

تطبيق مبادئ الحوكمة الشرعية وانعكاساته على الأداء: دراسة ميدانية على جمعية إنسان الخيرية بدولة الكويت
*The Application of Shariah Governance Principles and Their Impact on Performance:
A Field Study on the Insan Charity Association in Kuwait*

Mubarak Salim al-A'azimi, Nik Abdul Rahim Nik Abdul Ghani[✉], Mat Noor Mat Zain, Muhammad Nazir Alias
Research Centre for Sharia, Faculty of Islamic Studies, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia

الملخص

الحوكمة الشرعية والمنظمات الخيرية هما مفهومان مهمان في العمل الخيري والإنساني. فالحوكمة الشرعية تعزز الشفافية والمساءلة، بينما المنظمات الخيرية تقدم الدعم للأفراد والمجتمعات المحتاجة، فالمنظمات الخيرية بحاجة ماسة للحوكمة لضبط العملية التنظيمية والإدارية في إدارة المنظمة الخيرية؛ ليستفيد منها المستهدفين من انشاء المنظمات الخيرية، ولاستدامة عملها في جوانب النفع العام. وقد تناول الباحث في هذه المقالة: المفهوم التعريفي بالمصطلحات الخاصة في المقالة، مشيراً إلى أهمية الحوكمة الشرعية في المنظمات الخيرية، ودراسة جوانب القصور في حوكمة العمل الخيري، واقتراح الآليات والإجراءات لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الخيري، مشيراً إلى نموذج بارز في تطبيق الحوكمة الشرعية في داخل المنظمات الخيرية الكويتية. -جمعية إنسان الخيرية الكويتية- مركزاً على الجوانب التي برزت فيها جمعية إنسان في حوكمة الأعمال الخيرية، بما في ذلك الشفافية والمساءلة والتأثير. ويهدف البحث بشكل محدد إلى: بيان ماهية الحوكمة الشرعية، وتبسيط الضوء بعمق على التجربة العملية لجمعية إنسان الخيرية فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة الشرعية، مع استخراج العبر والدروس المستفادة من تطبيق جمعية إنسان لمبادئ الحوكمة الرشيدة. وللوصول إلى أهداف البحث اعتمد الباحث على مجموعة من المنهجيات العلمية، فمن خلال المنهج الاستقرائي استقرى جزئيات الموضوعات المتعلقة بمبادئ الحوكمة ونظرياتها في التراث الإسلامي، ثم من خلال المنهج الاستنباطي حاول استخلاص أهم الأحكام الخاصة بنظرية الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية، وكذا المنهج الوصفي التحليلي في دراسة نظام الحوكمة الشرعية، وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المنظمات الخيرية، ونجاح تجربة جمعية إنسان الكويتية كنموذج رائد في مجال الحوكمة الخيرية، وقد ختمت المقالة بمجموعة من النتائج والتوصيات.

الكلمات المفتاحية

الحوكمة، المنظمات الخيرية، جمعية إنسان الخيرية، الحوكمة الشرعية، مجلس الإدارة

ABSTRACT

Shariah governance and charitable organizations are pivotal concepts in philanthropic and humanitarian work. Shariah governance enhances transparency and accountability, while charitable organizations provide essential support to individuals and communities in need. Charitable organizations require robust governance to streamline their organizational and administrative processes, benefiting the target beneficiaries and ensuring the sustainability of their public welfare activities. In this article, the researcher addresses the definitional concepts of the terms used, highlighting the importance of Shariah governance in charitable organizations. The study examines the deficiencies in charitable governance and proposes mechanisms and procedures for implementing governance principles in the charitable sector. It also showcases a prominent model of Shariah governance within Kuwaiti charitable organizations—the Insan Charity Association. The focus is on the aspects where

Article History

Received: February 22, 2024

Revised: May 23, 2024

Accepted: June 20, 2024

Published: June 30, 2024

Contact

Nik Abdul Rahim Nik Abdul Ghani
(Corresponding Author)
nikrahim@ukm.edu.my

Citation

Mubarak Salim al-A'azimi, Nik Abdul Rahim Nik Abdul Ghani, Mat Noor Mat Zain, Muhammad Nazir Alias. 2024. تطبيق مبادئ الحوكمة الشرعية وانعكاساته على الأداء: دراسة ميدانية على جمعية إنسان الخيرية بدولة الكويت. *Journal of Contemporary Islamic Law*. 9(1): 25-38.

Copyright

© 2024 by the author(s)



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Insan Charity has excelled in charitable governance, including transparency, accountability, and impact. The research specifically aims to elucidate the nature of Shariah governance, delve deeply into the practical experience of the Insan Charity Association in applying Shariah governance principles, and extract lessons learned from Insan's application of sound governance practices. To achieve these objectives, the researcher employed various scientific methodologies. Through the inductive method, the study examined the components and theories of governance principles within Islamic heritage. The deductive method was then used to derive key rulings related to the theory of Shariah governance for financial institutions. Additionally, the descriptive-analytical method was utilized to study the Shariah governance system. The research concluded with several findings, the most notable being the significance of applying sound governance principles in charitable organizations and the success of the Insan Charity Association as a leading model in the field of charitable governance. The article concludes with a series of findings and recommendations.

KEYWORDS

Governance, charitable organizations, Insan Charity Association, Sharia governance, Board of Directors

المقدمة

تعدّ الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت كمدخل لبناء نظم إدارية فاعلة تركز على الشفافية والمساءلة واحترام حقوق الأطراف ذات المصلحة. وتتمحور فكرة الحوكمة حول وضع منظومة من القواعد والضوابط التي تنظّم العلاقة بين إدارة المنظمة من جهة وملاكها ومستثمريها وأصحاب المصلحة الآخرين من جهة أخرى، بما يكفل حماية حقوق جميع الأطراف ويحقق العدالة والمساواة في المعاملة (حبشي ٢٠٠٧؛ بسيوني ٢٠٠٨؛ زين ٢٠٠٨).

وتجلى أهمية الحوكمة كأسلوب إداري متقدم، في الدور الذي تلعبه في رفع مستوى الشفافية والإفصاح داخل المنظمات مما يسهل الرقابة ويقلل المخالفات المالية والإدارية. هذا بالإضافة إلى مساهمة الحوكمة في جذب الاستثمارات وتعزيز الكفاءة التشغيلية والمالية، وتحسين سمعة المنظمة أمام أصحاب المصلحة. وتتعاظم أهمية تطبيق الحوكمة بصورتها الشرعية في المنظمات الخيرية كون تلك المنظمات لا تهدف لتحقيق الربح، وإنما للقيام بأعمال الخير والبر وخدمة فئات المجتمع، لذا فهي بحاجة إلى كسب ثقة أفراد المجتمع ومؤسساته من خلال الالتزام بأعلى معايير الحوكمة من حيث الشفافية والمصادقية والمساءلة (مطر ٢٠١٧؛ الناهض ٢٠١٩؛ الأسرج ٢٠١٢).

تكمن مشكلة البحث الرئيسة في غياب بيئة تنظيمية واضحة المعالم تلتزم فيها المنظمات الخيرية بتطبيق مبادئ الحوكمة الشرعية بصورة فاعلة وحقيقية. فعلى الرغم من أهمية تلك المبادئ في ترسيخ قيم الشفافية والمساءلة وتعزيز الأداء، إلا أن الواقع العملي يكشف عن وجود قصور كبير في مستوى الالتزام بتلك المبادئ من قبل العديد من المنظمات الخيرية.

ويُعزى ذلك القصور إلى عدة عوامل، من أبرزها: قلة الوعي لدى القيادات التنفيذية وأعضاء مجالس إدارات تلك المنظمات بأهمية تطبيق معايير الحوكمة وفوائدها. وكذلك غياب الخبرة والكفاءات المؤهلة القادرة على ترجمة مبادئ الحوكمة إلى إجراءات وممارسات عملية. إضافة إلى ضعف البنية التشريعية والرقابية التي تلزم تلك المنظمات بتبني وتفعيل الحوكمة بما يتناسب مع طبيعة عملها (بوقرة وهاجرة ٢٠١٢؛ الأسرج ٢٠١٤؛ العمر والمعود ٢٠١٥).

وثمة مؤشرات عديدة تدل على حجم تلك المشكلة، ومنها: انتشار حالات الفساد المالي وسوء الإدارة في بعض المؤسسات الخيرية مما أثر سلباً على سمعتها وأضعف الثقة المجتمعية بها، إلى جانب ضعف مستوى الإفصاح والتقارير المالية الصادرة عن الكثير من تلك المنظمات بخصوص أنشطتها وإنجازاتها (الغامدي ٢٠١٨).

تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تناول تقييم واقع تطبيق الحوكمة الشرعية في إحدى المنظمات الرائدة في العمل الخيري بدولة الكويت وهي جمعية إنسان الخيرية. تم اختيار جمعية إنسان الخيرية كموضوع لهذه الدراسة لعدة أسباب مهمة:

أولاً، تُعد جمعية إنسان من الجمعيات الخيرية الرائدة والبارزة في دولة الكويت، ولها حضور قوي في مجال العمل الخيري والتنموي. فهي تسعى لتحقيق رؤية "الارتقاء بالإنسان بالقيم والعلم" من خلال تبني أسلوب مؤسسي يقوم على الالتزام بالمعايير القانونية والرقابية وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (التقرير السنوي لجمعية إنسان ٢٠٢٣). وبالتالي، فإن دراسة واقع تطبيق الحوكمة في هذه الجمعية يمكن أن يقدم نموذجاً يحتذى لبقية المنظمات الخيرية.

إطار نظري متين يوفر خلفية علمية لتقييم واقع تطبيق الحوكمة الشرعية في جمعية إنسان الخيرية كحالة دراسية. وسيتم تناول الدراسات السابقة وفق المحاور الرئيسية التالية: تعريف الحوكمة، خصائص الحوكمة وأبعادها، مقارنة الحوكمة التقليدية بالحوكمة الشرعية، تعريف حوكمة العمل الخيري، وحوكمة المنظمات الخيرية مقارنة بالقطاع الربحي.

تعريف الحوكمة

بالرجوع إلى أصل كلمة "الحوكمة" في المعاجم اللغوية نجد أن جذر الكلمة ومادته هي (حَكَمَ). قال ابن فارس (١٩٧٩): (الحاء والكاف والميم أصل واحد)، وهو المنع. وأول ذلك الحكم، وهو المنع من الظلم. وسميت حكمة الدابة لأنها تمنعها، يقال حكمت الدابة وأحكمتها. قال الزبيدي (٢٠٠١): تقول أحكمه: أي منعه عن الفساد.

للحوكمة تعريفات كثيرة في الاصطلاح، نقتصر هنا لأهم ما ورد من تعريفها:

يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة بأنها: الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة، والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل، وحماية مصالح حملة الأسهم، وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة، وبما يحقق حماية مصالح المودعين (الصلاحين ٢٠٢١).

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام ١٩٩٩م بأن الحوكمة: نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، وتضع القواعد، والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة. وبهذا الإجراء؛ فإن الحوكمة المؤسسية تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء (أبوزر ٢٠٠٦).

ذكر العمر (١٤٣٨هـ) في حوكمة الوقف: قال أسامة أبو بكر: عرفت منظمة التعاون الحوكمة أنها: مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة [أصحاب المصالح]، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة، والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها.

ثانياً، تتميز جمعية إنسان بتنوع أنشطتها الخيرية والتنموية التي تغطي مجالات حيوية مثل التعليم والصحة وكفالة الأيتام وغيرها. كما أن نطاق عملها يمتد ليشمل العديد من الدول داخل الكويت وخارجها (موقع جمعية إنسان ٢٠٢٣). وهذا التنوع والانتشار يجعل من تجربتها في تطبيق الحوكمة أكثر ثراءً وقابلية للتعميم.

ثالثاً، تعتمد جمعية إنسان في تمويل أنشطتها بشكل رئيسي على التبرعات والأموال التي تحصل عليها من المحسنين والمتبرعين (التقرير السنوي لجمعية إنسان ٢٠٢٣). وهذا يعني أنها بحاجة ماسة لكسب ثقة المجتمع من خلال الالتزام بمعايير الشفافية والنزاهة والمساءلة في إدارة تلك الأموال. وبالتالي، فإن دراسة مدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة يكتسب أهمية خاصة.

رابعاً، أشارت بعض الدراسات السابقة إلى وجود تحديات وفجوات في تطبيق الحوكمة في المنظمات الخيرية الكويتية بشكل عام (الهزاني ٢٠٢٠). لذا فإن تسليط الضوء على تجربة جمعية إنسان يمكن أن يقدم دروساً مستفادة لمعالجة تلك التحديات وسد الفجوات.

خامساً، أبدت جمعية إنسان استعداداً وترحيباً لإجراء هذه الدراسة، وقدمت كل التسهيلات اللازمة للباحث من حيث الوصول للبيانات والوثائق وإجراء المقابلات. وهذا التعاون يعكس وعي الجمعية بأهمية البحث العلمي في تطوير العمل الخيري، ويعزز من موثوقية النتائج.

وبناءً على هذه الأسباب مجتمعة، فإن اختيار جمعية إنسان الخيرية كحالة دراسية لتقييم واقع تطبيق الحوكمة الشرعية يُعد اختياراً موقفاً ومبرراً. ومن المؤمل أن تسهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تطوير أطر وآليات عملية تكفل ترسيخ ثقافة الالتزام بمبادئ الحوكمة داخل جمعية إنسان بصفة خاصة وداخل المنظمات الخيرية بصفة عامة، بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائها وشفافيتها وكسب ثقة المجتمع.

الدراسات السابقة

تلعب الحوكمة دوراً محورياً في تعزيز الفعالية والمساءلة والشفافية في المنظمات بمختلف أنواعها. وتزداد أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات الخيرية نظراً لطبيعة عملها في خدمة المجتمع وحاجتها لثقة الجمهور والمانحين. وقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث موضوع الحوكمة بشكل عام وحوكمة العمل الخيري بشكل خاص، وذلك من جوانب مختلفة كالتعريفات والخصائص والنماذج والتطبيقات.

ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى استعراض أبرز الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بغرض بناء

الشركة ومساهميها. على سبيل المثال، إذا كان الرئيس التنفيذي يتخذ قرارات ضارة للشركة أو المساهمين، فيمكن للمجلس التدخل واتخاذ إجراءات لمعالجة الموقف.

د. المساءلة المحاسبية لإدارة الشركة وتقدير وتقييم أعمالها: والمساءلة ضرورية في الصناعة المالية. وبدون عمليات تدقيق وأرصدة وخضوع للمساءلة على شكل عواقب، لن تتم المحافظة على سلامة أسواق رأس المال، ويتم تنفيذ الصفقات في الوقت المناسب والمعلومات المقدمة للمستثمرين في الوقت المناسب، كما تكون غنية بالمعلومات ونزاهة. وإذا فشل أي من هذه الأشياء في الحدوث، فمن الأفضل أن يتم تعيين الخطأ وتحمل المسؤولية القانونية.

هـ. تعزيز الرقابة الداخلية في المنظمة تطوير نشاط المراجعة الداخلية: والرقابة الداخلية على كافة المستويات الإدارية والمالية تعد من أهم الخصائص التي تسهم في استدامة المنظمات وتختص لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية بالرقابة على أعمال المنظمة والتحقق من سلامة ونزاهة التقارير والقوائم المالية وأنظمة الرقابة الداخلية فيها، وتشمل مهام اللجنة بصفة خاصة التدقيق من الناحية المالية والتدقيق من الناحية الشرعية.

مقارنة الحوكمة التقليدية بالحوكمة الشرعية

تُعرف الحوكمة التقليدية بأنها: تلك القواعد والأسس والمبادئ، التي تحدد وتنظم آلية اتخاذ القرارات والمسئوليات، داخل المنظمة فيما بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح [المستفيدين]، وتلك القواعد والأسس والمبادئ، قائمة على مبدأ التشاور، والشفافية، والمسئولية، والمحاسبة، والعدالة، والرقابة؛ لتحقيق تميز في الأداء واستدامة في الأصول (عقون، دوفي وبوروينة ٢٠٢٠).

وتُعرف الحوكمة الشرعية بأنها: جملة من الآليات والممارسات التنظيمية، التي يعمل القطاع الخيري من خلالها؛ لتحقيق الفاعلية المؤسسية لمنظمتها، بما يضمن استدامة عملها، وتحقيق رؤية إستراتيجية تتسم بالمواءمة بين الأهداف الخاصة للمنظمة وتوجهاتها، والأهداف العامة للمجتمع وتوجهاته، وتعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية، والتشاركية، وتفعيل الشفافية والإفصاح اللذين يُسهان في تفعيل حكم القانون والمساءلة في منظمات القطاع غير الربحي، مبني ذلك على الأدلة الشرعية (الشحري ٢٠١٨).

ومن خلال التعريفين السابقين للحوكمة التقليدية والحوكمة الشرعية يتبين أن ثم اختلافات وفوارق بين الحوكمة التقليدية وبين الحوكمة الشرعية كما أن هناك نقاط التقاء تعمل بنفس

وعرف المجتمع العربي للمحاسبين القانونيين (٢٠٠١): الحوكمة بأنها: مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال موارد المؤسسة على نحو مسؤول (الصلاحين ٢٠٢١).

وعرفتها مبادرة Berlin بأنها: المجموعة الكاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطار التنظيمي الواقعي والقانوني لإدارة الشركة والإشراف عليها (التميمي ٢٠١٨).

ومما سبق، يمكن استخلاص تعريف الحوكمة بأنها القواعد والأسس والمبادئ، التي تحدد وتنظم آلية اتخاذ القرارات والمسئوليات، داخل المنظمة فيما بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح [المستفيدين]، وتلك القواعد والأسس والمبادئ، قائمة على مبدأ التشاور، والشفافية، والمسئولية، والمحاسبة، والعدالة، والرقابة؛ لتحقيق تميز في الأداء واستدامة.

خصائص الحوكمة وأبعادها

تتفق تعريفات حوكمة المنظمات على عدة خصائص تميزها عن غيرها من الأنظمة الأخرى (الخريف ٢٠٢١) وهي كالآتي:

أ. حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح من المخاطر التشغيلية والمالية: يلعب المساهمون دوراً حاسماً في حوكمة الشركات، لأنهم أصحاب الشركة ولديهم مصلحة في نجاحها. وحقوق المساهمين هي مجموعة من الحقوق التي يتمتع بها المساهمون فيما يتعلق باستثمارهم في الشركة. تم تصميم هذه الحقوق لحماية مصالح المساهمين والتأكد من أن لديهم رأي في الطريقة التي يتم بها تشغيل الشركة، فللمساهمين الحق في التصويت، كما أن من حقهم البحث والوصول للمعلومات عبر التقارير المالية السنوية، ولهم الحق في الأرباح ومقاضاة الإدارة والإدارة التنفيذية، ولهم بيع أسهمهم.

ب. تفعيل الدور الإشرافي والتنفيذي لمجلس الإدارة: كما أن من خصائص الحوكمة تفعيل الدور الإشرافي للإدارة التنفيذية وبنفس الوقت الإدارة التنفيذية تظل تحت مراقبة مجلس الإدارة فهو المسؤول عن توظيف فريق الإدارة التنفيذية للشركة ومراقبة الشركة. ويشمل ذلك الرئيس التنفيذي والمدير المالي وغيره من المديرين التنفيذيين.

ج. الحد من الفساد المالي والإداري عن طريق تحقيق وتوفير الضمانات: من خلال الرقابة والتدقيق عن أعمال الإدارة التنفيذية يمكن للمجلس التأكد من أنهم يتصرفون في مصلحة

حوكمة المنظمات الخيرية والقطاع الربحي

بتدهور مستوى الاقتصاد العالمي الذي حدث في الثمانينيات بسبب بُعد الشركات والبنوك عن الحوكمة، سعت الشركات الربحية جاهدة؛ من أجل ضبط الحوكمة في تعاملاتها. وفعلاً قطعت شوطاً كبيراً في ذات المجال، وتبقى المنظمات الخيرية في مراحل متأخرة من تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة رغم أنها أشد حاجة لتلك الحوكمة ولتوفر المعطيات الأساسية لحوكمتها؛ فهو مال عام لأجل النفع العام واستدامته من أهم المعطيات الحياتية؛ لأنه يخدم المجتمع ويحافظ على كيانه الاقتصادي، بدعمه لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود.

- تعزيز مبدأ الشفافية والإفصاح: قطعت المؤسسات الربحية شوطاً كبيراً في عملية الشفافية والإفصاح للمستفيدين والعاملين فيها ولذلك بدأت نتائج العملية الإيجابية في ظهور ملموس، ونقص البيانات ومعايير الشفافية والمساءلة يعد من العقبات التي تعتبر حاجزاً مانعاً لحوكمة العمل الخيري، وتطويره وضبطه (المولوي ٢٠٢١).

- البعد الاستراتيجي: الشركات ذات الطابع الربحي مع التزامها بتطبيق الحوكمة ومبادئها تقوم بإعداد الخطط ودراسات الجدوى لكل مشاريعها الاستثمارية، وتبحث من خلال ذلك الاستثمار الآمن مع توقع الأخطار المستقبلية واعتماد جملة من الإجراءات والحلول لتلك الأخطار المتوقعة؛ فأكسبتها تلك الإجراءات نمواً في اقتصادها وثقة العملاء والمستفيدين والمساهمين والمؤسسين بها، ومنحها ذلك استدامة في أصولها. وعند النظر في المؤسسات الخيرية والمنظمات ذات الطابع غير الربحي يجد ضعفاً واضحاً في تلك المؤسسات من ناحية البعد الاستراتيجي ويغلب على أعمالها بشكل كبير في قطاع واسع العشوائية، وهذه العشوائية والبعد عن النظرة الاستراتيجية لأعمالها جعل تلك المؤسسات الخيرية تتأخر عن مواكبة مجريات العصر وتطوراته. وتطبيق الحوكمة يضبط العملية الإدارية ويحافظ على الأصول الخيرية لدى المنظمات (مراد وصبرينة ٢٠١٢).

ومن خلال ما سبق تبين أن الحوكمة في العمل الخيرية ما زالت في بداياتها مع ضعف ملحوظ في تطبيق مبادئها، ويرجع ذلك لأسباب يمكن إجمالها في الآتي:

١. مفهوم الحوكمة مصطلح حديث وهو بذلك جديد على العاملين في المنظمات الخيرية مما تسبب في عدم الاهتمام بتطبيقه لغياب الوعي الكامل بأهمية الحوكمة.

الأدوات ولأجل أهداف متفق عليها. الحوكمة التقليدية والحوكمة الشرعية تختلفان في العديد من الجوانب فالحوكمة التقليدية تركز على تحقيق الأهداف المؤسسية والتنظيمية، بينما الحوكمة الشرعية تركز على القيم والمبادئ الدينية والأخلاقية. والحوكمة التقليدية تعتمد على القوانين والقواعد المؤسسية، بينما الحوكمة الشرعية تعتمد على الشريعة الإسلامية.

من ناحية أخرى: فالحوكمة التقليدية والحوكمة الشرعية تتفقان في العديد من الجوانب فكلاهما يهدفان إلى تحقيق العدالة والشفافية وضمان حق المساءلة كما أنهما يهدفان إلى حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في المنظمات.

تعريف حوكمة العمل الخيري

العمل الخيري مصطلح يشير إلى مجموعة الأنشطة والمساعدات التي تُقدم من قبل الأفراد أو المؤسسات غير الهادفة للربح بغرض تحقيق الخير والتغيير الإيجابي في المجتمعات وتحسين حياة الآخرين. ويتميز العمل الخيري بأنه يستهدف فئات محددة من الناس الذين يعانون من ظروف صعبة أو يحتاجون إلى مساعدة لتلبية احتياجاتهم الأساسية.

ويمكن تعريف العمل الخيري بأنه العمل الذي يشترك فيه جماعة من الناس لتحقيق مصلحة عامة ولأغراض إنسانية، أو دينية، أو علمية، أو صناعية، أو اقتصادية عن طريق جمع التبرعات وصرفها في أعمال البر المختلفة أو توظيف الأموال والصرف منها على أعمال الخير دون أن يكون هناك نية لتحقيق الربح (مهدي ٢٠١٢).

تُشير حوكمة العمل الخيري إلى: مجموعة من الأنظمة والعمليات المعنية بالتأكد من التوجه العام للجمعية، ومدى فاعلية أدائها، والإشراف عليها، ومراقبتها ومساءلتها. ويتم إجراء ذلك من خلال تحسين الفاعلية المؤسسية، بما يضمن تعزيز جوانب الشفافية والمساءلة، وتوطيد ثقة الجمهور بأداء تلك الجمعيات الأهلية (الهزاني ٢٠٢٠).

وتأسيساً لذلك، يُمكن تعريف حوكمة العمل الخيري إجرائياً بأنها: "جملة من الآليات والممارسات التنظيمية، التي يعمل القطاع الخيري من خلالها؛ لتحقيق الفاعلية المؤسسية لمنظمتها، بما يضمن استدامة عملها، وتحقيق رؤية إستراتيجية تتسم بالمواءمة بين الأهداف الخاصة للمنظمة وتوجهاتها، والأهداف العامة للمجتمع وتوجهاته، وتعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية، والتشاركية، وتفعيل الشفافية والإفصاح اللذين يُسهمان في تفعيل حكم القانون والمساءلة في منظمات القطاع غير الربحي (العون ٢٠١٨).

الحكومة الشرعية. فجمعية إنسان تُعد من الجمعيات الرائدة في العمل الخيري بالكويت، ولها باع طويل في تبنى المعايير المؤسسية وأفضل الممارسات الإدارية (التقرير السنوي لجمعية إنسان، ٢٠٢٣). لذا فإن تسليط الضوء على تجربتها يمكن أن يقدم نموذجاً عملياً يمكن الاحتذاء به في تعزيز حوكمة المنظمات الخيرية.

وبالبناء على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج حول أهمية الحوكمة وتحدياتها، فإن الدراسة الحالية تهدف لاستكشاف واقع تطبيق الحوكمة الشرعية في جمعية إنسان، وتحديد جوانب القوة والضعف في ممارستها، ومن ثم الخروج بتوصيات لتطوير تلك الممارسات بما يعزز من فاعلية الجمعية وكفاءتها في تحقيق رسالتها الخيرية والتنمية، ويرتقي بمستوى الثقة المجتمعية بها.

منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة في جمعية إنسان الخيرية الكويتية، حيث تم استخدام أدوات وأساليب متعددة لجمع البيانات اللازمة للوصول إلى نتائج موضوعية تلي أهداف الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الهياكل الإدارية، والتوصيف الوظيفي لكل أفراد تلك الهياكل، مع مقابلات متفرقة لبعض العاملين في الجمعية، وعمل مسح ميداني لبعض أعمال الجمعية وإنجازاتها والاطلاع على التقارير السنوية التي تعدها الجمعية سواء التقارير المالية أو الإدارية (الغامدي ٢٠١٨؛ العمر والمعوذ ٢٠١٥).

ولقد تم في المرحلة الأولى إجراء تحليل محتوى للوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن الجمعية، بما في ذلك اللوائح الأساسية ولوائح الحوكمة الداخلية والتقارير السنوية والتقارير المالية. وقد مكّن ذلك من فهم الإطار النظري والقانوني الذي تسير عليه الجمعية في تطبيق مبادئ الحوكمة (الأسرج ٢٠١٤؛ مطر ٢٠١٧).

كما تم إجراء مقابلات [منظمة وغير منظمة] مع القادة التنفيذيين في الجمعية، وشمل ذلك كلاً من المدير العام ورئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان المختلفة، بغرض فهم واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر صناع القرار داخل الجمعية (الناهض ٢٠١٩؛ الشويعر ٢٠١٨).

وبعد جمع البيانات، تم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الكمية للتوصل إلى نتائج حول واقع مستوى التزام الجمعية بتطبيق مبادئ الحوكمة وتحديد أوجه القصور. كما تم استخدام التحليل الكيفي لبيانات المقابلات للخروج بتوصيات عملية تسهم في تطوير بيئة الحوكمة وسد الثغرات الموجودة (أبو زعيتر ٢٠١٧).

ومن خلال هذا المنهج المتكامل الذي يجمع بين تحليل الوثائق والمقابلات والمسح الميداني، يسعى الباحث للوصول إلى تقييم دقيق

٢. الأموال والأصول في القطاع الخيرية تمتاز بطابع المال الخيري المعروف بالتبرعات فهي أموال عامة في غالبيتها لا تخضع للمساءلة والمراقبة من قبل المتبرعين بحكم التقرب إلى الله لذلك يقع في صرفها والتعامل معها جانب من التساهل وظاهرة اللا مسئولية عند البعض، فكانت مبادئ الحوكمة الرشيدة تكاد تكون معدومة عند البعض، وقليلة التطبيق عند البعض الآخر.

إن رفع كفاءة وفاعلية العمل الخيري يتطلب تنمية الوعي المجتمعي بأهمية العمل الخيري، وإيجاد قيادات ذات كفاءة عالية، واستقطاب عاملين يتمتعون بميول فطرية للتعاطف ومساعدة الناس، ولا يقل عن ذلك أهمية تبنى مفهوم "العمل المؤسسي" الذي يستند إلى أنظمة واضحة، ويقوم على إجراءات سليمة، تتسم بالشفافية، وتخضع للحكومة. ولما كان الوعي بتدريب الكفاءات واستقطاب العاملين ذات الكفاءة، كانت مبادئ الحوكمة في العمل الخيري ضعيفة.

تشير مراجعة الأدبيات السابقة إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات بشكل عام والمنظمات الخيرية بشكل خاص، لما لها من دور في تعزيز الشفافية والمساءلة والفعالية المؤسسية (الأسرج ٢٠١٢؛ مطر ٢٠١٧؛ العون ٢٠١٨). كما تُظهر تلك الأدبيات وجود اختلافات بين الحوكمة التقليدية والحوكمة الشرعية من حيث المرجعية والأهداف، وإن كانت تتفق في كثير من المبادئ العامة (عقون وآخرون ٢٠٢٠؛ الشحري ٢٠١٨).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع حوكمة العمل الخيري في الأدبيات، إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت واقع تطبيق الحوكمة الشرعية في المنظمات الخيرية في دول الخليج عموماً، وفي دولة الكويت على وجه الخصوص. فقد أشارت دراسة (الهزاني ٢٠٢٠) إلى وجود تحديات تواجه المنظمات الخيرية السعودية في تبنى ممارسات الحوكمة، كما بينت دراسة (الغامدي ٢٠١٨) وجود معوقات تحول دون التطبيق الفعال للحكومة في تلك المنظمات.

وتتفق هذه الفجوة البحثية مع المشكلة التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها، وهي غياب تقييم دقيق لمستوى تطبيق الحوكمة الشرعية في المنظمات الخيرية الكويتية. فكما أشار (العمر والمعوذ ٢٠١٥)، فإن هناك حاجة لدراسات تطبيقية تسلط الضوء على التجارب الناجحة في تطبيق الحوكمة في العمل الخيري، وتستخلص الدروس المستفادة منها.

ومن هنا، فإن هذه الدراسة تسعى لسد تلك الفجوة من خلال دراسة حالة متعمقة لتجربة جمعية إنسان الخيرية في تطبيق

ب. الموافقة على تقرير مجلس الإدارة عن أعماله في السنة المنتهية وبرامج النشاط وخطة العمل للعام الجديد.
ج. اعتماد مشروع الميزانية للعام الجديد والحساب الختامي للسنة المالية المنتهية.

د. الاقتراحات المقدمة من الأعضاء في الموعد الذي يحدده النظام الأساسي للجمعية.

والجمعية إنسان سلم إداري متميز، له توصيف وظيفي متلائم مع حوكمة العمل الخيري، (موقع جمعية إنسان ٢٠٢٣؛ التقرير السنوي لجمعية إنسان ٢٠٢٣)، على النحو الآتي:

أولاً: مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة في جمعية إنسان الخيرية يلعب دوراً هاماً في توجيه وإدارة الجمعية، وللمجلس اختصاصات تمكنه من أداء مهامه على الوجه الأمثل ملتزماً بذلك بمبادئ الحوكمة الرشيدة، وله مهام واختصاصات تحددها اللائحة الأساسية.

ومن مجلس الإدارة تنبثق لجتان أساسيتان هما الأثر البالغ في سير أعمال الجمعية ومواكبتها لمستجدات العصر وحوكمة العمل الخيري:

اللجنة الأولى: اللجنة الفنية.

اللجنة الفنية المنبثقة من مجلس الإدارة في جمعية إنسان تتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ولا يزيد عن خمسة أعضاء، وفترة عضوية أعضاء اللجنة مساوية لفترة عضوية أعضاء مجلس الإدارة ويتم تشكيل اللجنة وتعيين رئيسها بأغلبية أصوات المجلس، (موقع جمعية إنسان ٢٠٢٣). ومن مهام اللجنة الفنية الآتي:

أ. مراجعة تقارير الإدارة الدورية، ومدى التزامها بمبادئ

الحوكمة الرشيدة.

ب. تقييم الأداء ومراجعة الاستشارات الجديدة أو إعادة

الاستشارات بما يتناسب مع الخطط المعتمدة من قبل

لجنة الموارد المالية والاستثمار.

ج. مراجعة الموازنات والخطط السنوية.

د. متابعة واستلام تقارير حول تنفيذ وإنجاز المشاريع.

هـ. متابعة أداء الجمعية والسعي وراء الحصول على

تفسيرات لأي انحرافات عن الخطط والموازنة

والتوقعات الموافق عليها.

و.

اللجنة الثانية: لجنة التدقيق: وسيأتي الحديث عنها بالتفصيل فيما بعد، إن شاء الله تعالى.

ويتكون مجلس الإدارة من:

أ. رئيس مجلس الإدارة:

وموضوعي لمستوى تطبيق الحوكمة الشرعية في جمعية إنسان الخيرية، وتقديم مقترحات لتعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف بما يحقق تطلعات الجمعية ويعزز ثقة المجتمع بها (العون ٢٠١٨).

نتائج البحث

من خلال البحث تبين أن حوكمة الجمعيات الخيرية هي: تلك القواعد والأسس والمعايير والإجراءات اللازم تطبيقها في أي منشأة كانت؛ لضمان درجة عالية من الشفافية، والإفصاح المالي والإداري، وحق المساءلة والمسئولية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والمحاسبة، والمتابعة. والوضوح في التعاملات وإعطاء الحق للمساهمين في معرفة كل تفاصيل الأداء والنتائج في الجمعية. (الهزاني ٢٠٢٠).

وتبين لدى الباحث الأسباب التي دعت لاختيار جمعية إنسان الخيرية كنموذج في تطبيق الحوكمة في العمل الخيري، فهي جمعية تعني بدعم وتنمية الأنشطة التعليمية انطلاقاً من رؤيتها "نرتقي بالإنسان بالقيم والعلم" بأسلوب مؤسسي يقوم على الالتزام بالمتطلبات القانونية والرقابية، وتطبيق معايير الحوكمة. لتحقيق الأهداف المنشودة لديها من خلال الإسهام في تطوير العمل الخيري، ومعالجة أبرز الإشكالات الإدارية والمالية والشرعية التي تواجهها المؤسسات الخيرية، وتطوير الأدوات المعرفية والأنشطة المعرفية المتخصصة في العمل الخيري التي تسهم في وضعه بمكانته السامية التي قررتها الشريعة الإسلامية. وتعمل الجمعية في مجالات الخير داخل الكويت كنفذ عام وخارج الكويت، حيث وصل نطاق عملها خارج الكويت إلى: اليمن، وسوريا، وفلسطين، وأوغندا، وصربيا، وتركيا، واليابان. وللجمعية طموح أوسع لتصل إلى بلدان أخرى.

الحوكمة الرشيدة في التنظيمات الإدارية لجمعية إنسان

تعد الحوكمة الرشيدة أحد أهم المعايير التي تقاس بها مدى نجاح المنظمات غير الربحية في تحقيق أهدافها ورسالتها، وجمعية إنسان الخيرية من المنظمات الرائدة في تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة من خلال الهيكل التنظيمي المتكامل لديها.

الجمعية العمومية، وتعتبر رأس هرم الجمعية

وتتألف من جميع الأعضاء العاملين المستوفين لشروط وواجبات العضوية، وتتضمن مسؤوليات الجمعية العمومية العديد من الأمور، (موقع جمعية إنسان ٢٠٢٣؛ التقرير السنوي لجمعية إنسان ٢٠٢٣)، ومنها:

أ. التصديق على محضر اجتماع الجمعية العمومية السابق.

تحقيق أهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال تنفيذ الخطط والسياسات التي تم تحديدها، (اللوائح الداخلية لجمعية إنسان إصدار ٢٠٢٣) أولاً: هيكل الإدارة التنفيذية:

- أ. المدير العام [رئيساً للإدارة]: ويمثل الإدارة التنفيذية ويتحمل مسؤولية تسيير أعمال الجمعية بشكل كلي بناءً على الاستراتيجية واللوائح المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، ويقوم بعمل المهام الموكلة له من قبل مجلس الإدارة، كوضع الخطط التشغيلية المنبثقة من الخطط الاستراتيجية، ووضع معايير أداء للإدارة التنفيذية تتسق مع أهداف واستراتيجية الجمعية، وتعيين الموظفين القياديين في الجمعية. وتحت مظلة المدير العام تعمل كافة الإدارات التنفيذية.
- ب. الأعضاء مدراء الإدارات والفروع: وهم القادة الذين يتولون مسؤولية توجيه وإدارة الأقسام المختلفة داخل المنظمة، وهم الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية تحقيق أهداف الإدارة وتنفيذ السياسات والإجراءات.
- ج. سكرتير المجلس أو ما يسمى [مدير مكتب المدير].
- د. الموظفون في كافة قطاعات الجمعية. الموظفون في جمعية إنسان الخيرية يقومون بالعديد من المهام وفقاً لمبادئ الحوكمة الرشيدة للجمعية.

ثانياً: المهام والمسؤوليات للإدارة التنفيذية بشكل عام.

المهام والمسؤوليات للإدارة التنفيذية تقوم وفق خطة سنوية تعتمد من قبل رئيس المجلس التنفيذي ويتم ارفاقها بوثيقة العمل السنوية. وإدارة جمعية إنسان التنفيذية تعمل وفق خطة سنوية تتم الموافقة عليها بعد مناقشتها من قبل مجلس الإدارة بموجب لائحة الحوكمة الرشيدة المعتمدة وفق المواد الآتية:

- أ. تنفيذ السياسات واللوائح والأنظمة الداخلية للجمعية المقررة من مجلس الإدارة.
- ب. تنفيذ الاستراتيجية الشاملة للجمعية وخطط العمل الرئيسة والمرحلية، والرقابة الداخلية، مراعية في ذلك مبدأ المساءلة.
- ت. اقتراح الهياكل التنظيمية والوظيفية للجمعية ورفعها إلى مجلس الإدارة للنظر في اعتمادها.
- ث. تنفيذ أنظمة وضوابط الرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، بناءً على مبدأ المسؤولية، والتي تعتبر أهم مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتشمل الآتي:

يتولى رئيس مجلس الإدارة قيادة المجلس، والإشراف على سير عمله وأداء اختصاصاته ومهامه بجدية وفعالية، ويعمل المجلس على تطبيق الحوكمة الرشيدة واستدامة المنظمة من خلال اختصاصاته.

ب. نائب رئيس مجلس الإدارة: يقوم النائب بمهام الرئيس في حالة غيابه وتكون للنائب في هذه الحالة كافة صلاحيات الرئيس.

ج. أمين الصندوق: يتولى أمين الصندوق، بالتعاون مع المدير العام، الإشراف على إدارة أموال الجمعية والتدقيق عليها ومراجعتها، ويقوم على وجه الخصوص بجمع الإيرادات وإيداعها، ودفع المستحقات على الجمعية واعداد الكشف الشهري والاحتفاظ بالسلفة المستدومة والإشراف على اعداد الميزانية السنوية، والتعاون مع المراقب الخارجي وتقديم المعلومات المطلوبة بشفافية.

د. أمين السر: يقوم مجلس الإدارة بتعيين (أميناً للسر) من بين أعضائه أو من غيرهم، ولا يجوز عزله إلا بقرار من المجلس، ويحدد اختصاصاته بقرار من المجلس.

هـ. عضو مجلس الإدارة: يتمتع عضو مجلس الإدارة بكافة حقوق العضوية بالجمعية، وعلى كافة أعضاء الجمعية القيام بالمهام الموكلة إليهم من قبل المجلس والتي تخدم حوكمة الجمعية ومنها: التحقق من سلامة ونزاهة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة المتعلقة بإعداد التقارير المالية. تقديم المقترحات بشكل ضروري وملزم؛ لتطوير استراتيجية الجمعية. عدم إفشاء أي أسرار عرفها بسبب عضويته في المجلس.

وبهذا البناء المؤسسي القائم على تكامل الأدوار وتوزيع المسؤوليات، تسعى جمعية إنسان لترسيخ ثقافة وممارسات الحوكمة الرشيدة؛ لضمان استدامة أدائها التنموي والخيري على المدى الطويل، (التقرير السنوي لجمعية إنسان للعام ٢٠٢٣).

الحوكمة الرشيدة في الإدارة التنفيذية

أفراد الإدارة التنفيذية هم الذين يقودون العمليات اليومية ويضعون الاستراتيجيات والأهداف. يتمثل دورهم في توجيه المنظمة نحو

والإشراف على كافة الإدارات التنفيذية، وبالتالي ضمان تناغم الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. كما أن وجود مدراء متخصصين للإدارات والفروع يساهم في تفعيل اللامركزية وتمكين القيادات من اتخاذ القرارات بما يتناسب مع متطلبات العمل (العمر والمعود ٢٠١٥).

وتكتسب المهام والمسؤوليات الموكلة للإدارة التنفيذية أهمية كبيرة في تجسيد مبادئ الحوكمة الرشيدة على أرض الواقع. فمن خلال التزامها بتنفيذ السياسات واللوائح المعتمدة، وتطبيق الاستراتيجية الشاملة، وإرساء أنظمة الرقابة الداخلية، تعزز الإدارة التنفيذية من شفافية العمل ونزاهته (مطر ٢٠١٧).

كما أن قيام الإدارة التنفيذية باقتراح الهياكل التنظيمية وتحديد المهام والصلاحيات لمختلف المستويات الإدارية ينسجم مع متطلبات الحوكمة الرشيدة من حيث وضوح الأدوار والمسؤوليات والمساءلة (الأسرح ٢٠١٤).

ومن الجوانب المهمة التي تعكس التزام الإدارة التنفيذية بتطبيق الحوكمة، إعدادها للتقارير الدورية المالية وغير المالية ورفعها لمجلس الإدارة، وكذلك تزويد المجلس واللجان المنتهقة عنه بكافة المعلومات والوثائق اللازمة لتمكينهم من القيام بمهامهم الرقابية على الوجه الأمثل. وهو ما يعزز من مبادئ الشفافية والإفصاح وتكامل الأدوار بين مستويات الحوكمة المختلفة (التقرير السنوي لجمعية إنسان ٢٠٢٣).

إضافة إلى ذلك، فإن مشاركة الإدارة التنفيذية في بناء ثقافة القيم الأخلاقية وتنميتها، واقتراح السياسات المتعلقة بتعارض المصالح وإدارة المخاطر يعد انعكاساً لمدى وعيها بأهمية الالتزام بأخلاقيات العمل المؤسسي والنزاهة كركائز أساسية للحوكمة الرشيدة (الغامدي ٢٠١٨).

وتجدر الإشارة كذلك إلى أهمية اضطلاع الإدارة التنفيذية بمسؤولياتها وفق خطة سنوية معتمدة ومتابعة من مجلس الإدارة، فهو ما يكفل المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية والخطة التشغيلية، ويوفر آلية رقابية لمتابعة الأداء وتصويب المسار عند الحاجة (الهزاني ٢٠٢٠).

وخلاصة القول، فإن الهيكل التنظيمي والمهام والمسؤوليات المنوطة بالإدارة التنفيذية في جمعية إنسان الخيرية تساهم إلى حد كبير مع متطلبات الحوكمة الرشيدة، وتوفر الأرضية المناسبة لتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والفعالية والكفاءة في إدارة العمليات وتحقيق الأهداف الخيرية والتنموية للجمعية. وهو ما يعزز من قدرة الجمعية على كسب ثقة الداعمين والمستفيدين والارتقاء بجودة خدماتها ومبادراتها الإنسانية.

١. تنفيذ سياسة تعارض المصالح.

٢. تطبيق الأنظمة المالية والمحاسبية بشكل سليم، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.

٣. تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لقياس وإدارة المخاطر من خلال وضع تصور عام عن المخاطر التي قد تواجه الجمعية، وإنشاء بيئة مملّمة بثقافة الحد من المخاطر على مستوى الجمعية، و طرحها بشفافية مع أصحاب المصالح والأطراف ذات الصلة بالجمعية.

٤. تنفيذ لائحة الحوكمة الخاصة بالجمعية بفعالية بما لا يتعارض مع أحكام هذه اللائحة واقتراح تعديلها عند الحاجة.

٥. تزويد أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنتهقة عنه، بجميع المعلومات والبيانات والوثائق والسجلات اللازمة، على أن تكون وافية ودقيقة وفي الوقت المناسب، لتمكينهم من أداء واجباتهم ومهامهم.

٦. تنفيذ السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الجمعية للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات لجميع الأطراف ذات العلاقة.

٧. إعداد مشروعات التقارير الدورية المالية وغير المالية بشأن حال الجمعية في ضوء خطط وأهداف الجمعية الاستراتيجية، وعرض تلك التقارير على مجلس الإدارة.

٨. المشاركة الفعالة في بناء ثقافة القيم الأخلاقية وتنميتها داخل الجمعية.

٩. اقتراح اللوائح الداخلية المتعلقة بعمل الجمعية وتطويرها، بما في ذلك تحديد المهام والاختصاصات والمسؤوليات الموكلة إلى المستويات التنظيمية المختلفة.

١٠. اقتراح الصلاحيات التي تفوض إليها، وإجراءات اتخاذ القرار ومدة التفويض، على أن ترفع تقارير دورية عن ممارستها لتلك الصلاحيات.

١١. اقتراح الموضوعات التي يحتفظ المجلس بصلاحيته البت فيها.

تلعب الإدارة التنفيذية دوراً محورياً في تحقيق الحوكمة الرشيدة في جمعية إنسان الخيرية، وذلك من خلال قيادتها للعمليات اليومية ووضعها للاستراتيجيات والأهداف بما يتوافق مع رؤية الجمعية ورسالتها (اللوائح الداخلية لجمعية إنسان ٢٠٢٣).

ويتضح من خلال استعراض هيكل الإدارة التنفيذية في الجمعية أنه يتسم بالشمولية والتكامل، حيث يتولى المدير العام زمام القيادة

تختص لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية بالرقابة على أعمال الجمعية والتحقق من سلامة ونزاهة التقارير والقوائم المالية وأنظمة الرقابة الداخلية فيها، وتشمل مهام اللجنة بصفة خاصة التدقيق من الناحية المالية والتدقيق من الناحية الشرعية.

ثانياً: لجنة الموارد المالية والاستثمار:

تشكل بقرار من مجلس إدارة الجمعية لجنة تسمى (لجنة الموارد المالية والاستثمار)، تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل، على أن يكون من بينهم أحد أعضاء مجلس الإدارة، ويجب أن يتمتع الأعضاء بالخبرة والمعرفة الكافية في المسائل المالية والاستثمار.

ثالثاً: لجنة التخطيط والتطوير:

تشكل بقرار من مجلس إدارة الجمعية لجنة تسمى (لجنة التخطيط والتطوير)، تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل، على أن يكون من بينهم أحد أعضاء مجلس الإدارة، ويتم تسمية رئيس اللجنة على أن يكون من أحد أعضاء مجلس الإدارة، وله زيادة عدد أعضاء اللجنة متى ما دعت الحاجة لذلك بعد موافقة مجلس إدارة الجمعية.

رابعاً: لجنة إدارة المخاطر:

تشكل بقرار من مجلس إدارة الجمعية لجنة تسمى (لجنة إدارة المخاطر)، تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل، يكون من بينهم أحد أعضاء مجلس الإدارة، على أن يتوفر في أعضائها مستوى ملائم من المعرفة في إدارة المخاطر والشؤون المالية.

الاستدامة والجودة في جمعية إنسان الخيرية

يعمل المجلس على ضمان تحقيق الاستدامة المالية بعيدة المدى للجمعية، واستدامة الخدمات التي تقدمها الجمعية وآثارها. وكذلك استدامة العمل التنظيمي والمؤسسي للجمعية، والمبررات بأن الاستدامة الإدارية والمؤسسية في غاية الأهمية وتتوازى أحياناً مع أهمية الاستدامة المالية (اللوائح الداخلية لجمعية إنسان الخيرية ٢٠٢٣)، وتعتبر الجودة من أهم ما يمكن أن يهتم به المجلس، ولتحقيق الاستدامة والجودة يعمل المجلس على تطبيق أعلى القيم والأساسيات للحوكمة الرشيدة، وتمحور في القيم الآتية:

أ. العدالة: ويقصد بها: إعطاء كل ذي حق - من أصحاب المصلحة، والأطراف ذات العلاقة - حقه من المساءلة، والشفافية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمعاملة المتساوية.
ب. الشفافية: ويقصد بها: توفير ومشاركة المعلومات والتقارير الدقيقة والحديثة مع الجميع دون غموض أو تضليل.

حوكمة الرقابة التشغيلية ومطابقة السياسات

تعتبر الحوكمة عنصراً أساسياً في تحقيق الشفافية والمساءلة في العمل الخيري، وتسهم بشكل فعال في تحقيق الفعالية والكفاءة في العمليات التشغيلية، وتضمن الالتزام بالقوانين والأنظمة. ومن خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، يمكن للمنظمات الخيرية أن تثبت أنها تستخدم الموارد بطريقة فعالة وأنها تحقق النتائج المرجوة. بالإضافة إلى ذلك تعمل الحوكمة على تحسين فعالية العمليات والبرامج، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وأثر إيجابي أكبر في المجتمعات التي تخدمها.

وتعتبر الحوكمة أساساً هاماً في الرقابة التشغيلية ومطابقة السياسات. تتمثل الحوكمة في تطبيق مجموعة من الأسس والمبادئ التي تضمن الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والقيادة الإدارية، والوكالة عن أصحاب المصلحة. في سياق الرقابة التشغيلية، تعمل الحوكمة على تحقيق الفعالية والكفاءة في العمليات التشغيلية، وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والمهام لكل العاملين. كما تضمن الحوكمة الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية. بالنسبة لمطابقة السياسات، تعمل الحوكمة على ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة، وتحقيق الامتثال الداخلي والمساءلة. وتعتبر الحوكمة أداة فعالة للتحقق من مدى مطابقة السياسات والإجراءات للقوانين والأنظمة المعمول بها.

فالحوكمة إذاً هي أداة حاسمة لتحقيق الشفافية والمساءلة والفعالية في الرقابة التشغيلية ومطابقة السياسات، وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات والشركات. جاء في (التقرير السنوي لجمعية إنسان الخيرية ٢٠٢٣؛ اللوائح التنفيذية لجمعية إنسان الخيرية ٢٠٢٣) الأتي: تقوم مجموعة اللجان في جمعية إنسان بتطوير أعمال الجمعية، وهي لجان ذات كفاءات عالية عملت الجمعية على تطويرها وتدريبها التدريب الكافي لمنحها القدرة الكافية في إدارة أعمال الجمعية وهي على النحو الآتي:

أولاً: لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية:

يتم تعيين لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية من أعضاء الجمعية العمومية أو من غيرهم، على أن يكون من بينهم أحد أعضاء مجلس الإدارة، ويجب ألا يقل عدد أعضاء لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية عن ثلاثة أشخاص ولا يزيد على خمسة أشخاص، ويكون من بينهم أحد الخبراء في الشؤون المالية والمحاسبية. ويقوم مجلس الإدارة بإصدار قواعد اختيار أعضاء لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية، ومدة عضويتهم، وتحديد مهام اللجنة وأسلوب وضوابط عملها.

ج. المسؤولية: ويقصد بها: أن كل المعنيين في الإدارة مسؤولون قانونياً عن القرارات والأنشطة التي تقوم بها جمعية إنسان الخيرية.

د. المساءلة: ونعني بذلك: تمكين أصحاب المصلحة، والأطراف ذات العلاقة من حق مساءلة الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

ولأجل تطبيق القيم المذكورة يعمل المجلس على أبرز الممارسات وهي:

أ. عدم تعارض المصالح.

ب. إدارة المخاطر.

ج. ترشيد القرار.

د. الإفصاح.

ولا تقتصر الحوكمة الرشيدة على وجود اللجان فقط، بل تشمل أيضاً تبني مجلس الإدارة لمجموعة من القيم والممارسات الجوهرية. فالتركيز على العدالة في التعامل مع كافة الأطراف، وتوفير المعلومات بشفاافية، وتحمل المسؤولية عن القرارات، وإخضاع الإدارة للمساءلة، كلها عوامل تدعم الحوكمة بمفهومها الشامل (الأسرج ٢٠١٤).

كما أن حرص المجلس على تطبيق ممارسات مثل منع تعارض المصالح، وإدارة المخاطر، وترشيد القرارات، والإفصاح عن المعلومات، يؤكد على مدى التزامه بتعزيز بيئة عمل قائمة على النزاهة والكفاءة (الهنزاني ٢٠٢٠). إضافة إلى ذلك، فإن متابعة المجلس المستمرة للنتائج، وتقييم الأداء والأثر الاجتماعي، والانفتاح على الملاحظات والشكاوى، ومنح الدعم الكافي للموظفين والمتطوعين، تُعد جميعها سمات أساسية للحوكمة الفعالة (العون ٢٠١٨).

وبالنظر إلى حزمة السياسات والإجراءات التي تتبناها جمعية إنسان في مجال الرقابة التشغيلية، وما يقوم به مجلس إدارتها من أدوار رقابية وتطويرية وفق أفضل الممارسات، يمكن القول بأن الجمعية تضي بخطة ثابتة نحو تكريس مفهوم الحوكمة الرشيدة في عملها الخيري، وهو ما يعزز من ثقة المجتمع بها ويدعم استدامتها على المدى البعيد.

تطبيق جمعية إنسان لمبادئ الحوكمة الشرعية

وانعكاسات ذلك على أدائها

في عالم اليوم، أصبحت الحوكمة الشرعية أحد المبادئ الأساسية التي يجب أن تتبعها المؤسسات الخيرية. تعتبر جمعية إنسان الخيرية، نموذجاً بارزاً في هذا السياق. ومما يلاحظه الباحث أن الجمعية تعتمد على تطبيق مبادئ الحوكمة الشرعية في جميع أنشطتها ووظائفها. والباحث تعرف على كيفية تطبيق جمعية إنسان لمبادئ الحوكمة الشرعية والانعكاسات المترتبة على الأداء. والأثر الذي يحدثه تطبيق هذه

ج. المسؤولية: ويقصد بها: أن كل المعنيين في الإدارة مسؤولون قانونياً عن القرارات والأنشطة التي تقوم بها جمعية إنسان الخيرية.

د. المساءلة: ونعني بذلك: تمكين أصحاب المصلحة، والأطراف ذات العلاقة من حق مساءلة الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

ولأجل تطبيق القيم المذكورة يعمل المجلس على أبرز الممارسات وهي:

أ. عدم تعارض المصالح.

ب. إدارة المخاطر.

ج. ترشيد القرار.

د. الإفصاح.

يسلك المجلس قواعد متبعة ومنظمة للحفاظ على العملية الإدارية، والخروج بأعلى النتائج المرجوة، تبعاً لقواعد الحوكمة. فهاهي تلك القواعد التي يقوم المجلس باتباعها؟ المجلس يقوم بتنفيذ هذه النظريات عبر القواعد الآتية:

أ. المراجعة المستمرة للنتائج بعيدة المدى وقيمتها المادية يكون ذلك عبر الاجتماعات الدورية والشهرية، والاجتماعات الطارئة - المباشرة أو الافتراضية-

ب. التقييم المستمر لمدى مساهمة الجمعية وتأثيرها الاجتماعي.

ج. المراجعة المستمرة للأداء، والسعي لتطبيق ممارسات الإدارة الجيدة وتطويرها في جميع أعمال الجمعية.

د. النظر للشكاوى وملاحظات الأطراف ذات العلاقة، ووضع آلية للتعامل معها.

ه. تحقيق جميع المتطلبات النظامية المتعلقة بحقوق العاملين في الجمعية.

و. منح العاملين والمتطوعين في الجمعية الدعم الكافي للقيام بعملهم بشكل فعال.

ز. عقد جلسات ومناقشات مفتوحة مع الأطراف ذوي العلاقة بشأن المسائل ذات الصلة بعمل الجمعية ومن أبرزها المسائل المتعلقة بالحوكمة.

تسهم حوكمة الرقابة التشغيلية ومطابقة السياسات في جمعية إنسان الخيرية بشكل كبير في ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، وذلك من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والفعالية في العمليات الخيرية (مطر ٢٠١٧). فمن خلال وجود لجان متخصصة كلجنة التدقيق والمراجعة الداخلية، يتم التحقق من سلامة ونزاهة التقارير المالية وأنظمة الرقابة، وهو ما يعزز من مصداقية الجمعية ويطمئن المانحين والمستفيدين على حسن إدارة الموارد (اللوائح التنفيذية لجمعية إنسان

التحقيق وأسباب الخلل وتم وضع نموذج عدم مطابقة للتحقيق في أي خلل مهني أو عيب في أي خلل في عمليات الجمعية التشغيلية.

ومما صرح به المدير العام للجمعية: أن الجمعية في باب الشفافية لجمهور المساهمين والمتبرعين قد فتحت كل القنوات للاطلاع على سير العمل ونتائج وثمار أعمال الجمعية الخيرية، فالمساهم له الحق في طلب تقرير مفصل عن ديناره الذي تبرع به منذ استلامه إلى آخر محطة له في مجال النفع العام، وهذا حق مشروع للمتبرع، وبالمقابل هو أمر لا يزعجنا أبداً، بل نفرح به، ولدينا شفافية عالية في صرف الأموال لأي متبرع، ولدينا تقارير مرحلية تبين إنجازات جمعية إنسان، ولدينا هاشتاغ عبر وسائل التواصل الاجتماعي دائماً ننشر فيه ما يبين إنجازات جمعية إنسان. فيحق لكل مساهم أن يسأل وواجبنا أن نبين أين ذهب دينار كل متبرع.

ومن خلال تطبيق جمعية إنسان لمبادئ الحوكمة الشرعية، أدى ذلك إلى انعكاسات واضحة على أداء الجمعية وتطورها، يمكن ذكرها في النقاط الآتية:

١. التطور المهني للمموس عند كافة إداراتها.
٢. حصولها على شهادة الأيزو في الجودة والشفافية والنزاهة ومحاربة الرشوة.
٣. الاكتفاء الذاتي في تمويل مشاريعها الخيرية من خلال تنفيذها للمشاريع الاستثمارية.
٤. مشاركتها في التوعية المجتمعية للجمعيات الخيرية والمنظمات ذات النفع العام، ومن تلك التوعية تنفيذها لمؤتمر إنسان الدولي في حوكمة العمل الخيري.

الخلاصة

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الشرعية في جمعية إنسان الخيرية بدولة الكويت، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً، أظهرت نتائج تحليل الوثائق والمقابلات أن جمعية إنسان تتمتع بهيكل تنظيمي متكامل يراعي أسس الحوكمة الرشيدة، من خلال وجود مجلس إدارة فاعل، ولجان متخصصة كلجنة التدقيق والمخاطر، فضلاً عن توزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح بين مختلف الإدارات والأقسام (اللوائح الداخلية لجمعية إنسان ٢٠٢٣). وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (الغامدي ٢٠١٨) من أهمية البناء المؤسسي السليم في تفعيل الحوكمة.

المبادئ على الأداء المؤسسي للجمعية، وكيف ساهم ذلك في تعزيز الثقة في القطاع الخيري.

وقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع الإدارة التنفيذية لجمعية إنسان؛ لمعرفة مدى التزام الجمعية بتلك القواعد، والمبادئ المستمدة من قواعد ومبادئ الحوكمة الرشيدة، وما مدى فاعليتها وتطبيقها في الإجراءات والتعاملات الإدارية في الجمعية، وحصل الباحث على إجابات وافية. ولمس تطبيق تلك المبادئ عملياً في الجمعية.

من خلال تلك المقابلات أفاد المدير العام للجمعية بأنه ومن أهم المهام التي تسعى لها الجمعية هو تطبيق تلك المبادئ في العملية الإدارية، وما نجاح الجمعية ومنافستها للجمعيات الخيرية وتطورها الملموس؛ دليل واضح على حرص الجمعية وتطبيقها تلك القواعد والمبادئ. وقام الباحث بحصر تلك المعلومات بنقاط محددة أجملها في الآتي:

١. فيما يتعلق بتطبيق التواصل الفعال [والذي يعتبر من أهم مبادئ وأسس حوكمة العمل الخيري] فإن ذلك يتم من خلال الاجتماعات الدورية بين رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات والإدارة العليا.
٢. تطبيق أسس وقواعد التواصل السليم حيث إن جميع الموظفين ملتزمون بإرسال جميع الخطابات والتقارير من خلال وسائل التواصل المعتمدة كالبريد الإلكتروني.
٣. عقد اللقاءات التي يتم فيها التخطيط لمناقشة الحملات الإعلامية والمواسم الإعلامية وهذا يدخل في التواصل الفعال، ويدخل أيضاً في التخطيط الاستراتيجي حيث إن الجمعية كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر لديها جلسات مناقشة وعصف ذهني للتخطيط لمواسم التبرعات كموسم رمضان أو ذي الحجة أو ما إلى ذلك.
٤. فيما يتعلق في التطوير المهني، فهناك برامج تدريبية دائمة ومنعقدة بشكل دائم تقوم بتنفيذها الجمعية؛ لتطوير مهارات الموظفين، كما أن نموذج تقييم الأداء للموظفين والذي بدوره يبين أوجه الخلل أو القصور عند الموظف، فيتم من خلاله استخلاص هذه الأوجه، ووضع برامج تدريب مناسبة لمعالجتها وتطوير الأداء المهني لدى الموظف.
٥. فيما يتعلق بتحقيق العدالة والشفافية، فإن الجمعية قد خصصت وقتاً معيناً، وقناة تواصل من خلال إدارة الموارد البشرية للاستفسار عن كل ما يهم الموظف سواء في تقييمه المهني والسلوكي، ومنحت له أيضاً فرصة التظلم على تقييمه النصفى، وكذلك ما يتعلق بأي تحقيق يفتح فإن الموظف يطلع على أسباب

لاستكشاف أبعاد جديدة في هذا المجال، كمقارنة تجارب المنظمات الخيرية في تطبيق الحوكمة، أو قياس أثر الحوكمة على اتجاهات المانحين، وغيرها من الموضوعات البحثية الخصبية.

المصادر والمراجع

- ابن فارس، أحمد بن زكرياء القزويني. ١٩٧٩. معجم مقاييس اللغة. بيروت: دار الفكر.
- أبو زور، عفاف إسحق محمد. ٢٠٠٦. استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني. رسالة دكتوراه. قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- أبو زعيتر، سلامة. ٢٠١٧. الحوكمة الرشيدة في المؤسسة سبيل للتنمية وتطوير الأداء. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (١)٧، ١٤٥-١٦٠.
- الأسرج، حسين عبد المطلب. ٢٠١٢. الحوكمة الرشيدة لمؤسسة الوقف الإسلامي. سوريا: مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية.
- الأسرج، حسين عبد المطلب. ٢٠١٤. الرقابة الشرعية في إطار عمل الحوكمة. المؤتمر الدولي الثاني حول "المالية الإسلامية والتنمية الاقتصادية"، جامعة اليرموك، الأردن.
- بسيوني، مصطفى حسن. ٢٠٠٨. الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بوقرة، رابح، وهاجرة، غانم. ٢٠١٢. الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- التميمي، عباس حميد. ٢٠١٨. آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة. مجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ١٩: ٢٠٥-٢٣٠.
- جمعية إنسان الخيرية. ٢٠٢٣. التقرير السنوي لجمعية إنسان الخيرية لعام ٢٠٢٣. الكويت: جمعية إنسان الخيرية.
- جمعية إنسان الخيرية. ٢٠٢٣. اللوائح التنفيذية لجمعية إنسان الخيرية. الكويت: جمعية إنسان الخيرية.
- حبشي، نسرين محمود محمد. ٢٠٠٧. مفهوم الحوكمة ومتطلبات تطبيقها على الجهاز الإداري: المسؤولية والنزاهة والشفافية لب وجود الحوكمة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً، كشفت الدراسة عن التزام الجمعية بتطبيق معايير الشفافية والإفصاح في تعاملاتها، وذلك من خلال الحرص على نشر تقاريرها المالية والإدارية بشكل دوري، وإتاحة المعلومات المتعلقة بالأنشطة والبرامج لجميع الأطراف ذات العلاقة (التقرير السنوي لجمعية إنسان ٢٠٢٣). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مطر ٢٠١٧) من أن الإفصاح وتدقيق المعلومات يعزز الثقة في المنظمات الخيرية.

ثالثاً، أبرزت الدراسة الدور المحوري الذي تلعبه لجان الحوكمة المنبثقة عن مجلس الإدارة، ولا سيما لجنة التدقيق، في ضمان سلامة الأداء المالي والإداري للجمعية والتحقق من الالتزام بالسياسات والمعايير المعتمدة (العمر والعمود ٢٠١٥). وهي نتيجة تتسجم مع ما ذكره (الأسرج ٢٠١٤) من أهمية وجود آليات رقابية فاعلة في تعزيز الحوكمة بالمنظمات الخيرية.

رابعاً، أظهرت المقابلات مع الإدارة التنفيذية للجمعية وعباً كبيراً بأهمية تبني قيم النزاهة والعدالة والمساءلة في التعاملات الإدارية، وحرصاً على نشر ثقافة الحوكمة بين الموظفين من خلال البرامج التدريبية وورش العمل (المقابلة الشخصية مع المدير العام ٢٠٢٣). وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدت عليه دراسة (الهرابي ٢٠٢٠) من أهمية الوعي القيادي بمفاهيم الحوكمة في نجاح تطبيقها.

خامساً، كشفت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة الشرعية قد انعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي لجمعية إنسان وفعاليتها في تحقيق رسالتها، وهو ما ظهر من خلال تطور معدلات الإنجاز في المشاريع الخيرية، وارتفاع مستوى رضا المستفيدين والمانحين، وتحقيق الاستدامة المالية والاكتفاء الذاتي، وغيرها من المؤشرات الإيجابية (التقرير السنوي لجمعية إنسان ٢٠٢٣). وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (العون ٢٠١٨) من أن الحوكمة الرشيدة تسهم في تعزيز الأثر التنموي للمنظمات الخيرية.

وبناءً على هذه النتائج، فإن الدراسة توصي بأهمية استلهام الدروس والممارسات الجيدة من تجربة جمعية إنسان في تطبيق الحوكمة الشرعية، وتعميمها على المنظمات الخيرية الأخرى بما يتناسب مع سياقها المؤسسية. كما تؤكد الدراسة على ضرورة تضافر جهود مختلف الأطراف ذات العلاقة، من جهات إشرافية ومانحين ومستفيدين، في دعم توجه المنظمات الخيرية نحو تبني أرقى معايير الحوكمة الرشيدة، لما لذلك من أثر بالغ في الارتقاء بأدائها وتعزيز ثقة المجتمع بها.

وفي الختام، فإن هذه الدراسة تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بحوكمة العمل الخيري، وذلك من خلال تقديم أدلة تطبيقية حول إمكانية تطوير مبادئ الحوكمة الشرعية بما يتوافق مع طبيعة المنظمات الخيرية. كما تفتح هذه الدراسة الباب أمام البحوث المستقبلية

- الناهض، عصام. ٢٠١٩. دور الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي للمنظمات الأهلية في فلسطين رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.
- الهزاني، الجوهرة ناصر عبد العزيز. ٢٠٢٠. الحوكمة في الجمعيات الخيرية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التطبيقية، ٤٢: ١-٣٣.
- وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. ٢٠١٧. مواد حوكمة الجمعيات الأهلية في النظام واللائحة التنفيذية. المملكة العربية السعودية: وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
- الخريف، نورة عبد الله. ٢٠٢١. مفهوم حوكمة الشركات. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- الزبيدي، محمد مرتضى الحسيني. ٢٠٠١. تاج العروس من جواهر القاموس. الكويت: وزارة الإرشاد والأبناء.
- زين، علي أحمد. ٢٠٠٨. مبادئ وممارسات حوكمة الشركات. القاهرة: مركز المديرين المصري.
- الشحري، محمد بن أحمد جناشال. ٢٠١٨. دور الحوكمة الشرعية في تطوير المؤسسات المالية الإسلامية: تجربة ماليزيا رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، ماليزيا.
- الشويعر، بدر. ٢٠١٨. حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في أنظمة المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، السعودية.
- الصلاحين، عبد المجيد. ٢٠٢١. الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية. مجلة بيت المشورة، ٦: ٤٥-٦٨.
- العمر، فؤاد عبد الله، والمعود، باسمة عبد العزيز. ٢٠١٥. حوكمة الوقف. ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الدولية الرابعة لمجلة الأوقاف، الكويت.
- العون، نبيل حمد. ٢٠١٨. الحوكمة في العمل الإنساني وتجربة جمعية السلام للأعمال الإنسانية والخيرية. بحث مقدم لمؤتمر وجائزة الجهات المانحة، الكويت.
- الغامدي، سعيد محمد. ٢٠١٨. معوقات تطبيق الحوكمة في المنظمات الخيرية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢٧: ١-٢٢.
- مراد، زايد، وصبرينة، ترغيني. ٢٠١٢. البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- مطر، محمد. ٢٠١٧. الحوكمة في المؤسسات الخيرية وأثرها على الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٤١: ١٩١-٢١٩.
- مهدي، محمد صالح جواد. ٢٠١٢. العمل الخيري: دراسة تأصيلية تاريخية. مجلة الدراسات الإنسانية، جامعة سامراء، ٣١٧: ٢٣٣-٢٦٢.
- المولوي، رهام. ٢٠٢١. حوكمة العمل الخيري في المنطقة العربية كطريق لزيادة العطاء. الكويت: مركز تفكير للدراسات والأبحاث.

KANDUNGAN / CONTENTS

Muslim Funeral Rights in The West	1-7
Nouman Hussain	
Non-Fungible Tokens (NFTs) in Islamic Perspective: Challenges and Way Forward	8-15
Azlin Alisa Ahmad	
Status Harta Intelek Sebagai Harta Pusaka Menurut Perspektif Perundangan Islam di Malaysia: Satu Kajian Literatur	16-24
<i>The Status of Intellectual Property as Inheritance According to the Perspective of Islamic Law in Malaysia: A Literature Review</i>	
Naurah Hanani Mohd Yazid & Md Yazid Ahmad	
تطبيق مبادئ الحوكمة الشرعية وانعكاساته على الأداء: دراسة ميدانية على جمعية إنسان الخيرية بدولة الكويت	25-38
<i>The Application of Shariah Governance Principles and Their Impact on Performance: A Field Study on the Insan Charity Association in Kuwait</i>	
Mubarak Salim al-A'azimi, Nik Abdul Rahim Nik Abdul Ghani, Mat Noor Mat Zain, Muhammad Nazir Alias	
Analisis Hukum Pembayaran Ex-Gratia di Syarikat Takaful	39-46
<i>Analysis of Ruling on Ex-Gratia Payment in Takaful Companies</i>	
Nik Abdul Rahim Nik Abdul Ghani & Anas Mat Naim	
Rights of The Buyer Under The Sale of Goods in Shari‘Ah and International Trade Law: A Comparative Analysis	47-59
Mazin Abdulhameed Dawood Hassan & Ahmad Azam Othman	
Membasmikan Kemiskinan Dalam Kalangan Usahawan Asnāf Melalui Kewangan Sosial Islam: Iktibar Dari Baitul Mal Aceh	60-69
<i>Eradicating Poverty Among Asnāf Entrepreneurs Through Islamic Social Finance: Lessons from Baitul Mal Aceh</i>	
Mohd. ‘Adli Zahri, Nooramira Ghazali, Mohamad Shaharudin Samsurijan, Zahri Hamat, Nurul Ilyana Muhd Adnan	
أهمية الاستثمار في الشريعة الإسلامية والحماية القانونية المقررة له في القانون العماني: دراسة تحليلية	70-81
<i>The Importance of Investment in Islamic Sharia and Its Legal Protection Under Omani Law: An Analytical Study</i>	
Saleh Said Dhiyab Al Hosni, Wan Zulkifli Bin Wan Hassan, Muhammad Nazir Alias	