

# دليلك نحو حوكمة فعالة في القطاع غير الربحي

الأصدار الأول

إعداد :  
عبدالله الزبيدي



هذا الدليل استرشادي للتعريف بالحوكمة و كيف للجمعية أن تطبق مفهوم الحوكمة ، وحاولت أن أبسط المعلومة و أركز على المتطلبات الرئيسية لتحقيق **حوكمة فعالة في الجمعيات** ، واسأل الله ان يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه ، و أقدم شكري لكل من ساهم في هذا العمل بنصيحة او انتقاد أو ملاحظة أو معلومة .

## عبدالله الزبيدي

اخصائي حوكمة القطاع غير الربحي  
مدير الموارد البشرية بجمعية البر الأهلية بالمظيلف  
مؤسس موقع أثر لتطوير القطاع غير الربحي

[www.a3r.org](http://www.a3r.org)

## تعريف الحوكمة:

هي توفير الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة في الجمعية وتحفظ حقوقهم من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعية عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة

## أهداف الحوكمة:

- الفاعلية
- تعظيم الأثر الاجتماعي
- التمكين
- الحماية
- الموثوقية

## فوائد تطبيق الحوكمة :

١. ضبط العلاقة بين حقوق الأطراف ذات العلاقة تضمن حقوق كل من له صلة بالجمعية وتعين على إشراكهم في اتخاذ القرارات المصيرية
٢. تساهم في نجاح الجمعية وتحقيق الأثر المستدام
٣. تساعد الجمعيات على تحقيق النمو المستدام -حتى مع تغير مجلس الإدارة المنتخب
٤. تساهم في حماية الجمعية وأعضائها عند المساءلة القانونية
٥. عين على الإدارة الفعالة وتشجع الجمعيات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية وغير البشرية
٦. تسهل عملية الرقابة والإشراف على أداء الجمعية لضمان الأداء الجيد للجمعية والعمل بمهنية احترافية
٧. تساهم في مكافحة الفساد المالي وتجنب تعارض المصالح
٨. تسهل عملية الشفافية والإفصاح عن المعلومات
٩. تزيد من فرصة الحصول على المنح الحكومية وغير الحكومية عند تطبيق المعايير المطلوبة



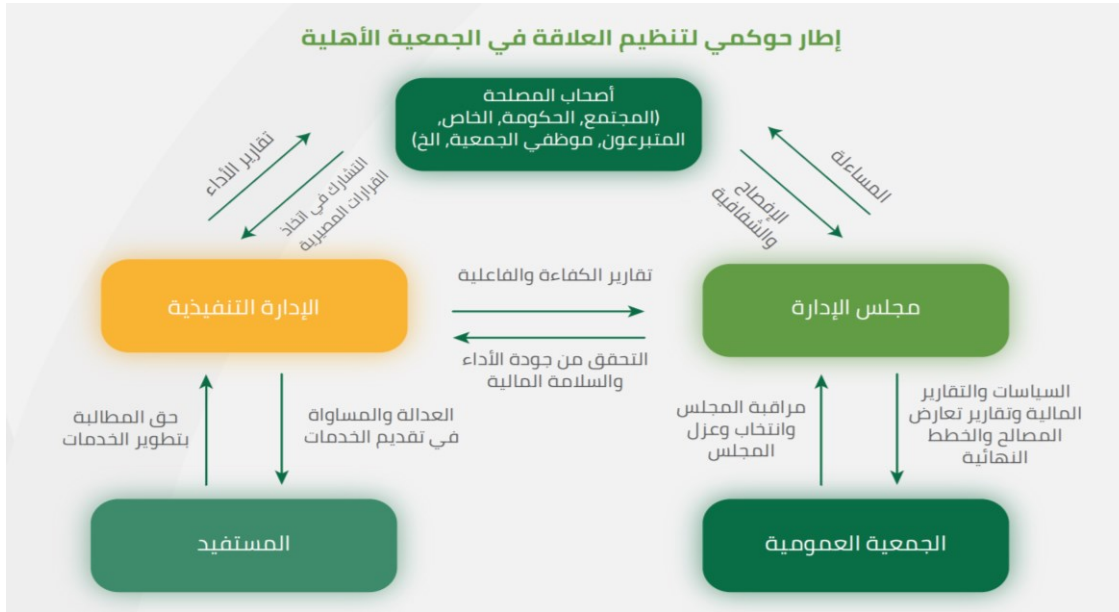
## مبادئ الحوكمة :

- المسؤولية
- المساءلة
- الشفافية
- العدالة

## الأطراف ذات العلاقة :

خارجي : يشمل جميع أصحاب المصلحة الذين لهم تأثير مباشر أو غير مباشر على الجمعية  
داخلي : الجمعية العمومية ، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية بما فيها العاملين بالجمعية

## الإطار التنظيمي للحوكمة:



المصدر : الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية - دليل تعريفى - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية



## خطوات تطبيق الحوكمة في الجمعيات:

أولاً: حوكمة اللائحة الأساسية :

تعتبر اللائحة الأساسية هي المصدر الرئيسي للتشريع داخل الجمعية وتتم حوكمتها في عدة نقاط:

- ١- يجب أن تكون اللائحة معتمدة من الوزارة.
- ٢- أن تحتوي على طريقة انشاء الفروع داخل المملكة واختصاصاتها.
- ٣- تبين اللائحة بوضوح فئات وشروط و أحكام العضوية.
- ٤- أن توضح اللائحة طريقة انتخاب رئيس مجلس الإدارة ونائبه والمشراف المالي .
- ٥- أن تحدد اللائحة مهام مجلس الإدارة والمشراف المالي .
- ٦- أن تحدد اللائحة آلية تشكيل اللجان (الدائمة والمؤقتة ) واختصاصاتها و طريقة عملها

**ملاحظة:** عند التعديل على اللائحة يجب ان يعرض مجلس الإدارة التعديل ومبرراته في اجتماع الجمعية العمومية وتتم الموافقة عليه وبعد ذلك يرفع للوزارة لاعتماده



### قيم لائحتك الأساسية

هل هي معتمدة	هل تحدد فئات وشروط وأحكام العضوية	هل حددت مهام مجلس الإدارة والمشراف المالي
هل تحتوي على طريقة انشاء الفروع	هل تبين طريقة انتخاب المجلس رئيس المجلس ونائبه والمشراف المالي	هل حددت اية تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة

لتحميل نسخة استرشادية من اللائحة الأساسية <https://www.a3r.org/?p=7&i=33>



ثانيا: حوكمة الجمعية العمومية :

تم حوكمة الجمعية العمومية عن طريق مجموعة خطوات تساهم في تبني بيئة جاذبة وفعالة لأعضاء الجمعية وذلك من خلال:

- ١- وجود آلية واضحة ومعتمدة من مجلس الإدارة توضح طريقة انضمام عضو الجمعية العمومية
- ٢- اصدار بطاقات وتسليمها لعضو الجمعية العمومية تتضمن بياناته وبيانات العضوية ( رقمها - نوعها - تاريخ انضمامه )
- ٣- ان يكون هناك اجتماع سنوي لأعضاء الجمعية العمومية لمناقشة ما يلي :
  - أ. الخطة الاستراتيجية للجمعية وإقرارها
  - ب. الخطة التشغيلية
  - ج. الميزانية التقديرية
  - د. القوائم المالية
  - هـ. الاستثمار
- ٤- يجب أن يدعو الرئيس اعضاء الجمعية العمومية للاجتماع بخطاب رسمي بمدة لا تقل عن ١٥ يوم عن موعد الاجتماع ويجب ان يشمل الخطاب: ( موعد الاجتماع - مقر الاجتماع - جدول الاعمال )
- ٥- لابد من موافقة الوزارة على الاجتماع
- ٦- يقتصر حضور اجتماع الجمعية العمومية على الأعضاء الذين تجاوزت عضويتهم ستة أشهر وتم سداد رسوم العضوية .

يجب أن يكون لدى الجمعية سجل متكامل و محدث بأسماء أعضاء الجمعية العمومية



### ثالثا : حوكمة مجلس الإدارة :

مجلس الإدارة هو المسؤول مسؤولية كاملة عن الجمعية و حوكمة مجلس الإدارة تتم عن طريق:

- ١- إفصاح مجلس الإدارة وجميع العاملين لضمان عدم تعارض المصالح .
- ٢- أن تتم اجتماعات مجلس الإدارة مرة واحد على الأقل كل ٣ أشهر .
- ٣- يجب أن لا يكون احد أعضاء مجلس الإدارة من أصحاب الفضيلة في السلك القضائي .
- ٤- يجب أن يعين مجلس الإدارة مدير تنفيذي و محاسب للجمعية ورفع بياناتهم للوزارة لأخذ الموافقة على تعيينهم .
- ٥- يجب أن يعين مجلس الإدارة مراجع داخلي لمراجعة وتحديث اللوائح والسياسات .
- ٦- يجب أن يشكل مجلس الإدارة لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية .
- ٧- تشكيل اللجنة التنفيذية واللجان الدائمة والمؤقتة .
- ٨- مناقشة واعتماد التقارير المالية الربعية و القوائم المالية .
- ٩- إعداد تقرير سنوي عن البرامج والأنشطة المنفذة واعتماده من الجمعية العمومية .



## رابعاً : الحوكمة الإدارية :

لضمان حوكمة داخلية فعالة في الجمعية يجب أن تكون هناك سياسات ولوائح تضمن أن تتم المعاملات بشكل صحيح لجميع الأطراف وتشمل وجود اللوائح والسياسات المنظمة للعلاقات بين الأطراف و اعتمادها من مجلس الإدارة وهذه اللوائح هي :

١- نظام الرقابة الداخلي	١٢- دليل مؤشرات وإجراءات عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب
٢- سياسة تعارض المصالح	١٣- سياسة قواعد السلوك
٣- سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات	١٤- سياسة مصفوفة الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
٤- سياسة خصوصية البيانات	١٥- لائحة صلاحيات مجلس الإدارة
٥- سياسة الاحتفاظ بالوثائق واتلافها	١٦- لائحة تعيين المدير التنفيذي
٦- سياسة جمع التبرعات	١٧- اختصاصات المشرف المالي
٧- سياسة تنظيم العلاقة مع المستفيد وتقديم الخدمات	١٨- سياسة اليات الرقابة والاشراف على الجمعية وفروعها ومكاتبها
٨- سياسة إدارة المتطوعين	١٩- سياسية إدارة المخاطر
٩- لائحة الموارد البشرية	٢٠- تقييم المخاطر المتأصلة والكامنة
١٠- سياسة الاشتباه بعمليات غسل الأموال وجرائم تمويل الإرهاب	٢١- سياسة التعامل مع الشركات المنفذين والأطراف الثلاثة
١١- سياسة الوقاية من عمليات غسل الأموال وجرائم تمويل الإرهاب	

لتحميل نسخة استرشادية من اللوائح والسياسات [www.a3r.org](http://www.a3r.org)



### السجلات الإدارية :

- يجب على الجمعية أن تحتفظ بالسجلات الإدارية ويسهل الوصول اليها ومن أهم هذه السجلات :
- ١- سجل اجتماعات الجمعية العمومية
  - ٢- سجل اجتماعات مجلس الإدارة
  - ٣- سجلات المستفيدين والمساعدات التي قدمت لهم





خامساً: الحوكمة المالية :

تتضمن الحوكمة المالية ما يلي :

- ١- ان تتناسب مؤهلات المشرف المالي مع منصبه.
- ٢- وجود لائحة مالية معتمدة.
- ٣- أعداد تقارير مالية ربعية وسنوية معتمدة.
- ٤- مدقق خارجي معتمد .
- ٥- العمل وفق الدليل المحاسبي الموحد .
- ٦- وجود سياسيات ولوائح ومؤشرات لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب .
- ٧- تقديم برامج توعوية لجميع العاملين لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب



سادساً: حوكمة الموقع الإلكتروني :

يجب على كل جمعية أن يكون لديها موقع إلكتروني محدث، ولضمان سلامة حوكمة موقع الجمعية يجب ان يحتوي الموقع على ما يلي :

١- اللائحة الأساسية وجميع اللوائح والسياسات المعتمدة	٨- فروع الجمعية ومكاتبها
٢- الخطة الاستراتيجية والتشغيلية	٩- الوظائف القيادية الشاغرة
٣- بيانات مجلس الإدارة وأعضاء الجمعية العمومية	١٠- قرارات الاستثمار والتملك
٤- بيانات المدير التنفيذي والموظفين القيادين	١١- التقارير المالية السنوية والربعية
٥- تقارير الخدمات المقدمة للمستفيدين	١٢- النموذج الشامل
٦- اجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة	١٣- استبيان قياس رضا أصحاب العلاقة
٧- بيانات اللجان وأعضاءها واختصاصاتها	١٤- نتائج استبيان قياس رضا أصحاب العلاقة



هنا تستطيع تقييم جمعيتكم في الحوكمة

<https://www.a3r.org/?p=9>





أسعد بملاحظاتكم و اقتراحاتكم

جوال : ٠٥٤٦٨٦٩٦٢

البريد الالكتروني : [Alzobidy.aa@gmail.com](mailto:Alzobidy.aa@gmail.com)

الموقع الالكتروني : [www.a3r.org](http://www.a3r.org)

تويتر : @aalzobidy

