حوكمة مؤسسات الاقتصاد الاجتماعي

د إسماعيل بن إبراهيم الجريوي
أكاديمي ومستشار قانوني
i.aljuriwi@gmail.com
0505417378

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين،
سيدنا ونبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

مفهوم الاقتصاد الاجتماعي

مدخل

العمل الخيري اليوم هل يُقاس بحسن النية، أم **بقدرته على الاستمرار وصناعة الأثر.**

مفهوم الاقتصاد الاجتماعي

- الاستثمار الاجتماعي هو كيان اقتصادي ينطلق من نماذج عمل استثمارية لا تقتصر على تعظيم الربح، بل إلى تحقيق منفعة اجتماعية أو تنموية مستدامة، مع الحفاظ على كفاءة اقتصادية.
- يشمل نماذج تجمع بين الأثر الاجتماعي والاستدامة المالية

- يقع في المنطقة الوسطى بين:
  - القطاع الحكومي
  - القطاع الخاص الربحي
  - القطاع غير الربحي التقليدي

الزمالة الأوروبية العربية في الاقتصاد الاجتماعي

خلفية تاريخية

ترتبط فكرة الاقتصاد الاجتماعي وأسسه بحاجة المجتمعات إلى التكافل بين أفرادها والضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية التي لها امتداد تاريخي

في المجتمع المسلم نجد الزكاة والأوقاف والصدقة والحث على فعل الخير وإعانة الضعفاء

"كي لا يكون دولة بين الأغنياء منكم"

بين المنهج الاشتراكي والمنهج الرأسمالي

عناية الدساتير وإعلانات حقوق الانسان بمفهوم التكافل للعاجزين وحق العمل والحياة الكريمة من خلال تنظيم قواعد العمل وأنظمة العمال

ظهرت في المجتمع الغربي منذ القرن الثامن عشر مع الثورة الصناعية جهود لمنح العمال التأمينات الاجتماعية كالتأمين ضد المرض والشيخوخة وإصابة العمل

في أمريكا تأخرت مفاهيم الضمان الاجتماعي إلى بدايات القرن الماضي بسبب تركز الاقتصاد على الرأسمالية

ازدهرت مفاهيم الاقتصاد الاجتماعي بصورة كبيرة في التسعينات على شكل تعاونيات بين العمال والمنتجين وجمعيات الأحياء

في ٢٠٠١ تم عقد المنتدى الاجتماعي الأول

في ٢٠١٤ صدر في فرنسا قانون الاقتصاد الاجتماعي والتضامني

حكم دفع الزكاة لأنشطة الاقتصاد الاجتماعي

ما حكم تمليك المستحق للزكاة المالَ ليشتري به أدوات حرفة يستطيع التكسب منها ، أو يكون رأس مال في تجارة يحسنها؟.

قال الرملي ـ الشافعي ـ :
" من يحسن حرفة تكفيه لائقة .. فيعطى ثمن آلة حرفته وإن كثرت ، أو تجارة : فيعطى رأس مال يكفيه لذلك ربحه غالبا ، باعتبار عادة بلده " انتهى من " نهاية المحتاج "
وهو رواية عن الإمام أحمد ، قال المرداوي :
"وعنه : يأخذ تمام كفايته دائما ، بمتجر أو آلة صنعة ، ونحو ذلك ، اختاره في الفائق ، وهي قول في الرعاية " انتهى من "الإنصاف"

قال شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله :
"ويجوز الأخذ من الزكاة لما يحتاج إليه في إقامة مؤنته ، وإن لم ينفقه بعينه في المؤنة.
وقيل لأحمد رحمه الله : الرجل يكون له الزرع القائم ، وليس عنده ما يحصده : أيأخذ من الزكاة؟ قال: نعم يأخذ " انتهى من " المستدرك على فتاوى ابن تيمية "

الأشكال القانونية لممارسة الاستثمار الاجتماعي

- **الاستثمار الاجتماعي في الجمعيات والمؤسسات الأهلية والتعاونية**
  - تأسيس أذرع استثمارية
  - إنشاء شركات مملوكة للكيانات غير الربحية
  - تنمية الموارد الذاتية بدل الاعتماد على التبرعات
- **الاستثمار الاجتماعي في الأوقاف**
  - توجيه أصول الوقف إلى مشاريع ذات أثر اجتماعي،
  - استخدام عوائد أصول الوقف في تمويل برامج اجتماعية وتنموية
  - الانتقال من الوقف الريعي إلى الوقف الاستثماري التنموي
- **الشراكات مع القطاع الخاص**
- عقود أثر اجتماعي
- تمويل مختلط (Blended Finance)
- مبادرات المسؤولية الاجتماعية ذات الطابع الاستثماري

عرض ومناقشة "قواعد تفعيل الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي"

- **قبل القواعد:**
  - مشروع خيري جيد
  - أثر موجود لكن غير موثق
  - دخل غير مستقر
- **بعد القواعد:**
  - هدف اجتماعي محدد
  - أثر قابل للقياس
  - نموذج عمل يوزع المسؤوليات بصورة واضحة
  - شهادة رسمية تعزز المصداقية

- **ما الذي تغير ؟**

عرض ومناقشة "قواعد تفعيل الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي"

- القواعد تتكون من **14 مادة** يمكن تصنيفها كالتالي:
  - مواد تعريفية وأهداف (1–2)
  - نطاق السريان (3)
  - شروط منح الشهادة (4)
  - متطلبات الطلب والوثائق (5)
  - إجراءات التقديم والبت (6)
  - مدة الشهادة وتجديدها (7)
  - الالتزامات والتقارير (8–9)
  - برامج الدعم والإعلان (10–11)
  - الإلغاء والاستخدام النظامي للشهادة (12–13)
  - النفاذ (14)

قواعد تفعيل الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي

المعتمدة بموجب قرار مجلس الإدارة رقم (ق/25/14/2) وتاريخ 2025/08/03م
والمنشورة في الجريدة الرسمية في 28-2-1447الموافق 22-08-2025

المادة الأولى:

يُقصد بالكلمات والعبارات الآتية -أينما وردت في هذه القواعد- المعاني الموضحة أمام كلٍّ منها، ما لم يقتضِ السياق غير ذلك:

1. المركز: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
2. القواعد: قواعد تفعيل الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي.
3. المنشأة: منشآت القطاع الخاص أو القطاع غير الربحي الراغبة في ممارسة نشاط الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي.
4. نشاط الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي: توجيه رأس المال بهدف معالجة تحدٍّ اجتماعي مع تحقيق عائد مالي وأثر إيجابي اجتماعي قابل للقياس.
5. الشهادة: وثيقة يمنحها المركز للمنشأة التي تستوفي معايير الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي وفقاً للمتطلبات والإجراءات المنصوص عليها في القواعد.
6. دراسة الاحتياج المجتمعي: عملية منهجية تهدف إلى جمع وتحليل المعلومات لتحديد الفجوات بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه داخل مجتمع معين، وذلك لتوجيه التخطيط وتفعيل أدوات الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي، واتخاذ القرارات التي تلبي احتياجات المجتمع بفعالية.
7. تقرير قياس الأثر: دراسة تتضمّن تقييم وتحليل أداء المنشأة الاجتماعي، والمالي.

المادة الثانية:

تهدف القواعد إلى تحقيق الآتي:

1. تنظيم إصدار شهادة الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي.
2. تشجيع المنشآت على الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي.
3. رفع ثقة المستثمرين في المنشآت الحاصلة على الشهادة.
4. دعم المنشآت الحاصلة على شهادة الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي.

المادة الثالثة:

تسري القواعد على المنشآت الممارسة لنشاط الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي والراغبة في منحها شهادة الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي.

المادة الرابعة:

دون إخلال بالمتطلبات والإجراءات المنصوص عليها في المادتين (الخامسة) و(السادسة) من القواعد، تُمنح المنشأة الشهادة إذا استوفت المعايير الآتية:

1. أن تنص وثائق تأسيس المنشأة أو توافق الجمعية العمومية على الغرض الاجتماعي من استثمارات المنشأة.
2. تقديم دراسة الاحتياج المجتمعي.
3. تعبئة نموذج عمل الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي المعتمد من المركز.
4. أن تقدم المنشأة تقرير قياس الأثر وفقاً لمنهجيات قياس الأثر المعتمدة من قبل المركز.

المادة الخامسة:

يجب أن يشتمل طلب منح الشهادة على ما يأتي:

1. اسم المنشأة، والرقم الوطني الموحّد.
2. عنوان المركز الرئيس للمنشأة.
3. وثائق تأسيس المنشأة.
4. تقرير قياس الأثر.
5. القوائم المالية للمنشأة.

المادة السادسة:

1. يُقدم طلب منح الشهادة إلكترونياً من خلال موقع المركز.
2. يبتّ المركز في الطلب خلال (خمسة عشر) يوماً من تاريخ تقديمه.
3. في حال رُفض طلب الشهادة، يكون الرفض مسبباً.
4. للمنشأة إعادة تقديم الطلب بعد معالجة مسببات رفضه.

المادة السابعة:

تكون مدة الشهادة (ثلاث) سنوات من تاريخ إصدارها، ويتعيَّن على المنشأة في حال رغبتها التقدم بطلب تجديد الشهادة خلال (ستين) يوماً من تاريخ انتهائها، بنفس المعايير التي صدرت بها ابتداءً.

المادة الثامنة: تقرير قياس الأثر

على المنشأة أن تلتزم بتقديم تقرير قياس الأثر بشكل سنوي، وذلك اعتباراً من تاريخ منح الشهادة.

المادة التاسعة:

للمركز في سبيل الإشراف على المنشآت الحاصلة على الشهادة القيام بكل ما يلزم للتحقق من صحة البيانات والتقارير المقدمة.

المادة العاشرة:

للمركز عقد شراكات مع الجهات الحكومية وجهات القطاع الخاص وغير الربحي تهدف لدعم المنشآت الحاصلة على شهادة الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي.

المادة الحادية عشرة:

يقوم المركز بنشر قائمة المنشآت الحاصلة على شهادة الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي على موقعه الرسمي أو أي وسيلة أخرى يرى المركز مناسبتها.

المادة الثانية عشرة:

تُلغى الشهادة في حال تحققت إحدى الحالات الآتية:

1. انتهاء صلاحية الشهادة دون تقديم طلب تجديد.
2. انقضاء الفترة المحددة للمنشأة -في حال كانت محددة المدة- أو حلها أو بطلانها، أو شطب قيد المنشأة في السجل التجاري.
3. تصفية المنشأة.
4. مخالفة المادة (الثامنة) من هذه القواعد.

المادة الثالثة عشرة:

لا يجوز للمنشأة استخدام أو عرض الشهادة بعد إلغائها وفقاً للحالات الواردة في المادة (الثانية عشرة.)

المادة الرابعة عشرة:

يُعمل بالقواعد بعد (تسعين) يوماً من تاريخ نشرها في الجريدة الرسمية.

المادة الثامنة: تقرير قياس الأثر

على المنشأة أن تلتزم بتقديم تقرير قياس الأثر بشكل سنوي، وذلك اعتباراً من تاريخ منح الشهادة.

المادة التاسعة:

للمركز في سبيل الإشراف على المنشآت الحاصلة على الشهادة القيام بكل ما يلزم للتحقق من صحة البيانات والتقارير المقدمة.

المادة العاشرة:

للمركز عقد شراكات مع الجهات الحكومية وجهات القطاع الخاص وغير الربحي تهدف لدعم المنشآت الحاصلة على شهادة الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي.

المادة الحادية عشرة:

يقوم المركز بنشر قائمة المنشآت الحاصلة على شهادة الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي على موقعه الرسمي أو أي وسيلة أخرى يرى المركز مناسبتها.

المادة الثانية عشرة:

تُلغى الشهادة في حال تحققت إحدى الحالات الآتية:

1. انتهاء صلاحية الشهادة دون تقديم طلب تجديد.
2. انقضاء الفترة المحددة للمنشأة -في حال كانت محددة المدة- أو حلها أو بطلانها، أو شطب قيد المنشأة في السجل التجاري.
3. تصفية المنشأة.
4. مخالفة المادة (الثامنة) من هذه القواعد.

المادة الثالثة عشرة:

لا يجوز للمنشأة استخدام أو عرض الشهادة بعد إلغائها وفقاً للحالات الواردة في المادة (الثانية عشرة.)

المادة الرابعة عشرة:

يُعمل بالقواعد بعد (تسعين) يوماً من تاريخ نشرها في الجريدة الرسمية.

النماذج المطلوبة للحصول على الشهادة:

أولا: نموذج التقديم:
ارفاق بيانات الجهة والملف التعريفي بها وموافقة مجلس الإدارة ودراسة الاحتياج وتقرير قياس الأثر ونموذج العمل ودراسة الجدوى والقوائم المالية

ثانيا: نموذج العمل:
الشرائح المستهدفة، العلاقات مع العملاء والقنوات، القيم، المهام والموارد، الشركاء، مصادر الايراد (مالي/مجتمعي) هيكل التكاليف.

ثالثا: الإطار الأولي لقياس الأثر الاجتماعي:
- **النطاق**: ويشمل الاحتياج المجتمعي أهداف الجهة في المعالجة الغرض من قياس الأثر الأثر الإيجابي المتوقع الأثر السلبي النتائج غير المقصودة المتوقعة
- **أصحاب المصلحة:** (تحديد أصحاب المصلحة الذين يعتبرون الأكثر تأثراً وتأثيرا بالتدخل المجتمعي)
- **النتائج والمؤشرات:** تحديد المخرجات ومنفعتها للمستفيدين والأثر ٠ المجمع (الاختلاف عن المشكلة الاصلية)

حوكمة مؤسسات الاستثمار الاجتماعي

سؤال للمناقشة

توفي محمد بن عبدالله وورثته بناته الثلاث: نورة وهند وسعاد مبلغ ثلاثين مليون ريال **ولا يرغبن** في استثمارها بأنفسهن لانشغالهن وعدم خبرتهن في مجالات الاستثمار المناسبة
بحثوا عمن يثقون في أمانته وخبرته ولم يجدوا أفضل من "مبارك" ابن اختهم نورة فسلموا له المال ليتولى استثماره وتنميته نيابة عنهم فيما يراه مناسبا من الاستثمارات النافعة والمربحة ...

استبشرت الأخوات الثلاث بمستقبل زاهر في نمو أموالهم وتدفق أرباحها سنويا

السؤال ...

كيف نطمئن الأخوات الثلاث أن مبارك سيستثمر الأموال بكل صدق وإخلاص وحسن نية لمصلحتهن وتحقيق هدفهن وعدم استغلالها أو استخدامها لمصلحة غير مصلحتهن؟ ... وأنه مستمر على استقامته وصدقه على توالي السنين وتبدل الظروف؟

وفي المقابل كيف نحمي مبارك مستقبلا من تسلل الشكوك والظنون الآثمة والتهم الباطلة لدى الأخوات الثلاث بالتقصير وعدم بذل الجهد المناسب أو التكاسل أو التشاغل بإدارة مال نفسه وتقديم مصلحته الشخصية على حساب أموالهن؟

؟ ؟ ؟

كيف بدأت الحوكمة

- نشأت في القطاع الخاص: لزرع الثقة بين المديرين والملاك والمساهمين وحماية حقوقهم وملكيتهم في الشركة
  - في بداية الأمر كان الملاك يلجؤون إلى وسيط مستقل ليراجع القوائم المالية ويدققها (المراجع القانوني)
  - ثم ظهرت الحاجة بعد ذلك إلى تطوير الرقابة الداخلية ووجود مراجع داخلي يدعم المراجع الخارجي
  - إضافة إلى ذلك ظهرت الحاجة إلى وجود اللجان المستقلة
  - ثم ظهرت الحاجة إلى إيجاد إطار يستخدم تلك الأدوات للتكامل في قيادة الشركات وتوجيها نحو غاياتها وهو ما يسمى **بالحوكمة**

لماذا الحوكمة

- تنامي دور الإدارة المهنية وفصل المليكة عن الإدارة
- استقلال الشخصية الاعتبارية ، والذمة المالية للكيانات ومنها الجمعيات
- تزايد المخاطر في أداء الأعمال
- المحافظة على السمعة
- تحقيق تطلعات الداعمين
- حماية حقوق المستفيدين
- المناخ الملائم للاستدامة والنمو عبر الأجيال
- خلق فرص وظيفية مشجعة وآمنة
- تنامي الاهتمام بوظيفة الالتزام في الكيانات غير الربحية
- تحقيق المعايير العالمية والمحلية خصوصا في مجال مكافحة الإرهاب وغسيل الأموال
- مطلب وتوجه رسمي، رؤية (2030)

مفاهيم وتعاريف

- تعريف لجنة مجلس العموم البريطاني (1992 من أوائل تعريفات حوكمة الشركات):
  - النظام الذي يتحقق من خلاله **توجيه** و**رقابة** الشركات
- تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC)
  - مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة **لتوجيه وضبط** المؤسسة **وتحديد وتوزيع** الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسات **وضمان** فهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء لها، وكذلك **تحديد** القواعد والاجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمر الشركة
- تعريف: منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD):
  - مجموعة من **العلاقات** فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمن

مفاهيم وتعاريف

- وفقا للائحة هيئة السوق المالية لحوكمة الشركات 1438:
  - **قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها** تشتمل على:
    - آليات **لتنظيم العلاقات المختلفة** بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك:
    - بوضع قواعد وإجراءات خاصة **لتسهيل** عملية اتخاذ القرارات **وإضفاء** طابع الشفافية والمصداقية عليها
    - بغرض **حماية** حقوق المساهمين وأصحاب المصالح **وتحقيق** العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال.

مفاهيم وتعاريف

- **وفقا لمعايير حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهيلية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:**
- توفير الأنظمة والأطر والآليات التي **تضبط** العلاقات من أجل اتخاذ **قرارات تشاركية** تخدم المصالح العليا للجمعيات عبر **العدالة والشفافية والمساءلة**.
- معايير الإشراف والحوكمة: أنظمة وأدوات وإجراءات ونماذج تهدف إلى ضمان التزام الجمعيات بمتطلبات الأنظمة كما تهدف إلى تقييم الجمعيات في ثلاثة معايير:
  - الامتثال والالتزام
  - الشفافية والافصاح
  - السلامة المالية

- مفاهيم وتعاريف:
- الدليل الاسترشادي للجهات العامة الصادر عن مجلس الوزراء قرار رقم (92) وتاريخ 24 /01 /1446هـ:
- الترتيبات (سواء الرسمية أو غير الرسمية) التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها، بما يوفر التوجه الاستراتيجية للجهة ويضمن تحقيق أهدافها، وإدارة مخاطرها، واستخدام مواردها بشكل مسؤول يهدف إلى الحفاظ على قيم الدولة عند مواجهة التحديات والتغيرات.

الحوكمة والمصطلحات ذات العلاقة

- المراجعة
  - ✓ عمل لاحق للأعمال المنفذة
- الالتزام
  - ✓ الانضباط وتطبيق النظم
- الجودة
  - ✓ تحسين الإدارة واستثمار الإمكانات لتحقيق النتائج

- الحوكمة
  - ✓ ضمان النزاهة في المقاصد والسلامة من الانحراف والميل عن الغايات واستخدام الأدوات اللازمة لذلك
  - ✓ يقابل الحوكمة الفساد ويدخل فيه التجريم والقصد الجنائي

هل الحوكمة مطلب للشريعة الإسلامية؟

تمرين

استعراض نصوص شرعية تعكس مفهوم الحوكمة

- "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا ۚ وَإِن تَلْوُوا أَوْ تُعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا (135) النساء
- "وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ" ٢٨٣ البقرة
- "وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ" ٤٢ البقرة
- حديث "والإثم ما حاك في صدرك وكرهت أن يطلع عليه الناس" رواه مسلم
- حديث " كلكم راع ومسؤول عن رعيته" رواه البخاري

غاية الحوكمة

- توفير الأدوات الداعمة لإخلاص القائمين على الأعمال تجاه تحقيق غايات الكيانات التي يديرونها والوصول إلى أهداف من أوكلهم، وحمايتهم من الانحراف عنها، وذلك في جميع الظروف والأوقات

« إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل

- غرس الطمأنينة والرضا لدى جميع الأطراف ذوي العلاقة

« عَلَى رِسْلِكُمَا ، إِنَّمَا هِيَ صَفِيَّةُ بِنْتُ حُيَيٍّ

« والإثم ما حاك في نفسك وكرهت أن يطلع عليه الناس

- حماية الكيانات من المخاطر التي تحول دون تحقيق غايات وجودها

مكاسب تطبيق الحوكمة

- التوافق على تحقيق غايات الكيان وحشد الموارد وجهود العاملين للمصالح المشتركة
- تحقيق الاستقرار المالي.
- تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في إستخدام السلطة، والحد من استغلالها لأغراض خاصة.
- زيادة نسبة الرضا والتصالح والتكافؤ في المصالح بين كل ذوي العلاقة: المستفيدين الموظفين الجهات الإشرافية.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة من خلال حقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة

مبادئ الحوكمة في القطاع العام وفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ١٩٩٧

- **المبدأ الأول: إشراك ذوي العلاقة في القرار:**

يكون ذلك بإعطاء الجميع الحق في المشاركة دون تمييز، بأن يكون لكل أحد صوت في اتخاذ القرار، وذلك إما بشكل مباشر أو من خلال تمثيل من ينوب عنهم في المؤسسات الشرعية، وكذلك حرية التجمع وحرية التعبير، وتوافر القدرات للمشاركة البناءة.

- **المبدأ الثاني: حكم القانون:**

يقصد بذلك سيادة القانون واعتباره المرجعية للجميع دون استثناء، ويجب أن تكون الأطر القانونية منصفة ومطبقة بشكل غير متحيز وتنفذ بنزاهة، خاصة ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عالٍ من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.

- **المبدأ الثالث: الشفافية:**

تشمل حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين بها، وتوفير معلومات كافية لفهمها ومراقبتها.

- **المبدأ الرابع: الاستجابة:**

يجب أن تسعى المؤسسات إلى خدمة جميع أصحاب المصالح دون تهميش لأحد.

- **المبدأ الخامس: التوافق العام:**

تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع بأفضل ما يكون.

مبادئ الحوكمة في القطاع العام وفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ١٩٩٧

- **المبدأ السادس: العدالة والمساواة:**

يتمتع جميع أفراد المجتمع بفرص تحسين رفاهيتهم، وتوفير الفرص للجميع دون أي تمييز، واستهداف الفقراء والمهمشين، وتوفير الرفاه للجميع.

- **المبدأ السابع: الفعالية والكفاءة:**

تنتج العمليات والمؤسسات نتائج تلبي الاحتياجات مع الاستخدام الأفضل للموارد سواء البشرية، المالية، المادية أو الطبيعية.

- **المبدأ الثامن: المساءلة:**

أن يكون صانعي القرار في الحكومة والقطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولون أمام الجماهير ومن يهمهم الأمر، وتختلف هذه المساءلة باختلاف المنظمات وما إذا كان القرار داخلياً أو خارجياً للمؤسسة.

- **المبدأ التاسع: الرؤية الاستراتيجية:**

أن يوجد لدى القيادة منظور واسع وطويل الأجل حول ما تتطلبه عملية التنمية، بجانب فهم التعقيدات الاجتماعية والتاريخية والثقافية، بالإضافة إلى تحديد الشراكة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص

مبادئ الحوكمة في القطاع العام وفقا لقرار مجلس الوزراء رقم (92) وتاريخ 24 /01 /1446هـ

1. سيادة النظام
2. النزاهة والقواعد الأخلاقية
3. الرقابة والمسائلة
4. الإفصاح والشفافية
5. حقوق الأطراف ذوي العلاقة
6. الكفاءة وفعالية الأداء
7. القيادة
8. الاستدامة

الحوكمة في الشركات التجارية

الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية في 1438 والمعدلة 1444

- حقوق المساهمين
- مجلس الإدارة
- لجان الشركة
- الرقابة الداخلية
- مراجع حسابات الشركة
- أصحاب المصالح
- المعايير المهنية والأخلاقية
- الإفصاح والشفافية
- تطبيق حوكمة الشركات
- الاحتفاظ بالوثائق

قواعد الحوكمة في القطاع الخيري

إعداد ممثلين عن القطاع الخيري ودعم هيئة المنظمات الخيرية في بريطانيا

https://www.charitygovernancecode.org/en

مبادئ حوكمة الأوقاف ١

لمعتمدة بقرار مجلس الادارة رقم /47/1/15ت وتاريخ 1447/06/13هـ والمنشورة في الجريدة الرسمية في ٦/٧/١٤٤٧هـ

المبدأ الأول: شرط الواقف وغرضه

فهم شامل لغرض الواقف وشروطه.
الالتزام بشرط الواقف ومقتضياته، ومعالجة تحديات تنفيذه.
تعزيز الرقابة على تنفيذ شرط الواقف من قبل أصحاب المصلحة.

المبدأ الثاني: استدامة الوقف

توثيق الوقف وأصوله.
المحافظة على الوقف وأصوله، واستدامة ريعه ومنفعته.
نماء الوقف وحسن استثمار أصوله.
استمرار النظارة وفعاليتها.

المبدأ الثالث: حقوق الموقوف عليهم

الالتزام بأداء حقوق الموقوف عليهم في ريع الوقف وتيسير إجراءات الحصول عليه.
تمكين الموقوف عليهم من حقهم في منفعة الوقف، كالسكنى والاستخدام وغيرها من صور الانتفاع.
تنفيذ شرط الواقف المتعلق بحقوق الموقوف عليهم؛ بفاعلية.
تواصل فعّال مع الموقوف عليهم، يعزز الشفافية ويدعم الثقة.

تتمة مبادئ حوكمة الأوقاف

المبدأ الرابع: فاعلية النظارة

توفر الأهلية والقدرة والكفاءة في الناظر.
أداء الناظر لمهماته ومسؤولياته بعناية وحرص.
اتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى أفضل الممارسات.
آليات فعّالة لتنفيذ القرارات وقياس أثرها.
مجلس نظارة يحقق التكامل والتناغم بين أعضائه في أداء المهمات والمسؤوليات.

المبدأ الخامس: التعامل العادل والنزيه مع أصحاب المصلحة

التعامل العادل مع أصحاب المصلحة.
المعالجة الفاعلة لحالات تعارض المصالح.

المبدأ السادس: المساءلة

الامتثال للأنظمة ذات العلاقة والسياسات الداخلية للوقف.
الامتثال لمبادئ السلامة المالية، والإدارة الفاعلة لأصول الوقف وممتلكاته.
التوزيع الفعال للصلاحيات والمسؤوليات.
آليات فعالة للمراجعة والمساءلة.

المبدأ السابع: الشفافية والإفصاح

التوثيق المستمر لأعمال الوقف وأنشطته.
حوكمة فاعلة لخصوصية المعلومات.
إتاحة معلومات الوقف وأعمال الوقف وأنشطته الرئيسة لأصحاب المصلحة.
إصدار التقارير في وقتها المحدد.

الحوكمة في الجمعيات الأهلية --- اهداف المعايير :

1. تمكين الجهات الإشرافية من **الاشراف** وفقا لمعايير محددة
2. **دعم** الجميعات من قبل الجهات الاشرافية والمانحين
3. تعزيز **التنافس** بين الجمعيات في هذه المجالات
4. تخفيف العبء على الجهات الاشرافية عبر **إشراك المجتمع** في المراقبة والتشجيع
5. **تحسين صورة** القطاع من خلال إظهار التزامه بهذه المعايير
6. **إثبات النمو** الفعال للقطاع الخيري عبر التزامه بمعايير الكفاءة والفعالية
7. **إثبات فعالية** الجمعيات أمام الرأي العام والجهات المنظمة والمتبرعين
8. **تطوير الأداء** في الجوانب المالية ونتائج البرامج
9. نقل القطاع غير الربحي إلى **الرقابة والتنظيم** المبني على المعلومات

الحوكمة في الجمعيات الأهلية --- المعنيين بتطبيق المعايير :

- **أولا:** رؤساء وأعضاء مجالس الإدارات في الجمعيات
  - الاطلاع على الممارسات بشكل دقيق مع فهمها ولا يلزم معرفة جميع الأنشطة والشواهد المطلوبة
  - التأكد من تقديم الدعم المادي والمعنوي للجنة التطوير إن وجدت أو لأخصائي الحوكمة
  - الإلمام بمؤشرات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة واللائحة التنفيذية ومؤشر مكافحة غسل الأموال وجرائم الإرهاب وتمويله

الحوكمة في الجمعيات الأهلية --- المعنيين بتطبيق المعايير :

- **ثانيا**: أخصائيو الحوكمة
  - مساعدة مجلس الإدارة في تنفيذ ممارسات الحوكمة وتوفير متطلباتها
  - يتطلب لقيامه بمهامه:
    - الحصول على تكليف رسمي بعمله (دعم مادي ومعنوي)
    - الالمام بالأنظمة والتعليمات ذات العلاقة (نظام الجمعيات/مكافحة غسل الأموال/جرائم الإرهاب/ اللائحة المنظمة للعلاقة مع الجهات الاشرافية/ الميثاق الأخلاقي للعاملين في القطاع غير الربحي/ أدلة الحوكمة
    - المهارات اللازمة لعمله (صياغة السياسات/ عقد ورش العمل/ التواصل / التنسيق الإعلامي)
    - الالمام بمتطلبات معايير الحوكمة (قائمة المجالات والمؤشرات/ بطاقة الممارسة/ بطاقة التقيم)

معيار الامتثال والالتزام: 40% (١٠مؤشرات و٤١ ممارسة)

- هو معيار يقيس مدى امتثال المنظمات غير الربحية **بالأنظمة واللوائح والضوابط** السارية والمنظمة لأعمالها.
- مؤشرات وممارسات المعيار

1. الالتزام بما يتعلق **باللائحة الأساسية** للجمعية ٦٪
2. القدرة على إدارة ملف **الجمعية العمومية** بكفاءة وزيادة فاعليتها ١٩,٥ ٪
3. الإلتزام بضوابط **مجلس الإدارة وتفعيله** ٣٢ ٪
4. إنشاء **الفروع والمكاتب** وفق النظام ٥ ٪
5. الإلتزام بإعداد **ورفع االتقارير** خلال الفترات المحددة ١٠ ٪
6. الالتزام بمكافحة **جرائم الإرهاب** وتمويله **وغسل** الأموال على كافة المستويات والسياسات ٨,٥ ٪
7. الالتزام بالانظمة **عند تنفيذ البرامج** والأنشطة ٥ ٪
8. الالتزام بالتنظيمات الخاصة **بالايرادات والمصروفات وامتلاك** العقارات ٥ ٪
9. الالتزام بالتنظيمات المنظمة **للوثائق والسجلات** ٤ ٪
10. الالتزام بضوابط **تكوين اللجان** ٤ ٪

معيار الشفافية والإفصاح: 20 % (٦ مؤشرات و ١٦ ممارسة)

- هو معيار يقيس مدى استعداد المنظمات غير الربحية **لنشر المعلومات** عن أسباب وجودها، وأنشطتها المنفذة، وبياناتها المالية، واستعداداها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور.

1. نشر **اللوائح والأنظمة والسياسات** المعتمدة وإتاحتها للمستفيدين منها. 20%
2. الإفصاح عن **بيانات القائمين** على الجمعية 19%
3. نشر **بيانات الجمعية** وفروعها **والحصول على التغذية** الراجعة من أصحاب العلاقة. 12%
4. نشر **أهداف وتقارير البرامج** والأنشطة المنفذة 21%
5. نشر **القوائم المالية** المعتمدة 17%
6. نشر **النموذج الشامل** المعتمد والمتطابق مع واقع الجمعية 11%

معيار السلامة المالية: 40 %

- **معيار السلامة المالية: 40 %**
  - يقيس أداء الجمعيات الأهلية من خلال:
  - مؤشرات لقياس **الأداء المالي**: 50% ويحدد فيه كافة المتطلبات والمصادر التي يرتكز عليها المؤشر في قياس أداء الجمعية من خلال **(٥)** مؤشرات رئيسة تتفرع منها **(١١)** مؤشرا فرعيا يتم من خلالها قياس الأداء للجمعية.
  - مؤشرات لقياس **التنظيم المالي**: 50% وهو عبارة عن **(٥)** مؤشرات رئيسة تتفرع منها (١٣) ممارسة يتم من خلالها قياس:
    - مدى الامتثال والالتزام لدى الجمعية للأنظمة والقوانين الحاكمة للعمل المالي في الجمعيات .
    - مستوى التنظيم والضبط المالي لعمليات الجمعيات والتي تحقق الحوكمة المالية لعمليات الجمعيات وفق أفضل الممارسات.

الزمالة الأوروبية العربية في الاقتصاد الاجتماعي

- **معيار السلامة المالية:**
- **أولا:** مؤشرات الأداء المالي:

م	المؤشر الرئيسي	وزن المؤشر الرئيسي	المؤشر التحليلي	القطبية	وزن المؤشر التحليلي	المستهدف للمؤشر التحليلي
١	المصاريف الإدارية	٢٠٪	نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف	-	٨٠٪	أقل من ١٥ %
			نسبة عوائد الاستدامة المالية إلى المصاريف الإدارية	+	٢٠٪	١٠٠% فأكثر
٢	مصاريف البرامج والأنشطة	٤٥٪	نسبة مصاريف البرامج والأنشطة إلى إجمالي المصاريف	+	٦٠٪	أكبر من ٨٠ %
			نسبة المصاريف الإدارية للنشاط إلى إجمالي مصاريف النشاط	-	٤٠٪	أقل من ١٥ %
٣	الاستدامة المالية (أوقاف واستثمارات)	١٠٪	نسبة مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف	-	٣٠٪	أقل من ٥ %
			نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة	-	٣٠٪	أقل من ١٠ %
			نسبة عوائد الاستدامة إلى إجمالي أصول الاستدامة	+	٤٠٪	أكبر من ٧,٥ %
٤	جمع الأموال والتبرعات	١٠٪	نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي المصاريف	-	٥٠٪	أقل من ٥ %
			نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي التبرعات	-	٥٠٪	أقل من ١٠ %
٥	قدرة الجمعية على تغطية التزاماتها المستقبلية	١٥٪	نسبة النقد وما في حكمه إلى (صافي الأصول المقيدة + صافي أصول الأوقاف النقدية + الالتزامات المتداولة).	+	٧٠٪	أكبر من ١٠٠ %
			نسبة صافي النقد والاستثمارات المتداولة إلى المصاريف الإدارية التقديرية	+	٣٠٪	أكبر من ١٢ شهر

معيار السلامة المالية: ثانيا: مؤشرات التنظيم المالي:

الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي / الصلاحيات المالية والإدارية/ اختصاص المشرف المالي وتعيين المحاسب / دور مجلس الإدارة في الرقابة والمتابعة وعدم رئاسة المشرف المالي للجنة التدقيق

تفعيل السياسات والإجراءات المالية:

لائحة السياسات المالية/ دليل الإجراءات المالي/ تفعيل السياسات وأسس الحوكمة/ التبرعات والإعانات والمشتريات وسياسات الصرف/ الموافقة على التملك والتصرف في فائض الإيرادات

السجلات والمستندات

سجلات إدارية للعضويات والمحاضر والعاملين والمستفيدين/ سجلات محاسبية لليومية والممتلكات وسندات القبض والصرف والقيد والاشتراكات

التقارير

إعداد التقارير المالية الخاصة بالموازنة التقديرية والتقرير الربعي والقوائم المالية السنوية

الضوابط المنظمة للإجراءات المالية والمحاسبية

تطبيق المعايير المحاسبية المعتمدة وتعليمات الوزارة/ وجود برنامج محاسبي يطبق دليل الحسابات الموحد

معيار السلامة المالية: ثانيا: مؤشرات التنظيم المالي:

الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي / الصلاحيات المالية والإدارية/ اختصاص المشرف المالي وتعيين المحاسب / دور مجلس الإدارة في الرقابة والمتابعة وعدم رئاسة المشرف المالي للجنة التدقيق

تفعيل السياسات والإجراءات المالية:

لائحة السياسات المالية/ دليل الإجراءات المالي/ تفعيل السياسات وأسس الحوكمة/ التبرعات والإعانات والمشتريات وسياسات الصرف/ الموافقة على التملك والتصرف في فائض الإيرادات

السجلات والمستندات

سجلات إدارية للعضويات والمحاضر والعاملين والمستفيدين/ سجلات محاسبية لليومية والممتلكات وسندات القبض والصرف والقيد والاشتراكات

التقارير

إعداد التقارير المالية الخاصة بالموازنة التقديرية والتقرير الربعي والقوائم المالية السنوية

الضوابط المنظمة للإجراءات المالية والمحاسبية

تطبيق المعايير المحاسبية المعتمدة وتعليمات الوزارة/ وجود برنامج محاسبي يطبق دليل الحسابات الموحد

الزمالة الأوروبية العربية في الاقتصاد الاجتماعي

- **معيار السلامة المالية:**
- **ثانيا:** مؤشرات التنظيم
- المالي:

المجالات والموضوعات				المؤشرات والممارسات				
م	المجال	م	الموضوعات	رقم المؤشر	المؤشر الرئيسي	وزن المؤشر	عدد الممارسات	عدد أسئلة التحقق
١	الهيكل التنظيمي	١	الهيكل التنظيمي	١	التزام الجمعية بإعداد الهيكل التنظيمي للجمعية وتحديد الصلاحيات والاختصاصات المالية.	٪٢٥	٤	١٩
		٢	الوصف الوظيفي للوظائف المالية					
		٣	الصلاحيات المالية والإدارية					
		٤	اختصاصات المشرف المالي					
		٥	تعيين المحاسب					
		٦	اختصاصات مجلس الإدارة في الرقابة والمتابعة.					
		٧	عدم رئاسة المشرف المالي للجنة التدقيق والمراجعة الداخلية.					
٢	تفعيل السياسات والإجراءات	٨	لائحة السياسات المالية	٢	التزام الجمعية بإعداد السياسات المالية وتفعيلها داخل الجمعية	٪٣٥	٥	٤٣
		٩	دليل الإجراءات المالي					
		١٠	تفعيل السياسات وأسس الحوكمة					
		١١	جمع التبرعات واستخدام جزء منها في نشاط آخر غير الغرض الذي جُمعت من أجله.					
		١٢	استقبال الإعانات من خارج المملكة.					
		١٣	اشتراكات الأعضاء					
		١٤	لائحة المشتريات					
		١٥	سياسات الصرف للبرامج					
		١٦	موافقة الجمعية العمومية على التملك.					
		١٧	التصرف في فائض الإيرادات لدى الجمعية ووضعها في أوقاف أو استثمارات.					
٣	السجلات والمستندات	١٨	تفعيل السجلات الإدارية والمحاسبية	٣	التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للسجلات والمستندات	٪١٠	١	٢
٤	التقارير	١٩	إعداد التقارير المالية	٤	التزام الجمعية بإعداد التقارير الدورية المطلوبة ورفعها للوزارة خلال	٪١٠	١	٨
٥	الإجراءات المالية والمحاسبية	٢٠	تطبيق المعايير المحاسبية المعتمدة	٥	التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للإجراءات المالية والمحاسبية للجمعيات	٪٢٠	٢	٤
		٢١	استخدام البرنامج المحاسبي					
		٢٢	الالتزام بدليل الحسابات الموحد					
					المجموع	٪١٠٠	١٣	٧٦

الأطراف ذات العلاقة في منظومة الاستثمار الاجتماعي

- الممول: تسهيل توفير رأس المال للمشاريع
- الوسطاء: توجيه رؤوس الأموال للاستثمار الاجتماعي
- المستفيد: إنشاء ونمو مؤسسات الاستثمار الاجتماعي
- الممكن: السياسات والتشريعات المساهمة في البناء والتفعيل

مقترح استرشادي لبناء إطار الحوكمة

أولا: الانطلاق ابتداء من الركائز الأساسية التي تبنى على ضوئها مختلف معايير الحوكمة وفقا لأغراضها. (الشفافية – المسؤولية– المساءلة – العدالة والإنصاف)

ثانيا: التحقق من وجود البنية التحتية وأدواتها التي تعد متطلب أولى للتنظيم قبل أن تكون متطلب سابق لأدوات الحوكمة.

ثالثا: بعد تكامل أدوات التنظيم يأتي دور أدوات الحوكمة لتكون إطارا شاملا ومظلة توصل جميع مفاصل التوجيه والرقابة بعضها ببعض.

متطلبات البنية التحتية لتطبيق الحوكمة

1. تنظيم سلطة القيادة ولجانها
2. بناء الأنظمة واللوائح والسياسات والقواعد التأسيسية:
3. تنظيم الموارد البشرية:
4. تنظيم الإدارة المالية:
5. وجود توجه واضح وأهداف متفق عليها ضمن خطة استراتيجية:
6. الهيكلة:
7. توزيع الصلاحيات وتفويضها:
8. الرقابة وإدارة الأداء:

متطلبات البنية التحتية لتطبيق الحوكمة

١- تفعيل دور أصحاب المصلحة وحفظ حقوقهم

٢- التحقق من وجود أدوات تنظيمية ذات اتصال وثيق بالحوكمة:

تفعيل المراجعة الداخلية بوضع تنظيم لها وتخصيص فريق لإدارتها والقيام بمهامها.

تفعيل إدارة المخاطر والتي تستهدف التحقق من حجم المخاطر المحيطة بالجهة وموقفها منها وتحديد احتمالية وقوعها ومستوى أثرها وآلية التعامل معها.

وضع لائحة **خاصة** بقواعد تفعيل الحوكمة وإسناد مهامها إلى فريق متخصص لضمان تطبيقها وفعاليتها

٣ – مصفوفة تطبيق ركائز الحوكمة:

مصفوفة استرشادية لتطبيق مرتكزات الحوكمة على متطلبات البنية التحتية لكيانات والجهات

ركائز الحوكمة	مجال البنية التحتية	أطراف العلاقة (أصحاب المصلحة)	إجراء الحوكمة المطلوب	أثر الإجراء على أصحاب المصلحة	أدوات التنفيذ	وزن الإجراء في تحقيق الحوكمة

شكراً لكم،،،