

الحوكمة في القطاع غير الربحي

تطوير: أ. نواف السويديان

المراجعة العلمية: أ. سليمان المسند

دليل البرنامج التدريبي

مدة البرنامج



يومان تدريبيان

عدد ساعات البرنامج



٨ ساعات تدريبية

الفئة المستهدفة



العاملون في القطاع غير الربحي

الهدف العام



إكساب المتدربين المهارات اللازمة لتطبيق ممارسات الحوكمة في القطاع غير الربحي بكفاءة وفاعلية.

الأهداف التفصيلية



من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في البرنامج التدريبي أن يكون قادرًا على أن:

١. يتعرف على القطاع غير الربحي بسهولة.
٢. يوضح أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي بدقة.
٣. يحدد ماهية الجمعيات الأهلية بشكل صحيح.
٤. يناقش ماهية الجمعيات العمومية بدقة.
٥. يشرح دور اللجان الرقابية بكفاءة.
٦. يناقش دور مجلس الإدارة في الحوكمة بفاعلية.
٧. يحدد دور الإدارة التنفيذية في الحوكمة بدقة.

مواضيع البرنامج

١ التعريف بالقطاع غير الربحي.

٢ أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي.

٣ الجمعيات الأهلية.

٧ الإدارة التنفيذية.

٤ الجمعيات العمومية.

٥ اللجان الرقابية (المراجعة، الترشيحات، والمكافآت).

٦ مجلس الإدارة.

اليوم التدريبي الأول

مواضيع اليوم التدريبي الأول

← التعريف بالقطاع غير الربحي.

← أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي.

← الجمعيات الأهلية.

← الجمعيات العمومية.

مواضيع اليوم التدريبي الأول

← التعريف بالقطاع غير الربحي.

ما القطاع غير الربحي؟

- لدى غالبية الناس معرفة بماهية القطاع العام والقطاع الخاص، ولكن هنالك قصور ملحوظ في فهم ماهية القطاع غير الربحي. ولذلك طور العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال المنظمات غير الربحية عدد من التعريفات لإيضاحه.
- جزء أساس من المجتمع المدني، ويُعرف بعدد من التعاريف ومنها:
- المنظمات التي تعمل دون هدف الربح المالي، وتسعى إلى خدمة المجتمع وتقديم الدعم الاجتماعي، والثقافي، والتنمية.
- القطاع الذي يقوم بالمهام التي لا يقوم بها أو لم يشملها القطاع الأول "الحكومي" والثاني "الخاص".
- قطاع التطوع والذي يدل على قيم مشتركة بين الأعضاء أكثر من منافع وحوافز اقتصادية وسياسية لاستغلال الموارد.

ما القطاع غير الربحي؟

- القطاع غير الربحي هو قطاع يضم منظمات وهيئات تعمل لخدمة المجتمع وتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية دون السعي لتحقيق أرباح مالية لأصحابها، مثل: الجمعيات الخيرية والمؤسسات التطوعية.
- ويعتمد غالباً على التبرعات والدعم الحكومي والعمل التطوعي لتقديم خدمات، مثل: المساعدات الاجتماعية والتعليم والصحة والتنمية المجتمعية.
- يشمل جميع الجمعيات الخيرية، والمؤسسات الاجتماعية، والنوادي والجمعيات المهنية، والمنظمات التطوعية.
- لا يهدف إلى تحقيق أرباح مالية لأعضائه أو مالكيه، بل إعادة الاستثمار في الأهداف الاجتماعية والخيرية.

القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

- يعد القطاع غير الربحي مكوناً أساسياً لتطوير الخدمات وتوفير البرامج الداعمة للمجتمع، وألاً يقتصر دوره على سد الفجوات، بل يُعنى بتطوير الخدمات وتوفير البرامج الداعمة للمجتمع. وتُعد المملكة العربية السعودية في مقدمة الدول العربية المهتمة بتنمية وتمكين القطاع غير الربحي وتعزيز دوره ورفع مساهمته في الناتج المحلي بإجمالي بنسبة ٥٪ بحلول عام ٢٠٣٠م.
- وزيادة عدد المتطوعين إلى مليون متطوع والذي بدوره سيحقق أثراً أعمقاً بالقطاع على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي.



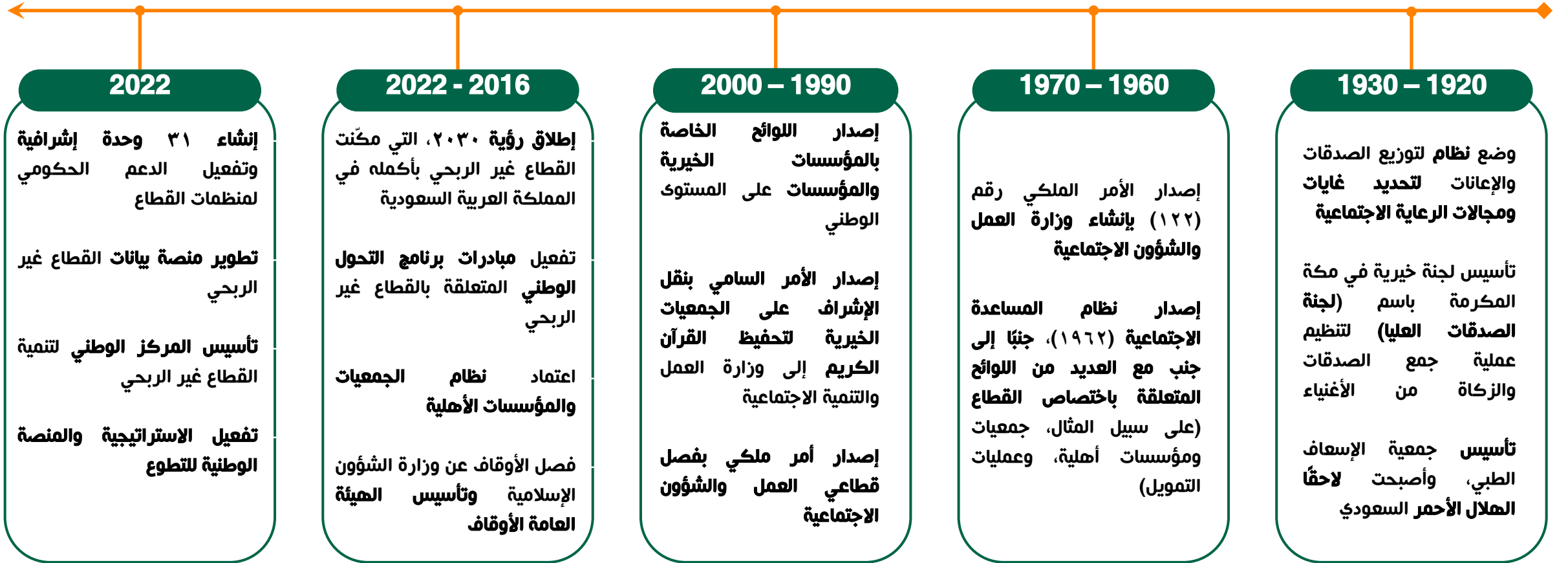
التعريف الرسمي للقطاع غير الربحي في المملكة

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

التعريف الرسمي للمنظمات غير الربحية في المملكة

أي مجموعة أو كيان غير حكومي، ذي تنظيم مستمر، يهدف إلى تحقيق غرض غير ربحي أساساً

تاريخ القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية



سمات المنظمات غير الربحية

مستقلة

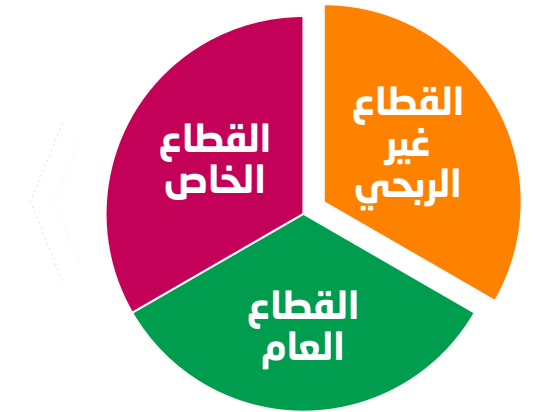
غير ربحية أساساً

مؤسسية

تطوعية غير إلزامية

ذاتية الإدارة

رسمية



المنظمات غير الربحية في المملكة

الشركات غير الربحية

الأوقاف

مجلس الجمعيات الأهلية

مجلس المؤسسات الأهلية

الجمعيات العلمية

منظمات أخرى

الجمعيات الأهلية

المؤسسات الأهلية

الصناديق العائلية

الصناديق الأهلية

الغرف التجارية

المؤسسات المنشأة بأوامر ملكية

الجهات الحكومية المرخصة



وزارة التجارة
Ministry of Commerce



المركز الوطني لتنمية
القطاع غير الربحي
National Center for
Non-Profit Sector



أوقاف
AWQAF



الجهات الحكومية الذي يدخل من اختصاصها الإشراف الفني على الجمعيات ومؤسسات القطاع غير الربحي



31 جهة
مشرفة فنياً

القطاع غير الربحي و رؤية ٢٠٣٠

في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠ برز القطاع غير الربحي كأحد المحركات المهمة لبناء مجتمع حيوي ومتكاتف. فهذه الرؤية الطموحة لم تركز فقط على التنمية الاقتصادية، بل أولت اهتمامًا كبيرًا بدور المجتمع في صناعة التغيير والمساهمة في بناء مستقبل أفضل. ومن هنا جاء الاهتمام بتعزيز دور الجمعيات والمؤسسات الخيرية والمنظمات التطوعية، باعتبارها شريكًا أساسيًا في تحقيق التنمية المستدامة وخدمة المجتمع.

تسعى الرؤية إلى تمكين القطاع غير الربحي ليكون أكثر تأثيرًا وفاعلية، من خلال تطوير الأنظمة والتشريعات، ودعم المبادرات المجتمعية، وتشجيع العمل التطوعي. فالمجتمع الذي يشارك أفرادُه في العطاء والعمل الخيري هو مجتمع أكثر قوة وتماسكًا، وقادر على مواجهة التحديات وتحقيق التقدم.

القطاع غير الربحي ورؤية ٢٠٣٠

كما تطمح الرؤية إلى زيادة عدد المتطوعين في المملكة، وتعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين الأفراد والمؤسسات، حتى يصبح العمل التطوعي جزءاً أصيلاً من حياة المجتمع. وبذلك يتحول القطاع غير الربحي إلى منصة للعطاء والإبداع الاجتماعي، تسهم في دعم التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية، وترفع من جودة الحياة لجميع أفراد المجتمع.

وهكذا، فإن القطاع غير الربحي في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠ لا يمثل مجرد نشاط خيري، بل هو رسالة إنسانية ومسؤولية مشتركة، تسهم في بناء مجتمع متعاون ومزدهر، يضع الإنسان في قلب التنمية ويجعل العطاء طريقاً نحو مستقبل أكثر إشراقاً.



أهداف ومبادرات القطاع غير الربحي في رؤية المملكة ٢٠٣٠

القطاع غير الربحي شريكاً استراتيجياً ومحركاً أساسياً للتنمية الشاملة، حيث انتقل من الدور "الرعوي" التقليدي إلى الدور "التموي"

المستدام.

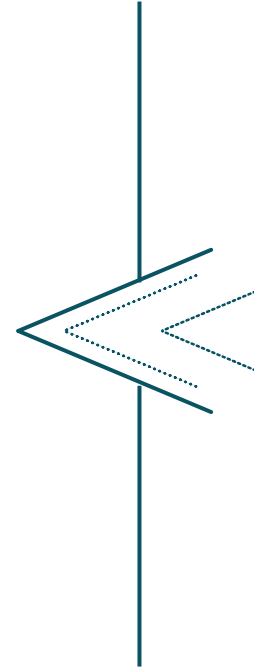
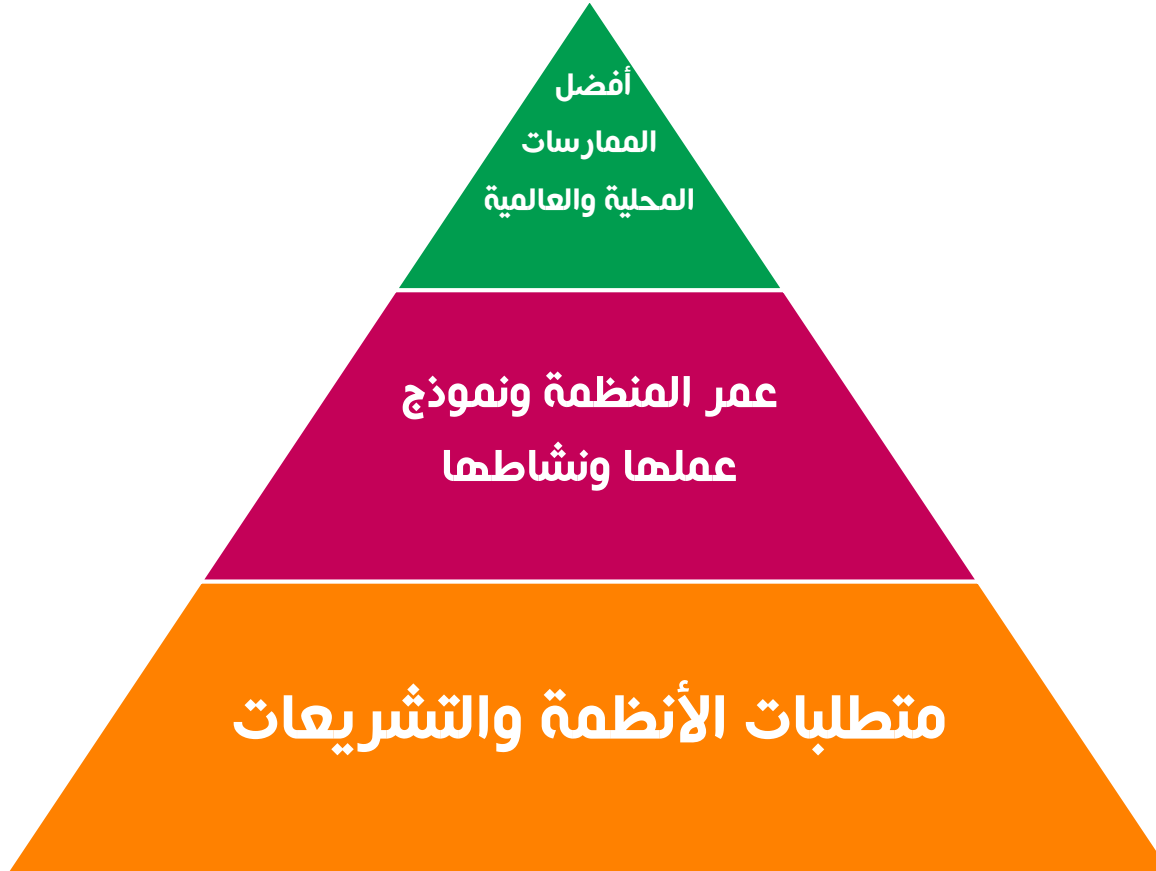
تعظيم الأثر الاجتماعي: التحول من تقديم المساعدات العينية
المباشرة (الرعوية) إلى برامج تمكينية مستدامة (تموية).

رفع المساهمة الاقتصادية: زيادة حصة القطاع في الناتج المحلي
الإجمالي لتصل إلى 5٪ بحلول عام 2030.

توسيع العمل التطوعي: الوصول إلى مليون متطوع في السنة، كقوة
بشرية تدعم المبادرات المجتمعية.

مواضيع اليوم التدريبي الأول

أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي – التعريف بحوكمة المنظمات غير الربحية



من أين نستمد متطلبات الحوكمة الرشيدة؟

أثر رؤية المملكة ٢٠٣٠ على الحوكمة في القطاع غير الربحي

في المملكة العربية السعودية، أدت رؤية ٢٠٣٠ إلى تبني أنظمة متطورة لتعزيز الحوكمة في القطاع غير الربحي، بما في ذلك تأسيس الهيئة العامة للأوقاف والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، بهدف تنظيم العمل الأهلي والوقفي وزيادة فعالتهما.

أوقاف
AWQAF



المركز الوطني لتنمية
القطاع غير الربحي
National Center for
Non-Profit Sector



أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي



القطاع غير الربحي يلعب دورًا محوريًا في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز المساهمة المجتمعية، ولتحقيق ذلك بأعلى كفاءة، تظهر أهمية الحوكمة. تعتمد الحوكمة في هذا القطاع على مبادئ أساسية، مثل: الشفافية، المساءلة، الالتزام بالقوانين، وتحقيق الفاعلية والاستدامة.

أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي: منظور المنظمة غير الربحية



١. تحقيق الاستدامة المالية:

من خلال وضع معايير واضحة لإدارة الموارد المالية وضمان كفاءتها، تساهم

الحوكمة في استدامة المؤسسات غير الربحية حتى في ظل المتغيرات

الاقتصادية.

أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي: منظور المنظمة غير الربحية

٢. رفع كفاءة الأداء:



تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد على تحسين جودة الخدمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسات، وزيادة فرص نجاحها في تحقيق الأهداف المحددة.

أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي: منظور المنظمة غير الربحية

٣. الحد من الفساد وسوء الإدارة:



من خلال تنظيم العمليات الداخلية وتعزيز المساءلة، تساعد الحوكمة في

حماية المؤسسات من الفساد أو القرارات الفردية العشوائية.

أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي: منظور المنظمة غير الربحية

٤. تعظيم الأثر:



الحوكمة تركز على توجيه الموارد لتحقيق أقصى استفادة للمستفيدين والمجتمع، مما يعزز الأثر الإيجابي لهذه المؤسسات.

أهداف تطبيق الحوكمة للمنظمات غير الربحية: منظور المتعاملين مع المنظمة:



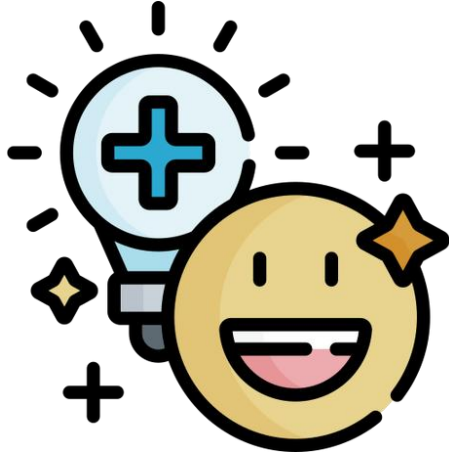
١. وجود مصدر رسمي للمعلومات المحدثة لمنظمات القطاع غير الربحي

إنشاء قاعدة بيانات موثوقة وحديثة تشمل جميع المعلومات المتعلقة بالمنظمات غير الربحية.

يساعد ذلك على تسهيل الوصول إلى بيانات دقيقة تخدم الباحثين والمستثمرين والجهات

التنظيمية.

أهداف تطبيق الحوكمة للمنظمات غير الربحية: منظور المتعاملين مع المنظمة:



٢. تحسين الصورة الذهنية للقطاع لأفراد المجتمع

تعزيز الثقة بين المجتمع والمنظمات غير الربحية من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والحوكمة، مما يؤدي إلى تحسين السمعة العامة للقطاع وجذب مزيد من الدعم والمشاركة.

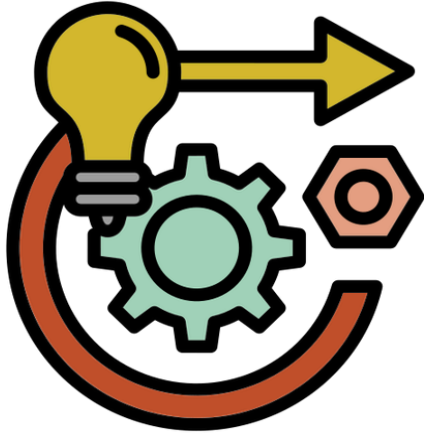
أهداف تطبيق الحوكمة للمنظمات غير الربحية: منظور المتعاملين مع المنظمة:



٣. تحسين بيئة العمل في القطاع غير الربحي

توفير بيئة عمل جاذبة ومستدامة تعتمد على المعايير الإدارية الحديثة والحوكمة، مما يساعد في زيادة كفاءة الموظفين ورضاهم وتعزيز أدائهم.

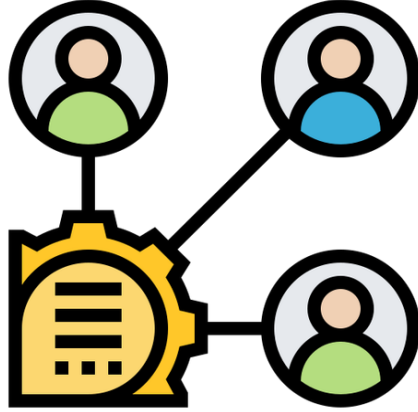
أهداف تطبيق الحوكمة للمنظمات غير الربحية: منظور المتعاملين مع المنظمة:



٤. تحسين أداء المنظمات غير الربحية

تعزيز الكفاءة التشغيلية والإدارية داخل المنظمات لضمان تحقيق النتائج المرجوة بشكل مستدام وتقديم خدمات أفضل للمجتمع.

أهداف تطبيق الحوكمة للمنظمات غير الربحية: منظور المتعاملين مع المنظمة:



٥. تعزيز مسؤولية المنظمات تجاه أصحاب المصلحة

تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة لضمان التزام المنظمات بتقديم تقارير واضحة وشفافة لأصحاب المصلحة (المجتمع، المتبرعين، الجهات التنظيمية)، مما يعزز الثقة والاستدامة.

أهداف تطبيق الحوكمة للمنظمات غير الربحية: منظور المتعاملين مع المنظمة:

٦. تعزيز الشفافية والثقة:



الحوكمة تعمل على رفع مستوى الشفافية من خلال الإفصاح عن البيانات المالية، آليات اتخاذ القرار، والأنشطة التشغيلية.

هذا يعزز ثقة الداعمين والمستفيدين في المؤسسات غير الربحية.

تحديات تطبيق الحوكمة

مقاومة التغيير داخل
المؤسسات التقليدية

الحاجة إلى موارد إضافية
لتطوير البنية الإدارية

ضعف الخبرات الإدارية
والقانونية لدى بعض
المؤسسات

نشاط تدريبي (١)



في إحدى المنظمات غير الربحية:

رئيس المجلس يوقع العقود.

يتخذ القرارات المالية منفردًا.

لا توجد اجتماعات دورية للمجلس.

لاحقًا ظهرت خسائر مالية كبيرة.

المطلوب من النشاط

١. تحديد المشكلة.
٢. تحليل الأسباب.
٣. تحديد المخاطر.
٤. اقتراح الحلول الحوكمية.

مواضيع اليوم التدريبي الأول

أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي – مبادئ حوكمة المنظمات غير الربحية

مفهوم الحوكمة في المنظمات غير الربحية

- تشير الحوكمة في المنظمات غير الربحية إلى منظومة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تنظم إدارة المنظمة وتحدد العلاقات بين مختلف الأطراف داخلها، بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والكفاءة في استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المجتمعية.
- الهدف الرئيس للحوكمة ليس مجرد وضع أنظمة إدارية، بل بناء نظام مؤسسي متكامل يضمن أن تعمل المنظمة بطريقة مسؤولة وفعالة ومستدامة.
- تستند الحوكمة في المنظمات غير الربحية إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، من أهمها:

المسؤولية



العدالة



الكفاءة



المساءلة



الشفافية



مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية:

العدالة

وتعني التعامل مع جميع أصحاب المصلحة بطريقة عادلة، سواء كانوا مستفيدين أو موظفين أو متبرعين.



الشفافية

تعني إتاحة المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة وأنشطتها ومواردها المالية بصورة واضحة، بحيث يستطيع أصحاب المصلحة الاطلاع على كيفية إدارة الموارد وتحقيق الأهداف.



الكفاءة

وهي القدرة على استخدام الموارد المتاحة بطريقة تحقق أكبر قدر ممكن من الأثر الاجتماعي.



المساءلة

تشير إلى خضوع القيادات المؤسسية للمحاسبة عن قراراتها وأدائها، سواء أمام الجمعية العمومية أو الجهات الرقابية أو المجتمع.



مفهوم الحوكمة في المنظمات غير الربحية

المسؤولية

وتعني التزام المنظمة بتحقيق رسالتها وخدمة المجتمع بما يتوافق مع القيم الأخلاقية والأنظمة القانونية. ومن خلال هذه المبادئ، تسهم الحوكمة في تحقيق عدة أهداف إستراتيجية للمنظمات غير الربحية، من أبرزها:

- تعزيز ثقة المجتمع والمتبرعين.
- ضمان الاستخدام الرشيد للموارد المالية.
- تحسين جودة البرامج والمشاريع الخيرية.
- تقليل المخاطر الإدارية والمالية.
- تعزيز الاستدامة المؤسسية.

وفي الواقع، أصبحت الحوكمة اليوم معيارًا أساسيًا لتقييم أداء المنظمات غير الربحية، حيث تعتمد الجهات المانحة والرقابية بشكل متزايد على مؤشرات الحوكمة لتحديد مدى كفاءة الجمعيات وقدرتها على إدارة الموارد وتحقيق الأثر المجتمعي.

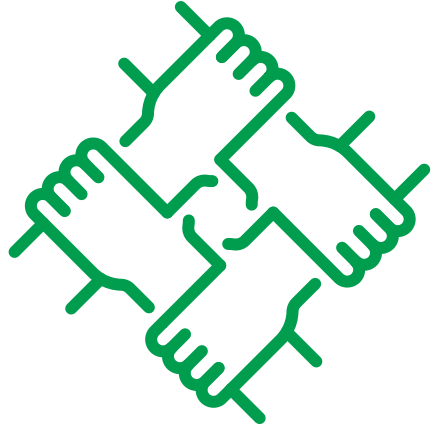
مواضيع اليوم التدريبي الأول

أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي – السياسات

السياسات في المنظمات غير الربحية

تعد السياسات أحد أهم الأدوات العملية لتطبيق الحوكمة داخل المنظمات غير الربحية، حيث تمثل الإطار التنظيمي الذي يحدد القواعد والإجراءات التي تحكم عمل المنظمة.

فالسياسات ليست مجرد وثائق إدارية، بل هي آليات لضبط العمل المؤسسي وضمان اتساق القرارات والممارسات مع أهداف المنظمة وقيمتها.

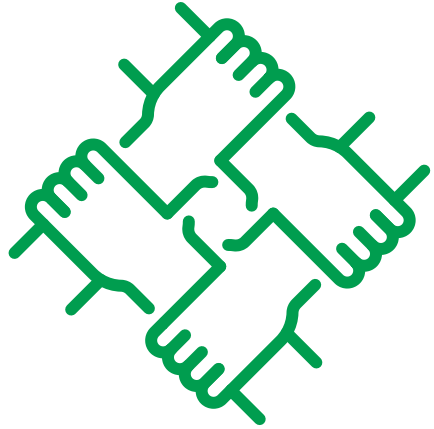


ويمكن تعريف السياسات في المنظمات غير الربحية بأنها مجموعة من القواعد والإرشادات الرسمية التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة داخل المنظمة.

السياسات في المنظمات غير الربحية

وتكمن أهمية السياسات في عدة جوانب أساسية:

- تساعد السياسات على توحيد الممارسات الإدارية داخل المنظمة، بحيث يتم التعامل مع القضايا المختلفة وفق معايير واضحة ومتفق عليها.
- تسهم السياسات في تقليل المخاطر الإدارية والمالية؛ لأنها تحدد الإجراءات التي يجب اتباعها في مختلف العمليات.
- تعزز السياسات الشفافية والمساءلة؛ لأنها توضح المسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة.
- تساعد السياسات على تحقيق الاستمرارية المؤسسية، بحيث لا يعتمد العمل على الاجتهادات الفردية بل على نظام مؤسسي واضح.



سياسات الموارد البشرية

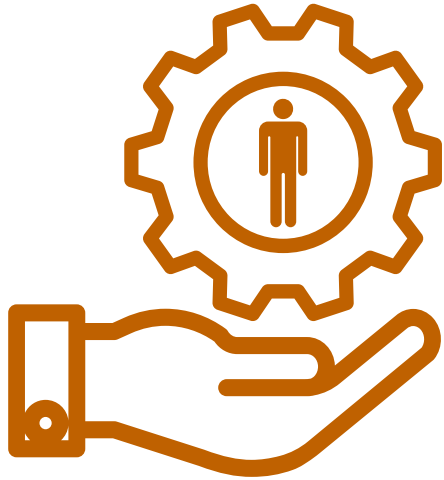
وتشمل:

سياسة التوظيف.

سياسة التدريب والتطوير.

سياسة تقييم الأداء.

سياسة الحوافز والمكافآت.



وتهدف إلى إدارة الكوادر البشرية بطريقة تحقق الكفاءة والعدالة.

سياسات الحوكمة

مثل:

سياسة تضارب المصالح.

سياسة الإفصاح والشفافية.

سياسة إدارة المخاطر.

سياسة حماية المبلغين.



وهي سياسات تهدف إلى تعزيز النزاهة المؤسسية.

سياسات البرامج والمشاريع

وتتعلق بتنظيم:

◀ اختيار المشاريع.

◀ تنفيذ البرامج.

◀ تقييم الأثر.



وذلك لضمان أن تحقق البرامج أثرًا حقيقيًا ومستدامًا.

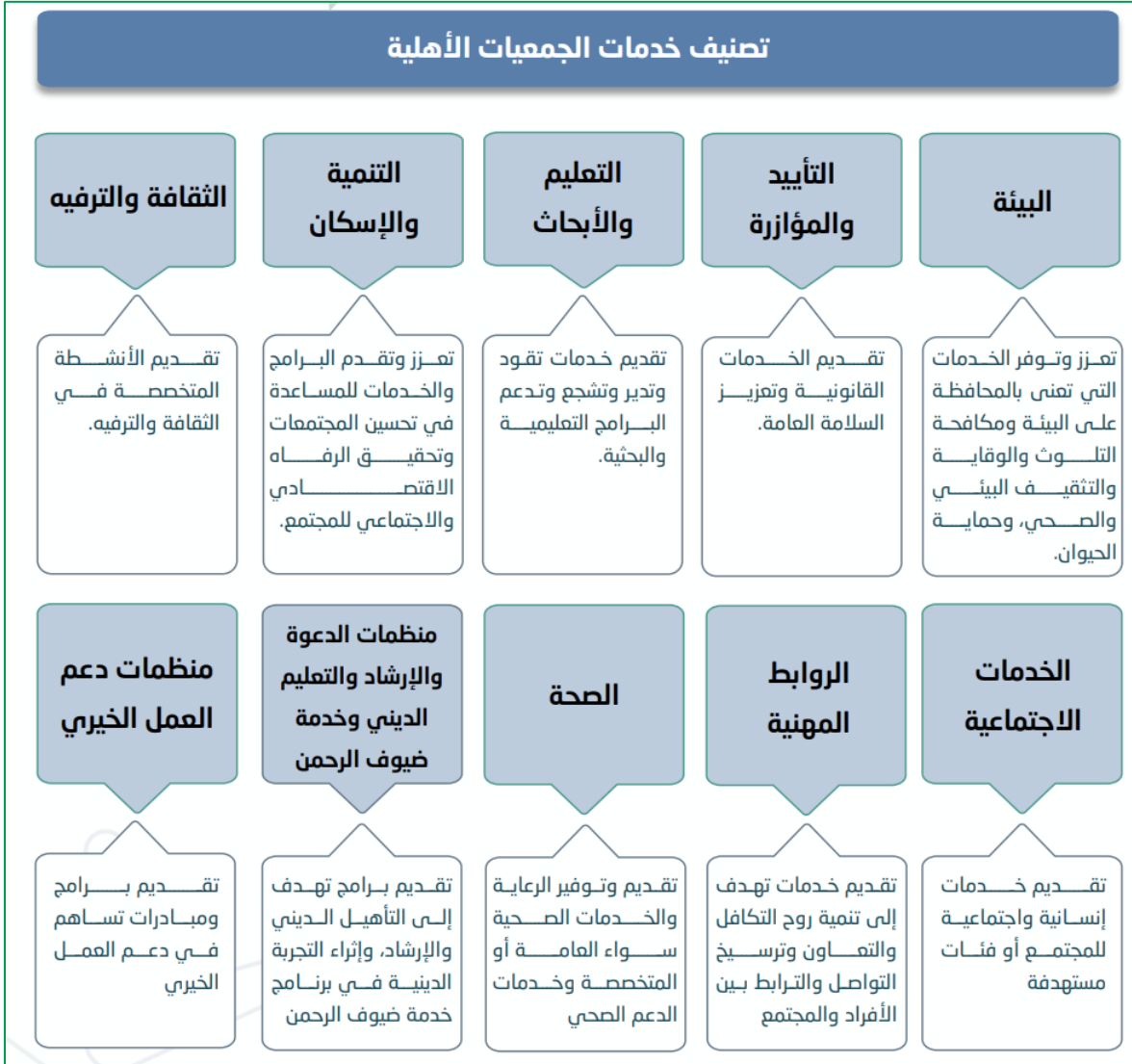
رؤية تحليلية متقدمة

في الفكر المؤسسي المعاصر، لم تعد المنظمات غير الربحية تدار بطريقة تقليدية تعتمد فقط على النوايا الحسنة أو العمل التطوعي، بل أصبحت تدار وفق نماذج حوكمة مؤسسية متقدمة تشبه إلى حد كبير النماذج المستخدمة في الشركات الكبرى.

ويعود ذلك إلى أن المنظمات غير الربحية اليوم تدير موارد مالية وبشرية كبيرة، وتؤثر في حياة أعداد كبيرة من المستفيدين، مما يجعل من الضروري أن تعمل وفق معايير عالية من الاحترافية والشفافية والمساءلة.

وعندما يتم تطبيق الحوكمة والسياسات المؤسسية بشكل فعال، تتحول المنظمة من تقديم المساعدات إلى إحداث تغيير اجتماعي مستدام.

تصنيف خدمات المنظمات غير الربحية



هنالك عشر تصنيفات عامة للجمعيات الأهلية و يندرج تحتها

١١٠ تصنيف دقيق:

نشاط تدريبي (٢)



الحالة:

منظمة غير ربحية جمعت تبرعات لمشروع إغاثي، لكن التحقيق كشف أن:

- جزءاً من التبرعات تم تحويله لحساب شخصي.
- لا توجد مراجعة مالية مستقلة.
- أمين الصندوق يملك صلاحيات كاملة.
- بلغت الأموال المختلصة مئات الآلاف من الريالات.

تابع نشاط تدريبي (٢)



المطلوب من النشاط

← تحديد المشكلة.

← تحليل الأسباب.

← تحديد المخاطر.

← اقتراح الحلول الحوكمية.

مواضيع اليوم التدريبي الأول

أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي – السلطة العليا - الجمعية العمومية أو مجلس الأمناء

السلطة العليا:

- تعد الجمعية العمومية هي السلطة التشريعية العليا والمآل الأخير لصناعة القرار في المنظمات غير الربحية. تتشكل من مجموع الأعضاء العاملين الذين يحملون صفة العضوية نظاماً، وهي الكيان الذي يمنح المنظمة شرعيتها القانونية والمجتمعية.
- لا تقتصر وظيفتها على الحضور الرمزي، بل هي "صمام الأمان" الذي يراقب أداء مجلس الإدارة، ويصادق على التقارير المالية والخطط الاستراتيجية، ويملك الصلاحية الحصرية لتعديل الأنظمة الأساسية أو حل المنظمة.
- تجسد مبدأ "الرقابة الجماعية" وتمنع استئثار القلة بالقرار، مما يجعلها الركيزة الأولى في مثلث الحوكمة (الرقابة، الشفافية، والمساءلة).

مفهوم الجمعيات العمومية

- تعد الجمعية العمومية أعلى سلطة تنظيمية ورقابية في المنظمة، خصوصاً في المنظمات غير الربحية. فهي تمثل الإطار الذي يجتمع فيه الأعضاء المؤسسون أو الأعضاء العاملون لممارسة دورهم في توجيه المنظمة ومراقبة أدائها وضمان تحقيق أهدافها ورسالتها.
- من منظور الحوكمة المؤسسية، تمثل الجمعية العمومية مصدر الشرعية المؤسسية، حيث تستمد منها بقية الهياكل التنظيمية – مثل: مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية – صلاحياتها ومسؤولياتها. فهي الجهة التي تمنح التفويض لمجلس الإدارة لقيادة المنظمة، كما تمتلك في الوقت ذاته سلطة مساءلته ومراجعته.
- لا تقتصر وظيفة الجمعية العمومية على كونها هيئة شكلية للاجتماعات السنوية، بل تمثل منصة حوكمة أساسية تضمن مشاركة الأعضاء في صنع القرار الاستراتيجي ومراقبة الأداء المؤسسي.



أهمية الجمعية العمومية في الحوكمة المؤسسية

تكمّن أهمية الجمعية العمومية في كونها تمثل آلية أساسية لضمان الديمقراطية المؤسسية والمساءلة التنظيمية داخل المنظمات الذي يقوم أساساً على المشاركة المجتمعية والعمل الجماعي.

فمن خلال الجمعية العمومية يتم تحقيق عدة أهداف مؤسسية، من أبرزها:



مكونات الجمعية العمومية

١. تعزيز الشفافية في إدارة المنظمة.
٢. ضمان المساءلة لمجلس الإدارة.
٣. إشراك الأعضاء في صنع القرار الاستراتيجي.
٤. حماية مصالح أصحاب المصلحة.
٥. ضمان استدامة المنظمة واستقرارها التنظيمي.

وبذلك تصبح الجمعية العمومية الضامن الأساسي لتوازن السلطة داخل المنظمة.

مكونات الجمعية العمومية

تتكون الجمعية العمومية عادة من جميع الأعضاء الذين تنطبق عليهم شروط العضوية وفق النظام الأساسي للمنظمة.

وقد تشمل:

- الأعضاء العاملين.
- الأعضاء الفخريين.

ويمارس هؤلاء الأعضاء حقوقهم من خلال الاجتماعات الرسمية للجمعية العمومية التي تعقد بصورة دورية أو استثنائية لمناقشة القضايا المهمة.



صلاحيات الجمعية العمومية

تمتلك الجمعية العمومية مجموعة من الصلاحيات التي تجعلها السلطة العليا داخل المنظمة.

ومن أبرز هذه الصلاحيات:

اتخاذ القرارات

المصيرية

مثل:

- دمج المنظمة.
- حلها.
- تغيير نشاطها.

حل مجلس الإدارة عند

الضرورة

في حال وجود خلل

جسيم في الأداء.

تعديل النظام الأساسي

لها صلاحية تعديل

اللوائح والنظام

الأساسي وفق

الإجراءات النظامية.

اعتماد الميزانية

تقوم الجمعية

العمومية باعتماد

الميزانية السنوية

للمنظمة.

اعتماد التقارير السنوية

تشمل:

- التقرير الإداري.
- التقرير المالي.
- تقرير المراجع الخارجي.

وذلك لضمان الاطلاع

على الأداء المؤسسي.

انتخاب مجلس الإدارة

تقوم الجمعية

العمومية بانتخاب

أعضاء مجلس

الإدارة، مما يمنح

المجلس شرعيته

التنظيمية.

أنواع اجتماعات الجمعية العمومية

تعقد الجمعية العمومية عادة نوعين من الاجتماعات:

الاجتماع غير العادي

يعقد لمناقشة القضايا الاستثنائية،
مثل:

- تعديل النظام الأساسي.
- حل مجلس الإدارة.
- حل المنظمة.

الاجتماع العادي

يعقد بشكل دوري (غالبًا سنويًا)
لمناقشة:

- التقارير السنوية.
- الميزانية.
- الأداء المؤسسي.

دور الحوكمة في الجمعيات العمومية

تعد الحوكمة عنصراً أساسياً في تنظيم عمل الجمعية العمومية وضمان قيامها بدورها المؤسسي بفعالية.

وتتجلى الحوكمة في عدة جوانب رئيسية:

تعزيز المساءلة

تمكّن الحوكمة الجمعية العمومية من محاسبة مجلس الإدارة على أدائه.

ويتم ذلك من خلال:

• مناقشة التقارير.

• تقييم الأداء.

• طرح الأسئلة والاستفسارات.

وهذا يخلق بيئة مؤسسية قائمة على المسؤولية.

تعزيز الشفافية

تفرض الحوكمة على المنظمة تقديم معلومات واضحة لأعضاء الجمعية العمومية، مثل:

• التقارير المالية.

• تقارير الأداء.

• خطط المنظمة.

مما يتيح للأعضاء اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة.

دور الحوكمة في الجمعيات العمومية

تحقيق العدالة المؤسسية

- تضمن الحوكمة أن يتم التعامل مع جميع الأعضاء وفق قواعد واضحة وعادلة، مثل:
- تكافؤ فرص التصويت.
 - وضوح إجراءات الانتخابات.
 - منع تضارب المصالح.

ضمان المشاركة المؤسسية

- تسهم الحوكمة في تعزيز مشاركة الأعضاء في:
- اتخاذ القرارات.
 - اختيار القيادة.
 - توجيه المنظمة.
- مما يعزز الملكية الجماعية للمنظمة.

تنظيم اتخاذ القرار

- توفر الحوكمة إطاراً منظماً لاتخاذ القرارات داخل الجمعية العمومية، من خلال:
- لوائح الاجتماعات.
 - آليات التصويت.
 - تحديد النصاب القانوني.

دور الحوكمة في الجمعيات العمومية

العلاقة بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة تقوم على مبدأ التفويض والمساءلة.

حيث تقوم الجمعية العمومية بـ:

- تفويض مجلس الإدارة بإدارة المنظمة.
- مراقبة أدائه.
- تقييم نتائجه.



دور الحوكمة في الجمعيات العمومية

بينما يقوم مجلس الإدارة بـ:

- تنفيذ توجيهات الجمعية العمومية.
- إدارة المنظمة استراتيجياً.
- تقديم التقارير الدورية للأعضاء.

وهذا التوازن يحقق نظام حوكمة فعال داخل المنظمة.



نشاط تدريبي (٣)



الحالة:

منظمة غير ربحية تلقت تبرعات لمشروع إسكان خيري.

لكن تبين أن:

- جزءاً كبيراً من الأموال صرف على مصروفات إدارية.
- بعض المصروفات لا علاقة لها بالمشروع.

تابع نشاط تدريبي (٣)



المطلوب من النشاط

← تحديد المشكلة.

← تحليل الأسباب.

← تحديد المخاطر.

← اقتراح الحلول الحوكمية.

التحديات التي تواجه الجمعيات العمومية

رغم أهميتها، تواجه الجمعيات العمومية عدة تحديات، منها:

• قد يؤدي إلى ضعف الرقابة.

ضعف مشاركة الأعضاء؛

• مما يجعل الاجتماعات شكلية.

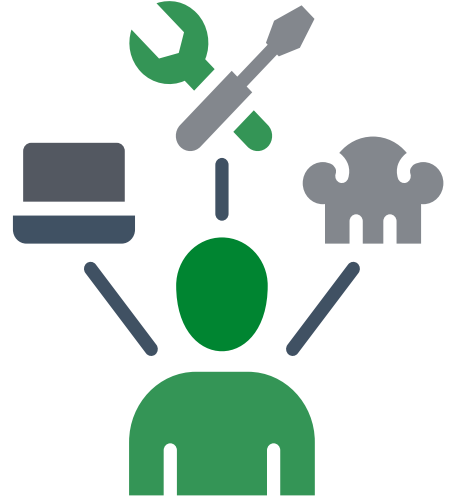
نقص الوعي بالحوكمة؛

• مما يقلل من جودة القرارات.

ضعف الاطلاع على التقارير؛

• على القرارات المؤسسية.

سيطرة بعض الأفراد؛



اليوم التدريبي الثاني

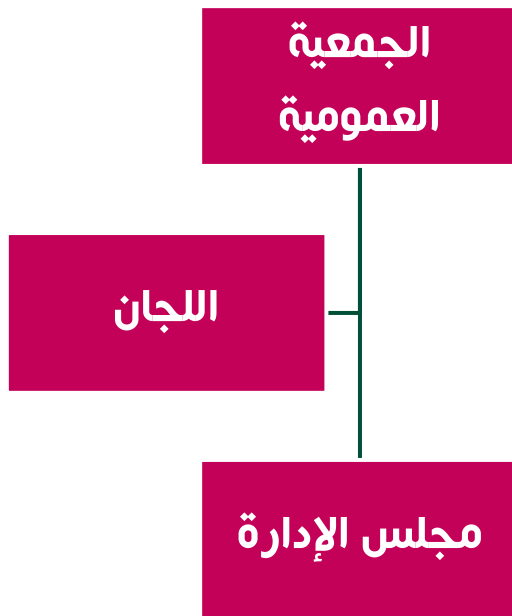
مواضيع اليوم التدريبي الثاني

⇐ اللجان الرقابية (المراجعة، الترشيحات، والمكافآت).

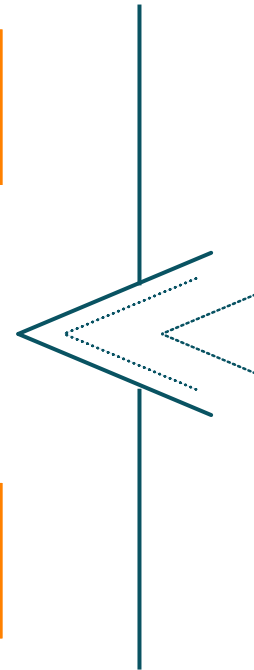
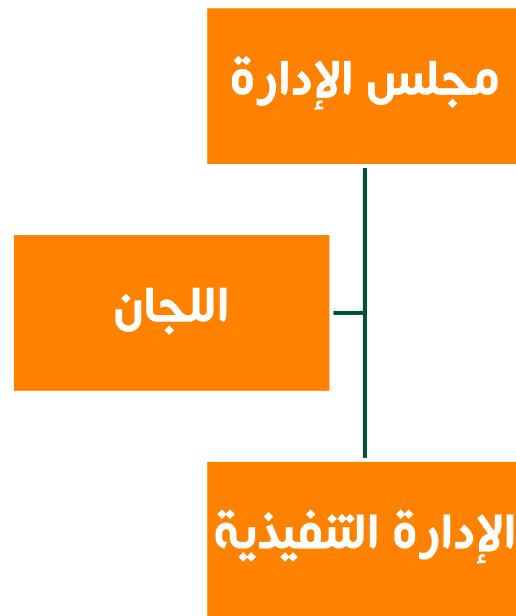
⇐ مجلس الإدارة.

⇐ الإدارة التنفيذية.

النموذج الثاني



النموذج الأول



أين يكون الموضع المناسب للجان في هيكل المنظمة؟

معايير التفضيل بين الخيارين:

عمر المنظمة

حجم المنظمة

طبيعة أعمال المنظمة

سيطرة بعض الأفراد:

مواضيع اليوم التدريبي الثاني

⇐ اللجان الرقابية (المراجعة، الترشيحات، والمكافآت).

اللجان الرقابية

لجنة المراجعة (Audit Committee)

لجنة المراجعة هي لجنة مستقلة منبثقة من مجلس الإدارة، تعنى بالإشراف على سلامة التقارير المالية، وكفاءة نظام الرقابة الداخلية، واستقلالية المراجع الداخلي والخارجي.

وتعد هذه اللجنة حجر الزاوية في منظومة الحوكمة؛ لأنها تمثل خط الدفاع المؤسسي ضد الفساد المالي وسوء الإدارة.

لجنة المراجعة (Audit Committee)

في المنظمات المتقدمة، تُعد لجنة المراجعة الوسيط بين:

- الإدارة التنفيذية.
- المراجع الداخلي.
- المراجع الخارجي.
- مجلس الإدارة.

مما يضمن توازن السلطة والرقابة داخل المنظمة.

لجنة المراجعة (Audit Committee)

أهداف لجنة المراجعة

١. تعزيز النزاهة المالية للمنظمة.
٢. ضمان موثوقية التقارير المالية.
٣. مراقبة فاعلية نظام الرقابة الداخلية.
٤. دعم استقلالية المراجعة الداخلية والخارجية.
٥. الحد من المخاطر المالية والتشغيلية.



لجنة المراجعة (Audit Committee)

الرقابة على المراجعة الداخلية

تشرف اللجنة على:

١. خطة المراجعة الداخلية.

٢. تقارير المراجعين الداخليين.

٣. متابعة تنفيذ التوصيات.

وبذلك تصبح المراجعة الداخلية أداة تطوير لا مجرد أداة تفتيش.



لجنة المراجعة (Audit Committee)

تقييم نظام الرقابة الداخلية

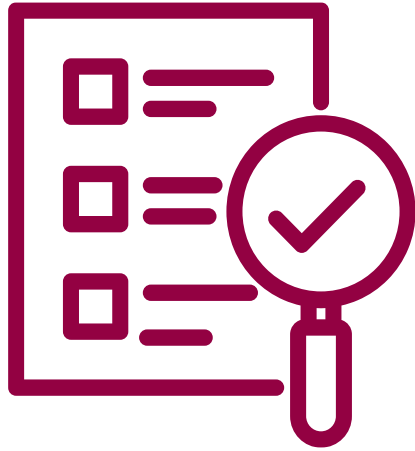
تقوم اللجنة بتحليل:

١. كفاءة الضبط المالي.

٢. ضوابط الصرف.

٣. سياسات مكافحة الاحتيال.

وذلك لضمان بيئة رقابية قوية.



لجنة المراجعة (Audit Committee)

خصائص لجنة المراجعة الفعالة

اللجنة الفعالة تتسم بـ:

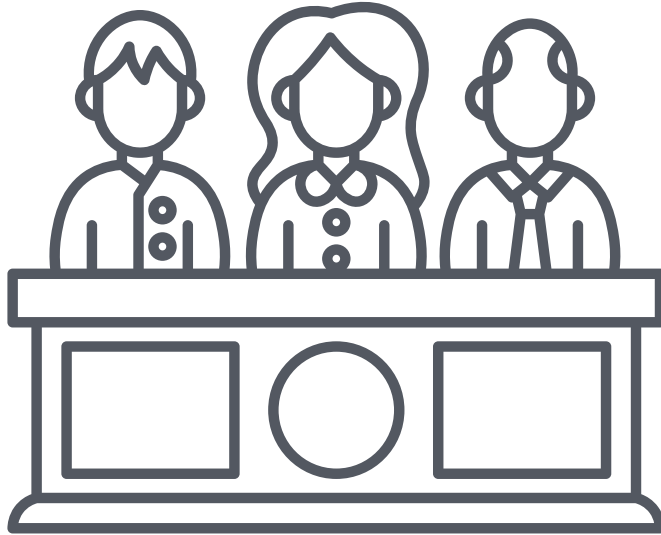
- الاستقلالية عن الإدارة التنفيذية.
- الخبرة المالية والمحاسبية.
- القدرة على التحليل النقدي.
- الشفافية في التقارير.

لجنة الترشيحات (Nomination Committee)

لجنة الترشيحات هي المسؤولة عن اختيار القيادات المؤسسية وتطوير هيكلها بما يحقق الكفاءة والتوازن.

وتعد هذه اللجنة مسؤولة عن بناء القيادة المؤسسية المستقبلية.

فهي لا تختار الأفراد فقط، بل تصمم التركيبة القيادية المثالية للمنظمة.



لجنة الترشيحات (Nomination Committee)

الأهداف الاستراتيجية

تهدف لجنة الترشيحات إلى:

١. ضمان وجود قيادات مؤهلة في مجلس الإدارة.

٢. تحقيق التوازن في الخبرات والمهارات.

٣. تعزيز التنوع المعرفي والمؤسسي.

٤. تطوير خطط الإحلال القيادي.



لجنة الترشيحات (Nomination Committee)

المهام الرئيسية

تقوم اللجنة بـ:

- تحديد المهارات المطلوبة في المجلس.
- تقييم المرشحين.
- رفع التوصيات للجمعية العمومية.

الهدف هو ضمان أن المجلس يمتلك كفاءة إستراتيجية متنوعة.

لجنة الترشيحات (Nomination Committee)

تقييم أداء مجلس الإدارة والتخطيط للتعاقد الوظيفي

تشرف اللجنة على:

• تقييم أداء المجلس.

• تقييم اللجان المنبثقة.

• تقييم الأعضاء بشكل فردي.

وذلك بهدف تحسين الأداء المؤسسي باستمرار.



لجنة الترشيحات (Nomination Committee)



تطوير سياسات الحوكمة

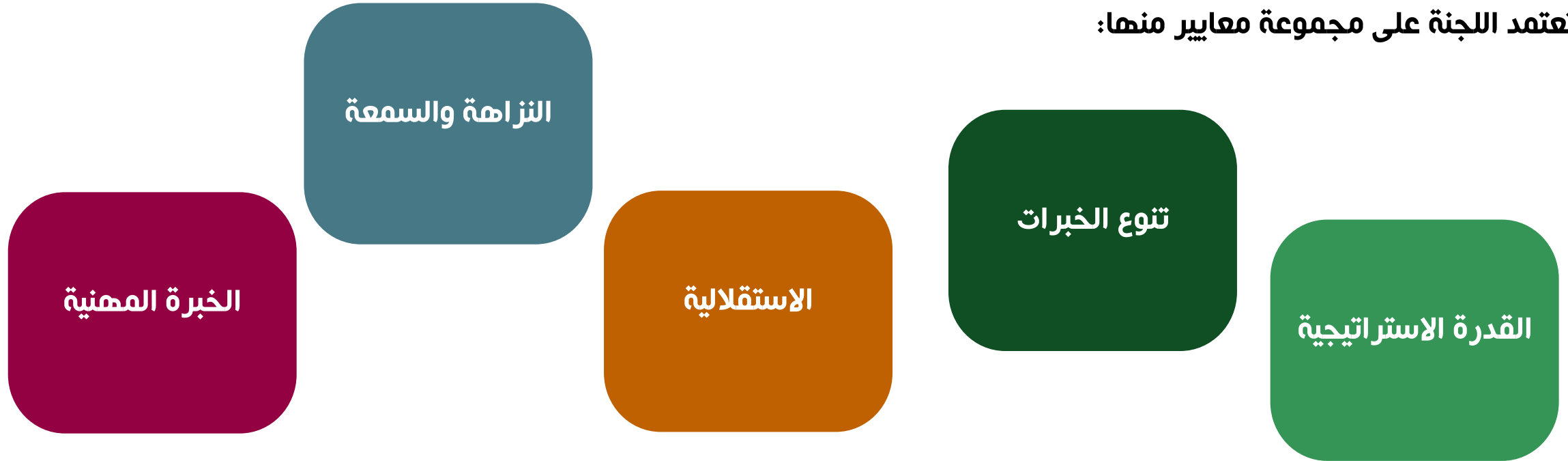
تسهم اللجنة في:

- تحديث لوائح المجلس.
- وضع معايير العضوية.
- تنظيم العلاقة بين المجلس والإدارة.

لجنة الترشيحات (Nomination Committee)

معايير اختيار أعضاء مجلس الإدارة

تعتمد اللجنة على مجموعة معايير منها:



لجنة المكافآت (Remuneration Committee)

لجنة المكافآت هي اللجنة المسؤولة عن تصميم سياسات التعويضات والحوافز للقيادات التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة.

وهي تلعب دورًا بالغ الأهمية في تحقيق التوازن بين الأداء والمكافأة.

فإذا صُممت سياسات المكافآت بشكل خاطئ، فقد تؤدي إلى:

- تشجيع المخاطر غير المحسوبة.

- تضارب المصالح.

- ضعف الأداء المؤسسي.



لجنة المكافآت (Remuneration Committee)

الأهداف الاستراتيجية

تهدف لجنة المكافآت إلى:

١. تحفيز الأداء المؤسسي.

٢. جذب الكفاءات القيادية.

٣. تحقيق العدالة في التعويضات.

٤. ربط المكافآت بالأداء الفعلي.

لجنة المكافآت (Remuneration Committee)

المهام الرئيسية

تحدد اللجنة:

• الرواتب.

• الحوافز.

• المكافآت السنوية.

• المزايا الإضافية.

بما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

لجنة المكافآت (Remuneration Committee)

ربط المكافآت بالأداء

تعتمد اللجنة على مؤشرات أداء مثل:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- النمو المؤسسي.
- الكفاءة التشغيلية.

وذلك لضمان أن المكافآت مبنية على الإنجاز الحقيقي.



لجنة المكافآت (Remuneration Committee)

مراجعة تعويضات الإدارة العليا

تشرف اللجنة على مكافآت:

• الرئيس التنفيذي.

• الإدارة العليا.

• أعضاء مجلس الإدارة.

لضمان عدم وجود مبالغة أو تضارب مصالح.



لجنة المكافآت (Remuneration Committee)

ضمان الشفافية

تعمل اللجنة على:

- الإفصاح عن سياسات المكافآت.
- توضيح معايير الحوافز.
- منع التفاوت غير المبرر.



أهمية اللجان كأدوات مساعدة للمجلس في الحوكمة

تخصيص الموارد؛

تمكين المجلس من

دراسة القضايا

المعقدة (مالية،

قانونية، تقنية) عبر

خبراء متخصصين.

تركيز الجهد؛

تخفيف العبء عن

المجلس ليتفرغ للدور

الاستراتيجي، بينما

تفوص اللجان في

التفاصيل الفنية.

الاستقلالية والحياد؛

توفير بيئة للمراجعة

والتدقيق بعيداً عن

ضغوط الإدارة

التنفيذية.

سرعة اتخاذ القرار؛

تجهيز التوصيات

المدروسة للمجلس،

مما يرفع من جودة

وسرعة القرارات

السيادية.

مهام الترشيحات (وضع معايير اختيار القيادات وتقييم الأداء)

← وضع معايير اختيار القيادات: تحديد الكفايات والمهارات المطلوبة لكل منصب قيادي (مجلس الإدارة والمدير

التنفيذي).

← تخطيط التعاقب القيادي: ضمان وجود صف ثانٍ من القادة لضمان استمرار المنظمة عند شغور المناصب.

← تقييم الأداء الدوري: قياس فاعلية أعضاء المجلس واللجان والمدير التنفيذي بناءً على مستهدفات واضحة.

← تصميم هيكل المكافآت: وضع سياسة عادلة للمكافآت والتعويضات (بما يتوافق مع الأنظمة السعودية للقطاع غير

الربحي) لضمان استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها.

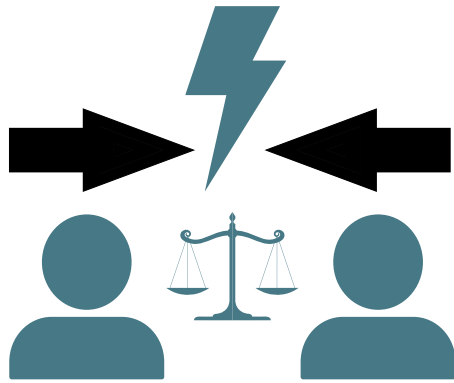
أهمية اللجان في منع تضارب المصالح والمحسوية

← **مأسسة القرار:** تحويل قرارات التوظيف والتعاقد من "رغبة فردية" إلى "مسار مؤسسي" خاضع لنقاش اللجنة.

← **العزل الرقابي:** فصل سلطة التنفيذ عن سلطة اختيار الموردين أو الموظفين، مما يخلق منافذ المحسوية.

← **الإفصاح الإلزامي:** تفرض اللجان نماذج إفصاح دورية تمنع أعضاء المجلس أو الإدارة من استغلال مناصبهم لمصالح خاصة.

← **الحياد الفني:** اعتماد معايير "الجدارة" و"التنافسية" كبديل عن "القربة" و"المعرفة الشخصية".



تشكيل اللجان وضروة وجود أعضاء مستقلين

← **آلية التشكيل:** يتم اختيار أعضاء اللجان بقرار من مجلس الإدارة، مع تحديد مهامهم وصلاحياتهم ومدة عضويتهم في "ميثاق اللجنة".

← **ضروة الأعضاء المستقلين:** * تعريف المستقل: عضو لا تربطه بالمنظمة أو قياداتها أي علاقة (مالية، وظيفية، أو قرابة) قد تؤثر على حياد قراراته.

← **كسر "جمود الفكر":** العضو المستقل يأتي بخبرات من خارج المنظمة ويقدم رؤية نقدية موضوعية.

← **التوازن الهيكلي:** الجمع بين أعضاء من المجلس (لضمان الربط الاستراتيجي) وأعضاء مستقلين (لضمان النزاهة الرقابية).

← **الحد الأدنى:** تشترط لوائح الحوكمة الحديثة وجود عضو مستقل واحد على الأقل في اللجان الحساسة (مثل: لجنة المراجعة).



نشاط تدريبي (٤)



الحالة:

رئيس مجلس إدارة منظمة غير ربحية قام بتعيين:

- أحد أقاربه مديرًا ماليًا.
- قريبًا آخر مسؤولاً عن المشتريات.

لاحقًا ظهرت مخالفات مالية.

تابع نشاط تدريبي (٤)



المطلوب من النشاط

← تحديد المشكلة.

← تحليل الأسباب.

← تحديد المخاطر.

← اقتراح الحلول الحوكمية.

مواضيع اليوم التدريبي الثاني

← مجلس الإدارة.

مجلس الإدارة (Board of Directors)

- الهيئة القيادية العليا المسؤولة عن رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة والإشراف على أدائها وضمان تحقيق أهدافها وفق مبادئ الحوكمة.



- يمثل المجلس السلطة الرقابية والاستراتيجية العليا في المنظمة.
- يعد مجلس الإدارة حارس الحوكمة المؤسسية.

مكونات مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة عادة من:

• رئيس مجلس الإدارة.

• نائب الرئيس.

• أعضاء المجلس.

• اللجان المنبثقة من المجلس.

مثل:

• لجنة المراجعة.

• لجنة الترشيحات.

• لجنة المكافآت.



وظائف مجلس الإدارة

تقييم الأداء المؤسسي

- مراجعة تقارير الأداء والنتائج.

حماية مصالح أصحاب المصلحة

- مثل:
 - المستفيدين.
 - المانحين.
 - المجتمع.
 - المستفيدين.

اعتماد السياسات

- اعتماد السياسات المالية والإدارية.

الإشراف والرقابة

- مراقبة أداء الإدارة التنفيذية.

وضع الاستراتيجية العامة

- تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

دور الحوكمة في مجلس الإدارة

تشكيل اللجان المتخصصة

مثل:

- لجنة المراجعة.
- لجنة الترشيحات.
- لجنة المكافآت.

لتحسين جودة
الرقابة.

الرقابة

الإشراف على:

- الأداء المالي.
- الامتثال.
- إدارة المخاطر.

المساءلة

المجلس مسؤول
أمام الجمعية
العمومية وأصحاب
المصلحة.

الشفافية

اتخاذ القرارات
بطريقة واضحة
وقابلة للمراجعة.

الاستقلالية

يجب أن يتمتع
أعضاء المجلس
بالاستقلالية عن
الإدارة التنفيذية.

دور الحوكمة في مجلس الإدارة

العنصر	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية
الدور	استراتيجي ورقابي	تنفيذي وتشغيلي
المسؤولية	وضع السياسات والاستراتيجيات	تنفيذ السياسات والاستراتيجيات
مستوى العمل	المستوى الأعلى في المؤسسة	المستوى التنفيذي
طبيعة القرارات	قرارات استراتيجية طويلة المدى	قرارات تشغيلية يومية
المساءلة	أمام الجمعية العمومية	أمام مجلس الإدارة
الوظيفة الأساسية	التوجيه والرقابة	التنفيذ والإدارة

نشاط تدريبي (٥)



الحالة:

منظمة غير ربحية تعمل في مجال التدريب المهني حصلت على دعم حكومي وتبرعات لتنفيذ برامج تدريب للشباب.

قام رئيس مجلس الإدارة بترسية عقود التدريب على شركة خاصة.

خلال التحقيق تبين أن:

- الشركة مملوكة له بشكل غير مباشر.
- قيمة العقود بلغت عدة ملايين ريال.
- لم يتم الإفصاح عن العلاقة التجارية.

تابع نشاط تدريبي (٥)



المطلوب من النشاط

← تحديد المشكلة.

← تحليل الأسباب.

← تحديد المخاطر.

← اقتراح الحلول الحوكمية.

مواضيع اليوم التدريبي الثاني

الإدارة التنفيذية.

الإدارة التنفيذية (Executive Management)

الإدارة التنفيذية هي الجهاز القيادي المسؤول عن إدارة العمليات اليومية للمنظمة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي يضعها مجلس الإدارة.

فإذا كان مجلس الإدارة يمثل العقل الاستراتيجي للمنظمة، فإن الإدارة التنفيذية تمثل الذراع التنفيذي الذي يحول الخطط إلى نتائج فعلية.

وتعمل الإدارة التنفيذية على ضمان أن تتحول:

- الرؤية إلى برامج.
- الاستراتيجيات إلى خطط تشغيلية.
- الخطط إلى نتائج قابلة للقياس.



مكونات الإدارة التنفيذية

عادة تتكون الإدارة التنفيذية من:

الفرق التشغيلية

وهم الموظفون الذين
يقومون بتنفيذ الأنشطة
والبرامج اليومية.

الإدارة الوسطى

مثل:

- مديري الأقسام.
- مديري المشاريع.
- رؤساء الوحدات.

وهم المسؤولون عن ترجمة
الاستراتيجيات إلى خطط عمل.

القيادة التنفيذية العليا

مثل:

- المدير التنفيذي.
- المدير المالي.
- مدير العمليات.
- مدير البرامج.

وتكون مسؤولة عن القيادة العامة
للمنظمة.

وظائف الإدارة التنفيذية

تقوم الإدارة التنفيذية بعدة وظائف أساسية:

إدارة العمليات

الإشراف على سير العمل
اليومي للمنظمة.

إدارة الموارد

إدارة الموارد المالية
والبشرية والتقنية.

تنفيذ الاستراتيجية

تحويل الخطط
الاستراتيجية إلى خطط
تشغيلية.

إدارة المخاطر

التعامل مع المخاطر
التشغيلية والمالية
والقانونية.

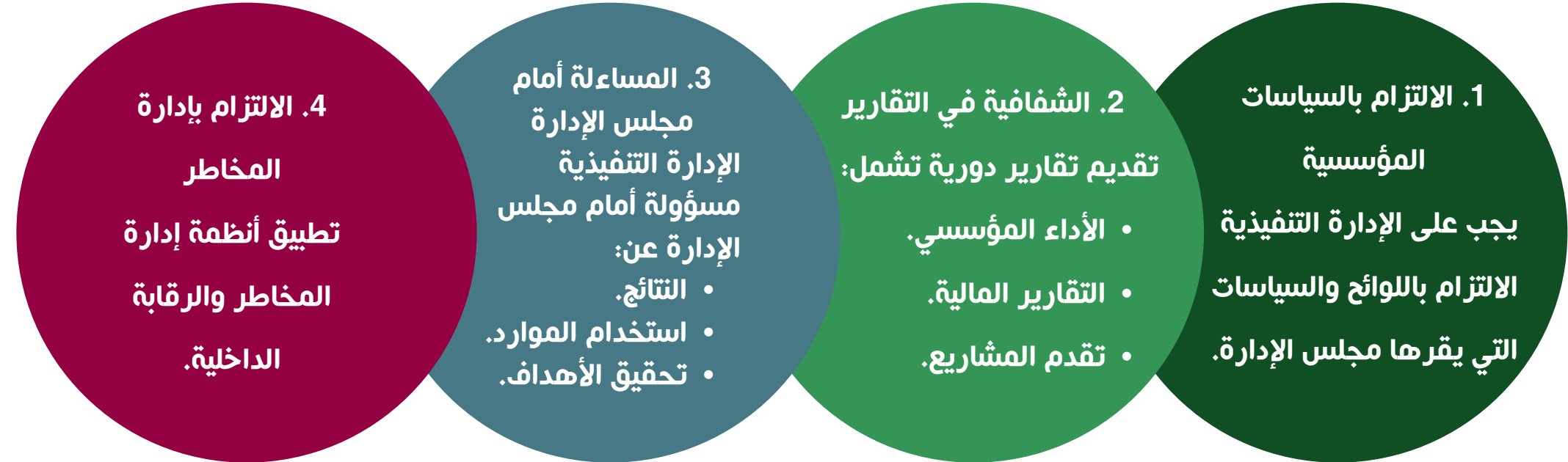
تحقيق الأهداف

ضمان تحقيق الأهداف
الاستراتيجية للمنظمة.

دور الحوكمة في الإدارة التنفيذية

الحوكمة داخل الإدارة التنفيذية تهدف إلى ضبط الأداء وتحقيق الشفافية والمساءلة.

وتظهر من خلال عدة آليات:



شكراً لكم

قائمة المراجع

- رؤية السعودية ٢٠٣٠
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
- البنك الدولي (World Bank)
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)
- الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين (SOCPA)

قائمة المراجع

- COSO – Committee of Sponsoring Organizations
- معهد المدققين الداخليين (IIA)
- Charity Commission (UK)
- Robert A. G. Monks – Corporate Governance
- Chris Cornforth – Governance in Nonprofit Organizations