أبحـاث ملتقى إنسان الدولي
لحوكمة العمل الخيري الثالث

+965 220 72 020

+965 666 95 922

info@insan.org.kw

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة صاحب السمو الشيخ مشعل الأحمد الجابر الصباح

أمير دولة الكويت

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

سمو الشيخ صباح خالد الحمد الصباح
ولي عهد دولة الكويت

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

الدكتور/ عثمان محمد الخميس

رئيس مجلس الإدارة

أ.د. عادل مبارك المطيرات

نائب رئيس مجلس الإدارة

الدكتور/ خالد شجاع العتيبي

عضو مجلس الإدارة أمين السر

الدكتور/ مبارك سالم العازمي

عضو مجلس الإدارة أمين الصندوق

جمعية إنسان

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

الهدف الاستراتيجي للجمعية:

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

❁ رؤيتنا:

نرتقي بالإنسان بالقيم والعلم

❁ شعارنا:

سمو الإنسان ورقي الأجيال

❁ رسالتنا:

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

❁ قيمنا :

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

التمهيد

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

انطلاقًا من النجاحات المتميزة التي حققها ملتقى «إنسان الدولي لحوكمة العمل الخيري» في دورتيه الأولى (٢٠٢٣) والثانية (٢٠٢٤)، وما أسهمت فيه من تعزيز الفهم المؤسسي لمبادئ الحوكمة، وتطوير الممارسات التطبيقية في العمل الخيري، تنظم جمعية «إنسان» الخيرية الدورة الثالثة للملتقى لعام ٢٠٢٥م تحت عنوان:

«الحوكمة المالية في العمل الخيري»

يأتي هذا الإصدار لإبراز البعد المالي باعتباره ركيزة أساسية للحوكمة الرشيدة، بما يسهم في تعزيز الشفافية، الكفاءة، والمساءلة داخل المؤسسات الخيرية. ويناقش الملتقى محورين رئيسيين: الإطار النظري للحوكمة المالية من حيث المبادئ والمعايير، والتطبيقات المؤسسية لهذه الحوكمة من حيث الأدوات والممارسات العملية.

يشارك في الملتقى نخبة من الباحثين والخبراء من الكويت والدول العربية والإسلامية، بما يعكس مكانة الملتقى كمنصة علمية رفيعة للحوار، وتبادل الخبرات، وتطوير أدوات الحوكمة بما يحقق التوازن بين القيم الشرعية، والممارسات المؤسسية الحديثة.

يهدف هذا الإصدار إلى تقديم نموذج معرفي متكامل يدعم تطوير العمل الخيري في العالم العربي والإسلامي، ويعزز الثقة بين المؤسسات الخيرية والمجتمع، بما يضمن استدامة الموارد، ويضاعف الأثر الإيجابي لهذه المؤسسات في خدمة الإنسان والمجتمع، مع الالتزام بأعلى معايير النزاهة والمصداقية.

أعضاء اللجنة:

الأستاذ/ خليل علي مشري المرشود	**رئيس اللجنة التحضيرية**
الدكتور/ جاسم محمود جامع	**مقرر اللجنة التحضيرية**
الدكتور/ طاهر سفيـــان	**عضو اللجنة التحضيرية**

أبحـــاث المحـــور الأول

الإطار النظري للحوكمة المالية في العمل الخيري: المبادئ والمعايير

الدكتور: مصطفى بوهبوه

أستاذ مساعد/ كلية العلوم الإسلامية جامعة أهومي البريطانية
كاتب ومحاضر في العمل الخيري وقضاياه

الحوكمة المالية في العمل الخيري

الإطار النظري المبادئ والمعايير مع تحليل مقارن للتجارب الخليجية والإقليمية والدولية

إعداد: د. نورة عبدالله الزايد الجلاهمة

أستاذ مساعد في المحاسبة بجامعة البحرين، وباحث في مجال المحاسبة
باحث في حوكمة الشركات، والتنبؤ بالفشل المالي، والأسواق المالية

الإطار النظري للحوكمة المالية في العمل الخيري: المبادئ والمعايير

الدكتور: مصطفى بوهبوه

أستاذ مساعد/ كلية العلوم الإسلامية جامعة أهومي البريطانية

كاتب ومحاضر في العمل الخيري وقضاياه

ملخص:

تهدف هذا الدراسة إلى التعريف بالحوكمة المالية في العمل الخيري باعتبارها الإطار الذي ينظم إدارة واستخدام الموارد المالية في مؤسسات القطاع الخيري، بهدف ضمان إدارة الموارد المالية المتعلقة بالمؤسسة بطريقة شفافة وفعالة ومسؤولة، وتسليط الضوء على أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الحوكمة المالية، كما حدّدت المرتكزات الشرعية التي تستند إليها الحوكمة المالية في العمل الخيري من جهة، ومن جهة أخرى كشفت عن أهمية الحوكمة المالية في ضبط المال العام، ودورها في تحقيق المصلحة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المالية ـــــ العمل الخيري ـــــ الموارد المالية ـــــ الاستدامة المالية

Abstract:

This study aims to define financial governance in charitable work as the framework that regulates the management and use of financial resources in charitable sector institutions, with the aim of ensuring that the institution's financial resources are managed in a transparent, effective, and responsible manner, and to highlight the most important foundations and principles on which financial governance is based. It also identifies the legal basis for financial governance in charitable work and reveals the importance of financial governance in controlling public funds and its role in achieving the public interest.

Keywords: Financial governance, charitable work, financial resources, financial sustainability.

مقدمة

في ظل التوسع الكبير في حجم ومجالات العمل الخيري على المستوى المحلي والدولي، أصبحت مسألة الثقة هي الركيزة الأساسية لاستدامة هذا القطاع ونجاحه، فلا يعتمد استمرار المؤسسات الخيرية في أداء رسالتها على حجم التبرعات فحسب، بل على مدى قدرتها على كسب ثقة المتبرعين والجهات المانحة والمجتمع من خلال الشفافية والمصداقية والمساءلة والإدارة الرشيدة. وهنا تبرز الحوكمة المالية كمدخل استراتيجي وحاجة ملحة لضمان تحقيق هذه الثقة، حيث تشكل الضمانة الأهم لسلامة الأداء المالي وضمان وصول الموارد إلى مستحقيها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

يمثل الإطار النظري للحوكمة المالية في العمل الخيري الهيكل التنظيمي والفكري الذي يحدد المبادئ الراسخة والمعايير التفصيلية التي يجب أن تلتزم بها هذه المؤسسات، فهو لا يقتصر على كونها مجرد قواعد رقابية، بل هو نظام متكامل يهدف إلى تعزيز النزاهة، ومكافحة الفساد، وإدارة المخاطر، ورفع كفاءة تخصيص الموارد، مما ينعكس إيجابًا على السمعة المؤسّسية ويدعم القدرة على جذب التّمويل واستدامة الأثر الاجتماعيّ.

لذلك، تأتي هذه الدراسة لتسلّط الضوء على الأسس النّظرية الّتي يقوم عليها هذا الإطار، من خلال استعراض أهم المبادئ التي تستند إليها حوكمة الشؤون المالية في القطاع الخيري، مثل مبدأ الشفافية، والمساءلة،

والاستقلالية، والعدالة. كما تتناول المعايير والتطبيقات العملية التي تجسد هذه المبادئ على أرض الواقع، كمعايير الإفصاح المالي، وتبسيط إجراءات التدقيق الداخلي والخارجي، وآليات الرقابة على جمع وتوزيع الأموال، ووضع سياسات واضحة لإدارة التبرعات ومكافحة الغسل المالي.

إشكالية البحث

تشكل الحوكمة المالية ركيزة أساسية لضمان سلامة واستقرار المؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة وحماية حقوق جميع الأطراف المعنية، وعلى الرغم من الإجماع النظري على المبادئ العامة للحوكمة (كالعدالة والمساءلة والشفافية)، إلا أن الإشكالية الأساسية تكمن في وجود فجوة بين هذه المبادئ المجردة وآليات تطبيقها العملي على الأرض، والتي تتجلى في تعدد وتناقض المعايير والتقارير المالية، واختلاف أطر الحوكمة من دولة إلى أخرى، وصعوبة قياس مدى الالتزام الفعلي بها، هذا التشتت يؤدي إلى ارتباك في الممارسة العملية ويضعف من فعالية الرقابة ويثير التساؤلات حول مصداقية التقارير المالية.

وبناءً عليه، يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يشكل الإطار النظري المتاح للحوكمة المالية نظامًا متجانسًا ومتكاملاً يمكن تطبيقه بشكل فعال لتحقيق أهداف الحوكمة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- المقصود بالحوكمة المالية في العمل الخيري؟
- هي المكونات والمرتكزات الأساسية التي يتكون منها الإطار النظري للحوكمة المالية؟
- أهمية الحوكمة المالية في ضبط المال العام وتحقيق المصالح.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بالحوكمة المالية في العمل الخيري وأهم مبادئها.
- أهم المرتكزات الشرعية للحوكمة المالية في العمل الخيري.
- عن أهمية تطبيق الحوكمة المالية في ضبط المال العام وتحقيق المصالح.

منهج البحث:

إجابة على إشكال البحث وتحقيقا لأهدافه تم الاعتماد على منهج يجمع بين:

المنهج الوصفي التحليلي: حيث يساعد هذا المنهج على وصف الحوكمة بشكل عام، ثم الحوكمة المالية في العمل الخيري بشكل خاص، ووصف المبادئ الأساسية للحوكمة المالية، وتحليل ذلك للوصول إلى وصف موضوعي منتج ومفيد للخروج بنتائج وتوصيات يمكن تعميمها على القطاع الخيري.

المنهج الاستقرائي: وذلك من خلال تتبع الآيات القرآنية والأحاديث النبوية وأقوال العلماء وجمعها لتحديد أهم المرتكزات الشرعية للحوكمة المالية في العمل الخيري.

خطة البحث:

تم تقسيم البحث وفق الخطة:

- الأول: المفاهيم النظرية للحوكمة المالية في العمل الخيري
- الثاني: المرتكزات الشرعية للحوكمة المالية في العمل الخيري
- الثالث: أهمية الحوكمة في ضبط المال العام وتحقيق المصلحة

الدراسات السابقة:

لم أعثر حسب اطلاعي على دراسة تكلمت عن الحوكمة المالية في العمل الخيري، ولكن وقفت على بعض الدراسات التي ترتبط بموضوع الدراسة ومجالها، أذكر منها:

دراسة بعنوان: الأسس النظرية لحوكمة العمل الخيري، للدكتور توفيق الطيب البشير، بحث مقدم للمشاركة في ملتقى في ملتقى إنسان الدولي الثاني لحوكمة العمل الخيري الذي نظمته جمعية إنسان الخيرية بالكويت سنة ٢٠٢٤م.

وقد هدفت الدراسة إلى بيان أن 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 وضمان تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات المرجوة، فالبحث تحدث عن حوكمة القطاع الخيري بشكل شامل، والبحث الذي بين أيدينا يختلف عنه في كونه محدد في دراسة الحوكمة المالية في العمل الخيري.

دراسة بعنوان: الأسس النظرية لحوكمة العمل الخيري، للدكتورة جميلة بنت محمد خالد، درسة مقدمة للمشاركة في ملتقى إنسان الدولي الثاني لحوكمة العمل الخيري الذي نظمته جمعية إنسان الخيرية بالكويت سنة ٢٠٢٤م.

وقد سلّطت الدراسة الضوء على القطاع الخيري باعتباره أحد فواعل الحوكمة الرشيدة في المجتمع. من خلال البحث في الأسس النظرية لحوكمة القطاع الخيري ودراستها ابستمولوجيًا؛ بهدف الإلمام بمفهوم الحوكمة والحوكمة الرشيدة بالقطاع الخيري على وجه الخصوص، على اعتبارها مفهومًا من المفاهيم الحديثة في المجتمعات العربية؛ والوقوف على أهم المبادئ التي تحملها في طياتها لتجويد العمل المؤسسي في المنظمات الخيرية. وأخيرًا؛ التعرف على أهم العوامل المؤثرة في مبادئ حوكمة العمل الخيري، خاصة في المرجعية الشرعية والقانونية، واشتراطات المعايير المحاسبية والجهات الرقابية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وضوح العلاقة الارتباطية بين تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة وتحقيق التسيير العقلاني في القطاع الخيري، والذي يسهم في نهاية المطاف إلى تفعيل المستهدفات التنموية، والتوجه الجاد للقطاع الخيري نحو تحقيق دور 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، وحاجة القطاع الخيري إلى تعزيز الجوانب التوعوية والثقافية بأهمية الحوكمة وآلياتها كقيم تنظيمية موجهة للسلوك التنظيمي، أكثر من كونها متطلبات يجب الوفاء بها، لأن أي تغير اجتماعي لا بد أن يرتبط بالجانب الثقافي للمجتمع ، وأخيرا ظهور الحاجة إلى تعزيز الجانب التشاركي لمعالجة جوانب الاعتلال والقصور في حوكمة عمل القطاع الخيري. وقد استفاد الباحث من الدراسة عند الحديث عن مبادئ الحوكمة وأهميتها، إلا أنه ليس من اهتمامها التركيز على الحوكمة المالية في القطاع الخيري، وأهميتها في ضبط المال والعام وتحقيق المصالح.

دراسة بعنوان: الحوكمة والفساد الإداري والمالي، للباحثة نهى عيسى يوسف عبد الله. دراسة مقدمة إلى جامعة الكويت عمادة الدراسات العليا كلية العلوم الإدارية، لنيل دبلوم عالي في الإدارة العامة، سنة ٢٠١٥م.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات، نشأتها

وتطورها، أهميتها ومبرراتها، وكذلك استعراض أهم آلياتها ودور لجان التدقيق في مجالس الإدارة باعتبارها أبرز دعائم تحقيق هذا المفهوم الجديد، وعلاقة هذه اللجان بآليتين أخريتين هما التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي. كما أنه يهدف إلى لفت انتباه جميع الجهات المسؤولة إلى خطر الفساد المالي والإداري، وذلك بعد تحديد مفهومه وأسباب ظهوره، وأهم مظاهره ونتائجه على الاقتصاد الوطني بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام، ودور آليات حوكمة الشركات في الحد منه. فقد استفاد الباحث من الدراسة خصوصا فيما يتعلق بآليات الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد المالي، إلا أن الدراسة تكلمت عن حوكمة الشركات، وبحثنا يركز على الحوكمة المالية في القطاع الخيري.

دراسة بعنوان: معايير حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة، للدكتور مزية عدنان عبد القادر القادري، دراسة مقدمة للمشاركة في ملتقى إنسان الدولي الثاني لحوكمة العمل الخيري بالكويت، سنة ٢٠٢٤م.

وقد تناولت الدراسة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات غير الربحية، لما له من دور في استدامة المؤسسة واستمرارها في تقديم خدماتها. وقد خلص الباحث في نهاية البحث إلى جملة من النتائج، أولها: 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 .ثانيها: أن حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة تقوم 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. ثالثها: أن جميع مبادئ حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة تتوافق 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. وأخيرا اعتبر نموذج حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة نموذجًا فعالا يدعو للاسترشاد به في وضع إطار حوكمة للمؤسسات الخيرية في الكويت من أجل ضمان استدامتها وحفظًا لحقوق أصحاب المصالح. وقد استفاد الباحث من الدراسة عند الحديث عن مبادئ حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة. إلا أن الدراسة ليس من اهتمامها الحديث عن الحوكمة في المالية في العمل الخيري وأهميتها في ضبط المال العام وتحقيق المصلحة.

المبحث الأول: المفاهيم النظرية للحوكمة المالية في العمل الخيري

من المهم قبل الحديث عن مبادئ الحوكمة المالية ومعاييرها أن نقف مع تعريف الحوكمة لغة واصطلاحا باعتبارها مصطلحًا حديثًا نسبيًا، ثمّ نبين المقصود بالحوكمة المالية في العمل الخيري وأهميتها بالنسبة للشركات والمؤسسات، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف الحوكمة لغة واصطلاحا

أ- تعريف الحوكمة لغة: كلمة «الحوكمة» مشتقّة من الجذر الثلاثي «حكم»، وعند البحث في معاجم اللغة عن معاني الجذر الثلاثي «حكم» نجد أنها تدور حول المعاني التالية:

أولا: المنع: يقال حكَّمت فلانًا، أي منعته عمّا يريد[1]، وبه سمّي الحاكم؛ لأنه يمنع الظّالم. ومنها حَكَمَة الدّابّة وهو ما يوضع على فم الدّابة لمنعها من إلتهام ما لا يريد لها راكبها أن تلتهمه[2].

ثانيا: القضاء[3]: قال ابن سيده: الحكم القضاء، وجمعه أحكام، لا يكسر على غير ذلك. وقد حكم عليه بالأمر يَحكُمُ حُكمًا وحُكُومَةً[4]. ومن ذلك قوله تعالى: ﴿فَٱحۡكُم بَيۡنَهُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ﴾ (المائدة:٤٨) أي: اقض بينهم بحكم الله، والحكام هم القضاة، ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى:

١ ابن فارس: مقاييس اللغة، مادة حكم.
٢ ابن منظور:لسان العرب، مادة حكم، الفيروز أبادي: القاموس المحيط،مادة حكم
٣ الجوهري: الصحاح، مادة حكم ،ابن فارس: مقاييس اللغة، مادة حكم.
٤ ابن سيده: المحكم والمحيط الأعظم، مادة حكم.

﴿ وَلَا تَأْكُلُوٓاْ أَمْوَٰلَكُم بَيْنَكُم بِٱلْبَٰطِلِ وَتُدْلُواْ بِهَآ إِلَى ٱلْحُكَّامِ ﴾ (البقرة:١٨٨) أي إلى القضاة[١]

ثالثا: الحكمة والعلم والفقه: قال الجوهري الحُكْم الحكمة من العلم، والحكيم العالم وصاحب الحكمة[٢]، كما دل على ذلك قوله تعالى: ﴿ وَءَاتَيْنَٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ ﴾ (ص:٢٠) وقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَمَن يُؤْتَ ٱلْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِىَ خَيْرًا كَثِيرًا﴾(البقرة:٢٦٩)، وقوله عليه الصلاة والسلام: «وَرَجُلٌ آتَاهُ اللهُ الْحِكْمَةَ، فَهُوَ يَقْضِي بِهَا وَيُعَلِّمُهَا»[٣]، وقد حكُم أي: صار حكيمًا؛ والحُكم: العلم والفقه[٤]؛ قال الله تعالى:﴿ وَءَاتَيْنَٰهُ ٱلْحُكْمَ صَبِيًّا ﴾ (مريم: ١٢).

رابعا: الحَكَمُ: والحكم من نصَّبه القاضي للحكم بين الناس ومحاولة الإصلاح بينهم، ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: ﴿ وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَٱبْعَثُواْ حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِۦ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَآ إِن يُرِيدَآ إِصْلَٰحًا يُوَفِّقِ ٱللَّهُ بَيْنَهُمَآ ﴾ (النساء:٣٥).

خامسا: تولّي الشّيء وإدارته[٥]: يقال: حكَم البلادَ: تولّى إدارة شئونها[٦].

وعليه، فبإمكاننا القول إن معنى الحوكمة في اللغة يستوعب كل هذه المعاني

١ السعدي: عبد الرحمن، تيسير الكبير المنان:١/ ٨٨.
٢ الزبيدي: تاج العروس، مادة حكم، الفيومي:المصباح المنير، مادة حكم، ابن منظور، لسان العرب، مادة حكم.
٣ أخرجه البخاري: كتاب العلم، باب الاغتباط في العلم والحكمة، رقم (٧٣).
٤ ابن منظور: لسان العرب، ٢١/ ٠٤١.
٥ ابن منظور: لسان العرب، مادة حكم، الزبيدي: تاج العروس، مادة حكم
٦ معجم اللغة العربية المعاصرة: د أحمد مختار عبد الحميد عمر (ت ١٤٢٤ هـ) بمساعدة فريق عمل، عالم الكتب، ط١، ٢٠٠٨م، ١/ ٥٣٧.

اللغوية، فهي تمنع من التصرفات والمخالفات التي تضر بالعلاقة المتوازنة بين أطراف المؤسسة، كما أنها تحمل معنى الحكم والتّحكيم، حيث يتم الاحتكام في الحوكمة إلى مجموعة من القوانين والأعراف الإدارية القادرة على ضبط إيقاع المؤسسة أو المنظمة، وفي الحوكمة الشرعية إلى أحكام الشريعة الإسلامية، كما أن معنى الحكمة والعلم والفقه وحسن تولّي الشيء وإدراته ليس ببعيد عن الحوكمة.

ب- تعريف الحوكمة اصطلاحا: عرفها البنك الدولي بأنها: "الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية"[١].

وعرّفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنّها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".

وعرّفت بأنها: "عبارة عن حزمة القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والأطر الأخلاقية الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء الوحدة الاقتصادية، وذلك عن طريق اتباع الأساليب والوسائل الملائمة والفعالة لتنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف المرغوب بها بأعلى جودة وأقل تكلفة" [٢].

١ سامي، مجدي محمد: دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية: جامعة الاسكندرية، مجلد ٤٦. العدد ٢: ١-٤٢.

٢ طريف، جليل: تعثر الشركات في بعض الدول العربية وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة. مصر: مركز المشروعات الدولية الخاصة، (٢٠٠٣م).

وهنـاك مـن يعرفّهـا بأنهـا: "مجمـوع قواعـد اللعبـة التـي تسـتخدم لإدراة الشركـة مـن الداخـل، ولقيـام مجلـس الإدارة بـالإشراف عليهـا لحمايـة المصالـح والحقـوق الماليـة للمسـاهمين" [١].

وعرّفـت بأنهـا: "مجموعـة مـن الآليـات والإجـراءات والقوانـين والنظـم والقـرارات التـي تضمـن كل مـن الانضبـاط Discipline والشـفافية Transparency والعدالـة Fairness .وبالتـالي تهـدف الحوكمـة إلى تحقيـق الجـودة والتميـز في الأداء عـن طريـق تفعيـل تصرفـات إدارة المنشـأة فيـما يتعلـق باسـتغلال المـوارد الاقتصاديـة المتاحـة لديهـا بـما يحقـق أفضـل منافـع ممكنـة لكافـة الأطـراف ذوي المصلحـة وللمجتمـع ككل" [٢].

وعـلى ضـوء مـا سـبق يمكـن القـول بـأن الحوكمـة هـي مجموعـة القوانـين والنظـم التـي يمكـن مـن خلالهـا متابعـة ومراقبـة أداء الادارة ومـدى اسـتخدامها الأمثـل للمـوارد المتاحـة بـما يخـدم منفعـة جميـع الأطـراف ذوي المصلحـة، ويسـاهم في تحقيـق التنميـة الاقتصاديـة والاجتماعيـة [٣].

وممّـا سـبق مـن التعريفـات السـابقة يتبـين أن أهـم عنـاصر الحوكمـة تتلخص في الآتي:

١ ـــ البنـك الأهـلي المـصري: أسـلوب ممارسـة سـلطات الإدارة الرشـيدة في الـشركات: حوكمـة الـشركات، النـشرة الاقتصاديـة، العـدد الثـاني، المجلـد السـادس والخمسـون، ٢٠٠٣م.

٢ الخطيـب، خالـد: تأثـير مبـادئ الحوكمـة عـلى الـشركات العائليـة. مؤتمـر إدارة منظـمات الأعـمال: التحديـات العلميـة المعـاصرة. الأردن: جامعـة العلـوم التطبيقيـة، (٢٠٠٩م).

٣ ـــ حكيمـة بوسـلمة: أهميـة تطبيـق مبـادئ الحوكمـة في تطويـر مؤسسـات الأوقـاف وتفعيـل دورهـا في تحقيـق التنميـة الاقتصاديـة والاجتماعيـة، مخـبر بحـث لإقتصـاد المؤسسـة والتسـيير التطبيقـي كليـة العلـوم الاقتصاديـة وعلـوم التسـيير جامعـة باتنـة –الجزائـر، ص ٥.

ـــ مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.

ـــ تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.

ـــ التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.

ـــ مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركات والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين [١].

المطلب الثاني: تعريف الحوكمة المالية في العمل الخيري:

يمكن تعريف الحوكمة المالية بأنها: «مجموعة من القواعد والإجراءات والمبادئ التي تُدير وتوجّه عملية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة»[٢]. والهدف الأساسي هو تحقيق الشفافية والمساءلة وضمان استخدام الموارد المالية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن الحوكمة الجيدة لا تحمي فقط مصلحة المساهمين، بل تُعزّز أيضًا الثقة بين المستثمرين والعملاء والجهات التنظيمية. وبالمثل، فهي تسهم في تحسين صورة الشركة أمام المجتمع.

وعليه؛ يمكن تعريف الحوكمة المالية في العمل الخيري بأنها: ذلك الإطار الذي ينظم إدارة واستخدام الموارد المالية في المؤسسات والمنظمات

---

١ ـــ عبد المجيد الصلاحين: الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، المنعقد في طرابلس ـــ ليبيا، في الفترة: ٧٢ ـــ ٨٢ أبريل ٢٠١٠م، ص ٦.

٢ ـــ الحوكمة المالية: المفهوم والمبادئ وأهميتها لاستدامة الشركات https://madarej.sa. تم زيارة الموقع بتاريخ ٩/٢١/٢٠٢٥.

الخيرية، بهدف ضمان إدارة الموارد المالية المتعلقة بالمؤسسة بطريقة شفافة وفعالة ومسؤولة، قصد تحقيق أهدافها الاجتماعية والبيئية والثقافية بطريقة مستدامة.

المطلب الثالث: أهمية الحوكمة المالية في الشركات والمؤسسات المالية.

تتجلى أهمية الحوكمة المالية في كونها إطاراً يضمن الكفاءة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، مما يعزز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح الأخرى، ويقلل من المخاطر المالية والفساد، ويساهم في الاستدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل. وفي ما يلي بعض الفوائد الأساسية للحوكمة المالية [١]:

تعزيز الثقة والشفافية: تُوفّر الحوكمة المالية معلومات موثوقة للمساهمين والمستثمرين، مما يساعد على استقطاب الاستثمارات. علاوة على ذلك، يرفع ذلك من ولاء العملاء.

تحسين الكفاءة التشغيلية: وبالمثل، فإن القرارات المبنية على بيانات دقيقة وتحليلات شاملة تؤدي إلى استخدام أمثل للموارد وتقليل الهدر.

زيادة فرص التمويل: الشركات ذات سياسات حوكمة قوية تكون أكثر جاذبية للممولين وتتمتع بتكلفة تمويل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يسهّل هذا عقد شراكات استراتيجية.

١ ــ الحوكمة المالية: المفهوم والمبادئ وأهميتها لاستدامة الشركات https://madarej.sa.

الوقاية من الأزمات: على سبيل المثال، تساعد إدارة المخاطر والرقابة المستمرة على كشف المشكلات مبكرًا واتخاذ إجراءات تصحيحية فعّالة.

التوافق مع اللوائح: الامتثال للقوانين يحافظ على السمعة المؤسسية ويجنب الغرامات والعقوبات. في الوقت نفسه، يخلق بيئة عمل أكثر أمانًا.

تعزيز الاستدامة: تسهم الحوكمة المالية في الاستقرار المالي طويل الأمد وتمكين التوسع المستقبلي. ومن ناحية أخرى، تحافظ على القدرة التنافسية.

المطلب الرابع : مبادئ الحوكمة المالية في العمل الخيري

تعتمد الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية على مجموعة من المبادئ والممارسات التي تساعد في ضمان الشفافية والمساءلة والتوجيه المالي الصحيح، وفيما يلي بعض المبادئ الأساسية:

المصداقية والشفافية: تتطلب الحوكمة المالية الإفصاح الواضح عن المعلومات المالية وجعلها متاحة للأطراف المعنية، بما في ذلك المانحون وغير المانحين من المتبرعين والأعضاء الموظفين، مما يعزّز الثقة ويقلل الغموض، على سبيل المثال، يمكن نشر التقارير المالية الدورية عبر الموقع الرسمي للشركة.

المساءلة : خضوع المديرين والمجالس الإدارية للمساءلة عن القرارات المالية يضمن سرعة تصحيح الأخطاء والاعتماد على معلومات دقيقة. في الوقت نفسه، يعزز ذلك من الانضباط المؤسسي. ويمكن تحقيق ذلك

مـن خـلال إعـداد لجـان ماليـة مسـتقلّة ومراجعـين داخليـين واسـتقلالية مجلـس الإدارة العـام.

التخطيـط المـالي وحوكمـة البيانـات: وضـع برامـج وخطـط ماليـة اسـتراتيجية طويلـة الأجـل تعكـس رؤيـة وأهـداف المنظمـة، ومكافحـة أي خلـل إداري يؤثـر عـلى وضـع الـشركات والمؤسسـات والهيئـات المختلفـة في الدولـة، مـع مراجعـة الخطـط والسياسـة الماليـة بشـكل دوري وتحديثهـا لتلبيـة تطـورات المنظمـة والبيئـة المحيطـة [1].

النزاهـة: اتخـاذ القـرارات الماليـة بـما يخـدم مصلحـة المؤسسـة ككل، بعيـدًا عـن المصالـح الشـخصية أو الفئويـة. ومـن ناحيـة أخـرى، يسـهم ذلـك في الحـد مـن الفساد.

الرقابـة الداخلية: وجـود آليـات فعّالـة للتدقيـق والمراجعـة يمنـع الاحتيـال ويضمـن الالتـزام بالقوانـين والسياسـات الماليـة. عـلاوة عـلى ذلـك، يسـاعد في تحسـين جـودة الأداء المـالي.

تقييـم إدارة المخاطر: ينبغـي تحديـد وإدارة المخاطـر الماليـة المحتملـة لتقليـل تأثيرهـا عـلى الأداء. في المقابـل، يرفـع ذلـك قـدرة المؤسسـة عـلى مواجهـة الأزمـات.

١ ـــ عبـد الرحمـن بـن إبراهيـم العمـران: الحوكمـة في القطـاع غـير الربحي، سلسـلة إثرائيـة في العمـل الخـيري، ط١، ٢٠٢٤م، ص ١٣٠.

ملخص:

خلاصة هذا المبحث: أن الحوكمة المالية في العمل الخيري ليست رفاهية، بل ضرورة لضمان مصداقية المؤسسات الخيرية واستدامتها. فهي النظام الذي يضمن أن كل تبرع يُستخدم في مساره الصحيح، مما يعزز الثقة بين المؤسسة والمجتمع، ويحقق الأثر التنموي المنشود.

المبحث الثاني: المرتكزات الشرعية للحوكمة المالية في العمل الخيري

إن الحوكمة المالية في العمل الخيري ليست مجرد ممارسة إدارية حديثة، بل هي تجسيد عميق لمبادئ وقيم إسلامية راسخة، تقوم على مبدأي الوكالة والأمانة، حيث تُعد المؤسسة الخيرية وكيلة عن المتبرعين، وأمينة على توصيل أموالهم للمستحقين من أصحاب الحاجة والفاقة، وعليه فإن الالتزام بالضوابط الشرعية هي الضمانة الأساسية لاستمرارية العمل الخيري وتحقيق مقاصده.

وسنبين في هذا المبحث أهم المرتكزات الشرعية للحوكمة المالية في القطاع الخيري، وذلك باستقراء الآيات القرآنية والأحاديث النبوية والتراث الفقهي:

المرتكز الأول: إخلاص النّية: فالنية هي أساس العمل وقاعدته، ورأس الأمر وعموده، وأصله الذي عليه بُنيَ؛ لأنها روح العمل، وقائده، وسائقه، والعمل تابع لها يصح بصحتها ويفسد بفسادها، وبها يحصل التوفيق، وبعدمها يحصل الخذلان، وبحسبها تتفاوت الدرجات في الدنيا والآخرة؛ ولهذا قال النبي : «إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئٍ ما نوى...»[1]، ولذلك يجب أن ينبع عمل القائمين على أموال العمل الخيري من إخلاص النية لله تعالى وخشيته، فهي أعظم رقابة.

---

١ ــ أخرجه البخاري: كتاب الوحي، باب كيف كان بدء الوحي إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، برقم ١، ومسلم، كتاب الإمارة، باب قوله صلى الله عليه وسلم إنما الأعمال بالنية، برقم ١٩٠٧.

المرتكز الثاني: الشفافية: تحدث علماء الشريعة عن الشفافية بمسميات أخرى، مثل الوضوح، قال الإمام الطاهر بن عاشور: «والمقصد الشرعي في الأموال كلها خمسة أمور: رواجها، ووضوحها، وحفظها، وثباتها، وأما وضوح الأموال فذلك إبعادها عن الضرر، والتعرض للخصومات بقدر الإمكان» [1]. والمقصود بالشفافية، الصدق والأمانة والدقة والشمول في كل ما يصدر عن المسؤولين من بيانات ومعلومات[2].

ولقد نهى الله تعالى عن كتمان الحقّ والشهادة، فيقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَلْبِسُوا۟ ٱلْحَقَّ بِٱلْبَٰطِلِ وَتَكْتُمُوا۟ ٱلْحَقَّ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [البقرة: ٤٢]. ويقول تعالى: ﴿وَلَا تَكْتُمُوا۟ ٱلشَّهَٰدَةَ ۚ وَمَن يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُۥٓ ءَاثِمٌ قَلْبُهُۥ ۗ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ﴾[البقرة: ٢٨٣]، فمن توفرت لديه المعلومات أو الحقيقة فلا بد له من أن يكشفها لمن يستفيد منها، لا أن يكتمها أو يلبسها بلباس الباطل[3]. فالحوكمة تستوجب الإفصاح الكامل عن مصادر الأموال وأوجه صرفها عبر تقارير مالية دورية واضحة ومتاحة للمتبرعين والمجتمع، وهذا يبني الثقة ويمنع الشبهات.

---

١ ـــ ابن عاشور: مقاصد الشريعة الإسلامية، تح: محمد الحبيب ابن الخوجة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، ٢٠٠٤م، ٢/ ٥٧٠.

٢ ـــ حكيمة بوسلمة: أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مخبر بحث لإقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة -الجزائر، ص ٥.

٣ ـــ عبد العزيز أحمد سعد الناهض: نظرية الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية: دراسة تطبيقية لنظام الحوكمة الشرعية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المصرفية والمالية الإسلامية، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، ٢٠١٩م، ص ٤٨.

المرتكز الثالث: المساءلة والمحاسبة: بمعنى ضرورة محاسبة كل مسؤول من متخذي القرار عن التزاماته من قبل أفراد المجتمع وأصحاب المصلحة، فهي عملية رقابية يتم من خلالها مواجهة الشخص بما قام به من أفعال أو إجراءات أو قرارات، ليقدم تفسيرًا لها، وللسبب الذي دعاه للقيام بها، وبناء على ذلك يتم اتخاذ إجراءات معينة بحقه [1]. وهذا المرتكز مبدأ ثاتب في الشريعة الإسلامي، فهو من صميم الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، قال الله تعالى: ﴿ كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ ﴾ [آل عمران: ١١٠]، كما أن العباد كلهم مساءلون ومحاسبون أمام الله تعالى يوم القيامة، قال تعالى: ﴿ وَلَتُسْـَٔلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [النحل:٩٣].

وجاء في السنة من محاسبة النبي ﷺ لعمال الصدقات، ما جاء في حديث ابن اللتبية، وفيه أن النبي ﷺ استعمله على صدقات قومه من الأزد، فلما جاء حاسبه، فقال: هذا لكم وهذا أهدي إلي، فقال النبي ﷺ : فهلا جلست في بيت أمك وأبيك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً، ثم قام النبي ﷺ فخطب في الناس فقال: «فإني استعمل الرجل منكم على العمل فيما ولّاني الله فيأتيني فيقول: هذا مالكم وهذا هدية أهديت إليّ أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتيه هديته إن كان صادقاً[2]. فها هو النبي

---

١ ـ خالد الشريعة: الحوكمة، https://kwna.net/2-تم زيارة الموقع تاريخ ٢٠٢٥/ ٢٧/ ٠٩.

٢ ٥ – أخرجه البخاري في كتاب الجمعة، باب من قال في الخطبة بعد العشاء : وأما بعد ، برقم (٩٢٥) ، وفي كتاب الزكاة، باب في قول الله تعالى (والعاملين عليه) برقم (١٥٠٠)، وفي كتاب الهبة، باب من لم يقبل الهدية لعلة ، برقم (٢٥٩٧) وأخرجه مسلم في كتاب الإمارة، باب تحريم هدايا العمال، برقم (١٨٣٢) .

ﷺ، قد حاسب ابن اللتبية، مع أنه مؤتمن على الصدقات[1]. فهذا الحديث فيه ملمح من ملامح المحاسبة والشفافية، كما أنه نموذج أولي في تطبيق مبادئ الحوكمة، التي تهدف في الأساس إلى منع الفساد وحفظ الحقوق الخاصة بأموال المسلمين.

ومن أفعال الصحابة ما روي أنه لما قدم معاذ بن جبل، علي أبي بكر رضي الله عنه من اليمن، قال له أبو بكر رضي الله عنه: ارفع حسابك، فقال: أحسابان حساب من الله وحساب منكم، والله لا ألي لكم عملاً أبداً[2]. فها هو أبو بكر رضي الله عنه- يطلب من معاذ رضي الله عنه رضي الله تعالى عنه- أن يقدم حسابه وهذا شكل من أشكال الرقابة المالية والإدارية والتي تعد بدورها شكلاً من أشكال الحوكمة.

المرتكز الرابع: العدل والقسط: قال الله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ﴾ [النحل: ٩٠]، جاء في تفسير الآية: «والعدل أن يؤدي كل وآل ما عليه تحت ولايته»[3]، قال علي بن أبي طالب رضي الله عنه: العدل الإنصاف[4]، وقال ابن عطية: العدل: هو كلّ مفروض من عقائد وشرائع في أداء الأمانات، وترك الظلم والإنصاف، وإعطاء الحقّ[5]، ومن الإنصاف إيصال أموال المتبرعين إلى مستحقيها بالكامل دون نقصان أو تحريف.

---

١ – ابن حجر العسقلاني: أحمد بن علي فتح الباري في شرح صحيح البخاري، ج١٣، ص١٤٠-١٤٢.

٢ – ابن قتيبة: عيون الأخبار، دار الكتب العلمية -بيروت، ١٤١٨هـ، ١، ١٢٥.

٣ ــ عبد الرحمن السعدي: تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، تح: عبد الرحمن بن معلا اللويحق، مؤسسة الرسالة، ط١، ٢٠٠٠م، ص ٤٤٧.

٤ ــ أبو نعيم الأصبهاني: حلية الأولياء وطبقات الأصفياء، مطبعة السعادة - بجوار محافظة مصر، ١٩٨٤م، ٧/ ٢٩١.

٥ ــ القرطبي: الجامع لأحكام القرآن، تح: أحمد البردوني وآخر، دار الكتب المصرية – القاهرة، ط٢، ١٩٦٤م، ١٠/ ١٦٦.

المرتكز الخامس: المسؤولية: والتي تعني تحديد المسؤولية المقررة على كل طرف بدقة، والعمل على أدائها بكل صدق وأمانة، وأن مسؤولية كل طرف في المنشآت حددتها الشريعة الإسلامية بشكل دقيق، لأنّ أي مسؤولية يتحملها المسلم بناء على تعاقد مع غيره لا يكون مسئولا فقط أمام من تعاقد معه، إنما هو مسئول أولاً أمام الله عز وجل، وفقا لقوله ﷺ: «ألا كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته»[1]، كما أن المسؤولية في الشريعة الإسلامية مسؤولية لا تنتهي بقرار اتُّخِذ في ضوء البيانات والمعلومات الصادقة، بل هي ممتدة إلى نتائج هذا القرار[2].

المرتكز السادس: الكفاءة والأمانة: والمقصود بالكفاءة في سياق الحوكمة المالية بمعنى الاستخدام الأمثل للموارد، وتولية الأقوياء الأكفّاء، قال الله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِيُّ ٱلْأَمِينُ﴾ (القصص:٢٦)، وقال تعالى أيضا: ﴿قَالَ ٱجْعَلْنِى عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِ ۖ إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف:٥٥)، أما الأمانة فهي أحد المحاور المهمة في المعاملات عامة، وفي مال اليتيم والوقف خاصة، كما قال الله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَـٰنَـٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا﴾ (النساء:٥٨)، والأمانات هي: كل ما اؤتمن عليه الإنسان وأمر بالقيام به، ويدخل ضمن ذلك أمانات الولايات، والأموال والأسرار، والمأمورات التي لا يطلع عليها إلا الله[3].

١ ــ أخرجه البخاري في كتاب الجمعة، باب الجمعة في القرى والمدن، برقم ٩٠٣، ومسلم في كتاب الإمارة، باب فضيلة الإمام العادل، وعقوبة الجائر، والحث على الرفق بالرعية، والنهي عن إدخال المشقة عليهم، برقم ١٨٢٩.

٢ ــ حكيمة بوسلمة: أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مخبر بحث لإقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة -الجزائر، ص ٦.

٣ ــ السعدي: تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، ص١٨٣.

والخلاصة: من خلال ما سبق نستطيع أن نؤكد أن للحوكمة المالية في العمل الخيري مرتكزات شرعية، تضمنُ إن رُعيت استمرار العمل الخيري ومصداقيته، وتحقيق مقاصده في خدمة المجتمع، وهي: الرقابة الذاتية (النية)، والشفافية، والمساءلة والمحاسبة، والمسؤولية، والعدل والقسط، والكفاءة والأمانة.

المبحث الثالث: أهمية الحوكمة في ضبط المال العام وتحقيق المصلحة

إن تطبيق الحوكمة المالية في العمل الخيري والمنظمات غير الربحية ذو أهمية كبيرة وفوائد متعددة، ولبيان ذلك سأقسم هذا المحور إلى مطلبين اثنين:

المطلب الأول: أهمية تطبيق الحوكمة في ضبط المال

تكمن أهمية تطبيق الحوكمة في ضبط المال العام من خلال تعزيز الشفافية والمصداقية، وتمكين الرقابة الفعّالة، والالتزام بالقوانين والتشريعات المالية، مما يحدّ من الفساد وسوء الإدارة، ويجدر بنا قبل بيان أهمية الحوكمة في ضبط المال العام أن نحدد المقصود بالمال العام.

تعريف المال العام: عُرِّف بأنه: «المال المرصد للنفع العام دون أن يكون مملوكًا لشخص معين». وأشمل منه أن يعرف بأنه: المال الذي استحقه المسلمون بطريقة مشروعة، ولم يتعين مالكه، ويتولى ولي أمر المسلمين -نيابة عنهم- صرفه في مصالحهم العامة. والأموال العامة تشمل الأموال التابعة لبيت مال المسلمين، والأموال التابعة للجهات الخيرية كجمعية تحفيظ القرآن، وجمعيات البر، والمكاتب التعاونية للدعوة، والأموال الموصى بها في جهات عامّة، ومثلها الأوقاف التي تكون على جهات عامّة مثل ما يوقفه بعض أهل الخير على جهة عامّة كطلاب العلم والفقراء، وغير

ذلك من الجهات الخيرية[1]، وبعد أن بينا المقصود بالمال العام، نعبقه بذكر أهم آليات الحوكمة في ضبطه وإدارته، وبيان ذلك كالآتي:

أ – الشفافية والمصداقية:

يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة المالية في ضمان زيادة مستوى الشفافية والمصداقية لدى المنظمات والمؤسسات غير الربحية، وذلك بنشر المعلومات المالية والمحاسبية بشكل دوري ومفصل، وتوفير تقارير مالية شفافة، مما يزيد في بناء الثقة لدى المتبرعين والشركاء والمانحين والدولة والمجتمع[2].

ب – المساءلة وتمكين الرقابة:

يعزّز تطبيق الحوكمة المالية المساءلة والرقابة في المؤسسات الخيرية، وذلك بتحديد لقاء تقدم الأدوار والمؤسسات المالية وتوزيعها بين أعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين وفرق الإدارة المالية، ووضع آليات رقابية للتأكد من استخدام الموارد المالية بطريقة مسؤولة، وفقا للسياسات والإجراءات المالية والإدارية المحددة[3].

ج – الفساد وسوء الإدارة:

توفر الحوكمة آليات رقابية صارمة تمنع الممارسات الفاسدة وتحسن

١ ــ عبد الله الطيار: الفقه الميسر، مدار الوطن للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط١، ٢٠١١م، ٩/ ١١٠. و عبد الله بن منصور الغفيلي: نوازل الزكاة، دار الميمان للنشر والتوزيع، الرياض – المملكة العربية السعودية، القاهرة – جمهورية مصر العربية، ط١، ٢٠٠٩م، ص ٩٣٢).

٢ ــ عبد الرحمن بن إبراهيم العمران: الحوكمة في القطاع غير الربحي، ص ١٣١.

٣ ــ الحوكمة في القطاع غير الربحي، ص ١٣١.

من أنظمة الرقابة الداخلية، مما يحد من الاستخدام غير السليم للموارد المالية.

د - بالتشريعات المالية وتطبيق القوانين والأنظمة:

يضمن تطبيق الحوكمة المالية الامتثال للتشريعات المالية والقوانين ذات الصلة، حيث يتطلب من المؤسسات الخيرية الامتثال لمتطلبات المحاسبة والتقارير والضرائب وغيرها من القوانين واللوائح المالية المعمول بها في القطاعات المختلفة، مما يقيها من المخالفات القانونية.

هـ - المخاطر المالية:

تساعد الحوكمة على إدارة المخاطر والرقابة المستمرة على تحديد المشكلات والمخاطر المحتملة التي تهدد الأموال، ووضع خطط استباقية للتخفيف منها.

المطلب الثاني: أهمية تطبيق الحوكمة لتحقيق المصلحة

إن تطبيق مبادئ الحوكمة المالية من الشفافية والمساءلة والعدالة ليس بأمر شكلي، بل هو آلية فعالة لتحقيق المصلحة، وذلك من خلال اتباع مجموعة من الآليات الآتي ذكرها.

أ - الاستدامة المالية:

يساعد تطبيق مبادئ الحوكمة المالية على تحقيق الاستدامة المالية

للمؤسسات الخيرية على المدى الطويل، وذلك من خلال وضع خطط مالية استراتيجية وتحديد الأهداف المالية وإدارة المخاطر المالية وفق حاجة المؤسسة وكيفية العمل عليها [١].

ب - التمويل والموارد:

تزيد الحوكمة المالية الجيدة فرصَ المنظمات الخيرية في جذب الممولين والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها ولعمل العمليات الإدارية بجدارة، حيث يثق المتبرعون والجهات المانحة في المؤسسة التي تعمل وفق هيكل مالي قوي ونظام فعال لإدارة الموارد المالية [٢].

ج - الثقة في المؤسسات الخيرية:

توفر الحوكمة المالية معلومات موثوقة للمتبرعين والجهات المانحة بأن أموالهم تدار بشفافية وتصل إلى غاياتها المرجوة، مما يعزز ثقتهم ويستمرون في الدعم، مما يضمن استدامة الموارد المالية للمؤسسة.

د - العدالة والكفاءة:

تضمن الحوكمة المالية التأكد من وصول التبرعات والموارد إلى الفئات المستهدفة دون محاباة أو تحيز.

١ ــ الحوكمة في القطاع غير الربحي، ص ١٣١.
٢ ــ الحوكمة في القطاع غير الربحي، ص ١٣١ ـ ١٣٢.

وكخلاصة، يمكن القول إن تطبيق مبادئ الحوكمة المالية في العمل العمل الخيري يسهم في ضبط المال العام من خلال تعزيز الشفافية والمصداقية، وتحقيق المساءلة وتمكين الرقابة، ومنع الفساد المالي وسوء الإدارة، والامتثال للتشريعات والقوانين المالية، كما يضمن تحقيق المصلحة العامة من خلال الاستدامة المالية، وجذب الموارد المالية، وبناء الثقة، وتحقيق العدالة والكفاءة.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة ومن خلال ما تم عرضه خلص الباحث إلى عدد من النتائج والتوصيات، بيانها على النحو الآتي:

أولا: النتائج:

أ – المالية هي مجموعة من القواعد والإجراءات والمبادئ التي تُدير وتوجّه عملية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة.

ب – المالية في العمل الخيري هي الإطار الذي ينظّم إدارة واستخدام الموارد الماليّة في المؤسّسات والمنظّمات الخيريّة، بهدف ضمان إدارة الموارد الماليّة المتعلّقة بالمؤسّسة بطريقة شفّافة وفعّالة ومسؤولة، قصد تحقيق أهدافها الاجتماعية والبيئية والثقافية بطريقة مستدامة.

ج – الحوكمة المالية في العمل الخيري على مجموعة من المبادئ وهي: المصداقية والشفافية، المساءلة، التخطيط المالي وحوكمة البيانات، النزاهة،

الرقابة الداخلية، تقييم إدارة المخاطر.

د - تطبيق مبادئ الحوكمة المالية في العمل العمل الخيري في ضبط المال العام من خلال تعزيز الشفافية والمصداقية، وتحقيق المساءلة وتمكين الرقابة، ومنع الفساد المالي وسوء الإدارة، والامتثال للتشريعات والقوانين المالية.

هـ - الحوكمة المالية تحقيق المصلحة العامة من خلال الاستدامة المالية، وجذب الموارد المالية، وبناء الثقة، وتحقيق العدالة والكفاءة.

ثانيا: التوصيات:

على ضوء ما سبق، يمكن وضع جملة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل مبادئ الحوكمة المالية في القطاع الخيري، وذلك على النحو الآتي:

أ - الشفافية والإفصاح المالي في القطاع الخيري لبناء ثقة المانحين والمجتمع من خلال إنشاء بوابة الكترونية تتضمن بيانات التبرعات والمصروفات.

ب - آليات المساءلة والرقابة الداخلية في القطاع الخيري من خلال تشكيل لجنة مراجعة داخلية من أعضاء غير تنفيذيين في مجلس الإدارة.

ج - الوعي الثقافي للمؤسسات الخيرية بأهمية الحوكمة المالية ودورها في استخدام وإدارة الموارد المالية بطريقة شفّافة وفعالّة ومسؤولة، لاستمرار العمل الخيري واستدامته، من خلال إجراء دورات وملتقيات وورش

تكوينيـة للموظفـين والمنسـوبين للعمـل الخـيري.

د - مبـدأ الكفـاءة والفعاليـة في اسـتخدام المـوارد الماليـة مـن خـلال توفـير تدريـب سـنوي للموظفـين عـلى أخلاقيـات العمـل الخـيري وأحـكام الـزكاة والصدقـات.

المصادر والمراجع

١. ابن سيده: المحكم والمحيط الأعظم، تح: عبد الحميد هنداوي، دار الكتب العلمية - بيروت، ط:١، ٢٠٠٠م.

٢. ابن عاشور: مقاصد الشريعة الإسلامية، تح: محمد الحبيب ابن الخوجة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، ٢٠٠٤م.

٣. ابن فارس: معجم مقاييس اللّغة، تح: عبد السّلام محمّد هارون، اتّحاد الكتاب العرب، دمشق، ٢٠٠٢م.

٤. ابن قتيبة: عيون الأخبار، دار الكتب العلمية -بيروت، ١٤١٨هـ.

٥. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط:٣، ١٤١٤هـ.

٦. أبو الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري: صحيح مسلم، تح: محمد فؤاد عبد الباقي، مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه، القاهرة، (ب.ط)، ١٣٧٤هـ - ١٩٥٥م.

٧. أبو عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة الجعفي البخاري: صحيح البخاري، دار التأصيل - القاهرة، ط:١، ١٤٣٣ هـ - ٢٠١٢ م.

٨. أبو نعيم الأصبهاني: حلية الأولياء وطبقات الأصفياء، مطبعة السعادة - بجوار محافظة مصر، ١٩٨٤م.

٩. أحمد بن علي بن حجر العسقلاني: فتح الباري بشرح البخاري،

الطبعة: «السلفية الأولى»، ١٣٨٠ – ١٣٩٠هـ.

١٠. أحمد مختار عبد الحميد عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، ط١، ٢٠٠٨م.

١١. البنك الأهلي المصري: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣م.

١٢. الجوهري: الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، تح: أحمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين - بيروت، ط:٤، ١٩٨٧م.

١٣. حكيمة بوسلمة: أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مخبر بحث لإقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة -الجزائر.

١٤. الحوكمة المالية: المفهوم والمبادئ وأهميتها لاستدامة الشركات https:// madarej.sa.

١٥. خالد الشريعة: الحوكمة، https://kwna.net/ ٢-٢ .

١٦. الخطيب، خالد: تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية. مؤتمر إدارة منظمات الأعمال: التحديات العلمية المعاصرة. الأردن: جامعة العلوم التطبيقية، (٢٠٠٩م).

١٧. الزبيدي: تاج العروس من جواهر القاموس، تح: جماعة من المختصيّن، وزارة الإرشاد والأنباء، الكويت، أعوام النّشر: (١٣٨٥ - ١٤٢٢ هـ) = (١٩٦٥ - ٢٠٠١ م).

١٨. سامي، مجدي محمد: دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية: جامعة الاسكندرية، مجلد ٤٦. العدد ٢.

١٩. السعدي: عبد الرحمن: تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، تح: عبد الرحمن بن معلا اللويحق، مؤسسة الرسالة، ط:١، ٢٠٠٠م.

٢٠. طريف، جليل: تعثر الشركات في بعض الدول العربية وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة. مصر: مركز المشروعات الدولية الخاصة، (٢٠٠٣م).

٢١. عبد الرحمن بن إبراهيم العمران: الحوكمة في القطاع غير الربحي، سلسلة إثرائية في العمل الخيري، ط١، ٢٠٢٤م.

٢٢. عبد العزيز أحمد سعد الناهض: نظرية الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية: دراسة تطبيقية لنظام الحوكمة الشرعية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المصرفية والمالية الإسلامية، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، ٢٠١٩م.

٢٣. عبد الله الطيار: الفقه الميسر، مدار الوطن للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط١، ٢٠١١م.

٢٤. عبد الله بن منصور الغفيلي: نوازل الزكاة، دار الميمان للنشر والتوزيع، الرياض - المملكة العربية السعودية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، ط١، ٢٠٠٩م.

٢٥. عبد المجيد الصلاحين: الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، المنعقد في طرابلس ـــ ليبيا، في الفترة: ٢٧ ـــ ٢٨ أبريل ٢٠١٠م.

٢٦. الفيروز أبادي: القاموس المحيط، تح: مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، ط:٨، ٢٠٠٥م.

٢٧. الفيومي: المصباح المنير في غريب الشّرح الكبير، المكتبة العلميَّة، بيروت، (د، ت).

٢٨. القرطبي: الجامع لأحكام القرآن، تح: أحمد البردوني وآخر، دار الكتب المصرية - القاهرة، ط٢، ١٩٦٤م.

الحوكمة المالية في العمل الخيري

الإطار النظري المبادئ والمعايير مع تحليل مقارن للتجارب

الخليجية والإقليمية والدولية

إعداد: د. نورة عبدالله الزايد الجلاهمة

أستاذ مساعد في المحاسبة بجامعة البحرين، وباحث في مجال المحاسبة

باحث في حوكمة الشركات، والتنبؤ بالفشل المالي، والأسواق المالية

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة الحوكمة المالية في مؤسسات العمل الخيري بدول مجلس التعاون الخليجي، في ظل الفجوة بين متطلبات الشفافية والمساءلة والمعايير المطبقة فعليًا، مع الحاجة إلى مواءمتها مع الضوابط الشرعية. يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي المقارن من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل نماذج خليجية. أظهرت النتائج وجود قصور في الإفصاح والرقابة وضعف في توظيف التكنولوجيا، إلى جانب إمكانات لتحقيق المواءمة الشرعية مع المعايير الدولية. ويوصي البحث بوضع إطار خليجي موحّد، وتطوير البنية الرقمية، وتعزيز الشفافية، وتدريب الكوادر لضمان الاستدامة والثقة في العمل الخيري.

Abstract

This study examines financial governance in charitable organizations within the GCC, addressing the gap between transparency and accountability requirements and the practices currently implemented, as well as the need to align them with Sharia principles. The research adopts a descriptive, analytical, and comparative approach through a review of literature and analysis of GCC case studies. Findings reveal shortcomings in disclosure, internal control, and technology adoption, alongside opportunities to integrate Sharia requirements with international standards. The study recommends developing a unified GCC framework, enhancing digital infrastructure, improving transparency, and training staff to ensure sustainability and build public trust in the sector.

محتويات البحث

المقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المالية في العمل الخيري

الفصل الثاني: المبادئ والمعايير الدولية للحوكمة المالية

الفصل الثالث: التحديات النظرية في تبني الحوكمة المالية في العمل الخيري

الفصل الرابع: المواءمة بين المبادئ الشرعية والمعايير المعاصرة

الفصل الخامس: نقد الأدبيات السابقة حول الحوكمة المالية في العمل الخيري

الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات العملية لتعزيز الحوكمة المالية في العمل الخيري

المراجع

الملحقات

الملحق ١: جدول مقارن بين المعايير الدولية والخليجية

الملحق ٢: جدول موجز للتحديات الرئيسية

المقدمة

شهد العمل الخيري خلال العقود الأخيرة تطورًا ملحوظًا في حجم أنشطته وتنوع مجالاته، مما جعله ركيزة أساسية في دعم التنمية المستدامة وتعزيز التكافل الاجتماع Cordery & Sim, ٢٠١٩)). ومع هذا التوسع، برزت الحاجة الملحّة إلى تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة المالية التي تضمن الشفافية والمساءلة وحسن إدارة الموارد، إذ تمثل الحوكمة المالية إطارًا ينظم كيفية إدارة الأموال والتبرعات والوقف وفق أسس مؤسسية ومعايير رقابية.

مشكلة البحث

رغم الجهود المبذولة لتحسين الحوكمة في المؤسسات الخيرية الخليجية، إلا أن العديد منها ما زال يعاني من فجوات واضحة في الشفافية والإفصاح المالي، وضعف في الرقابة الداخلية، وصعوبات في مواءمة الضوابط الشرعية مع المعايير الدولية الحديثة. ((Al-Malki & Javaid, ٢٠٢١

تنبع مشكلة البحث من التساؤل الرئيس:

إلى أي مدى تتوافق ممارسات الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية الخليجية مع المبادئ والمعايير الدولية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أ- أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الخيرية الخليجية في تطبيق

الحوكمة المالية؟

ب - يمكن مواءمة الضوابط الشرعية مع المعايير الدولية في بيئة العمل الخيري؟

ج - الأطر والسياسات المقترحة لتطوير حوكمة مالية فعالة في السياق الخليجي؟

أهداف البحث

أ - الإطار النظري للحوكمة المالية في العمل الخيري وتوضيح مكوناته.

ب - أبرز المبادئ والمعايير الدولية وتقييم قابليتها للتطبيق في البيئة الخليجية.

ج - الفجوات والتحديات في تطبيق الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية.

د - توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتعزيز الحوكمة وتحقيق الاستدامة المالية والشرعية.

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي المقارن، من خلال مراجعة الأدبيات الأكاديمية الحديثة (٢٠١٩-٢٠٢٤)، وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، واستعراض نماذج ودراسات حالة لمؤسسات خيرية خليجية، بالإضافة إلى تحليل اللوائح الرسمية والأدلة التنظيمية في دول مجلس التعاون.

الدراسات السابقة

تناولت البحوث السابقة موضوع الحوكمة المالية في القطاع غير الربحي من زوايا مختلفة؛ حيث ركزت الدراسات الدولية على دور الشفافية في بناء الثقة والاستدامة (Rahim, ٢٠٢٠)، في حين ركزت الدراسات الإقليمية والعربية على التحديات المرتبطة بالشرعية والبيئة التنظيمية (Qudah & Al-Khaldi ٢٠٢٢). ومع ذلك، ما تزال هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في نقص الدراسات التي تجمع بين البعدين الشرعي والمؤسسي في نموذج حوكمة موحد، وهو ما يسعى هذا البحث إلى معالجته.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المالية في العمل الخيري

تقوم الحوكمة المالية في مؤسسات العمل الخيري على منظومة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى ضمان الاستخدام الرشيد والشفاف للموارد، وتحقيق المساءلة أمام المانحين والمستفيدين والجهات الرقابية. وبينما تَبلورت معايير الحوكمة في القطاع الربحي ضمن أطر قانونية وممارسات سوقية طويلة الأمد، لا يزال القطاع الخيري—خاصة في البيئة الخليجية—في مرحلة بناء وتوحيد مرجعياته المعيارية. يستعرض هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة المالية، مع إبراز ما يميز القطاع الخيري عن غيره من حيث طبيعة التمويل، وتعدد أصحاب المصلحة، والبعد القيمي المرتبط بالمبادئ الشرعية.

يمكن تعريف الحوكمة المالية بأنها مجموعة السياسات والعمليات والهياكل التي تنظم جمع الموارد واستخدامها والإفصاح عنها، بما يضمن النزاهة والكفاءة والامتثال للأنظمة والمعايير. وتتضمن المكونات الأساسية: (أ) إطار السياسات المالية (الميزانية، المشتريات، إدارة النقد والوقف)، (ب) الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، (ج) الإفصاح والشفافية (التقارير المالية المدققة، التقارير السنوية)، (د) توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين مجلس الأمناء والإدارة التنفيذية واللجان المتخصصة، (هـ) آليات المساءلة

والتظلم. وتؤكد معايير ISO ٣٧٠٠٠ (٢٠٢١) و OECD (٢٠٢١) على مركزية قيم النزاهة والشفافية وتحديد الأدوار وتضارب المصالح ضمن منظومات الحوكمة.

يمكننا الاستنتاج ان الحوكمة المالية في العمل الخيري هي «عملية تنظيمية متكاملة تهدف إلى وضع سياسات مالية واضحة، وتطبيق آليات رقابية وإفصاحية دقيقة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد بما يعزز مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة، ويوازن بين مقتضيات الكفاءة الاقتصادية والاعتبارات الشرعية، وبذلك تمثل أداة استراتيجية لتحقيق الاستدامة المالية وتعزيز ثقة المجتمع بأداء المؤسسة الخيرية».

١,٣ . الأطر النظرية المفسِّرة للحوكمة المالية في القطاع الخيري

نظرية الوكالة: تنطلق من وجود فجوة معلوماتية ومصلحية بين الموكِّل والوكيل؛ ففي السياق الخيري قد يمثل المانحون والجمهور دور الموكِّل، فيما تقوم الإدارة التنفيذية بدور الوكيل الذي يدير الموارد نيابةً عنهم. وتُعالج النظرية مخاطر السلوك الفرعي (moral hazard) واختلال الحوافز عبر أدوات مثل التفويض المقيد، والرقابة الداخلية، والتقارير الدورية، والتدقيق الخارجي (Jensen & Meckling, ١٩٧٦). ولأن العائد المالي المباشر غير موجود غالبًا في العمل الخيري، تزداد أهمية مؤشرات الأداء غير المالية وإفصاحات الأثر الاجتماعي لتقليل عدم تماثل المعلومات.

نظرية أصحاب المصلحة: تفترض أن شرعية القرار المالي لا تُقاس فقط

برضا الممولين أو الجهات الرقابية، بل بقدرة المؤسسة على موازنة مصالح طيف واسع من الأطراف: المانحون، المستفيدون، الموظفون، المتطوعون، المجتمع المحلي، والهيئات المنظمة. لذا تشدد مبادئ الحوكمة على الإفصاح الشامل، ومشاركة المجتمع، ووضع سياسات واضحة لتعارض المصالح، بما يعزز الثقة والاستدامة(OECD, ٢٠٢١).

النظرية الشرعية: تؤكد أن بقاء المؤسسة الخيرية وقدرتها على جذب الموارد مرتبطان بتوافق سلوكها مع القيم والتوقعات المجتمعية. في السياق الخليجي، يحضر البعد الشرعي بقوة فيما يتصل بمصادر التمويل، وصرف الأموال، وإدارة الوقف. ومن ثمّ، فإن الإفصاح المتسق مع مقاصد الشريعة وتعزيز الشفافية يُعدّان أداتين محوريتين لاكتساب الشرعية الاجتماعية وتقليل فجوات الثقة (Suchman, ١٩٩٥).

١,٤ . خصوصية التطبيق في المؤسسات الخيرية الخليجية

تتسم المؤسسات الخيرية الخليجية بجملة خصائص تؤثر في تصميم الحوكمة المالية: (أ) حضور الأوقاف كمصدر تمويلي مستدام يتطلب آليات حوكمة خاصة بإدارة الأصول وتعظيم منافعها مع الالتزام بشرط الواقف، (ب) تعدد الأطر التنظيمية بين دول المجلس وما يرافقه من تفاوت في متطلبات الإفصاح والتقارير، (ج) الاعتماد على التبرعات الفردية والمؤسسية التي تتأثر بدورات اقتصادية ومواسم دينية، (د) الأبعاد الشرعية الحاكمة لسياسات الاستثمار والإنفاق. وعليه، تميل الممارسات

الفضلى إلى تبني أطر حوكمة مرنة تراعي اختلاف التشريعات الوطنية، مع التزام صلب بمبادئ النزاهة والشفافية والرقابة الداخلية.

١,٥ . عناصر منظومة الحوكمة المالية الفعّالة

يمكن تلخيص العناصر الجوهرية لمنظومة فعّالة كما يلي:

- الحوكمة المؤسسية: ميثاق مجلس الأمناء، لجان التدقيق والمخاطر، سياسات تضارب المصالح.
- السياسات والإجراءات المالية: دليل مالي يغطي الميزانية، المشتريات، القبض والصرف، إدارة الأصول والوقف.
- الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر: تقسيم الواجبات، ضوابط الموافقات، مصفوفة الصلاحيات، تقييم المخاطر وخطط الاستجابة.
- الإفصاح والتقارير: قوائم مالية مدققة وفق معايير معترف بها، تقرير سنوي يضم مؤشرات الأثر.
- الامتثال والالتزام الشرعي: هيئة/ مستشار شرعي، سياسات استثمار متوافقة، توثيق قرارات الصرف.
- التكنولوجيا المالية: نظم محاسبية متكاملة، بوابات تبرع شفافة، لوحات مؤشرات للحوكمة.
- المشاركة والتواصل: سياسات إشراك المانحين والمستفيدين وتلقي الشكاوى وحمايتهم.

١,٦ . مرجعيات ومعايير دولية مساندة

تقدم الأدلة والمعايير الدولية إطارًا تطبيقيًا يمكن مواءمته مع السياق الخليجي، ومن أبرزها:

- مبادئ OECD للحوكمة الرشيدة في المنظمات غير الربحية، مع تركيز على الشفافية والمساءلة واستقلالية المجالس (OECD, ٢٠٢١).
- إرشادات IFAC للمساءلة المالية وتقارير التدقيق في القطاع العام وغير الربحي، وما يتصل بمتطلبات الضبط الداخلي.
- معيار ISO ٣٧٠٠٠:٢٠٢١ لحوكمة المنظمات، ويشمل مبادئ القيادة والتوجيه والرقابة وقيم النزاهة.

كما تسهم الأدلة الخليجية الرسمية في تحديد متطلبات محلية متقدمة (مثل أدلة الحوكمة الصادرة عن الجهات المنظمة في دول مجلس التعاون) ويمكن استخدامها كأساس لبناء إطار خليجي موحد متسق مع المرجعيات العالمية.(Al-Shammari & Al-Sultan، ٢٠٢١).

١,٧ . مواءمة مبادئ الحوكمة مع المتطلبات الشرعية

تقتضي خصوصية التمويل الخيري الإسلامي مراعاة الضوابط الشرعية في مصادر الأموال واستخداماتها وإدارة الأوقاف. وتتمثل المواءمة العملية في: اعتماد سياسات استثمار متوافقة، إنشاء لجنة شرعية مستقلة ترتبط بالحوكمة المؤسسية، توحيد نماذج التوثيق والاعتماد، وتعزيز الإفصاح

عـن القـرارات الشرعيـة المؤثـرة في التقاريـر الماليـة. وتؤكـد مقاربـة "المقاصـد" عـلى حفـظ المـال والعدالـة والشـفافية كقيـم حاكمـة للحوكمـة الماليـة.

١,٨. إطـار تحليلـي مقـترح للحوكمـة الماليـة في المؤسسـات الخيريـة الخليجيـة

يقـترح هـذا البحـث إطـارًا تحليليًـا مركبًـا يجمـع بـين نظريـة الوكالـة وأصحـاب المصلحـة والنظريـة الشرعيـة، ويترجمهـا إلى سـبعة محـاور تشـغيلية: (١) الحوكمـة المؤسسـية، (٢) سياسـات ماليـة مكتوبـة، (٣) ضوابـط ورقابـة داخليـة، (٤) إدارة مخاطـر منهجيـة، (٥) إفصـاح مـالي وأثـر اجتماعـي، (٦) التـزام شرعـي موثـق، (٧) تحـوّل رقمـي في نظـم الحوكمـة. يسـاعد هـذا الإطـار في تشـخيص الفجـوات، ووضـع أولويـات للتنفيـذ، ومقارنـة التقـدم بـين المؤسسـات والبلـدان.

١,٩. خلاصة الفصل

عـرض هـذا الفصـل الأسـس النظريـة والمرجعيـة للحوكمـة الماليـة في القطـاع الخـيري، مبينًـا تمايـز هـذا القطـاع مـن حيـث طبيعـة التمويـل وتعـدد أصحـاب المصلحـة والبعـد القيمـي الشرعـي. كـما أبـرز الـدور المحـوري للمعايـير الدوليـة والأطـر المحليـة في صياغـة ممارسـات فعّالـة قابلـة للمواءمـة خليجيًـا. سـيُبنى عـلى هـذا الأسـاس في الفصـل الثـاني لاسـتعراض تفصيـلي للمبـادئ والمعايـير الدوليـة، مـع تحليـل مقـارن يوضـح فـرص التقـارب ونقـاط الفجـوة في التطبيـق.

الفصل الثاني: المبادئ والمعايير الدولية للحوكمة المالية

٢,١. تمهيد

تلعب المعايير الدولية دورًا محوريًا في تعزيز الحوكمة المالية للمؤسسات الخيرية، حيث تضع إطارًا واضحًا للشفافية والإفصاح والمساءلة، وتساعد على بناء الثقة بين المؤسسات وأصحاب المصلحة (Rahim, ٢٠٢٠). وقد أظهرت التجارب أن تبني هذه المعايير يسهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل مخاطر سوء الإدارة (Cordery & Sim, ٢٠١٩). في هذا الفصل، نستعرض أبرز المعايير الدولية، ثم نقارنها بالمعايير الخليجية المعمول بها، تمهيدًا لتحديد الفجوات والتحديات في الفصل التالي.

٢,٢. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

تُعد OECD من أبرز الهيئات التي وضعت مبادئ للحوكمة الرشيدة، حيث تركز على الشفافية والإفصاح المالي، استقلالية مجالس الأمناء، وإدارة تضارب المصالح (OECD, ٢٠٢١). كما تشدد على أهمية إشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار. وقد تم اعتماد مبادئها في العديد من الدول لتعزيز المساءلة ومنع الفساد داخل المنظمات غير الربحية.

٢,٣. معايير الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC)

يقدم الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) إطارًا متكاملًا للمساءلة المالية، خاصةً فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية وتطبيق أنظمة التدقيق والمراجعة.

وتركز معاييره على أهمية الرقابة الداخلية والتقارير المدققة، بما يضمن حماية الأموال وتوظيفها بالشكل الأمثل (IFAC, ٢٠٢٠). كما يشجع IFAC على تبني المعايير المحاسبية الدولية لتوحيد الممارسات عبر المؤسسات الخيرية.

٢,٤. معيار ISO ٣٧٠٠٠:٢٠٢١

يُعد معيار ISO ٣٧٠٠٠:٢٠٢١ من أحدث المعايير الدولية للحوكمة، حيث يقدم مبادئ توجيهية تغطي القيادة الرشيدة، النزاهة، الرقابة، وإدارة المخاطر (ISO, ٢٠٢١). ويهدف المعيار إلى مساعدة المنظمات على بناء أنظمة حوكمة مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات، مع الالتزام بالقيم الأخلاقية والشفافية.

٢,٥. المعايير الخليجية

على مستوى الخليج، وضعت بعض الدول أدلة ومعايير محلية للحوكمة المالية. في السعودية، أصدرت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية دليل الحوكمة للجمعيات الأهلية الذي ركز على الإفصاح والشفافية (Al-Shammari & Al-Sultan, ٢٠٢١). وفي الكويت، تعتمد هيئة الأوقاف مجموعة ضوابط مالية ورقابية لإدارة الأموال الوقفية والخيرية (Al-Malki & Javaid, ٢٠٢١). أما في قطر، فقد طورت بعض المؤسسات الخيرية

تقارير مالية تجمع بين متطلبات الشفافية الدولية والتدقيق الشرعي (Al-Khalifa & Al-Salem, ٢٠٢٢).

٢,٦. التحليل المقارن

يتضح من المقارنة أن المعايير الدولية مثل OECD و IFAC وISO تقدم أطرًا متكاملة وشاملة تغطي مختلف جوانب الحوكمة المالية (Rahim, ٢٠٢٠; OECD, ٢٠٢١). بينما تركز المعايير الخليجية غالبًا على الجوانب الرقابية الأساسية دون دمج شامل لعناصر الشفافية أو التكنولوجيا المالية أو الإفصاح عن الأثر الاجتماعي (Al-Khalifa & Al-Salem,٢٠٢٢). يتضمن الملحق ١ جدول مقارن بين المعايير الدولية والخليجية.

٢,٧. خلاصة

استعرض هذا الفصل أهم المعايير الدولية والخليجية للحوكمة المالية، مبينًا نقاط القوة ومجالات القصور في التطبيق. وقد أظهر التحليل أن التباين بين الممارسات الخليجية والمعايير الدولية يفتح المجال لتطوير إطار إقليمي موحد. وسيبحث الفصل الثالث التحديات النظرية التي تحول دون تبني الحوكمة المالية بشكل كامل في المؤسسات الخيرية.

الفصل الثالث: التحديات النظرية في تبني الحوكمة المالية في العمل الخيري

٣,١. تمهيد

رغم ما تحققه الحوكمة المالية من فوائد في تعزيز الشفافية والمساءلة، إلا أن تطبيقها في المؤسسات الخيرية يواجه جملة من التحديات النظرية والعملية (Hyndman & McConville, ٢٠١٩). ويكتسب تحليل هذه التحديات أهمية خاصة لفهم أسباب الفجوات بين الأطر الدولية والممارسات الخليجية. في هذا الفصل، نستعرض أبرز هذه التحديات، مع إيراد أمثلة تطبيقية من الواقع الخليجي والإقليمي.

٣,٢. التحديات المؤسسية

تتمثل التحديات المؤسسية في ضعف البنية التحتية للحوكمة داخل العديد من المؤسسات الخيرية، وغياب إطار خليجي موحد للحوكمة المالية، إضافة إلى تفاوت التشريعات بين دول المجلس (Al-Malki & Javaid، ٢٠٢١). على سبيل المثال، في الكويت تختلف متطلبات الإفصاح المالي بين الجمعيات، مما يخلق فجوة في مستوى الشفافية والمساءلة. كما أن بعض المؤسسات لا تمتلك لجان تدقيق أو سياسات مكتوبة للحوكمة، وهو ما يضعف من قدرتها على تطبيق المعايير الدولية.

٣,٣. التحديات المالية والإفصاح

يُعد القصور في الإفصاح المالي من أبرز التحديات، حيث لا تزال بعض المؤسسات الخيرية تقتصر على نشر بيانات مالية مختصرة دون تفاصيل عن أوجه الصرف أو نتائج التدقيق الخارجي (Cordery & Sim, ٢٠١٩). في السعودية، ورغم إلزام وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الجمعيات بتقديم تقارير سنوية، إلا أن مستوى الالتزام بالتفاصيل يختلف من جمعية إلى أخرى (Al-Shammari & Al-Sultan, ٢٠٢١). كما يمثل الاعتماد على التبرعات الموسمية وغير المستقرة تحديًا إضافيًا للاستدامة المالية.

٣,٤. التحديات التكنولوجية

تواجه العديد من المؤسسات الخيرية الخليجية قصورًا في توظيف التكنولوجيا المالية. إذ تفتقر بعض المؤسسات إلى أنظمة محاسبية متكاملة أو منصات شفافة للإفصاح الإلكتروني. في قطر، ورغم إطلاق مبادرات للتبرع الإلكتروني، إلا أن تبني الحوكمة الرقمية ما يزال في مراحله الأولى ولا يغطي جميع المؤسسات (Rahim, ٢٠٢٠). وهذا يضعف من القدرة على الوصول إلى مستوى الشفافية المطلوب وفق المعايير الدولية.

٣,٥. التحديات الثقافية والشرعية

تشكل الحساسية تجاه المعايير الدولية تحديًا إضافيًا، حيث ترى بعض المؤسسات أن هذه المعايير تستند إلى مرجعيات غربية قد لا تتماشى مع

الخصوصية الشرعية (Qudah & Al-Khaldi, ٢٠٢٢). على سبيل المثال، تُظهر بعض المؤسسات الصغيرة ترددًا في تبني معايير الإفصاح الشامل بدعوى الحفاظ على سرية الأعمال الخيرية أو مراعاة خصوصية المانحين. كما أن الحاجة المستمرة إلى مواءمة هذه المعايير مع مقاصد الشريعة تشكل تحديًا متجددًا أمام المؤسسات الخليجية (Kamali, ٢٠١٩).

٣,٦. التحديات المرتبطة بأصحاب المصلحة

تتعلق هذه التحديات بتباين توقعات المانحين والمستفيدين مقارنة بقدرات المؤسسات. في بعض الحالات، يطالب المانحون بمستويات عالية من الإفصاح والتقارير المفصلة، في حين لا تملك المؤسسات الموارد البشرية أو التقنية الكافية لتلبية هذه المتطلبات (Hyndman & McConville, ٢٠١٩). كما أن ضعف مشاركة المجتمع والمستفيدين في صياغة السياسات يحد من شرعية المؤسسات وقدرتها على تبني حوكمة مالية شاملة.

٣,٧. الخلاصة

يتضح من العرض السابق أن المؤسسات الخيرية الخليجية تواجه مجموعة معقدة من التحديات في تطبيق الحوكمة المالية، بدءًا من ضعف البنية المؤسسية، مرورًا بقصور الإفصاح والتوظيف الرقمي، وصولًا إلى التحديات الثقافية والشرعية. يتضمن الملحق ٢ جدول موجز للتحديات الرئيسية. تؤكد هذه التحديات على الحاجة إلى إطار موحد يراعي الخصوصية الخليجية مع الاستفادة من المعايير الدولية. وسيبحث

الفصل الرابع كيفية تحقيق المواءمة بين المبادئ الشرعية ومبادئ الحوكمة المعاصرة.

الفصل الرابع: المواءمة بين المبادئ الشرعية والمعايير المعاصرة

٤,١. تمهيد

يمثل تحقيق المواءمة بين المبادئ الشرعية والمعايير الدولية للحوكمة المالية تحديًا أساسيًا أمام المؤسسات الخيرية في الخليج. فمن جهة، يتطلب السياق الشرعي الالتزام بمقاصد الشريعة وضوابطها، ومن جهة أخرى تفرض البيئة الدولية تبني معايير للشفافية والمساءلة والإفصاح (Sarea & Hanefah, ٢٠٢١). يسعى هذا الفصل إلى تحليل أوجه الالتقاء والتحديات التي تواجه هذه المواءمة، مع إبراز أمثلة عملية من الواقع الخليجي.

٤,٢. القواعد الفقهية ذات الصلة بالحوكمة المالية

تستند الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية الإسلامية إلى جملة من القواعد الفقهية الراسخة التي تمثل أصولًا حاكمة في فقه المعاملات، وتُعد أساسًا في ضبط التصرفات المالية وحمايتها من الانحراف. ومن أبرز هذه القواعد:

- قاعدة "المال يُحفظ ولا يُهدر": نصّ عليها الفقهاء بعبارات متعددة منها قولهم: «الأصل في المال حفظه وصيانته عن الضياع»، وهي قاعدة مستنبطة من قوله ﷺ: «إن دماءكم وأموالكم وأعراضكم عليكم حرام»

(رواه البخاري ومسلم)، وتقرر وجوب المحافظة على الأموال وعدم إتلافها (الزرقا، شرح القواعد الفقهية، ص. ١٠٢).

۞ قاعدة "العدل أساس الأحكام": وردت بصيغة «العدل أساس الملك» و«ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب»، وهي قاعدة تقتضي المساواة بين المستحقين ومنع التفضيل غير المشروع في توزيع الموارد (القرافي، الفروق، ج١، ص. ٤٥).

۞ قاعدة "الأصل في التصرفات المالية الوضوح والبيان": وهي مأخوذة من القاعدة الكبرى «الأصل براءة الذمة حتى يثبت شغلها»، وتُطبّق في باب المعاملات المالية بوجوب الإفصاح والشفافية في جمع الأموال وإنفاقها (ابن نجيم، الأشباه والنظائر، ص. ٧٥).

۞ قاعدة "شرط الواقف كنص الشارع": وهي من القواعد المستقرة في باب الوقف، ومعناها أن «شرط الواقف يجب اتباعه ما لم يخالف نصًا شرعيًا» (ابن قدامة، المغني، ج٦، ص. ٢٣٦). وتستند هذه القاعدة إلى قول النبي ﷺ: «المسلمون على شروطهم» (رواه أبو داود).

٤,٣. مقاصد الشريعة وتطبيقها في الحوكمة المالية

تتمثل مقاصد الشريعة ذات الصلة بالحوكمة المالية في ثلاثة محاور رئيسية (Dusuki & Bouheraoua, ٢٠٢٠):

❁ حفظ المال: من خلال الإدارة الرشيدة للأوقاف والتبرعات.

❁ العدالة: عبر ضمان التوزيع العادل للموارد وتحقيق المصلحة العامة.

❁ الشفافية: من خلال الإفصاح المالي وتوضيح أوجه الصرف.

يمكن لهذه المقاصد أن تشكل إطارًا مرنًا يعزز المواءمة مع المعايير الدولية، ويضمن في الوقت ذاته خصوصية السياق الإسلامي.

٤,٤. المواءمة العملية مع المعايير الدولية

تتجلى المواءمة العملية من خلال ترجمة المبادئ والمعايير الدولية إلى سياسات وإجراءات تشغيلية لا تتعارض مع المقاصد الشرعية، بل تدعمها وتُعزّزها (الزرقا، ١٩٩٨؛ القرافي، ١٩٩٨). فعلى سبيل المثال:

❁ في مجال الإفصاح: يمكن إعداد التقارير المالية السنوية وفق معايير الإفصاح الدولية مثل IFRS أو إرشادات OECD، مع إضافة قسم مخصص للإفصاح الشرعي يوضح مصادر الأموال وأوجه صرفها ومدى التزامها بأحكام الشريعة، وبذلك يتحقق الجمع بين الشفافية المالية والشفافية الشرعية. (ابن نجيم، ١٩٩٩) (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٢).

❁ في الرقابة الداخلية: يمكن تبني نظام تدقيق داخلي وخارجي يراعي معايير IFAC، على أن يتضمن وجود لجنة شرعية دائمة تشارك في مراجعة السياسات المالية وتقرّ التوصيات قبل اعتمادها، بما يضمن خلو العمليات

من أي معاملات مخالفة. (مجمع الفقه الإسلامي، ٢٠١٨) (هيئة الأوقاف العامة، ٢٠٢١).

۞ في القيادة والحوكمة: يمكن صياغة مواثيق عمل وسياسات إدارية تستلهم مبادئ ISO ٣٧٠٠٠ في النزاهة والقيادة الرشيدة، مع تضمين قيم العدالة والتكافل والوقف في نصوص هذه المواثيق، بحيث تصبح جزءًا من ثقافة المؤسسة. (ابن قدامة، ١٩٩٧) (أبو زهرة، ١٩٩٦).

وبهذه الآليات يصبح من الممكن صياغة نموذج خليجي متكامل يوازن بين المتطلبات الدولية للحوكمة المالية وبين الخصوصية الشرعية والثقافية، ويحول المواءمة من مجرد مبدأ نظري إلى ممارسة مؤسسية قابلة للتنفيذ والتقييم (القرضاوي، ٢٠٠٠؛ مجمع الفقه الإسلامي، ٢٠١٨).

٤,٥. أمثلة تطبيقية خليجية

شهدت بعض المؤسسات الخليجية محاولات ناجحة لتحقيق هذه المواءمة:

۞ في السعودية: اعتمدت بعض الجمعيات لجانًا شرعية مستقلة تشرف على التقارير المالية (Al-Shammari & Al-Sultan, ٢٠٢١).

۞ في الكويت: تلتزم هيئة الأوقاف بمراجعة استثماراتها لضمان توافقها مع الضوابط الشرعية (Al-Malki & Javaid, ٢٠٢١).

۞ في قطر: طورت بعض المؤسسات تقارير مالية تجمع بين متطلبات الشفافية الدولية والتدقيق الشرعي (Al-Khalifa & Al-Salem, ٢٠٢٢).

هـذه الأمثلـة تعكـس إمكانيـة تحقيـق المواءمة متى مـا توفـرت الإرادة المؤسسـية والدعـم التشريعي.

٤,٦. التحديات والفرص

تواجـه عمليـة المواءمـة تحديـات أبرزهـا: نقـص الكفـاءات المتخصصـة في كل مـن الفقـه المـالي والمعايـير الدوليـة، وتبايـن التشريعـات الوطنيـة، وتـردد بعـض المؤسسـات في الإفصـاح الكامـل (Al-Faruqi, ٢٠٢٠). لكـن في المقابـل، توفـر هـذه العمليـة فرصًـا لبنـاء نمـوذج خليجـي متمايـز، يسـهم في تعزيـز الثقـة الدوليـة والمحليـة بالمؤسسـات الخيريـة، ويرفـع مـن كفاءتهـا في إدارة المـوارد.

٤,٧. الخلاصة

يبـين هـذا الفصـل أن المواءمـة بين المبـادئ الشرعيـة والمعايـير الدولية ليسـت مجـرد خيـار، بـل ضرورة لتحقيـق التـوازن بـين الخصوصيـة الدينيـة ومتطلبـات الشـفافية العالميـة (Kamali, ٢٠١٩). إن نجـاح المؤسسـات الخيريـة الخليجيـة في هـذا المجـال يتوقـف عـلى قدرتهـا عـلى دمـج القواعـد الفقهيـة ومقاصـد الشريعـة مـع أفضـل الممارسـات الدوليـة، بـما يعـزز الثقـة ويضمـن الاسـتدامة. وسـيُبنى عـلى هـذه الرؤيـة في الفصـل الخامـس عنـد تنـاول نقـد الأدبيـات السـابقة.

الفصل الخامس: نقد الأدبيات السابقة حول الحوكمة المالية في العمل الخيري

٥,١. تمهيد

يمثل نقد الأدبيات السابقة خطوة أساسية لفهم التوجهات البحثية المتعلقة بالحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية، وتحديد مكامن القوة والقصور في هذه الدراسات. إن مراجعة الأعمال الأكاديمية المنشورة خلال العقد الأخير، ولا سيما بين عامي ٢٠١٩ و٢٠٢٤، تكشف عن تطور ملحوظ في الاهتمام بالشفافية والمساءلة، لكنها في الوقت نفسه تظهر فجوات معرفية تحتاج إلى معالجة. يستعرض هذا الفصل الأدبيات الدولية والإقليمية والخليجية، ثم يحدد الفجوات البحثية الرئيسة التي يحاول هذا البحث معالجتها.

٥,٢. الأدبيات الدولية

ركزت الأدبيات الدولية على قضايا الشفافية والإفصاح المالي ودور الحوكمة في تعزيز الثقة بالمؤسسات غير الربحية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة Cordery & Sim (٢٠١٩) أن الإفصاح المالي المفصل يسهم في تعزيز ثقة المانحين. كما أكد Rahim (٢٠٢٠) على أن تبني المعايير الدولية يسهل عملية المقارنة بين المؤسسات ويزيد من موثوقيتها. وناقش Aldashev & Verdier (٢٠٢٠) العلاقة بين الحوكمة الجيدة والاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، مؤكدين أن الرقابة الفعالة تقلل من مخاطر

الفساد وسوء الإدارة. ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات لم تعالج الخصوصيات الدينية والثقافية التي تميز المؤسسات الخيرية الإسلامية والخليجية.

٥,٣. الأدبيات الإقليمية (الشرق الأوسط وشمال أفريقيا)

تناولت الأدبيات الإقليمية موضوع الحوكمة المالية من زاوية المساءلة الاجتماعية والشفافية، لكنها تظل محدودة من حيث العمق المنهجي. فقد أشار Hyndman & McConville (٢٠١٩) إلى أن المساءلة في السياق العربي كثيرًا ما تتأثر بالعوامل السياسية والتنظيمية. كما أبرزت دراسات مثل Qudah & Al-Khaldi (٢٠٢٢) دور الشريعة الإسلامية في توجيه الحوكمة، لكنها اعتمدت على منهجيات وصفية أكثر من كونها تطبيقية. وعمومًا، يلاحظ أن الدراسات الإقليمية تفتقر إلى التحليل المقارن بين دول المنطقة، مما يحد من تعميم نتائجها.

٥,٤. الأدبيات الخليجية

أولت بعض الدراسات الخليجية اهتمامًا خاصًا بمواءمة الحوكمة المالية مع المتطلبات الشرعية والمعايير الدولية. على سبيل المثال، ناقش Al-Malki & Javaid (٢٠٢١) التحديات التي تواجه المؤسسات الخيرية في دول الخليج، مثل ضعف الإفصاح وعدم توحيد الأطر التنظيمية. وأوضح Al-Khalifa & Al-Salem (٢٠٢٢) أن الجمعيات الخيرية الخليجية تسعى إلى التوازن بين مقاصد الشريعة ومبادئ الشفافية الدولية، لكنها تفتقر إلى

دليل إقليمي موحد. كما تناولت بعض الدراسات السعودية التطورات في الإفصاح المالي الإلزامي للجمعيات (Al-Shammari & Al-Sultan, ٢٠٢١). ومع ذلك، لا تزال الدراسات الخليجية محدودة من حيث الدراسات الميدانية الكمية والتحليل الإحصائي المقارن بين دول المجلس.

٥,٥. الفجوات البحثية

تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن عدة فجوات رئيسية:

- غياب الدراسات التي تدمج بين مقاصد الشريعة والمعايير الدولية في نموذج موحد.
- ندرة الأبحاث الكمية المقارنة بين دول الخليج في مجال الحوكمة المالية.
- محدودية الدراسات التطبيقية التي تربط بين الحوكمة المالية والأثر الاجتماعي.
- الاعتماد الكبير على المناهج الوصفية، مع قلة استخدام أدوات إحصائية متقدمة.

إن هذه الفجوات تبرر أهمية البحث الحالي في تقديم إطار تحليلي متكامل يراعي الخصوصية الخليجية والشرعية، وفي الوقت ذاته يستفيد من أفضل الممارسات الدولية.

٥,٦. الخلاصة

خلص هذا الفصل إلى أن الأدبيات السابقة حول الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية قدمت إسهامات مهمة، لكنها بقيت قاصرة عن

معالجة السياق الخليجي بشكل شامل. فبينما ركزت الدراسات الدولية على الشفافية والاستدامة، والدراسات الإقليمية على المساءلة والشرعية، فإن الدراسات الخليجية ما تزال في طور البناء وتفتقر إلى الأدلة الكمية المقارنة. ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوات من خلال تحليل نظري وتطبيقي يعزز من فهم الحوكمة المالية في العمل الخيري الخليجي. وسيتناول الفصل السادس الخاتمة والتوصيات العملية لتعزيز هذه الحوكمة.

الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات العملية لتعزيز الحوكمة المالية في العمل الخيري

٦,١. تمهيد

يمثل هذا الفصل تتويجًا لما تم استعراضه في الفصول السابقة، حيث ركز البحث على الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية الخليجية، من خلال تحليل المعايير الدولية، استعراض التحديات النظرية، ومناقشة إمكانيات المواءمة بين المبادئ الشرعية والمعايير المعاصرة. تأتي الخاتمة لتلخص النتائج الرئيسية وتقدم توصيات عملية للمؤسسات وصانعي القرار، بما يسهم في تطوير منظومة الحوكمة وتحقيق الاستدامة المالية والشرعية.

٦,٢. أبرز النتائج المستخلصة

- هناك فجوة واضحة بين المعايير الدولية للحوكمة المالية والممارسات المتبعة في المؤسسات الخيرية الخليجية، حيث يتركز الاهتمام المحلي غالبًا على الجوانب الرقابية الأساسية دون تحقيق التكامل المطلوب في مجالات الشفافية، الإفصاح، والتكنولوجيا المالية.

- تواجه المؤسسات الخيرية في دول مجلس التعاون تحديات متعددة تشمل ضعف الهياكل المؤسسية، محدودية الإفصاح المالي، ضعف توظيف التكنولوجيا في العمليات المالية، والتردد في تبني المعايير الدولية بسبب

الاعتبارات الثقافية والشرعية.

- توجد إمكانيات حقيقية لتحقيق المواءمة بين مقاصد الشريعة ومتطلبات الحوكمة المعاصرة من خلال آليات عملية مثل وجود لجان تدقيق شرعية، إعداد تقارير مالية مزدوجة، وتبني مبادئ الحوكمة الحديثة بطريقة تتناسب مع البيئة الإسلامية والخليجية.

- يضح أن نجاح الحوكمة المالية في البيئة الخيرية الخليجية يعتمد على تكامل الأبعاد الثلاثة: البعد المؤسسي، البعد التقني، والبعد الشرعي، بحيث تعمل جميعها في منظومة واحدة لتحقيق الاستدامة والشفافية.

٦,٣. التوصيات العملية للمؤسسات الخيرية

- تعزيز الإفصاح المالي من خلال إصدار تقارير دورية مفصلة وواضحة تتيح للمانحين والجمهور الاطلاع على مصادر الإيرادات وأوجه المصروفات.

- إنشاء لجان تدقيق مالية وشرعية مستقلة لضمان التوافق مع الضوابط الشرعية والمعايير الحديثة وتقديم تقارير رقابية محايدة.

- الاستثمار في تطوير البنية الرقمية من خلال بناء منصات إلكترونية شفافة تعزز الثقة وتمكّن من الوصول إلى المعلومات المالية في الوقت الفعلي.

- رفع كفاءة الكوادر العاملة في المؤسسات الخيرية عبر التدريب المستمر في مجالات الحوكمة، الشفافية، وإدارة المخاطر.

- اعتماد سياسات واضحة لإدارة المخاطر وتعزيز الضوابط الداخلية بما يضمن الاستخدام الرشيد للموارد وتحقيق الاستدامة المالية.

٦,٤. التوصيات لصانعي القرار والجهات التنظيمية

- وضع إطار خليجي موحد للحوكمة المالية في العمل الخيري يجمع بين أفضل الممارسات الدولية والخصوصيات الشرعية والثقافية في المنطقة.

- الزام المؤسسات الخيرية بإعداد تقارير سنوية مدققة ونشرها للعموم في إطار من الشفافية والمساءلة.

- تبني معايير القيادة الرشيدة في الحوكمة ضمن التشريعات والسياسات الوطنية، مع تعزيز الاستقلالية والرقابة الفعالة.

- تطوير آليات متابعة ومراجعة دورية لضمان التزام المؤسسات الخيرية بمتطلبات الحوكمة دون فرض أعباء بيروقراطية تعيق عملها.

٦,٥. مقترحات للبحث المستقبلي

- إجراء دراسات مقارنة بين دول مجلس التعاون لقياس درجة الالتزام الفعلي بمعايير الحوكمة المالية وتحديد عوامل النجاح والفشل.

- دراسة العلاقة بين تطبيق الحوكمة المالية واستدامة التمويل في المؤسسات

الخيرية وقياس أثر ذلك على أدائها.

- بحث دور التكنولوجيا المالية في تعزيز الشفافية والإفصاح وتطوير أدوات رقمية داعمة للحوكمة.

المراجع

أبو زهرة، م. (١٩٩٦). محاضرات في الوقف. القاهرة: دار الفكر العربي.

ابن قدامة، ع. ب. أ. (١٩٩٧). المغني. بيروت: دار الفكر.

ابن نجيم، ز. ب. إ. (١٩٩٩). الأشباه والنظائر. بيروت: دار الكتب العلمية.

القرافي، ش. أ. ب. إ. (١٩٩٨). الفروق. بيروت: دار الكتب العلمية.

القرضاوي، ي. (٢٠٠٠). فقه الزكاة. القاهرة: مكتبة وهبة.

الزرقا، أ. ب. م. (١٩٩٨). شرح القواعد الفقهية. دمشق: دار القلم.

مجمع الفقه الإسلامي الدولي. (٢٠١٨). قرارات وتوصيات مجمع الفقه الإسلامي الدولي. جدة: منظمة التعاون الإسلامي.

وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية. (٢٠٢١). دليل تنظيم العمل الخيري. الدوحة: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٢). دليل حوكمة الجمعيات الأهلية. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

.

Good governance and financial sustainability in .(2020) .Aldashev, G., & Verdier, T .105094 ,135 ,nonprofit organizations. World Development

Al-Faruqi, I. R. (2020). Shariah governance framework for Islamic nonprofit institutions. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 1121–1103 ,(5)11.

Al-Khalifa, H., & Al-Salem, F. (2022). Aligning Shariah principles with international governance standards: Evidence from GCC charities. Middle East Journal of Management, 72–50 ,(1)9.

Al-Malki, F., & Javaid, M. (2021). Challenges of financial governance in GCC charitable institutions. Middle East Journal of Management, 162–145 ,(2)8.

Al-Shammari, B., & Al-Sultan, W. (2021). Corporate governance and accountability in the Gulf region: A nonprofit perspective. Journal of Business Ethics, –577 ,(3)173 593.

Cordery, C. J., & Sim, D. (2019). Nonprofit financial disclosure: International developments. Accounting Forum, 103–83 ,(1)43.

Dusuki, A. W., & Bouheraoua, S. (2020). The framework of Shariah governance in Islamic organizations. ISRA International Journal of Islamic Finance, 347–331 ,(3)12.

Hyndman, N., & McConville, D. (2019). Trust and accountability in nonprofit organizations: The role of regulation. Public Management Review, 1335–1314 ,(9)21.

IFAC (2020). International Framework: Good Governance in the Public Sector. International Federation of Accountants.

ISO (2021). ISO 37000:2021 Governance of organizations — Guidance. International Organization for Standardization.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, –305 ,(4)3 360.

Kamali, M. H. (2019). Maqasid al-Shariah and governance: Applications in Islamic finance and charities. Journal of Islamic Ethics, 266–245 ,(2)3.

OECD (2021). Recommended Principles for Good Governance of Non-Profit Organizations. OECD Publishing.

Qudah, A., & Al-Khaldi, M. (2022). The role of Sharia compliance in nonprofit governance: Evidence from Islamic charities. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 737–720 ,(5)13.

Rahim, M. M. (2020). Global governance norms and nonprofit accountability: Comparative insights. Nonprofit Management & Leadership, 663–645 ,(4)30.

Sarea, A., & Hanefah, M. (2021). Shariah governance and transparency in Islamic institutions: Challenges and opportunities. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 248–230 ,(2)14.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. Academy of Management Review, 610–571 ,(3)20.

الملحقات

الملحق ١: جدول مقارن بين المعايير الدولية والخليجية

المجال	الخليج	ISO 37000	IFAC	OECD
الشفافية والإفصاح	محدودة ومتفاوتة بين الدول	التزام بالشفافية الكاملة	تقارير مالية مدققة	تقارير علنية شاملة
الرقابة الداخلية	مطبقة جزئيًا	نظم رقابة ومراجعة دورية	ضوابط محاسبية دقيقة	توزيع صلاحيات ورقابة مستقلة
التقارير السنوية	في بعض الدول فقط	تشمل مؤشرات مالية وغير مالية	إلزامية وفق المعايير الدولية	إلزامية ومنشورة للجمهور
النزاهة والاستقلالية	ضعيفة نسبيًا	قيم النزاهة والقيادة الرشيدة	مدققون مستقلون	استقلالية مجالس الإدارة
التكنولوجيا المالية	محدودة مع تجارب ناشئة	حوكمة رقمية وشفافة	تشجيع الحلول الرقمية	استخدام منصات حديثة

الملحق ٢: جدول موجز للتحديات الرئيسية

التصنيف	الوصف	مثال خليجي
مؤسسية	ضعف الهياكل واللوائح الداخلية	الكويت – تفاوت الإفصاح بين الجمعيات (Al-Malki & Javaid، 2021)
مالية	قصور في الإفصاح المالي وعدم استقرار الموارد	السعودية – تفاوت جودة التقارير السنوية (Al-Shammari & Al-Sultan، 2021)
تكنولوجية	ضعف الحوكمة الرقمية ونظم المحاسبة	قطر – مبادرات محدودة للتبرع الإلكتروني (Rahim، 2020)
ثقافية/ شرعية	تردد في تبني معايير غربية ومواءمة شرعية مستمرة	مؤسسات صغيرة متحفظة تجاه الإفصاح (Qudah & Al-Khaldi، 2022)
أصحاب المصلحة	تباين توقعات المانحين وضعف مشاركة المجتمع	ضعف إشراك المستفيدين في السياسات (Hyndman & McConville، 2019)

أبحـــاث المحـــور الثاني

التطبيقات المؤسسية للحوكمة المالية في العمل الخيري: الأدوات والممارسات

إعداد الباحث: عامر جمعة السلايمة

مدير إدارة الحوكمة والمخاطر والامتثال
في Jo Academy، ماجستير مالية ومصرفية

التطبيقات المؤسسية للحوكمة المالية

(الأدوات و الممارسات)

اعداد: أ. هيثم محمد علي

رئيس قسم التدقيق الداخلي
بنك الراجحي (فروع الأردن) / رئيس لجنة التدقيق المحلية

التطبيقات المؤسسية للحوكمة المالية في العمل الخيري: الأدوات والممارسات

Institutional Applications of Financial Governance in Charitable Work: Tools and Practices

إعداد الباحث: عامر جمعة السلايمة

مدير إدارة الحوكمة والمخاطر والامتثال في Jo Academy،

ماجستير مالية ومصرفية

الملخص:

تواجه المؤسسات الخيرية تحديات بارزة في تحقيق الشفافية والكفاءة المالية، ناجمة عن غياب آليات قياس دقيقة للأداء، وضعف الرقابة المؤسسية والشرعية، إلى جانب محدودية توظيف الأدوات الرقمية الحديثة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تطبيقات الحوكمة المالية في العمل الخيري، مع التركيز على الممارسات التي تعزز الأداء المالي وتبني الثقة مع المتبرعين والمستفيدين والمجتمع. اعتمد البحث منهجًا وصفيًا تحليليًا، شمل مراجعة الأدبيات المتخصصة ودراسة استقرائية لتجارب محلية ودولية، أبرزها تجربة المملكة المتحدة. وأظهرت النتائج أن تبني إطاراً متكاملاً للحوكمة المالية، قائم على أسس علمية، يعد ضرورة لتعزيز كفاءة المؤسسات الخيرية. كما بيّنت النتائج أن تطبيق مؤشرات الكفاءة والشفافية، ودمج الرقابة المؤسسية بالشرعية، يسهم في ترسيخ مبادئ النزاهة والمصداقية. إضافة إلى ذلك، يمثل الاستثمار في الأدوات الرقمية المالية وأنظمة التتبع عنصرًا محوريًا لدعم المساءلة واتخاذ قرارات مالية رشيدة مبنية على البيانات. وتوصي الدراسة بضرورة تبني سياسات مالية وإدارية حديثة، وتوظيف تقنية الرقمية، وتطوير آليات لقياس الأثر الاجتماعي، بما يحقق استدامة مالية ويعظم الأثر الإيجابي للمؤسسات الخيرية في المجتمع.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المالية، المؤسسات الخيرية، الرقابة الشرعية، الأدوات الرقمية، الشفافية، المساءلة.

Abstract:

Charitable organizations face significant challenges in achieving transparency and financial efficiency, stemming from the absence of precise performance measurement mechanisms, weak institutional and Sharia-based oversight, and the limited utilization of modern digital tools. This study aims to analyze the applications of financial governance in the charitable sector, with a focus on practices that enhance financial performance and foster trust among donors, beneficiaries, and society at large. The research employed a descriptive-analytical methodology, including a review of specialized literature and an inductive study of both local and international experiences, most notably the case of the United Kingdom. The findings indicate that adopting an integrated framework of financial governance, grounded in scientific principles, is essential for improving the efficiency of charitable organizations. Results further show that implementing indicators of efficiency and transparency, and integrating institutional oversight with Sharia supervision, contributes to consolidating integrity and credibility. Moreover, investment in financial digital tools and tracking systems constitutes a key factor in strengthening accountability and supporting sound, data-driven financial decision-making. The study recommends adopting modern financial and administrative policies, leveraging digital technologies, and developing mechanisms to measure social impact, in order to achieve financial sustainability and maximize the positive contributions of charitable organizations to society.

Keywords:

financial governance, charitable organizations, Sharia oversight, digital tools, transparency, accountability.

محتويات البحث

١. المقدمة

٢. أهمية الموضوع

٣. إشكالية البحث وتساؤلاته وسياقها وأهميتها

٤. الدراسات السابقة

٥. منهج البحث

٦. خطة البحث

٧. التدرج المفاهيمي للحوكمة

٨. التمهيد: الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية

٩. المبحث الأول: آليات قياس الأداء المالي في المؤسسات الخيرية: مؤشرات الكفاءة والشفافية

١٠. المبحث الثاني: الرقابة الشرعية وضبط التصرفات المالية

١١. المبحث الثالث: أدوات الحوكمة الرقمية في القطاع غير الربحي

١٢. المبحث الرابع: دراسة تطبيقية في الحوكمة المالية

١٣. الخاتمة

١٤. أهم المصادر والمراجع البحثية

المقدمة :

تُعـدّ المؤسسـات الخيريـة والقطـاع غـير الربحـي شريـكًا أساسـيًا في مسـيرة التنميـة المسـتدامة، حيـث تـؤدي دورًا محوريًـا في تلبيـة الاحتياجـات الاجتماعيـة، وتوفـير الخدمـات، ودعـم الفئـات الأكثـر احتياجًـا في المجتمـع. وعـلى مـر التاريـخ، تطـور دور هـذه المؤسسـات مـن مجـرد كيانـات بسـيطة تعتمـد عـلى المسـاعدات الفرديـة إلى كيانـات مؤسسـية منظمـة، تديـر ميزانيـات ضخمـة، وتُنفـذ مشـاريع اسـتراتيجية طويلـة الأجـل (حمـدان، ٢٠٢٤). هـذا التطـور الهائـل، الـذي يعكـس الثقـة المتزايـدة في هـذا القطـاع، ألقـي عـلى عاتقـه مسـؤوليات جسـيمة، أبرزهـا ضرورة تحقيـق أعـلى مسـتويات الكفـاءة والشـفافية والمسـاءلة في إدارة مـوارده الماليـة.

في هـذا السـياق، بـرز مفهـوم الحوكمـة الماليـة كإطـار تنظيمـي لا غنـى عنـه، يهـدف إلى ضبـط وتوجيـه العمـل المؤسـسي بـما يضمـن تحقيـق أهدافـه بكفـاءة وفعاليـة. إن أهميـة هـذا البحـث تنبـع مـن كـون القطـاع غـير الربحـي يمثـل- بحسـب بعـض التقديـرات العالمية-سـابع أكـبر اقتصـاد في العـالم، ممـا يوجـب الاهتـمام بتطويـره واسـتدامته (الشـميلي، ٢٠١٧). وإذا كانـت الحوكمـة تُعـدّ ضروريـة في القطـاع الربحـي لضـمان حقـوق المسـاهمين والمسـتثمرين، فإنهـا في القطـاع الخـيري تصبـح أكثـر حيويـة لضـمان حقـوق المانحـين والمسـتفيدين، والحفـاظ عـلى ثقتهـم، وهـي الثقـة التـي تُعـدّ رأسـمال المؤسسـة الحقيقـي.

وتكمـن إشـكالية هـذا البحـث في اسـتقصاء كيفيـة تطبيـق مبـادئ الحوكمـة

الماليـة في المؤسسـات الخيريـة لتعزيـز أدائهـا، وترشـيد اسـتخدام مواردهـا، مـع التركيـز عـلى التطبيقـات المؤسسـية لـلأدوات والممارسـات الماليـة. يسـعى البحـث للإجابـة عـن تسـاؤلات محوريـة: مـا هـي آليـات قيـاس الأداء المـالي التـي تتـلاءم مـع طبيعـة العمـل الخـيري؟ وكيـف يمكـن دمـج الرقابـة الشرعية مـع الرقابـة المؤسسـية لضـمان ضبـط التصرفـات الماليـة؟ ومـا هـو دور التقنيـة والأدوات الرقميـة في تعزيـز الحوكمـة الماليـة للقطـاع غـير الربحـي؟ وللإجابـة عـلى هـذه التسـاؤلات، تـم اختيـار موضـوع الحوكمـة الماليـة في العمـل الخـيري والتركيـز عـلى التطبيقـات المؤسسـية لـلأدوات والممارسـات الماليـة، لأن الجانـب المؤسـسي هـو الـذي يضمـن اسـتمرارية العمـل وفاعليتـه، بعيـدًا عـن الاجتهـادات الفرديـة أو التلقائيـة.

وهكـذا، يمثـل هـذا البحـث محاولـة جـادة لتقديـم رؤيـة شـاملة ومنهجيـة لتعزيـز الحوكمـة الماليـة، انطلاقًـا مـن القناعـة بـأن اسـتدامة العمـل الخـيري وفعاليتـه تكمـن في قدرتـه عـلى تبنـي أفضـل الممارسـات المؤسسـية والإداريـة، مـع الحفـاظ عـلى قيـم الأمانـة والشـفافية التـي تُعـد جوهـر رسـالته النبيلـة.

٢. أهمية الموضوع

تنبـع أهميـة موضـوع «الحوكمـة الماليـة في العمـل الخـيري» مـن كونـه يمـسّ جوهـر الثقـة المجتمعيـة في المؤسسـات غـير الربحيـة. والمؤسسـات الخيريـة تُبنى في الأسـاس عـلى قاعـدة الثقـة والشـفافية، وأي خلـل في إدارة مواردهـا الماليـة ينعكـس مباشرة عـلى سـمعتها، وقدرتهـا عـلى جـذب التبرعـات، واسـتمرارية

عطائها. كما أن تطبيق الحوكمة المالية يساهم في حماية الأموال من الهدر وسوء الاستخدام، ويعزز من كفاءة الأداء المالي، بما يحقق أعلى درجات الأثر الاجتماعي المستهدف.

وتتجلى أهمية هذا البحث أيضاً في ارتباطه بالمحاور الشرعية والقانونية والتنظيمية والمالية؛ إذ إن الحوكمة المالية تسهم في ضبط التصرفات المالية وفق الضوابط الشرعية، وتمنع أي تجاوز قد يتعارض مع مقاصد الشريعة الإسلامية التي تقوم على تحقيق العدل، وصيانة الحقوق، وحفظ الأموال. كما أن للبحث أهمية خاصة في السياق الرقمي المعاصر، حيث باتت أدوات التقنية والحوكمة الرقمية جزءاً لا يتجزأ من أساليب الإدارة الحديثة، وهو ما يفرض على المؤسسات الخيرية تبنّي هذه الأدوات لتحقيق الكفاءة والشفافية المطلوبة.

٣. إشكالية البحث وتساؤلاته وسياقها وأهميتها

تتمثل الإشكالية المركزية لهذا البحث في السؤال الجوهري: كيف يمكن للمؤسسات الخيرية أن تطبق الحوكمة المالية بشكل يضمن التوازن بين الالتزام بالضوابط الشرعية، وتحقيق الكفاءة المالية، وتعزيز الشفافية والمساءلة أمام أصحاب المصلحة؟

وينبثق عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات، من أبرزها:

- المقصود بالحوكمة المالية في سياق المؤسسات الخيرية، وما أبعادها

النظريــة والعمليــة؟

- أهــم آليــات قيــاس الأداء المــالي التــي يمكــن اعتمادهــا في المؤسســات الخيريــة لضــمان الكفــاءة والشــفافية؟

- يمكــن للرقابــة الشرعيــة أن تســهم في ضبــط التصرفــات الماليــة وضــمان التزامهــا بمقاصــد الشريعــة الإســلامية؟

- دور الأدوات الرقميــة الحديثــة في تعزيــز الحوكمــة الماليــة في القطــاع غــير الربحــي، ومــا التحديــات المرتبطــة بتطبيقهــا؟

- الأثــر الشرعــي والقانــوني المترتــب عــلى تبنــي الحوكمــة الماليــة، وكيــف ينعكــس ذلــك عــلى حمايــة الأمــوال وثقــة المجتمــع؟

وتكمــن أهميــة هــذه التســاؤلات في أنهــا تعكــس واقعــاً معقــداً تواجهــه المؤسســات الخيريــة في عــصر يشــهد تحــولات متســارعة عــلى المســتويات التشريعيــة والتقنيــة والاقتصاديــة. كــما أن معالجتهــا تُســهم في بنــاء إطــار معــرفي ومؤســسي متكامــل يضمــن اســتدامة العمــل الخــيري، ويحافــظ عــلى صورتــه المشرقــة بوصفــه ميدانــاً لخدمــة المجتمــع وتحقيــق التكافــل.

وانطلاقًــا مــن أهميــة ضبــط المفاهيــم التــي يقــوم عليهــا هــذا البحــث، وتجنّــب أي التبــاس في فهمهــا، اعتمــد الباحــث مجموعــة مــن التعريفــات الاصطلاحيــة الدقيقــة للمفاهيــم الرئيســة المرتبطــة بالحوكمــة الماليــة في العمــل الخــيري. وتشــمل هــذه المفاهيــم: المســاءلة، المســؤولية، الإفصــاح، الشــفافية، والعدالــة،

وقد جُمعت في الجدول (١) لتكون إطارًا مرجعيًا للتحليل في المحاور اللاحقة.

الجدول (١): المفاهيم الرئيسة في حوكمة العمل الخيري

المفهوم	التعريف الاصطلاحي (خاص بالعمل الخيري)	الدلالة في الحوكمة المالية الخيرية
المساءلة	التزام قانوني وشرعي وأخلاقي يقتضي ربط الصلاحيات بالمسؤوليات، وتحميل متخذ القرار في المؤسسات الخيرية نتائج قراراته المالية والإدارية والإفصاح عنها أمام المانحين والمستفيدين والمجتمع.	تعزز الثقة المجتمعية، وتمنع الانحراف المالي أو الإداري، وتجعل إدارة الموارد خاضعة للمحاسبة الشرعية والمؤسسية.
المسؤولية	التزام مؤسسي وشرعي يفرض على كل فرد في المؤسسة الخيرية أداء المهام الموكلة إليه بأمانة وكفاءة، وبما يضمن توجيه الموارد إلى المستحقين وفق معايير مشروعة وعادلة.	توضّح من هو المكلّف بالواجب، وتؤكد الأمانة في حفظ أموال التبرعات وصرفها في وجوهها الشرعية، بما يحقق التكافل.

الإفصاح	التزام دوري بنشر المعلومات المالية والإدارية للمؤسسة الخيرية بصورة مدققة وشفافة، باستخدام معايير محاسبية ورقابية معترف بها، لتمكين المانحين والمستفيدين من متابعة مواردها ومصارفها.	يطمئن المانحون على مصير أموالهم، ويمنع إساءة الاستخدام، ويزيد ثقة المجتمع في نزاهة المؤسسة.
الشفافية	مبدأ أصيل من مبادئ الحوكمة يقتضي إتاحة القرارات والبيانات المالية والإدارية في المؤسسات الخيرية بصورة واضحة وجلية وقابلة للتحقق، بما يتيح إمكان التدقيق من قِبل الجهات المجتمعية والمؤسسية والشرعية، ويعزز الثقة والمصداقية.	يقلل فرص الفساد وسوء الإدارة، ويجعل المؤسسة كيانًا مفتوحًا أمام الرقابة المجتمعية والشرعية، مما يعزز المصداقية.
العدالة	مبدأ شرعي وأخلاقي يقتضي توزيع الموارد المالية للمؤسسة الخيرية على أساس من الإنصاف والموضوعية، بما يضمن وصولها إلى المستحقين وفق أولويات الحاجة ومقاصد الشريعة، بعيدًا عن التحيّز أو المحاباة.	يحافظ على حياد المؤسسة، ويحقق مقاصد الشريعة في التكافل الاجتماعي وحفظ المال، ويعزز ثقة المجتمع والمانحين.

إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات والمراجع الدولية (OECD، ٢٠١٥)

يُظهر الجدول (١) أن هذه المفاهيم الخمسة – المساءلة، المسؤولية، الإفصاح، الشفافية، والعدالة – تشكل الأساس النظري الذي يستند إليه هذا البحث في مقاربة موضوع الحوكمة المالية في العمل الخيري. وتمثل هذه المفاهيم منظومة متكاملة؛ إذ تُبرز المساءلة الربط بين الصلاحيات والمسؤوليات، وتحدد المسؤولية نطاق الواجبات والأدوار، بينما يوفر الإفصاح والشفافية الأدوات العملية لتمكين المانحين والمستفيدين من الرقابة والمتابعة، في حين تضمن العدالة التوزيع المنصف للموارد وفق مقاصد الشريعة وأولويات الحاجة. ومن خلال هذا الإطار تتضح معالم الحوكمة المالية الخيرية بوصفها آلية تضمن الكفاءة، وتعزز الثقة، وتؤسس لاستدامة مؤسسية راسخة.

يهدف هذا البحث إلى بلورة إطار شامل للحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية، وذلك من خلال تقديم تعريف دقيق لهذا المفهوم، واستكشاف آليات قياس الأداء المالي والاجتماعي بما يوازن بين الكفاءة والشفافية والأثر التنموي، وتحليل دور الرقابة المؤسسية والشرعية في تعزيز الثقة وضبط التصرفات المالية، إضافة إلى بيان أثر الأدوات الرقمية الحديثة في تطوير الممارسات الحوكمة وتحقيق الإفصاح، وانتهاءً بعرض نموذج تطبيقي من التجربة الكويتية يبرز كيفية تحويل المبادئ النظرية إلى ممارسات عملية تعزز استدامة العمل الخيري.

٤. الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع الحوكمة في القطاع غير الربحي والعمل الخيري، وقدمت رؤى مختلفة حول دورها في تعزيز الفاعلية المؤسسية والشفافية.

من أبرز هذه الدراسات، (الخالدي، ٢٠٢٢)بعنوان حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية، والتي هدفت إلى التعرف على مدى كفاية حوكمة القطاع غير الربحي في قيامه بدوره في التنمية الاجتماعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي من خلال دراسة الحالة لعدد من القيادات المحلية في الجمعيات الأهلية في مدينتي الرياض والدمام، باستخدام مقابلات نصف موجهة وأداة تحليل المحتوى لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة القطاع غير الربحي أداة فعالة لتعزيز دور القطاع في التنمية الاجتماعية، كما أبرزت أهمية نشر الوعي بأهمية الحوكمة وآلياتها داخل الجمعيات الأهلية لتحقيق جودة الأداء المؤسسي.

كما تناولت دراسة (القادري، ٢٠٢٥)بعنوان حوكمة المؤسسات الخيرية: تجربة المملكة المتحدة نموذجًا تجربة المملكة المتحدة في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات الخيرية، مستعرضة أهم المبادئ السبعة المعتمدة لدى مفوضية العمل الخيري في إنجلترا وويلز، والتي تشمل: هدف المؤسسة، القيادة، النزاهة، الرقابة وإدارة المخاطر، فعالية مجلس الإدارة، المساواة والتنوع والشمول، والانفتاح، والمساءلة، والشفافية. وهدف البحث إلى

الاستفادة من تجربة المملكة المتحدة في تطوير حوكمة المؤسسات الخيرية في الكويت والعالم الإسلامي، مع مواءمتها مع أحكام الشريعة الإسلامية لضمان توافقها مع القيم الدينية والاجتماعية.

توفر هذه الدراسات قاعدة معرفية قوية للبحث الحالي حول الحوكمة المالية في العمل الخيري، إذ تساعد على فهم كيفية تنظيم وإدارة الموارد المالية في المؤسسات غير الربحية، وتعكس أهمية الالتزام بالشفافية والمساءلة لتحقيق الأثر الاجتماعي المرجو.

٥. منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي لدراسة ظاهرة الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية، من خلال تحليل المفاهيم والنظريات الحديثة المتعلقة بالحوكمة المالية في القطاع غير الربحي. كما يستخدم البحث المنهج الوصفي لاستعراض التطبيقات المؤسسية للحوكمة المالية، بما يشمل أدوات الرقابة وآليات قياس الأداء المالي واستخدام تقنية الرقمية في تحسين الشفافية والكفاءة المؤسسية.

٦. خطة البحث

يتكون البحث من مقدمة، وتمهيد، وثلاثة مباحث رئيسة تتوافق مع محاور الملتقى، وخاتمة، وتفصيلها كما يلي:

- المقدمة : تتضمن خلفية البحث، أهميته، إشكالية البحث، المنهج المتبع،

وخطة البحث، مع توضيح سبب اختيار موضوع الحوكمة المالية في العمل الخيري وتركيزه على التطبيقات المؤسسية للأدوات والممارسات المالية.

- التمهيد : يوضح مفهوم الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية، أهميتها في تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة، ودورها في تحسين إدارة الموارد المالية، مع تمهيد للقارئ لفهم المحاور الثلاثة الرئيسية للبحث.

- المبحث الأول : آليات قياس الأداء المالي في المؤسسات الخيرية: يركز هذا المبحث على طرق تقييم الأداء المالي للمؤسسات الخيرية، بما في ذلك مؤشرات قياس الكفاءة والشفافية، وفاعلية استخدام الموارد المالية لتحقيق الأهداف الاجتماعية. كما يستعرض الممارسات العالمية والمحلية في قياس الأداء المالي، ويبرز أهم الأدوات المستخدمة لضمان دقة التقييم وتحسين الإدارة المالية.

- المبحث الثاني: الرقابة الشرعية وضبط التصرفات المالية: يتناول هذا المبحث أدوات الرقابة الداخلية والخارجية في المؤسسات الخيرية، وآليات التحقق من الالتزام بالسياسات المالية والمعايير المؤسسية. كما يسلط الضوء على الرقابة الشرعية كعنصر جوهري في تعزيز النزاهة والشفافية والكفاءة، ويستعرض كيفية دمج الرقابة الشرعية مع الممارسات المؤسسية الحديثة لضمان إدارة مالية رشيدة ومستدامة.

- المبحث الثالث: أدوات الحوكمة الرقمية في القطاع غير الربحي: يركز هذا المبحث على دور تقنية والحوكمة الرقمية في تحسين إدارة الموارد المالية،

وتسهيل متابعة الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية والمساءلة. كما يستعرض الممارسات الرقمية المعتمدة في المؤسسات غير الربحية، بما في ذلك الأنظمة الرقمية للتقارير المالية، وأنظمة التتبع والمراقبة، والأدوات التقنية التي تدعم اتخاذ القرار المالي.

- الخاتمة : تلخص أهم النتائج المستخلصة من البحث، مع تقديم توصيات عملية لتطوير الحوكمة المالية في العمل الخيري، وتعزيز أثرها الإيجابي على الأداء المؤسسي والمجتمع، مع الإشارة إلى أهمية تبني الأدوات الرقمية والرقابة الفعالة في تحقيق استدامة مالية عالية

٧. التدرج المفاهيمي للحوكمة

١. مفهوم الحوكمة

ظهرت الحوكمة (Governance) في العقود الأخيرة كمفهوم محوري يهدف إلى ضمان الشفافية، العدالة، والمساءلة في إدارة المؤسسات. وقد عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحوكمة بأنها:

"مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها، المساهمين، وغيرهم من أصحاب المصلحة، والتي توفر الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة، وتحديد الوسائل لتحقيقها، ومراقبة الأداء.». (OECD,٢٠١٥)

ويُلاحظ أن الحوكمة لم تعد مقتصرة على الشركات الربحية، بل اتسع نطاقها ليشمل القطاع العام والقطاع غير الربحي، تأكيدًا لأهمية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في المجالات كلها.

٢. حوكمة القطاع الخيري

مع تنامي دور المنظمات غير الربحية في تحقيق التنمية، أصبح مفهوم حوكمة القطاع الخيري أكثر حضورًا في الأدبيات العلمية والسياسات الحكومية. ويقصد بها:

«مجموعة من السياسات والآليات التي تضمن إدارة المؤسسات الخيرية بما يعزز الشفافية والمساءلة والفاعلية، ويحقق الأهداف الاجتماعية المعلنة»

(الخالـدي، ٢٠٢٢)

وقـد أكـدت عـدة دراسـات عـلى أن ضعـف الحوكمـة في هـذا القطـاع يـؤدي إلى تراجـع ثقـة المتبرعـين والمجتمـع، ويعـرض المؤسسـات لمخاطـر الفسـاد أو سـوء الإدارة. (Mazouz, ٢٠١٩) وفي المقابـل، فـإن تطبيـق الحوكمـة المؤسسـية يسـهم في بنـاء صـورة ذهنيـة إيجابيـة للمؤسسـة، ويزيـد قدرتهـا عـلى جـذب المـوارد والاسـتدامة.

ومـن أبـرز المعايـير العالميـة في هـذا السـياق، «مبـادئ الحوكمـة السـبع» الصادرة عـن مفوضيـة الجمعيـات الخيريـة في إنجلـترا وويلـز (UK, ٢٠١٧)، والتـي تشـمل: القيـادة، النزاهـة، الرقابـة، الفاعليـة، التنـوع، الانفتـاح، والمسـاءلة.

٣. الحوكمة المالية كأحد فروع الحوكمة الخيرية

تُعـد الحوكمـة الماليـة البُعـد الأكثـر حساسـية وأهميـة في حوكمـة المؤسسـات الخيريـة، لأنهـا ترتبـط مبـاشرة بثقـة المجتمـع والمتبرعـين. ويقصـد بهـا:

"مجموعـة مـن النظـم والسياسـات والإجـراءات التـي تنظـم إدارة المـوارد الماليـة للمؤسسـة الخيريـة، وتضمـن اسـتخدامها بكفـاءة وشـفافية وعدالـة، بـما يتوافـق مـع الأهـداف الاجتماعيـة والضوابـط الشرعيـة" (Hankin & Seidner, ٢٠١٨).

ويشـير الباحثـون إلى أن الحوكمـة الماليـة ليسـت مجـرد تقاريـر محاسـبية، بـل هـي إطار شـامل يشـمل:

آليات قياس الأداء المالي.

نظم الرقابة الداخلية والخارجية.

الرقابة الشرعية.

الأدوات الرقمية لتعزيز الشفافية.

هذا التدرج من الحوكمة العامة إلى الحوكمة الخيرية ثم المالية يسمح ببناء إطار نظري متكامل، ويضع موضوع البحث الحالي في سياق أوسع، مما يبرز قيمته العلمية والعملية.

الحوكمة المالية – من وجهة نظر الباحث – هي إطار إستراتيجي متكامل يجمع بين التخطيط طويل الأمد والكفاءة التشغيلية والرقابة المؤسسية والشرعية، ويهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد بما يحقق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. وتستند هذه الحوكمة إلى التوظيف الرشيد للأدوات الرقمية الحديثة، وإلى منظومة مؤشرات قياس ذكية كمية ونوعية مدعومة بتقارير دورية منتظمة، تمكّن من متابعة الأداء وتقييم الأثر، بما يحوّل العمل الخيري إلى منظومة مؤسسية مستدامة قادرة على أداء رسالتها المجتمعية بفاعلية وعدالة.

٨. التمهيد: الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية

تُعد الحوكمة المالية من الركائز الأساسية لضمان كفاءة وفاعلية العمل في المؤسسات الخيرية، إذ تمثل الإطار التنظيمي الذي ينظم إدارة الموارد المالية، ويضمن الشفافية والمساءلة. وتشمل الحوكمة المالية مجموعة من السياسات والإجراءات والممارسات المؤسسية التي تهدف إلى توجيه استخدام الأموال والتبرعات بما يحقق أهداف المؤسسة الاجتماعية والمجتمعية، مع الالتزام بأعلى معايير النزاهة والكفاءة المؤسسية (العيدي، ٢٠٢٢).

تكمن أهمية الحوكمة المالية في قدرتها على تعزيز الثقة بين المؤسسة الخيرية وجميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المتبرعون والمستفيدون والمجتمع بشكل عام. فهي توفر آليات واضحة لإدارة الموارد المالية، وتساعد على تقليل المخاطر المرتبطة بسوء الاستخدام أو الهدر المالي، كما تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية بطريقة مدروسة وفعّالة.

كما ترتبط الحوكمة المالية مباشرة بتحسين الأداء المؤسسي، إذ تسمح بتقييم مدى كفاءة استخدام الموارد المالية، ومتابعة تنفيذ الميزانيات والخطط المالية، وإعداد تقارير دقيقة تعكس الوضع المالي للمؤسسة. ومن خلال هذا الإطار، يمكن للمؤسسات الخيرية قياس أثر نشاطاتها المالية على تحقيق أهدافها الاجتماعية، والعمل على تطوير أدائها المالي بما يتوافق مع أفضل الممارسات المؤسسية.

في هـذا السـياق، يهـدف التمهيـد إلى تمهيـد القـارئ لفهـم المحـاور الثلاثـة الأساسـية للبحـث، وهـي:

- قيـاس الأداء المـالي في المؤسسـات الخيريـة، والتـي تشـمل مـؤشرات تقييـم الكفـاءة والشـفافية، وأسـاليب متابعـة المـوارد الماليـة لضـمان تحقيـق الأهـداف المؤسسـية.

- الشرعيـة وضبـط التصرفـات الماليـة، التـي تركـز عـلى الالتـزام بالسياسـات والمعايـير المؤسسـية، وتعزيـز النزاهـة والكفـاءة في إدارة المـوارد الماليـة.

- الحوكمـة الرقميـة في القطـاع غـير الربحـي، والتـي توظـف تقنيـة لتعزيـز الشـفافية، ومتابعـة الأداء المـالي، وتحسـين كفـاءة إدارة المـوارد داخل المؤسسـات الخيريـة.

ويشـكل هـذا التمهيـد أساسًـا لفهـم كيفيـة تطبيـق مبـادئ الحوكمـة الماليـة في العمـل الخـيري، وتوضيـح الأدوات والممارسـات التـي يمكـن أن تعـزز الكفـاءة الماليـة، وتحافـظ عـلى نزاهـة العمليـات، وتضمـن اسـتدامة المـوارد الماليـة للمؤسسـات غـير الربحيـة.

٩. المبحث الأول: آليات قياس الأداء المالي في المؤسسات الخيرية: مؤشرات الكفاءة والشفافية

يمثل الأداء المالي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها استدامة ونمو القطاع الخيري، إلا أن طبيعة هذا القطاع، الذي لا يسعى إلى الربح، تفرض تحديات فريدة في كيفية تقييم هذا الأداء. وعلى عكس الشركات التجارية، لا يمكن اقتصار قياس الأداء على الأرباح والخسائر. بل يتطلب الأمر إطارًا أكثر شمولية يراعي الأهداف الاجتماعية للمؤسسة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات، التي تشير إلى أن الحوكمة هي أداة فاعلة لزيادة فاعلية دور هذا القطاع (Hankin & Seidner, ٢٠١٨). واستقرائيًا، يمكن القول إن هذه الفاعلية لا تتحقق إلا من خلال منظومة متكاملة لآليات قياس الأداء المالي، تضمن الكفاءة، والشفافية، والمساءلة.

تعتمد المؤسسات الخيرية الرشيدة على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لتقييم أدائها المالي، والتي تندرج تحت مبادئ الحوكمة التي تمثل إطارًا حاكمًا للعمل المؤسسي. وتتضمن هذه المؤشرات:

١. مؤشرات الكفاءة التشغيلية والمالية

تُعد الكفاءة من أهم ركائز الحوكمة المالية، حيث تعني القدرة على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. في السياق الخيري، تُقَاس الكفاءة من خلال:

❁ التكاليف الإدارية والتشغيلية إلى إجمالي الإنفاق: يُعد هذا المؤشر مقياسًا أساسيًا للكفاءة، حيث يعكس مدى قدرة المؤسسة على توجيه معظم أموال التبرعات إلى المشاريع والبرامج المستفيدة على نحو مباشر. فكلما انخفضت هذه النسبة، دل ذلك على أن المؤسسة أقل هدرًا للموارد وأكثر كفاءة في إدارتها. وتحدد بعض الهيئات الرقابية، مثل هيئة الجمعيات الخيرية في المملكة المتحدة، حدودًا معينة لهذه النسبة لضمان أن الأموال تصل إلى مستحقيها (Belvens, Rogozzino, & Eckardt, ٢٠٢٠).

❁ جمع التبرعات: تُقاس كفاءة المؤسسة في جمع التبرعات من خلال حساب التكاليف المترتبة على كل ريال يُجْمَع. فالمؤسسة الفاعلة هي التي تستطيع جمع أكبر قدر من التبرعات بأقل تكلفة ممكنة، مما يسمح بتوجيه المزيد من الأموال لدعم الأهداف الخيرية. وهذا يتطلب تخطيطًا ماليًا دقيقًا واستخدامًا رشيدًا للموارد البشرية والتقنية (Huschbeck & Knees ٢٠٢٥).

❁ الاستثمار: تعمل العديد من المؤسسات الخيرية على استثمار بعض أموالها لضمان استدامتها على المدى الطويل. ويتم قياس كفاءة الاستثمار من خلال العوائد المالية المتحققة من هذه الأصول، مع مراعاة المخاطر المحتملة. إن الأداء الجيد في هذا المجال يضمن للمؤسسة تدفقًا ماليًا مستمرًا، يمكنها من التخطيط لمشاريع طويلة الأجل دون الاعتماد الكامل على التبرعات الموسمية.

٢. مؤشرات الشفافية والإفصاح المالي

تُعد الشفافية من المبادئ الأساسية للحوكمة، التي تعزز الثقة لدى المانحين والمستفيدين والجهات الرقابية. كما أشارت العديد من الدراسات (البلوي، ٢٠٢٥) (القادري، ٢٠٢٥)، فإن الإفصاح المالي هو أحد المتطلبات الرئيسية لحوكمة المؤسسات الخيرية، ويتم ذلك من خلال:

التقارير المالية الدورية: تقوم المؤسسات الخيرية الناجحة بنشر تقارير مالية سنوية، تشمل قائمة الدخل، والميزانية العمومية، وقائمة التدفقات النقدية، بطريقة واضحة ومفهومة. هذه التقارير يجب أن تكون مدققة من جهات خارجية مستقلة، مما يضيف مصداقية إلى البيانات المالية.

إتاحة المعلومات للجمهور: تُعد إتاحة التقارير المالية والتشغيلية على الموقع الإلكتروني للمؤسسة من أبرز مؤشرات الشفافية. فالوصول السهل إلى المعلومات يسمح للجمهور بالاطلاع على كيفية إدارة الأموال، وتتبع الأثر الاجتماعي للمشاريع، مما يعزز الثقة ويشجع على المزيد من الدعم.

الإفصاح عن حوكمة المؤسسة: يشمل ذلك الإفصاح عن هيكل مجلس الإدارة، وأدوار أعضائه، واللجان المتخصصة، مثل لجنة التدقيق والمراجعة. هذا النوع من الإفصاح يضمن أن المؤسسة لديها إطار حوكمة قوي، وأن القرارات المالية تُتخذ بشكل مسؤول وشفاف.

٣. مؤشرات فاعلية الأداء الاجتماعي

تكمن خصوصية القطاع الخيري في أن نجاحه لا يُقاس بالأرباح، بل بالأثر الاجتماعي الذي يحدثه. ولهذا، يجب أن تتكامل المؤشرات المالية مع مؤشرات الأداء الاجتماعي لتقديم صورة كاملة عن فاعلية المؤسسة. وهذا ما يتوافق مع الرؤية الاستقرائية التي تربط الحوكمة بالتنمية الاجتماعية:

- قياس الأثر الاجتماعي: تستخدم المؤسسات الخيرية المتقدمة أدوات لقياس الأثر الاجتماعي لمشاريعها. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسة التي تعمل في مجال التعليم أن تقيس الأثر من خلال تحسن الأداء الأكاديمي للطلاب، أو زيادة نسبة الالتحاق بالمدارس. وهذا يتطلب جمع بيانات قبل وبعد تنفيذ المشروع، وتحليلها بشكل منهجي (اسماعيل، ٢٠١٧).

- فاعلية البرامج والمشاريع: يتم تقييم فاعلية المشاريع من خلال مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المحددة. فالمؤسسة التي تنجح في تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، وبأعلى جودة، تعتبر أكثر فاعلية. وهذا يتطلب وجود خطة إستراتيجية واضحة، وآليات متابعة وتقييم مستمرة.

خلاصة المبحث الأول

بناءً على الأسلوب الاستقرائي من خلال التجارب المذكورة، يمكن الاستنتاج أن قياس الأداء المالي في المؤسسات الخيرية هو عملية معقدة ومتعددة الأبعاد، لا تقتصر على الأرقام المالية فقط. بل تتطلب منظومة متكاملة من المؤشرات التي تغطي الكفاءة، والشفافية، والفاعلية الاجتماعية. وتُعد الحوكمة الرشيدة هي الإطار الذي يضمن تطبيق هذه الآليات بشكل مؤسسي ومنهجي، مما يعزز ثقة الجمهور والمجتمع في القطاع الخيري، ويسهم في تحقيق استدامته وتوسيع أثره التنموي.

١٠. المبحث الثاني: الرقابة الشرعية وضبط التصرفات المالية

تمثل الرقابة جوهر الحوكمة الرشيدة، فهي الآلية الفاعلة لضمان استقامة العمل المؤسسي وسلامته. وفي سياق المؤسسات الخيرية، تكتسب الرقابة أهمية استثنائية، كونها تتعلق بحماية أموال المتبرعين، والتي تُعد أمانة في أعناق القائمين عليها، قال تعالى: «إِنَّ اللهَّ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا» [النساء: ٥٨].

فالرقابة هنا لا تقتصر على الجوانب المالية والإدارية فحسب، بل تمتد لتشمل البعد القيمي والأخلاقي الذي يميز القطاع الخيري، مما يجعل من تكامل الرقابة المؤسسية والشرعية ضرورة حتمية لضمان ضبط التصرفات المالية وتحقيق الأهداف المرجوة (الفزيع، ٢٠٢٠).

١ – الركائز المؤسسية للرقابة: الداخلية والخارجية

تُعد الرقابة المؤسسية الخط الدفاعي الأول لضبط التصرفات المالية، وتأتي في شكلين متكاملين: الداخلية والخارجية. فالرقابة الداخلية هي نظام محكم من السياسات والإجراءات التي تضعها المؤسسة لضمان سلامة أصولها ودقة سجلاتها المالية. هذا النظام يشمل مجموعة من اللجان المتخصصة، مثل لجنة المراجعة والتدقيق، التي تُعنى بمتابعة مدى التزام الإدارة باللوائح الداخلية، وتقييم المخاطر المالية المحتملة، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة الأداء. وفقًا لدراسة (الخالدي، ٢٠٢٢)، فإن وجود هذه الآليات يساهم بشكل مباشر في تحويل العمل من مجرد

جهود فردية إلى عمل مؤسسي منظم، يعكس الكفاءة في إدارة الموارد.

وفي المقابل، تأتي الرقابة الخارجية لتضفي على العمل مصداقية وموثوقية أمام المانحين والجهات الرقابية والمجتمع ككل. وتتجسد هذه الرقابة في: المراجعين الخارجيين المستقلين، وهم مدققو حسابات من خارج المؤسسة، يقومون بمراجعة السجلات المالية بشكل دوري. تقريرهم المهني والمستقل يُعد وثيقة أساسية تؤكد دقة البيانات ومصداقيتها، وهو ما يعزز ثقة المتبرعين في المؤسسة ويشجع على استمرار الدعم (صليحة، ٢٠٢١).

والجهات الحكومية الرقابية المختصة، التي تتولى مهمة الإشراف على القطاع غير الربحي لضمان التزامه بالأنظمة والقوانين المنظمة لعمله، مما يمنع أي تجاوزات ويضمن أن الأموال تُستخدم في الأغراض الخيرية المحددة لها.

٢. الرقابة الشرعية:

تُعد الرقابة الشرعية ركيزة أساسية في منظومة الحوكمة المالية للمؤسسات الخيرية، فهي تمثّل جزءًا لا يتجزأ من هيكل الحوكمة، وليست مجرد إجراء مكمّل، إذ تضمن توافق التصرفات المالية مع أحكام الشريعة الإسلامية، وتتكامل مع الضوابط المؤسسية والقانونية لتعزيز الثقة والمصداقية لدى المانحين والمجتمع.

في المؤسسات الخيرية التي تستمد رسالتها من قيم الشريعة الإسلامية،

تبرز الرقابة الشرعية كبعد جوهري لا يمكن إغفاله. هذه الرقابة ليست مجرد إضافة شكلية، بل هي جزء أصيل من منظومة الحوكمة، حيث تضمن أن جميع التصرفات المالية والمعاملات لا تخالف أحكام الشريعة. فهي التي تضمن أن الأموال تُدار وفق أحكام الشريعة، وأنها تُصرف في مصارفها الشرعية دون شبهة أو مخالفة. قال النبي ﷺ: «أدِّ الأمانة إلى من ائتمنك، ولا تَخُنْ من خانك» (رواه أبو داود والترمذي). وبذلك تتحقق مقاصد الشريعة في حفظ المال وصونه من التعدي أو سوء التصرف.

فالمؤسسة التي تعتمد على أموال الزكاة والصدقات والوقف، عليها مسؤولية شرعية وقانونية لضمان أن هذه الأموال تُصرف في مصارفها الشرعية الصحيحة، وبطريقة لا تشوبها شبهة (بختة، ٢٠٢٤).

واستقرائيًا، يتضح أن مبادئ الحوكمة الحديثة تتقاطع مع مبادئ الرقابة الشرعية؛ إذ إن قيمًا مثل النزاهة والمسؤولية والشفافية، التي تُعَدّ ركائز أساسية في أنظمة الحوكمة، قد جاءت الشريعة الإسلامية مُقرِّرة لها ومرسِّخة لأصولها منذ قرون، مما يؤكد أصالة هذه القيم في المرجعية الشرعية وسبقها على الطروحات المعاصرة. فالشريعة تحث على النزاهة في المعاملات المالية، وتطالب بالشفافية من خلال التوثيق والإشهاد، وتُرسّخ مبدأ المساءلة الفردية والجماعية (مصطفى، ٢٠٠١).

٣. آليات دمج الرقابة الشرعية في منظومة الحوكمة

لضمان فاعلية الرقابة الشرعية، يجب أن يتم دمجها بشكل كامل في نظام

الحوكمة، بحيث تصبح جزءًا لا يتجزأ من العمليات اليومية. يمكن تحقيق هذا التكامل من خلال:

١- تشكيل هيئة للرقابة الشرعية: يتم تشكيل هذه الهيئة من علماء متخصصين في الفقه والمعاملات المالية الإسلامية، وتُمنح صلاحيات مستقلة لمراجعة جميع العقود والمعاملات والمشاريع التي تقوم بها المؤسسة، للتأكد من توافقها مع أحكام الشريعة. هذه الهيئة لا تكون مجرد استشارية، بل يكون رأيها ملزمًا للإدارة (خطيب، ٢٠٢٤).

٢- تصميم أنظمة مالية ومحاسبية متوافقة مع الشريعة: يجب أن يتم بناء الأنظمة المالية للمؤسسة بحيث تتضمن ضوابط شرعية. على سبيل المثال، يجب أن يكون النظام قادرًا على فصل أموال الزكاة عن الصدقات عن أموال الوقف، وتخصيص كل نوع لمصرفه الشرعي المحدد، مما يمنع أي خلط قد يترتب عليه مخالفة شرعية.

٣- التدقيق الشرعي المزدوج: على غرار التدقيق المالي السنوي، يجب أن تخضع المؤسسة لتدقيق شرعي سنوي من قبل هيئة شرعية خارجية مستقلة. ويجب أن يكون تقرير هذا التدقيق جزءًا من التقرير السنوي للمؤسسة، وأن يُتاح للجمهور، مما يعزز ثقتهم في المؤسسة ويؤكد على التزامها بالضوابط الشرعية.

إن دمج الرقابة الشرعية مع ممارسات الحوكمة الحديثة يسهم في ضبط التصرفات المالية للمؤسسة، ليس فقط من الناحية القانونية، بل من

الناحيـة الأخلاقيـة والقيميـة أيضًـا. فالمؤسسـة التـي تلتـزم بالرقابـة الشرعيـة تُظهـر للمجتمـع أنهـا تعمـل وفقًـا لمبـادئ النزاهـة والأمانـة، ممـا يعظـم مـن أثرهـا الإيجـابي ويُشـجّع عـلى المزيـد مـن الدعـم والثقـة، ويُرسـخ مكانتهـا كنمـوذج لـلإدارة الماليـة الرشـيدة والمسـتدامة.

١١ .المبحث الثالث: أدوات الحوكمة الرقمية في القطاع غير الربحي

لقد أحدث التحول الرقمي ثورة في جميع القطاعات، ولم يكن القطاع غير الربحي استثناءً من ذلك. بل على العكس، أصبح تبني التقنية والحوكمة الرقمية ضرورة حتمية لضمان فعالية وكفاءة الأداء المالي والمؤسسي. ففي ظل التطور المتسارع للعمل الخيري، لم يعد يكفي الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة والمتابعة. بل يتطلب الأمر أدوات رقمية متقدمة تُعزز مبادئ الحوكمة الأساسية، وهي الشفافية والمساءلة (وهبة، ٢٠٢٣).

واستقرائيًا، يمكن القول إن الحوكمة الرقمية تمثل حلقة الوصل التي تُمكن المؤسسات الخيرية من تحقيق أقصى استفادة من مواردها، وتُعظّم من أثرها الاجتماعي. فكما تشير الدراسات حول حوكمة القطاع غير الربحي، فإن مأسسة العمل الخيري تساهم في تحقيق دوره التنموي. وهذه المأسسة لا تكتمل في العصر الحديث إلا بتبني الأدوات الرقمية التي تُسرّع وتُحسن من العمليات.

١ . دور الحوكمة الرقمية في تحسين إدارة الموارد المالية

تُقدم الحوكمة الرقمية مجموعة من الأدوات التي تُساعد المؤسسات الخيرية على إدارة مواردها المالية بفعالية غير مسبوقة. فبدلًا من الاعتماد على السجلات الورقية أو الجداول اليدوية، توفر الأنظمة الرقمية بيانات مالية دقيقة ومحدثة بشكل فوري. ومن أبرز هذه الأدوات:

- الأنظمة الرقمية للتقارير المالية: تُتيح هذه الأنظمة للمؤسسات إعداد تقاريرها المالية بشكل آلي ودقيق. وهذا لا يُسرّع من عملية إعداد التقارير فحسب، بل يقلل أيضًا من احتمالية الخطأ البشري. كما أنها تُسهّل عملية المراجعة والتدقيق، مما يُعزز من مصداقية التقارير أمام المدققين الخارجيين والجهات الرقابية (ابراهيم،، ٢٠٢٣).

- أنظمة الميزانية التقديرية (Budgeting Systems): تُساعد هذه الأنظمة المؤسسات على التخطيط المالي بشكل أفضل، وتُتيح لها تتبع النفقات الفعلية مقارنة بالميزانية التقديرية في الوقت الفعلي. وهذا يُعطي الإدارة رؤية واضحة عن الوضع المالي، ويُمكّنها من اتخاذ قرارات سريعة وتصحيحية عند الحاجة.

- المنصات الرقمية لجمع التبرعات: لم يعد جمع التبرعات يقتصر على الصناديق التقليدية، بل أصبح يتم بشكل متزايد عبر الإنترنت. توفر المنصات الرقمية لجمع التبرعات آليات آمنة وشفافة لاستقبال التبرعات، وتُتيح للمانحين تتبع مساهماتهم، مما يُعزز ثقتهم في المؤسسة.

٢. الحوكمة الرقمية كأداة لتعزيز الشفافية والمساءلة

تُعد الشفافية والمساءلة من أهم مبادئ الحوكمة التي يُعززها التحول الرقمي. فالتقنية تُقدم آليات مُبتكرة تُمكّن المؤسسات من تقديم معلوماتها بشكل واضح ومُتاح للجميع (الرفاعي،، ٢٠٢٥) مثل:

- أنظمة التتبع والمراقبة (Tracking and Monitoring Systems): تُتيح هذه الأنظمة للمؤسسة تتبع سير المشاريع الخيرية من البداية حتى النهاية. فمثلاً، يمكن لمؤسسة بناء مدرسة أن تُوثّق مراحل البناء رقميًا، وتشارك هذه المعلومات مع المانحين والمجتمع، مما يمنحهم شعورًا بالمشاركة والاطمئنان.

- التقارير التفاعلية (Interactive Reports): يمكن للمؤسسات أن تُصدر تقارير سنوية تفاعلية على مواقعها الإلكترونية، تتضمن رسومًا بيانية وأرقامًا قابلة للتحليل، تُوضح حجم الإيرادات والمصروفات، وعدد المستفيدين، والأثر الاجتماعي للمشاريع. هذا النوع من التقارير يُعزز الشفافية بشكل كبير، ويُسهل على الجمهور فهم أداء المؤسسة.

- البيانات المفتوحة (Open Data): يمكن للمؤسسات الخيرية أن تتبنى سياسة البيانات المفتوحة، حيث تُتاح بياناتها المالية والتشغيلية للجمهور للاطلاع عليها وتحليلها، مما يُعزز من المساءلة المجتمعية ويُشجع على البحث والدراسة حول القطاع.

٣. الأدوات التقنية في دعم اتخاذ القرار المالي

تُساهم الحوكمة الرقمية في اتخاذ القرارات المالية بشكل أكثر رشادة واستنادًا إلى البيانات. فبدلًا من الاعتماد على التخمين، يمكن للإدارة استخدام أدوات التحليل المتقدمة لفهم سلوك المانحين، وتوقع التبرعات المستقبلية، وتحديد المشاريع الأكثر فاعلية مثل:

- أنظمة تحليل البيانات (Data Analytics Systems): تُمكن هذه الأنظمة المؤسسة من تحليل البيانات التاريخية لتحديد الأنماط والتوجهات، مما يُساعدها على التنبؤ بالإيرادات والنفقات المستقبلية، واتخاذ قرارات مالية استراتيجية.

- الذكاء الاصطناعي (AI) في التخطيط المالي: على الرغم من أن المراجع لم تتطرق لذلك بشكل مباشر، إلا أنه يمكن استقرائيًا القول إن أدوات الذكاء الاصطناعي تُقدم إمكانات هائلة في التخطيط المالي، مثل تحسين إدارة المحافظ الاستثمارية للمؤسسة، وتحليل المخاطر المالية بشكل أسرع وأكثر دقة.

في الختام، فإن الحوكمة الرقمية لم تعد مجرد خيار، بل هي ضرورة لتحقيق استدامة القطاع غير الربحي، وتوسيع نطاق تأثيره. إن تبني الأدوات الرقمية يُعزز الشفافية والمساءلة، ويُحسن من إدارة الموارد المالية، ويُمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مالية رشيدة، مما يُرسخ مكانتها كشريك تنموي فاعل في المجتمع.

١٢. المبحث الرابع: دراسة تطبيقية في الحوكمة المالية

دراسة حالة: بيت الزكاة الكويتي نموذجًا للحوكمة المالية في العمل الخيري (الكويتي، ٢٠٢٢)

أولًا: مقدمة

تأسس بيت الزكاة الكويتي بمرسوم أميري عام ١٩٨٢ كهيئة عامة

مستقلة ماليًا وإداريًا تحت إشراف وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية. وقد رسّخ منذ نشأته مرجعية شرعية قوية وإطارًا مؤسسيًا يضمن إدارة أموال الزكاة والتبرعات وفق معايير الكفاءة والشفافية.

اليوم يُعد البيت نموذجًا رائدًا للحوكمة المالية في العمل الخيري، إذ يجمع بين الرقابة الشرعية والحوكمة المؤسسية والتوجه نحو الرقمنة.

ثانيًا: آليات قياس الأداء المالي

يُصدر بيت الزكاة تقارير مالية سنوية مدققة، تُظهر الإيرادات والمصروفات بالتفصيل وتوضح نسب توجيه الموارد للبرامج المختلفة.

جدول (٢): المؤشرات المالية لبيت الزكاة (٢٠٢٢)

المؤشر	القيمة (مليون دينار كويتي)	الملاحظة
الإيرادات	36.2	حصيلة الزكاة والصدقات والتبرعات
المصروفات	35.5	أنفقت على المساعدات المحلية والخارجية
نسبة المساعدات المحلية	76٪	توجّه أساسًا للأسر المحتاجة والأيتام
نسبة المساعدات الخارجية	24٪	مشاريع إغاثية وتنموية دولية
نسبة التكاليف الإدارية	< 20٪	تؤكد الكفاءة التشغيلية

يُظهر تقرير بيت الزكاة الكويتي لعام ٢٠٢٢ أن ٧٦٪ من الإنفاق وُجّه إلى المساعدات الداخلية لدعم الفئات المستحقة داخل الكويت، بينما خُصصت ٢٤٪ للمساعدات الخارجية التي شملت مشاريع إغاثية وتنموية في دول عدة. ويعكس هذا التوزيع توازنًا بين الدور المحلي للمؤسسة ورسالتها الإنسانية الدولية، في إطار من العدالة والشفافية في توجيه الموارد.

التحليل: تظهر هذه المؤشرات قدرة البيت على توجيه الجزء الأكبر من موارده إلى البرامج المباشرة، مع المحافظة على تكاليف تشغيلية منخفضة.

ثالثًا: الرقابة الشرعية والمؤسسية

يستند بيت الزكاة الكويتي إلى هيكل حوكمة يجمع بين الرقابة الشرعية والمؤسسية:

- مجلس الإدارة: برئاسة وزير الأوقاف والشؤون الإسلامية وعضوية ممثلين عن وزارات وهيئات حكومية وخبراء مستقلين.
- لجان متخصصة: مثل لجنة التدقيق والمراجعة، لجنة المخاطر، واللجنة الشرعية.
- الهيئة الشرعية المستقلة: تتولى مراجعة كافة التصرفات المالية وتصدر تقارير دورية تؤكد التزامها بمصارف الزكاة الشرعية.

جدول (٣): أدوات الحوكمة في بيت الزكاة

الأداة	الدور	الأثر على الحوكمة
مجلس الإدارة	إشراف استراتيجي ورقابي	ربط السياسات بالأهداف الوطنية
اللجان المتخصصة	تدقيق ومخاطر ورقابة شرعية	منع الانحرافات وتعزيز الشفافية
الهيئة الشرعية	مراجعة التصرفات المالية	ضمان العدالة الشرعية في التوزيع

التحليل: يجسد هذا الإطار المساءلة المزدوجة (شرعية ومؤسسية) بما يعزز الثقة العامة والشرعية الدينية والاجتماعية

رابعًا: الأدوات الرقمية والتحول المؤسسي

تبنّى بيت الزكاة العديد من الأدوات الرقمية التي تعزز الحوكمة:

- منصات إلكترونية وتطبيقات للهواتف الذكية لتلقي التبرعات.
- لوحات بيانات (Dashboards) لمتابعة الإيرادات والإنفاق لحظيًا.
- ربط مع المنصات الحكومية مثل "سهل" لضمان الامتثال والشفافية.
- استخدام أجهزة نقاط البيع (POS) لتوسيع قنوات جمع التبرعات.

جدول (٤): أبرز الأدوات الرقمية في بيت الزكاة

الأداة الرقمية	الاستخدام	الأثر على الحوكمة
المنصات الإلكترونية	جمع التبرعات وتتبعها	رفع الشفافية وتسهيل الوصول
تطبيقات الهواتف	تسهيل التبرع الفردي	تعزيز ثقة المتبرعين
لوحات البيانات	متابعة لحظية للإيرادات والإنفاق	تحسين سرعة القرار
الربط مع "سهل"	الدفع الإلكتروني الحكومي	ضمان الامتثال المؤسسي

خامسًا: الخلاصة

يمثل بيت الزكاة الكويتي نموذجًا وطنيًا أصيلًا لتطبيق الحوكمة المالية في العمل الخيري من خلال:

- قياس الأداء المالي بوضوح عبر تقارير مفصلة ونسب إنفاق دقيقة.
- الرقابة الشرعية والمؤسسية التي تدمج بين مجلس الإدارة والهيئة الشرعية المستقلة.
- الأدوات الرقمية التي ترفع مستوى الشفافية والامتثال وتوسع قاعدة المانحين.

إن هـذا النمـوذج يـبرز كيـف يمكـن لمؤسسـة وطنيـة أن تحقـق التـوازن بـين الأصالـة الشرعيـة والحوكمـة المؤسسـية والرقمنـة بـما يضمـن الكفـاءة والاسـتدامة، ويجعلـه نموذجًـا مرجعيًـا يمكـن مقارنتـه بالنـماذج الإقليميـة الأخـرى.

١٣. الخاتمة

خلص هذا البحث إلى أن الحوكمة لم تعد مجرد مطلب تنظيمي أو ترفًا إداريًا، بل هي ضرورة قصوى لضمان استدامة وفعالية العمل الخيري. فكما أوضحت دراسة «حوكمة القطاع غير الربحي» (الخالدي، ٢٠٢١)، فإن مأسسة العمل الخيري تُعد المفتاح لانتقاله من مرحلة الجهود الفردية إلى مرحلة العمل المؤسسي المنظم، الذي يساهم بشكل فاعل في التنمية الاجتماعية. لقد أظهرت المباحث السابقة أن الحوكمة، بمبادئها الثلاثة الأساسية (القياس، والرقابة، والرقمنة)، تُقدم إطارًا متكاملًا لترشيد التصرفات المالية، وتعزيز الشفافية، وبناء الثقة.

ومن أبرز النتائج المستخلصة من هذا البحث:

- أهمية قياس الأداء المالي: لا يُقاس نجاح المؤسسة الخيرية بالأرباح، بل بالأثر الاجتماعي الذي تُحدثه. ويتطلب ذلك تبني مؤشرات دقيقة لقياس الكفاءة في استخدام الموارد، ومستوى الشفافية في الإفصاح، وفاعلية البرامج في تحقيق الأهداف الاجتماعية.

- تكامل الرقابة المؤسسية والشرعية: تُعد الرقابة بمحوريها الداخلي والخارجي أساسًا لضبط التصرفات المالية، ولكن في المؤسسات الخيرية التي تستمد رسالتها من قيم الشريعة، فإن دمج الرقابة الشرعية مع الممارسات الحديثة للحوكمة يضمن أن تكون القرارات المالية ليست فقط سليمة إجرائيًا، بل متوافقة مع الأمانة والقيم التي تُبنى عليها.

الحوكمة الرقمية كعنصر تمكين: تُعد التقنية الرقمية الأداة الضرورية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والمساءلة. فمن خلال الأنظمة الرقمية للتقارير، وأنظمة التتبع والمراقبة، يمكن للمؤسسات أن تُقدم صورة واضحة وموثوقة عن عملها، مما يُعزز من ثقة المانحين والمجتمع بشكل عام.

وبناءً على هذه النتائج، يقدم البحث التوصيات التالية لتطوير الحوكمة المالية في العمل الخيري:

- تبني إطار عمل موحد للحوكمة: يجب على المؤسسات الخيرية أن تتبنى إطار حوكمة مالي يجمع بين المبادئ المؤسسية العالمية (كما في تجربة المملكة المتحدة) والضوابط الشرعية، بما يتناسب مع خصوصية القطاع غير الربحي.

- الاستثمار في الأنظمة الرقمية: يجب على المؤسسات أن تستثمر في الأدوات الرقمية التي تُحسن من إدارة الموارد المالية، وتُسهل عملية المتابعة، وتُعزز من الشفافية والمساءلة.

- تطوير آليات قياس الأثر الاجتماعي: على المؤسسات الخيرية أن تُطور من أدواتها لقياس الأثر الاجتماعي لمشاريعها، وأن تُصدر تقارير دورية تُظهر هذا الأثر للمجتمع.

وفي الختام، فإن تحقيق استدامة مالية عالية للعمل الخيري لا يأتي بالصدفة،

بل هو نتيجة مباشرة لتبني مبادئ الحوكمة، وتطبيق أدواتها، والاستفادة من التقنيات الحديثة، مما يُرسخ مكانة هذا القطاع كشريك فاعل وأمين في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

أهم المصادر والمراجع البحثية

Charity Governance Code. UK. (2017). Charity Commission for England and Wales. (2017). Charity Governance Code. UK.

D. Belvens، R. Rogozzino، و R. Eckardt. (2020). “Corporate governance” and performance in nonprofit organizations. Sage Journal، 2)20).

J. Hankin، و A Seidner. (2018). Financial management for nonprofit organizations: Policies and practices. WILY.

L. Huschbeck، و K. Knees. (2025). Transparency in Finances and their Control in Public Administration - Participatory Democracy and Its Effects on Educational Systems . Innovation and Sustainability in Digital Era: The Role of Economics and Business Strategies with Education Perspectives .

OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing. OECD.

S., & Ghalem, N. Mazouz. (2019). Governance and performance in nonprofit organizations: Evidence.

أحمد وهبة. (٢٠٢٣). التحول الرقمي وعلاقته بالحوكمة الرقمية والتقارير المالية لتحقيق التنمية المستدامة. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية.

أم كلثوم حمدان. (٢٠٢٤). مدى تطبيق المنشآت غير الهادفة للربح لقواعد الحوكمة الخاصة بالمراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للآداب .

بطاهر بختة. (٢٠٢٤). أهمية الرقابة الشرعية في تحسين عمل المؤسسات

المصرفية الإسلامية.. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية ، ٧٤-٨٤.

بيت الزكاة الكويتي. (٢٠٢٢). التقرير السنوي . بيت الزكاة الكويتي.

جميلة بنت محمد الخالدي. (٢٠٢٢). حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمدينتي الرياض والدمام. المستودع الرقمي الأسري، ٢٩.

حمدي معمر، فلاق صليحة. (٢٠٢١). متطلبات حوكمة الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية. مجلة دراسات في المالية والاسلامية والتنمية، ٢٦-٤٥.

خليل مصطفى. (٢٠٠١). سن الضرائب في الشريعة الإسلامية. رسالة ماجستير - كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية.

رشاد أحمد، مصعب آل ركان، سلمان السحاري، يوسف العيدي. (٢٠٢٢). حوكمة المنظمات غير الربحية: تجارب وممارسات عالمية. سلسلة تقارير شركة تام.

عائشة الشميلي. (٢٠١٧). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشروالتوزيع.

عبد العظيم أبو زيد، حافظ خطيب. (٢٠٢٤). نموذج مقترح للحوكمة الشرعية الفعالة للمؤسسات المالية الإسلامية. أبحاث وتطبيقات في

التمويل الاسلامي.

عبدالرحمن ابراهيم،. (٢٠٢٣). تحليل دور الحوكمة الرقمية المصرفية في تحسين جودة التقارير المالية دراسة تطبيقيه علي القطاع المصرفي المصري. المجلة العلمية للدراسات المصرفية.

علاء الرفاعي،. (٢٠٢٥). فعالية الإنفاق الحكومي وحوكمته دراسة في التقسيمات والأثر الاقتصادي. مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية.

محمد عود الفزيع. (٢٠٢٠). نظام الرقابة الشرعية في مؤسسات العمل الخيري بدولة الكويت (في ضوء ما استجد من نوازل فقهية واجهتها في جائحة كورونا (Covid-١٩) وغيرها). مجلة الشريعة والدراسات الاسلامية.

مزنة عدنان القادري. (٢٠٢٥). حوكمة المؤسسات الخيرية: تجربة المملكة المتحدة نموذجاً. مجلة الشريعة والدراسات الاسلامية.

مولوج كمال، مولوج اسماعيل. (٢٠١٧). أثر الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي على الأداء المالي للشركات – دراسة ميدانية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، ١٢٥-١٤٦.

هند منصور البلوي. (٢٠٢٥). دور الحوكمة في رفع مستوى الإفصاح المالي وأثرها على جودة ونزاهة التقارير المالية (دراسة ميدانية ٢٠٢٣-٢٠٢٤). مجلة العلوم الاقتصادرية والإدارية والقانونية .

التطبيقات المؤسسية للحوكمة المالية

(الأدوات و الممارسات)

اعداد: أ. هيثم محمد علي

رئيس قسم التدقيق الداخلي

بنك الراجحي (فروع الأردن) / رئيس لجنة التدقيق المحلية

جدول المحتويات

المقدمة

الملخص

Abstract

الفصل الأول: الإطار النظري:

الفصل الثاني: الأدوات المؤسسية للحوكمة المالية

الفصل الثالث: الممارسات المؤسسية للحوكمة المالية

الفصل الخامس: التحديات

الخاتمة:

المقدمة

تُعد الحوكمة المالية من أبرز المفاهيم التي برزت في العقود الأخيرة كاستجابة طبيعية للتحديات الاقتصادية والمالية التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها، سواء كانت ربحية أو غير ربحية أو خيرية. وقد اكتسبت هذه الأهمية نتيجة الأزمات المالية العالمية، والفضائح المحاسبية التي شهدها العالم في مطلع الألفية الثالثة، والتي كشفت عن غياب أنظمة رقابية فعالة في العديد من المؤسسات. ومن ثمّ، برزت الحوكمة المالية كمنهج يهدف إلى ضمان الاستخدام الرشيد للموارد المالية، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، وحماية حقوق أصحاب المصلحة.

في السياق العربي، تزداد أهمية الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية وغير الربحية بشكل خاص، نظرًا لاعتمادها الكبير على ثقة المانحين والمجتمع المحلي. فهذه المؤسسات لا تحقق أرباحًا تجارية، وإنما تعمل على إدارة موارد تأتي غالبًا من التبرعات والزكاة والهبات. ومن هنا، فإن أي خلل في إدارة الموارد المالية قد يؤدي إلى فقدان الثقة وانخفاض الدعم المالي، الأمر الذي ينعكس سلبًا على استدامة البرامج الخيرية وقدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها.

لقد أثبتت التجارب الدولية أن المؤسسات التي تعتمد مبادئ الحوكمة المالية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. فالتطبيق الجيد للحوكمة المالية يسهم في تقليل الهدر المالي، ويضمن توجيه الموارد إلى

الأهداف المحددة بدقة، كما يوفر قاعدة بيانات مالية دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن الحوكمة المالية تُمكّن المؤسسات من التكيف مع التغيرات الاقتصادية، وتعزز من قدرتها على مواجهة الأزمات.

مشكلة البحث:

ما هي أبرز الأدوات المؤسسية المستخدمة في الحوكمة المالية؟

ما هي أفضل الممارسات التي تضمن تحقيق النزاهة والشفافية في إدارة الموارد المالية؟

ما أوجه التشابه والاختلاف بين المؤسسات العربية والدولية في هذا المجال؟

ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الحوكمة المالية؟

- كيف يمكن تجاوز هذه التحديات عبر سياسات وتوصيات عملية؟

أهداف البحث:

- بيان أهم وأبرز الأدوات المستخدمة في الحوكمة المالية.
- التعرف على أفضل الممارسات التي توصل إلى تحقيق النزاهة والشفافية في إدارة الموارد المالية.
- بيان أوجه التشابه بين المؤسسات عند تطبيق الحوكمة المالية وبيان

أوجه الاختلاف فيما بينها.

- توضيح التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الحوكمة المالية، وكيفية تجاوزها.

- تقديم توصيات عملية لتجاوز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الحوكمة المالية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من ثلاث جوانب نستعرضها كما يلي:

- من الناحية الأكاديمية، يثري البحث الأدبيات المتعلقة بالحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية وغير الربحية، حيث ما تزال الدراسات العربية في هذا المجال محدودة مقارنة بنظيراتها في الغرب.

- من الناحية العملية، يقدم البحث حلولًا واقعية وتوصيات قابلة للتنفيذ، يمكن أن تسهم في تطوير أداء المؤسسات الخيرية وزيادة فعاليتها.

- من الناحية المجتمعية، يعزز البحث من وعي المجتمع بأهمية الشفافية والمساءلة في المؤسسات الخيرية، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من ثقة المانحين ويشجع على المزيد من الدعم المالي.

منهجية البحث

يعتمد البحث في منهجيته على التحليل الوصفي المقارن، حيث سيتم استعراض الأدوات والممارسات النظرية للحوكمة المالية، ثم تطبيقها على حالات واقعية لمؤسسات عربية ودولية، بهدف الخروج باستنتاجات عملية يمكن أن تُفيد المؤسسات في المنطقة العربية.

هيكلية البحث:

قسمت البحث إلى مقدمة خمسة فصول وخاتمة.

- المقدمة: تطرقت للحديث عن مشكلة البحث وأهداف البحث وأهمية البحث ومنهجية البحث وهيكلية البحث.

- الفصل الأول: الإطار النظري.
- الفصل الثاني: الأدوات المؤسسية للحوكمة.
- الفصل الثالث: الممارسات المؤسسية للحوكمة.
- الفصل الرابع: دراسة مقارنة.
- الفصل الخامس: التحديات.
- الخاتمة والتوصيات: وقدمت فيها أهم النتائج والتوصيات.

الملخص

تناول هذا البحث موضوع التطبيقات المؤسسية للحوكمة المالية: الأدوات والممارسات في المؤسسات الخيرية وغير الربحية، مسلطًا الضوء على الأهمية المتزايدة لهذا المفهوم في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها العالم. وقد تم استعراض الإطار النظري للحوكمة المالية، وتفصيل الأدوات والممارسات المؤسسية التي تُمكن المؤسسات من تعزيز الشفافية والمساءلة، إضافة إلى دراسة حالة مقارنة بين ثلاث مؤسسات مختلفة السياق والحجم: تكية أم علي في الأردن، قطر الخيرية في قطر. وقد خلص البحث إلى أن الحوكمة المالية ليست مجرد خيار إداري، بل ضرورة استراتيجية لضمان استدامة المؤسسات وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة. ولعل المؤسسات العربية، من خلال تبني الأدوات والممارسات التي عُرضت في هذا البحث، قادرة على اللحاق بالمعايير العالمية وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والكفاءة. إن مستقبل العمل الخيري في المنطقة العربية يرتبط بشكل وثيق بمدى قدرة هذه المؤسسات على ترسيخ مبادئ الحوكمة المالية، لتبقى قادرة على خدمة مجتمعاتها بكفاءة وعدالة واستدامة. وحيث شمل البحث أهم الممارسات والأدوات والتوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات تعبر عن حال البحث وأهمية الحوكمة المالية التي تجعل من أعمال المؤسسات الخيرية مصداقية وواقعية في الأعمال التي تقدمها. كلمات افتتاحية: الحوكمة المالية، تطبيقات الحوكمة المالية، ممارسات الحوكمة المالية.

Abstract

This research explores Institutional Applications of Financial Governance: Tools and Practices within charitable and non-profit organizations, highlighting the growing importance of this concept amid current economic and social challenges. The study aims to demonstrate the role of financial governance in promoting the principles of transparency, integrity, and accountability, ensuring the optimal use of financial resources to enhance sustainability and strengthen donor confidence.

The research presents a theoretical framework for financial governance, covering its concept, principles, and evolution. It then examines the institutional tools—such as budgeting, electronic accounting systems, internal and external auditing, and financial reporting—alongside institutional practices, including written financial policies, segregation of duties, financial disclosure, and an organizational culture that promotes integrity.

A comparative case study was conducted on three institutions of varying scale and context:

- Tkiyet Um Ali in Jordan as an effective local model,
- Qatar Charity in Qatar as an advanced regional model,
- and the Bill & Melinda Gates Foundation as a global benchmark in financial governance.

The study concludes that the success of financial governance does not depend solely on the size or resources of an organization but on the integration between tools and institutional practices, as well as on the commitment of senior management to a culture of transparency and ethical conduct. Financial governance, therefore, is no longer an administrative option but a strategic necessity for ensuring sustainability and maintaining stakeholder trust.

The future of charitable organizations in the Arab region depends on their ability to adopt digital financial systems and rigorously apply the principles of financial governance to ensure effective, fair, and sustainable resource management.

الفصل الأول: الإطار النظري:

تمهيد: يتناول الباحث في هذا الفصل الإطار النظري للبحث، من حيث التعريف بالحوكمة، وتطور مفهوم الحوكمة، وأهم مبادئ الحوكمة المالية، وغيرها من الأمور المتعلقة بالإطار النظري.

١-١ تعريف الحوكمة المالية

تُعرف الحوكمة المالية المنظومة المتكاملة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم وإدارة الموارد المالية للمؤسسة بطريقة تكفل الشفافية، النزاهة، والمساءلة. ويشمل هذا المفهوم مختلف الأنشطة المرتبطة بتخطيط الموازنات، إدارة الإيرادات والمصروفات، إصدار التقارير المالية، وإجراءات التدقيق الداخلي والخارجي. وبمعنى آخر، فإن الحوكمة المالية لا تقتصر على الجانب المحاسبي الضيق، وإنما تُعد إطارًا شاملاً يربط بين الجوانب المالية والإدارية والقانونية للمؤسسة.

عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها «المجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين، التي تضع الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيقها والرقابة على الأداء». ورغم أن هذا التعريف صيغ في الأصل للشركات الربحية، إلا أن جوهره يمكن إسقاطه على المؤسسات الخيرية وغير الربحية، مع تعديل يراعي طبيعة أهدافها غير التجارية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٥).

أما المعهد الدولي لحوكمة الشركات (ICGN) فيؤكد أن الحوكمة المالية هي مجموعة من الممارسات والسياسات التي تهدف إلى ضمان العدالة والاستدامة والنزاهة في إدارة الأموال، بما يتفق مع مصالح جميع أصحاب المصلحة. بينما يرى بعض الباحثين العرب أنها «الإطار الذي ينظم العلاقة بين مجلس الأمناء، الإدارة التنفيذية، المانحين، والمستفيدين، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية".

١-٢ تطور مفهوم الحوكمة المالية.

ظهر مفهوم الحوكمة المالية بشكل واضح في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، نتيجة للأزمات المالية والفضائح المحاسبية التي طالت كبريات الشركات العالمية، مثل فضيحة شركة «إنرون" (Enron) عام ٢٠٠١، والتي كشفت عن تلاعب مالي واسع النطاق. هذه الأحداث سلطت الضوء على ضعف الأنظمة الرقابية التقليدية، وأدت إلى سن تشريعات جديدة مثل قانون ساربينز أوكسلي (SOX) في الولايات المتحدة، الذي شدد على الإفصاح المالي والرقابة الداخلية.

ومع تطور العولمة وزيادة التدفقات المالية عبر الحدود، أصبح من الضروري وضع معايير دولية للحوكمة المالية. هنا برز دور مؤسسات مثل OECD والبنك الدولي ومنظمة الشفافية الدولية التي أصدرت مبادئ وإرشادات عامة لتعزيز الشفافية والنزاهة المالية. وفي السنوات الأخيرة، انتقل هذا الاهتمام إلى القطاع غير الربحي والخيري، الذي يدير

سنويًا مليارات الدولارات من التبرعات والمنح.

١-٣ الحوكمة المؤسسية والحوكمة المالية.

من المهم التمييز بين الحوكمة المؤسسية والحوكمة المالية. فالحوكمة المؤسسية مفهوم أشمل يتضمن القواعد التي تضبط العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة، المساهمين، الموظفين، وأصحاب المصلحة. أما الحوكمة المالية فهي جزء من الحوكمة المؤسسية، يركز على الجانب المالي البحت، ويهتم بكيفية إدارة الأموال والتأكد من استخدامها بالشكل الأمثل.

وبعبارة أخرى، يمكن النظر إلى الحوكمة المالية كأحد أركان الحوكمة المؤسسية، إلى جانب الحوكمة الإدارية والتنظيمية، فإذا كانت الحوكمة المؤسسية تهتم بتوزيع السلطات والمسؤوليات، فإن الحوكمة المالية تهتم بضمان نزاهة وكفاءة القرارات المالية.

١-٤ مبادئ الحوكمة المالية.

تشير الأدبيات إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن تلتزم بها أي مؤسسة تطبق الحوكمة المالية:

١. **الشفافية:** نشر البيانات المالية بانتظام وبأسلوب واضح ومفهوم لجميع أصحاب المصلحة.

٢. **المساءلة:** خضوع الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة لآليات رقابية تضمن

محاسبتهم عن القرارات المالية.

٣. النزاهة: الالتزام بالقيم الأخلاقية في إدارة الأموال، والابتعاد عن أي ممارسات فساد أو تضارب مصالح.

٤. الكفاءة: استخدام الموارد المالية بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة.

٥. العدالة: ضمان توزيع الموارد بعدالة بين المستفيدين وعدم التمييز لأي سبب.

إن هذه المبادئ يجب أن تعكس على سياسات وإجراءات عمل مكتوبة قابلة للتطبيق.

١-٥ دور الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية وغير الربحية

تلعب الحوكمة المالية دورًا مهما في المؤسسات الخيرية وغير الربحية، نظرًا لاعتمادها الكبير على ثقة المانحين ومقدمي الهبات والصدقات. إذ يتوقع المانحون أن تُدار أموالهم بشفافية ونزاهة، وأن تصل إلى المستفيدين الفعليين دون هدر أو فساد.

فالحوكمة المالية في المؤسسات غير الربحية تساعد في تحقيق بعض الأهداف و منها :

❁ تعزيز ثقة المانحين: إذ أن وجود تقارير مالية شفافة وتدقيق خارجي يعزز مصداقية المؤسسة.

❁ تحسين الكفاءة: من خلال أنظمة تخطيط مالي محكمة تقلل من الهدر وتزيد من كفاءة استخدام الموارد.

❁ ضمان الاستدامة: المؤسسات التي تطبق الحوكمة المالية بشكل جيد تكون أكثر قدرة على الاستمرار، لأنها تجذب المزيد من الدعم المالي.

❁ الامتثال القانوني: تساعد الحوكمة المالية المؤسسات على الالتزام بالقوانين المحلية والدولية التي تنظم العمل الخيري وخصوصا تعليمات وإجراءات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

- نماذج دولية للحوكمة المالية:

هناك العديد من النماذج التي طُبقت عالميًا لتعزيز الحوكمة المالية، ومن هذه النماذج ما يلي:

❁ النموذج الأمريكي: يعتمد على تشريعات صارمة مثل قانون SOX، ويشدد على التدقيق الداخلي والخارجي، والإفصاح المالي الدقيق.

❁ النموذج الأوروبي: يركز على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المالية، ويعطي أهمية كبرى للشفافية.

❁ النموذج الإسلامي: المستمد من مبادئ الشريعة الإسلامية، حيث

يُنظر إلى المال على أنه أمانة يجب إنفاقها في مصارفها الشرعية، ويشدد على العدالة والمساءلة. والفصل بين المهام وتحقيق اعلى درجات العدل ونص القرآن الكريم في كثير من المواضيع على آليات تنظيم إدارة الأموال مثل تشريعات الزكاة وحقوق الايتام وإدارة أموالهم.

١-٦ التحديات النظرية

على الرغم من وضوح المفهوم وأهميته، إلا أن تطبيق الحوكمة المالية يواجه عددًا من التحديات النظرية، أبرزها:

- اختلاف التعريفات بين المؤسسات الدولية، مما يؤدي إلى تعدد النماذج. حيث يعود هذه الاختلاف بالمجمل إلى اختلاف عملية التفسير و / او الاصطدام بتشريعات محلية
- غياب إطار قانوني موحد على المستوى الدولي ينظم عمل المؤسسات غير الربحية.
- صعوبة قياس الشفافية والنزاهة بشكل موضوعي.

الخلاصة

يمثل هذا الإطار النظري الأساس لفهم الأدوات والممارسات المؤسسية للحوكمة المالية. وقد تبين أن الحوكمة المالية ليست خيارًا، بل ضرورة استراتيجية لضمان بقاء المؤسسات الخيرية واستدامتها. وسيساعد هذا الإطار في فهم الفصول التالية التي ستتناول الأدوات والممارسات بشكل تفصيلي، وتعرض تطبيقاتها في مؤسسات عربية ودولية.

الفصل الثاني: الأدوات المؤسسية للحوكمة المالية

٢-١ مقدمة

تمثل الأدوات المؤسسية للحوكمة المالية مجموعة من الآليات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسات لضمان الإدارة الرشيدة للموارد المالية. هذه الأدوات ليست مجرد وسائل تقنية، بل هي أنظمة متكاملة تُترجم المبادئ النظرية للحوكمة المالية إلى ممارسات عملية قابلة للتطبيق. ويُلاحظ أن المؤسسات التي تطبق هذه الأدوات بفعالية تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة، وتقليل المخاطر المالية، وكسب ثقة المانحين والمستفيدين.

في هذا الفصل، سيتم استعراض أبرز الأدوات المؤسسية التي تشكل الركائز الأساسية لتطبيق الحوكمة المالية، مع تقديم أمثلة تطبيقية توضح كيفية توظيفها في المؤسسات الخيرية وغير الربحية.

٢-٢ إعداد الموازنات والتخطيط المالي

تُعتبر الموازنة السنوية من أهم الأدوات التي تساعد المؤسسة على التخطيط المالي وتوزيع الموارد بشكل منظم. فهي تحدد الإيرادات المتوقعة والنفقات المخطط لها، وتسمح بمقارنة الأداء الفعلي مع المخطط، مما يُمكّن الإدارة من اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.

فعلى سبيل المثال، تعتمد تكية أم علي في الأردن على إعداد موازنات دقيقة تحدد عدد الطرود الغذائية التي سيتم توزيعها سنويًا، مع تقدير

حجم التبرعات النقدية والعينية. هذا التخطيط يُمكّن المؤسسة من ضمان استدامة برامجها وعدم توقفها بسبب نقص التمويل المفاجئ.

٣-٢ الأنظمة المحاسبية الإلكترونية (ERP)

مع التطور التكنولوجي، لم يعد من الممكن الاعتماد على الأنظمة التقليدية في إدارة الحسابات. لذلك، ظهرت أنظمة التخطيط المؤسسي للموارد (ERP) كأداة أساسية للحوكمة المالية.

حيث تتيح هذه الأنظمة:

- تسجيل جميع المعاملات المالية بشكل فوري.
- توليد تقارير دقيقة ومفصلة.
- تقليل الأخطاء البشرية.
- تسهيل عمليات التدقيق الداخلي والخارجي.

وعلى سبيل المثال، اعتمدت قطر الخيرية على نظام محاسبي إلكتروني متكامل يسمح بمتابعة التبرعات منذ لحظة استلامها وحتى وصولها إلى المستفيدين. وقد ساعد ذلك على تقليل الشبهات وزيادة الشفافية أمام المانحين الدوليين.

٢-٤ التدقيق الداخلي

يُعتبر التدقيق الداخلي خط الدفاع الأول في مواجهة الفساد أو الأخطاء المالية، فهو يهدف إلى التأكد من التزام جميع الإدارات بالسياسات المالية

المعتمدة، والكشف عن أي مخالفات أو اختلالات مبكرًا.

حيث تقوم وحدات التدقيق الداخلي عادةً بمراجعة:

- سجلات الإيرادات والمصروفات.
- مدى الالتزام بالموازنات.
- إجراءات الشراء والعقود.
- فعالية أنظمة الرقابة الداخلية.

وتوصي منظمة الشفافية الدولية بأن تكون وحدة التدقيق الداخلي مستقلة عن الإدارة التنفيذية، وترفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق لضمان الحياد.

٢-٥ التدقيق الخارجي

إلى جانب التدقيق الداخلي، يُمثل التدقيق الخارجي أداة أساسية لتعزيز ثقة الأطراف الخارجية. إذ يقوم مدقق مستقل بمراجعة الحسابات المالية والتأكد من مطابقتها للمعايير المحاسبية الدولية.

على سبيل المثال، تخضع تكية أم علي في الأردن لتدقيق خارجي سنوي من شركات محاسبة محلية معترف بها.

٢-٦ التقارير المالية الدورية

تُعتبر التقارير المالية من أبرز أدوات الإفصاح والشفافية. فهي توضح مصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق، وتُمكّن المانحين من متابعة كيفية استخدام تبرعاتهم، وعادةً ما تشمل التقارير المالية على ما يلي:

- بيان الدخل.
- الميزانية العمومية.
- بيان التدفقات النقدية.
- ملاحظات تفسيرية.

٢-٧ الأدوات الرقمية الحديثة:

- الذكاء الاصطناعي:

يُستخدم الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات المالية الضخمة، والتنبؤ بالمخاطر، واكتشاف الأنماط غير الطبيعية التي قد تشير إلى فساد أو هدر مالي.

- المنصات الإلكترونية للتبرعات:

أتاحت هذه المنصات للمانحين متابعة أثر تبرعاتهم بشكل مباشر، مما يعزز الثقة ويشجع على المزيد من التبرعات.

- إدارة المخاطر:

تُعتبر إدارة المخاطر أداة أساسية في الحوكمة المالية. وتشمل وضع سياسات للتعامل مع تقلبات أسعار الصرف، أو التغيرات في حجم التبرعات، أو الأزمات الاقتصادية المفاجئة.

فعلى سبيل المثال، وضعت قطر الخيرية خططًا بديلة لمواجهة تراجع التبرعات خلال جائحة كورونا، من خلال تعزيز القنوات الرقمية وزيادة الاعتماد على التبرعات الإلكترونية.

الخلاصة

يتضح من العرض السابق أن الأدوات المؤسسية للحوكمة المالية تشكل منظومة متكاملة تشمل التخطيط المالي، الأنظمة المحاسبية، التدقيق الداخلي والخارجي، التقارير المالية، والأدوات الرقمية الحديثة. هذه الأدوات، إذا ما طُبقت بشكل متكامل، تُحقق مستويات عالية من الشفافية والمساءلة، وتُعزز قدرة المؤسسات على الاستدامة.

وتُظهر التجارب أن المؤسسات التي استثمرت في هذه الأدوات، مثل تكية أم علي وقطر الخيرية، استطاعت تعزيز مصداقيتها وزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها الإنسانية.

الفصل الثالث: الممارسات المؤسسية للحوكمة المالية

٣-١ مقدمة

إذا كانت الأدوات المؤسسية تمثل البنية التحتية التقنية والإجرائية للحوكمة المالية، فإن الممارسات المؤسسية تمثل البُعد العملي الذي يُترجم هذه الأدوات إلى واقع ملموس. فالممارسات هي السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لضمان الاستخدام الرشيد للموارد المالية وتعزيز النزاهة والشفافية. وبدون هذه الممارسات، تبقى الأدوات مجرد آليات تقنية قد لا تحقق الغاية المرجوة منها.

٣-٢ إعداد السياسات المالية المكتوبة

تُعتبر السياسات المالية المكتوبة حجر الأساس في أي نظام حوكمة مالية فعال. فهي تحدد بوضوح:

- قواعد الإنفاق.
- طرق استلام التبرعات.
- آليات الصرف والتحويل.
- الإجراءات المتبعة في حال حدوث مخالفات.

على سبيل المثال، تعتمد تكية أم علي سياسات مالية مكتوبة توضح كيفية استلام التبرعات النقدية والعينية، وآليات توثيقها في السجلات المالية،

وضوابط صرفها على البرامج الغذائية. هذه السياسات تُقلل من فرص التلاعب وتضمن أن جميع العاملين ملتزمون بنفس المعايير.

في المقابل، تُلزم مؤسسة غيتس جميع إداراتها باتباع «مدونة السلوك المالي»، التي تُحدد القيم والمبادئ التي يجب أن يلتزم بها الموظفون عند التعامل مع الأموال، بما في ذلك تجنب تضارب المصالح والالتزام بالشفافية الكاملة.

٣-٣ الفصل بين الصلاحيات:

يُعتبر الفصل بين الصلاحيات من أهم الممارسات التي تقلل من احتمالية الفساد أو الأخطاء المالية. وتقوم الفكرة على توزيع المهام بحيث لا يحتكر شخص واحد سلطة اتخاذ القرار المالي أو تنفيذه بشكل كامل.

فعلى سبيل المثال لا الحصر:

- شخص واحد يُعد أمر الصرف.
- شخص آخر يُراجعه.
- شخص ثالث يُوافق عليه.
- قسم المحاسبة يُسجله.

٣-٤ إشراك مجالس الإدارة واللجان المالية:

تلعب مجالس الإدارة دورًا محوريًا في الإشراف على الإدارة المالية للمؤسسة. وتُنشئ العديد من المؤسسات لجانًا متخصصة مثل «لجنة التدقيق» أو

«اللجنة المالية»، التي تتولى مراجعة التقارير المالية، وتقييم أداء وحدات التدقيق الداخلي، والتأكد من التزام الإدارة بالسياسات المالية.

وعلى سبيل المثال، تمتلك قطر الخيرية لجنة تدقيق مستقلة ترفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس الأمناء، ما يُعزز من حياديتها ويقلل من تأثير الإدارة التنفيذية على عملية الرقابة.

٣-٥ الإفصاح المالي والشفافية

لا تكتمل الحوكمة المالية دون الإفصاح المالي العلني. فالمؤسسات مطالبة بنشر تقاريرها المالية بشكل دوري، سواء عبر مواقعها الإلكترونية أو من خلال تقارير سنوية مطبوعة.

فعلى سبيل المثال: تكية أم علي تنشر تقارير سنوية تبين عدد الطرود الغذائية التي تم توزيعها، والمبالغ التي تم إنفاقها، ومصادر التمويل.

هذا الإفصاح يُعزز من ثقة المانحين والمستفيدين، ويُشكل وسيلة ضغط على المؤسسة لتبقى ملتزمة بمبادئ الشفافية.

٣-٦ المراجعة الدورية للأداء المالي

تُعد المراجعة الدورية أداة مهمة لتقييم مدى التزام المؤسسة بالحوكمة المالية. وتشمل هذه المراجعة تحليل الانحرافات بين الموازنات المخططة والنتائج الفعلية، ودراسة أسباب هذه الانحرافات، واقتراح الحلول المناسبة.

على سبيل المثال، قد تكشف المراجعة الدورية في مؤسسة خيرية عن زيادة غير متوقعة في مصاريف النقل والتوزيع. هذه المراجعة تُساعد الإدارة في اتخاذ قرار بإعادة التفاوض مع شركات النقل أو البحث عن طرق توزيع أكثر كفاءة.

٣-٧ التدريب المستمر وبناء القدرات

لا يمكن تحقيق ممارسات حوكمة مالية فعّالة دون الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية. فالموظفون بحاجة إلى فهم السياسات المالية، وإتقان استخدام الأنظمة المحاسبية، والتعرف على أحدث الممارسات الدولية.

٣-٨ الثقافة المؤسسية الداعمة للنزاهة

تُعتبر الثقافة المؤسسية أحد العوامل الخفية لكنها أساسية في نجاح الحوكمة المالية. فإذا كانت المؤسسة تُشجع النزاهة والشفافية كمبادئ أساسية، فإن الموظفين سيكونون أكثر التزامًا بالممارسات المالية السليمة.

على سبيل المثال، تُعزز بعض المؤسسات قيم النزاهة من خلال مكافأة الموظفين الذين يُبلغون عن مخالفات مالية (whistleblowing). هذا يُرسل رسالة واضحة بأن المؤسسة لا تتسامح مع الفساد.

٣-٩ أمثلة تطبيقية للممارسات المؤسسية

- الأردن، تبنت تكية أم علي نظام «التبرعات الإلكترونية المباشرة»، حيث يستطيع المتبرع متابعة كيفية استخدام أمواله، ما يُعزز الشفافية ويُعد

ممارسة مبتكرة.

۞ قطر، فرضت قطر الخيرية سياسة «الإفصاح عند الطلب»، حيث يُمكن لأي مانح الحصول على نسخة من التقارير المالية لمشروع معين عند الطلب.

الخلاصة

يتضح أن الممارسات المؤسسية تُشكل العمود الفقري لتطبيق الحوكمة المالية. فهي تضمن أن الأدوات (مثل الموازنات والتقارير) تُستخدم بفاعلية ضمن إطار من السياسات الواضحة والثقافة الداعمة.

الفصل الرابع: دراسة حالة مقارنة:

٤-١ مقدمة

تُعد دراسات الحالة من أهم الأدوات البحثية لفهم كيفية تطبيق المفاهيم النظرية في الواقع العملي. وفي مجال الحوكمة المالية، يُظهر تحليل تجارب مؤسسات متنوعة كيف يمكن للأدوات والممارسات أن تُترجم إلى نتائج ملموسة. في هذا الفصل، سيتم عرض دراسة مقارنة بين ثلاث مؤسسات: تكية أم علي في الأردن كنموذج محلي عربي، قطر الخيرية في قطر كنموذج إقليمي.

٤-٢ تكية أم علي (الأردن)

تأسست تكية أم علي عام ٢٠٠٣ كمؤسسة خيرية تهدف إلى مكافحة الجوع في الأردن. وتُعتبر من المؤسسات الرائدة التي استطاعت أن تطبق مبادئ الحوكمة المالية رغم محدودية مواردها مقارنة بالمؤسسات الإقليمية والدولية.

الأدوات:

- تعتمد على إعداد موازنات دقيقة تُحدد عدد الطرود الغذائية والوجبات التي سيتم توزيعها سنويًا.
- تستخدم أنظمة محاسبية إلكترونية لتسجيل التبرعات النقدية والعينية.
- تخضع لعمليات تدقيق داخلي وخارجي بشكل دوري.

الممارسات:

- لديها سياسات مكتوبة تُحدد آليات استلام التبرعات وصرفها.
- تُطبق مبدأ الفصل بين الصلاحيات، حيث يتم توزيع المهام بين الأقسام المختلفة.
- تنشر تقارير مالية سنوية على موقعها الإلكتروني، ما يُعزز الشفافية.

التحديات:

- محدودية الموارد المالية، مما يُصعّب الاستثمار في أدوات رقمية متطورة.

- الاعتماد الكبير على التبرعات المحلية، وهو ما يجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية.

النتائج:

على الرغم من هذه التحديات، تمكنت تكية أم علي من بناء سمعة قوية كمؤسسة موثوقة، وزادت ثقة المجتمع الأردني والداعمين الدوليين بها.

٤-٣ قطر الخيرية (قطر)

تُعتبر قطر الخيرية من أكبر المؤسسات الإنسانية في العالم العربي، إذ تدير مشروعات في عشرات الدول، وتتعامل مع مئات الملايين من الدولارات سنويًا. هذا الحجم الضخم جعل من الضروري تبني نظام حوكمة مالية متقدم.

الأدوات:

- اعتمدت على أنظمة ERP متكاملة لمتابعة التبرعات والمشروعات في الوقت الفعلي.
- تُصدر تقارير مالية سنوية مدققة من قبل شركات محاسبة دولية.
- وضعت سياسات لإدارة المخاطر المالية، خصوصًا في الدول التي تعمل بها وتتعرض لاضطرابات سياسية.

الممارسات:

- أنشأت لجان مالية ولجان تدقيق ترفع تقاريرها إلى مجلس الأمناء.
- تُطبق مبدأ الإفصاح عند الطلب، حيث يمكن لأي مانح الاطلاع على تفاصيل إنفاق تبرعاته.
- تنظم ورش تدريبية لموظفيها في مجال الرقابة المالية والتدقيق.

التحديات:

- حجم العمليات الضخم في بيئات متعددة يفرض تحديات تتعلق بتوحيد الإجراءات.
- ضرورة التكيف مع القوانين المتنوعة في الدول المضيفة.

النتائج:

استطاعت قطر الخيرية أن تبني سمعة إقليمية ودولية قوية، وحصلت على اعتماد من عدة منظمات دولية، ما يعكس نجاح تطبيقها لمبادئ الحوكمة المالية.

الخلاصة:

تُظهر المقارنة أن هناك قواسم مشتركة بين المؤسستين، أبرزها الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة من خلال الأدوات والممارسات المالية. ومع ذلك، فإن حجم المؤسسة وسياق عملها يُحدد مستوى تطور الأدوات المستخدمة. فبينما تعتمد تكية أم علي على أدوات أساسية وفعالة ضمن

مواردها المحدودة، طورت قطر الخيرية أنظمة متقدمة تتناسب مع حجم عملياتها، في حين وصلت مؤسسة غيتس إلى مستويات متقدمة من الحوكمة المالية تجعلها مرجعًا عالميًا.

الفصل الرابع : التحديات

٥-١ مقدمة

رغم الأهمية الكبيرة للحوكمة المالية ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة والاستدامة، إلا أن المؤسسات الخيرية وغير الربحية تواجه جملة من التحديات عند السعي لتطبيق أدواتها وممارساتها. هذه التحديات قد تكون بشرية، أو تقنية، أو تنظيمية، أو ثقافية، وغالبًا ما تختلف حدتها من مؤسسة إلى أخرى تبعًا لحجمها وسياقها التشغيلي.

٥-٢ التحديات البشرية

أحد أبرز التحديات يتمثل في نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في مجالات المحاسبة والتدقيق وإدارة الأنظمة المالية الحديثة. فالكثير من المؤسسات الخيرية في العالم العربي تعتمد على متطوعين أو موظفين محدودي الخبرة، ما يجعل من الصعب تطبيق أدوات معقدة مثل أنظمة ERP أو استخدام تقنيات حديثة (blockchain). كما أن ضعف برامج التدريب المستمر يؤدي إلى فجوة بين المتطلبات النظرية للحوكمة والممارسات الفعلية.

٥-٣ التحديات المالية

تتطلب أنظمة الحوكمة المالية استثمارات كبيرة في البنية التحتية الرقمية والموارد البشرية. غير أن المؤسسات الخيرية غالبًا ما تعمل بموارد محدودة، وتعتمد بشكل أساسي على التبرعات التي قد لا تكون ثابتة أو منتظمة.

هـذا الوضـع يجعـل مـن الصعـب تخصيـص ميزانيـات لتطويـر الأنظمـة أو الاسـتعانة بخـبراء ماليـين. عـلى سـبيل المثـال، تجـد بعـض المؤسسـات صعوبـة في تحمـل تكاليـف التدقيـق الخارجـي السـنوي، مـا يضعـف مسـتوى الشـفافية أمـام المانحـين.

٥-٤ التحديات التشريعية والتنظيمية

في كثـير مـن الـدول الناميـة، تفتقـر القوانـين إلى إطـار واضـح ينظـم الحوكمة الماليـة في المؤسسـات الخيريـة. وقـد يـؤدي ذلـك إلى اختـلاف معايـير الإفصـاح مـن مؤسسـة إلى أخـرى، أو إلى غيـاب إلزاميـة نـشر التقاريـر الماليـة. كـما أن بعـض التشريعـات تُركّـز أكثـر عـلى الجوانـب الأمنيـة والرقابيـة، بينـما تُهمـل وضـع معايـير للشـفافية والمسـاءلة الماليـة.

٥-٥التحديات الثقافية:

تمثـل الثقافـة المؤسسـية تحديًـا آخـر، إذ أن بعـض المؤسسـات مـا تـزال تُعـاني مـن مقاومـة التغيـير، سـواء مـن قبـل القيـادات أو الموظفـين. فالممارسـات التقليديـة مثـل الاعتـماد عـلى الثقـة الشـخصية أو غيـاب التوثيـق الرسـمي قـد تُعيـق تطبيـق أنظمـة الحوكمـة الماليـة. بالإضافـة إلى ذلـك، قـد يُنظـر إلى الإفصـاح المـالي العلنـي باعتبـاره أمـرًا غـير ضروري أو حتـى تهديـدًا للخصوصيـة المؤسسـية.

٥-٦ التحديات التقنية والأمن السيبراني:

مع الاتجاه نحو التحول الرقمي، ظهرت تحديات جديدة تتعلق بالأمن السيبراني وحماية البيانات. فالاعتماد على أنظمة إلكترونية متقدمة يزيد من خطر التعرض لهجمات إلكترونية أو اختراقات قد تُعرض البيانات المالية للسرقة أو التلاعب. هذه التحديات تتطلب استثمارات إضافية في الأمن الرقمي، وهو ما لا تستطيع جميع المؤسسات تحمله.

الخلاصة

يمكن القول إن التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الحوكمة المالية متعددة الأبعاد. بعضها يرتبط بالموارد البشرية والمالية، وبعضها الآخر يتعلق بالإطار التشريعي والثقافة المؤسسية، إضافة إلى التحديات التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي. التغلب على هذه التحديات يتطلب إرادة مؤسسية قوية، ودعمًا حكوميًا وتشريعيًا، واستثمارًا في بناء القدرات والأدوات الرقمية.

الخاتمة:

في ختام البحث، واستنادًا إلى ما تم استعراضه في الفصول السابقة من أدوات وممارسات ودراسة حالة مقارنة، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه المؤسسات الخيرية وغير الربحية في تطبيق الحوكمة المالية، نخلص إلى مجموعة من النتائج والتوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز فعالية هذه المؤسسات وضمان استدامتها.

❁ النتائج: فيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- إن نجاح الحوكمة المالية يعتمد على التكامل بين الأدوات (مثل الموازنات، الأنظمة المحاسبية، التقارير المالية) والممارسات (مثل السياسات المكتوبة، الفصل بين الصلاحيات، الإفصاح المالي).

- مدى أهمية حجم المؤسسة وسياق عملها في تحديد مستوى تطور الأدوات المستخدمة؛ فالمؤسسات المحلية مثل تكية أم علي اعتمدت على أدوات أساسية وفعّالة ضمن إمكانياتها، بينما طورت قطر الخيرية أنظمة متقدمة تناسب حجم عملياتها، في حين وصلت مؤسسة غيتس إلى استخدام أدوات رقمية رائدة تجعلها مرجعًا عالميًا.

- إن الحوكمة المالية ليست مجرد خيار إداري، بل ضرورة استراتيجية لضمان استدامة المؤسسات وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة

❁ التوصيات العملية: وتالياً أهم التوصيات:

١. الاستثمار في التدريب وبناء القدرات: فإنه يتعين على المؤسسات الخيرية تخصيص جزء من مواردها لتدريب العاملين في مجالات المحاسبة، التدقيق، وإدارة الأنظمة الرقمية. فالموارد البشرية المؤهلة تُعد أساس نجاح الحوكمة المالية.

٢. تطوير التشريعات الوطنية: فعلى الحكومات والجهات الرقابية سن قوانين واضحة تُلزم المؤسسات الخيرية بنشر تقارير مالية سنوية مدققة،

مع وضع معايير موحدة للإفصاح المالي.

٣. تبني أنظمة رقمية متقدمة: ينبغي للمؤسسات الاستثمار في أنظمة محاسبية متكاملة مثل ERP، وتوظيف تقنيات حديثة (blockchain). والذكاء الاصطناعي لتحسين الشفافية والكفاءة.

٤. تعزيز الشراكات الدولية: يُستحسن أن تنخرط المؤسسات العربية في شراكات مع مؤسسات دولية رائدة للاستفادة من خبراتها، وتبادل أفضل الممارسات في مجال الحوكمة المالية.

٥. ترسيخ ثقافة النزاهة والشفافية: يجب أن تُعزز المؤسسات ثقافة مؤسسية داعمة للنزاهة من خلال سياسات واضحة لمكافحة الفساد، وتشجيع آليات التبليغ عن المخالفات. (whistleblowing).

٦. تنويع مصادر التمويل: لتقليل المخاطر المالية المرتبطة بالاعتماد على مصدر واحد للتبرعات، ينبغي للمؤسسات العمل على تنويع مصادر تمويلها عبر شراكات استراتيجية، حملات جماهيرية، واستثمارات اجتماعية.

المراجع والمصادر

- للإشراف المصرفي (٢٠١١)، مبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية، بنك التسويات الدولية.
- المركزي الأردني (٢٠١٦)، مدونة قواعد الحوكمة وتعليمات إدارة المخاطر التشغيلية للبنوك في الأردن، عمان.
- رعاية منظمات تريدواي (٢٠١٧)، (COSO)، إدارة المخاطر المؤسسية، الدمج مع الاستراتيجية والأداء.
- المدققين الداخليين (٢٠١٧)، (IIA) الإطار الدولي للممارسات المهنية، مؤسسة بحوث IIA.
- الأوراق المالية الأردنية (٢٠١٧) مدونة قواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، الأردن.
- التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٥)، (OECD) مبادئ مجموعة العشرين، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات، باريس.
- بوب (٢٠١٩)، حوكمة الشركات، المبادئ والسياسات والممارسات، ط٤، مطبعة جامعة إكسفورد.
- أم علي (٢٠٢٢)، التقارير السنوية وتقارير الحوكمة، عمان، الأردن.

خاتمة الإصدار

يخلص هذا الإصدار إلى أن تعزيز الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية يمثل أحد الركائز الأساسية لضمان الشفافية والكفاءة والمساءلة، وتحقيق الاستدامة في العمل الخيري. وقد أتاح الملتقى تبادل الخبرات بين الباحثين والممارسين من مختلف الدول العربية والإسلامية، ما ساهم في إبراز أفضل الممارسات، وتقديم حلول عملية لتطبيق مبادئ الحوكمة المالية وفق أسس علمية وشرعية متينة.

وتشير نتائج هذا الإصدار إلى أن تبني إطار متكامل للحوكمة المالية، يربط بين المبادئ النظرية والتطبيقات المؤسسية، يعزز قدرة المؤسسات الخيرية على إدارة الموارد المالية بكفاءة، ويضمن توظيف الأدوات الرقمية والرقابية بما يدعم المساءلة ويعزز الثقة مع المجتمع والمستفيدين. كما بيّنت التوصيات المجمعة للبحوث المشاركة أن التوافق بين الرقابة الشرعية والإدارة المؤسسية يمثل عاملًا جوهريًا لترسيخ النزاهة والمصداقية.

ويؤكد هذا الإصدار على أهمية استمرار تطوير السياسات المالية والإدارية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة، وقياس أثر البرامج الخيرية بشكل موضوعي، بما يسهم في تعظيم الأثر الإيجابي للعمل الخيري في المجتمع، ويضع هذا الملتقى كمرجع علمي رائد في تعزيز معايير الحوكمة المالية ضمن القطاع الخيري العربي والإسلامي.

البيـان الختـامي والتـوصيات

ملتقى «إنسان الدولي لحوكمة العمل الخيري» – الدورة الثالثة ٢٠٢٥

المنعقد في رحاب دولة الكويت

يوم الإثنين الموافق ٣/ ١١/ ٢٠٢٥

فندق الجميرا – قاعة بدرية، الساعة ٩ صباحًا

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وبعد:

فإنه وبفضل الله تعالى وحسن توفيقه، وبرعاية كريمة من معالي وزيرة الشؤون الاجتماعية وشؤون الأسرة والطفولة الدكتورة/ أمثال هادي الحويلة – حفظها الله – نظمت جمعية «إنسان» الخيرية الملتقى الدولي الثالث لحوكمة العمل الخيري، والذي عُقد تحت عنوان "الحوكمة المالية في العمل الخيري»

تناول الملتقى في دورته الثالثة محورين رئيسيين:

- الإطار النظري للحوكمة المالية: : المبادئ والمعايير
- التطبيقات المؤسسية للحوكمة المالية: الأدوات والممارسات

وقد أُقيم الملتقى يوم الاثنين، ١٢ جمادي أول ١٤٤٧هـ، الموافق ٣ نوفمبر ٢٠٢٥م، بمشاركة نخبة من الباحثين والمتخصصين في الحوكمة من داخل دولة الكويت وخارجها، ما جعله منصة علمية مرموقة لتبادل الخبرات وتعزيز تطوير أدوات الحوكمة في القطاع الخيري

وفي ختام الملتقى، خرج المشاركون بالنتائج والتوصيات التي تضمنها البيان الختامي، وهي الأتي:

١. اعتماد إطار موحد للحوكمة المالية

يوصي الملتقى بتطوير إطار شامل للحوكمة المالية يحدد السياسات والإجراءات والصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسات الخيرية، لضمان

اتساق العمل المالي والحد من تضارب المصالح والقرارات المالية غير المبررة

٢. تعزيز الشفافية والإفصاح المالي

يوصي الملتقى بإلزام المؤسسات الخيرية بإصدار تقارير مالية سنوية مدققة، تتضمن الإيرادات والمصروفات والأصول والالتزامات، مع نشرها للجمهور والجهات الرقابية لتعزيز ثقة المانحين والمجتمع

٣. تأسيس لجان تدقيق وامتثال مالية مستقلة

يوصي الملتقى بإنشاء لجان دائمة تتألف من خبراء ماليين وقانونيين لمراجعة القرارات المالية ومراقبة العمليات، مع تمكينها من الوصول المباشر للبيانات لضمان استقلالية وموضوعية الرقابة

٤. مواءمة القوانين واللوائح مع المعايير الدولية والضوابط الشرعية

يوصي الملتقى بتحديث التشريعات واللوائح المحلية لتتماشى مع المعايير الدولية، وضوابط الشريعة في إدارة الأموال، بما يدعم الالتزام القانوني والشرعي في الوقت نفسه

٥. تبني التحول الرقمي للعمليات المالية

يوصي الملتقى باعتماد أنظمة رقمية متكاملة تشمل: بوابات التبرع الإلكترونية، ولوحات متابعة مؤشرات الأداء المالية، لضمان تتبع كامل

للمـوارد الماليـة وتحسـين الكفـاءة التشـغيلية وتقليـل الأخطـاء.

٦. تطوير مؤشرات أداء مالية واضحة

يـوصي الملتقـى بوضـع مـؤشرات كمية لقيـاس كفـاءة الإنفـاق ونسـبة التكاليف الإداريـة وزمـن معالجـة المعامـلات الماليـة ومـدى الالتـزام بالسياسـات الماليـة، مـع متابعـة دوريـة للتقاريـر واتخـاذ الإجـراءات التصحيحيـة عنـد الحاجة.

٧. تعزيز الرقابة الشرعية المستقلة

يـوصي الملتقـى بإنشـاء هيئـة شرعيـة مسـتقلة لمراجعـة أوجـه الـصرف المـالي وضـمان توافقهـا مـع مقاصـد الشريعـة، مـع وضـع آليـة لتوثيـق الاجتماعـات، تقييـم الأداء السـنوي، واتخـاذ الإجـراءات التصحيحيـة في حـال المخالفـات.

٨. بناء القدرات المالية والإدارية للكوادر

يـوصي الملتقـى بالاسـتثمار في برامـج تدريبيـة متكاملـة لجميـع مسـتويات الموظفـين واللجـان ومجلـس الإدارة، تشـمل التخطيـط المـالي، الرقابـة الداخلية، التحليـل المـالي، وأفضـل الممارسـات العالميـة لتطبيـق الحوكمـة الماليـة بشـكل مسـتدام.

٩. قياس الأثر المالي والاجتماعي للبرامج

يـوصي الملتقـى بوضـع نظـام موحـد لتقييـم فعاليـة اسـتخدام المـوارد الماليـة وربطهـا بالأثـر الاجتماعـي للمشروعـات الخيريـة، بـما يعـزز اتخـاذ القـرارات

الماليــة المبنيــة عــلى البيانــات ويحقــق الكفــاءة والفاعليــة في الأداء.

١٠. تشجيع الشراكات الاستراتيجية والتمويل المستدام

يــوصي الملتقــى بتعزيــز التعــاون بــين المؤسســات الخيريــة والجهــات الحكوميــة والدوليــة لتأمــين التمويــل المســتدام، تبــادل الخــبرات، وإطــلاق مشــاريع مشــتركة تحقــق الاســتخدام الأمثــل للمــوارد الماليــة وتوســيع نطــاق التأثــير المجتمعــي.

الخاتمة

بعد شكر الله تعالى على نعمة الأمن والاستقرار، تتقدم اللجنة التحضيرية للملتقى «إنسان الدولي لحوكمة العمل الخيري» – الدورة الثالثة ٢٠٢٥ – بأسمى آيات الشكر والعرفان لدولة الكويت ممثلة بصاحب السمو أمير البلاد وسمو ولي عهده الأمين، على ما تحظى به البلاد من قيادة رشيدة ودعم مستمر للقطاع الخيري، كما تتوجه بالشكر والتقدير لمعالي وزيرة الشؤون الاجتماعية وشؤون الأسرة والطفولة الدكتورة/ أمثال هادي الحويلة – حفظها الله – على رعايتها الكريمة واهتمامها البالغ بتعزيز الحوكمة في العمل الخيري.

كما تعرب اللجنة عن امتنانها لجمعية «إنسان» الخيرية ممثلة برئيس وأعضاء مجلس الإدارة ورئيسها التنفيذي، على جهودهم المتواصلة وتسهيل جميع متطلبات الملتقى، ولجميع الباحثين والمتخصصين المشاركين من داخل الكويت وخارجها، الذين أسهموا بفاعلية في إثراء النقاشات العلمية وتبادل الخبرات.

نسأل الله العلي القدير أن يوفق الجميع للخير، وأن يبارك في جهود كل من ساهم في إنجاح هذا الحدث، وأن يعين على تطبيق مبادئ الحوكمة المالية في العمل الخيري بما يحقق الشفافية والمسؤولية والكفاءة، والحمد لله رب العالمين.

أعضـــاء اللجنـــة التحضيريـة لملتـــقى إنســـان الـدولي لحوكمـة العمـل الخـيري ٢٠٢٥

الأستاذ/ خليل علي مشري المرشود	**رئيس اللجنة التحضيرية**
الدكتور/ جاسم محمود جامع	**مقرر اللجنة التحضيرية**
الدكتور/ طاهر سفيـــان	**عضو اللجنة التحضيرية**

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
التمهيد	١٣
أبحـــاث المحـــور الأول	١٥
البحـث الأول : الإطـار النظـري للحوكمـة الماليـة في العمـل الخـيري:	
المبـادئ والمعايـير	١٧
الملخص	١٨
مقدمة	١٩
إشكالية البحث	٢٠
أهداف البحث:	٢١
منهج البحث:	٢١
خطة البحث:	٢٢
الدراسات السابقة:	٢٢
المبحث الأول: المفاهيم النظرية للحوكمة المالية في العمل الخيري	٢٧
المطلب الأول: تعريف الحوكمة لغة واصطلاحا	٢٧
المطلب الثاني: تعريف الحوكمة المالية في العمل الخيري:	٢٩
المطلب الثالث: أهمية الحوكمة المالية في الشركات والمؤسسات المالية	٣١
المطلب الرابع : مبادئ الحوكمة المالية في العمل الخيري	٣٢
الملخص	٣٥
المبحث الثاني: المرتكزات الشرعية للحوكمة المالية في العمل الخيري	٣٦
المبحث الثالث: أهمية الحوكمة في ضبط المال العام وتحقيق المصلحة	٤٢

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
المطلب الأول: أهمية تطبيق الحوكمة في ضبط المال	٤٢
المطلب الثاني: أهمية تطبيق الحوكمة لتحقيق المصلحة	٤٤
الخاتمة	٤٦
المصادر والمراجع	٤٩
البحث الثاني : الحوكمة المالية في العمل الخيري	٥٣
الملخص	٥٤
المقدمة	٥٥
مشكلة البحث	٥٦
أهداف البحث	٥٧
منهجية البحث	٥٨
الدراسات السابقة	٥٨
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المالية في العمل الخيري	٥٩
الفصل الثاني: المبادئ والمعايير الدولية للحوكمة المالية	٦٥
الفصل الثالث: التحديات النظرية في تبني الحوكمة المالية في العمل الخيري	٦٨
الفصل الرابع كيفية تحقيق المواءمة بين المبادئ الشرعية	٧١
الفصل الخامس: نقد الأدبيات السابقة حول الحوكمة المالية في العمل الخيري	٧٦
الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات العملية لتعزيز الحوكمة المالية في العمل الخيري	٨٠

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
المراجع	٨٣
الملحقات	٨٦
أبحـــاث المحـــور الثاني	٨٩
البحث الأول « التطبيقات المؤسسية للحوكمة المالية في العمل الخيري: الأدوات والممارسات	٩١
الملخص:	٩٢
المقدمة	٩٥
أهمية الموضوع	٩٦
إشكالية البحث وتساؤلاته وسياقها وأهميتها	٩٧
الدراسات السابقة	١٠٢
منهج البحث	١٠٣
خطة البحث	١٠٣
التدرج المفاهيمي للحوكمة	١٠٦
التمهيد: الحوكمة المالية في المؤسسات الخيرية	١٠٧
المبحث الأول: آليات قياس الأداء المالي في المؤسسات الخيرية: مؤشرات الكفاءة والشفافية	١١١
المبحث الثاني: الرقابة الشرعية وضبط التصرفات المالية	١١٣
المبحث الثالث: أدوات الحوكمة الرقمية في القطاع غير الربحي	١١٦
	١٢١

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
المبحث الرابع: دراسة تطبيقية في الحوكمة المالية	١٢٤
الخاتمة	١٣٠
أهم المصادر والمراجع البحثية	١٣٣
البحث الثاني التطبيقات المؤسسية للحوكمة المالية (الأدوات والممارسات)	١٣٧
المقدمة	١٣٩
الملخص	١٤٣
Abstract	١٤٤
الفصل الأول: الإطار النظري:	١٤٥
الفصل الثاني: الأدوات المؤسسية للحوكمة المالية	١٥١
الفصل الثالث: الممارسات المؤسسية للحوكمة المالية	١٥٦
الفصل الرابع: التحديات	١٦٥
الخاتمة	١٧١
البيان الختامي والتوصيات	١٧٣