المجتمعات وتحسين حياة الآخرين. ويتميز العمل الخيري بأنه يستهدف فئات محددة من الناس الذين يعانون من ظروف صعبة أو يحتاجون إلى مساعدة؛ لتلبية احتياجاتهم الأساسية.

ويمكن تعريف العمل الخيري بأنه: العمل الذي يشترك فيه جماعة من الناس لتحقيق مصلحة عامة ولأغراض إنسانية، أو دينية، أو علمية، أو صناعية، أو اقتصادية، عن طريق جمع التبرعات وصرفها في أعمال البر المختلفة أو توظيف الأموال والصراف منها على أعمال الخير دون أن يكون هناك نية لتحقيق الربح (د. مهدي، ص ٢١٢).

وتعد المنظمة التي لا تهدف للربح بمثابة وحدة قانونية ومحاسبية تسعى لتحقيق منفعة للمجتمع ككل وليس لمالك فرد أو لمجموعة من الشركاء أو المساهمين، ولذلك نجد أن مفهوم صافي الدخل ليس له مغزى أو أهمية في المنظمات التي لا تستهدف الربح، ومع ذلك فقد تسعى المنظمات التي لا تستهدف الربح إلى الحصول على الإيرادات التي تغطي بالتمام مصروفاتها (د. سعود العامري، ص ٢٩).



وتمثل المؤسسات غير الربحية الكيانات القانونية أو الاجتماعية التي تنشأ بغرض إنتاج السلع والخدمات ولا يسمح لها مركزها القانوني بأن تكون مصدراً للدخل ، أو الربح ، أو غير ذلك من أشكال الكسب المادي للوحدات التي تنشئها أو تشرف عليها أو تمويلها ، وتشكل المنظمات التي لا تستهدف الربح قطاعاً مهماً في الدول المعاصرة ، وهي قد تأخذ شكل كليات وجامعات أو مؤسسات ومنظمات خيرية ، وجمعيات مهنية (د . سعود العامري ، ص ٢٩) .

ويمثل قطاع العمل الخيري الضلع الثالث من أضلاع التنمية المستدامة إلى جانب القطاع الحكومي والقطاع الخاص . وقد اهتمت الدول المتقدمة منذ أمد طويل بهذا القطاع إذ بلغت مساهمته في الناتج المحلي نحو ٦ ٪ في المتوسط . ومع تطور أدوات هذا القطاع فإنه يمكن الاستفادة منه في مساندة القطاع الحكومي والقطاع الخاص في مجال الصحة والتعليم والبنيات التحتية الأساسية للاقتصاد ، ولا يقتصر دوره على مساعدة الفقراء والمساكين وأصحاب الحاجات . (فيصل الفاضل ، ص ١) .

ويتجلى العمل الخيري في الإسلام ، في رعايته للفرد والأسرة والمجتمع ، ويسعى إلى تحسين الظروف الحياتية في المحن والأزمات ما يؤدي إلى مجتمع متماسك متكافل يشعر بالمسؤولية ويسهم في إعمار الأرض وتحقيق التوازن في المصالح والعلاقات مع المحافظة على ثوابت الدين الحنيف (د . مهدي ، ص ٢١١) .

وقد جاء القرآن الكريم يحمل كثيراً من التوجيهات والمحفزات



والمبشرات ؛ لتوجيه طاقات البشر وقدراتهم وإمكاناتهم نحو العمل الخيري وجاءت السنة النبوية الشريفة مفصلة لما أجمله القرآن في هذا الصدد ، وجاء الفقهاء والمفسرون عبر التاريخ الإسلامي ليبينوا للناس كثيراً من هذه المحفزات والتوجيهات والمبشرات التي تؤسس لأعمال الخير .

ومن ذلك امتداح العمل الخيري المتمثل في الإنفاق في السراء والضراء ، حيث وعد الله المنفقين أموالهم في سبيل الله بالجنة كما قال تعالى: ﴿ وَسَارِعُوا إِلَى مَعْفَرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ [آل عمران: ١٣٣-١٣٤] . كما أوجب الله الزكاة وجعلها ركناً من أركان الإسلام ، وهي الصدقة في حدها الأدنى ، وحبب إلى الناس العطاء وتقديم الصدقات بلا منٍّ ولا أذى ، سرّاً وعلانية ؛ لسد العجز والعوز للمحتاجين وإنشاء المرافق والمنشآت الخدمية التي تقدم خدماتها لذوي الحاجة والفقراء وربط ذلك بالأجر والثواب العظيم في الدنيا والآخرة ، كما قال تعالى: ﴿ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ بِالْإِتْمَانِ وَالسَّرَّاءِ وَالْآخِرَةِ فَلَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴾ [البقرة: ٢٧٤] . كما فتح الله تعالى أبواباً كثيرة للخير كالكفارات التي فيها الإنفاق من المال والطعام وعتق الرقاب ، ومن ذلك كفارة اليمين التي يطعم فيها عشرة من المساكين من أوسط طعام أهل البلد ، وشرع التصدق من الأموال الفائضة عن الحاجة بما لا يجاوز الثلث لمساعدة أصحاب الحاجات ، وحث على الوقف من الأصول والأموال المنقولة ، كما جاء في



حديث النبي ﷺ (إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث، صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له) وكل ذلك يؤكد أهمية عمل الخير الذي يقرب بين الغني والفقير ويزيد من الترابط الأسري والمجتمعي (د.مهدي، ٢١٤).

ويمكن أن يتضمن العمل الخيري مجموعة متنوعة من الأنشطة والخدمات، مثل توفير الغذاء والمأوى للمشردين، وتوفير الرعاية الصحية للفقراء والمرضى، وتوفير التعليم والفرص التعليمية للأطفال الفقراء، ودعم الأيتام والمسنين، والتبرع بالمال أو الأشياء المادية للمحتاجين، وتوفير العون في حالات الكوارث الطبيعية والأزمات الإنسانية، والعديد من الأنشطة الأخرى التي تهدف إلى تحسين الحياة والمساعدة في تحقيق التنمية المستدامة.

ويعتبر العمل الخيري جزءاً مهماً من المسؤولية الاجتماعية، حيث يتحمل الأفراد والمجتمعات دوراً في تحسين البيئة المحيطة بهم ودعم الأفراد الذين يعانون من الفقر والحاجة. والعمل الخيري يساهم في تقليل العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤدي إلى التهميش وعدم المساواة، ويعزز العدالة الاجتماعية والتكافل الاجتماعي.

ومن المهم أن نذكر أن العمل الخيري ليس مقتصرًا على المساعدة المادية فحسب، بل يمتد أيضاً إلى المساهمة بالوقت والمهارات، فالأفراد يمكنهم المشاركة في العمل الخيري من خلال التطوع في المؤسسات غير الربحية، وتقديم المساعدة العملية في الفعاليات والمشاريع الخيرية،



ومشاركة المهارات الخاصة بهم مثل التدريس والتدريب والإرشاد.

ويترتب على العمل الخيري العديد من الفوائد. بالنسبة للمستفيدين فإنه يمنحهم الدعم والمساعدة اللازمة لتحسين جودة حياتهم وتلبية احتياجاتهم الأساسية. أما بالنسبة للمشاركين في العمل الخيري، فهو يعزز الشعور بالرضا والإشباع الشخصي، ويعطيهم فرصة لتطوير المهارات الاجتماعية والقيادية، ويساهم في بناء شبكات علاقات قوية ومفيدة مع الآخرين المشاركين في العمل الخيري، كما يعزز العمل الخيري الروح المدنية والانتماء للمجتمع، ويعكس قيم العدل والتكافل والعطاء.

ومن الجوانب المهمة في العمل الخيري أيضاً: ضرورة التوجه بالمساعدة إلى المناطق والمجتمعات التي تحتاج إليها بشكل خاص. فقد تكون هناك فئات معينة من السكان أو مناطق متضررة بشكل خاص بسبب الفقر، أو الكوارث الطبيعية أو النزاعات، ويجب أن يتم توجيه الجهود والموارد نحوها لتحقيق أكبر قدر من الفائدة.

وعلاوة على ذلك، يمكن أن يكون العمل الخيري جزءاً من استراتيجيات التنمية المستدامة. فعندما يتم توجيه الموارد والجهود نحو تلبية الاحتياجات الأساسية للناس وتعزيز قدراتهم، يتم بناء أسس قوية لتحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

واختصاراً، يمكن القول بأن العمل الخيري هو مفهوم يدل على العطاء والتضامن الإنساني، أو هو جهود الأفراد والمنظمات لتحسين الحياة وتقديم



الدعم للأشخاص المحتاجين والمجتمعات المتضررة .

وبواسطة العمل الخيري ، يتحقق التوازن الاجتماعي والعدالة ، ويبنى مستقبل أفضل وأكثر إنسانية للجميع .

وعندما يتعلق الأمر بالعمل الخيري ، هناك عدة مفاهيم ومبادئ يجب أن نأخذها في الاعتبار . أحد هذه المفاهيم هو المساءلة والشفافية . فيجب أن تكون المؤسسات الخيرية والمنظمات غير الربحية قادرة على تقديم تقارير دورية وشفافة عن استخدام الموارد وتوجيهها للمشاريع والأنشطة الخيرية . ويجب أن يكون هناك متابعة ومراجعة لضمان أن المساعدات والموارد تصل بشكل فعال إلى المستحقين وتحقق الأهداف المحددة .

بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تتم الاستجابة لاحتياجات المستفيدين بشكل فعال ومناسب . وينبغي أن يتم توجيه العمل الخيري بناءً على البحوث والتقييمات المستمرة لفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمعات المستهدفة . ويجب أن يتم تقديم المساعدة وفقاً لمبدأ الكرامة والاحترام ، مع مراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي والاقتصادي .

وعلاوة على ذلك ، يمكن للعمل الخيري أن يكون أكثر فاعلية عندما يتم العمل على تعزيز القدرات المحلية . وينبغي أن يشجع العمل الخيري على تطوير المجتمعات وتمكينها لتحقيق التغيير الذاتي والاستدامة . ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنمية المهارات والقدرات المحلية ، وتشجيع المشاركة المجتمعية ، وبناء شراكات مع المؤسسات المحلية والحكومية .



ويُعتبر العمل الخيري جزءاً أساسياً من دور المجتمع المدني في تحسين الحياة الاجتماعية والبيئية، إذ إن المجتمع المدني هو القطاع غير الحكومي الذي يتألف من الأفراد والمنظمات غير الربحية والجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تعمل خارج البنية التقليدية لحكومة الأعمال التجارية.

وتُعزز علاقة العمل الخيري بالمجتمع المدني من خلال عدة جوانب:

١ - المشاركة المجتمعية: يعزز العمل الخيري المشاركة المجتمعية من خلال تعزيز وعي الناس بالقضايا الاجتماعية والإنسانية وتشجيعهم على المساهمة والمشاركة في الجهود الخيرية. ويُعزز التواصل والتعاون بين المؤسسات غير الربحية والأفراد في تحقيق أهداف مشتركة.

٢ - التأثير والتغيير الاجتماعي: يعمل العمل الخيري والمجتمع المدني على خلق تأثير إيجابي وتحقيق التغيير في المجتمعات. ويمكن أن يؤدي العمل الخيري إلى تحسين ظروف الحياة للفئات الضعيفة والمحرومة وتعزيز العدالة الاجتماعية.

٣ - المراقبة والمساءلة: يلعب المجتمع المدني دوراً حيوياً في مراقبة ومراجعة العمل الخيري، حيث يمكن للمنظمات غير الربحية والأفراد في المجتمع المدني أن يطالبوا بالشفافية والمساءلة من المؤسسات الخيرية في استخدام وتوجيه الموارد الخيرية بطريقة فعالة ومنصفة.

٤ - التعاون والشراكة: يعتبر العمل الخيري والمجتمع المدني مصدراً



للتعاون والشراكة المثمرة. ويمكن للمنظمات غير الربحية والجمعيات والمؤسسات الأهلية أن تتعاون مع بعضها البعض ومع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص لتحقيق أهداف مشتركة. وتتمثل الشراكات في تبادل المعرفة والخبرات والموارد وتعزيز تأثير العمل الخيري في المجتمع.

٥ - الدفاع عن القضايا الاجتماعية: يعتبر العمل الخيري والمجتمع المدني صوتاً للمجتمع في الدفاع عن القضايا الاجتماعية والحقوق الإنسانية. ويستخدم العمل الخيري المجال العام والقنوات المتاحة لتسليط الضوء على المشكلات والتحديات التي تواجهها المجتمعات والعمل على إحداث التغيير اللازم.

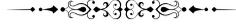
٦ - الابتكار والتأثير: يشجع العمل الخيري والمجتمع المدني على الابتكار واستخدام الحلول الإبداعية لمواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية. ويُشجع على تطوير نماذج جديدة للعمل الخيري وتبني مبادرات مبتكرة لتحقيق التأثير المستدام.

وباختصار، العمل الخيري والمجتمع المدني يتعاونان معاً لتحقيق التغيير الاجتماعي والإنساني، ويعززان الوعي والمشاركة، ويعملان على تحسين الحياة وتلبية الاحتياجات الأساسية للناس، ويعبران عن أصواتهم ويدافعان عن القضايا العادلة والمبادئ الأخلاقية في المجتمع.





حوكمة العمل الخيري



لم ترد كلمة حوكمة على وزن حوقلة (فعللة) في معاجم اللغة العربية القديمة فهي مصرفة من الحكم والاحتكام وتعني الحاكمة (Governance) والتي تعني التقاليد والمؤسسات التي تحدّد كيفية ممارسة السلطة في بلد معيّن وتشتمل على عملية اختيار الحكومات ومساءلتها ومراقبتها وتغييرها، وقدرة الحكومات على إدارة مواردها بكفاءة ووضع السياسات والقواعد السليمة وتنفيذها وفرضها واحترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والسياسية بينهم. (معجم المعاني، مادة حكم).

أما من حيث نشأة المفردة اللغوية لكلمة الحوكمة Governance فقد كان أول ظهور لها هو سبعينيات القرن الماضي، حينما قامت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية SEC بتناول قضية حوكمة الشركات وجعله في مقدمة أولوياتها وظهر مصطلح «حوكمة الشركات» في عام ١٩٧٦م لأول مرة في السجل الفيدرالي الأمريكي، وهو الجريدة الرسمية للحكومة الفيدرالية (عبد الله الزبيدي، ص ١١).

والحوكمة اصطلاحاً: هي مجموعة القواعد والقوانين والمعايير والإجراءات التي تجري بموجبها إدارة المنظمات والمنشآت والرقابة الفاعلة عليها بحيث تنظم العلاقات بين العاملين في المنشأة وتساعدهم على تحديد



توجهاتها وتعظيم أدائها (د. نبيل العون، ص ٤).

وجاء في ويكيبيديا أن استخدام مصطلح الحوكمة بمعناه الحالي الأوسع يشمل أنشطة أوسع لمجموعة من المؤسسات العامة والخاصة، وأصبح متداولاً بشكل واسع في مطلع التسعينات ١٩٩٠ بعدما تمت إعادة صياغته بواسطة علماء الاقتصاد والعلوم السياسية، وتم نشره بصورة أوسع بواسطة مؤسسات كبرى مثل الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ومنذ ذلك الحين بدأ المصطلح يأخذ صدىً أوسع وانتشار أكبر في الدوريات والنشرات العلمية والتقارير (ويكيبيديا، أصل كلمة حوكمة).

وعُرفت الحوكمة أيضاً بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختبار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط، وأهداف الشركة (د. فيحاء ود. إيمان، ص ٧).

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: «النظام الذي تستخدمه المنشأة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنشأة، بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة» (د. أمجد محمد، ص ١٠).

أما منظمة التمويل الدولية IFC فعرفت على أنها: «النظام والهيكل



الذي يتم من خلاله إدارة وتسيير الشركات ومراقبتها ومتابعة العلاقات بين جميع الأطراف أصحاب المصالح». (د. أمجد محمد، ص ١١).

وهناك من يعرفها بأنها مجموع «قواعد اللعبة» التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين. (محمد يوسف، ص ٤).

ويشير مفهوم حوكمة العمل الخيري إلى الهياكل والآليات التي تدير وتدير الأنشطة الخيرية وتسهم في ضمان استخدام الموارد بشكل فعال وشفاف ومسؤول. وتهدف حوكمة العمل الخيري إلى تعزيز المساءلة والشفافية والمساءلة الاجتماعية والمالية للمنظمات والمؤسسات الخيرية.

والحوكمة ليست الإدارة، وإنما هي نظام يتم من خلاله توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات من قبل القيادة بهدف تمكين مدراء المشاريع والبرامج من الإدارة الناجحة. (د. سعد عدده، ص ١)

والحوكمة نظام رقابي على المؤسسات يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات، ويوضح الإجراءات والقواعد اللازمة لصنع القرارات الرشيدة. وهو نظام يدعو إلى العدالة والشفافية والمساءلة، ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل. كما أنه يدعو إلى الموازنة بين المسؤوليات الإستراتيجية والتشغيلية بطريقة منظمة ومدروسة تؤكد على سير المؤسسات بالشكل الصحيح (د. نبيل العون، ص ٤).

ومن هذا التعريف العام للحوكمة يمكن استنباط مجموعة من المبادئ



الأساسية التي تحكم وتضبط عمليات الحوكمة في العمل الخيري ومنها ما يلي:

١ - المساءلة (Accountability): تشير إلى وجود آليات وآليات

للمساءلة تضمن أن المنظمات الخيرية تكون مسؤولة عن أعمالها واستخدام الموارد. يتضمن ذلك تقديم تقارير مالية منتظمة وشفافة، وإجراءات للتدقيق، والمراجعة الداخلية، والخارجية. ويُمنح مجلس الأمناء سلطة التصرف نيابة عن الأمناء. ولذلك ينبغي لهم تحمل المسؤولية الكاملة عن الصلاحيات الممنوحة لها والسلطة التي تمارسها. ومجلس الأمناء مسؤول عن الإشراف على إدارة الأعمال وشؤون الشركة وتعيين الرئيس ومراقبة أداء الجمعية أو المنظمة عند القيام بذلك، ومن الضروري التصرف بما يحقق مصلحة الجمعية أو المنظمة. وتسير المساءلة جنباً إلى جنب مع المسؤولية. فيجب أن يكون مجلس الأمناء مسؤولاً أمام الأمناء عن الطريقة التي مارست بها المنظمة مسؤولياتها. (علي عاطف، ص ٣).

٢ - الشفافية (Transparency) والعدالة (Justice): يشير إلى أن

المنظمات الخيرية يجب أن تكون شفافة في أنشطتها واستخدام الموارد. يتضمن ذلك توفير معلومات مفصلة وواضحة حول هياكل المنظمة وأهدافها وأنشطتها والعدالة في توزيع الموارد. والشفافية تعني الانفتاح واستعداد المنظمة لتقديم معلومات واضحة للأمناء. وعلى سبيل المثال، تشير الشفافية إلى الانفتاح والاستعداد للكشف عن أرقام الأداء المالي الذي يتسم بالصدق والدقة. ويجب أن يكون الكشف عن الأمور الجوهرية المتعلقة بأداء المنظمة



وأنشطتها في الوقت المناسب ودقيقاً لضمان حصول جميع المستثمرين على معلومات واقعية وواضحة تظهر بدقة الوضع المالي والاجتماعي والبيئي للمنظمة. ويجب على المنظمات توضيح وإعلان أدوار ومسؤوليات مجلس الأمناء والإدارة التنفيذية لتزويد الأمناء بمستوى من المساءلة. وتضمن الشفافية أن الأمناء يمكن أن يثقوا في عمليات صنع القرار والإدارة في الشركة. (علي عاطف، ص ٢).

٣ - القيادة الجيدة (Good Leadership): تتطلب حوكمة العمل

الخيري وجود قيادة فعالة وملتزمة بالمبادئ الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية. ينبغي أن تتبنى المنظمات الخيرية هياكل إدارية قوية ويجب أن يتمتع المسؤولون بالكفاءة والشفافية في اتخاذ القرارات وإدارة الموارد.

٤ - المشاركة والشمولية (Participation and Inclusivity):

يتطلب حوكمة العمل الخيري تشجيع المشاركة الفاعلة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستفيدين والمجتمعات المحلية. ويجب أن تكون القرارات مبنية على التشاور والحوار. ويجب أن تكون المنظمات الخيرية مفتوحة للمشاركة والتواصل مع جميع فئات المجتمع، بغض النظر عن الجنس، العمر، العرق، الثقافة أو الطبقة الاجتماعية. وينبغي أن تضمن الحوكمة الجيدة سماع وتضمين آراء واحتياجات الفئات المستهدفة في عمليات اتخاذ القرار وتخطيط البرامج الخيرية. علاوة على ذلك، تعزز الحوكمة الجيدة المساءلة الاجتماعية للمنظمات الخيرية، وهي تركز على تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين والمجتمعات المستهدفة. ويجب أن



يشارك المستفيدين في صنع القرارات المتعلقة بالبرامج والمشاريع الخيرية ، ويجب أن يكون هناك آليات لجمع ملاحظاتهم وتقييم رضاهم وتأثير الأنشطة على حياتهم . وتهدف حوكمة العمل الخيري أيضاً إلى تحقيق الاستدامة المالية والإدارية للمنظمات الخيرية . يجب أن تتمتع هذه المنظمات بقدرة على تأمين الموارد المالية بشكل مستدام وفعال ، وتطوير سياسات وإجراءات إدارية قوية لضمان الاستدامة في المدى البعيد . وبشكل عام ، تعد حوكمة العمل الخيري أساساً أخلاقياً ومؤسسياً يهدف إلى ضمان تشغيل المنظمات الخيرية بشكل فعال وشفاف وأثري ، وتحقيق أهدافها في خدمة المجتمع وتحقيق التغيير الإيجابي .

٥ - تقييم الأثر (Impact Assessment): يتعين على المنظمات الخيرية تقييم الأثر الذي تحققه أنشطتها وبرامجها على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والبيئي ، يتضمن ذلك قياس النتائج والتأثير المحقق ، وتقييم فعالية البرامج والتدابير المتبعة ، وتوجيه التحسينات والتعلم المستمر .

٦ - تعزيز التنوع والمساواة (Diversity and Equality): تعد حوكمة العمل الخيري الناجحة تعزيز التنوع والمساواة في تشكيل الهياكل الإدارية واتخاذ القرارات . يجب أن تسعى المنظمات الخيرية لتعزيز تمثيل متوازن للجنسين وتعدد الثقافات والتمايز الإيجابي لضمان تواجد وتفاعل أصحاب المصلحة المتنوعين .

٧ - الأخلاق والمعايير الأخلاقية: يتوجب على المنظمات الخيرية احترام المعايير الأخلاقية العالية في جميع جوانب عملها . ينبغي أن تتبنى



القيم والمبادئ الأخلاقية في التعامل مع المستفيدين والشركاء والمتبرعين ،
وتحافظ على شفافية العلاقات المالية والتجارية .

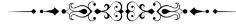
٨ - التعلم والتحسين المستمر: يجب أن تكون حوكمة العمل الخيري
مبنية على روح التعلم والتحسين المستمر . ينبغي أن تضمن المنظمات
الخيرية القدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات البيئية والاجتماعية ،
وتطوير القدرات والمعرفة اللازمة لتحسين فعالية وفاعلية أعمالها .

ومن خلال تطبيق مفهوم حوكمة العمل الخيري ، يمكن للمنظمات
الخيرية أن تحقق الثقة والاعتراف من قبل الجمهور وأصحاب المصلحة
المختلفين . وتكون حوكمة العمل الخيري القوية عاملاً مهماً في بناء الثقة ،
حيث تضمن الشفافية والمساءلة والاستدامة والتأثير الإيجابي .





أهداف الحوكمة



ومن هنا يمكن تلخيص أهداف الحوكمة فيما يلي:

ولتطبيق الحوكمة في العمل الخيري بصورة تضمن نتائجها الإيجابية فلا بد من ارتكازها على ثلاثة عناصر هي:

* الاستراتيجية الواضحة .

* النظام الموثق .

* الثقافة المؤسسية الملائمة (د. نبيل العون، ص ٥).

وبما أن المنظمات الخيرية غالباً ما تعتمد على تمويل عام وتبرعات من الجمهور، فإن حوكمة العمل الخيري تلعب دوراً حاسماً في جذب الدعم والموارد المالية. فيشعر المتبرعون والشركاء بالثقة والراحة عندما يرون أن الموارد المالية تُدار بشكل فعال وفقاً للمعايير الأخلاقية.

علاوة على ذلك، تعمل حوكمة العمل الخيري على تعزيز فعالية وأثر البرامج والمشاريع الخيرية. عن طريق تقييم الأثر والرصد والتقييم، يمكن للمنظمات الخيرية تحديد مناطق القوة والضعف وتعزيز النتائج الإيجابية وتحسين العمليات والتدابير التي لا تحقق التأثير المرجو.

وبشكل عام، يمكن القول إن حوكمة العمل الخيري تعزز الشفافية



والمساءلة والفاعلية والثقة في المنظمات الخيرية. تؤمن هذه المكونات الأساسية بأن المنظمات الخيرية تعمل بكفاءة وتحقق التأثير الإيجابي المطلوب في المجتمعات التي تخدمها.



معايير حوكمة العمل الخيري

تمثل معايير حوكمة العمل الخيري الإطار الذي يحدد المبادئ والمعايير الأساسية التي يجب على المنظمات الخيرية الالتزام بها في إدارة أعمالها واتخاذ القرارات. هناك عدة معايير معترف بها على مستوى العالم، ومن أبرزها:

١ - **معيار الشفافية:** يتطلب من المنظمات الخيرية نشر معلومات واضحة وشفافة عن هياكلها وأهدافها وأنشطتها ومصادر التمويل. يشمل ذلك نشر التقارير المالية والتقارير السنوية، وسياسات المنظمة وآليات اتخاذ القرار.

٢ - **معيار المساءلة:** يشترط على المنظمات الخيرية أن تكون مسؤولة عن أعمالها واستخدام الموارد. يتضمن ذلك إقامة آليات للرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية، وتحقيق التوازن في اتخاذ القرارات.

٣ - **معيار المشاركة:** يتعين على المنظمات الخيرية أن تشجع المشاركة الفعالة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستفيدين والمجتمعات المحلية. يجب أن يتم تضمين آراء واحتياجات أصحاب المصلحة في صنع القرارات وتنفيذ البرامج.

٤ - **معيار الأخلاق:** يشترط على المنظمات الخيرية الالتزام بالقيم



الأخلاقية العالية، والمعايير الأخلاقية في جميع جوانب عملها. يتضمن ذلك النزاهة والشفافية والاحترام والعدالة والمساواة ومكافحة الفساد.

٥ - معيار التوجيه الإستراتيجي: يتطلب من المنظمات الخيرية وضع استراتيجيات وخطط عمل واضحة تسهم في تحقيق أهدافها الخيرية وتأثير إيجابي في المجتمعات التي تخدمها.

٦ - معيار المساهمة الاجتماعية: يتعين على المنظمات الخيرية أن تكون عوامل إيجابية في المجتمعات التي تعمل فيها. يشمل ذلك تعزيز التنمية المجتمعية المستدامة، ودعم التعليم والصحة والبيئة والثقافة والرياضة، والمساهمة في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية.

٧ - معيار الإدارة الفعالة: يتطلب من المنظمات الخيرية وجود هياكل إدارية فعالة ومهنية. يشمل ذلك تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة، وتطوير سياسات وإجراءات إدارية موثوقة، وتعيين وتقييم القيادات المؤهلة.

٨ - معيار التمويل المستدام: يتوجب على المنظمات الخيرية تأمين مصادر التمويل المستدامة والمتنوعة. يشمل ذلك التعامل بحذر مع الموارد المالية، وتنوع مصادر التمويل (مثل التبرعات والمنح والشراكات)، وتطوير استراتيجيات تمويل طويلة الأجل.

٩ - معيار الامتثال القانوني: يجب على المنظمات الخيرية الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها في البلدان التي تعمل فيها. يتضمن ذلك



الامتثال للضرائب والقوانين المالية وقوانين العمل وحماية حقوق الفرد والمجتمع .

١٠ - معيار الرقابة والمراقبة: يتطلب من المنظمات الخيرية وجود آليات فعالة للرقابة الداخلية والمراقبة المالية. يتضمن ذلك تقييم الأداء ورصد النتائج ، وتحقيق الامتثال ، ومعالجة المخالفات ، والشكاوى .

هذه المعايير تشكل إطاراً شاملاً للحوكمة الفعالة للعمل الخيري . يجب على المنظمات الخيرية اتباع هذه المعايير وتطبيقها في جميع جوانب عملها من أجل تحقيق أقصى قدر من الشفافية والمساءلة والاستدامة .

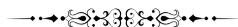
بالإضافة إلى المعايير المذكورة أعلاه ، يمكن أيضاً أن تكون هناك معايير إضافية تختلف من منظمة إلى أخرى ، حسب طبيعة العمل الخيري ومجال النشاط . هذه المعايير الإضافية قد تشمل متطلبات خاصة تتعلق بالقطاع الخيري الذي تعمل فيه المنظمة ، مثل المعايير الأخلاقية في التعامل مع الحيوانات أو الحفاظ على التراث الثقافي .

وبصفة عامة ، تهدف معايير حوكمة العمل الخيري إلى تعزيز الثقة والشفافية والمساءلة والاستدامة في قطاع العمل الخيري . تساعد هذه المعايير في بناء الثقة مع أصحاب المصلحة وتعزيز الفاعلية والتأثير الإيجابي للمنظمات الخيرية في المجتمعات التي تخدمها . كما تضع أسساً قوية للإدارة المهنية والتحسين المستمر في العمل الخيري .





أطراف الحوكمة في القطاع الخيري



هناك أربعة أطراف رئيسة تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لمفهوم الحوكمة في قطاع العمل الخيري ، وتحدد مدى نجاحها أو فشلها في المنظمات . وهذه الأطراف مهمة ، فهم الذين يقومون فعلاً بأداء المهام التي تساعد المنظمة على العمل وتحقيق الأهداف ، وبدونهم لا تستطيع أي منظمة تحقيق استراتيجياتها الموضوعية ، وهذه الأطراف هي :

١ - **الأمناء:** وهم يقومون بتقديم رأس المال عن طريق التبرع للمنظمة .

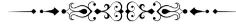
٢ - **مجلس الأمناء:** وهم الذين يمثلون الأمناء ، حيث يقوم مجلس الأمناء باختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة الإدارة ، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم ، ومتابعة حسن إدارتهم لخدمة أهداف المنظمة ، كما يقومون برسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على أصول المنظمة .

٣ - **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمنظمة ، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الأمناء ، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم الأرباح ، وزيادة قيمتها ، بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تُنشر للمساهمين .

٤ - **المستفيدون:** وهم أصحاب المصلحة الحقيقيون الذين تعمل المنظمة من أجل إسعادهم وتحقيق متطلباتهم الأساسية . (علي وشحاتة ، ص ١٣) .



محددات الحوكمة



هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة يحكمه نوعان من العوامل ،
المحددات الخارجية ، والمحددات الداخلية .

أ - المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل
المثال: القوانين والأنظمة في المجال المالي والإداري وهذا يختلف من دولة
لأخرى كما تشمل العوامل المؤثرة على كفاءة الإنتاج والتوزيع والمنافسة
والأجهزة الرقابية في المجال المالي والمحاسبي والقانوني .

ب - المحددات الداخلية:

وتشير إلى تلك القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات ،
وتوزيع السلطات داخل المنشأة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة
والمديرين التنفيذيين . والتي يؤدي توافرها إلى تقليل التعارض بين مصالح
هذه الأطراف الثلاثة . (محمد يوسف ، ص ٦) .

✿ ما يميز حوكمة القطاع الخيري عن القطاعات الأخرى:

تختلف حوكمة العمل الخيري عن حوكمة الشركات في القطاع الخاص
بعده جوانب وذلك بسبب الطبيعة الخاصة التي تميز هذا القطاع من حيث



الأهداف والنتائج وفيما يلي نشير إلى بعض هذه الجوانب الأساسية التي تميز العمل الخيري عن بقية أنشطة القطاع الخاص والعام والتي تتمثل في الآتي:

١ - من حيث الأهداف: في الشركات الخاصة، يصبح الهدف الرئيسي هو تحقيق الربح، وتعزيز المصلحة المالية للمساهمين. أما في المؤسسات الخيرية، فالهدف الرئيسي هو تحقيق الرفاهية العامة وتقديم المساعدة والدعم للفئات المحتاجة في المجتمع.

٢ - من حيث الملكية: فالملكية في الشركات الخاصة تكون عادة للمساهمين وأصحاب الحقوق، أما في مؤسسات العمل الخيري، فعادةً لا يكون هناك مساهمون، ولكن يكون هناك مجلس أمناء أو هيئة إدارية تتولى مسؤولية اتخاذ القرارات الإدارية والتشغيلية.

٣ - من حيث الشفافية: فهناك متطلبات قانونية ومالية للكشف عن المعلومات المالية والتقارير الدورية للمساهمين والجهات المعنية الأخرى. أما في المؤسسات الخيرية، فعلى الرغم من أنها قد تكون ملزمة بتقديم بعض التقارير المالية والقانونية، إلا أنها غالباً ما تعتمد على التمويل من مصادر غير حكومية ولا تتطلب التقارير العامة بنفس القدر.

٤ - وفيما يتعلق بالإشراف ومشاركة المجتمع: فعادةً يشترك المساهمون في اتخاذ القرارات الهامة واختيار أعضاء مجلس الإدارة. بينما نجد في المؤسسات الخيرية، أن هناك مجلساً أو هيئة إدارية مكلفة باتخاذ القرارات،



وتتولى الإشراف على سير العمل وتنفيذ الأهداف الخيرية . وقد يتألف هذا المجلس من أعضاء مستقلين ذوي خبرة في المجال الخيري أو القضايا الاجتماعية ، على غير ما يجري في الشركات الخاصة فقد يكون الإشراف أحياناً مرتبباً بتعيين ذوي القربى لأصحاب القرار في الشركة ، وربما يعتمد على الخبرات والمؤهلات ، ولكن ليس ذلك بالأهمية القصوى ولا سيما في الشركات العائلية والخاصة .

٥ - وفيما يتعلق بالتمويل والمصادر المالية ، تعتمد الشركات الخاصة

على التمويل من المساهمين والاستثمارات والقروض المصرفية وغيرها من المصادر التجارية ، بينما في العمل الخيري ، تعتمد المؤسسات على التمويل من التبرعات والمنح الخيرية والشراكات مع المؤسسات الأخرى والحكومة . والاستثمارات الخاصة التي يكون هدفها رفع مستوى التشغيل والجاهزية والاستدامة للمؤسسات الخيرية .

٦ - ومن حيث مراقبة الأداء ، فيتم تقييم أداء الشركة الخاصة بناءً على

المؤشرات المالية والأداء التجاري . أما في المؤسسات الخيرية ، فإن تقييم الأداء يتركز على تحقيق الأهداف الاجتماعية والإنسانية وتأثير العمل الخيري على المجتمع .

ويجب ملاحظة أن هذه الاختلافات ليست قواعد صارمة ، وقد تختلف حوكمة المؤسسات الخيرية وفقاً للتشريعات المحلية والهيكل التنظيمية وحجم المؤسسة نفسها . وقد توجد تداخلات وتشابهات بين حوكمة العمل



الخيري وحوكمة الشركات في بعض الجوانب، ويمكن أن تستفيد المؤسسات الخيرية من بعض مبادئ وممارسات حوكمة الشركات في تعزيز شفافتها ومساءلتها. ولكن بشكل عام فإن حوكمة المؤسسات الخيرية تكون أكثر أهمية لكون المسؤولين مجرد أمناء على حساب المؤسسة ولا يتوفر لديهم في العادة نفس القدر من الحرص الذي يمارسه أصحاب الأموال في أموالهم، كما أن توظيف الأموال واستثمارها في القطاع الخاص تكون في العادة أكثر دقة ومتابعة منه في قطاع التطوع.

وفي كل الأحوال فهناك اختلاف في المعايير المستخدمة في حوكمة العمل الخيري مقارنةً بحوكمة الشركات في القطاع الخاص. وذلك يرجع إلى الاختلاف في الأهداف والطبيعة غير الربحية للمؤسسات الخيرية. وفيما يلي بعض الاختلافات الشائعة في المعايير:

١ - المعايير المالية: في الشركات الخاصة، تركز المعايير المالية على الأداء المالي والتحقق من الاستدامة المالية وتعظيم القيمة للمساهمين. أما في المؤسسات الخيرية، فتتمحور المعايير المالية حول فحص التكاليف والفعالية في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف الخيرية.

٢ - المعايير الاجتماعية: في حوكمة العمل الخيري، يتم تطبيق معايير اجتماعية لتقييم تأثير العمل الخيري على المجتمع ومدى تحقيق الأهداف الاجتماعية والإنسانية. يتم تحليل التأثير الاجتماعي وقياسه باستخدام مؤشرات مثل عدد الأشخاص المستفيدين، وتغيير الظروف المعيشية،



والتأثير على المجتمع المحلي .

٣ - المعايير الأخلاقية: في حوكمة العمل الخيري ، وتولي المعايير الأخلاقية أهمية كبيرة . يتم تطبيق معايير النزاهة والشفافية والمساءلة وحماية حقوق المستفيدين والأطراف المعنية الأخرى . يجب أن يتم التعامل مع المصلحة العامة والمجتمع بأسلوب أخلاقي ومسؤول .

٤ - المعايير البيئية: في العمل الخيري ، يتم التركيز على المعايير البيئية فيما يتعلق بتأثير الأنشطة على البيئة والاستدامة البيئية . قد تتضمن هذه المعايير مبادرات تعزز قدرة المؤسسة الخيرية على الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية وتقديم مساهمة إيجابية في حماية البيئة والحفاظ عليها .

٥ - المعايير التنظيمية والقانونية: المؤسسات الخيرية تخضع للمعايير التنظيمية والقانونية المحددة في القطاع الخيري . هذه المعايير تتعلق بتنظيم المؤسسات الخيرية وممارساتها فيما يتعلق بالحوكمة والشفافية والمساءلة وحقوق المستفيدين . على سبيل المثال ، قد تتطلب المعايير التنظيمية تقديم تقارير سنوية مفصلة عن أنشطة المؤسسة ومصروفاتها ونتائجها .

٦ - المعايير المتعلقة بالمستفيدين: المؤسسات الخيرية تضع معايير لضمان تلبية احتياجات ومصالح المستفيدين . يتم تقديم الخدمات والبرامج بطريقة تعزز كرامة وحقوق المستفيدين وتحقق التغيير الإيجابي في حياتهم .

وعلى الرغم من هذه الاختلافات والتباينات في طبيعة النشاط والمعايير إلا إنه يجب ملاحظة أن هناك تداخلات وتشابهات بين حوكمة العمل

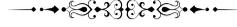


الخيري وحوكمة الشركات في بعض الجوانب . فعلى سبيل المثال ، قد يتم تبني بعض مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الخيرية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق أفضل النتائج في تحقيق الأهداف الخيرية .





النتائج والتوصيات



عملية حوكمة العمل الخيري تهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين إدارة وتنظيم المؤسسات الخيرية وضمان استخدام الأموال بكفاءة وشفافية والعمل على تعظيم قيمة المنظمة الخيرية لتمكين من الاستمرار في أداء عملها بشكل جيد ومستدام. وفيما يلي بعض النتائج العامة التي يمكن استخلاصها من البحث:

* ضرورة تبني أفضل ممارسات الحوكمة في المنظمات الخيرية، والامتثال لضوابط الشريعة الإسلامية، والقوانين، واللوائح المحلية، والدولية.

* تعزيز الشفافية والمساءلة، حيث يؤكد البحث على أهمية نشر معلومات مفصلة عن الأنشطة والأموال الداخلة والخارجة، وحسن تدبير موارد المنظمة وتوظيف أموالها وفقاً للأهداف المرسومة بشكل واضح وشفاف.

* تعزيز دور مجالس الأمناء وتطوير أدائها وتغذيتها بعناصر محترفة لتكون أكثر فعالية في رصد أداء المنظمة الخيرية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

* تعزيز مشاريع التدريب والتوعية بتوفير برامج التدريب والتوعية



الملائمة للموظفين وأعضاء مجالس الأمناء حول مبادئ الحوكمة وأخلاقيات العمل الخيري .

❖ وقد خلص البحث إلى التوصيات التالية:

❖ وضع إطار قانوني قوي: ينبغي على الحكومة والمنظمات ذات الصلة وضع إطار قانوني قوي لضمان الامتثال بأفضل ممارسات الحوكمة ومعالجة المخالفات .

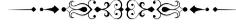
❖ التشجيع والتحفيز: يجب تشجيع المؤسسات الخيرية على اتباع مبادئ الحوكمة من خلال منح مكافآت، أو تحسين السمعة العامة للمؤسسات النموذجية .

❖ تشجيع التعاون: يمكن تعزيز الحوكمة من خلال تعزيز التعاون بين المؤسسات الخيرية والجهات الحكومية والمجتمع المدني لتبادل الخبرات وتطوير معايير الحوكمة .





الخاتمة



يلعب العمل الخيري دوراً لا يستهان به في تحسين صورة الحياة في المجتمع المدني ، ويمثل الضلع الثالث مع القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة ، ويؤدي التعاون بينه وبين القطاعين العام والخاص لتحقيق عدة فوائد ، منها:

* تعزيز الفاعلية: من خلال الجمع بين الموارد والخبرات والقدرات ، يمكن للشركات أن تعزز الفاعلية في تنفيذ المشاريع الخيرية . فعلى سبيل المثال ، يمكن للحكومة توفير البنية التحتية اللازمة والتنظيم ، في حين يمكن للعمل الخيري تقديم الخدمات والبرامج المحددة .

* تحقيق الاستدامة: من خلال الشراكات المشتركة ، يمكن تحقيق استدامة المشاريع الخيرية على المدى الطويل . يمكن للقطاع العام أن يوفر التمويل اللازم والتشريعات الداعمة ، في حين يمكن للقطاع الخاص أن يقدم الموارد المادية والفنية المطلوبة .

كما أنه من الضروري جداً تطبيق أدوات ومعايير وأهداف الحوكمة عليه للحصول على أفضل النتائج وذلك لما للحوكمة من دور كبير في تعزيز الشفافية وتحسين أدوات الرقابة ، كما أن حوكمة العمل الخيري تتميز على حوكمة الشركات والمنشآت في القطاعين العام والخاص بعدة جوانب وذلك



بسبب الطبيعة الخاصة التي تميز هذا القطاع من حيث الأهداف والنتائج والملكية والشفافية ومشاركة المجتمع.



المراجع

١. العمل الخيري - دراسة تأصيلية تاريخية ، د. محمد صالح جواد مهدي ، بغداد ، المجلد ٨ العدد ٣٠ السنة الثامنة ، - مجلة الدراسات الإنسانية - جامعة سامراء ، ٢٠١٢ .
٢. الحوكمة في العمل الإنساني وتجربة جمعية السلام للأعمال الإنسانية والخيرية - د. نبيل حمد العون ، بحث مقدم لمؤتمر وجائزة الجهات المانحة عضو الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية بالشراكة مع مجموعة الخبير العالمي للاستشارات - ديسمبر - ٢٠١٨ .
٣. ويكيبيديا ، الموسوعة الحرة ، مادة حوكمة
٤. دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة والخصخصة ، د. ايمان شاكر محمد ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، ٢٠٠٩ .
٥. علي عبد الوهاب نصير ، والسيد شحاته ، (٢٠٠٧) ، تدقيق الحسابات والحاكمة المؤسسية في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة ، الدار الجامعية ، جمهورية مصر العربية ، الإسكندرية .
٦. تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية» دراسة ميدانية د. أمجد حسن عبد الرحمن محمد ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، (٢٠١٨) .
٧. محددات الحوكمة ومعاييرها ، مع إشارة خاصة لتطبيقها في مصر ، بنك الاستثمار القومي ، (٢٠٠٧) .



٨. المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة للشركات ، علي عاطف ، ٢٠٢٠ .
٩. واقع المحاسبة في المنظمات غير الهادفة للربح في البيئة العراقية وأسس التطوير
بحث تطبيقي في عينة من منظمات المجتمع المدني ، أ. د. سعود جايد مشكور
العامري ، جامعة المشنى ، ٢٠٢٠ .
١٠. التحول للقطاع غير الربحي ، د. فيصل بن منصور الفاضل ، الاقتصادية ،
٢٠٢١/٩/١٣
١١. حوكمة منظمات القطاع الثالث ، عبد الله الزبيدي ، لجنة التنمية الاجتماعية
بالحصينية ، ٢٠٢١ .
١٢. الحوكمة وما أدراك ما الحوكمة ، د. سعد عدرة ، ٢٠٢٢ ، موقع الكتروني
الحوكمة ، وما أدراك ما الحوكمة .



الأسس النظرية لحوكمة القطاع الخيري

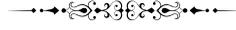
د. نى عبد الرحيم نى عبد الغني

الأستاذ المساعد ، مركز البحوث للشريعة ، كلية الدراسات الإسلامية ،
الجامعة الوطنية الماليزية

وعضو الهيئة الشرعية لماينك اسلاميك برحد بماليزيا



المقدمة



الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه .

أما بعد ،

فلا شك أن الحوكمة من أهم المبادئ الإدارية التي يجب على المؤسسات بكل أنواعها أن تلتزم بها في كل أنشطتها وأعمالها . ومن المعلوم أن القطاع الخيري يندرج تحت القطاع الثالث ، والمعروف أيضاً بالقطاع التطوعي ، أو القطاع الاجتماعي ، أو المنظمات غير الربحية (Non-profit Organisations-NPOs) وهو القطاع الذي يأتي بعد القطاعين العام والخاص . وكذلك مما لا شك فيه أن استدامة القطاع الخيري والمنظمات غير الربحية هي قضية بارزة في كل الدول الإسلامية ، وقد تم التأكيد باستمرار على قضايا الشفافية والمساءلة في المنظمات غير الربحية كمتطلب رئيسي لضمان حوكمة جيدة^(١) .

لذا ، فإن تطبيق الحوكمة الجيدة (الحكم الرشيد) في كل جانب من جوانب المؤسسات والمنظمات الخيرية ، يمكن أن يكون أفضل نهج لإظهار

(١) Nurfarahin Roslan, Roshayani Arshad & Nur Farahah Mohd Pauzi

(2017). Accountability And Governance Reporting By Non-Profit

Organizations. SHS Web of Conferences 36, 00041



مدى الشفافية والمساءلة من خلال المعلومات المكشوفة لأصحاب المصلحة (stakeholders)، من أجل ضمان نجاح القطاع الخيري. وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بتطبيق الحوكمة الجيدة في المنظمات الخيرية بشتى أنواعها. وإذا تكلمنا عن موضوع الحوكمة في القطاع الخيري كمؤسسة وافية ومنظمة تطوعية وجمعية تعاونية خيرية وغيرها من المؤسسات الخيرية، فإن الحوكمة كمفهوم رئيسي تنظيمي تتعلق بتلك الهياكل القانونية والتنظيمية التي تهتم بسلامة البنية الداخلية للمؤسسة.

والحقيقة التي نؤمن بها أن الحوكمة الجيدة أمر أساسي لنجاح الجمعيات الخيرية. وإنها تمكن وتدعم الجمعية في الامتثال للقانون واللوائح المتعلقة بها. كما أنها تعزز ثقافة تجعل كل شيء يعمل نحو تحقيق رؤية الجمعية^(١).

ولما كانت الحوكمة مهمة في كل القطاعات الخيرية التطوعية، كلفت من قبل اللجنة المنظمة بدراسة هذا الموضوع. وعلى الرغم من صعوبة الموضوع، حاولت كتابته ودراسته على قدر استطاعتي وإن كانت محدودة بالرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع مستعينا بالله وَجَّكَ راجيا منه أن يتقبله مني ويجعل هذا الجهد في ميزان حسناتي. ويأتي هذا البحث مشاركة مني في هذا الملتقى لبيان الأسس النظرية والمبادئ الشرعية للحوكمة في القطاع الخيري. وقد قسمت هذا البحث إلى المباحث التالية، المبحث الأول: تعريف الحوكمة، والمبحث الثاني: تعريف القطاع الخيري، والمبحث الثالث: الأسس النظرية للحوكمة وتطبيقها في القطاع

(١) <https://www.charitygovernancecode.org/en>



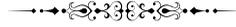
الخيري ، والمبحث الرابع: مفهوم الحوكمة من منظور الشريعة الإسلامية ،
ثم المبحث الخامس: بعض المبادئ الأساسية لتأييد الحوكمة في القطاع
الخيري المؤسسات الوقفية أنموذجا. والمبحث السادس (وهو الأخير):
النتائج والتوصيات . وأسأل الله ﷻ أن ينفعنا وإياكم جميعا بهذا البحث والله
الموفق لكل أمر إنه ولي التوفيق ومنه الهداية .





المبحث الأول

تعريف الحوكمة



إن مصطلح الحوكمة في الأصل مترجمة من كلمة (*governance*) باللغة الإنجليزية وتعتبر الترجمة هي الأقرب حسب ما ذكرها الناهض و صوالحي^(١). وأشار بأن كلمة «حوكمة» في اللغة تدور حول مفهوم «إحكام السيطرة والمنع»، وتوصلا إلى أن الحوكمة لغة هي «إحكام السيطرة على الأمر مع إتقانه ومنعه من الوقوع في الفساد أو الظلم».

وفي القاموس الإنجليزي، كلمة (*governance*) تعرف بـ:

“the way that organizations or countries are managed at the highest level, and the systems for doing this”⁽²⁾.

معناه: «الطريقة التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات أو الدول على أعلى مستوى، والأنظمة المستخدمة لذلك»

وتضاف كلمة الحوكمة غالبا إلى كلمة الشركات (*governance*)، فصارت حوكمة الشركات (*Corporate Governance*). وهي تعتبر مصطلحا

(١) انظر عبد العزيز الناهض ود. يونس صوالحي، مبادئ ونظريات الحوكمة من منظور الشريعة الإسلامية - ص ٧٤.

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



خاصا تعرف وتستخدم في الشركات الأهلية تحت القطاع الخاص كما هو واضح من كلمة «الشركات». وكذلك توصف كلمة الحوكمة في كثير من الأبحاث العلمية بصفة «الجيدة» (good)، فصارت الحوكمة الجيدة (*Good Governance*) أو حوكمة الشركات الجيدة (*Corporate Good Governance*) كما تطلق أيضا بالحوكمة الرشيدة أو الحكم الرشيد.

وفي الحقيقة، فإن مصطلح حوكمة الشركات الجيدة (*Corporate Good Governance*) معروف وممارس على نطاق واسع نسبياً من قبل أطراف متعددة، سواء من القطاع الخاص أو القطاع العام (الحكومة/ القطاع الحكومي). وفي الواقع، بالإضافة إلى مصطلح *Corporate Good Governance*، هناك أيضاً مصطلح الحوكمة العامة الجيدة (*Good Public Governance*)، والذي يعرف على أنه نظام أو مجموعة من القواعد المتعلقة بإدارة السلطة من قبل المسؤولين الحكوميين في أداء واجباتهم بمسؤولية وبشكل يمكن محاسبته^(١)

وأما بالنسبة إلى تعريفها اصطلاحاً، فإن هناك تعريفات كثيرة للحوكمة أو الحوكمة الجيدة أو حوكمة الشركات. وقد جاء التعريف للحوكمة في ورقة عمل الأمم المتحدة^(٢) كما يلي:

(١) Muhammad Ghafur Wibowo. (2020). Good Public Governance in Islamic Perspective An Analysis on the World Governance Indicator in OIC Member

· Countries. Journal of Islamic Economics, Finance, and Banking. Vol. 3, N0. 1

(٢) <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

“the process of decision-making and the process by which decisions are implemented (or not implemented) ”.

معناه: «عملية اتخاذ القرار وعملية تنفيذ القرارات (أو عدم تنفيذها)».

ونظراً لأن الحوكمة هي عملية اتخاذ القرار وعملية تنفيذ القرارات ، فإن تحليل الحوكمة يركز على الجهات الرسمية وغير الرسمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات المتخذة ، والهيكل الرسمية وغير الرسمية التي تم وضعها للوصول إلى القرار وتنفيذه . والحكومة هي واحدة من الجهات المشاركة في الحوكمة . أما الجهات الأخرى المشاركة في الحكومة فهي تتنوع حسب منظور المناقشة . وفي بعض النظريات ، على سبيل المثال ، قد تشمل الجهات الأخرى مثل الجمعيات التعاونية والمنظمات غير الحكومية وقطاع الأعمال الخيرية وما إلى ذلك .

ولذا ، نجد أن بعض التعاريف التي قدمها الباحثون ، تمت دراستها من منظور أهمية الحوكمة في الإدارة السياسية والدولة أو الحكومة في كل دولة . وقد ذكر الباحث محمد اسماعيل مثلاً ، أن مصطلح governance (الحكومة) له ارتباط وثيق بكلمة government (الحكومة) ، حيث يعني «الحكومة» نوعاً من النظام السياسي ؛ والأشخاص الذين يديرون الدولة ؛ أو الإدارة أو الوزارة . فالحكومة تعتبر ممثلاً أو وكيلاً للشعب أو الجمهور . وعرف الباحث الحوكمة (حوكمة عامة جيدة) على أنها عملية اتخاذ القرار للسلطة العامة والعملية التي يتم بها تنفيذ القرارات أو عدم تنفيذها والتي



يجب أن تتم ضمن إطار قانوني . فهذا يدل على أي قرارات أو إجراءات تتخذها السلطة العامة خارج الإطار القانوني يُصنّف عادة كالحوكمة السيئة ، ويمكن إلغاؤها من قبل محكمة القانون^(١) .

فهذا التعريف يتحدث عن الحوكمة التي لا بد من تطبيقها في الحكومة أو الدولة من قبل رئيس الدولة . ويلاحظ أن التعريف يشمل ثلاث نقاط مهمة وهي : (١) عملية اتخاذ القرارات (٢) عملية تنفيذ القرارات (٣) الخضوع لإطار قانوني . كما أن البنك الدولي في عام^(٢) ١٩٩٢ ، يعرف مصطلح الحوكمة على أنه السبيل الذي يُستخدم فيه السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية^(٣) . وهذا التعريف أيضا يركز على تطبيق الحوكمة في الدولة ..

وهناك تعاريف لكلمة حوكمة الشركات (*corporate governance*) ومن بينها التعريف الذي جاء بمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (*Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*) . عرفت حوكمة الشركات :

(١) Mohamad Ismail bin Mohamad Yunus. (2017). *Good Governance According*

Volume 11 Number 3, *to Islamic Perspective*. Fiat Justisia Journal of Law
· · July-September 2017: pp. 201-231

(٢) Muhammad Ghafur Wibowo. (2020). *Good Public Governance in Islamic Perspective An Analysis on the World Governance Indicator in OIC Member Countries*. Journal of Islamic Economics, Finance, and Banking. Vol. 3, N0. 1

(٣) a way in which power is used in the management of a country's economic and social resources for development

a set of relationships between a company's management, board, shareholders and stakeholders. Corporate governance also provides the structure and systems through which the company is directed and its objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined

«مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة. وحوكمة الشركات أيضاً توفر الهيكل والأنظمة التي تتم من خلالها توجيه الشركة وتحديد أهدافها، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء تتم تحديدها أيضاً»^(١).

هذا التعريف يشير إلى الهدف المنشود من تطبيق الحوكمة، وهو يتعلق بالحصول على منظمة أفضل، ومجتمع أفضل من الناحية الاجتماعية المسؤولة، ونظام مالي واقتصادي أفضل. ولهذا السبب، تعتبر حوكمة الشركات أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات المصرفية، لضمان رضا أصحاب المصلحة والثقة في النظام المصرفي والمالي.

الكود الماليزي لحوكمة الشركات في ماليزيا (MCCG 2017) يعرف حوكمة الشركات على النحو التالي:

the process and structure used to direct and manage the

(١) OECD (2023) , G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023,

· OECD Publishing, Paris



business and affairs of the company towards promoting business prosperity and corporate accountability with the ultimate objective of realising long term shareholder value while taking into account the interest of other stakeholders.⁽¹⁾

«هي العملية والهيكل المستخدمة لتوجيه الشركة وإدارة أعمالها وشؤونها نحو تعزيز ازدهار الأعمال والمساءلة المؤسسية، بهدف تحقيق قيمة المساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصلحة أصحاب المصلحة الآخرين. وجاء في تقرير اللجنة المالية العليا الماليزية بتعريف على مثل ما جاء به الكود الماليزي لحوكمة الشركات كما يلي:

“Corporate governance is the process and structure used to direct and manage the business

and affairs of the company towards enhancing business prosperity and corporate accountability

with the ultimate objective of realising long-term shareholder value, whilst taking into account

the interest of other stakeholders. ” The Malaysian High Level Finance Committee Report, February 1999

Securities Commission Malaysia (2017) , Malaysian Code on Corporate (١)

· Governance. <https://kpj.listedcompany.com/misc/mccg2017.pdf>



«حوكمة الشركات هي العملية والهيكل المستخدمة لتوجيه وإدارة أعمال الشركة وشؤونها نحو تعزيز ازدهار الأعمال والمسؤولية المشتركة ، مع الهدف النهائي من تحقيق قيمة مساهمين طويلة الأمد ، مع مراعاة مصلحة أصحاب المصلحة الآخرين». تقرير اللجنة المالية العليا الماليزية ، فبراير ١٩٩٩ .

ويمكن أن نستخلص من ذلك أن الحوكمة عموماً تتعلق بتلك الهياكل القانونية والتنظيمية التي تعني بنزاهة المؤسسة الداخلية (internal integrity of an institution) . وكما هو معلوم أن كل منظمة أو مؤسسة تعتبر مجموعة من العقود والقوانين التي بموجبها تعمل ، وتتم مصادقتها على اعتماد قانوني ومحمية بمبادئ القانون الخاصة بأي حكومة أو دولة . ويمكن أن تكون آثار هذه الالتزامات القانونية والحماية محدودة على الصعيدين: الوطني أو الدولي وفقاً لقواعد العولمة المتفق عليها^(١) .

والخلاصة ، نستطيع أن نقول أن أهمية تطبيق الحوكمة تكمن في توفير الهيكل الذي يُعَيِّن به أهداف الشركة ، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء كما تهدف الحوكمة إلى الحفاظ على نزاهة الشركة المؤسسية ولإدارة مخاطر الاحتيال المؤسسي كما تهدف إلى مكافحة السلوك غير الأخلاقي في الإدارة والفساد ولتوجيه نظام الشركات التجارية ومراقبتها وتحديد توزيع

(١) Masudul Alam Choudhury and Mohammad Ziaul Hoque (2006) , Corporate governance in Islamic perspective. VOL. 6 NO. 2 2006, pp. 116-128, Q



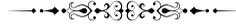
الحقوق والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة ، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين كما أنها أيضا تطبق من أجل وضع قواعد وإجراءات اتخاذ القرار. فالحوكمة هي الطريق المثلى في إدارة المؤسسة أو المنظمة أو الجمعية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، مع مراعاة الإطار القانوني ، والمسؤوليات ، وتطلعات المجتمع ، وأصحاب المصلحة ، والمعايير الأخلاقية .





المبحث الثاني

تعريف القطاع الخيري



قبل الخوض في بيان الأسس النظرية لحوكمة القطاع الخيري ، فإنه يجدر بنا أن نعلم أن المقصود بالقطاع هنا هو ما يطلق على مجموعة شركات أو مؤسسات أو منظمات تمارس نشاطا رئيسا ولها هدف مشترك^(١) . والقطاعات تتكون من ثلاثة أنواع: القطاع العام (public sector) والقطاع الخاص (private sector) والقطاع الثالث (third sector) . فالقطاع العام يقصد به الشركات والصناعات التي تمتلكها أو تسيطر عليها الحكومة^(٢) . وبعبارة أخرى ، إنه جزء من الاقتصاد يتألف من جميع مستويات الحكومة والمؤسسات التي تسيطر عليها الحكومة . فلا يشمل الشركات الخاصة أو المنظمات غير الربحية .

وأما القطاع الخاص فهو جزء من الاقتصاد يُديره الأفراد والشركات بغرض تحقيق الربح ، وليس تحت السيطرة الحكومية . وبالتالي ، يشمل جميع الأعمال التجارية ذات الهدف الربحي التي لا تمتلكها أو تديرها

(١) الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ، (٢٠٢١) القطاع غير الربحي - تعريفه - مسمياته - كياناته - ومنهجية قياس مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي . الإصدار الأول ٢٠٢١ . إدارة تحليل الأبحاث مكتب معالي النائب للتنمية الاجتماعية .

(٢) <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/public-sector>



الحكومة^(١). أما القطاع الثالث فهو جزء من الاقتصاد الذي يتألف من الجمعيات الخيرية والمنظمات التطوعية غير الربحية^(٢). وبعبارة أخرى، فهو مصطلح يشمل مجموعة متنوعة من المنظمات المختلفة ذات الهياكل والأغراض المختلفة، والتي لا تنتمي إلى القطاع العام (أي الدولة) أو إلى القطاع الخاص (الشركات الربحية)

أما مصطلح القطاع الخيري فيقصد به القطاع الثالث، وأحيانا يطلق أيضا باسم القطاع غير الربحي أو القطاع المستقل أو القطاع التطوعي أو القطاع غير الحكومي. ولفظ «الخيري» نسبة إلى كلمة «الخير». والخير لغة ضد الشر. وأما في الاصطلاح الشرعي فمعناه قريب من المعنى اللغوي، فقد ورد الخير في القرآن الكريم وأريد به البر والصلاح والهدى والمعروف والحسن^(٣) فقد عرفه الإمام الطبري بالعمل الذي يرضاه الله ﷻ. وقال الرازي هو النفع الحسن وما يؤدي إليه. وعرفه أيضا بأنه النفع المادي أو المعنوي الذي يقدمه الإنسان لغيره دون أن يأخذ عليه مقابلا ماديا ولكن ليحقق هدفا خاصا أكبر من المقابل المادي. ومن هنا، يمكن أن نقول إن القطاع الخيري يشمل أعمال الأفراد والمؤسسات وجميع مجالات الحياة لتقديم ما يرضي الله تعالى. وهو - بهذا المفهوم - منتشر ومراد به في الدول الإسلامية لا سيما ما يعمله المؤسسات الدينية أو المؤسسات الخيرية

(١) <https://www.investopedia.com/terms/p/private-sector.asp>

(٢) <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/third-sector>

(٣) نذير حمدان، الخير ومرادفاته مفهومه وسائله عموميته وشموليته قيمه الجوهرية - عواطفه مسؤولياته مواقعه بدائله وعائداته. درا المأمون للتراث.

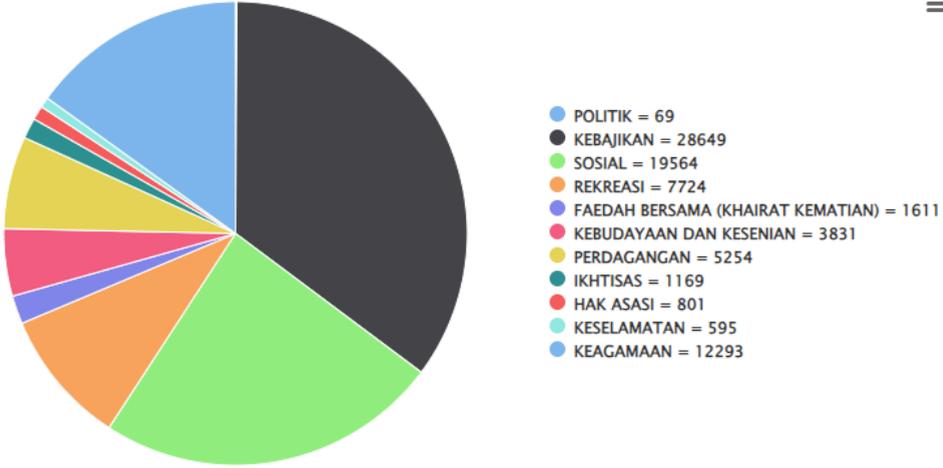


والتطوعية كمؤسسة الزكاة والصدقة والأوقاف^(١).

من الجدير بالذكر، أنه لا يوجد قانون خاص في ماليزيا ينظم الأعمال الخيرية وتم الرجوع إلى مبادئ الأمانات الخيرية الإنجليزية (English principles of charitable trust). وفيما يتعلق بالجدول التاسع من الدستور الفيدرالي لماليزيا، نفهم أن الأمور المتعلقة بالأعمال الخيرية والمؤسسات الخيرية؛ والأمانات الخيرية والأمناء (باستثناء الوقف والهبات الهندوسية) تحت سلطة الفيدرالية. وهناك العديد من المؤسسات الخيرية في ماليزيا وعادةً هذه المؤسسات تخضع إما لاختصاص إدارة تسجيل المنظمات في ماليزيا أو لاختصاص هيئة الشركات. كما أنه لا توجد هيئة تنظيمية واحدة مكلفة بمراقبة أنشطة أو إدارة المؤسسات الخيرية في ماليزيا. وبالتالي، يظل العدد الدقيق للمؤسسات الخيرية المسجلة في ماليزيا غير معروف.

ولكن بناءً على الرسم البياني أعلاه، هناك أكثر من ٨٠ ألف منظمة غير حكومية نشطة في ماليزيا. وتم تصنيف هذه المنظمات إلى ١١ نوعاً مختلفاً. وأحد هذه الأنواع هو المنظمات الخيرية، حيث يوجد ٢٨٦٤٩ منظمة خيرية في ماليزيا.

(١) الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، (٢٠٢١) القطاع غير الربحي - تعريفه - مسمياته - كياناته - ومنهجية قياس مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي. الإصدار الأول ٢٠٢١. إدارة تحليل الأبحاث مكتب معالي النائب للتنمية الاجتماعية.



Highcharts.com

Jumlah Keseluruhan Pertubuhan Aktif

81,560

Data dikemaskini sehingga 19 September 2023 11:01 petang

عدد المنظمات النشطة في ماليزيا بالكامل

وعلى حسب ما بينه الموقع الرسمي لإدارة تسجيل المنظمات في ماليزيا هناك إحدى عشر فئة للمنظمات غير الربحية في النظام، وهي على التوالي: السياسة، والعمل الخيري، والخدمات الاجتماعية، والترفيه، ومنافع مشتركة (صدقات من أجل الوفاة)، الثقافة والفنون، التجارة، التخصصات، حقوق الإنسان، الأمان، والديانة.

وبالنسبة لماليزيا، مع كثرة عدد المنظمات الخيرية فإنه أيضا لا توجد معايير محاسبية محددة بشكل رئيسي للمنظمات غير الربحية، وبالتالي، تُخضع المنظمات غير الربحية الماليزية لمتطلبات تقارير أقل صرامة نظراً



لقلة المتطلبات التنظيمية . وكما ذكرنا ، يمكن تسجيل المنظمات غير الربحية في ماليزيا لدى هيئتي الرقابة الرئيسيتين ، وهما هيئة تسجيل الشركات في ماليزيا (Companies Commission of Malaysia-CCM) وهيئة تسجيل الجمعيات (Registry of Societies) . فالمنظمات غير الربحية المسجلة تحت هيئة تسجيل الشركات (CCM) تُدرج تحت قانون الشركات لعام ١٩٦٥ ، بينما ينظم قانون الجمعيات لعام ١٩٦٦ المنظمات غير الربحية المسجلة في إدارة تسجيل المنظمات في ماليزيا

وجدير بالذكر هنا أنه من حيث الحوكمة المالية ، يجب أن تتوافق البيانات المالية للمنظمات غير الربحية المسجلة في CCM مع المعايير المالية الماليزية Malaysian Financial Reporting (MFRS) Standards الصادرة عن هيئة المعايير المالية الماليزية (MASB) ويجب أن تُدقق ، وهذا ما يعادل ما يتم مع المؤسسات الخاصة الأخرى (القطاع الخاص) في ماليزيا . ومع ذلك ، تُشجع فقط المنظمات المسجلة في ROS على الامتثال لـ MFRS وليس من الضروري أن تتم مراجعة البيانات المالية لديهم ، ولكن يُشجع على مراجعتها بناءً على أساس طوعي .

وبالإضافة إلى ذلك ، وفقاً للمادة ١٤ (d) من قانون الجمعيات لعام ١٩٦٦ (القانون رقم ٣٣٥) ولوائح القوانين لعام ١٩٨٤ ، يجب على المنظمات تقديم التقرير السنوي (الاستمارة رقم ٩) مع بيان الإيرادات والمدفوعات والميزانية للسنة المالية الأخيرة خلال ستين يوماً بعد الاجتماع العام السنوي . ومع ذلك ، ليس من الضروري تقديم بيان التدفق النقدي



وبيان تغييرات الصندوق العام وملاحظات حول السياسات المحاسبية الهامة وبيانات إضافية أخرى^(١).

ولذا، القطاع الخيري عموماً سواء كان بماليزيا أو دول أخرى بحاجة ماسة إلى الحوكمة الرشيدة لضبط أعماله وأنشطته التي تتضمن نجاح هذه المنظمات في تحقيق أهدافها.



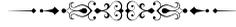
(١) Nurfarahin Roslan, Roshayani Arshad & Nur Farahah Mohd Pauzi (2017). Accountability And Governance Reporting By Non-Profit Organizations.

. SHS Web of Conferences 36, 00041



المبحث الثالث

الأسس النظرية للحوكمة وتطبيقها في القطاع الخيري



الأسس النظرية هي المبادئ الأساسية التي تنبني عليها نظرية الحوكمة أو الحوكمة الجيدة. عندما نتحدث عن مفهوم الحوكمة أو الحوكمة الجيدة، هناك مبادئ معينة يجب الالتزام بها سواء تم تنفيذها في الشركات أو القطاع الاجتماعي أو القطاع الخيري. لماذا الحوكمة مهمة في القطاع الخيري؟

وفقاً للمجلس الوطني للمؤسسات التطوعية (NVCO)^(١)، يُستخدم مصطلح الحوكمة لوصف دور أعضاء مجلس الأمناء في الجمعية الخيرية على النحو التالي: تحديد الاتجاه طويل الأجل للجمعية الخيرية، بما في

(١) National Council for Voluntary Organisations (NCVO) is a charitable company limited by guarantee incorporated and registered in England under company number 198344. It was founded in 1919 as the National Council of Social Services, incorporated on 30 May 1924 and registered as a charity on 1 January 1964. It's governed by its articles of association and detailed regulations made under the articles

لمجلس الوطني للمؤسسات التطوعية هو شركة خيرية محدودة بموجب الضمان أسست ومسجلة في إنجلترا تحت رقم الشركة ١٩٨٣٤٤. تأسس في عام ١٩١٩ بوصفه المجلس الوطني للخدمات الاجتماعية، وتم تسجيله كشركة مساهمة في ٣٠ مايو ١٩٢٤ وتسجيله كجمعية خيرية في ١ يناير ١٩٦٤. يُحكمه نظامه الأساسي واللوائح المفصلة التي تم وضعها بموجب النظام الأساسي.



ذلك أهدافها وأغراضها؛ وتنفيذ السياسات والأنشطة لتحقيق تلك الأهداف؛ والامتثال للمتطلبات القانونية؛ وتحمل المسؤولية أمام أولئك الذين لديهم مصلحة أو «حصة» في الجمعية الخيرية. ويجب أن تكون الحوكمة الجيدة موجودة في جميع أنحاء الجمعية الخيرية. مجلس الأمناء مسؤول عن الحوكمة الجيدة، ولكنه يعتمد على العديد من الأشخاص المختلفين لتمكينهم من الحكم بشكل جيد من الموظفين والمتطوعين والمستشارين وأصحاب المصلحة.

وقد عرف المجلس الوطني للمؤسسات التطوعية (NVCVO) الحوكمة بـ:

The systems and processes concerned with ensuring the overall direction, effectiveness, supervision and accountability of an organisation.

«هي الأنظمة والعمليات المتعلقة بضمان الاتجاه العام، والفعالية، والإشراف، والمساءلة لمؤسسة معينة»

من خلال التعريف السابق، ذكر المجلس أربعة جوانب مهمة للحوكمة يتركز عليها مجلس الإدارة/ مجلس الأمناء (Board of Trustee) ويقوم بأداء واجباته كأمناء. ويقصد بهذا أن بتطبيق الحوكمة الجيدة، سيقدم مجلس الإدارة (أو مجلس الأمناء) والهيكل التنظيمي للحوكمة^(١):

(١) - NCVO (2023). Explaining governance. <https://www.ncvo.org.uk/help-and-/#/guidance/governance/what-is-governance/explaining-governance>



- ١ - **الاتجاه:** مجلس الأمناء يظهر القيادية عبر تحديد الاستراتيجية. ويكون المجلس واضحاً بشأن ما تهدف المنظمة لتحقيقه وكيفية تحقيقه.
- ٢ - **الفعالية:** استغلال الأموال والموارد الخيرية (الأموال التبرعية) بشكل جيد، مع التركيز على تحقيق النتائج المرغوبة.
- ٣ - **الإشراف:** التأكد من أن الجمعية تتبع القانون ووثيقة تأسيسها والسياسات، وعندما تنشأ مشكلات، يتم التعامل معها بسرعة. ويعتبر الاحتمالات المحتملة ومراقبة التقدم للحفاظ على سير المنظمة. ويتعلم من الأخطاء أو الصعوبات ويجري التغييرات حيثما يلزم ذلك.
- ٤ - **المساءلة:** التقرير لأولئك الذين يهمهم ما تقوم به المنظمة، بما في ذلك الجهات الرقابية (regulators).

ويجدر بالذكر هنا أنه في عام ١٩٩٢، قد نشر البنك الدولي كتاباً بعنوان «الحوكمة والتنمية» (*Governance and Development*) حيث يسلط الكتاب الضوء على جودة المؤسسات في مختلف البلدان النامية في استخدام مواردها لتحسين رفاهية شعوبها. كان مصطلح الحوكمة نسبياً جديداً في ذلك الوقت، على الرغم من أن الدراسات حول جودة إدارة المؤسسات بدأت في الستينيات. يولي البنك الدولي اهتماماً بالحوكمة بسبب دوره المفيد في تشجيع الجهود الرامية إلى زيادة التنمية^(١). هذه

(١) The World Bank. (1992). Governance and Development. Washington: A



الفكرة هي بداية تطوير مفهوم حوكمة القطاع العام الجيد^(١).

البنك الدولي في ذلك الكتاب يعرف مصطلح الحوكمة على أنه السبيل الذي يُستخدم فيه السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية. وعند مقارنة المبادئ بين حوكمة الشركات الجيدة وحوكمة القطاع العام الجيدة، نجد أنهما تقريباً متشابهتان. وهذا يُظهر أن النوعين من الحوكمة ضروريين للتنمية الاقتصادية للمجتمع من جانبين مختلفين، جانب القطاع الأهلي والقطاع العام (الحكومة أو الدولة). لذا، إن تنفيذ الحوكمة الجيدة في مختلف البلدان يتوافق مع الأفكار الأساسية التي وضعها البنك الدولي.

والحقيقة أن الحوكمة في القطاع الخيري أيضاً تخضع لنفس المبادئ والأسس النظرية لحوكمة الشركات الجيدة. وفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حيث أصدر UNDP الوثيقة السياسية (policy document) عن الحوكمة من أجل التنمية البشرية المستدامة في يناير ١٩٩٧، وبين فيها أن الحوكمة لديها ثلاثة جوانب: الحوكمة الاقتصادية والحوكمة السياسية والحوكمة الإدارية. الحوكمة الاقتصادية تتضمن عمليات اتخاذ القرار التي تؤثر في الأنشطة الاقتصادية للبلد وعلاقاته مع الاقتصادات الأخرى، ولديها تأثير كبير على العدالة والفقير وجودة الحياة. الحوكمة السياسية هي عملية اتخاذ

(١) Muhammad Ghafur Wibowo. (2020). Good Public Governance in Islamic Perspective An Analysis on the World Governance Indicator in OIC Member Countries. Journal of Islamic Economics, Finance, and Banking. Vol. 3, N0. 1

القرار لصياغة السياسات . الحوكمة الإدارية هي نظام تنفيذ السياسات . ولذا ، الحوكمة الجيدة تحدد العملية والهيكل التي توجه العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية . فالحوكمة تشمل الدولة ، لكنها تتجاوز الدولة بما في ذلك القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني^(١) .

والقطاع الخيري وغير الربحي يدخل تحت منظمات المجتمع المدني . وفقاً لوثيقة سياسية الأمم المتحدة حول الحوكمة ، هناك الكثير من الدراسات حول خصائص الحكومة الفعّالة ، والأعمال التجارية الناجحة ، ومنظمات المجتمع المدني الفعّالة ، ولكن خصائص الحوكمة الجيدة المعرّفة بالمفهوم الاجتماعي تظل غامضة . وفي تلك الوثيقة السياسية ، تسعة مبادئ تم التعرف عليها على النحو التالي :

* الأول: المشاركة (participation)

وبينت الوثيقة السياسية المقصود بمصطلح «المشاركة» هنا بأنه يجب أن يكون لجميع الرجال والنساء صوت في اتخاذ القرارات ، سواء مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم . هذه المشاركة الواسعة تعتمد على حرية التجمع والتعبير ، وكذلك القدرات على المشاركة بشكل بناء .

* الثاني: سيادة القانون (rule of law)

المقصود بسيادة القانون هو أن الإطار القانوني يجب أن يكون عادلاً

(١) United Nations Development Programme (1997), Governance for Sustainable

· Human Development: A UNDP Policy Document



ويُنَفَّذُ بموضوعية ، خصوصاً فيما يتعلق بقوانين حقوق الإنسان .

❖ الثالث: الشفافية (Transparency)

الشفافية تقوم على تدفق حر للمعلومات . فالعمليات والمؤسسات والمعلومات متاحة مباشرة لأولئك الذين يعنون بها ، ويتم توفير ما يكفي من المعلومات لفهمها ومراقبتها .

❖ الرابع: الاستجابة (Responsiveness)

المؤسسات والعمليات تحاول خدمة جميع أصحاب المصلحة .

❖ الخامس: الإجماع العام (Consensus orientation)

هذا مهم جداً لأن الحوكمة الجيدة توسّط بين المصالح المتباينة للوصول إلى توافق واسع حول ما يخدم مصلحة الجماعة بقدر الإمكان ، فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات .

❖ السادس: المساواة (Equity)

المراد بالمساواة هنا أن جميع الرجال والنساء لديهم فرص لتحسين رفاهيتهم أو الحفاظ عليها . .

❖ السابع: الفاعلية والكفاءة (Effectiveness and efficiency)

العمليات والمؤسسات تنتج نتائج تلي الاحتياجات مع استغلال أفضل للموارد .



✳️ الثامن: المساءلة (Accountability)

هذا المبدأ النظري يعني أن أصحاب القرارات أو متخذي القرار في الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني تخضع للمساءلة أمام الجمهور بالإضافة إلى أصحاب المصلحة في المؤسسات. وتختلف هذه المساءلة والمحاسبة اعتماداً على نوع المنظمة ومدى تأثير القرار سواء كان داخلياً أم خارجياً بالنسبة للمنظمة.

✳️ التاسع: والرؤية الاستراتيجية (Strategic vision)

القادة والجمهور لديهم رؤية واسعة وطويلة الأمد بشأن الحوكمة الجيدة وتنمية الإنسان، بالإضافة إلى إحساس بما يلزم لتحقيق هذه التنمية. هناك أيضاً فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي تركز عليها تلك الرؤية.

ووفقاً لوثيقة السياسة لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية، فإن هذه الخصائص الأساسية والأسس النظرية متبادلة التعزيز ولا يمكن أن تكون مستقلة عن بعضها البعض. على سبيل المثال، الحصول على المعلومات يعني الشفافية، والمشاركة الأوسع واتخاذ قرارات أكثر فعالية. والمشاركة الواسعة تسهم في تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة وفي شرعية تلك القرارات. والشرعية، بدورها، تعني تنفيذاً فعالاً وتشجيعاً للمشاركة المزيدة. والمؤسسات المستجيبة يجب أن تكون شفافة وتعمل وفقاً لسيادة القانون إذا كانت عادلة.



ولتمام الفائدة أيضا يجدر بالذكر أن جمهورية سنغافورة قد أسست كود (قوانين) لحوكمة قطاع الأعمال الخيرية (code of governance) (١). تم تحديث كود الحوكمة الذي بدأ تقديمه في عام ٢٠٠٧ في عامي ٢٠١١ و ٢٠١٧. وفي عام ٢٠٢١، سعت مجلس القطاعات الخيرية إلى مراجعة الكود لإدخال ممارسات متميزة مستدامة لتحقيق حوكمة جيدة، وجعلها مناسبة دائمة بالجمعيات الخيرية، ولمساعدة الجمعيات الخيرية على تطبيق الكود بفعالية أكبر. تحول الكود إلى نهج مبني على المبادئ ويتضمن ٦ مبادئ.

وهذا الكود يعتبر قانونا يهدف إلى تعزيز فعالية الجمعيات الخيرية من خلال توصية بممارسات حوكمة وإدارة جيدة. وتوفير توجيه لأعضاء مجلس الإدارة لمساعدتهم في أداء واجباتهم كمسؤولين ماليين (ممثلين موكلين بالعمل في مصلحة الجمعية). كما يهدف إلى زيادة الثقة العامة في قطاع الخيرية من خلال وضع معايير الحوكمة الجيدة للجمعيات الخيرية. وفيما يلي ستة مبادئ أساسية (٢):

المبدأ الأول: الجمعية تخدم رسالتها وتحقق أهدافها (٣).

المبدأ الثاني: الجمعية تمتلك مجلس إدارة وإدارة فعالة (٤)

(١) Charity Council. (2023). Charity Governance Report 2023. Singapore

(٢) <https://www.charities.gov.sg/Pages/Charities-and-IPCs/Manage-Your-#Charity/Code-of-Governance-for-Charities-IPCs.aspx>

(٣) The charity serves its mission and achieves its objectives

(٤) The charity has an effective Board and Management

المبدأ الثالث: الجمعية تتصرف بشكل مسؤول وعادل وبنزاهة^(١).

المبدأ الرابع: الجمعية مُدارة بشكل جيد وتخطط للمستقبل^(٢).

المبدأ الخامس: الجمعية مسؤولة وشفافة^(٣).

المبدأ السادس: الجمعية تتواصل بنشاط لزرع الثقة العامة^(٤).

ومن خلال ما سبق نستطيع أن نؤكد أن الحوكمة الجيدة ضروري للجمعيات الخيرية للحفاظ على النزاهة في صناعة الخدمات الاجتماعية. من المهم أن تكون الجمعيات مُحكمة بشكل جيد، شفافة، ومسؤولة أمام أصحاب المصلحة الخاصين بها. وذلك لأن الحوكمة تعتبر أمراً أساسياً بتطبيق قواعدها وأسسها في تحقيق الأهداف المرجوة وهي التي تحدد وتنظم آلية اتخاذ القرارات والمسئوليات، داخل المنظمة فيما بين مجلس الإدارة (أو مجلس الأمناء) والجهة التنفيذية، وغيرهم. وهذه القواعد والأسس قائمة على مبدأ الشفافية، والمسئولية، والمحاسبة، والعدالة.

وفي الحقيقة، يمكن تطبيق كل المبادئ والأسس النظرية للحوكمة الجيدة التي تم ذكرها في كل منظمات خيرية في جميع أنحاء العالم اعتماداً على هيئات التنظيم المعنية بتنفيذها في كل بلد.

(١) The charity acts responsibly, fairly and with integrity

(٢) The charity is well-managed and plans for the future

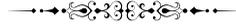
(٣) The charity is accountable and transparent

(٤) The charity communicates actively to instil public confidence



المبحث الرابع

مفهوم الحوكمة من منظور الشريعة الإسلامية



بعد أن درسنا تعريف الحوكمة ، فإنه يجدر بنا تسليط الضوء على بيان مفهوم الحوكمة أو الحوكمة الجيدة (Good Governance) من منظور الشريعة الإسلامية سواء كانت مطبقة في القطاع العام أو الخاص أو الخيري . والحوكمة بهذا المصطلح لا توجد في النصوص الشرعية والكتب الفقهية . ولكن هذا لا يعني أن الأسس النظرية والمبادئ الأساسية للحوكمة أمر غريب في الإسلام . بل هناك الكثير من البحوث العلمية التي درست الحوكمة من ناحية الشرع أو الفقه الإسلامي .

وقد أجاد الباحثان د . فؤاد العمر وباسمة المعود في بحثهما القيم^(١) حيث درسا دراسة تحليلية لاتجاهات الحوكمة في الإسلام . والبحث بدأ ببيان أن الرشد والصلاح في التصرفات يعتبران من أساسيات القيم الإسلامية . واستدل الباحثان بعدد من النصوص القرآنية والنبوية كالتالي :

١ - ﴿وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسِطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا﴾ [الإسراء: ٢٩] . قال ابن كثير في تفسير هذه الآية الكريمة: يقول تعالى

(١) د . فؤاد بن عبد الله العمر وباسمة بنت عبد العزيز المعود . قواعد حوكمة الوقف نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً . مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسة الأوقاف بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .



أمرا بالاقتصاد في العيش ذاما للبلخ ناهيا عن السرف (١)

٢ - ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا إِبْرَاهِيمَ رُشْدَهُ مِن قَبْلُ وَكُنَّا بِهِ عَالِمِينَ﴾ [الأنبياء: ٥١].

وقال القرطبي: رشده صلاحه (٢)

٣ - ﴿إِذْ أَوَى الْفِتْيَةُ إِلَى الْكَهْفِ فَقَالُوا رَبَّنَا آتِنَا مِن لَّدُنكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ

لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا﴾ [الكهف: ١٠]. وفي تفسير ابن كثير: أي: وقدر لنا من أمرنا هذا رشدا (٣)، أي: اجعل عاقبتنا رشدا كما جاء في الحديث: «وما قضيت

لنا من قضاء، فاجعل عاقبته رشدا» (٤)

٤ - ﴿وَقَالَ الَّذِي ءَامَنَ يَلْقَوْنَ أَتَّعُونَ أَهْدِكُمْ سَبِيلَ الرَّشَادِ﴾ [غافر:

٣٨]. وفي تفسير الطبري: إن اتبعتموني فقبلتم مني ما أقول لكم، بينت لكم طريق الصواب الذي ترشدون إذا أخذتم فيه وسلكتموه وذلك هو دين الله الذي ابتعث به موسى (٥).

٥ - وفي الحديث: قال رسول الله ﷺ: يا عائشة، عليك بجُمَلِ الدعاءِ

وجوامعِهِ قولي: اللهم إني أسألك من الخير كله، عاجله وآجله، ما علمتُ منه وما لم أعلم وأسألك الجنة وما قرَّب إليها من قولٍ أو عملٍ، وأعوذُ بك من النَّارِ وما قرَّب إليها من قولٍ أو عملٍ وأسألك مما سألك به محمدٌ، وأعوذُ

(١) ابن كثير (١٩٩٩). تفسير القرآن العظيم، ج ٥، ص ٧٠.

(٢) القرطبي (١٩٦٤)، الجامع لأحكام القرآن، تفسير القرطبي ج ١١، ص ٢٩٦.

(٣) ابن كثير (١٩٩٩). تفسير القرآن العظيم، ج ٥، ص ١٣٩.

(٤) سيأتي تخريج هذا الحديث.

(٥) الطبري (٢٠٠٠) جامع البيان في تأويل القرآن، ج ٢١ ص ٣٨٩.



بك مما تعوذ منه محمدٌ، وما قضيتَ لي قضاءً فاجعل عاقبته رَشَدًا. أي توفيقاً للرشد^(١)

كما قد درس الناهض وصالحي^(٢) دراسة ممتازة في شرح مبادئ أساسية للحوكمة من منظور إسلامي حيث ذكرا في بحثهما أن الحوكمة جاءت لتعزيز مفاهيم ومبادئ عامة وأساسية كالنزاهة، والعدالة، والمساواة، والشفافية، والكفاءة، والمشاركة، والتمكين، والاستقلالية، والمسؤولية، والمحاسبة، وغيرها من المفاهيم الإيجابية. ولقد حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تسعة مبادئ أساسية للحوكمة، وهي: المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، الإجماع العام، المساواة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، والرؤية الاستراتيجية. ولقد بين الناهض وصالحي أن لهذه المبادئ أسس وأصول جاءت بها الشريعة الإسلامية. وذلك كما يلي:

١ - مبدأ المشاركة: هناك نصوص شرعية جاءت بتعزيز هذا المبدأ لأن

المقصود بهذا المبدأ هو أن جميع الرجال والنساء يجب أن يكون لهم صوت في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو من خلال إحدى المؤسسات الرسمية التي تهتم بمصالحهم. وهذا المبدأ يرجع إلى مبدأ الشورى المنصوص في القرآن الكريم كما قال الله تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ [الشورى: ٣٨]، وقال الله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

(١) هذا الحديث أخرجه أحمد في مسنده، ج ٤٢ ص ٦٧. رقم الحديث ٢٥١٣٧.

(٢) عبد العزيز الناهض ويونس وصالحي، مبادئ ونظريات الحوكمة من منظور الشريعة الإسلامية،

المجلد ٢ والعدد ٢، مجلة الرسالة، الجامعة الإسلامية العالمية الماليزية ٢٠١٨.



الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿ [آل عمران: ١٥٩] .

وفي تفسير الطبري: إنما أمره الله بمشاورة أصحابه فيما أمره بمشاورتهم فيه، مع إغنائه بتقويمه إياه وتدبيره أسبابه عن آرائهم، ليتبعه المؤمنون من بعده فيما حزبهم من أمر دينهم، ويستتوا بسنته في ذلك، ويحتذوا المثل الذي رأوه يفعل في حياته من مشاورته في أموره مع المنزلة التي هو بها من الله = أصحابه وتباعه في الأمر ينزل بهم من أمر دينهم وديانهم، فيتشاوروا بينهم ثم يصدروا عما اجتمع عليه ملئهم. لأن المؤمنين إذا تشاوروا في أمور دينهم متبعين الحق في ذلك، لم يخلهم الله ﷻ من لطفه وتوفيقه للصواب من الرأي والقول فيه. قالوا: وذلك نظير قوله ﷻ الذي مدح به أهل الإيمان: ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ﴾ [الشورى: ٣٨] (١). والدليل على هذا المبدأ من السنة النبوية ما رواه أبو هريرة رضي الله تعالى عنه: ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ (٢).

٢ - مبدأ سيادة القانون: المقصود بهذا أن النظام القانوني لا بد أن يكون عادلاً. والعدل في الحقيقة أصل عظيم من أصول الشريعة. فاتباع أمر الله تعالى وتطبيق شريعته هو الواجب. قال تعالى: ﴿ وَأَنْ أَحْكَمَ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَأَحْذَرُهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ ﴾ [المائدة: ٤٩]، ومن الأدلة التي يستدل بها على هذا المبدأ العظيم ما رواه الشيخان أن

(١) الطبري (٢٠٠٠) جامع البيان في تأويل القرآن، ج ٧ ص ٣٤٤.

(٢) رواه الترمذي في سنن الترمذي، أبواب الجهاد، باب ما جاء في المشورة ٢٦٥/٣ رقم الحديث ١٧١٤، بيروت: دار الغرب الإسلامي.



رسول الله ﷺ في شأن المرأة المخزومية: إنما أهلك الذين قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها^(١)

٣ - مبدأ الشفافية: هذا المبدأ يقصد به حرية انتقال المعلومات فالجمعية الخيرية لا بد أن تعترف بأهمية الكشف العام في مساعدة الحفاظ على الشفافية والإفصاح وردع السلوكيات الاحتياالية. وفي الشريعة نجد أصولاً لهذا المبدأ حيث قد نهى الله ﷻ عن كتمان الحق أو الشهادة، فيقول تعالى: ﴿وَلَا تَلْسُوا الْحَقَّ بِالْبَطْلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْمُونَ﴾ [البقرة: ٤٢]، ويقول تعالى: ﴿وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ﴾ [البقرة: ٢٨٣].

ومن السنة المطهرة، أَنَّ صَفِيَّةَ - زَوْجَ النَّبِيِّ ﷺ - أَخْبَرَتْهُ أَنَّهَا جَاءَتْ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ تَزُورُهُ فِي اعْتِكَافِهِ فِي الْمَسْجِدِ فِي الْعَشْرِ الْأَوَاخِرِ مِنْ رَمَضَانَ، فَتَحَدَّثَتْ عِنْدَهُ سَاعَةً، ثُمَّ قَامَتْ تَنْقَلِبُ، فَقَامَ النَّبِيُّ ﷺ مَعَهَا يَقْلِبُهَا، حَتَّى إِذَا بَلَغَتْ بَابَ الْمَسْجِدِ عِنْدَ بَابِ أُمِّ سَلَمَةَ، مَرَّ رَجُلَانِ مِنَ الْأَنْصَارِ، فَسَلَّمَ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، فَقَالَ لَهُمَا النَّبِيُّ ﷺ: «عَلَى رِسْلِكُمَا، إِنَّمَا هِيَ صَفِيَّةُ بِنْتُ حُبَيْبٍ»، فَقَالَا: سُبْحَانَ اللَّهِ يَا رَسُولَ اللَّهِ، وَكَبَّرَ عَلَيْهِمَا، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: «إِنَّ الشَّيْطَانَ يَبْلُغُ مِنَ الْإِنْسَانِ مَبْلَغَ الدَّمِ، وَإِنِّي خَشِيتُ أَنْ يَقْذِفَ فِي

(١) رواه البخاري، صحيح البخاري، أحاديث الأنبياء، باب حديث الغار، ج ٤، ص ١٧٥ بيروت: دار طوق النجاة، الطبعة الأولى، ٢٠٠١، (، كتاب، رقم الحديث: ٣٤٧٥؛ ورواه مسلم، صحيح مسلم) (، كتاب الحدود، باب قطع السارق الشريف وغيره، ج ٣، ص ١٣١٥، رقم الحديث: ١٦٨٨ بيروت: دار إحياء التراث العربي.



قلوبكم ما شئنا» (١).

وإذا نظرنا إلى المفهوم العلمية للشفافية، فإن دلالة المفهوم العلمية تشير إلى الوضوح والبيان والنزاهة في مجالات العمل المختلفة بحيث تكون المعلومة متاحة بشكل عادي مما يؤدي إلى بناء الثقة واكتشاف ثغرات الفساد المختلفة. ولذلك ترتبط الشفافية بمفهوم الإفصاح من حيث مفهومها ومعناها، حيث إنهما يلتقيان في بث المعارف أو نقل المعلومات من مصدر إنتاجها إلى مستقر الاستفادة منها أو استخدامها. فالشفافية في الإسلام تعتبر قيمة خلقية يجب الالتزام بها لتحقيق العدل والبيان والوضوح بين أفراد المجتمع.

٤ - مبدأ الاستجابة: يقصد بهذا أن الإجراءات والمؤسسات الرسمية يجب أن تحاول خدمة المستفيدين دون التهميش لأحد. من الأدلة على هذا المبدأ: قول النبي ﷺ: «ما من إمام أو والٍ يُغلقُ بابَهُ دونَ ذَوِي الحَاجَةِ والخُلَّةِ والمَسْكَنَةِ؛ إِلَّا أَغْلَقَ اللهُ بابَ السماءِ دونَ خَلَّتِهِ وحَاجَتِهِ ومَسْكَنَتِهِ» (٢).

٥ - مبدأ الإجماع والتوافق العام. يقصد بهذا المبدأ أن الحوكمة الجيدة هي التي تراعي مختلف الاهتمامات والآراء حتى تصل إلى توافق عام يعتبر هو الأفضل للمجموعة والمجتمع. وهذا ما حدث بعد وفاة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه، فقد انحصرت الخلافة بين عثمان بن عفان وعلي بن

(١) رواه البخاري، صحيح البخاري، كتاب الاعتكاف، باب: هل يخرج المعتكف لحوائجه إلى باب المسجد، ج ١٠ ص ٣٤٦.

(٢) رواه أحمد، مسند الإمام أحمد، ج ٢٩، ص ٥٦٥، رقم الحديث: ١٨٠٣٣.



أبي طالب عليه السلام، فسعى عبد الرحمن بن عوف رضي الله عنه إلى جمع رأي الناس والوصول إلى توافق عام، حيث قام يجمع رأي المسلمين برأي رؤوس الناس وأقيادهم جميعاً وأشتاتاً، مثني وفرادى، ومجتمعين، سراً وجهراً، حتى خلص إلى النساء المخدرات في حجابهن، في مدة ثلاثة أيام لبلياليها، فلم يجد اثنين يختلفان في تقدم عثمان بن عفان

٦ - مبدأ المساواة: فينص هذا المبدأ على أن جميع الرجال والنساء

لديهم الفرصة للتطوير والمحافظة على راحتهم وسعادتهم. بين الناهض وصوالحي أن الشريعة جاءت بهذا المبدأ حيث أن الشرع لا يفرق بين الناس. كل الناس من آدم. فلذا، لا فرق بين عربي وغير عربي إلا بالتقوى. قال الله تعالى: ﴿يَأَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ﴾ [النساء: ١]. قال الله عزوجل: ﴿يَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ﴾ [الحجرات: ١٣].

فالمراد بالمساواة هنا هو عملية التعرف على الحواجز التي تخلق اختلافات في الوصول إلى الموارد والوسائل وإزالتها، وتحقيق المعاملة العادلة والفرص المتساوية للازدهار.

٧ - مبدأ الفاعلية والكفاءة: المقصود بهذا أن الإجراءات والمؤسسات

الرسمية يجب أن تؤدي نتائجها إلى خدمة احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد. فقد أمر ربنا ﷺ في كتابه الكريم باتباع الأحسن: ﴿الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُ اللَّهُ﴾ [الزمر: ١٨]. وبين الباحثان أن من ذلك اتباع أفضل الممارسات لخدمة احتياجات



المجتمع ، والاستخدام الأمثل لموارده . ثم أورد الباحثان ما ذكره الله في قصة يوسف عليه السلام عندما قال طلبا للمصلحة: ﴿ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ ﴾ [يوسف: ٥٥] . وفي تفسير ابن كثير: وسأل العمل لعلمه بقدرته عليه ، ولما في ذلك من المصالح للناس وإنما سأل أن يجعل على خزائن الأرض ، وهي الأهرام التي يجمع فيها الغلات ، لما يستقبلونه من السنين التي أخبرهم بشأنها ، ليتصرف لهم على الوجه الأحوط والأصلح والأرشد ، فأجيب إلى ذلك رغبة فيه ، وتكرمة له .

٨ - مبدأ المساءلة: المقصود بهذا أن جميع متخذي القرار معرضين

للمساءلة والمحاسبة من قبل أفراد المجتمع وأصحاب المصلحة . هذا المبدأ أصل عظيم من أصول الشريعة وذلك لأن جميع الناس مساءلون أمام الله تعالى يوم القيامة . وفي سورة النحل: ٩٣ يقول الله تعالى: ﴿ وَلَسْئَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [النحل: ٩٣] ويقول الله عزوجل: ﴿ وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [التوبة: ١٠٥] .

وهذا المبدأ أيضا يتعلق بمسؤولية كبيرة يتحملها جميع الناس على قدر

وظائفهم . وفي الحديث المشهور ، عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: « أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى



مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ ، أَلَا فِكْلُكُمْ رَاعٍ ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ» (١) .

٩ - مبدأ الرؤية الاستراتيجية: هذا المبدأ يشير إلى أن مبدأ التخطيط

والإعداد مع استخدام الوسائل المتاحة . فيجب على القادة وأفراد الناس أن يكون لهم تصور شامل وطويل المدى للحكومة والتنمية وما هو مطلوب لهذه التنمية . ويمكن أن يستدل على هذا المبدأ ما ضرب لنا القرآن الكريم من خلال قصة يوسف عليه السلام ، فيقول الله تعالى: ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُخْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِصُونَ ﴾ [يوسف: ٤٧-٤٩] .

ومن ذلك أيضا قوله تعالى: ﴿ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَعَآخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفِّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تظَلَمُونَ ﴾ [الأنفال: ٦٠] .

ومن الجدير بالذكر أيضا أن مما توصل إليه البحث (٢) هناك ثلاث نظريات الحوكمة الحديثة التي لها جذورها وأصولها في الشريعة الإسلامية

(١) رواه البخاري ، صحيح البخاري ، كِتَابُ الْأَحْكَامِ بَابُ قَوْلِ اللَّهِ تَعَالَى وَ﴿ أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ [النساء: ٥٩] ، ج ٩ ص ٦٢ ك ورزاه مسلم ، صحيح مسلم ؛ كتاب الإمارة ، باب فضيلة الإمام العادل ، وعقوبة الجائر ، والحث على الرفق بالرعية ، والنهي عن إدخال المشقة عليهم ، ج ٣ ، ص ١٤٦٩ .

(٢) عبد العزيز الناهض ويونس صوالحي ، مبادئ ونظريات الحوكمة من منظور الشريعة الإسلامية ، ص ٨٢ - ٩٥ .



وهي نظرية الوكالة، والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل. وأطال الباحثان في دراسة هذه النظريات بذكر الأدلة والنصوص الشرعية المتعلقة بها.

وكل ما سبق يشير إلى أن مبادئ الحوكمة ليست مفهوماً طارئاً، حيث حث الإسلام على حماية الضروريات الخمس: الدين والنفس والعقل والنسل والمال، ويمكن حفظ كلها من خلال تطبيق الحوكمة كما أن الرشد والصالح تعتبران من أساسيات القيم الإسلامية. وحيث أن الأعمال الخيرية من الصدقة والوقف والتبرعات الأخرى تتطلب تحقيق الرشد في التصرفات والصالح في الأعمال، فإن ذلك يتطلب اتباع مبادئ معينة وضوابط خاصة مثل مبادئ الحوكمة كالشفافية والمساءلة والعدالة والأمانة وغير ذلك.

وقد ذكرنا في المبحث الثالث أن للحوكمة ثلاثة جوانب: الحوكمة الاقتصادية والحوكمة السياسية والحوكمة الإدارية. ولكن لما كانت المنظمات الخيرية في كثير من الدول الإسلامية تتعامل مع الأموال التبرعية كالصدقة والوقف والزكاة، فإن ثلاثة جوانب للحوكمة لا بد أن تضاف إليها الجانب الرابع وهو الحوكمة الشرعية. فهذه الحوكمة الشرعية تعتبر من أفضل الممارسات الحوكمية إن لم تكن واجبة وذلك لأن الحوكمة في المنظمات الخيرية في الحقيقة يحكمها الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية من خلال إيجاد هيئة الرقابة الشرعية تعمل على التأكد من مطابقة عمليات المنظمات الخيرية غير الربحية مع أحكام الشريعة الإسلامية.

وكما هو معلوم لدى الجميع، أن الحوكمة الشرعية قد تم تطبيقها في



المصارف الإسلامية في كثير من الدول الإسلامية. وقد عرف مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية في المعيار رقم ١٠ بأنها: «مجموعة من الترتيبات المؤسسية والتنظيمية التي تتأكد من خلالها مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن هناك إشرافا شرعيا فعالا ومستقلا».

وهذا التعريف يوضح المهام الواسعة لمجلس الرقابة الشرعية في الإشراف والمراقبة على الامتثال للشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية ، وبالتالي ، فإن كفاءتهم أمر ضروري لتشكيل هيئة الرقابة الشرعية القوية . كما يعني ذلك أن تأسيس هيئة الرقابة الشرعية أمر بالغ الأهمية لنظام الحوكمة الشرعية كهيئة موثوقة تضمن الامتثال للشرعية .

وعلى سبيل المثال ، وفقا للقانون الماليزي ، فإن الأمور المتعلقة بالزكاة والأوقاف تكون من ضمن سلطة الولايات المختلفة في ماليزيا . كما يجدر بالذكر أن ما يتعلق بإدارة الأموال الزكوية والوقفية في ماليزيا بما فيها من توزيعا واستخدامها واستبدالها يخضع لأحكام الشريعة الإسلامية . وبشكل قانوني ، فإن المجلس الديني في كل ولاية ، له سلطة في شؤون الزكاة والأوقاف . وبالتالي ، فإن القانون المحلي ينص على وجوب الحصول على موافقة هيئة الفتوى الخاصة للولاية المعنية .

هذا فيما يتعلق بالأوقاف والزكوات ، فكيف بأموال التبرعات الأخرى؟ من يقوم بالإشراف عليها ومراقبتها؟ فما هي الجهة التي تقوم بإصدار الفتاوى والقرارات ذات الصلة التي تحكم عمل المنظمات الخيرية؟ وكذلك العملية



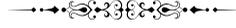
بنشر المعلومات المتعلقة بتلك الفتاوى والقرارات بين الموظفين في المنظمات الخيرية كما يهمننا العمل على مراقبة الأنشطة اليومية للتأكد من الامتثال للفتاوى والقرارات . من خلال ما سبق ، نستطيع أن نؤكد على أهمية الحوكمة الشرعية في القطاع الخيري من أجل تحقيق الثقة لدى المتبرعين كما أنها تزيد شفافية المنظمات الخيرية ومساءلتها أمام الجمهور .





المبحث الخامس

بعض المبادئ الأساسية لتأييد الحوكمة في القطاع الخيري المؤسسات الوقفية أنموذجا



أولا يجدر بنا أن نؤكد بأن القطاع الخيري في كل دولة يختلف تماما من حيث إدارة أعماله وشؤون تدابيره. والقطاع الخيري يتنوع إلى أقسام عديدة على حسب المنتجات والعقود المستخدمة في تزويد صناديق أمواله كالصدقة والأوقاف والتبرعات والزكاة وغير ذلك.

ونظرا لما سبق بيانه من أن القطاع الخيري يختلف كثيرا من دولة إلى دولة أخرى، أود في هذه الورقة أن أشارككم بعض الاقتراحات الخاصة لقطاع الوقف. وذلك لأن تعزيز الحوكمة الجيدة يمثل أحد العناصر الرئيسية لتعزيز ثقة المستثمرين أو المتبرعين والثقة في القطاع الخيري لا سيما مؤسسات أو منظمات الوقف. هذه الممارسات الأفضل ضرورية لتعزيز إدارة وفعالية مؤسسات الوقف بشكل إضافي وحماية مصلحة المستفيدين، وهما من الأمور الأساسية لترسيخ الثقة العامة. يعتبر هذا المبحث دليلاً على أفضل ممارسات حوكمة الشركات التي يُشجع على مؤسسات الوقف اعتمادها. كما يُشجع أيضاً مؤسسات الوقف على الكشف عن بيان حول الحوكمة في التقرير السنوي أو التقرير النشاطي. والمرجع الأساسي في كل هذه الاقتراحات هو الكتاب بعنوان:

Waqf Assets: Development, Governance and Role of Islamic Capital Market

أصول الوقف (أموال الوقف): التنمية، الحوكمة، ودور الأسواق المالية الإسلامية^(١).

هذا الكتاب يجمع البحوث العلمية عن الوقف والأسواق المالية الإسلامية وهو كتاب أصدرته هيئة الأوراق المالية بماليزيا. وقد اقترح في هذا الكتاب ثلاثة مبادئ خاصة بمؤسسات الوقف لتعزيز الحوكمة الجيدة عند دخولها في مجال الأسواق المالية الإسلامية. وهذه المبادئ الثلاثة، وإن كانت تخص الحوكمة عند تطبيق الوقف في مجال السوق المالي الإسلامي إلا أنها يمكن استفادتها في تعزيز الحوكمة في عموم القطاع الخيري لا سيما المنظمات الوقفية. والمبادئ الثلاثة هي: تعزيز رقابة المؤسسات الوقفية، وتعزيز فعالية مؤسسات الوقف، وتعزيز التفاعل مع أصحاب المصلحة.

(١) Securities Commission Malaysia. Waqf Assets: Development, Governance and Role of Islamic Capital Market. Kuala Lumpur: Securities Commission .Malaysia. 2014



✿ المبدأ الأول: تعزيز رقابة المؤسسات الوقفية

تحت هذا المبدأ، هناك أربع اقتراحات مهمة:

١ - يجب على وكيل الوقف (أمين الوقف) إقامة أدوار ومسؤوليات واضحة مخصصة لهم ولأولئك الذين يتم تفويضهم للمؤسسات الوقفية .

هذا من الاقتراحات المهمة، فيجب على أمين الوقف (مجلس الأمناء) أن يمارس دور الإشراف ويوفر الرقابة على مؤسسات الوقف فيما يتعلق بإدارة أصول الوقف .

وينبغي أيضا أن تكون المؤسسات الوقفية مسؤولة عن إدارة أصول الوقف وفقاً لأهداف وتوجيهات المتبرعين . كما يجب تحديد أدوار ومسؤوليات وكيل الوقف ومؤسسات الوقف بوضوح وفهمها لضمان مساءلة الطرفين، وتجنب التداخلات وضمان الكفاءة .

٢ - يجب على وكيل الوقف (أمين الوقف) التأكد من أن مؤسسات الوقف تخضع لقانون/قواعد السلوك (code of conduct) .

يُشجع على أمين الوقف على تعزيز ثقافة جيدة تُنشئ سلوكاً أخلاقياً يلتزم به جميع مؤسسات الوقف . كما يجب على وكيل الوقف التأكد من أن مؤسسات الوقف تقوم بتشكيل مدونة قواعد/ قانون السلوك . وينبغي أن يعكس قانون السلوك هذه القيم الأخلاقية، كما ينبغي لوكيل الوقف أن يضمن توافر نظم داخلية مناسبة لدعم وتعزيز الامتثال من قبل مؤسسات الوقف .



كما ينبغي أن يعالج قواعد السلوك حاجة مؤسسات الوقف إلى العمل بنية حسنة وحذر وعناية معقولة وبمصلحة المتبرعين والمستفيدين ، والحفاظ على الاستقلالية والموضوعية وتجنب تضارب المصالح ، والحفاظ على سرية معلومات المتبرعين ، والالتزام بجميع القوانين المعمول بها ، ووضع قنوات اتصال وردود فعل مناسبة . ويجب مراجعة قواعد السلوك بشكل دوري ، ويجب توفير ملخص لقواعد السلوك على الموقع الرسمي للمؤسسة الوقفية .

٣ - يجب على أمين الوقف الإشراف على العمليات التجارية ومراقبتها وسلوك المؤسسات الوقفية:

يجب على أمين الوقف ومؤسساته الوقفية أن يؤسسوا ويوافقوا بوضوح حول أهداف إدارة أصول الوقف ، بما في ذلك أهداف الأداء التي يجب أن تكون تقابلها المؤسسات الوقفية . والمراجعة الدورية لأداء المؤسسات الوقفية ينبغي إجراؤها لضمان حماية مصالح أصحاب المصلحة وتليتها .

كما يجب على أمين الوقف الإشراف على أداء مؤسساته الوقفية ومراقبته والتأكد من أن أصول الوقف تدار بشكل صحيح . يجب أن يكون في مكانه التدابير المناسبة لتقييم أداء المؤسسات الوقفية وفعاليتها .

وفي حالة اتخاذ قرار بتوزيع الربح ، يجب أن يتم ذلك بشكل عدل للحفاظ على الغرض الصحيح لمؤسسات الوقف . ويجب على أمين الوقف ومؤسسات الوقف الاتفاق على ترتيب تقاسم الأرباح بينهما (إن وجد) ،



كما يجب أن تكون رسمية وشفافة .

ومما يجدر بالذكر هنا ، في ماليزيا ، مثلا يتلقى مجلس جهور الديني الإسلامي خمسة في المائة من التوزيع من استثمار مؤسسة أوقاف النور . وخمسة وعشرين في المائة من ذلك التوزيع يتم إعطاؤها للجمعيات الخيرية المختارة . وأما الأرباح المتبقية فلا بد من إعادة استثمارها .

ومما يجب تطبيقه وفقا لهذا المبدأ ، على وكيل الوقف تنفيذ ومراجعة آليات مراقبة الأمان الداخلية (internal controls) وأنظمة إدارة المخاطر (risk management system) لمؤسسات الوقف . ويجب إجراء اختبار دوري (periodic testing) لفعالية وكفاءة إجراءات وعمليات مراقبة الأمان الداخلية لضمان أن النظام قائم وقوي . يُشجع وكيل الوقف على ضمان وجود تقارير دورية وموجهة زمنياً بشأن مراقبة الأمان الداخلية وامثال التنظيمات في إدارة أصول الوقف .

٤ - يجب منح أمين الوقف إمكانية الوصول إلى المعلومات والمشورة:

يجب أن يكون لدى أمين الوقف الوصول إلى جميع المعلومات المتعلقة بمؤسسات الوقف ويجب أن يتم إبقاؤه على دراية بالعمليات والقرارات التي تتخذها مؤسسات الوقف في إدارة أصول الوقف . كما ينبغي على مؤسسات الوقف تقديم معلومات دقيقة وكاملة لأمين الوقف في الوقت المناسب لتمكينه من أداء واجباته بفعالية في تقييم أداء مؤسسات الوقف وحماية مصالح أصحاب المصلحة ورفاهية مؤسسات الوقف ككل . ثم يجب



أيضا أن يتاح لأمين الوقف الوصول إلى استشارات خبراء مستقلين ، حينما يكون ذلك ضرورياً ، لكي يكون قادراً على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الأنشطة التي تقوم بها مؤسسات الوقف في إدارة أصول الوقف .

المقصود من هذا أن الوصول إلى استشارات خبراء مستقلين يشير إلى حق وكيل الوقف في الحصول على استشارة من خبير مستقل مثل المحامين أو المستشارين المستقلين لتقديم نصائح له بشأن اقتراح استثمار معين أو نشاط متعلق بأصول الوقف ، على نفقة مؤسسات الوقف .

✽ المبدأ الثاني: تعزيز فعالية مؤسسات الوقف

هناك أربع اقتراحات لتطبيق هذا المبدأ كما يلي :

✽ أولاً: يجب أن تتوفر لمؤسسات الوقف الخبرة اللازمة لإدارة أصول الوقف

يجب على مؤسسات الوقف أن ترتقي بمعايير الأهلية واللياقة (fit and proper) وفقاً لاختبار الجدارة واللياقة الذي يتم تنفيذه من قبل الجهة الرقابية المختصة لضمان حيازتهم للمهارات والخبرات اللازمة لإدارة أصول الوقف . كما يجب أن تكون مؤسسات الوقف ذات خبرة ومعرفة بالمبادئ والقوانين الإسلامية المتعلقة بالوقف ، بالإضافة إلى السوق المالية الإسلامية . وبالتالي ، يجب على موظفي مؤسسات الوقف أن يخضعوا لتدريب دوري لضمان متابعتهم لأحدث التطورات في السوق المالية



الإسلامية لتنفيذ مسؤولياتهم في إدارة أصول الوقف بكفاءة . ستساعد برامج التدريب موظفي مؤسسات الوقف على فهم أفضل للأساليب المختلفة لاستغلال أصول الوقف ، مما سيمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة في إدارة هذه الأصول .

*** ثانياً: يجب أن تمتلك مؤسسات الوقف استراتيجية واضحة في إدارة أصول الوقف:**

يُشجع على مؤسسات الوقف أن تصوّر استراتيجيات لتحقيق أقصى عوائد من استغلال أصول الوقف وأن تشترك بشكل وثيق في الإدارة والعمليات اليومية لتلك الأصول . يجب أن تأخذ في اعتبارها جميع المخاطر والعوائد المناسبة بالإضافة إلى العوامل الأخرى ذات الصلة في وضع هذه الخطط لإدارة أصول الوقف .

كما يجب أن تكون الاستراتيجية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية وزمنية (ذكية) ضمن نطاق الأعمال التي تعمل فيها مؤسسات الوقف . يجب أن تستفيد مؤسسات الوقف أيضاً من ميزتها التنافسية ، والتي تشير إلى قدراتها ونقاط قوتها من أجل تحقيق الأهداف .

يمكن صياغة الاستراتيجيات بالتعاون مع الوسطاء المعينين والذين يتمتعون بتراخيص من الجهات الرقابية ويمتلكون المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع تعقيدات السوق المالية الإسلامية ، مع مراعاة المخاطر المحتملة لهذه الأنشطة .



❖ ثالثاً: يجب أن تكون لدى مؤسسات الوقف آليات رقابة داخلية كافية بما في ذلك إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي .

يجب على مؤسسات الوقف تحديد المخاطر الرئيسية وضمان تنفيذ آليات رقابة داخلية مناسبة وتدابير التخفيف (mitigation measures). كما يجب على هذه المؤسسات أن تفهم تماماً المخاطر الرئيسية المتعلقة بجميع جوانب أنشطة السوق المالية الإسلامية وأن تدرك أن هذه الأنشطة ليست خالية من المخاطر . لذلك ، يجب على مؤسسات الوقف أن تضمن وجود أنظمة لإدارة هذه المخاطر بفعالية .

ويجب على مؤسسات الوقف إقامة إطار صلب لإدارة المخاطر . كما يجب على هذه المؤسسات تحديد مستوى تحمل المخاطر الخاص بها وتحديد المخاطر بنشاط وتقييمها ومراقبتها لحماية مصالح أصحاب المصلحة وللحفاظ على أصول الوقف .

يُشجع على مؤسسات الوقف ضمان توفر مستودع شامل للمعلومات حول جميع أصولها الوقفية . يجب أن يحتوي قاعدة البيانات على تفاصيل تتعلق بنوع الأصول وموقعها وقيمتها ، ويجب أن يتم تحديث قاعدة البيانات بانتظام أيضاً . يجب أن تُدقق الشؤون المالية لمؤسسات الوقف سنوياً لضمان أن البيانات المالية تُعتبر مصادر موثوقة للمعلومات المالية . كما يُشجع على الاستعانة بمراجعين مستقلين لتجنب تضارب المصالح وضمان نزاهة عملية المراجعة . يجب أن تتوافق الحسابات المدققة مع المعايير المالية السارية .



❖ رابعاً: يجب على مؤسسات الوقف إصدار تقرير سنوي يتم نشره للجمهور .

يجب على مؤسسات الوقف إعداد تقرير سنوي لتوفير نظرة عامة على أعمالهم في العام الذي يخصه . مفتاح إعداد تقارير عالية الجودة ومعنوية هو تقديم تقييم متوازن وسهل الفهم لوضعهم المالي وآفاقهم . كما يجب أن يتم توفير التقرير على موقع الويب الخاص بالمؤسسة

❖ المبدأ الثالث: تعزيز التفاعل مع أصحاب المصلحة

لمراعاة هذا المبدأ، ينبغي لمؤسسات الوقف تطبيق توصيتين أو اقتراحين:

❖ أولاً: يجب على مؤسسات الوقف أن تشارك أصحاب مصلحتها بشكل مستمر .

يشجع على مؤسسات الوقف أن تجري اتصالات منتظمة مع أمين الوقف والجمهور بشأن أدائها حوكمتها ومسائل أخرى تؤثر على مصالحهم . تسمح هذه الاتصالات للجمهور بتقييم أداء هذه المؤسسات الوقفية وهذا أيضاً يساهم في تعزيز الثقة العامة .

❖ ثانياً: يجب على مؤسسات الوقف إنشاء سياسة تواصل واضحة وفعالة لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة .

يجب على مؤسسات الوقف إنشاء سياسة تمكن من التواصل الفعال



مع أمين الوقف والجمهور. يجب أن تتضمن هذه السياسة تحديد تواتر التقارير وكيفية مراعاة الملاحظات التي تُرد من أمين الوقف والجمهور عند اتخاذ القرارات. ويمكن تقديم هذه التقارير من خلال البريد الدوري أو الموقع الرسمي أو أي طريقة أخرى تكون مناسبة للطرفين. كما يجب تعيين موظف مخصص للرد على استفسارات الجمهور.

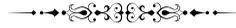
ويجب أيضا على مؤسسات الوقف الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في التواصل مع أصحاب المصلحة لضمان نشر المعلومات بكفاءة وفي الوقت المناسب. يُشجع على هذه المؤسسات أن تقوم بإنشاء موقع ويب خاص بها حيث يتم نشر معلومات مثل التقرير السنوي، والأنشطة، واستراتيجيات إدارة الأصول، وهويات المستفيدين، والقيمة الصافية لأصول الوقف التي تديرها لصالحهم. يجب أن تكون جميع المعلومات المنشورة على الموقع دقيقة ومُحدّثة بانتظام.





المبحث السادس

النتائج والتوصيات



بعد العرض السابق ، يمكن الوقوف على النتائج التالية:

- * الحوكمة في اللغة تدور حول مفهوم «إحكام السيطرة والمنع» - «إحكام السيطرة على الأمر مع إتقانه ومنعه من الوقوع في الفساد أو الظلم»
- * وتستخدم كلمة الحوكمة غالبا كمضاف إلى كلمة الشركات (governance)، فصارت حوكمة الشركات (Corporate Governance) كما توصف كلمة الحوكمة بصفة «الجيدة» (good)، فصارت الحوكمة الجيدة (Good Governance) أو حوكمة الشركات الجيدة (Corporate Good Governance) كما تطلق أيضا بالحوكمة الرشيدة أو الحكم الرشيد.
- * عرفت الحوكمة بـ«العملية والهيكل المستخدمة لتوجيه الشركة وإدارة أعمالها وشؤونها نحو تعزيز ازدهار الأعمال والمساءلة المؤسسية ، بهدف تحقيق قيمة المساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصلحة أصحاب المصلحة الآخرين».
- * الحوكمة عموما تتعلق بتلك الهياكل القانونية والتنظيمية التي تعني بنزاهة المؤسسة الداخلية (internal integrity of an institution).
- فالحوكمة هي الطريق المثلى في إدارة المؤسسة أو المنظمة أو

الجمعية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، مع مراعاة الإطار القانوني، والمسؤوليات، وتطلعات المجتمع، وأصحاب المصلحة، والمعايير الأخلاقية.

* القطاع الخيري يشمل أعمال الأفراد والمؤسسات وجميع مجالات الحياة لتقديم ما يرضي الله تعالى. وهو - بهذا المفهوم - منتشر ومراد به في الدول الإسلامية لا سيما ما يعمله المؤسسات الدينية أو المؤسسات الخيرية والتطوعية كمؤسسة الزكاة والصدقة والأوقاف

* القطاع الخيري بحاجة ماسة إلى الحوكمة الرشيدة لضبط أعماله وأنشطته التي ستضمن نجاح هذه المنظمات في تحقيق أهدافها.

* هناك أربعة جوانب مهمة للحوكمة ليرتكز عليها مجلس الإدارة/ مجلس الأمناء (Board of Trustee) وهي: الاتجاه، والفعالية، والإشراف، والمساءلة:.

* توجد تسعة مبادئ أساسية للحوكمة وهي: المشاركة (participation)، وسيادة القانون (rule of law)، والشفافية (Transparency)، والاستجابة (Responsiveness)، والإجماع العام (Consensus orientation)، والمساواة (Equity)، والفاعلية والكفاءة (Effectiveness and efficiency)، والمساءلة (Accountability)، والرؤية الاستراتيجية (Strategic vision)

* لهذه المبادئ التسعة أسس وأصول في الشريعة الإسلامية. وإن



كانت الحوكمة بهذا المصطلح لا توجد في النصوص الشرعية والكتب
الفقهية

* هناك أيضا نصوص قرآنية ونبوية تشير إلى أن الرشد والصلاح في
التصرفات يعتبران من أساسيات القيم الإسلامية . وحيث أن الأعمال الخيرية
من الصدقة والوقف والتبرعات الأخرى تتطلب تحقيق الرشد في التصرفات
والصلاح في الأعمال ، فإن ذلك يتطلب اتباع مبادئ معينة وضوابط خاصة
مثل مبادئ الحوكمة كالشفافية والمساءلة والعدالة والأمانة وغير ذلك .

* الأفضل في ممارسة الحوكمة أن تضاف الحوكمة الشرعية إلى ثلاثة
جوانب: الحوكمة الاقتصادية والحوكمة السياسية والحوكمة الإدارية لأن
الحوكمة في المنظمات الخيرية في الحقيقة يحكمها الالتزام بمبادئ الشريعة
الإسلامية من خلال إيجاد هيئة الرقابة الشرعية تعمل على التأكد من مطابقة
عمليات المنظمات الخيرية غير الربحية مع أحكام الشريعة الإسلامية

* من أجل تعزيز الحوكمة في عموم القطاع الخيري لا سيما المنظمات
الوقفية، يشجع على الالتزام بثلاثة مبادئ أساسية ألا وهي: تعزيز رقابة
المؤسسات الوقفية، وتعزيز فعالية مؤسسات الوقف، وتعزيز التفاعل مع
أصحاب المصلحة .

* **أما التوصيات ،** فإن هذه الورقة تصي بما يأتي :

* عقد بحوث ودراسات تتم فيها مراجعة مسيرة إدارة القطاع الخيري
وتحديد تطوراتته

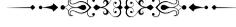


- * وضع معايير خاصة للحوكمة في القطاع الخيري مع إضافة الحوكمة الشرعية لا سيما لإشراف إدارة الأموال المتبرعة وفق الأحكام الشرعية
- * تحديد الإستراتيجية في تعزيز ثلاثة مبادئ في القطاع الخيري: تعزيز رقابة المؤسسات الوقفية ، وتعزيز فعالية مؤسسات الوقف ، وتعزيز التفاعل مع أصحاب المصلحة .





الخلاصة



بعد الانتهاء من دراسة هذا الموضوع، يمكن القول بأن المقصد الأصلي الذي نريد تحقيقه عند تطبيق الحوكمة الجيدة في القطاع الخيري هو ضمان نجاح هذه المنظمات الخيرية في كل مجالات أنشطتها وإدارة أموالها.

والحوكمة كما درسناها في هذه الورقة ليست شيئاً جديداً في الإسلام، بل لها جذورها وأصولها في الشريعة الإسلامية. والقطاع الخيري عند المسلمين يتوقع تطبيق الحوكمة بمفهوم أوسع من الحوكمة عند غير المسلمين. وذلك لأن الحوكمة في الإسلام لا بد أن تخضع لأحكام الشريعة. وذلك بالإضافة إلى الحوكمة القانونية والحوكمة المالية، هناك الحوكمة الخاصة في المؤسسات الإسلامية كالمؤسسات الخيرية، ألا وهي الحوكمة الشرعية

ففي سياق القطاع الخيري الذي أيضاً يعتبر من أنواع القطاعات المالية الإسلامية، يجب أن تشمل ممارسة الحوكمة الصالحة ترتيبات تنظيمية تضمن توجيه أفعال إدارة المؤسسات الخيرية بأقصى ما يمكن نحو مصلحة أصحاب المصلحة. كما تشمل توفير حوافز مناسبة لهيئات الحوكمة مثل مجلس الإدارة وهيئة الشريعة (لجنة الاستشارية الشرعية) والإدارة لمتابعة الأهداف التي تخدم مصلحة أصحاب المصلحة وتيسير المراقبة الفعّالة، مما



يشجع على استخدام الموارد بكفاءة أكبر . كما تشمل أيضا الامتثال لقواعد ومبادئ الشريعة الإسلامية .

وقد حاولت قدر استطاعتي كتابة هذا البحث ودراسة الموضوع . وفي الحقيقة إن هذا البحث المتواضع قد لا يستطيع أن يأتي بجواب مقنع يغطي جميع التساؤلات الواقعية التي تكمن في أذهان القارئ لهذا البحث . وعلى الرغم من ذلك ، حاولت أن أستوعب بعض الجوانب المهمة مع بيان المبادئ الأساسية والنظرية التي لا شك أن مثل هذه القضية بحاجة ماسة إلى بحث ودراسة من قبل الباحثين المعاصرين من حيث قواعد الحوكمة ومبادئها الخاصة للقطاع الخيري .

وأخيرا ، أسأل الله ﷻ أن ينفعنا وإياكم بمناقشة هذا الموضوع وأن يتقبل مني ومنكم جميع الأعمال الصالحة والله أعلم بالصواب .





المراجع

- * القرآن الكريم .
- * ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري ثم الدمشقي (١٤٢٠هـ - ١٩٩٩) تفسير القرآن العظيم . المحقق: سامي بن محمد سلامة . الناشر: دار طيبة للنشر والتوزيع .
- * الطبري، محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الأملي، أبو جعفر الطبري . (١٤٢٠ هـ - ٢٠٠٠ م) . جامع البيان في تأويل القرآن . المحقق: أحمد محمد شاكر . الناشر: مؤسسة الرسالة .
- * القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر بن فرح الأنصاري الخزرجي شمس الدين القرطبي . (١٣٨٤هـ - ١٩٦٤ م) الجامع لأحكام القرآن - تفسير القرطبي . تحقيق: أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش . الناشر: دار الكتب المصرية - القاهرة .
- * نذير حمدان، الخير ومرادفاته مفهومه وسائله عمومياته وشموليته قيمه الجوهرية - عواطفه مسؤولياته مواقعه بدائله وعائداته . درا المأمون للتراث .
- * الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، (٢٠٢١) القطاع غير الربحي - تعريفه - مسمياته - كياناته - ومنهجية قياس مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي . الإصدار الأول ٢٠٢١ . إدارة تحليل الأبحاث مكتب معالي النائب للتنمية الاجتماعية .
- * د. فؤاد بن عبد الله العمر وباسمة بنت عبد العزيز المعود . قواعد حوكمة الوقف

نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسة الأوقاف بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .

* عبد العزيز الناهض ويونس صوالحي ، مبادئ ونظريات الحوكمة من منظور الشريعة الإسلامية ، المجلد ٢ والعدد ٢ ، مجلة الرسالة ، الجامعة الإسلامية العالمية الماليزية ٢٠١٨ .

* أحمد ، أبو عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل بن هلال بن أسد الشيباني . (١٤٢١ هـ - ٢٠٠١ م) . مسند الإمام أحمد بن حنبل المحقق: شعيب الأرنؤوط - عادل مرشد ، وآخرون ، إشراف: د عبد الله بن عبد المحسن التركي . الناشر: مؤسسة الرسالة .

* الترمذي ، سنن الترمذي ، أبواب الجهاد ، باب ما جاء في المشورة ٢٦٥/٣ رقم الحديث ١٧١٤ ، بيروت: دار الغرب الإسلامي .

* البخاري ، صحيح البخاري ، بيروت: دار طوق النجاة ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ .

* مسلم ، صحيح مسلم (بيروت: دار إحياء التراث العربي .

* Nurfarahin Roslan, Roshayani Arshad & Nur Farahah Mohd Pauzi (2017). Accountability And Governance Reporting By Non-Profit Organizations. SHS Web of Conferences 36, 00041

* Muhammad Ghafur Wibowo. (2020). Good Public Governance in Islamic Perspective An Analysis on the World Governance Indicator in OIC Member Countries. Journal of Islamic Economics, Finance, and Banking. Vol. 3, N0. 1

* Mohamad Ismail bin Mohamad Yunus. (2017). Good Governance According to Islamic Perspective. Fiat Justisia



- .Volume 11 Number 3, July-September 2017: pp 201-231, Journal of Law
- * Masudul Alam Choudhury and Mohammad Ziaul Hoque Corporate governance in Islamic perspective. VOL. 6 ,(2006) ,NO. 2 2006, pp. 116-128, Q Emerald Group Publishing Limited ISSN 1472-0701
 - * - .The World Bank. (1992). Governance and Development .Washington:A World Bank Publication
 - * United Nations Development Programme (1997), Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy .Document
 - * - .Charity Council. (2023). Charity Governance Report 2023 Singapore
 - * <https://www.charities.gov.sg/Pages/Charities-and-IPCs/Manage-Your-Charity/Code-of-Governance-for-Charities-IPCs.aspx#>
 - * <https://www.charitygovernancecode.org/en>
 - * <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/governance>
 - * <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
 - * <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/public-sector>
 - * <https://www.investopedia.com/terms/p/private-sector.asp>
 - * <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/third-sector>



الأسس النظرية لحوكمة العمل الخيري

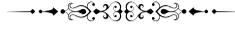
تقديم

أ. جميلة بنت محمد الخالدي

باحثة دكتوراه في الانحراف والضبط الاجتماعي
في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،
وعضو هيئة تدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل



الملخص



يُمثل القطاع الخيري الاقتصاد الاجتماعي في المجتمعات ، ويتكون من أشكال متعددة من الأنشطة المجتمعية ، ك: (التطوع ، والعطاء ، وبرامج المسؤولية الاجتماعية ، والريادة الاجتماعية) ، والكيانات غير الهادفة للربح ، (مثل: الجمعيات والمؤسسات الخيرية) التي تتميز بأنها تنبع من مبادرات ذاتية للمواطنين ، بإرادة طوعية ومستقلة عن الجهات الحكومية ، وأنها تخدم مجتمعاً بعينه ؛ أي لا تستهدفُ تعظيم الأرباح المادية استهدافاً رئيساً ، وتوزيعها بوصفها عوائد استثمارية .

في المقابل ، عمد القطاع الخيري نحو مؤسسة العمل التنظيمي في منظماته من خلال استحداث جملة من الممكنات التنظيمية ، والمتمثلة في آليات الحوكمة الرشيدة نحو ترشيد وعقلنة الموارد المتاحة .

وعلى الرغم من تشابه الحوكمة الرشيدة في العموم مع حوكمة القطاع الخيري من حيث المفهوم والمبادئ والمعايير والمرتكزات ، إلا أن الجدير بالذكر هو أن هذه الحقيقة لا تنفي وجود مسائل يتفرد بها القطاع الخيري كسمته غير الربحية ، ومنطلقاته الأيدلوجية المتمثلة في التطوع والإحسان .

من هذا المنطلق ، سُلط الضوء في هذه الورقة على القطاع الخيري باعتباره أحد فواعل الحوكمة الرشيدة في المجتمع . من خلال البحث في

الأسس النظرية لحوكمة القطاع الخيري ودراساتها ابستمولوجياً؛ بهدف الإلمام بمفهوم الحوكمة والحوكمة الرشيدة بالقطاع الخيري على وجه الخصوص، على اعتبارها مفهوماً من المفاهيم الحديثة في المجتمعات العربية؛ والوقوف على أهم المبادئ التي تحملها في طياتها لتجويد العمل المؤسسي في المنظمات الخيرية. وأخيراً؛ التعرف على أهم العوامل المؤثرة في مبادئ حوكمة العمل الخيري، خاصة في المرجعية الشرعية والقانونية، واشتراطات المعايير المحاسبية والجهات الرقابية.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة، القطاع الخيري، القطاع غير الربحي، المنظمات الخيرية.





Abstract:

The charitable sector represents the social economy in societies, and it consists of multiple forms of community activities, such as: (volunteering, giving, social responsibility programs, and social leadership), and non-profit entities (such as: charitable associations and institutions) that are characterized by stemming from self-initiatives. Citizens, with a voluntary will independent of government agencies, and not targeting material profit.

Accordingly, the charitable sector sought to institutionalize the organizational work in its organizations through the development of a number of organizational capabilities represented in the mechanisms of good governance towards the rationalization and rationalization of the available resources.

Despite the similarity of good governance in general with the governance of the charitable sector in terms of the concept, principles, standards and foundations, it is worth noting that this fact does not negate the existence of issues unique to the charitable sector such as its non-profit feature, its ideological premises represented in volunteering and charity.

From this standpoint, the charitable sector was highlighted in this paper as one of the actors of good governance in society. By researching the theoretical foundations of the governance of the charitable sector,



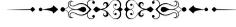
and standing on its most important principles. Finally; Identify the most important factors influencing the principles of charitable sector governance.

Keywords: Governance, Charity Sector, non-profit sector, NGOs.





المقدمة



يُعد موضوع الحوكمة عموماً، والحوكمة في القطاع الخيري على وجه الخصوص من الموضوعات الراهنة في العلوم الإنسانية، فما تشهده المجتمعات أجمع والقطاع الخيري من تطور وتعدد في الأدوار في ظل التغييرات الراهنة، والتحويلات المجتمعية، جعل من الحوكمة أسلوباً يجعل من السلوك التنظيمي فاعلاً مبدعاً وخلاقاً في العملية التنموية.

وعلى هذا الأساس، تتناول هذه الورقة الأسس النظرية لحوكمة القطاع الخيري ودراساتها ابستمولوجياً^(١)؛ فالحوكمة الرشيدة للقطاع الخيري آلية لإصلاح عمل المنظمات الخيرية، حيث أثبتت أهميتها ومساهمتها في تحسين وتجويد العمل المؤسسي للمنظمات الخيرية، وترشيد وعقلنة الموارد المالية والبشرية، وهذا ينسجم بالمقابل مع متطلبات تحقيق التنمية المستدامة.



(١) صيغ مصطلح الأبستمولوجيا Epistemology من لفظتين يونانيتين: أبستمي Episteme، ومعناها: علم المعرفة، ولفظ لوغس Logos، ومعناه: علم ونظرية وطريقة، فيصبح المعنى الدلالي اللغوي (علم العلم)، أو (دراسة نقد العلم)، أو (دراسة المعرفة)، وهذا المعنى اللغوي يختلف في دلالاته عن المعنى الاصطلاحي الذي يتمحور حول التفحص النقدي لأولويات، وفرضيات، ونتائج العلوم.

المطلب الأول

مفهوم حوكمة العمل الخيري والألفاظ ذات الصلة

✿ مفهوم العمل الخيري:

يُعد العمل الخيري جزءاً لا يتجزأ من بنية وثقافة المجتمع، حيث تطور في مفهومه وفقاً للتغيرات التي تشهدها المجتمعات من مفهوم يركز على النشاط الفردي أو الجماعي الذي يُقدم الخدمات الرعائية، ويلبي الاحتياجات الأولية لبعض الفئات المجتمعية المهمشة كالفقراء والأرامل، إلى مفهوم يركز على العمل المؤسسي المنظم، لا يستهدف الربح، ويسعى إلى تحقيق دور مركزي ومكمل لدور الدولة والقطاع الخاص، في معالجة القضايا والمشكلات الاجتماعية التي قد تُعيق من المسألة التنموية في المجتمع. وذلك من خلال العمل وفق رؤية استراتيجية تكاملية (رعائية وتنموية) للفئات المستهدفة، بما يُسهم في تفعيل المستهدفات التنموية.

وعليه أضحى للعمل الخيري تسميات عالمية متنوعة، تعكس موقعه الإداري والاعتباري، ومن ذلك^(١):

(١) السلومي، محمد، القطاع الثالث والفرص السانحة رؤية مستقبلية. الرياض: مركز القطاع الثالث للدراسات والاستشارات الاجتماعية TSC، سلسلة دراسات اجتماعية، الكتاب الثالث. ٢٠١٠م، ص ٦٣ - ٦٤.



- القطاع الثالث Third Sector .
- القطاع الخيري Charity Sector .
- القطاع غير الربحي Non-profit Sector .
- المنظمات غير الحكومية
- NGOs- Non Government Organizations
- القطاع التطوعي Voluntary Sector .

وفي تحديد أبعاد مفهوم العمل الخيري ، يجب التوقف عند مفهوم القطاع الخيري Charity Sector لتوضيح الفرق بين مفهوم القطاع ومفهوم المنظمة ، في اللغة العربية يُشار إلى القطاع: بأنه مجموعة من الشركات التي تعمل في مجال نشاط واحد ، بينما يُشار إلى مفهوم المنظمة بأنه: وحدة إدارية ، تعمل على تحقيق أهداف معينة^(١) ، وبذلك يتضح أن مفهوم القطاع أكبر من مفهوم المنظمة ، وعليه يُشار إلى المنظمات الخيرية ، ومنها الجمعيات الأهلية ، باعتبارها جزءاً من القطاع الخيري ؛ حيث يتكوّن القطاع من جملة من المنظمات الخيرية (غير الربحية) ، التي تمثل أهمية للمجتمع ، تؤثر فيه وتتأثر به .

وبالتالي يُمكن القول ، إن المنظمات الخيرية ليست إدارة قائمة بذاتها ، أو وزارة حكومية ذات هيكل إداري ؛ بل هو قطاعٌ يتشكّل من منظمات

(١) معجم المعاني ، قاموس المعاني الجامع ، ٢٠٢٣ ،

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9/>



ومؤسسات مختلفة. ومن أشكاله وأنواعه وعناصره في التجربة الغربية: المؤسسات غير الربحية، والمؤسسات الوقفية، والجمعيات الخيرية والأهلية، ومؤسسات المجتمع المدني، ومراكز الحوار الوطني، ومراكز الحوار الدينية والحضارية، والمنظمات الدولية (عابرة الحدود)، ومراكز الدراسات والبحوث^(١).

وتأسيساً لذلك، يُمكن تعريف القطاع الخيري إجرائياً بأنه:

«مجموعةٌ من المنظمات الخيرية ذات الطابع التنظيمي والاجتماعي، تعمل تحت إداراتٍ كاملة ومستقلة، وبإشرافٍ من الدولة، لا تستهدف تحقيق العائد المادي؛ بل تهدف إلى تقديم الخدمات الرعائية والتنموية المختلفة، التي تلبّي احتياجات أفراد المجتمع، ك: المساعدات الإنسانية والبيئية، حماية الحيوان، التعليم، الفنون، الرعاية الصحية، القضايا الاجتماعية، المؤسسات الخيرية والسياسية، الدين، البحوث، الرياضة، وغيرها من المساعي، والتي تُسهم في دفع عجلة التنمية المستدامة».

❖ مفهوم حوكمة القطاع الخيري:

يُعدُّ لفظ الحوكمة لفظاً حديثاً في اللغة العربية، وهو من الفعل الثلاثي (حَكَمَ)، الحاء والكاف والميم أصلٌ واحد، وهو المنع، وأول ذلك الحُكْمُ، وهو المَنْعُ مِنَ الظُّلْمِ، وسميت حَكَمَةُ الدابةِ بذلك؛ لأنها تمنعُها. يُقال:

(١) السلومي، محمد، القطاع الثالث والفرص السانحة رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص ٧٢ -



حَكَمْتُ الدابة، وَأَحَكَمْتُهَا^(١).

تُشير أغلب الدِراسات إلى عدم اتفاق فقهاء اللغة العربية على مصطلح واحد للحوكمة سواءً المترجم من الإنجليزية Governance أو الفرنسية Gouvernance، فتعددت المصطلحات المترجمة، حيث يرى البعض تسميتها حوكمة (الحوكمة)، أو (الحاكمية) أو (الحكمانية)، ويرى البعض الآخر تسميتها (الحُكم الرشيد) أو (الإدارة الرشيدة).

الحوكمة Governance في أبسط تعريفها تُشير إلى «جملة القيم والسياسات والمؤسسات التي يدير بها مجتمعٌ ما شؤونَه الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية من خلال التفاعل بين الحكومة، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المحلي، وتشتمل عمليات المواطنين والجماعات وآلياتهم؛ لتحديد مصالحهم واهتماماتهم، والتوافق في الاختلافات فيما بينهم، وممارسة حقوقهم القانونية، والقيام بواجباتهم تجاه المجتمع»^(٢). لذلك، وحتى تُحقِّق الحوكمة ما وُضعت لأجله، يجب أن تتسم بالطابع القيمي الذي ينبع من ثقافة المجتمع وقيمه، وهذا بُعدٌ هامٌ جداً، تكون فيه الحوكمة محلية في التفكير، وأصلية في مجمل تركيزها ومضمونها^(٣).

(١) ابن فارس، مقاييس اللغة، الجزء الثاني، ١٩٧٩م، ص ٩١.

(٢) الكايد. زهير، والنشاش. هيام، الحكمانية والتنمية، بحث محكم، مقدم إلى المؤتمر العربي الأول: التطوير والإصلاح الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، ٢٠٠٨م، ص ٢٦٣.

(٣) ساكسينا، أ. ب. الحوكمة والإصلاحات الإدارية، (عبد الفتاح عمورة، مُترجم). سوريا: دار الفرقد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. ٢٠١٨م، ص ١٧.



على الرغم أنه ليس هناك إجماع على تعريف موحد لمفهوم الحوكمة Governance، إلا إن الحوكمة الرشيدة Good Governance تُشير إلى أنّها خاضعة للمساءلة والشفافية، وسريعة الاستجابة، وتحترم سيادة القانون، وتقلل من فرص الفساد، وشاملة؛ بحيث يمكن تطبيقها على جميع القطاعات^(١). كما تُشير إلى تفويض السلطة، والمشاركة، وتوزيع صناعة القرار على نحو يجمع ما بين التوفيق بين الديمقراطية الواعية والاستحقاقراطية المسؤولة^(٢). وهذه الأخيرة التي تعني: حكم الجدارة أو الميريتوقراطية^(٣) Meritocracy التي أشار إليها روبرت دال، بأنها حكمُ المؤهلين القائم على أساس الكفاءة والجدارة^(٤).

في ذات السياق تُشير حوكمة العمل الخيري إلى: «مجموعةً من الأنظمة والعمليات المعنية بالتأكد من التوجه العام للجمعية، ومدى فاعلية أدائها، والإشراف عليها، ومراقبتها ومساءلتها. ويتم إجراء ذلك من خلال

(1) Ungsuchaval. T. (2019). Met governance and Negotiation in Thailand: An Exploratory Study of the Thai Health Promotion Foundation (THPF) and Nongovernmental Organizations (NGOs). Doctor of Philosophy (PhD) thesis, University of Kent, Retrieved From: <https://kar.kent.ac.uk/79980/>.

(٢) بيرجروين، نيكولاس . و جارديلز، ناثان، الحوكمة الذكية في القرن الحادي والعشرين (أحمد المغربي مُترجم). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع . ٢٠١٤م، ص ٢٣ .

(٣) الميريتوقراطية (الاستحقاقراطية) Meritocracy هي نظام إداري وسياسي تسند فيه المسؤوليات إلى الأفراد على أساس «استحقاق» يقوم على ذكائهم أو قدراتهم أو درجاتهم العلمية، وهي استحقاقات يتم قياسها من اختبارات أو عمليات تقييم .

(٤) دال، روبرت، الديمقراطية ونقادها، (نمير عباس مُترجم). مراجعة منصور فاروق، لبنان: دار الفارس للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٥م، ص ١٠٢ .



تحسين الفاعلية المؤسساتية ، بما يضمن تعزيز جوانب الشفافية والمساءلة ، وتوطيد ثقة الجمهور بأداء تلك الجمعيات الأهلية»^(١) .

وتأسيساً لذلك ، يُمكن تعريف حوكمة العمل الخيري إجرائياً بأنها:

«جملةٌ من الآليات والممارسات التنظيمية ، التي يعمل القطاع الخيري من خلالها؛ لتحقيق الفاعلية المؤسساتية لمنظماته ، بما يضمن استدامة عملها ، وتحقيق رؤيةٍ إستراتيجية تتسم بالمواءمة بين الأهداف الخاصة للمنظمة وتوجهاتها ، والأهداف العامة للمجتمع وتوجهاته ، وتعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية ، والتشاركية ، وتفعيل الشفافية والإفصاح اللذين يُسهمان في تفعيل حكم القانون والمساءلة في منظمات القطاع غير الربحي» .

❖ مميزات الحوكمة في القطاع الخيري:

يُمثل القطاع الخيري أحد أوجه رأس المال الاجتماعي ، ففي الوقت الذي يلبي القطاع احتياجات الأفراد الأساسية ، يعمل على إكسابهم جملةً من المهارات والقدرات التي تجعلهم مؤهلين للانخراط في الحياة اليومية ، إلا أنه في ظل التحولات المجتمعية تحتم عليه تفعيل دوره سواء على مستوى البناء التنظيمي ، أو على مستوى الأداء الوظيفي ، وفق آليةٍ تعتمد إلى مؤسسة العمل ، وخلق إستراتيجية تنظيمية متكاملة ، لا يمكن العثور عليها إلا في أسس الحوكمة الرشيدة ، ما دفع ذلك سياسات الدول إلى تعزيز العلاقة

(١) انظر: مواد حوكمة الجمعيات الأهلية في النظام واللائحة التنفيذية ، وزارة العمل والشؤون

الاجتماعية ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١٧م ، ص ٤ . <https://mlsd.gov.sa/ar>

الاحتامية بين القطاع الخيري والحوكمة الرشيدة؛ في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للخطط التنموية .

وعليه يُمكن القول بأن ما يميز الحوكمة في القطاع الخيري عن القطاعات الأخرى هو التوجه الأيدلوجي^(١) والخصوصية الثقافية التي يؤمن بها والمنطلقة من قيم الإيثار والإحسان والعطاء، حيث جعلت منه أهمية كبرى في تعزيز الاستقرار والعدالة الاجتماعية .

وبالتالي فإن عمل القطاع من خلال تنظيم مؤسسي يُكرس الحوكمة الرشيدة والشفافية والإفصاح في عملها يُسهم فيما يلي^(٢):

- تحقيق المشاركة المجتمعية الفاعلة وتعزيز دور المنظمات الخيرية .
- ضمان العدالة الاجتماعية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .
- تحقيق رؤية استراتيجية للتنمية البشرية .
- تعزيز قواعد اللامركزية الإدارية والمساءلة .
- ضمان السلامة والاستدامة المالية .

(١) صيغ مصطلح الأيدلوجيا Ideology من لفظتين يونانيتين: من أيدي «Idee» فكرة ولوغي «Logie» علم، ومعناها: علم الأفكار، الذي يدرس الأفكار من حيث نشأتها وأشكالها وعلاقتها بالأمور الخارجة عنها. هي بذلك تُعبر عن النسق الكلي للأفكار والمعتقدات والاتجاهات العامة الكامنة في أنماط سلوكية معينة والذي يحدده السلوك السياسي والاجتماعي .

(٢) الشويعر، بدر، حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في أنظمة المملكة العربية السعودية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشور، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة،



المطلب الثاني

مبادئ حوكمة العمل الخيري



تُمثل الحوكمة الرشيدة أهم شروط تحقيق السير الجيد لمنظمات العمل الخيري ، ويدور مفهومها حول حُسن إدارة الحكم ، للربط بين جميع الفواعل في المنظمات الخيرية ، بقصد التحقيق الأمثل للأهداف المرجوة لأفراد المجتمع عن طريق استخدام جملة من الآليات المختلفة: المشاركة ، الشفافية ، المحاسبة ، العدالة ، الكفاءة والفاعلية ، جودة الإجراءات ، محاربة الفساد ، وغيرها .

ونتيجة للمتغيرات والعوامل المحلية والدولية التي شهدتها المجتمعات ، نهضت الكثير من المنظمات والهيئات الدولية مطالبة بوجود تحديد مبادئ للحوكمة ؛ حتى يتحقق الدور المرجو منها ، وهو أن تكون حوكمة رشيدة . ووفقاً لذلك وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تسعة مبادئ يرى وجوب توفرها في الحوكمة حتى تصبح رشيدة وصالحة ، وهي كالاتي⁽¹⁾ :

المشاركة ، سيادة القانون ، الشفافية ، التوجه نحو بناء توافق الآراء ، الاستجابة ، العدالة والمساواة ، الكفاءة والفاعلية ، المساءلة ، الرؤية الإستراتيجية .

(1) UNDP. (1997). Human Development Report. (1997). by: The United Nations Development Program. USA, PP9-10, Retrieved From: http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/258/hdr_1997_en_complete_nostats.pdf.



بيد أنه حتى تحقق الحوكمة في القطاع الخيري الدور المناط لها وهو أن تكون حوكمة رشيدة، وَجَبَ عليها أن تنطلق من فهم طبيعة العلاقة بين الواقع التنظيمي لها وبين التغيير التنموي الذي تعاصره، أخذه بعين الاعتبار الاحتياج النوعي لها، والموارد المتاحة لديها، والقدرات التي تمتلكها، كل ذلك بهدف استحداث مقاربة تشاركية تتميز بالرشادة، لإصلاح الموارد، وعقلنتها. ومن هذه المبادئ ما هو آت:

١ - الشفافية والإفصاح: Transparency and disclosure

تعني بمدى توفر المعلومات الموثوقة والمتعلقة بالنشاطات والقرارات والسياسات التي تتخذها المنظمات الخيرية وضمنان طريق الوصول إليها من خلال الالتزام بالإفصاح والأمانة فيما يتعلق بكافة جوانب عمل المنظمات الخيرية، بشكل يسمح بمساءلة جادة لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين فيها فيما يتعلق بمعاملاتها كافة، ومع الأطراف ذات العلاقة وعلى وجه الخصوص (المستفيدين من أفراد المجتمع، المنظمات الخيرية الأخرى التي تقوم بالعمل نفسه، أجهزة الدولة الرسمية) وفق القانون مع الحفاظ على مبدأ الاستقلالية التي تتمتع بها الجمعيات الخيرية^(١).

ويمكن التمييز بين مستويين للشفافية والإفصاح في المنظمات الخيرية:

❖ **الشفافية والإفصاح الداخلية:** والتي تعني بتوفير البيانات لأعضاء

(١) الشويعر، بدر، حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في أنظمة المملكة العربية السعودية

دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص ١٣٠ - ١٣١.



المنظمة والعاملين بها ، أو وجود سياسة عامة تقوم على توفير الحد الأقصى من المعلومات حول هيكل المنظمة والقواعد الحاكمة لعملها ، وآليات التوظيف فيها .

*** الشفافية والإفصاح الخارجية:** وتعني بتوفير المعلومات للجمهور ، خاصة المستفيدين والمنتفعين من نشاط المنظمة والباحثين ، إضافة إلى الممولين^(١) .

وتستند الشفافية والإفصاح للقطاع الخيري على عدد من المؤشرات التي تقيس من خلالها مدى استعداد الجمعيات لنشر المعلومات عن أسباب وجودها وعن أنشطتها المنفذة وبياناتها المالية واستعدادها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور ، ومنها^(٢):

- نشر رؤية الجمعية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية وتقارير البرامج والأنشطة المنفذة والمساعدات النقدية والعينية وأعداد وفئات المستفيدين منها في جميع فروعها ومكاتبها وذلك على منصاتها الإلكترونية .

- نشر اللوائح والأنظمة والسياسات المعتمدة وإتاحتها للمستفيدين وذلك على موقعها الإلكتروني ومنصات المختلفة ومنها: سياسة جمع التبرعات ،

(١) المؤقت ، فاطمة ، مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني دراسة تقييمية ، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة ، ٢٠٠٧م ، ص ٧٦ .

(٢) وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، مواد حوكمة الجمعيات الأهلية في النظام واللائحة التنفيذية ، الجزء الثاني: معيار الشفافية والإفصاح ، ٢٠١٩م ، <https://mlsd.gov.sa/ar> .

سياسة تنظيم العلاقة مع المستفيدين وتقديم الخدمات ، سياسة إدارة آلية المتطوعين ، سياسة تعارض المصالح .

- الإفصاح عن بيانات القائمين على شؤون الجمعية في سجل خاص يُقيد به اسم كل عضو من أعضاء الجمعية ، وبياناته ، وعنوانه ، وتاريخ انضمامه إلى الجمعية ، وما يسدده من رسوم العضوية (أن وجدت) وكل تغيير يطرأ على هذه البيانات .

- نشر القوائم المالية المدققة والمعتمدة من مجلس الإدارة في موقعها الإلكتروني .

إلا أنه قد يواجه تطبيق الشفافية والإفصاح في منظمات القطاع الخيري جملة من التحديات لعل أهمها هو نوع الشفافية والإفصاح المستخدمة في المنظمات ، حيث أنه تتنوع أشكال الشفافية والإفصاح ، فمن أبرزها والتي تُعد من أسباب إخفاق تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح في المنظمات الخيرية :

*** الشفافية والإفصاح المدبلجة:** أي منقولة بتعسف ، أو مقلدة بأسلوب لا يناسب طبيعة عمل المنظمة وظروفها .

*** الشفافية والإفصاح المؤدلجة:** وهي التي تبرز لخدمة هدف معين ، وتخدم مصالح وأيدلوجيا معينة .

*** الشفافية والإفصاح الانتقائية:** وهي التي تنتقي النتائج الجيدة مهما



تواضعت وتبرز بأسلوب مبالغ فيه^(١).

إضافة إلى ذلك فإن صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها من التحديات التي تواجه تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح، حيث أن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب تحديد أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب ازدواجية وفوضى في عمليات التحديث والتطوير وبعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة، كذلك الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات داخل المنظمة يؤثر سلباً على تحقيق مبدأ الشفافية والإفصاح.

٢ - المساءلة **Accountability**:

تُعبّر المساءلة عن مدى الالتزام بإثبات أن العمل قد أُدي وفقاً للقواعد والمعايير المتفق عليها، والإبلاغ بنزاهة ودقة عن نتائج الأداء بالمقارنة بالأدوار والخطط المقررة^(٢). كما تُعبّر عن مفهوم علائقي، أي إنها لا تقف بمعزل عن العلاقات التنظيمية بشكل موضوعي، لأن مطالب المساءلة والآليات المستخدمة لتحقيقها يتم بناؤها من قبل تلك العلاقات ذاتها وبالتالي، فإن التحديات الرئيسية للمساءلة تتعلق بإدارة العلاقات التنظيمية

(١) دعبيس، منال فؤاد، مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، ٢٠٠٤م، ص٧٦، استرجعت من: دار المنظومة

· <https://search.mandumah.com/Record/567015>

(٢) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، مذكرة الأمانة العامة، ٢٠٠٨م، ص٥، <https://2h.ae/VzFS>



اليومية، والتي تشمل مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة بما في ذلك منظمات التمويل، والمانحين الأفراد، والموظفين والمجالس غير الربحية، والأعضاء، والعملاء، والمجتمعات^(١).

ولا يتوقف الأمر عند ذلك، بل أن تطبيق مبدأ الشفافية يُعد آلية من آليات تفعيل المساءلة، لأن تغييب الأرقام (المخصصات المالية أو نتائج الأداء)، أو عدم وضوح في القوانين يعزز من التوجه نحو غياب المساءلة والمحاسبة نتيجة لغياب الأساس الذي تقوم عليه، مما يؤدي إلى انتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري^(٢).

وتستند المساءلة على ستة مبادئ توجيهية أساسية - وذلك وفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي -، حيث تُشكل في مجملها أساس إطار المساءلة، وقاعدة لازمة لتنفيذ سياسات المساءلة وعملياتها وأدواتها، وتمثل فيما يلي:

- المساءلة المشتركة ووضوح المسؤولية التنظيمية بين المنظمات داخل القطاع.
- الالتزام بأهداف المنظمة ومسؤولياتها.
- تفويض السلطة على نحو رسمي ومتسق.

(1) Al-Noor, E. (2003) Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits. NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP, vol. 14, no. 2.

(٢) البسام، عبد الله، الحوكمة في القطاع العام، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١٦م، ص ٦٨.



- رصد الأداء والإبلاغ عنه بصورة يعول عليها ويمكن التحقق منها .
- أعلى معايير النزاهة الشخصية للسلطة (المصادقة الذاتية والسلوك الأخلاقي)^(١) .

ويمكن التمييز بين أنواع المساءلة في ثلاثة أنواع وهي كالاتي :

١ - **المساءلة القانونية** والتي تُشير إلى متطلبات المساءلة الواردة في الإطار القانوني القائم .

٢ - **المساءلة التلقائية** تُشير إلى أنظمة المساءلة التي تُخضع لها المنظمة نفسها، فعادة ما تطور المنظمات آليات المساءلة الذاتية لأنفسهم لإثبات المسؤولية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة، واتخاذ الإجراءات لتصحيح التجاوزات التي قد تحدث .

٣ - **مساءلة المواطنين** تُشير إلى آليات المساءلة التي يقودها المواطنون والتي تنبثق من آليات المساءلة القانونية والتلقائية، وعادة ما تنشأ مساءلة المواطنين من فشل المساءلة القانونية والتلقائية^(٢) .

ووفقاً لأنواع المساءلة يمكن تصنيفها إلى تصنيفين وهما: المساءلة التنافسية (تنطلق من المساءلة القانونية إلى مساءلة المواطنين)، والمساءلة

(١) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مرجع سابق، ٢٠٠٨م، ص ١٠ - ١١ .

(2) Ibeanu, O. (2017). The Role of Accountability in Promoting Good Governance: An Introduction to Election Promise Tracking in West Africa, Retrieved From: <https://2u.pw/IqeGl>.



التصاعدية (تنطلق من مساءلة المواطنين إلى المساءلة القانونية). لتتخطى بذلك الجانب الرسمي وغير الرسمي منها، وتعكس نظاماً أخلاقياً للممارسات الاجتماعية للوفاء بوعدهم محدد يتضمن الحقوق والالتزامات المتبادلة بين الفاعلين في سبيل تحقيقه، وهذا ما يوضح كيفية تطور أشكال التنشئة الاجتماعية للمساءلة بما يتماشى مع الأنظمة القائمة للاتصالات الاجتماعية والسياسية والثقافية .

تستند المساءلة في المنظمات الخيرية على جملة من المؤشرات التي يتم قياسها من خلال عدد من الممارسات المفصلة في ثلاثة معايير رئيسية وهي الامتثال والالتزام بالأنظمة واللوائح، الشفافية والإفصاح، والسلامة المالية، وذلك بواسطة آلية للتقييم تختلف من ممارسة لأخرى وتعتمد في ذلك على أهمية محتوى الممارسة ومدى تأثيرها في حوكمة القطاع الخيري، ومنها:

- هل تمتلك الجمعية وثائق وسجلات منشورة واضحة تتعلق بلائحتها الأساسية المعتمدة، وبأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وبمخصصاتها المالية، وبقوائم بيانات للقائمين على الجمعية؟

- هل تتبع الجمعية سياسة منشورة لجمع التبرعات، ولتنظيم العلاقة مع المستفيدين، ولإدارة المتطوعين؟

- هل تتبع الجمعية سياسة واضحة عند تعارض المصالح، وفي حال الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات المعتمدة؟^(١)

(١) وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مواد حوكمة الجمعيات الأهلية في النظام واللائحة =



٣ - تطبيق الأنظمة (حكم القانون) Rule of Law:

في بادئ الأمر وَجَبَ التفريق بين مفهوم المشروعية القانونية وتطبيق القانون. فالمشروعية القانونية يُقصد بها المرجعية والمرجع، الذي تؤخذ منه الحصانة والتحصين^(١)، وهي بذلك تُشير إلى جملة القواعد القانونية الملزمة المنصوص عليها في القانون^(٢). والتي تحدد ما إذا كان هذا العمل أو ذاك قانونياً أو غير قانوني. ولهذا يتوجب تعميمها على كل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، بما فيها منظمات القطاع الخيري.

وبالتالي، لا يمكن اعتبار مبدأ حكم القانون مبدأً تنظيمياً إدارياً أو قانونياً فحسب، بل الأمر يتعدى ذلك ليكون حقاً من حقوق الأفراد، إذ يُشير إلى تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح المقررة من قبل السلطة التشريعية والحكومة وخاصة العقود بين الأفراد والمنظمات، فهو بذلك لا يخدم صالح الأفراد فحسب، بل يؤثر على قطاع الأعمال والمنظمات، لأن وجود أنظمة وقوانين ذات جودة عالية ومطبقة يوفر في المقابل بيئة مناسبة للأعمال ويقلل من المخاطر المحيطة بها^(٣).

= التنفيذية، مرجع سابق، ٢٠١٩م.

(١) التدريسي، إدريس، المجتمع المدني في سوسيولوجيا التنظيم ومنطق الحكامة، الأردن:

عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. ٢٠١٩م، ص ١٠.

(٢) أبو بكر، محمد، المشروعية الدستورية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، ٢٠٢٢، العدد

الرابع والسبعون، ص ١٧٥.

(٣) البسام، عبد الله، الحوكمة في القطاع العام، مرجع سابق ٢٠١٦م، ص ٧٠ - ٧١.



وعلى هذا الأساس يقتضي لتحقيق مبدأ حكم القانون عدداً من الآليات والتي تتمثل في: المساواة أمام القانون، المساواة أمام القانون، العدل في تطبيق القانون، الفصل بين السلطات، المشاركة في صنع القرار، تجنب التعسف، الشفافية الإجرائية والقانونية.

تمثل الحوكمة في القطاع الخيري بمثابة حكم القانون، فهي تُسهم في توفير الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في المنظمات الخيرية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للمنظمات عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة، كما تُساعد على تقييمها في ثلاثة معايير رئيسية^(١):

١ - معيار الامتثال والالتزام، يقيس مدى امتثال والتزام الجمعيات الأهلية بالأنظمة واللوائح والضوابط السارية والمنظمة لأعمالها.

٢ - معيار الشفافية والإفصاح، يقيس مدى استعداد الجمعيات الأهلية لنشر المعلومات عن أسباب وجودها وعن أنشطتها المنفذة وبياناتها المالية واستعدادها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور.

٣ - معيار السلامة المالية، يقيس أداء الجمعيات الأهلية من خلال تقييم الكفاءة والقدرة والاستدامة المالية وكذلك كفاءة التنظيم المالي.

بيد أنه لا يُعني وجود معايير عامة للحوكمة عن الرجوع إلى الأنظمة

(١) وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مواد حوكمة الجمعيات الأهلية في النظام واللائحة التنفيذية، مرجع سابق، ٢٠١٩م، ص ٥ - ٦.



واللوائح الخاصة بالجمعيات ، لتعزيز مبدأ حكم القانون داخلها ، من خلال وضع أسس ومعايير خاصة لحوكمة المنظمة لا تتعارض مع الأحكام العامة . وخلق أنظمة داخلية للمنظمة تتضمن آلية توزيع المهام والاختصاصات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بما يتفق مع أفضل مبادئ الحوكمة ومعاييرها ، ويحسن كفاءة اتخاذ القرارات ، ويحقق التوازن في الصلاحيات والسلطات بينهما .

٤ - المشاركة Participation:

تتمثل المشاركة في انخراط مختلف الفاعلين في صيرورة صنع القرار واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة أو ما يسمى بالتنمية التشاركية^(١) . ولتوضيح مفهوم المشاركة بشكل أكثر تفصيلاً يُمكن تجزئة هذا المفهوم إلى أربعة عناصر رئيسية وهي درجة أو عمق المشاركة Depth of Participation ، ومستوى المشاركة Level of Participation ، ومدى المشاركة Range of Participation ، وشكل المشاركة From of Participation ، حيث تعني درجة أو عمق المشاركة إلى المدى الذي يتمكن فيه أصحاب المصلحة من التأثير في القرارات المتعلقة بجوانب مختلفة من الإدارة ، سواء تم إبلاغهم بالتغييرات أو التشاور معهم أو اتخاذ القرارات بالفعل ، بينما مستوى المشاركة يُشير إلى وجود عدة مستويات للمشاركة ، فقد تكون على مستوى مجموعة العمل أو على مستوى الأقسام

(١) الدريسي ، إدريس ، المجتمع المدني في سوسولوجيا التنظيم ومنطق الحكامة ، مرجع



الفرعية أو على مستوى الإدارة أو على مستوى المنظمة ككل ، وتعني مدى المشاركة ، إلى المواضيع والقضايا التي يُشارك فيها أصحاب المصلحة وتراوح بين قضايا ثانوية وقضايا استراتيجية ، وأخيراً شكل المشاركة ، حيث يتنوع شكل المشاركة بين المشاركة الفردية أو المشاركة الجماعية ، والمشاركة الرسمية أو المشاركة غير الرسمية ، والمشاركة المؤقتة أو المشاركة الدائمة^(١) .

يُعد مبدأ المشاركة من المبادئ الأساسية لتحقيق اللامركزية ، حيث أن إشراك أكبر قدر ممكن من الفاعلين في صياغة السياسات واتخاذ القرارات (لا مركزية تنظيمية) والتنفيذ والإشراف على التنفيذ والرقابة على الأداء (لا مركزية إدارية) ، يُحدد مستوى اللامركزية التشريعية والإدارية في المنظمة^(٢) . وبذلك تحقق مشاركة الفاعلين في المنظمة جملة من الفوائد التي تدعم النسق التنظيمي ، منها:

- تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة ، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي .
- مشاركة الفاعلين في صنع القرار من شأنها أن تعزز مبدأ تحمل المسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها ، حيث يصبحون أكثر التزاماً في

(1) Wilkinson. A, Gollan. P. (2010). The Oxford of Participation in Organizations: Direct Employee Participation, Oxford University Press, New York, 1st Edition, 2010, p8-9.

(٢) البسام ، عبد الله ، الحوكمة في القطاع العام ، مرجع سابق ٢٠١٦م ، ص ١١٨ .



تحقيق الأهداف المترتبة عن تلك القرارات^(١).

- تحقق المشاركة هدفين استراتيجيين ، يتمثل الأول في تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي والنتيجة بالأساس عن أشكال استبدادية وسلطوية ، بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لمختلف الفاعلين بما فيه من مهارات وإبداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليص المعارضة للتغيير وتحقيق الفعالية والنجاعة^(٢).

٥ - الفعالية والكفاءة Effectiveness and Efficiency :

تعني الحوكمة الرشيدة بفعالية وكفاءة العمليات والمؤسسات التي تسعى إلى تلبية احتياجات المجتمع ، وضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة ، من خلال الاستغلال الأمثل والمستدام للموارد الطبيعية ، دون الإضرار بالبيئة^(٣). وبذلك تشير الفعالية إلى قدرة المنظمة على تنفيذ المشاريع التي تستجيب لحاجيات المواطنين وتطلعاتهم^(٤) ، بينما تشير

(١) حرب ، نعيمة محمد . (٢٠١١) . واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، ٢٠١١م ، ص ٥١ .
(٢) العياشي ، عنصر ، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية ، ورقة علمية مقدمة لملتقى المدينة والمؤسسة غدًا ، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية ، ١٩٩٧م ، ص ٤ . أسترجت من : <https://2u.pw/cjKL0>.

(3) United Nations. (2009). what is Good Governance, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. PP-3, <https://www.unescap.org/resources/what-good-governance>.

(٤) الدريسي ، إدريس ، المجتمع المدني في سوسيولوجيا التنظيم ومنطق الحكامة ، =



الكفاءة إلى قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، وعليه تكون الفعالية فعل الشيء الصحيح Doing the Thing Right، بينما الكفاءة هي فعل الشيء بشكل صحيح Doing the Right Thing^(١).

يظهر دور الكفاءة والفعالية في حوكمة القطاع الخيري عندما يتصل عمله بالتخطيط والتنظيم والمتابعة، وهذه الصفات تمثل الدوافع نحو زيادة الخدمات والنشاطات التي تعمل على تحقيقها المنظمات الخيرية، كما يؤدي إلى زيادة الجودة والارتقاء النوعية، مما يعطي مزايا نسبية فيما بينها^(٢).

ووفقاً لذلك فقد حملت قواعد حوكمة القطاع الخيري في طياتها تحقيق مبدأ الفعالية والكفاءة داخل النسق التنظيمي سواء على مستوى الأداء داخل المنظمات الخيرية بين مختلف الفاعلين وفق مجموعة من الأسس والقواعد التي تحدد آلية اتخاذ القرار وآلية تفويض السلطات بين مختلف الفاعلين، سواء على مستوى التخطيط والتنظيم، أو على مستوى إدارة الأزمات والمخاطر، وكذلك على مستوى الاستراتيجية العامة للقطاع الخيري من خلال الأنظمة واللوائح التنفيذية للمنظمات الخيرية.

= مرجع سابق، ٢٠١٩، ص ١١.

(١) علام، اعتماد، وحلمي، إجلال، علم اجتماع التنظيم: مداخل نظرية ودراسات ميدانية، جمهورية مصر العربية: مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠١٩م، ص ١٢٨ - ١٢٩.

(٢) الشويعر، بدر، حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في أنظمة المملكة العربية السعودية دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص ١٤١.



٦ - الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision

تُشير الرؤية الاستراتيجية إلى الرؤية المنطلقة من المعطيات والحيثيات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الناس وتنمية قدراتهم ومهاراتهم البشرية^(١). وبالنسبة لوجود الرؤية الاستراتيجية في القطاع الخيري فإنها تعكس طموحات منظماته وأهدافها، وتمدها بنظرة ثاقبة (إلى أين نذهب) وتجسد هوية المنظمة، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل اتباعه^(٢).

ومن الجدير بالذكر أن حوكمة القطاع الخيري يُعد رؤية استراتيجية بحد ذاته، يطمح القطاع من خلاله إلى تحقيق العمل المؤسسي داخل المنظمات الخيرية بما يُسهم في تعزيز دوره التنموي، لذلك لم تغفل قواعد حوكمة القطاع الخيري أن تحمل في طياتها تعزيز مبدأ الرؤية الاستراتيجية الفعالة للمنظمات الخيرية، وإرساء ثقافة التخطيط الاستراتيجي القائم على المشاركة والتنظيم. بما يُسهم في تحقيق الاستدامة المالية بعيدة المدى للمنظمة، وضمان استدامة وجودة الخدمات التي تُقدمها المنظمة وآثارها، وكذلك تحقيق استدامة وجودة العمل التنظيمي والمؤسسي للقطاع الخيري ككل. هذه الاستدامة والجودة التي تدعو لها حوكمة القطاع الخيري لن تتحقق إلا من خلال تفعيل مبدأ المشاركة لأصحاب العلاقة في عملية التدبير

(١) الدريسي، إدريس، المجتمع المدني في سوسيولوجيا التنظيم ومنطق الحكامة، مرجع

سابق، ٢٠١٩، ص ١١.

(2) Thompson. A, Strickland. J. (2003), Concepts and Cases: Strategic Management, McGraw, Boston, p. 6.



العقلاني لتحديد الأولويات وفق علاقة تبادلية ، حيث تجعل من نسق الفعل الملموس للفاعل (المنظمة الخيرية) - كما يذهب ميشيل كروزيه - يتسم بالتوافق والتكامل داخل النسق التنظيمي مع مختلف الفاعلين ، وفي ذات الوقت يحقق مبدأ المشاركة في رسم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة من تفعيل مبدأ تحمل المسؤولية في ترجمتها، ويعزز أيضاً من مبدأ المساءلة والمحاسبة على مستوى المنظمة الخيرية، وكذلك على مستوى القطاع الخيري أمام المجتمع ، وبالتالي تفعيل العمل التنموي المستدام .

وهكذا يتضح ، أهمية الحوكمة في تفعيل الدور التنموي للقطاع الخيري ، حيث أن حاجة القطاع للاستدامة ، تنبع من حاجته للعمل المؤسسي في ظل التغيير التنموي الذي يشهده المجتمع . ولذلك ، فإنّ هذه المبادئ تعمل وفق آلية تكاملية وتفاعلية فيما بينها ، فوجود أحدها سبب لتفعيل البقية ، فعلى سبيل المثال: إنّ تحقيق التشاركية في عملية صنع القرار من شأنه أن يعزز الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ، والكفاءة والفاعلية ، ويضمن الشفافية وتبادل المعلومات ، والمساءلة ، وسيادة القانون ، وتحقيق العدالة والمساواة ، والأمر كذلك مع وجود أي مرتكز من مرتكزات الحوكمة الرشيدة Good Governance فهي تُمثل في مجمل أمرها صورة تعكس مناخاً مجتمعياً ديمقراطياً تتفاعل وتتكامل فيه كافة الفواعل المجتمعية .

فالحوكمة الرشيدة Good Governance إذن ، تُعد مقارنة عملية تطبيقية أكثر من مجرد سجل فلسفي أيديولوجي ، ومنهجية تواصلية فعالة ، تساعد الأشخاص والمؤسسات على اتخاذ قرارات ناجحة ، وبلوغ أهداف



مشاركة اعتماداً على سلطة الشرعية والمشروعية ، التي تهدف للوصول إلى:

* ضمان تنمية مستدامة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي .

* انطلاق تنمية تربوية وثقافية ، وما يتبع ذلك من محاربة الفقر ،

والإقصاء ، والتهميش ، وحماية البيئة^(١) .



(١) الدريسي ، إدريس ، المجتمع المدني في سوسيولوجيا التنظيم ومنطق الحكامة ، مرجع

سابق ، ٢٠١٩ ، ص ٩ .



المطلب الثالث

العوامل المؤثرة في مبادئ حوكمة العمل الخيري

على الرغم من التوجه الجاد للمنظمات الخيرية في الوقت الحالي نحو تعزيز كفاءتها وفعاليتها التنظيمية في تحسين منظومة الخدمات المقدمة للمستفيدين. إلا أنه في المقابل، تواجه هذه المنظمات جملة من العوامل المؤثرة في تعزيز الحوكمة الرشيدة، سواء بالإيجاب أو بالسلب، خاصة ما يرتبط منها في المرجعية الشرعية والقانونية، واشتراطات المعايير المحاسبية والجهات الرقابية، يأتي في مقدمتها ما هو آت:

✦ أولاً: توجهات القطاع الخيري نحو تحقيق المستهدفات التنموية:

يُمثل اعتراف القطاع بأهمية دوره الذي يُمكن أن يحققه في التنمية المستدامة، من أهم العوامل المؤثرة على تمكينه من خلال الالتزام بآليات حوكمة الرشيدة؛ هذا الالتزام يُسهم في المقابل في تجويد العمل المؤسسي داخل منظماته، وبالتالي تعزيز الجانب العلائقي مع باقي القطاعات على نحو يتسم بالتوافق والتكامل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ووفقاً لهذا الجانب يكون القطاع الخيري قد انطلق استراتيجياً تمثلت في (الاعتراف بأهمية دوره التنموي، تفعيل آليات الحوكمة لتمكينه، واخيراً تحقيق مشاركته في التنمية المستدامة). كل ذلك بهدف تعظيم الأثر المجتمعي.



✿ ثانياً: تعزيز جوانب الثقافة التنظيمية بين الفاعلين داخل القطاع الخيري:

يُعد تدعيم الثقافة التنظيمية المعنية في الحوكمة الرشيدة على اعتبار أنها قيم تنظيمية موجهة للسلوك التنظيمي ، أهمية بالغة في تحقيق دور القطاع الخيري في العملية التنموية . وعليه يُمكن القول بأن للجانب الثقافي تأثير جوهري في تعزيز الحوكمة الرشيدة للقطاع الخيري على المدى البعيد .

وبالتالي تبرز أهمية تعزيز الجوانب التوعوية والثقافية بأهمية الحوكمة وآلياتها كقيم تنظيمية موجهة للسلوك التنظيمي داخل القطاع ، أكثر من كونها متطلبات وظيفية يجب الوفاء بها ، لان أي تغير اجتماعي لا بد أن يرتبط بالجانب الثقافي للمجتمع .

✿ ثالثاً: إشكالية نمذجة حوكمة القطاع الخيري:

برزت حاجة المنظمات الخيرية إلى الطابع المؤسسي ، وإلى بناء تنظيمٍ مؤسسي شامل يتميز بآلياتٍ من التنسيق ، والمشاركة ، والرقابة ، والكفاءة ، والفاعلية ، وغيرها من الآليات التي تحقق المشاركة التنموية والمجتمعية للمنظمات الخيرية ، من خلال تحقيق العلاقة السببية بين وجود الحوكمة الرشيدة في المنظمات الخيرية ، وتحقيق التنمية المستدامة . بيد أن إيجاد آليات موحدة للحوكمة في المنظمات الخيرية ، يُفسر إشكالية نمذجة حوكمة القطاع الخيري ، ويُفسر كذلك مبدأ الاحتياج النسبي للمنظمات الخيرية في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة التي تفي من خلالها هذه المنظمات بتحقيق الاحتياجات المجتمعية .



في المقابل ، تبرز الحاجة إلى ضرورة وجود (نظام حوكمة فوقية) تعمل على تمكين القطاع الخيري في توجيه منظماته أجمع نحو التسيير العقلاني والتنظيم المؤسسي ، وخلق نوعٍ من المواءمة بين أهداف المنظمة الخاصة ، وأهداف القطاع . الأمر الذي يُثمر عنه في نهاية المطاف إلى تعظيم الأثر المجتمعي للقطاع الخيري .

✽ رابعاً: التوافق القيمي بين أصحاب المصلحة في القطاع الخيري وأثره في تحقيق التنمية المستدامة:

إن الآلية البيروقراطية المتبّعة في المنظمات الخيرية في دول العالم الثالث - على وجه الخصوص - تقف عائقاً أمام تحقيق هذا المبدأ ، وتسهم في توليد علاقةٍ متوترة بين أصحاب المصلحة ، لذلك كان ترسيخ الثقافة التشاركية لأصحاب المصلحة في المنظمات الخيرية أمراً لا بد منه ، بيد أنّ ترسيخ هذا النوع من الثقافة ، وتحدي المعوقات التي تواجه المنظمات الخيرية لن يتحققا إلا من خلال توليد إستراتيجيات جديدة ، تعمل على دمج المعرفة مع المورد والاحتياج ؛ لتحقيق التنمية .

وبالتالي يُمكن القول بأن التغيير الحاصل في إستراتيجية العمل التنظيمي داخل القطاع الخيري ، يجعل من التنظيم التدبيري في المنظمات امتداداً طبيعياً لهذا القرار الإستراتيجي ، ويجعل منها ذواتاً فاعلة ، في علاقة تبادلية تتسم بالانسجام والتناغم مع التوجه المجتمعي للتنمية ، أو بالتوتر والصراع .



❁ خامساً: ممارسات الحوكمة غير الرشيدة في القطاع الخيري:

قد يكون لحوكمة القطاع الخيري دوراً غير رشيد، ينجم عنه وجود علاقة تتسم بالتوتر سواء على مستوى تسيير العمل المؤسسي داخل منظمات القطاع أو على مستوى علاقتها مع باقي القطاعات الأخرى في تحقيق المستهدفات التنموية. ولأنَّ المعوقات تتسم بالتراكمية فقد تحيل دور تحقيق الدور الرشيد من الحوكمة داخل القطاع، فعلى سبيل المثال: عدم وجود وعي كافٍ من الجهات المشرفة على المنظمات الخيرية بالاحتياجات التنموية للمجتمع، يأتي نتيجة تدني الكفاءة الإدارية، وضعف قنوات الاتصال مع أصحاب المصلحة أثناء عملية التخطيط للبرامج والأنشطة، وينتج عنه ضعفٌ في الخطط الإستراتيجية للمنظمات الخيرية، بينما نقص البيانات والمعلومات التفصيلية (المالية والديموغرافية) عن المنظمات لا يؤثر فقط على معرفة مدى مساهمة القطاع ككل في العملية التنموية؛ بل يُضعف من ثقة أفراد المجتمع في القطاع، ويجعلهم يفضلون الفردية في صرف التبرعات، الأمر الذي لا يُسهم في تجاوز عائق تحقيق مصادر تمويل مستدامة للمنظمات غير الربحية.

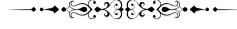
لذا فإن هذا الحوكمة غير الرشيدة لا تتوقف عند تفسير الحاجة إلى تعزيز الجوانب التوعوية والثقافية بأهمية الحوكمة وآلياتها كقيم تنظيمية موجهة للسلوك التنظيمي كما ذكر آنفاً -، بل تُفسر الحاجة إلى ترسيخ الثقافة التشاركية بين أصحاب المصلحة في القطاع الخيري، وذلك من خلال توليد

استراتيجيات جديدة تعمل على دمج المعرفة، بالموارد، وبالاحتياج،
لتحقيق التنمية المستدامة.





النتائج والتوصيات



✿ أولاً: النتائج المستخلصة:

✿ وضوح العلاقة الارتباطية بين تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة وتحقيق التسيير العقلاني في القطاع الخيري ، والذي يُسهم في نهاية المطاف إلى تفعيل المستهدفات التنموية .

✿ التوجه الجاد للقطاع الخيري نحو تحقيق دوره في التنموي ، وذلك من خلال الالتزام بتطبيق حوكمة العمل الخيري ؛ هذا الالتزام ساهم في تعزيز العمل المؤسسي ، وبالتالي تعزيز الجانب العلائقي مع باقي القطاعات على نحو يتسم بالتوافق والتكامل لتحقيق العملية التنموية .

✿ حاجة القطاع الخيري إلى تعزيز الجوانب التوعوية والثقافية بأهمية الحوكمة وآلياتها كقيم تنظيمية موجهة للسلوك التنظيمي ، أكثر من كونها متطلبات يجب الوفاء بها ، لان أي تغير اجتماعي لا بد أن يرتبط بالجانب الثقافي للمجتمع .

✿ ظهور الحاجة إلى تعزيز الجانب التشاركي لمعالجة جوانب الاعتلال والقصور في حوكمة عمل القطاع الخيري .



✿ ثانياً: توصيات الدراسة:

على ضوء ما سبق ، يمكن وضع جملة من التوصيات والمقترحات التي يُمكن أن تُساعد في تفعيل دور حوكمة القطاع الخيري ، وذلك على النحو الآتي:

✿ توصيات للقطاع الخيري:

أظهرت نتائج الدراسة حاجة المنظمات لتحقيق المقاربة التشاركية في حوكمة العمل الخيري للوقوف على جوانب القصور والاعتلال وإصلاحها ؛ لتفعيل الدور المرجو منه . وعليه توصي الدراسة بما هو آت:

✿ ضرورة إجراء دراسات استطلاعية لعينات كبيرة من المنظمات الخيرية ، وعدم الاقتصار على الوثائق الصادرة منها ؛ للخروج بنتائج واقعية تعطي صورة واضحة لجوانب القصور في آليات الحوكمة ، والوقوف على تعديلها .

✿ تعزيز الجانب التشاركي مع المنظمات الخيرية في عملية تقييم حوكمة القطاع الخيري ككل ، للاستمرار في تحسين النظام ، والاستماع إلى الصدى الرجعي من المنظمات ، وبذلك لا تقتصر التحسينات على المناظير المكتوبة فقط (وثائق تقييم الجمعيات) ؛ بل على النتائج المتحصلة من تعزيز الجانب التشاركي .

✿ تعزيز الوعي الثقافي للمنظمات الخيرية في أهمية الحوكمة الرشيدة ودورها في تسيير العمل المؤسسي وتجويده ، من خلال إجراء الندوات



والدورات التثقيفية لمنسوبيها.

❁ توصيات للمنظمات الخيرية:

- ❁ تعزيز الجانب التوعوي والثقافي من الحوكمة بين العاملين في المنظمات ، وتوضيح القيمة الفعلية للمنظمة عندما تطبق الحوكمة .
- ❁ ضرورة وضع معايير للحوكمة خاصة بالمنظمات الخيرية ، قائمة على احتياجها الفعلي ، وذلك بعد إجراء دراسات مسحية بالتعاون مع المختصين والخبراء في مجال الحوكمة الرشيدة ، لخلق استراتيجيات جديدة قائمة على دمج المعرفة والموارد والاحتياج .
- ❁ تعزيز معايير الحوكمة (الشفافية والإفصاح ، المساءلة ، حكم القانون ، المشاركة ، الكفاءة والفعالية) ، وغيرها من المعايير باعتبارها قيماً تنظيمية موجهة لرؤية المنظمة الإستراتيجية نحو العمل المؤسسي .
- ❁ تفعيل الجانب العلائقي مع المنظمات الخيرية الرائدة في العمل المؤسسي ، من خلال الاستفادة من خبراتهم في الحوكمة والإدارة الرشيدة .





المراجع

١. الدريسي، إدريس . (٢٠١٩). المجتمع المدني في سوسولوجيا التنظيم ومنطق الحكامة. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .
٢. السلومي، محمد . (٢٠١٠). القطاع الثالث والفرص السانحة رؤية مستقبلية . الرياض: مركز القطاع الثالث للدراسات والاستشارات الاجتماعية TSC، سلسلة دراسات اجتماعية، الكتاب الثالث .
٣. الكايد. زهير، والنشاش. هيام (٢٠٠٨). الحكمانية والتنمية، بحث محكم، مقدم إلى المؤتمر العربي الأول: التطوير والإصلاح الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان .
٤. المؤقت، فاطمة (٢٠٠٧) مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني دراسة تقييمية، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، أُسْتُرِجِعت من <https://u.pw/uHXEE> .
٥. بيرجروين، نيكولاس .، وجارديلز، ناثان . (٢٠١٤). الحوكمة الذكية في القرن الحادي والعشرين (أحمد المغربي مُترجم). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع . (العمل الأصلي نُشر في ٢٠١٢).
٦. دال، روبرت . (٢٠٠٥). الديمقراطية ونقادها . (نمير عباس مُترجم). مراجعة منصور فاروق، لبنان: دار الفارس للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية. (العمل الأصلي نُشر في ١٩٨٩).
٧. دعييس، منال فؤاد (٢٠٠٤). مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية،



رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، استرجعت من: دار المنظومة ٥٦٧٠١٥/Record/<https://search.mandumah.com/Record/567015>.

٨. ساكسينا، أ. ب. (٢٠١٨). الحوكمة والإصلاحات الإدارية، (عبد الفتاح عمورة، مُترجم). سوريا: دار الفرقد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. (العمل الأصلي نُشر في ٢٠١٢).

٩. علام، اعتماد، وحلمي إجلال. (٢٠١٩). علم اجتماع التنظيم: مداخل نظرية ودراسات ميدانية، جمهورية مصر العربية: مكتبة الانجلو المصرية.

١٠. مواد حوكمة الجمعيات الأهلية في النظام واللائحة التنفيذية. (٢٠١٧). وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، <https://mlsd.gov.sa/ar>.

١١. مواد حوكمة الجمعيات الأهلية في النظام واللائحة التنفيذية. (٢٠١٩). وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، <https://mlsd.gov.sa/ar>.

12- Al-Noor, E. (2003) Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits ,NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP, vol. 14 .no. 2

13 - Ibeanu, O. (2017). The Role of Accountability in Promoting Good Governance: An Introduction to Election Promise Tracking in West Africa, Retrieved From: <https://2u.pw/IqeG1>

14 - Thompson. A, Strickland. J. (2003). " Concepts and Cases .Strategic Management", McGraw, Boston, p.6

15 - UNDP. (1997). Human Development Report. (1997). by: The :United Nations Development Program. USA, Retrieved From



http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/258/hdr_1997_en.complete_nostats.pdf

16 - Ungsuchaval. T. (2019). Met governance and Negotiation in Thailand: An Exploratory Study of the Thai Health Promotion Foundation (THPF) and Nongovernmental Organizations ,(NGOs). Doctor of Philosophy (PhD) thesis, University of Kent ./Retrieved From: <https://kar.kent.ac.uk/79980>

17 - United Nations. (2009). what is Good Governance, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. <https://www.unescap.org/resources/what-good-governance>



المحور الثاني

حكمة العمل الخيري
التجارب الدولية

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

المملكة العربية السعودية

National Center for - Non-Profit Sector

يقدمها

أ. إبراهيم صالح الغرير

نائب الرئيس التنفيذي لقطاع الحوكمة
في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي



«ما يميز هذه البلاد هو حرص قادتها على الخير والتشجيع عليه، وما نراه من مؤسسات خيرية في مختلف المجالات، سواء التي تحمل أسماء ملوك هذه البلاد أو سواها، إلا جانباً واحداً من الجوانب المشرفة لبلادنا».

خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود

- حفظه الله -



«نهدف للوصول إلى قطاع غير ربحي
مهم مبادر وداعم ومؤثر في التعليم،
والصحة والثقافة والمجالات البحثية»

صاحب السمو الملكي

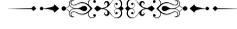
الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود

ولي العهد رئيس مجلس الوزراء

- حفظه الله -



تهيد

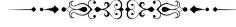


حظي القطاع غير الربحي باهتمام قيادة المملكة العربية السعودية منذ تأسيس الدولة السعودية الأولى، وما زال يحظى بالرعاية والدعم حتى جاء قرار تأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي مؤكدا على الدعم والرعاية والقيمتين التنموية والاقتصادية للقطاع.





لمحة لتاريخ القطاع في المملكة العربية السعودية



حظي القطاع غير الربحي باهتمام قيادة المملكة العربية السعودية منذ تأسيس الدولة السعودية الأولى، وما زال يحظى بالرعاية والدعم حتى جاء قرار تأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي مؤكداً على الدعم والرعاية والقيمتين التنموية والاقتصادية للقطاع.

ولتأسيس مسار لحركة القطاع غير الربحي في المملكة، فإن المؤسس الملك عبد العزيز - طيب الله ثراه - كان قد أقام للقطاع غير الربحي مساحته ضمن الكيانات المؤسسية، وفيما يلي خط زمني لحركة القطاع في أربع محطات تاريخية:

١ - عام ١٩٢٨م أصدر جلاله الملك عبد العزيز رحمه الله نظاماً لتوزيع الصدقات والإعلانات يحدد أهداف الرعاية الاجتماعية ومجالاتها.

٢ - عام ١٩٢٩م تم تأسيس لجنة خيرية في مكة المكرمة باسم لجنة الصدقات العُليا.

٣ - عام ١٩٣٤م افتُتحت أول دار لرعاية الأيتام أطلق عليها دار أيتام الحرمين الشريفين في المدينة المنورة.

٤ - عام ١٩٦٣م تم افتتاح أول دار للعجزة والمنقطعين في مكة



المكرمة بهدف احتضان المسنين والعاجزين من الحجاج الذي انقطعت بهم السبل .

وعلى الرغم من صعوبة وجود الأبحاث المحلية في القطاع غير الربحي والمعلومات التي تؤصل لهذا القطاع محلياً بصفته عملاً مؤسسياً أو جهداً فردياً، إلا أنه يمكن رصد انطلاقة بصيغته الرسمية الحديثة وعلى المستوى المؤسسي بالنظر إلى تاريخ تأسيس وزارة الحج والأوقاف التي تأسست في المملكة في عام ١٩٦١م، إذ شهدت المملكة في تمرحل الوزارة إلى ما هي عليه الآن تأسيس الهيئة العامة للأوقاف في المملكة. كما أنه بالنظر إلى الأبحاث الموجودة في القطاع غير الربحي، فإن من أوائل الجمعيات المسجلة في القطاع غير الربحي هي جمعية البر بمكة المكرمة التي تأسست في عام ١٩٥١م، وفي ذلك يوجد من يقول إن أول منظمة غير ربحية مسجلة كانت قد تأسست منذ ٧٠ عاماً، ويمكن القول إنها هي الجمعية المعنية، ما يعني أن القطاع غير الربحي كان له حضور متنامٍ في المجتمع المحلي بصفة رسمية منذ خمسينيات القرن الماضي وقبله. ويمكن الربط مع هذا القول إذ إن المملكة شهدت أولى ازدهارات القطاع غير الربحي في سبعينيات القرن الماضي. وذلك بسبب تنامي الاقتصاد المحلي من الصادرات النفطية للمملكة، إذ انطلقت الحكومة في دعم البرامج الاجتماعية بناءً على وارداتها من الصادرات البترولية.

وفي رصد ذلك نجد أن من أوائل الجمعيات التي نشأت في تنامي



المملكة اقتصادياً كانت قد تأسست في المنطقة الشرقية ، إذ أن المنطقة كانت من أوائل مناطق المملكة التي تشهد تأسيس أعداد من الجمعيات ، وربما كان لظهور البترول في المنطقة الشرقية دور في هذا التنامي الذي سبقت المنطقة الشرقية فيه بقية مناطق المملكة .

فما يزال القطاع بالنظر إلى عمر المملكة التي يقارب الثلاثة قرون بحاجة إلى تنمية وطنية متسارعة يكون للقطاع بها إسهام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، إذ إنه وحتى عام ٢٠١٨م كان القطاع غير الربحي فيه صنفان إثنان فقط من الكيانات غير الربحية ، وهما المؤسسات غير الربحية والمؤسسات الخيرية ، إذ تشكل الثانية أربعة أضعاف الأولى . وبالقفز زمنياً في رصد ما شهده القطاع على المستوى المحلي ، فقد كان عام ٢٠٠٥م وما يليه من الأعوام شاهداً على تنامي كيانات القطاع غير الربحي ، إذ تخصصت هذه الكيانات في مجالات مختلفة مثل :

١ - التنمية والإسكان .

٢ - دعم العمل الخيري .

٣ - التعليم والأبحاث .

٤ - الثقافة والترفيه .

٥ - البيئة .

٦ - الدعوة والإرشاد .



- ٧ - الصحة .
- ٨ - التأييد والمؤازرة .
- ٩ - الروابط المهنية .
- ١٠ - الخدمات الاجتماعية .



اهتمام القيادة بالقطاع غير الربحي

- ١ - القطاع غير الربحي يعزز مبدأ التكافل والأمان الاجتماعي .
- ٢ - القطاع غير الربحي يصنع صورة ذهنية إيجابية عن العمل الإنساني والاجتماعي .
- ٣ - يمكن للقطاع أن يخلق نوعاً من التوازن الاقتصادي بين القطاعات المختلفة والمجتمع .
- ٤ - دعم القطاع غير الربحي ليصبح أحد أبرز القطاعات توليداً للوظائف والأعمال بما يسهم في التوظيف .
- ٥ - تأسس أكثر من ٨ مؤسسات خيرية بأمر ملكي خلال السنوات الثلاث الماضية .
- ٦ - تأسس أول مدينة غير ربحية في العالم .

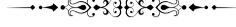


القطاعات

مثلت التنمية



عن المركز الوطني لتنمية القطاعات غير الربحي



إيماناً بالدور المنوط بالقطاع غير الربحي في دعم التنمية صدر قرار تأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي؛ لينظم القطاع ويُفعّله ليتمكن من القيام بدوره الرئيس والمهم.

✿ نمو القطاع غير الربحي:

شهد القطاع غير الربحي نمواً ملحوظاً خلال الفترة ٢٠١٧ - ٢٠٢٢، تمثل في قفزات نوعية وملحوظة متطلعين أن يؤدي دوره المهم في التنمية.

١- (٦ مليار ريال) حجم التبرعات في عام ٢٠٢١ (بزيادة قدرها ٣٠٪ عن عام ٢٠٢٠).

٢- (٦٥٨,٠٠٠ متطوع) في عام ٢٠٢٢ (بزيادة قدرها ٣٥٪ عن عام ٢٠٢١).

٣- (٦٠ ساعة) لكل متطوع في عام ٢٠٢٢ (بزيادة قدرها ٢٠٠٪ عن عام ٢٠٢١).

٤- (٤,٠٨٨) منظمة في القطاع غير الربحي في عام ٢٠٢٢ (بزيادة قدرها ٢٥٠٪ عن عام ٢٠١٧).

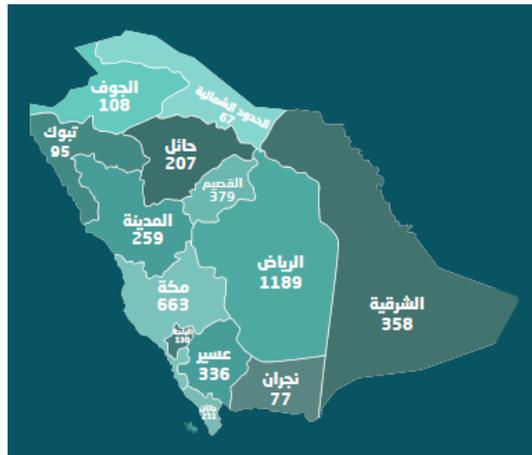
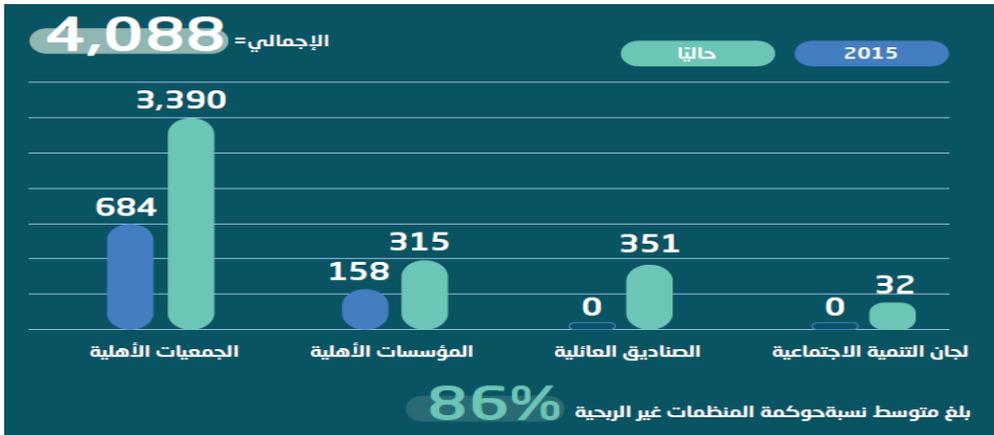
٥- (٨٧,٥٪) معدل رضا المستفيدين في عام ٢٠٢٢ - أعلى من

الهدف الذي حدده برنامج التحول الوطني ٢٠٢٥ لعام ٢٠٢٥ (٨٥٪).

٦ - (٧٣,٠٠٠) عدد العاملين في القطاع عام ٢٠٢٢ (بزيادة ٤٠٪ سنوياً عن ٢٠١٧).

المنظمات الأهلية المسجلة

بعد إطلاق رؤية السعودية ٢٠٣٠ شهد القطاع نمواً ملحوظاً أملاً في أن يكون مساهماً في تحقيقها.
ملحوظاً أملاً في أن يكون مساهماً في تحقيقها.





أبرز تخصصاته:

لضمان قيام المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بأدواره التي استهدفها قرار إنشائه ، تم تحديد تخصصاته التي ستضمن تحقيق ذلك .

- ١ - إعداد الاستراتيجيات والخطط .
- ٢ - التنسيق مع الوحدات الإشرافية .
- ٣ - حوكمة جميع المنظمات للتبرعات وإقامة الحملات .
- ٤ - تفعيل دور المنظمات للتبرعات وإقامة الحملات .
- ٥ - إصدار الأنظمة واللوائح .
- ٦ - نشر ثقافة التطوع .
- ٧ - نشر الوعي بأهمية القطاع .
- ٨ - تفعيل الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي .
- ٩ - إصدار التراخيص والتصاريح .
- ١٠ - العمل على تحسين كفاية المنظمات .
- ١١ - إجراء وتشجيع البحوث والدراسات المتعلقة بالقطاع .
- ١٢ - تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية .
- ١٣ - الإشراف المالي والإداري .



- ١٤ - الإشراف على الدعم المادي والمقدم للمنظمات .
- ١٥ - إنشاء حضانات ومسرعات الأعمال الاجتماعية .
- ١٦ - تمثّل المملكة في المنظمات والمنتديات الدولية .





منجزات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي:

يسعى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي أن يكون رافداً رئيساً في تحقيق التطلعات والآمال حول القطاع غير الربحي الذي يُشكل لبنة مهمة في التنمية، لذا عمل رغم عمره القصير بوتيرة عالية ليُحقق بعضاً من المنجزات التي يتطلع أن تكون حجر أساس لمشاركة القطاع وإسهامه في الناتج المحلي.

الحوكمة والتنظيم

- ١- مواءمة ٩٧٥ منظمة غير ممثلة لنظام الجمعيات والمنظمات الأهلية.
- ٢- إنشاء منصة خدمات القطاع غير الربحي لتكون المنصة الموحدة لخدمات القطاع غير الربحي.
- ٣- إطلاق منصات لحوكمة وجمع التبرعات ودعم القطاع (مثل: تبرع، جود، إحسان، شفاء وقفي، ساهم وغيرها).

التطوع

- ١- إصدار نظام ومعيار العمل التطوعي وإنشاء + ٣٢٠ وحدة تطوعية في المنظمات غير الربحية.
- ٢- تطوع أكثر من ٦٥٠ ألف شخص سنوياً في عام ٢٠٢٢.



الدعم والتبرعات

- ١- إنشاء وتفعيل أكثر من ٢٠ مجلس للجمعيات والمؤسسات الأهلية وفروعها .
- ٢- تفعيل إسناد الخدمات الحكومية للمنظمات غير الربحية وتجاوز قيمة الخدمات ٢ مليار ريال .
- ٣- مساهمة الصندوق المجتمعي بمبلغ يتجاوز ٦٠٠ مليون ريال لدعم المجتمع خلال أزمة كوفيد -١٩ .
- ٤- تطوير وتفعيل حزم استثمار اجتماعي بقيمة ١٠٦٨ مليار ريال .

القوى العاملة والإمكانيات

- ١- إنشاء ٢٧ وحدة إشرافية في الجهات الحكومية لتفعيل الإشراف والتمكين الفني .
- ٢- تدريب نوعي ومتخصص لأكثر من ٥٠٠٠ موظف بالمنظمات غير الربحية .

المنظمات غير الربحية

- ١- زيادة عدد المنظمات غير الربحية بمعدل يتجاوز ٤.١٢٠٠٪ خلال الفترة بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠٢٢ .
- ٢- تقليل مدة تأسيس المنظمات غير الربحية من سنة ونصف إلى ٣٠ يوم .
- ٣- تحديد ١٢٠ تخصصا للمنظمات غير الربحية وفق تصنيف الأمم المتحدة ISIC ٤ .
- ٤- زيادة ٢٥٠٠ غير ربحية سنوياً .
- ٥- رفع نسبة تخصص المنظمات من ١٧٪ في عام ٢٠١٧ إلى ٧٣٪ في ٢٠٢٢ .
- ٦- وصول نسبة امثال المنظمات غير الربحية إلى أعلى من ٨٥٪ .



مجالات تحسين جودة الحياة للمجتمع:

يتطلع المركز لتحقيق الأهداف وضمنان مشاركته في التنمية من خلال مشاركة القطاع في (١٢٠) مجال ، منها:

- ١ - الثقافة والفن .
- ٢ - الرياضة .
- ٣ - الترفيه والهوايات .
- ٤ - الأبحاث والتطوير .
- ٥ - البيانات والذكاء الاصطناعي .
- ٦ - تقنية المعلومات .
- ٧ - الصحة النفسية .
- ٨ - التعليم .
- ٩ - الطوارئ .
- ١٠ - البيئة .
- ١١ - الطاقة والثروة المعدنية .
- ١٢ - الصناعة .
- ١٣ - الإسكان .

١٤ - التأييد والمؤازرة .

١٥ - الثروة الزراعية والحيوانية والسمكية .

١٦ - الإعلام .

يدعم القطاع غير الربحي التطوع بشكل رئيس . ويسعى لتحقيق
مستهدف رؤية ٢٠٢٣

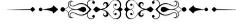
مليون متطوع حيث أن الجمعيات الخاصة بالتطوع يبلغ عددها (٣٤
جمعية) .

يدعم القطاع غير الربحي الأشخاص ذوي الإعاقة لأنهم جزء من
المجتمع ، ويسعى لتهيئتهم وتمكينهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع
حيث أن الجمعيات الخاصة برعاية ذوي الإعاقة يبلغ عددها (٨٩ جمعية) .
جميعها تخضع للحكومة من قبل المركز ويُشرف عليها وينظم أعمالها ،
ويعمل على تمكينها لضمان استدامتها .





تنظيم القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية



سيتم استعراض طريقة تنظيم عمل القطاع غير الربحي في المملكة العربية ؛ وسيكون على شقين ، هما:

أولاً: القوانين والقرارات واللوائح التشريعية الخاصة بمنظمات القطاع غير الربحي .

ثانياً: تجربة تصنيف المنظمات غير الربحية .

أولاً: القوانين والقرارات واللوائح التشريعية الخاصة بمنظمات القطاع غير الربحي

لضمان عمل القطاع وفق آلية تُسهّم في تمكينه وضمان سلامة عمله فقد تضمنت القرارات عدداً من اللوائح والقواعد والتعليمات التنفيذية .

○ لوائح:

أولاً: اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية: تهدف إلى تفسير وتفصيل أحكام نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بالمرسوم المكي رقم (م/٨) وتاريخ ١٩/٢/١٤٣٧هـ وتضمنت تنظيم الأحكام الآتية:



أهداف الجمعية الأهلية ونشاطاتها .

إنشاء الجمعية .

سجل الجمعيات الأهلية .

إنشاء الفروع للجمعية .

الجمعية العمومية .

الشؤون المالية للجمعية .

صفة النفع العام

الحل والدمج .

المؤسسة وما في حكمها .

أهداف المؤسسات الأهلية .

سجل المؤسسات الأهلية .

إنشاء فروع للمؤسسة .

مجلس الأمناء .

الشؤون المالية للمؤسسة .

الحل والدمج .



○ لوائح:

ثانياً: لائحة صندوق دعم الجمعيات تهدف إلى تنظيم عمل صندوق دعم الجمعيات ؛ وتضمنت تنظيم الأحكام الآتية:

- التأسيس .
- أهداف الصندوق .
- مهام الصندوق .
- أجهزة الصندوق .
- الجمعية العمومية .
- مهام وصلاحيات مجلس إدارة الصندوق .
- لجان الصندوق .
- الرئيس التنفيذي للصندوق .
- مهام وصلاحيات الرئيس التنفيذي للصندوق .
- استثمارات الصندوق .
- سياسات دعم الجمعيات وآليات الحجب والمنع .
- الإفصاح والشفافية .
- مراقبة أعمال الصندوق .
- الأحكام الختامية .



✳ أولاً: القوانين والقرارات واللوائح التشريعية الخاصة بمنظمات القطاع غير الربحي:

لضمان عمل القطاع وفق آلية تُسهم في تمكينه وضمان سلامة عمله فقد تضمنت القرارات عدداً من اللوائح والقواعد والتعليمات التنفيذية:

○ لوائح:

✳ ثانياً: لائحة مجلس الجمعيات الأهلية: تهدف إلى تنظيم عمل مجلس الجمعيات الأهلية؛ وتضمنت تنظيم الأحكام الآتية:

- ١ - التعريفات والأهداف .
- ٢ - مجلس الجمعيات الأهلية .
- ٣ - الإدارة التنفيذية .
- ٤ - التنظيم المالي للمجلس والمجلس الفرعي .
- ٥ - المجالس الفرعية .
- ٦ - عزل مجلس الإدارة وحل المجلس .
- ٧ - الأحكام الختامية .

رابعاً: لائحة مجلس المؤسسة الأهلية: تهدف إلى تنظيم عمل مجلس المؤسسات الأهلية؛ وتضمنت تنظيم الأحكام الآتية:

- ١ - التعريفات والأهداف .



٢ - مجلس المؤسسات الأهلية .

٣ - التنظيم المالي .

٤ - عزل مجلس الإدارة وحل المجلس .

٥ - الأحكام الختامية .

* أولاً: القوانين والقرارات واللوائح التشريعية الخاصة بمنظمات

القطاع غير الربحي:

لضمان عمل القطاع وفق آلية تُسهم في تمكينه وضمان سلامة عمله فقد

تضمنت القرارات عدداً من اللوائح والقواعد والتعليمات التنفيذية .

○ قواعد:

١ - القواعد التنظيمية للصناديق العائلية: تهدف إلى تنظيم الصناديق

العائلية بالمملكة؛ وتضمنت تنظيم الأحكام الآتية:

١ - أحكام تمهيدية .

٢ - إنشاء الصندوق .

٣ - سجل الصناديق العائلية .

٤ - اللائحة الأساسية للصندوق العائلي .

٥ - الشؤون الإدارية للصندوق .

٦ - الشؤون المالية للصندوق .



٧ - حل أو دمج الصندوق .

٨ - أحكام عامة .

٢ - قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية: تهدف إلى حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة؛ وتضمنت تنظيم الأحكام الآتية:

١ - التعريفات والأهداف .

٢ - العضويات والانتخابات .

٣ - لجان مجلس الإدارة .

٤ - المكافآت .

٥ - حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية وأجهزتهم .

٦ - أحكام المستفيدين وأصحاب المصلحة .

٧ - الإفصاح والشفافية وتعارض المصالح .

٨ - أحكام عامة .

* أولاً: القوانين والقرارات واللوائح التشريعية الخاصة بمنظمات القطاع غير الربحي:

لضمان عمل القطاع وفق آليات تُسهم في تمكينه وضمان سلامة عمله فقد تضمنت القرارات عدداً من اللوائح والقواعد والتعليمات التنفيذية .



(٢) قواعد:

٣ - قواعد عدم خضوع الجمعيات والمؤسسات الأهلية والوحدات التدريبية لجباية الزكاة: تهدف إلى تنظيم أحكام عدم خضوع الجمعيات والمؤسسات الأهلية والوحدات التدريبية لجباية الزكاة؛ وتضمنت الأحكام الآتية:

١ - نطاق سريان القواعد.

٢ - الشروط الواجب توافرها في الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي لا تخضع لجباية الزكاة.

٣ - آلية تقديم طلبات عدم الخضوع لجباية الزكاة.

(٣) تعليمات تنفيذية:

التعليمات التنفيذية للائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية: تهدف إلى تفسير لائحة جمع التبرعات للوجوه الخيرية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٤٧) وتاريخ ٣٠/٣/١٣٩٦هـ، وتضمنت تنظيم الأحكام الآتية:

١ - التعريفات والأهداف.

٢ - الترخيص بجمع التبرعات.

٣ - ممارسة نشاط جمع التبرعات.

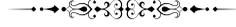
٤ - الدعوة للتبرعات والإعلان عنها.

٥ - الأحكام الختامية.



ثانياً

تجربة تصنيف المنظمات غير الربحية



تم تصنيف المنظمات غير الربحية بناءً على التصنيف الوطني للأنشطة الاقتصادية (ISIC4)؛ وهو دليل يوحد وصف الأنشطة الاقتصادية لكل قطاع ونشاط اقتصادي على مستوى جميع البلدان، ضمن تصنيف ورمز وحد؛ ويأتي (التصنيف الوطني للأنشطة الاقتصادية) منبثقاً عن التصنيف الصناعي الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية - التفتيح الرابع (ISIC4) الصادر من المجلس الاقتصادي والاجتماعي في الأمم المتحدة.

✿ طريقة تصنيف الأنشطة:

وينقسم تصنيف الأنشطة إلى (١٠) مجموعات رئيسية؛ كل مجموعة تنقسم إلى (٣١) تصنيف رئيسي، وكل تصنيف رئيسي بدوره ينقسم إلى (١٢٠) تصنيف فرعي. كما تمت إضافة الجهات المشرفة وهي الوحدات الإشرافية في الجهات الحكومية التي يدخل نشاط منظمات القطاع غير الربحي في نطاقها وإدارتها.

✿ تصنيف المنظمات غير الربحية:

المجموعات الرئيسية لتصنيف الأنشطة:

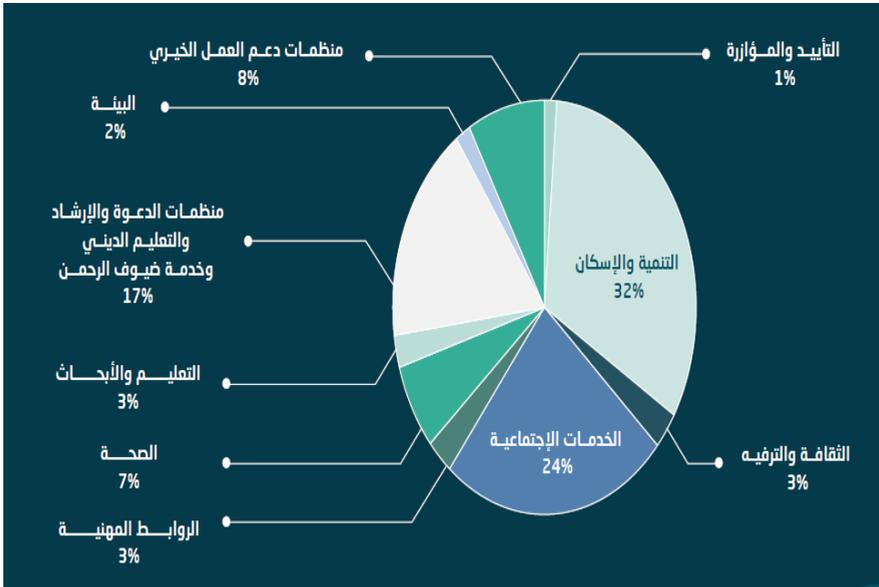
- ١ - الثقافة والترفيه .
- ٢ - التعليم والأبحاث .



- ٣ - الصحة .
- ٤ - الخدمات الاجتماعية .
- ٥ - البيئة .
- ٦ - التنمية والإسكان .
- ٧ - التأيد والمؤازرة .
- ٨ - منظمات دعم العمل الخيري .
- ٩ - الدعوة والإرشاد والتعليم الديني وخدمة ضيوف الرحمن .
- ١٠ - الجمعيات والروابط المهنية .

ثانياً: تجربة تصنيف المنظمات غير الربحية:

نسبة المنظمات غير الربحية في كل تصنيف



مجالات تقديم الخدمات:

(١٢٠) مجال يمكن للمنظمات غير الربحية العمل عليها وخدمة المجتمع من خلالها؛ منها:

- ١ - الثقافة والفن .
- ٢ - الرياضة .
- ٣ - الترفيه والهوايات .
- ٤ - الأبحاث والتطوير .
- ٥ - البيانات والذكاء الاصطناعي .
- ٦ - تقنية المعلومات .
- ٧ - الصحة النفسية .
- ٨ - الطوارئ البيئية .
- ٩ - الطاقة والثروة المعدنية .
- ١٠ - الصناعة .
- ١١ - الإسكان .
- ١٢ - التأيد والمؤازرة .
- ١٣ - الثروة الزراعية والحيوانية والسمكية .
- ١٤ - الإعلام .
- ١٥ - التعليم .

#	الخدمة	التجارة	المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
١	رقم ٧٠٠	فوري	فوري
٢	سجل تجاري	فوري	لا ينطبق
٣	الترخيص للأنشطة التي تحتاج تراخيص محددة (مثل: متاجر متنقلة - محطات الوقود).	الترخيص من الجهات بشكل مستقل	مؤتمت في الطلب
٤	إنشاء عقد التأسيس ونشره.	فوري	فوري
٥	رقم المنشأة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.	لابد من الدخول على موقع الوزارة وتفعيل الحساب	فوري
٦	العنوان الوطني.	فوري	تفعيل الربط للتحقق بشكل لاحق
٧	رقم المنشأة في هيئة الزكاة والضريبة والدخل.	فوري	تفعيل الربط للتحقق بشكل لاحق
٨	رقم المنشأة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.	فوري	فوري
٩	رقم المنشأة في الغرفة التجارية	فوري	لا ينطبق



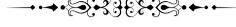
#	الخدمة	التجارة	المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
١٠	رقم رخصة بلدي	فوري (اختيارياً)	تفعيل الربط للتحقق بشكل لاحق
١١	تسجيل العلامة التجارية في الهيئة السعودية للملكية	فوري	لا ينطبق
١٢	موافقة الدفاع المدني	الدخول على نظام سلامة والطلب	تفعيل الربط للتحقق بشكل لاحق
١٣	التسجيل في المنصات الأخرى (قوى - أبشر أعمال - مقيم - مدد)	الدخول في كل منصة والتسجيل	تفعيل الربط للتحقق بشكل لاحق

* الربط مع الجهات الحكومية الأخرى بالمقارنة مع الشركات في
وزارة التجارة.





حوكمة القطاع غير الربحي



انطلاقاً من مبدأ تمكين القطاع وتمكينه تتم حوكمة القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية بكل دقة واحترافية ، ووفق أسس ثابتة ومعايير عالية . وسيتم استعراض :

أولاً: حوكمة منظمات القطاع غير الربحي .

ثانياً: الممارسات الخاصة بالرقابة على حركة أموال منظمات القطاع غير الربحي .





سيتم أولاً: حوكمة منظمات القطاع غير الربحي

استعراض حوكمة القطاع غير الربحي وفق محورين ؛ هما:
أولاً: الحوكمة ومبادئها.

ثانياً: معايير حوكمة المنظمات غير الربحية .

✿ أولاً: الحوكمة ومبادئها

✿ معنى الحوكمة:

توفير الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصلحة في منظمات القطاع غير الربحي من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعية عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة .



أولاً: حوكمة منظمات القطاع غير الربحي

سيتم استعراض حوكمة القطاع غير الربحي وفق محورين ؛ هما:

❁ مبادئ الحوكمة:

❁ **المسؤولية:** الجمعية العمومية ومجلس الإدارة مسؤولون قانونياً عن القرارات التي تصدر في الجمعية ، ولذلك تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى كل عضو مما يدفعه للعمل بإخلاص وتفان لمصلحة الجمعية .

❁ **المساءلة:** أنظمة الحوكمة في الجمعية يجب أن تضمن لأصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة حق مساءلة الجمعية العمومية ، ومجلس الإدارة كل بحسب اختصاصه عن أداء الجمعية .

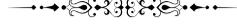
❁ **الشفافية:** توفير ومشاركة المعلومات والتقارير الدقيقة والحديثة مع الجميع دون غموض أو تضليل .

❁ **العدالة:** إعطاء كل ذي حق من أصحاب المصلحة ، والأطراف ذات العلاقة ، حقه من المساءلة والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات .





ثانياً: معايير حوكمة المنظمات غير الربحي



مدخلات بناء المعايير:



❁ معايير الإشراف والحوكمة:

هي مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات والنماذج التي تم تطويرها من أجل ضمان التزام المنظمات غير الربحية بمتطلبات نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ولأحدثه التنفيذية ونظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ونظام جمع التبرعات؛ بحيث يتم تقييم الجمعيات الأهلية في ثلاثة معايير رئيسية هي:

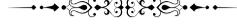
- ١ - معيار الامتثال والالتزام.
- ٢ - معيار الشفافية والإفصاح.
- ٣ - معيار السلامة المالية.

وبما أن منظمات القطاع غير الربحي تتضمن جمعيات أهلية ومؤسسات أهلية؛ فسيتم استعراض معايير كل منها على حدة.





معايير حوكمة المنظمات غير الربحية



✿ أولاً: معيار الامتثال والالتزام للجمعيات الأهلية:

الأهداف:

- ✿ التزام المنظمات بالأحكام والضوابط المنظمة لمجلس الإدارة وزيادة فاعليته .
- ✿ التزام المنظمات بالضوابط والإجراءات النظامية للعمل في القطاع غير الربحي .
- ✿ مساعدة المنظمات على إدارة ملف الجمعية العمومية بكفاءة عالية .
- ✿ التزام المنظمات بمكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وغسل الأموال .

المؤشرات:

- ✿ اللائحة الأساسية للجمعية .
- ✿ الجمعية العمومية .
- ✿ مجلس الإدارة .
- ✿ الفروع والمكاتب .
- ✿ التقارير .



- * الأنظمة السارية .
- * الأنشطة والفعاليات .
- * الإيرادات والمصروفات .
- * الوثائق والسجلات .
- * تكوين اللجان .

كيفية قياسه :

- * وزن المعيار ٤٠ %
- * عدد المؤشرات ١٠
- * عدد الأسئلة ١٥٢
- * عدد الممارسات ٣٥





معيار الشفافية والإفصاح للجمعيات الأهلية:

الأهداف:

- * حث الجمعيات الأهلية على الالتزام بأفضل الممارسات في الشفافية والإفصاح به .
- * تحسين الصورة الذهنية للقطاع غير الربحي ورفع ثقة الرأي العام به .
- * توفير البيانات المتعلقة بمستوى الحوكمة والافصاح على مستوى القطاع غير الربحي .
- * تمكين الجهات الإشرافية من تقييم مدى التزام المنظمات بمعايير الشفافية والإفصاح .

المؤشرات:

- * اللوائح والأنظمة .
- * بيانات القائمين على الجمعية .
- * بيانات الجمعية .
- * أهداف وبرامج الجمعية .
- * القوائم المالية .
- * نموذج الإفصاح .



كيفية قياسه:

- * وزن المعيار ٢٠٪
- * عدد المؤشرات ٦ .
- * عدد الأسئلة ٣٧ .
- * عدد الممارسات ١٥ .





معيار السلامة المالية للجمعيات الأهلية:

الأهداف:

- * إيجاد معايير موحدة لتقييم الأداء والتنظيم المالي .
- * مساعدة الجمعيات في تحسين كفاءة إدارة الأموال والمخاطر .
- * تقييم جودة وسلامة الإجراءات المالية .
- * توفير البيانات المتعلقة بالأداء المالي .

المؤشرات:

- * التنظيم المالي .
- * الأداء المالي .

كيفية قياسه:

- * وزن المعيار ٤٠٪ .
- * عدد المؤشرات ٢ .
- * عدد الأسئلة ٧٦ .





- ١- قرار تأسيس المركز رقم (٤٥٩) تاريخ ١١/٨/١٤٤٠هـ .
- إنشاء مركز باسم "المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي" يتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري ، ويرتبط برئيس مجلس الوزراء .
- ◀ إعداد مشروع التنظيم الخاص بالمركز .
- ◀ إعادة تقويم عمل المركز بعد مضي ثلاث سنوات من تاريخ إقرار تنظيمه والنظر في مدى مناسبة تحويله إلى هيئة عامة .

- ٢- قرار مجلس الوزراء (٦١٨) تاريخ ٢٠/١٠/١٤٤٢هـ الصادر بالموافقة على تنظيم المركز
- يهدف المركز إلى تنظيم دور منظمات القطاع غير الربحي وتفعيله وتوسيعه في المجالات التنموية ، والعمل على تكامل الجهود الحكومية في تقديم خدمات الترخيص لتلك المنظمات ، والإشراف المالي والإداري والفني على القطاع ، وزيادة التنسيق والدعم .
- دون إخلال باختصاصات الجهات الأخرى ، للمركز القيام بكل ما يلزم في سبيل تحقيق أهدافه وفق التنظيم .
- ◀ إعداد الاستراتيجيات والخطط والبرامج ومؤشرات الأداء .
- ◀ إصدار ما يستلزمه تنظيم القطاع غير الربحي من لوائح وقواعد وأدلة ومعايير .



شركة المركز الوطني



المملكة العربية السعودية

هيئة الخبراء
بمجلس الوزراء
Bureau Of Experts At The Council Of Ministers

الرقم
التاريخ
المرهقات

تنظيم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

المادة الأولى:

يقصد بالكلمات والعبارات الآتية - أينما وردت في هذا التنظيم - المعاني الموضحة أمام كل منها، ما لم يقتض السياق غير ذلك:
المركز: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
المجلس: مجلس إدارة المركز.
الرئيس التنفيذي: الرئيس التنفيذي للمركز.
التنظيم: تنظيم المركز.

القطاع غير الربحي: منظومة الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات غير الحكومية، التي لا تقصد الربح أساساً، وتهدف إلى تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل أو التعاون أو التنمية الاجتماعية أو غيرها من أغراض النفع العام أو المخصص.

منظمات القطاع غير الربحي: أي مجموعة أو كيان غير حكومي، ذي تنظيم مستمر، يهدف إلى تحقيق غرض غير ربحي أساساً.

المادة الثانية:

يتمتع المركز بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، ويرتبط برئيس مجلس الوزراء، ويكون مقره الرئيس في مدينة الرياض، وله - بقرار من المجلس - إنشاء فروع داخل المملكة بحسب الحاجة.

المادة الثالثة:

يهدف المركز إلى تنظيم دور منظمات القطاع غير الربحي وتفعيله وتوسيعه في المجالات التنموية، والعمل على تكامل الجهود الحكومية في تقديم خدمات الترخيص لتلك المنظمات، والإشراف المالي والإداري والفني على القطاع، وزيادة التنسيق والدعم.



شكراً لكم

إطار الحوكمة للمؤسسات الخيرية التعليمية في ماليزيا

دراسة حالة لمؤسسة جامعة سلانجور الإسلامية

مقدم

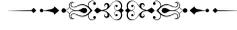
داتؤ الأستاذ المشارك الدكتور

محمد فريد راوي عبد الله

رئيس الجامعة الإسلامية بسلانجور



أهمية هذا الموضوع



هذا موضوع ذو أهمية بارزة في مجال القطاع الخيري والتعليم العالي .
فهذه الورقة العلمية ستقدم لمحة عامة عن السلطة الإشرافية المتعلقة بالقطاع
الخيري في ماليزيا وكذلك مسألة الإطار الإداري ضمن سياق الجامعة التي
أسست مؤسستها ، مع التركيز بشكل خاص على مؤسسة جامعة سلانجور
الإسلامية .



القطاع الخيري في ماليزيا

ماليزيا هي دولة متنوعة، مميزة بنسيجها الثقافي الغني والتزامها بالتعايش السلمي بين شعبها المتعدد الثقافات. إنها دولة تولي أهمية كبيرة للتعليم كوسيلة لتمكين شعبها وتعزيز التنمية الوطنية.

يشمل القطاع الخيري هنا مجموعة واسعة من المنظمات والمبادرات، جميعها ملتزمة بتحسين حياة الطبقة المعدمة والمساهمة في تحسين المجتمع. يتضمن هذا القطاع المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الخيرية والجمعيات الدينية والكثير من الهيئات الخيرية الأخرى، كل منها لها مهمتها وتركيزها الفريد.

وبشكل عام، تُنفذ الأعمال الخيرية في ماليزيا بشكل أساسي من خلال إنشاء منظمات غير ربحية (NPO). وفقاً للمعايير الدولية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وانتشار السلاح (FATF)، تشير المنظمة غير الربحية إلى الشخص القانوني أو الاتفاقية أو المنظمة التي تشارك بشكل رئيسي في جمع أو توزيع الأموال لأغراض خيرية، أو دينية أو ثقافية أو تعليمية أو اجتماعية أو أخوية أو لأداء أنواع أخرى من الأعمال المفيدة^(١).

(١) انظر الموقع الإلكتروني الرسمي لـ لمعايير الدولية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وانتشار السلاح:

<https://www.fatf-gafi.org/en/countries/detail/Malaysia.html>



ولضمان شفافية ومساءلة وفعالية القطاع الخيري ، أنشأت ماليزيا العديد من السلطات الإشرافية لتلعب دورا حيويا في الرقابة وتنظيم عمليات المنظمات الخيرية . وتتولى هذه السلطات منح التسجيل لهذه الهيئات ، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة ، وتعزيز ممارسات الحوكمة الجيدة . أما بالنسبة لإنشاء المؤسسة والصندوق الاستئماني ، فالقانون الذي يحكمه هو قانون الوصي (الشركة) لعام ١٩٥٢ والجهة التنظيمية هي قسم الشؤون القانونية في إدارة رئيس الوزراء^(١) . وبالنسبة للشركة ذات المسؤولية المحدودة ، فالقانون الذي يحكمها هو قانون الشركات لعام ٢٠١٦ والجهة التنظيمية هي لجنة الشركات الماليزية^(٢) . وأخيراً ، بالنسبة للمنظمات / الجمعيات ، فالقانون الذي يحكمها هو قانون الجمعيات لعام ١٩٦٦ والمراقب هو سجل الجمعيات .

وكأي قطاع آخر ، يواجه القطاع الخيري في ماليزيا تحديات وإنجازات خاصة به . ومن إحدى التحديات الرئيسية هي تحقيق التوازن بين الرقابة التنظيمية ومنح المنظمات التسهيلات التي تحتاجها لتحقيق أهدافها بفعالية . ومع مرور السنين ، حققت ماليزيا تقدماً كبيراً في التعامل مع هذا التحدي من خلال تبسيط العمليات التنظيمية وتعزيز التعاون بين الحكومة والقطاع .

(١) انظر الموقع الإلكتروني الرسمي لـ قسم الشؤون القانونية ، مكتب رئيس الوزراء ماليزيا : <https://www.bheuu.gov.my/index.php/media/galeri-gambar/123-yayasan/151-akta-pemegang-amanah-pemerbadanan-1952>.

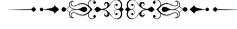
(٢) قانون الشركات لعام ٢٠١٦ ، النشر : Percetakan Nasional Malaysia Berhad

رابط موقع الإلكتروني :

<https://www.mdi.gov.my/index.php/ms/perundangan/undang-undang/1333-akta-777-akta-syarikat-2016>.



أهداف الحوكمة عموماً



أهداف الحوكمة تتعلق بتحقيق التفوق والشفافية في إدارة المؤسسات والمنظمات . تشمل بعض أهداف الحوكمة ما يلي^(١):

١ - **تعزيز الشفافية:** الحوكمة تهدف إلى جعل عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة أكثر شفافية ، بحيث يمكن للأعضاء والمساهمين والجمهور فهم كيفية إدارة المؤسسة واستخدام مواردها .

٢ - **تعزيز المسؤولية:** الحوكمة تهدف إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل المؤسسة ، وضمان أن المسؤولين يتحملون المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم .

٣ - **تعزيز الكفاءة:** تهدف الحوكمة إلى تحسين أداء المؤسسة واستغلال مواردها بكفاءة أكبر من خلال توجيه الاستثمارات واتخاذ القرارات الصحيحة .

٤ - **حماية حقوق المساهمين:** تهدف الحوكمة إلى حماية حقوق المساهمين وضمان مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

(١) دور الحوكمة الشرعية في تطوير المؤسسات المالية الإسلامية - تجلابة ماليزيا (٢٠١٨) ، محمد بن أحمد جناشال الشحري ، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير الملف الخاص الرابع: ماي ٢٠١٨ .



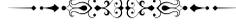
٥ - مكافحة الفساد: الحوكمة تسعى إلى تقليل فرص الفساد من خلال تعزيز الشفافية وفرض معايير إجرائية صارمة .

٦ - تعزيز استدامة المؤسسة: تهدف الحوكمة إلى ضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل من خلال التخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة .

هذه مجرد بعض أمثلة على أهداف الحوكمة ، ويمكن أن تختلف تلك الأهداف بناءً على نوع المؤسسة وسياستها وأهدافها الخاصة .



أهداف المؤسسات أو الجمعيات الخيرية عموماً



أهداف الجمعيات الخيرية والمؤسسات الخيرية تتنوع بشكل كبير وتعتمد على نوع الجمعية أو المؤسسة وميثاقها وأهدافها الخاصة. ومع ذلك، يمكن تلخيص بعض الأهداف الشائعة للجمعيات الخيرية على النحو التالي:

١ - **تقديم المساعدة الإنسانية:** الهدف الرئيسي للعديد من الجمعيات الخيرية هو تقديم المساعدة والدعم للأفراد والمجتمعات في الحاجة، سواء كان ذلك من خلال توفير الغذاء والمأوى أو الرعاية الصحية أو التعليم.

٢ - **العمل على تحسين الظروف الاجتماعية:** تسعى الجمعيات الخيرية إلى تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للفئات الضعيفة والمحتاجة في المجتمع من خلال برامج التنمية والتعليم وفرص العمل.

٣ - **التوعية والتثقيف:** بعض الجمعيات تعمل على نشر الوعي حول قضايا محددة مثل الصحة، والبيئة، وحقوق الإنسان، وتوفير التثقيف والتوجيه للجمهور حول هذه القضايا.

٤ - **الحفاظ على التراث والثقافة:** بعض المؤسسات تعمل على الحفاظ على التراث الثقافي والتاريخي للمجتمع ودعم الفعاليات الثقافية والفنية.

٥ - **البحث والابتكار:** تدعم بعض المؤسسات البحث والابتكار في



مجموعة متنوعة من المجالات مثل العلوم والتكنولوجيا والصحة .

٦ - تعزيز حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية: تسعى الجمعيات

الخيرية إلى تعزيز حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية والمشاركة في جهود مكافحة التمييز والظلم .

٧ - الحفاظ على البيئة والاستدامة: بعض المؤسسات تعمل على

حماية البيئة وتعزيز استدامتها من خلال مشاريع بيئية وحملات توعية .

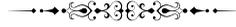
هذه مجرد أمثلة عامة على أهداف الجمعيات الخيرية ، ويمكن أن

تختلف هذه الأهداف بشكل كبير من مؤسسة لأخرى حسب تركيز كل مؤسسة وأهدافها الخاصة .





إجراءات الحوكمة للمؤسسات الخيرية التعليمية في ماليزيا



إجراءات الحوكمة للمؤسسات الخيرية التعليمية في ماليزيا تخضع للعديد من اللوائح والقوانين التي تهدف إلى ضمان شفافية وكفاءة إدارة هذه المؤسسات. الهدف من هذه الإجراءات هو ضمان أن الموارد المالية والإدارية للمؤسسات الخيرية تستخدم بشكل فعال لتحقيق أهدافها الخيرية. إليك بعض الإجراءات الهامة للحوكمة في هذا السياق:

١ - **تسجيل المؤسسة:** يجب على المؤسسات الخيرية التعليمية التسجيل في الجهات المختصة في ماليزيا، مثل مؤسسة تنمية المؤسسات الاجتماعية (SIRIM) أو مصلحة الدخل الوطنية (LHDN)، وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها^(١).

٢ - **إعداد اللوائح الداخلية:** يجب أن تقوم المؤسسة بإعداد لوائح داخلية وسياسات تنظيمية تحدد هيكل الإدارة وواجبات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة والإجراءات المالية والإدارية.

٣ - **تشكيل مجلس الإدارة:** يجب تشكيل مجلس إدارة من قبل

(١) انظر الموقع الإلكتروني لـ

SIRIM: <https://www.sirim.my/> و LHDN: <https://www.hasil.gov.my/>



المؤسسة، ويجب أن يكون هذا المجلس مسؤولاً عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمراقبة الفعالة لأنشطة المؤسسة.

٤ - إفصاح مالي: يتعين على المؤسسة تقديم تقارير مالية دورية وشفافة توضح استخدام الموارد المالية وإيراداتها ونفقاتها.

٥ - مراجعة داخلية وخارجية: يجب على المؤسسة إجراء مراجعات داخلية وخارجية من قبل مدققين ماليين معتمدين للتحقق من تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل صحيح.

٦ - الامتثال للقوانين واللوائح: يجب أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح المتعلقة بالجوانب المالية والإدارية للمؤسسات الخيرية في ماليزيا.

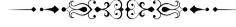
٧ - مراقبة الأداء: يتعين على مجلس الإدارة مراقبة أداء المؤسسة وضمان تحقيق أهدافها الخيرية بكفاءة.

تلتزم الحكومة الماليزية بتعزيز الشفافية والحوكمة الجيدة في المؤسسات الخيرية التعليمية من خلال القوانين واللوائح، وتشجع على التعاون والامتثال من قبل هذه المؤسسات لضمان تحقيق الأهداف الاجتماعية والتعليمية بفعالية.





خدمة القطاع التعليمي في ماليزيا



إن من أحد أبرز المجالات الرئيسية التي يركز عليها القطاع الخيري في ماليزيا هو التعليم. ففي قطاع التعليم العالي، تنشئ غالبية الجامعات مؤسساتها الخاصة لتقديم المساعدات المالية للطلاب الفقراء لمواصلة دراستهم في مؤسسات التعليم العالي. وتلعب المؤسسات الجامعية دوراً محورياً في دعم رسالة ورؤية المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم. وفي ماليزيا، تعمل هذه المؤسسات كأدوات حيث يمكن للجامعات تأمين وإدارة الموارد لتعزيز برامجها الأكاديمية والبحثية ورفاهية الطلاب وبرامج التواصل مع المجتمع.

وعلى سبيل المثال، فقد أنشأت أربع جامعات حكومية مؤسساتها الخاصة، وهي مؤسسة جامعة العلوم الماليزية التابعة لجامعة العلوم الماليزية (USM)، ومؤسسة جامعة سلطان أزلان شاه التابعة لجامعة سلطان أزلان شاه (USAS)، ومؤسسة الجامعة التكنولوجية الماليزية التابعة لجامعة التكنولوجيا الماليزية (UTM)، ومؤسسة التكنولوجيا الماليزية مارا التابعة لجامعة التكنولوجيا الماليزية مارا (UiTM). ومن ناحية أخرى، من بين الجامعات الخاصة، أنشأت ست مؤسسات مؤسساتها الخاصة، بما في ذلك مؤسسة جامعة الطاقة لجامعة الطاقة (UNITEN)، ومؤسسة الجامعة المتعددة الوسائط لجامعة المتعددة الوسائط (MMU)، ومؤسسة جامعة



سلانجور لجامعة سلانجور (UNISEL)، ومؤسسة جامعة تكنولوجيا بتروناس لجامعة تكنولوجيا بتروناس (UTP)، ومؤسسة البخاري الدولية لجامعة البخاري الدولية، ومؤسسة جيفري تشيا لجامعة سنواي. ويتم تنظيم هذه المؤسسات إما من خلال قسم الشؤون القانونية التابعة لإدارة رئيس الوزراء أو هيئة الشركات في ماليزيا. فالهدف من إنشاء هذه المؤسسات هو دعم التنمية المؤسسية وضمان رفاهية الطلاب.

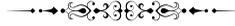
أما مؤسسة جامعة سلانجور الإسلامية، وقد تأسست في عام ٢٠١١، تم إنشاء هذه المؤسسة برؤية واحدة: ضمان الاستدامة والتميز التعليمي من خلال إنتاج جيل مثقف بإمكانه أن يخدم المجتمع مستقبلا بشكل أوسع^(١). وهذه المؤسسة لها دور كبير في تحقيق هذه الرؤية من خلال مشاريع ومبادرات متعددة. في هذه الجامعة، لا يوجد مكان للتمييز بين الأغنياء والفقراء على الرغم من أنها مؤسسة خاصة. فالجامعة تشجع الطلاب الفقراء لمواصلة التعليم وذلك من خلال تقديم المساعدات المالية لهم من أجل تحقيق أهدافهم وطموحاتهم. وقد قامت الجامعة بإنشاء مؤسسة في الجامعة لتقديم المساعدات المالية للطلاب الفقراء، بما في ذلك الإعانات الغذائية ورسوم الدراسة والإعانات المعيشية.



(١) الموقع الإلكتروني لـ /UIS: <https://www.kuis.edu.my>.



دور المؤسسة الخيرية في الجامعة الإسلامية بسلانجور^(١)



مؤسسة جامعة سلانجور الإسلامية هي منظمة غير ربحية أنشئت من قبل جامعة سلانجور الإسلامية في ٢٥ أكتوبر ٢٠١١. المؤسسة مسجلة في هيئة الشركات في ماليزيا. والمؤسسة كذلك تعد مركزا يتم تقييمه سنويا من قبل المراجعين من الخارج. والعمل الرئيسي للمؤسسة هو إدارة صندوق التبرعات بشكل احترافي لمساعدة الطلاب المحتاجين الذين يرغبون في مواصلة دراستهم. يتميز نموذج حوكمتنا بعدة مكونات رئيسية:

١ - التخطيط الاستراتيجي: يركز إطار حوكمة المؤسسة بشدة على التخطيط الاستراتيجي. فتعمل المؤسسة على مواءمة أنشطتها مع الأهداف والغايات الإستراتيجية للجامعة. ويتم إجراء تقييمات منتظمة للتأكد من بقائنا على المسار الصحيح والتكيف مع الظروف المتغيرة.

٢ - مجلس الأمناء: يدير المؤسسة مجلس أمناء متخصص يضم أفراداً ذوي خبرات متنوعة، بما في ذلك الأكاديميين والقانونيين والمشاركين في المجتمع. ويضم مجلس الأمناء كذلك نائب رئيس الجامعة لضمان توازن المؤسسة مع الجامعة. فيقدم المجلس التوجيهات والرقابة، للتأكد من تأدية

(١) الموقع الإلكتروني لـ /UIS: <https://www.kuis.edu.my>



المؤسسة لرسالتها على أكمل وجه. وينبغي عليها أن تلتزم بأي قرارات يتخذها مجلس الأمناء بالمؤسسة بموجب عقد التأسيس والنظام الأساسي للمؤسسة. وعقد التأسيس والنظام الأساسي هو دستور يحكم المؤسسة ويتضمن الأهداف والإرشادات واللوائح. لتكون هذه المؤسسة مرتبطة بقانون الشركات لعام ٢٠١٦.

٣ - هيكل الحوكمة: من حيث الحوكمة الداخلية للمؤسسة، يقود العمل الرئيس التنفيذي الذي يقوم بتقديم تقاريره إلى مجلس الأمناء. وهناك أربعة أقسام في هيكل الحوكمة للمؤسسة، وهي: القسم الإداري والمالي، وقسم الاستثمار وتطوير المشاريع، وقسم إدارة الصندوق، وقسم الاتصالات والعلاقات العامة. وهناك أيضاً مجلس المستشارين حيث يتمثل دورهم في تقديم خبراتهم عند الحاجة.

٤ - الإدارة المالية: إن الإدارة المالية الحكيمة هي جوهر إطار الحوكمة لدينا. فقد قمنا بوضع ضوابط مالية وإجراءات تدقيق صارمة لحماية أصول المؤسسة. وتتم مراجعة الحساب المالي للمؤسسة سنوياً وفقاً لما تطلبه لجنة الشركة الماليزية. وهذا ما يثبت أن الإدارة العامة تخضع للرقابة من قبل السلطة الإشرافية. كما تلتزم الإدارة المالية بالمبادئ الأخلاقية والمتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

٥ - الشفافية والمساءلة: الحوكمة الجيدة ضرورية جداً من أجل تجنب أي سوء إدارة للصندوق. فالحوكمة الجيدة تضمن إدارة صحيحة وفعالة



للأموال العامة. وتقوم المؤسسة كذلك بنشر تقرير ربع سنوي حول توزيع الأموال لكل برنامج تم تنفيذه. وهذا أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمانحين لتزويدهم بالمعلومات حول كيفية توزيع هذه الأموال.

والإطار الحوكمي الذي تم تنفيذه قد أثمر عن العديد من الإنجازات الملحوظة والتأثير الكبير على مؤسستنا والمجتمع. تشمل هذه الإنجازات:

* منح دراسية للطلاب المستحقين بذلك، مما يتيح لهم فرصة الوصول إلى التعليم الجيد

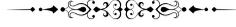
* مساعدات مالية للطلاب بما في ذلك إعانات الغذاء ورسوم الدراسة وإعانات المعيشة

* برامج التوعية التي أثرت بشكل إيجابي على المجتمع المحيط.





التحديات في مجال الحوكمة^(١)



هناك العديد من التحديات في مجال الحوكمة ، والتي تشمل ما يلي :

١ - **الفساد**: الفساد يمكن أن يكون تحدياً كبيراً في الحوكمة ، حيث يؤثر على النزاهة والشفافية في إدارة الشؤون العامة ويؤدي إلى تضييع الموارد العامة وتشويه السمعة الوطنية .

٢ - **نقص الشفافية**: نقص الشفافية في إجراءات اتخاذ القرار وإدارة الموارد يمكن أن يؤدي إلى قلة الثقة من قبل المواطنين في الحكومة . عدم توفير معلومات كافية يصعب على الجمهور مراقبة أداء الحكومة .

٣ - **نقص المشاركة المدنية**: عدم مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرار وعدم احترام حقوقهم في التعبير عن آرائهم يمكن أن يقلل من شرعية الحكومة ويزيد من التوترات الاجتماعية .

٤ - **ضعف الهياكل القانونية**: عدم وجود هياكل قانونية قوية وفعالة للرقابة على الحكومة وتطبيق القوانين يمكن أن يجعل الحكومة تفلت من المساءلة والعقوبات .

٥ - **تحديات التكنولوجيا**: التطور التكنولوجي السريع يمكن أن يجعل

(١) انظر المقالة بعنوان «التحديات التي تواجه تطوير حوكمة الشركات» من إصدار مركز عون للدراسات القانونية والاقتصادية . موقع الإلكتروني: <https://shorturl.at/osIU6> .



من الصعب مراقبة استخدام التكنولوجيا في أنشطة الحكومة وجمع البيانات الشخصية بشكل قانوني وأخلاقي .

٦ - الضغوط السياسية والاقتصادية: قد تتعرض الحكومات لضغوط سياسية واقتصادية تؤثر على قراراتها وتجعلها تختلف عن مصالح المواطنين .

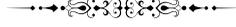
٧ - نقص التمويل والموارد: عدم تخصيص موارد كافية لتعزيز الحوكمة وتعزيز القدرة على مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية يمكن أن يكون عائقاً كبيراً .

إن التغلب على هذه التحديات يتطلب تفعيل الإصلاحات وتعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة مثل النزاهة ، والشفافية ، والمشاركة المدنية ، وتعزيز سيادة القانون ، وتقديم المساءلة عند الضرورة .





الختام



الحوكمة هي عملية أو نظام يتم من خلاله إدارة وإشراف المؤسسات والمنظمات بشكل فعّال وشفاف. لها العديد من الفوائد، ومنها:

١ - **زيادة الشفافية والمساءلة:** تساعد الحوكمة في جعل عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات أكثر شفافية وقابلية للفهم. هذا يزيد من مستوى المساءلة لأعضاء المؤسسة والمساهمين والمجتمع بشكل عام.

٢ - **تحسين إدارة المخاطر:** الحوكمة تساعد في تحديد وإدارة المخاطر بشكل أفضل، مما يقلل من فرص حدوث مشكلات أو أزمات داخل المؤسسة.

٣ - **زيادة الكفاءة والاستدامة:** تساعد الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة واستخدام مواردها بكفاءة أكبر، مما يسهم في استدامتها على المدى البعيد.

٤ - **جذب المستثمرين والمساهمين:** المؤسسات التي تمتلك نظام حوكمة جيد يمكن أن تكون أكثر جاذبية للمستثمرين والمساهمين، حيث يشعرون بالثقة في إدارتها.

٥ - **منع الفساد:** الحوكمة تساهم في تقليل فرص الفساد داخل المؤسسة من خلال تفعيل آليات مراقبة وتوجيه السلوك.

٦ - **تعزيز الثقة العامة:** عندما يكون هناك نظام حوكمة جيد، يمكن أن

يزيد ذلك من الثقة العامة في المؤسسة وفي النظام الاقتصادي والاجتماعي بشكل عام.

٧ - تحسين صورة المؤسسة: الحوكمة الجيدة تساعد في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة وتعزيز سمعتها بين الجمهور والعملاء .

٨ - تعزيز التنمية المستدامة: من خلال توجيه الاستثمارات واتخاذ القرارات الاقتصادية الصحيحة ، يمكن للحوكمة المساهمة في تعزيز التنمية المستدامة للمؤسسة والمجتمع .

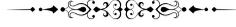
تلعب الحوكمة دوراً مهماً في تعزيز النجاح والاستدامة للمؤسسات والمنظمات ، وتعمل على تعزيز الثقة والشفافية في عملها .

وأخيراً ، فإن القطاع الخيري في التعليم بماليزيا مقيد بالالتزام المشترك بتوفير التعليم الجيد ومنح الفرص لجميع الماليزيين . من خلال التعاون والابتكار والمثابرة ، فتحدث المنظمات الخيرية تأثيراً كبيراً في المشهد التعليمي . أما بالنسبة لمنظور التعليم العالي ، فإن إطار حوكمة المؤسسات التي أنشأتها الجامعات في ماليزيا ، كما تمثلها مؤسسة جامعة سلانجور الإسلامية ، فهي تلعب دوراً حيوياً في النهوض بمهام وأهداف المؤسسات التعليمية . وتعد الشفافية والمساءلة والتخطيط الاستراتيجي ومجلس الإدارة المخصص والإدارة المالية هي الركائز التي تدعم رحلتنا حتى الآن .





لائحة المصادر والمراجع



- 1 - LHDN: <https://www.hasil.gov.my>
- 2 - SIRIM: <https://www.sirim.my>
٣. «التحديات التي تواجه تطوير حوكمة الشركات» من إصدار مركز عون للدراسات القانونية والاقتصادية. موقع الإلكتروني: <https://shorturl.at/osIU6>
٤. قانون الشركات لعام ٢٠١٦، النشر:
Percetakan Nasional Malaysia Berhad:
<https://www.mdi.gov.my/index.php/ms/perundangan/undang-undang/1333-akta-777-akta-syarikat-2016>
٥. قسم الشؤون القانونية، مكتب رئيس الوزراء ماليزيا:
<https://www.bheuu.gov.my/index.php/media/galeri-gambar/123-yayasan/151-akta-pemegang-amanah-pemerbadanan-1952>
٦. لجامعة الإسلامية بسلانجور: [/https://www.kuis.edu.my](https://www.kuis.edu.my)
٧. للمعايير الدولية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وانتشار التسليح:
<https://www.fatf-gafi.org/en/countries/detail/Malaysia.html>
٨. محمد بن أحمد جناشال الشحري (٢٠١٨)، دور الحوكمة الشرعية في تطوير المؤسسات المالية الإسلامية - تجلابة ماليزيا، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير الملف الخاص الرابع: ماي ٢٠١٨.



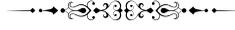
معايير حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة

د. مزنة عدنان عبد القادر القادري

أستاذ مشارك في قسم الفقه المقارن والسياسة الشرعية
بكلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة الكويت



مقدمة



بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف النبيين والمرسلين ، وعلى آله الطيبين الطاهرين ، وأصحابه الغرّ الميامين ، وبعد:

يتراءى للعيان تزايد الاهتمام الدولي بممارسات الحوكمة والتوسع في تطبيق مبادئها ، وذلك من أجل تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات ، ولا يخفى أن واقع تطبيقها في الدول العربية بشكل عام يعتبر حديث العهد رغم الجهود المبذولة في السنوات الأخيرة ، فهي ما زالت في بداية الطريق نحو الممارسة السليمة لها كما هو الحال في الدول المتقدمة التي تمارس الحوكمة بشكل موسع وأكثر تطوراً .

ورغم أن هذا الاهتمام يصب بالدرجة الأولى باتجاه المؤسسات الربحية إلا أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات غير الربحية لا يقل أهمية عنها ، لما له من دور في استدامة المؤسسة واستمرارها في تقديم خدماتها ، وهذا من صميم مقاصد الشريعة في عقود التبرعات .

ويدل على أهمية المؤسسات الخيرية أن ميثاق الأمم المتحدة يسمح بوجود المنظمات الخيرية كمؤسسات استشارية في الهيئة باعتبارها عنصراً مهماً في المحافل الدولية ؛ كما يبرز دور المؤسسات الخيرية في سد الفجوة

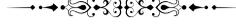
بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص ، حيث تعد مصدراً للتوازن الاقتصادي ، خاصة وأن وصول مؤسسات العمل الخيري أيسر وأمرن للفئات المحتاجة من المساعدات الحكومية .

ومن هنا كانت هذه الدراسة ، وبالله نستعين .





خطة البحث



اقتضت طبيعة الدراسة أن تقسم إلى مقدمة ومبحثين ، على النحو التالي :

* المبحث الأول: مفهوم الحوكمة . وفيه مطلبان :

المطلب الأول: نشأة مصطلح (الحوكمة) .

المطلب الثاني: تعريف (الحوكمة) في اللغة والاصطلاح .

* المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة . وفيه مطلبان :

المطلب الأول: سبب اختيار المملكة المتحدة .

المطلب الثاني: نموذج حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة .

* الخاتمة: وتحتوي على النتائج والتوصيات .

والله ولي التوفيق .





المبحث الأول

مفهوم الحوكمة



الحوكمة (Governance) مصطلح حديث المبنى، غاب معناه عن كثير من الناس، مما ناسب توضيح المراد به من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية بعد بيان نشأته، وذلك في مطلبين.

✦ الطلب الأول: نشأة مصطلح (الحوكمة):

الحوكمة ترجمة للفظة الإنجليزية (Governance)، والتي اختلف في جذورها فمنهم من قال أنها تمتد إلى اللغة اليونانية (Kubernan) والمستخدمه في القرن الثالث عشر وتعبر عن قدرة ربان السفينة على قيادتها وسط الأعاصير والدفاع عنها ضد الأخطار^(١)، ثم استعملت في اللغة اللاتينية بنفس المعنى في بداية القرن الرابع عشر بلفظة (Gubernare)^(٢)، وبعدها استخدمها المؤرخون الإنجليز في القرون الوسطى بلفظة (Governance) لوصف آليات التنظيم والتسيير للمنظمات بهدف تحصيل الضرائب.

ومنهم من ذكر أن أول ظهور لها هو في اللغة الفرنسية في القرن الثاني عشر بلفظة (Gouvernance) كمفهوم تقني يتعلق بإدارة الباي (Baillie)

(١) ينظر: جهود دولية رائدة، حسينة تريش، ج: ٥، ص: ٣٣٣.

(٢) ينظر: الحوكمة في المصارف من منظور إسلامي، الطاهر الأسود، ع: ٥، ج: ١، ص: ١١٧.



أي حكام المقاطعات^(١).

أما ظهور مفهوم حوكمة الشركات (Corporate Governance) في الواقع المؤسسي المعاصر فيرجع إلى تعرض العالم إلى عدد من الأزمات المالية والاقتصادية التي شهدتها بعض الدول المتقدمة والنامية، ويرجع السبب الرئيسي فيها إلى استئراء الفساد الإداري والمالي والذي طال العديد من المؤسسات العملاقة والتي كانت قد اشتهرت بالنزاهة، مما أدى إلى تزايد المطالبات من الأفراد والهيئات الدولية بوضع مجموعة من الضوابط والمبادئ المهنية والأخلاقية بهدف تحسين الرقابة والمصادقية وتحقيق الثقة في المعلومات الواردة في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات^(٢).

وقد تعزز ظهور مصطلح الحوكمة مع تقرير البنك الدولي عام ١٩٨٩م حول تحقيق التنمية ومحاربة الفساد في الدول الإفريقية^(٣)؛ في حين يعد أول اعتراف دولي من الجهات الرسمية بهذا المصطلح في سنة ١٩٩٩م من خلال التقرير الذي أصدرته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان «مبادئ حوكمة المؤسسات»^(٤).

(١) ينظر: الديموقراطية كآلية لتجسيد الحكم الراشد في الجزائر، نبيل دحماني، ص: ٤٢. نقلاً عن:

Defarge Philippe Moreau, La gouvernance,) France: 2003:) P 5.

(٢) ينظر: انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي، سعد قديري وآخرون، ص: أ.

(٣) ينظر: الإصلاح التنظيمي والمؤسسي للمحليات، حسن العلواني، ص: ٦.

(٤) ينظر: انعكاس حوكمة الشركات، قديري وآخرون، ص أ.



✦ الطلب الثاني: تعريف (الحوكمة) في اللغة والاصطلاح:

بدأ استعمال مصطلح حوكمة في اللغة العربية كترجمة للفظـة (Governance) في بداية سنة ٢٠٠٠م مع اختلاف في الآراء، ثم أصدر مجمع اللغة العربية في ٢٠ مايو ٢٠٠٣م اعتماده لهذا المصطلح وذلك في بيان له، وقد جاء فيه: «في رأينا أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولاً: جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظة على الجذر والوزن، وهي ثانياً: تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي، وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها، واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديداً إلى الثروة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث»^(١).

وقد عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مصطلح حوكمة الشركات (Corporate Governance) بأنها: النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء^(٢).

وعلى هذا فإن حوكمة الشركات يقصد بها مجموعة القوانين والقرارات

(١) حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، يوسف، ص ١٢٢.

(٢) European Central Bank: Annual Report 2004 (Frankfurt: 2005), P. 219.



التي تهدف إلى تحقيق الجودة ، والتميز في الأداء ، بالإضافة إلى نزاهة قوائم الشركات من خلال الرقابة الداخلية والخارجية^(١) .

وبالتالي فإن المراد بحوكمة المؤسسات الخيرية هي القوانين المتعلقة بمراقبة وإدارة وقيادة المؤسسة الخيرية ، من أجل تحقيق مصالح جميع الأطراف المتعلقة بها ومنع استغلالها أو توظيفها في تحقيق أغراض أخرى^(٢) .

ومن المرادفات لمصطلح الحوكمة: الحكامة ، والحاكمة المؤسسية^(٣) ، والحكمانية ، والإدارة الحكيمة^(٤) أو الرشيدة^(٥) .

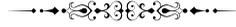


-
- (١) ينظر: حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية ، الصلاحيات ، ص ٤١ - ٤٢ .
 - (٢) ينظر: مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة ، العتيبي ، ص ٦٦ .
 - (٣) ينظر: حوكمة الأوقاف ، الصلاحيات ، ص ٤٦ .
 - (٤) ينظر: الحوكمة وتطبيقاتها على التدقيق والرقابة الشرعية ، بن عيسى ، ص ٣٦ .
 - (٥) ينظر: المرجع السابق ؛ وحوكمة الأوقاف ، الصلاحيات ، ص ٤٦ .



المبحث الثاني

تجربة المملكة المتحدة في حوكمة المؤسسات الخيرية



للمملكة المتحدة دور رائد في تعزيز مفهوم الحوكمة وتطويره، بل وكذلك في تشكيل نموذج فعّال لحوكمة المؤسسات الخيرية، وهذا ما سيتم التعرض له من خلال المطالبين التاليين.

✦ **الطلب الأول: سبب اختيار المملكة المتحدة:**

تعتبر المملكة المتحدة أول دولة في الاتحاد الأوروبي تصدر تشريعاً يشجع على التطبيق الاختياري للممارسة الرشيدة لحوكمة الشركات، كما أنها من أوائل الدول الرائدة في إرساء الأطر القانونية والمؤسسية لحوكمة الشركات وتوفير المناخ المناسب لها، حيث بذلت جهوداً واضحة في تشجيع المؤسسات على تبني مبادئ الحوكمة بشكل موسع مما ساهم في تطوير الأداء المالي والإداري لهذه المؤسسات^(١).

فبسبب المشاكل المالية التي تترتبت على إخفاء بعض الشركات لمعلومات في القوائم المالية المقدمة للمستثمرين سعت بورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية (Financial Reporting Council) أو ما يعرف اختصاراً بـ(FRC) وجهات محاسبية أخرى لبحث طرق إعادة الثقة

(١) ينظر: جهود دولية رائدة، تريش، ص ٣٣٣.



من جديد في التقارير المالية للشركات .

وقد اغتنم مجتمع الأعمال في المملكة المتحدة هذه الفرصة لإجراء حوار جدي مفتوح حول موضوع حوكمة الشركات أسفر عنه إصدار تقرير كادبوري (Cadbury Report) في عام ١٩٩٢م ويضم ١٩ بنداً هي عبارة عن توصيات وتوجيهات لممارسة الحوكمة الرشيدة للشركات^(١)، ويعد هذا التقرير من أهم التقارير التي تتناول موضوع حوكمة الشركات في المملكة المتحدة والعالم^(٢).

ويجدر بالذكر، أن هذا التقرير لاقى اعتراضات عديدة عند إصداره بحجة إعاقته لعمليات الشركات، لكن وجد من يصر عليه وينادي بضرورة تطبيقه من أجل الصالح العام وإعادة ثقة المساهمين والمستثمرين بالقوائم المالية التي تصدرها الشركات؛ ورغم أن التوجيهات التي تبناها التقرير تعد استرشادية غير ملزمة للشركات المسجلة في بورصة الأوراق المالية بلندن، إلا أن البورصة ترغب الشركات بتحديد مدى التزامها بهذه التوجيهات في تقريرها السنوي^(٣).

(١) Cadbury, Adrian. "Report Of The Committee On: The Financial Aspects Of Corporate Governance" (Great Britain: Burgess Science Press, 1992).

(٢) ينظر: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، د. سليمان، ص ٨٧ - ٨٨.

(٣) ينظر: حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل، بو عظم وزايدي، ص ٥١؛ ودور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، د. سليمان، ص ٩٠.



وفي عام ١٩٩٣م ظهر تقرير روتمان (Rutteman Report)^(١) الذي أوصى بوجود تضمين تقارير الشركات المقيدة في البورصة لتقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تطبقها في المحافظة على أصول الشركة^(٢)، ثم تلاه تقرير جرينبيري (Greenbury Report) في عام ١٩٩٥م الذي أوصى بضرورة إنشاء لجنة المكافآت للنظر في مكافآت ومزايا أعضاء مجلس إدارة الشركات^(٣)، وفي نفس العام أسست لجنة هامبل (Hample Committee) تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن لمراجعة تقرير كادبوري، وقد أصدرت اللجنة تقريرها النهائي في يناير ١٩٩٨م والذي ركز على دور الرقابة الداخلية وضرورة قيام مجلس الإدارة بإجراء تقييم دوري لمدى ملائمة النظام لنشاط الشركة^(٤).

ونظراً لتعدد التقارير وأهميتها ظهر الكود الموحد (Combined Code) في عام ١٩٩٨م والذي اشتمل على جميع توجيهات وتوصيات التقارير الثلاث السابقة له^(٥)، وأصبح هذا الكود من ضمن متطلبات القيد

(١) هو التقرير النهائي لمجموعة (Internal control and financial reporting- guidance for directors of listed companies registered in the UK) الذي نشر في سنة ١٩٩٤م، لكن غالباً يشار إليه باسم (تقرير روتمان).

(2) Internal control and financial reporting. "guidance for directors of listed companies registered in the UK" (London: 1994) P. 1-4.

(3) Report of a Study Group chaired by Sir Richard Greenbury. "Directors' Remuneration" (GEE: 1995) P. 19-20.

(4) Stapledon, G. P. "The Hample Report on Corporate Governance" (Australia: Centre for Corporate Law and Securities Regulation: 1998) P. 4-5.

(5) Financial Reporting Council. "The Combined Code on Corporate Governance" (UK: 2000). P. 1.



في بورصة الأوراق المالية بلندن؛ ثم إنه عدل في عام ٢٠٠٣م ليشمل أفضل ممارسات حوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي تعرضت لها الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠٢م^(١).

وصدر أيضاً في ذات العام - ٢٠٠٣م - تقريرين لهيجز (The Higgs Report) في حوكمة الشركات ومراجعة دور وفاعلية أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين^(٢)، وتقرير سميث (The Smith Report) المتعلق بحوكمة الشركات وتطوير توجيهات الكود الموحد الخاصة بلجان التدقيق^(٣).

ومن خلال هذا العرض التاريخي الموجز يتضح لنا بشكل جلي أن مفهوم الحوكمة تطور في المملكة المتحدة حتى أصبح جزءاً من المفهوم السائد للشركات والمؤسسات والجمعيات الخيرية.

كما يتأكد دور المملكة المتحدة في تعزيز مفهوم حوكمة المؤسسات الخيرية والممارسة الرشيدة لها من خلال وجود العديد من المجتمعات المهنية والمنظمات التي تدعم وتدعو إلى الالتزام بهذا المفهوم، فمنها اتحاد

= ويجدر التنبيه بأن هذا الكود يعرف حالياً بـ (The UK Corporate Governance Code)، وقد أطلقت النسخة المعدلة منه في يوليو ٢٠١٨م.

(١) ينظر: جهود دولية رائدة، تريش، ص ٣٤١؛ ودور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، د. سليمان، ص ٩١.

(2) Higgs, Derek. "Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors". (London, The department of trade and industry: 2003). P. 5-10.

(3) FRC- appointed group chaired by Sir Robert Smith. "Audit Committees Combined Code Guidance". (London, FRC: 2003) P. 3-5.

مديري الصناديق الاستثمارية، والاتحاد الوطني لصناديق المتقاعدين، والاتحاد البريطاني للمؤمنين، ومجمع المحاسبين في إنجلترا وويلز، ومفوضية العمل الخيري لإنجلترا وويلز، وغيرهم^(١).

✿ الطلب الثاني: نموذج حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة:

من خلال النظر في إطار الحوكمة الخاص بمفوضية العمل الخيري لإنجلترا وويلز (The Charity Commission for England and Wales)^(٢)، ومبادئ الحوكمة المنصوص عليها في منظمة كود حوكمة العمل الخيري (Charity Governance Code)^(٣)؛ يتبين أن نموذج حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة قائم على المبادئ السبعة التالية:

(١) ينظر: جهود دولية رائدة، تريش، ص ٣٣٩.

(٢) يمكن الاطلاع على الملف الخاص بإطار حوكمة المفوضية بصيغة HTML من خلال

الموقع الرسمي للحكومة البريطانية، عن طريق الرابط التالي:

<https://www.gov.uk/government/publications/charity-commission-governance-framework/governance-framework>

تم الرجوع إليه في تاريخ ٣٠/١١/٢٠٢٢م، س٣: ٣٠ مساءً.

(٣) <https://www.charitygovernancecode.org/en>

تم الرجوع إليه في التاريخ السابق ذكره.



١ - هدف المؤسسة الخيرية

* المبدأ الأساسي:

يحدد أعضاء مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الخيرية بشكل واضح ، مع ضمان تحقيقها بشكل فعال ومستدام بأكثر قدر ممكن من الموارد المتاحة .

* الممارسات الموصى بها:

١.١ - تحديد هدف المؤسسة:

أ - يراجع مجلس الإدارة بشكل دوري الأهداف الخيرية للمؤسسة ، والبيئة الخارجية التي تحيط وتعمل فيها ، وذلك للتأكد من أن المؤسسة الخيرية وأهدافها تظل ذات صلة ونفع .

ب - يقود مجلس الإدارة عملية تطوير الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق الأغراض الخيرية للمنظمة والموافقة عليها ، مع توضيح الآثار والمخرجات والنتائج المرجوة .

٢.١ - تحقيق الهدف:

أ - مساهمة جميع أعضاء المؤسسة الخيرية في توضيح وبيان أثر المؤسسة على النفع العام .

ب - يقيّم مجلس الإدارة مساهمة وتأثير المؤسسة الخيرية الاجتماعي



من خلال قياس ومراجعة النتائج والمخرجات .

١.١ - تحليل البيئة الخارجية والتخطيط للاستدامة:

أ - يراجع مجلس الإدارة بشكل دوري ومستمر مصادر الدخل ونماذج الأعمال وتأثيرها في تحقيق الأهداف الخيرية ، على المدى القصير والمتوسط والطويل .

ب - يتدارس أعضاء المؤسسة الخيرية مزايا ومخاطر الشراكة مع المؤسسات الأخرى أو الاندماج أو الحل ، وذلك في حال كانت المؤسسات الأخرى تحقق أغراضاً خيرية مماثلة بشكل أكثر فاعلية أو إذا كانت قدرة المؤسسة الخيرية على البقاء غير مؤكدة .

يقر مجلس الإدارة بمسؤولياته المتنامية تجاه الجمهور وأصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام والبيئة ، ويتصرف بناءً عليها بطريقة تتفق مع أغراض المؤسسة الخيرية وقيمها والموارد المتاحة .

٢ - القيادة

* المبدأ الأساسي:

يقود كل مؤسسة خيرية مجلس إدارة ذو قيادة فعّالة ومؤثرة إستراتيجياً ، تتناغم مع أهداف المؤسسة الخيرية وقيمها .

* الممارسات الموصى بها:

١,٢ - قيادة المؤسسة الخيرية:



أ - يتحمل مجلس إدارة المؤسسة الخيرية والعاملين عليها المسؤولية الجماعية عن قرارات المجلس .

ب - يتولى الرئيس قيادة مجلس الإدارة مع ضمان تحمله المسؤولية بمناقشة المسائل الأساسية وإعداد الهياكل المناسبة والإجراءات وتشجيع الثقافة الإنتاجية، ولديه كبار موظفين وعاملين قادرين على ضبط أداء المؤسسة الخيرية بشكل فعال وإضافة قيمة لها .

ج - التأكد من وجود ترتيبات مناسبة لمجلس الإدارة بشأن تعيين كبار الأعضاء في المجلس (كالرئيس التنفيذي مثلاً)، والإشراف عليهم، ودعمهم، وتقييمهم، ومكافأتهم، وفصلهم إذا لزم الأمر .

د - وجود لائحة توضح وظائف أعضاء مجلس الإدارة، مع ذكر توصيفات للأدوار تحدد مسؤوليات واختصاصات جميع العاملين في المؤسسة، وخاصة مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة وغيره من أعضاء المجلس، مع تحديد علاقتهم ببقية الموظفين .

هـ - في حالة موافقة مجلس الإدارة على إنشاء منظمة فرعية - أو أكثر - بشكل رسمي فإنه يتم بيان الدوافع والفوائد والمخاطر، مع إعلان العلاقة بين المؤسسة الخيرية الأم وكل من الشركات التابعة لها بشكل رسمي، وتقوم المؤسسة الأم بمراجعة هذه الترتيبات باستمرار للتأكد من خدمتها للأغراض الخيرية للمؤسسة على أفضل وجه .

٢،٢ - القيادة بالقدوة:

أ - يعزز مجلس الإدارة القيم التي تتوافق مع أهداف المؤسسة الخيرية ، ويتحقق من ارتكاز قرارات وأنشطة المؤسسة الخيرية عليها .

ب - يَمَكِّن مجلس الإدارة العاملين والمتطوعين في المؤسسة الخيرية من إبداء آرائهم ، ويرحب بها يحترمها ، وإن تنوعت واختلفت وتضاربت في بعض الأحيان .

ج - يشرف مجلس الإدارة على المؤسسة الخيرية من خلال التوجيه والدعم والنقد البناء للمؤسسة وموظفيها ، وعلى وجه الخصوص كبار الموظفين .

د - يحرص مجلس الإدارة على بناء علاقة قائمة على الاحترام والثقة مع كبار الموظفين في المؤسسة ، من أجل تيسير تقديم النصح والملاحظات والمعلومات الصحيحة والكاملة واللازمة إلى مجلس الإدارة في الوقت المناسب .

٣،٢ - الالتزام:

١ - يخصص أعضاء مجلس الإدارة الوقت الكافي للاضطلاع بمسؤولياتهم بفاعلية ، مما يشمل: التحضير للاجتماعات ، والمشاركة الفعالة في لجان مجلس الإدارة وهيئات الحوكمة الأخرى عند الحاجة ؛ كما يتم توضيح الوقت اللازم المتوقع من الأعضاء ، قبل الترشيح أو التعيين ، ومرة أخرى عند قبول الترشيح أو التعيين .



٢ - عند المشاركة الفردية من قِبَل أحد أعضاء مجلس الإدارة في أنشطة المؤسسة كمتطوعين على سبيل المثال، فإنه يكون على وعي تام بالصلاحيات الممنوحة له، وما هو مخول بالقيام به من عدمه، مع تقديم التقارير المناسبة بشأنه.

٣ - النزاهة:

* المبدأ الأساسي:

يتحلى مجلس الإدارة بالنزاهة، ويتبنى القيم والأخلاق المهنية، ويخلق ثقافة داعمة ومشجعة من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة الخيرية، كما يدرك مجلس الإدارة أهمية كسب ثقة العامة والمجتمع في المؤسسة الخيرية، وعليه يبذل العاملون فيها واجباتهم تجاهها.

* الممارسات الموصى بها:

١٣ - التمسك بقيم المؤسسة الخيرية:

أ - يضمن مجلس الإدارة توافق جميع قراراته وإجراءاته مع قيم المؤسسة الخيرية.

ب - يراجع أعضاء المؤسسة الخيرية بشكل دوري أداء السلطة في المجلس أو المؤسسة، والتأكد من عدم وجود تجاوزات أو إساءة في استخدامها، ووجود إجراءات واضحة ومكتوبة للتعامل مع هذه التجاوزات في حال وقوعها، وذلك لدعم أهداف المؤسسة وقيمها وتحقيق المصلحة العامة.



ج - يتبنى أعضاء المؤسسة الخيرية مدونة مناسبة للسلوك المهني ،
تعكس قيم المؤسسة الخيرية ، وتحدد المعايير المتوقعة للأخلاق والاستقامة
والسلوك ، لاتباعها وتطبيقها .

د - يضع المجلس في عين الاعتبار النظرة التي تُرى بها المؤسسة الخيرية
من قبل الأشخاص والمنظمات التي تشاركها في عملها ، وأيضاً النظرة
المجتمعية لها بشكل عام ، كما يتخذ المجلس الترتيبات اللازمة للتأكد من أن
المؤسسة الخيرية تعمل بمسؤولية وأخلاقية ، وتراعي سلامة استخدام السلطة
وتمنع تجاوز الصلاحيات ، وتتصرف بما يتماشى مع أهدافها وقيمها الخاصة .

هـ - يضمن المجلس اتباع المؤسسة الخيرية للقانون ، كما يأخذ في
الاعتبار اتباع القواعد والمواثيق والمعايير غير الملزمة ، على سبيل المثال
«المبادئ الأخلاقية للجمعيات الخيرية»^(١) ، أو «مبادئ نولان»^(٢) ، وغيرها
من الإرشادات التنظيمية ومبادرات الممارسة الجيدة الأخرى ، والتي تعزز
الثقة في المؤسسات الخيرية ، وتخلق بيئة داعمة لها .

٢,٣ - حماية الحقوق وصيانتها:

أ - يتحمل أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية حماية الحقوق ، ولا يقتصر

(١) التابعة للمجلس القومي للمنظمات التطوعية (National Council for Voluntary Organizations) ويرمز له اختصاراً (NCVO) .

(٢) مبادئ نولان (Nolan Principles) أو المبادئ السبعة للحياة العامة ، وتعتبر من أهم
المبادئ الأخلاقية لشاغلي المناصب العامة ، وقد وضعها اللورد نولان عام ١٩٩٥م ،
وهي: الإيثار ، والموضوعية ، والأمانة ، والنزاهة ، والمساءلة ، والانفتاح ، والقيادة .



ذلك على تحقيق الحد القانوني الأدنى، بل بما يتجاوزه، وذلك من أجل الترويج لثقافة يشعر فيها الجميع بالأمان والاحترام.

ب - يتثبت مجلس الإدارة من وجود سياسات وإجراءات حماية واضحة ومكتوبة، ويتم مراجعتها بانتظام.

ج - يتحقق المجلس بعناية من أهم مخاطر الحماية، ويسجل طريقة إدارتها، وذلك كجزء من عملية إدارة المخاطر في المؤسسة الخيرية.

د - يحظى جميع منسوبي المؤسسة الخيرية من موظفين ومتطوعين بالتدريب اللازم، والمعرفة الكافية، لفهم سياسة الحماية، والتعبير عن أي مخاوف قد تراودهم بأريحية.

٣،٣ - سياسة تعارض المصالح:

أ - يدرك مجلس الإدارة تأثير تعارض المصالح الفعلي والمحمّل على أداء المؤسسة الخيرية وسمعتها.

ب - يلتزم العاملون في المؤسسة الخيرية بالإفصاح لمجلس الإدارة عن أي تعارض مصالح فعلي أو محتمل، سواء أكان على الصعيد المالي أو الشخصي، وتفعيل الإجراءات الواضحة والمكتوبة للتعامل معها بما يتماشى مع سياسة تعارض المصالح المعتمدة في لائحة النظام الأساسي للمؤسسة الخيرية، والتي يتم مراجعتها بانتظام.

ج - الاحتفاظ بسجلات المصالح والضيافة والهدايا، وإتاحتها لأصحاب



المصالح ، بما يتماشى مع سياسة الإفصاح المتفق عليها في المؤسسة الخيرية .
د- التأكيد على العاملين في المؤسسة الخيرية بالحرص على استقلالهم ،
وعدم استغلال مناصبهم الوظيفية لتحقيق أغراض شخصية أو عائلية أو
مكاسب مالية ، والإفصاح لمجلس الإدارة في حال شعورهم بالتأثر بأي
مصلحة أو الشك فيهم بأنهم متأثرون أو لديهم تعارض في المصالح .

٤ - الرقابة وإدارة المخاطر وصنع القرار:

* المبدأ الأساسي:

يحرص مجلس الإدارة على تعزيز آلية صنع القرار والتي تتم بشكل
مدرّوس و صارم وفي الوقت المناسب ، والتأكد من أن أنظمة الإدارة
والتفويض الفعال والرقابة وتقييم المخاطر محددة بشكل واضح ومفصل ،
مع متابعة أدائها ورفع التقارير بشأنها .

* الممارسات الموصى بها:

١٠٤ - الرقابة والتفويض:

أ - يراجع مجلس الإدارة بانتظام الموضوعات والمهام التي يحتفظ
بصلاحية البت فيها والمنوطة به والمهام التي يمكن تفويضها ، ويجوز أن يتم
التفويض إلى كبار المديرين أو اللجان أو أحد أعضاء المجلس أو الموظفين
أو المتطوعين .



ب - يصف المجلس آلية «التفويض» في اللائحة بذكر كافة التفاصيل والحدود التي من خلالها يمكن فهم التفويض وطريقة تنفيذه بوضوح، كما يضع أنظمة مراقبة وإشراف لرصد ممارسة التفويض.

ج - يحرص المجلس على تعيين الأعضاء ذوي الكفاءة المهنية والاختصاصات المناسبة في اللجان، على أن يتم بشكل دوري ومستمر مراجعة الاختصاصات وتحديث عضوية اللجان، لتجنب حصرها على أشخاص معينين.

د - في حال استعانة المؤسسة الخيرية بخدمات جهات كجمع التبرعات أو إدارة البيانات أو كموردين ونحوه؛ فإن مجلس الإدارة ملزم بالتحقق من أن هذا العمل يصب في مصلحة المؤسسة الخيرية، وبما يتماشى مع قيمها، ويجري وفقاً للاتفاق بين المؤسسة الخيرية والجهة الخارجية، كما تخضع هذه الاتفاقات للمراجعة بانتظام للتأكد من سلامتها ومناسبتها.

هـ - يراجع المجلس باستمرار السياسات واللوائح والإجراءات الرئيسية للمؤسسة الخيرية لضمان الاستدامة المالية بعيدة المدى واستدامة الخدمات التي تقدمها واستمرارها بدعم أهدافها، وتطويرها في حال الحاجة إلى ذلك؛ ويشمل ذلك السياسات والإجراءات المتعلقة باستراتيجيات مجلس الإدارة، ووظائفه، ومسؤولياته، والشؤون المالية - بما فيها الاحتياطات -، ومعايير الخدمة أو الجودة، وممارسات التوظيف الجيدة، وتشجيع المتطوعين والاستعانة بهم، فضلاً عن مجالات الأنشطة الرئيسية مثل جمع الأموال وحماية البيانات.

٢٠٤ - إدارة ومراقبة الأداء المؤسسي:

أ - من خلال العمل مع الإدارة العليا يضمن مجلس الإدارة أن الخطط التشغيلية والميزانيات تتماشى مع أغراض المؤسسة الخيرية والأهداف الاستراتيجية المتفق عليها والموارد المتاحة .

ب - يراقب المجلس بانتظام أداء المؤسسة باستخدام الآليات المناسبة ، ويتحقق من الأداء مقابل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الخيرية وخططها التشغيلية وميزانياتها ، كما يحرص على وجود هياكل قائمة لمساءلة الموظفين ودعمهم في تحقيق هذه الأهداف .

ج - يتفق مجلس الإدارة مع الإدارة العليا على المعلومات اللازم توافرها في تقارير تقييم الأداء بالنسبة للخطط والنتائج والجداول الزمنية المتفق عليها ، بحيث تكون المعلومات ذات صلة ودقيقة وفي الوقت المناسب ، وأن تقدم بشكل واضح ومباشر من أجل تمكين الأعضاء من فهمها وأداء واجبهم اتجاهها .

د - ينظر مجلس الإدارة بانتظام للمعلومات الواردة عن المؤسسات الخيرية الأخرى لمقارنة أو قياس أداء المؤسسة .

٣٠٤ - إدارة المخاطر بفاعلية:

أ - يختص مجلس الإدارة بمسؤولية إدارة المخاطر بشكل إجمالي ، فهو يناقش ويقرر مستوى المخاطر الداخلية والخارجية المقبولة التي يمكن



للمؤسسة تحملها .

ب - يضع مجلس الإدارة استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة الخيرية، ويراجعها بانتظام من أجل تحديد المخاطر وتقدير أولوياتها وتصعيدها وإدارتها، كما يراجع اللوائح الداخلية المتعلقة بها عند اقتضاء ذلك، كما يستعرض فاعلية هذه الاستراتيجية مرة كل عام على الأقل .

ج - يراجع مجلس الإدارة بانتظام المخاطر المرتفعة المحددة التي تواجه المؤسسة الخيرية والتأثير التراكمي لها، كما يضع الخطط لتخفيض احتمال تحققها أو تخفيفها وإدارتها بشكل مناسب في حال وقوعها .

د - يصف مجلس الإدارة استراتيجية المؤسسة الخيرية في إدارة المخاطر من خلال تقريره السنوي وبما يتماشى مع المتطلبات التنظيمية .

٤٤ - تعيين مدققين ومراجعين للحسابات:

أ - يتعين على مجلس الإدارة اعتماد آلية فعّالة في تعيين مدققي الحسابات والإشراف عليهم، مع أخذ المشورة من لجنة المراجعة .

ب - يشترط في رئيس لجنة المراجعة أن يكون ذا خبرة مالية حديثة وذات صلة، كما يشترط أن تضم اللجنة اثنين على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة .

ج - يتاح لمجلس الإدارة أو لجنة المراجعة الفرصة لمقابلة مدققي



الحسابات دون حضور الموظفين ذوي الأجر المدفوع ، مرة واحدة في السنة على الأقل .

د - تتبني لجنة مراجعة الحسابات إجراءات واضحة ومكتوبة للنظر في المسائل التي تثار بشأن المخالفات المزعومة أو سوء السلوك أو التجاوزات ، ويشمل ذلك «الإبلاغ عن المخالفات» ، كما توجد ترتيبات مناسبة لإجراء التحقيقات ومتابعتها بشكل مستقل .

هـ - فاعلية مجلس الإدارة:

* المبدأ الأساسي:

يساهم جميع أعضاء مجلس الإدارة بشكل فعال وكفريق واحد في اتخاذ القرارات المستنيرة، وذلك باستخدام المهارات والخبرات والمعلومات بشكل متوازن ومناسب .

* الممارسات الموصى بها:

١٥ - العمل بفاعلية كفريق واحد:

أ - يجتمع مجلس الإدارة بشكل دوري ومنتظم بما يضمن ممارسته لمهامه بفاعلية .

ب - يضع رئيس مجلس الإدارة الخطط لبرنامج عمل المجلس واجتماعاته بالتعاون مع بقية أعضاء مجلس الإدارة والموظفين ، مع التأكد



من تزويد أعضاء المجلس بالمعلومات ذات الصلة قبل الاجتماع بوقت كافي للاطلاع على القضايا الرئيسية وتمكينهم من اتخاذ قرارات مدروسة وسليمة ، حتى يتم استغلال وقت المجلس بشكل ملائم .

ج - يضم مجلس الإدارة منصباً لنائب الرئيس أو ما شابه ، للقيام بدور المرشد أو المستشار للرئيس ، وأيضاً كوسيط بين الرئيس وبقية أعضاء المجلس إن لزم الأمر .

د - يناقش المجلس بانتظام فعاليته وقدرته على العمل الجماعي ، بما في ذلك محفزات الأعضاء وتوقعاتهم حول السلوك المهني ، ويبدل الأعضاء الوقت الكافي لفهم دوافع بعضهم البعض من أجل بناء الثقة فيما بينهم داخل المجلس ، كما يطلب الرئيس من الأعضاء إبداء آرائهم حول وسائل وطرق خلق بيئة تنافسية يمكن للأعضاء من خلالها تحدي بعضهم البعض بشكل إيجابي ومؤثر .

هـ - تمكن أعضاء مجلس الإدارة من إبداء آرائهم بحرية واحترامها ، وحث المجلس على مداولة الموضوعات واستقصاء آراء المختصين منهم ومن غيرهم في حال تباين وجهات النظر ، وبذل الوقت الكافي للنظر فيها ومحاولة التوصل للحلول البديلة .

و - يتلقى مجلس الإدارة ككل المشورة والدعم من الخبراء داخل المؤسسة الخيرية وخارجها ، فيجوز لمجلس الإدارة طلب الاستشارات المهنية المستقلة - مثل المشورة القانونية أو المالية - على نفقة المؤسسة

الخيرية إذا لزم الأمر من أجل قيامه بواجباته .

٢٥ - مراجعة تكوين مجلس الإدارة:

أ - يمتلك أعضاء مجلس الإدارة مزيجاً من المهارات والمؤهلات والمعرفة والخبرة التي يحتاجها المجلس لإدارة وقيادة وتحقيق أهداف المؤسسة الخيرية بشكل فعال ، مع المتابعة الحثيثة لهذا المبدأ ومراعاته في تعيينات الأعضاء ، والموازنة بين الحاجة إلى الاستمرارية أو التجديد في مجلس الإدارة .

ب - يجب أن يكون حجم مجلس الإدارة مناسباً لتنفيذ أعمال المؤسسة الخيرية وإجراء التغييرات اللازمة في تشكيل المجلس دون تعطيل لأعماله ، ويمكن اعتبار ما أقله خمسة أعضاء وأكثره اثني عشر عضواً حجماً مناسباً .

٣٥ - الإشراف على التعيينات:

أ - وجود إجراء رسمي ولائحة صارمة وشفافة في تعيين الأعضاء الجدد بمجلس الإدارة ، متضمناً إعلاناً عن الوظائف الشاغرة على نطاق واسع .

ب - تقوم عملية البحث عن أعضاء جدد وتعيينهم أو ترشيحهم على أساس الجدارة والمعايير الموضوعية شديدة الدقة ، مع مراعاة التوازن والتنوع في المعرفة والمهارات والخبرات بين أعضاء المجلس .

ج - وجود لجنة للتعيينات (Nominations Committee) لإدارة



عملية التعيين وتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة .

د - يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة لفترة زمنية محددة متفق عليها ، تخضع لأحكام دستورية أو تشريعية سارية تتعلق بالانتخاب وإعادة الانتخاب ؛ فإن كان العضو قد خدم لأكثر من تسع سنوات فإن إعادة تعيينه تخضع للمراجعة الصارمة بشكل خاص ؛ مع الأخذ بالاعتبار الحاجة إلى التحديث التدريجي لأعضاء المجلس ، ويذكر ذلك في التقرير السنوي للأعضاء .

٤٥ - تطوير كفاءة المجلس :

أ - الحرص على تعريف الأعضاء بواجباتهم ، وأدوارهم ، ومسؤولياتهم المترتبة على العضوية عند انضمامهم إلى مجلس الإدارة ، ويشمل الاجتماعات مع الإدارة العليا وتغطية جميع مجالات عمل المؤسسة الخيرية ، مع تشجيعهم ومنحهم فرصة التعلم والتطوير المستمر .

ب - يجري مجلس الإدارة تقييماً سنوياً لأداء المجلس واللجان التابعة له ، كما يقيّم أداء كل عضو على حدة ، مع ضرورة اطلاعهم بمعايير التقييم ، أيضاً يجري الأعضاء تقييماً سنوياً للرئيس ، على ألا يحضر رئيس المجلس الاجتماع المخصص لهذا الغرض ؛ كما تتخذ الترتيبات اللازمة للحصول على تقييم جهة خارجية مرة كل ثلاث سنوات مع تحديد الجهة المقيّمة في التقرير السنوي ؛ ويراعى في هذا التقييم عادةً توازن وتنوع المهارات والخبرات والمعرفة لدى مجلس الإدارة ، بالإضافة إلى عمل مجلس الإدارة



معاً كفريق واحد بشكل متجانس وغيره من العوامل الأخرى ذات الصلة بفعاليتها .

ج - يوضح مجلس الإدارة آليات المؤسسة الخيرية في مراجعة وتقييم أداء المجلس وأعضائه بشكل سنوي ، من خلال مؤشرات قياس أداء مناسبة ومرتبطة بأهداف المؤسسة ، ويذكرها في بيان الحوكمة في التقرير السنوي للأعضاء .

٦ . المساواة والتنوع والشمول:

✳ المبدأ الأساسي:

يلتزم مجلس الإدارة بمبادئ التنوع والمساواة والشمول بما يضمن عدم التمييز بين القوى العاملة ، مما يدعم فاعلية المجلس وقيادته واتخاذ القرار ؛ ويقصد بالمساواة ضمان حق تكافؤ الفرص لجميع الأفراد دون تمييز^(١) ، في حين يشير مبدأ التنوع إلى اختلاف الهويات الاجتماعية كالأصول أو الأعراق أو الجنسية أو الجنس أو العمر أو الحالة الاجتماعية ونحوه ، ويغطي مبدأ الشمول مشاركة جميع المنتسبين ضمن أماكن العمل ، وتقديرهم واحترامهم

(١) يجدر بالذكر أن الإسلام عزز مبدأ العدالة لا المساواة بين الذكر والأنثى ، لما توقعه المساواة بينهما من ظلم في ظل وجود اختلافات جوهرية بين الجنسين ، قال تعالى: (ولا تتمنوا ما فضل الله به بعضكم على بعض للرجال نصيب مما اكتسبوا وللنساء نصيب مما اكتسبن) [النساء: ٣٢] ، وقوله تعالى: (الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض وبما أنفقوا من أموالهم) [النساء: ٣٤] .



بصرف النظر عن خلفياتهم وهوياتهم الاجتماعية .

* الممارسات الموصى بها:

١٠٦ - تقييم مدى فهم مجلس الإدارة لأنظمة وثقافة المساواة والتنوع والشمول ، وذلك بأن:

أ - يحلل المجلس ويحدد مدى أهمية المساواة والتنوع والشمول للمؤسسة الخيرية ورسالتها ، وبالنسبة لتحقيق أهدافها .

ب - يقيّم مجلس الإدارة فهمه الخاص للمساواة والتنوع والشمول ، ويدرس كيفية تحقيق ذلك في المؤسسة الخيرية ، كما يحدد الثغرات التي قد توجد في الفهم وذلك لسدها بالمعلومات أو المناقشة أو البحث أو التعلم .

ج - يراجع المجلس بشكل دوري:

* سياسة المؤسسة الخيرية في تحقيق المساواة والتنوع والشمول بتوظيف البيانات المتاحة ، ومن خلال التجربة الحية إن أمكن ذلك .

* الممارسات الخاصة بالمجلس ، بما فيها: تنوع خلفيات أعضاء المجلس ، واختلاف وجهات نظرهم بأداء المجلس من خلال التدقيق الدوري ، وذلك لتحديد الاختلالات والثغرات في أدائه .

* أي تحيز في اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة .

* كيفية اختيار المؤسسة الخيرية للفئات التي تقدم لهم الخدمات



والمساعدات سواء من الأفراد أو المجتمعات .

* مدى سهولة عقد الاجتماعات والوصول للمعلومات المتعلقة بالمجلس ، وتوفير قنوات التواصل والموارد لتيسير ذلك .

* وجود بيئة اجتماعات يسودها الاحترام والعمل الجماعي بين جميع أعضاء المجلس ، وتمكنهم من إبداء آرائهم المتباينة بحرية ، وتشجيع ثقافة النقد البناء والمنافسة الفعّالة ، بغض النظر عن هوياتهم والاختلافات بينهم .

* تفعيل المجلس لقواعد السلوك في آلية اتخاذ القرار ، وتنظيم التعامل بين الأطراف ذوي العلاقة في المؤسسة الخيرية من أعضاء مجلس الإدارة ، ومنسوبي المؤسسة من موظفين ومتطوعين ، والمانحين ، والمستفيدين .

٢٠٦ - وضع خطط وأهداف محددة وواقعية:

أ - يضع المجلس لوائح واضحة ومنظمة لتحقيق المساواة والتنوع والشمول بما يتماشى مع رؤية المؤسسة الخيرية واستراتيجيتها وثقافتها وقيمها؛ ويدعم ذلك من خلال الخطط المناسبة والسياسات والفعاليات والأهداف والجداول الزمنية .

ب - يستخدم مجلس الإدارة نتائج المراجعات السابقة (١٠٦ ج) لوضع الخطط والأهداف المحددة، وتخضع للمراجعة الدورية، لأجل تحقيق الأغراض التالية:

* تدريب أعضاء المجلس على المساواة والتنوع والشمول .



- * خلق مجلس إدارة ذو ثقافة وسلوك وممارسات شمولية .
- * تقييم مجلس الإدارة أو تدريبه لمعالجة أي اختلال في توازن القوى بين أعضاء المجلس .
- * تقليل وإزالة ومنع العوائق التي تحول دون الترشح لمنصب عضو مجلس إدارة في المؤسسة الخيرية .
- * استقطاب مرشحين متنوعين ومؤهلين لشغل عضوية مجلس الإدارة في المؤسسة الخيرية، وتقديم تعريف شامل بأنظمة المؤسسة والحقوق والواجبات للأعضاء الجدد .
- * إنشاء مجلس إدارة متنوع، للإفادة من الاختلاف في الخبرات ووجهات النظر في معالجة الاختلالات والثغرات التي يتم تحديدها لتحقيق استدامة المؤسسة الخيرية .
- * تعزيز ثقافة الشمول وقواعد السلوك في المؤسسة الخيرية ككل .

٣٦ - اتخاذ الإجراءات ومراقبة الأداء:

- أ - يضمن مجلس الإدارة وجود ترتيبات وإجراءات مناسبة لمراقبة تحقيق خطط وأهداف المساواة والتنوع والشمول في المؤسسة الخيرية، بما فيها الأداء المتعلق بمجلس الإدارة .
- ب - ينشئ المجلس ثقافة الشمول وممارساتها وسلوكياتها وينتهجها في جميع قراراته، كما يعزز هذه الثقافة والسلوك للمؤسسة الخيرية بشكل عام .



ج - يراقب مجلس الإدارة باستمرار خططه وأهدافه الموضوعة بموجب (٢٠٦ ب) ويحرص على تنفيذها بفاعلية .

د - مجلس الإدارة مسؤول عن تقديم المؤسسة الخيرية في تحقيق خطط وأهداف المساواة والتنوع والشمول ؛ ويطلع على التحديثات بانتظام بما في ذلك التحديات والفرص والتطورات الجديدة التي تطرأ على المؤسسة .

هـ - يشارك مجلس الإدارة بشكل دوري في توعية وتدريب المنسولين للمؤسسة الخيرية لتعزيز معارفهم حول مبدأ المساواة والتنوع والشمول ، ويتفهم مسؤولياته في هذا المجال ؛ كما يعمل على سد أي فجوات في فهم هذا المبدأ ، وينظر في كيفية تأثر ممارسات المجلس وثقافته وسلوكه بهذه الفجوات .

٤ . ٤ - نشر تقارير الأداء والتقدم المحرز:

أ - ينشر المجلس بانتظام معلومات عن التقدم المحرز نحو تحقيق خطط وأهداف المساواة والتنوع والشمول ، بما في ذلك التحديات والفرص ، ويشمل ذلك: اللوائح التنظيمية للمساواة والتنوع والشمول بما يتماشى مع أهداف المؤسسة الخيرية واستراتيجيتها وثقافتها وقيمها ، وثقافة مجلس الإدارة وممارساته وسلوكياته ، وتكوين مجلس الإدارة .

ب - وضع خطط لمعالجة الثغرات التي يتم تحديدها في أداء المجلس أو المؤسسة بما يتعلق بمبدأ المساواة والتنوع والشمول .



٧ - الانفتاح والمساءلة والشفافية:

* المبدأ الأساسي:

أن المؤسسة الخيرية منفتحة في عملها، إلا إذا وجد سبب وجيه يمنع ذلك؛ كما يعتمد مجلس الإدارة في قيادته للمؤسسة على مبدأ المساءلة والشفافية والإفصاح المحاسبي.

* الممارسات الموصى بها:

١٧٠. التواصل والتشاور بشكل فعال مع أصحاب المصالح:

أ - يحدد مجلس الإدارة مجموعة من أصحاب المصالح المهتمين بعمل المؤسسة الخيرية من ذوي التأثير والأهمية، سواء أكانوا من المستفيدين أو أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفين أو المتطوعين أو المتبرعين أو الموردين أو المجتمعات المحلية وغيرهم.

ب - يحرص المجلس على وجود آلية للتواصل الدوري والفعال مع أصحاب المصلحة هؤلاء فيما يتعلق بأغراض المؤسسة الخيرية وقيمها وعملها وإنجازاتها، إضافة إلى المعلومات التي تمكنهم من تقييم التقدم المحرز للمؤسسة الخيرية في تحقيق أهدافها.

ج - كجزء من هذه الإستراتيجية، يناقش مجلس الإدارة مع أصحاب المصالح أفضل السبل لقيادة المؤسسة الخيرية، وكيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وآلية صنع القرار.



د - يضمن المجلس إتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة بمساءلة أعضاء المجلس من خلال شبكات التواصل والطرق المتفق عليها، كالجمعيات العمومية وغيرها.

هـ - تأكيد استشارة مجلس الإدارة لأصحاب المصالح حول التغييرات المهمة في سياسة المؤسسة الخيرية أو خدماتها.

٢٠٧ تنمية ثقافة الشفافية والإفصاح داخل المؤسسة الخيرية:

أ - يتلقى المجلس تقارير دورية حول التعليقات الإيجابية والسلبية والشكاوى المقدمة إلى المؤسسة الخيرية، كما يوضح لأصحاب المصالح أنه يحدد الأخطاء والإخفاقات ويستخدمها لتحسين الأداء واتخاذ القرارات.

ب - يحرص مجلس الإدارة على وجود آلية شفافة ومُعلن عنها جيداً وفعالة وفي الوقت المناسب لتقديم الشكاوى والتعامل معها، وأنه يتم التعامل مع جميع الشكاوى الداخلية أو الخارجية بشكل إيجابي وحيادي وفعال.

ج - يحتفظ مجلس الإدارة بسجل لمصالح أعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين ويوافق على اعتماد استراتيجية واضحة في كيفية توصيلها للجمهور بما يتماشى مع مبدأ النزاهة.

د - يوضح أعضاء مجلس الإدارة عملية تحديد مكافآت كبار الموظفين ومعدلات أجورهم ورواتبهم على الموقع الإلكتروني للمؤسسة الخيرية



وتضمن في التقرير السنوي .

٣,٧ الترشح لعضوية مجلس الإدارة:

في المؤسسات الخيرية التي يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة فيها من خلال الترشح؛ يحرص المجلس على:

أ - وجود لوائح واضحة بشأن المؤهلات المطلوبة لشغل عضوية مجلس إدارة المؤسسة الخيرية .

ب - الاحتفاظ بسجلات عضوية واضحة ودقيقة وحديثة .

ج - تعريف الأعضاء بجميع أنشطة المؤسسة الخيرية، وبحقوق وواجبات مجلس الإدارة، وبالأنظمة ذات العلاقة .

د - التحقق من مناقشة المجلس للقضايا الأساسية مع الأعضاء، والتأكد من حصولهم على الفرصة الكافية لإبداء آرائهم وملحوظاتهم بشأنها، مع أخذها بعين الاعتبار .

هـ - بيان الطرق التي يتمكن من خلالها عضو مجلس الإدارة بالمشاركة في إدارة المؤسسة الخيرية بشكل واضح ومفصل، بما فيها عمل اللجان^(١) .

(١) ينظر: «إطار حوكمة مفوضية العمل الخيري لإنجلترا وويلز» من خلال الموقع الرسمي للحكومة البريطانية، عن طريق الرابط التالي:

<https://www.gov.uk/government/publications/charity-commission-governance-framework/governance-framework>

تم الرجوع إليه في تاريخ ٣٠/١١/٢٠٢٢م، س٣: ٣٠ مساءً .



وبعد هذا الاستعراض لمبادئ حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة نجد أن جلّها يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية^(١)، بل وترجع لأصل شرعي وهو نظام الحسبة الذي هو من صميم هديه ﷺ كما تدلّ عليه السنة النبوية؛ وهذا يدعو إلى تبني هذه المبادئ، والإفادة منها في حوكمة المؤسسات الخيرية في الكويت خاصة والعالم الإسلامي عامة بما يعود بالنفع عليها ويعزز الأداء المالي لها.

كما يجدر التنبيه إلى أن المملكة العربية السعودية قد اتخذت خطوات يشار لها بالبنان في تطبيق حوكمة المؤسسات الخيرية، مما يدعو للاستعانة بها، حيث أعدت مؤسسة الملك خالد بالتعاون مع مبادرة بيرل - والتي تأسست بدورها بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشراكات - وثيقة (أسس الحوكمة في القطاع غير الربحي) عام ٢٠١٩م، كما أتاحت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة في عام ٢٠٢٠م لائحة خاصة بالجمعيات الخيرية تحت مسمى (قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية)، إضافة إلى التقرير الذي أصدره المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي تحت مسمى: حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) عام ٢٠٢١م.

= ومنظمة كود حوكمة العمل الخيري من خلال الرابط التالي:

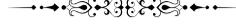
<https://www.charitygovernancecode.org/en>.

تم الرجوع إليه في تاريخ ٣٠/١١/٢٠٢٢م، ٤: ٠٠ مساءً.

(١) ماعدا مبدأ المساواة بين الجنسين فهو مخالف لما جاءت به الشريعة الإسلامية كما سبق بيانه في موضعه، مما يتطلب مزيد بحث وتحقيق في هذا المبدأ حتى يتناسب مع الضوابط الشرعية.



الخاتمة



وفي نهاية هذه الدراسة ومن خلال ما تم عرضه خلصت الباحثة إلى عدد من النتائج وتوصية ، بياناها على النحو التالي :

❖ أولاً: النتائج:

١ - بروز دور المملكة المتحدة في تعزيز مفهوم حوكمة المؤسسات الخيرية كما هو الحال في حوكمة الشركات والمؤسسات الربحية ؛ ويتضح ذلك من خلال الجهود المبذولة ووجود العديد من المفوضيات والمنظمات التي تدعو إلى الالتزام بهذا المفهوم ، كمفوضية العمل الخيري لإنجلترا وويلز ، ومنظمة كود حوكمة العمل الخيري .

٢ - تقوم حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة على سبعة مبادئ رئيسية ، أولها: هدف المؤسسة الخيرية ، وثانيها: القيادة ، وثالثها: النزاهة ، ورابعها: الرقابة وإدارة المخاطر وصنع القرار ، وخامسها: فاعلية مجلس الإدارة ، وسادسها: المساواة والتنوع والشمول ، وسابعها: الانفتاح والمساءلة والشفافية .

٣ - تتوافق جميع مبادئ حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة مع أحكام الدين الإسلامي والتوجيهات النبوية ، إلا في مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة ، حيث يدعو الإسلام إلى العدالة بينهما لا

المساواة ، لما توقعه المساواة من ظلم عليهما .

٤ - يعتبر نموذج حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة نموذجاً فعالاً يدعو للاسترشاد به في وضع إطار حوكمة للمؤسسات الخيرية في الكويت من أجل ضمان استدامتها وحفظاً لحقوق أصحاب المصالح .

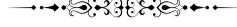
❁ ثانياً: التوصية:

توصي الدراسة المهتمين بالعمل الخيري بتوحيد الجهود على الجانبين الشرعي والقانوني للعمل على وضع إطار حوكمة خاص بالمؤسسات الخيرية في الكويت ، بما يتناسب مع أحكام الدين الإسلامي والقيم والأعراف ويتماشى مع أهداف العمل الخيري .





المصادر والمراجع



أولاً: المراجع العربية:

١. الكتب والمؤلفات:

- * بن عيسى، د. داود سلمان. «الحوكمة وتطبيقاتها على التدقيق والرقابة الشرعية». (ط١، بيروت: دار البشائر الإسلامية، ٢٠٢٠م).
- * ابن فارس، أحمد بن فارس بن زكرياء. «معجم مقاييس اللغة». تحقيق: عبد السلام هارون، (دمشق: دار الفكر، ١٩٧٩م).
- * الصلاحيات، د. سامي محمد. «حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية»، (ط١، الرياض: مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ٢٠١٨م).
- * الأزهرى، محمد بن أحمد. «تهذيب اللغة». تحقيق: محمد عوض مرعب، (ط١، بيروت: دار إحياء التراث العربي، ٢٠٠١م).
- * ابن تيمية، أحمد بن عبد الحليم. «الحسبة». تحقيق: علي بن نايف الشحود، (ط٢، ٢٠٠٧م).
- * سليمان، أ. د. محمد مصطفى. «دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة». (ط٢، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٩م).

٢. الرسائل العلمية:

- * دحماني، نبيل. «الديموقراطية كآلية لتجسيد الحكم الراشد في الجزائر خلال الفترة الممتدة من ١٩٩٩ إلى غاية ٢٠٠٩»، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري - قسنطينة (٢٠١١م).



* قديري وسعداني ونييني ، سعد وأنور وعبد الحق . «انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية» ، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمحاسبية ، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي (٢٠١٨م) .

٣ . الدوريات والمقالات :

* تريش ، حسينة . «جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات: دراسة حالة المملكة المتحدة البريطانية ، الولايات المتحدة الأمريكية ، فرنسا ، ألمانيا» ، مجلة أبعاد اقتصادية ٥ ، (٢٠١٥م) : ٣٣١ - ٣٥٥ .

* العتيبي ، خالد عمير . «مدي تأثير تطبيق معايير الحوكمة علي الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي» ، مجلة القراءة والمعرفة ٢٣٦ ، (٢٠٢١م) : ٥١ - ١١٥ .

* الأسود ، الطاهر خليفة . «الحوكمة في المصارف من منظور إسلامي» . المجلة العربية للعلوم الاجتماعية ع ٥ ج ١ ، (٢٠١٦م) : ١١٥ - ١٥٠ .

٤ . المؤتمرات :

* يوسف ، محمد طارق . «حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق» ، بحث مقدم في ندوة نظم المعلومات المحاسبية في دعم اتخاذ القرار الإداري ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة (نوفمبر ٢٠٠٦م) .

* العلواني ، حسن . «الإصلاح التنظيمي والمؤسسي للمحليات» ، بحث مقدم في مؤتمر الإصلاح المؤسسي والتنمية - مصر (٢٠٠٦م) .

* بو عظم ، د . كمال . وزايد ، عبد السلام . «حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية» ، مداخلة في الملتقى الدولي



حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار -
الجزائر (٢٠٠٩م).

❁ ثانياً: المراجع الأجنبية:

- * Cadbury, Adrian. "Report Of The Committee On: The Financial Aspects Of Corporate Governance" (Great Britain: Burgess Science Press, 1992.)
- * European Central Bank. "Annual Report 2004" (Frankfurt: 2005).
- * Financial Reporting Council. "The Combined Code on Corporate Governance" (UK: 2000).
- * FRC- appointed group chaired by Sir Robert Smith. "Audit Committees Combined Code Guidance". (London, FRC: 2003).
- * Higgs, Derek. "Review of thr Role and Effectiveness of Non-Executive Directors". (London, The department of trade and industry: 2003).
- * Internal control and financial reporting: guidance for directors of listed companies registered in the UK. (London: 1994).
- * Report of a Study Group chaired by Sir Richard Greenbury. "Directors' Remuneration" (GEE: 1995).
- * Stapledon, G.P. "The Hampel Report on Corporate Governance" (Australia: Centre for Corporate Law and Securities Regulation: 1998).

❁ ثالثاً: مواقع الانترنت:

- * Charity Commission for England and Wales:



<https://www.gov.uk/government/organisations/charity-commission>

* Charity Governance Code:

* <https://www.charitygovernancecode.org/en>



البيان الختامي والتوصيات

ملتقى إنسان الدولي لحوكمة العمل الخيري

دولة الكويت - الأربعاء ١٥ نوفمبر ٢٠٢٣

فندق راديسون بلو - قاعة الهاشمي للمؤتمرات



بيان الختامي والتوصيات

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، أما بعد :

فإنه برعاية كريمة من معالي وزير الشؤون الاجتماعية وشؤون الأسرة والطفولة الشيخ / فراس سعود المالك الصباح - حفظه الله - دشنت جمعية إنسان الخيرية ملتقى إنسان الدولي لحوكمة العمل الخيري في دورته الأولى ، في فندق راديسون بلو - قاعة الهاشمي للمؤتمرات ، يوم الأربعاء ١ جمادى الأول للعام ١٤٤٥هـ الموافق ١٥ نوفمبر للعام ٢٠٢٣م .

وقد شارك في الملتقى عدد من الجهات الرسمية المحلية والدولية ، وبحضور عدد من سفراء الدول والدبلوماسيين والأكاديميين والمثقفين ، وممثلو الجمعيات الخيرية ، وبتغطية واسعة من وسائل الإعلام المرئية والمقروءة .

افتُتح الملتقى بآيات من كتاب الله ، ثم كلمة معالي وزير الشؤون الاجتماعية وشؤون الأسرة والطفولة الشيخ / فراس سعود المالك الصباح ألقاها بالنيابة عنه وكيل الوزارة السيد / عبد العزيز ساري المطيري ، وقد أثنى خلال كلمته على جمعية إنسان الخيرية مؤكداً على دورها الملموس في النفع

العام وحرصها على الارتقاء بالإنسان بالقيم والعلم .

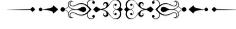
تلا ذلك كلمة رئيس مجلس إدارة جمعية إنسان الخيرية الشيخ الدكتور/ عثمان محمد الخميس أكد خلالها على أهمية حوكمة العمل الخيري وأن هذا الملتقى يصب في مجال تحقيق الأهداف التي رسمتها الجمعية لنفسها وانطلاقاً من هويتها، منوهاً إلى الدور الريادي لوزارة الشؤون الاجتماعية ممثلةً بمعالي الوزير في دعم العمل الخيري في دولة الكويت، ومنها هذا الملتقى الدولي الأول الذي يعتبر خطوةً نوعيةً في مجال تطوير ومواكبة العمل الخيري لبقية القطاعات الحكومية والأهلية .

بعد ذلك ألقى الدكتور/ عبد العزيز أحمد الناهض كلمة اللجنة التحضيرية، أوضح فيها مراحل إعداد هذا الملتقى، وشكر فيها جمعية إنسان الخيرية وكل من ساهم في نجاح هذا الملتقى، مبيناً امتنان وتقدير اللجنة للباحثين والمعقبين المشاركين في الملتقى .





أعمال الملتقى



أولاً: الجلسة الأولى	
عنوان الجلسة	حوكمة العمل الخيري - الأسس النظرية
مدة الجلسة	من ٩:٠٠ ص إلى ١٢:٣٠ م
المتحدثون	
الاسم	المسمى
الدكتور/ توفيق الطيب البشير جمهورية السودان	أستاذ مساعد/ قسم التمويل والاستثمار - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
الدكتور/ في عبد الرحيم بن في عبد الغني مملكة ماليزيا	أستاذ مساعد في مركز البحوث للشريعة كلية الدراسات الاسلامية بالجامعة الوطنية الماليزية
الأستاذة/ جميلة محمد الخالدي المملكة العربية السعودية -مشاركة عبر البث المباشر-	عضو هيئة تدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
التعقيب	
الاسم	المسمى
الدكتور/ فؤاد عبد الله العمر دولة الكويت.	نائب رئيس مجلس إدارة جمعية العون المباشر
الأستاذ/ مبارك سالم العازمي دولة الكويت	مدير عام جمعية إنسان الخيرية



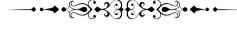
ثانياً: الجلسة الثانية

عنوان الجلسة الثانية	حوكمة العمل الخيري - التجارب الدولية
مدة الجلسة	من ٥:٣٠ م إلى ٨:٠٠ م
المتحدثون	
الاسم	المسمى
الأستاذ/ إبراهيم صالح الغرير المملكة العربية السعودية	نائب الرئيس التنفيذي لقطاع الحوكمة في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
الدكتور/ محمد فريد راوي مملكة ماليزيا	نائب رئيس الجامعة الإسلامية بسلانجور (UIS)
الدكتورة/ مزنة عدنان القادري دولة الكويت -مشاركة عبر البث المباشر-	أستاذ مشارك في قسم الفقه المقارن والسياسة الشرعية كلية الشريعة - جامعة الكويت.
التعقيب	
الاسم	المسمى
الدكتور/ عبد المحسن عبد الله الخرافي دولة الكويت	رئيس مجلس إدارة مبرة الآل والأصحاب
الدكتور/ عيسى صوفي قدومي المملكة الأردنية الهاشمية	عضو الهيئة الاستشارية لمجلة أوقاف التابعة للأمانة العامة للأوقاف





توصيات الملتقى



اتفق المشاركون في الملتقى على التوصيات التالية:

- (١) حث الجهات الرقابية والإشرافية على إلزام المنظمات الخيرية بمعايير ومبادئ حوكمة العمل الخيري .
- (٢) وضع دليل لمعايير ومبادئ حوكمة العمل الخيري، يتفق مع القوانين واللوائح المحلية، والمعايير الدولية، وبما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية، مع تحديثه بشكل دوري .
- (٣) يؤخذ في الاعتبار اختلاف طبيعة وحجم أعمال المنظمات الخيرية في حوكمة العمل الخيري .
- (٤) دعوة الجهات الرقابية والإشرافية لقياس وتصنيف مدى امتثال المنظمات الخيرية بمعايير ومبادئ حوكمة العمل الخيري .
- (٥) حث المنظمات الخيرية على تبني أفضل ممارسات حوكمة العمل الخيري .
- (٦) يُنشئ مجلس إدارة المنظمة الخيرية لجنة مستقلة للحوكمة والامتثال تختص بوضع متطلبات الحوكمة والامتثال .
- (٧) دعوة الجهات الرقابية والإشرافية والمنظمات الخيرية للاستفادة من تجارب الدول الرائدة في تطبيق حوكمة العمل الخيري .

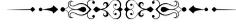
٨) دعوة المنظمات الخيرية الرائدة لنقل خبراتها في حوكمة العمل الخيري إلى المنظمات الناشئة.

٩) نشر الوعي بأهمية حوكمة العمل الخيري.





الختامة



في ختام هذا البيان تتقدم اللجنة التحضيرية لملتقى إنسان الدولي لحكومة العمل الخيري بالشكر والتقدير لمعالي وزير الشؤون الاجتماعية وشؤون الأسرة والطفولة الشيخ/ فراس سعود المالك الصباح على رعايته الكريمة للملتقى، والشكر موصول لجمعية إنسان الخيرية ممثلة برئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومديرها العام، لدعم هذا الملتقى وتسهيل كافة المتطلبات، وتشكر كل من شارك من داخل دولة الكويت وخارجها، فجزى الله الجميع خيراً.

سائلين الله العلي القدير أن يوفقنا ويرشدنا ويهدينا صراطه المستقيم، والحمد لله رب العالمين.

أعضاء اللجنة التحضيرية لملتقى إنسان الدولي لحكومة العمل الخيري ٢٠٢٣

- | | |
|-----------------------|-------------------------------|
| رئيس اللجنة التحضيرية | ١ - د. محمد عود الفزيع |
| مقرر اللجنة التحضيرية | ٢ - د. جاسم محمود جامع |
| عضو اللجنة التحضيرية | ٣ - د. عبد العزيز أحمد الناهض |
| عضو اللجنة التحضيرية | ٤ - د. محمد علي الهدية |
| عضو اللجنة التحضيرية | ٥ - د. عبد الرحمن أحمد عودة |





فهرس الموضوعات

الموضوع	الصّفحة
تمهيد.....	٢٣
المحور الأول: حوكمة العمل الخيري - الأسس النظرية	
الأسس النظرية لحوكمة العمل الخيري - د. توفيق الطيب البشير.....	٢٧
الملخص.....	٢٩
مفهوم العمل الخيري.....	٣١
حوكمة العمل الخيري.....	٣٩
أهداف الحوكمة.....	٤٦
معايير حوكمة العمل الخيري.....	٤٨
أطراف الحوكمة في القطاع الخيري.....	٥١
محددات الحوكمة.....	٥٢
النتائج والتوصيات.....	٥٨
الخاتمة.....	٦٠
المراجع.....	٦٢
الأسس النظرية والتجارب الدولية ٢٣ ٢٠٢٣ - د. نى عبد الرحيم نى عبد الغنى .	٦٥
المقدمة.....	٦٧
المبحث الأول: تعريف الحوكمة.....	٧٠
المبحث الثاني: تعريف القطاع الخيري.....	٧٨
المبحث الثالث: الأسس النظرية للحوكمة وتطبيقها في القطاع الخيري ..	٨٤

المبحث الرابع: مفهوم الحوكمة من منظور الشريعة الإسلامية	٩٣
المبحث الخامس: بعض المبادئ الأساسية لتأييد الحوكمة في القطاع الخيرى المؤسسات الوقفية أنموذجا	١٠٥
المبحث السادس: النتائج والتوصيات	١١٥
الخلاصة	١١٩
المراجع	١٢١
الأسس النظرية لحوكمة العمل الخيري - أ. جميلة بنت محمد الخالدي	١٢٥
الملخص	١٢٧
المقدمة	١٣١
المطلب الأول: مفهوم حوكمة العمل الخيري والألفاظ ذات الصلة ...	١٣٢
المطلب الثاني: مبادئ حوكمة العمل الخيري	١٣٩
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في مبادئ حوكمة العمل الخيري	١٥٦
النتائج والتوصيات	١٦١
المراجع	١٦٤

المحور الثاني: حوكمة العمل الخيري - التجارب الدولية

المركز الوطنى لتنمية القطاع غير الربحى - المملكة العربية السعودية	١٦٩
المملكة العربية السعودية	١٦٩
تمهيد	١٧٣
لمحة لتاريخ القطاع فى المملكة العربية السعودية	١٧٤
اهتمام القيادة بالقطاع غير الربحى	١٧٨



- عن المركز الوطني لتنمية القطاعات غير الربحي ١٧٩
- تنظيم القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية ١٨٧
- أولاً: القوانين والقرارات واللوائح التشريعية الخاصة بمنظمات القطاع غير الربحي ١٨٧
- ثانياً: تجربة تصنيف المنظمات غير الربحية ١٩٤
- حوكمة القطاع غير الربحي ٢٠٠
- أولاً: حوكمة منظمات القطاع غير الربحي ٢٠٢
- ثانياً: معايير حوكمة المنظمات غير الربحي ٢٠٣
- معايير حوكمة المنظمات غير الربحية ٢٠٥

إطار الحوكمة للمؤسسات الخيرية التعليمية في ماليزيا - محمد فريد راوي

- عبد الله ٢١٣
- أهمية هذا الموضوع ٢١٥
- القطاع الخيري في ماليزيا ٢١٦
- أهداف الحوكمة عموماً ٢١٨
- أهداف المؤسسات أو الجمعيات الخيرية عموماً ٢٢٠
- إجراءات الحوكمة للمؤسسات الخيرية التعليمية في ماليزيا ٢٢٢
- خدمة القطاع التعليمي في ماليزيا ٢٢٤
- دور المؤسسة الخيرية في الجامعة الإسلامية بسلانجور ٢٢٦
- التحديات في مجال الحوكمة ٢٢٩
- الختام ٢٣١
- لائحة المصادر والمراجع ٢٣٣



معايير حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة - د. مزنة عدنان

٢٣٥	عبد القادر القادري
٢٣٧	مقدمة
٢٣٩	خطة البحث
٢٤٠	المبحث الأول
٢٤٠	مفهوم الحوكمة
٢٤٤	المبحث الثاني
٢٤٤	تجربة المملكة المتحدة في حوكمة المؤسسات الخيرية
٢٧٣	الخاتمة
٢٧٥	المصادر والمراجع
٢٧٩	البيان الختامي والتوصيات
٢٨٩	فهرس الموضوعات

