

مَجَلَّةُ الشَّرْعِ وَالدراسَاتِ الإِسْلَامِيَّةِ

فصلية علمية محكمة تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

حوكمة المؤسسات الخيرية «تجربة المملكة المتحدة نموذجاً»

د. مزنة عدنان القادري

كلية الشريعة والدراسات الإسلامية
جامعة الكويت

مجلس
النشر العلمي



جامعة الكويت
KUWAIT UNIVERSITY

P-ISSN: 1029-8908

E-ISSN: 2960-1479

العدد ١٤١ - السنة ٤٠

ذو الحجة ١٤٤٦ هـ - يونيو ٢٠٢٥ م

البحث الثالث

حوكمة المؤسسات الخيرية «تجربة المملكة المتحدة نموذجاً»

الدكتورة / مزنة عدنان القادري
أستاذ مساعد بقسم الفقه المقارن والسياسة الشرعية
في كلية الشريعة بجامعة الكويت

للاستشهاد:

القادري، مزنة عدنان. (٢٠٢٥). حوكمة المؤسسات الخيرية: «تجربة المملكة المتحدة نموذجاً». مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، ٤٠ (١٤١)، ٨٧-١٢٤.
<https://doi.org/10.34120/jsis.v40i141.71>

To cite:

Alqaderi, M. A. (2025). Governance (Legislation Assessment) of Charitable Institutes, Using the UK as a Case Study. *Journal of Sharia and Islamic Studies*, 40(141), 87-124.
<https://doi.org/10.34120/jsis.v40i141.71>

حوكمة المؤسسات الخيرية «تجربة المملكة المتحدة نموذجاً»

د. مزنة عدنان القادري*

تاريخ الاستلام: ديسمبر/ ٢٠٢٢

تاريخ الإجازة: يناير/ ٢٠٢٣

ملخص البحث

فكرة البحث هي نقل تجربة المملكة المتحدة في حوكمة المؤسسات الخيرية، متمثلة في مبادئ مفوضية العمل الخيري لإنجلترا وويلز The Charity Commission for England and Wales والمنظمة الخاصة بكوند حوكمة العمل الخيري Charity Governance Code. واكتسب هذا **البحث أهميته** من أن قطاع المنظمات غير الربحية يعد سابع أكبر اقتصاد في العالم، ومن أهم ركائز تطوير المؤسسة المالية هو الالتزام بمبادئ الحوكمة، لتعزيز الأداء المالي لها وتحقيق القدر الأكبر من المصلحة، وتعد المملكة المتحدة من أوائل الدول الرائدة في تطبيق مبادئ الحوكمة مما يدعو للإفادة من تجربتها. وتكمن **مشكلة البحث** في تعرّف إطار حوكمة العمل الخيري المطبق في المملكة المتحدة، ومحاولة الإفادة منه في تطوير المؤسسات الخيرية في الكويت والعالم الإسلامي. ويهدف **البحث** إلى إلقاء الضوء على تجربة المملكة المتحدة في حوكمة مؤسسات العمل الخيري من أجل الاسترشاد بها في تحقيق سياسة الإدارة الرشيدة لمؤسسات العمل الخيري في العالم الإسلامي وخاصة الكويت، وذلك من خلال توضيح مبادئ الحوكمة المعمول بها في المملكة المتحدة فيما يتعلق بالمؤسسات الخيرية، ومن ثمّ النظر في توافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية. ودمج البحث بين عدة مناهج: وهي المنهج الاستكشافي، والمنهج المقارن، والمنهج التحليلي الاستقرائي؛ ومن أبرز **نتائج البحث**: بروز دور المملكة

(*) د. مزنة عدنان القادري: حصلت على الدكتوراه في فقه المعاملات، من جامعة أم القرى - مكة المكرمة، عام ٢٠١٦م، والماجستير في الفقه وأصوله، من جامعة الكويت، عام ٢٠٠٩م، والباكالوريوس في الفقه وأصوله، من جامعة الكويت، عام ٢٠٠٧م. تشغل وظيفة أستاذ مساعد في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، قسم الفقه المقارن والسياسة الشرعية في جامعة الكويت، منذ عام ٢٠١٦م. لها ستة بحوث عالمية محكمة.

الاهتمامات البحثية: الاقتصاد الإسلامي، المعاملات المالية، التغذية الطبيعية، الصحة النفسية..

البريد الإلكتروني: Maznah.Alqaderi@ku.edu.kw

حقوق الطبع والنشر محفوظة - مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

المتحدة في تعزيز مفهوم حوكمة المؤسسات الخيرية، وأنها تعتمد على سبعة مبادئ رئيسية، وهي: هدف المؤسسة الخيرية، والقيادة، والنزاهة، والرقابة وإدارة المخاطر وصنع القرار، وفاعلية مجلس الإدارة، والمساواة والتنوع والشمول، والانفتاح والمساءلة والشفافية. **لذلك ترى الباحثة** أهمية توحيد الجهود على الجانبين الشرعي والقانوني للعمل على وضع إطار حوكمة خاص بالمؤسسات الخيرية في الكويت، بما يتناسب مع أحكام الدين الإسلامي والقيم والأعراف ويتمشى مع أهداف العمل الخيري.

الكلمات المفتاحية: القطاع التطوعي، المؤسسات غير الربحية، مفوضية العمل الخيري، بريطانيا العظمى.

Governance (Legislation Assessment) of Charitable Institutes, Using the UK as a Case Study

*Dr. Mizna Adnan Alqaderi**

Submitted Date: Dec. 2022

Accepted Date: Jan. 2023

Abstract

The main idea of the present study is to share the practice of the UK in the field of "Charities Governance" embodied in the principles of (CCEW) and (CGC) organisation. **This study is significantly important** considering the fact that the principles of governance is a main pillar of financial institutions development: it aims at enhancing their financial performance and the greatest deal of interest. In this regard, the UK was a pioneering country in applying the principles of governance and therefore became a good and beneficial example to other countries. **The problematics raised in this study** is to unveil the framework of charity governance adopted by the UK, and the way to use it for developing charities in Kuwait as in the Muslim world. **The study aims** at conveying the experience of the UK as an example of success in the field of "Charities Governance". For this purpose, I focused on the principles of charities governance adopted by the UK, and to what extent they comply with the regulations of Sharia. I combined **different research methods** as follows; the exploratory method, the comparative method, and the inductive analytical method. As part of the **main findings**, the present study highlights the role of

(*) Assistant Professor in Comparative Jurisprudence & Islamic Law, College of Sharia'a & Islamic Studies- Kuwait University.
E-mail: Maznah.Alqaderi@ku.edu.kw

the UK in fostering the concept of “Charities Governance” embodied in seven major principles, namely; organisational purpose, leadership, integrity, decision-making, risk and control, board effectiveness, equality, diversity and inclusion, openness, accountability and transparency. **The researcher suggests** to unify efforts to work on setting a governance framework for charitable institutions in Kuwait, in line with the provisions of Sharia and charity’s objectives.

Keywords: Volunteer Sector, Non-Profitable Foundations, Charity Commission, Great Britain.

مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف النبيين والمرسلين، وعلى آله الطيبين الطاهرين، وأصحابه الغر الميامين، وبعد:

يتراءى للعيان تزايد الاهتمام الدولي بممارسات الحوكمة والتوسع في تطبيق مبادئها، وذلك من أجل تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات، ولا يخفى أن واقع تطبيقها في الدول العربية بشكل عام يعد حديث العهد على الرغم من الجهود المبذولة في السنوات الأخيرة، فهي ما زالت في بداية الطريق نحو الممارسة السليمة لها كما هي الحال في الدول المتقدمة التي تمارس الحوكمة بشكل موسع وأكثر تطوراً.

وعلى الرغم من أن هذا الاهتمام يصب بالدرجة الأولى باتجاه المؤسسات الربحية إلا أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات غير الربحية لا يقل أهمية عنها، لما له من دور في استدامة المؤسسة واستمرارها في تقديم خدماتها، وهذا من صميم مقاصد الشريعة في عقود التبرعات.

ومما يدل على أهمية المؤسسات الخيرية هو أن ميثاق الأمم المتحدة يسمح بوجود المنظمات الخيرية كمؤسسات استشارية في الهيئة باعتبارها عنصراً مهماً في المحافل الدولية^(١)؛ كما يبرز دور المؤسسات الخيرية في سد الفجوة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص؛ إذ تعد مصدراً للتوازن الاقتصادي، خاصة أن وصول مؤسسات العمل الخيري أيسر وأمرن للفئات المحتاجة من المساعدات الحكومية.

ومن هنا كانت هذه الدراسة، وبالله نستعين.

أهمية البحث:

اكتسب هذا البحث أهميته من عدة أمور، يمكن إجمالها في الآتي:

١ - يشكل قطاع المنظمات غير الربحية سابع أكبر اقتصاد في العالم، بما يقدر بنحو

(١) لقد جاء في البند ٦ (٦،٢ / و) من نشرة مكتب الأمم المتحدة للشراكات ما نصه: «تيسير مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني والقيادات الخيرية في أعمال منظومة الأمم المتحدة، بطرق منها عقد اجتماعات لتعزيز الحوار والتواصل مع كيانات الأمم المتحدة ذات الصلة بشأن فرص إقامة الشراكات والإستراتيجيات والسياسة العامة».

<https://www.un.org/ar/partnerships/>، تم الرجوع إليه في ٢٧ / ١٢ / ٢٠٢٢ م، س ١٥:٠٠.

- ٢,٢ ترليون دولار أمريكي^(١)، والذي يعد جزءاً من الاقتصاد الاجتماعي، مما يستدعي مزيداً من الاهتمام والحرص على تطويره واستدامته.
- ٢ - دور الحوكمة في تطوير المؤسسات الخيرية وتعزيز الأداء المالي لها لتحقيق أكبر قدر ممكن من المصلحة.
- ٣ - كون المملكة المتحدة أول الدول الرائدة في تطبيق مبادئ الحوكمة، وقد تطور مفهوم الحوكمة فيها بحيث صار جزءاً من ثقافة إدارة المؤسسات، ومن ثم الاستفادة من تجربتها.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في الحاجة الملحة إلى تطوير مؤسسات العمل الخيري في الكويت والعالم الإسلامي أجمع من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة التي آتت أكلها، كنموذج حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة متمثلاً في مبادئ مفوضية العمل الخيري لإنجلترا وويلز (The Charity Commission for England and Wales) والمنظمة الخاصة بكود حوكمة العمل الخيري (Charity Governance Code).

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة عبر السؤالين الآتيين:

ما هو إطار حوكمة العمل الخيري المطبق في المملكة المتحدة؟ وهل يمكن الاستفادة منه في تطوير المؤسسات الخيرية في الكويت والعالم الإسلامي؟

هدف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في نقل تجربة المملكة المتحدة في حوكمة مؤسسات العمل الخيري من أجل تبادل الخبرات والاسترشاد بها في تحقيق سياسة الإدارة الرشيدة لمؤسسات العمل الخيري في الكويت والعالم الإسلامي إن أمكن ذلك.

الدراسات السابقة وما يضيفه البحث إليها:

في حدود اطلاع الباحثة فإنها لم تقف على دراسة أكاديمية متخصصة في حوكمة المؤسسات الخيرية من خلال نموذج المملكة المتحدة، إلا أنها وجدت بعض المؤلفات الاسترشادية:

(١) في ٢٠١٦م. ينظر: تنظيم القطاع غير الربحي، كينيث ديبيل، ٢.

- ١ - من قسّمات التجربة البريطانية في العمل الخيري والتطوعي، بدر ناصر المطيري، كتاب مطبوع من الأمانة العامة للأوقاف- الكويت، ١٩٩٤م.
 - ٢ - جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات، دراسة حالة: المملكة المتحدة البريطانية، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا، للباحثة حسينة تريش، بحث منشور في مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ع٥، الجزائر، ٢٠١٥م.
 - ٣ - تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية- دراسة حالة: جمعية النور الخيرية في قطاع غزة، كمال عبد الرحمن مصطفى، رسالة ماجستير، جامعة القدس، ٢٠١٩م.
 - ٤ - مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في منظمات العمل التنموي بقطاع غزة، حسن خميس السعدوني وإياد عبدالجواد الدريملي، بحث منشور في مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، م٢٢، ع١، غزة، ٢٠٢٠م.
 - ٥ - حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية - دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمدينتي الرياض والدمام، جميلة بنت محمد الخالدي، بحث منشور في مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، م١، ع٢، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢١م.
- ويلاحظ في الدراسة الأولى أنها تناولت تجربة العمل الخيري في بريطانيا بشكل عام، في حين تناولت الدراسة الثانية الأطر القانونية لحكومة الشركات الربحية في بريطانيا وغيرها من الدول السابقة؛ أما الدراستان الثالثة والرابعة فقد تناولتا تجربة قطاع غزة، واختصت الدراسة الخامسة بالجمعيات الأهلية في مدينتي الرياض والدمام.
- ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:**

يختلف هذا البحث ويتميز عن الدراسات السابقة في إبرازه وتوضيحه لإطار الحوكمة المعمول به في المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة تحديداً لكونها سابقة في إرساء أطر الحوكمة، وبحث مدى إمكانية الاسترشاد به في وضع مبادئ حوكمة خاصة بالمؤسسات الخيرية في الكويت والعالم الإسلامي.

حدود البحث:

يقتصر البحث على توضيح نموذج المملكة المتحدة في حوكمة المؤسسات الخيرية تحديداً من خلال إطار الحوكمة الخاص بـ (مفوضية العمل الخيري لإنجلترا وويلز) ومبادئ منظمة (كود حوكمة العمل الخيري)، ومدى ملاءمة هذا النموذج لأحكام الشريعة الإسلامية وطبيعة العمل الخيري في الكويت.

منهج البحث:

اتبعت الباحثة المنهج الاستكشافي وذلك بتسليط الضوء على خصوصية الحوكمة في نموذج المملكة المتحدة، والمنهج المقارن في تلمس الخصوصية والروابط المشتركة، وأخيراً المنهج التحليلي والاستقرائي في دراسة هذا النموذج والمبادئ التي اعتمد عليها في حوكمة المؤسسات الخيرية.

خطة البحث:

اقتضت طبيعة الدراسة أن تقسم إلى مقدمة وأربعة مباحث، على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفهوم الحوكمة.
- المبحث الثاني: مشروعية الحوكمة.
- المبحث الثالث: أهداف حوكمة المؤسسات الخيرية.
- المبحث الرابع: حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة.
- الخاتمة: وتحتوي على النتائج والتوصيات.

والله ولي التوفيق.

المبحث الأول مفهوم الحوكمة

الحوكمة (Governance) مصطلح حديث المبني، غاب معناه عن كثير من الناس، مما ناسب توضيح المراد به من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية بعد بيان نشأته، وذلك في ثلاثة مطالب.

المطلب الأول نشأة مصطلح (الحوكمة)

الحوكمة ترجمة للفظة الإنجليزية (Governance)، والتي اختلف في جذورها فمنهم من قال إنها تمتد إلى اللغة اليونانية (Kubernan) المستخدمة في القرن الثالث عشر وتعبّر عن قدرة ربان السفينة على قيادتها وسط الأعاصير والدفاع عنها ضد الأخطار^(١)، ثم استعملت في اللغة اللاتينية بالمعنى نفسه في بداية القرن الرابع عشر بلفظة (Gubernare)^(٢)، وبعدها استخدمها المؤرخون الإنجليز في القرون الوسطى بلفظة (Governance) لوصف آليات التنظيم والتسيير للمنظمات بهدف تحصيل الضرائب.

ومنهم من ذكر أن أول ظهور لها هو في اللغة الفرنسية في القرن الثاني عشر بلفظة (Gouvernance) كمفهوم تقني يتعلق بإدارة الباي (Baile) أي حكام المقاطعات^(٣).

أما ظهور مفهوم حوكمة الشركات (Corporate Governance) في الواقع المؤسسي المعاصر فيرجع إلى تعرض العالم إلى عدد من الأزمات المالية والاقتصادية التي شهدتها بعض الدول المتقدمة والنامية، ويرجع السبب الرئيسي فيها إلى استئراء الفساد الإداري والمالي والذي طال العديد من المؤسسات العملاقة والتي كانت قد اشتهرت بالنزاهة، مما أدى إلى تزايد المطالبات من الأفراد والهيئات الدولية بوضع مجموعة من الضوابط والمبادئ المهنية والأخلاقية بهدف تحسين الرقابة والمصادقية وتحقيق الثقة في المعلومات الواردة في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات^(٤).

(١) ينظر: جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات، تريش، ص ٣٣٣.

(٢) ينظر: الحوكمة في المصارف من منظور إسلامي، الأسود، ص ١١٧.

(٣) ينظر: الديمقراطية كآلية لتجسيد الحكم الراشد في الجزائر، دحماني، ص ٤٢. نقلاً عن: Defarge Philippe Moreau, La gouvernance, (France: 2003: P 5).

(٤) ينظر: انعكاس حوكمة الشركات، قديري وسعداني ونيني، ص أ.

وقد تعزز ظهور مصطلح الحوكمة مع تقرير البنك الدولي عام ١٩٨٩ م حول تحقيق التنمية ومكافحة الفساد في الدول الإفريقية^(١)؛ في حين يعد أول اعتراف دولي من الجهات الرسمية بهذا المصطلح سنة ١٩٩٩ م من خلال التقرير الذي أصدرته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان «مبادئ حوكمة المؤسسات»^(٢).

المطلب الثاني تعريف (الحوكمة) لغةً

بدأ استعمال مصطلح حوكمة في اللغة العربية كترجمة للفظ (Governance) في بداية سنة ٢٠٠٠ م مع اختلاف في الآراء، ثم أصدر مجمع اللغة العربية في ٢٠ مايو ٢٠٠٣ م اعتماده لهذا المصطلح وذلك في بيان له، وقد جاء فيه: «في رأينا أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة مبنية ومعنى، فهي أولاً: جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر والوزن، وهي ثانياً: تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي، وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها، واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديداً إلى الثروة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث»^(٣).

والحوكمة فوعلة من حَكَم، وهي كما قال ابن فارس: أصل واحد وهو المنع^(٤). فمنه الحُكْم: وهو المنع من الظلم والقضاء بالعدل، قال الأصمعي: أصل الحوكمة رد الرجل عن الظلم.

وَحَكَمَ فلان عن الشيء أي رجع، وَحَكَمْتُ فلاناً تحكيماً: منعتُه عما يريد ورددته. وتقول العرب: حَكَمَ اليتيم كما تحَكَّم ولدك، أي امنعه من الفساد وأصلحه كما تصلح ولدك وكما تمنعه من الفساد.

والحكمة: تمنع من الجهل، يقول جرير: بني حنيفة أحكموا سفهاءكم، أي: امنعوه من التعرض.

(١) ينظر: الإصلاح التنظيمي والمؤسسي، العلواني، ص ٦.

(٢) ينظر: انعكاس حوكمة الشركات، قديري وسعداني ونيبي، ص أ.

(٣) حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، يوسف، ص ١٢٢.

(٤) مقاييس اللغة، ابن فارس، مادة (حكم)، (٩١/٢).

ومنه سميت حكمة اللجام: لأنها ترد الدابة، وتمنعها من كثير من الجهل^(١).

من هذا يتضح أن المعنى اللغوي للفظة الحوكمة يتسق مع معناها الاصطلاحي، فمبادئ الحوكمة تمنع كل ظلم وفساد قد يقع من أحد المنتسبين للمؤسسة بأصحاب الحقوق، وسيأتي بيانه في المطلب الآتي:

المطلب الثالث

تعريف (الحوكمة) اصطلاحاً

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مصطلح حوكمة الشركات (Corporate Governance) بأنها: النظام الذي يوجه أعمال الشركة ويضبطها؛ إذ يصف الحقوق والواجبات ويوزعها بين مختلف الأطراف في الشركة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، وأسس المتابعة لتقييم الأداء ومراقبته^(٢).

وعلى هذا فإن حوكمة الشركات يقصد بها مجموعة القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء، بالإضافة إلى نزاهة قوائم الشركات من خلال الرقابة الداخلية والخارجية^(٣).

ومن ثم فإن المراد بحوكمة المؤسسات الخيرية هي القوانين المتعلقة بمراقبة وإدارة وقيادة المؤسسة الخيرية، من أجل تحقيق مصالح جميع الأطراف المتعلقة بها ومنع استغلالها أو توظيفها في تحقيق أغراض أخرى^(٤).

ومن المرادفات لمصطلح الحوكمة: الحكامة، والحاكمية المؤسسية^(٥)، والحكمانية، والإدارة الحكيمة^(٦) أو الرشيدة^(٧).

(١) ينظر: تهذيب اللغة، الأزهري، مادة (حكم)، (٤ / ٦٩-٧٠)؛ ومقاييس اللغة، ابن فارس، مادة (حكم)، (٩١ / ٢).

(٢) European Central Bank: Annual Report 2004 (Frankfurt: 2005), P. 219.

(٣) ينظر: حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، الصلاحيات، ص ٤١-٤٢.

(٤) ينظر: مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة، العتيبي، ص ٦٦.

(٥) ينظر: حوكمة الأوقاف، الصلاحيات، ص ٤٦.

(٦) ينظر: الحوكمة وتطبيقاتها على التدقيق والرقابة الشرعية، بن عيسى، ص ٣٦.

(٧) ينظر: المرجع السابق؛ وحوكمة الأوقاف، الصلاحيات، ص ٤٦.

المبحث الثاني مشروعية الحوكمة

تقدم بيان أن (الحوكمة) مصطلح حديث المبني، وهو قديم المعنى إلى حد ما، فالحوكمة لها أصل شرعي يتمثل في نظام الحسبة الذي وضع حجر أسسه الهادي الأمين محمد ﷺ، فالحسبة كما عرفها علي الشحود هي: «ولاية دينية يقوم الحاكم بمقتضاها بتعيين من يتولى مهمة الأمر بالمعروف إذا أظهر الناس تركه، والنهي عن المنكر إذا أظهر الناس فعله، صيانة للمجتمع من الانحراف، وحماية للدين من الضياع، وتحقيقاً لمصالح الناس الدينية والدنيوية وفقاً لشرع الله تعالى»^(١)؛ ومن هذا التعريف يتضح لنا العلاقة بين الحسبة والحوكمة، فالحسبة تقوم على المراقبة لجلب المصالح ودرء المفاسد الدينية والدنيوية، ومن مبادئ الحوكمة المراقبة - كما سبق ذكره - من أجل حماية الأموال والحقوق ومنع الفساد والتلاعب، وإن اختصت بالجانب الدنيوي.

ومن مبادئ الحوكمة الشفافية ويعبر عنها بالأمانة، والله تعالى يقول في كتابه الحكيم: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾^(٢)، ويقول: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾^(٣)، فالأمانة أو الشفافية أحد أهم المبادئ التي شدد عليها الإسلام في المعاملات.

وكذلك ممارسة النبي ﷺ لمنهج المراقبة بتمشيهِ في الأسواق لتفقد أحوال الناس ورعاية شؤونهم، فكان ينهى عن الغش والتطفيف في الكيل والميزان، ومن هذا ما رواه أبو هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ مر على صبرة طعام فأدخل يده فيها، فنالت أصابعه بللاً فقال: «ما هذا يا صاحب الطعام؟» قال: أصابته السماء يا رسول الله، قال: «أفلا جعلته فوق الطعام كي يراه الناس؟! من غش فليس مني»^(٤)، فأدخله يده في الطعام إنما هو لتفقد حال البيع والتأكد من أن البائع لا يخفي عيب سلعته عن المشتري، وفي ذلك تأكيد على مبدئين من مبادئ الحوكمة، وهما الرقابة والشفافية.

(١) الحسبة لشيخ الإسلام ابن تيمية، تحقيق: علي بن نايف الشحود، ص ٢.

(٢) [النساء: ٥٨].

(٣) [المؤمنون: ٨].

(٤) أخرجه مسلم في «صحيحه»، كتاب (الإيمان)، باب (قول النبي ﷺ: «من غشنا فليس منا»)، حديث رقم (١٠٢)، عن أبي هريرة رضي الله عنه، ٩٩/١.

ومنه ما روي أن رسول الله ﷺ استعمل عاملاً، فجاءه العامل حين فرغ من عمله، فقال: يا رسول الله، هذا لكم وهذا أهدي لي. فقال له: «أفلا قعدت في بيت أبيك وأمك، فنظرت أيهدى لك أم لا؟» ثم قام رسول الله ﷺ عشية بعد الصلاة، فتشهد وأثنى على الله بما هو أهله، ثم قال: «أما بعد، فما بال العامل نستعمله، فيأتينا فيقول: هذا من عملكم، وهذا أهدي لي، أفلا قعد في بيت أبيه وأمه فنظر: هل يهدى له أم لا؟! فوالذي نفس محمد بيده، لا يغل أحدكم منها شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على عنقه، إن كان بعيراً جاء به له رغاء، وإن كانت بقرة جاء بها لها خوار، وإن كانت شاة جاء بها تيعر، فقد بلغت»^(١)؛ وهنا يتضح مبدأ آخر للحوكمة وهو المساواة والمحاسبة في حال تعارض المصالح، حتى لا يؤثر هذا التعارض على أصحاب المصالح الأخرى.

أيضاً تصريحه ﷺ بمسؤولية صاحب الشأن -مهما كانت رتبته- بحسن التعهد والمراقبة والمساءلة، وذلك من أجل إقامة الحق وضبط السلوكيات وتعزيز الأداء، فقال: «كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته، الإمام راع ومسئول عن رعيته، والرجل راع في أهله وهو مسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته»^(٢).

ثم إنَّ نظام الحسبة تطور على يد الخليفة الراشد عمر بن الخطاب رضي الله عنه مع توسع رقعة الدولة الإسلامية، فعُيِّن المحتسبين والمفتشين لمراقبة الأسواق والعُمَل، من أجل الاطمئنان على حسن سير الأمور وتأديب المخالفين. وبهذا يتضح أن ممارسة الحوكمة مشروع في الدين الإسلامي، وأنه مما يتوصل به لتحقيق المصالح ودرء المفاسد في الدنيا والآخرة.

(١) أخرجه البخاري في «صحيحه»، كتاب (الأيمن والنذور)، باب (كيف كانت يمين النبي ﷺ)، حديث رقم (٦٦٣٦)، عن أبي حميد الساعدي رضي الله عنه، ١٣٠/٨، واللفظ له؛ ومسلم في «صحيحه»، كتاب (الإمارة)، باب (تحريم هدايا العمال)، رقم الحديث (١٨٣٢)، عن أبي حميد الساعدي رضي الله عنه، ٣/١٤٦٣.

(٢) أخرجه البخاري في «صحيحه»، كتاب (الجمعة)، باب (الجمعة في القرى والمدن)، حديث رقم (٨٩٣)، عن ابن عمر رضي الله عنهما، ٥/٢، واللفظ له؛ ومسلم في «صحيحه»، كتاب (الإمارة)، باب (فضيلة الإمام العادل، وعقوبة الجائر، والحث على الرفق بالرعية، والنهي عن إدخال المشقة عليهم)، رقم الحديث (١٨٢٩)، عن ابن عمر رضي الله عنهما، ٣/١٤٥٩.

المبحث الثالث

أهداف حوكمة المؤسسات الخيرية

لا تقل أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الخيرية عنها في الشركات والمؤسسات الربحية؛ لأنها تسعى إلى الحفاظ على استقرار المؤسسة وحماية أموالها، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- حماية أصول المؤسسة الخيرية وأموالها، وضمان استمرارها ونموها.
- الحرص على وفاء المؤسسة الخيرية برسالتها وأهدافها.
- تحديد إستراتيجية عمل المؤسسة والمساهمة في تطويرها لتحقيق الحد الأقصى من رؤيتها وأهدافها.
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي مما يحفظها من التعرض لمخاطر الأزمات والتعرض للإفلاس أو الإغلاق.
- الوضوح والدقة والشفافية في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسة الخيرية مما يشجع على جذب المتبرعين وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة.
- تعزيز الرقابة على المؤسسة الخيرية، وجعل هذه المبادئ بمثابة نقطة المساءلة النهائية عن أفعال المؤسسة وأعمال موظفيها والقائمين عليها^(١).

(١) ينظر: الحوكمة وتطبيقاتها، بن عيسى، ص ٧٣-٧٦؛ وحوكمة الأوقاف، الصلاحات، ص ٤٧-٥١؛ ودور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، د. سليمان، ص ٣١.

المبحث الرابع حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة

للمملكة المتحدة دور رائد في تعزيز مفهوم الحوكمة وتطويره، بل وكذلك في تشكيل نموذج فعّال لحوكمة المؤسسات الخيرية، وهذا ما سيتم التعرض له من خلال المطلبين الآتيين:

المطلب الأول سبب اختيار المملكة المتحدة

تعدُّ المملكة المتحدة أول دولة في الاتحاد الأوروبي تصدر تشريعاً يشجع على التطبيق الاختياري للممارسة الرشيدة لحوكمة الشركات، كما أنها من أوائل الدول الرائدة في إرساء الأطر القانونية والمؤسسية لحوكمة الشركات وتوفير المناخ المناسب لها؛ فقد بذلت جهوداً واضحة في تشجيع المؤسسات على تبني مبادئ الحوكمة بشكل موسع مما أسهم في تطوير الأداء المالي والإداري لهذه المؤسسات^(١).

فبسبب المشكلات المالية التي ترتبت على إخفاء بعض الشركات لمعلومات في القوائم المالية المقدمة للمستثمرين سعت بورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية (Financial Reporting Council) أو ما يعرف اختصاراً بـ(FRC) وجهات محاسبية أخرى إلى بحث طرق إعادة الثقة من جديد في التقارير المالية للشركات.

وقد اغتنم مجتمع الأعمال في المملكة المتحدة هذه الفرصة لإجراء حوار جدي مفتوح حول موضوع حوكمة الشركات أسفر عنه إصدار تقرير كادبوري (Cadbury Report) عام ١٩٩٢م ويضم ١٩ بنداً هي توصيات وتوجيهات لممارسة الحوكمة الرشيدة للشركات^(٢)، ويعد هذا التقرير من أهم التقارير التي تتناول موضوع حوكمة الشركات في المملكة المتحدة والعالم^(٣).

ويجدر بالذكر، أن هذا التقرير لاقى اعتراضات عديدة عند إصداره بحجة إعاقته لعمليات الشركات، لكن وجد من يصر عليه وينادي بضرورة تطبيقه من أجل الصالح

(١) ينظر: جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات، تريش، ص ٣٣٣.

(٢) Cadbury, Adrian. "Report Of The Committee On: The Financial Aspects Of Corporate Governance" (Great Britain: Burgess Science Press, 1992).

(٣) ينظر: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، د. سليمان، ص ٨٧-٨٨.

العام وإعادة ثقة المساهمين والمستثمرين بالقوائم المالية التي تصدرها الشركات؛ وعلى الرغم من أن التوجيهات التي تبناها التقرير تعد استرشادية وغير ملزمة للشركات المسجلة في بورصة الأوراق المالية بلندن، إلا أن البورصة ترغم الشركات بتحديد مدى التزامها بهذه التوجيهات في تقريرها السنوي^(١).

وفي عام ١٩٩٣م ظهر تقرير روتمان (Rutteman Report)^(٢) الذي أوصى بوجوب تضمين تقارير الشركات المقيدة في البورصة تقريراً عن نظم الرقابة الداخلية التي تطبقها في المحافظة على أصول الشركة^(٣)، ثم تلاه تقرير جرينبري (Greenbury Report) عام ١٩٩٥م الذي أوصى بضرورة إنشاء لجنة المكافآت للنظر في مكافآت ومزايا أعضاء مجلس إدارة الشركات^(٤)، وفي العام نفسه أُسست لجنة هامبل (Hampl Committee) تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن لمراجعة تقرير كادبوري، وقد أصدرت اللجنة تقريرها النهائي في يناير ١٩٩٨م الذي ركز على دور الرقابة الداخلية وضرورة قيام مجلس الإدارة بإجراء تقييم دوري لمدى ملاءمة النظام لنشاط الشركة^(٥).

ونظراً لتعدد التقارير وأهميتها ظهر الكود الموحد (Combined Code) عام ١٩٩٨م والذي اشتمل على جميع توجيهات التقارير الثلاثة السابقة له وتوصياتها^(٦)، وصار هذا

(١) ينظر: حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية، بو عظم وزايد، ص ٥١؛ و دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، د. سليمان، ص ٩٠.

(٢) هو التقرير النهائي لمجموعة (Internal control and financial reporting- guidance for directors of listed companies registered in the UK) الذي نشر في سنة ١٩٩٤م، لكن غالباً يشار إليه باسم (تقرير روتمان).

(٣) Internal control and financial reporting. “guidance for directors of listed companies registered in the UK” (London: 1994) P.1-4.

(٤) Report of a Study Group chaired by Sir Richard Greenbury. “Directors’ Remuneration” (GEE: 1995) P.19-20.

(٥) Stapledon, G.P. “The Hampel Report on Corporate Governance” (Australia: Centre for Corporate Law and Securities Regulation: 1998) P.4-5.

(٦) Financial Reporting Council. “The Combined Code on Corporate Governance” (UK: 2000). P.1.

ويجدر التنبيه بأن هذا الكود يعرف حالياً بـ (The UK Corporate Governance Code)، وقد أطلقت النسخة المعدلة منه في يوليو ٢٠١٨م.

الكود من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن؛ ثم إنَّه عدل عام ٢٠٠٣م ليشمل أفضل ممارسات حوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي تعرضت لها الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠٢م^(١).

وصدر أيضاً في ذات العام-٢٠٠٣م- تقريران لهيجز (The Higgs Report) في حوكمة الشركات ومراجعة دور وفاعلية أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين^(٢)، وتقرير سميث (The Smith Report) المتعلق بحوكمة الشركات وتطوير توجيهات الكود الموحد الخاصة بلجان التدقيق^(٣).

ومن خلال هذا العرض التاريخي الموجز يتضح لنا بشكل جلي أن مفهوم الحوكمة تطور في المملكة المتحدة حتى صار جزءاً من المفهوم السائد للشركات، سواء أكانت مسجلة في بورصة الأوراق المالية بلندن أم لا.

كما يتأكد دور المملكة المتحدة في تعزيز مفهوم الحوكمة والممارسة الرشيدة لها من خلال وجود العديد من المجتمعات المهنية والمنظمات التي تدعم وتدعو إلى الالتزام بهذا المفهوم، فمنها اتحاد مديري الصناديق الاستثمارية، والاتحاد الوطني لصناديق المتقاعدين، والاتحاد البريطاني للمؤمنين، ومجمع المحاسبين في إنجلترا وويلز، ومفوضية العمل الخيري لإنجلترا وويلز، وغيرهم^(٤).

المطلب الثاني

نموذج حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة

من خلال النظر في إطار الحوكمة الخاص بمفوضية العمل الخيري لإنجلترا وويلز

(١) ينظر: جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات، تريش، ص ٣٤١؛ ودور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، د. سليمان، ص ٩١.

(٢) Higgs, Derek. "Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors". (London, The department of trade and industry: 2003). P.5-10.

(٣) FRC- appointed group chaired by Sir Robert Smith. "Audit Committees Combined Code Guidance". (London, FRC: 2003) P.3-5.

(٤) ينظر: جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات، تريش، ص ٣٣٩.

(The Charity Commission for England and Wales)^(١)، ومبادئ الحوكمة المنصوص عليها في منظمة كود حوكمة العمل الخيري (Charity Governance Code)^(٢)؛ يتبين أن نموذج حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة قائم على المبادئ السبعة التالية:

١. هدف المؤسسة الخيرية

المبدأ الأساسي:

يحدد أعضاء مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الخيرية بشكل واضح، مع ضمان تحقيقها بشكل فعال ومستدام بأكثر قدر ممكن من الموارد المتاحة.

الممارسات الموصى بها:

١.١ تحديد هدف المؤسسة:

- أ - يراجع مجلس الإدارة بشكل دوري الأهداف الخيرية للمؤسسة، والبيئة الخارجية التي تحيط وتعمل فيها، وذلك للتأكد من أن المؤسسة الخيرية وأهدافها تظل ذات صلة ونفع.
- ب - يقود مجلس الإدارة عملية تطوير الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق الأغراض الخيرية للمنظمة والموافقة عليها، مع توضيح الآثار والمخرجات والنتائج المرجوة.

٢.١ تحقيق الهدف:

- أ - مساهمة جميع أعضاء المؤسسة الخيرية في توضيح وبيان أثر المؤسسة على النفع العام.
- ب - يقيّم مجلس الإدارة مساهمة وتأثير المؤسسة الخيرية الاجتماعي من خلال قياس النتائج والمخرجات ومراجعتها.

(١) يمكن الاطلاع على الملف الخاص بإطار حوكمة المفوضية بصيغة HTML من خلال الموقع الرسمي للحكومة البريطانية، عن طريق الرابط التالي:

<https://www.gov.uk/government/publications/charity-commission-governance-framework/governance-framework>

تم الرجوع إليه في تاريخ ٣٠/١١/٢٠٢٢ م، س ٣:٣٠ مساءً.

<https://www.charitygovernancecode.org/en>.

(٢)

تم الرجوع إليه في التاريخ السابق ذكره.

٣.١ تحليل البيئة الخارجية والتخطيط للاستدامة:

- أ - يراجع مجلس الإدارة بشكل دوري ومستمر مصادر الدخل ونماذج الأعمال وتأثيرها في تحقيق الأهداف الخيرية، على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- ب - يتدارس أعضاء المؤسسة الخيرية مزايا الشراكة مع المؤسسات الأخرى ومخاطرها أو الاندماج أو الحل، وذلك في حال ما إذا كانت المؤسسات الأخرى تحقق أغراضاً خيرية مماثلة بشكل أكثر فاعلية أو إذا كانت قدرة المؤسسة الخيرية على البقاء غير مؤكدة.
- ج - يقر مجلس الإدارة بمسؤولياته المتنامية تجاه الجمهور وأصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام والبيئة، ويتصرف بناءً عليها بطريقة تتفق مع أغراض المؤسسة الخيرية وقيمتها والموارد المتاحة.

٢. القيادة

المبدأ الأساسي:

يقود كل مؤسسة خيرية مجلس إدارة ذو قيادة فعّالة ومؤثرة إستراتيجياً، تتناغم مع أهداف المؤسسة الخيرية وقيمتها.

الممارسات الموصى بها:

١.٢ قيادة المؤسسة الخيرية :

- أ - يتحمل مجلس إدارة المؤسسة الخيرية والعاملين فيها المسؤولية الجماعية عن قرارات المجلس.
- ب - يتولى الرئيس قيادة مجلس الإدارة مع ضمان تحمله المسؤولية بمناقشة المسائل الأساسية وإعداد الهياكل المناسبة والإجراءات وتشجيع الثقافة الإنتاجية، ولديه موظفون كبار وعاملون قادرون على ضبط أداء المؤسسة الخيرية بشكل فعّال وإضافة قيمة لها.
- ج - التأكد من وجود ترتيبات مناسبة لمجلس الإدارة بشأن تعيين كبار الأعضاء في المجلس (كالرئيس التنفيذي مثلاً)، والإشراف عليهم، ودعمهم، وتقييمهم، ومكافأتهم، وفصلهم إذا لزم الأمر.
- د - وجود لائحة توضح وظائف أعضاء مجلس الإدارة، مع ذكر توصيفات للأدوار تحدد مسؤوليات جميع العاملين في المؤسسة واختصاصاتهم، وخاصة مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة وغيره من أعضاء المجلس، مع تحديد علاقتهم بسائر الموظفين.

هـ - في حالة موافقة مجلس الإدارة على إنشاء منظمة فرعية -أو أكثر- بشكل رسمي فإنه يتم بيان الدوافع والفوائد والمخاطر، مع إعلان العلاقة بين المؤسسة الخيرية الأم وكل من الشركات التابعة لها بشكل رسمي، وتقوم المؤسسة الأم بمراجعة هذه الترتيبات باستمرار للتأكد من خدمتها للأغراض الخيرية للمؤسسة على أفضل وجه.

٢.٢ القيادة بالقُدوة :

- أ - يعزز مجلس الإدارة القيم التي تتوافق مع أهداف المؤسسة الخيرية، ويتحقق من ارتكاز قرارات المؤسسة الخيرية عليها وأنشطتها.
- ب- يَمكِّن مجلس الإدارة العاملين والمتطوعين في المؤسسة الخيرية من إبداء آرائهم، ويرحب بها ويحترمها، وإن تنوعت واختلفت وتضاربت في بعض الأحيان.
- ج - يشرف مجلس الإدارة على المؤسسة الخيرية من خلال التوجيه والدعم والنقد البناء للمؤسسة وموظفيها، وعلى وجه الخصوص كبار الموظفين.
- د - يحرص مجلس الإدارة على بناء علاقة قائمة على الاحترام والثقة مع كبار الموظفين في المؤسسة، من أجل تيسير تقديم النصائح والملاحظات والمعلومات الصحيحة والكاملة واللازمة إلى مجلس الإدارة في الوقت المناسب.

٣.٢ الالتزام :

- أ - يخصص أعضاء مجلس الإدارة الوقت الكافي للاضطلاع بمسؤولياتهم بفاعلية، مما يشمل: التحضير للاجتماعات، والمشاركة الفعالة في لجان مجلس الإدارة وهيئات الحوكمة الأخرى عند الحاجة؛ كما يتم توضيح الوقت اللازم المتوقع من الأعضاء بذله قبل الترشيح أو التعيين، ومرة أخرى عند قبول الترشيح أو التعيين.
- ب - عند المشاركة الفردية من قبل أحد أعضاء مجلس الإدارة في أنشطة المؤسسة كمتطوعين على سبيل المثال، فإنه يكون على وعي تام بالصلاحيات الممنوحة له، وما هو مخول بالقيام به من عدمه، مع تقديم التقارير المناسبة بشأنه.

٣. النزاهة:

المبدأ الأساسي:

يتحلى مجلس الإدارة بالنزاهة، ويتبنى القيم والأخلاق المهنية، ويخلق ثقافة داعمة ومشجعة من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة الخيرية، كما يدرك مجلس الإدارة أهمية

كسب ثقة العامة والمجتمع في المؤسسة الخيرية، وعليه يبذل العاملون فيها واجباتهم تجاهها.

الممارسات الموصى بها:

١.٣ التمسك بقيم المؤسسة الخيرية:

- أ - يضمن مجلس الإدارة توافق جميع قراراته وإجراءاته مع قيم المؤسسة الخيرية.
- ب - يراجع أعضاء المؤسسة الخيرية بشكل دوري أداء السلطة في المجلس أو المؤسسة، والتأكد من عدم وجود تجاوزات أو إساءة في استخدامها، ووجود إجراءات واضحة ومكتوبة للتعامل مع هذه التجاوزات في حال وقوعها، وذلك لدعم أهداف المؤسسة وقيمتها وتحقيق المصلحة العامة.
- ج - يتبنى أعضاء المؤسسة الخيرية مدونة مناسبة للسلوك المهني، تعكس قيم المؤسسة الخيرية، وتحدد المعايير المتوقعة للأخلاق والاستقامة والسلوك، لاتباعها وتطبيقها.
- د - يضع المجلس في عين الاعتبار النظرة التي تُرى بها المؤسسة الخيرية من قبل الأشخاص والمنظمات التي تشاركها في عملها، وأيضاً النظرة المجتمعية لها بشكل عام، كما يتخذ المجلس الترتيبات اللازمة للتأكد من أن المؤسسة الخيرية تعمل بمسؤولية وأخلاقية، وتراعي سلامة استخدام السلطة وتمنع تجاوز الصلاحيات، وتتصرف بما يتماشى مع أهدافها وقيمتها الخاصة.
- هـ - يضمن المجلس اتباع المؤسسة الخيرية للقانون، كما يأخذ في الاعتبار اتباع القواعد والمواثيق والمعايير غير الملزمة، على سبيل المثال «المبادئ الأخلاقية للجمعيات الخيرية»^(١)، أو «مبادئ نولان»^(٢)، وغيرها من الإرشادات التنظيمية ومبادرات الممارسة الجيدة الأخرى، والتي تعزز الثقة في المؤسسات الخيرية، وتخلق بيئة داعمة لها.

(١) التابعة للمجلس القومي للمنظمات التطوعية (National Council for Voluntary Organizations) ويرمز له اختصاراً (NCVO).

(٢) مبادئ نولان (Nolan Principles) أو المبادئ السبعة للحياة العامة، وتعتبر من أهم المبادئ الأخلاقية لشاغلي المناصب العامة، وقد وضعها اللورد نولان عام ١٩٩٥ م، وهي: الإيثار، الموضوعية، والأمانة، والنزاهة، والمساءلة، والانفتاح، والقيادة.

٣.٢ حماية الحقوق وصيانتها:

- أ - يتحمل أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية حماية الحقوق، ولا يقتصر ذلك على تحقيق الحد القانوني الأدنى، بل بما يتجاوزه، وذلك من أجل الترويج لثقافة يشعر فيها الجميع بالأمان والاحترام.
- ب - يتثبت مجلس الإدارة من وجود سياسات وإجراءات حماية واضحة ومكتوبة، ويتم مراجعتها بانتظام.
- ج - يتحقق المجلس بعناية من أهم مخاطر الحماية، ويسجل طريقة إدارتها، وذلك كجزء من عملية إدارة المخاطر في المؤسسة الخيرية.
- د - يحظى جميع منسوبي المؤسسة الخيرية من موظفين ومتطوعين بالتدريب اللازم، والمعرفة الكافية، لفهم سياسة الحماية، والتعبير عن أي مخاوف قد تراودهم بأريحية.

٣.٣ سياسة تعارض المصالح:

- أ - يدرك مجلس الإدارة تأثير تعارض المصالح الفعلي والمحمّل على أداء المؤسسة الخيرية وسمعتها.
- ب - يلتزم العاملون في المؤسسة الخيرية بالإفصاح لمجلس الإدارة عن أي تعارض مصالح فعلي أو محتمل، سواء أكان على الصعيد المالي أم الشخصي، وتفعيل الإجراءات الواضحة والمكتوبة للتعامل معها بما يتماشى مع سياسة تعارض المصالح المعتمدة في لائحة النظام الأساسي للمؤسسة الخيرية، والتي يتم مراجعتها بانتظام.
- ج - الاحتفاظ بسجلات المصالح والضيافة والهدايا، وإتاحتها لأصحاب المصالح، بما يتماشى مع سياسة الإفصاح المتفق عليها في المؤسسة الخيرية.
- د - التأكيد على العاملين في المؤسسة الخيرية بالحرص على استقلالهم، وعدم استغلال مناصبهم الوظيفية لتحقيق أغراض شخصية أو عائلية أو مكاسب مالية، والإفصاح لمجلس الإدارة في حال شعورهم بالتأثر بأي مصلحة أو الشك فيهم بأنهم متأثرون أو لديهم تعارض في المصالح.

٤. الرقابة وإدارة المخاطر وصنع القرار:

المبدأ الأساسي:

يحرص مجلس الإدارة على تعزيز آلية صنع القرار والتي تتم بشكل مدروس وصارم وفي الوقت المناسب، والتأكد من أن أنظمة الإدارة والتفويض الفعال والرقابة وتقييم المخاطر محددة بشكل واضح ومفصل، مع متابعة أدائها ورفع التقارير بشأنها.

الممارسات الموصى بها:

١.٤ الرقابة والتفويض:

- أ - يراجع مجلس الإدارة بانتظام الموضوعات والمهام التي يحتفظ بصلاحيه البت فيها والمنوطة به والمهام التي يمكن تفويضها، ويجوز أن يتم التفويض إلى كبار المديرين أو اللجان أو أحد أعضاء المجلس أو الموظفين أو المتطوعين.
- ب - يصف المجلس آلية «التفويض» في اللائحة بذكر جميع التفاصيل والحدود التي من خلالها يمكن فهم التفويض وطريقة تنفيذه بوضوح، كما يضع أنظمة مراقبة وإشراف لرصد ممارسة التفويض.
- ج - يحرص المجلس على تعيين الأعضاء ذوي الكفاءة المهنية والاختصاصات المناسبة في اللجان، على أن يتم بشكل دوري ومستمر مراجعة الاختصاصات وتحديث عضوية اللجان، لتجنب حصرها على أشخاص معينين.
- د - في حال استعانة المؤسسة الخيرية بخدمات جهات كجمع التبرعات أو إدارة البيانات أو كموردين ونحوه؛ فإن مجلس الإدارة ملزم بالتحقق من أن هذا العمل يصب في مصلحة المؤسسة الخيرية، وبما يتماشى مع قيمها، ويجري وفقاً للاتفاق بين المؤسسة الخيرية والجهة الخارجية، كما تخضع هذه الاتفاقات للمراجعة بانتظام للتأكد من سلامتها ومناسبتها.
- هـ - يراجع المجلس باستمرار السياسات واللوائح والإجراءات الرئيسية للمؤسسة الخيرية لضمان الاستدامة المالية بعيدة المدى واستدامة الخدمات التي تقدمها واستمرارها بدعم أهدافها، وتطويرها في حال الحاجة إلى ذلك؛ ويشمل ذلك السياسات والإجراءات المتعلقة باستراتيجيات مجلس الإدارة، ووظائفه، ومسؤولياته، والشؤون المالية - بما فيها الاحتياطات -، ومعايير الخدمة أو الجودة، وممارسات التوظيف الجيدة، وتشجيع

المتطوعين والاستعانة بهم، فضلاً عن مجالات الأنشطة الرئيسية مثل جمع الأموال وحماية البيانات.

٢.٤ إدارة الأداء المؤسسي ومراقبته:

- أ - من خلال العمل مع الإدارة العليا يضمن مجلس الإدارة أن الخطط التشغيلية والميزانيات تتماشى مع أغراض المؤسسة الخيرية والأهداف الإستراتيجية المتفق عليها والموارد المتاحة.
- ب - يراقب المجلس بانتظام أداء المؤسسة باستخدام الآليات المناسبة، ويتحقق من الأداء مقابل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الخيرية وخططها التشغيلية وميزانياتها، كما يحرص على وجود هياكل قائمة لمساءلة الموظفين ودعمهم في تحقيق هذه الأهداف.
- ج - يتفق مجلس الإدارة مع الإدارة العليا على المعلومات اللازم توافرها في تقارير تقييم الأداء بالنسبة إلى الخطط والنتائج والجدول الزمني المتفق عليها، بحيث تكون المعلومات ذات صلة ودقيقة وفي الوقت المناسب، وأن تقدم بشكل واضح ومباشر من أجل تمكين الأعضاء من فهمها وأداء واجبهم اتجاهها.
- د - ينظر مجلس الإدارة بانتظام للمعلومات الواردة عن المؤسسات الخيرية الأخرى لمقارنة أو قياس أداء المؤسسة.

٣.٤ إدارة المخاطر بفاعلية:

- أ - يختص مجلس الإدارة بمسؤولية إدارة المخاطر بشكل إجمالي، فهو يناقش ويقرر مستوى المخاطر الداخلية والخارجية المقبولة التي يمكن للمؤسسة تحملها.
- ب - يضع مجلس الإدارة إستراتيجية شاملة لإدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة الخيرية، ويراجعها بانتظام من أجل تحديد المخاطر وتقدير أولوياتها وتبسيطها وإدارتها، كما يراجع اللوائح الداخلية المتعلقة بها عند اقتضاء ذلك، كما يستعرض فاعلية هذه الإستراتيجية مرة كل عام على الأقل.
- ج - يراجع مجلس الإدارة بانتظام المخاطر المرتفعة المحددة التي تواجه المؤسسة الخيرية والتأثير التراكمي لها، كما يضع الخطط لتخفيض احتمال تحققها أو تخفيفها وإدارتها بشكل مناسب في حال وقوعها.

د - يصف مجلس الإدارة إستراتيجية المؤسسة الخيرية في إدارة المخاطر من خلال تقريره السنوي وبما يتماشى مع المتطلبات التنظيمية.

٤.٤ تعيين مدققين ومراجعين للحسابات:

أ - يتعين على مجلس الإدارة اعتماد آلية فعّالة في تعيين مدققي الحسابات والإشراف عليهم، مع أخذ المشورة من لجنة المراجعة.

ب - يشترط في رئيس لجنة المراجعة أن يكون ذا خبرة مالية حديثة وذات صلة، كما يشترط أن تضم اللجنة اثنين على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة.

ج - يتاح لمجلس الإدارة أو لجنة المراجعة الفرصة لمقابلة مدققي الحسابات من دون حضور الموظفين ذوي الأجر المدفوع، مرة واحدة في السنة على الأقل.

د - تتبنى لجنة مراجعة الحسابات إجراءات واضحة ومكتوبة للنظر في المسائل التي تثار بشأن المخالفات المزعومة أو سوء السلوك أو التجاوزات، ويشمل ذلك «الإبلاغ عن المخالفات»، كما توجد ترتيبات مناسبة لإجراء التحقيقات ومتابعتها بشكل مستقل.

٥. فاعلية مجلس الإدارة:

المبدأ الأساسي:

يسهم جميع أعضاء مجلس الإدارة بشكل فعّال وكفريق واحد في اتخاذ القرارات المستنيرة، وذلك باستخدام المهارات والخبرات والمعلومات بشكل متوازن ومناسب.

الممارسات الموصى بها:

١.٥ العمل بفاعلية كفريق واحد:

أ - يجتمع مجلس الإدارة بشكل دوري ومنتظم بما يضمن ممارسته لمهامه بفاعلية.

ب - يضع رئيس مجلس الإدارة الخطط لبرنامج عمل المجلس واجتماعاته بالتعاون مع سائر أعضاء مجلس الإدارة والموظفين، مع التأكد من تزويد أعضاء المجلس بالمعلومات ذات الصلة قبل الاجتماع بوقت كافٍ للاطلاع على القضايا الرئيسية وتمكينهم من اتخاذ قرارات مدروسة وسليمة، حتى يتم استغلال وقت المجلس بشكل ملائم.

ج - يضم مجلس الإدارة منصباً لنائب الرئيس أو ما شابه، للقيام بدور المرشد أو المستشار للرئيس، وأيضاً كوسيط بين الرئيس وسائر أعضاء المجلس إن لزم الأمر.

- د - يناقش المجلس بانتظام فعاليته وقدرته على العمل الجماعي، بما في ذلك محفزات الأعضاء وتوقعاتهم حول السلوك المهني، ويبذل الأعضاء الوقت الكافي لفهم دوافع بعضهم البعض من أجل بناء الثقة فيما بينهم داخل المجلس، كما يطلب الرئيس من الأعضاء إبداء آرائهم حول وسائل وطرق خلق بيئة تنافسية يمكن للأعضاء من خلالها تحدي بعضهم البعض بشكل إيجابي ومؤثر.
- هـ - تمكين أعضاء مجلس الإدارة من إبداء آرائهم بحرية واحترامها، وحث المجلس على مداولة الموضوعات واستقصاء آراء المختصين منهم ومن غيرهم في حال تباين وجهات النظر، وبذل الوقت الكافي للنظر فيها ومحاولة التوصل للحلول البديلة.
- و - يتلقى مجلس الإدارة ككل المشورة والدعم من الخبراء داخل المؤسسة الخيرية وخارجها، فيجوز لمجلس الإدارة طلب الاستشارات المهنية المستقلة -مثل المشورة القانونية أو المالية- على نفقة المؤسسة الخيرية إذا لزم الأمر من أجل قيامه بواجباته.

٢.٥ مراجعة تكوين مجلس الإدارة:

- أ - يمتلك أعضاء مجلس الإدارة مزيجاً من المهارات والمؤهلات والمعرفة والخبرة التي يحتاج إليها المجلس لإدارة وقيادة وتحقيق أهداف المؤسسة الخيرية بشكل فعال، مع المتابعة الحثيثة لهذا المبدأ ومراعاته في تعيينات الأعضاء، والموازنة بين الحاجة إلى الاستمرارية أو التجديد في مجلس الإدارة.
- ب - يجب أن يكون حجم مجلس الإدارة مناسباً لتنفيذ أعمال المؤسسة الخيرية وإجراء التغييرات اللازمة في تشكيل المجلس من دون تعطيل لأعماله، ويمكن اعتبار ما أقله خمسة أعضاء وأكثره اثني عشر عضواً حجماً مناسباً.

٣.٥ الإشراف على التعيينات:

- أ - وجود إجراء رسمي ولائحة صارمة وشفافة في تعيين الأعضاء الجدد بمجلس الإدارة، متضمناً إعلاناً عن الوظائف الشاغرة على نطاق واسع.
- ب - تقوم عملية البحث عن أعضاء جدد وتعيينهم أو ترشيحهم على أساس الجدارة والمعايير الموضوعية الشديدة الدقة، مع مراعاة التوازن والتنوع في المعرفة والمهارات والخبرات بين أعضاء المجلس.
- ج - وجود لجنة للتعيينات (Nominations Committee) لإدارة عملية التعيين وتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة.

د - يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة لفترة زمنية محددة متفق عليها، تخضع لأحكام دستورية أو تشريعية سارية تتعلق بالانتخاب وإعادة الانتخاب؛ فإن كان العضو قد خدم لأكثر من تسع سنوات فإن إعادة تعيينه تخضع للمراجعة الصارمة بشكل خاص؛ مع الأخذ بالاعتبار الحاجة إلى التحديث التدريجي لأعضاء المجلس، ويذكر ذلك في التقرير السنوي للأعضاء.

٤. ٥ تطوير كفاءة المجلس:

أ - الحرص على تعريف الأعضاء بواجباتهم، وأدوارهم، ومسؤولياتهم المترتبة على العضوية عند انضمامهم إلى مجلس الإدارة، ويشمل الاجتماعات مع الإدارة العليا وتغطية جميع مجالات عمل المؤسسة الخيرية، مع تشجيعهم ومنحهم فرصة التعلم والتطوير المستمر.

ب - يجري مجلس الإدارة تقييماً سنوياً لأداء المجلس واللجان التابعة له، كما يقيّم أداء كل عضو على حدة، مع ضرورة اطلاعهم على معايير التقييم، ويجري الأعضاء أيضاً تقييماً سنوياً للرئيس، على ألا يحضر رئيس المجلس الاجتماع المخصص لهذا الغرض؛ كما تتخذ الترتيبات اللازمة للحصول على تقييم جهة خارجية مرة كل ثلاث سنوات مع تحديد الجهة المقيّمة في التقرير السنوي؛ ويراعى في هذا التقييم عادةً توازن وتنوع المهارات والخبرات والمعرفة لدى مجلس الإدارة، بالإضافة إلى عمل مجلس الإدارة معاً كفريق واحد بشكل متجانس... وغيره من العوامل الأخرى ذات الصلة بفعاليته.

ج - يوضح مجلس الإدارة آليات المؤسسة الخيرية في مراجعة وتقييم أداء المجلس وأعضائه بشكل سنوي، من خلال مؤشرات قياس أداء مناسبة ومرتبطة بأهداف المؤسسة، ويذكرها في بيان الحوكمة في التقرير السنوي للأعضاء.

٦. المساواة والتنوع والشمول:

المبدأ الأساسي:

يلتزم مجلس الإدارة بمبادئ التنوع والمساواة والشمول بما يضمن عدم التمييز بين القوى العاملة؛ مما يدعم فاعلية المجلس وقيادته واتخاذ القرار؛ ويقصد بالمساواة

ضمان حق تكافؤ الفرص لجميع الأفراد من دون تمييز^(١)، في حين يشير مبدأ التنوع إلى اختلاف الهويات الاجتماعية كالأصول أو الأعراق أو الجنسية أو الجنس أو العمر أو الحالة الاجتماعية ونحوه، ويغطي مبدأ الشمول مشاركة جميع المنتسبين ضمن أماكن العمل، وتقديرهم واحترامهم بصرف النظر عن خلفياتهم وهوياتهم الاجتماعية.

الممارسات الموصى بها:

١. ٦ تقييم مدى فهم مجلس الإدارة لأنظمة وثقافة المساواة والتنوع والشمول، وذلك بأن:
- أ - يحلل المجلس ويحدد مدى أهمية المساواة والتنوع والشمول للمؤسسة الخيرية ورسالتها، وبالنسبة إلى تحقيق أهدافها.
 - ب - يقيم مجلس الإدارة فهمه الخاص للمساواة والتنوع والشمول، ويدرس كيفية تحقيق ذلك في المؤسسة الخيرية، كما يحدد الثغرات التي قد توجد في الفهم وذلك لسدها بالمعلومات أو المناقشة أو البحث أو التعلم.
 - ج - يراجع المجلس بشكل دوري:
 - سياسة المؤسسة الخيرية في تحقيق المساواة والتنوع والشمول بتوظيف البيانات المتاحة، ومن خلال التجربة الحية إن أمكن ذلك.
 - الممارسات الخاصة بالمجلس، بما فيها: تنوع خلفيات أعضاء المجلس، واختلاف وجهات نظرهم بأداء المجلس من خلال التدقيق الدوري، وذلك لتحديد الاختلالات والثغرات في أدائه.
 - أي تحيز في اختيار أعضاء مجلس الإدارة وتعيينهم.
 - كيفية اختيار المؤسسة الخيرية للفئات التي تقدم لهم الخدمات والمساعدات سواء من الأفراد أو المجتمعات.
 - مدى سهولة عقد الاجتماعات والوصول للمعلومات المتعلقة بالمجلس، وتوفير قنوات التواصل والموارد لتيسير ذلك.

(١) يجدر بالذكر أن الإسلام عزز مبدأ العدالة لا المساواة بين الذكر والأنثى، لما توقعه المساواة بينهما من ظلم في ظل وجود اختلافات جوهرية بين الجنسين، قال تعالى: ﴿وَلَا تَنَمَوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضُكُمْ عَلَى بَعْضٍ ۚ لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا اكْتَسَبُوا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا اكْتَسَبْنَ﴾ [النساء: ٣٢]، وقوله تعالى: ﴿الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ ۖ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ ۚ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ﴾ [النساء: ٣٤].

- وجود بيئة اجتماعات يسودها الاحترام والعمل الجماعي بين جميع أعضاء المجلس، وتمكنهم من إبداء آرائهم المتباينة بحرية، وتشجيع ثقافة النقد البناء والمنافسة الفعّالة، بغض النظر عن هوياتهم والاختلافات بينهم.
- تفعيل المجلس لقواعد السلوك في آلية اتخاذ القرار، وتنظيم التعامل بين الأطراف ذوي العلاقة في المؤسسة الخيرية من أعضاء مجلس الإدارة، ومنسوبي المؤسسة من موظفين ومتطوعين، ومانحين، ومستفيدين.

٢.٦ وضع خطط وأهداف محددة وواقعية:

- أ - يضع المجلس لوائح واضحة ومنظمة لتحقيق المساواة والتنوع والشمول بما يتماشى مع رؤية المؤسسة الخيرية وإستراتيجيتها وثقافتها وقيمتها؛ ويدعم ذلك من خلال الخطط المناسبة والسياسات والفعاليات والأهداف والجدول الزمنية.
- ب - يستخدم مجلس الإدارة نتائج المراجعات السابقة (٦. ١. ج) لوضع الخطط والأهداف المحددة، وتخضع للمراجعة الدورية؛ لتحقيق الأغراض الآتية:
- تدريب أعضاء المجلس على المساواة والتنوع والشمول.
- تكوين مجلس إدارة ذي ثقافة وسلوك وممارسات شمولية.
- تقييم مجلس الإدارة أو تدريبه لمعالجة أي اختلال في توازن القوى بين أعضاء المجلس.
- تقليل وإزالة ومنع العوائق التي تحول دون الترشح لمنصب عضو مجلس إدارة في المؤسسة الخيرية.
- استقطاب مرشحين متنوعين ومؤهلين لشغل عضوية مجلس الإدارة في المؤسسة الخيرية، وتقديم تعريف شامل بأنظمة المؤسسة والحقوق والواجبات للأعضاء الجدد.
- إنشاء مجلس إدارة متنوع، للإفادة من الاختلاف في الخبرات ووجهات النظر في معالجة الاختلالات والثغرات التي يتم تحديدها لتحقيق استدامة المؤسسة الخيرية.
- تعزيز ثقافة الشمول وقواعد السلوك في المؤسسة الخيرية ككل.

٣. ٦ اتخاذ الإجراءات ومراقبة الأداء:

- أ - يضمن مجلس الإدارة وجود ترتيبات وإجراءات مناسبة لمراقبة تحقيق خطط وأهداف المساواة والتنوع والشمول في المؤسسة الخيرية، بما فيها الأداء المتعلق بمجلس الإدارة.

- ب - ينشئ المجلس ثقافة الشمول وممارساتها وسلوكياتها وينتهجها في جميع قراراته، كما يعزز هذه الثقافة والسلوك للمؤسسة الخيرية بشكل عام.
- ج - يراقب مجلس الإدارة باستمرار خطته وأهدافه الموضوعة بموجب (٦.٢.ب) ويحرص على تنفيذها بفاعلية.
- د - مجلس الإدارة مسؤول عن تقديم المؤسسة الخيرية في تحقيق خطط وأهداف المساواة والتنوع والشمول؛ ويطلع على التحديثات بانتظام بما في ذلك التحديات والفرص والتطورات الجديدة التي تطرأ على المؤسسة.
- هـ - يشارك مجلس الإدارة بشكل دوري في توعية المنسوبين للمؤسسة الخيرية وتدريبهم لتعزيز معارفهم حول مبدأ المساواة والتنوع والشمول، ويتفهم مسؤولياته في هذا المجال؛ كما يعمل على سد أي فجوات في فهم هذا المبدأ، وينظر في كيفية تأثير ممارسات المجلس وثقافته وسلوكه بهذه الفجوات.

٤.٦ نشر تقارير الأداء والتقدم المحرز:

- أ - ينشر المجلس بانتظام معلومات عن التقدم المحرز نحو تحقيق خطط وأهداف المساواة والتنوع والشمول، بما في ذلك التحديات والفرص، ويشمل ذلك: اللوائح التنظيمية للمساواة والتنوع والشمول بما يتماشى مع أهداف المؤسسة الخيرية وإستراتيجيتها وثقافتها وقيمتها، وثقافة مجلس الإدارة وممارساته وسلوكياته، وتكوين مجلس الإدارة.
- ب - وضع خطط لمعالجة الثغرات التي يتم تحديدها في أداء المجلس أو المؤسسة فيما يتعلق بمبدأ المساواة والتنوع والشمول.

٧. الانفتاح والمساءلة والشفافية:

المبدأ الأساسي:

إن المؤسسة الخيرية منفتحة في عملها، إلا إذا وجد سبب وجيه يمنع ذلك؛ كما يعتمد مجلس الإدارة في قيادته للمؤسسة على مبدأ المساءلة والشفافية والإفصاح المحاسبي.

الممارسات الموصى بها:

٧.١. التواصل والتشاور بشكل فعال مع أصحاب المصالح:

- أ - يحدد مجلس الإدارة مجموعة من أصحاب المصالح المهتمين بعمل المؤسسة الخيرية من ذوي التأثير والأهمية، سواء كانوا من المستفيدين أو أعضاء مجلس

الإدارة أو الموظفين أو المتطوعين أو المتبرعين أو الموردين أو المجتمعات المحلية وغيرهم.

- ب - يحرص المجلس على وجود آلية للتواصل الدوري والفعال مع أصحاب المصلحة هؤلاء فيما يتعلق بأغراض المؤسسة الخيرية وقيمتها وعملها وإنجازاتها، إضافة إلى المعلومات التي تمكنهم من تقييم التقدم المحرز للمؤسسة الخيرية في تحقيق أهدافها.
- ج - كجزء من هذه الإستراتيجية، يناقش مجلس الإدارة مع أصحاب المصالح أفضل السبل لقيادة المؤسسة الخيرية، وكيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وآلية صنع القرار.
- د - يضمن المجلس إتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة بمساءلة أعضاء المجلس من خلال شبكات التواصل والطرق المتفق عليها، كالجمعيات العمومية وغيرها.
- هـ - تأكيد استشارة مجلس الإدارة لأصحاب المصالح حول التغييرات المهمة في سياسة المؤسسة الخيرية أو خدماتها.

٢.٧ تنمية ثقافة الشفافية والإفصاح داخل المؤسسة الخيرية:

- أ - يتلقى المجلس تقارير دورية حول التعليقات الإيجابية والسلبية والشكاوى المقدمة إلى المؤسسة الخيرية، كما يوضح لأصحاب المصالح أنه يحدد الأخطاء والإخفاقات ويستخدمها لتحسين الأداء واتخاذ القرارات.
- ب - يحرص مجلس الإدارة على وجود آلية شفافة ومعلن عنها جيداً وفعالة وفي الوقت المناسب لتقديم الشكاوى والتعامل معها، وأنه يتم التعامل مع جميع الشكاوى الداخلية أو الخارجية بشكل إيجابي وحيادي وفعال.
- ج - يحتفظ مجلس الإدارة بسجل لمصالح أعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين ويوافق على اعتماد إستراتيجية واضحة في كيفية توصيلها للجمهور بما يتماشى مع مبدأ النزاهة.
- د - يوضح أعضاء مجلس الإدارة عملية تحديد مكافآت كبار الموظفين ومعدلات أجورهم ورواتبهم على الموقع الإلكتروني للمؤسسة الخيرية وتضمن في التقرير السنوي.

٣.٧ الترشح لعضوية مجلس الإدارة:

في المؤسسات الخيرية التي يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة فيها من خلال الترشح؛ يحرص المجلس على:

- أ - وجود لوائح واضحة بشأن المؤهلات المطلوبة لشغل عضوية مجلس إدارة المؤسسة الخيرية.
- ب - الاحتفاظ بسجلات عضوية واضحة ودقيقة وحديثة.
- ج - تعريف الأعضاء بجميع أنشطة المؤسسة الخيرية، وبحقوق مجلس الإدارة وواجباته، وبالأنظمة ذات العلاقة.
- د - التحقق من مناقشة المجلس للقضايا الأساسية مع الأعضاء، والتأكد من حصولهم على الفرصة الكافية لإبداء آرائهم وملحوظاتهم بشأنها، مع أخذها بعين الاعتبار.
- هـ - بيان الطرق التي يتمكن من خلالها عضو مجلس الإدارة من المشاركة في إدارة المؤسسة الخيرية بشكل واضح ومفصل، بما فيها عمل اللجان.
- وبعد هذا الاستعراض لمبادئ حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة نجد أن جلّها يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية^(١)، بل وترجع لأصل شرعي وهو نظام الحسبة - كما تقدم في المبحث الثاني- وهي من صميم هديه ﷺ كما تدلّ عليه السنة النبوية؛ وهذا يدعو إلى تبني هذه المبادئ، والإفادة منها في حوكمة المؤسسات الخيرية في الكويت خاصة والعالم الإسلامي عامة بما يعود بالنفع عليها ويعزز الأداء المالي لها.
- كما يجدر التنبيه إلى أن المملكة العربية السعودية قد اتخذت خطوات يشار إليها بالبنان في تطبيق حوكمة المؤسسات الخيرية، مما يدعو إلى الاستعانة بها؛ فقد أعدت مؤسسة الملك خالد بالتعاون مع مبادرة بيرل -والتي تأسست بدورها بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشراكات- وثيقة (أسس الحوكمة في القطاع غير الربحي) عام ٢٠١٩م، كما أتاحت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة عام ٢٠٢٠م لائحة خاصة بالجمعيات الخيرية تحت مسمى (قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية)، إضافة إلى التقرير الذي أصدره المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي تحت مسمى: حوكمة المنظمات غير الربحية (مكن) عام ٢٠٢١م.

(١) ماعدا مبدأ المساواة بين الجنسين فهو مخالف لما جاءت به الشريعة الإسلامية كما سبق بيانه في موضعه، مما يتطلب مزيداً بحثٍ وتحقيقٍ في هذا المبدأ حتى يتناسب مع الضوابط الشرعية.

الخاتمة

في نهاية هذه الدراسة ومن خلال ما تم عرضه خلصت الباحثة إلى عدد من النتائج وتوصية، بيّناها على النحو التالي:

أولاً: النتائج:

- ١ - بروز دور المملكة المتحدة في تعزيز مفهوم حوكمة المؤسسات الخيرية كما هي الحال في حوكمة الشركات والمؤسسات الربحية؛ ويتضح ذلك من خلال الجهود المبذولة ووجود العديد من المفوضيات والمنظمات التي تدعو إلى الالتزام بهذا المفهوم، كمفوضية العمل الخيري لإنجلترا وويلز، ومنظمة كود حوكمة العمل الخيري.
- ٢ - تقوم حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة على سبعة مبادئ رئيسية، أولها: هدف المؤسسة الخيرية، وثانيها: القيادة، وثالثها: النزاهة، ورابعها: الرقابة وإدارة المخاطر وصنع القرار، وخامسها: فاعلية مجلس الإدارة، وسادسها: المساواة والتنوع والشمول، وسابعها: الانفتاح والمساءلة والشفافية.
- ٣ - تتوافق جميع مبادئ حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة مع أحكام الدين الإسلامي والتوجيهات النبوية، إلا في مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة؛ إذ يدعو الإسلام إلى العدالة بينهما لا المساواة، لما توقعه المساواة من ظلم عليهما.
- ٤ - يعتبر نموذج حوكمة المؤسسات الخيرية في المملكة نموذجاً فعالاً يدعو للاسترشاد به في وضع إطار حوكمة للمؤسسات الخيرية في الكويت من أجل ضمان استدامتها وحفظاً لحقوق أصحاب المصالح.

ثانياً: التوصية:

توصي الدراسة المهتمين بالعمل الخيري بتوحيد الجهود على الجانبين الشرعي والقانوني للعمل على وضع إطار حوكمة خاص بالمؤسسات الخيرية في الكويت، بما يتناسب مع أحكام الدين الإسلامي والقيم والأعراف ويتماشى مع أهداف العمل الخيري.

المراجع

- الأزهري، محمد بن أحمد. (٢٠٠١). تهذيب اللغة (محمد عوض مرعب، تحقيق). بيروت، لبنان: دار إحياء التراث العربي.
- الأسود، الطاهر خليفة. (٢٠١٦). الحوكمة في المصارف من منظور إسلامي. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ١ (٥)، ١١٥-١٥٠.
- البخاري، محمد بن إسماعيل. (١٤٢٢). الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله ﷺ وسننه وأيامه. بيروت، لبنان: دار طوق النجاة.
- ابن تيمية، أحمد بن عبد الحليم. (٢٠٠٧). الحسبة (علي بن نايف الشحود، تحقيق).
- تريش، حسينة. (٢٠١٥). جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات: دراسة حالة المملكة المتحدة البريطانية، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا. مجلة أبعاد اقتصادية، ٥، ٣٣١-٣٥٥.
- دحماني، نبيل. (٢٠١١). الديمقراطية كآلية لتجسيد الحكم الرشيد في الجزائر خلال الفترة الممتدة من ١٩٩٩ إلى غاية ٢٠٠٩ [رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري- قسنطينة].
- ديبيل، كينيث. (٢٠١٦). تنظيم القطاع غير الربحي: المنظور العالمي ونموذج المملكة المتحدة. الملتقى السادس لتطوير القطاع غير الربحي، السعودية.
- ابن زكرياء، أحمد بن فارس. (١٩٧٩). معجم مقاييس اللغة. (عبد السلام هارون، تحقيق). دمشق، سوريا: دار الفكر.
- سليمان، محمد مصطفى. (٢٠٠٩). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- الصلاحات، سامي محمد. (٢٠١٨). حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية. الرياض، السعودية: مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف.
- العتيبي، خالد عمير. (٢٠٢١). مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي. مجلة القراءة والمعرفة، (٢٣٦)، ١١٥-٥١.

بو عظم، د. كمال، وزايدى، عبد السلام. (٢٠٠٩). *حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية*. الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، الجزائر.

العلواني، حسن. (٢٠٠٦). *الإصلاح التنظيمي والمؤسسي للمحليات*. مؤتمر الإصلاح المؤسسي والتنمية، مصر.

بن عيسى، داود سلمان. (٢٠٢٠). *الحوكمة وتطبيقاتها على التدقيق والرقابة الشرعية*. بيروت، لبنان: دار البشائر الإسلامية.

قديري، سعد، وسعداني، أنور، ونيبي، عبد الحق. (٢٠١٨). *انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية*. [رسالة ماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي].

ابن مسلم، مسلم بن الحجاج. (١٩٩١). *المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله ﷺ* (محمد فؤاد عبد الباقي، تحقيق). بيروت، لبنان: دار إحياء التراث العربي.

يوسف، محمد طارق. (٢٠١٦، نوفمبر). *حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق*. ندوة نظم المعلومات المحاسبية في دعم اتخاذ القرار الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

Cadbury, A. (1992). *Report Of The Committee On: The Financial Aspects Of Corporate Governance*. Great Britain, Burgess Science Press.

European Central Bank. (2005). *Annual Report 2004*. Frankfurt.

Financial Reporting Council. (2000). *The Combined Code on Corporate Governance*. UK.

FRC- appointed group chaired by Sir Robert Smith. (2003). *Audit Committees Combined Code Guidance*. London, FRC.

Higgs, D. (2003). *Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors*. London, The department of trade and industry.

Internal control and financial reporting. (1994). *guidance for directors of listed companies registered in the UK*. London.

Report of a Study Group chaired by Sir Richard Greenbury. (1995). *Directors' Remuneration*. GEE.

Stapledon, G.P. (1998). *The Hampel Report on Corporate Governance*. Australia, Centre for Corporate Law and Securities Regulation.

مواقع الإنترنت:

Charity Commission for England and Wales: <https://www.gov.uk/government/organisations/charity-commission>

Charity Governance Code: <https://www.charitygovernancecode.org/en>

JOURNAL OF SHARIA AND ISLAMIC STUDIES

A refereed Academic Quarterly, Published by the Academic Publication Council - University of Kuwait

Governance (Legislation Assessment) of Charitable Institutes, Using the UK as a Case Study

Dr. Mizna Adnan Alqaderi

College of Sharia and Islamic Studies
Kuwait University

Academic
Publication Council



جامعة الكويت
KUWAIT UNIVERSITY

P-ISSN: 1029-8908

E-ISSN: 2960-1479

Issue No. 141 - Volume 40

ThulHijjah 1446 A.H. - June 2025