



# دليل حوكمة المؤسسات الأهلية

الجزء الثاني:

معيار الشفافية والإفصاح

الإصدار الأول

إبريل ٢٠٢٠م

## فهرس المحتويات

٣	الفصل الأول.....
٣	مدخل إلى معيار الشفافية والإفصاح.....
١٥	الفصل الثاني.....
١٥	مؤشرات وممارسات معيار الشفافية والإفصاح.....
١٦	المؤشر الأول.....
١٦	(نشر الأنظمة واللوائح والسياسات المعتمدة وإتاحتها للمستهدفين منها).....
١٧	بطاقة الممارسة رقم ١.....
١٩	المؤشر الثاني.....
١٩	(الإفصاح عن بيانات المؤسسة والقائمين على شؤونها والتفاعل مع المهتمين بها).....
٢٠	بطاقة الممارسة رقم ٢.....
٢٢	بطاقة الممارسة رقم ٣.....
٢٤	المؤشر الثالث.....
٢٤	(نشر أهداف المؤسسة وتقارير البرامج والأنشطة المنفذة).....
٢٥	بطاقة الممارسة رقم ٤.....
٢٧	المؤشر الرابع.....
٢٧	(توفير بيانات النموذج الشامل وتطابقه مع واقع المؤسسة).....
٢٨	بطاقة الممارسة رقم ٥.....

## ● المقدمة

من أهم العوامل المساعدة على تنمية المجتمع وتعزيز مشاركته المجتمعية هو التكامل بين أدوار مؤسساته المختلفة لتحقيق التنمية المستدامة التي تساهم في مأسسة العمل بين مختلف المنظمات لتحقيق المستهدفات الوطنية ورؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن أهم تلك المبادرات: تطوير معايير الحوكمة التي تساعد على تمكين الجهات المنظمة والداعمة للجهات الأهلية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المانحين، المتبرعين من الأفراد والشركات، المتطوعين الخ) من اتخاذ قرارات رشيدة لدعم هذه الجهات مالياً وتنظيمياً وعملياً، مما سيدفع مؤسسات القطاع غير الربحي على الاستثمار والالتزام بمعايير الحوكمة (الامتثال والالتزام، والشفافية والإفصاح، والسلامة المالية) عبر تعزيز التنافس بينها في هذه المجالات.

## ● الحوكمة في المؤسسات الأهلية:

يُقصد بالحوكمة في المؤسسات الأهلية: توفير الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في المؤسسات الأهلية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للمؤسسات عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة.

## ● معايير الإشراف والحوكمة:

هي مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات والنماذج التي تم تطويرها من أجل ضمان التزام المؤسسات الأهلية بمتطلبات الأنظمة واللوائح المرتبطة بعمل المؤسسات الأهلية كنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية ونظام مكافحة غسل الأموال ولائحته التنفيذية ونظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولائحته التنفيذية وغيرها، كما تساعد هذه المعايير على تقييم المؤسسات الأهلية في ثلاثة معايير رئيسية:

- ١- معيار الامتثال والالتزام (يقيس مدى امتثال والتزام المؤسسات الأهلية بالأنظمة واللوائح والضوابط السارية والمنظمة لأعمالها).
- ٢- معيار الشفافية والإفصاح (يقيس مدى استعداد المؤسسات الأهلية لنشر المعلومات عن أسباب وجودها وعن أنشطتها المنفذة وبياناتها المالية واستعدادها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور).
- ٣- معيار السلامة المالية (يقيس أداء المؤسسات الأهلية من خلال تقييم الكفاءة والقدرة والاستدامة المالية وكذلك كفاءة التنظيم المالي).

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

## ● محتويات الدليل:

يحتوي الدليل بشكل رئيسي على ما يلي:

١. تعليمات استخدام الدليل وآليات التقييم والتحقق من تطبيق الممارسات.
  ٢. قائمة بمصطلحات الدليل المتوافقة مع مصطلحات اللوائح والأنظمة ذات العلاقة.
  ٣. معيار الشفافية والإفصاح وهو عبارة عن أربعة مؤشرات وخمس ممارسات، حيث أن لكل ممارسة بطاقة توضح أهم معلومات الممارسة، وتحتوي على البيانات الرئيسية لها، ومجموعة من الأنشطة المقترحة للتنفيذ وعدد من الأدلة والأدوات والنماذج المقترح توفيرها من قبل المؤسسة، وما الشواهد المتوقعة لوجود هذه الممارسة.
- كما تحتوي كل ممارسة على بطاقة لآلية التقييم حيث أن آلية التقييم تختلف من ممارسة لأخرى وتعتمد في ذلك على أهمية محتوى الممارسة ومدى تأثيرها في حوكمة المؤسسات الأهلية وتحتوي كل بطاقة على البيانات الرئيسية للممارسة ودرجتها ضمن المؤشر الذي تتبع له الممارسة وما أسئلة التحقق، ودرجة كل سؤال، وآلية الحساب للدرجات المستحقة، مع الاحتمالات الممكنة.

## ● تعليمات استخدام الدليل:

أولاً: رؤساء وأعضاء مجالس الأمناء في المؤسسات الأهلية

قد لا يتطلب من رؤساء وأعضاء مجالس الأمناء في المؤسسات الأهلية قراءة الدليل كاملاً ومعرفة جميع الأنشطة والشواهد المطلوبة وآلية التحقق والحساب وما الأسئلة التي سيتم بناءً عليها تقييم المؤسسة، ولكن من الأهمية بمكان قيامهم بالاطلاع على جميع الممارسات بشكل دقيق مع فهمها والتأكد من تقديم الدعم المادي والمعنوي للجنة التطوير الداخلية - إن وجدت - أو لأخصائي الحوكمة في مجلس المؤسسة للقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الممارسات المطلوبة مع المتابعة المستمرة.

كما يتطلب على مجلس الأمناء الإمام الكامل بالمؤشرات المرتبطة بمجلس الأمناء واللائحة التنفيذية ومؤشر مكافحة غسل الأموال ومكافحة جرائم الإرهاب وتمويله بشكل خاص.

كما يتعيّن على أخصائي الحوكمة قراءة دليل المعايير ومحاولة تحقيق ما يلي:

المحاور الرئيسية	دور أخصائي أو مسؤول الحوكمة
١- قائمة المجالات والمؤشرات.	الاطلاع على القائمة ومحاولة التعرف على المجالات التي سيغطيها المعيار وما الموضوعات التي ستدخل ضمن نطاق المؤشرات، وأوزان هذه المؤشرات. تحديد الأولويات من المؤشرات والتي سيتم البدء بها للقيام بتحقيق الممارسات المطلوبة.
٢- بطاقة الممارسة.	قراءة الممارسات وفهمها بطريقة صحيحة. عقد ورش العمل مع أعضاء مجلس الأمناء لعرض وشرح الممارسات والقيام بالتقييم الذاتي للممارسات، والتأكد من وجود الشواهد عليها، والمحددة في بطاقة الممارسة. حصر الفجوات في كل الممارسات ووضع الأنشطة المناسبة لسد هذه الفجوات، ويمكن الاستعانة بالأنشطة المقترحة في بطاقة الممارسة.
٣- بطاقة تقييم الممارسة.	الاستعداد لزيارة المقيم لتقييم المؤسسة من خلال توفير الشواهد المطلوبة. الاطلاع على أسئلة التحقق والتأكد من توفر المعلومات الكاملة في النموذج الشامل أو في مقر المؤسسة أو على موقع الويب الخاص بالمؤسسة حسب آلية التقييم. الإجابة على الأسئلة من خلال تحديد الحالة المحددة في آلية الحساب في بطاقة التقييم ومحاولة وضع درجة متوقعة لكل سؤال، وذلك للاستعداد وتوقع الدرجة لكل ممارسة قبل زيارة المقيم.

#### ● آلية التقييم:

حسب تصميم المعايير وآلية التقييم والتحقق من الممارسات توجد آليتان للتحقق من مدى تطبيق الممارسة كما يلي:

#### ١- التقييم المكتبي:

ويُقصد منه أن تكون عمليات البحث عن مدى تطبيق الممارسة من خلال العمل المكتبي للمقيّم وذلك قبل نزوله للميدان لزيارة المنظمة المعنية بالتقييم، ويكون ذلك من خلال ما توفره المنظمة من مصادر ومعلومات عبر النموذج الشامل المعتمد من مجلس أمنائها أو من خلال المصادر والمعلومات المتوفرة على منصاتها الإلكترونية، كما يمكن للمقيّم إرجاء أي سؤال من أسئلة التقييم المكتبي لحين نزوله الميداني، بشرط ألا يخل ذلك بالمواصفات المتعلقة بالشواهد والتي سيتم شرحها في المحور التالي.

م	الدلالات	المقصود	مثال توضيحي
٣	موقع	يُقصد بذلك ضرورة أن يكون الشاهد في موقع ومكان يحقق الغرض من توفيره.	من ضمن أسئلة التحقق في بطاقة التقييم لإحدى الممارسات: هل يتم الاحتفاظ في مقر المؤسسة بسجلات المستفيدين بحيث لا يتم فقدانها أو كشف سريتها؟ كما أن آلية التحقق في هذا السؤال هو: موقع ملفات السجلات والمستندات داخل مقر المؤسسة، وهذا يعني لا يكفي وجود الملفات والاحتفاظ بها، وإنما ينبغي الانتقال إلى مستوى آخر متقدم في التحقق وهو موقع هذا الاحتفاظ وهل هو في مقر المؤسسة، وهل هذا الموقع يؤدي الغرض المطلوب بحيث لا يتم فقدانها أو كشف سريتها كما تشتمل هذه الدلالة (موقع) على كل من الدلالات الأخرى (وجود، محتوى). وللتحقق من إجابة هذا السؤال يتم الانتقال إلى بطاقة للممارسة والتأكد من فهم الممارسة وما تحتويه، ثم الانتقال للحالة وآلية الحساب وفهمها، ثم الانتقال للشاهد المتوفر لدى المؤسسة كالذهاب لمقر المؤسسة والاطلاع على موقع حفظ السجلات والوثائق ومدى تحقق الغرض من حفظ السجلات وهو التصنيف وسلامة الحفظ وعدم كشف سرية معلومات هذه السجلات لمن ليس لهم علاقة بها، وبمجرد التحقق من الموقع وسلامته يتم الانتقال للحالة وآلية الحساب مرة أخرى والاختيار منها وتحديد الدرجة المستحقة.

#### ● آلية التقييم للممارسات والشواهد:

قبل أن يبدأ التقييم ينبغي الرجوع إلى كل ممارسة معنوية والتأكد من فهمها بطريقة صحيحة، ومن المقترح أن يتم البدء بالأسئلة التي يتم تقييمها مكتوباً والانتهاء منها ثم الانتقال إلى الأسئلة التي يتم تقييمها ميدانياً، ويُفضّل أن يتم إرجاء الأسئلة الخاصة بالتحقق المكتبي والتي لم يتم الوصول فيها إلى تقييم دقيق - بسبب عدم وضوح الشواهد - إلى حين التحقق الميداني.

وحتى تتضح آلية التقييم بشكل دقيق وتفصيلي يتم إتباع الإجراءات التالية:

#### أولاً: التقييم المكتبي

١. قراءة سؤال التحقق وفهمه وماهي الدرجة المحددة للسؤال.
٢. التأكد من آلية التحقق للسؤال وفهم الدلالات المحددة فيه.
٣. الاطلاع على حالة وآلية حساب الدرجة للسؤال وفهمها.
٤. الانتقال إلى الممارسة والتأكد من الغرض المقصود في السؤال.
٥. الاطلاع على آلية التحقق والتأكد من الدلالة الموجودة فيه (وجود، محتوى، موقع).
٦. الانتقال إلى الشاهد (الدليل) المتوفر لدى المنظمة حسب آلية التحقق المحددة في بطاقة التقييم.
٧. فحص الشاهد المتوفر ومقارنته بالممارسة المحددة.
٨. الاختيار وتحديد الدرجة المطلوبة حسب الحالة والنسبة المحددة.

## مصطلحات الدليل

١	النظام	نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
٢	الوزارة	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
٣	الوزير	وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
٤	المؤسسة	المؤسسة الأهلية.
٥	مجلس الأمناء	مجلس أمناء المؤسسة الأهلية.
٦	الجهة المختصة	الجهة التي يحددها مجلس الوزراء.
٧	الجهة المشرفة	الجهة الحكومية التي يدخل نشاط المؤسسة ضمن اختصاصاتها.
٨	اللائحة الأساسية	اللائحة الأساسية للمؤسسة.
٩	المؤشرات	هي عبارة عن مجموعة من الأدلة العامة للقياس والتي تحدد مدى تلبية المؤسسات الأهلية للمعايير المعتمدة.
١٠	الممارسة	هي الأنشطة والمهام العملية التي توضح مدى تطبيق المؤشر وتساعد على تحديد الإجابة على أسئلة التدقيق ووضع الدرجة المناسبة.
١١	بطاقة الممارسة	عبارة عن جدول يوضح الممارسة والمؤشر الذي تتبع له والموضوعات التي تناقشها، ومجموعة من الأنشطة المقترحة لتنفيذ الممارسة، وماهي مصادر هذه الممارسة والشواهد المتوقعة.
١٢	بطاقة التقييم	عبارة عن جدول يحتوي مجموعة من الأسئلة التي تساعد على تقييم الممارسة وبعض الآليات التي توضح كيفية التقييم والتحقق وحساب الدرجات لكل سؤال.

المجالات والمؤشرات والممارسات					
رقم المؤشر	المجال	المؤشر	وزن المؤشر	م	الممارسات
٣	أهداف وبرامج المؤسسة	نشر أهداف المؤسسة وتقارير البرامج والأنشطة المنفذة	٢٠%	٤	١. رؤيتها ورسالتها وأهدافها. ٢. تقارير البرامج والأنشطة أو الإنجازات.
٤	النموذج الشامل	توفير بيانات النموذج الشامل وتطابقه مع واقع المؤسسة	١٠%	٥	توفر المؤسسة البيانات المطلوبة في النموذج الشامل في الوقت المحدد وتتأكد من تطابقها ودقتها وتعتمدها من رئيس مجلس الأمناء.
٢٣		المجموع	١٠٠%		



## المؤشر الأول

(نشر الأنظمة واللوائح والسياسات المعتمدة وإتاحتها للمستهدفين منها)

المجال: الأنظمة واللوائح

(الوزن ٣٥٪)

بطاقة تقييم الممارسة رقم ١		درجة الممارسة	وزن المؤشر رقم ١	٣٥	%٣٥	
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة
١	هل نشرت المؤسسة لائحتها الأساسية المعتمدة في موقعها الإلكتروني؟	٧	مكتبي	١- موقع اللائحة الأساسية للمؤسسة المنشورة.	لا	لم يتم النشر. صفر
					نعم	تم النشر. ١٠٠٪
٢	هل نشرت المؤسسة سياسة حقوق الملكية الفكرية للمشاريع والبرامج المنفذة والمدعومة في موقعها الإلكتروني؟	٤	مكتبي	١- موقع سياسة حقوق الملكية الفكرية للمشاريع والبرامج المنفذة والمدعومة المنشورة.	لا	لم يتم النشر. صفر
					نعم	تم النشر. ١٠٠٪
٣	هل نشرت المؤسسة سياسة تعارض المصالح المعتمدة على أعضاء المجلس والعاملين لديها؟	٤	مكتبي	١- وجود تعميم لسياسة تعارض المصالح لأعضاء المجلس والعاملين.	لا	لم يتم النشر. صفر
					نعم	تم النشر. ١٠٠٪
٤	هل نشرت المؤسسة سياسة الرقابة الداخلية وآليات الإشراف والمتابعة على العاملين لديها؟	٤	مكتبي	١- وجود تعميم لسياسة الرقابة الداخلية وآليات الإشراف والمتابعة للعاملين.	لا	لم يتم النشر. صفر
					نعم	تم النشر. ١٠٠٪
٥	هل نشرت المؤسسة سياسة المنح وتقديم المساعدات والخدمات في موقعها الإلكتروني؟	٤	مكتبي	١- موقع سياسة المنح وتقديم المساعدات والخدمات على الجهات المستهدفة المنشورة.	لا	لم يتم النشر. صفر
					نعم	تم نشر. ١٠٠٪
٦	هل نشرت المؤسسة سياسة خصوصية البيانات والإفصاح عن المعلومات الأساسية في موقعها الإلكتروني؟	٤	مكتبي	١- موقع سياسة خصوصية البيانات والإفصاح عن المعلومات الأساسية المنشورة.	لا	لم يتم النشر. صفر
					نعم	تم نشر. ١٠٠٪
٧	هل نشرت المؤسسة سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات في موقعها الإلكتروني؟	٤	مكتبي	١- موقع سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات المنشورة.	لا	لم يتم النشر. صفر
					نعم	تم نشر. ١٠٠٪
٨	هل نشرت المؤسسة لائحة تنظيم العمل (الموارد البشرية) على العاملين لديها؟	٤	مكتبي	١- وجود تعميم للائحة تنظيم العمل (الموارد البشرية) للعاملين.	لا	لم يتم النشر. صفر
					نعم	تم النشر. ١٠٠٪



بطاقة الممارسة رقم ٢	المجال	بيانات المؤسسة.	المؤشر رقم ٢	الإفصاح عن بيانات المؤسسة والقائمين على شؤونها والتفاعل مع المهتمين بها.
تمتلك المؤسسة موقعاً إلكترونياً يتم تحديثه بشكل دوري ويتم من خلاله ما يلي:				
١- نشر جميع بيانات التواصل معها وعناوين منصاتها الإلكترونية الأخرى - إن وُجدت. ✓				
٢- الإفصاح عن بيانات أعضاء مجلس الأمناء ومناصبهم في المجلس والمدير التنفيذي في المؤسسة وبيانات التواصل معه. X				
٣- الإفصاح عن فروع المؤسسة وأسماء مديريها وبيانات التواصل معهم. X ← <b>صناعة المدير</b>				
٤- الإفصاح عن اللجان الدائمة واختصاصاتها. X				
<b>آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهدا</b>				
الأنشطة	١.	تصميم موقع إلكتروني للمؤسسة بحيث يسهل على المهتمين تصفحه بسهولة. ✓		
	٢.	تحديث البيانات والأخبار بشكل دوري. ✓		
	٣.	التأكد من وجود عناوين التواصل المباشر كالهاتف والتحويلات الداخلية والبريد الإلكتروني الرسمي وعناوين مواقع المنصات الأخرى - إن وُجدت. ✓		
	٤.	الإفصاح عن أسماء أعضاء المجلس ومناصبهم. X		
	٥.	الإفصاح عن اسم المدير التنفيذي ومديري الفروع وبيانات التواصل معهم. X		
	٦.	حصر اللجان الدائمة - إن وُجدت - واختصاصاتها والإفصاح عنها.		
	الأدوات والأدلة والنماذج	١.	سجل أعضاء مجلس الأمناء. X	
٢.		سجل العاملين في المؤسسة. X		
الشواهد المتوقعة	١.	الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة.		
	٢.	قائمة بيانات أعضاء مجلس الأمناء ومناصبهم في المجلس (المنشورة). X		
	١.	اسم المدير التنفيذي وبيانات التواصل معه (المنشورة). X		
	٣.	أسماء مديري الفروع - إن وُجدت - وبيانات التواصل معهم (المنشورة). X		
٤.	قائمة اللجان الدائمة واختصاصاتها (المنشورة). X			

بطاقة الممارسة رقم ٣	المجال	بيانات المؤسسة.	المؤشر رقم ٢	الإفصاح عن بيانات المؤسسة والقائمين على شؤونها والتفاعل مع المهتمين بها.
تتلقى المؤسسة الاستفسارات والمقترحات والشكاوى من أصحاب العلاقة لديها ومن كافة أفراد المجتمع من خلال موقعها الإلكتروني أو أحد منصاتها الإلكترونية الأخرى وتزودهم بالتغذية الراجعة. ✓				
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهدا				
الأنشطة	١- وضع نافذة في موقع المؤسسة الإلكتروني لتلقي الاستفسارات والمقترحات والشكاوى. ✓ ٢- حصر جميع الاستفسارات والمقترحات والشكاوى ومعالجتها في أسرع وقت ممكن. ✓ ٣- الرد على جميع المشاركين في هذه النافذة وتزويدهم بالتغذية الراجعة. ✓			
الأدوات والأدلة والنماذج	-			
الشواهد المتوقعة	١. نافذة استقبال الاستفسارات والمقترحات والشكاوى. ٢. سجل الاستفسارات أو المقترحات أو الشكاوى التي تم أو يتم معالجتها.			

## المؤشر الثالث

(نشر أهداف المؤسسة وتقارير البرامج والأنشطة المنفّذة)

المجال: أهداف وبرامج المؤسسة

(الوزن ٢٠٪)

بطاقة تقييم الممارسة رقم ٤		درجة الممارسة	٢٠	وزن المؤشر رقم ٣	٢٠%		
م	السؤال	الدرجة	آلية التقييم	آلية التحقق	الحالة	النسبة	
١	هل نشرت المؤسسة أهدافها في موقعها الإلكتروني؟ ✓	١٠	مكتبي	١- موقع أهداف المؤسسة المنشورة.	لا	لم يتم النشر.	صفر
					نعم	تم النشر بشكل جزئي.	٥٠%
						تم النشر بشكل متكامل.	١٠٠%
٢	هل تنشر المؤسسة تقارير برامجها وأنشطتها في موقعها الإلكتروني؟ ✓	١٠	مكتبي	١- موقع تقارير برامج وأنشطة المؤسسة المنشورة.	لا	لم يتم النشر.	صفر
					نعم	تم النشر ولكن بشكل جزئي.	٥٠%
						تم النشر بشكل متكامل.	١٠٠%

بطاقة الممارسة رقم ٥	المجال	النموذج الشامل	المؤشر رقم ٤	توفير بيانات النموذج الشامل وتطابقه مع واقع المؤسسة.
توفّر المؤسسة البيانات المطلوبة في النموذج الشامل في الوقت المحدّد وتتاكد من تطابقها ودقتها وتعتمدها من رئيس مجلس الأمناء.				
آليات مقترحة لتحقيق الممارسة وشواهدا				
الأنشطة				<ol style="list-style-type: none"> <li>١. تشكيل لجنة داخلية لتوفير البيانات المطلوبة في النموذج الشامل في الوقت المحدّد.</li> <li>٢. عرض البيانات على مجلس الأمناء واعتمادها من رئيس المجلس.</li> <li>٣. رفع النموذج بعد اعتماده للموقع المحدّد من قبل الوزارة.</li> <li>٤. التأكد من تطابق البيانات مع واقع المؤسسة.</li> </ol>
الأدوات والأدلة والنماذج				-
الشواهد المتوقعة				١. النموذج الشامل المحدّد للمؤسسة.