

الدليل الاسترشادي النموذجي لبناء نظام حوكمة للمؤسسات غير الربحية



مرجعية مهنية لتصميم الهندسة الحوكمية في الجمعيات والمؤسسات الأهلية
جمهورية مصر العربية | المملكة العربية السعودية

الإصدار الأول - 2026م

إعداد
محمد فتحي الذوق

كلمة المؤلف

تمثل الحوكمة في القطاع غير الربحي اليوم عنصرًا مركزيًا في بناء ثقة المجتمع، وصون المال الخيري، وتعظيم الأثر التنموي. وقد دفعني العمل المباشر مع الجمعيات والمؤسسات الأهلية في كل من جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية إلى إعداد هذا الدليل، الذي أضعه بين يدي المهتمين والممارسين بوصفه مرجعية استرشادية عملية قابلة للتطبيق، لا ترقى نظريًا، ولا إطارًا شكليًا.

هذا الدليل ليس لائحة ملزمة ولا قرارًا تنظيميًا، وإنما هو نموذج احترافي يستند إلى الأطر النظامية المعمول بها في البلدين، ويسترشد بأفضل الممارسات الدولية، ويترجمها إلى خطوات عملية يمكن للمنظمات الناشئة أن تبني عليها، وللمنظمات القائمة أن تراجع من خلالها نضجها المؤسسي.

وقد حرصت على أن يكون الدليل متوازنًا بين عمق الطرح المهني ووضوح اللغة، وأن يُقدّم في صياغة قابلة للتكيف مع طبيعة كل منظمة وحجم أعمالها ومرحلتها التنموية، مع الإبقاء على الجوهر الحاكم الذي لا يختلف من كيان إلى آخر؛ ألا وهو ضرورة تقسيم السلطات، وانضباط اتخاذ القرار، وتوثيق الأدلة، وإدارة المخاطر، وتعظيم الأثر.

محمد فتحي الذوق

المخلص التنفيذي

يقدم هذا الدليل إطارًا استراتيجيًا متكاملًا لبناء منظومة حوكمة احترافية داخل المؤسسات غير الربحية في مصر والمملكة العربية السعودية، ويُعالج الحوكمة بوصفها أداة لإدارة وقيادة، لا بوصفها عبئًا إجرائيًا أو متطلبًا تنظيميًا شكليًا.

يتأسس الدليل على تسعة مبادئ حاكمة رئيسية: المشروعية، ووضوح الاختصاصات، والشفافية والإفصاح، والمساءلة، والنزاهة ومنع تعارض المصالح، والكفاءة والفاعلية، وإدارة المخاطر، والاستدامة المؤسسية، والتركيز على الأثر؛ ويعرض الإطار الحوكمي المؤسسي بمستوياته الخمسة: الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عنه، والإدارة التنفيذية، والوظائف الرقابية المساندة.

ويتميز الدليل بأنه يدمج نموذج «خطوط الدفاع الثلاثة» في تصميم الحوكمة، ويقدم خطة حوكمة سنوية مفصلة بالأشهر والمخرجات، وقائمة متكاملة من السياسات الحاكمة، ومنظومة سجلات وتقارير إلزامية، ومصفوفة أدوار ومسؤوليات، ومؤشرات لقياس نضج الحوكمة، فضلًا عن إشارات عملية للتحويل الرقمي في الحوكمة وتكييف الإطار مع حجم المنظمة ومرحلة نموها.

الهدف النهائي من هذا العمل ليس إنتاج وثيقة إضافية تُحفظ في الأدراج، بل تمكين المؤسسات غير الربحية من تحويل الحوكمة إلى ممارسة يومية تنعكس على جودة القرار، وسلامة إدارة الموارد، وثقة الشركاء والداعمين، وأثر البرامج على المستفيدين والمجتمع.

الباب الأول: الإطار العام للدليل

أولاً: تمهيد

تمرّ المؤسسات غير الربحية في المنطقة العربية عموماً، وفي كلٍّ من جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، بمرحلة تنموية نوعية تتسع فيها حجوم الموارد والبرامج، وتتوسع الشراكات، وترتفع سقف التوقعات من قبل الجهات الإشرافية والمانحين والمجتمع. ويُفرز هذا التحول حاجة متنامية إلى أنظمة حوكمة رشيدة قادرة على ضبط اتخاذ القرار، وحماية مالية المنظمة، وصون سمعتها، وتعظيم أثرها.

يأتي هذا الدليل بوصفه وثيقة مرجعية احترافية ترسم الإطار العام لتصميم نظام الحوكمة داخل المؤسسات غير الربحية، وترتبط بين المستويات التشريعية الوطنية، والممارسات المهنية العالمية، والواقع التشغيلي للكيانات الخيرية والأهلية. وقد صيغ بلغة واضحة، وبصيغة قابلة للتكيف مع اختلاف الأحجام والأهداف والمراحل، بحيث يمكن استخدامه مرجعاً لبناء نظام حوكمة جديد، أو مراجعة نظام قائم، أو تدريب القيادات والكوادر على الأسس المهنية للحوكمة.

ولا يُنظر إلى هذا الدليل بوصفه بديلاً عن الأنظمة واللوائح الرسمية في أي من البلدين، وإنما باعتباره مكملاً لها ومُترجماً لمقتضياتها إلى إطار داخلي قابل للتطبيق، ينسجم مع القانون المنظم للعمل الأهلي في مصر، ومع نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية، وما يُنفرَع عن كليهما من لوائح تنفيذية وأدلة استرشادية.

ثانياً: أهداف الدليل

يهدف الدليل إلى بناء إطار حوكمي مؤسسي واضح وقابل للتطبيق داخل المؤسسات غير الربحية، بحيث يحدّد الهياكل التنظيمية الحاكمة، وينظّم العلاقة بين الأجهزة المؤسسية، ويضبط مسارات اتخاذ القرار والمتابعة والرقابة والتوثيق، ويحوّل الحوكمة من مفهوم نظري إلى ممارسة تشغيلية يومية تتجلى في السياسات، والسجلات، والتقارير، والقرارات.

كما يسعى الدليل إلى رفع جاهزية المنظمات غير الربحية للامتثال للمتطلبات النظامية والرقابية ذات العلاقة، وتعزيز الشفافية والإفصاح، وترسيخ النزاهة المؤسسية، ومنع تعارض المصالح، وتحسين إدارة المخاطر، وتمكين مجالس الإدارة من ممارسة دورها الإشرافي بكفاءة، مع تهيئة المنظمة لمرحلة النمو والتوسع من خلال قواعد مرجعية ثابتة يمكن البناء عليها وتطويرها.

ويرتبط الدليل ارتباطاً جوهرياً بمستهدفات التنمية الوطنية في البلدين؛ فهو يدعم في المملكة العربية السعودية توجهات رؤية 2030 في تطوير البيئة التنظيمية للقطاع غير الربحي، ورفع مساهمته الاقتصادية والاجتماعية، ويواكب في جمهورية مصر العربية توجهات استراتيجية التنمية المستدامة «رؤية مصر 2030» في تمكين المجتمع المدني وتحسين كفاءة العمل الأهلي.

ثالثاً: نطاق الدليل

يسري هذا الدليل - عند تبنيّه من قبل أي منظمة - على جميع مستويات العمل المؤسسي فيها، ويشمل الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، واللجان المنتبقة عنه، والإدارة التنفيذية، وجميع الوحدات والإدارات والموظفين والمتطوعين والمتعاونين الذين يمارسون أعمالاً أو أدواراً ذات صلة بالحوكمة أو الإدارة أو التنفيذ أو المتابعة أو الرقابة.

ويمتد نطاق الدليل ليغطي جميع البرامج والمشاريع والمبادرات والأنشطة والعمليات المالية والإدارية والتشغيلية والرقابية التي تنفذها المنظمة، فضلاً عن تنظيم الأطر الحاكمة للاجتماعات، والقرارات، والصلاحيات، والتقارير، والسجلات، والسياسات، والالتزام، والمخاطر، وتعارض المصالح، والشفافية، والتوثيق، وآليات المتابعة والتقييم.

ويعمل الدليل - في حال اعتماده من المرجعية المختصة داخل المنظمة - بوصفه إطارًا داخليًا مكتملاً للأنظمة واللوائح الرسمية، ولا يحل محلها، ويُطبَّق على جميع الوثائق الداخلية المرتبطة به، كخطة الحوكمة السنوية، ومصفوفة الصلاحيات، وسياسات اللجان، وسجلات القرارات والمخاطر وتعارض المصالح، وكافة الأدلة والنماذج التنفيذية التي تصدر استنادًا إليه.

رابعًا: التعريفات والمصطلحات

يقصد بالمصطلحات الواردة في هذا الدليل المعاني المبينة أمام كل منها، ما لم يقتض السياق معنى آخر:

المصطلح	التعريف
 الحوكمة	منظومة المبادئ والهياكل والسياسات والإجراءات والسجلات التي تحكم والرقابة والمساءلة داخل المنظمة غير الربحية.
 المنظمة غير الربحية	كل جمعية أو مؤسسة أهلية أو كيان خيري يعمل لغير غرض الربح، ويخضع للنظامي المنظم للعمل الأهلي في البلد المعني.
 الجمعية العمومية	الجهاز الأعلى داخل المنظمة، وتمثل المرجعية الشرعية التي ينبثق منها وتتحدد اختصاصاتها باللائحة الأساسية وبالأنظمة الحاكمة.
 مجلس الإدارة	السلطة الإشرافية العليا المنتخبة من الجمعية العمومية، والمسؤولة عن التوجيه والرقابة، واعتماد السياسات والخطط والميزانيات.
 اللجان المنبثقة عن المجلس	أدوات تخصصية مساندة للمجلس، تنشأ بقرار منه لدراسة موضوعات محددة ورفع التوصيات بشأنها.
 الإدارة التنفيذية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ اليومي لخطط المنظمة وقرارات مجلسها وسياساتها المعتمدة.
 خطوط الدفاع الثلاثة	نموذج حوكمي يُقسَّم مسؤوليات إدارة المخاطر والرقابة على ثلاثة مستويات: الإدارات التشغيلية، ثم وظائف الحوكمة والالتزام والمخاطر، ثم المراجعة الداخلية أو الخارجية المستقلة.
 سجل القرارات	السجل الرسمي الذي تُوثَّق فيه جميع القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة أو اللجان، مع متابعة تنفيذها وإغلاقها.
 حقيبة المجلس	ملف الاجتماع الذي يُجمع فيه جدول الأعمال والتقارير والمذكرات المعروضة، وتُسَلَّم للأعضاء قبل الاجتماع بفترة كافية.
 نضج الحوكمة	مستوى التطوُّر المؤسسي الذي بلغته المنظمة في تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل وسجلاتها وتقاريرها.

خامساً: المرجعيات النظامية والتنظيمية

يستند هذا الدليل إلى منظومة متكاملة من المرجعيات النظامية والتنظيمية في البلدين، تضمن اتساقه مع الأطر الحاكمة للعمل الأهلي، وتجعله قابلاً للتطبيق دون تعارض مع التشريعات السارية.

1. في جمهورية مصر العربية

- قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي رقم 149 لسنة 2019 ولائحته التنفيذية باعتبارهما الإطار التشريعي الأساسي للمنظم للجمعيات والمؤسسات الأهلية في مصر.
- القرارات الوزارية الصادرة عن وزارة التضامن الاجتماعي، وما يرتبط بها من لوائح استرشادية للجمعيات وأدلة عمل.
- قانون مكافحة غسل الأموال ولائحته التنفيذية، وما يتصل بهما من ضوابط للمنظمات غير الهادفة للربح.
- قرارات وأدلة الجهات الرقابية ذات العلاقة بما فيها وحدة مكافحة غسل الأموال، والجهاز المركزي للمحاسبات في ما يتعلق بالجمعيات التي تخضع لإشرافه.
- التوجهات الوطنية لتحسين كفاءة العمل الأهلي في إطار استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر 2030).

2. في المملكة العربية السعودية

- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية باعتبارهما الإطار النظامي الأساسي للمنظم للعمل الأهلي في المملكة.
- اللائحة الاسترشادية للجمعيات الأهلية الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- الدليل الاسترشادي لأفضل الممارسات لعمل اللجان في الجمعيات الأهلية.
- قواعد المستفيد الحقيقي، ومتطلبات رفع القوائم المالية، ونسبة الحوكمة المعتمدة من المركز الوطني.
- نظام مكافحة غسل الأموال ونظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولوائحهما التنفيذية.
- مستهدفات رؤية المملكة 2030 واستراتيجية القطاع غير الربحي في رفع مستوى الحوكمة والشفافية.

3. المرجعيات المهنية الدولية

- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) للحوكمة، بما لا يتعارض مع الأنظمة المحلية.
- إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM).
- نموذج خطوط الدفاع الثلاثة الصادر عن معهد المدققين الداخليين (IIA).
- المبادئ الدولية لحوكمة المنظمات غير الربحية الصادرة عن مجلس حوكمة المنظمات غير الربحية (BoardSource) وغيره من المراجع الدولية المتخصصة.

الباب الثاني: المبادئ الحاكمة للحوكمة

تقوم منظومة الحوكمة داخل المنظمة غير الربحية على مجموعة من المبادئ الحاكمة التي تشكل الإطار المرجعي لجميع القرارات والسياسات والإجراءات والممارسات المؤسسية. وهذه المبادئ ليست قواعد نظرية، بل التزامات تشغيلية واجبة التطبيق في أعمال المجلس واللجان والإدارة التنفيذية والعمليات المالية والبرامج، ويتم الاستناد إليها عند أي تعارض في التفسير أو فراغ تنظيمي لم تُعالجه السياسات.

المبدأ الأول: المشروعية

تلتزم المنظمة بأن تكون جميع قراراتها وإجراءاتها وتصرفاتها الإدارية والمالية والتنفيذية مستندة إلى سند نظامي أو لائحي أو قرار معتمد، وفي مقدمة ذلك التشريعات الوطنية المنظمة للعمل الأهلي، واللائحة الأساسية للمنظمة، واللوائح التنظيمية ذات العلاقة. فلا يجوز إقرار سياسة أو تفويض صلاحية أو إطلاق برنامج أو صرف مالي أو إبرام التزام إلا في حدود الاختصاصات المعتمدة وبما لا يتعارض مع المرجعيات النظامية الحاكمة.

المبدأ الثاني: وضوح الاختصاصات والمسؤوليات

تعتمد المنظمة التحديد الواضح للمسؤوليات والصلاحيات وخطوط الإشراف، بحيث يكون لكل مستوى مؤسسي اختصاص محدد، ولكل قرار جهة اعتماد معروفة، ولكل عملية مسؤول تنفيذ واضح، ولكل تقرير جهة إعداد ومراجعة واعتماد. ويستلزم ذلك وجود هيكل حوكمي منظم، ومصفوفة صلاحيات، وسجل قرارات، ووصف واضح للأدوار بين المجلس واللجان والإدارة التنفيذية، بما يمنع التداخل، ويقال الازدواجية، ويربط المساءلة بالمرجات.

المبدأ الثالث: الشفافية والإفصاح

تلتزم المنظمة بتوفير مستوى مناسب من الشفافية الداخلية والخارجية، من خلال توثيق القرارات، وحفظ المحاضر، ورفع التقارير المالية والتنفيذية، وتوثيق البرامج والمشاريع، والإفصاح عما يجب الإفصاح عنه في حدود الأنظمة والسياسات المعتمدة. وتشمل الشفافية وضوح البيانات المتعلقة بالخطط والميزانيات والتقارير والقرارات الجوهرية، وسلامة حفظها وإتاحتها لأصحاب الصلاحية، بما يعزز ثقة المستفيدين والداعمين والجهات الإشرافية.

المبدأ الرابع: المساءلة

يقوم هذا المبدأ على قاعدة بسيطة: كل صلاحية يقابلها التزام، وكل قرار يقابله تتبع، وكل إجراء يقابله دليل، وكل انحراف يقابله تصحيح. وتعتمد المنظمة آليات واضحة للمساءلة المؤسسية تشمل سجل قرارات المجلس، وتقارير المتابعة، والتقارير المالية، ومؤشرات الأداء، ومراجعة الالتزام والمخاطر، بحيث يُسائل المجلس الإدارة التنفيذية عن تنفيذ الخطط والسياسات، وتُسائل الإدارة التنفيذية الإدارات والمنسقين عن جودة التنفيذ، وتخضع جميع الأطراف لسجلات وإثباتات يمكن الرجوع إليها.

المبدأ الخامس: النزاهة ومنع تعارض المصالح

تلتزم المنظمة بترسيخ النزاهة في جميع أعمالها وقراراتها ومعاملاتها، وبخاصة في مجالات التعاقدات، والمشتريات، والتبرعات، وتحديد المستفيدين، واعتماد البرامج، وتوزيع الموارد. ويستلزم ذلك اعتماد سياسة لتعارض المصالح، وسجلاً للإفصاح، ومنع مشاركة أي شخص في قرار أو توصية أو تعميم إذا كان له أو لمن يرتبط به مصلحة مباشرة أو غير مباشرة لم يُفصح عنها. ويمثل هذا المبدأ ضمانة أساسية لصون سمعة المنظمة وحماية قراراتها من الشبهة.

المبدأ السادس: الكفاءة والفاعلية

تعتمد المنظمة الحوكمة بوصفها وسيلة لتحسين كفاءة الأداء وفاعلية استخدام الموارد، لا عبئاً إجرائياً منفصلاً عن العمل. ويستلزم ذلك أن تُصمّم الهياكل والسياسات واللجان والتقارير بما يتناسب مع حجم المنظمة ومرحلتها، وأن تحقّق أعلى قدر من الضبط والوضوح بأقل قدر من التعقيد غير الضروري، مع قابلية التقارير للقراءة واتخاذ القرار، وارتباط اللجان باحتياجات حقيقية، وابتناء الإجراءات على دورة عمل واضحة ترتبط بتحسين جودة البرامج ورفع كفاءة المصروفات واستدامة الأثر.

المبدأ السابع: إدارة المخاطر والتحوط المبكر

تُقرّ المنظمة بأن الإدارة الرشيدة لا تكتمل بدون نظام واضح لرصد المخاطر وتحليلها ومتابعتها وتصعيدها، سواء كانت استراتيجية أو مالية أو تشغيلية أو امتثالية أو متعلقة بالسمعة أو التقنية أو ببرامج المستفيدين. ويُترجم هذا المبدأ في سجل مخاطر مؤسسي، ومؤشرات إنذار مبكر، وتقارير دورية للمجلس، وربط القرارات الجوهرية بتقييم أثر المخاطر المحتملة، مع جعل إدارة المخاطر جزءاً أصيلاً من عمل اللجان والإدارة التنفيذية، لا نشاطاً منفصلاً.

المبدأ الثامن: الاستدامة المؤسسية

تتعامل المنظمة مع الحوكمة على أنها أداة لحماية الاستدامة، لا مجرد أداة للرقابة الآنية. فبناء السياسات، وحفظ السجلات، وتنظيم التقارير، وضبط الموارد، وتنويع التمويل، وربط البرامج بالأثر، وتحديث الخطط، جميعها عناصر في ضمان استمرارية المنظمة ونموها واستقرارها. ويتصل هذا المبدأ مباشرة بقدرة المنظمة على جذب الشركاء والداعمين والمانحين بثقة أكبر، وبناء ذاكرة مؤسسية لا تتبخر بتغيّر الأشخاص.

المبدأ التاسع: التركيز على الأثر

لا تقتصر الحوكمة في المنظمة على سلامة الإجراءات، بل تمتد إلى التأكد من أن الموارد والبرامج والسياسات تُدار بما يحقق أثراً حقيقياً على المستفيدين والمجتمع. ومن ثم، فإن نجاح الحوكمة لا يُقاس فقط بعدد السياسات أو الاجتماعات أو المحاضرات، وإنما بمدى انعكاسها على جودة القرارات، وتحسين البرامج، وعدالة الاستهداف، وكفاءة الإنفاق، ووضوح التقارير، وقابلية القياس، بحيث تصبح الحوكمة رافعة للأثر التنموي لا مجرد مطلب تنظيمي.

الباب الثالث: الإطار الحوكمي المؤسسي

يُقصد بالإطار الحوكمي المؤسسي مجموعة المستويات والهياكل والعلاقات والضوابط والسياسات والسجلات التي تنظم كيفية اتخاذ القرار، وتنفيذ الأعمال، وممارسة الرقابة والمتابعة، ورفع التقارير والمساءلة داخل المنظمة. ويمثل هذا الإطار الأساس العملي الذي يربط بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة واللجان والإدارة التنفيذية والوظائف الرقابية، بحيث تعمل جميعها ضمن منظومة متكاملة ومتسقة.

أولاً: المستويات الحاكمة في الإطار المؤسسي

يتكوّن الإطار الحوكمي للمنظمة من خمسة مستويات رئيسية مترابطة، يمارس كل منها دوره في إطار اختصاصه المحدد، دون تجاوز أو تداخل:

1. الجمعية العمومية هيكل الحوكمة والأدوار القيادية

المرجعية العليا في حدود اختصاصها النظامي، ومنها تتبثق الشرعية التنظيمية للمجلس واللائحة الأساسية. وتلتزم المنظمة بوجود سجل محدّث لأعضائها، ومحاضر اجتماعات موثّقة، وقرارات مرتبطة بسجل القرارات العام، بما يتسق مع النظام والتشريعات المعمول بها.

2. مجلس الإدارة السلطة الإشرافية العليا المسؤولة عن اعتماد الخطط والسياسات والميزانيات والبرامج، ومتابعة الأداء والالتزام والمخاطر، وتشكيل اللجان، واعتماد الصلاحيات، ومراقبة حسن إدارة الموارد. ويمارس دوره على مستوى التوجيه والإشراف والرقابة، لا على مستوى الإدارة اليومية التفصيلية، مع بقاء حقّه في طلب التقارير والتدخل في القرارات الجوهرية.

السلطة الإشرافية العليا المسؤولة عن اعتماد الخطط والسياسات والميزانيات والبرامج، ومتابعة الأداء والالتزام والمخاطر، وتشكيل اللجان، واعتماد الصلاحيات، ومراقبة حسن إدارة الموارد. ويمارس دوره على مستوى التوجيه والإشراف والرقابة، لا على مستوى الإدارة اليومية التفصيلية، مع بقاء حقّه في طلب التقارير والتدخل في القرارات الجوهرية.

3. اللجان المنبثقة عن المجلس أدوات تمكينية للمجلس، تعمل على دراسة الموضوعات تفصيلاً، وإعداد التوصيات، ومتابعة الملفات التخصصية. ويجب أن تكون لكل لجنة دائمة سياسة مكتوبة تحدد تشكيلها، واختصاصاتها، ومسؤوليات رئيسها، وآلية اجتماعاتها، وطريقة تقييم عملها.

أدوات تمكينية للمجلس، تعمل على دراسة الموضوعات تفصيلاً، وإعداد التوصيات، ومتابعة الملفات التخصصية. ويجب أن تكون لكل لجنة دائمة سياسة مكتوبة تحدد تشكيلها، واختصاصاتها، ومسؤوليات رئيسها، وآلية اجتماعاتها، وطريقة تقييم عملها.

4. الإدارة التنفيذية الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطط والسياسات والقرارات المعتمدة من المجلس، وإدارة العمليات اليومية، ورفع التقارير، وضبط السجلات، ومتابعة البرامج، وتفعيل خطة الحوكمة السنوية. ويحمل المدير التنفيذي مسؤولية ترجمة توجيهات المجلس إلى إجراءات قابلة للتنفيذ والقياس.

الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطط والسياسات والقرارات المعتمدة من المجلس، وإدارة العمليات اليومية، ورفع التقارير، وضبط السجلات، ومتابعة البرامج، وتفعيل خطة الحوكمة السنوية. ويحمل المدير التنفيذي مسؤولية ترجمة توجيهات المجلس إلى إجراءات قابلة للتنفيذ والقياس.

5. الوظائف الرقابية المساندة تشمل في المرحلة التأسيسية حدّاً أدنى من الوظائف مثل مسؤول الحوكمة والالتزام، ومتابعة المخاطر، ومراجعة التقارير، وحفظ السجلات، ومتابعة قرارات المجلس. ويمكن تطويرها مع توسع المنظمة إلى وحدات أكثر تخصصاً كإدارة المراجعة الداخلية، وإدارة الالتزام، وإدارة المخاطر المؤسسية، على أن تتمتع بالاستقلالية المناسبة في إبداء الرأي، وترفع تقاريرها مباشرة إلى المجلس أو اللجنة المختصة.

تشمل في المرحلة التأسيسية حدّاً أدنى من الوظائف مثل مسؤول الحوكمة والالتزام، ومتابعة المخاطر، ومراجعة التقارير، وحفظ السجلات، ومتابعة قرارات المجلس. ويمكن تطويرها مع توسع المنظمة إلى وحدات أكثر تخصصاً كإدارة المراجعة الداخلية، وإدارة الالتزام، وإدارة المخاطر المؤسسية، على أن تتمتع بالاستقلالية المناسبة في إبداء الرأي، وترفع تقاريرها مباشرة إلى المجلس أو اللجنة المختصة.

[NOTE: 0]

ثانياً: خطوط العلاقة بين المستويات

يقوم الإطار المؤسسي على خطوط علاقة واضحة ومنضبطة. فالجمعية العمومية مرجعية عليا ولا تتدخل في التشغيل اليومي، والمجلس يعتمد ويوجه ويراقب، واللجان تدرس وتوصي دون تنفيذ، والإدارة التنفيذية تنفذ وترفع التقارير، والوظائف الرقابية ترصد وتُحلل وتُنَبِّه.

ويُحظَر على أي مستوى أن يتجاوز اختصاص المستوى الآخر بصورة تُخلّ بالمساءلة أو تُربك خطوط القرار. فلا يمارس المجلس الإدارة اليومية، ولا تعتمد الإدارة التنفيذية قرارات تتجاوز صلاحياتها، ولا تمارس اللجان اختصاصاً تنفيذياً مستقلاً عن المجلس إلا في حدود ما يفوضها به صراحة. ويؤدي وضوح هذه الخطوط إلى تقليل التداخل، ورفع جودة القرارات، وتحسين قابلية التتبع والمساءلة.

ثالثاً: نموذج خطوط الدفاع الثلاثة

يتبنى هذا الدليل نموذج «خطوط الدفاع الثلاثة» بوصفه نموذجاً عالمياً معتمداً لتوزيع مسؤوليات الرقابة وإدارة المخاطر، ويُكَيِّفه مع طبيعة المؤسسات غير الربحية على النحو التالي:



خط الدفاع الأول: الإدارات التشغيلية والبرامجية

يشمل كل من يدير العمليات اليومية في المنظمة من مديري إدارات، ورؤساء برامج، ومسؤولي تنفيذ، ومنسقين ميدانيين. ويتحمل هؤلاء المسؤولية الأولى عن تحديد المخاطر المرتبطة بأعمالهم، وتطبيق الضوابط الداخلية، وتنفيذ السياسات والإجراءات، ورفع الانحرافات إلى من يعلوهم.

خط الدفاع الثاني: وظائف الحوكمة والالتزام والمخاطر

يشمل مسؤول الحوكمة والالتزام، ومسؤول إدارة المخاطر (أو من يقوم بمهامه)، ومسؤول الشؤون المالية من منظوره الرقابي، ومسؤولي السياسات والإجراءات. وتتمثل مهمتهم في مراقبة فعالية خط الدفاع الأول، وتصميم السياسات والإجراءات، وتحديث سجلات المخاطر، ومتابعة الالتزام، ورفع التقارير الدورية للجنة المختصة أو للمجلس.

خط الدفاع الثالث: المراجعة الداخلية / الخارجية المستقلة

يقدم تأكيداً مستقلاً لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة أو الحوكمة حول مدى كفاءة الضوابط الداخلية، وفعالية إدارة المخاطر، وسلامة الالتزام. وفي المنظمات الناشئة التي لا تمتلك وحدة مراجعة داخلية مستقلة، يمكن الاستعانة بمراجع خارجي أو بمتخصص مستقل ينفذ مراجعات دورية محدودة النطاق. وتتم إضافة المراجعة الخارجية المعتمدة للقوائم المالية باعتبارها جزءاً من هذا الخط.

ويتطلب تطبيق هذا النموذج ضمان استقلالية خط الدفاع الثالث عن الخطتين الأول والثاني، وربط تقاريره مباشرة بالمجلس أو لجنته المختصة، وتحديث الحدود الفاصلة بين الخطوط بصفة دورية بما يتناسب مع نمو المنظمة.

رابعاً: العناصر المساندة للإطار الحوكمي

لا يكتمل الإطار المؤسسي بمجرد تحديد المستويات والهياكل، بل يعتمد على مجموعة من العناصر المساندة التي يجب أن تكون موجودة ومحدثة ومعتمدة، وتشمل:

- اللائحة الأساسية للمنظمة.
- دليل الحوكمة المعتمد من المرجعية المختصة.
- خطة الحوكمة السنوية.
- مصفوفة الصلاحيات والتفويض.
- سياسات اللجان الدائمة.
- السياسات الحاكمة الموضوعية: المالية، والمخاطر، وتعارض المصالح، والتبرعات، والشكاوى، وحماية البيانات، ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والمشتريات، والتطوع، والمستفيدين.
- السجلات الإلزامية: سجل القرارات، سجل المخاطر، سجل تعارض المصالح، سجل الشكاوى، سجل السياسات والإصدارات.
- التقارير الدورية المالية والتنفيذية والرقابية.
- حقيبة المجلس ومحاضر الاجتماعات.
- أدلة إغلاق البرامج والمشاريع.

الباب الرابع: هيكل الحوكمة في المنظمة

يقوم هيكل الحوكمة في المؤسسات غير الربحية على أربعة مستويات مؤسسية رئيسية تعمل بصورة مترابطة ومنكاملة، هي: الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عنه، والإدارة التنفيذية. ويُقصد بهذا الهيكل تنظيم من يملك حق الإقرار، ومن يملك حق الإشراف، ومن يملك حق التنفيذ، ومن يملك حق المتابعة والتوصية، بحيث لا يحدث تداخل يُضعف المساءلة أو يُربك القرار المؤسسي.

أولاً: الجمعية العمومية

1. الطبيعة النظامية

تُعدّ الجمعية العمومية الإطار الأعلى في البناء المؤسسي للمنظمة، وتمثّل المظلة الشرعية والتنظيمية التي تنبثق منها مشروعية التشكيلات والاختصاصات الأساسية، وفق ما تحدده اللائحة الأساسية والنظام المنظم للعمل الأهلي. ودورها ليس تشغيلياً يومياً، بل دور مرجعي أعلى في الموضوعات التي يقررها النظام واللائحة الأساسية.

2. متطلبات الحوكمة المرتبطة بالجمعية العمومية

- وجود سجل محدث لأعضاء الجمعية العمومية يتضمن البيانات الأساسية والحالة النظامية لكل عضو.
- وجود محاضر اجتماعات موثقة تتضمن الحضور، وجدول الأعمال، والقرارات، ونتائج التصويت.
- حفظ الدعوات والإشعارات والمرفقات المرتبطة بكل اجتماع ضمن ملف مستقل.
- ربط قرارات الجمعية العمومية بسجل القرارات العام للمنظمة.
- ضمان أن الموضوعات المعروضة عليها تدخل في اختصاصها ولا تتعارض مع ما هو مُسند للمجلس أو الإدارة التنفيذية.

3. المبادئ التشغيلية لإدارة أعمال الجمعية العمومية

- الدعوة المسبقة وفق المدد المنصوص عليها في اللائحة الأساسية والأنظمة.
- وضوح جدول الأعمال وارتباط بنوده باختصاص الجمعية العمومية.
- توثيق الحضور والنصاب وآلية التصويت.
- اعتماد المحضر ورفعها للجهة المختصة.
- متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عنها من خلال المجلس والإدارة التنفيذية.

ثانياً: مجلس الإدارة

1. المكانة المؤسسية

يمثّل مجلس الإدارة السلطة الإشرافية العليا داخل المنظمة، وهو المسؤول عن توجيهها وضبط أعمالها واعتماد سياساتها وخططها وبرامجها وميزانياتها، ومراقبة التزامها، ومتابعة أدائها، وضمان توجيه مواردها نحو أغراضها المعتمدة. وفي المنظمات الناشئة، يكتسب المجلس أهمية أكبر لأنه الضامن الرئيسي لعدم انحراف البناء المؤسسي في مرحلة التأسيس.

2. الدور الحوكمي لمجلس الإدارة

يمارس مجلس الإدارة دوره من خلال ثلاث وظائف رئيسية متكاملة:

- الوظيفة التوجيهية: تتمثل في صياغة الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، واعتماد الرؤية والرسالة والقيم، وتحديد الأولويات الكبرى.
- الوظيفة الإشرافية: تتمثل في اعتماد السياسات والخطط والميزانيات، والإشراف على الأداء من خلال التقارير الدورية، ومتابعة الالتزام والمخاطر.

- الوظيفة الرقابية: تتمثل في مساءلة الإدارة التنفيذية عن الأداء، ومراجعة القوائم المالية، ومتابعة توصيات المراجعة الداخلية والخارجية.

3. الاختصاصات الأساسية لمجلس الإدارة

- اعتماد دليل الحوكمة وخطة الحوكمة السنوية.
- اعتماد اللائحة المالية والسياسات الحاكمة الرئيسة.
- اعتماد مصفوفة الصلاحيات والتفويض.
- اعتماد البرامج والمشاريع وما يرتبط بها من مذكرات قرار وسقوف مالية.
- اعتماد الميزانية السنوية ومتابعة التنفيذ والانحرافات.
- اعتماد تشكيل اللجان وسياساتها واختصاصاتها.
- مراجعة تقارير الأداء والمخاطر والالتزام واتخاذ ما يلزم بشأنها.
- متابعة تنفيذ قراراته من خلال سجل القرارات والتقارير الدورية.
- تعيين وتقييم المدير التنفيذي، واعتماد شروط تعاقده.
- اعتماد التقارير السنوية المالية والإدارية ورفعها للجمعية العمومية.

4. حدود دور المجلس

حتى تتحقق الحوكمة الرشيدة، يجب أن يظل المجلس في إطار التوجيه والإشراف والرقابة، فلا يتدخل في التفاصيل التنفيذية اليومية، ولا يصدر قرارات فردية خارج اجتماعاته الرسمية، ولا يتجاوز الصلاحيات المخولة له نظامًا. فالمجلس يضع الإطار، ويعتمد، ويتابع، ويحاسب، بينما تتولى الإدارة التنفيذية التنفيذ اليومي وفق الصلاحيات الممنوحة.

5. اجتماعات مجلس الإدارة

يعتمد مجلس الإدارة في الإطار الحوكمي المقترح:

- اجتماعًا دوريًا كل ثلاثة أشهر كحد أدنى.
- إمكانية عقد اجتماعات إضافية أو طارئة عند الحاجة.
- أن يسبق كل اجتماع حقيبة مجلس مكتملة تُسَلَّم قبل الانعقاد بمدة كافية.
- أن يتبع كل اجتماع محضر معتمد وسجل متابعة قرارات.
- أن تُعقد الاجتماعات حضورياً أو إلكترونياً وفق ما تسمح به الأنظمة واللوائح الأساسية.

6. رئيس مجلس الإدارة

- اعتماد جدول الأعمال والدعوة للاجتماع.
- إدارة الاجتماعات وضبط مناقشاتها.
- متابعة تنفيذ القرارات على المستوى العام.
- التوقيع في حدود ما تقرره اللوائح والقرارات المعتمدة.
- تمثيل المنظمة في الإطار الذي يُعتمد نظامياً وداخلياً.
- التنسيق مع المدير التنفيذي دون الحلول محله في الإدارة اليومية.

ثالثاً: اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

1. فلسفة تشكيل اللجان

اللجان ليست غاية مستقلة، بل أدوات تخصصية مساندة للمجلس، تُنشأ لتوسيع قدرته على الدراسة والمراجعة والتحليل والمتابعة. ولذا يجب أن يكون تشكيلها مبنياً على حاجة حقيقية، وعلى حجم الأعمال، ونوعية القرارات التي تحتاج إلى نظر تفصيلي قبل عرضها على المجلس.

2. مبادئ تشكيل اللجان

- وجود موجب واضح لتشكيل اللجنة.
- وجود سياسة أو لائحة خاصة بها تحدد تشكيلها واختصاصاتها وآلية عملها.
- تحديد اختصاصات اللجنة بدقة دون تداخل مع غيرها.
- تحديد من يُرفع إليه رأي اللجنة.
- عدم تحوّل اللجنة إلى جهة تنفيذية مستقلة عن المجلس أو الإدارة التنفيذية.
- وجود محاضر اجتماعات وسجل توصيات وتقارير متابعة.

3. اللجان الدائمة المقترحة

يقترح هذا الدليل اعتماد ثلاث لجان دائمة كحد أدنى في المنظمات الناشئة ومتوسطة الحجم، مع إمكانية التوسع مع نمو المنظمة:

أ) لجنة الحوكمة والالتزام والمخاطر

- مراجعة مدى الالتزام بدليل الحوكمة والسياسات.
- متابعة سجل المخاطر ومؤشرات الإنذار المبكر.
- متابعة تعارض المصالح والإفصاح.
- التوصية بتحديث السياسات واللوائح.
- مراجعة خطة الحوكمة السنوية ومستوى تنفيذها.
- متابعة تقارير مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والمستفيد الحقيقي.

ب) لجنة البرامج والمشاريع والأثر

- دراسة واعتماد التوصية بشأن حافظة البرامج والمشاريع قبل رفعها للمجلس.
- مراجعة مذكرات البرامج والدفعات ذات الطبيعة الجوهرية.
- متابعة نتائج التنفيذ وقياس الأثر.
- مراجعة تقارير الأداء البرامجي والتوصية بالتحسين.
- التوصية بإطلاق برامج جديدة أو إيقاف برامج متعثرة.

ج) لجنة المالية والاستدامة وتنمية الموارد

- مراجعة مشروع الميزانية قبل رفعه للمجلس.
- متابعة التنفيذ المالي والانحرافات الجوهرية.
- دراسة خطط التمويل والاستدامة.
- مراجعة الشراكات والرعايات والموارد.
- مراجعة القوائم المالية السنوية والتوصية بشأن اعتمادها.

4. اللجان المؤقتة

يجوز لمجلس الإدارة تشكيل لجان مؤقتة لمهام محددة، مثل: لجنة إعداد أو تحديث لائحة، لجنة فحص حالة عاجلة، لجنة مراجعة مشروع نوعي، لجنة ترشحات أو مفاضلات خاصة، على أن ينتهي عمل اللجنة المؤقتة بانتهاء الغرض منها أو المدة المحددة لها، ويُرفع تقرير ختامي بأعمالها.

5. قواعد عمل اللجان

- اجتماع اللجنة بدعوة من رئيسها أو وفق جدول زمني معتمد.
- إعداد محضر مختصر لكل اجتماع.
- توثيق التوصيات ورفعها للجهة المختصة.
- عدم تنفيذ توصيات اللجنة قبل اعتمادها إذا كانت تتطلب اعتماداً أعلى.
- تقييم سنوي لفاعلية كل لجنة من حيث عدد الاجتماعات والتوصيات ونسبة تنفيذها.
- عدم الجمع بين عضوية أكثر من لجنة بصورة تخلّ بجودة المشاركة، إلا لمتطلب تكاملي واضح.

رابعاً: الإدارة التنفيذية

1. الطبيعة والدور

الإدارة التنفيذية هي الجهة المسؤولة عن التنفيذ اليومي لخطط المنظمة وقرارات مجلس الإدارة وسياساتها المعتمدة. وهي المستوى الذي تتحوّل عنده السياسات والقرارات إلى أعمال فعلية، وبرامج، ومخرجات، وتقارير، وأدلة تنفيذ. وتُعدّ جودة الإدارة التنفيذية عاملاً حاسماً في نجاح الحوكمة؛ لأن أي ضعف في التنفيذ أو التوثيق أو التقارير سينعكس مباشرة على فاعلية المجلس واللجان والرقابة.

2. المدير التنفيذي

- تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية.
- تنفيذ قرارات المجلس واللجان المعتمدة.
- رفع التقارير الدورية المالية والتنفيذية والرقابية.
- إدارة الموارد البشرية والمالية والتشغيلية ضمن الصلاحيات.
- التأكد من وجود السجلات والأدلة وحفظها.
- اقتراح التحسينات والتحديثات للمجلس.
- تفعيل خطة الحوكمة السنوية ومتابعة التزام الإدارات بها.

3. الإدارات والوحدات التنفيذية

يشمل الحد الأدنى التنفيذي في المنظمة الناشئة ومتوسطة الحجم:

- إدارة البرامج والمشاريع.
- الإدارة المالية.
- وحدة التطوع وتنمية الموارد.
- وظيفة / مسؤول الحوكمة والالتزام.
- وحدة التواصل المؤسسي والإعلام (عند الحاجة).

ويجوز التوسع في هذا الهيكل مع نمو المنظمة، لكن الأصل في المرحلة التأسيسية الوضوح والعملية وعدم التضخم الهيكلي.

4. مسؤوليات الإدارة التنفيذية تجاه الحوكمة

- إعداد حقيبة المجلس.
- تحديث سجل القرارات.
- تحديث سجل المخاطر.
- إعداد التقارير الشهرية والربع سنوية.
- متابعة تنفيذ السياسات.
- رفع حالات الانحراف أو التعثر أو المخاطر الجوهرية.
- ضمان إغلاق البرامج والمشاريع بالأدلة.
- حفظ الأدلة والمستندات وتوفيرها عند الطلب للمجلس أو اللجان.

5. حدود الإدارة التنفيذية

تعمل الإدارة التنفيذية في حدود الصلاحيات المعتمدة، والميزانية المقررة، والسياسات النافذة، والتفويضات المكتوبة. ولا يجوز لها تجاوز ذلك إلا بقرار أو اعتماد أعلى وفقاً لمصفوفة الصلاحيات، ويتعين عليها في جميع الأحوال توثيق أي استثناء والرجوع للجهة المعتمدة.

خامساً: النموذج الحوكمي الشامل

يمكن تلخيص هيكل الحوكمة المؤسسية للمنظمة غير الربحية في النموذج التالي، الذي يوضح العلاقة بين المستويات، ومسارات الإشراف والتنفيذ والرقابة:

المستوى	الاختصاص الأساسي	التفاعل مع المستويات الأخرى
الجمعية العمومية	المرجعية العليا في حدود اختصاصها النظامي	تنتخب المجلس وتراقب أعماله السنوية من خلال التقارير
مجلس الإدارة	الاعتماد والإشراف والرقابة والتوجيه	يُسأَل أمام الجمعية العمومية، ويُشرف على اللجان والإدارة التنفيذية
اللجان	الدراسة والمراجعة والتوصية والمتابعة التخصصية	ترفع توصياتها للمجلس ولا تمارس اختصاصاً تنفيذياً مستقلاً
الإدارة التنفيذية	التنفيذ المؤسسي ورفع التقارير وتفعيل الحوكمة	تتقدّم قرارات المجلس وتُقدّم له التقارير الدورية
الوظائف الرقابية	الرصد والتحليل والإنذار والتأكيد المستقل	ترفع تقاريرها للمجلس أو اللجنة المختصة باستقلالية

ويمنح هذا النموذج المنظمة وضوحاً في من يقرر، ومن ينفذ، ومن يراجع، ومن يُسأل، ويحقق الفصل المتوازن بين السلطات داخل الكيان المؤسسي.

الباب الخامس: خطة الحوكمة السنوية

تُعد خطة الحوكمة السنوية الأداة التنفيذية التي تُحوّل إطار الحوكمة المؤسسية من وثيقة مرجعية إلى برنامج عمل زمني واضح، يحدّد ما الذي يجب تنفيذه خلال السنة، ومتى يُنفَّذ، ومن المسؤول عنه، وما المخرجات المطلوبة، وكيف تُتابع نتائج التنفيذ. وتستند هذه الخطة إلى مبدأ أن الحوكمة لا تتحقق بمجرد وجود مجلس ولجان وسياسات، بل من خلال انتظام الاجتماعات، وصدور التقارير، وتحديث السجلات، ومراجعة المخاطر، وتوثيق القرارات.

أولاً: الغرض من خطة الحوكمة السنوية

- تنظيم أعمال مجلس الإدارة واللجان وفق جدول زمني معلوم.
- ضمان انتظام التقارير الدورية المالية والتنفيذية والرقابية.
- متابعة تحديث السياسات والسجلات والأدلة الحاكمة.
- ربط متابعة المخاطر والالتزام بخطة زمنية واضحة.
- تمكين المجلس من ممارسة دوره الإشرافي على أساس تقارير وقرارات وسجلات قابلة للتتبع.
- رفع جاهزية المنظمة للامتثال وقياس الحوكمة والتقارير النظامية.

ثانياً: الأسس الحاكمة لبناء الخطة



ثالثاً: مكونات خطة الحوكمة السنوية

تتكون خطة الحوكمة السنوية من ستة محاور رئيسية:

- اجتماعات مجلس الإدارة واللجان وفق الحد الأدنى المعتمد.
- التقارير الدورية المالية والتنفيذية والرقابية.
- تحديث السياسات واللوائح والسجلات.
- إدارة المخاطر والالتزام.
- المراجعة والتقييم والتحسين.
- التدريب والتوعية الحوكمية.

رابعاً: اجتماعات مجلس الإدارة واللجان

1. اجتماعات مجلس الإدارة

تعتمد المنظمة حدًا أدنى يتمثل في أربعة اجتماعات دورية سنويًا، بواقع اجتماع كل ربع سنة، مع جواز عقد اجتماعات إضافية أو طارئة.

- الربع الأول: اعتماد الخطة التشغيلية والميزانية وحافطة البرامج وخطة الحوكمة.
- الربع الثاني: متابعة التنفيذ المالي والبرامجي ومراجعة المخاطر وتحديثات الالتزام.
- الربع الثالث: مراجعة الأداء النصفى ومتابعة البرامج الموسمية والاستعداد للإقفال السنوي.
- الربع الرابع: مراجعة الأداء السنوي وإقفال المتطلبات واعتماد التوجهات الأولية للعام التالي.

2. اجتماعات اللجان

تعقد كل لجنة دائمة أربعة اجتماعات سنويًا كحد أدنى، ويجوز دمج بعض الاجتماعات أو زيادتها بحسب كثافة الموضوعات. ويجب أن يكون لكل لجنة جدول أعمال، ومحضر، وسجل توصيات، ومتابعة تنفيذ للتوصيات المرفوعة.

خامساً: حقيبة المجلس وآلية الانعقاد

تلتزم الإدارة التنفيذية بإعداد حقيبة مجلس لكل اجتماع، تُسلم قبل الاجتماع بمدة كافية (لا تقل عادة عن أسبوع)، وتتضمن كحد أدنى:

- غلاف الحقيبة وبيانات الاجتماع.
 - جدول الأعمال.
 - محضر الاجتماع السابق.
 - سجل متابعة القرارات السابقة.
 - التقرير التنفيذي الدوري.
 - التقرير المالي الدوري.
 - تقرير المخاطر والالتزام.
 - مذكرات القرارات المطلوب اعتمادها.
 - الملاحق الداعمة (مقارنات مالية، عروض أسعار، تقارير برامج، مشاريع سياسات).
- ويعقب كل اجتماع: محضر اجتماع معتمد، وتحديث سجل القرارات، وتحديد مسؤول التنفيذ وتاريخ الاستحقاق، وإدراج بند المتابعة في الاجتماع التالي.

سادساً: التقارير الدورية

1. التقارير الشهرية

- التقرير التنفيذي الشهري: ما تم تنفيذه من أنشطة وبرامج، أبرز التحديات، القرارات المطلوبة، حالة الإنجاز والانحرافات.
- التقرير المالي الشهري: الإيرادات والمصروفات، الموقف النقدي، الانحرافات عن الميزانية، الالتزامات القائمة، المطابقات البنكية.
- تقرير متابعة القرارات: القرارات المفتوحة، نسبة الإنجاز، المعوقات، القرارات المتأخرة، أدلة الإغلاق.

2. التقارير الربع سنوية

- التقرير الربع سنوي لمجلس الإدارة: ملخص تنفيذي، الأداء المالي، أداء البرامج، المخاطر والالتزام، الشكاوى والملاحظات، القرارات المطلوبة.
- تقرير المخاطر ومؤشرات الإنذار المبكر: تحديث سجل المخاطر، المخاطر الحرجة، حالة المؤشرات، الإجراءات التصحيحية.
- تقرير الحوكمة والالتزام: حالة تطبيق السياسات، الاجتماعات المنعقدة، السجلات المحدثة، المخالفات أو الفجوات، التوصيات.

3. التقارير نصف السنوية والسنوية

- التقرير نصف السنوي: التقدم في تنفيذ الخطة، تقييم الالتزام، جاهزية المنظمة لباقي السنة.
- التقرير السنوي الشامل: حصاد السنة المؤسسية، حالة الحوكمة والالتزام، الأداء المالي السنوي، أثر البرامج، التحديات الجوهرية، الدروس المستفادة، أولويات العام القادم.

سابعاً: تحديث السياسات واللوائح والسجلات

ترجع المنظمة على الأقل مرة سنويًا السياسات الحاكمة، وتحديث السجلات الإلزامية بصفة دورية، وتلتزم بضبط الإصدارات من خلال رقم الوثيقة ورقم الإصدار وتاريخ الإصدار وتاريخ السريان والجهة المعتمدة وسجل التعديلات. ويُعد هذا المحور من أهم ضمانات جودة الحوكمة وحسن التوثيق.

ثامناً: إدارة المخاطر والالتزام

- تحديث سجل المخاطر مرة كل ربع سنة على الأقل.
- تصعيد المخاطر الجوهرية إلى لجنة الحوكمة والالتزام والمخاطر.
- عرض تقرير مخاطر دوري على المجلس.
- ربط كل خطر بإجراء تخفيف ومسؤول وتاريخ استحقاق.
- مراجعة إقرارات تعارض المصالح سنويًا وعند كل قرار جوهري.
- متابعة متطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وقواعد المستفيد الحقيقي، وأي متطلبات رقابية ذات علاقة.

تاسعاً: المراجعة والتقييم والتحسين

1. المراجعة الداخلية المبسطة

- عينات من ملفات البرامج.
- عينات من الصرف والتوثيق.
- التزام الاجتماعات والتقارير.
- تحديث السجلات.
- تنفيذ القرارات.

2. التقييم السنوي لفاعلية الحوكمة

- مدى انتظام المجلس واللجان.
- مدى التزام الإدارة التنفيذية بالتقارير.
- مستوى تحديث السياسات والسجلات.
- جودة إدارة المخاطر.
- مستوى تنفيذ خطة الحوكمة.
- الفجوات التي يجب معالجتها في السنة التالية.

3. خطة التحسين

ينتج عن التقييم السنوي قائمة تحسينات، وأولويات تطوير، وتحديثات مطلوبة للسياسات، ومقترحات لتطوير اللجان أو التقارير أو السجلات، تُرفع للمجلس للاعتماد ضمن خطة الحوكمة للعام التالي.

عاشراً: التدريب والتوعية الحوكمية

- توعية مجلس الإدارة بدوره الإشرافي وحدود تدخله واختصاصاته.
- توعية الإدارة التنفيذية بالسياسات والتقارير والسجلات المطلوبة.
- تدريب الجهات المعنية على: اللائحة المالية، إدارة المخاطر، مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، الشكاوى والتظلمات، حماية البيانات، إعداد التقارير وحفظ الأدلة.
- تأهيل الأعضاء الجدد في مجلس الإدارة (onboarding) ضمن أول 90 يوماً من انضمامهم.
- إدراج الحوكمة كبنء ثابت في تدريب المتطوعين والكوادر الجديدة.

الحادي عشر: الجدول الزمني السنوي المقترح

الشهر	النشاط الحوكمي	الجهة المسؤولة	المخرج المطلوب
الشهر 1	مراجعة التوجهات العامة وخطة السنة والميزانية	الإدارة التنفيذية + المالية	مشروع خطة / ميزانية
الشهر 2	تحديث السياسات الجوهرية وسجل المخاطر	الحوكمة والالتزام + التنفيذي	سجل محدث + مسودات سياسات
الشهر 3	اجتماع مجلس الربع الأول واعتماد الخطط والبرامج	المجلس + التنفيذي	محضر + قرارات معتمدة
الشهر 4	إصدار التقارير الشهرية ومتابعة القرارات	التنفيذي + المالية	تقرير شهري + متابعة قرارات
الشهر 5	مراجعة داخلية مبسطة للالتزام والملفات	الحوكمة والالتزام	تقرير التزام
الشهر 6	اجتماع مجلس الربع الثاني + تقرير ربع سنوي	المجلس + التنفيذي	محضر + تقرير ربع سنوي
الشهر 7	مراجعة أعمال اللجان وتحديث السجلات الأساسية	اللجان + الحوكمة	تقرير لجان + سجلات محدثة
الشهر 8	تحديث مؤشرات المخاطر والإنذار المبكر	الحوكمة + التنفيذي	تقرير مخاطر محدث
الشهر 9	اجتماع مجلس الربع الثالث ومراجعة الأداء النصفى	المجلس + التنفيذي	محضر + قرارات
الشهر 10	التحضيرات السنوية والامتثال المالي	المالية + التنفيذي	تقرير مالي وتحضيري
الشهر 11	تقييم الأداء المؤسسي والبرامج والسياسات	التنفيذي + اللجان	تقرير تقييم + توصيات
الشهر 12	اجتماع الربع الرابع + التقرير السنوي + توجهات العام التالي	المجلس + التنفيذي	تقرير سنوي + محضر + توجهات

ملاحظة تنظيمية: يجوز تعديل توزيع الأشهر بما يتناسب مع تاريخ تأسيس المنظمة أو بداية سنتها المالية، مع الحفاظ على انتظام الأعمال الحوكمية نفسها بصرف النظر عن الشهر الذي تُنفَّذ فيه.

الثاني عشر: معايير نجاح خطة الحوكمة السنوية

انعقاد اجتماعات المجلس واللجان وفق الحد الأدنى المعتمد.

إصدار التقارير الشهرية والربع سنوية في مواعيدها.

تحديث السجلات الجوهرية بصورة منتظمة.

وجود محاضر وقرارات وأدلة إغلاق لكل نشاط حوكمي.

تحديث سجل المخاطر ومتابعة المؤشرات.

مراجعة السياسات الجوهرية مرة سنويًا على الأقل.

وجود تقييم سنوي لفاعلية الحوكمة وتحسينات للعام التالي.

الباب السادس: السياسات الحاكمة

تمثل السياسات الحاكمة الأداة التنفيذية التي تُترجم مبادئ الحوكمة والإطار المؤسسي إلى قواعد عمل ملزمة وواضحة وقابلة للتطبيق والقياس. فإذا كان دليل الحوكمة يحدد البناء العام للعلاقة بين الأجهزة المؤسسية، فإن السياسات الحاكمة هي التي تنظّم موضوعات القرار والتفويض والمال والبرامج والمخاطر والالتزام والسجلات والشفافية داخل هذا البناء.

أولاً: المنهج الحاكم لبناء السياسات

- كل سياسة ترتبط باختصاص حقيقي أو خطر حقيقي أو متطلب نظامي أو احتياج تشغيلي ثابت، حتى لا تتضخم الوثائق دون أثر.
- كل سياسة تقتصر بإجراء أو أكثر، ونموذج أو أكثر، وسجل أو أكثر، حتى تكون قابلة للتطبيق والمراجعة.
- كل سياسة تتضمن جهة إعداد، وجهة مراجعة، وجهة اعتماد، وتاريخ إصدار، وآلية مراجعة دورية، ورقم إصدار.
- تُدار السياسات باتساق مع الخطة التشغيلية والميزانية وحافطة البرامج.
- في المنظمات الناشئة، تُعتمد السياسات الجوهرية أولاً، ثم تُستكمل السياسات المساندة وفق الأولوية والجاهزية.

ثانياً: هرم السياسات والوثائق الحاكمة

يعتمد هذا الدليل هرمًا تنظيميًا للوثائق الحاكمة داخل المنظمة، يُرتّب من الأعلى إلى الأدنى كما يلي:

المستوى	الوثيقة	الطبيعة
1	المرجعيات العليا	الأنظمة واللوائح الوطنية المنظمة للعمل الأهلي
2	اللائحة الأساسية للمنظمة	الوثيقة النظامية الداخلية الأعلى داخل المنظمة
3	دليل الحوكمة	إطار الحوكمة، خطة الحوكمة السنوية، المبادئ الحاكمة
4	السياسات الموضوعية	السياسة المالية، المخاطر، تعارض المصالح، التبرعات...
5	الإجراءات والنماذج والسجلات	الأدوات التنفيذية اليومية المشتقة من السياسات

هذا الترتيب مهم لأنه يمنع تعارض الوثائق، ويحدد ما الذي يحكم ماذا، ومن أين تبدأ المراجعة عند حدوث إشكال أو نزاع تفسيري.

ثالثاً: قائمة السياسات الحاكمة الإلزامية

يعتمد هذا الدليل أن الحد الأدنى الواجب من السياسات الحاكمة في المنظمات غير الربحية يشمل ما يلي:

1. سياسة الحوكمة المؤسسية
السياسة الجامعة التي تضبط العلاقة بين المجلس واللجان والإدارة التنفيذية، وترتبط بين الاجتماعات والقرارات والتقارير والمتابعة.
2. سياسة الصلاحيات والتفويض
تحدّد حدود اعتماد المجلس، ورئيس المجلس، واللجان، والمدير التنفيذي، والمسؤول المالي، ومدير البرامج، بما يمنع تجاوز الاختصاص أو ازدواج الاعتماد.
3. اللائحة المالية والسياسات المحاسبية
تنظّم التحصيل، والصرف، والعهد، والمشتريات، والحسابات البنكية، والإقفال الشهري، والتقارير المالية، والأرشفة، والرقابة المالية.
4. سياسة تعارض المصالح والإفصاح

تحدّد صور التعارض، وإجراءات الإفصاح، والحالات التي يجب الامتناع فيها عن التصويت أو التوصية أو التعاقد، وكيفية حفظ السجل ومراجعته.

5. سياسة إدارة المخاطر

تنظّم منهجية تحديد المخاطر وتحليلها وتصنيفها وتحديثها وتصعيدها وإغلاقها، وربطها بمؤشرات الإنذار المبكر.

6. سياسة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (AML/CFT)

تنظّم التحقق، والرصد، والتبليغ، والسرية، والاحتفاظ بالسجلات، والتدريب، ومسؤوليات الامتثال، بما يتسق مع المتطلبات النظامية ذات الصلة في البلد المعني.

7. سياسة التبرعات والحملات وتنمية الموارد

تنظّم جمع التبرعات، والرعايات، والحملات، والموافقات، والشفافية، وضوابط استخدام الحصيلة، بما يتفق مع الأنظمة المعمول بها.

8. سياسة المشتريات والعقود

تنظّم طلبات الشراء، وعروض الأسعار، والتعميد، والاستلام، والتعاقد، وضبط الموردين، ومنع تضارب المصالح.

9. سياسة إدارة المستفيدين والتحقق

تنظّم فتح الملفات، ومعايير الاستحقاق، والتحقق من البيانات، وفحص الازدواجية، والتوثيق، والإغلاق بالأدلة، مع مراعاة عدالة الاستهداف وحماية خصوصية المستفيدين.

10. سياسة الشكاوى والتظلمات

تنظّم استقبال الشكاوى، وتصنيفها، والتحقيق فيها، ومعالجتها، وإغلاقها، ورفع التقارير ذات العلاقة، مع ضمان قنوات آمنة للإبلاغ.

11. سياسة حماية البيانات والسرية والأرشفة

تنظّم صلاحيات الوصول، والسرية، وحفظ الملفات، والأرشفة الإلكترونية والورقية، ومدة الاحتفاظ، وإتلاف السجلات عند انتهاء المدة.

12. سياسة التطوع

تنظّم إدارة الفرص التطوعية، وساعات التطوع، والإشراف، والالتزام، وأدوار المتطوعين وحدود مسؤولياتهم.

13. سياسة الإفصاح المؤسسي والتواصل

تنظّم ما يُفصح عنه للخارج، وقنوات التواصل الرسمية، ومتطلبات التقارير السنوية العامة، وضوابط التحدث باسم المنظمة.

14. سياسات اللجان

وهي ليست سياسة واحدة عامة فقط، بل يجب أن تكون هناك سياسة أو لائحة عمل لكل لجنة دائمة، تحدد تشكيلها واختصاصاتها وآلية اجتماعاتها ومسؤوليات رئيسها والتقارير التي ترفعها.

وتشكّل هذه السياسات «الحد الأدنى الحاكم» في المنظمة، ويجوز إضافة سياسات أخرى مع توسع الأعمال، مثل: سياسة الشراكات، وسياسة إدارة الأصول، وسياسة إدارة الفروع، وسياسة التحول الرقمي، وسياسة الاستثمار الاجتماعي.

رابعًا: أولويات اعتماد السياسات

المرحلة الأولى: السياسات الجوهرية العاجلة

- سياسة الحوكمة المؤسسية.
- سياسة الصلاحيات والتفويض.

- اللائحة المالية والسياسات المالية.
- سياسة تعارض المصالح.
- سياسة إدارة المخاطر.
- سياسة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- سياسة المشتريات والعقود.
- سياسة إدارة المستفيدين والتحقق.
- سياسة الشكاوى والتظلمات.

المرحلة الثانية: سياسات الاستكمال والتوسع

- سياسة التبرعات والحملات.
- سياسة التطوع.
- سياسة حماية البيانات والسرية والأرشفة.
- سياسات اللجان المتخصصة.
- سياسة الإفصاح والتواصل.
- أي سياسات إضافية مرتبطة بالتوسع في الشراكات أو التحول الرقمي أو الفروع.

خامسًا: آلية اعتماد ومراجعة السياسات

تُعدّ السياسة من الجهة المختصة بها، ثم تُراجع فنيًا وموضوعيًا، ثم تُعرض على اللجنة ذات العلاقة إن لزم، ثم تُرفع إلى مجلس الإدارة لاعتمادها النهائي متى كانت جوهرية، أو يعتمدها المدير التنفيذي إذا كانت إجراءات تنفيذية مندرجة تحت سياسة سبق اعتمادها من المجلس. وبعد الاعتماد، تُرقم السياسة، ويُحدد إصدارها وتاريخ سريانها، وتُدرج في «سجل السياسات والإصدارات».

تُراجع كل سياسة مرة واحدة سنويًا على الأقل، وتُراجع كذلك عند: صدور تعديل نظامي أو تنظيمي، أو ظهور فجوة تطبيقية جوهرية، أو التوسع في الأعمال، أو إنشاء لجنة جديدة، أو إطلاق برنامج نوعي عالي الحساسية، أو تغيير الهيكل أو الصلاحيات.

الباب السابع: السجلات الحوكمية الإلزامية

تُشكّل السجلات الحوكمية العمود الفقري للذاكرة المؤسسية للمنظمة غير الربحية، وتمثّل الدليل العملي على تطبيق منظومة الحوكمة. فالقرار الذي لا يُوثّق وكأنه لم يُتخذ، والسياسة التي لا يُتّبع تطبيقها وكأنها لم تُعتمد، والمخاطر التي لا تُسجّل وكأنها لم تُكتشف. ومن ثم تلتزم المنظمة بإنشاء منظومة سجلات رسمية متكاملة، تُحفظ بطريقة آمنة، ويُحدّد مالكيها، وتُراجَع دوريًا، وتُسترجع عند الطلب من الجهات الإشرافية أو المراجعين الداخليين والخارجيين.

ويُراعى في تصميم السجلات أن تكون واضحة الحقول، مُرقّمة، مؤرّخة، مرتبطة بالمرجع النظامي أو القرار، قابلة للربط الإلكتروني عند اعتماد المنظمة لحلول التحول الرقمي. ويُحدّد لكل سجل: جهة الإنشاء، وجهة التحديث، وجهة الاعتماد، وجهة الاطلاع، ومدة الاحتفاظ، ومستوى السرية.

أولاً: قائمة السجلات الحوكمية الجوهرية

تعتمد المنظمة كحد أدنى السجلات العشرة الآتية، وتضيف إليها ما يتناسب مع حجمها ونشاطها ومخاطرها:

م	اسم السجل	الغرض	جهة المسؤولية
1	سجل قرارات مجلس الإدارة	توثيق جميع قرارات المجلس ومتابعة حالة تنفيذها	أمين السر / منسق الحوكمة
2	سجل محاضرات الاجتماعات	حفظ محاضرات اجتماعات المجلس واللجان بصيغة رسمية	أمين السر / منسق الحوكمة
3	سجل اللجان وأعمالها	توثيق تشكيل اللجان واجتماعاتها وتوصياتها	رؤساء اللجان / منسق الحوكمة
4	سجل تعارض المصالح والإفصاحات	تلقي الإفصاحات السنوية والفورية وتتبع حالات التعارض	لجنة الحوكمة / الالتزام
5	سجل المخاطر المؤسسية	رصد المخاطر وتقييمها ومتابعة خطط معالجتها	مسؤول المخاطر / الإدارة التنفيذية
6	سجل السياسات والإصدارات	متابعة إصدارات السياسات وتواريخ مراجعتها واعتمادها	منسق الحوكمة
7	سجل الشكاوى والتظلمات والبلاغات	استقبال الشكاوى والبلاغات ومتابعة التحقيق فيها	الإدارة التنفيذية / لجنة الالتزام
8	سجل المستفيدين والبرامج	إدارة بيانات المستفيدين وربطها بالبرامج والإنجاز	إدارة البرامج / العمليات
9	سجل العقود والشراكات والمشتريات	توثيق العقود والاتفاقيات والموردين وأوامر الشراء	الشؤون المالية / المشتريات
10	سجل أدلة تنفيذ البرامج	حفظ المستندات والصور والتقارير الميدانية كأدلة تنفيذ	إدارة البرامج

ثانياً: متطلبات تصميم السجل الحوكمي

يُصمّم كل سجل بحيث يستوفي الحد الأدنى من المتطلبات التالية، بما يضمن صلاحيته للاستخدام الإشرافي والرقابي والمراجعي:

- تعريف السجل: اسمه، رمز، غرضه، الجهة المالكة له.
- الحقول الأساسية: الرقم التسلسلي، تاريخ الإنشاء، الموضوع، المرجع النظامي أو القرار، الحالة.

- دورة الحياة: كيف يُنشأ، ومن يحدّته، ومن يعتمدّه، ومن يُتاح له الاطلاع.
- ربط السجل بالسجلات الأخرى (مثل ربط سجل المخاطر بسجل القرارات، وسجل تعارض المصالح بسجل العقود).
- مدة الاحتفاظ: عادة لا تقل عن خمس سنوات، وتطول لبعض الأنواع بحسب النظام المعمول به في البلد.
- مستوى السرية: عام، داخلي، سري، سري للغاية، مع ضوابط الوصول.
- مسؤولية التدقيق الدوري: تُراجَع السجلات ربع سنويًا للتأكد من تكاملها.

ثالثًا: سجل قرارات مجلس الإدارة (نموذج مرجعي)

باعتباره أهم السجلات الحوكمية، يُولى سجل القرارات عناية خاصة، ويحتوي كحد أدنى على الحقول التالية:

م	الحقل	الوصف
1	رقم القرار	رقم تسلسلي سنوي بصيغة موحدة (مثال: 12/2026)
2	التاريخ	تاريخ صدور القرار ميلاديًا، ويُمكن إضافة التاريخ الهجري
3	رقم الاجتماع والمرجع	رقم محضر الاجتماع الذي صدر فيه القرار وبنده
4	موضوع القرار	عنوان واضح يُعبّر عن مضمون القرار
5	نص القرار	الصيغة المعتمدة للقرار كما وردت في المحضر
6	جهة التنفيذ	الجهة أو الشخص المكلف بتنفيذ القرار
7	المدة الزمنية	تاريخ الاستحقاق المتوقع لإنجاز القرار
8	حالة التنفيذ	مُنقذ / قيد التنفيذ / متأخر / مُعلق / مغلق
9	المستندات الداعمة	إشارة إلى التقارير والمرفقات التي بُني عليها القرار
10	الملاحظات	أي ملاحظات أو تعديلات طرأت بعد التنفيذ

يُراجَع هذا السجل في كل اجتماع لمجلس الإدارة بوصفه بندًا ثابتًا، ويُعرض «تقرير حالة القرارات السابقة» قبل مناقشة الأعمال الجديدة، لضمان عدم تراكم القرارات غير المنقّذة.

رابعًا: الأخطاء الشائعة في إدارة السجلات

يُلاحظ في كثير من المنظمات غير الربحية الناشئة وجود أخطاء متكررة في إدارة السجلات الحوكمية، تُضعف من قيمتها كأدوات رقابية وتحفظية. ومن أبرز هذه الأخطاء:

- الاكتفاء بحفظ المحاضر دون إنشاء سجل مستقل للقرارات يسهل تتبعها.
 - خلط السجلات الحوكمية بالسجلات التشغيلية وفقدان التمييز بينها.
 - غياب الترميز والترقيم المنضبط، مما يصعب استرجاع الوثائق.
 - تأخر تحديث السجلات وعدم ربطها بدورة الاجتماعات الرسمية.
 - تكليف أكثر من جهة بنفس السجل بدون تحديد المالك الأصلي.
 - عدم وضع سياسة واضحة للاحتفاظ بالسجلات وإتلافها.
 - فقدان الأدلة الورقية أو الإلكترونية بسبب ضعف في البنية التحتية وضعف النسخ الاحتياطي.
- ويُعالج الدليل هذه الفجوات عبر تعيين «منسق حوكمة» يتحمّل مسؤولية الإشراف على السجلات وتدقيقها الدوري، وربطها بدورة اجتماعات المجلس واللجان.

الباب الثامن: الاجتماعات والقرارات وحقبة المجلس

تُمثّل الاجتماعات الرسمية الأداة التشغيلية الأهم لممارسة الحوكمة؛ ففيها تتخذ القرارات، وتُعرض التقارير، وتُراجع المخاطر، وتُقر السياسات، وتُحدّد الاتجاهات الاستراتيجية. وجودة الحوكمة في أي منظمة تنعكس انعكاساً مباشراً في جودة اجتماعات مجلس إدارتها ولجانها المنبثقة. ومن ثم تعتنى المنظمة بتنظيم هذه الاجتماعات، وضبط مخرجاتها، وتوثيقها، وتحويلها إلى قرارات قابلة للتنفيذ والقياس.

أولاً: أنواع الاجتماعات الحوكمية

1. اجتماعات الجمعية العمومية

تُعقد وفقاً لما ينص عليه النظام واللائحة الأساسية للمنظمة، وتُقسّم إلى عادية وغير عادية. وتتولى الإدارة التنفيذية - بإشراف مجلس الإدارة - إعداد جدول الأعمال والدعوات والتقارير السنوية والميزانيات والمرشحين لعضوية المجلس إن وُجد، مع إخطار الجهة الإشرافية بالاجتماع في المواعيد النظامية في البلد المعني.

2. اجتماعات مجلس الإدارة

تُعقد بشكل دوري وفقاً لما تحدده اللائحة الأساسية، على ألا يقلّ عدد الاجتماعات عن أربعة اجتماعات في السنة كحد أدنى في معظم الأنظمة. وتُعقد اجتماعات استثنائية بدعوة من الرئيس أو من يطلبها عدد من الأعضاء وفقاً للنظام. ويُستحسن اعتماد جدول سنوي مسبق لاجتماعات المجلس يُعرف بـ«تقويم الحوكمة» حتى يتمكن الأعضاء من الحضور والإعداد.

3. اجتماعات اللجان المنبثقة عن المجلس

تُعقد كل لجنة اجتماعاتها وفقاً لسياستها المعتمدة، وبما لا يقلّ عادة عن أربعة اجتماعات سنوية للجان الجوهرية كلجنة المراجعة ولجنة الحوكمة. وتُربط نتائج هذه الاجتماعات مباشرة بجدول أعمال مجلس الإدارة، لتغذي قراراته بالتوصيات الفنية.

4. الاجتماعات التنفيذية الدورية

وإن لم تكن حوكمية بالمعنى الدقيق، إلا أن الدليل يشير إليها لأهميتها في تفعيل قرارات المجلس ومتابعة خطة الحوكمة السنوية. وتُعقد بشكل أسبوعي أو شهري داخل الإدارة التنفيذية لمتابعة الخطط والمخاطر والمؤشرات.

ثانياً: مراحل دورة الاجتماع الحوكمي

يمر كل اجتماع حوكمي جيد بثلاث مراحل متكاملة: مرحلة ما قبل الاجتماع، ومرحلة انعقاد الاجتماع، ومرحلة ما بعد الاجتماع. وتُدار كل مرحلة بمهام واضحة يتحمّل مسؤوليتها منسق الحوكمة أو أمين السر بالتنسيق مع رئيس الجهة صاحبة الاجتماع.

1. مرحلة ما قبل الاجتماع

- تحديد موعد الاجتماع وفقاً لتقويم الحوكمة السنوي أو بدعوة الرئيس.
- إعداد جدول الأعمال بالتشاور بين الرئيس والمدير التنفيذي ومنسق الحوكمة.
- تجميع التقارير والمرفقات وإعداد «حقبة المجلس» كاملة.
- إرسال الدعوة وحقبة الاجتماع إلى الأعضاء قبل الاجتماع بما لا يقلّ عن خمسة أيام عمل.
- التأكد من اكتمال النصاب النظامي المتوقع، ومن إجراء ترتيبات الحضور الحضور الحضور أو المرئي.

2. مرحلة انعقاد الاجتماع

- التأكد من توفر النصاب عند بدء الاجتماع وتوثيقه في المحضر.
- تحديد مدير الجلسة ومقررها، وضبط إدارة الوقت.

- عرض كل بند بشكل منظم: خلفية، تحليل، توصية، نقاش، قرار.
- التزام الأعضاء بالإفصاح عن أي تعارض مصالح يتعلق بأي بند.
- تدوين القرارات بصيغتها النهائية مع جهة التنفيذ والمدة الزمنية.

3. مرحلة ما بعد الاجتماع

- إعداد محضر الاجتماع خلال مدة لا تتجاوز أسبوعًا.
- توزيع مسودة المحضر على الأعضاء لإبداء الملاحظات قبل اعتماده.
- تحديث سجل القرارات، وإبلاغ جهات التنفيذ رسميًا.
- أرشفة المحضر وحقبة الاجتماع في نظام السجلات.
- إدراج «متابعة القرارات السابقة» بندًا ثابتًا في جدول أعمال الاجتماع التالي.

ثالثًا: محضر الاجتماع

يُعدّ المحضر الوثيقة الرسمية للاجتماع، ويجب أن يتسم بالدقة والإيجاز والموضوعية، وأن يستوفي العناصر الآتية:

- رقم المحضر وتاريخه ومكانه وطريقة الانعقاد (حضور / مرئي / مختلط).
- قائمة الحضور والغياب وأسبابه، وأسماء المعتذرين.
- إثبات النصاب والتوقيت الفعلي لبدء الاجتماع وانتهائه.
- جدول الأعمال المعتمد وأي تعديلات عليه.
- ملخص مناقشة كل بند دون الدخول في التفاصيل الشخصية.
- القرارات الصادرة بصيغتها النهائية، ومسؤولية التنفيذ، والمدة.
- الإفصاحات التي قُدمت في الاجتماع إن وُجدت.
- توقيعات الحضور واعتماد المحضر في الاجتماع التالي.

ويُراعى ألا يتحوّل المحضر إلى «نسخة حرفية» للنقاشات، ولا إلى «قائمة قرارات» مجردة من سياقها، بل إلى وثيقة مهنية متوازنة تعكس الإسناد الموضوعي لكل قرار.

رابعًا: حقيبة المجلس (Board Pack)

تُشير حقيبة المجلس إلى ملف الاجتماع الكامل الذي يُجمَع ويُرسَل لأعضاء المجلس قبل الاجتماع، بحيث يأتي العضو جاهزًا للاجتماع ومُلمًا بالبنود المعروضة. وتُعدّ جودة هذه الحقيبة مؤشرًا مباشرًا على مستوى نضج الحوكمة في المنظمة. ويُستحسن أن تحتوي الحقيبة - بحسب طبيعة الاجتماع - على العناصر الآتية:

- الدعوة الرسمية وجدول الأعمال.
- محضر الاجتماع السابق لاعتماده.
- تقرير متابعة تنفيذ قرارات الاجتماعات السابقة.
- التقارير الدورية للإدارة التنفيذية (تقرير مالي، تقرير أداء، تقرير برامج).
- تقارير اللجان المنبثقة عن المجلس.
- تقرير المخاطر والالتزام ومستجدات السجل المؤسسي للمخاطر.

- المذكرات التفسيرية للبنود الجوهرية المعروضة للاعتماد.
- مسودات السياسات أو القرارات المطلوب اعتمادها.
- أي مستندات داعمة يحتاجها الأعضاء لاتخاذ قرار مستنير.

و تُرسل الحقيبة - كلما أمكن - عبر وسيلة إلكترونية آمنة، مع مراعاة تصنيف الوثائق بحسب سريتها، والتأكيد على عدم مشاركتها خارج نطاق الاستخدام المخصص لها.

خامساً: نصاب الاجتماعات والتصويت

يُحدّد نصاب انعقاد الاجتماعات وآليات التصويت وفقاً للنظام المعمول به في البلد واللائحة الأساسية للمنظمة. ويُراعى أن تكون القرارات الجوهرية (مثل اعتماد الخطة الاستراتيجية، والميزانية، وإنشاء اللجان، وإقالة القيادات التنفيذية) محسومة بأغلبية واضحة وموثقة، مع حفظ الموقف الفردي لكل عضو عند الحاجة، وإتاحة حق تسجيل اعتراض العضو المخالف في المحضر.

ويُسمح بعقد الاجتماعات عبر وسائل الاتصال المرئي والصوتي إذا لم يمنع ذلك النظام أو اللائحة، على أن تتوفر إثباتات الحضور والمشاركة وإرسال الملفات، وأن يُحفظ تسجيل للاجتماع عند الحاجة، مع الأخذ في الاعتبار اشتراطات السرية وحماية البيانات.

سادساً: التفويض والاعتماد بالتمثيل

يمكن للمجلس اعتماد قرارات بالتمثيل بين الأعضاء خارج الاجتماعات في الحالات الطارئة التي لا تحتمل التأجيل، شريطة أن تكون موضوعات التمثيل محددة سلفاً في اللائحة الأساسية أو في سياسة داخلية للمجلس، وأن يُوثّق القرار في سجل القرارات، ويُعرض في الاجتماع التالي لاعتماده الرسمي. ولا يصلح التمثيل لاعتماد الخطة الاستراتيجية أو الميزانية أو السياسات الجوهرية، وإنما للقرارات التنفيذية التي تتطلب سرعة مناسبة.

سابعاً: تقييم الاجتماعات الحوكمية

تُجري المنظمة تقييمًا دوريًا لجودة اجتماعات مجلس الإدارة واللجان، وذلك عبر أداة تقييم ذاتية بسيطة تُعبأ بعد كل اجتماع أو ربع سنوي، وتشمل معايير مثل: وضوح جدول الأعمال، جودة التقارير المقدمة، التزام وقت الاجتماع، جودة النقاش، وضوح القرارات، وكفاية المتابعة. وتُرفع نتائج التقييم إلى لجنة الحوكمة لاستخلاص ملاحظات التطوير، ورفعها إلى المجلس في إطار تحسين الأداء المؤسسي.

الباب التاسع: الأدوار والمسؤوليات ومصفوفة الصلاحيات

يقوم التصميم الحوكمي الجيد على توزيع واضح للأدوار والمسؤوليات بين المستويات المؤسسية، بحيث يعرف كل مستوى ما ينبغي عليه، وما لا ينبغي له، وما يحتاج إلى رفعه إلى المستوى الأعلى. وبدون هذا التوزيع الصريح، تظهر مناطق رمادية تؤدي إلى الازدواجية في العمل، أو إلى الفراغ في اتخاذ القرار، أو إلى تضخم سلطة أحد المستويات على حساب الآخر.

أولاً: أدوار الجمعية العمومية

- اعتماد التقرير الأدبي والمالي السنوي للمنظمة.
- اعتماد ميزانية السنة التالية والحساب الختامي للسنة المنتهية.
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وفقاً للأنظمة واللوائح.
- اعتماد المراجع الخارجي وتعيين لجنة المراجعة إن لزم.
- اعتماد التعديلات الجوهرية على اللائحة الأساسية.
- إبراء ذمة مجلس الإدارة أو مساءلته وفق النظام.
- اتخاذ أي قرارات جوهرية نصّ عليها النظام أو اللائحة.

ثانياً: أدوار مجلس الإدارة

- اعتماد الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية السنوية.
- اعتماد السياسات الجوهرية والميزانية السنوية.
- اعتماد الهيكل التنظيمي ومصفوفة الصلاحيات المالية والإدارية.
- تعيين المدير التنفيذي والإشراف على أدائه.
- اعتماد تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة وسياساتها.
- مراجعة التقارير الدورية للإدارة التنفيذية والمخاطر والالتزام.
- اعتماد الشراكات والاتفاقيات الكبرى وفق مصفوفة الصلاحيات.
- متابعة مؤشرات الأداء المؤسسي واتخاذ القرارات التصحيحية.
- تمثيل المنظمة أمام الجهات الإشرافية والمجتمع.
- ضمان الالتزام الكامل بالنظام واللوائح والأنظمة ذات العلاقة.

ثالثاً: أدوار رئيس مجلس الإدارة

- قيادة المجلس وإدارة اجتماعاته بمهنية وحياد.
- تحديد جدول الأعمال بالتشاور مع الأعضاء والمدير التنفيذي.
- تمثيل المنظمة في المحافل الرسمية والخارجية.
- تعزيز ثقافة الحوكمة والمساءلة داخل المجلس.
- متابعة جودة الاجتماعات وفعالية اللجان.
- الإشراف على تقييم أداء المجلس واللجان والمدير التنفيذي.

رابعًا: أدوار اللجان المنبثقة عن المجلس

تتعدد اللجان بحسب حجم المنظمة، غير أن المنظمات متوسطة الحجم يُنصح بأن تُنشئ كحد أدنى ثلاث لجان أساسية: لجنة الحوكمة، ولجنة المراجعة، ولجنة الإشراف التنفيذي. وتُضيف المنظمات الأكبر حجمًا لجانًا مثل لجنة المخاطر، ولجنة البرامج، ولجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة الاستثمار، بحسب الاحتياج.

1. لجنة الحوكمة

- مراجعة الإطار الحوكمي ومقترحات تطويره.
- متابعة تنفيذ خطة الحوكمة السنوية.
- الإشراف على سجلات تعارض المصالح والإفصاحات.
- متابعة مراجعة السياسات ومواعيد تحديثها.
- قياس نضج الحوكمة ورفع التوصيات للمجلس.

2. لجنة المراجعة

- الإشراف على أعمال المراجع الخارجي والداخلي.
- مراجعة القوائم المالية قبل عرضها على المجلس.
- متابعة كفاية نظام الضبط الداخلي.
- مراجعة تقرير الالتزام التنظيمي ومكافحة غسل الأموال.
- استقبال البلاغات المتعلقة بالاحتيال والمخالفات المالية.

3. لجنة الإشراف التنفيذي أو البرامج

- مراجعة الخطة التشغيلية للبرامج ومستوى تنفيذها.
- متابعة مؤشرات الأداء للبرامج والأثر على المستفيدين.
- رفع التوصيات بشأن المبادرات الجديدة أو إيقاف برامج.
- مراجعة جودة التقارير الميدانية وأدلة التنفيذ.

خامسًا: أدوار الإدارة التنفيذية

- تنفيذ الخطط والسياسات والقرارات الصادرة عن المجلس.
- إدارة العمليات اليومية والكوادر البشرية والموارد المالية.
- إعداد الميزانية والتقارير الدورية للمجلس واللجان.
- تفعيل خطة الحوكمة السنوية وضمان تحديث السجلات.
- إدارة البرامج والمستفيدين وفق السياسات المعتمدة.
- إدارة العلاقات مع الشركاء والموردين والمانحين.
- رفع المخاطر والمستجدات الجوهرية إلى المجلس.

سادساً: مصفوفة الأدوار والمسؤوليات (RACI) - نموذج مرجعي

تعتمد المنظمة مصفوفة RACI لتحديد مسؤوليات كل مستوى في كل نشاط جوهري، وفق الرموز الآتية:

- R (Responsible): المسؤول المباشر عن التنفيذ.
- A (Accountable): المسؤول النهائي عن جودة المخرج واعتماده.
- C (Consulted): يُستشار قبل القرار.
- I (Informed): يُبلَّغ بعد القرار.

ويوضح الجدول الآتي نموذجًا مرجعيًا مبسطًا يمكن للمنظمة التوسّع فيه بحسب طبيعتها:

الإدارات	المدير التنفيذي	اللجان	المجلس	الجمعية العمومية	النشاط / المخرج الحوكمي
I	C	C	R	A	اعتماد اللائحة الأساسية
C	R	C	A	I	اعتماد الخطة الاستراتيجية
C	R	C	R	A	اعتماد الميزانية السنوية
C	R	C/R	A	I	اعتماد السياسات الجوهرية
R	R	C	A	I	إعداد التقارير المالية
R	A	C	I	I	تنفيذ البرامج والمشاريع
C	R	R	A	I	إدارة المخاطر المؤسسية
I	C	R	A	I	الإشراف على تعارض المصالح
C	R	R	A	I	مراجعة الأداء المؤسسي
I	R	C	A	I	التواصل مع الجهات الإشرافية

تُعدّ هذه المصفوفة نموذجًا مرجعيًا، ويوصى بأن تُطوّر كل منظمة نسختها المفصّلة التي تربط كل نشاط حوكمي بمسؤول محدد داخل هيكلها الفعلي، وتُعتمد بقرار من مجلس الإدارة ضمن مصفوفة الصلاحيات المعتمدة.

الباب العاشر: إدارة المخاطر والالتزام التنظيمي

تمثل إدارة المخاطر والالتزام التنظيمي عنصرًا جوهريًا في أي منظومة حوكمة حديثة للقطاع غير الربحي، ولا يقل أثرهما عن أثر السياسات واللجان والتقارير. فالمنظمة التي تحسن تحديد مخاطرها مبكرًا، وتلتزم بمتطلبات الأنظمة واللوائح بدقة، تكون أكثر قدرة على حماية مواردها وسمعتها واستدامتها، وأقل عرضة للعقوبات النظامية أو توقف الأنشطة أو فقدان الثقة.

أولاً: الإطار العام لإدارة المخاطر

تعتمد المنظمة منهجًا متكاملًا لإدارة المخاطر قوامه دورة متكررة من خمس مراحل: تحديد المخاطر، وتقييم أثرها واحتمالية حدوثها، واستجابة المنظمة تجاهها، ومتابعتها الدورية، ورفع التقارير بشأنها. وتتأسس الإدارة على مبدأ أن المخاطر لا يمكن إلغاؤها، بل يمكن إدارتها بوعي، ومن ثم فالمنظمة تُقرّر في كل مخاطرة رئيسية هل تقبلها، أم تخففها، أم تتفلسفها، أم تتجنبها.

1. تحديد المخاطر

تُبنى قائمة المخاطر من خلال جلسات عمل منظمة تجريبها الإدارة التنفيذية مع رؤساء الإدارات بمشاركة مسؤول الحوكمة والمراجعة الداخلية، إلى جانب التعلّم من البيئة الخارجية، ومستجدات التشريعات، وأحداث المخاطر التي وقعت لمنظمات مشابهة. وتُصنّف المخاطر على النحو الآتي:

- مخاطر استراتيجية (تتعلق بالتوجه المؤسسي والاستدامة وتنويع التمويل).
- مخاطر تشغيلية (تتعلق بتنفيذ البرامج والخدمات اليومية).
- مخاطر مالية (سيولة، تدفقات، اعتمادية على ممول واحد، صرف غير منضبط).
- مخاطر امتثالية (عدم الالتزام بالأنظمة واللوائح الإشرافية).
- مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- مخاطر السمعة (فقدان الثقة لدى الجمهور أو الداعمين أو الجهات الإشرافية).
- مخاطر تقنية ومعلوماتية (تسريب، اختراق، فقدان بيانات).
- مخاطر متعلقة بالمستفيدين (أخطاء الاستهداف، حوادث الحماية، التظلمات).
- مخاطر بشرية (فقدان كوادر رئيسية، تعارض مصالح، سلوك مهني).

2. تقييم المخاطر

تُقيّم كل مخاطرة بناءً على معياري: احتمالية الحدوث (من 1 إلى 5)، وشدة الأثر (من 1 إلى 5)، ويُحسب الدرجة المركبة (الاحتمالية × الأثر) لتُصنّف المخاطرة إلى ثلاث فئات: منخفضة (1-6)، متوسطة (7-14)، عالية (15-25). وتُوضع المخاطر في خريطة حرارية (Heat Map) تتيح للمجلس تصوّر التوزيع الإجمالي للمخاطر ومتابعة التحولات الدورية فيها.

3. الاستجابة للمخاطر

تختار المنظمة لكل مخاطرة الاستجابة الأنسب من بين أربع استجابات معيارية:

- التجنّب: التوقّف عن النشاط الذي يخلق المخاطرة كليًا.
- التخفيف: اتخاذ إجراءات للحدّ من الاحتمالية أو الأثر.
- النقل: تحويل المخاطرة لطرف ثالث كشركات التأمين أو الشركاء.
- القبول: قبول المخاطرة كما هي لأن كلفة معالجتها تفوق أثرها.

4. المتابعة والمراجعة

يُراجع سجل المخاطر ربع سنويًا على الأقل من قِبَل الإدارة التنفيذية، ويُرفع تقرير المخاطر لمجلس الإدارة أو للجنة المراجعة/المخاطر على أساس ربع سنوي كحد أدنى، مع إدراج «المخاطر الجوهرية الجديدة» و«المخاطر المتصاعدة» كبنود إنذار مبكر.

5. التقارير والتصعيد

يُحدّد لكل مخاطرة عتبات تصعيد واضحة: متى تُبلّغ الإدارة، ومتى تُبلّغ اللجنة، ومتى يُبلّغ المجلس، ومتى تُبلّغ الجهات الإشرافية. ويُراعى في ذلك التسلسل الإداري، والسرعة المناسبة، وألا يتأخر التبليغ في المخاطر العالية أو الحرجة.

ثانيًا: سجل المخاطر المؤسسي (نموذج مرجعي)

م	المخاطرة	الفئة	الاحتمال	الأثر	الدرجة	الاستجابة والمالك
1	الاعتمادية على ممول وحيد	استراتيجية	4	5	20	تخفيف - تنوع مصادر التمويل / المدير التنفيذي
2	ضعف نظام الضبط الداخلي المالي	مالية	3	5	15	تخفيف - مراجعة الضوابط / لجنة المراجعة
3	عدم الالتزام بالإفصاحات النظامية	امتثالية	2	5	10	تخفيف - تقويم الالتزام / مسؤول الامتثال
4	تسريب بيانات المستفيدين	تقنية	2	4	8	تخفيف - ضوابط الحماية / مسؤول التقنية
5	تضرر سمعة المنظمة	سمعة	2	5	10	تخفيف - سياسة التواصل / المدير التنفيذي
6	استغلال في غسل الأموال	امتثالية	1	5	5	تخفيف - برنامج AML / مسؤول الامتثال

ثالثًا: الالتزام التنظيمي (Compliance)

تلتزم المنظمة بكل ما تفرضه عليها الأنظمة واللوائح في البلد المعني، سواء ما يتعلق بالأنشطة أو الإفصاحات أو الاجتماعات أو السجلات. ويحمل الالتزام التنظيمي بُعدين رئيسيين: الأول الالتزام بالنظام الأم المنظم للعمل الأهلي (قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي في مصر، نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية في السعودية)، والثاني الالتزام بالمتطلبات ذات الصلة، وخاصة ما يتعلق بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وحماية البيانات، والضرائب، والجمارك، والعمل إن اقتضى الأمر.

1. تقويم الالتزام السنوي

تعدّ المنظمة «تقويم التزام سنوي» يُوضّح متى تُرفع كل مستند رسمي للجهة الإشرافية: الميزانية، التقرير المالي، محاضر الجمعية العمومية، محاضر اجتماعات المجلس، بيانات الأعضاء، تحديث البيانات، الإقرارات الضريبية (إن وُجدت)، متطلبات الحماية من غسل الأموال، وغيرها. ويُربط هذا التقويم بخطة الحوكمة السنوية ليصبح جزءًا من الإيقاع المؤسسي الثابت.

2. مسؤول الالتزام

في المنظمات متوسطة الحجم وما فوقها، يُستحسن تعيين «مسؤول التزام» - أو تكليف أحد الكوادر بهذا الدور بصورة رسمية - يتولى متابعة المتطلبات التنظيمية، وإعداد تقارير الالتزام الدورية للمجلس، والتنسيق مع الجهات الإشرافية، وبناء الوعي داخل المنظمة بالمتطلبات النظامية.

3. برنامج مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب

تعتمد المنظمة برنامجًا مكتوبًا لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، يتضمّن: تقييم المخاطر الذاتية، وسياسة «اعرف متبرعك» و«اعرف مستفيدك»، وضوابط التحقق من الأطراف، وضوابط التبرعات النقدية، وآلية الإبلاغ عن العمليات المشبوهة، وتدريب الكوادر، والتنسيق مع الجهات الرقابية في البلد المعني، وفق النظام واللوائح المعمول بها.

4. حماية البيانات والخصوصية

تلتزم المنظمة بحماية بيانات المستفيدين والمتبرعين والكوادر، من خلال اعتماد سياسة لحماية البيانات، والتحكم بالصلاحيات، والنسخ الاحتياطي، وتشفير البيانات الحساسة، وتقييد نشرها، والتزام الموظفين بتعهدات السرية، ومراعاة الأنظمة الوطنية ذات الصلة بحماية البيانات الشخصية.

رابعًا: التكامل بين المخاطر والالتزام والرقابة

رغم اختلاف الأدوات، فإن إدارة المخاطر والالتزام والرقابة الداخلية تعمل في إطار واحد متكامل: تحدّد إدارة المخاطر «ما الذي قد يحدث»، ويحدّد الالتزام «ما الذي يجب احترامه»، وتحدّد الرقابة الداخلية «كيف نضمن الالتزام ومنع المخاطر». ومن ثم تُنسّق جهود هذه الوظائف تحت مظلة الإطار الحوكمي العام للمجلس، مع تبادل السجلات والتقارير وتوحيد التصعيد، بما يتفق مع نموذج خطوط الدفاع الثلاثة.

الباب الحادي عشر: قياس نضج الحوكمة

لا تكتمل أي منظومة حوكمة دون أدوات قياس واضحة تحدّد أين تقف المنظمة اليوم، وأين ينبغي أن تصل، وما الفجوات الحاكمة بينهما. فالحوكمة ليست إنجازًا لحظيًا يُحقّق مرة واحدة، بل رحلة مستمرة من التطور المؤسسي تمرّ فيها المنظمة بمستويات متتابعة من النضج. وقياس نضج الحوكمة يُحوّل الموضوع من خطاب عام إلى ممارسة قابلة للتقييم والمقارنة مع الأقران، والتحسين الدوري، والربط بالخطط الاستراتيجية للمنظمة.

أولاً: أهمية قياس النضج الحوكمي

- يُعطي المجلس صورة واقعية عن حالة الحوكمة في المنظمة.
- يكشف الفجوات الحاكمة التي يجب معالجتها بالأولوية.
- يُسهّم في إعداد خطة حوكمة سنوية مبنية على واقع المنظمة، لا على صياغات عامة.
- يسمح بمقارنة المنظمة مع نفسها عبر الزمن، وبمنظمات مشابهة في نفس البيئة.
- يُعزز ثقة المانحين والجهات الإشرافية في جدية المنظمة.
- يدعم الحصول على الاعتماد أو نسبة الحوكمة المطلوبة من الجهات المختصة.

ثانياً: مستويات نضج الحوكمة

تعتمد المنظمة نموذجًا مرحليًا من خمسة مستويات، يتدرج من المستوى الأولي إلى المستوى المحسّن، بحيث يُعبّر كل مستوى عن درجة متكاملة من التطور المؤسسي:

المستوى	التسمية	السمة الحاكمة	السياسات والسجلات	مخرج المجلس
1	المستوى الأولي	ممارسات غير موثقة، قرارات شخصية	لا توجد سياسات أو سجلات منتظمة	اجتماعات متفرقة دون جدول ثابت
2	المستوى المتكرر	ممارسات متكررة لكنها غير معيارية	بعض السياسات الأساسية بدون تحديث	اجتماعات دورية دون توثيق كامل
3	المستوى المحدد	ممارسات مكتوبة ومحددة ومعتمدة	منظومة سياسات وسجلات كاملة	اجتماعات منتظمة ومحاضر معتمدة
4	المستوى المُدار	ممارسات تُقاس وتُراجع بانتظام	مؤشرات أداء ومراجعة دورية	تقييم دوري لأداء المجلس واللجان
5	المستوى المُحسّن	تحسين مستمر ومقارنة مع الأفضل	تكامل رقمي وحوكمة قائمة على البيانات	مجلس يُوجّه الاستراتيجية والأثر

ثالثاً: أبعاد القياس

يُبنى قياس نضج الحوكمة على عشرة أبعاد متكاملة، يُقيّم كلٌّ منها على مقياس من 1 إلى 5 وفق نموذج المستويات أعلاه، ثم تُجمع الدرجات للحصول على النضج العام للمنظمة:

- الإطار التشريعي والامتثال.
- تكوين مجلس الإدارة واستقلاليته.
- فاعلية اللجان المنبثقة.

- وضوح الأدوار والصلاحيات.
- جودة اجتماعات المجلس وقراراته.
- منظومة السياسات الحاكمة.
- السجلات الحوكمية وكمال التوثيق.
- إدارة المخاطر والتحوط المبكر.
- الشفافية والإفصاح.
- التركيز على الأثر والمستفيدين.

رابعًا: آلية التقييم السنوي

- تكلف لجنة الحوكمة بإجراء التقييم سنويًا، أو تُستعين المنظمة بجهة استشارية مستقلة كل ثلاث سنوات.
- تُجمع الأدلة الموضوعية (سجلات، تقارير، محاضر، سياسات) لدعم كل درجة.
- تُحسب النتائج على مستوى كل بُعد وعلى المستوى الكلي.
- تُقارن النتيجة مع نتيجة السنة السابقة لقياس التطور.
- يُرفع تقرير النضج إلى المجلس ليُبنى عليه خطة حوكمة السنة التالية.
- تُعرض خلاصة النتائج على الجمعية العمومية ضمن التقرير السنوي، بما يعزز الشفافية.

خامسًا: تكييف النموذج مع حجم المنظمة

لا يعني اعتماد نموذج النضج أن المنظمات الصغيرة مطالبة بنفس مستوى التفصيل في المنظمات الكبرى. بل يُكيّف الإطار بحسب الحجم والمرحلة:

- المنظمات الناشئة والصغيرة: الأولوية للمستويين 1 و 2، والتركيز على التوثيق الأساسي وبناء السياسات الجوهرية.
 - المنظمات المتوسطة: السعي نحو المستوى 3 عبر اكمال السياسات والسجلات وفاعلية اللجان الأساسية.
 - المنظمات الكبرى والشبكات: المستوى 4 وما فوق، مع تكامل رقمي ومؤشرات أداء للحوكمة وتقييم أثرها.
- وبهذا يُحقّق الدليل مبدأ «التناسب» بين عمق الحوكمة وحجم المنظمة، دون تحميل المنظمات الصغيرة بمتطلبات تفوق طاقتها، ودون التهاون مع المنظمات الكبرى التي ترتفع لديها المخاطر وتتسع التوقعات.

الباب الثاني عشر: التحول الرقمي في الحوكمة

لم تعد الحوكمة الحديثة قابلة للتطبيق الفعال دون الاستعانة بالأدوات الرقمية؛ فحجم السجلات، وتعدد اللجان، وتتبع القرارات، ومتابعة السياسات، وإدارة المخاطر، ومراقبة الالتزام، جميعها عمليات يصعب إدارتها بكفاءة باستخدام الملفات الورقية أو جداول البيانات المبعثرة. ومن ثم بات التحول الرقمي في الحوكمة ضرورة مؤسسية، لا خيارًا ترفيهيًا.

أولاً: مبررات التحول الرقمي في الحوكمة

- رفع كفاءة إدارة الاجتماعات والسجلات وتقليل كلفة المعاملات الورقية.
- تحسين سرعة استرجاع القرارات والوثائق عند الحاجة.
- تعزيز الشفافية وتوثيق سلسلة الاعتماد والموافقات.
- تمكين الأعضاء غير المقيمين من المشاركة الفعالة في الاجتماعات.
- تقليل مخاطر فقدان الورقي والحوادث البيئية.
- تمكين التحليل البياني الحوكمي ومقارنة الاتجاهات.
- تمهيد الطريق لاعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم قرارات المجلس.

ثانياً: مستويات التحول الرقمي في الحوكمة

تتدرج المنظمة عبر ثلاث مستويات يمكن تنفيذها على مراحل بحسب الإمكانيات:

1. المستوى الأساسي (Digitization)

تحويل الوثائق والسجلات من الصورة الورقية إلى الصورة الإلكترونية، عبر أدوات بسيطة متاحة تجارياً أو مفتوحة المصدر. ويشمل: أرشفة المحاضر، وحفظ السياسات في مكتبة إلكترونية، واستخدام قوالب رقمية للتقارير، وإعداد حقيبة المجلس بصيغة PDF آمنة.

2. المستوى المؤسسي (Digitalization)

اعتماد أنظمة تعمل نهاية إلى نهاية، مثل نظام لإدارة اجتماعات مجلس الإدارة (Board Portal)، ونظام لإدارة السياسات، ونظام لإدارة المخاطر، ونظام لإدارة العقود، ونظام لإدارة المستفيدين. وتتم الموافقات إلكترونياً، وتُربط الأنظمة ببعضها، ويُصبح للمنظمة «لوحة معلومات حوكمية» يراها الرئيس والمجلس.

3. المستوى المتقدم (Intelligent Governance)

استخدام أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتوقع المخاطر، وكشف أنماط عدم الالتزام، ودعم قرارات المجلس بتقارير تنبؤية، وتحسين جودة التقارير السنوية، وبناء «وكلاء حوكمة» يُساعدون الكوادر على الالتزام بالأطر والإجراءات.

ثالثاً: الأدوات الرقمية الأساسية الموصى بها

- نظام إدارة اجتماعات المجلس (Board Portal) لحفظ الحقائق والمحاضر.
- نظام إدارة السياسات والإصدارات مع تنبيهات المراجعة الدورية.
- نظام إدارة المخاطر يربط سجل المخاطر بالقرارات وبناتج المراجعة.
- نظام محاسبي متكامل يربط الميزانية بالصرف والتقارير.
- نظام إدارة المستفيدين يضمن سلامة البيانات وضوابط الخصوصية.

- نظام إدارة العقود والمشتريات.
- أرشفة إلكترونية مع نسخ احتياطي وحماية متقدمة.
- لوحة معلومات (Dashboard) تعرض مؤشرات الحوكمة الرئيسية.

رابعًا: ضوابط التحول الرقمي

يجب أن يسير التحول الرقمي جنبًا إلى جنب مع ضوابط حوكمية واضحة، حتى لا يصبح الاستخدام التقني ذاته مصدر مخاطر جديدة:

- سياسة واضحة لأمن المعلومات وحماية البيانات الشخصية.
- ضوابط صلاحيات الوصول وفق مبدأ «الحد الأدنى من الامتيازات».
- تدريب الكوادر على أدوات الحوكمة الرقمية قبل اعتمادها.
- نسخ احتياطية دورية خارج الموقع مع خطة استعادة بعد الكوارث.
- اعتماد التوقيع الإلكتروني وفق التشريعات المعمول بها في البلد.
- مراجعة دورية لاتفاقيات الموردين (SaaS) ومستوى الخدمة.
- الحفاظ على نسخ ورقية أو PDF موقعة للقرارات الجوهرية متى لزم.

خامسًا: تكامل التحول الرقمي مع مراحل نمو المنظمة

تُطبّق المنظمة مستوى التحول الرقمي الملائم لمرحلتها، على ألا يتحول إلى عبء تقني يفوق قدرتها:

- المنظمات الناشئة: مكتبة سياسات رقمية + جدول قرارات مشترك + سجلات بسيطة.
- المنظمات المتوسطة: نظام بسيط لإدارة الاجتماعات + نظام مالي + لوحة مؤشرات.
- المنظمات الكبرى: منصة حوكمة متكاملة + تحليل بيانات + تقارير تنبؤية.

وفي جميع الأحوال، يُقرّ الدليل بأن التحول الرقمي يبدأ من تبسيط الإجراءات قبل أتمتتها. فالمنظمة التي لا تملك إجراءات واضحة سيزيد التحول الرقمي فيها من التعقيد، لا من الكفاءة.

الخاتمة

يُمثّل هذا الدليل محاولة منهجية لتقديم إطار استرشادي احترافي يُعين المؤسسات غير الربحية في جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية على بناء منظومة حوكمة راسخة، تجمع بين الامتثال للأنظمة الوطنية، والاستفادة من أفضل الممارسات المهنية الدولية، والتكيف مع الواقع التشغيلي للعمل الأهلي.

ولأن الحوكمة ليست «مشروعًا يُنجز» بل «ممارسة تُعاش»، فإن قيمة هذا الدليل لا تتحقّق بمجرد اعتماده أو طباعته، وإنما بتحويله إلى سياسات مكتوبة، وسجلات حيّة، واجتماعات منظمة، وقرارات موثّقة، وتقارير دورية، ومؤشرات للأثر. ومن ثم يُوصى بأن تبدأ كل منظمة تتبنّى هذا الدليل بخطة تطبيق مرحلية مدتها اثنا عشر شهرًا، توضع في ضوء نتائج تقييم النضج الحوكمي، وتُربط بخطة الحوكمة السنوية، وتُتابع من قِبَل لجنة الحوكمة والمجلس.

إنّ ترسيخ ثقافة الحوكمة في القطاع غير الربحي ليس ترفاً إدارياً، بل هو شرط لاستدامة المنظمة، وصون المال الخيري، وتعظيم الأثر التنموي، وترسيخ ثقة المانحين والمستفيدين والجهات الإشرافية. ويحمل كل من يعمل في هذا القطاع - مجلساً ولجاناً وإدارة تنفيذية ومتطوعين - مسؤولية ترجمة هذا الإطار إلى واقع يومي، يُحوّل الحوكمة من وثيقة على الرف إلى روح مؤسسية تسري في كل قرار وممارسة.

والله وليّ التوفيق.

محمد فتحي الذوق

[خبير الحوكمة والتنمية المؤسسية والمراجعة الداخلية](#)

الملاحق

تحتوي الملاحق التالية على نماذج ومرجعيات عملية مختصرة يمكن للمنظمة الاعتماد عليها عند البدء في تفعيل الإطار الحوكمي، مع مراعاة تكيفها وفق حجم المنظمة ومرحلتها التنموية.

الملحق (1): قائمة السياسات الجوهرية الأربع عشرة

- سياسة الحوكمة المؤسسية.
- سياسة تعارض المصالح.
- سياسة الإبلاغ عن المخالفات (Whistleblowing).
- سياسة تفويض الصلاحيات.
- سياسة مالية شاملة.
- سياسة إدارة المخاطر.
- سياسة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- سياسة المشتريات والعقود.
- سياسة إدارة المستفيدين والتحقق.
- سياسة الشكاوى والتظلمات.
- سياسة التبرعات والحملات.
- سياسة التطوع.
- سياسة حماية البيانات والسرية.
- سياسة الإفصاح والتواصل.

الملحق (2): نموذج مصفوفة الصلاحيات المالية والإدارية

الصلاحيات / القرار	المدير التنفيذي	اللجنة المختصة	مجلس الإدارة
اعتماد الصرف حتى حد محدد	يعتمد في حدود صلاحيته	-	-
اعتماد الصرف بين حد وحد أعلى	يرفع توصية	تعتمد	تبلغ
اعتماد الصرف فوق الحد الأعلى	يرفع توصية	ترفع توصية	يعتمد
توقيع العقود والاتفاقيات الجوهرية	ينفذ	ترفع توصية	يعتمد
إطلاق برنامج / مشروع جديد	يقترح	تدرس وترفع توصية	يعتمد
تعيين الموظفين الإداريين	يعتمد وفق السياسة	-	-
تعيين المدير التنفيذي	-	ترفع توصية	يعتمد
اعتماد الميزانية السنوية	يُعدّ	تراجع	يعتمد ويرفع للجمعية

تُعدّ هذه المصفوفة نموذجًا توضيحيًا، ويترك لكل منظمة تحديد الحدود المالية الفعلية (مثلًا: 50,000 / 200,000 / ما فوق) بحسب حجم الميزانية، وتُعتمد بقرار من مجلس الإدارة.

الملحق (3): نموذج إفصاح تعارض المصالح السنوي

يُقر كل عضو في مجلس الإدارة واللجان وكبار القيادات التنفيذية بالنموذج الآتي مرة واحدة سنويًا، ويُحدَّث فور طرء أي تغيير:

- بيانات المفصِّح: الاسم، الصفة، تاريخ الإفصاح.
- هل لك أو لأحد أقاربك من الدرجة الأولى مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع المنظمة؟ (نعم/لا، وإن كانت نعم، يُذكر التفصيل).
- هل تشغل منصبًا أو عضوية في جهة تتعامل مع المنظمة؟
- هل لديك استثمار أو حصة في شركة متعاقدة أو مرشحة للتعاقد مع المنظمة؟
- هل تلقيت - أنت أو قريبك - هدية أو ميزة من طرف ذي علاقة بالمنظمة؟
- هل هناك علاقات أخرى قد تُفسَّر على أنها تعارض مصالح؟
- التعهد: أقر بصحة ما ورد، وأتعهد بالإفصاح الفوري عن أي تعارض يطرأ مستقبلاً.
- التوقيع والتاريخ.

الملحق (4): مؤشرات أداء الحوكمة (نماذج استرشادية)

- نسبة انعقاد اجتماعات المجلس المخططة (المستهدف: 100%).
- متوسط نسبة حضور الأعضاء (المستهدف: لا يقل عن 75%).
- نسبة القرارات المنفذة في مواعيدها (المستهدف: لا يقل عن 85%).
- عدد السياسات التي جرت مراجعتها في السنة.
- عدد المخاطر العالية المعالجة خلال السنة.
- نسبة اكتمال الإفصاحات السنوية لتعارض المصالح (المستهدف: 100%).
- عدد الشكاوى المستلمة والمغلقة في المدة المعيارية.
- درجة نضج الحوكمة السنوية مقارنةً بالسنة السابقة.
- مستوى الالتزام بالمتطلبات النظامية في البلد المعني.
- درجة رضا المجلس عن جودة التقارير المرفوعة إليه.

الملحق (5): قائمة التحقق الذاتي السريع (Quick Check)

تُستخدم هذه القائمة من قِبَل المنظمات التي تبدأ رحلتها الحوكمية للتحقق من الحد الأدنى من الجاهزية:

- لدى المنظمة لائحة أساسية حديثة ومعتمدة.
- يُعقد المجلس اجتماعاته بشكل دوري منتظم، وتوثق محاضره.
- يوجد سجل قرارات موثَّق، يُتابع بندًا ثابتًا في كل اجتماع.
- تُعد الميزانية السنوية وتُعتمد من الجمعية العمومية.
- يوجد مراجع حسابات خارجي معتمد.
- يوجد على الأقل ثلاث سياسات جوهرية مكتوبة ومعتمدة.
- هناك تقرير مالي وتقرير أدبي يُعرضان سنويًا على الجمعية العمومية.
- تلتزم المنظمة بجميع الإفصاحات المطلوبة من الجهة الإشرافية.

- يوجد نموذج إفصاح تعارض المصالح يُجمع سنويًا.
- يوجد سجل مبسط للمخاطر تُراجع دوريًا.

عند تحقيق جميع هذه البنود، تكون المنظمة قد بلغت الحد الأدنى من الحوكمة المطلوبة، وتُوَهَّل للانتقال إلى مراحل النضج الأعلى وفق الإطار المفصّل في الدليل.

الملحق (6): قائمة الوثائق الحوكمية الأساسية

تحتفظ المنظمة بمكتبة حوكمية إلكترونية مكتملة، تشتمل كحد أدنى على الآتي:

- اللائحة الأساسية.
- مكتبة السياسات المعتمدة.
- تشكيل مجلس الإدارة ومحاضر اجتماعاته.
- سجل قرارات المجلس.
- تقارير الجمعيات العمومية.
- الميزانيات والحسابات الختامية المعتمدة.
- التقارير المالية الدورية.
- التقارير السنوية الأدبية.
- سياسات اللجان ومحاضرها وتوصياتها.
- سجل المخاطر المؤسسي.
- سجل تعارض المصالح والإفصاحات.
- تقارير الالتزام ومكافحة غسل الأموال.
- نماذج الشكاوى والتظلمات ومعالجاتها.
- الخطة الاستراتيجية والخطة السنوية.
- تقارير تقييم نضج الحوكمة.

الملحق (7): إقرار اعتماد الدليل

يُدرج هذا الإقرار في بداية النسخة المعتمدة داخل المنظمة، وتُوَفَّق عليه القيادة المختصة، كدليل على اعتماد المرجعية الاسترشادية كإطار حوكمي داخلي:

«نقرّ بأننا قد اطلعنا على هذا الدليل الاسترشادي لبناء نظام الحوكمة في المؤسسات غير الربحية، وقرّرنا اعتماده مرجعية داخلية للمنظمة (.....) اعتبارًا من تاريخ (.....)، بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح الرسمية السارية، ونتعهد بتنفيذ أحكامه ومراجعتها دوريًا.»

انتهى الدليل

إعداد: محمد فتحي الذوق

+201065275555

الإصدار الأول - 2026م