



الأكاديمية المالية  
THE FINANCIAL ACADEMY

HAW`KAMAH  
SOLUTIONS

IN CO-OPERATION WITH  
H.S.C  
Sustainability & Growth Partners

تقرير عن

# ندوة حوكمة المنظمات غير الربحية

Corporate Governance of Non-profit Organizations

- الحوكمة ضرورة مُلحة في القطاع غير الربحي.
- المنظمات غير الربحية في المملكة على الطريق الصحيح ولديها الممكّنات لتطبيق الحوكمة.
- يختلف مستوى تطبيق الحوكمة في المنظمات غير الربحية بشكل ملحوظ في المملكة.
- المساءلة وكفاءة الأداء، والقيم الأخلاقية والنزاهة هي أهم مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي.

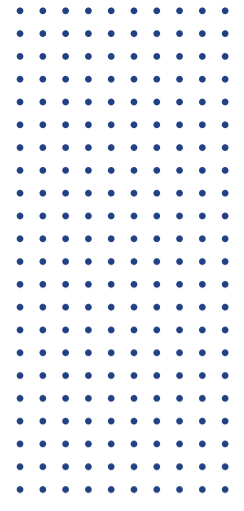


# مقدمة

كغيرها من المؤسسات سواءً الحكومية أو الخاصة، تسعى المنظمات غير الربحية - بوصفها شريكًا أساسيًا في التنمية - إلى الالتزام بإطار الحوكمة التي أقرتها الدولة والتعليمات الصادرة بهذا الخصوص، بهدف تعزيز المساءلة عن أداؤها ورفع مستوى الشفافية وبالتالي تعزيز الاستدامة، وذلك كله يصب في تحسين أداؤها وتسهيل الرقابة على تنفيذ أنشطتها وخططها من قبل الدولة والمانحين والمستفيدين على حدٍ سواء.

في هذه الندوة تم التعريف بمفهوم الحوكمة ومبادئها وقواعدها ومرجعياتها في المؤسسات والجمعيات الأهلية، وإلقاء نظرة على جهود وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تعزيز الحوكمة فيها، والتزامات المؤسسات والجمعيات الأهلية نحو اللوائح والأنظمة الملزمة لعملها، وتطرقت الندوة كذلك إلى دور الإدارة العليا والعاملين في دعم الحوكمة وتحقيق مبادئها وفق أفضل الممارسات.





# مقدمة عن الندوة

برعاية وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وبالشراكة مع الأكاديمية المالية عقدت شركة حلول الحوكمة، ندوة تفاعلية عبر الإنترنت (Webinar)، شارك فيها أكثر من 500 من منسوبي المؤسسات والجمعيات الأهلية، والمهتمين بالحوكمة المؤسسية والتطوير الإداري، حيث قدم الندوة الأستاذ نايف آل خليفة من خلال ثمانية (8) محاور مركزة، وتم إتاحة وقت للنقاش واستطلاع آراء المشاركين في مسائل ذات علاقة، والإجابة على بعض الاستفسارات، وقد أكد المشاركون من خلال النقاش والمداخلات على ضرورة تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات والجمعيات الأهلية بوصفها ضرورة ملحة، وقابلة للتطبيق بدرجة كبيرة، وعبروا عن وجود تفاوت لافت في التطبيق بين المنظمات غير الربحية في المملكة، وأن المساءلة وكفاءة الأداء، والقيم الأخلاقية والنزاهة هي أهم مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي، وفي هذا التقرير نسلط الضوء على محاور الندوة التفاعلية وإفادات المشاركين وتعليقاتهم وأفكارهم ونتائج الاستطلاع.



# المحاور

## 01 نظرة على القطاع غير الربحي عالميًا ومحليًا

- حجم القطاع
- المساهمة في الناتج المحلي
- التحديات



## 02 مقدمة عن الحوكمة، ودورها في رؤية المملكة 2030

- نموذج الحوكمة
- إمكانات الحوكمة



## 03 مقدمة عن الحوكمة

- المفهوم
- أسباب الظهور
- التطور التاريخي



## 04 تجربة المملكة العربية السعودية في حوكمة الجهات غير الربحية.



## 05 أهمية الحوكمة في القطاع غير الربحي

- منطلقات بناء الحوكمة
- العوائد للمنظمات
- العوائد للجهات الرقابية والمانحة
- العوائد على الأفراد المستفيدين والمانحين



06

## نظرة على الأنظمة المحلية ذات العلاقة

- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية
- نظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب
- نظام جمع التبرعات المعمول بها في المملكة العربية السعودية
- نظام حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية (مكين)



07

## تجربة محلية رائدة في تمكين تطبيق الحوكمة في القطاع غير الربحي



08

## المراجعة الداخلية في المنظمات غير الربحية



09

## الأسئلة والاستفسارات:

- أسئلة يتم طرحها على المشاركين ونشر إجاباتها ومناقشتها معهم
- إجابات على الأسئلة التي يطرحها المشاركون





# نبذة عن مقدم الندوة



## نايف حسين آل خليفة

المملكة العربية السعودية – الرياض

[naif@hawkamah.sa](mailto:naif@hawkamah.sa)



### ● رئيس مجلس إدارة شركة حلول الحوكمة.

- خبير إداري متخصص في الحوكمة والمراجعة الداخلية، والاستثمار وإدارة المخاطر.
- أشرف على مشروع حوكمة مجالس إدارة المنظمات غير الربحية الذي ترعاه مؤسسة الملك خالد الخيرية.
- يشرف حالياً على إدارة المراجعة الداخلية في عدد من المؤسسات غير الربحية الكبرى.
- قاد مشروعاتٍ لمؤسسات حكومية ضمن مبادرات رؤية المملكة 2030.
- متحدثٌ رسمي في منصاتٍ وتجمعاتٍ مهنية لعدد من الجهات منها: (منشآت، جامعة الملك سعود، جامعة الملك خالد، جامعة نورة، الأكاديمية المالية)
- شارك في ورش عمل تحكيم الجدارات المهنية لوظيفة أخصائي حوكمة في القطاع غير الربحي.
- قاد مجموعةً من الشركات، ويشارك ويسهم في تعزيز الرقابة الداخلية لشركاتٍ عدة من خلال عضويات مجالس الإدارة أو لجان المراجعة فيها.

# جانب من آراء المشاركين

نشكركم على هذه الندوة المفيدة والممتعة،  
مضى الوقت ونحن لم نشعر به



أتمنى مشاركة أعضاء مجالس الإدارات بحضور مثل هذه الدورات  
لأن مسؤولية الحوكمة تقع عليهم في أي جمعية



جزاكم الله خيراً. طرح رائع وأسلوب جميل



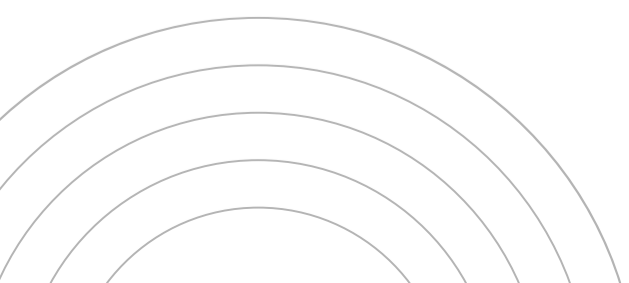
شكراً لكم عرض مميز وشرح رائع، بالتوفيق



الله يعطيكم العافية وشكراً على هذه  
المحاضرة التي نتمنى أن تعقد أمثالها



شكراً لكم، شكراً للأستاذ  
نايف، وبينار كان ناجح، يعطيكم العافية





# أبرز الاستفسارات والإجابات عليها

## ما هو الفرق بين الحوكمة والمراجعة الداخلية؟

● الحوكمة هي مزيج من السياسات والإجراءات والنماذج التي يضعها مجلس الإدارة لإرشاد وتوجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المنظمة لحماية حقوق أصحاب المصالح وتحقيق أهداف المنظمة أما المراجعة الداخلية فهي نشاط مستقل وموضوعي يقدم خدمات توكيدية واستشارية بهدف إضافة قيمة وتحسين فاعلية منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية وبالتالي تعتبر المراجعة الداخلية هي الأداة الهامة للتأكيد على تفعيل منظومة الحوكمة الرشيدة في المنظمة.

● النشاط غير الربحي هو المحرك لجميع أنشطة ومنظمات المجتمع حيث ينمو القطاع بوتيرة سريعة ويساهم في الناتج المحلي بشكل ملحوظ، رغم أن مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي السعودي لاتزال ضعيفة، إلا أنها تنمو بوتيرة مشجعة. حيث تفوق القطاع غير الربحي منذ عام 2013 م. فقد بلغ معدل النمو السنوي لمساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي (4.10%). وهو ما يتسق مع معدلات نمو القطاع في الدول الأخرى.

## كيف تشكل المنظمات الغير ربحية أي فائدة في السوق؟

● تتحقق مبادي الحوكمة الرشيدة من خلال أدوات وآليات ونماذج التطبيق التي لا تختلف كثيرا في مضمونها في أغلب القطاعات وتختلف فقط في بعض تفاصيل التطبيق حسب أهداف ورؤى وطبيعة عمل ذلك القطاع، وفي القطاع الغير ربحي ساهمت الدولة بإنشاء إطار عام لتطبيق منظومة الحوكمة حيث وضعت نظم وقوانين ولوائح تساعد في تطبيق الحوكمة الرشيدة، وعكست تلك النظم واللوائح في نماذج عمل عبر منصة مكنين تساعد المنظمات في الارتقاء بمنظومة الحوكمة لديها.

## ما آلية الحوكمة للجمعية الأهلية وهل يوجد نموذج خاص بذلك؟



كيف يمكن رفع مستوى الثقة لدفع المتبرعين للقطاع الخيري بدلًا من التبرعات المباشرة للمستفيد؟

تتعزز ثقة الداعمين والمتبرعين لمنظمات القطاع الخيري عن طريق الاهتمام بإظهار تطبيق مبادئ الحوكمة "الشفافية، المسئولية، المسائلة، النزاهة" وآلية تطبيق تلك المبادئ حيث هما محل نظر المتبرعين والداعمين وذلك عن طريق الاهتمام بالإفصاح والنشر عن كافة تفاصيل ذلك الدعم من وقت استلامه حتى إنفاقه ويتجلى ذلك بالالتزام بمعايير الالتزام والإفصاح والشفافية والسلامة المالية الصادرة عن الجهات التنظيمية لهذا القطاع، كما يمكن رفع ثقة المتبرعين، من خلال وجود خطة استراتيجية واضحة للمنظمة ومصارف محددة.

إن الحوكمة الرشيدة كمفهوم إداري حديث لم تغفل العنصر البشري كأحد أهم أصحاب المصالح في تحقيق أهداف المنظمة ولذلك عنيت الحوكمة الرشيدة بحوكمة الموارد البشرية بدءاً من اختيار الكفاءات المناسبة للمنظمة وإنشاء السياسات واللوائح التي تحمي مصالحهم بالإضافة إلى تعزيز القيم الأخلاقية ونشر الثقافة الأخلاقية المنشودة لتعزيز الانتماء وحماية الحقوق والارتقاء به لتحقيق أهداف المنظمة.

ما هي أهم النقاط التي يجب التركيز عليها بالنسبة للعاملين في المنظمات غير الربحية عند تطبيق الحوكمة؟

نحن ندرك أهمية الدور الذي تقوم به جمعيات مثل جمعيتكم في خدمة وحماية المجتمع والمحافظة عليه، ولا شك أن ما تواجهون من تحديات يتطلب عملاً جاداً للتغلب عليه ولعل من بعض الأدوات الهامة في التغلب على ضعف الدعم والتبرع لهذه الفئة يتمثل في مضاعفة العمل الإعلامي عن أهمية ذلك الدور وانعكاسه على صلاح المجتمع وحمايته بالإضافة إلى تعزيز مبدأ الشفافية والاهتمام بأداة نشر نتائج دعم المجتمع لجهودكم وأثرها الإيجابي للمجتمع بأثره، ودور الدولة البارز في هذا الجانب.

نحن جمعيه خيريہ نعاني من نقص التبرعات بسبب عدم تقبل المجتمع (الإيدز) ماهي الحلول؟

نعم يوجد تضارب مصالح، فطبقاً لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية لا يجوز استخدام أو تحويل أصول الجمعية سواء الثابتة أو المنقولة في غير المصرف الذي تبرع من أجله أو وقف الأصل من أجله وعلية لا يجوز صرف جزء من التبرعات في إقراض أحد أعضاء المجلس أو العاملين، فضلاً عن توزيع نسبة من التبرعات، وجدير بالذكر أن أعضاء الجمعية العامة المؤسسة للكيان الخيري يقدمون الدعم لهذا الكيان عن طريق رسوم عضوية وأعضاء مجلس الإدارة يختارون من الجمعية العامة ولذلك فإن منح جزء من التبرعات كمكافأة لعضو المجلس حتى وإن كان سبب هذه التبرعات يشكل تضارب واضح في المصالح ويفتح الباب إلى استغلال السلطة والترهب من كيان تم إنشائه بغرض غير ربحي.

هل يعد منح نسبة من تبرع استطاع الحصول عليه أحد أعضاء مجلس الإدارة بعد موافقة مجلس الإدارة من تضارب المصالح؟

هل لجنة المراجعة لها صلاحيات طلب تقارير معينة من إدارة المخاطر بالشركة أم إن التبعية للجنة المراجعة تكون فقط لإدارة المراجعة الداخلية وتكون تبعية إدارة المخاطر للجنة المخاطر؟

● لجنة المراجعة لها كامل الصلاحية في طلب التقارير المالية والرقابية اللازمة من كافة إدارات والأشخاص بالكيان سواء كان ربحياً أو غير ربحي ولجنة المراجعة تتبع إلى مجلس الإدارة مباشرة وطبقاً للأئحة حوكمة الشركات يجوز إنشاء لجنة مخاطر تابعة للمجلس إن رأت الشركة ضرورة لذلك وتكون مرجعيتها لمجلس الإدارة وتكون مهامها متابعة عملية إدارة مخاطر الكيان سواء الربحي أو غير الربحي، كما أن أحد أفضل الممارسات الموجودة هو تكوين لجنة المراجعة وإدارة المخاطر.

● نعم صمّمت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أدوات لتقييم وتفعيل منظومة الحوكمة وتم نشر تلك الأدوات عن طريق منصة "مكين" لحوكمة الجمعيات الأهلية. كما يمكن الاطلاع على نموذج تقييم الحوكمة على موقع شركة حلول الحوكمة.

هل هناك نماذج لتقييم الوضع الحالي للجمعيات يمكن الاستفادة منها؟

ماهي الطريقة الصحيحة لاختيار مجلس الإدارة؟

● يتم اختيار مجلس الإدارة للجمعيات الأهلية عن طريق الترشح من قبل أعضاء الجمعية العمومية التي تنطبق عليهم شروط الترشح لمجلس الإدارة، ويتم التصويت على المرشحين في اجتماع الجمعية العمومية من قبل أعضاء الجمعية العمومية.

● على الرغم من أن المشرع لم يلزم المنظمات غير الربحية بإنشاء لجنة للمراجعة في الوقت الراهن إلا أنه طبقاً لأفضل الممارسات تشكّل اللجنة بقرار من الجمعية العامة العادية وتتكون من أعضاء الجمعية أو من غيرهم، ولا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة (3) ولا يزيد على خمسة (5) لمدة أربعة (4) سنوات، ولا يجوز أن تزيد هذه المدة عن مدة مجلس الإدارة. ويوجد أمثلة لجمعيات ومؤسسات أهلية تُفعل لجان المراجعة الداخلية في المملكة وتدير المراجعة الداخلية وفق المعايير العالمية.

● عند اختيار أعضاء لجنة المراجعة، هل يجب أن يكونوا من أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة للجمعيات الأهلية وهل عضو واحد يكفي؟

هل يمكن للحوكمة التأثير في مرونة العمل؟

● للحوكمة الأثر الفعال في تنسيق الجهود وتنظيم سير العمل دخل المنظمات بشرط التأكد من فعالية تطبيقها التطبيق الأمثل، ورفع معدلات الوعي لدى المناطق بتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة.

● يتمثل دور المراجع الداخلي في تقديم تأكيدات مقبولة على كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية والحوكمة وإدارة المخاطر بغض النظر عن اختلاف طبيعة القطاع.

ما هو دور المراجع الداخلي في الجمعيات والمؤسسات الأهلية؟

ماهي لجان مجلس الإدارة الإلزامي توفرها في المؤسسات الغير ربحية؟ وهل يمكن تسمية مؤسسة/ مؤسسات غير ربحية تطبق أفضل الممارسات في تطبيق الحوكمة على مستوى مجلس الإدارة واللجان؟

● طبقاً لمعيار الامتثال والالتزام الجديد الصادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، لا يوجد في الوقت الراهن إلزام بتكوين لجان تنفيذية أو رقابية.

● يجب التفرقة بين نشاط المراجعة الداخلية كخط دفاع ثالث وفقاً للمعايير الدولية المنظمة للمهنة، بحيث يجب ضمان استقلاليته عن طريق التبعية لمجلس الإدارة أما بخصوص الحوكمة فطبقاً لطبيعة مهامها تتحدد تبعيتها سواء تنفيذية أو إشرافية.

هل يتعارض مع مصلحة العمل أن تكون إدارة التميز المؤسسي مسؤولة عن الحوكمة والمراجعة الداخلية؟

ماهي مهام مسؤول  
الحوكمة في القطاع الغير  
ربحي؟

تختلف حسب الدور المناط به من قبل مجلس الإدارة، اما تقييم فاعلية الحوكمة عن طريق خدمات التأكيد والتحسين، أو قياس مدى التزام المنظومة بالأطر واللوائح المرجعية للقطاع.

يمكن التغلب على ذلك عن طريق الاستعانة ببيوت الخبرة والاستشاريين والقائمين على إعداد الخطط والبرامج والاستراتيجيات، وعمل المقارنات المرجعية مع أفضل الممارسات لبيئات عمل مشابهة.

تعاني الجمعيات من ضعف  
التخطيط فكيف يمكن  
التغلب على ذلك؟

يتمثل الفارق بين التخطيط والحوكمة في أن التخطيط هو جزء من العملية الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف وبذلك يكون التخطيط جزء من منظومة الحوكمة التي تعني بالتوجيه والإرشاد والاشراف والرقابة على المنظمة لتحقيق أهدافها، وبالتالي يوجد خطة لمراقبة وتنفيذ مبادئ ومعايير ومتطلبات الحوكمة تختلف باختلاف أنشطة وحجم المنظمة.

هل للحوكمة خطة تنفيذيه  
وكذلك روابط أو نماذج  
وملفات وممارسات؟



# أهم الأفكار المطروحة في مجال الندوة من قبل المشاركين



05

وجود منصة إلكترونية لتقييم الحوكمة من خلال استبانات أو مقاييس لمعرفة نسبة تطبيق الحوكمة لجمعية خيرية.



01

نرجو من وزارة الموارد البشرية رفع مستوى الدعم الإعلامي للمنصة الوطنية للتبرعات في القنوات الإعلامية الرسمية.



06

اقتراح جوائز معنوية للجمعيات والمؤسسات الخيرية للتنافس في تحقيق الحوكمة.



02

يجب التركيز على دور الإفصاح والشفافية في الحوكمة وعدم اقتصرها على الأمور المالية فقط.



07

أهمية توعية مقيمي الحوكمة التابعين للوزارة لكي لا يتم إعطاء تقييم مجحف.



03

التركيز مستقبلاً على دورات في القيم الأخلاقية في العمل الخيري نظراً لأهميتها في تعزيز الحوكمة.



04

توفير فريق خاص في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للإجابة على استفسارات الجمعيات في مجال بالحوكمة.

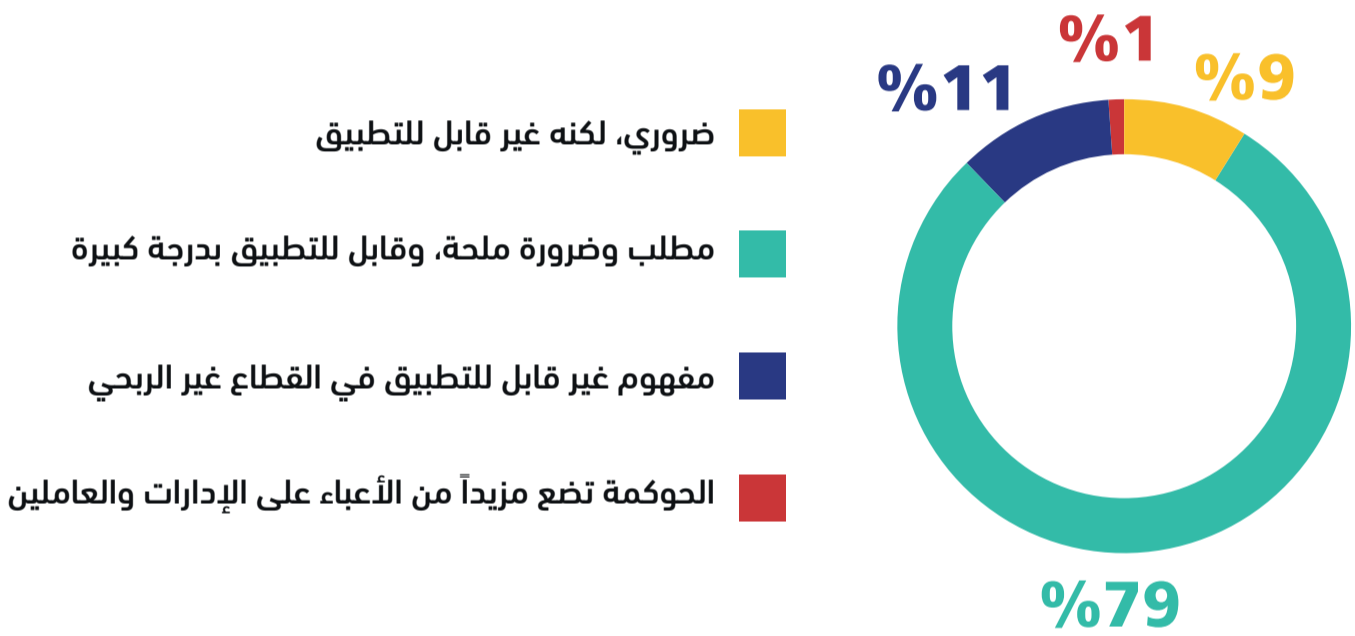


# نتائج الاستطلاع خلال الندوة

خلال الندوة، أجرى فريق المنظمين استطلاعًا حول بعض القضايا الهامة المرتبطة بالحوكمة في القطاع غير الربحي، فكانت النتائج كما يلي:



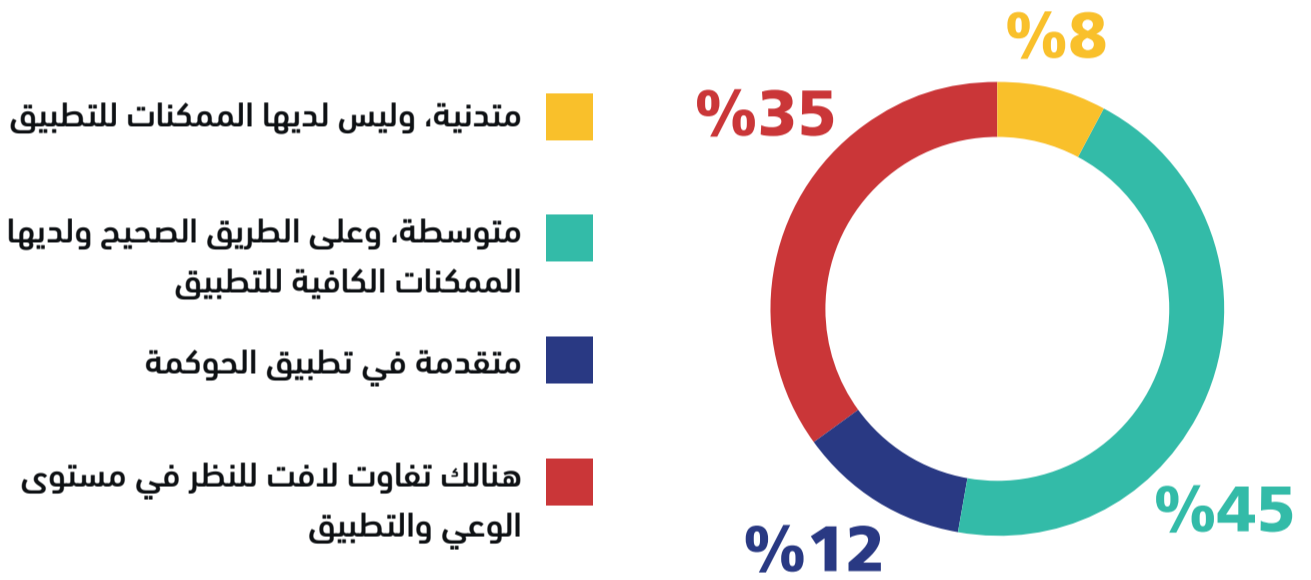
أظهر السؤال الأول أهمية الحوكمة المؤسسية في القطاع غير الربحي، حيث يرى **79%** من المشاركين أن تطبيق مؤسسات القطاع غير الربحي للحوكمة مطلبٌ وضرورة ملحة، وقابل للتطبيق بدرجة كبيرة.



كيف ترى أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع غير الربحي ومدى القابلية للتطبيق؟



وفى سؤال آخر عن درجة الوعي والتطبيق للحكومة في مؤسسات القطاع غير الربحي في المملكة أفاد **45%** من المشاركين بأنها متوسطة وعلى الطريق الصحيح وأفاد **35%** من المشاركين بأن هناك تفاوتاً لافت للنظر في مستوى الوعي والتطبيق بين الجمعيات والمؤسسات الأهلية ما يعكس أهمية العمل على زيادة الدعم والجهود التي تبذل نحو رفع الوعي لحكومة ذلك القطاع والإفادة من أفضل الممارسات المحلية في القطاع غير الربحي.

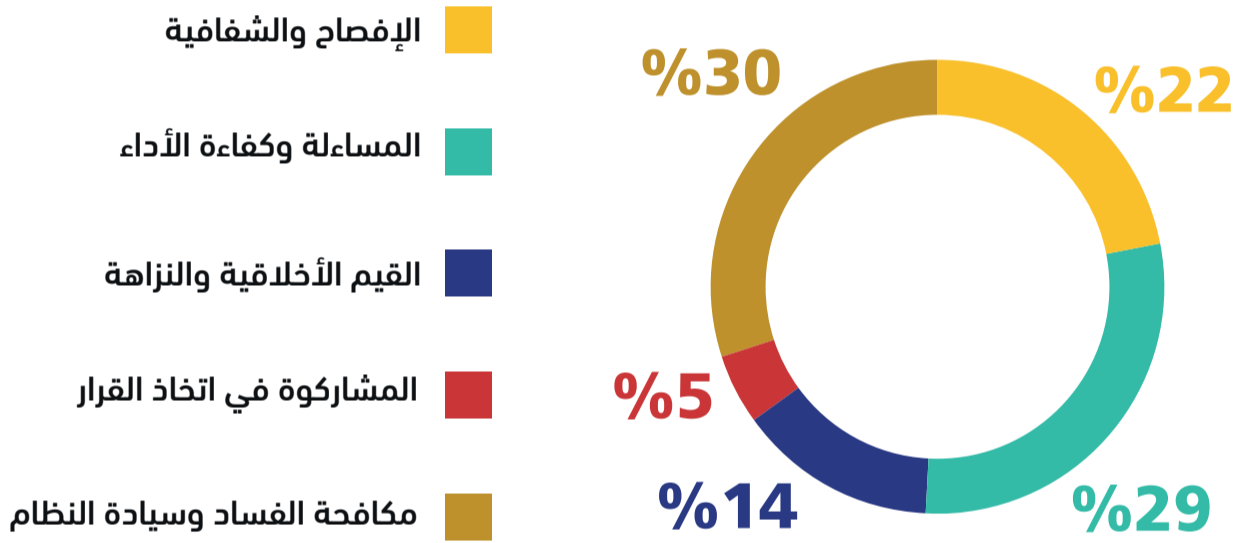


## كيف تقيم درجة الوعي والتطبيق للحكومة في مؤسسات القطاع غير الربحي؟





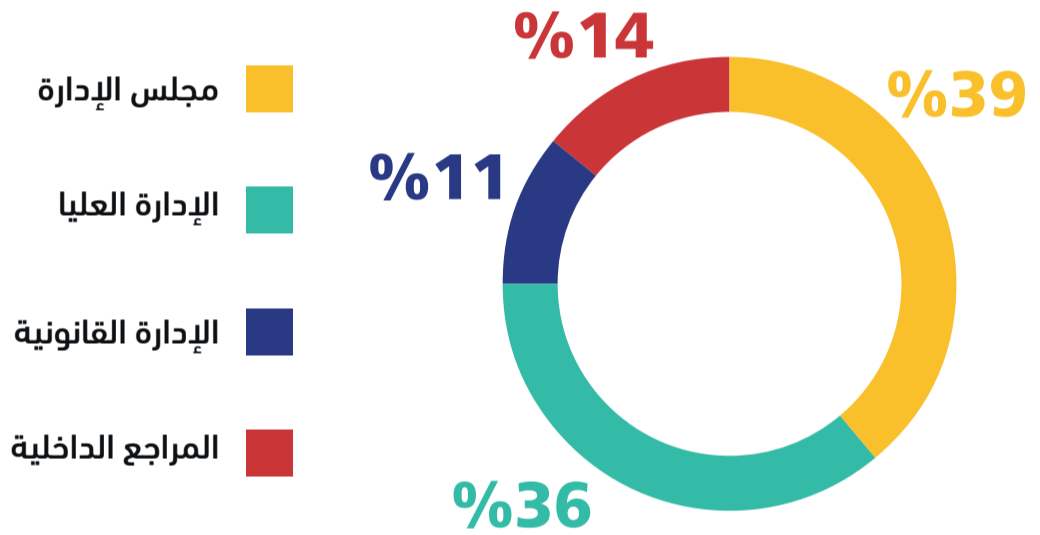
وعن أهم مبادئ الحوكمة ذات الأولوية في التطبيق في القطاع غير الربحي جاءت مكافحة الفساد وسيادة النظام في المرتبة الأولى بنسبة 30% تليها المسائلة وكفاءة الأداء بنسبة 29% ثم الإفصاح والشفافية بنسبة 22% من إجابات المشاركين مما يوضح أهمية هذه المبادئ ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري وضرورة تعزيزها بصورة عاجلة في الوقت الراهن.



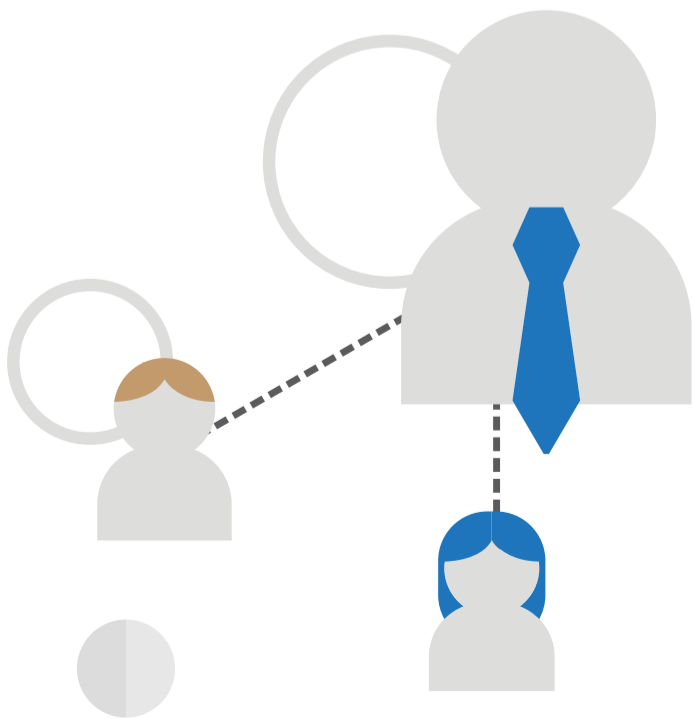
برأيك، ما أهم مبادئ الحوكمة التي يمكن تطبيقها في مؤسسات القطاع غير الربحي؟



وفى الإجابة عن سؤال حول الدور الذي تضطلع به المستويات الإدارية المختلفة في تطبيق الحوكمة أجاب المشاركون بنسبة 39% أن مجلس الإدارة هو المسؤول الأول والإدارة العليا 36% الإدارة العليا وهذا يوضح ويؤكد على مستوى النضج الذي وصلت إليه كثير من مؤسسات بالإضافة الى الدعم الكبير المقدم من الدولة لتعزيز مبادئ وآليات الحوكمة في القطاع غير الربحي.



## من المسؤول عن الحوكمة في المؤسسة التي تعمل فيها؟



وهذا يوضح ويؤكد على مستوى النضج الذي وصلت إليه كثير من المؤسسات، بالإضافة الى الدعم الكبير المقدم من الدولة لتعزيز مبادئ وآليات الحوكمة في القطاع العام.



# Haw'kamah Learning

نقل المعرفة ونشر الثقافة في مجالات الحوكمة والرقابة والالتزام مكوّن أساسي من استراتيجية شركة حلول الحوكمة، وكما تُمكن الشركة عملاءها في جانب تقديم الخدمات من القيام بدورهم الاحترافي من خلال التدريب والتطوير والتوجيه ومشاركة المعلومات، فإن شركة حلول الحوكمة تضع نصب عينيها هدفًا استراتيجيًا يتمثل في إثراء الرصيد المعرفي لمجتمع الأعمال وللمهتمين والمسؤولين على مختلف أدوارهم وتنوع الجهات التي ينتمون إليها، وتضع ضمن مسؤوليتها المجتمعية هدف نشر محتوى مميز ومتجدد ومواكب للمتغيرات يناسب كافة المستويات والخبرات وتعمل على إيصاله للجمهور من خلال قنوات التواصل الفعالة، وتعد البوابة الخاصة بحوكمة التعليمية (Haw'kamah Learning) ممكن أساس لتحقيق هدفها في صناعة المحتوى المعرفي المميز ونشره للجمهور المستهدف، والتي يأتي في سياقها عقد هذه الندوة ونشر التقرير والمعلومات الخاصة بها.



# حلول الحوكمة

انطلقت شركة حلول الحوكمة مع إطلاق رؤية 2030، وتهدف إلى مواكبة متطلبات الرؤية وبرامجها، سواءً تلك الخاصة بحوكمة الشركات المدرجة في السوق المالية، أو حوكمة القطاع غير الربحي، وتحسين الرقابة في القطاع الحكومي وفق أفضل الممارسات العالمية. وتكرس شركة حلول الحوكمة خبراتها وكوادرها التخصصية لتلبية متطلبات مرحلة التحول في المملكة العربية السعودية، وتشمل **خدماتنا:**



التدريب  
والتأهيل



الرقابة  
والالتزام



الحوكمة  
الإدارية



الحوكمة  
المؤسسية

