ردمد: 2961-4074
ISSN: 2961-4074
رقم الإيداع: 1446/3664

سلسلة تقارير أسبار
رقم (483)

الجمعيات الخيرية وتنمية الثقة: الأثر المجتمعي والممارسات المؤسسية

لجنة الشؤون الاجتماعية

ملتقى أسبار
Asbar Council
(نادي تفكير)

مركز أسبار
ASBAR CENTER
32 Years عامًا
Since 1994 منذ

ملتـقى أسبـار
Asbar Council
(نادي تفكير)

بسم الله الرحمن الرحيم

تقرير يصدر عن ملتقى أسبار

- رئيس الملتقى:
  د. فهد العرابي الحارثي
- رئيس الهيئة الإشرافية للملتقى
  د. عبدالرحمن العريني
- الأمين العام
- **د. أماني البريكان**
- التحرير
  د. إبراهيم إسماعيل عبده
- التصميم والإخراج:
  أ. صفوان يحيى مسعد

- **لجنة الشؤون الاجتماعية**
- د. وفاء طيبة **(رئيس اللجنة)**
- د. عبدالله محمد العمري **(نائب رئيس اللجنة)**
- **أعضاء اللجنة***
- د. خالد الحليبي
- أ. سمها سعيد الغامدي
- د. صالحة آل شويل
- د. عفاف محسن الانسي
- أ. فائزة بنت أحمد العجروش
- د. محمد ابراهيم الملحم
- د. منى الغريبي
- د. مها عبدالله العيدان
- د. هناء عبدالعزيز المسلط

* ترتيب الأسماء حسب الحروف الأبجدية

المشاركون في الندوة

- **أ. أيمن الغامدي**
- **أ. عبدالله بن راشد الخالدي**
- **د. عبدالله بن ناصر السدحان**
- **د. عبدالمجيد الدهمشي**
- **د. محمد بن إبراهيم الملحم**

* ترتيب الأسماء حسب الحروف الأبجدية

المحتويات

الموضوع	الصفحة
• الملخص التنفيذي	3
• مقدمة	7
• الموثوقية في القطاع غير الربحي: المنطلقات والمعوقات	8
• بناء الثقة: دور الحوكمة والامتثال ووضوح المسؤوليات	10
• الشفافية والإفصاح المالي: الأهمية والواقع	11
• قياس الأثر ونشر النتائج كمعزز للموثوقية	13
• من القيمة الاجتماعية إلى البناء المؤسسي	15
• ممارسات الجمعيات الأهلية المعززة للثقة	16
• ديمومة الموثوقية: دور المنظمات في تنميتها والحفاظ عليها	18
• خلاصة النقاش ومخرجاته	20
• التوصيات	22
• خاتمة	25
• المصادر والمراجع	25
• المشاركون	26

تمهيد

يتناول هذا التقرير «الجمعيات الخيرية وتنمية الثقة: الأثر المجتمعي والممارسات المؤسسية»، استنادًا إلى ندوة عقدها ملتقى أسبار عبر الإنترنت (WEBINAR) بتاريخ 27 أكتوبر 2026م، بمشاركة نخبة من الخبراء والمتخصصين.



الملخص التنفيذي:

يتناول هذا التقرير «الجمعيات الخيرية وتنمية الثقة: الأثر المجتمعي والممارسات المؤسسية»، استنادًا إلى ندوة عقدها ملتقى أسبار عبر الإنترنت (WEBINAR) بتاريخ 27 أكتوبر 2026م، بمشاركة نخبة من الخبراء والمتخصصين.

وتطرّق المحور الأول من التقرير إلى الموثوقية في القطاع غير الربحي بوصفها أحد المرتكزات الأساسية للعلاقة بين الجمعيات الخيرية والمجتمع، موضحًا أنها لا تقتصر على الالتزام بالأنظمة واللوائح، وإنما ترتبط بالنزاهة والشفافية والكفاءة والقدرة على تحقيق أثر تنموي حقيقي ومستدام. واستند المحور إلى ثلاثة اتجاهات مترابطة في تفسير الموثوقية، هي الثقة الاجتماعية، والشرعية المؤسسية، ومنظور أصحاب المصلحة، مع التأكيد على أن المستفيد لم يعد مجرد متلقٍ للخدمة، بل أصبح شريكًا في تطويرها وتقييمها. كما أبرز المحور حجم النمو الذي شهده القطاع، إذ تجاوز عدد المنظمات غير الربحية 8100 منظمة، بينها أكثر من 6000 جمعية أهلية، وبلغ عدد المتطوعين أكثر من 1,700,000 متطوع، وتجاوزت مساهمة القطاع في الناتج المحلي 70 مليار ريال، مع أكثر من 170 ألف موظف وموظفة، تشكل النساء 45% منهم. وفي المقابل، ناقش المحور أبرز معوقات الموثوقية، وفي مقدمتها الاكتفاء بالامتثال الشكلي لمتطلبات الحوكمة، والتركيز على حجم النشاط والمؤشرات الكمية بدلًا من النتائج والأثر التنموي الفعلي.

وتناول المحور الثاني من التقرير بناء الثقة من خلال الحوكمة والامتثال ووضوح المسؤوليات، بالتأكيد على أن الحوكمة الفاعلة لا تتحقق بمجرد وجود اللوائح والإجراءات، وإنما من خلال تحولها إلى ممارسات فعلية تنعكس على القرارات والعلاقات والأداء المؤسسي. ووضح المحور المستويات الإدارية الرئيسة في الجمعيات الأهلية، والمتمثلة في الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وأهمية تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بينها بما يمنع التداخل ويحدد مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته. كما أبرز مسؤولية مجلس الإدارة في متابعة الإدارة التنفيذية، ودور الجمعية العمومية في الرقابة على مجلس الإدارة، بما يجعل المساءلة جزءًا من الهيكل المؤسسي وليس إجراءً لاحقًا لوقوع المخالفات. وتناول المحور كذلك الامتثال المؤسسي بوصفه وسيلة لضمان توافق الممارسات مع الأنظمة واللوائح، مع التأكيد على ضرورة انتقاله من تجنب المخالفة إلى بناء ثقافة مؤسسية تساعد على منع الأخطاء قبل وقوعها. كما أشار إلى أن منظومة القطاع تضم أكثر من 32 جهة حكومية بين وزارة وهيئة، الأمر الذي يستدعي تكامل الأدوار التنظيمية والإشرافية والتمكينية.

أما المحور الثالث، فسلط الضوء على الشفافية والإفصاح المالي باعتبارهما من الركائز الأساسية لبناء الثقة، خاصة أن أموال التبرعات ترتبط بحقوق المتبرعين والمستفيدين. وأوضح أن الإفصاح لا ينبغي أن يقتصر على نشر القوائم المالية، بل يجب أن يوضح الموارد التي تحصل عليها الجمعية وكيفية استخدامها والأغراض التي وجهت إليها. واستعرض المحور واقع الإفصاح المالي، مبينًا أن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي يستلم القوائم المالية للجمعيات الأهلية، حيث تم استلام أكثر من 3600 قائمة مالية في عام 2025، ووصل العدد في عام 2026 إلى 4100 قائمة مالية مسلمة للمركز الوطني للقطاع غير الربحي، مع إلزام الجمعيات بنشر قوائمها المالية في مواقعها الإلكترونية. كما تناول المحور أهمية جعل المعلومات المالية مفهومة لمختلف فئات المجتمع، وعدم الاكتفاء بمجرد إتاحتها للمتخصصين، إلى جانب إبراز دور أداة «تبرع بأمان» في تمكين المتبرع من التعرف على اسم الجمعية والغرض من جمع الأموال وأوجه صرفها والتراخيص السابقة. كما ناقش الشفافية الرقابية من خلال عرض الإجراءات المتخذة تجاه المخالفات، مع التأكيد على أهمية معالجة المخالفات دون الإضرار بثقة المجتمع في القطاع غير الربحي بأكمله.

وركز المحور الرابع على قياس الأثر ونشر النتائج بوصفهما من الوسائل الرئيسة لتعزيز موثوقية الجمعيات وإثبات القيمة الحقيقية للعمل الخيري. وأوضح أن عرض أعداد البرامج والمبادرات والمستفيدين لا يكشف بالضرورة عن مقدار التغيير الذي أحدثته الجمعية في حياة المستفيدين، ولذلك تبرز الحاجة إلى الانتقال من قياس المدخلات والمخرجات إلى قياس الأثر التنموي الفعلي. كما تناول المحور التحديات المرتبطة بقياس الأثر، ومنها عدم اكتمال نضج الأدوات والمنهجيات، وارتفاع تكلفة القياس في بعض الحالات إلى مستوى قد يتجاوز تكلفة إحداث الأثر نفسه، كما في مثال قياس أثر توزيع السلال الغذائية. وفي هذا السياق، تم التطرق إلى جهود المركز بالتعاون مع مجلس الجمعيات الأهلية للبحث عن أدوات مناسبة، وإلى «مركز قياس الأثر» الذي يعنى بالأدوات المرتبطة بقياس الأثر وتدريب مسؤولي الجمعيات على كيفية قياس أثرهم بأقل تكلفة ممكنة. كما تناول دور مجلس الجمعيات الأهلية في التدريب والتحفيز، ودور «منصة سجام» في إبراز منجزات الجمعيات وآثارها، مؤكدًا أن نشر النتائج يمثل امتدادًا لعملية القياس، بحيث يتحول الأثر من معلومات داخلية إلى دليل واضح يمكن للمجتمع الاطلاع عليه وفهمه.

وفي سياق متصل، عرض المحور الخامس الانتقال من القيمة الاجتماعية إلى البناء المؤسسي، مؤكدًا أن استدامة العمل الخيري لا يمكن أن تعتمد على مبادرات الأفراد أو حماس القيادات، وإنما تتطلب بناء مؤسسات قادرة على المحافظة على رسالتها وجودة أدائها مع تغير الأشخاص والقيادات. وركز المحور على أهمية تحويل القيمة الاجتماعية التي تنتجها الجمعية إلى نظم وإجراءات وهياكل وثقافة مؤسسية قابلة للاستمرار، بحيث لا يرتبط نجاح الجمعية بقدرة شخص معين على استقطاب المتبرعين أو إدارة البرامج. كما تناول أهمية وجود أنظمة واضحة للصلاحيات واتخاذ القرار وإدارة الموارد والمتابعة والمساءلة، وربط البناء المؤسسي بالانتقال من الحوكمة بوصفها التزامًا تنظيميًا إلى الحوكمة بوصفها ثقافة قائمة على القيم، ومن الإفصاح عن الأرقام إلى تفسير دلالاتها، ومن الإعلان عن الإنجازات التشغيلية إلى إثبات الأثر الإيجابي الحقيقي والتنموي المستدام على المستفيدين. وأكد المحور أن القيمة الاجتماعية والكفاءة المؤسسية مترابطتان، وأن استدامة الأثر تتطلب مؤسسة قادرة على إدارة مواردها ومسؤولياتها بصورة مستمرة.

وتناول المحور السادس ممارسات الجمعيات الأهلية المعززة للثقة، موضحًا أن المجتمع لا يقيس مصداقية الجمعيات بما تعلنه عن نفسها، وإنما بما يلمسه من ممارساتها ونتائجها وطريقة إدارتها للموارد وعلاقتها بالمستفيدين والمتبرعين والعاملين والشركاء. وركز المحور على العناية بالمستفيد بوصفه شريكًا في تطوير الخدمة وتقييمها، وعلى وضوح المسؤوليات بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بما يدعم المساءلة ويمنع تضارب الصلاحيات. كما أكد أهمية الإفصاح المالي الواضح، وإتاحة القوائم المالية، وتوفير المعلومات التي تمكن المتبرع من فهم أوجه جمع الأموال وصرفها، إلى جانب قياس الأثر ونشر النتائج. وتناول كذلك أهمية القدرة على اكتشاف الأخطاء والاعتراف بها وتصحيحها ومنع تكرارها. كما أبرز مفهوم «منع الخسائر» من خلال المبادرة إلى الوقاية من المشكلات قبل وقوعها، وربط ذلك بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ووضوح المسؤوليات والاستفادة من التجارب السابقة.


واختتم التقرير بالمحور السابع، الذي أكد ديمومة الموثوقية بوصفها المرحلة الأعمق في بناء الثقة، بحيث تصبح الموثوقية خاصية مؤسسية راسخة لا ترتبط بأشخاص أو بفترة زمنية محددة.
وأوضح المحور أن استدامة الثقة لا تقوم على حسن النوايا وحده، بل تتطلب أنظمة فاعلة، وشفافية، ومساءلة، وكفاءة، وأدلة واضحة تثبت النتائج المتحققة.
نجاح الجمعيات
وأكد أن نجاح الجمعيات لا يُقاس بحجم التبرعات التي تستطيع تحصيلها، وإنما بكفاءة توظيفها والنتائج التي تحققها.
مسؤولية بناء الموثوقية
وأن مسؤولية بناء الموثوقية لا تقع على الجمعيات وحدها، بل تمتد إلى الجهات المشرفة والتنظيمية، التي ينبغي أن تجمع بين وضع الأنظمة وتقديم الدعم والمساندة اللازمة للجمعيات لرفع كفاءتها وتمكينها من إثبات نتائجها.
أهمية الرقابة الفاعلة
كذلك أكد أهمية الرقابة الفاعلة في حماية المستفيد والمتبرع والقطاع، مع ضرورة تحقيق التوازن بين الجزم التنظيمي واستدامة المؤسسات، بما يضمن معالجة المخالفات دون أن تترتب على الإجراءات أثار سلبية غير متناسبة على الجمعية أو المستفيدين.
التعلم المؤسسي
كما أكد أهمية التعلم المؤسسي، وتحويل الأخطاء إلي فرص لمراجعة الإجراءات وتحسينها ومنع تكرارها، صولاً إلى الانتقال من الثقة المؤقتة المرتبطة بالمانح إلى ثقة مجتمعية مستدامة وشاملة تضم المتبرعين والمستفيدين والمتطوعين والعاملين والشركاء والجهات التنظيمية.
النتيجة النهائية
وتناول المحور أهمية الرقابة الفاعلة في حماية المستفيد والمتبرع والقطاع، مع ضرورة تحقيق التوازن بين الحزم التنظيمي واستدامة المؤسسات، بما يضمن معالجة المخالفات دون أن تترتب على الإجراءات أثار سلبية غير متناسبة وصولًا إلى الإ، ينطلق من اقمفية للثقتن بو نالمرتبطة إلمرطه ثقة مجتمعية وستدامة تضم المتبرعين ةالمستفويدن والفلرفاء والعامليه.

⊙ مقدمة

يمثل القطاع غير الربحي أحد القطاعات الرئيسة في المجتمع إلى جانب القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وتتزايد أهميته مع اتساع أدواره في تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية والإسكانية، وتعزيز المشاركة المجتمعية والعمل التطوعي، والإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. وقد شهد القطاع غير الربحي في المملكة نموًا ملحوظًا انعكس على عدد منظماته ومجالات عملها وحجم المشاركة المجتمعية فيها، الأمر الذي جعل قضية الموثوقية من القضايا الأساسية المرتبطة بقدرته على الاستمرار والتوسع والمحافظة على ثقة المجتمع.

وتكتسب الموثوقية أهميتها من طبيعة العلاقة التي تربط الجمعيات الخيرية بالمجتمع؛ فهي تتعامل مع المتبرعين والمستفيدين والمتطوعين والعاملين والشركاء والجهات التنظيمية والإشرافية، ومن ثم فإن نجاحها لا يتوقف على تقديم الخدمات فقط، وإنما يرتبط بقدرتها على إثبات نزاهتها وكفاءة أدائها ووضوح ممارساتها وحسن إدارتها للموارد، إلى جانب قدرتها على إحداث أثر حقيقي ومستدام في حياة المستفيدين. ومن هذا المنطلق، لا تعد الثقة رصيدًا ثابتًا تكتسبه الجمعية مرة واحدة، وإنما قيمة تتجدد باستمرار من خلال الممارسات والنتائج والأدلة التي تقدمها للمجتمع.

ويأتي ذلك في ظل مؤشرات تعكس حجم التحول المتسارع الذي يشهده القطاع غير الربحي، من حيث التوسع في أعداد المنظمات والجمعيات الأهلية، ونمو المشاركة التطوعية، وارتفاع مساهمة القطاع في الناتج المحلي، إلى جانب تنامي أعداد العاملين فيه واتساع مشاركة المرأة في سوق العمل غير الربحي. ويضع هذا النمو المتواصل على عاتق مؤسسات القطاع مسؤولية متزايدة لترسيخ الموثوقية بوصفها قيمة مؤسسية مستدامة، تقوم على الحوكمة والشفافية والإفصاح المالي وقياس الأثر والمساءلة والبناء المؤسسي.

الموثوقية في القطاع غير الربحي: المنطلقات والمعوقات

تعد الموثوقية أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها العلاقة بين الجمعيات الخيرية والمجتمع، ولا تقتصر على مجرد الالتزام بالأنظمة واللوائح والإجراءات، وإنما تعبر عن قدرة الجمعيات على إثبات جدارتها بثقة المجتمع من خلال النزاهة والشفافية والكفاءة في الأداء، وقدرتها على تحقيق أثر تنموي حقيقي ومستدام للفئات المستهدفة من خدماتها. وعلى هذا الأساس، فإن الثقة ليست حالة ثابتة أو مكتسبة بصورة دائمة، وإنما تحتاج إلى التجدد من خلال الممارسة المؤسسية وما تقدمه الجمعية من أدلة تؤكد قدرتها على الوفاء بمسؤولياتها.

ومن منظور علم اجتماع التنظيم، يمكن تفسير الموثوقية في القطاع غير الربحي من خلال ثلاثة اتجاهات مترابطة. يرتبط الاتجاه الأول بمدخل الثقة الاجتماعية، الذي ينظر إلى ثقة الناس وأصحاب المصلحة في الجمعيات بوصفها نتاجًا لمجموعة من العناصر، في مقدمتها النزاهة والشفافية وقدرة الجمعية على الوفاء بتوقعات المستفيدين ومتطلباتهم وتطلعاتهم، فضلًا عن جودة الخدمات المقدمة ومدى رضاهم عنها. ويكتسب المستفيد في هذا السياق أهمية خاصة؛ إذ لم يعد مجرد متلقٍ للخدمة، وإنما أصبح شريكًا في تطويرها وتقييمها، ويمكن أن يؤدي رضاه عن الجمعية إلى تعزيز الثقة بها في محيطه الاجتماعي، بما في ذلك أقارب المستفيدين الذين قد يدعمون الجمعية نتيجة ثقتهم بقدرتها على تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين.

أما الاتجاه الثاني فيتمثل في الشرعية المؤسسية، التي تربط قبول المجتمع للجمعية بمدى التزامها بالأنظمة والقيم والمعايير المجتمعية، بحيث لا تستمد الجمعية مشروعيتها من وجودها النظامي فقط، وإنما من توافق ممارساتها مع التوقعات الاجتماعية والقيم التي يقوم عليها العمل الخيري. ويأتي الاتجاه الثالث من خلال منظور أصحاب المصلحة، الذي يوسع مفهوم الموثوقية بحيث لا يقتصر على ثقة المتبرعين أو المانحين، وإنما يشمل المستفيدين والشركاء والداعمين والعاملين وكافة فئات المجتمع. ومن خلال تراكم هذه العلاقات تتكون السمعة المؤسسية للجمعية بوصفها انطباعًا تراكميًا لدى المجتمع يعكس مستوى الثقة بها وقدرتها على الاستمرار.

وتتأكد أهمية الموثوقية بالنظر إلى النمو الكبير الذي شهده القطاع غير الربحي. فقد وصلت المنظمات غير الربحية إلى أكثر من 8100 منظمة غير ربحية مسجلة في المركز الوطني للقطاع غير الربحي، تشكل الجمعيات الأهلية منها نحو 6000 منظمة، وبلغ عدد المتطوعين في هذه الجمعيات وفي غيرها من الجهات أكثر من 1,700,000 متطوع بما يتجاوز الهدف المحقق أو المطلوب ضمن أهداف رؤية المملكة 2030. ويعكس هذا الحجم من التطوع والتبرع وجود رصيد من الثقة والموثوقية تجاه هذه المنظمات، كما يزيد في الوقت نفسه من مسؤوليتها في المحافظة على هذا الرصيد.

وتتصل أهمية الموثوقية كذلك بالدور الاقتصادي والتنموي للقطاع. فقد تجاوزت مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي 70 مليار ريال، ويزيد عدد العاملين فيه على 170 ألف موظف وموظفة، وتشكل النساء 45% منهم. ولا يقتصر أثره على الجانب الاقتصادي، وإنما يمتد إلى تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية، وتعزيز التطوع والمشاركة المجتمعية ودعم التنمية الاقتصادية والمستدامة. كما تتقاطع أنشطته مع أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر، ولا سيما في مجالات الصحة والتعليم والمشاركة المجتمعية والعمل التطوعي وتقديم الخدمات، إلى جانب الإسهام في تعزيز المساواة والعدالة بين أفراد المجتمع.

وفي مقابل هذه المنطلقات، تواجه الموثوقية عددًا من المعوقات، يأتي في مقدمتها الاكتفاء بالامتثال الشكلي أو النظامي لمتطلبات الحوكمة. فقد تلتزم بعض الجمعيات بالحوكمة استجابة لمتطلبات تنظيمية، دون أن تتحول مبادئ الحوكمة إلى قيم وممارسات فعلية قائمة على المساءلة والنزاهة والحوكمة الفاعلة والرشيدة، ومن ثم يصبح الالتزام تنظيميًا في ظاهره، لكنه لا ينعكس بصورة حقيقية على أداء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية أو أعمال الجمعية.

ويتمثل تحدٍ آخر في التركيز على المؤشرات الكمية بدلًا من النتائج التنموية؛ إذ قد تنشغل الجمعية بعدد البرامج التي نفذتها أو المستفيدين الذين خدمتهم أو الأموال التي أنفقتها، دون الإجابة عن السؤال الأكثر أهمية المتعلق بحجم التغيير الحقيقي الذي أحدثته هذه البرامج في حياة المستفيدين. ومن ثم فإن المحافظة على الموثوقية تقتضي الانتقال من إثبات حجم النشاط إلى إثبات قيمته وأثره.

بناء الثقة: دور الحوكمة والامتثال ووضوح المسؤوليات

تمثل الحوكمة قاعدة أساسية في بناء الثقة بالجمعيات الأهلية، غير أن فاعليتها تتوقف على انتقالها من النصوص واللوائح والإجراءات إلى الممارسة المؤسسية. فالإجراءات والقواعد والأنظمة والتشريعات ينبغي أن تكون جزءًا حقيقيًا من عمل المنظمة، لا مجرد أعمال ورقية تنفذ استجابة لما تطلبه الجهات التشريعية والتنظيمية. ومن هنا يرتبط نجاح الحوكمة بمدى انعكاسها على القرارات والممارسات والعلاقات بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجمعية.

وتتكون الجمعيات الأهلية من ثلاثة مستويات إدارية رئيسة. يتمثل المستوى الأول في الجمعية العمومية التي تملك كافة الصلاحيات النظامية والمالية والإدارية الخاصة بالجمعية، وينبثق عنها مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، ثم تأتي الإدارة التنفيذية. ويعد وضوح المسؤوليات بين هذه المستويات الثلاثة عنصرًا أساسيًا في موثوقية الجمعية؛ لأن التحديد الدقيق للصلاحيات يمنع التداخل في الاختصاصات، ويحدد الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته ومساءلة القائمين عليه.

ويكتسب مجلس الإدارة في هذه المنظومة مسؤولية مباشرة عن متابعة الإدارة التنفيذية والتأكد من التزامها برسالة الجمعية وأنظمتها ومواردها، في حين تمارس الجمعية العمومية دورًا رقابيًا على مجلس الإدارة. وبذلك لا تصبح المساءلة نشاطًا منفصلًا يمارس عند وقوع المخالفة، وإنما جزءًا من الهيكل المؤسسي للجمعية، بما يساعد على اكتشاف جوانب القصور في مراحل مبكرة ومعالجتها قبل تحولها إلى مشكلات قد تؤثر في المستفيدين أو المتبرعين أو سمعة الجمعية.

ولا تتحقق الثقة بمجرد وجود أنظمة مكتوبة، لأن الحوكمة الشكلية قد تحقق الامتثال التنظيمي دون أن تحقق الغرض الحقيقي منها. ولذلك ينبغي أن ترتبط الحوكمة بالنزاهة والمساءلة والكفاءة، وأن تظهر آثارها في أداء الجمعية وخدماتها وعلاقتها بأصحاب المصلحة. فالمتبرع والمستفيد لا يقيسان جودة الحوكمة بعدد اللوائح التي تمتلكها الجمعية، وإنما بما ينتج عنها من حماية للموارد وتحسين للخدمات وقدرة على الاستجابة للمشكلات.

ويأتي الامتثال المؤسسي مكملًا لهذا الدور، باعتباره وسيلة لضمان توافق الممارسات مع الأنظمة واللوائح والضوابط المعتمدة. إلا أن الامتثال الفاعل ينبغي ألا ينحصر في تجنب المخالفة، بل يتجه إلى بناء ثقافة داخل الجمعية تجعل الالتزام جزءًا من الممارسة اليومية، وتساعد على منع الأخطاء قبل وقوعها، بما يقلل المخاطر التي قد تمس الجمعية أو المستفيدين أو القطاع.

ويتسع نطاق المسؤولية المؤسسية عن الحوكمة بالنظر إلى أن منظومة القطاع تضم أكثر من 32 جهة حكومية بين وزارة وهيئة، وهو ما يعكس تنوع مجالات عمل القطاع والحاجة إلى تكامل الأدوار بين المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والجهات المشرفة فنيًا والجمعيات. ولذلك فإن بناء الثقة لا يقع على عاتق الجمعية وحدها، وإنما يتطلب بيئة تنظيمية وإشرافية تدعم المؤسسات وتساعدها على التطور إلى جانب الرقابة عليها.

○ الشفافية والإفصاح المالي: الأهمية والواقع

تمثل الشفافية والإفصاح المالي أحد المرتكزات الرئيسة لبناء الثقة، لأن أموال التبرعات تعد أمانة ترتبط بحقوق المتبرعين والمستفيدين، ومن ثم فإن الإفصاح عنها يمثل ترجمة عملية لهذه الأمانة. ولا ينبغي أن يقتصر الإفصاح على نشر القوائم المالية، وإنما يجب أن يتيح للمجتمع التعرف بصورة واضحة على الموارد التي تحصل عليها الجمعية وكيفية استخدامها والأغراض التي وجهت إليها.

وقد أصبحت الشفافية والإفصاح المالي جزءًا من المعايير المعتمدة في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، إلى جانب وجود معيار كامل للاستدامة المالية يتم في ضوئه تقييم الجمعيات والمؤسسات الأهلية والمنظمات غير الربحية. كما يستلم المركز القوائم المالية للجمعيات الأهلية؛ ووفق التقرير السنوي الصادر عن المركز لعام 2025، تم استلام أكثر من 3600 قائمة مالية، وفي عام 2026، ومع ارتفاع عدد المنظمات غير الربحية، وصل العدد إلى 4100 قائمة مالية مسلمة للمركز الوطني للقطاع غير الربحي. ويلزم المركز الجمعيات الأهلية بنشر قوائمها المالية في مواقعها الإلكترونية، بما يمكّن أفراد المجتمع من الدخول إلى موقع الجمعية والاطلاع على قوائمها المالية والتأكد من سلامتها.

ومع أهمية إتاحة القوائم المالية، تظهر مسألة أخرى تتعلق بقدرة أفراد المجتمع على فهمها. فقد تكون القائمة منشورة ومتاحة، لكنها مفهومة بصورة أكبر للخبراء والمختصين، وهو ما يجعل مجرد الإتاحة غير كافٍ لتحقيق الغرض الكامل من الإفصاح. ولذلك ينبغي أن تقدم المعلومات بطريقة تساعد مختلف مستويات أفراد المجتمع على فهمها، لأن الغاية ليست مجرد نشر الوثيقة، وإنما إيصال الرسالة المتعلقة بكيفية إدارة الأموال وإنفاقها.

وفي هذا الإطار، يمثل «تبرع بأمان» انتقالًا إلى مستوى أكثر مباشرة في تعزيز شفافية عمليات التبرع. فقد أُلزمت الجمعيات الأهلية بوضع رمز «تبرع بأمان» في إعلانات التبرع، سواء كانت هذه الإعلانات فيديوهات أو صورًا في مواقع التواصل الاجتماعي وفي جميع الإعلانات. ويستطيع الشخص الراغب في التبرع مسح الرمز ليظهر له اسم الجمعية، وما ستجمع من أجله الأموال، وأين ستصرف هذه الأموال، وما التراخيص السابقة للجمعية في هذا السياق، وهل حصلت على تراخيص سابقة أم لا، بحيث تكون هذه المعلومات واضحة للمتبرع.

وتؤدي الشفافية الرقابية كذلك دورًا في بناء الثقة، لأنها تبين للمجتمع أن هناك أجهزة رقابية وأعمالًا رقابية قائمة. وفي هذا السياق ورد خبر نُشر قبل فترة قصيرة خلال هذا العام 2026 تضمن حل 16 مجلسًا، وإصدار 12 إنذارًا، وتعليق نشاط 18 جمعية، وإلغاء 6 تراخيص جمعيات، وإجراء 53 جلسة تحقيق. ويطرح نشر مثل هذه المعلومات بعدين متكاملين: أولهما تأكيد فاعلية الرقابة ووجود إجراءات حقيقية تجاه المخالفات، وثانيهما ضرورة مراعاة الطريقة التي يتلقى بها المواطن والمتبرع هذه الأخبار، وتأثيرها المحتمل في الصورة العامة للعمل الخيري.

ومن ثم فإن الشفافية لا تعني إخفاء الخطأ، كما لا تعني تضخيمه بطريقة يمكن أن تؤثر في القطاع بأكمله. فالمطلوب الاعتراف بوجود المخالفة ومعالجتها والسعي إلى عدم تكرارها، مع المحافظة على التناسب بين الخطأ وطريقة التعامل معه؛ حتى لا يؤدي خطأ في جمعية أو مجلس إلى الإضرار بثقة المجتمع في بقية المنظمات.

قياس الأثر ونشر النتائج كمعزز للموثوقية

تظهر تقارير الجمعيات عادة أعداد البرامج والمبادرات والمستفيدين، وقد تتضمن أرقامًا كبيرة تعكس حجم النشاط، إلا أن هذه الأرقام لا تكشف بالضرورة مقدار التغيير الذي أحدثته الجمعية في حياة المستفيدين. ومن هنا تبرز أهمية الانتقال من قياس المدخلات والمخرجات إلى قياس الأثر التنموي الفعلي، بحيث لا يكون السؤال الرئيس: كم برنامجًا نُفذ؟ وكم مستفيدًا تم الوصول إليه؟ بل: ماذا تغير في حياة المستفيد نتيجة هذا البرنامج؟

ويكتسب هذا التحول أهميته لأن المجتمع يحتاج إلى فهم ما قامت به الجمعيات، ولمن تقدم خدماتها، وكيف أسهمت المبادرات التي نفذتها في إحداث نقلة نوعية في حياة الناس. ولذلك فإن الأثر العميق الذي يحدث تغييرًا حقيقيًا في حياة المستفيدين يمثل المؤشر الأكثر دلالة على قيمة العمل، بدلًا من الاكتفاء بالأضواء المرتبطة بحجم النشاط أو كثافة الأرقام.

إلا أن قياس الأثر ليس عملية سهلة؛ فالمدارس والمنهجيات والأدوات المستخدمة فيه لم تصل حتى الآن إلى النضج الكامل. ويظهر الفرق عند المقارنة بين القطاعات؛ فالقطاع الخاص يستطيع قياس أثره من خلال الربحية بصورة واضحة نسبيًا، أي مقارنة ما أنفقه بما حققه من دخل، في حين تقيس الأجهزة الحكومية أداءها أكثر مما تقيس أثرها، ولذلك بدأت الجهات الحكومية في الاتجاه إلى قياس أثر التشريعات وقياس أثر الأعمال. ويجسد مركز «أداء» لقياس أداء الأجهزة العامة هذا التوجه، من خلال ترسيخ ثقافة قياس الأداء وتعزيز ممارساته في العمل المؤسسي.

كما تمثل تكلفة القياس تحديًا حقيقيًا؛ إذ يمكن أن تكون تكلفة قياس الأثر في بعض المنهجيات أعلى من تكلفة إحداث الأثر نفسه. ويظهر ذلك في المثال المتعلق بتوزيع السلال الغذائية على الأسر المستفيدة، حيث قد تكون تكلفة تطبيق بعض المنهجيات المعتبرة لقياس أثر توزيع السلال أعلى من تكلفة توزيع السلال نفسها. وهذا يفرض ضرورة تحقيق التوازن بين الحاجة إلى إثبات الأثر وبين المحافظة على الموارد المخصصة أصلًا للمتبرعين والمستفيدين.



ولمعالجة هذا التحدي، يعمل المركز بالتعاون مع مجلس الجمعيات الأهلية على البحث عن الأدوات المناسبة لقياس الأثر. كما أطلقت الوزارة سابقاً والمركز حالياً مؤسسة أهلية باسم «مركز قياس الأثر»، تعنى بالأدوات المرتبطة بقياس الأثر وتدريب مسؤولي الجمعيات على كيفية قياس أثرهم بأقل تكلفة ممكنة، خصوصاً أن الاتجاه نحو إلزام الجمعيات بقياس الأثر على غرار الإلزام بالقوائم المالية والتقارير السنوية يمكن أن يجعل تكلفة القياس من رصيد المتبرعين والمستفيدين إذا لم تُطور أدوات مناسبة وفعالة.

وتتفاوت الجمعيات في واقع ممارستها لقياس الأثر، ولذلك يؤدي مجلس الجمعيات الأهلية دوراً في التدريب والتشجيع والتحفيز، إلى جانب تطوير الخدمات التمكينية. ومن المبادرات التي اطلقها المجلس «منصة سجام» لإبراز اثر الجمعيات الأهلية على مستوى المملكة، حيث تتيح الاطلاع على منجزات الجمعيات، وتمثل دعوة للجمعيات للتسجيل وإبراز آثارها ونشر منجزاتها. وتسهم مثل هذه المبادرات في دفع الجمعيات إلى إثبات أثر الأعمال التي تقوم بها وإبرازه للمجتمع بدلا من بة نه داخل التقارير الداخلية.

وبذلك يصبح نشر النتائج امتداداً لعملية قياس الأثر؛ فالقياس يوفر الدليل، والنشر ينقل هذا الدليل إلى المجتمع. ولكي يكون النشر معززاً للموثوقية ينبغي أن يتجاوز الإعلان عن كثرة البرامج إلى بيان ما أحدثته من تغيير، وأن يقدم المعلومات بلغة يستطيع المجتمع فهمها وربطها بحياة المستفيدين.

⊙ من القيمة الاجتماعية إلى البناء المؤسسي

يحتاج استمرار العمل الخيري وتوسعه إلى بناء مؤسسي يتجاوز مبادرات الأفراد وحماسهم، لأن استمرار الرسالة وجودة الأداء مع تغير القيادات والأشخاص لا يمكن ضمانهما إذا ظلت المؤسسة مرتبطة بأشخاص محددين. ومن ثم فإن القيمة الاجتماعية التي تنتجها الجمعية ينبغي أن تتحول إلى نظم وإجراءات وهياكل وثقافة مؤسسية تستطيع الاستمرار عبر الزمن.

وتزداد أهمية هذا التحول في ظل النمو الذي يشهده القطاع غير الربحي، حيث أصبح الحديث عن أكثر من 8000 منظمة غير ربحية وعن شريحة واسعة جدًا من المتعاملين معها. وهذا الاتساع يعني أن القطاع لم يعد قائمًا على نطاق محدود من الجمعيات والمتعاملين، وإنما أصبح منظومة واسعة تستدعي تطوير المؤسسات بالتوازي مع تطوير البرامج.

ويقتضي البناء المؤسسي ألا يكون نجاح الجمعية مرتبطًا بقدرة شخصية قيادية على استقطاب المتبرعين أو إدارة البرامج، وإنما بوجود أنظمة واضحة للصلاحيات واتخاذ القرار وإدارة الموارد والمتابعة والمساءلة. كما ينبغي أن تتمكن الجمعية من المحافظة على رسالتها وجودة خدماتها حتى مع تغير مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية، وهو ما يجعل بناء المؤسسة شرطًا لاستدامة القيمة الاجتماعية التي تحققها.

ويشمل هذا التحول الانتقال من الحوكمة بوصفها التزامًا تنظيميًا إلى الحوكمة بوصفها ثقافة قائمة على القيم، ومن الإفصاح عن الأرقام إلى تفسير دلالاتها، ومن الإعلان عن الإنجازات التشغيلية إلى إثبات الأثر الإيجابي الحقيقي والتنموي المستدام على المستفيدين. كما يعني الانتقال من التركيز على اكتساب ثقة المانح بشكل مؤقت لأجل المال إلى بناء ثقة مجتمعية شاملة يكون المستفيد جزءًا مهمًا ومؤثرًا فيها.

ولا ينفصل البناء المؤسسي عن منظومة تقييم متكاملة لأداء المنظمة تشمل الجوانب المالية والتشغيلية والحوكمة وقدرتها على استيعاب احتياجات المستفيدين. وبهذا لا تكون القيمة الاجتماعية منفصلة عن الكفاءة المؤسسية، وإنما تصبح النتيجة الطبيعية لمؤسسة قادرة على إدارة مواردها ومسؤولياتها وتحويلها إلى خدمات وآثار مستدامة.

⊙ ممارسات الجمعيات الأهلية المعززة للثقة

لا يقيس المجتمع مصداقية الجمعيات بما تقوله عن نفسها فقط، وإنما بما يلمسه من تعاملاتها ونتائجها؛ ولذلك فإن الثقة تتشكل من خلال الممارسة اليومية للجمعية وطريقة إدارتها للموارد وعلاقتها بالمستفيدين والمتبرعين والعاملين والشركاء.

وتأتي العناية بالمستفيد في مقدمة هذه الممارسات؛ فالمستفيد شريك في تطوير الخدمة وتقييمها، وليس مجرد متلقٍ لها. ويشكل رضاه عن جودة الخدمات وقدرة الجمعية على الوفاء بتوقعاته عنصرًا أساسيًا في بناء الثقة الاجتماعية. كما يمكن أن يمتد أثر هذا الرضا إلى المحيط الاجتماعي للمستفيد، بما يعزز ثقة الآخرين في الجمعية ويزيد استعدادهم لدعمها.

وتتمثل ممارسة أخرى في وضوح المسؤوليات بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بحيث يعرف كل مستوى حدود اختصاصه ومسؤوليته. ويساعد هذا الوضوح على منع تضارب الصلاحيات، ويدعم المساءلة، ويجعل القرارات قابلة للتتبع والتقييم، كما يحول دون ارتباط المؤسسة بشخص واحد أو إدارة بعينها.

ويضاف إلى ذلك الإفصاح المالي الواضح، وإتاحة القوائم المالية، وتوفير معلومات يستطيع المتبرع فهمها، وتمكينه من التعرف على أوجه جمع الأموال وصرفها من خلال أدوات مثل «تبرع بأمان». كما يمثل قياس الأثر ونشر النتائج ممارسة ضرورية؛ لأن المجتمع يحتاج إلى دليل يوضح كيف تحولت الموارد التي قدمها إلى نتائج ملموسة لدى المستفيدين.

ومن الممارسات المهمة كذلك القدرة على اكتشاف الأخطاء والاعتراف بها والتعلم منها. فوجود الخطأ لا يعني بالضرورة انهيار الثقة، وإنما تتحدد آثاره وفق طريقة التعامل معه. والمطلوب هو الاعتراف بالخطأ وتصحيحه ومنع تكراره، مع تجنب تحميل المؤسسة بأكملها نتيجة خطأ فرد أو مجموعة محدودة إذا أمكن معالجة مصدر المشكلة.

ويبرز في هذا السياق مثال جمعية في محافظة ليست كبيرة، كان في مجلس إدارتها أعيان المحافظة ويرأسها أحد الوجهاء في محافظته، ووقع منها خطأ معين، فتدخلت الوزارة بشكل عاجل وهادئ لتصحيح الخطأ قبل تطوره إلى مرحلة قد تستوجب حل المجلس؛ لأن حل المجلس في محافظة صغيرة يمكن أن يترتب عليه ضرر للجمعية والعمل والمستفيدين. وتمت المعالجة بإخراج من كان السبب في المخالفة من المجلس، بما يوضح أهمية عدم معاملة المجلس بالكامل بعقوبة واحدة نتيجة خطأ شخص أو شخصين.

ويرتبط بذلك مفهوم «منع الخسائر»، أي المبادرة لمنع الخسارة قبل وقوعها. فالمؤسسة الموثوقة لا تنتظر حدوث المشكلة ثم تبدأ في البحث عن علاج، وإنما تعمل على بناء أنظمة وقائية تقلل احتمال وقوعها أصلًا. وهذا يتطلب إدارة مخاطر فاعلة، ورقابة داخلية، ووضوحًا في المسؤوليات، وقدرة على الاستفادة من التجارب السابقة.

كما ينبغي أن يجمع تقييم الجمعية بين الجوانب المالية والتشغيلية والحوكمة وقدرتها على استيعاب احتياجات المستفيدين، لأن التركيز على جانب واحد لا يقدم صورة مكتملة عن أدائها. وفي النهاية تظل الغاية من إنشاء الجمعيات مرتبطة بتقديم الخدمات المجتمعية للفئات المحتاجة، إلى جانب احتساب الأجر والثواب من الله عز وجل أولًا.

○ ديمومة الموثوقية: دور المنظمات في تنميتها والحفاظ عليها

تمثل ديمومة الموثوقية المرحلة الأعمق في بناء الثقة؛ فالغاية ليست تحقيق الثقة في مرحلة معينة، وإنما جعلها خاصية راسخة في المؤسسة تستمر مع تغير القيادات وتوسع البرامج وتغير المجتمع، بحيث لا تكون مرتبطة بأشخاص أو بسمعة المؤسسة في فترة محددة.

ويقتضي ذلك ألا تكتفي الجمعيات بثقة المجتمع في سلامة نواياها أو نزاهة القائمين عليها، وإنما تقدم الأدلة والممارسات التي تجعل هذه الثقة مستحقة للاستمرار وقابلة للديمومة. فالنوايا الحسنة تمثل أساسًا أخلاقيًا للعمل الخيري، لكنها لا تغني عن الأنظمة والشفافية والمساءلة والكفاءة وإثبات النتائج.

ومن هذا المنطلق، فإن النجاح المؤسسي لا يقاس بحجم التبرعات التي تستطيع الجمعية تحصيلها، وإنما بكفاءة استخدامها والنتائج التي تحققها. وهذه المسؤولية لا تقع على الجمعيات وحدها، بل تشمل المؤسسات والجهات التي تشرف عليها؛ إذ ينبغي ألا تكتفي الجهات المشرفة بوضع الأنظمة، وإنما تبادر إلى مد يد العون للجمعيات حتى تستطيع رفع كفاءتها وإثبات نتائجها. كما تمثل القدرة على الإفصاح والمساءلة والتعلم من الأخطاء مسؤولية مشتركة بين الجهات التنظيمية ومجالس الإدارة في الجمعيات.

وتزداد أهمية هذا الدور مع وجود عدد كبير من المنظمات غير الربحية في المملكة، والشريحة الواسعة جدًا من المتعاملين معها؛ فهؤلاء المتعاملون يحتاجون إلى الاطمئنان إلى وجود أجهزة وأعمال رقابية فعلية. ومن هنا تأتي أهمية الرقابة في حماية المستفيد والمتبرع والقطاع، إلى جانب دورها في ضمان الالتزام بالأنظمة.

غير أن المحافظة على الثقة تتطلب التوازن بين الحزم التنظيمي وحماية استدامة المؤسسة. فالخطأ ينبغي أن يعالج، والمخالفة ينبغي ألا يتم التساهل معها، لكن الإجراء المتخذ يحتاج كذلك إلى مراعاة مآلاته على الجمعية والمستفيدين والقطاع. ويظهر ذلك بوضوح في الجمعيات التي تعمل في المحافظات أو المجتمعات المحلية، حيث يمكن أن يؤدي توقف جمعية أو حل مجلسها إلى آثار تتجاوز المخالف نفسه لتصل إلى المستفيدين الذين يعتمدون على خدماتها.

ومن هنا ينبغي أن تسهم الجهة الإشرافية في حماية الجمعية من الخطأ قبل وقوعه، ومساعدتها على تصحيح ممارساتها، وعدم الاكتفاء بالتدخل بعد وقوع المخالفة. وفي الوقت نفسه، تمثل الشفافية بشأن الإجراءات الرقابية وسيلة لطمأنة المجتمع إلى أن القطاع يخضع للمتابعة، وأن وجود المخالفة لا يعني غياب الرقابة، بل قد يكون اكتشافها ومعالجتها دليلًا على وجود منظومة رقابية فاعلة.

وتعتمد ديمومة الموثوقية كذلك على قدرة المؤسسة على التعلم؛ فكل خطأ أو قصور ينبغي أن يتحول إلى فرصة لمراجعة الإجراءات وتحسينها ومنع تكرار المشكلة. وهنا تصبح الموثوقية نتاجًا لنظام مؤسسي قادر على المراجعة والتطوير المستمر، وليس مجرد صورة ذهنية تحاول الجمعية المحافظة عليها.

كما تتطلب الديمومة الانتقال من ثقة المانح المؤقتة المرتبطة بالتمويل إلى الثقة المجتمعية الشاملة التي يكون المستفيد جزءًا مؤثرًا في بنائها. فالمانح والمتبرع والمستفيد والمتطوع والعامل والشريك والجهة التنظيمية جميعهم أطراف في منظومة الثقة، وأي بناء مؤسسي مستدام ينبغي أن يراعي هذه الأطراف مجتمعة.

⊙ خلاصة النقاش ومخرجاته

في المحصلة النهائية، تمثل الموثوقية في القطاع غير الربحي قيمة مؤسسية تتجاوز مجرد الالتزام بالأنظمة واللوائح والإجراءات، وترتبط بقدرة الجمعيات الأهلية على ترسيخ ثقة المجتمع وإثبات جدارتها بها، من خلال النزاهة والشفافية والكفاءة في الأداء وتحقيق أثر تنموي حقيقي ومستدام. كما أن الثقة ليست قيمة تُكتسب بصورة نهائية، وإنما تتجدد باستمرار من خلال الممارسة، وتتراكم عبر علاقة الجمعية بمختلف أصحاب المصلحة، وفي مقدمتهم المستفيدون والمتبرعون والمتطوعون والشركاء والعاملون والجهات التنظيمية والإشرافية، لتشكل مجتمعةً أساس السمعة المؤسسية للجمعية.

وتتزايد أهمية تعزيز الموثوقية بالتوازي مع النمو المتسارع الذي يشهده القطاع غير الربحي واتساع أدواره الاقتصادية والاجتماعية والتنموية، وما يصاحبه من تنامٍ في أعداد المنظمات والجمعيات الأهلية، واتساع نطاق المشاركة التطوعية، وزيادة مساهمة القطاع في الاقتصاد الوطني، إلى جانب نمو قاعدة العاملين فيه وتعاظم مشاركة المرأة. ويعكس هذا التحول انتقال القطاع إلى مرحلة تتطلب أن يصاحب النمو الكمي بناء مؤسسي راسخ قادر على ضمان جودة الأداء، واستدامة الأثر، وتعزيز ثقة المجتمع والمحافظة عليها.

وفي الإطار ذاته تمثل الحوكمة أحد أهم مرتكزات بناء الثقة، شريطة ألا تتحول إلى امتثال شكلي أو إجراءات ورقية تستهدف الوفاء بالمتطلبات التنظيمية. فالفاعلية الحقيقية للحوكمة تتحقق عندما تنعكس الأنظمة والقواعد على الممارسة الفعلية للجمعية، من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وترسيخ النزاهة والمساءلة والرقابة، بما يجعل الحوكمة جزءًا من الثقافة المؤسسية وليس مجرد متطلب تنظيمي.

كما تبرز الشفافية والإفصاح المالي بوصفهما من المتطلبات الأساسية للمحافظة على الثقة، انطلاقًا من أن أموال التبرعات أمانة ترتبط بحقوق المتبرعين والمستفيدين. وقد شهد القطاع توسعًا في استلام القوائم المالية، إلى جانب إلزام الجمعيات بنشر قوائمها المالية عبر مواقعها الإلكترونية. غير أن النشر وحده لا يكفي، بل ينبغي أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمختلف فئات المجتمع، وأن تمكّن المتبرع من معرفة كيفية استخدام الموارد وأوجه صرفها.

وفي مجال قياس الأثر، تبرز ضرورة تجاوز المؤشرات التي تركز على أعداد البرامج والمستفيدين وحجم الإنفاق إلى قياس التغيير الفعلي الذي تحدثه الجمعيات في حياة المستفيدين. وفي الوقت نفسه، تبين أن قياس الأثر لا يزال يواجه تحديات تتعلق بنضج المنهجيات والأدوات وارتفاع تكلفة القياس، التي قد تتجاوز في بعض الحالات تكلفة إحداث الأثر نفسه، كما في المثال المتعلق بقياس أثر توزيع السلال الغذائية على الأسر المستفيدة. ولذلك تبرز أهمية تطوير أدوات عملية تساعد الجمعيات على قياس أثرها بأقل تكلفة ممكنة، وهو ما يرتبط بدور «مركز قياس الأثر» والتعاون بين المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومجلس الجمعيات الأهلية، إلى جانب «منصة سجام» الهادفة إلى إبراز منجزات الجمعيات وآثارها المجتمعية.

كذلك فإن استدامة العمل الخيري تستلزم الانتقال من الاعتماد على مبادرات الأفراد وحماسهم إلى بناء مؤسسات قادرة على المحافظة على رسالتها وجودة أدائها مع تغير القيادات والأشخاص. ويقتضي ذلك تحويل القيمة الاجتماعية التي تحققها الجمعيات إلى نظم وهياكل وإجراءات وثقافة مؤسسية مستقرة، والانتقال من التركيز على ثقة المانح المؤقتة المرتبطة بالتمويل إلى بناء ثقة مجتمعية شاملة يكون المستفيد عنصرًا رئيسًا ومؤثرًا فيها.

كما تتكشف أهمية تحقيق التوازن بين الرقابة النظامية والمحافظة على استدامة الجمعيات وسمعة القطاع. فالخطأ ينبغي اكتشافه ومعالجته وعدم السماح بتكراره، إلا أن الإجراءات المتخذة لمعالجته ينبغي أن تراعي مآلاتها على الجمعية والمستفيدين والثقة بالقطاع بصورة عامة.

وبناءً على ذلك، تمثلت أبرز المخرجات في ضرورة ترسيخ الحوكمة بوصفها ممارسة فعلية قائمة على النزاهة والمساءلة، وتعزيز وضوح المسؤوليات بين المستويات الإدارية، وتطوير الشفافية والإفصاح المالي بحيث تصبح المعلومات متاحة ومفهومة للمجتمع، والانتقال من قياس حجم الأنشطة إلى قياس الأثر التنموي الحقيقي، وتطوير أدوات قياس الأثر بما يراعي تكلفتها، وتعزيز مشاركة المستفيد في تقييم الخدمات وتطويرها، ودعم البناء المؤسسي الذي يضمن استمرار الجمعيات مع تغير القيادات، وتطوير الممارسات الوقائية التي تمنع الأخطاء والخسائر قبل وقوعها، إلى جانب تحقيق التكامل بين الأدوار التنظيمية والرقابية والتمكينية للجهات المشرفة والجمعيات الأهلية.

⊙ التوصيات

1-تحديد الصلاحيات والمسؤوليات داخل الجمعيات الأهلية ومنع تداخلها.

•الجهة المسؤولة: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ومجالس إدارات الجمعيات.

•آلية التنفيذ: إعداد واعتماد مصفوفة للصلاحيات تحدد مهام الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ومراجعتها دوريًا وربطها بإجراءات المساءلة.

•مؤشر المتابعة: نسبة الجمعيات التي اعتمدت مصفوفة للصلاحيات والمسؤوليات ومراجعتها دوريًا.

2-إلزام الجمعيات بنشر بياناتها المالية وأوجه إنفاق التبرعات بصورة مبسطة.

•الجهة المسؤولة: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والجمعيات الأهلية.

•آلية التنفيذ: تحديد الحد الأدنى للبيانات المالية الواجب نشرها، وإتاحتها للمتبرعين والمستفيدين عبر المنصات الإلكترونية للجمعيات.

•مؤشر المتابعة: نسبة الجمعيات التي نشرت بياناتها المالية وأوجه إنفاق التبرعات وفق المتطلبات المعتمدة.

3-اعتماد أدوات موحدة لقياس أثر برامج الجمعيات على المستفيدين.

•الجهة المسؤولة: مركز قياس الأثر ومجالس إدارات الجمعيات الأهلية.

•آلية التنفيذ: توفير نماذج قياس مبسطة وتدريب العاملين على استخدامها وإدراج نتائج القياس ضمن التقارير الدورية للجمعيات.

•مؤشر المتابعة: نسبة الجمعيات التي طبقت أدوات قياس الأثر وأدرجت نتائجها في تقاريرها الدورية.

4-إلزام الجمعيات ببيان النتائج الفعلية لبرامجها في تقاريرها السنوية.

•الجهة المسؤولة: الجمعيات الأهلية ومجالس إداراتها.

•آلية التنفيذ: تحديد مؤشرات لنتائج البرامج، وإدراج مستوى تحققها ومقارنتها بالأهداف المعتمدة في التقرير السنوي.

•مؤشر المتابعة: نسبة التقارير السنوية التي تتضمن مؤشرات لنتائج البرامج ومستوى تحقق أهدافها.

5-إشراك المستفيدين في تقييم البرامج وتحسين الخدمات المقدمة لهم.

•الجهة المسؤولة: الجمعيات الأهلية والإدارات التنفيذية.

•آلية التنفيذ: إعداد استبيانات دورية لرضا المستفيدين، وتوثيق الملاحظات، وتحويل النتائج إلى إجراءات محددة لتحسين البرامج والخدمات.

•مؤشر المتابعة: نسبة الجمعيات التي تنفذ قياسًا دوريًا لرضا المستفيدين وتوثق الإجراءات الناتجة عن ملاحظاتهم.

6-تطبيق إجراءات استباقية لرصد المخاطر المالية والإدارية والتشغيلية.

•الجهة المسؤولة: مجالس إدارات الجمعيات والإدارة التنفيذية.

•آلية التنفيذ: إعداد سجل للمخاطر وتحديد إجراءات وقائية ومسؤوليات واضحة لمعالجتها ومتابعة تنفيذها قبل وقوع الخسائر أو المخالفات.

•مؤشر المتابعة: نسبة الجمعيات التي لديها سجل محدث للمخاطر وإجراءات موثقة لمعالجتها ومتابعة تنفيذها.

7-ربط الرقابة على الجمعيات بالدعم الفني والتطوير المؤسسي.

•الجهة المسؤولة: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والجهات الإشرافية ذات العلاقة.

•آلية التنفيذ: تحليل نتائج المتابعة الرقابية، وتحديد جوانب الضعف، وتقديم برامج دعم وتطوير موجهة للجمعيات إلى جانب الإجراءات الرقابية.

•مؤشر المتابعة: نسبة الملاحظات الرقابية التي عولجت من خلال إجراءات تصحيحية أو برامج دعم وتطوير.

8-إدراج النزاهة والشفافية والمساءلة وقياس الأثر ضمن السياسات والإجراءات المعتمدة للجمعيات.

•الجهة المسؤولة: مجالس إدارات الجمعيات والإدارة التنفيذية.

•آلية التنفيذ: اعتماد هذه الممارسات ضمن اللوائح الداخلية وخطط العمل والتقارير الدورية، ومتابعة تطبيقها لضمان استمراريتها مع تغير القيادات.

•مؤشر المتابعة: نسبة الجمعيات التي أدرجت هذه الممارسات في سياساتها وإجراءاتها وتقاريرها الدورية.



• خاتمة

تكشف المعطيات والمناقشات المرتبطة بالقطاع غير الربحي أن الموثوقية لم تعد مفهوماً معنوياً يقوم على حسن النوايا أو السمعة وحدهما، بل أصبحت أساساً مؤسسياً يرتبط بوضوح الحوكمة، والامتثال، والشفافية، والمساءلة، والقدرة على قياس الأثر وإظهار النتائج.

وتؤكد ممارسات الجمعيات الأهلية أن بناء الثقة يتطلب وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، والإفصاح عن الموارد وأوجه إنفاقها، وربط الأنشطة بالنتائج الفعلية التي تتحقق للمستفيدين والمجتمع.

كما يتضح أن الجمعية الموثوقة ليست التي تخلو بالضرورة من الأخطاء، وإنما التي تمتلك منظومة قادرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، والاستفادة منها، ومنع تكرارها، مع المحافظة على استمرارية العمل المؤسسي وعدم الإضرار بالمستفيدين.

ومن ثم، فإن ديمومة الموثوقية تقوم على تحويل النزاهة والشفافية والمساءلة وقياس الأثر من ممارسات مرتبطة بظروف أو أشخاص محددين إلى مكونات راسخة في السياسات والإجراءات والثقافة المؤسسية.
ويذلك تصبح الثقة نتيجة متراكمة للأداء المسؤول، والممارسات الواضحة، والنتائج القابلة للقياس، وليست مجرد انطباع موقت، بما يعزز استدامة القطاع غير الربحي وقدرته على أداء أدواره التنموية والمجتمعية بكفاءة وفاعلية.

المصادر والمراجع

1.استند التقرير إلى ندوة عقدها ملتقى أسبار عبر الإنترنت (WEBINAR) بعنوان: «الجمعيات الخيرية وتنمية الثقة: الأثر المجتمعي والممارسات المؤسسية»، بتاريخ 27 أكتوبر 2026م، بمشاركة نخبة من الخبراء والمتخصصين.

2.بدوي، ندى بنت صالح، والشويلي، نادية بنت علي. (2019). أثر شفافية الجمعية الخيرية على ثقة المتبرع وسلوكه: دراسة تطبيقية على إحدى الجمعيات الخيرية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الملك خالد، 6(1)، 30-54.

3.الوقداني، فاطمة أحمد، والمالكي، سميرة فواز، والعمودي، عبد الرحمن محمد. (2026). دور الشفافية المالية وهوية العلامة المؤسسية في تعزيز ثقة المتبرعين: دراسة تطبيقية على جمعية نماء الأهلية بمنطقة مكة المكرمة. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (35)، 803-844.

4.القرني، ريهام مدحت محمد. (2025). ثقة العملاء في جودة الخدمات المقدمة من الجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 38(2)، 181-262.

5.الهيف، عالية مذكر، والشمري، ابتسام علي، وبن عامر، ميعاد إبراهيم. (2021). الحوكمة في الجمعيات الخيرية بين الواقع والمأمول: دراسة مطبقة في مدينة الرياض. مجلة الآداب، جامعة الملك سعود، 33(2).

6.مصطفى، سحر كمال، والمكرمي، محمد يحيى. (2025). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(11)، 383–408.

7.عبد الحميد، خليل عبد المقصود، وصوفي، سمر سعيد معوض. (2016). الجمعيات الأهلية كأحد مصادر رأس المال الاجتماعي للمجتمع. مجلة العلوم العربية والإنسانية، 9(4).

8.الحربي، بيان حامد. (2024). دور الجمعيات الأهلية في تعزيز العمل التطوعي بمدينة جدة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(12).

9.الهزاني، الجوهرة ناصر عبدالعزيز. (2020). الحوكمة في الجمعيات الخيرية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، 12(4)، 351-420.

10. إمبابي، أبو عمرة ربيع. (2023). التدخل المهني بنموذج العمل مع مجتمع المنظمة لبناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات والمؤسسات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 61(1)، 1-44.

11. نور، عبد الله محمد، والأبيض، محمد حسن علي. (2026). الحوكمة الرقمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في المؤسسات غير الربحية العاملة في المجال البيئي بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (56)، 561-596.

12. فرغلي، نهلة عبد الرحيم عبد الرحمن. (2010). عوامل بناء الثقة في الجمعيات الأهلية: دراسة ميدانية مطبقة على المستفيدين من جمعية أبي بكر الصديق بمدينة الفيوم. مجلة كلية الآداب بقنا، (30)، 249-294.

المشاركون

- **د. محمد بن إبراهيم الملحم** – مدير الندوة، عضو اللجنة الاجتماعية في ملتقى أسبار.
- **أ. أيمن الغامدي** - مدير عام الإشراف بالمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- **أ. عبدالله بن راشد الخالدي** - الرئيس التنفيذي لجمعية رعاية الأيتام بالمنطقة الشرقية (بناء).
- **د. عبدالله بن ناصر السدحان** – وكيل وزارة الشؤون الاجتماعية سابقًا.
- **د. عبدالمجيد الدهمشي** - الرئيس التنفيذي لمجلس الجمعيات الأهلية.



لمشاهدة الندوة يرجى الضغط هنا:

*ترتيب الأسماء حسب الحروف الأبجدية



ملتـقى أسبـار

Asbar Council

(نادي تفكير)

تأسس الملتقى في 28 يونيو 2015م

@MultaqaAsbar

@Multaqa_Asbar

https://cutt.us/U0nnC

00966114624229

www.asbar.com