

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



# تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) لعام 2021م

حالة الجمعيات الأهلية





الصفحة	الموضوع
2	المقدمة
3	الفصل الأول: القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية
5	• القطاع غير الربحي ورؤية المملكة 2030
6	• أهداف ومبادرات القطاع غير الربحي في رؤية المملكة العربية السعودية
7	• تصنيف خدمات الجمعيات الأهلية
8	الفصل الثاني: حوكمة المنظمات غير الربحية
9	• مفهوم الحوكمة وعلاقتها بالقطاع الأهلي
11	• أهداف تطبيق الحوكمة للمنظمات غير الربحية
13	• البنود التطويرية لمشروع زيارات الحوكمة - المرحلة الثالثة
24	• الجانب التشغيلي لمشروع زيارات الحوكمة للجمعيات الأهلية
34	الفصل الثالث: الجمعيات الأهلية في أرقام
35	• الجمعيات الأهلية في أرقام
42	• نتائج حوكمة زيارات الجمعيات الأهلية
49	الفصل الرابع: التوصيات
51	توصيات معايير الحوكمة المعتمدة وتطويرها
52	توصيات تنفيذ الزيارات الميدانية الخاصة بتقييم الجمعيات الأهلية
53	توصيات تمكين الجمعيات الأهلية ورفع قدراتها

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



# المقدمة



ركزت رؤية المملكة 2030 على تطوير القطاع غير الربحي، ليكون أحد الأعمدة الأساسية للتنمية، نظرًا لارتباطه الوثيق بالكثير من الأنشطة، وأهميته على الصعيد الاجتماعي والتنموي والاقتصادي، ومخرجاته الداعمة للقطاعين الحكومي والخاص.

يضع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بين يديكم تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (حالة الجمعيات الأهلية)، ضمن مشروع زيارات الحوكمة للجمعيات الأهلية، حيث بلغ عدد الزيارات للجمعيات الأهلية 930 زيارة في المرحلة الثانية، كما بلغ عدد الزيارات للجمعيات الأهلية 1,735 زيارة خلال المرحلة الثالثة، حيث تم إضافة جمعيات تحفيظ القرآن الكريم وجمعيات ومكاتب الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات، وذلك بعد انتقال الاختصاص الإداري والمالي لها من وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد إلى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وسعيًا منا للتطوير المستمر يعتبر هذا التقرير استكمالاً للتقرير السابق الصادر عن حالة تقييم الجمعيات الأهلية لعام 2020م.

يتناول التقرير عبر أربعة فصول مواضيع مركزة عن الحوكمة ومجالاتها ومبادئها وطريقة تنفيذها، حيث يتناول الفصل الأول نظرة على القطاع غير الربحي ورؤية المملكة 2030، وتصنيف خدمات الجمعيات الأهلية. كما يركز الفصل الثاني على مبادئ الحوكمة الأربعة المتمثلة في المسؤولية والشفافية والعدالة والمساءلة، ودورها في تطوير الجمعيات الأهلية، والإشارة إلى البنود التطويرية لمشروع زيارات الحوكمة في مرحلته الثالثة، كما تم استعراض الجانب التشغيلي لتطبيق الحوكمة الرشيدة على الجمعيات الأهلية من خلال الزيارات الميدانية وتقييمها. ويركز الفصل الثالث على استعراض نتائج وإحصائيات التقييم بناءً على الزيارات الميدانية التي تمت، كما خرج التقرير بتوصيات حول أهداف المشروع والمعايير والزيارات وتمكين الجمعيات في الفصل الرابع.

ويوضح المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بأن جميع النتائج والإحصائيات الواردة في هذا التقرير ذُكرت بناءً على الزيارات الميدانية للجمعيات الأهلية ضمن مشروع زيارات الحوكمة للمنظمات غير الربحية في عام 2020م لتقييمها في معيار الامتثال والالتزام، ومعيار الشفافية والإفصاح.



# الفصل الأول

## القطاع غير الربحي في المملكة

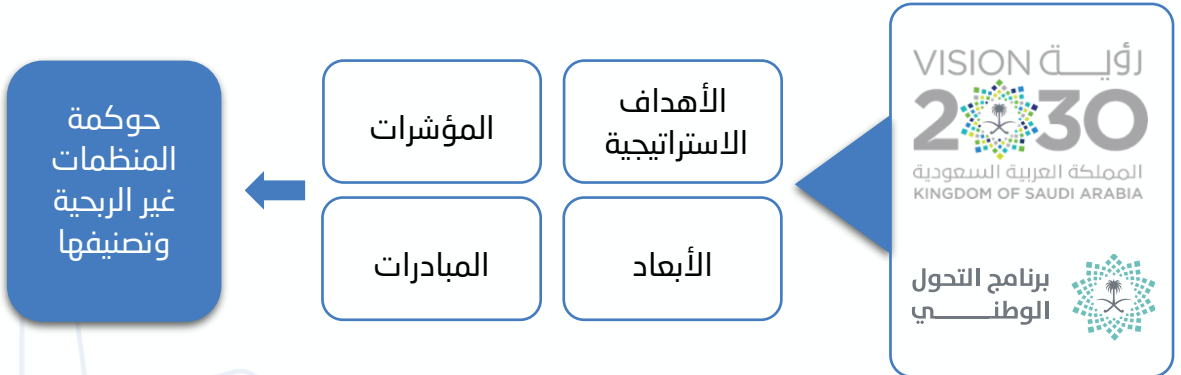
- القطاع غير الربحي ورؤية المملكة 2030
- أهداف ومبادرات القطاع غير الربحي في رؤية المملكة 2030
- تصنيف خدمات الجمعيات الأهلية

## القطاع غير الربحي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030



يُعد القطاع غير الربحي مكونًا أساسيًا لتطوير الخدمات وتوفير البرامج الداعمة للمجتمع، ولا يقتصر دوره على سد الفجوات، بل يُعنى بتطوير الخدمات وتوفير البرامج الداعمة للمجتمع. وتُعد المملكة العربية السعودية في مقدمة الدول العربية المهتمة بتنمية وتمكين القطاع غير الربحي وتعزيز دوره، ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 5% بحلول عام 2030م، وزيادة عدد المتطوعين إلى مليون متطوع والذي بدوره سيحقق أثرًا أعمق للقطاع على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي.

لقد حظي القطاع غير الربحي في رؤية المملكة 2030 بنصيب كبير من الاهتمام، بهدف المساهمة في تعظيم الأثر التنموي للقطاع واستدامته وتعزيز دوره بما يضمن تحقيق التكامل وتنظيم الجهود الحالية بفعالية، ومن ضمن القضايا المهمة التي ركزت عليها الرؤية حوكمة المنظمات غير الربحية وتصنيفها، حيث تم استحداث نظام تصنيف وتقييم للقطاع غير الربحي موثم للبيئة القانونية والتشريعية والاجتماعية، عبر مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات والنماذج التي تم تطويرها من أجل ضمان التزام القطاع غير الربحي (الجمعيات الأهلية)، بمتطلبات نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية ونظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، ونظام جمع التبرعات والتي تجسدت في مبادرة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لبناء حوكمة الجمعيات الأهلية ومعاييرها.



# أهداف ومبادرات القطاع غير الربحي في رؤية المملكة العربية السعودية 2030



تهدف الرؤية لتعظيم الأثر التنموي للقطاع غير الربحي واستدامته لتعزيز دوره المجتمعي بما يضمن تحقيق التكامل وتنظيم الجهود الحالية بفعالية من خلال العديد من المبادرات ومنها:

## 1. مبادرة تنظيم وتمكين العمل الاجتماعي التنموي.

تهدف المبادرة إلى تأسيس جمعيات ومؤسسات أهلية متخصصة في مجالات متعددة تحاكي الاحتياجات التنموية من خلال:

- ✓ التوعية ببناء الثقافة المجتمعية وتوجيهها للمجالات التنموية.
- ✓ إيجاد وتفعيل أنماط جديدة للعمل الاجتماعي تشمل مجموعات العمل الاجتماعي وتسهيل إنشاء جمعيات محلية أهلية صغيرة لتمكين المشاركة المجتمعية.
- ✓ وضع حزمة محفزات لإنشاء الجمعيات والمؤسسات الأهلية النوعية.
- ✓ تنظيم وتفعيل دور المجالس التنسيقية للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- ✓ تطوير آلية دعم الجمعيات الأهلية ووضع المعايير وفقاً لأولويات التحول الوطني.

## 2. تأهيل القوى العاملة وتوفير فرص العمل في القطاع غير الربحي.

تهدف هذه المبادرة إلى توفير فرص عمل في القطاع غير الربحي لسد احتياجات القطاع من الكفاءات المتخصصة بالإضافة إلى التطوير المهني وبناء القدرات لدى القيادات والعاملين فيه للارتقاء بمستوى الكفاءة والاحترافية والفاعلية في إدارة المنظمات غير الربحية من خلال مجموعة من البرامج لتمكين المنظمات من تنفيذ برامج تنموية ناجحة ولعب دور هام في التنمية الاجتماعية في المملكة.

## 3. تأسيس وتسريع تشغيل الوحدات الإشرافية على المنظمات غير الربحية.

- تهدف هذه المبادرة إلى تأسيس وحدة إشرافية لكل جهة حكومية مختصة للإشراف على المنظمات غير الربحية الواقعة ضمن نطاق اختصاصها الفني بهدف:
- تسهيل وتعزيز عملية تأسيس الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
  - بناء قدراتها من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تحاكي احتياج القطاع كالخدمات الاستشارية وتنظيم الفعاليات.
  - متابعة أداء المنظمات والإشراف عليها.

## تصنيف خدمات الجمعيات الأهلية



للاارتقاء بأداء الجمعيات ومنع ازدواجية العمل وتداخل الاختصاصات، وللمساهمة في ضمان استمرارية وديمومة الجمعيات الأهلية، وضع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي تصنيفًا لمجالات وأنشطة الجمعيات الأهلية، بهدف تجويد خدماتها وتمكينها من تحقيق أهدافها، بحيث تتضمن 10 تصنيفات رئيسة متفرعة لأنشطة عديدة.



### تصنيف خدمات الجمعيات الأهلية

<b>الثقافة والترفيه</b>	<b>التنمية والإسكان</b>	<b>التعليم والأبحاث</b>	<b>التأييد والمؤازرة</b>	<b>البيئة</b>
تقديم الأنشطة المتخصصة في الثقافة والترفيه.	تعزز وتقدم البرامج والخدمات للمساعدة في تحسين المجتمعات وتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.	تقديم خدمات تقود وتدير وتشجع وتدعم البرامج التعليمية والبحثية.	تقديم الخدمات القانونية وتعزيز السلامة العامة.	تعزز وتوفر الخدمات التي تعنى بالمحافظة على البيئة ومكافحة التلوث والوقاية والتثقيف البيئي والصحي، وحماية الحيوان.
<b>منظمات دعم العمل الخيري</b>	<b>منظمات الدعوة والإرشاد والتعليم الديني وخدمة ضيوف الرحمن</b>	<b>الصحة</b>	<b>الروابط المهنية</b>	<b>الخدمات الاجتماعية</b>
تقديم برامج ومبادرات تساهم في دعم العمل الخيري	تقديم برامج تهدف إلى التأهيل الديني والإرشاد، وإثراء التجربة الدينية في برنامج خدمة ضيوف الرحمن	تقديم وتوفير الرعاية والخدمات الصحية سواء العامة أو المتخصصة وخدمات الدعم الصحي	تقديم خدمات تهدف إلى تنمية روح التكافل والتعاون وترسيخ التواصل والترابط بين الأفراد والمجتمع	تقديم خدمات إنسانية واجتماعية للمجتمع أو فئات مستهدفة





# الفصل الثاني

## حوكمة المنظمات غير الربحية

- الحوكمة وعلاقتها بالقطاع الأهلي
- أهداف تطبيق الحوكمة للمنظمات غير الربحية
- البنود التطويرية لمشروع زيارات الحوكمة – المرحلة الثالثة
- الجانب التشغيلي لمشروع زيارات الحوكمة

## الحوكمة وعلاقتها بالقطاع الأهلي:



### نشأة الحوكمة

أتى مفهوم الحوكمة كأحد المرتكزات الأساسية للمنهجية التنظيمية و الأسلوب الذي تدار من خلاله المنظمة، فكما جاء تعريف هذا المفهوم في تقرير (كادبوري عام 1992م) بأنه (النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات و تراقب)، وبالبحث عن جذور هذا المفهوم (الحوكمة) فهو موجود منذ القدم من حيث الممارسة في المنظمات على مدى القرون الماضية، وتتجلى تطبيقاته في الممارسات التي اتبعتها تلك المنظمات والتي ضمنت لها استمراريتها، ومن حيث المفردة اللغوية لكلمة الحوكمة (Corporate Governance) فقد كان أول ظهور لها في سبعينيات القرن الماضي حينما قامت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC) بتناول قضية حوكمة الشركات وجعلته في مقدمة أولوياتها، وظهر مصطلح "حوكمة الشركات" في عام 1976م لأول مرة في السجل الفيدرالي الأمريكي، وهو الجريدة الرسمية للحكومة الفيدرالية.

### مفهوم الحوكمة

عرفت الحوكمة في القطاع الخاص والمسماة بحوكمة الشركات وفقاً لهيئة السوق المالية بأنها "القواعد التي يتم من خلالها قيادة الشركة وتوجيهها وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بفرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال"

وفي نفس السياق جاء قانون ساربينز أوكسلي لعام 2002م Sarbanes-Oxley Act Of 2002(SOX) وهو قانون أصدره الكونغرس الأمريكي في عام 2002م، إذ يهدف إلى حماية المستثمرين من احتمالية قيام المنظمات بالأعمال المحاسبية الاحتيالية، واقتضى قانون ساربينز أوكسلي إصلاحات صارمة لتعزيز القرارات المالية من المؤسسات ولتجنب الاحتيال المحاسبي. كما تم إصدار قانون ساربينز أوكسلي كردة فعل لسوء الممارسة المحاسبية في بدايات هذا القرن عندما تضرر الاقتصاد الأمريكي جراء عدد من الفضائح العامة مثل فضيحة شركة أنرون وتاكو الدولية بي إل سي و وورلد كوم وطالب المتضررون بالإصلاح في المعايير الرقابية.

وانطلاقًا من حرص المملكة العربية السعودية على تهيئة المناخ الاستثماري والتجاري، فقد أصدرت هيئة السوق المالية عام 2006م لائحة حوكمة الشركات (للشركات المدرجة) كما أصدرت وزارة التجارة والاستثمار في المملكة العربية السعودية لوائح وأنظمة لائحة حوكمة الشركات المساهمة غير المدرجة .

لقد جاءت فكرة حوكمة القطاع غير الربحي وبرزت أهمية تطبيقه على القطاع الأهلي وتطويره بما يتناسب مع خصوصية هذا القطاع، وبما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 التي تبنت تنميته وتمكينه ليصبح من ركائز البنية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، ومساندًا لمنظومة الدعم الحكومي.

تعرف حوكمة الجمعيات الأهلية بأنها " الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين أصحاب العلاقة في الجمعيات الأهلية من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعيات عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة".

والتي تجسدت في مبادرة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لبناء حوكمة الجمعيات الأهلية ومعاييرها.

## مبادرة حوكمة القطاع الأهلي

أطلق المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي مبادرة حوكمة القطاع الأهلي، إحدى مبادرات برنامج التحول الوطني والتي جاءت استجابة للتحديات الحالية التي تواجه القطاع الأهلي، وهادفة إلى "ضمان التزام الجمعيات الأهلية بمتطلبات الأنظمة واللوائح المرتبطة بعمل الجمعيات الأهلية كنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية ونظام مكافحة غسل الأموال ولائحته التنفيذية ونظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله ولائحته التنفيذية وغيرها".

كما جاءت المبادرة انطلاقًا من إيمان المركز بأن تفعيل حوكمة منضبطة ومبنية على أسس عملية وعلمية سيعود على القطاع بالنفع الأكبر متمثلًا في رفع كفاءة خدماته وضبط العلاقة مع الجهات الإشرافية والوصول إلى مستوى شفافية عال يمكن الوصول إليه من قبل الجميع.

## أهداف تطبيق الحوكمة للمنظمات غير الربحية



2 تحسين الصورة الذهنية  
للقطاع لأفراد المجتمع



1 وجود مصدر رسمي  
للمعلومات المحدثة  
لمنظمات القطاع غير الربحي



4 توجيه المجتمع نحو فرص  
الاستثمار في القطاع



3 تحسين بيئة العمل في  
القطاع غير الربحي



6 تمكين الجهات من إجراء  
أبحاث لنشر المعرفة حول  
القطاع



5 إشراك المجتمع في  
مساءلة منظمات القطاع



8 تحسين أداء المنظمات غير  
الربحية



7 إثبات فاعلية وأثر  
المنظمات أمام الجهات  
المشرعة



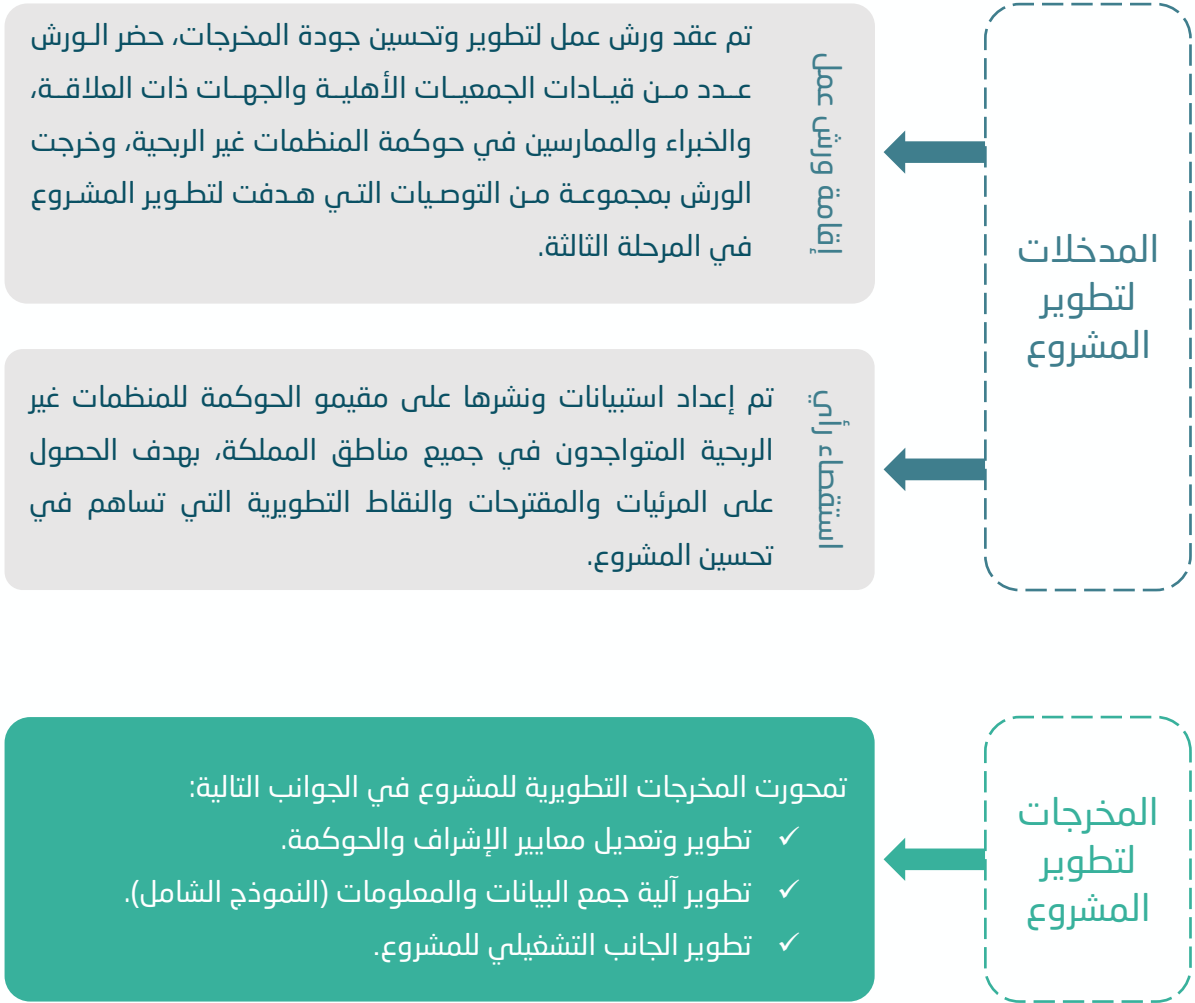
9 تعزيز مسؤولية المنظمات  
تجاه أصحاب المصلحة



## البنود التطويرية لمشروع زيارات الحوكمة - المرحلة الثالثة



انطلاقاً من مبدأ التجديد والتحسين المستمر، واستكمالاً لمشروع زيارات الحوكمة عمل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي على تحسين المشروع في المرحلة الثالثة من خلال:



## 1- تطوير وتعديل المعايير

### 1.1 تمهيد عن المعايير:

طبق المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي حوكمة المنظمات غير الربحية من خلال مجموعة من الأنظمة والأدوات والإجراءات والنماذج التي طُوِّرت في المرحلة الثالثة للمشروع، من أجل ضمان التزام الجمعيات الأهلية بمتطلبات نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية ونظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ونظام جمع التبرعات، وتقييم الجمعيات الأهلية في معيارين، هما:

### 1 معيار الامتثال والالتزام:

يقيس مستوى امتثال الجمعيات بالأنظمة والتشريعات المعتمدة الصادرة من المركز والجهات المختصة، وكذلك قياس التزام الجمعيات الأهلية بممارسات الحوكمة الرشيدة.

### يهدف معيار الامتثال والالتزام إلى:

- إيجاد معايير موحدة لتقييم الأداء والتنظيم المالي.
- مساعدة الجمعيات في تحسين كفاءة إدارة الأموال والمخاطر.
- تقييم جودة وسلامة الإجراءات المالية.
- توفير البيانات المتعلقة بالأداء المالي.

يحتوي معيار الامتثال والالتزام على 10 مؤشرات رئيسة و36 ممارسة لتحقيق الأهداف المشار إليها سابقاً، بحيث يتضمن كل مؤشر عدد معين من الممارسات كما هو موضح:





عدد الممارسات	المؤشرات
4	اللائحة الأساسية للجمعية
5	الجمعية العمومية
8	مجلس الإدارة
3	الفروع والمكاتب
2	التقارير
5	الأنظمة السارية في المملكة (أنظمة مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وغسيل الأموال)
2	الأنشطة والفعاليات والتعاقدات
3	الإيرادات والمصروفات والتملك
3	الوثائق والسجلات
1	تكوين اللجان

## معيار الشفافية والإفصاح:

2

يقيس مستوى الشفافية للجمعيات ومدى استعدادها للإفصاح عن بياناتها وإنجازاتها لأصحاب المصلحة.

### يهدف معيار الشفافية والإفصاح:

- حث الجمعيات الأهلية على الالتزام بأفضل الممارسات في الشفافية والإفصاح. 
- تحسين الصورة الذهنية للجمعيات الأهلية ورفع ثقة الرأي العام به. 
- توفير البيانات المتعلقة بمستوى الحوكمة والإفصاح على مستوى القطاع غير الربحي. 
- تمكين الجهات الإشرافية من تقييم مدى التزام المنظمات بمعايير الشفافية والإفصاح 

يحتوي معيار الشفافية والإفصاح على 6 مؤشرات رئيسة و16 ممارسة لتحقيق الأهداف المشار إليها سابقاً، بحيث يتضمن كل مؤشر عدد معين من الممارسات كما هو موضح في الجدول:

عدد الممارسات	المؤشرات
2	اللوائح والأنظمة
4	بيانات القائمين على الجمعية
3	بيانات الجمعية
4	أهداف وبرامج الجمعية
2	القوائم المالية
1	النموذج الشامل

## 2.1 أبرز النقاط التطويرية لمعايير الحوكمة تتلخص بالتالي:

(1) تطوير صياغة أسئلة بعض المؤشرات والممارسات.

في الجدول التالي، مثال يوضح التطوير والتحسين في صياغة أسئلة المؤشرات والممارسات الخاصة بمجال الجمعية العمومية، حيث أصبحت نسبة المؤشر 19.5% بدلاً من 20%. كما تعدل عدد الممارسات ليصبح 5 بدلاً من 6.

بعد التعديل					قبل التعديل				
الوزن	المؤشر	الوزن	الممارسة	م	الوزن	المؤشر	الوزن	الممارسة	م
19.5%	الجمعية العمومية	4	اشتراكات الجمعية العمومية وسجل الأعضاء	5	20%	الجمعية العمومية	8	الاشتراكات والاجتماعات	5
		1	التغير في الأعضاء	6			5	اختصاصات الجمعية العمومية العادية	6
		8	سلامة انعقاد اجتماعات الجمعية العمومية	7			1	اختصاصات الجمعية العمومية غير العادية	7
		5.5	اجتماعات الجمعية العمومية العادية	8			1	محاضر الاجتماعات	8
		1	اجتماعات الجمعية العمومية غير العادية	9			2	قرارات الجمعية العمومية غير العادية	9
							3	أحكام عامة	10



(2) حذف بعض المؤشرات والممارسات.

في الجدول التالي، مثال يوضح حذف أحد مؤشرات معيار الامتثال والالتزام، حيث كانت عدد المؤشرات قبل التعديل 11 مؤشراً، وبعد التعديل أصبح عددها 10 مؤشرات.

بعد التعديل			قبل التعديل		
الوزن	المؤشر	م	الوزن	المؤشر	م
6%	اللائحة الأساسية للجمعية	1	11%	اللائحة الأساسية للجمعية	1
19.5%	الجمعية العمومية	2	20%	الجمعية العمومية	2
32.5%	مجلس الإدارة	3	25%	مجلس الإدارة	3
5%	الفروع والمكاتب	4	6%	الفروع والمكاتب	4
10%	التقارير	5	9%	التقارير	5
8.5%	الأنظمة السارية في المملكة	6	5%	الأنظمة السارية في المملكة	6
5%	الأنشطة والفعاليات والتعاقدات	7	7%	الأنشطة والفعاليات	7
5.5%	الإيرادات والمصروفات والتملك	8	6%	الإيرادات والمصروفات والتملك	8
4%	الوثائق والسجلات	9	6%	الوثائق والسجلات	9
4%	تكوين اللجان	10	2%	تكوين اللجان	10
			3%	المسؤوليات والاختصاصات المباشرة	11

(3) دمج بعض المؤشرات والممارسات.

في الجدول التالي مثال يوضح دمج الممارسة رقم 32,33 لتصبح رقم الممارسة 29 بعد التعديل.

بعد التعديل				قبل التعديل					
الوزن	المؤشر	الوزن	الممارسة	م	الوزن	المؤشر	الوزن	الممارسة	م
		4	الأنشطة	28			2	الترخيص وممارسة الأنشطة	30
5%	الفعاليات والتعاقدات	1	الأنشطة والفعاليات الدولية	29	7%	الأنشطة والفعاليات	2	ممارسة الأنشطة	31
							1	الفعاليات والعضويات	32
							2	الموافقة للتعاقدات الدولية	33

(4) إعادة حساب أوزان المؤشرات والممارسات.

الجدول التالي مثال يوضح، تعديل وزن الممارسة رقم 11 حيث كان وزنها قبل التعديل 5% وبعد إجراء التعديل عليها أصبح وزنها 7%.

بعد التعديل					قبل التعديل				
الوزن	المؤشر	الوزن	الممارسة	م	الوزن	المؤشر	الوزن	الممارسة	م
21%	أهداف وبرامج الجمعية	5	نشر أهداف الجمعية	10	17%	أهداف وبرامج الجمعية	5	الرؤية والرسالة والأهداف	10
		7	تقارير البرامج وقرارات التملك	11			5	تقارير البرامج والأنشطة	11
		7	الإحصائيات	12			5	الإحصائيات	12
		2	الأنظمة واللوائح والسياسات	13			2	الأنظمة واللوائح والسياسات	13

2. تطوير آلية جمع البيانات والمعلومات (النموذج الشامل).

النموذج الشامل هو "نموذج الإفصاح" والذي يعتبر أحد الأدوات التي تم تطويرها في المرحلة الثالثة للمشروع، والذي بدوره ساعد الجمعيات الأهلية في جمع بياناتها العامة والإدارية وغيرها بفرض تقييمها والتحقق من فعاليتها وكفاءتها الإدارية، ومعرفة مدى التزامها بممارسات الحوكمة والشفافية. حيث كان النموذج الشامل في المرحلة الثانية للمشروع يرسل للجمعيات عن طريق رابط إلكتروني يتم تعبئته بواسطة الجمعيات، وفي المرحلة الثالثة تم تطوير آلية تعبئة النموذج الشامل عبر منصة أريب تم استحداثها بخصوص زيارات الحوكمة للمنظمات غير الربحية.

## محتويات النموذج الشامل:

### البيانات الأساسية للجمعية:



الفروع والمكاتب



بيانات التواصل



البيانات التسجيلية والديموغرافية

### البيانات الإدارية:



اللجان المكونة من الجمعية العمومية



أعضاء الجمعية العمومية



الأعضاء المؤسسون



اللجنة التنفيذية المكونة من  
مجلس الإدارة



اللجان المكونة من مجلس الإدارة



أعضاء مجلس إدارة الجمعية



الموظفون القياديون في  
الجمعية



المدير التنفيذي

### الحوكمة والإدارة والإفصاح:



اجتماعات الجمعية  
العمومية العادية



التفكير في عدد أعضاء  
الجمعية العمومية



الهيئة الإدارية



تاريخ تكوين مجلس الإدارة  
وتعيين الأعضاء



اجتماعات اللجان



اجتماعات الجمعية  
العمومية غير العادية



التنظيمات الإدارية



اجتماعات مجلس الإدارة

## اللوائح



آلية تحديد راتب  
المدير التنفيذي



لائحة صرف المساعدات



لائحة الموارد البشرية



اللائحة الأساسية للجمعية

## السجلات الإدارية



سجل المستفيدين



سجل مجلس اللجان  
الدائمة والمؤقتة



سجل الجمعية العمومية



سجل النشاطات



سجل مجلس الإدارة

## السياسات



الاحتفاظ بالوثائق  
وإتلافها



خصوصية البيانات



الإبلاغ عن المخالفات  
وحماية مقدمي البلاغات



تعارض المصالح



التعامل مع الشركاء



مصفوفة الصلاحيات



آلية الرقابة والإشراف على  
المنظمة



جمع التبرعات



الوقاية من عمليات  
غسل الأموال وجرائم  
تمويل الإرهاب



إدارة المتطوعين



قواعد السلوك



مؤشرات الاشتباه  
بعمليات غسل الأموال  
وجرائم تمويل الإرهاب

## الإفصاح:



العقارات والاستثمارات



طريقة الإفصاح عن اللوائح



التعاقدات والشراكات الدولية



الوحدة المختصة  
بإدارة المتطوعين



الصفقات التجارية  
بين أعضاء الجمعية



المبالغ المالية لأعضاء  
مجلس الإدارة



التعويضات المالية للجهات  
الخارجية مقابل تعاملات تجارية



المفوضون بالسحب من  
أرصدة الجمعية



العلاقات العائلية  
والتجارية لأعضاء الجمعية



أهداف الجمعية



تلقي مبالغ من خارج المملكة



رسالة الجمعية



بيان البرامج والأنشطة والخدمات



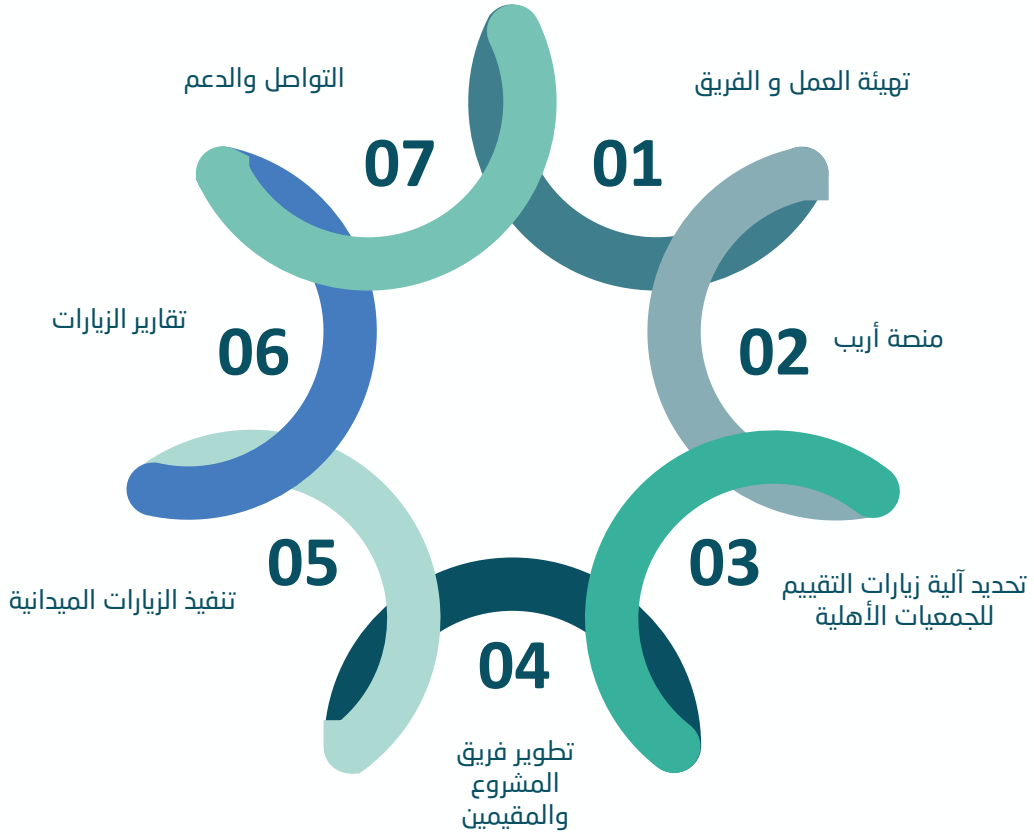
بيان البرامج المقدمة للعاملين في الجمعية



بيان نوع المساعدات

### 3 - الجانب التشغيلي لمشروع زيارات الحوكمة للجمعيات

حظي مشروع حوكمة القطاع الأهلي بالاهتمام البالغ من قبل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لكونه أحد أبرز الخطوات تجاه تنمية القطاع الأهلي ، والذي تضمن مشروع زيارات الحوكمة للجمعيات الأهلية كأحد مشاريع المبادرة لبناء الحوكمة لتلك الجمعيات والذي أتى مكملاً لمرحلة بناء معايير الحوكمة التي يستهدفها المركز وإيجاد المؤشرات والممارسات التي تنظم العمل داخل الجمعيات الأهلية، لذلك تم تسليط الضوء في هذه الجزئية على الجانب التشغيلي لمشروع زيارات الحوكمة والخطوات الاستباقية المتخذة للتطبيق الفعلي للحوكمة الرشيدة على الجمعيات الأهلية.



### 1-3 تهيئة العمل والفريق:

بناء على طبيعة واحتياجات المشروع تم العمل على تطوير الفريق التشغيلي والميداني وتدريبهم على مشروع زيارات الحوكمة للجمعيات الأهلية.

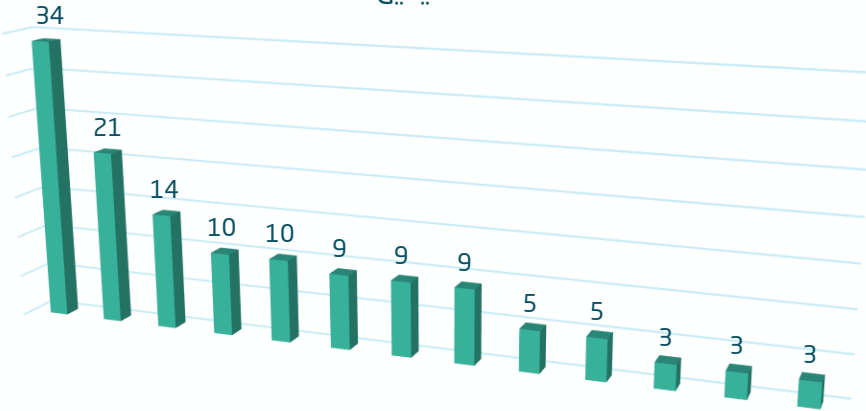
- فريق تشغيل المشروع وإدارة العمليات:

عملنا على زيادة عدد فريق التشغيل وتدريبهم على إدارة تشغيل المشروع، حيث تعد مهام الفريق الرئيسة كل ما يتعلق بالتنظيم المكتبي لعمليات المشروع من خلال إدارة الجودة، جدولة وتنسيق الزيارات، ومتابعة تقارير الزيارات والأداء وسير عمل المشروع بشكل كامل.

- الفريق الميداني (المقيمين):

قمنا بتطوير الفريق الميداني من خلال التدريب والتأهيل والعمل على تهيئته بناءً على عدد الجمعيات والتوزيع الجغرافي لها في جميع مناطق المملكة حيث بلغ عدد المقيمين المعتمدين 135 مقيم معتمد.

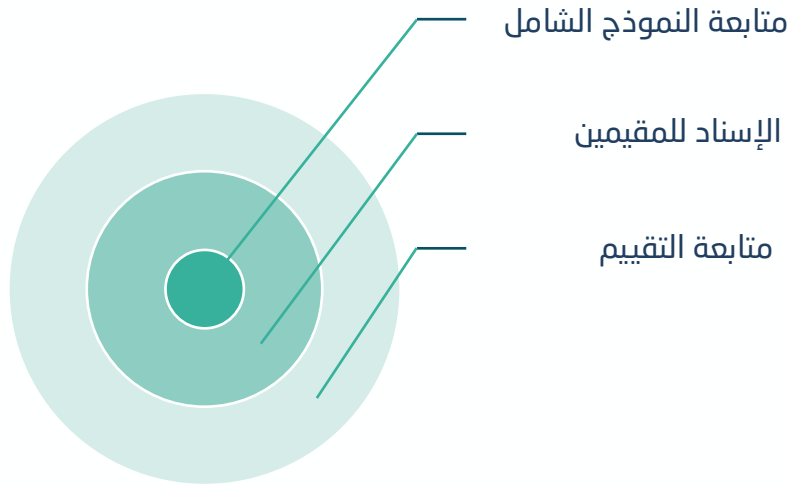
عدد المقيمين



	الرياض	مكة	الشرقية	عسير	حائل	جازان	المدينة	القصيم	نجران	تبوك	الحدود الشمالية	الباحة	الجوف
العدد	34	21	14	10	10	9	9	9	5	5	3	3	3

## 2-3 منصة أريب

تم استحداث منصة إلكترونية للمرحلة الثالثة للمشروع، حيث تم إنشاؤها بهدف جمع البيانات (العامة، الإدارية، المالية) للمنظمات غير الربحية، وتقييم واقعها بناءً على معايير الامتثال والالتزام ومعيار الشفافية والإفصاح، وتحتوي المنصة على الخصائص التالية:



### 1-2-3 متابعة النموذج الشامل:

من خلال هذه النافذة تستطيع كل جمعية أهلية إنشاء حساب خاص بها والقيام بتعبئة النموذج الشامل إلكترونياً وإرفاق المستندات المطلوبة.

### 2-2-3 الإسناد للمقيمين

يتم في هذه المرحلة استعراض أسماء المُقيِّمين المعتمدين لتقييم المنظمات غير الربحية لغرض توجيههم إلى المنظمات المراد زيارتها، وتتم عملية التوجيه بشكل آلي عبر البريد الإلكتروني، ويتضمن البريد جميع المعلومات المتعلقة بالزيارة بالتاريخ والوقت، إضافة إلى الشواهد التي يستند عليها المقيم حال زيارته إذ تعد هذه المتطلبات شواهد ميدانية تعرض على المقيم أثناء الزيارة، بالإضافة إلى رابط عنوان موقع الجمعية، وبيانات التواصل مع الأطراف أصحاب العلاقة لكل زيارة.



### 3-2-3 متابعة التقييم

يمكن تتبع ورصد حالة التقييم قبل وأثناء وبعد الزيارة من خلال بعض الخصائص التي تحويها المنصة، ورصد تقارير زيارات المنظمات من خلال الصفحة.

### 3-3 تحديد آلية زيارات التقييم للجمعيات الأهلية:

لأهمية درجة الحوكمة وأبعادها على مستوى الجمعية وأصحاب المصلحة كافة، ولمنح الجمعيات الأهلية الفرصة والوقت اللازم لبناء الأنظمة والحوكمة المثلى في الجمعية، استهدف التقييم الجمعيات الأهلية التي سبق زيارتها في عام 2018م، بالإضافة لجمعيات تحفيظ القرآن الكريم وجمعيات ومكاتب الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات والجمعيات الناشئة التي أكملت عام تشغيلي منذ تأسيسها، كما اشترط إكمال الجمعيات للنموذج الشامل لأهمية تكامل ودقة المعلومات.

كما يستوجب عند زيارة فريق التقييم المختص للجمعية حضور أحد أعضاء مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، ومسؤول وممثل الجمعية في تعبئة النموذج الشامل، بالإضافة إلى مشاركة ممثل من مركز التنمية الاجتماعية المشرفة على الجمعية في هذه الزيارات لبيان أهميتها وضمن التزام الجمعيات.



### 4-3 تطوير فريق المشروع والمقيمين

سعيًا للتميز والتحسين عملنا على نشر التوعية والتدريب من خلال تنفيذ العديد من الدورات في مجالات التقييم والجودة وكذلك تنفيذ العديد من اللقاءات مع المقيمين بمختلف مناطق المملكة.

#### • التدريب

تم تنفيذ دورات تدريبية حضورية مكثفة لجميع المقيمين في المناطق التالية - منطقة الرياض - المنطقة الشرقية - ومنطقة مكة المكرمة، ودورات تدريبية عن بعد لبقية مناطق المملكة لغرض تطوير معرفة ومهارة المقيمين ، ولضمان استيعاب المعايير ومتطلبات التقييم بكفاءة وجودة عالية.

#### تضمن التدريب المحاور التالية:

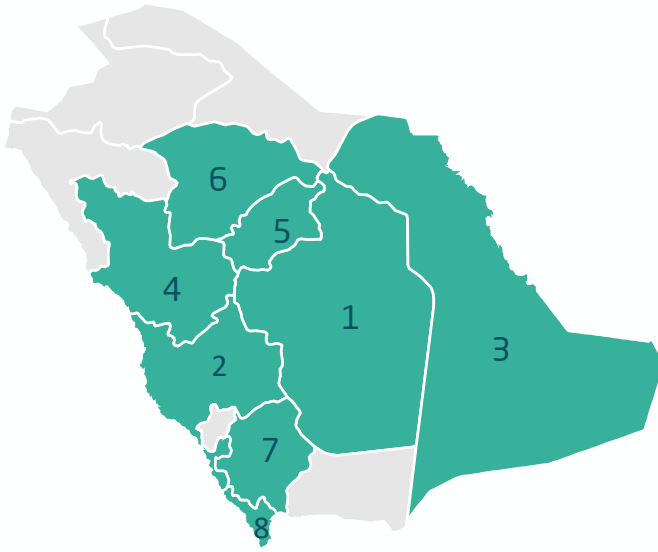
- دور القطاع في رؤية المملكة وأهدافه ومميزاته
- شرح مفهوم الحوكمة وأهمية تطبيقها
- منهجية بناء المعايير للجمعيات الأهلية
- شرح كامل عن معايير الحوكمة ومجالاتها وممارساتها في الجمعيات الأهلية
- متطلبات ومواصفات المقيم

#### • اختبار المقيمين:

لضمان جودة مخرجات الدورات التدريبية، تم تصميم اختبار للتأكد من الفهم السليم لآليات التقييم المطلوبة من قبل جهة مستقلة وهي مركز التميز بأكاديمية الفوزان بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، والذي ترتب على نتائجه اختيار النخبة من المقيمين للقيام بتنفيذ الزيارات الميدانية وتقييم الجمعيات.

## • اللقاءات

تم تنظيم لقاءات ميدانية بهدف نقل المعرفة ورفع الكفاءة بين فريق المشروع والمقيمين للمساهمة في تبادل ومشاركة الخبرات والتحديات الميدانية والتشغيلية المرتبطة بالمشروع ورفع مستوى جودة العمل وذلك في المناطق التالية:



الرياض	1
مكة المكرمة	2
المنطقة الشرقية	3
المدينة المنورة	4
القصيم	5
حائل	6
عسير	7
جازان	8

## 5-3 تنفيذ الزيارات الميدانية للجمعيات

لأهمية الزيارات تم تنفيذ (1,735) زيارة ميدانية للجمعيات الأهلية بهدف التأكد من تطبيق تلك الجمعيات لمعايير الحوكمة وتفعيلها من خلال الشواهد التي يتم الاطلاع عليها أثناء الزيارة وتزويدهم بالملاحظات وفرص التطوير والتحسين لتحقيق الكفاءة المثلى في القطاع غير الربحي . حيث تتم الزيارة وفقاً لتنسيق مسبق من قبل فريق العمليات مع الأطراف المعنية متمثلة بالجمعيات ومراكز التنمية وفريق التقييم لتحديد موعد الزيارة.

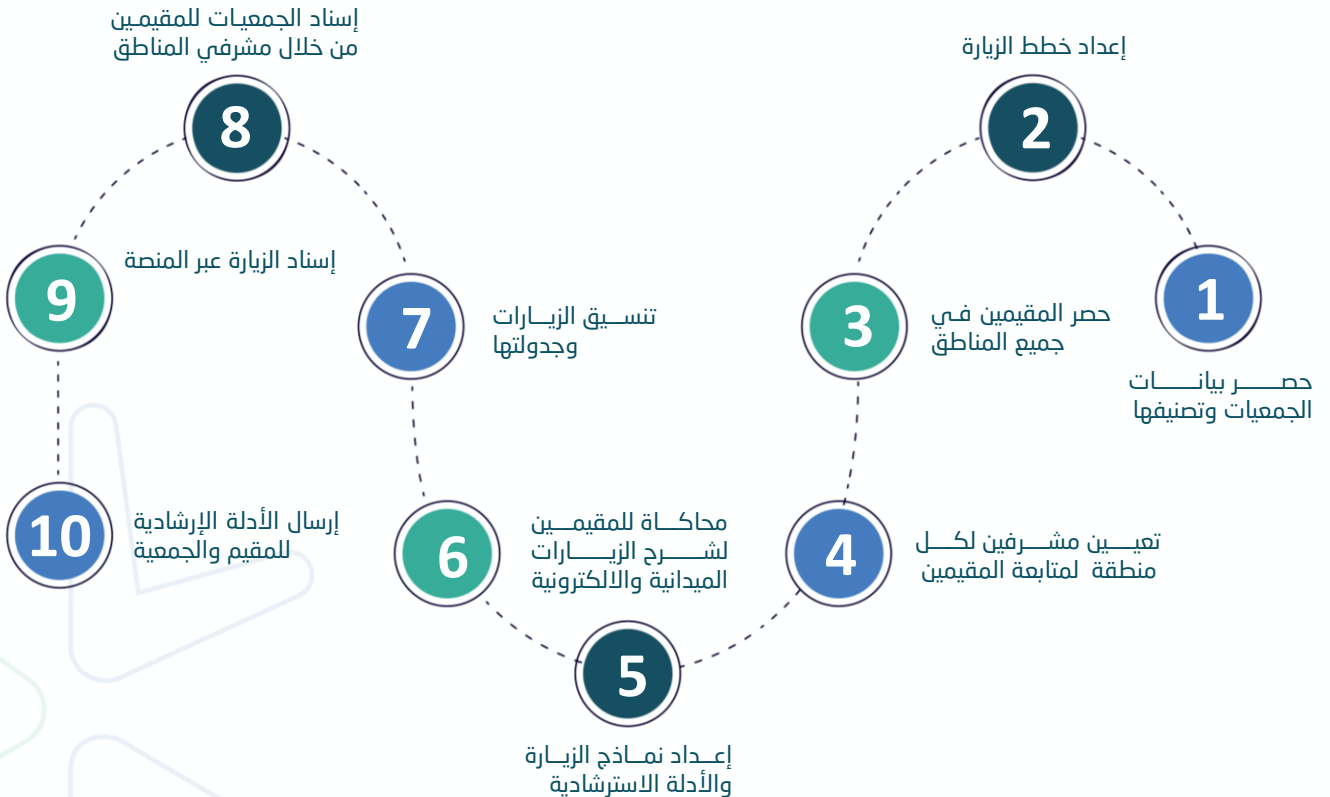
العدد	الجمعيات الأهلية	م
994	الجمعيات الأهلية التي تم زيارتها في المرحلة الثانية	1
450	الزيارة الأولى لجمعيات تحفيظ القرآن جمعيات ومكاتب الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات	2
291	الجمعيات الناشئة (التي أكملت عام تشغيلي منذ تأسيسها)	3
1,735		الإجمالي

### 1-5-3 آلية الزيارة

تم تطوير آلية لتنفيذ الزيارات الميدانية للتأكد من تطبيق معايير الحوكمة وتفعيلها، من خلال تقييم الوضع الحالي لمتطلبات معايير الحوكمة للجمعيات الأهلية، وتزويدهم بالملاحظات وفرص التطوير والتحسين، حيث تتكون الآلية من الثلاث مراحل التالية:

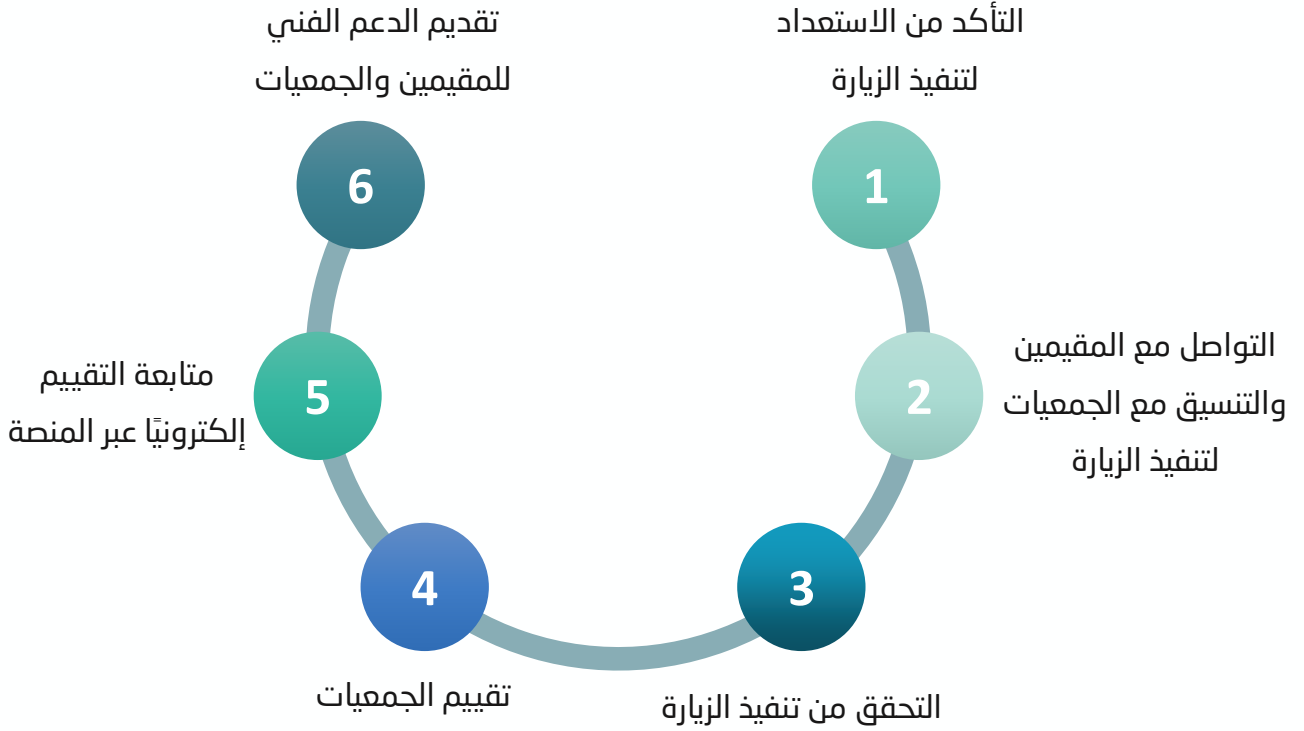
#### • قبل الزيارة

تهدف هذه المرحلة إلى جمع المعلومات وحصر بيانات الجمعيات وتصنيفها وإعداد الخطط والتأكد من جاهزية المقيمين في جميع مناطق المملكة حيث تمر هذه المرحلة بالتالي:

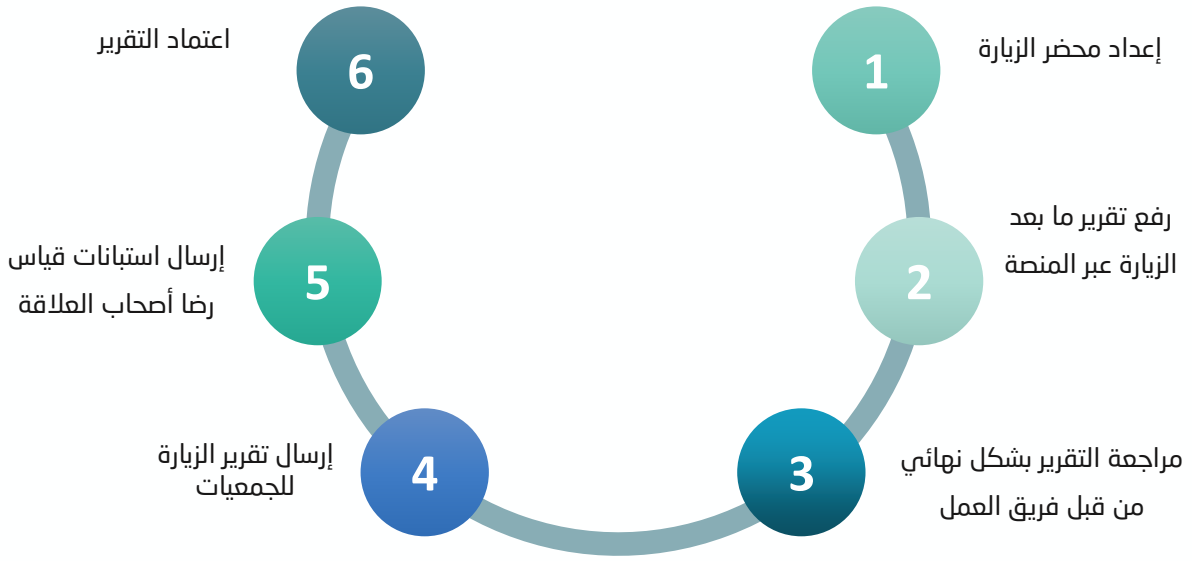


• أثناء الزيارة

تهدف هذه المرحلة إلى وضع آليات للمتابعة لضمان تنفيذ الزيارات بحسب الخطط التنفيذية حيث تمر هذه المرحلة بالتالي:



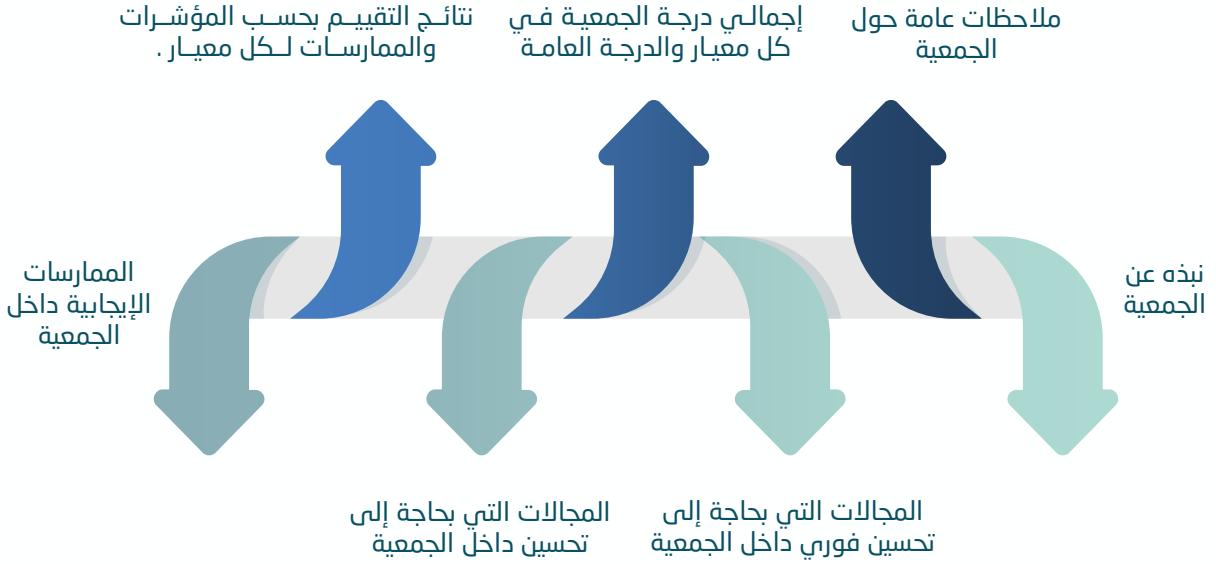
تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من تنفيذ الزيارات وتقييم الجمعيات حيث تمر هذه المرحلة بالتالي:



### 3-6 تقارير الزيارات:



بعد الانتهاء من زيارة الجمعية يتم إعداد تقرير مفصل لكل جمعية عن واقع التزام الجمعية بمعايير الحوكمة بناء على الشواهد التي قدمت مسبقاً أثناء الزيارة بحيث يتضمن التقرير العناصر الأساسية التالية:



بعد الانتهاء من إعداد التقرير تتم مشاركته مع الجمعية المعنية.

### 7-3 التواصل والدعم

يعد التواصل في مشروع زيارات الحوكمة من العناصر المحورية في تحقيق الفعالية والكفاءة في رحلة تقييم الجمعيات، وعلى ذلك تم تفعيل دور التواصل الإلكتروني من فريق الدعم الفني للمنظمات والمقيمين وذلك عبر هذه القنوات:

#### • البريد الإلكتروني:

تم الرد على أكثر من 1,800 بريد إلكتروني الذي يعتبر أحد وسائل التواصل بين الدعم الفني وفريق التقييم والمنظمات، ومن خلاله يتم الرد على الأسئلة والاستفسارات لفريق التقييم والمنظمات، كما يعتبر أحد أدوات الربط الآلية بمنصة أريب والذي يتم من خلاله إشعار المقيم بالإسناد وتفاصيل الزيارة، ويتم إشعار الجمعية بتفاصيل موعد الزيارة والمستندات المطلوب تحضيرها أثناء الزيارة.



### • تطبيق الواتساب:

تم التفاعل والرد على أكثر من 1,500 استفسار من خلال تطبيق الواتساب الذي يعمل على استقبال استفسارات وشكاوى الجمعيات والمقيمين. ويعمل على تسهيل عملية التواصل فيما يخص مواعيد الزيارات وجدولتها وسير عملية التقييم.

### • الدعم التقني:

الفريق المختص بتطوير وحل جميع العوائق التقنية للمنظمات والمقيمين بمنصة أريب. وتقوم إدارة الدعم التقني بمتابعة التغذية الراجعة من منصة أريب لنقلها لفريق العمليات والتي من خلالها يتم إصدار استبانات تُعنى بقياس رضا أصحاب العلاقة واستطلاع الرأي فيما يخص مجريات سير العمل، وعلى ذلك يتم تحليل وتطوير الجانب التشغيلي.



### • الدورات

عمل محتوى توعوي تدريبي في منصة رواق لشرح معايير الإشراف والحكومة للمنظمات غير الربحية ومنها الجمعيات الأهلية وقد وصل عدد المشتركين في دورة معايير الجمعيات الأهلية إلى أكثر من 1,500 مشترك.





# الفصل الثالث:

## الجمعيات في أرقام

- الجمعيات الأهلية في أرقام
- نتائج حوكمة الجمعيات الأهلية

# الجمعيات الأهلية في أرقام

## - الجمعيات الأهلية في أرقام

بناءً على الزيارات الميدانية لتقييم الجمعيات الأهلية التي توضح واقعها الحالي وإسهاماتها على مستوى الفرد والمجتمع، نستعرض بلمحة الأرقام أبرز الإحصائيات من واقع الجمعيات الأهلية استناداً على المعلومات الواردة في النموذج الشامل ونتائج الزيارات الميدانية.

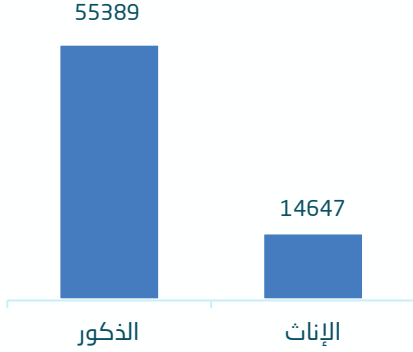
## أعضاء الجمعية العمومية

هم مجموعة من الأعضاء المؤسسين والأعضاء الذين مضت على عضويتهم في الجمعية ستة أشهر على الأقل، بشرط تسديد رسوم العضوية إن وجدت.

المنطقة	الذكور	الإناث	الإجمالي
الرياض	12,006	4,187	16,193
الشرقية	10,992	4,150	15,142
مكة المكرمة	8,124	2,303	10,427
القصيم	4,846	2,303	7,149
عسير	4,511	222	4,733
جازان	3,481	582	4,063
المدينة المنورة	2,687	349	3,036
حائل	2,470	84	2,554
الباحة	2,072	75	2,147
تبوك	1,512	183	1,695
الجوف	996	101	1,097
نجران	996	59	1,055
الحدود الشمالية	696	49	745
المجموع	55,389	14,647	70,036

يوضح الجدول العدد الكلي لأعضاء الجمعية العمومية وفقاً للمنطقة الجغرافية والجنس.

## أعضاء الجمعية العمومية بحسب الجنس:



## اجتماعات الجمعية العمومية العادية:

- عدد اجتماعات الجمعية العمومية العادية



تعقد الجمعية العمومية اجتماعًا عاديًا مرة واحدة على الأقل في كل سنة مالية للجمعية، على أن يعقد الاجتماع الأول لكل سنة خلال الأشهر الأربعة الأولى منها.

نسبة التزام الجمعيات الأهلية بعقد اجتماع الجمعية العمومية 78%

## اجتماعات الجمعية العمومية غير العادية:

- عدد اجتماعات الجمعية العمومية غير العادية



تعقد الجمعية العمومية اجتماعاتها غير العادية بناءً على طلب مُسبَّب من الوزارة، أو من مجلس الإدارة، أو بناء على طلب عدد لا يقل عن (25%) من الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية.

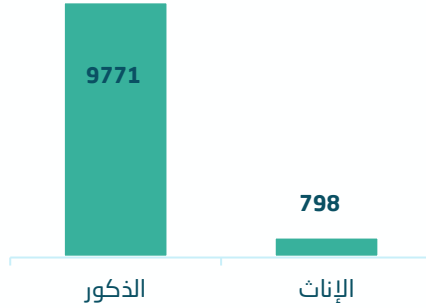
## اجتماعات مجلس الإدارة

يعقد مجلس إدارة الجمعية اجتماعات دورية منتظمة بشرط أن لا يقل عددها عن أربعة اجتماعات في السنة، ويراعى في عقدها تناسب الفترة الزمنية بين كل اجتماع وآخر، على أن يم عقد اجتماع كل ثلاثة أشهر على الأقل

## أعضاء مجلس الإدارة

مجلس إدارة منتخب من الجمعية العمومية ويقع على عاتق المجلس الإشراف على الإدارة التنفيذية ومتابعة أداؤها والتأكد من تنفيذها للخطط المعتمدة وتقديم التقارير الدورية التي تصدرها الجمعية والخطط والميزانيات السنوية للجمعية العمومية لاعتمادها.

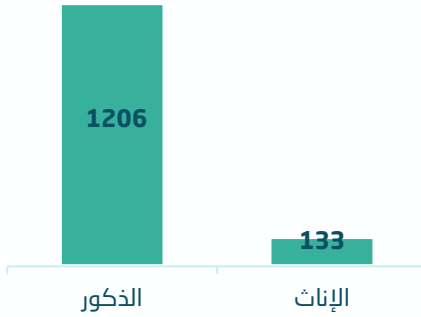
اجتماعات مجلس الإدارة لعام 2019	أعضاء مجلس الإدارة الإناث	أعضاء مجلس الإدارة الذكور	عدد أعضاء مجلس الإدارة
8,489	798	9,771	10,569



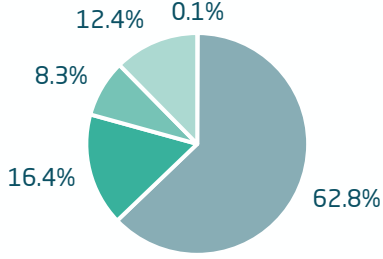
## المدير التنفيذي

يعتبر حلقة الوصل بين مجلس الإدارة والموظفين، حيث يقوم بتصريف شؤون الجمعية، ويحدد المجلس اختصاصاته، وواجباته، وحقوقه، ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن أعمال المدير في مواجهة الجمعية العمومية.

عدد المدراء التنفيذيين	المدراء التنفيذيين الذكور	المدراء التنفيذيين الإناث
1,339	1,206	133



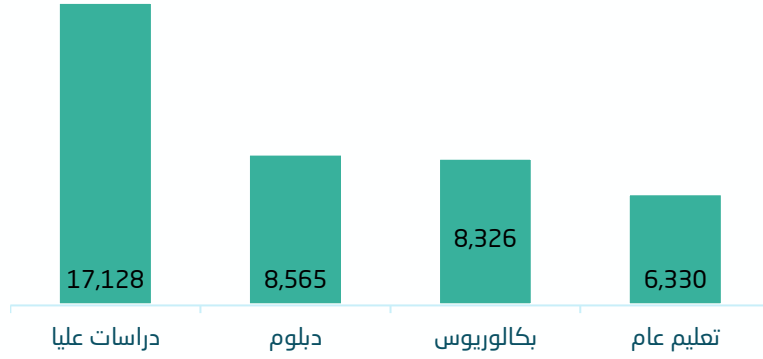
يوضح الشكل إجمالي نسبة عدد المدراء التنفيذيين بناءً على الجنس، حيث شكلت نسبة إعداد التنفيذيين الذكور 90%، مقارنة بنسبة أعداد التنفيذيين الإناث والتي تمثل 10%.



الشكل التالي يستعرض نتائج الإحصائيات الخاصة بمؤهلات المدير التنفيذي، حيث شكلت النسبة المئوية الأكبر لحاملي شهادات البكالوريوس بمعدل 62%، يليها حاملي شهادات التعليم العام بنسبة 16%

■ أمي ■ بكالوريوس ■ تعليم عام ■ دبلوم ■ دراسات عليا

متوسط الراتب الشهري حسب المؤهل العلمي للمدير التنفيذي.



متوسط الراتب الشهري	المنطقة
23,350.2	المنطقة الشرقية
12,578.6	منطقة مكة المكرمة
9,912.6	منطقة الرياض
7,214.3	منطقة القصيم
6,904.9	منطقة تبوك
6,651.2	منطقة المدينة المنورة
6,012.4	منطقة حائل
5,932.7	منطقة الباحة
5,475	منطقة الجوف
5,072.9	منطقة جازان
4,986.7	منطقة عسير
4,845.5	منطقة نجران
3,980.3	منطقة الحدود الشمالية

متوسط الراتب الشهري للمدير التنفيذي وفقاً للمنطقة الجغرافية في مختلف مناطق المملكة

متوسط الراتب الشهري	المنطقة
16,000	التعليم والأبحاث
13,302	الروابط المهنية
12,030	الصحة
11,679.8	الخدمات الاجتماعية
8,737	التنمية والإسكان
8,675	البيئة
8,215.7	منظمات دعم العمل الخيري
5,534.7	منظمات الدعوة والإرشاد والتعليم الديني وخدمة ضيوف الرحمن
13,863	الثقافة والترفيه
3,729.4	التأييد والمؤازرة

متوسط الراتب الشهري للمدير التنفيذي وفقاً لتصنيف الجمعيات

## الموظفين

هم القوى العاملة في الجمعيات الأهلية سواءً بدوام جزئي أو كلي، الذين يقومون بتسيير أعمال تلك الجمعيات وفق الضوابط والاجراءات المنصوص عليها في نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

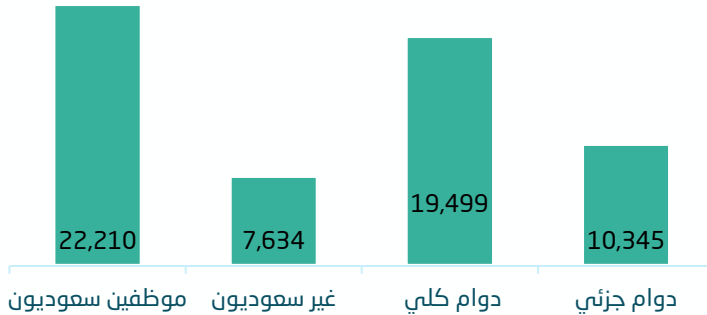
### عدد موظفي الجمعيات الأهلية وفقاً للمناطق الجغرافية في المملكة

المنطقة	عدد الموظفين	الموظفين الذكور	الموظفين الإناث	الموظفين السعوديين	الموظفين غير السعوديين	دوام كلي	دوام جزئي
الرياض	7,329	4,509	2,820	5,006	2,323	4,732	2,597
مكة المكرمة	5,922	3,645	2,277	4,135	1,787	3,939	1,983
الشرقية	5,287	2,557	2,730	4,191	1,096	3,744	1,543
القصيم	3,239	1,988	1,251	2,525	714	1,832	1,407
عسير	2,363	1,513	850	1,795	568	1,189	1,174
المدينة المنورة	1,276	860	416	1,018	258	979	297
جازان	1,182	620	562	1,051	131	1,064	118
الباحة	844	456	388	724	120	416	428
نجران	615	454	161	331	284	273	342
حائل	543	387	156	442	101	475	68
تبوك	499	362	137	418	81	433	66
الحدود الشمالية	389	252	137	277	112	206	183
الحواف	356	243	113	297	59	217	139
المجموع	29,844	17,846	11,998	22,210	7,634	19,499	10,345



## عدد موظفي الجمعيات الأهلية وفقاً لتصنيف الجمعيات في مختلف مناطق المملكة

المنطقة	عدد الموظفين	الموظفين الذكور	الموظفين الإناث	الموظفين السعوديين	الموظفين غير السعوديين	دوام كلي	دوام جزئي
الخدمات الاجتماعية	14,204	9,016	5,188	10,910	3,294	12,028	2,176
منظمات الدعوة والإرشاد والتعليم الديني وخدمة ضيوف الرحمن	12,746	7,153	5,593	9,054	3,692	5,046	7,700
الصحة	1,824	1,019	805	1,337	487	1,660	164
منظمات دعم العمل الخيري	464	294	170	390	74	292	172
التنمية والإسكان	342	188	154	308	34	277	65
التعليم والأبحاث	86	57	29	60	26	72	14
الثقافة والترفيه	56	38	18	48	8	41	15
التأييد والمؤازرة	46	33	13	35	11	35	11
البيئة	45	30	15	39	6	29	16
الروابط المهنية	31	18	13	29	2	19	12
<b>المجموع</b>	<b>29,844</b>	<b>17,846</b>	<b>11,998</b>	<b>22,210</b>	<b>7,634</b>	<b>19,499</b>	<b>10,345</b>



إجمالي عدد  
الموظفين

**29,844**

## نتائج الحوكمة للجمعيات الأهلية:



من خلال مبادرة الحوكمة تبنت الجمعيات الأهلية عددًا من الأدوات والآليات التي تضمن التزام الجمعيات بالأنظمة والتشريعات وتمكينها من التطبيق الفعال للحوكمة الرشيدة. حيث أسهمت بيانات النموذج الشامل والزيارات الميدانية في التحقق من مدى التزامهم بمعايير الحوكمة وفقًا لمعيار الامتثال والالتزام والشفافية والإفصاح وكذلك تم إيضاح النقاط التطويرية والتحسين المطلوب.

### الشفافية والإفصاح:

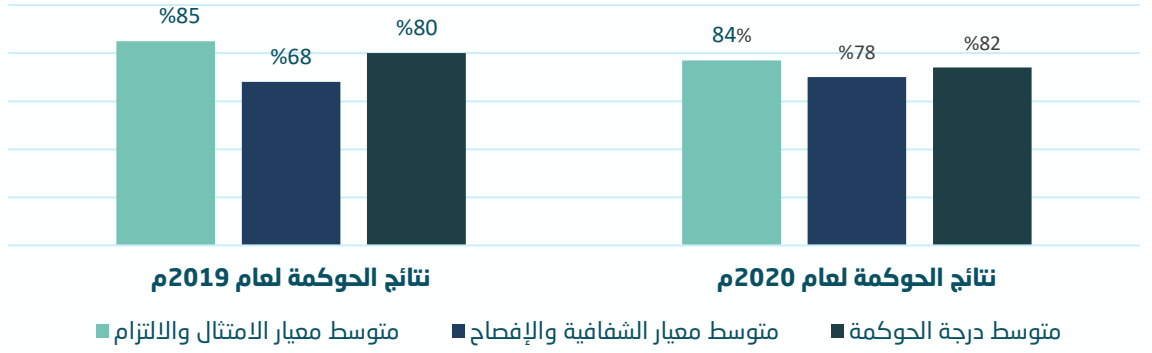
- ✓ اللوائح والأنظمة
- ✓ بيانات القائمين على الجمعية
- ✓ بيانات الجمعية
- ✓ أهداف وبرامج الجمعية
- ✓ القوائم المالية
- ✓ النموذج الشامل

### الامتثال والالتزام:

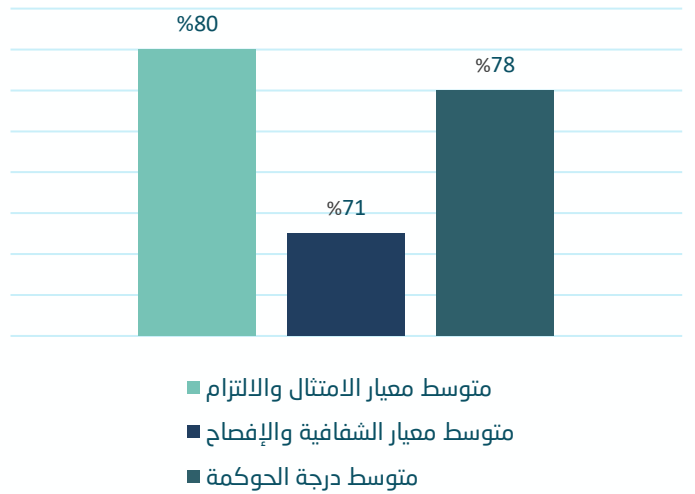
- ✓ اللائحة الأساسية للجمعية
- ✓ الجمعية العمومية
- ✓ مجلس الإدارة
- ✓ الفروع والمكاتب
- ✓ التقارير
- ✓ الأنظمة السارية في المملكة (أنظمة مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وغسيل الأموال)
- ✓ الأنشطة والفعاليات والتعاقدات
- ✓ الإيرادات والمصروفات والتملك
- ✓ الوثائق والسجلات
- ✓ تكوين اللجان

## نتائج الحوكمة للجمعيات الأهلية:

يوضح الشكل التالي مقارنة لنتائج الحوكمة لنفس الجمعيات الأهلية التي تم زيارتها في المرحلة الثانية والبالغ عددها 930 جمعية أهلية، ومدى الاختلاف بين التقييمين، حيث تشير النتائج إلى ارتفاع معدل معيار الشفافية والإفصاح بمعدل 10%، في حين حافظت الجمعيات الأهلية على مستوى عالي في درجة معيار الامتثال والالتزام، وبذلك تكون نتيجة متوسط درجة الحوكمة 82% لتلك الجمعيات.



### نتائج حوكمة الجمعيات الأهلية بشكل كامل لتقييم 2020م (1,735 جمعية)



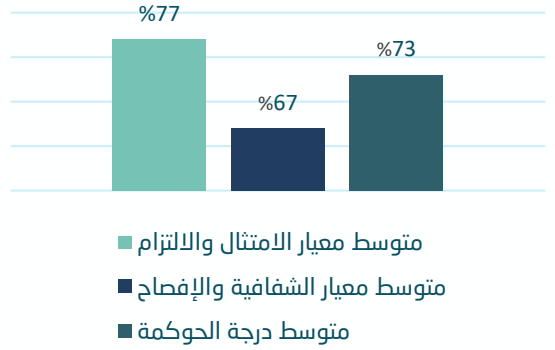
تشير النتائج على حصول الجمعيات الأهلية في معيار الامتثال والالتزام على نسبة 80%، وحصولها في معيار الشفافية والإفصاح على نسبة 71%، وبذلك تكون متوسط نسبة نتيجة الحوكمة 78%.

ويعود السبب في انخفاض درجة الحوكمة لعام 2019م إلى الأسباب التالية:

- إضافة جمعيات تحفيظ القرآن الكريم وجمعيات ومكاتب الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بعد انتقال الاختصاص الإداري والمالي من وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد إلى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- تقييم الجمعيات الناشئة للمرة الأولى

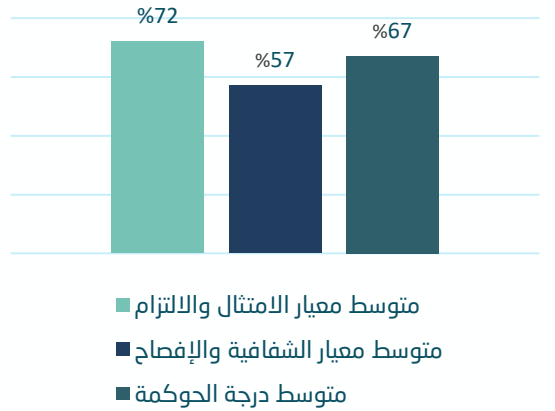
يوضح الشكل التالي نتائج الحوكمة لجمعيات تحفيظ القرآن الكريم وجمعيات الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات، البالغ عددها 451 جمعية، حيث تشير النتائج حصول الجمعيات في معيار الامتثال والالتزام على نسبة 77%، وحصولها في معيار الشفافية والإفصاح على نسبة 67%، وبذلك تكون متوسط نسبة نتيجة الحوكمة لجمعيات الموأمة 73% لعامها الأول.

نتائج حوكمة جمعيات تحفيظ القرآن الكريم وجمعيات ومكاتب الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات



يوضح الشكل التالي نتائج الحوكمة للجمعيات الناشئة البالغ عددها 291، حيث تشير النتائج حصول الجمعيات في معيار الامتثال والالتزام على نسبة 72%، وحصولها في معيار الشفافية والإفصاح على نسبة 57%، وبذلك تكون متوسط نتيجة الحوكمة لجمعيات الموأمة على 67%

نتائج حوكمة جمعيات الناشئة



الجدول التالي يوضح درجات الحكمة لعدد 1,735 جمعية أهلية لكل مناطق المملكة، منها 450 جمعية لتحفيظ القرآن الكريم وجمعيات الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات.

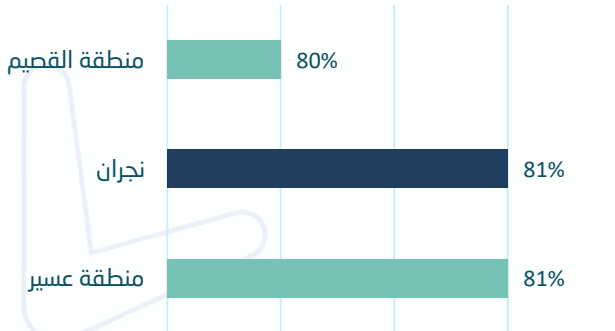


المنطقة	عدد الجمعيات	الامتثال والالتزام	الشفافية والإفصاح	درجة الحكمة
عسير	177	84%	76%	81%
نجران	47	82%	79%	81%
القصيم	161	83%	75%	80%
مكة المكرمة	295	82%	84%	79%
جازان	110	82%	74%	79%
الحدود الشمالية	37	81%	74%	79%
الباحة	80	82%	72%	79%
الجوف	37	84%	70%	79%
الرياض	372	80%	69%	76%
الشرقية	124	73%	69%	72%
تبوك	59	75%	60%	71%
المدينة المنورة	131	74%	62%	70%
حائل	105	75%	60%	70%

المناطق الحاصلة على أعلى الدرجات، لمتوسط درجة الحكمة للجمعيات الأهلية



المناطق الحاصلة على أعلى درجة متوسط الحكمة

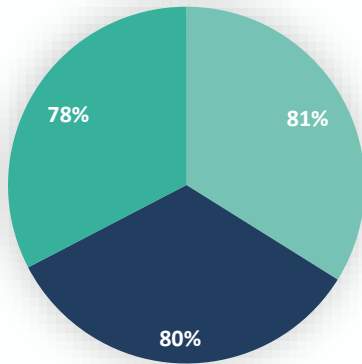


يوضح الشكل المناطق الحاصلة على أعلى الدرجات لمتوسط درجة الحكمة. حيث استحوذت منطقة عسير على المرتبة الأولى بنسبة 81% لعدد 177 جمعية أهلية، تليها في المرتبة الثانية نجران بنسبة 81% لعدد 47 جمعية أهلية، وأخيراً منطقة القصيم بنسبة 80% لعدد 161 جمعية أهلية.

## درجات الحوكمة في مختلف مناطق المملكة بحسب التصنيف:

الجدول التالي يوضح درجات الحوكمة بحسب التصنيف لعدد 1735 جمعية أهلية.

درجة الحوكمة	الشفافية والإفصاح	الامتثال والالتزام	التصنيف
81%	77%	83%	التأييد والمؤازرة
80%	75%	82%	الخدمات الاجتماعية
79%	74%	81%	منظمات دعم العمل الخيري
78%	73%	81%	الصحة
76%	73%	77%	الثقافة والترفيه
75%	70%	77%	التنمية والإسكان
77%	67%	81%	التعليم والأبحاث
74%	67%	77%	منظمات الدعوة والإرشاد والتعليم الديني وخدمة ضيوف الرحمن
66%	58%	70%	البيئة
64%	58%	67%	الروابط المهنية



- التأييد والمؤازرة
- الخدمات الاجتماعية
- منظمات دعم العمل الخيري

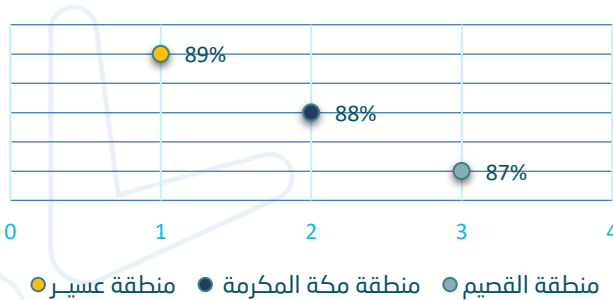
يوضح الشكل تصنيفات الجمعيات الأهلية الحاصلة على أعلى الدرجات لمتوسط درجة الحوكمة. حيث استحوذ تصنيف التأييد والمؤازرة على المرتبة الأولى بنسبة 81%، يليه في المرتبة الثانية تصنيف الخدمات الاجتماعية بنسبة 80%، وأخيراً تصنيف منظمات دعم العمل الخيري بنسبة 79%.

## نتائج مؤشرات معيار الامتثال والالتزام

تشير نتائج الجدول التالي إلى متوسط نتائج الحوكمة للجمعيات الأهلية وفقاً لمؤشرات معيار الامتثال والالتزام والذي يوضح النتائج بناء على المناطق الإدارية.

المنطقة	نتائج مؤشرات معيار الامتثال والالتزام	اللائحة الأساسية للجمعية	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	الفروع والمكاتب	التقارير	الأنظمة السارية في المملكة	الأنشطة والفعاليات	الإيرادات والمصرفيات والتملكات	الوثائق والسجلات اللجان	تكوين
منطقة عسير	89%	99%	69%	84%	100%	79%	76%	98%	97%	88%	95%
منطقة مكة المكرمة	88%	98%	82%	80%	99%	75%	72%	97%	97%	83%	94%
منطقة القصيم	87%	97%	74%	84%	99%	57%	84%	98%	98%	84%	94%
منطقة نجران	87%	97%	61%	80%	100%	79%	82%	96%	98%	86%	96%
منطقة الباحة	87%	97%	67%	84%	100%	64%	77%	98%	99%	87%	98%
منطقة جازان	86%	97%	76%	80%	99%	62%	70%	99%	95%	85%	95%
منطقة الحدود الشمالية	86%	90%	66%	82%	100%	66%	82%	97%	96%	83%	95%
منطقة تبوك	82%	99%	65%	70%	99%	62%	62%	98%	97%	75%	94%
منطقة حائل	82%	98%	56%	74%	100%	59%	65%	98%	98%	80%	92%
منطقة الرياض	81%	90%	68%	81%	95%	50%	65%	95%	96%	82%	95%
منطقة المدينة المنورة	79%	98%	60%	78%	99%	38%	49%	97%	98%	76%	95%
المنطقة الشرقية	79%	87%	71%	67%	98%	46%	50%	97%	94%	83%	94%

متوسط درجة الحوكمة وفقاً لمؤشرات معيار الامتثال والالتزام



يوضح الشكل المناطق الحاصلة على أعلى الدرجات لمتوسط درجة الحوكمة في مؤشرات معيار الامتثال والالتزام.

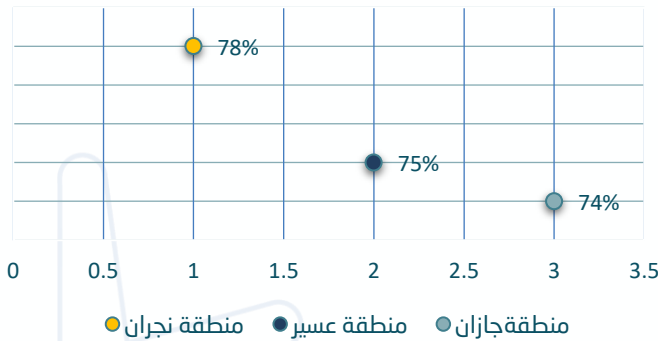
حيث حصلت منطقة عسير على المرتبة الأولى بنسبة 89%، تليها منطقة مكة المكرمة في المرتبة الثانية بنسبة 88%، وفي المرتبة الثالثة منطقة القصيم بنسبة 87%.

## نتائج مؤشرات معيار الشفافية والإفصاح:

الجدول التالي يشير إلى نتائج متوسط نتائج الحوكمة للجمعيات الأهلية وفقاً لمؤشر الشفافية والإفصاح والذي يوضح النتائج بناء على المناطق الإدارية.

المنطقة	نتائج مؤشرات معيار الشفافية والإفصاح	اللائحة والأنظمة	بيانات القائمين على الجمعية	بيانات الجمعية	أهداف وبرامج الجمعية	القوائم المالية	النموذج الشامل
منطقة نجران	78%	93%	81%	71%	71%	65%	84%
منطقة عسير	75%	88%	78%	67%	79%	51%	82%
منطقة جازان	74%	80%	81%	74%	76%	43%	89%
منطقة الحدود الشمالية	73%	81%	73%	76%	78%	45%	87%
منطقة القصيم	73%	85%	80%	76%	74%	43%	81%
منطقة مكة المكرمة	72%	84%	81%	71%	74%	45%	79%
منطقة الباحة	71%	89%	80%	62%	75%	34%	84%
منطقة الرياض	69%	79%	75%	65%	71%	42%	79%
منطقة الجوف	69%	74%	75%	69%	71%	41%	85%
المنطقة الشرقية	67%	85%	70%	62%	70%	40%	76%
منطقة تبوك	61%	68%	59%	50%	55%	52%	79%
منطقة المدينة المنورة	61%	82%	71%	49%	57%	37%	71%
منطقة حائل	58%	70%	63%	50%	55%	46%	65%

متوسط درجة الحوكمة وفقاً لمؤشرات معيار الشفافية والإفصاح



يوضح الشكل المناطق الحاصلة على أعلى الدرجات لمتوسط درجة الحوكمة وفقاً لمؤشرات معيار الشفافية والإفصاح.

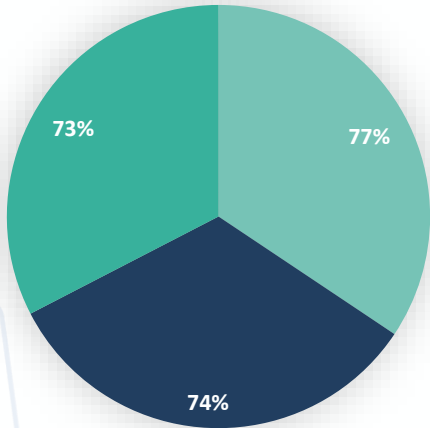
حيث حصلت نجران على المرتبة الأولى بنسبة 78%، تلتها منطقة عسير في المرتبة الثانية بنسبة 75%، وفي المرتبة الثالثة جازان بنسبة 74%.



## نتائج مؤشرات معيار الشفافية والإفصاح بحسب تصنيف الجمعيات:

في هذا الجدول تم رصد متوسط نتائج مؤشرات معيار الشفافية والإفصاح بحسب تصنيف الجمعيات في مختلف مناطق المملكة.

النموذج الشامل	القوائم المالية	أهداف وبرامج الجمعية	بيانات الجمعية	بيانات القائمين على الجمعية	اللائحة والأنظمة	التصنيف
82%	50%	72%	81%	79%	99%	التأييد والمؤازرة
84%	50%	76%	70%	79%	88%	الخدمات الاجتماعية
81%	52%	74%	68%	80%	87%	منظمات دعم العمل الخيري
77%	40%	70%	79%	79%	92%	الثقافة والترفيه
82%	39%	77%	75%	79%	83%	الصحة
81%	42%	72%	69%	76%	81%	التنمية والإسكان
68%	30%	71%	74%	74%	83%	التعليم والأبحاث
87%	42%	66%	61%	72%	78%	منظمات الدعوة والإرشاد والتعليم الديني وخدمة ضيوف الرحمن
58%	35%	57%	61%	67%	67%	البيئة
67%	30%	57%	60%	65%	68%	الروابط المهنية



يوضح الشكل تصنيف الجمعيات الحاصلة على أعلى الدرجات لمتوسط درجة الحوكمة في الشفافية والإفصاح.

حيث كانت المرتبة الأولى لتصنيف التأييد والمؤازرة بنسبة 77%، يليه تصنيف الخدمات الاجتماعية في المرتبة الثانية بنسبة 74%، وفي المرتبة الثالثة تصنيف منظمات دعم العمل الخيري بنسبة 73%.

- التأييد والمؤازرة
- الخدمات الاجتماعية
- منظمات دعم العمل الخيري



# الفصل الرابع:

• التوصيات

## التوصيات



استهدف المشروع عمل زيارات تقييم ميدانية لجميع الجمعيات الأهلية القائمة في المملكة العربية السعودية وذلك لتقييم مدى التزام الجمعيات بمعايير الالتزام والامتثال ومعايير الشفافية والإفصاح وذلك وفق نماذج إلكترونية ومن خلال فريق مقيمين مؤهلين في مختلف مناطق المملكة.

وبناء على ذلك تم زيارة 1,735 جمعية أهلية وفق خطة العمل المعتمدة وأصدرت تقريراً لكل جمعية حول واقع التزامها بمعايير الحوكمة المعتمدة.

ووفقاً لنتائج الزيارات للحوكمة وتحليل كامل مخرجات المشروع، توصل المركز إلى أبرز التوصيات وأهمها والتي ستساهم في الوصول إلى الهدف المطلوب من المبادرة وتحقيق أهداف القطاع غير الربحي.

### حيث قُسمت هذه التوصيات إلى ثلاث نقاط رئيسة وهي:

1. توصيات معايير الحوكمة المعتمدة وتطويرها.
2. توصيات تنفيذ الزيارات الميدانية الخاصة بتقييم الجمعيات الأهلية.
3. توصيات تمكين الجمعيات الأهلية ورفع قدرتها.



## معايير الحوكمة:

- إعادة تطوير معايير الحوكمة يعزز من رفع كفاءة وفعالية أداء الجمعيات الأهلية.
- تفعيل منصة مكين لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية وتعزيزها بالأدوات والمعايير وأفضل الممارسات.
- تفعيل منصة الإفصاح للبيانات وتحديثها بالبيانات واعتمادها كمرجع رئيسي.
- يتم العمل لمدة أربع سنوات بالمعايير المعتمدة حاليًا للجمعيات الأهلية القائمة ومتى ما وصلت لمرحلة النضوج الكامل يتم الانتقال من مرحلة التقييم المبني على وجود المعايير إلى مرحلة تطبيق وممارسة وفاعلية هذه المعايير في تحقيق أهداف الجمعيات.
- تحفيز وإلزام الجمعيات الأهلية لإدراج برامج التثقيف ونشر المعرفة المتخصصة في مجالات الحوكمة ضمن الأجندة الرئيسية لها.
- المراجعة والتطوير المستمر للمعايير والمؤشرات لزيادة فاعليتها بما يتناسب مع الجمعيات الأهلية.
- تشجيع الجمعيات الأهلية الناشئة على استيعاب معايير الحوكمة ضمن مرحلة البناء والتأسيس وإرساء قواعدها لتكون ثقافة مؤسسية متجذرة.
- استمرار توعية الجمعيات الأهلية بمؤشر مكافحة جرائم غسل الأموال وتمويل الإرهاب مع بيان أفضل الممارسات لهذا المؤشر وفق التصنيف الأخير المعتمد في تقرير مجموعة العمل المالي FATF للقطاع غير الربحي.
- دعوة الجمعيات الأهلية المتخصصة في التطوير والمهتمين بالقطاع غير الربحي إلى إنشاء مجموعات متخصصة ومجتمع للممارسين وإعداد نماذج للسياسات واللوائح لمساندة الجمعيات المتعثرة في تقييم الحوكمة.
- تشجيع الجمعيات الأهلية الحاصلة على تقييم متميز في معايير الحوكمة على نشر تجربتها.
- التحديث المستمر للمعايير لمواكبة ما قد يستجد من تنظيمات وتعاميم وأنظمة وتشريعات ذات علاقة.

## تنفيذ الزيارات:

- تفعيل الرقابة والإشراف على الجمعيات الأهلية وإيجاد آلية لتحديث البيانات بشكل مستمر.
- استحداث أداة تتيح للجمعيات الأهلية التقييم الذاتي لمعايير الحوكمة، مما يسهم في رفع مستواها وتحديد مجالات فرص القوة وفرص التحسين بشكل فعال.
- تطوير المدخلات المطلوبة في نموذج الإفصاح (النموذج الشامل).
- استحداث آلية لتأهيل المقيمين لعمل زيارات التقييم وإصدار اعتماد رسمي لهم من قبل الوزارة وفق الشروط والضوابط المحددة وتأهيل عدد كافي من المقيمين في مختلف مناطق المملكة.
- دعوة الجمعيات الأهلية إلى نشر ممارسات الحوكمة لتعزيز الشفافية والإفصاح وإبراز دور الجمعيات الأهلية في خدمة المجتمع وأهمية الدور الذي تقوم به بهدف تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية عن القطاع غير الربحي.

## تمكين الجمعيات الأهلية:

- التوجه نحو الشراكة المجتمعية التي تعزز من روح التعاون بين الجمعيات الأهلية والجهات ذات العلاقة في المجالات التي تساهم في ابتكار العديد من الحلول وتوفير العديد من الخدمات بجودة عالية.
- إنشاء قاعدة بيانات موحدة مبنية على معايير جودة عالية تعمل من خلال الربط الإلكتروني بين جميع الجمعيات الأهلية بالمملكة بهدف التأكد من دقة وفرز المستفيدين الأشد حاجة ورصد جميع المساعدات التي يتلقاها المستفيدين.
- لتحسين خدمات الجمعيات والارتقاء بخدماتها المقدمة يفضل إشراك المستفيدين في تطوير مبادرات تكفل لهم الحياة الكريمة التي يتطلعون إليها، وتعكس الاحتياجات المختلفة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية.
- بناء نظام لإدارة الجمعيات الخيرية يتوافق مع معايير الحوكمة الخاصة بالجمعيات الأهلية، ويسهم النظام في تطوير أسس العمل المشترك القائم على الشفافية والإفصاح وزيادة تحسين جودة العمل في الجمعية.

- تطوير الوعي المجتمعي لدور الجمعيات وأهميتها لتعظيم الاستفادة مما هو متاح ومتوفر لتحقيق التنمية وتحسين الحياة.
- وضع خطط استباقية للأزمات من خلال التخطيط المبني على استراتيجية إدارة المخاطر الطارئة أو المتوقعة مع أهمية تجهيز فريق داخل الجمعيات قادر على دراسة المخاطر المحتملة وتطبيق معايير الجودة في التصدي لها.
- إبراز الفرص الوظيفية الملائمة في الجمعيات الأهلية لاستقطاب الكوادر الوطنية في مختلف مناطق المملكة وبيان مساهمة القطاع في خلق فرص وظيفية متنوعة.
- نشر ثقافة العمل الخيري وغرس مفهومه والتوعية بأهميته ودوره في التنمية الاجتماعية والاقتصادية وأثره في توفير فرص العيش الكريم للأسر المحتاجة.
- حث الجمعيات الأهلية على تدريب أعضائها ومنسوبيها وتأهيلهم في الحوكمة وإدارة المشاريع.
- توجيه الجمعيات الأهلية ودعمها لاستخدام التقنية في تعاملاتها لما في ذلك من تطوير لأداء أعمالها والتفاعل المستمر مع المستفيدين
- التحديث المستمر لمتطلبات الحوكمة لمواكبة ما قد يستجد من تنظيمات وتعاميم وأنظمة وتشريعات ذات علاقة.
- دعوة الجمعيات الأهلية إلى الاهتمام باستقطاب المختصين والممارسين في مجال الحوكمة وتعزيز قدرات فريق العمل لديها بهدف ترشيد الأداء ومساندتها في مجال الحوكمة.

