

# تصور مقترح لتفعيل حوكمة البيانات في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

## A suggested vision for activating data governance in civil associations in the Kingdom of Saudi Arabia

<https://aif-doi.org/AJHSS/107502>

إعداد: هيفاء بنت عبد الله بن ابراهيم الدعيدع\*

\* طالبة دكتوراه بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم الدراسات الاجتماعية تخصص خدمة اجتماعية  
تخصص دقيق إدارة مؤسسات وتخطيط اجتماعي جامعة الملك سعود  
عضو هيئة التدريس بقسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية  
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

### ملخص الدراسة

#### أهداف الدراسة:

السعودية وتوضع التفسيرات العلمية من خلال إطار محدد للمتطلبات وتصور مقترح يستهدف الحد من المشكلات المتعلقة بها ضمن نتائج هذه الدراسة. منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، لوصف مبادرة حوكمة المنظمات غير الربحية وتصنيفها والصادرة مؤخراً، وتحليل الوضع القائم بالاستناد على بعض نتائج الدراسات السابقة والتي تشير إلى الحاجة لبناء تصور مقترح لتفعيل حوكمة البيانات في الجمعيات الأهلية بالقطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية.

أداة الدراسة: تحليل المحتوى من خلال التحليل المتعمق الشمولي لدليل ومؤشرات أداء الحوكمة الصادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي للجمعيات الأهلية في إصدارها الثالث ٢٠٢٢م وأجزائها الثلاثة للمعايير.

١- التعرف على متطلبات حوكمة البيانات الإدارية للجمعيات الأهلية.  
٢- التعرف على متطلبات حوكمة البيانات المالية للجمعيات الأهلية.  
٣- التعرف على متطلبات حوكمة بيانات الأنشطة والبرامج والفعاليات للجمعيات الأهلية.  
٤- التعرف على متطلبات الحوكمة الفنية للجمعيات الأهلية.  
٥- الوصول إلى تصور مقترح لتفعيل حوكمة البيانات في الجمعيات الأهلية بالقطاع غير الربحي وفق متطلبات ومعايير حوكمة الجمعيات الأهلية من قبل الجهة الإشرافية بالمملكة العربية السعودية.

#### الإجراءات المنهجية:

نوع الدراسة: دراسة وصفية، تصف ظاهرة مبادرة حوكمة بيانات الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية

### أبرز النتائج:

توصلت نتائج الدراسة إلى رسم طريق ميسر للتطبيق الفعلي لحوكمة البيانات في الجمعيات الأهلية بالقطاع غير الربحي وفق متطلبات ومعايير حوكمة الجمعيات الأهلية من قبل الجهة الإشرافية بالمملكة العربية السعودية، عن طريق صياغة تصور مقترح لتطبيق الحوكمة من خلال أربع جوانب أساسية هي: حوكمة البيانات الإدارية للجمعيات الأهلية، وحوكمة البيانات المالية، وحوكمة بيانات الأنشطة

والبرامج والفعاليات للجمعيات الأهلية، وآخرها الحوكمة الفنية والتي تأتي في مجملها محققة لمعايير الحوكمة الثلاثة من امتثال والتزام وشفافية وإفصاح وسلامة مالية.  
الكلمات المفتاحية: حوكمة البيانات- حوكمة الجمعيات الأهلية- حوكمة القطاع غير الربحي- الجمعيات الأهلية- القطاع غير الربحي.

## Abstract

### Study Objectives:

- 1- Identify the requirements for the governance of administrative data for civil associations.
- 2- Identify the requirements of governance of the financial statements of civil associations.
- 3- Identify the requirements for the governance of activities, programs and events data for civil associations.
- 4- Identify the technical governance requirements for civil associations.
- 5- Reaching a suggested vision for activating data governance in civil associations in the non-profit sector in accordance with the requirements and standards of civil associations governance by the supervisory authority in the Kingdom of Saudi Arabia.

### Systematic procedures:

**Study type:** A descriptive study that describes the phenomenon of the civil associations Data Governance Initiative in the Kingdom of Saudi Arabia. Scientific explanations are developed through a specific framework and a

proposed vision aimed at reducing the problems related to it within the results of this study.

**The study methodology:** the descriptive analytical approach, to describe the non-profit organization governance initiative and its classification, which was issued recently, and to analyze the current situation based on some of the results of previous studies, which indicate the need to build a proposed vision to activate data governance in civil associations in the non-profit sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

**Study tool:** content analysis through an in-depth and comprehensive analysis of the Governance Performance Guide and Indicators issued by the National Center for the Development of the Non-Profit Sector for civil associations in its third edition 2022 AD and its three parts of the standards.

### The most prominent results:

The results of the study drew a smooth path for the actual application of data

governance in civil associations in the non-profit sector in accordance with the requirements and standards of governance of civil associations by the supervisory authority in the Kingdom of Saudi Arabia, by formulating a proposed vision for applying governance through four basic aspects: governance of administrative data of civil associations , Governance of financial data, Governance of activities, programs and

events data of civil associations, the latest of which is technical governance, which in its entirety achieves the three governance standards of compliance, commitment, transparency, disclosure and financial soundness.

**Keywords:** data governance - governance of civil associations - governance of the non-profit sector - civil associations - non-profit sector.

أولاً: مدخل إلى موضوع الدراسة:

تعتبر الجمعيات الأهلية إحدى المنظمات القائمة بدور فاعل في تنمية المجتمع، حيث تستهدف جهود تنظيماها تقديم كافة أشكال الخدمات الدينية والتعليمية والثقافية والمهنية والخدمات العامة دون أي هدف ربحي مقابلها.

ونظراً لأهمية ما تقوم به تلك الجمعيات من جهود تنموية في المملكة العربية السعودية فقد تكثرت الجهود الحكومية نحوها وأولتها المزيد من اهتمامها والتي ظهرت جلية في إنشاء مجلس الجمعيات الأهلية، والذي يتولى الإشراف على الجمعيات الأهلية والتخصيصية ومتابعتها، بهدف تنظيم العمل الأهلي وتمكينه وتطويره وتنميته وتحقيق التعاون والتكامل والتسيق بين الجمعيات الأهلية بما يحقق الأهداف التنموية بحسب تخصصاتها.

كما أن صدور قرار إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي وارتباطه برؤية المملكة 2030 جاء في سياق تنمية الجمعيات الأهلية وتحقيق أثر أعظم على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي.

حيث هدفت رؤية المملكة 2030 لرفع الناتج المحلي للقطاع غير الربحي والجمعيات الأهلية من أقل من 1% إلى 5%، ورفع نسبة المشروعات التنموية ذات الأثر الاجتماعي من 7% إلى 33%، وزيادة عدد المتطوعين من 11 ألف إلى مليون متطوع. (موقع مجلس الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية)

وقد جاء في طموحات رؤية المملكة 2030 التركيز على القطاع غير الربحي وجعله أحد أركان التنمية في المجتمع وفتح الآفاق والتطلعات نحوه، ومما نتج عن ذلك إقرار العديد من المبادرات والممكنات الموجهة إليه، والتي من بينها وأبرزها وأهمها تصنيف خدمات الجمعيات الأهلية، وحوكمة منظمات القطاع غير الربحي.

حيث يتضمن تصنيف خدمات الجمعيات الأهلية الارتقاء بأداء الجمعيات ومنع ازدواجية العمل وتداخل الاختصاصات، وللمساهمة في ضمان استمرارية وديمومة الجمعيات الأهلية وضع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي تصنيفاً لمجالات وأنشطة الجمعيات الأهلية، بهدف تجويد خدماتها وتمكينها من تحقيق أهدافها، بحيث تتضمن عشر تصنيفات رئيسة متفرعة لأنشطة عديدة. (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢١: ٨)

وقد جاءت مبادرة الحوكمة هادفة إلى ضمان التزام الجمعيات الأهلية بمتطلبات الأنظمة واللوائح المرتبطة بعمل الجمعيات الأهلية كنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية ونظام مكافحة غسل الأموال ولائحته التنفيذية ونظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولائحته التنفيذية وغيرها.

كما جاءت المبادرة انطلاقاً من إيمان المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بأن تفعيل حوكمة منضبطة ومبنية على أسس عملية وعلمية سيعود على القطاع بالنفع الأكبر متمثلاً في رفع كفاءة خدماته وضبط العلاقة مع الجهات الإشرافية والوصول إلى مستوى شفافية عال يمكن الوصول إليه من قبل الجميع. (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢١: ١١)

بذلك تعد الحوكمة الرشيدة للبيانات معياراً مهماً في تصنيف جمعيات القطاع غير الربحي ضمن الجمعيات القائمة بدور فاعل تجاه المستفيدين منها والمجتمع الذي تتواجد به.

ونظراً لأهمية تطبيق الحوكمة في الجمعيات الأهلية وفق أسس وقواعد ومنهجيات سليمة ومساندة يتم السير عليها جاءت فكرة هذه الدراسة بوضع تصور مقترح يسهم في هذا الأمر، وذلك بحسب خبرة الباحثة في العمل بإحدى الجمعيات الأهلية ضمن فريق عمل الحوكمة، وبحكم خبرتها أيضاً في موضوع رسالة الدكتوراه التي تتناول جزء من هذا الجانب، كما أن مما أسفرت عنه نتائج بعض الدراسات السابقة هو وجود تحديات في تطبيق الحوكمة إذ أشارت دراسة (الخريجي، ٢٠١٧) إلى ذلك حال إقرار تطبيقها، كما أشارت دراسة (المقيطيب، ٢٠١٩) إلى وجود ضعف في تطبيقات الحوكمة في مراكز التنمية.

وعليه سعت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح يسهم بشكل ميسر ومساند لتفعيل الحوكمة بالجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، لتحقيق المزيد من التحسينات والإصلاحات التطويرية للجمعيات الأهلية وللقطاع غير الربحي بأكمله.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة **Ramadhan and Noor and Farzana (2021)** بعنوان حوكمة البيانات ونظرتها العلمية في إندونيسيا مراجعة الأدبيات: والتي هدفت إلى الكشف عن التقدم في أبحاث حوكمة البيانات في إندونيسيا، على اعتبار أن البيانات من الأصول الهامة في كل مؤسسة في الوقت الحاضر. وتوصلت النتائج إلى وجود نقص في البحوث التي تتناول أنشطة إدارة البيانات وأن معظم الأدبيات التي تم تحليلها تبحث في إدارة البيانات في المؤسسات الحكومية، وأن التركيز كان على ثلاث موضوعات بحثية رئيسية هي نموذج أو تصميم حوكمة البيانات ونضج حوكمة البيانات والعلاقة بين حوكمة البيانات والتغيرات الأخرى (البيانات المفتوحة - القيادة - الثقافة).

دراسة **Melon-Izco and j.Ruiz-Cabestrw and Ruiz-Olaa (2021)** بعنوان القراءة في التقارير الإدارية وممارسات الحوكمة الرشيدة: والتي هدفت إلى توسيع المعرفة حول سهولة قراءة التقارير المحاسبية وامتدادها وامتثال الشركات لممارسات الحوكمة الرشيدة. وتوصلت النتائج إلى أن الشركات التي تتبع ممارسات الحوكمة الرشيدة تصدر معلومات معقدة مع الوضوح والسرعة والبساطة مما يحسن إمكانية قراءة التقارير المحاسبية، بمعنى وجود علاقة إيجابية وهامة بين ممارسات الحوكمة الرشيدة وصدور تقارير إدارية أكثر قابلية للقراءة والشفافية والمحاسبية من خلال تلك المعلومات.

دراسة **ضو و المصراطي (2020)** بعنوان الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية: والتي هدفت إلى تقديم إطار نظري حول مفهوم الحوكمة ومكوناتها، ومعرفة النواحي الإيجابية لحوكمة المؤسسات، وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين جودة المؤسسات، بالإضافة إلى توضيح أهمية الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية.

وتوصلت النتائج إلى أن مفهوم الحوكمة لا يزال محدود الانتشار بل إن عدد كبير من المدراء وكبار الموظفين لا خلفية لهم عنه فضلاً عن اكتسابهم المعرفة والمهارة اللازمة لتطبيق معاييرها بشكل صحيح، وأن الإصلاح الإداري مسؤولية وهدف للجميع لذلك فإن نشر التوعية من متطلبات الإعداد لهذه العملية ويؤدي إلى وعي المساهمين والمؤسسات بمبادئ الحوكمة، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من مصداقية البيانات المالية والمركز المالي للمؤسسات وبالتالي يفتح آفاق أوسع في التعامل من قبل الأطراف الخارجية، وأن حوكمة المؤسسات تسهم في تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي التي تواجهها المؤسسات والأجهزة الإدارية في ليبيا وهذا بدوره يقود إلى تحقيق الإصلاح الإداري والذي ينعكس على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ليبيا.

دراسة عبد الله وَ بوشة (2020) بعنوان حوكمة المعلومات والوثائق من أجل ممارسة سليمة قبل، أثناء وبعد الأزمات: والتي هدفت إلى إثبات أن حوكمة المعلومات والوثائق يمكنها أن ترسم سياسة متكاملة من أجل تحقيق التحكم التام في إدارة الوثائق بكل كفاءة وذلك وفق المعايير والممارسات الدولية الرائدة المؤسسة لها.

وتوصلت النتائج إلى أن حوكمة المعلومات والوثائق تُبنى على الكثير من المبادئ المرتبطة بنظام إدارة الوثائق الإدارية وإدارة محتوى المؤسسات، وأن حوكمة المعلومات والوثائق تركز على دورة حياة الوثائق وكيفية إنشاء البيانات وتخزينها وتنظيمها وحذفها وإتاحتها، وأن حوكمة المعلومات والوثائق تسعى لمساعدة المؤسسات في الحصول على أقصى قيمة من المعلومات الخاصة بها بأقل نسبة من المخاطر المحتملة، وأن نظام إدارة الوثائق يضمن استمرار تقديم الخدمة في ظل وجود الأزمات، وأن اعتماد نظام إدارة الوثائق المناسب يسمح بإمكانية ممارسة العمل عن بعد من خلال الاتصال بالنظام من أي مكان، وأن امتلاك المؤسسات على اختلاف أنواعها لسياسة محكمة لتسيير وإدارة معلوماتها ووثائقها يجعلها في منأى من التأثير بالأزمات.

دراسة Jeffrey and Christopher and Nnamdi (2019) بعنوان الحكم الرشيد المنظور المفاهيمي والسياقي: والتي هدفت لبيان مفهوم الحكم الرشيد ووضعه في السياق ضمن منظور يشكل المصلحة العامة وخصوصية القائد وإيديولوجيات الأحزاب السياسية وتوقعات الوكالات المانحة.

وتوصلت النتائج إلى أن تحقيق الحكم الرشيد أمر صعب للغاية إن لم يكن مستحيلًا عندما يصعب تحديد معناه نظراً لاختلاف الثقافات والخلفيات، فعلى الرغم من أن الحكم الرشيد قد تم تصويره بشكل مختلف إلا أنه لم يتم وضعه في سياق البيئة النيجيرية، ولكن كمؤشر قياس تحدد الحوكمة الرشيدة هدفاً لتحسين الأداء الذي يحسن حياة الناس بشكل مستدام، وأن هذا المفهوم يعمل كمقياس في أيدي الوكالات المانحة لتقييم أدائها كما هو مرتبط بأهدافها التشغيلية في الدول النامية والأقل نمواً، وعليه يجب أن يكون لدى القادة والجمهور منظور واسع وطويل الأجل حول الحكم الرشيد والتنمية البشرية إلى جانب الإحساس بما هو مطلوب لمثل هذه التنمية وكذلك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يركز عليها هذا المنظور ومتى تحقق هذا الفهم فإن الجهد المبذول لوضع "الحكم الرشيد" في سياقه سيكتسب القوة النشطة والدافعة.

دراسة المقيطيب (2019) بعنوان الحوكمة في مراكز التنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية وآليات تفعيلها (تصور مقترح): والتي هدفت إلى بيان واقع حوكمة مراكز التنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، والكشف عن معوقات الحوكمة في تلك المراكز، ومعرفة متطلبات التفعيل، وكذلك التوصل لتصور مقترح لتفعيل حوكمة مراكز التنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت النتائج إلى أن واقع تحقق أبعاد الحوكمة بمراكز التنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية متوسط وهذا يؤكد ضعف ممارسة الحوكمة داخل مراكز التنمية، كما تبين وجود معوقات داخل مراكز التنمية الاجتماعية في المملكة تحول دون تنفيذ درجة ممارسة الحوكمة أبرزها ضعف التنسيق مع المؤسسات ذات العلاقة ببرامج التنمية والتعليم المستمر وكثرة تعقيدات وتداخلات الأنظمة الإدارية وصعوبة إدراج جميع مستوياتها ضمن نظام المساءلة في برامج التنمية والتعليم المستمر، وأن أبرز متطلبات تفعيل الحوكمة بمراكز التنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية إقامة ملتقى سنوي لتبادل الخبرات والتجارب الناجحة في تطبيق الحوكمة وتوفير البنية الأساسية من الإمكانيات المادية والبشرية تشمل كوادر بشرية وموارد مالية وبنية تحتية وتقنية واتصالات ومعلومات ضرورية لمبادئ الحوكمة، كما تم التوصل لتصور مقترح لتفعيل حوكمة مراكز التنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية منطلق من قيم الحوكمة المجتمعية والإسلامية.

دراسة حجازي (2017) بعنوان رؤية مستقبلية لتطوير آليات تنظيم المجتمع في ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية: حيث هدفت الدراسة إلى صياغة مفهوم لحوكمة الجمعيات الأهلية، والتعرف على المحددات الداخلية والخارجية لممارسة الحوكمة، وتحديد آليات طريقة تنظيم المجتمع في ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية، وصياغة رؤية مستقبلية لتطوير آليات تنظيم المجتمع في ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

وتوصلت النتائج إلى صياغة مفهوم لحوكمة الجمعيات الأهلية، وأن هناك محددات خارجية وأخرى داخلية تؤثر على ممارسة الحوكمة وتوصلت لصياغة رؤية مستقبلية لتطوير آليات تنظيم المجتمع في ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

دراسة الخريجي (2017) بعنوان حوكمة الجمعيات الخيرية دراسة ميدانية مطبقة على الجمعيات والمؤسسات الخيرية في مدينة الرياض: والتي هدفت لمعرفة إلى أي حد يتم تطبيق الحوكمة في الجمعيات والمؤسسات الخيرية، من خلال أبعاد الحوكمة الستة وهي (الالتزام بالقواعد التنفيذية للأئحة عمل الجمعيات والمؤسسات الخيرية، فعالية مجالس الإدارة، فعالية المراجعة الداخلية، وضوح خطوط السلطة، الالتزام بمبدأ الإفصاح والشفافية، وضوح أداء العاملين داخل الجمعيات والمؤسسات الخيرية). وتوصلت النتائج إلى أن الجمعيات والمؤسسات الخيرية ملتزمة وبشكل دائم بلائحة نظام عمل الجمعيات والمؤسسات الخيرية، كما يؤكد القائمون عليها وبشكل دائم على فعالية مجالس الإدارة فيها مع الالتزام الدائم بمبدأ الإفصاح والشفافية، إلا أن الغالبية ترى فعالية المراجعة الداخلية وهذا الأمر ليس قطعي بمعنى أنه نسبي وقد يحدث عدم التزام يختلف حسب ظروف كل جمعية ومؤسسة خيرية، رغم اتفاقهم الدائم على وضوح خطوط السلطة ووضوح أداء العاملين، كما أظهرت النتائج وجود فروق لها دلالة إحصائية بين الجمعيات والمؤسسات الخيرية في بعد الإفصاح والشفافية لصالح الجمعيات الخيرية، وأظهرت نتائج المقابلات الانسجام بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مرتبط

وبدرجة كبيرة بمدى التوافق في الرؤى، وأظهرت النتائج أن كل الخبراء متفقون على أن هناك صعوبات تنتظر الحوكمة لو ما أقر تطبيقها في الجمعيات والمؤسسات الخيرية.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الوقوف على أهمية موضوع الدراسة ومدى الحاجة إلى بناء تصور مقترح لتفعيل حوكمة بيانات الجمعيات الأهلية، إذ أشارت دراسة (الخريجي، ٢٠١٧) إلى أن هناك تحديات قد تواجه الحوكمة في حال إقرار تطبيقها، كما أشارت دراسة (المقيطيب، ٢٠١٩) إلى وجود ضعف في تطبيقات الحوكمة في مراكز التنمية، وقد أكدت دراسة (Ramadhan and others,2021) على أهمية الموضوع.
- إعطاء المزيد من الأهمية حول موضوع الحوكمة وتطبيقاتها وتوسيع المدارك لحوكمة الجمعيات الأهلية كما في دراسة (Jeffrey and others,2019)، ودراسة (ضو و المصراطي، ٢٠٢٠)،
- الحصول على تأكيدات حول ضرورة انتهاج منهجية محددة لحوكمة البيانات وفوائدها في ظل الأزمات وانعكاس ذلك فيما لو كانت في الجمعيات الأهلية، كما جاء في دراسة (حجازي، ٢٠١٧)، (عبد الله و بوشته، 2020) حيث أن السير وفق منهجية محكمة لتسيير وإدارة المعلومات والوثائق يجعلها في منأى من التأثير بالأزمات، كما أكدت دراسة (Melon-Izco and others,2021) على وجود علاقة إيجابية بين وجود نهج للحوكمة ومخرجات بياناتها.

#### ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع غير الربحي والذي يُعد أحد روافد التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتلبية مختلف الاحتياجات المجتمعية، والذي يتطلب المزيد من المسؤولية والشفافية والعدالة والمساءلة وتحقيق أقصى متطلبات حوكمة البيانات به لكي يؤدي ثماره التنموية ويلبي مختلف احتياجات المجتمع به.

كما أن من أهمية هذه الدراسة هو ما قد يمكن القائمين على الحوكمة في الجمعيات الأهلية من تبني التصور المقترح والاسترشاد به كدليل عمل في تطبيق حوكمة البيانات في جمعياتهم.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على متطلبات حوكمة البيانات الإدارية للجمعيات الأهلية.
- ٢- التعرف على متطلبات حوكمة البيانات المالية للجمعيات الأهلية.
- ٣- التعرف على متطلبات حوكمة بيانات الأنشطة والبرامج والفعاليات للجمعيات الأهلية.
- ٤- التعرف على متطلبات الحوكمة الفنية للجمعيات الأهلية.



٥- الوصول إلى تصور مقترح لتفعيل حوكمة البيانات في الجمعيات الأهلية بالقطاع غير الربحي وفق متطلبات ومعايير حوكمة الجمعيات الأهلية من قبل الجهة الإشرافية بالمملكة العربية السعودية.

#### خامساً: أسئلة الدراسة:

١- ما متطلبات حوكمة البيانات الإدارية للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟

٢- ما متطلبات حوكمة البيانات المالية للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟

٣- ما متطلبات حوكمة بيانات الأنشطة والبرامج والفعاليات للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟

٤- ما متطلبات الحوكمة الفنية للجمعيات الأهلية السعودية؟

٥- ما التصور المقترح لتفعيل حوكمة البيانات في الجمعيات الأهلية بالقطاع غير الربحي وفق متطلبات ومعايير حوكمة الجمعيات الأهلية من الجهة الإشرافية بالمملكة العربية السعودية؟

#### سادساً: مصطلحات الدراسة:

١- حوكمة البيانات للجمعيات: هي مجموعة من القواعد والمعايير والإجراءات والنماذج الهادفة إلى قياس التزام الجمعيات الأهلية بالأنظمة واللوائح والتعميمات وكذلك أفضل الممارسات العالمية ذات العلاقة بعمل الجمعيات الأهلية. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية، د.ت: ٦).

إجرائياً: عبارة نظام قائم على مبادئ وأسس تعمل على إدارة التدفق السليم والصحيح لبيانات المنظمة.  
٢- الجمعيات الأهلية: كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، أو منهما معاً، غير هادفة للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل، أو من أجل نشاط ديني، أو نشاط اجتماعي، أو ثقافي، أو صحي، أو بيئي، أو تربوي، أو تعليمي، أو علمي، أو مهني، أو إبداعي، أو شبابي، أو سياحي، فتحقق غرضها سواءً عن طريق العون المادي أو المعنوي، أو الخبرات الفنية أو غيرها، وسواء كان النشاط موجهاً إلى خدمة العامة كجمعيات النفع العام، أم كان موجهاً في الأساس إلى خدمة أصحاب تخصص أو مهنة كالجمعيات المهنية والجمعيات العلمية والجمعيات الأدبية. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية، ٢٠٢٠: ٢٢)

إجرائياً: عبارة عن تنظيمات رسمية لها أهدافها وخصائصها التي تميزها والتي تقوم على تقديم مختلف الخدمات المجتمعية سواءً دينية تعليمية ترفيهية ثقافية ... إلخ دون غرض أو هدف ربحي، بل تهدف إلى تحسين نوعية حياة الأفراد بالمجتمع وتحقيق أقصى درجات الرضاوية الاجتماعية.

سابعاً: الموجهات النظرية للدراسة:

### نظرية المنظمة (Organization Theory):

تعرف نظرية المنظمة بأنها النظام الذي يدرس هيكل المنظمة، وتصميمها، وهي تشير أيضاً إلى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام، بمعنى أنها تصف كيف يتم بناء المنظمات فعلياً، وتقدم في الوقت نفسه المقترحات والإرشادات حول كيفية زيادة كفاية هذه المنظمات. (دودين، ٢٠١٢: ٢٠)

لماذا نظرية المنظمة؟

تفيد نظرية المنظمة في بناء منظومة تفكير منطقية تساعد المديرين والباحثين في الآتي:

- ١- رصد المشكلات التنظيمية المختلفة وتحليل أسبابها.
- ٢- بناء نماذج فكرية لحل المشكلات تخضع للاختبار.
- ٣- تستعين بأدوات قياس متنوعة تتلاءم مع طبيعة أبعاد المشكلة التنظيمية.
- ٤- فتح نوافذ التفاعل مع حقول معرفية أخرى بقصد بناء اتجاهات فكرية متجددة في دراسة المنظمة وعملها.
- ٥- توسيع مساحة الوعي بحركة المنظمات وأساليب عملها.
- ٦- استفادة قيادة منظمات الأعمال من التراكم المعرفي قصد تحقيق نتائج أداء متميز. (الخصافي و الغالبي، 2009: 19-20)

وفي إطار مهنة الخدمة الاجتماعية فإن دراسة المنظمات يفيد في الآتي:

- ١- فهم طبيعة المنظمات وأهدافها.
- ٢- التعرف على المشكلات التي تعاني منها المنظمات وكيفية مواجهتها.
- ٣- استخدام المنظمات كأداة للتأثير في سلوك الأفراد بالمنظمة وتوجيهها في نواحي إيجابية. (عبد اللطيف، 2008: 95)

وفي موضوع الدراسة الحالية يمكن توظيف النظرية وتفسيرها للموضوع من ناحية اعتبار أن

الجمعيات الأهلية عبارة عن منظمات لها كياناتها وهيكلها وتصميمها وخصائصها التي تميزها. كما أن المنظمات- الجمعيات الأهلية- عبارة عن أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها وقد تلاقي مشكلات تنظيمية مختلفة تستدعي رصد الحلول والمعالجات لها، فبذلك ظهرت الحلول الإشرافية من قبل ممثليها نحو تطوير عمل تلك المنظمات واستحداث نظام لتصنيف خدمات الجمعيات الأهلية وكذلك استحداث نظام حوكمة القطاع غير الربحي وتصنيفه، من أجل تحقيق المزيد الأدوار والنشاطات المتميزة لتلك المنظمات والقيام بدورها بكفاءة وفاعلية ومن ثم المساهمة التتموية المجتمعية.

وعليه مما يزيد إطار عمل تلك المنظمات في الخدمة الاجتماعية هو سعي الباحثة نحو نواحي إيجابية في تفعيل حوكمة البيانات بصورة سهلة وميسرة بالجمعيات الأهلية.

### ثامناً: حوكمة الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية:

جاءت فكرة حوكمة القطاع غير الربحي وبرزت أهمية تطبيقه على المنظمات غير الربحية وتطويره بما يتناسب مع خصوصية هذا القطاع، وبما يتوافق مع الرؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تبنت تنميته وتمكينه ليصبح من ركائز البنية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، ومسانداً لمنظومة الدعم الحكومي. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية، ٢٠٢٠: ٣٥)

**حوكمة المنظمات غير الربحية وتصنيفها:** تضمنت هذه المبادرة استحداث نظام تصنيف وتقييم للقطاع غير الربحي موافق للبيئة القانونية والتشريعية والاجتماعية في المملكة عبر مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات والنماذج التي تم تطويرها من أجل ضمان التزام الجمعيات الأهلية بمتطلبات نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولأئحته التنفيذية ونظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ونظام جمع التبرعات. ويتم تقييم الجمعيات الأهلية بالاستناد على ثلاثة معايير رئيسية وهي: السلامة المالية، الامتثال والالتزام، الشفافية والإفصاح. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية، ٢٠٢٠: ٣١)

وتهدف مبادرة حوكمة المنظمات غير الربحية وتصنيفها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التمكين: لاستمرارية أداء المنظمات وتقديم العطاء واستدامة مواردها.
- الفاعلية: لزيادة فرص نجاح إدارة المنظمات وجودة برامجها وأنشطتها.
- الحماية: لثبات المنظمات على أهدافها ورسالتها، وحماية ممتلكاتها ومواردها.
- تعظيم الأثر الاجتماعي: للتركيز على الأعظم تأثيراً ونفعاً للمجتمع والمستفيدين.
- الموثوقية: لرفع مستوى الإفصاح والمصادقية لزيادة ثقة أصحاب المصلحة بالمنظمات. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية، ٢٠٢٠: ٩٨)

وقد شملت مبادرة حوكمة المنظمات غير الربحية ثلاثة معايير رئيسية هي:

١- معيار السلامة المالية: يركز معيار السلامة المالية على قياس كفاءة الجمعية أو المؤسسة الأهلية في إنفاق المال والتأكد من أن نسبة النفقات الإدارية والتشغيلية لها تقع في النطاق المقبول، إضافة إلى قياس مستوى استدامتها ومدى قوة التنظيم المالي الداخلي الذي يحمي الجمعية والمؤسسة من التعرض للممارسات الخاطئة في التعامل مع الأموال.

٢- معيار الامتثال والالتزام: وجد المعيار لقياس مستوى امتثال الجمعيات والمؤسسات الأهلية بنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية وكذلك نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله، ونظام مكافحة غسل الأموال، وتوصيات مجموعة العمل FATF والتعاميم الصادرة من الوزارة والجهات المشرفة والمختصة، وكذلك قياس التزامها بمبادئ وممارسات الحوكمة الرشيدة، ومدى فاعلية أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة وقيامهم بالأدوار المطلوبة منهم.

٣- معيار الشفافية والإفصاح: يقيس مستوى الشفافية للجمعية ومدى استعدادها للإفصاح عن الأموال الرئيسية مثل نشر القوائم المالية، أسماء القائمين على الجمعية من أعضاء مجلس الإدارة وتفيديين، ونشر الإنجازات التي حققتها عبر تقرير سنوي لأصحاب المصلحة والعامه. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية، ٢٠٢٠: ٤٠)

وقد تم تصميم هذه المعايير بمراجعة أفضل الممارسات العالمية، ووفقاً لأبحاث معهد البحوث والدراسات بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن المتمثل بمركز التميز لتطوير المؤسسات غير الربحية.

كما تتسم هذه المعايير بالثبات والملاءمة لتحقيق الأهداف التالية:

١- تمكين الجهات المنظمة للجهات غير الربحية في المملكة - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - من الإشراف والمراقبة المالية والقانونية على الجهات غير الربحية وفقاً لمعايير منضبطة ومحوكمة.

٢- تمكين الجهات المنظمة والداعمة للجهات غير الربحية - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - المانحين - المتبرعين من الأفراد والشركات - المتطوعين ... إلخ من اتخاذ قرارات رشيدة لدعم هذه الجهات مالياً وتنظيمياً وعملياً.

٣- دفع مؤسسات القطاع غير الربحي على الاستثمار والالتزام بمعايير الحوكمة (الامتثال والالتزام، والشفافية والإفصاح، والسلامة المالية) عبر تعزيز التنافس بينها في هذه المجالات، وتعريفها بالمجالات التي تحتاج أن تطورها.

٤- تخفيف العبء عن الجهات التنظيمية - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - في حث الجهات غير الربحية على الالتزام بأفضل الممارسات عبر إشراك المجتمع العام في عملية المراقبة والتشجيع والثواب والعقاب.

٥- تحسين الصورة الذهنية العامة للقطاع ومؤسساته من خلال إظهار التزامه بمبادئ الشفافية والإفصاح ورفع كفاءة القطاع في السلامة المالية والامتثال والالتزام عبر النظام التصنيفي الذي يتسم بالشفافية.

- ٦- تمكين الجهات المنظمة – الوزارة والوكالة التابعة لها - من إثبات النمو الفعال والمستمر للقطاع عبر زيادة التزام مؤسساته بمعايير الكفاءة والفعالية التي يتضمنها النظام.
- ٧- تمكين الجهات غير الربحية من إثبات فعاليتها وكفاءتها للرأي العام والجهات المنظمة والمتبرعين.
- ٨- تعزيز دور الشفافية والإفصاح في تطوير حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتفعيل دورهما في تطوير الأداء في الجوانب المالية ونتائج البرامج.
- ٩- تمكين الجهات الرقابية والتنظيمية - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ووكالة التنمية الاجتماعية - من نقل القطاع إلى الرقابة والتنظيم المبني على المعلومات. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٠: ٧-٨)

#### أهمية الحوكمة ودورها في توسيع وتدقيق المعلومات والبيانات الصحيحة:

- تعتبر الحوكمة المؤسسية نظاماً يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية لأي مؤسسة.
- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصراً رئيسياً في تدقيق المعلومات والبيانات الصحيحة لكي تساهم في تحسين الكفاءة الاقتصادية وسوء هذه الحوكمة على العكس من ذلك وخاصة في المؤسسات يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي وخير دليل على ذلك ما حصل في الأزمة المالية الآسيوية سابقاً والعالمية حالياً.
- للحوكمة دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في كل المؤسسات العامة والخاصة وذلك للأسباب التالية:
- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يضمن تدقيق المعلومات والبيانات الصحيحة وهذا يساهم في كشف أي تلاعب بحقوق الأفراد أو المجتمع.
- الحوكمة تساهم بشكل كبير في محاربة الفساد المستشري في معظم المؤسسات.
- تساهم الحوكمة في كفاءة الأداء الاقتصادي لكل القطاعات في المجتمع وبالتالي المصدقية في التعامل من خلال الإفصاح عن بياناتها المالية وغيرها للجهات ذات العلاقة.
- تساهم الحوكمة من خلال الإفصاح والشفافية عن بياناتها المعلنة عن تقليل المخاطر بالنسبة لحقوق كل الأطراف في النشاط الاقتصادي، إلى جانب دوره في تعزيز كفاءة الأداء الاقتصادي للدولة والعمل على تدقيق الاستثمارات المحلية والعربية والأجنبية للمساهمة في التنمية الاقتصادية. (حسام الدين، ٢٠١٥: ٢٧١-٢٧٢)

## مراحل الحوكمة:

١- مرحلة التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد ومدعم لها: وهي من أهم وأخطر المراحل على الإطلاق، حيث يتم في هذه المرحلة توضيح معالم وجوانب الحوكمة، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، كما يتم توضيح مناهجها، ونظرياتها، وأدواتها، ووسائلها، وهي مرحلة يتم فيها التفرقة ما بين الحوكمة كثقافة، وكسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس للمعاملات النزهاء.

إن من المهم جداً في هذه المرحلة أن يحيط الأفراد بكل جوانب وأبعاد مفهوم الحوكمة، سواء في امتداد هذه الجوانب، أو في انطلاقتها وتدافعها، وبالشكل الذي يساعد الأفراد على الإحاطة بها، ومن ثم تقليل مقاومة ومعارضة الأفراد لها فالإنسان عدو ما يجهل، ومن ثم لتقليل مقاومة أفراد المجتمع للحوكمة، يتعين أن يتم تعريفهم بها، وتعرفهم عليها، وفهمهم لمضمونها، وطبيعتها، ونشاطها...، فحسب المعلومات المتوافرة يكون الأفراد موقعهم تجاه الحوكمة، ومن ثم تزداد درجة تقبلهم لها بمقدار ازدياد معلوماتهم عنها، وعن فوائدها وعن مزاياها وعن أهميتها.

ويتيم في هذه المرحلة تكوين رأي عام تجاه الحوكمة، رأي يؤيد ويساند ويبارك جهودها، من

## أجل تحقيق الإصلاح.

٢- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها، وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، وهي بنية مركبة ومتشعبة وممتدة، سواء بحكم العلاقات القوية التي تربط أطراف الحوكمة، أو بحكم شبكة المصالح والمنافع المنتظر الوصول إليها من خلال التطبيق الكامل للحوكمة، وتعد البنية الأساسية لازمة تماماً لتأسيس الحوكمة، وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة لها.

فالبنية الأساسية عنصر هام ولازم من أجل تأسيس وبناء الحوكمة، حيث تنقسم البنية الأساسية إلى قسمين:

القسم الأول: بنية أساسية فوقية للحوكمة، وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي وجهات الإشراف على تطبيق الحوكمة، سواء على مستوى الدولة، أو على مستوى المشروع.

القسم الثاني: بنية أساسية تحتية للحوكمة، وتشمل الأساس القاعدي الأخلاقي والقيمي، والمرجعيات الأخلاقية التي يتم الاستناد إليها.

وكلا النوعين من البنية يعملان على إيجاد قواعد وظيفية للحوكمة، يتم من خلالها تحديد كل من الضوابط القانونية والتشريعية والإجرائية الخاصة بها، وتحديد الجهات المسؤولة عن الحوكمة في كافة مستوياتها، وتوصيف وظائفها بشكل واضح، حتى تقوم كل منها بوظيفتها المنصوص عليها.

٣- مرحلة وضع برنامج معياري لقياسي للحوكمة، وتحديد توقيتاته القياسية: حيث يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني، محدد الأعمال، ومحدد المهام، ومحدد الواجبات، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة، وفي الوقت ذاته تحديد نوع العقوبات، أو العقاقيل التي تحول دون التطبيق الكامل لأحكامها، ومن ثم معالجة كل منها، وبما يؤدي إلى حسن تنفيذ الحوكمة بل وإيجاد النموذج الأمثل لها، والذي يضمن ما يلي:

- حسن احترام الأطراف المختلفة للحوكمة.
- حسن تقدير الأطراف للحوكمة.
- حسن اتباع الأطراف للحوكمة.

ومن خلال نظم الطاعة والاتباع والالتزام تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.

٤- مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف في تطبيق الحوكمة، فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس، فيها أيضاً قيود حاكمة وضوابط متحكمة، خاصة فيما يتصل بالمحتوى القيمي والأخلاقي في الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ ما يلي:

- تحقيق أكبر قدر من استقلالية السلطات في المجتمع، أي مجتمع الشركات والمؤسسات والمشروعات، فالحوكمة أقرب شهباً بالديمقراطية من حيث ضرورة المكاشفة والمصارحة والمحاسبة والشفافية.

- تحقيق وتطبيق المعايير المهنية والأخلاقية لمجتمع الأعمال.

- تنويع الجهد بصنع المكانة، وإيجاد الانطباع، وصناعة الأثر الجيد المولد بصورة ذهنية إيجابية.

٥- مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة: وهي أهم المراحل، بل إن هذه المرحلة هي التي تضمن وتؤكد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة. حيث تعد الرقابة والمتابعة الوسيلة والأداة الرئيسية التي تستخدمها جميع الشركات والمؤسسات والمنظمات من أجل حسن تنفيذ الحوكمة، وهي رقابة ذات طبيعة اشتقاقية تكاملية، لها وظيفتان رئيستان هما:

الوظيفة الأولى: وظيفة علاجية لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث.

الوظيفة الثانية: وظيفة وقائية ابتكارية قائمة على ابتكار الأدوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة وتمنع حدوث أي ضرر، وتوفر الحماية والوقاية للشركات والمؤسسات.

وبالتالي فإن وضع وحدة تنظيمية أو إدارية ، أو مراقب للحوكمة داخل الهيكل الإداري والبنين التنظيمي للشركة أو المؤسسة ، سوف يساعد على حسن أداء وظيفة الرقابة في الحوكمة. (الخضيرى، ٢٠٠٥: ٢٠٦-٢١١)

تاسعاً: الإجراءات المنهجية:

نوع الدراسة: تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف وصف الظاهرة وصفاً متعمقاً ، من خلال وصف مبادرة حوكمة بيانات الجمعيات الأهلية ووضع التفسيرات العلمية من خلال إطار محدد لمتطلباتها وتصور يستهدف الحد من المشكلات المتعلقة بها ضمن نتائج هذه الدراسة.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك في دراسة وضع الجمعيات الأهلية ومن خلال وصف مبادرة حوكمة المنظمات غير الربحية وتصنيفها والصادرة مؤخراً ، وتحليل الوضع القائم بالاستناد على بعض نتائج الدراسات السابقة والتي تشير إلى الحاجة لبناء تصور مقترح لتفعيل حوكمة البيانات في الجمعيات الأهلية بالقطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية.

أداة الدراسة: تحليل المحتوى هو الأداة المستخدمة في هذه الدراسة وذلك من خلال تحليل الأدلة الإرشادية لحوكمة الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية في إصداراتها الثلاثة ٢٠٢٠م – ٢٠٢١م – ٢٠٢٢م والتحليل المتعمق الشمولي لدليل ومؤشرات أداء الحوكمة الصادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي للجمعيات الأهلية في إصدارها الثالث ٢٠٢٢م وأجزائها الثلاثة للمعايير ، والتي على إثرها تم استخدام الباحثة لاستراتيجية العصف الذهني والربط ما بين المؤشرات وقياساتها ومتطلباتها وكيفية تطبيقها في الجمعيات الأهلية ثم الخروج بالتصور المقترح.

عاشراً: نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما متطلبات حوكمة البيانات الإدارية للجمعيات الأهلية؟

إن تحقيق حوكمة البيانات الإدارية في الجمعيات الأهلية يأتي عن طريق ما يلي:

١- حوكمة اللائحة الأساسية للجمعية: وتشمل:

- توفر لائحة معتمدة من الجمعية العمومية والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي وفق آخر تحديث.
- التزام الجمعية بتوفير الضوابط والإجراءات المنظمة للائحة الأساسية وهي:
- تحديد اختصاصات مجلس الإدارة.
- تحديد آلية اختيار رئيس مجلس الإدارة ونائبه والمشرّف المالي واختصاصات كل منهم.
- تحديد آلية تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة واختصاصاتها وطريقة عملها.



- تحديد فئات وشروط وأحكام العضوية في الجمعية العمومية.
- تحديد آلية إنشاء الفروع والمكاتب داخل المملكة.
- في حال التعديل على اللائحة الأساسية لا بد من اتباع إجراءات التعديل قبل التحديث والاعتماد (موافقة الجمعية العمومية على التعديل- الرفع للمركز الوطني بطلب الموافقة على التعديل مع بيان التعديل وأسبابه- بعد موافقة المركز على التعديل يتم التعديل والتعميم على مستوى الجمعية).
- ٢- حوكمة الجمعية العمومية: وتشمل إدارة ملف الجمعية العمومية عن طريق:
  - توفر سجل متكامل ومحدث بأعضاء الجمعية العمومية.
  - أن يشتمل السجل على بيانات جميع الأعضاء المؤسسين ومن مضى على عضويتهم ستة أشهر على الأقل وحالة اشتراكهم وسداد رسوم الاشتراك إن وجدت.
  - في حال انتخاب الجمعية العمومية مجلس جديد أو عضو جديد أو عضو إدارة تنفيذية لا بد من إبراء ذمة مجلس الإدارة السابق أو أحد أعضائه في الاجتماع الأول بعد تغيير الأعضاء.
  - انعقاد اجتماعات الجمعية العمومية (العادية وغير العادية) لا بد أن تتم بناءً على دعوة من رئيس مجلس الإدارة أو من نائبه المفوض من الرئيس، وأن تشمل الدعوات على جدول الأعمال ومكان الاجتماع وتاريخه وساعة انعقاده.
  - اثبات حضور الأعضاء ممن يحق لهم حضور اجتماع الجمعية على أن يكون أحد المؤسسين أو ممن مضى على عضويته في الجمعية ستة أشهر على الأقل.
  - ابلاغ المركز والجهة المشرفة وأعضاء الجمعية العمومية بالدعوات قبل الموعد المحدد بخمسة عشر يوماً على الأقل.
  - يلزم انعقاد الجمعية العمومية بطريقة صحيحة ما يلي:
    - حضور أكثر من نصف الأعضاء.
    - صدور القرارات بالأغلبية في الجمعية العادية وبالثلثين في الجمعية غير العادية ممن يحق لهم التصويت.
  - عدم مناقشة أي مسائل أو قضايا غير مدرجة في جدول الأعمال المرسل لأعضاء الجمعية العمومية قبل الاجتماع.
  - في حال الإنابة عن أحد من أعضاء الجمعية العمومية في الاجتماعات يلزم ما يلي:
    - عدم إنابة العضو أكثر من عضو في الجمعية العمومية.
    - وجود ما يثبت عن الإنابة خطياً.
  - عدم تعارض المصالح عند التصويت على أي قرار يعرض على الجمعية العمومية بشكل عام وقرارات الاستثمارات والعقارات بشكل خاص، فيما عدا انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

- لا بد أن يعقد اجتماع الجمعية العمومية (الاجتماع العادي) سنوياً ويناقش:
  - القوائم المالية للسنة المالية المنتهية.
  - الميزانية التقديرية للسنة المالية الجديدة وإقرارها.
  - أعمال الجمعية ونشاطاتها للسنة المالية المنتهية.
  - الخطة المقترحة للسنة المالية الجديدة واتخاذ التوصيات والقرارات بشأنها.
  - الخطة التشغيلية وإجراءات اعتمادها.
- يلزم إرسال نسخة من محضر اجتماع الجمعية العمومية مع محضر فرز الأصوات -إن وجد- إلى المركز خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ الاجتماع.
- في حال اجتماع الجمعية العمومية (غير العادية) لا بد أن يكون ذلك بناءً على (طلب مسبق من المركز أو من مجلس الإدارة، أو بناءً على طلب عدد لا يقل عن ٢٥٪ من الأعضاء الذين يحق لهم حضور الجمعية العمومية).
- أن يتم مناقشة ما هو من ضمن اختصاصات الجمعية العمومية (غير العادية) في الاجتماعات.
- في حال اتخاذ قرارات خلال اجتماع الجمعية العمومية لابد من أخذ موافقة المركز على القرارات قبل تنفيذها.
- يلزم توفير بطاقات عضوية لكل عضو من أعضاء الجمعية العمومية تحتوي على (بيانات العضو الأساسية- رقم العضوية- نوعها كعامل، منتسب.. وهكذا- وتاريخ انضمام العضو للجمعية الأهلية، كما يلزم تقييدها في سجل بطاقات العضوية للجمعية العمومية مع الاحتفاظ بنسخ من البطاقات المسلمة لكل عضو.
- ٣- حوكمة مجلس الإدارة: وتشمل:
  - ألا تقل اجتماعات مجلس الإدارة عن أربع اجتماعات في السنة الواحدة.
  - أن تعقد الاجتماعات بشكل منتظم كل ثلاث أشهر مرة واحدة على الأقل.
  - في حال كان أحد أعضاء مجلس الإدارة يعمل في إدارة الجمعية أو في إحدى وظائفها لا بد من أخذ موافقة المركز على ذلك.
  - في حال كان أحد أعضاء مجلس الإدارة يعمل في الإدارة المختصة بالإشراف على الجمعية في المركز أو الجهة المشرفة لا بد من أخذ موافقة المركز على ذلك.
  - في حال استمرار أحد أعضاء مجلس الإدارة في عضويته لأكثر من دورتين متتاليتين لا بد من أخذ موافقة المركز على ذلك.
  - ينبغي ألا يكون أحد أعضاء مجلس الإدارة من أصحاب الفضيلة في السلك القضائي.

- قيام مجلس الإدارة بتعيين مدير تنفيذي للجمعية مع توضيح صلاحياته ومسؤولياته وحقوقه والتزاماته في قرار التعيين، مع إرسال نسخة من قرار التعيين ومسوغات الراتب وصورة من هويته وبيانات التواصل معه للمركز.
- قيام مجلس الإدارة بتعيين محاسب سعودي الجنسية للجمعية، مع إرسال نسخة من قرار التعيين ومسوغات الراتب وصورة من هويته وبيانات التواصل معه للمركز.
- قيام مجلس الإدارة بتعيين أو تكليف موظف أو مراجع داخلي يلتزم بمراجعة وتحديث اللوائح والسياسات الداخلية للجمعية.
- وضع اعتبار لتناسب مؤهلات المشرف المالي مع عضويته في مجلس الإدارة كمشرف مالي.
- البت في قبول عضو الجمعية العمومية الجديد أو اعتذاره أو إلغاء عضويته بقرار مسبب وفق آلية أو نظام محدد ومفضل لذلك.
- إشراف مجلس الإدارة على تنفيذ قرارات وتعليمات الجمعية العمومية والمراجع الخارجي.
- متابعة مجلس الإدارة لممارسة الصلاحيات المفوضة من قبله عبر تقارير المتابعة.
- لا بد من أخذ موافقة أو الوزير أو من يفوضه على الصلاحيات المالية بما فيها التوقيع مفوضة من رئيس المجلس أو نائبه والمشرف المالي لإثنين من أعضاء المجلس أو من قيادي الإدارة التنفيذية.
- لا بد من اطلاع مجلس الإدارة على برامج تعريفية متعلقة بعمل الجمعية والواجبات والمهام وفق نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية وذلك خلال السنة.
- لا بد من وجود إجراءات واضحة لتعريف الأعضاء الجدد في مجلس الإدارة على البرامج والقضايا المالية والقانونية المرتبطة بعمل الجمعية.
- في حال انتهاء أو قرب مدة انتهاء دورة مجلس الإدارة لا بد من أخذ موافقة المركز السابقة على المجلس الذي انتهت دورته، أو تشكيل لجنة انتخابات في الاجتماع العمومي الذي يسبق اجتماع الترشيح، على أن يكون أعضاء لجنة الانتخابات اثنين على الأقل من أعضاء الجمعية العمومية وغير مرشحين لعضوية المجلس الجديد.
- يلزم مجلس الإدارة دعوة جميع أعضاء الجمعية العمومية الذين تنطبق عليهم شروط الترشيح لعضوية مجلس الإدارة قبل مئة وثمانين يوماً على الأقل من نهاية مدة مجلس الإدارة.
- لا بد من قفل باب الترشيح قبل تسعين يوماً من نهاية مدة المجلس على الأقل ورفع أسماء المرشحين إلى المركز خلال أسبوع من قفل باب الترشيح.
- لا بد من عرض لجنة الانتخابات بالتسويق مع مجلس الإدارة قائمة أسماء المرشحين الواردة من المركز في الجمعية أو موقعها الإلكتروني قبل خمسة عشر يوماً على الأقل من نهاية مدة المجلس.
- على مجلس الإدارة الجديد تزويد المركز بأسماء الأعضاء الذين تم انتخابهم خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ الانتخاب.

#### ٤- حوكمة السياسات واللوائح اللازم توافرها في الجمعية الأهلية:

- يلزم الجمعية سياسات ولوائح معتمدة من مجلس إدارتها تنظم عملها وتضمن صحة معاملاتها ومن ثم تحقيق حوكمة داخلية للبيانات ذات كفاءة وفعالية والتي تتمثل فيما يلي:
- ١- نظام الرقابة الداخلي.
  - ٢- سياسة تعارض المصالح.
  - ٣- سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات.
  - ٤- سياسة خصوصية البيانات.
  - ٥- سياسة الاحتفاظ بالوثائق وإتلافها.
  - ٦- سياسة جمع التبرعات.
  - ٧- سياسة تنظيم العلاقة مع المستفيدين من خدمات المنشأة (مع احتواء آلية التأكد من استحقاق المستفيد).
  - ٨- آلية إدارة المتطوعين في المنشأة.
  - ٩- لائحة الموارد البشرية في المنشأة.
  - ١٠- الميثاق الأخلاقي للعاملين في الجمعية (مع التأكيد على قائمة توقيع العاملين على الميثاق).
  - ١١- لائحة صلاحيات مجلس الإدارة - في حال كان اعدادها من اختصاصات الجمعية - وقائمة بالصلاحيات الممنوحة من قبل المجلس والتي فوض بها ومدة التفويض وإجراءات اتخاذ القرار.
  - ١٢- قائمة مخاطر تمويل الإرهاب وغسل الأموال تتطابق مع عمل الجمعية.
  - ١٣- سياسة وإجراءات وضوابط غسيل الأموال مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله.
  - ١٤- قائمة المؤشرات الدالة على وجود شبهة غسيل الأموال عند وجودها (تحدث سنوياً)، مع وضع إجراءات واضحة تلتزم بها الجمعية في حال وجدت أسباب معقولة للاشتباه في أن الأموال أو بعضها تمثل عمليات لها علاقة بغسل الأموال أو أنها سوف تستخدم في عمليات غسل أموال، مع وجود إجراءات تجنب تبييه العميل أو أي شخص آخر بأن تقرير بموجب النظام أو معلومات متعلقة بذلك قد قدمت أو سوف تقدم إلى الإدارة العامة للتحريات المالية أو أن تحقيقاً جنائياً جاري أو قد أجري.
  - ١٥- نظام للرقابة الداخلية لمراجعة الصرف والإجراءات المالية.
  - ١٦- دليل الإجراءات المالية.
  - ١٧- لائحة وإجراءات المشتريات.

١٨- سياسة وإجراءات عمليات الصرف للبرامج والأنشطة.

١٩- سياسات وإجراءات مالية للاستثمار في الجمعية.

○ لا بد من وجود مراجع داخلي مكلف أو معين من قبل مجلس الإدارة لمراجعة وتحديث اللوائح والسياسات الداخلية، وعليه رفع التقارير لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

**إجابة السؤال الثاني: ما متطلبات حوكمة البيانات المالية للجمعيات الأهلية؟**

**إن تحقيق حوكمة البيانات المالية في الجمعيات الأهلية يأتي عن طريق ما يلي:**

○ يلزم الجمعية هيكل تنظيمي للوظائف المالية ضمن هيكلها الأساسي ومعتمد من مجلس الإدارة، مع ضرورة تفعيله في واقع العمل المالي للجمعية.

○ مراعاة وجود الوصف الوظيفي للوظائف المالية وتحديد مسؤوليات واختصاصات كل موظف في الوظائف المالية المعتمدة في الهيكل، مع ضرورة تفعيلها في واقع العمل المالي للجمعية.

○ لا بد من جود لائحة بالصلاحيات المالية لمجلس الإدارة، والصلاحيات الممنوحة من قبله للإدارة التنفيذية، مع مراعاة تطابقها مع مستويات الهيكل التنظيمي المعتمد.

○ لا بد من وجود إجراءات ملائمة للتعامل مع المقبوضات في الجمعية وتفعيلها في واقع العمل المالي للجمعية.

○ لا بد من تفعيل السجلات والدفاتر الإدارية والمحاسبية وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات ومتطلبات العمل المالي والمحاسبي لكافة العمليات المحاسبية في واقع العمل المالي للجمعية.

○ لا بد من تفعيل نظام الرقابة الداخلية لمراجعة الصرف والإجراءات المالية المعتمد من مجلس الإدارة في واقع العمل المالي للجمعية.

○ لا بد من تفعيل دليل الإجراءات المالية المعتمد من مجلس الإدارة في واقع العمل المالي للجمعية.

○ لا بد من تفعيل لائحة وإجراءات المشتريات المعتمدة من مجلس الإدارة في واقع العمل المالي للجمعية.

○ لا بد من تفعيل سياسة وإجراءات عمليات الصرف للبرامج والأنشطة المعتمدة من مجلس الإدارة في واقع العمل المالي للجمعية.

○ لا بد من تفعيل سياسات وإجراءات مالية للاستثمار في الجمعية والمعتمدة من مجلس الإدارة في واقع العمل المالي للجمعية.

○ لا بد من تفعيل سياسة تعارض المصالح المعتمدة من مجلس الإدارة في واقع العمل المالي للجمعية.

○ لا بد من تفعيل سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات المعتمدة من مجلس الإدارة في واقع العمل المالي للجمعية.

- لا بد من تفعيل سياسة خصوصية البيانات المعتمدة من مجلس الإدارة في واقع العمل المالي للجمعية.
- لا بد من تفعيل سياسة الاحتفاظ بالوثائق وإتلافها المعتمدة من مجلس الإدارة في واقع العمل المالي للجمعية.
- لا بد من تفعيل سياسة مكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله المعتمدة من مجلس الإدارة في واقع العمل المالي للجمعية.
- لا بد من تفعيل سياسة جمع التبرعات المعتمدة من مجلس الإدارة في واقع العمل المالي للجمعية.
- لا بد من تعاقد الجمعية مع مراجع حسابات معتمد لدى المركز أو مصنف لدى الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين.
- لا بد من إعداد التقرير السنوي المفصل عن القوائم المالية واعتماده من مراجع الحسابات الخارجي ومن الجمعية العمومية.
- يلزم رفع التقرير السنوي المفصل عن القوائم المالية للمركز خلال الأربعة أشهر من نهاية السنة المالية.
- يلزم تقييد الجمعية في عملياتها المالية بالمعايير المحاسبية الصادرة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين وبالنماذج والتقارير المحاسبية التي يصدرها المركز.
- يلزم توفير برنامج محاسبي يفعل في واقع العمل المالي للجمعية.
- يلزم الجمعية تطبيق دليل الحسابات الموحد في الجمعيات الأهلية والمعتمد من المركز بشكل صحيح.
- لا بد من توفر مشرف مالي تتناسب مؤهلاته مع عضويته في مجلس الإدارة كمشرف مالي، ويمارس مهامه الموكلة إليه.
- يلزم المشرف المالي إعداد التقارير المالية الدورية الربعية خلال السنة المالية (أربع تقارير مكتملة كل ثلاث أشهر تقرير واحد).
- لا بد من عرض التقارير المالية الدورية الربعية على مجلس الإدارة ومناقشتها.
- لا بد من تزويد المركز بنسخة من التقارير المالية الدورية الربعية.
- يلزم المنشأة توفر محاسب سعودي الجنسية.
- لا بد من وجود سجل يدوي أو عبر البرنامج المحاسبي لمتابعة اشتراكات الأعضاء.
- يلزم الالتزام بالإجراءات النظامية للتعاملات النقدية غير الإلكترونية من استقبال للتبرعات وجمعها وصرفها للمستفيدين.
- يلزم موافقة المركز في حال القيام بحملات لجمع التبرعات، كذلك يلزم الموافقة في حال الرغبة باستخدام التبرعات التي تم جمعها لغرض معين في نشاط آخر غير ما جمعت له.

- لا بد من أخذ موافقة الجمعية العمومية في حال الرغبة في استخدام فائض إيرادات معينة وإدخالها في أوقاف الجمعية، أو استثمارها في مجالات مرجحة الكسب تضمن الحصول على مورد ثابت، أو إعادة توظيفها في المشروعات الإنتاجية والخدمية.
- يلزم ابلاغ المركز في حال استقبال الجمعية إعانات من خارج المملكة دون طلب، وأخذ الموافقة في حال تلقيها.
- في حال وجود عقارات أو استثمارات في ملكية الجمعية يلزم موافقة الجمعية العمومية قبل التملك أو إقرار ذلك في أول اجتماع تال لها أو بقرار من مجلس الإدارة (في حال تفويضه من الجمعية العمومية باتخاذ القرارات في ذلك)، كما يلزم الجمعية العمومية إقرار خطة تلك الاستثمارات والأصول واقتراح مجالاتها.
- يلزم التأكد من عدم وجود تعارض مصالح عند التصويت على قرارات الاستثمارات والعقارات بشكل خاص.
- إجابة السؤال الثالث: ما متطلبات حوكمة بيانات الأنشطة والبرامج والفعاليات للجمعيات الأهلية؟  
إن تحقيق حوكمة بيانات الأنشطة والبرامج والفعاليات للجمعيات الأهلية يأتي عن طريق ما يلي:
- توافق أنشطة الجمعية مع تصنيفها، والبعد عن الأنشطة والبرامج التي تتعارض مع الأهداف المحددة في اللائحة الأساسية وبدون موافقة المركز.
- لا بد من أخذ موافقة المركز في حال وجود برامج أو أنشطة للجمعية خارج نطاقها الإداري.
- لا بد من أخذ الموافقة الكتابية من الوزير والجهة المشرفة في حال الرغبة بإقامة برامج أو أنشطة أو خدمات أو عضويات خارج المملكة.
- لا بد من أخذ موافقة المركز والجهة المختصة في حال رغبة الجمعية بتعاقدات أو شراكات أو اتفاقيات مع دول أو منظمات أو مؤسسات دولية.
- لا بد من إعداد التقرير السنوي المفصل عن البرامج والأنشطة واعتماده من الجمعية العمومية.
- يلزم رفع التقرير السنوي المفصل عن البرامج والأنشطة للمركز ومجلس الإدارة خلال الأربعة أشهر من نهاية السنة المالية.
- من خلال أنشطة وبرامج الجمعية وتقاريرها يتم تحديد وفهم مخاطر جرائم الإرهاب وتمويله لديها.
- إعداد برامج توعية تنشر لتعمق الوعي داخل الجمعية حول نقاط الضعف الممكنة والتي قد تستغل من قبل ممولي الإرهاب.

## إجابة السؤال الرابع: ما متطلبات الحوكمة الفنية للجمعيات الأهلية؟

إن تحقيق الحوكمة الفنية للجمعيات الأهلية يأتي عن طريق ما يلي:

### ١- الحوكمة الفنية العامة: وتشمل:

- وجود شهادة تسجيل للجمعية والتأكد من سريانها.
- يلزم الاحتفاظ في مقر الجمعية بالسجلات والمستندات التالية:
- سجلات المستفيدين بحيث لا يتم فقدانها أو كشف سريتها.
- السجلات والمستندات المالية وملفات الحسابات والمراسلات المالية.
- السجلات والدفاتر الإدارية والمحاسبية وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات ومتطلبات العمل المالي والمحاسبي لكافة العمليات المحاسبية.
- صور وثائق الهويات الوطنية للمؤسسين وأعضاء الجمعية وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين فيها والمتعاملين معها مالياً بشكل مباشر لمدة لا تقل عن عشر سنوات من تاريخ التعامل.
- سجل محدث للجمعية العمومية العادية وغير العادية يحوي وقائع الجلسات ومحاضر الاجتماعات التي توضح وقائع جلسات الجمعية العمومية وقراراتها، مع التأكيد على إمكانية إطلاع كل عضو على هذه السجلات بكل يسر وسهولة.
- سجلات مجلس الإدارة يحوي اجتماعاتها ووقائع الجلسات ومحاضر الاجتماعات وقراراتها وكذلك القرارات التي يصدرها مسؤول الجهاز التنفيذي للجمعية بتفويض من مجلس الإدارة، مع التأكيد على إمكانية إطلاع كل عضو على هذه السجلات بكل يسر وسهولة.
- وجود توثيق لتتبع وصول الخدمات والمساعدات للمستفيدين من الجمعية.
- لا بد من وجود موازنة تقديرية للجمعية يتم إعدادها بناءً على الخطة التشغيلية المعتمدة.
- في حال حصول الجمعية على إنذار أو مخالفة لا بد من تصحيح المخالفات أو الإنذارات خلال المدة المحددة.
- لا بد من أخذ موافقة المركز والجهة المشرفة على إنشاء الفروع والمكاتب.
- يلزم تقييم المخاطر المتأصلة والكامنة للجمعية ووضع التدابير لذلك، واتخاذ القرارات والتوصيات بعد استعراض نتائج التقييم للتعامل مع المخاطر والحد منها.

### ٢- حوكمة اللجان الدائمة أو المؤقتة: وتشمل:

- في حال وجود لجان دائمة أو مؤقتة للجمعية لا بد أن يكون تكوينها من قبل الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة وفق قرارات صادرة بهذا الشأن.
- لا بد أن تشمل القرارات على مسمى كل لجنة وعدد أعضائها واختصاصاتها واختصاصات أعضائها بما في ذلك تسمية رئيسها.



- من المهم أن يكون أحد أعضاء مجلس الإدارة في هذه اللجان.
- في حال وجود لجنة تنفيذية في الجمعية لا بد من وجود قرار بتشكيلها ومهامها وصلاحياتها المفوضة فيها لتسيير عمل المنشأة.
- في حال وجود لجنة تدقيق ومراجعة داخلية لا بد أن يرأسها المشرف المالي لمجلس الإدارة.
- ٣- حوكمة الموقع الإلكتروني: وتشمل:

- ضرورة امتلاك المنشأة موقعاً إلكترونياً رسمياً خاصاً بها.
- لا بد من نشر الآتي في الموقع الإلكتروني:
  - اللائحة الأساسية المعتمدة للجمعية.
  - الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
  - أسماء أعضاء الجمعية العمومية مع التتبع لعدم عرض هويات الأعضاء.
  - محاضر اجتماعات الجمعية العمومية.
  - أسماء أعضاء مجلس الإدارة ومدة دورة المجلس والمدة المتاحة للأعضاء.
  - الإفصاح عما إذا كانت هناك علاقة عائلية أو تجارية بين أحد من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين القياديين مع عضو مجلس الإدارة أو مدير أو موظف قيادي آخر في الجمعية.
  - الإفصاح عن تعاقدات الجمعية مع شركة لعضو مجلس إدارة أو أحد من أقاربه من الدرجة الأولى.
  - الإفصاح عن أسماء اللجان الدائمة واختصاصاتها وأسماء أعضائها.
  - الإفصاح عن اسم المدير التنفيذي ووسيلة التواصل معه.
  - الإفصاح عن أسماء مديري الفروع والمكاتب وبيانات التواصل معهم.
  - نشر السياسات واللوائح المعتمدة بالجمعية في الموقع الإلكتروني الرسمي مع إبلاغ المستهدفين عند نشرها أو تحديثها وهي:
    - سياسة جمع التبرعات.
    - سياسة تنظيم العلاقة مع المستفيدين وتقديم الخدمات.
    - آلية إدارة المتطوعين.
    - سياسة تعارض المصالح.
    - سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات.
    - سياسة خصوصية البيانات.
    - سياسة الاحتفاظ بالوثائق وإتلافها.
    - وجميع السياسات الأخرى السابق ذكرها ومن المهم النشر لها.
  - الإعلان عن الوظائف القيادية الشاغرة على المنصات الإلكترونية للجمعية.

- إتاحة نافذة لاستقبال الاستفسارات والمقترحات والشكاوى موضحة في الموقع الإلكتروني، والتفاعل معها.
- إجراء تقييمات لقياس رضا أصحاب العلاقة، وعرض النتائج على مجلس الإدارة، والعمل بالقرارات والتوصيات التي يتخذها مجلس الإدارة على نتائج التقييم.
- نشر التغذية الراجعة من عمليات التقييم على المنصات الإلكترونية المناسبة للجمعية.
- اعداد تقرير يلخص تقييم المستفيدين النهائيين للخدمات التي تقدمها الجمعية.
- نشر تقارير البرامج والأنشطة.
- نشر قرارات الاستثمار أو التملك الصادرة من الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة.
- نشر الإحصائيات الدقيقة المتعلقة بالمساعدات النقدية والعينية وأعداد وفئات المستفيدين منها.
- نشر التقرير المالي السنوي المدقق والمعتمد للجمعية.
- توفير البيانات المطلوبة المحدثة في نموذج الإفصاح في الوقت المحدد، مع ضرورة اعتماد النموذج من رئيس مجلس الإدارة، وضرورة تطابق بيانات الإفصاح للجمعية مع واقعها.

إجابة السؤال الخامس: ما التصور المقترح لتفعيل حوكمة البيانات في الجمعيات الأهلية وفق متطلبات ومعايير حوكمة الجمعيات الأهلية من قبل الجهة الإشرافية بالمملكة العربية السعودية؟

في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة التي تم استعراضها، وفي ضوء نتائج الدراسة التحليلية لمتطلبات حوكمة البيانات والإجابة عن التساؤلات الأربعة للدراسة، وفي ضوء التحليل المتعمق لأدلة حوكمة الجمعيات الأهلية السعودية بأجزائها الثلاثة معيار الامتثال والالتزام والشفافية والإفصاح والسلامة المالية، تم بناء التصور المقترح، وهو عبارة عن دليل إرشادي مصغر للجمعيات الأهلية في كيفية تطبيق حوكمة البيانات وتفعيلها بشكل يحقق المتطلبات المنوط القيام بها تجاه الحوكمة، وفيما يلي بيان لهذا التصور المقترح:

١- مسوغات بناء التصور المقترح: تبرز مسوغات بناء التصور المقترح في الآتي:

- أهمية حوكمة بيانات الجمعيات الأهلية وانعكاسها على مخرجاتها وخدماتها المتنوعة.
- تزايد الاهتمام المحلي بالحوكمة للجمعيات الأهلية ودعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ للقطاع غير الربحي وتصنيفاته واستهداف العديد من الممكنات له للنهوض بجهوده واسهاماته التنموية.
- وجود تحديات لدى بعض الجمعيات الأهلية في القيام بتطبيق حوكمة البيانات لديها.

٢- منطلقات وأسس التصور المقترح: انطلق هذا التصور المقترح من ثلاث أسس استند عليها وهي:

- دليل حوكمة الجمعيات الأهلية، الجزء الأول والذي يمثل معيار الامتثال والالتزام والصادر من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في عام ٢٠٢٢م، والذي يعتبر الإصدار الثالث لحوكمة بيانات الجمعيات الأهلية.
- دليل حوكمة الجمعيات الأهلية، الجزء الثاني والذي يمثل معيار الشفافية والإفصاح والصادر من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في عام ٢٠٢٢م، والذي يعتبر الإصدار الثالث لحوكمة بيانات الجمعيات الأهلية.
- دليل حوكمة الجمعيات الأهلية، الجزء الثالث والذي يمثل معيار السلامة المالية والصادر من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في عام ٢٠٢٢م، والذي يعتبر الإصدار الثالث لحوكمة بيانات الجمعيات الأهلية.

٣- أهداف التصور المقترح: تتمثل أهدافه فيما يلي:

- تعزيز قدرات القائمين على حوكمة البيانات في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية بتطبيقها.
- إيجاد قوة عمل في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية من خلال التطبيق الجيد واليسير للحوكمة دون مشقة أو تكلف على العاملين بالجمعيات الأهلية مع مزيد من الشفافية والمسؤولية في تحقيق المتطلبات والمعايير للحوكمة وبياناتها.
- الرفع من مستوى درجات التقييم لحوكمة بيانات الجمعيات الأهلية من قبل الجهات الإشرافية وتحقيق أقصى درجات الرضا لدى ممثلي المنظمات والقائمين عليها.

٤- فلسفة التصور المقترح: تنطلق فلسفة هذا التصور المقترح من أهمية المشاركة في رسم الخطط

والمنهجيات اليسيرة ذات النفع الكبير في تطبيق التوجهات الحديثة نحو الجمعيات الأهلية والمتمثلة في الوفاء بحوكمة البيانات ومعاييرها.

٥- مجالات تطبيق التصور المقترح: يشمل مجال التطبيق جميع الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

٦- متطلبات تطبيق التصور المقترح: يتطلب ما يلي:

- فريق عمل جاد وطموح وشغوف بالتطوير.
- مهارات ووعي ومعرفة للقائمين بالعمل في فريق الحوكمة.
- بيئة عمل داعمة ومشجعة.

- إمكانيات مادية وتقنية وفنية.
- دعم مادي ومعنوي.
- تأييد وتبني من قبل الجهات الإشرافية.
- المتابعة الدائمة لتحديث معايير حوكمة القطاع غير الربحي وحوكمة الجمعيات الأهلية من قبل الجهات الإشرافية والعمل بأدلتها والوفاء بمتطلباتها.
- يلزم الجمعية الأهلية أثناء وبعد التنفيذ لإطار حوكمة البيانات المقترح القيام بالتقييم الذاتي الدائم والمستمر من قبل مسؤولي وشاغلي فريق حوكمة البيانات.

#### ٧- خطوات ومراحل تطبيق التصور المقترح:

- تحديد لجنة أو فريق عمل الحوكمة بالجمعية الأهلية واعتماده من قبل مجلس الإدارة.
- الإعداد المهني والمهاري لفريق عمل الحوكمة بالجمعية وتأهيله للقيام بالعمل على الوفاء بمتطلبات الحوكمة ومعاييرها الثلاثة وفق هذا التصور المقترح.
- رسم خطة داخلية ذات إجراءات تنفيذية تقسم على فريق العمل، مع ضرورة العمل بالتقسيم المقترح لحوكمة البيانات والتالي ذكره.
- تقسيم إجراءات الالتزام بمتطلبات معايير الحوكمة الثلاثة والمتمثلة في الامتثال والالتزام والشفافية والافصاح والسلامة المالية إلى أربع أقسام رئيسية تأتي في مجملها بالوفاء بمتطلبات المعايير الثلاثة وهي كالتالي:

#### ١- حوكمة البيانات الإدارية: وتحتوي على الجوانب التالية:

- حوكمة اللائحة الأساسية للجمعية.
- حوكمة الجمعية العمومية.
- حوكمة مجلس الإدارة.
- حوكمة السياسات واللوائح.
- ٢- حوكمة البيانات المالية.

#### ٣- حوكمة بيانات الأنشطة والبرامج والفعاليات.

#### ٤- حوكمة البيانات الفنية: وتحتوي على الجوانب التالية:

- الحوكمة الفنية العامة.
- حوكمة اللجان الدائمة والمؤقتة.
- حوكمة الموقع الإلكتروني.

- الاعتماد على ما ذكر في التقسيمات الأربعة على المتطلبات التي تم حصرها من قبل الباحثة وجاءت إجاباتها في التساؤلات الأربعة السابقة من هذه الدراسة.
- إنشاء جداول وقوائم تتبعه للمتطلبات بداية كل عام يتم جدولتها وفق التواريخ المطلوب إنجازها لكل مطلب وتكون بشكل متسلسل.
- توزيع المهام على فريق العمل والقوائم التتبعية.
- إشراك الإدارات داخل الجمعية في حوكمة البيانات خاصة الإدارات التي يقع على عاتقها جزء كبير من تحقيق متطلبات الحوكمة كالإدارة المالية.
- تخصيص أسبوع من نهاية كل شهري لمراجعة ما تم تحقيقه من متطلبات للحوكمة وجدولة ما نقص والوقوف على تحدياته وتذليلها ومن ثم ترحيلها للمتابعة في الشهر التالي.
- قياس الأثر المحتمل جراء الوفاء بمتطلبات بيانات الحوكمة للجمعية الأهلية وانعكاسه على أداء العاملين بها ومخرجات المنظمة والمستفيدين منها.
- ضرورة أخذ فريق الحوكمة بالمتابعة للقرارات الإدارية التي يجب أن تتخذ في ضوء ما تسفر عنه نتائج حوكمة بيانات الجمعية.

#### ٨- المعوقات المحتملة مواجهتها عند تطبيق التصور المقترح وطرق التغلب عليها:

- قد يواجه هذا التصور المقترح مقاومة من قبل القائمين بالعمل في فريق حوكمة البيانات بالجمعيات الأهلية نظير الرغبة في العمل التقليدي أو البعد عن المنهجيات التي قد يرى البعض أنها من معقدات الأمور، ويمكن التغلب على هذا الأمر بنشر الوعي التثقيفي للقائمين في فريق الحوكمة بأهمية الأخذ به وبأن السير وفق خطة أو منهجية محددة يقلل الكثير من الجهد المبذول ويحقق الفوائد المرجوة بأقل التكاليف ويختصر الكثير من الوقت.
- قد يواجه هذا التصور المقترح نقص في المهارات في العمل بمنهجيات معدة مسبقاً لحوكمة البيانات والذي يمكن التغلب عليه من خلال ورش العمل المعدة لغرض تبادل الخبرات والمهارات في هذا الأمر.
- قد يواجه هذا التصور المقترح تعرقل بسبب ارتباط حوكمة بيانات الجمعية بجميع إداراتها والعاملين بها وقد يحصل عدم التعاون من البعض، وللتغلب على هذا العائق يمكن للإدارة وضع حوافز وجوائز حسب الإمكانيات والقدرات للمنظمة لمن يحقق أعلى قدر ممكن في التعاون مع فريق عمل حوكمة البيانات.
- قد يواجه هذا التصور المقترح غياب الإشراف والمتابعة والتوجيه من قبل الجهات الإشرافية على تطبيقه بشكل ميسر وسليم، وعليه يؤمل من الجهة الإشرافية ممثلة بالمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي تبني هذا التصور بالتنسيق والتعديل والتطويع لتطبيقه في الجمعيات الأهلية بالمملكة وتقديم الإشراف والتوجيه للجهات المستفيدة.

- قد يواجه هذا التصور المقترح سرعة في تحديث وتغيير المعايير من قبل الجهة الإشرافية وعليه يلزم الجمعية الأهلية التحديث الدوري لخدمات ومتطلبات الوزارة والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومحاولة مواكبتها.

#### النتائج والتوصيات والمقترحات البحثية:

خلصت هذه الدراسة إلى صياغة تصور مقترح لتطبيق الحوكمة وتفعيلها لدى الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وبطريقة سهلة وميسرة ومعينة على المتابعة والوفاء بمتطلبات حوكمة الجمعيات الأهلية الصادرة من الجهة الإشرافية وذلك من خلال أربع جوانب أساسية هي: حوكمة البيانات الإدارية، وحوكمة البيانات المالية، وحوكمة بيانات الأنشطة والبرامج والفعاليات للجمعيات الأهلية، وآخرها الحوكمة الفنية.

وعليه توصي الباحثة المسؤولين بالجمعيات الأهلية من قيادات وأعضاء في فريق عمل الحوكمة بالأخذ بما جاء في التصور المقترح والعمل به كدليل إرشادي في بداية كل سنة وحتى نهايتها وتحقيق بنوده وعناصره قبل الوقوع في تحديات التقييم جراء عدم الانتباه أو الالتفات لمتطلبات بيانات الحوكمة. كما تقترح الباحثة القيام بالدراسات المستقبلية التالية:

- دراسة واقع تطبيق حوكمة البيانات بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة تقييمية لفاعلية تطبيق التصور المقترح لتفعيل حوكمة بيانات الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة لتحديات تطبيق حوكمة البيانات في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

## المراجع:

### المراجع العربية:

حسام الدين، غضبان. (٢٠١٥). محاضرات في نظرية الحوكمة. دار الحامد.

حجازي، هدى (٢٠١٧). رؤية مستقبلية لتطوير آليات تنظيم المجتمع في ممارسة الحوكمة

بالجمعيات الأهلية. مجلة الاجتماعيين بالشارقة. الامارات العربية المتحدة. ٣٥ (١٣٥). ١٨٥-١٤٣.

الخريجي، صالح (٢٠١٧). حوكمة الجمعيات الخيرية دراسة ميدانية مطبقة على الجمعيات

والمؤسسات الخيرية في مدينة الرياض. رسالة دكتوراه. قسم الدراسات الاجتماعية تخصص خدمة اجتماعية. كلية الآداب. جامعة الملك سعود. الرياض. السعودية.

الخضيرى، محسن (٢٠٠٥). حوكمة الشركات. مجموعة النيل العربية.

الخفاجي، نعمة و الغالي، طاهر (٢٠٠٩). نظرية المنظمة مدخل التصميم. اليازوري.

دودين، أحمد (٢٠١٢). إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة. دار اليازوري.

عبد الله، ناذير و بوشته، رحمونة (٢٠٢٠): حوكمة المعلومات والوثائق من أجل ممارسة

سليمة قبل، أثناء وبعد الأزمات. المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات. تونس. ٢٤ (٤٨). ٧١-٥٤

عبد السلام ضو، صلاح و المصراطي، سالة مفتاح (٢٠٢٠). الحوكمة ودورها في تحقيق

الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال. جامعة العربي التبسي،

الجزائر، ٣(٦). ٦٩-٥٠.

عبد اللطيف، رشاد (2008). مهارات الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية. دار الوفاء.

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (٢٠٢١). تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية

(مكنين لعام ٢٠٢١ حالة الجمعيات الأهلية)، السعودية

[https://ncnp.gov.sa/sites/default/files/2022-](https://ncnp.gov.sa/sites/default/files/2022-05/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9.pdf)

05/%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9.pdf.

مجلس الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية (د.ت). عن المجلس من نحن؟

[./https://majlis-ngos.org.sa/about-us](https://majlis-ngos.org.sa/about-us)

المقيطيب، محمد (٢٠١٩). الحوكمة في مراكز التنمية الاجتماعية في المملكة العربية

السعودية وآليات تفعيلها (تصور مقترح). رسالة دكتوراه. قسم السياسات التربوية تخصص تعليم الكبار

والتعليم المستمر. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض. السعودية.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية (د.ت). قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية.

السعودية

[https://www.abnawuna.org.sa/rafed/uploads/website\\_regulations/61457c4d06a1d.pdf](https://www.abnawuna.org.sa/rafed/uploads/website_regulations/61457c4d06a1d.pdf)

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية (٢٠٢٠). تقرير حوكمة المنظمات غير

الربحية (مكين) لعام ٢٠٢٠ (حالة الجمعيات الأهلية).السعودية

<https://prev.hrsd.gov.sa/sites/default/files/uploads/03092021.pdf>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠١٠). دليل حوكمة الجمعيات الأهلية، الجزء

الأول. معيار الامتثال والالتزام. الإصدار الثاني. أكتوبر ٢٠٢٠. السعودية

<https://onaizah.org.sa/policies/op1.pdf>

المراجع الأجنبية:

Jeffrey, Emeh and Christopher, Ugwuibe and Nnamdi, Olise (2019). Good Governance: The Conceptual and Contextual Perspectives. ACTA UNIVERSITATIS DANUBIUS.Romania. 11(1), 113-131.

Ramadhan, Adi and Jaafai, Noor and Tajudeen, Farzana (2021). Data Governce and its Scientific Outlook in Indonesia: A Literature Review. Journal of Management Information and Decision Sciences, open access journal affiliated to Allied Business Academies. London. United Kingdom. 24(3.1-10).

Melon-Izco, Alvaro and j.Ruiz-Cabestrw, Francisco and Ruiz-Olaa, Carmen (2021). Readabilty in management reports: extension and good governance practices. Revista de Contabilidad Spanish Accounting . Spain. 24(1). 19-30.