

الدافع لحوكمة التأسيس والانضمام للمنظمات غير الربحية

شذا سعيد أحمد آل ضيف الله الغامدي

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة الباحة، خبيرة في الإدارة والموارد البشرية، المملكة العربية السعودية
shathawork91@gmail.com

ملخص البحث

إن السمو والنبل يرتبطان عادةً بالعمل الخيري، والبحث يناقش الانتقائية الإيجابية التي يجب أن نضعها في سياق من المعايير التي تُحوكم جميع عمليات العمل الخيري وإجراءاته ونتائجه، منذ ولادة الفكرة إلى تحصيل النتائج. يوضح هذا البحث مشكلة التأسيس غير المنظم وغير المنضبط للجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك مشكلة الانضمام لعضويات الجمعيات الخيرية وما يترتب عليها من مشكلات خلاقة، واقترح البحث حلول منضبطة لتحقيق حوكمة رشيدة تفرض على بيئة العمل الخيري النزاهة ليبقى سامياً نبيلاً.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، إدارة المخاطر، تضارب المصالح، منظمة غير ربحية، الدافع، النية، أصحاب المصلحة.

The Motivation for Governance in the Establishment and Membership of Nonprofit Organizations

Shatha Saeed Ahmed Aldeef-Allah Alghamdi

Bachelor of Business Administration from Al-Baha University, Expert in Management and Human Resources, Kingdom of Saudi Arabia
shathawork91@gmail.com

Abstract

Nobility and virtue are often associated with charitable work. This research addresses the concept of positive selectivity, which must be contextualized within a framework of standards that govern all philanthropic processes, procedures, and outcomes—from the inception of the idea to the realization of results. The study highlights the issue of unregulated and undisciplined establishment of charitable organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, as well as the challenges related to membership in such organizations and the

consequential, often complex, problems that arise. The research proposes structured solutions aimed at achieving sound governance that instills integrity in the charitable sector, thereby preserving its noble and virtuous essence.

Keywords: Governance, Risk Management, Conflict of Interest, Nonprofit Organization, Motive, Intention, Stakeholders.

أهم مصطلحات الدراسة

بالنظر لاعتماد البحث على مصادر إنجليزية، وحيث أن الحوكمة كمفهوم وتطبيق منهج إداري مشتق من الثقافة الإنجليزية، ستكون التعريفات بالعربية والإنجليزية كالآتي:

- النية: باللغة الإنجليزية (INTENTION) وجاء تعريفها في معجم كامبريدج وتعني:

"something that you want and plan to do" وترجمتها: "شيء ما تريده وتخطط العمل عليه".

- الدافع: باللغة الإنجليزية (MOTIVATION) وجاء تعريفها في معجم كامبريدج وتعني :
"enthusiasm for doing something" وترجمتها: "الشغف أو الحماس لعمل شيء ما".

- الحوكمة: كلمة مُعربة أصلها إنجليزي (GOVERNANCE) وأصل الكلمة الإنجليزية من كلمة (GOVERNMENT) والتي تعني حكومة. أطلقت الحوكمة كمصطلح يدل على إطار عمل يعتمد على التوجيه ووضع القواعد والمبادئ والأدلة التي تضمن سير العمل لتحقيق نتائج منضبطة بناء على الأهداف المرسومة، وفي سياق آخر، الحوكمة إطار أخلاقي يحكم عملية التوجيه والقواعد ويضع مبادئ أخلاقية كدليل عمل. إن استخدام مصطلح الحوكمة بمعناه الأوسع الحالي، لم يكتبسب رواجًا عامًا إلا مؤخرًا في تسعينيات القرن المنصرم، عندما أعاد صكه خبراء الاقتصاد وعلماء السياسة ونشرته مؤسسات مثل الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي. (Wikipedia، بلا تاريخ).

- منظمة غير ربحية: يُقصد بها كافة أشكال المنظمات غير الربحية أو الخيرية بكافة أنواعها. ولأن البحث موجه للجمعيات الخيرية تحديداً فسيتم الإشارة لها "منظمة غير ربحية – جمعية خيرية".

- أصحاب المصلحة (Stakeholders): كما جاء التعريف في معجم كامبريدج: أي شخص يتعامل مع المنظمة ولديه مسؤوليات اتجاهها ومصصلحة في نجاحها، قد يكون موظف أو عميل أو مواطن أو أي شخص آخر بصرف النظر عن الصفة.

- "a person such as an employee, customer, or citizen who is involved with an organization, society, etc. and therefore has responsibilities towards it and an interest in its success" (cambridge dictionary, n.d.)

- تعارض /تضارب المصالح: تعارض مصلحة خاصة مع مصلحة الجهة بحيث تؤثر المصلحة الخاصة في قدرة الشخص على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية والمهنية بموضوعية ونزاهة وحياد، سواء أكان التعارض فعلياً أو ظاهرياً أو محتملاً. (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي، 2020).

مقدمة

يتصرف الإنسان وفقاً لدوافعه ونواياه، تلك الحقيقة لا يُمكن أن نناقشها كما لا يمكن أن نناقش حقيقة رُزقة السماء وملوحة ماء البحر، وحيث أن الاطلاع على النوايا والدوافع أمر مستحيل، وحيث أن طبيعة العمل الخيري حساس لا يشبه أي عمل آخر في طبيعته وفي نواتجه كان لا بد لنا أن ندرس أهمية قياس مؤشرات النوايا والدوافع لمن يرغبون الانضمام لبيئة القطاع غير الربحي مثال الجمعيات الخيرية، فالمشكلة تبدأ من هنا في اعتقادنا. فالحوكمة جاءت في أصلها كردة فعل على فساد أخلاقي ناتج عن دوافع ونوايا غير أخلاقية لمجالس الإدارات والإدارات التنفيذية في المملكة المتحدة بأوائل تسعينيات القرن الحالي كما يكشف تقرير (كادبوري 1992). (Cadbury, 1992).

والحوكمة عبارة عن توجيهات أخلاقية تُدير المشهد الإداري والمالي داخل المنظمات بتبني عدة معايير وأهمها المساءلة والشفافية والإفصاح والامتثال والالتزام ودراسة المخاطر. لا تعمل الأخلاق بشكل منفصل عن الدوافع والنوايا، وإنما نتيجة للدوافع والنوايا. فمن صلحت نيته صلح عمله.

عمل الخير مبدأ يُعد من أهم المبادئ والقيم الأخلاقية والإنسانية، وعليه يجب أن نحمي ونحرس هذا المبدأ من الانتهاز والاستغلال والتسلق عليه بذريعة عمل الخير أو التطوع أو الاحتساب، ومن الضروري أن نُحوكم عملية وإجراءات تأسيس المنظمات غير الربحية – الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، والانضمام إليها كإجراء يتسم بالحماية للقيم الخيرية التي تعتمد على قيم إنسانية تنطلق من الطبيعة النقية للإنسان. العمل الاحتسابي أو الخيري لا يعني القبول بأي نتيجة وأي عمل مع الامتناع عن المساءلة والمحاسبة أو الشعور بالخرج منها لمجرد أن من قاموا به لم يتقاضوا أجرًا وحيث أن هذا البحث يستهدف بيئة القطاع غير الربحي_ الجمعيات الخيرية_ بالمملكة العربية السعودية فإنه لا يوجد إجراءات منضبطة لحوكمة عملية تأسيس منظمة غير ربحية (جمعيات خيرية) بالمملكة العربية السعودية. والشروط الحالية لتأسيس جمعية خيرية تنطبق على معظم السعوديين والسعوديات، لا

تراعي الجودة في عملية التأسيس أو عملية الانتساب للعضوية في أي جمعية ولم يصدر من الجهات المعنية أي دليل يحتوي ضوابط واشتراطات عملية التأسيس بدءاً من اختيار الكادر البشري للمؤسسين. يجدر بنا الإشارة إلى أن مسمى الجمعيات الخيرية تحدث ليصبح جمعيات أهلية، لكننا سنستمر في استخدام المسمى القديم.

من الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 "الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدم للمواطنين" "تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق" "تعزيز الشفافية في جميع القطاعات الحكومية". الجودة مرتبطة بمعايير يجب الامتثال إليها، والمعايير لم تكن يوماً عامة وغير منضبطة لذلك تُسمى بمعايير. والأثر العميق والنتائج المرضية مرتبطة بتجويد أي عملية أو قرار أو اختيار (الجودة). إن تقنين وتجويد عمل الكيانات غير الربحية _ الجمعيات الخيرية _ بحوكمتها لابد أن يبدأ من عملية التأسيس وأن ينتهج منهج هرمي من الأعلى للأسفل وليس العكس. كما أن غياب المساءلة من الجهات المعنية والشفافية حول ذلك أمر يتعارض مع مبادئ الحوكمة، فالجهات المعنية لابد أن تضع عملية مساءلة فعّالة وشفافة أسوة ببقية الجهات الحكومية التي تمر عملية البلاغ والشكوى فيها من تسجيل وإصدار رقم لها وتحديد عدد من الأيام لمعالجتها وتزويد أصحاب المصلحة برسائل نصية لتوثيق العملية كاملة من ثم إفادة المواطنين بالإجراءات المُتخذة ضد من ثبت البلاغ ضده.

الجهة المعنية اليوم بالإشراف على القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية لا تقدم هذه المبادئ لأصحاب المصلحة، حتى لو تضرروا شخصياً ولا يوجد دليل أو لائحة صادرة من قبلهم لحماية أصحاب المصلحة. المساءلة سرية حسب إفادة الجهة المعنية، والطرح العام يتسم بالتحفظ. لا أسماء تنشر للكيانات التي تعرضت للمساءلة _ إن حدثت _ ولا أسماء تنشر للأشخاص الذين تعرضوا لمساءلة ولا تبيان للمخالفات المُرتكبة ولا وجود للوائح تنفيذية تحتوي عقوبات مُحددة ضد من يسيء استغلال السلطة في الكيانات غير الربحية - الجمعيات الخيرية - أسوة بلوائح التنفيذ الصادرة من الأمانات ومكاتب العمل ونحوه كمثال، لا شفافية بالأرقام ولا شفافية بالإجراءات المُتخذة ولا تواصل مع أصحاب المصلحة _ المُتضررين _ يُقدم لهم خاتمة منذ لحظة استلام البلاغ وحتى إغلاقه.

يُظهر التقرير الصادر من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي أن المركز مهتم بالأرقام بشكل كبير (الجانب الكمي)، لكن لم يكن من بين الأرقام عدد الجمعيات الخيرية التي تم التحقيق في مخالفاتها، أو عدد الجمعيات التي فشلت في تحقيق أغراضها التي من أجلها أنشأت، أو عدد الجمعيات التي وصلت للعجز المالي. كما لم يذكر التقرير عدد الأعضاء المستبعدين نتيجة سوء استغلال السلطة أو مخالفات أخرى، لم يذكر التقرير نسبة المصروفات الإدارية والتشغيلية للبرامج والأنشطة، وكم عدد أفراد المجتمع المستفيدين من عمل الجمعيات، وكم عدد البرامج، وكم جمعية لديها استدامة مالية وكم جمعية تعتمد

على رعاية الحكومة لها، وكم عدد الجمعيات في كل اختصاص، وكم عدد موظفين الجمعيات المسجلين بالتأمينات الاجتماعية وكم عدد غير المسجلين، وكم جمعية صرفت مكافآت ونحوه وقيمتها وتعليقاتها. وبالْحَقِيقَة كثيرة هي البيانات الكمية التي تهم أصحاب المصلحة التي لم يتطرق لها التقرير.

ذكر التقرير أن نسبة رضى المستفيدين من خدمات القطاع غير الربحي وصلت 86.32%، بلا إشارة لأداة القياس وكيفيةها أو خط التواصل الساخن المخصص للمستفيدين أو لأصحاب المصلحة. كما يجدر بنا الإشارة إلى أن الكثير من مهام الجهة المعنية _مثال_ إنشاء لائحة تعارض المصالح أوكلتها للجمعيات لتصدرها وفقاً لرؤيتها. والنظام الحالي يعطي صلاحيات موسعة لأعضاء الجمعيات لإدارة الجمعية وفقاً لرؤيتهم بلا وجود تحقق من استفراد الرئيس بالسلطة أو فاعلية جميع الأعضاء. إن المبادئ والمعايير التي لا يلحق بها لوائح تنفيذية تحدد المخالفة والعقوبة عليها لا فائدة منها، وعدم وجود خط ساخن مخصص للتفاعل مع أصحاب المصلحة يعني عدم وجود أداة قياس ورقابة على أداء الجمعيات الخيرية، ناهيك عن غياب الشفافية، بل إن غياب المساءلة يُسقط الحوكمة بكل أركانها.

وقد تم الاطلاع على الأنظمة واللوائح ذات العلاقة:

- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- اللائحة الاسترشادية للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- دليل معيار الامتثال والالتزام.
- دليل معيار الشفافية والإفصاح.
- دليل معيار السلامة المالية.
- تقرير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لعام 2023 م.

أهمية البحث

يقدم البحث في وصفه وأسئلته واقع المشكلات التي تواجه أصحاب المصلحة في تعاملهم مع القطاع غير الربحي "الجمعيات الخيرية" والجهات المشرفة عليهم، ويعد البحث دليلاً مُلهماً لمن يبحثون عن التطوير والجودة والمبادئ الأساسية في حوكمة القطاع. يُمكن استلهام الأفكار والحلول لتصبح واقعاً ثورياً يكتب تاريخاً جديداً للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

مشكلة البحث

1. غياب اللوائح والأدلة المهمة في توجيه المساءلة ومعالجة نتائجها بالجهة المشرفة على الجمعيات الخيرية.
2. عملية تأسيس الجمعيات ونشأتها والتي يغيب عنها الفحص المهني والأكاديمي والموضوعي لسبب النشأة وخلفية مقدمين الطلبات.
3. غياب المساءلة الموجهة لمجالس الإدارة عن مدى تحقيق الأهداف التي وعدوا بتحقيقها في لائحهم الأساسية.
4. السماح بتعارض المصالح بكافة أنواعه وعدم وجود أدلة عمل أو لوائح أخلاقية مُلزِمة للجمعيات الخيرية.
5. عدم وجود آلية تتبعها الجهات المشرفة لتتأكد من قيام الجمعيات العمومية بدورها أو قيام مجلس الإدارة بدوره.
6. مؤشرات تقييم الحوكمة ضعيفة ولا تلامس الواقع.
7. عدم وجود أي خط ساخن ومباشر للتواصل مع أصحاب المصلحة.
8. تقارير الجهة المشرفة غير شفافة وتغيب عنها الحقائق.

منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وهو طريقة لدراسة المشكلات عن طريق وصفها كما هي بالواقع بطريقة علمية وموضوعية وتسلسل منطقي وبراهين مرفقة.

أهداف البحث

1. حماية القيم الإنسانية من الانتهاز والاستغلال.
2. تمكين الأشخاص المناسبين في القطاع المناسب وفقاً للنوايا والدوافع والمؤهلات والكفاءة.
3. تجويد عملية تأسيس الكيانات غير الربحية والانضمام لها والعمل فيها.
4. وضع أسس للمساءلة.
5. حماية أصحاب المصلحة.
6. تقليل المخاطر الناشئة عن انعدام أو ضعف كفاءة المنتسبين للمنظمات غير الربحية.
7. تقليل ومنع الهدر المالي من أموال الزكوات والصدقات والدعم الحكومي.
8. تعزيز دور أصحاب المصلحة _المجتمع_ في توجيه المساءلة والرقابة على القطاع الخيري.

أسئلة البحث

- يمكن فهم مشكلة الدراسة من خلال استعراض أسئلة الدراسة بشكل تفصيلي:
1. هل يوجد اشتراطات لمؤسسين الجمعيات تتطرق للكفاءة المهنية والمعرفية والإنسانية والقيادية قبل تأسيس جمعية؟
 2. هل يُطلب من الأعضاء المؤسسين خطة عمل وأهداف أثناء رفعهم لنموذج تأسيس جمعية؟
 3. هل يوجد في نموذج رفع المجلس المنتخب الجديد ما يفيد بتقديمهم برنامج للانتخاب وخطة عمل للجمعية عُرضت للجمعية العمومية بالتالي تُرفع باعتمادها من الجمعية العمومية للجهة المعنية؟
 4. هل يوجد بنود تتطرق لها اللوائح مختصة بضرورة مساءلة مجلس الإدارة من الجمعية العمومية بخصوص فترة رئاستهم والصلاحيات الممنوحة لهم؟
 5. هل يوجد بنود تتطرق لها اللوائح مختصة بضرورة مساءلة الإدارة التنفيذية وطاقم العمل من قبل الجمعية العمومية عن الصلاحيات الممنوحة لهم من مجلس الإدارة؟
 6. هل يوجد بند مختص بالصلاحيات التي لا يجوز تفويضها من قبل الجمعية العمومية؟
 7. هل يوجد بند أو سياسة موحدة ومُقننة تضع معايير للمكافآت والعلاوات والأجور مع وجود مساءلة خاصة بها؟
 8. هل يوجد بند أو لائحة مختصة بتعارض المصالح وأنواعه ونماذج إفصاح موحدة؟
 9. هل يوجد ما يمنع تعارض الولاء (تضارب الولاء Conflict of loyalty) الذي يمنع من تعدد العضويات بمجالس الإدارة ويمنع من تشابه مجالس إدارة الكيانات غير الربحية؟
 10. هل يوجد ما يمنع تعارض الولاء (تضارب الولاء Conflict of loyalty) الذي يمنع وجود مدير تنفيذي يشغل عضوية مجلس إدارة لجمعية ما؟
 11. هل يوجد بند في اللوائح التنفيذية يختص في وضع ضوابط ومعايير لمحاضر الاجتماعات لتعزيز الشفافية وحماية الأعضاء عند المساءلة؟
 12. هل طرق الجهة المعنية في الإشراف على تطبيق معايير الحوكمة على القطاع غير الربحي فعالة وأثبتت جدواها وما هي أدوات القياس التي قامت بها؟
 13. هل لدى الجهة المعنية لائحة تنفيذية تحتوي جدول للمخالفات والعقوبات المترتبة عليها؟
 14. هل يوجد خط ساخن لأصحاب المصلحة يستقبل البلاغات والشكاوى؟ هل تتعامل الجهة المعنية بشفافية ومساءلة مع البلاغات؟

15. هل تتواصل الجهة المعنية بشكل مباشر مع مستفيدي الجمعيات الخيرية لقياس مدى رضاهم عن أداء الجمعيات؟ هل يمتلك المركز الوطني قاعدة بيانات لأصحاب المصلحة لإرسال روابط استبيانات _ كمثال_ لقياس الرضى وحماية أصحاب المصلحة؟
16. هل الجهة المعنية بالرقابة على المنظمات غير الربحية لديها أداة للتأكد من أن الجمعية العمومية تقوم بدورها؟ وأن مجلس الإدارة ليس محتكراً لرئيس الجمعية وأن الجمعية لا تُدار كمؤسسة خاصة لمن يتولى رئاستها؟
17. هل يوجد لدى الجهة المعنية أداة لمعرفة تعامل الجمعيات مع المكافآت وهل صُرفت مكافآت وكيف صُرفت ولمن صُرفت؟
18. هل عدد الكيانات غير الربحية أهم من جودة عملها وأداءها وأثرها؟
19. هل يوجد أدلة ولوائح صادرة من الجهة المعنية مختصة بالمساءلة وحماية أصحاب المصلحة؟
20. هل يوجد أداة للتحقق من أن الجمعية تعمل وفق أهدافها؟
21. هل يوجد أداة تتحقق من مؤشرات العجز المالي لأي جمعية خيرية؟

هل المنظمة غير الربحية هي الطريقة الوحيدة للعمل الخيري؟

نعم هذا السؤال الصريح والذي يدخل مباشرة في السؤال عن الدوافع هو مدخل تأسيس المنظمات غير الربحية في المملكة المتحدة. (GOV.UK Charity Commission, n.d.) وضعت لجنة الأعمال الخيرية ثلاثة أسئلة موجهة لمن يرغبون تأسيس منظمات غير ربحية:

• Is a new charity the only way you can achieve your goal? هل إنشاء منظمة غير ربحية هي طريقك الوحيد لتحقيق هدفك غير الربحي؟

• Should it be a charity, rather than another kind of organisation? هل لابد أن تكون جمعية خيرية؟ هنالك أشكال أخرى للمنظمات؟

إن هذين السؤالين يحملان بساطة مُتناهية ذات عمق يُخاطب الضمير في محتواه وعبره، لأن الكثير من الأشخاص هدفهم تأسيس نوادي لنفس الاهتمام وليس جمعيات خيرية لكن تنقصهم الخبرة والمعرفة الكيفية بالفروقات بين هذا وذاك. مثل نوادي الدراجات النارية واليخوت وأندية الشعر وأندية مناقشة الكتب والأندية الاجتماعية المختلفة وغير ذلك. كما يفتح السؤال باب يقظة لمن يرغبون تأسيس منظمات غير ربحية، لأن عمل الخير لا يتطلب تأسيس جمعية، يمكننا على الدوام عمل الخير وتقديمه بأشكال مُتعددة لا تحملنا خسائر مالية ونفقات ليس لوجودها داع. وبطريقة أوضح: لماذا ترغب في

تأسيس منظمة غير ربحية؟ هل التغيير الذي ترغب إحداثه لا يمكن إحداثه إلا بنشأة منظمة غير ربحية؟

• What are the advantages and disadvantages of charities? السؤال الثالث وفيه تطرح لجنة الأعمال الخيرية بالمملكة المتحدة سؤال مفاده "ما هي المميزات والعيوب للمنظمات غير الربحية" كما تقدم أجوبة مختصرة للمميزات والعيوب لتنبه من يرغبون بتأسيس منظمة غير ربحية أن الأمر ليس سهلاً ويسيراً، بالتالي تمنحهم فرصة لمراجعة دوافعهم ونواياهم بتأسيس منظمة غير ربحية.

أهمية قياس مؤشرات الدافع / النية

صحيح أن الدوافع والنوايا لا يُمكن قياسها، لأنها بالمقام الأول معنوية غير حسية، لكن يُمكننا قياس المؤشرات المنبثقة منها، ويمكننا قياس ما يدل على وجودها من عدمه. السلوكيات خاصة هي أكثر ما يقع عليه مسؤولية ترجمة النوايا وهي دائماً ما تفعل. كما يُعد السياق العام للسلوكيات مؤشر على النوايا. نستعين بمثال لتوضيح هذه الجزئية:

هذا البحث يُركز على قياس مؤشرات الدافع والنية في بيئة العمل غير الربحي، وعليه نستحضر مثال ذا علاقة يوضح أهمية النية وسياقها:

إذا كانت النية من خلف القيام بعمل الخير هي عمل الخير لأجل الخير نفسه فبالأكيد سيكون لدى هذا الإنسان سجل اجتماعي مُسبق في عمل الخير، ربما سترجمه فيما بعد كعمل مؤسسي عن طريق التقدم بافتتاح جمعية خيرية. لكن لن تكون الجمعية الخيرية هي وسيلته الأولى في عمل الخير أو وسيلته الوحيدة، ولأنه يعمل بدوافع خيرية سيسعى لتعلم كل شيء يخص العمل المؤسسي لإنشاء جمعية والبدء في مهام العمل. وسيكون ملماً بالأنظمة واللوائح التي تنظم هذا العمل وتضبط مخرجاته. بل أنه ربما سيتعلم فنون الإدارة بجميع ما تحتويه والتخطيط لإخراج عمل خيري مؤسسي وفقاً لدوافعه، كما سينتقي بعناية من يُشاركونه الدوافع والأهداف، وسيكون ذلك سياق متكامل للدافع والنية المبنية على الخير البحث. بجانب مُعاكس سيكون لدينا أشخاص ليس لديهم أي سجل اجتماعي خيري، لا ينطلقون من دوافع خيرية، الهدف فقط إنشاء جمعية لاعتبارات شخصية، سيكون الاختيار عشوائياً لإكمال العدد المشروط، افتقار الدافع والنية ينتجون الجهل بالأنظمة والسياسات واللوائح، مخرجات الجمعية ضعيفة وهامشية التأثير.

نظرية تقرير المصير وتسهيل الدوافع الذاتية والتطور الاجتماعي والرفاهية

تتحدث هذه النظرية عن أهمية التحفيز الداخلي لإحداث استدامة وأثر إيجابي على الأداء والنواتج والإبداع والرفاهية، وتقارن بينه وبين التحفيز الخارجي: (Deci, 2000)

- التحفيز الداخلي: يعتمد على حب وشغف نابغ من الذات للقيام بأي عمل بصرف النظر عن أي حوافز أو مكافآت أو نحوه.

- التحفيز الخارجي: يعتمد على تلقي مقابل، كأداء وظيفة والحصول على أجر أداءها.

ولكي يحدث التحفيز الداخلي هنالك ثلاثة عوامل فطرية تلقائية تساعد على خلقه هي:

1. الاستقلالية: (AUTONOMY): الشعور بالحرية في اتخاذ القرارات والعمل على إنجاز ما نرغب إنجازها بالطريقة المريحة لنا.

2. الكفاءة: (COMPETENCY): الشعور بالقدرة والثقة في إنجاز العمل وتقديمه بجودة.

3. الترابط: (RELATEDNESS): أن نبني علاقات بالتواصل والشعور بالانتماء.

تحتوي النظرية عدة جزئيات لكن ما يتصل بهذا البحث هي الجزئية المتعلقة بأن كل شيء ينطلق من محفز داخلي (دافع ونية) يكون أثره واستدامته أكبر وأفضل.

وجميع الأعمال باختلافها حتى الروتينية منها تستند على وجود نية ودافع، هل نمارس هذا العمل كعادة أم لسعادة؟

العمل الخيري لا بد أن يكون دافعه الوحيد الإيمان بدورنا الإنساني وقيمنا الإنسانية، وإذا انطلق من دوافع أخرى غير ذلك انتفت عنه صفة العمل الخيري.

لمحة عن واقع عمل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية

- يتطلب معيار الشفافية والإفصاح أن تمتلك المنظمات غير الربحية موقع إلكتروني تضع فيه جميع البيانات التي تُعَرَّف المجتمع بعملها وشخص القائمين عليها، إلا أن التصفح العشوائي لواجهة المنظمات غير الربحية (المواقع الإلكترونية) يبين لنا حال هذه المنظمات ومدى استجابتها لمبادئ الحوكمة.

- جمود البرامج والمشاريع التي لا تواكب احتياجات المجتمع الفعلية والحقيقية، لأنها لا تُبنى على دراسة احتياج ولا تُبنى على مسح ديموغرافي لمنطقة خدمات الجمعية، لماذا لا تمتلك الجمعيات دراسة احتياج ولا تتعامل بهذا المبدأ؟ نعود لمشكلة تأسيس الجمعيات من غير الكفاءات، وما يزال كرتون التمر وعلبة الزيت وصلصة الطماطم في مشهد البرامج منذ أكثر من أربعين عام.

- التقارير السنوية الضعيفة.
- التقارير المالية والإفصاح عن ممتلكات الجمعيات الخيرية وتفصيل المصروفات الإدارية.
- مشكلة توطين الوظائف، إذا كانت المنظمات غير الربحية هدفها تنمية المجتمع والمساهمة بالتنمية الشمولية للمملكة فكيف يكون توظيف غير السعوديين في الكيانات غير الربحية تنمية للمجتمع السعودي وللمملكة العربية السعودية؟
- مساهمة بعض الجمعيات في زيادة مشكلة العودة بتسجيل موظفين سعوديين في شركات يدير التعاقد فيها غير سعوديين، لتستفيد الشركة من الدعم الحكومية لراتب الموظف الذي لا يعمل لديها، وبعد عامين فقط يُستبعد الموظف بعد انتهاء حاجة الشركة منه. تعكس هذه المشكلة العجز المالي للجمعيات الخيرية في تحمل الالتزامات المالية والاجتماعية الناتجة عن التوظيف.
- استمرار عمل الجمعيات بلا تقييم لوضعها الراهن، رغم الفشل التنموي والمالي مما يخلق مشكلات أخرى (فشل التوظيف ودفع الرواتب كمثال).
- عدم وجود تقييم لواقع الجمعيات الخيرية من جهات معنية واتخاذ قرار بشأنها.
- استغلال التطوع في إنشاء عقود وظيفية بدوام يومي وأجر شهري ومهام عمل لكن بمسمى التطوع للتهرب من مسؤولية تسجيل الموظف بالتأمينات الاجتماعية وما يترتب على العلاقة العمالية من التزامات مالية. مما يساهم في تعطيل الجانب التنموي للمجتمع وللدولة، وخلق شريحة من أفراد المجتمع محرومة من الانتفاع بالتقاعد حسب سياسة التأمينات الاجتماعية.
- ارتفاع المصروفات الإدارية.
- خروج الجمعيات عن أهدافها التي من أجلها أنشأت.
- التوظيف العشوائي.
- تقرير الرواتب والمكافآت والعلاوات بشكل مزاجي غير خاضع لمؤشرات أخلاقية ومهنية وموضوعية.
- تقرير صرف المساعدات وتقرير من يستلمها ومن يُحرم منها بشكل مزاجي غير مبني على دراسة ومسح اجتماعي علمي.
- تأسيس الجمعية ثم تولي إدارتها. (تعارض مصالح).
- ضعف أو انعدام الاستدامة المالية.
- استئثار السلطة من قبل بعض رؤساء مجالس الإدارة.
- ممارسة الدور التنفيذي من قبل بعض رؤساء مجالس الإدارة.

- ضعف أو انعدام الدور الرقابي لأعلى سلطة بالجمعية (الجمعية العمومية).
- عدم تطابق درجات تقييم الحوكمة مع واقع الجمعيات الخيرية.
- وجود كافة أشكال تعارض المصالح.

تجربة المملكة المتحدة في حوكمة المنظمات غير الربحية

تعمل المملكة المتحدة بنظام مؤسسي منذ القرن التاسع عشر، ونجد لديها منظمات غير ربحية يتجاوز عمرها المائة عام، مرت خلالها بعملية تحديث مستمرة من حيث شروط التأسيس والتكوين وقياس الأثر ورعاية أصحاب المصلحة.

إن التجربة البريطانية في القطاع غير الربحي تقتضي أن يكون الكيان غير الربحي مؤسس بالفعل على أرض الواقع، وأن تكون المنظمة لديها رأس مال لا يقل عن خمسة آلاف جنيه إسترليني، وأن يكون مجلس الأمناء مكون من الكفاءات، ثم بعد ذلك يُنظر في قبول طلب اعتماد المنظمة من عدمه، وعدم اعتماد المنظمة يعني عدم ارتفاعها من أي مميزات تقدمها حكومة المملكة المتحدة وأهمها الإعفاء الضريبي.

تمتلك المملكة المتحدة موقع إلكتروني مُتاحة بياناته لعموم من بالعالم، وقد رجعت إليه واستندت عليه كثيرًا ولم أكن لأتمكن من إنجاز البحث لولا نعمة الشفافية والإفصاح التي تبنتها لجنة الأعمال الخيرية بحكومة المملكة المتحدة.

نشرت حكومة المملكة المتحدة بموقعها (Commission، 2024) تقرير أعمالها ورقابتها ومساءلتها للعامين 2023 و2024 وأبرز ما يحتويه الآتي:

- شطب 3,885 منظمة غير ربحية.
- التحقيق في 3710 مخالفة تنظيمية.
- أشار التقرير إلى فتح 89 تحقيق آخر يتعلق بمخالفات جسيمة حيث أن المخالفات الجسيمة ينظر لها أولاً وتُعالج قبل المخالفات غير الجسيمة، مما يعني وجود تصنيف للمخالفات بين المهمة والأكثر أهمية.
- استبعاد 34 عضوًا في منظمات خيرية من القطاع الخيري.
- تلقت لجنة الأعمال الخيرية 561 تقرير عن بلاغات من خلال الخط الساخن.
- التشهير بالمنظمة غير الربحية One Young World Limited إثر فشلها الإداري والحوكمي فيما يتعلق بالرواتب والمكافآت وفيما يتعلق بتوظيف شخص له صلة قرابة بأحد أعضاء المنظمة.

- التشهير في كنيسة بريطانية_ منظمة غير ربحية_ والتشهير في الأعضاء The Kingdom Church GB حيث وجودوا أن المنظمة مارست الاحتيال على أفراد المجتمع، واتخاذ قرارات منفردة من أحد الأعضاء بلا الرجوع لمجلس الإدارة. وعدم وجود محاضر اجتماعات لمجلس الإدارة، واستغلال المنصب من أحد الأعضاء والتكسب الشخصي عن طريق موقع الكنيسة على الشبكة العنكبوتية.
- التقرير يكشف عن وجود مشاكل لدى بعض المنظمات غير الربحية يتعلق بمحاضر رديئة وغير منضبطة لاجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية.
- التقرير يكشف عن ضعف مؤشرات الرقابة على تعارض المصالح من قبل مجالس إدارة بعض المنظمات رغم وجود دليل صادر من لجنة الأعمال الخيرية يضبط هذه العملية.
- عدم الإفصاح الحقيقي عن النفقات وعن الموارد المالية من بعض المنظمات.
- أشار التقرير إلى أن معظم الأهداف الاستراتيجية للجنة الأعمال الخيرية بحكومة المملكة المتحدة أنجزت ووضعت أهداف أخرى لبدء العمل عليها بعام 2025 م. ومن أهم الأهداف الاستراتيجية المنجزة:

- محاسبة المنظمات الخيرية.

- اتخاذ إجراءات بشأن المخالفات والأضرار.

- تزويد المنظمات غير الربحية بأي بيانات يحتاجونها لتسيير أعمالهم.

- مساعدة المنظمات الخيرية على مواكبة التقدم.

- أهم ما اشتمل عليه التقرير جزئية كبيرة متعلقة بدور لجنة الأعمال الخيرية في المساءلة وتحقيق دورها الرقابي، والذي طرحته بدورها في تقرير خاص للحكومة البريطانية.
- التقرير يذكر نقاط مهمة عن أداء المنظمات وأداء اللجنة بشكل عادل وشامل ومفصل وشفاف. يُحتذى به.

تجدر الإشارة إلى أن لجنة الأعمال الخيرية بحكومة المملكة المتحدة أصدرت أدلة مخصصة لأعضاء الجمعيات، سواء شروط اختيارهم أو قياس مدى كفاءتهم أو أهداف عملهم وما يجب عليهم العلم به والمهارات اللازمة لهذا العمل قبل دخولهم لهذا المجال، يُطلق على أعضاء الجمعيات الخيرية في المملكة المتحدة مسمى (الأمناء) (Trustees). إن وجود دليل عمل يصف عمل الأمناء ومسؤولياتهم وصلاحياتهم يُعد حوكمة من الطراز الرفيع لضبط بيئة العمل ومسؤولياته ومخرجاته بدءاً باختيار

كفاءات بشرية تدير المشهد الخيري، كما لا يدع مجالاً للأهواء والرغبات الشخصية أو العمل وفق مصالح شخصية، كما وضعت ما يسمى / شرط الإدارة، وهو دليل مقنن أنشأته لجنة الأعمال الخيرية بالتعاون مع هيئة الإيرادات والجمارك (HMRC) لاختيار أي أمين مجلس أو مدير تنفيذي. مع شرط فحص كفاءته واختبارها من قبل هيئة الإيرادات والجمارك. (HM Revenue and Customs guidance، بلا تاريخ).

بالإضافة لذلك وضعت أهم دليل يختص بالتعامل مع أصحاب المصلحة ومصالحهم وحمايتهم لتكون فوق اعتبار المنظمات غير الربحية. (The Charity Commission، بلا تاريخ).

كما وضعت لجنة الأعمال الخيرية ما يشبه القائمة السوداء، أي حظر ممارسة العمل الخيري بأي شكل ممن ثبت إساءتهم للقطاع غير الربحي خلال فترة عملهم بصرف النظر عن الصفة.

ويمكن تلخيص أهم الأدلة التي أصدرتها لجنة الأعمال الخيرية بالمملكة المتحدة والتي تتعلق بموضوع هذا البحث، حيث تؤكد أن هذه الأدلة تُصدر من جهات عليا للمنظمات غير الربحية ولا تترك لهم:

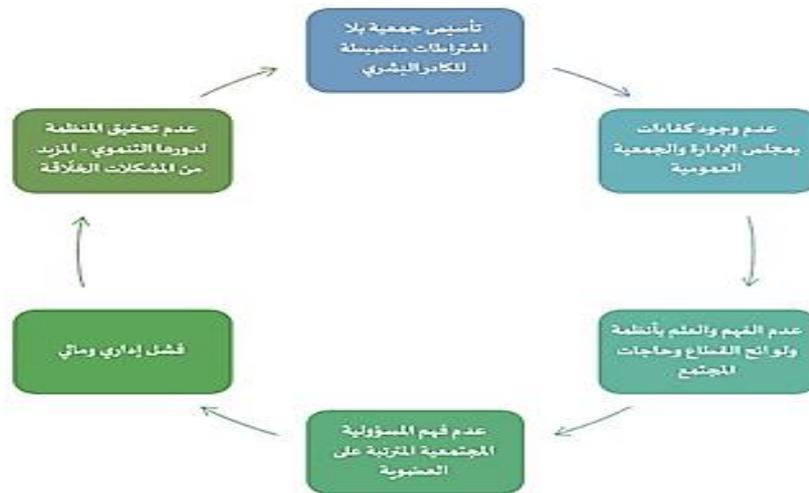
- دليل تعارض المصالح بكافة أشكاله. (يشمل تعارض الولاء).

- دليل معايير التوظيف للأعضاء والموظفين القياديين. (العضوية وظيفية).

- دليل حماية مصالح أصحاب المصلحة.

- دليل شرط الإدارة. (موجه للأعضاء والقياديين).

التصور العام للمشكلة وجذورها



شكل (1): التصور العام للمشكلة وجذورها

المشكلة لا تُحل من المنتصف: ما يحدث حاليًا أن الجمعيات الخيرية تشتكي من ضعف كوادرها البشرية وكفاءتها المالية بجانب شواهد الأداء وضعف النتائج، ثم تُقترح حلول برامج تعليمية لتأهيل الكوادر البشرية العاملة بالفعل بالمنظمات، ويُقترح حملات تسويقية لتكثيف التبرعات لدعم برامج تعليم وتدريب العاملين بالقطاع غير الربحي.

هذه الحلول لم تتطرق للأساس الذي قامت عليه المشكلة، وعند حل المشكلة من منتصفها دائمًا ما يكون الحل مُكلفًا فالبرامج التأهيلية للكوادر مُكلفة، والتسويق مُكلف، لكن لو أننا منذ البداية اشترطنا عند عملية تأسيس الجمعية الخيرية وجود كفاءات بشرية تم بالفعل قياس كفاءتها ووجود دراسة حقيقية لسبب نشأة الجمعية وحاجة المجتمع لها لن يتكبد المجتمع والحكومة أي تكاليف.

الحلول المُقترحة والتوصيات

- وضع شروط مُقننة تستوضح الكفاءة والخبرة المهنية والتعليمية والأهداف والبرنامج وخطط العمل لجميع الأعضاء ولمن يرغبون الانضمام للعضويات سواء عند التأسيس أو بعد التأسيس.
- تصميم اختبار قياس بالتعاون مع المركز الوطني للقياس والتقويم لوضع اختبار مختص بقياس النواحي الإنسانية والقيادية والإلمام بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة في المنظمات غير الربحية، الصادرة من أي وزارة أو جهة مرتبطة.
- وضع درجة اجتياز مُحددة لهذه الاختبارات، واستبعاد أي أعضاء غير مجتازين لها.
- استبدال العضويات التي لا تنطبق عليها الشروط الحديثة بالجمعيات الخيرية بأفراد من المجتمع مستحقين لها (كالمطوعات والمتطوعين الدائمين بالفرق التطوعية والأعمال التطوعية).
- الإفصاح والشفافية من الجهة المعنية بالإحصائيات المختصة بامثال والتزام الكيانات غير الربحية بجميع الأنظمة التي تنظم عملهم والمختصة بها وزارات أخرى، المخالفات والإجراءات المتخذة، أسماء الجهات وغيره من البيانات المطلوبة التي تعزز ثقة أصحاب المصلحة في مساءلة الجهة المعنية وتحقيق دورها الرقابي.
- التعامل بشفافية وإفصاح مع بلاغات أصحاب المصلحة وإفادتهم بنتائج التحقق أسوة ببقية الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- إنشاء خط ساخن لاستقبال البلاغات أسوة ببقية الجهات الحكومية، يتضمن إفادة أصحاب المصلحة برسالة نصية تحتوي رقم البلاغ وتاريخه وعدد أيام العمل عليه ونتيجة الإجراءات ونحو ذلك.
- إنشاء استبانات موجهة لأصحاب المصلحة ونشرها والإعلان عنها وتعميمها لقياس الرضى واستقبال الملحوظات والبلاغات بشكل سنوي مباشر مع أصحاب المصلحة.
- إنشاء جدول مخالفات وعقوبات باللائحة التنفيذية مع توضيح لطرق المساءلة والتحقق.
- إنشاء سياسة تعارض مصالح موحدة مع النماذج.
- إنشاء لائحة موحدة بمعايير التوظيف ومعايير المكافآت والأجور والترقيات.
- إلزام مجالس الإدارة بمحاضر توثق عملية اختيار المتقدمين للتوظيف وسبب اختيارهم للمرشح، وكذلك سبب استبعاد أي عضو أو موظف وما هي مرجعية قراراتهم والتصويت فيها.
- تضمين اللوائح الاسترشادية بنود لضبط محاضر الاجتماعات.
- إصدار قرار بمنع وتسوية تضارب الولاء في تعدد العضويات بمجالس الإدارة والجمع بين إدارة تنفيذية وعضوية بمجلس إدارة بكيان آخر.
- إضافة بنود باللائحة الأساسية المختصة في مساءلة الجمعية العمومية لمجلس الإدارة والطاقم التنفيذي عن أداءهم وتقارير عملهم والصلاحيات الممنوحة لهم وآلية القيام بعملهم بشكل مستقل.
- إصدار دليل مختص في توضيح طرق المساءلة ولمن تكون المساءلة وشروطها وكيفية التعامل مع بلاغات أصحاب المصلحة، ومن هم المعنيين بالتحقيق وما هي آليته، وكيف تُتخذ القرارات وعلى ماذا تستند، سواء كانت المساءلة موجهة من الجهة المعنية للجمعية أو من الجمعية العمومية للمجلس والطاقم التنفيذي.
- إضافة بنود باللائحة الأساسية عن ضرورة وجود برنامج انتخابي وخطة عمل لكل عضو يرغب ترشيح نفسه ويقدمه للجمعية العمومية مع اعتماد الجمعية العمومية بالاطلاع عليه وألا يقبل ترشيح لا يُراعي شرط وجود برنامج انتخابي.
- إصدار قاعدة بيانات للأعضاء المستبعدين والتنفيذيين الصادرة بحقهم عقوبات أو ملحوظات.

- إنهاء المجالس العمومية لعدم وجود آلية لعملها وعدم وجود مؤشرات لقياس أداءها ومدى فاعليته واستنساخ التجربة البريطانية في الاكتفاء بمجلس أمناء من الكفاءات، وتعلن عن العضوية فيه كالإعلان عن وظيفة لأنها بالفعل وظيفة.
- إصدار دليل حوكمة ومخاطر وامثال ومساءلة من الجهات المعنية بالرقابة لتكون المرجع الأول لكل من يرغب الدخول لعالم المنظمات غير الربحية.
- تأسيس وحدات مراجعة خارجية وتقييم حوكمة وتدقيق بأعمال الجمعيات بكل مناطق المملكة على أن تكون من الكفاءات.
- إنشاء قاعدة بيانات توضح أجور العاملين بالقطاع غير الربحي والمصروفات الإدارية والتشغيلية نسبة إلى مصروفات البرامج والأنشطة، البرامج التي قامت بها الجمعيات للمجتمع ومدى مواءمتها لحاجات المجتمع، وأي بيانات أخرى يبحث عنها أصحاب المصلحة.
- إن كل أمر لا شرط ولا ضبط فيه لا يمكن أن يحقق أهداف، إذا كان الاهتمام الجودة، أما إذا كان الأمر هو الاهتمام بالأرقام وتحقيق المستهدفات الكمية فإن الجودة لا تحقق أهدافاً كمية. عضوية المنظمات غير الربحية (وظيفة) ولها مهام ومسؤوليات فكيف تكون شروطها (الجنسية والعمر والمسح الأمني فقط)!
- كيف نولي مسؤوليات مالية وإدارية وقيادية ومجتمعية لأشخاص تنطبق عليهم هذه الشروط فقط؟ هنالك وظائف تقدم خدمات بسيطة وشروط التوظيف فيها أعلى من هذه الشروط.

الخاتمة

لم يتعارض العمل الخيري والاحتسابي وتجويده وتقديمه بإحسان مُتناهي أبداً مع النظام والتنظيم، بل إن النظام خير والتنظيم عمل خيري، ووجود معايير وأدلة نستند عليها خير يحميننا وغيرنا من هفوات أنفسنا وتفضيلاتنا الشخصية. ومن الخير والعدل ترجيح كفة الكفاءة، ووضع المعايير والاشتراطات لحماية الخير وإعادة ثقة المجتمعات في الخير كقيمة وعمل، نحن نخسر أجمل ما بالإنسان إذا تركنا الخير مجالاً مفتوح لكل من شاء الانضمام له، فكيف بعد هذا أن نصفه بعمل مؤسسي.

المصادر والمراجع

- Cadbury, A. (1992). The Financial Aspects Of Corporate Governance.
- Charity Commission) .JULY, 2024 .(Corporate report من الاسترداد .<https://www.gov.uk/>:
<https://www.gov.uk/government/publications/charity-commission-annual-report-and-accounts-2023-to-2024/charity-commission-annual-report-and-accounts-2023-to-2024>
- Deci, R. M. (2000). Self – Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist .
- GOV.UK Charity Commission .(بلا تاريخ). Want to set up a charity? Three big questions to consider من الاسترداد تم .<https://charitycommission.blog.gov.uk/>:
<https://charitycommission.blog.gov.uk/2016/03/22/want-to-set-up-a-charity-three-big-questions-to-consider/>.
- guide dogs. (n.d.). The history of Guide Dogs. Retrieved from www.guidedogs.org.uk:
<https://www.guidedogs.org.uk/about-us/what-we-do/the-history-of-guide-dogs/>.
- HM Revenue and Customs guidance .(بلا تاريخ). Guidance on the fit and proper persons test من الاسترداد تم .<https://www.gov.uk/>:
<https://www.gov.uk/government/publications/charities-fit-and-proper-persons-test/guidance-on-the-fit-and-proper-persons-test>.
- save the children .(بلا تاريخ). Meet Eglantyne Jebb من الاسترداد .www.savethechildren.org:
<https://www.savethechildren.org/us/about-us/why-save-the-children/eglantyne-jebb>.
- The Charity Commission .(بلا تاريخ). Safeguarding and protecting people for charities and trustees من الاسترداد .<https://www.gov.uk/>: <https://www.gov.uk/guidance/safeguarding-duties-for-charity-trustees>.
- wikipedia. (n.d.). Henry Dunant. Retrieved from en.wikipedia.org:
https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Dunant.
- Wikipedia Governance: .Wikipedia من الاسترداد .<https://en.wikipedia.org/>:
<https://en.wikipedia.org/wiki/Governance>.
- www.icrc.org:اللجنة الدولية للصليب الأحمر. (بلا تاريخ). تفويضنا وبيان مهمتنا. تم الاسترداد من
<https://www.icrc.org/ar/our-mandate-and-mission>
- . تم الاسترداد .<https://dictionary.cambridge.org> (بلا تاريخ). cambridge dictionary قاموس كامبريدج
stakeholder: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>
- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي. (14 4, 2020). لائحة تنظيم تعارض المصالح في تطبيق نظام المنافسات
<https://laws.boe.gov.sa> والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية. تم الاسترداد من

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/a64ba260-aa19-46f7-8b9f-acbb014c23b5/1>