USAID
من الشعب الأمريكي

fhi360
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

دليل حول الإطار القانوني للحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات في الأردن

الحاكمية الرشيدة

خاص بالجمعيات مفتوحة العضوية والخاصة

دليل حول الإطار القانوني للحاكمية الرشيدة
في عمل الجمعيات في الأردن

خاص بالجمعيات مفتوحة العضوية والخاصة

تمهيد

شهد الأردن نمواً ملحوظاً في عدد الجمعيات المسجلة في الفترة اللاحقة للتعديلات التشريعية والتي تمثلت بإصدار قانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 وتعديلاته والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه. وفي ظل هذه التطورات أصبح موضوع الحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات من الموضوعات ذات الأولوية على كافة المستويات، لما يترتب على تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة من نتائج تحقق وجود جمعيات فاعلة ذات استدامة تنعكس على أداء المجتمع المدني، إضافة إلى أهمية أن تدرك كل جمعية مسؤوليتها بالتفكير جلياً وابتداء بتطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة بشمولية ضمن نظامها، وذلك من خلال إيجاد هيكل تنظيمي واضح وآلية صنع قرار متوازنة مما يحقق تنميتها وتطورها على المدى البعيد.

وفي هذا السياق، قام برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الاردن الممول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID والذي تنفذة منظمة FHI360 بالتعاقد مع المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني (ICNL) لتطوير هذا الدليل بهدف مساندة الجمعيات المعنية في تطوير نظام العمل الداخلي وبما يتفق والبيئة القانونية المطبقة ويحقق مبادئ الحاكمية الرشيدة، وقد تم إعداد هذا الدليل بالتعاون مع المحامية نانسي فشحو.

الفهرست

الفهرست 5
نطاق تطبيق الدليل 7
أولا: الحاكمية الرشيدة 8
أ. مفهوم الحاكمية الرشيدة 8
ب. لماذا الحاكمية الرشيدة 8
ج. مرتكزات الحاكمية الرشيدة 9
د. الشكل الرسمي للحاكمية الرشيدة 10
ثانيا: الإطار القانوني للحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات 11
أ. التشريعات 11
ب. الوثائق الأساسية للجمعية 13
ثالثا: الهيكلية الداخلية للجمعية 14
أ. الهيئة العامة 14
1. أعضاء الهيئة العامة 15
2. حقوق أعضاء الهيئة العامة وواجباتهم 15
3. الهيئة العامة والحاكمية الرشيدة 15
3.1 صلاحيات الهيئة العامة 16
3.2 اجتماعات الهيئة العامة 16
3.2.1 أنواع اجتماعات الهيئة العامة 16
3.2.2 الدعوة لاجتماعات الهيئة العامة 17
3.2.3 النصاب القانوني لاجتماعات الهيئة العامة 17
3.2.3.1 النصاب القانوني لاجتماعات الهيئة العامة العادية 17
3.2.3.1 النصاب القانوني لاجتماعات الهيئة العامة غير العادية 18
3.2.4 اتخاذ القرارات في اجتماعات الهيئة العامة 18
3.2.5 قانونية اجتماعات الهيئة العامة 18
ب. هيئة إدارة الجمعية 19
1. تشكيل هيئة إدارة الجمعية 19
2. المناصب الإدارية لهيئة إدارة الجمعية 20
2.1 رئيس هيئة الإدارة 20
2.2 نائب رئيس هيئة الإدارة 20
2.3 أمين السر 20
2.4 أمين الصندوق 20
3. مدة العضوية في هيئة الإدارة 21
4. اجتماعات هيئة إدارة الجمعية 21
ج. اللجان الإدارية الفرعية 22

الفهرست

د. العاملين لدى الجمعية 22
1. التعيين للعمل لدى الجمعية 22
2. دور هيئة الإدارة فيما يتعلق بالعاملين لدى الجمعية 23
3. عمل هيئة الإدارة دون مقابل مالي 23
رابعا: المفاهيم التي تتبناها هيئة الإداة لتعزيز القيادة الرشيدة للجمعية 24
أ. التواصل مع الخارج من الشركاء وأصحاب المصلحة 24
1. الاتفاق على رؤية ورسالة الجمعية ونشرها 24
2. تحديد قيم الجمعية وأخلاقياتها 25
3. المحافظة على سمعة الجمعية 25
4. قبول المسؤولية الاجتماعية 25
5. توفير المعلومة 25
ب. تحقيق إدارة داخلية شفافة للجمعية 25
ج. تعزيز مبدأ عدم تضارب المصالح 26
1. المعاملات الشخصية والهيمنة على الجمعية 26
2. سوء إدارة موارد الجمعية أو الامتناع عن إدارتها 27
3. أشكال أخرى من التصرفات 27
خامسا: الرقابة 28
أ. رقابة هيئة الإدارة 28
1. الرقابة الإدارية 28
2. الرقابة المالية 28
ب. الرقابة الخارجية على الجمعية 30
1. رقابة مجلس إدارة السجل وأمين سجل الجمعيات 30
2. رقابة الوزارة المختصة/الوزير المختص 30
3. رقابة المحاسب القانوني 32
4. رقابة ديوان المحاسبة 32
5. رقابة الجهات المانحة
قائمة تقييم لآداء الجمعية وهيئة إدارتها

نطاق تطبيق هذا الدليل

لتطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة ومرتكزاتها من قبل كافة المنظمات غير الربحية المسجلة في الأردن أهمية كبيرة، ولكن مراعاة للطبيعة المتنوعة للمنظمات غير الربحية في الأردن فقد اتفق على تصميم هذا الدليل ليخاطب الجمعيات المسجلة بموجب أحكام قانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 وتعديلاته وعلى وجه الخصوص الأنواع التالية من هذه الجمعيات:

1- الجمعيات مفتوحة العضوية
2- الجمعيات الخاصة

جمعية مفتوحة العضوية، وهي الجمعية التي يجب أن يكون عدد الأعضاء فيها 7 أعضاء فأكثر.

جمعية خاصة، وهي الجمعية التي تنحصر العضوية فيها بمجموعة من الأشخاص لا يقل عددهم عن 3 أعضاء ولا يزيد عن 20 عضوا. في الواقع العملي، إن الجمعيات الخاصة هي الشركات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح والتي كانت مسجلة بموجب أحكام قانون الشركات وأصبحت جمعيات خاصة بحكم قانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 وتعديلاته، وقامت بتوفيق أوضاعها وفقا لأحكام المادة (28) من قانون الجمعيات والتعليمات الصادرة بمقتضاه لهذه الغاية.

إن الغاية من إعداد هذا الدليل هي توضيح الأطر القانونية العامة والتي تساعد الجمعيات المعنية في العمل على تطوير نظام عملها الداخلي بما يحقق قيادة رشيدة، ويعزز الشفافية والعدالة والمساءلة داخل الجمعية وفي علاقتها مع أصحاب المصلحة.

تخضع الجمعيات لمنظومة تشريعية واسعة، منها على سبيل المثال التشريعات التي تُعنى بالعمل وتراخيص المهن والضرائب والعقوبات وغيرها، وفي هذا الدليل سيتم التركيز على التشريعات التي تعنى بتشكيل الجمعية وقيادتها.

على كل جمعية على الرغم من حداثتها أو صغر حجم عملها أن تأخذ بعين الاعتبار المبادئ والقواعد المشار إليها في هذا الدليل كمتطلب هام ورئيسي لنموها وتطورها.

أولا: الحاكمية الرشيدة

في هذه الجزئية من الدليل سيتم التعرض إلى المفهوم العام للحاكمية الرشيدة والمرتكزات التي تقوم عليها الحاكمية الرشيدة والشكل الرسمي للحاكمية، كتمهيد للتطبيقات العملية للقيادة الرشيدة للجمعية والتي سيتم التعرض لها في الأجزاء التالية من هذا الدليل.

أ. مفهوم الحاكمية الرشيدة

أشار قانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 وتعديلاته إلى مصطلح "الحاكمية الرشيدة"، فماذا يعني هذا المصطلح؟

المادة (7/ب) من قانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 وتعديلاته تنص على:
"تحدد الأحكام الواجب ورودها في النظام الأساسي للجمعية بموجب نظام خاص يصدر لهذه الغاية، وعلى أن يتضمن النظام الأساسي ما يلي:
1. ...
9. قواعد الحاكمية الرشيدة والشفافية..."

لا يوجد تعريف محدد متفق عليه للحاكمية الرشيدة؛ فالمفهوم مرتبط بالقيادة والإدارة والإشراف في المنظمات الربحية، ولكن ذهب البعض إلى وضع تعريف للحاكمية الرشيدة بالنسبة للمنظمات غير الربحية يساعد في الفهم العام لهذا المصطلح، ومن هذه التعاريف:

" عملية شفافة لصنع القرار تقوم بموجبها قيادة منظمة المجتمع المدني بطريقة فاعلة ومساءلة بإدارة الموارد وتمارس صلاحياتها على أساس القيم المشتركة. "[1]

" نظام للإشراف وممارسة السلطة أو الرقابة داخل المنظمات غير الحكومية. "[2]

" أسلوب في الإدارة يتضمن مجموعة من الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية تنفيذها في ضوء المحافظة على القيم الأساسية للجمعية ونظامها الأساسي."[3]

فالحاكمية الرشيدة تعني النظام؛ أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في أداء عمل الجمعية والعلاقة مع أصحاب المصلحة، وتشمل المرتكزات التي تساعد في تعزيز قدرة المنظمة واستدامة عملها وتحديد أطر المسؤولية والمساءلة.

ب. لماذا الحاكمية الرشيدة؟

إن تبني مبادئ الحاكمية الرشيدة في عمل الجمعية تساعد في التأكد باستمرار من أن الجمعية تدار بطريقة صحيحة وسليمة، حيث أنها:

1. تعريف من مجموعة عمل وسط وشرق أوروبا حول حوكمة المنظمات غير الحكومية.
2. دليل الجمعيات غير الحكومية لمتطوعي منظمة Peace Corps.
3. دليل حوكمة الجمعيات في مصر.

- تساعد على ابقاء التوافق بين الرؤية والرسالة التي تتبناها الجمعية من جهة ونشاطاتها من جهة أخرى.
- تساعد في دعم دور الجمعية في العمل المجتمعي.
- تساعد في استدامة عمل الجمعية ونشاطاتها وفق خطط قصيرة أو طويلة الأمد تتبناها الجمعية.
- إيجاد توازن بين دور كل من الأعضاء في الجمعية، وهيئة الإدارة فيها، والجهاز الوظيفي والرقابة والفصل بين كل منها.
- تساعد في تحقيق العمل المؤسسي داخل الجمعية من خلال وضع مخطط واضح لكل من هيئاتها واختصاصاتها والعلاقة فيما بينها والمرجعية.
- تحقق الديمقراطية داخل الجمعية.
- تحقق الشفافية ومنع تضارب المصالح في الجمعية.
- تحقق علاقة مبنية على الثقة وفاعلة فيما بين الجمعية وبين أعضائها من جهة، وبين الجمعية وأصحاب المصلحة والمجتمع من جهة أخرى.

وبذلك يمكن القول بأن الحاكمية الرشيدة هي عامل أساسي لضمان نمو واستقرار واستدامة الجمعية.

ج. مرتكزات الحاكمية الرشيدة

تستطيع الجمعية التأكد من أن الأسلوب أو الطريقة التي تتبعها في قيادتها وإدارتها هي المناسبة لتحقيق الحاكمية الرشيدة، إذا تمكنت الجمعية من تحقيق المرتكزات الأساسية للحاكمية الرشيدة وهي:

الشفافية: وتعني اتخاذ القرارات وتنفيذها ضمن إطار واضح وفاعل من اللوائح والتعليمات، وكذلك إتاحة المعلومات التي تتعلق بالجمعية والتي تمكن أصحاب المصلحة والأطراف الخارجية من تحليلها بسهولة، وتؤكد عدم استغلال الجمعية لامتيازاتها كهيئة غير ربحية. ويتحقق ذلك أيضا من خلال جعل غايات الجمعية وأهدافها معروفة للعامة بوضوح وذلك عن طريق:

- التعريف برؤية الجمعية ورسالتها وأهدافها وسياساتها
- التعريف بأنشطتها وأدواتها بما في ذلك التقييمات والتحاليل الخاصة بالجمعية
- التعريف بالنطاق الجغرافي لعمل الجمعية
- التعريف بالهيكل التنظيمي وبشكل خاص آلية إدارة الجمعية والرقابة عليها
- التعريف بالائتلافات والاتحادات والهيئات التي تكون الجمعية على علاقة بها
- التعريف بمواردها المالية وكيفية استخدامها من خلال تقاريرها السنوية

المشاركة: وتعني مشاركة كافة أصحاب المصلحة على اختلاف جنسهم وعرقهم ودينهم في عملية صنع القرار سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال توفير بيئة تسمح بمثل هذه المشاركة، فمثلا أن تلجأ الجمعية إلى استشارة كافة أعضائها وموظفيها عند وضع رؤية الجمعية ورسالتها ولوائحها وتعليماتها العامة وقواعد السلوك، لضمان الشعور بالملكية من قبل كافة العناصر المؤلفة لها والتكافل في تطبيقها.

الفعالية والكفاءة: وهي قدرة الجمعية والقائمين عليها في تحقيق نتائج تلبي احتياجات الجمعية ومتطلباتها وتوقعاتها من خلال الاستخدام الأمثل لمصادرها. وقد يكون ذلك من خلال قيام الجمعية بتبني معايير تساعدها في تقييم الخطط والبرامج التي تنفذها ومدى اتساع قاعدة المستفيدين من خدماتها.

الاستقلالية: تعني القيام بإدارة الجمعية واتخاذ القرارات بشأنها باتباع أسلوب عمل يكفل أن تكون الجمعية مستقلة وفعالة وموجهة نحو تحقيق الرسالة التي أنشئت من أجلها. وهي أيضا تعني الحرية في قيادة الجمعية وإدارتها دون أي نفوذ أو تدخلات أو تأثيرات مادية أو معنوية من أي سلطة خارجة عن أجهزة الجمعية، أو داخلية تتمثل بهيمنة مصالح الأعضاء على مصلحة الجمعية والرسالة التي أنشئت من أجلها. وستجد عند الحديث عن المفاهيم التي تتبناها هيئة الإدارة لتعزيز القيادة الرشيدة (أنظر رابعا) الأهمية التي تنطوي على فهم أعضاء هيئة الإدارة لدورهم والعمل لأجل مصلحة الجمعية ومنع تضارب المصالح.

العدالة/حكم القانون: وهي إدارة الجمعية بما يحقق المصلحة العامة والاستفادة من الموارد المتاحة للجمعية بصورة عادلة ومتساوية بين أصحاب المصلحة بمن فيهم الفئات المستضعفة. وتعني أيضا أن كافة أعضاء الجمعية وهيئاتها وأجهزتها تخضع للأنظمة واللوائح الخاصة بالجمعية بالتساوي دون تمييز.

المساءلة: وهي قدرة الجمعية على توفير إيضاحات دورية عن أعمال الجمعية ونشاطاتها، وكيفية استخدام مصادرها، وتصرفات أي عضو من أعضائها وأي شخص صاحب مصلحة. ويمكن لهيئة إدارة الجمعية تحسين عامل المساءلة من خلال إيجاد وتطبيق آليات فاعلة وشفافة تعزز عامل المساءلة. وتعتبر المساءلة من أهم مرتكزات الحاكمية الرشيدة إذا أن توفرها يتطلب توفر كافة المرتكزات الأخرى من حيث الشفافية والعدالة وغيرها؛ فمثلا حتى تستطيع الجمعية أن توفر إيضاحات عن أعمالها لا بد من وجود سجلات وقيود صحيحة وواضحة خاصة بها وبهذه الأعمال والنشاطات.

المسؤولية: وتعني السلوك الذي يسمح باتخاذ إجراءات منع وقوع أي تصرف لا يتفق وأنظمة الجمعية والقوانين المرعية، أو تصحيح هذا التصرف وفرض العقاب، ومنها مثلا، مسؤولية الجمعية وأعضاء هيئة الإدارة تجاه القانون في حالة مخالفة أحكام أي من التشريعات المطبقة داخل الدولة، أو مسؤولية الموظف نتيجة مخالفته لتعليمات الجمعية ولوائحها الداخلية.

الاستجابة: وتعني قدرة الجمعية على الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة والمجتمع بطريقة فاعلة وضمن إطار زمني مقبول. ويكون ذلك بقدرة الجمعية على توسيع قاعدة المستفيدين من خدماتها مع الوقت وبناء على مدى احتياج المجتمع لمثل هذه الخدمات.

إن تبني مرتكزات الحاكمية الرشيدة داخل الجمعية تعزز من قدرات الجمعية وتساهم في تمكينها من الداخل وتعزز من مصداقيتها. بل وتساهم الحاكمية الرشيدة في توحيد قيم الديمقراطية، وتكافح الفساد، وتحدد قواعد ومنهجيات واضحة تحدث التوازن فيما بين الجمعية وأصحاب المصلحة والمجتمع، وتدعم الثقة بالجمعية.

د. الشكل الرسمي للحاكمية

يحدد التشريع أسس الحاكمية للجمعية؛ فالتشريع هو الذي يحكم وجود الجمعية وتسجيلها وشكلها، كما يحدد الإطار العام للإدارة الداخلية للجمعية. فأسس الحاكمية العامة يجب أن تحدد وفقا لما تمليه أحكام التشريع، ومن ثم تصاغ بشكل موسع ومفصل ضمن وثائق أساسية تخص الجمعية أهمها: النظام الأساسي للجمعية والتعليمات الداخلية التي تحدد بوضوح قيادة الجمعية وصلاحية اتخاذ القرار والرقابة داخل الجمعية.

ثانيا: الإطار القانوني للحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات

تخضع الجمعية إلى منظومة واسعة من التشريعات واللوائح التي تنظم علاقتها من الداخل ومع الخارج. وفي هذه الجزئية من الدليل سيتم التعرض إلى تلك التشريعات الناظمة لوجود الجمعية وقيادتها، إضافة إلى اللوائح والوثائق الأساسية التي تترجم بالتفصيل نصوص تلك التشريعات والمبادئ العامة للحاكمية الرشيدة.

أ. التشريعات

من أهم التشريعات التي تحكم وجود الجمعيات وقيادتها هي:

- الدستور الأردني لسنة 1952 مع جميع التعديلات التي طرأت عليه.
- قانون الجمعيات رقم (51) لسنة 2008 وتعديلاته.
- النظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات رقم (57) لسنة 2010.
- تعليمات تحديد الوزارة المختصة بالجمعيات رقم (147) لسنة 2010.
- تعليمات تصنيف الجمعيات رقم (1) لسنة 2013.

● الدستور الأردني

يضمن الدستور في المادة (16) منه الحق في تشكيل الجمعيات، ويترك أمر تنظيم تشكيل الجمعيات وكيفية مراقبتها للقانون.

المادة (16) من الدستور الأردني وتعديلاته لسنة 1952 تنص على:
1. للأردنيين حق الاجتماع ضمن حدود القانون.
2. للأردنيين حق تأليف الجمعيات والنقابات والأحزاب السياسية على أن تكون غايتها مشروعة ووسائلها سلمية وذات نظم لا تخالف أحكام الدستور.
3. ينظم القانون طريقة تأليف الجمعيات والنقابات والأحزاب السياسية ومراقبة مواردها.

● قانون الجمعيات رقم (51) لسنة 2008 وتعديلاته

يشترط قانون الجمعيات تسجيل الجمعية كضرورة قانونية لإعطائها صفة قانونية واحدة تمثل جميع الأشخاص المؤلفة للجمعية، وتتمتع هذه الصفة القانونية باستقلالية تامة عن أعضائها، ولها القيام بالأعمال والتصرفات اللازمة لتحقيق غاياتها وأهدافها.

ويحدد قانون الجمعيات إجراءات تسجيل الجمعية، وأنواع الجمعيات التي يمكن تسجيلها، والموافقات المطلوبة لذلك، والجهات التي تتبع لها الجمعية، وآلية الرقابة عليها، وحل الجمعية. كما يحدد هذا القانون الأحكام التي يجب أن يتضمنها النظام الأساسي للجمعية الذي يقدم عند تسجيل الجمعية.

وقد ترك قانون الجمعيات أمر تنظيم الأحكام التي يجب أن يتضمنها النظام الأساسي للجمعية بالتفصيل لنظام يصدر لهذه الغاية.

الأحكام الواجب توفرها في النظام الأساسي للجمعية وفقاً لأحكام قانون الجمعيات:

1. اسم الجمعية.
2. المقر الرئيسي لها والنطاق الجغرافي لأعمالها.
3. أهداف وغايات تأسيسها بصورة محددة وواضحة.
4. شروط اكتساب العضوية وحالات فقدانها.
5. رسوم الانتساب ومقدار الاشتراكات السنوية.
6. كيفية انعقاد الهيئة العامة للجمعية في اجتماعات عادية وغير عادية وصلاحياتها والنصاب القانوني لانعقاد تلك الاجتماعات وآلية اتخاذ القرارات فيها.
7. عدد أعضاء هيئة الإدارة وطريقة انتخابهم وصلاحياتها والنصاب القانوني لانعقاد اجتماعاتها وآلية اتخاذ قراراتها.
8. مصادر تمويل الجمعية وكيفية تصريف الشؤون المالية فيها ومراقبتها وتدقيقها.
9. قواعد الحاكمية الرشيدة والشفافية.
10. كيفية حل الجمعية وأيلولة أموالها.

- **النظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات رقم (57) لسنة 2010**

ينظم هذا النظام بالتفصيل الحد الأدنى من الأحكام التي يجب أن يتضمنها النظام الأساسي للجمعية الذي يقدم عند تسجيل الجمعية، وهذه الأحكام هي:

1. اسم الجمعية.
2. نوع الجمعية من حيث طبيعة العضوية فيها بمعنى هل العضوية مفتوحة أو محددة بحد أقصى كما هو الحال في الجمعيات الخاصة.
3. المقر الرئيسي للجمعية والنطاق الجغرافي لعملها.
4. غايات الجمعية وأهدافها والتي يجب أن تكون مكتوبة بصورة محددة وواضحة وقابلة للقياس.
5. أحكام العضوية من حيث شروط العضوية وطريقة الانضمام للجمعية وأنواع العضوية ورسوم الانتساب والاشتراكات.
6. الهيئة العامة للجمعية وصلاحياتها واجتماعاتها.
7. هيئة إدارة الجمعية وآلية تشكيلها وصلاحياتها واجتماعاتها والمناصب الإدارية فيها.
8. حل الجمعية.

- **تعليمات تحديد الوزارة المختصة بالجمعيات رقم (147) لسنة 2010**

تحدد هذه التعليمات الوزارات والمؤسسات المختصة التي تتبع لها الجمعية بعد استكمال إجراءات تسجيلها من حيث الإشراف والرقابة، حيث يتم تحديد الوزارة المختصة بناء على غايات الجمعية وأهدافها؛ فمثلاً إذا كانت غايات الجمعية في مجال التعليم فهي تخضع لإشراف وزارة التعليم، وإذا كانت غاياتها حماية البيئة فتخضع لإشراف وزارة البيئة.

يجب أن ندرك أن مصطلح "الوزارة المختصة" لا يقتصر على الوزارات وإنما يشمل أيضا أي مؤسسة رسمية تقع أهداف الجمعية وغاياتها ضمن اختصاصها.

إذا تعددت أهداف الجمعية وغاياتها فيتم تحديد الوزارة المختصة على أساس الهدف/الغاية الرئيسة الغالبة والأكثر وضوحا من ضمن أهداف الجمعية وغاياتها، فغايات الجمعية وأهدافها يجب أن تكون محددة وواضحة وقابلة للقياس.

- **تعليمات تصنيف الجمعيات رقم (1) لسنة 2013**

أُصدرت مؤخرا تعليمات تهدف إلى تصنيف الجمعيات حسب مجال تخصصها الرئيسي ومجالات عملها وأنشطتها والفئات المستهدفة من خدماتها، حيث يتوجب على الجمعية المسجلة عند نفاذ أحكام هذه التعليمات أن تقوم بتحديد مجال تخصصها الرئيسي ومجالات عملها وأنشطتها والفئات المستهدفة من خدماتها وفق نموذج معد لهذه الغاية، ويتم تزويد الوزارة المختصة أو أحد مديرياتها بهذا النموذج بصورة سنوية مع التقرير السنوي المالي والإداري للجمعية.

إضافة إلى هذه التعليمات فقد تم إعداد كتيب تصنيف الجمعيات حسب التخصص لسنة 2013، يوضح الفائدة من تحديد التصنيف وآلية تحديد التخصص من قبل الجمعية.

ب. الوثائق الأساسية للجمعية

- **النظام الأساسي للجمعية**

إن من يصوغ النظام الأساسي للجمعية هم الأعضاء المؤسسون للجمعية بداية وأعضاء الجمعية لاحقا، وهو يعكس إرادتهم الحقيقة ورؤيتهم من إنشاء الجمعية. ويمكن وصف النظام الأساسي للجمعية بدستور الجمعية إذ أنه يحكم هيكلية الجمعية وينظم حقوق الأعضاء فيها وواجباتهم وصلاحيات القائمين على إدارة الجمعية.

يتضمن النظام الأساسي الأحكام التي نص عليها كل من قانون الجمعيات والنظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات المبينة أعلاه، ولكن كما ذكرنا فإن هذه الأحكام تمثل الحد الأدنى من الأحكام الواجب تضمينها في النظام الأساسي للجمعية، حيث يجوز إضافة أحكام أخرى من شأنها أن تيسّر عمل الجمعية، فمثلاً، يمكن إضافة أحكام تنظم اجتماعات هيئة الإدارة والدعوة إليها، حيث ترك النظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات أمر تنظيمها للنظام الأساسي للجمعية. إلا أنه يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن جميع الأحكام المُضمنة في النظام الأساسي للجمعية يجب أن تكون منسجمة ومبادئ الحاكمية الرشيدة.

- **اللوائح والتعليمات الداخلية للجمعية**

إضافة إلى النظام الأساسي تقوم الجمعية بصياغة لوائح وتعليمات داخلية من شأنها أن تنظم سير العمل بين هيئاتها وأجهزتها وتحدد بوضوح قيادة الجمعية، وآلية الرقابة الإدارية والمالية داخل الجمعية، حيث تقوم هيئة إدارة الجمعية بصياغة هذه اللوائح والتعليمات الداخلية، وتوافق عليها الهيئة العامة كما سنرى لاحقا. ومن هذه اللوائح والتعليمات، التعليمات المالية والإدارية والتي تنظم الشؤون المالية والإدارية داخل الجمعية، وكذلك التعليمات التي تنظم شؤون الموظفين.

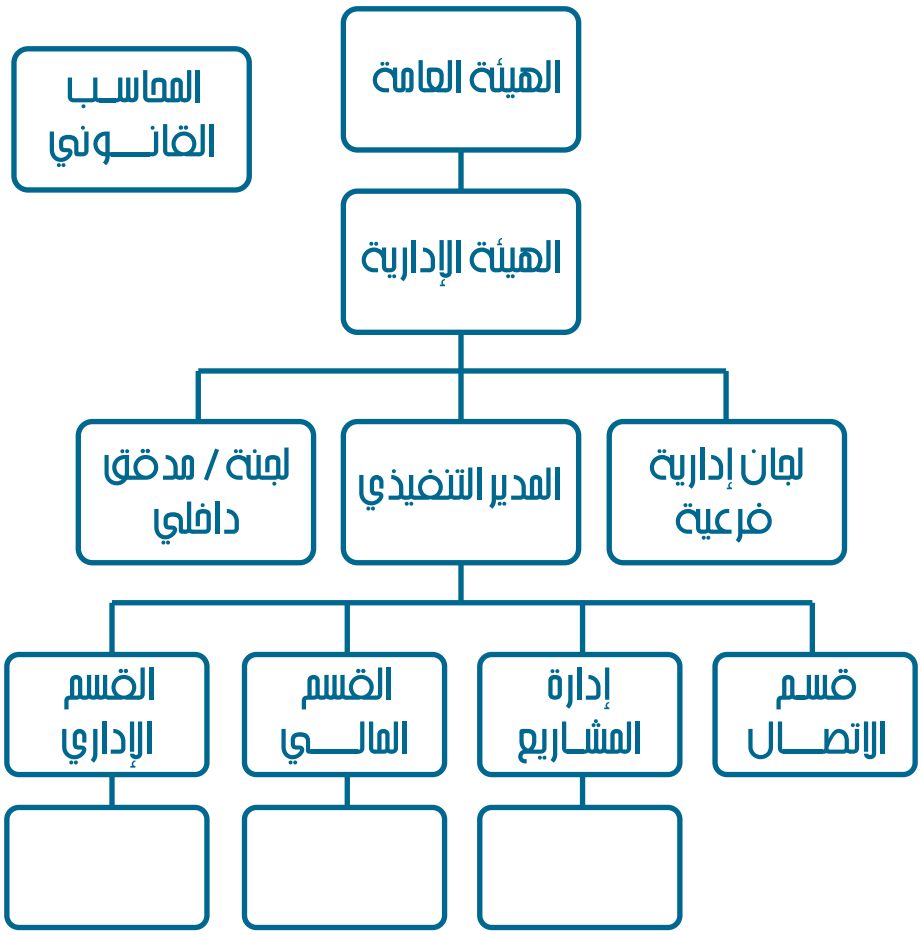
تسهيلاً للجمهور تم إعداد نموذج نظام أساسي استرشادي من قبل سجل الجمعيات يجمع بين أحكام القانون وأحكام النظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات، كما تضمن النموذج باباً خاصاً بقواعد الحاكمية الرشيدة والذي يشرح بشكل مبسط المبادئ الأساسية للحاكمية داخل الجمعيات.

ثالثا: الهيكلية الداخلية للجمعية

في هذه الجزئية من الدليل سيتم توضيح الهيكلية الداخلية للجمعية والهيئات الرئيسة داخل الجمعية والتي نصت عليها التشريعات المعنية ونظمت أحكامها. كما ستوضح هذه الجزئية علاقة الهيئات الرئيسة من جهة والعلاقة مع الجهاز الوظيفي الداخلي للجمعية من جهة أخرى، واللوائح والتعليمات التي يجب أن تتبناها الجمعية لضمان مبادئ الحاكمية الرشيدة التي تعزز وجود قيادة رشيدة داخل الجمعية.

وقبل بدء الحديث عن الهيكلية الداخلية للجمعية يمثل الشكل التوضيحي أدناه الهيكلية الداخلية للجمعية، والإشراف والتبعية بين الهيئات والأجهزة المؤلفة للجمعية والمتمثلة بصورة أساسية بكل من: الهيئة العامة، وهيئة إدارة الجمعية، ولجان فرعية إدارية، والعاملين والموظفين لدى الجمعية، وكذلك المتطوعين لديها.

قد لا تتوفر في الجمعيات المتوسطة أو الصغيرة كافة الأقسام والدوائر المبينة في الشكل التوضيحي والتي تخضع لإشراف هيئة الإدارة، إلا أن هذا الشكل يساعد مثل هذه الجمعيات في وضع تصور عام لهيكليتها في حال نموها وتطورها في المستقبل.



أ. الهيئة العامة

تمثل الهيئة العامة الجهاز الأعلى في الهيكلية الداخلية للجمعية وتلعب دورا أساسيا في وضع السياسات العامة للجمعية التي تفوق أعمال الإدارة للجمعية.

1. أعضاء الهيئة العامة

تتألف الهيئة العامة من الأعضاء المؤسسين للجمعية ومن ينضم إلى الجمعية لاحقاً من أعضاء، وقاموا بتسديد اشتراكاتهم السنوية. يجب أن يكون العضو في الهيئة العامة قد سدد اشتراكاته السنوية حتى يستطيع حضور اجتماعاتها والتصويت فيها، وهو ما يتعارف على تسميته "بالعضو العامل".

لا يحق لشخص غير عضو في الجمعية أو عضو غير مسدد لاشتراكاته السنوية المشاركة في اجتماعات الهيئة العامة أو التصويت فيها أو أن يكون عضواً في هيئة إدارة الجمعية.

2. حقوق أعضاء الهيئة العامة وواجباتهم

على كل شخص يرغب بتأسيس أو الانضمام إلى عضوية جمعية أن يدرك ما يترتب على عضويته هذه من حقوق وواجبات. ويمكن استخلاص هذه الحقوق والواجبات من نصوص التشريعات الناظمة للجمعيات ومن مبادئ الحاكمية الرشيدة وهي:

2.1 حقوق أعضاء الهيئة العامة

- حق العضو في الحصول على المعلومات الأساسية عن الجمعية وتوفيرها له بشكل منتظم وفي الوقت المناسب.
- حق العضو في المشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت عليها.
- حق العضو في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

2.2 واجبات أعضاء الهيئة العامة

- واجب العضو في المشاركة الجادة في أعمال الجمعية ونشاطاتها والعمل على خدمة أهداف الجمعية.
- واجب العضو في سداد رسم الانتساب واشتراكات العضوية بالكامل وفي مواعيدها.
- واجب العضو الالتزام بأحكام النظام الأساسي إضافة إلى الالتزام بأحكام القانون.

3. الهيئة العامة والحاكمية

3.1 صلاحيات الهيئة العامة

تملك الهيئة العامة للجمعية الصلاحيات التالية وهي:

- انتخاب هيئة إدارة الجمعية وعزلها طبقاً لقواعد وإجراءات تتسم بالشفافية والوضوح.
- تعيين محاسب قانوني للجمعية مستقل عن أعضائها.
- إقرار السياسات العامة للجمعية وخططها.
- فرض الرقابة العامة على الجمعية من خلال إقرار التقارير السنوية الإدارية والمالية المعدة من قبل هيئة الإدارة.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغييرات الرئيسة في الجمعية كتعديل النظام الأساسي واللوائح والتعليمات الداخلية للجمعية.
- حل الجمعية.

نظرا لطبيعة دور الهيئة العامة ومحدودية اجتماعاتها كما سنرى لاحقا، فلا يمكن للهيئة العامة إدارة شؤون الجمعية بل يتعين عليها السماح لهيئة الإدارة التي قامت بانتخابها بالقيام بالمسؤوليات المناطة بها بموجب القانون والنظام الأساسي للجمعية واللوائح الداخلية، مع وجود آلية فاعلة وشفافة تمكن الهيئة العامة من رقابة أعمال هيئة الإدارة ومساءلتها.

3.2 اجتماعات الهيئة العامة

يستلزم دور الهيئة العامة في الجمعية أن تجتمع من فترة لأخرى لممارسة الصلاحيات المناطة بها. ويجوز أن يحضر العضو بنفسه أو أن ينيب عنه عضوا آخر من أعضاء الهيئة العامة.

ينظم النظام الأساسي للجمعية الأحكام الخاصة باجتماعات الهيئة العامة، والدعوة إليها، والنصاب القانوني فيها، وصلاحيات الهيئة العامة خلال هذه الاجتماعات وآلية اتخاذ القرار.

3.2.1 أنواع اجتماعات الهيئة العامة

اجتماع هيئة عامة عادي

يعقد مرة واحدة على الأقل في السنة، ويجوز عقد أكثر من اجتماع هيئة عامة واحد في السنة.

اجتماع هيئة عامة غير عادي

يمكن عقد اجتماعات غير عادية كلما دعت الضرورة لذلك.

تأتي أنواع اجتماعات الهيئة العامة بناء على الأمور التي يمكن مناقشتها في كل اجتماع من قبل الهيئة العامة. وقد حدد النظام المحدد للأحكام في الأنظمة الأساسية للجمعيات الحد الأدنى من الأمور التي يمكن مناقشتها من قبل الهيئة العامة في اجتماعاتها العادية وغير العادية، على أنه يجوز أن ينص النظام الأساسي للجمعية على أمور إضافية بما يتفق وأحكام القانون ومبادئ الحاكمية الرشيدة.

الأمور التي تناقشها الهيئة العامة في اجتماعها العادي:

أ تقرير هيئة الإدارة حول أعمال الجمعية ووضعها خلال السنة السابقة.
ب المصادقة على البيانات المالية الختامية (الميزانيات) للسنة المالية المنتهية للجمعية.
ج تقرير المحاسب القانوني.
د إقرار مشروع الموازنة السنوية للجمعية.
هـ انتخاب أعضاء هيئة إدارة الجمعية وعزلهم أو عزل أحد منهم.
و تعيين محاسب قانوني من غير أعضاء هيئة الإدارة
ز إقرار السياسة العامة للجمعية والخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها.
ح الرقابة على إدارة أموال الجمعية والإشراف على أعمالها وأنشطتها.
ط مناقشة وإقرار التعليمات المالية والإدارية والأنظمة الداخلية الخاصة بالجمعية بما في ذلك تلك الخاصة بفروع الجمعية.

الأمور التي تناقشها الهيئة العامة في اجتماعها غير العادي:

أ حل الجمعية اختياريا من قبل الأعضاء.
ب تعديل نظام الجمعية الأساسي فيما يتعلق بأهدافها وغاياتها.
ج إقرار فروع للجمعية.
د دمج الجمعية.
هـ أي أمر يمس سمعة الجمعية.

3.2.2 الدعوة لاجتماعات الهيئة العامة

تتم الدعوة إلى اجتماعات الهيئة العامة في الحالات التالية:

- بناء على قرار من هيئة إدارة الجمعية، أو
- بناء على طلب مقدم إلى هيئة الإدارة من عشرين بالمائة (20%) من أعضاء الهيئة العامة المسددين لاشتراكاتهم السنوية. في حال لم تستجب هيئة الإدارة لهذا الطلب فيجوز لهؤلاء الأعضاء رفع الطلب إلى الوزير المختص لاتخاذ القرار المناسب.

3.2.3 النصاب القانوني لاجتماعات الهيئة العامة

يقصد بالنصاب القانوني عدد أعضاء الهيئة العامة المسددين لاشتراكاتهم السنوية الذين يجب أن يحضروا اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية حتى يكون الاجتماع صحيحا وقانونيا ومرتبا لآثاره من حيث صحة القرارات التي تتخذ خلال الاجتماع وقانونيتها، وبغير هذا العدد لا ينعقد الاجتماع.

3.2.3.1 النصاب القانوني لاجتماعات الهيئة العامة العادية

يكون اجتماع الهيئة العامة العادي صحيحاً وقانونياً إذا حضره أغلبية الأعضاء في الجمعية المسددين لاشتراكاتهم السنوية.

إذا لم يحضر هذا العدد خلال الساعة الأولى من الموعد المحدد للاجتماع يؤجل الاجتماع إلى موعد جديد بعد خمسة عشر يوماً من تاريخ الاجتماع الأول، ويبلغ الأعضاء الذين لم يحضروا الاجتماع الأول بالموعد الجديد. يكون الاجتماع الثاني قانونياً بحضور ما لا يقل عن عدد أعضاء هيئة الإدارة المحدد في النظام الأساسي للجمعية.

يترتب على النصاب القانوني المحدد في النظام المحدد للأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات لغايات انعقاد اجتماع الهيئة العامة العادي الثاني (المؤجل إليه) احتمالية عدم انعقاد هذا الاجتماع نظراً لعدم توفر عدد لا يقل عن عدد أعضاء هيئة الإدارة؛ فقد يطرأ ظرفا ما يحول دون حضور عدد يمثل عدد أعضاء هيئة الإدارة أو قد توجد خلافات بين الأعضاء تحول دون توفر هذا العدد. وتذهب الممارسات الفضلى إلى أن يعقد الاجتماع الثاني للهيئة العامة العادي (المؤجل إليه) بحضور أي عدد كان من أعضاء الجمعية، نظراً لطبيعة الأعمال التي تتناولها الهيئة العامة في اجتماعاتها العادية والتي تتطلب السرعة لضمان سير أعمال الجمعية وعدم خضوعها للمساءلة.

3.2.3.2 النصاب القانوني لاجتماعات الهيئة العامة غير العادية

يكون اجتماع الهيئة العامة غير العادي صحيحاً وقانونياً إذا حضره ثلثي الأعضاء في الجمعية المسددين لاشتراكاتهم السنوية.

إذا لم يحضر هذا العدد خلال الساعة الأولى من الموعد المحدد للاجتماع يعتبر الاجتماع ملغي، ولكن يجوز الدعوة إلى اجتماع جديد.

يترتب على النصاب القانوني المطلوب بموجب النظام المحدد للأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات لغايات انعقاد اجتماع الهيئة العامة غير العادي احتمالية عدم انعقاد هذا الاجتماع، فقد يطرأ ظرفا ما يحول دون حضور ثلثي الأعضاء في الجمعية المسددين لاشتراكاتهم السنوية أو قد توجد خلافات بين الأعضاء تحول دون توفر هذا العدد. وتذهب الممارسات الفضلى إلى تأجيل الاجتماع إلى موعد جديد بحيث ينعقد الاجتماع الثاني للهيئة العامة غير العادي (المؤجل إليه) بحضور نسبة معينة من الهيئة العامة، مثلا حضور 20% من الأعضاء المسددين لاشتراكاتهم، وذلك لضمان انعقاد الاجتماع غير العادي وضمان سير عمل الجمعية.

3.2.4 اتخاذ القرارات في اجتماعات الهيئة العامة

- تتخذ القرارات في اجتماع الهيئة العامة العادي بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين.
- تتخذ القرارات في اجتماع الهيئة العامة غير العادي بأغلبية ثلثي الأعضاء الحاضرين.

3.2.5 قانونية اجتماعات الهيئة العامة

إضافة إلى توفر النصاب القانوني في اجتماعات الهيئة العامة على النحو الموضح اعلاه (أنظر ثالثا/3/3.2/3.2.3)، فقد اشترط قانون الجمعيات لصحة وقانونية اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية ضرورة قيام الجمعية بإشعار الوزير المختص وأمين عام سجل الجمعيات بموعد اجتماع هيئتها العامة العادي وغير العادي، ومكان الاجتماع، وجدول أعماله وذلك قبل موعد الانعقاد بأسبوعين على الأقل.

كما أوجب القانون على الجمعية أن تودع لدى الوزارة المختصة نسخة من القرارات الصادرة عن هيئتها العامة خلال مدة خمسة عشر يوماً من تاريخ إصدارها.

يحق للوزير المختص ولأمين عام سجل الجمعيات تفويض أي من الموظفين في الوزارة المختصة أو سجل الجمعيات حسب مقتضى الحال لحضور اجتماع الهيئة العامة، ولا يترتب على عدم حضور الوزير المختص أو أمين عام سجل الجمعيات أو مفوضين عنهما عدم قانونية (بطلان) الاجتماع، إذ أن عدم قانونية (بطلان) اجتماع الهيئة العامة يترتب فقط في حال عدم إشعار الوزير المختص وأمين عام سجل الجمعيات بموعد اجتماع الهيئة العامة من قبل الجمعية.

ب. هيئة إدارة الجمعية

لا بد من وجود هيئة واحدة تتولى بصورة دائمة وثابتة صلاحية إدارة كافة شؤون الجمعية واتخاذ القرارات فيها، وبنفس الوقت تتولى تنظيم وإدارة اجتماعات الهيئة العامة، وهذه الهيئة تعرف بـ "هيئة الإدارة"، فالجمعيات على اختلاف أشكالها وأنواعها تحتاج إلى هيئة إدارة تجتمع بصورة دورية لإدارة شؤونها وتضمن إدارة جماعية للجمعية وتمثل مصالح الأعضاء في الجمعية وأصحاب المصلحة.

1. تشكيل هيئة إدارة الجمعية

تتألف هيئة إدارة الجمعية من عدد من الأعضاء يتم انتخابهم من قبل الهيئة العامة في اجتماعاتها العادية ومن بين أعضاء الهيئة العامة للجمعية، ولا يجوز أن يكون في هيئة الإدارة عضوا ليس من أعضاء الهيئة العامة للجمعية.

ويختلف عدد أعضاء هيئة الإدارة باختلاف نوعها؛ فعدد أعضاء هيئة إدارة الجمعية مفتوحة العضوية يجب ألا يقل عن (5) خمسة أعضاء، بينما عدد أعضاء هيئة الإدارة للجمعية الخاصة يجب أن لا يقل عن (3) ثلاثة أعضاء.

في الواقع العملي يجب أن يتوافق عدد هيئة إدارة الجمعية مع هيكلية الجمعية وعدد الأعضاء فيها.

الشروط الواجب توافرها في أعضاء هيئة الإدارة:

يجب أن تتوافر في عضو هيئة الإدارة نفس الشروط المطلوب توفرها في العضو المؤسس للجمعية وهي:

- أن يكون أردني الجنسية.
- أتم الثامنة عشرة من عمره.
- أن يكون كامل الاهلية.
- أن يكون غير محكوم بجنحة مخلة بالشرف أو بأي جناية.

يمكن، إضافة إلى الشروط العامة في القانون، أن يحدد في النظام الأساسي للجمعية شروطاً أخرى يجب توافرها في عضو هيئة الإدارة وحسب احتياجات الجمعية.

لضمان اختيار هيئة إدارة مسؤولة وقادرة على العمل بتجانس وتفاعل والقيام بالواجبات المترتبة عليها، لا بد من اختيار أعضاء هيئة الإدارة من تتوافر فيهم:

- روح العمل كفريق واحد مع خصوصية كل عضو في طريقة التفكير والتحليل.
- الجاهزية في توفير الوقت والجهد للعمل لصالح الجمعية وتحقيق منفعتها.
- السلوك الأدبي السوي والسمعة الجيدة التي تزيد من مصداقية الجمعية.
- الرؤية المستقبلية والقدرة على تبني استراتيجيات فاعلة.

2. المناصب الإدارية لهيئة إدارة الجمعية

تنتخب هيئة الإدارة المنتخبة من بين أعضائها من يتولى المناصب الإدارية التالية والقيام بالصلاحيات المناطة في كل منصب من هذه المناصب وهي:

2.1 رئيس هيئة الإدارة ويتولى:

- ترؤس اجتماعات الهيئة العامة وهيئة الإدارة.
- الإشراف على أعمال الجمعية واللجان التابعة لها.
- تمثيل الجمعية لدى الجهات الرسمية والأهلية.
- أي مهام أخرى ينص عليها النظام الأساسي للجمعية أو تفوضه بها الهيئة العامة أو هيئة الإدارة.

2.2 نائب رئيس هيئة الإدارة:

يتولى نائب رئيس هيئة الإدارة القيام بمهام الرئيس عند غيابه.

2.3 أمين السر ويتولى:

- إعداد جدول اجتماعات الهيئة العامة وهيئة الإدارة.
- تدوين محاضر كل من اجتماعات الهيئة العامة وهيئة الإدارة.
- حفظ قيود الهيئة العامة وهيئة الإدارة وسجلاتها.

2.4 أمين الصندوق ويتولى:

- تسلُّم المبالغ النقدية والتبرعات العينية التي ترد إلى الجمعية.
- قيد المبالغ النقدية والتبرعات العينية في سجلات الجمعية وحفظ هذه السجلات حسب الأصول المالية.
- حفظ الدفاتر والمستندات المالية.
- تنفيذ القرارات الصادرة عن هيئة الإدارة المتعلقة بالأمور المالية واللوازم.

على الرغم من عدم النص صراحة في النظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات على منصب نائب رئيس هيئة الإدارة، إلا أنه في التطبيق العملي يتم انتخاب نائب لرئيس هيئة الإدارة من بين أعضاء هيئة الإدارة ليتولى مهام الرئيس في حال غياب هذا الأخير، وهو ضرورة لضمان عدم توقف عمل الجمعية.
وحيث أن الحد الأدنى لعدد أعضاء هيئة الإدارة في الجمعيات الخاصة هو (3) ثلاثة أعضاء، فقد يترتب على ذلك صعوبة في انتخاب منصب نائب رئيس هيئة الإدارة، إلا أنه يمكن تخطي هذه الإشكالية بأن ينتخب أي من العضويين المنتخبين لتولي منصب أمين السر أو منصب أمين الصندوق ليتولى منصب نائب الرئيس هيئة الإدارة في نفس الوقت.

3. مدة العضوية في هيئة الإدارة

وفقا لأحكام النظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات فإن مدة هيئة الإدارة المنتخبة لإدارة الجمعية يجب أن لا تزيد في جميع الأحوال عن (4) أربع سنوات، ويمكن للهيئة العامة انتخاب نفس هيئة الإدارة لأكثر من مرة.

ضماناً للتغيير المستمر في إدارة الجمعية وعدم الهيمنة التي لا تصب في مصلحة الجمعية وبالتالي ضماناً للاستقرار في إدارة الجمعية، يجب أن يحدد النظام الأساسي للجمعية مدة العضوية في هيئة الإدارة بفترة زمنية محددة وبنفس الوقت النص على عدم انتخاب هيئة الإدارة لأكثر من مرة واحدة، أو السماح بإعادة انتخابها لمرة واحدة فقط، أو بإعادة انتخاب عدد معين من الأعضاء من هيئة الإدارة السابقة (هيئة إدارة متداخلة) في كل دورة.

4. اجتماعات هيئة إدارة الجمعية

لضمان إدارة الجمعية بصورة جماعية فاعلة، ينظم النظام الأساسي للجمعية النصوص التي تتعلق باجتماعات هيئة الإدارة من ضمنها:

- النصاب القانوني للاجتماعات.
- اتخاذ القرارات من قبل هيئة الإدارة.
- عدد اجتماعات هيئة الإدارة، ويجب ألا تقل في جميع الأحوال عن اجتماع واحد كل 3 أشهر.
- كيفية الدعوة إلى الاجتماعات.
- حالة امتناع أي عضو في هيئة الإدارة عن حضور عدد من اجتماعاتها دون عذر مقبول.
- كيفية تنظيم محاضر اجتماعات هيئة الإدارة وتوقيعها وحفظها في سجلات الجمعية.

تذهب بعض الجمعيات، وتوخياً لحالات الضرورة التي تستلزم اتخاذ قرارات سريعة لا تستحمل الانتظار إلى حين عقد اجتماع لهيئة الإدارة، إلى النص في نظامها الأساسي على إمكانية اتخاذ هيئة الإدارة قرارات بالتمرير، أي أن يقوم أعضاء هيئة الإدارة باتخاذ قرارات دون أن يجتمعوا وجها لوجه وإنما يمرر القرار الواجب اتخاذه على كل عضو على حدة للتوقيع عليه، ولذلك يسمى "قرارا بالتمرير".

في جميع الأحوال يجب أن يحدد النظام الأساسي للجمعية بوضوح الحالات التي يسمح فيها اتخاذ القرارات بالتمرير حتى لا تحل محل اجتماعات هيئة الإدارة الرسمية والتي تضمن استمرار التفاعل بين أعضائها، فالعمل على إدارة الجمعية جماعياً يلقي على عاتق كل عضو من أعضاء هيئة الإدارة التزاماً فردياً يتمثل بمشاركته في قيادة الجمعية من خلال حضور اجتماعات هيئة الإدارة، والمشاركة فيها، وفي اتخاذ القرارات التي تعنى بحماية مصلحة الجمعية وأصحاب المصلحة.

ج. اللجان الإدارية الفرعية

يمكن لهيئة إدارة الجمعية أن تشكل لجان إدارية من الأعضاء في الجمعية وبإشراف رئيس هيئة الإدارة، تجتمع دوريا وبصورة أكثر من اجتماعات هيئة الإدارة لتناقش شؤون الجمعية وأعمالها، كأن تناقش مثلا استراتيجيات الجمعية وخططها التنموية وتنسيب التوصيات إلى هيئة الإدارة.

تساعد اللجان الإدارية في توسيع قاعدة مشاركة الأعضاء المنتسبين إلى عضوية الجمعية في نشاطات الجمعية وتعزيز خبرتهم بنشاطات الجمعية وأعمالها. كما تساعد مثل هذه اللجان في:

- تعزيز العمل التطوعي.
- بناء قدرات الأعضاء في الجمعية وتأهيلهم لعضوية هيئة الإدارة في المستقبل.

د. العاملين لدى الجمعية

1. التعيين للعمل لدى الجمعية

إلى جانب العمل التطوعي من قبل أعضاء الجمعية، تقوم الجمعيات بتعيين أشخاص لتنفيذ أعمال الجمعية ونشاطاتها بشكل يومي. وقد تلجأ الجمعية إلى الأنواع التالية من التعيين:

المدير التنفيذي

تقوم بعض الجمعيات بتوظيف مدير تنفيذي يتولى الإشراف على أعمال الجمعية والعاملين لديها. ويرتبط المدير التنفيذي مباشرة بهيئة إدارة الجمعية ويخضع لإشرافها ورقابتها، مما يستدعي مشاركة المدير التنفيذي في اجتماعات هيئة الإدارة دون أن يكون له حق التصويت، وذلك لغايات تزويدهم بالتقارير المتعلقة بسير عمل الجمعية وبآخر المستجدات التي تتطلب اتخاذ إجراء معين من قبل هيئة الإدارة، إضافة إلى التواصل المستمر مع أعضاء هيئة الإدارة عبر المراسلات الخطية والتي قد تكون بصورة أسبوعية تبعاً لطبيعة عمل الجمعية.

2. دور هيئة الإدارة فيما يتعلق بالعاملين لدى الجمعية

يتوجب على هيئة الإدارة كدور أساسي لها في قيادة الجمعية والإشراف على تشكيل فريق عمل فاعل وكفؤ. وتأتي مسؤولية هيئة الإدارة فيما يتعلق بالعاملين في الجمعية من خلال تعيين المناصب الرئيسة، ووضع السياسات واللوائح التي تنظم شؤون العاملين لديها وتضمن سير العمل داخل الجمعية بشفافية وعدالة، ومنها على النحو الآتي:

- تعيين المدير التنفيذي في الجمعية، والمشاركة في تعيين المناصب الرئيسة كالمدير المالي مثلا، وتوفير الدعم المستمر لها.
- وضع اللوائح والتعليمات الناظمة للعمل داخل الجمعية على أساس من المساواة وتحديد آلية التوظيف على أساس من الكفاءة والمنافسة.
- وضع اللوائح والتعليمات الناظمة للعمل والتي تتفق وأحكام التشريعات السارية المفعول كقانون العمل والضمان الاجتماعي وغيرها.
- وضع اللوائح والتعليمات الناظمة لشروط التطوع لديها.
- وضع قواعد سلوك تضمن من خلالها التزام العاملين لدى الجمعية بالتشريعات المرعية والتي تؤثر في عمل الجمعية، إضافة إلى التزامهم بلوائح وتعليمات الجمعية الداخلية، والحرص منهم على خدمة مصلحة الجمعية وتحقيق أهدافها، ومنع تضارب المصالح.
- تفويض الصلاحيات إلى المدير التنفيذي والعاملين ذوي المناصب الرئيسة داخل الجمعية، وتوثيقها ومراقبتها، وتقييم أداءهم ووضع آلية لمساءلتهم.
- وضع خطة للتبعية والمرجعية للعمل داخل الجمعية.
- تبني آلية لتقييم أداء العاملين لدى الجمعية والترقية وتحديد سلم الرواتب.

3. عمل هيئة الإدارة دون مقابل مالي

إن عمل هيئة الإدارة دون مقابل مالي من المؤشرات الأساسية للحاكمية داخل الجمعية، إذ أنه يدل على روح العمل التطوعي لدى أعضاء هيئة الإدارة وارتباطهم بخدمة المجتمع وغياب المنفعة الشخصية لديهم.

وقد يتبادر للأذهان إمكانية أن يتولى أحد أعضاء هيئة الإدارة منصب المدير التنفيذي أو أية وظيفة داخل الجمعية، إلا أن مبادئ الحاكمية تقوم على ضرورة الفصل بين هيئة الإدارة والجهاز الوظيفي ضماناً لفعالية معايير التقييم والأداء التي تتبناها هيئة الإدارة، وضماناً للحيادية ودرء المنفعة الخاصة كما هو الحال في القرارات المتعلقة بسلم رواتب الموظفين.

وتذهب بعض الجمعيات إلى النص صراحة في نظامها الأساسي على عدم جواز الجمع بين منصب في هيئة إدارة الجمعية ووظيفة بأجر داخل الجمعية درءاً لأي استغلال أو تضارب في المصالح، وتماشياً مع المعايير التي تفرضها بعض الجهات المانحة. ولكن لا يوجد ما يمنع من صرف نفقات يتكبدها أعضاء هيئة الإدارة نتيجة لمناصبهم كأعضاء هيئة إدارة وتتعلق بعمل الجمعية ووفقاً لتعليمات داخلية بهذا الخصوص.

وفقاً لأحكام النظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات، يجوز للجمعية أن تعين موظفا لديها من بين أعضاء الهيئة العامة، وفي حالة كان التوظيف بأجر لا بد من الحصول على موافقة الهيئة العامة بقرار تتخذه بالأغلبية، ويحدد هذا القرار سبب التوظيف، وطبيعة العمل، ومدة التوظيف، والراتب الذي يجب أن يتناسب مع رواتب المتعارف عليها لنفس هذه الوظيفة في سوق العمل.

رابعا: المفاهيم التي تتبناها هيئة الإدارة لتعزيز القيادة الرشيدة

قبل أن نتعرض إلى المفاهيم التي يجب على هيئة الإدارة أن تتبناها لتعزيز القيادة الرشيدة للجمعية، لابد من أن نشير إلى أن قيادة الجمعية بصورة فاعلة وصحيحة لا تتحقق إلا إذا أدركت هيئة الإدارة بصورة تامة وصحيحة لدورها، وذلك يتطلب من أعضاء هيئة الإدارة:

- فهم استقلاليتهم في إدارة الجمعية والتصرف بمهنية وفعالية لمنع تضارب المصالح.
- فهم صلاحياتهم وواجباتهم المحددة في القانون، والتصرف ضمن الإطار القانوني الذي يحكم تصرفاتهم ويحكم الهيكل التنظيمي الداخلي للجمعية.
- فهم كل عضو هيئة إدارة لدوره.
- فهم الصلاحيات التي لا يجوز تفويضها لأعضاء هيئة الإدارة كأفراد أو للغير.
- قبول تحمل المسؤولية في إدارة الجمعية والعمل دائماً على تحقيق أهدافها.
- قبول المساءلة.
- فهم مسؤوليتهم تجاه أموال الجمعية وموجوداتها.
- فهم الهيكل التنظيمي للجمعية ودور كل جهاز فيها.
- فهم البيئة المحيطة والتي تؤثر في عمل الجمعية.

ومن أهم المفاهيم الواجب مراعاتها في عمل الجمعية الآتي:

أ. التواصل مع الشركاء وأصحاب المصلحة

1. الاتفاق على رؤية ورسالة الجمعية ونشرها

من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق هيئة الإدارة هو وضع رؤية ورسالة للجمعية بحيث تعتبر المعيار الذي تعتمد عليه هيئة الإدارة لاحقاً في تحديد مدى نجاح الجمعية.

الرؤية: هي التوجه الذي تتبناه الجمعية مستقبلاً ويجب أن يكون واضحاً.
الرسالة: هي سبب وجود الجمعية وهو نتيجة للرؤية، وتتعلق بالإجابة على الأسئلة التالية (ما الطريقة؟ ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟). وتتغير الرسالة بتغير الزمان والمكان والمعطيات في المجتمع ولكن يجب أن تبقى دائماً مرتبطة بالرؤية.

2. تحديد قيم الجمعية وأخلاقياتها

يتوجب على هيئة الإدارة وضع القيم والأخلاقيات التي تقوم عليها الجمعية والمرتبطة برؤيتها، ووضع أسلوب للمحافظة على هذه القيم والأخلاقيات ومراقبتها والمحافظة على نزاهة الجمعية.

3. المحافظة على سمعة الجمعية

يتوجب على هيئة الإدارة التأكد من سمعة الجمعية وعلاقاتها العامة والشراكة مع أصحاب المصلحة، وبنفس الوقت التصرف كسفير للجمعية وبناء علاقات مناسبة مع أصحاب المصلحة.

4. قبول المسؤولية الاجتماعية

وهو التزام الجمعية بالتصرف لخدمة المجتمع بأوسع قاعدة، وإيجاد الثقة لدى المجتمع بالجمعية.

5. توفير المعلومة

التأكد من إمكانية الجمعية من توفير المعلومات لأصحاب المصلحة بأمانة وشفافية وانفتاح كما سنرى لاحقاً، وبناء قنوات تمكن من الاتصال المباشر مع أصحاب المصلحة.

ب. تحقيق إدارة داخلية شفافة للجمعية

كما ذكرنا سابقا، فإن من أهم المبادئ التي تقوم عليها الحاكمية الرشيدة الفصل بين حكم الجمعية وقيادتها وبين أعمال الإدارة في الجمعية، مما يستلزم من هيئة الإدارة باعتبارها المسؤولة عن قيادة الجمعية والإشراف على أعمال الجمعية، إيجاد جهاز وظيفي فاعل داخل الجمعية يتولى القيام بأعمال الإدارة الخاصة بالجمعية، مع ضرورة الحد من تدخل هيئة الإدارة بأعمال الإدارة اليومية والاقتصار على توجيه الجهاز الوظيفي ومساءلته.

ولضمان فعالية الإشراف والرقابة من قبل هيئة الإدارة على شؤون الجمعية لا بد لها من:

- إعداد اللوائح والتعليمات الداخلية التي تحكم الجمعية والهيكل التنظيمي فيها.
- وضع استراتيجيات الجمعية والإشراف على تنفيذها وتقييمها بصورة دورية والتأكد من فعاليتها.
- وضع محددات أو معايير تمكنها من التأكد من تحقيق أهداف الجمعية، ومراقبة فعالية المحددات أو معايير الأداء المتبناة من قبلها، ومقارنتها مع تلك المعتمدة من قبل جمعيات أخرى.
- وضع سياسات تنظم الرقابة الإدارية والمالية الداخلية، وتمكن من الالتزام بمتطلبات التقارير المطلوبة من قبل الجهات العامة.
- وضع سياسات تمكن من التأكد من استخدام موارد الجمعية وإدارتها بالشكل الصحيح والفعال.

ج. تعزيز مبدأ عدم تضارب المصالح

هناك تصرفات يجب أن تتجنبها هيئة الإدارة كونها تؤدي إلى قيادة غير رشيدة للجمعية وتتمثل بـ:

1. المعاملات الشخصية والهيمنة على الجمعية

تستطيع هيئة الإدارة تجنب المعاملات الشخصية والهيمنة على الجمعية من خلال تبني سياسة واضحة تمنع تضارب المصالح، بحيث تطبق السياسة على أعضاء هيئة الإدارة والعاملين في الجمعية.

والقواعد الصحيحة لمنع تضارب المصالح تشمل ما يلي:

أ. الإفصاح الكامل: وهو قيام أعضاء هيئة الإدارة والموظفون الذين يتولون مناصب تتطلب اتخاذ القرار بالإفصاح عن صلتهم وعلاقتهم مع أية مجموعة تعمل مع الجمعية، على أن يتم تحديث هذه المعلومات بصورة دورية أو سنوية على الأقل.

ب. غياب عضو هيئة الإدارة عن المناقشة والتصويت: ويعني عدم إشراك أعضاء هيئة الإدارة الذين لديهم تضارب مصالح فعلية أو محتملة في المناقشة والتصويت على مسائل تؤثر في معاملات بين الجمعية والغير، وكذلك عدم إشراكهم في النصاب القانوني لانعقاد الاجتماع المتعلق بمناقشة هذه الأمور.

ج. عدم إشراك العاملين لدى الجمعية في قرارات هيئة الإدارة: وهذا ينسجم مع مبدأ الفصل بين هيئة الإدارة والجهاز الوظيفي الذي أشرنا إليه مسبقاً، إذ لا يجوز إشراك العاملين لدى الجمعية في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة شؤون الجمعية والتي تقع ضمن اختصاص هيئة الإدارة.

د. التقيد بالمحافظة على المعلومات الخاصة بالجمعية وأصحاب العلاقة بها: وهي من القواعد التي يجب أخذها بعين الاعتبار، إذ يتوجب على أعضاء هيئة الإدارة والعاملين لدى الجمعية احترام خصوصية المعلومات التي تتعلق بالجمعية وأصحاب المصلحة وعدم الإفصاح عنها إلا في الحدود التي تسمح بها التشريعات والتزامات الجمعية.

هـ. وضع قيود على التعيين: حيث تذهب بعض الجمعيات إلى وضع قيود على تعيين أشخاص يرتبطون بأي من أعضاء هيئة الإدارة والموظفين من المناصب الرئيسة بصلة قرابة أو صداقة أو شراكة للعمل في الجمعية مقابل أجر، أو حتى الدخول معهم في عقود معينة كعقود شراء مستلزمات للجمعية.

بوجه عام، تذهب بعض الجمعيات إلى صياغة قواعد سلوك خطية تطبق على أعضاء هيئة الإدارة وكافة العاملين لديها تضمن تطبيق مبدأ منع تضارب المصالح.

2. سوء إدارة موارد الجمعية أو الامتناع عن إدارتها

إن سوء إدارة موارد الجمعية أو الامتناع عن إدارتها يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى القيادة غير الرشيدة للجمعية، وعلى الجمعية أن تأخذ هذا العامل باعتبارها من حيث وضع قواعد وتعليمات توجب على أعضاء هيئة الإدارة الحرص في إدارة موارد الجمعية التي وضعت في عهدتهم، وبنفس الوقت تطبيق هذه القواعد على العاملين لدى الجمعية.

3. أشكال أخرى من التصرفات

هناك أشكال أخرى تؤثر سلبا في قيادة الجمعية وناجمة عن تصرفات هيئة الإدارة:

- عدم توفير الوقت الكافي للتعرف على الجمعية والعاملين لديها، وعدم التعامل بجدية مع التزاماتهم كأعضاء هيئة إدارة يترتب عليها المسؤولية والمخاطر.
- التقصير في الواجبات المتعلقة بالتقييم من خلال عدم توجيه الأسئلة الكافية لتقييم التقارير والتوصيات التي تصدر عن الجهاز الوظيفي.
- التقليل من عدد اجتماعات هيئة الإدارة وتقصير مدتها وتخفيف كم المعلومات الذي يزود إلى هيئة الإدارة بسبب ضيق وقت أعضاء هيئة الإدارة، كل ذلك يؤثر في حكم الجمعية وقيادتها الرشيدة. فمجرد قبول الشخص أن يكون عضواً في هيئة الإدارة يعني ذلك التزاماً فعلياً منه وتحمل حقيقي للمسؤوليات.

يمكن لهيئة الإدارة أن تضع قائمة تتأكد من خلالها قيادة الجمعية بما يحقق مبادئ الحكم الرشيد منها:
- الموافقة على رؤية الجمعية ورسالتها وترويجها.
- مراجعة دورية للرؤية والرسالة، وتحديد مدى فاعليتها، وفيما إذا كانت الاستراتيجيات الموضوعة لتحقيقها وتنفيذ برامجها لا تزال فاعلة.
- مراقبة خطط العمل لإدارة الجمعية بصورة سنوية، والخطط الاستراتيجية كل سنتين أو أكثر، والتأكد من أن الاستراتيجيات والبرامج المختارة تتفق ورؤية ورسالة الجمعية.
- وضع جدول زمني لتقييم البرامج: يجب مراجعة فعالية البرامج والخدمات التي تقدمها الجمعية بصورة دورية.
- تقييم البرامج كماً ونوعاً مقابل الرؤية والرسالة؛ بحيث لا يكون التقييم فقط على الفعالية وإنما على المخرجات المتحققة من هذه البرامج ومدى تحقيقها لرؤية ورسالة الجمعية.
- تقييم أداء الجمعية من حيث الجهاز الوظيفي لديها وفيما إذا كانت خدماتها تنفذ بإنتاجية وفعالية كما هو مخطط له.

خامسا: الرقابة

سيتم التعرض في هذه الجزئية من الدليل إلى أطر الرقابة الداخلية والخارجية التي تخضع لها الجمعية لضمان القيادة الرشيدة لها، حيث سيتم التعرض أولا إلى الرقابة الداخلية للجمعية من قبل هيئة الإدارة من حيث الرقابة الإدارية والمالية، ومن ثم الانتقال إلى الحديث عن الهيئات الخارجية التي تخضع الجمعية لرقابتها.

أ. رقابة هيئة الإدارة

1. الرقابة الإدارية

لضمان رقابة إدارية فاعلة من قبل هيئة الإدارة، يقع على الجمعية مسؤولية تزويد هيئة الإدارة بالمعلومات الكاملة والصحيحة فيما يتعلق بأعمال الجمعية مما يتوجب على الجمعية الاحتفاظ بقيود وسجلات إدارية تنظم أعمالها ونشاطاتها بدقة، من أهم هذه السجلات:

- سجل خاص تحفظ فيه كافة الأوراق الخاصة بتسجيل الجمعية ونظامها الأساسي وشهادة التسجيل.
- سجل خاص ينظم مراسلات الجمعية مع الجهات الرسمية وغيرها.
- سجل خاص تحفظ فيه كافة العقود والاتفاقيات الموقعة مع الجهات الأخرى.
- سجل بأسماء أعضاء الهيئة العامة للجمعية يتضمن كافة معلوماتهم الشخصية، وعناوينهم، وحالة العضوية، واشتراكاتهم السنوية، والذي يجب أن يعدل بصورة دورية ليبين الأعضاء الجدد المنتسبين للجمعية.
- سجل بأسماء أعضاء هيئة الإدارة للجمعية يتضمن كافة المعلومات الشخصية لكل عضو، وعناوينهم، ومناصبهم الإدارية.
- سجل خاص باجتماعات الهيئة العامة للجمعية، ومحاضر هذه الاجتماعات، والقرارات الصادرة عنها، وتحفظ بصورة متسلسلة.
- سجل خاص باجتماعات هيئة إدارة الجمعية، ومحاضر هذه الاجتماعات، والقرارات الصادرة عنها، وتحفظ بصورة متسلسلة.
- سجل خاص بمشاريع الجمعية وبرامجها وأعمالها الفنية.
- سجل خاص بموظفي الجمعية ينظم عقود عملهم وساعات الدوام والإجازات.
- سجل خاص بالمتطوعين لدى الجمعية.

كما يقع على عاتق الجمعية تزويد هيئة الإدارة بتقارير دورية عن سير عمل الجمعية وتنفيذ برامجها.

2. الرقابة المالية

تتمثل الأعمال المالية التي تقوم بها هيئة إدارة الجمعية بما يلي:

- إعداد موازنة تحدد أولويات الجمعية المالية بناء على فرضيات منطقية تتعلق بالتمويل والتكاليف وغيرها.
- مراقبة النفقات بناء على إجراءات محاسبية مناسبة، والحصول على كشوفات مالية حالية في كل اجتماع هيئة إدارة وإعطائها الوقت المناسب لمراجعتها.
- مراقبة إدارة موجودات الجمعية وديونها.
- الموافقة على التقارير السنوية والميزانيات المالية لغايات إقرارها من قبل الهيئة العامة.

ومن هنا تأتي مسؤولية هيئة الإدارة بتعزيز الرقابة المالية في الجمعية من خلال:

- التأكد من أن تتصرف الجمعية ضمن إطار الموازنة السنوية المقررة من قبل الهيئة العامة للجمعية.
- إعداد تقارير مالية دورية تعكس الأعمال المالية للجمعية وتمكن هيئة الإدارة من مراقبة الأداء المالي للجمعية وحفظها.
- التأكد من دقة التقارير المالية المعدة من قبل الجمعية والمدققة من قبل محاسب قانوني مستقل.
- إعداد كشوفات مالية داخلية بصورة دورية وتزويد هيئة الإدارة بها مع تقديم إيضاحات لأية تغييرات جوهرية بين الواقع والإيرادات والنفقات المحددة في الموازنة. ويحق لهيئة الإدارة طلب تعديل أي كشوفات مالية أو رفض ما تعتبره غير مناسب.
- أن توفر هيئة الإدارة آلية تضمن التشجيع على الإعلام عن أي تصرفات مالية غير سليمة أو سوء استعمال لموارد الجمعية، وضمان الخصوصية والسرية لمن يقوم بالإعلام.
- أن تضع هيئة الإدارة لوائح وقواعد مالية خاصة بالجمعية والرقابة المالية الداخلية.
- تضع هيئة الإدارة قواعد تنظم إدارة موجودات الجمعية والتصرف بها واستثمارها.

في إطار الرقابة المالية والتمويل والمنح التي تحصل عليها الجمعية ولضمان تعزيز الشفافية المالية داخل الجمعية، فإنه يتوجب على الجمعية التقيد بأحكام التشريعات التي تنظم التمويل من جهات غير أردنية ومكافحة عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب، ومنها بالدرجة الأولى قانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 وتعديلاته وقانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب رقم 46 لسنة 2007 وتعديلاته، وكذلك الأنظمة والتعليمات الصادرة بموجب كل منهما. فعلى سبيل المثال، يتوجب على الجمعية بذل العناية في التعرف على هوية الجهات المتبرعة أو المستفيدين من خدماتها، والتأكد من أوضاعهم القانونية ونشاطاتهم والغاية من التعامل مع الجمعية، وقيد كافة البيانات المتعلقة بذلك في سجلات خاصة والاحتفاظ بها لمدة لا تقل عن خمس سنوات من تاريخ إنجاز المعاملة أو تاريخ انتهاء علاقة العمل مع الجمعية حسب مقتضى الحال، وتحديث هذه البيانات بصورة دورية. كذلك يتوجب على الجمعية توخي الحرص من حيث عدم التعامل مع الأشخاص مجهولي الهوية أو ذوي الأسماء الصورية أو الوهمية أو مع البنوك أو الشركات الوهمية، إلى جانب ضرورة إشعار أمين عام سجل الجمعيات بأية عملية يشتبه بأنها مرتبطة بغسل الأموال أو تمويل الإرهاب مع ضمان الحفاظ على سرية هذه المعلومات، وغيرها من الإجراءات والتدابير التي يجب توخيها من قبل الجمعيات بموجب أحكام القوانين المشار إليها أعلاه. إلى جانب هذه التشريعات، فإنه يتوجب على الجمعية أيضا الالتزام بالقرارات الدولية ذات صلة والواجبة التنفيذ، والتي يتم تبليغها إلى الجمعية من قبل أمين عام سجل الجمعيات أو الجهات المختصة بهذا الخصوص.

ولضمان رقابة مالية فاعلة، على الجمعية تزويد هيئة الإدارة بالمعلومات الكاملة والصحيحة فيما يتعلق بمالية الجمعية وموجوداتها، مما يتوجب على الجمعية الاحتفاظ بقيود وسجلات مالية دقيقة ووفقاً للمعايير المحاسبية المعتمدة. ومن أكثر السجلات المالية المتعارف عليها:

- **دفتر اليومية:** وهو السجل الذي يتم فيه قيد كافة المعاملات المالية أولاً، وينظم حسب نوع المعاملة، مثلاً: يومية المدفوعات ويومية المشتريات ويومية التسويات.
- **دفتر الأستاذ العام:** وهو السجل الذي ترحل إليه كافة المعاملات المقيدة في دفتر اليومية بحيث يلخص كافة هذه المعاملات، ويعتمد عليه في إعداد الميزانيات السنوية للجمعية.

كما يجب أن تحتفظ الجمعية بالسجلات التالية:

- دفتر جرد يبين موجودات الجمعية والمشتريات (اللوازم) المتوفرة لديها.
- الموازنة.
- سجل يحفظ كافة الفواتير، وسندات القبض، وسندات الدفع، والاتفاقيات المالية المبرمة مع الجهات الأخرى.

لجنة رقابة داخلية/ مراقب داخلي:

تذهب بعض الجمعيات إلى استحداث منصب مراقب داخلي أو لجنة رقابة داخلية مؤلفة من عدد محدد قد لا يزيد عن ثلاثة أعضاء لمساعدة هيئة الإدارة في التأكد من ملاءة الجمعية وقدرة أدائها بشكل عام إلى جانب أدائها المالي، ومدى تقيّدها بالتشريعات المطبقة والأنظمة والتعليمات الخاصة بالجمعية. فالغاية من إيجاد هذا المنصب أو اللجنة إعداد التقارير التي تساعد هيئة الإدارة في التقييم والمساءلة.

ب. الرقابة الخارجية على الجمعية

إضافة إلى رقابة هيئة الإدارة لشؤون الجمعية على النحو المحدد أعلاه، تلتزم هيئة الإدارة بتوفير معلومات واضحة كافية تمكن أصحاب المصلحة المعنيين من فرض رقابة خارجية، وهذا ما كنا قد أشرنا إليه مسبقاً عند الحديث عن مسؤوليات هيئة الإدارة تجاه أصحاب المصلحة والغير – توفير المعلومة (أنظر رابعا أ/5). وتتمثل رقابة أصحاب المصلحة بالآتي:

1. رقابة مجلس إدارة سجل الجمعيات وأمين عام سجل الجمعيات

تتمثل مراقبة مجلس إدارة سجل الجمعيات بالموافقة على التعديلات التي تقرها الهيئة العامة على النظام الأساسي للجمعية. في حين تتمثل رقابة أمين عام سجل الجمعيات بحضور اجتماعات الهيئة العامة للجمعية (أنظر ثالثا أ/3/3.2/3.2,5)، واستلام الشكاوى المقدمة والمتعلقة بالجمعية وإحالتها الى الوزارة المختصة ومتابعتها، إضافة إلى حق أمين عام سجل الجمعيات بالاستفسار عن الحسابات البنكية للجمعية، ومراقبة أي تعديل يطرأ على العنوان المعتمد للجمعية.

2. رقابة الوزارة المختصة/الوزير المختص:

إضافة إلى ضرورة إشعار الوزير المختص بموعد اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية كما تم التعرض له في جزئية قانونية اجتماعات الهيئة العامة (أنظر ثالثا أ/3/3.2/3.2,5)، تلتزم هيئة الإدارة بتزويد الوزارة المختصة بما يلي:

خطة عمل سنوية: عادة ما تتضمن الخطة السنوية للجمعية الأعمال والمشاريع التي سيتم تنفيذها خلال السنة القادمة، والفترة الزمنية لتنفيذها. كما تتضمن مشروع موازنة للسنة القادمة يساعد في معرفة ما تحتاجه الجمعية من موارد مالية لتنفيذ هذه البرامج والنشاطات.

التقرير السنوي (التقرير الإداري): ويتضمن التقرير السنوي (التقرير الإداري) المعلومات التالية:

- جزئية تتضمن معلومات عن إدارة الجمعية وشؤونها الإدارية، حيث تتحدث هذه الجزئية من التقرير عن تأسيس الجمعية ووضعها القانوني، وعنوانها، وأعضاء هيئة الإدارة فيها ومناصبهم الإدارية، والمدير التنفيذي للجمعية إن وجد، وبشكل عام معلومات عن العاملين لدى الجمعية.
- جزئية أخرى تتضمن معلومات عن إنجازات الجمعية وأعمالها، حيث تعالج هذه الجزئية البرامج والمشاريع التي نفذتها الجمعية خلال السنة السابقة، وسرد لقصص النجاح التي حققتها والتحديات التي واجهتها.
- جزئية تتعلق بالشؤون المالية للجمعية، حيث يعالج هذا القسم المصادر المالية التي حصلت عليها (الإيرادات) سواء من منح وتبرعات، أو ريع نشاطات قامت بها، أو تمويل من جهة معينة، وكيفية إنفاق هذه المصادر والتي يجب تكون في سبيل تنفيذ الجمعية لأعمالها ومشاريعها.

التقرير المالي/الميزانية سنوية: وتكون الميزانية السنوية مدققة من المحاسب القانوني ومصادق عليها من قبل الهيئة العامة في اجتماعها العادي. ويقصد بالتقرير المالي التقرير المعد من قبل المحاسب القانوني والمرفق في مقدمة الميزانية السنوية للجمعية.

الحسابات البنكية: حيث يحق للوزير المختص الاستفسار عن الحسابات البنكية للجمعية، كما هو الحال بالنسبة لأمين عام سجل الجمعيات.

قائمة سنوية محدّثة بأسماء الأعضاء: حيث تشمل هذه القائمة أسماء كافة الأعضاء في الجمعية حتى تاريخ إعداد القائمة، مع بيان الأعضاء المسددين لاشتراكاتهم السنوية وأولئك غير المسددين لها، إضافة إلى أعضاء الشرف أو المؤازرين إن وجد.

نموذج تحديد تصنيف الجمعية: حيث يتوجب على الجمعية تزويد الوزارة المختصة أو أحد مديرياتها بنموذج تحديد مجال تخصصها الرئيسي ومجالات عملها وأنشطتها والفئات المستهدفة من خدماتها بصورة سنوية مع التقرير السنوي المالي والاداري.

من الجدير بالذكر أنه عند تزويد الوزارة المختصة بالمتطلبات أعلاه، يجب أن ترفق مع قرار من الهيئة العامة للجمعية تتخذه في اجتماع عادي يفيد بالمصادقة على التقرير السنوي (التقرير الإداري) والتقرير المالي/الميزانية السنوية والخطة السنوية.

2. رقابة المحاسب القانوني

يتم تعيين مدقق حسابات للجمعية من قبل الهيئة العامة لها ومن غير أعضاء الجمعية ليتولى تدقيق حسابات الجمعية وبياناتها المالية بناء على المعلومات والبيانات التي تحتفظ بها الجمعية، وإعداد التقرير المالي والميزانية السنوية التي يصادق عليها جميعا من قبل الهيئة العامة وتقدم للوزارة المختصة (أنظر خامسا/ب/2).

بالنسبة للجمعيات التي تقل ميزانيتها عن 2000 دينار فيمكن للوزير المختص أن يعفيها من تدقيق حساباتها من قبل محاسب قانوني خارجي، وفي هذه الحالة يتم مراجعة حسابات هذه الجمعية المالية من قبل الوزارة المختصة.

3. رقابة ديوان المحاسبة والتدقيق

قد تخضع الجمعية لرقابة ديوان المحاسبة والتدقيق في حال تلقيها لمساعدات أو منح من الدولة أو أي جهة رسمية أو عمومية بما فيها الدعم الذي تحصل عليه الجمعية من صندوق دعم الجمعيات المنشأ بموجب أحكام قانون الجمعيات، إذا تطلب القانون ذلك، حيث يباشر الديوان الرقابة المالية على الجمعية وفقاً لأنظمته الخاصة به.

إن تبني مبادئ الحاكمية الرشيدة بما يحقق الشفافية والنزاهة في عمل الجمعية والقيادة الرشيدة من قبل الهيئات القائمة عليها، يساعد الجمعية في الاستفادة من الدعم الذي يوفره صندوق دعم الجمعيات المنشأ بموجب أحكام قانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 وتعديلاته، ووفقا لأحكام تعليمات الإنفاق ودعم الجمعيات من أموال صندوق دعم الجمعيات لسنة 2011، وكذلك اللوائح والتعليمات الداخلية التي تنظم آليات الدعم وإجراءاته.

4. رقابة الجهات المانحة/الممولة

تخضع الجمعية التي تتلقى مساعدات أو منح من الجهات المانحة لرقابة هذه الجهات من خلال تقديم التقارير المالية الدورية معززة بالتقارير الإدارية على النحو المحدد مسبقاً.

لتتأكد من مدى التزام جمعيتك وهيئة إدارتها بمبادئ الحاكمية الرشيدة، استخدم القائمة أدناه لتقيّم أداء جمعيتك وهيئة إدارتها:

	نعم	جزئيا	لا
جمعيتي مسجلة وفقا لأحكام القانون، ونظامها الأساسي يتضمن الحد الأدنى من الأحكام التي تنص عليها التشريعات	○	○	○
جمعيتي تملك أهدافا محددة وواضحة وقابلة للقياس	○	○	○
جمعيتي لديها رؤية ورسالة واضحتين	○	○	○
الهيئة العامة في جمعيتي تجتمع اجتماعا عاما عاديا على الأقل في السنة، وتجتمع اجتماعات غير عادية كلما دعت الضرورة لذلك	○	○	○
هيئة الإدارة في جمعيتي منتخبة من قبل الهيئة العامة ولا تزال ولايتها سارية المفعول	○	○	○
المناصب الإدارية في هيئة إدارة جمعيتي (الرئيس ونائب الرئيس وأمين السر وأمين الصندوق) منتخبة حسب النظام، ويوجد مهام وصلاحيات واضحة ومكتوبة تحدد الواجبات المنوطة بكل عضو من أعضائها	○	○	○
تعد هيئة الإدارة في جمعيتي لاجتماعات الهيئة العامة وجدول أعمال هذه الاجتماعات وتتابع مع الأعضاء الذين يحق لهم حضور هذه الاجتماعات لضمان حضورهم. كما توثق هيئة الإدارة محاضر هذه الاجتماعات والقرارات المتخذة خلالها، وتحتفظ بها كافة في سجل مخصص لذلك	○	○	○
تقوم هيئة الإدارة في جمعيتي بإشعار الوزير المختص وأمين عام سجل الجمعيات بموعد اجتماعات الهيئة العامة، ومكان هذه الاجتماعات، وجدول أعمالها، وذلك قبل موعد الانعقاد بأسبوعين على الأقل	○	○	○

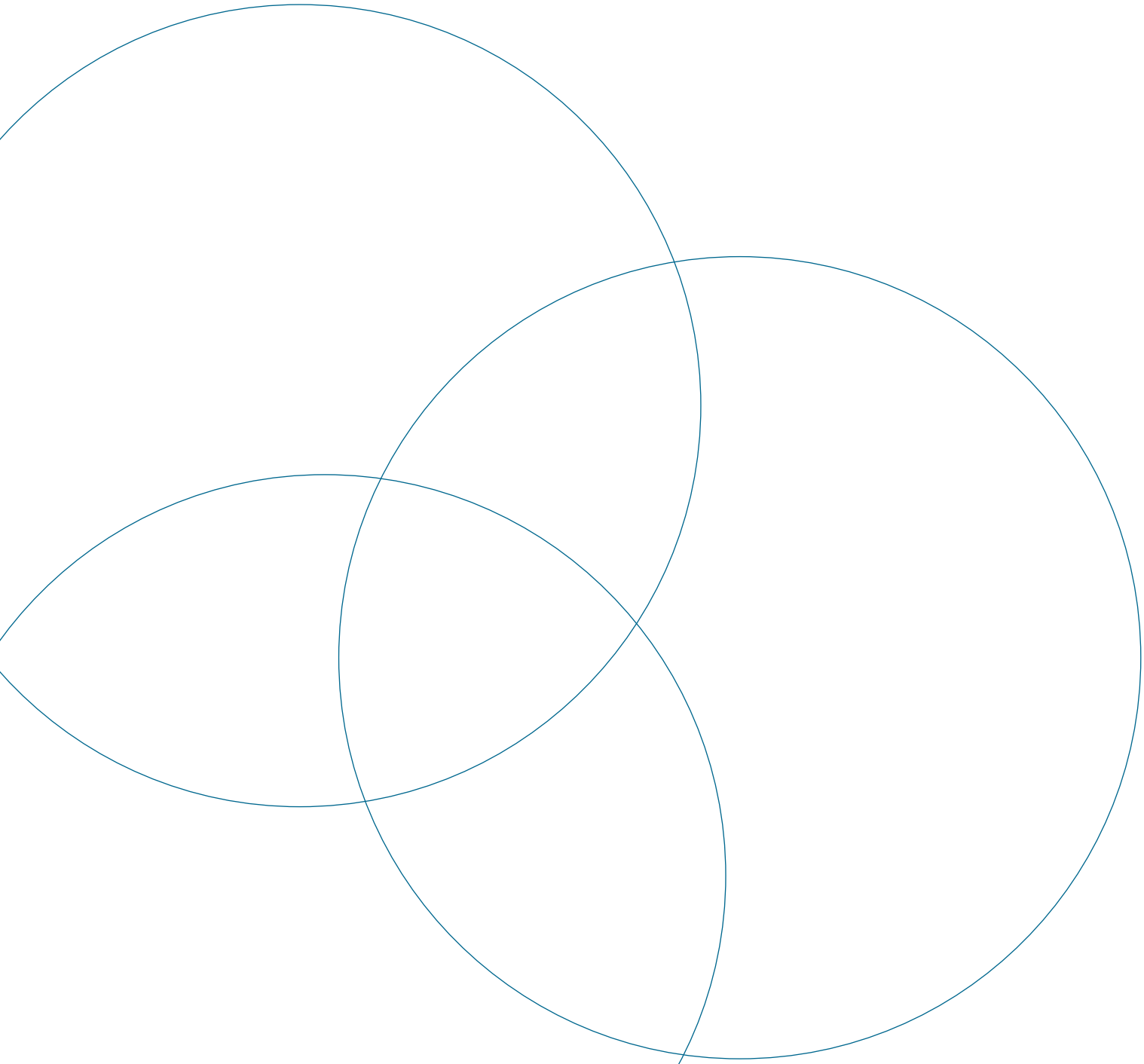
	نعم	جزئيا	لا
تقوم هيئة الإدارة في جمعيتي بإيداع نسخة من القرارات الصادرة عن الهيئة العامة خلال مدة خمسة عشر يوماً من تاريخ إصدارها لدى الوزارة المختصة	○	○	○
هيئة الإدارة في جمعيتي تجتمع دوريا أو بالحد الأدنى المقرر في القانون وهو مرة كل ثلاثة أشهر	○	○	○
أعضاء هيئة الإدارة ملتزمون بحضور اجتماعاتها ومناقشة كافة الأمور فعليا واتخاذ القرارات بشأنها	○	○	○
تعد هيئة الإدارة في جمعيتي جدول أعمال اجتماعاتها، وتوثق محاضر هذه الاجتماعات والقرارات التي اتخذت خلالها، وتحتفظ بها كافة في سجل مخصص لذلك	○	○	○
يوجد لوائح وتعليمات داخلية تنظم الشؤون المالية والصلاحيات فيها بكل وضوح وشفافية، وموافق عليها من قبل الهيئة العامة، وتتضمن بنودا تدعم العمل التطوعي من قبل أعضاء هيئة الإدارة دون مقابل أو مكاسب مالية	○	○	○
يوجد لوائح وتعليمات داخلية تنظم المشتريات والعطاءات الخاصة بالجمعية بشفافية وعلى أساس من المنافسة، وموافق عليها من قبل الهيئة العامة	○	○	○
يوجد لوائح وتعليمات داخلية تنظم الشؤون الإدارية والصلاحيات فيها بكل وضوح وشفافية، وموافق عليها من قبل الهيئة العامة، وتتضمن هيكلا تنظيميا واضحا ومعتمدا، ووصفا وظيفيا لكافة الوظائف في الجمعية	○	○	○
يوجد لوائح وتعليمات تنظم شؤون العاملين لدى الجمعية والتوظيف على أساس من المنافسة والعدالة، وموافق عليها من الهيئة العامة	○	○	○
يوجد لوائح وتعليمات تنظم العمل التطوعي وعلاقة المتطوعين مع الجمعية وموافق عليها من قبل الهيئة العامة	○	○	○
تقوم هيئة الإدارة بتقييم أداء المدير التنفيذي والموظفين في المناصب الرئيسة وبصورة دورية	○	○	○
يوجد آلية دورية لتقييم أداء العاملين في الجمعية	○	○	○
يوجد لوائح وسياسات تنظم عدم تضارب المصالح لأعضاء هيئة الإدارة وكافة العاملين لديها	○	○	○
جمعيتي تحتفظ بالسجلات المالية والإدارية بالحد الأدنى المطلوب على الأقل	○	○	○
هيئة الإدارة في جمعيتي تتابع إعداد التقارير السنوية وتدقيق حسابات الجمعية من قبل المحاسب القانوني	○	○	○
تقوم هيئة الإدارة بإعداد جداول أعمال لاجتماعات	○	○	○
جمعيتي تقدم للوزارة المختصة التقارير المالية والإدارية وخطط العمل المطلوبة سنويا، والمصادق عليها من قبل الهيئة العامة، وضمن المدة المحددة في النظام الأساسي للجمعية	○	○	○
جمعيتي قادرة على توفير المعلومات المطلوبة من أصحاب المصلحة بشفافية ووضوح	○	○	○

	نعم	جزئيا	لا
تُجري هيئة الإدارة تقييما دوريا للمشاريع التي تنفذها ومدى فاعليتها	○	○	○
تُجري هيئة الإدارة تقييما سنويا أو كل سنتين لخطط الجمعية الاستراتيجية وخطط العمل لتحدد مدى انسجامها ورؤية الجمعية ورسالتها	○	○	○

ملاحظـــات

لقد تم إصدار هذا الدليل بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID. إن محتويات هذا الدليل هي مسؤولية المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني ICNL و FHI360 ولا تعبر بالضرورة عن آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2013، كافة الحقوق محفوظة ل FHI360 والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID حيث يمكن تصوير أو استخدام الدليل أو أجزاء منه على ان يتم توزيعه بشكل مجاني دون مقابل والإشارة إلى برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني الممول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID



من الشعب الأمريكي

المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني
The International Center for Not-for-Profit Law

THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES