غزارة للاستشارات
Ghazara Consulting

الدليل التطبيقي لمعايير حوكمة الجمعيات الأهلية

رقم الإصدار: 7
1444 هـ - 2022 م

المحتويات

مقدمة	03
حوكمة القطاع غير الربحي	04
أهداف الحوكمة في القطاع غير الربحي	04
مبادئ الحوكمة في الجمعيات الأهلية	05
معايير حوكمة الجمعيات الأهلية	06
معيار الامتثال والالتزام	07
معيار الشفافية والإفصاح	10
معيار السلامة المالية	12
مؤشر الأداء المالي	12
مؤشر التنظيم المالي	13
المصادر	15
الخاتمة	16

مقـدمـــة

في عصر تتسابق فيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها، وتتسارع فيه نحو التميز، يبرز لنا جلياً مفهوم الحوكمة كعنصر أساسي يمُكّن المنظمات من الانطلاق بثبات نحو أهدافها المرسومة ويحميها من الانحراف والفساد بإذن الله، واستشعاراً لأهميتها أولاها المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي أهمية بالغة، وأرسى قواعدها بكل ثبات ورسم الطريق الصحيح لتطبيقها في المنظمات غير الربحية.

ومن هذا المنطلق بادرت غزارة للاستشارات في إعداد هذا الدليل ضمن أعمال مشروع تيسير حوكمة الجمعيات الأهلية؛ تسهيلاً عليها في تطبيق معايير الحوكمة المعتمدة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

ولأن من لا يشكر الناس لا يشكر الله، فإننا في غزارة للاستشارات نتقدم بالشكر الجزيل للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي على دعمه اللامحدود لإنجاز هذا المشروع، وتبنيه هذه المبادرة ليعزز أواصر التعاون في كل ما يخدم هذا القطاع ويساهم في نجاحه.

وحيث أن هناك رجال يعملون بصمت ضحوا بوقتهم وجهدهم في إعداد هذا الدليل وإخراجه بهذه الصورة الجميلة حتى يكون إضافة ثرية لمكتبة القطاع غير الربحي؛ فلهم كل الشكر والتقدير.

حوكمة القطاع غير الربحي

هي الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في الجمعيات الأهلية، من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعية عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

أهداف الحوكمة في القطاع غير الربحي

يمكن من خلال الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية تحقيق عدد من الأهداف الكبرى، وأهمها:

الفاعلية: يزيد من فرص نجاح الإدارة وجودة الإدارة في الأنشطة والبرامج.

تعظيم الأثر المجتمعي: التركيز على الأعظم أثراً ونفعاً للمستفيدين الذين أنشئت من أجلها الجمعية والمجتمع ككل.

التمكين: استمرارية أداء الجمعية في العطاء وتقديم الخدمات واستدامة مواردها مع تغير الظروف الداخلية والخارجية للجمعية.

الحماية: ثبات الجمعية على أهدافها ورسالتها التي أنشأت من أجلها دون التأثر السلبي باتجاهات أو مصالح الأطراف ذات العلاقة التي قد تقود الجمعية إلى غير وجهتها الأصلية. كما تساعد على حماية ممتلكاتها ومواردها، والحماية من أي أشكال الفساد الإداري أو المالي.

الموثوقية: رفع مستوى الإفصاح والمصداقية مما يزيد من ثقة أصحاب المصلحة والعاملين بالجمعية، وبالتالي تزداد فرص الدعم المالي والتسهيلات اللوجستية.

مبادئ الحوكمة في الجمعيات الأهلية :

الجمعية العمومية ومجلس الإدارة مسؤولون قانونياً عن القرارات التي تصدر في الجمعية، ولذلك تهدف أنظمة الحكومة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى كل عضو مما يدفعه للعمل بجد.

إعطاء كل ذي حق من أصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة حقه من المساءلة والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

توفير ومشاركة المعلومات والتقارير الدقيقة والحديثة مع الجميع دون غموض أو تضليل.

أنظمة الحوكمة في الجمعية يجب أن تضمن لأصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة حق مساءلة الجمعية العمومية ومجلس الإدارة كل بحسب اختصاصه عن أداء الجمعية.

معايير حوكمة الجمعيات الأهلية:

المعيـــــار	هدفـــــه
معيار الامتثال والالتزام	يقيس مستوى امتثال والتزام الجمعيات الأهلية بالأنظمة والتشريعات المعتمدة الصادرة من المركز والجهات المختصة، وكذلك قياس التزام الجمعيات الاهلية بممارسات الحوكمة الرشيدة.
معيار الشفافية والإفصاح	يقيس مستوى استعداد الجمعيات الأهلية لنشر المعلومات عن أسباب وجودها وعن أنشطتها المنفذة وبياناتها المالية واستعدادها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور.
معيار السلامة المالية	مجموعة من المؤشرات التي تمكن من تقييم فعالية المنظمة من استخدام المال وقابليته للنمو والاستدامة.

تقييم معايير الحوكمة في القطاع غير الربحي:

معيار الامتثال والالتزام	معيار الشفافية والإفصاح	معيار السلامة المالية
%40	%20	%40

أولا: معيار الامتثال والالتزام:

هدف المعيار: يقيس مدى امتثال والتزام الجمعيات الأهلية بالأنظمة واللوائح والضوابط السارية والمنظمة لأعمالها.

آلية القياس: يقاس من خلال 10 مؤشرات رئيسية تحتوي على 35 ممارسة.

م	المؤشرات	عدد الممارسات	النسبة
1	اللائحة الأساسية	4	%6
2	الجمعية العمومية	5	%19.5
3	مجلس الإدارة	9	%33
4	الفروع والمكاتب	1	%3
5	التقارير	2	%8.5
6	الأنظمة السارية في المملكة	5	%14.5
7	الأنشطة والفعاليات والتعاقدات	2	%5
8	الإيرادات والمصروفات والتملك	3	%5.5
9	الوثائق والسجلات	3	%1.5
10	تكوين اللجان	1	%3.5

شرح المؤشرات:

اللائحة الأساسية: التزام الجمعية بالضوابط والإجراءات المنظمة للائحة الأساسية للجمعية، وذلك من خلال وجود واعتماد اللائحة الأساسية، وأن تتضمن اللائحة الأساسية البيانات والأحكام الأساسية التي نص عليها المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

الجمعية العمومية: قدرة الجمعيـة على إدارة ملف الجمعية العمومية بكفاءة عالية وتطبيق كافة الأحكام والضوابط لزيادة فاعليتها.

مجلس الإدارة: قدرة الجمعية على إدارة ملف مجلس الإدارة بكفاءة وفاعلية.

الفروع والمكاتب: التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة لفتح المكاتب والفروع.

التقـــــارير: التزام الجمعية بإعداد التقارير الدورية بالشكل الصحيح ورفعها للجهة المختصة ضمن الإطار الزمني المحدد.

الأنظمة السارية في المملكة: التزام الجمعية بالتدابيـر الوقائيـة من عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

الأنشطة والفعاليات والتعاقدات: التزام الجمعيـة بالأنظمـة والضـوابط عند تنفيذ البرامج والأنشطة داخل نطاقها الإداري أو داخل المملكة أو خارجها.

الإيرادات والمصروفات والتملك: التزام الجمعيـة بالأنظمـة والضوابط المنظمـة للإيرادات والمصروفات وامتلاك العقارات.

الوثائق والسجلات: التـزام الجمعيـة بالأنظمـة والضوابط للوثائـق والسجـلات.

تكويـن اللجـــان: التزام الجمعيـة بالأنظمـة والضـوابط في تكويـن اللجـان الدائمة والمؤقتة.

الشواهد المطلوبة لقياس المعيار:

- اللائحة الأساسية وآلية اعتمادها والتعديل عليها.
- سجل أعضاء الجمعية العمومية المحدث.
- محاضر اجتماعات الجمعية العمومية وآلية انعقادها.
- نظام الرقابة الداخلي ومحضر اعتماده من مجلس الإدارة.
- آلية قبول أعضاء الجمعية العمومية.
- محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.
- سياسة تعارض المصالح المعتمدة من مجلس الإدارة.
- سياسة الإبلاغ عن المخالفات المعتمدة من مجلس الإدارة.
- سياسة خصوصية البيانات المعتمدة من مجلس الإدارة.
- سياسة الاحتفاظ بالوثائق واتلافها المعتمدة من مجلس الإدارة.
- سياسة جمع التبرعات المعتمدة من مجلس الإدارة.
- سياسة تنظيم العلاقة مع المستفيدين وتقديم الخدمات المعتمدة من مجلس الإدارة.
- آلية إدارة المتطوعين المعتمدة من مجلس الإدارة.

- لائحة الموارد البشرية المعتمدة من مجلس الإدارة.
- الميثاق الأخلاقي وآلية تفعيله داخل الجمعية.
- قرارات تعيين المدير التنفيذي والمحاسب.
- دليل المخاطر المتأصلة والكامنة.
- سياسة الوقاية من عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- سياسة الاشتباه من عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- دليل الإجراءات في حال وجود شبه لعملية غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- قائمة العقارات والاستثمارات لدى الجمعية إن وجدت.
- بطاقات العضوية لأعضاء الجمعية العمومية.
- قرارات تكوين اللجان الدائمة والمؤقتة إن وجدت.

ثانياً: معيار الشفافية والإفصاح:

هدف المعيار:

يقيس المعيار بشكل أساسي مدى جاهزية الجمعية وامتثالها لنشر المعلومات عن أهدافها وأنشطتها المنفذة والتقارير المالية السنوية وآليات عملها ومشاركتها مع أصحاب المصلحة وعامة الجمهور.

آلية القياس:

يقاس من خلال ٦ مؤشرات رئيسية تحتوي على ١٥ ممارسة.

م	المؤشرات	عدد الممارسات	النسبة
1	اللوائح والأنظمة	3	%25
2	بيانات القائمين على الجمعية	4	%19
3	بيانات الجمعية	2	%10
4	أهداف وبرامج الجمعية	4	%22
5	القوائم المالية	1	%13
6	نموذج الإفصاح	1	%11

شرح المؤشرات:

اللوائح والأنظمة: وجـود موقـع إلكتـروني محـدث ونشـر اللوائـح والأنظمـــة والسياسات المعتمدة وإتاحتها للمستهدفين منها.

بيانات القائمين على الجمعية: يركز المؤشـر على مدى شفافيـة الجمعية في الإفصاح عن بينات القائمين على شؤون الجمعية.

بيانات الجمعية: يركز المؤشر على نشـر الجمعية لبياناتهـا وآليات التواصل مع الجمهور والاستجابة للشكاوى وكيفية تقييم وقياس رضا أصحاب المصلحة .

أهداف وبرامج الجمعية: يركز المؤشر على مدى شفافيـة الجمعية في الإفصاح عن أهدافها وبرامجها و أنشطتها .

القوائم المالية: يركز المؤشر على مجال القوائم المالية، حيث يتحقق المؤشر من مدى شفافية الجمعية في الإفصاح عن القوائم المالية السنوية وإتاحتها للجمهور

نموذج الإفصاح: يركـز المؤشـر على التزام الجمعيـة بتعبئـة نمـوذج الإفصـاح ومطابقته لواقع الجمعية.

الشواهد المطلوبة لقياس هذا المعيار:

- موقع الكتروني للجمعية محدث وفعال.
- نشر اللوائح والسياسات المعتمدة.
- نشر بيانات القائمين على الجمعية.
- نشر أهداف وبرامج الجمعية.
- نشر القوائم المالية والتقارير السنوية.
- نشر الاحصائيات.
- تعبئة نموذج الإفصاح.

ثالثاً: معيار السلامة المالية:

هدف المعيار: إيجاد معايير موحدة لتقييم الأداء والتنظيم المالي للجمعيات الأهلية ومساعدة الجمعيات في تحسين كفاءة إدارة المال لديها، وإدارة المخاطر المتعلقة بالوضع المالي، والالتزام بأفضل الممارسات عبر إعادة توزيع موارد الجمعية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الرئيسة للجمعية مع ضمان الاستدامة والنمو.

آلية القياس: يقاس من خلال مؤشرين رئيسين:

- مؤشر الأداء المالي من خلال ٥ مؤشرات رئيسية.
- مؤشر التنظيم المالي من خلال ٥ مؤشرات رئيسية.

أولاً: مؤشر الأداء المالي:

تم بناء مؤشرات الأداء المالي وفق مجموعة من المؤشرات الفرعية، وتتفرع منها مجموعة مؤشرات تحليلية، وكل مؤشر فرعي له وزنه، وكذلك المؤشرات التحليلية لها أوزانها داخل المؤشر الفرعي الواحد.

م	المؤشر الرئيسي	وزن المؤشر	المؤشر التحليلي	القطبية	وزن المؤشر التحليلي	المستهدف للمؤشر التحليلي
1	المصاريف الإدارية	%20	نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف	-	%80	أقل من **%15**
			نسبة عوائد الاستدامة المالية إلى المصاريف الإدارية	+	%20	**%100** فأكثر
2	مصاريف البرامج والأنشطة	%45	نسبة مصاريف البرامج والأنشطة إلى إجمالي المصاريف	+	%60	أكبر من **%80**
			نسبة المصارف الإدارية للنشاط إلى إجمالي مصاريف النشاط	-	%40	أقل من **%15**
3	الاستدامة المالية (أوقاف واستثمارات)	%10	نسبة مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف	-	%30	أقل من **%5**
			نسبة مصاريف الاستدامة إلى عوائد الاستدامة	-	%30	أقل من **%10**
			نسبة عوائد الاستدامة إلى اجمالي أصول الاستدامة	+	%40	أكبر من **7.5%**
4	جمع الأموال والتبرعات	%10	نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي المصاريف	-	%50	أقل من **%5**
			نسبة مصاريف جمع الأموال إلى إجمالي التبرعات	-	%50	أقل من **%10**
5	قدرة الجمعية على تغطية التزاماتها المستقبلية	%15	نسبة النقد و ما في حكمه إلى (صافي الأصول المقيدة +صافي أصول النقدية+ الالتزامات المتداولة)	+	%70	أكبر من **%100**
			نسبة صافي النقد والاستثمارات المتداولة إلى المصاريف الإدارية التقديرية	+	%30	أكبر من **12** شهر

ثانياً: مؤشر التنظيم المالي :

يهدف إلى قياس مدى الامتثال والالتزام لدى الجمعية للأنظمة والقوانين الحاكمة للعمل المالي في الجمعيات. وإلى قياس مستوى التنظيم والضبط المالي لعمليات الجمعيات والتي تحقق الحوكمة المالية لعمليات الجمعيات وفق أفضل الممارسات.

يقاس من خلال: 5 مؤشرات رئيسية تحتوي على 13 ممارسة

م	المؤشرات	عدد الممارسات	النسبة
1	الهيكل التنظيمي	4	%25
2	تفعيل السياسات والإجراءات	5	%35
3	السجلات والمستندات	1	%10
4	التقارير	1	%10
5	الإجراءات المالية والمحاسبية	2	%20

شرح المؤشرات:

الهيكل التنظيمي: يقيس مدى التزام الجمعية بإعداد الهيكل التنظيمي للجمعية وتحديد الصلاحيات والاختصاصات المالية.

تفعيل السياسات والإجراءات: يقيس مدى التزام الجمعية بإعداد السياسات المالية وتفعيلها داخل الجمعية.

السجلات والمستندات: التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للسجلات والمستندات.

التقارير: التزام الجمعية بإعداد التقارير الدورية المطلوبة ورفعها للمركز الوطني خلال الفترات المحددة.

الإجراءات المالية والمحاسبية: التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المنظمة للإجراءات المالية والمحاسبية للجمعيات.

الشواهد المطلوبة لقياس المعيار:

• الهيكل التنظيمي للجمعية والوصف الوظيفي للوظائف المالية.

• لائحة السياسات المالية المعتمدة من مجلس الإدارة.

• لائحة المشتريات المعتمدة من مجلس الإدارة.

• سياسة الاستثمار المعتمدة من مجلس الإدارة.

• البرنامج المحاسبي.

• لائحة الصلاحيات المالية المعتمدة من مجلس الإدارة.

• دليل الإجراءات المالية المعتمدة من مجلس الإدارة.

• سياسة الصرف للبرامج والأنشطة المعتمدة من مجلس الإدارة.

• القوائم المالية والتقارير الربعية.

• دليل الحسابات الموحد الخاص بالجمعية.

• السجلات الإدارية:

1. سجل العضوية.
2. سجل محاضر اجتماعات الجمعية العمومية.
3. سجل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.
4. سجل العاملين بالجمعية.
5. سجل المستفيدين من الجمعية.

• السجلات المحاسبية:

1. دفتر اليومية.
2. سندات القبض والصرف.
3. سندات الاشتراكات.

المصادر:

• تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) لعام 2021 – المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

• دليل معيار الامتثال والالتزام – الإصدار الثالث - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

• دليل معيار الشفافية والإفصاح – الإصدار الثالث - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

• دليل معيار السلامة المالية – الإصدار الثالث - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

الخاتمة:

وفي نهاية هذا الدليل نشكر الله عز وجل على هذا الجهد، ونسأله -سبحانه- أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، ونطمح أن يكون إثراءً لمكتبة القطاع غير الربحي وأن ينفع به، والحمد لله رب العالمين.

@Ghazarah Info@ghazara.com +966569830177