

سؤال الحوكمة والاستدامة لقطاع العمل الخيري دراسة مطبقة على قطاع العمل الخيري في سلطنة عُمان

الاستلام: 2025/ 11 /17

التحكيم: ٢٠٢٥/ 12 /24

القبول: ٢٠٢٥/ 12 /25

هلال الحبسي^(*)

أبرار الحضرمي^(١)

© 2026 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2026 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

^١ قسم الدراسات الإنسانية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.

* عنوان المراسلة: Hilal.alhabsi@asu.edu.com

سؤال الحوكمة والاستدامة لقطاع العمل الخيري دراسة مطبقة على قطاع العمل الخيري في سلطنة عُمان

الملخص:

تتعدد أوجه وأنشطة العمل الخيري في سلطنة عُمان؛ مبادرات مؤسسية وفرق تطوعية وأوقاف فردية، مما يعطي تكتلاً واسعاً وأنشطةً متنوعةً للعمل الخيري في عُمان. تخضع هذه المبادرات في تنظيمها لقانون الجمعيات الأهلية (١٤ / ٢٠٠٠) وتشرف على أعمالها وأنشطتها وزارة التنمية الاجتماعية عبر دائرة مؤسسات المجتمع المدني، التي تغطي الإشراف الإداري والمالي على جميع أنشطة وأعمال الجمعيات الأهلية بمختلف أنواعها، الخيرية والمهنية، وأندية الجاليات، والفرق الأهلية، وصناديق التضامن الأهلية، علماً بأن الهيكل الإداري لها مستوى دائرة وبديوان عام الوزارة بمسقط.

توسّع قطاع العمل الخيري في السلطنة، بدأت في الظهور باعتبارها مبادرات على شكل فرق تطوعية خارج النطاق المؤسسي الذي يُعرف بالجمعيات الخيرية، حيث بعضها ينشأ تحت مظلة لجان التنمية الاجتماعية بالولايات التي يرأسها الولاة ونوابهم، مما يجعل آلية المتابعة تؤول لوزارة الداخلية، مع أن الأمر ليس بهذه الواقعية، وكذلك أنشطة شركات القطاع الخاص ضمن برامج المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع مباشرة لتنفيذها خدمات للمجتمع. لذلك، تسعى هذه الدراسة للوقوف على حقائق حوكمة القطاع الخيري، والبحث عن أوجه الاستدامة الممكنة في مؤسسات هذا القطاع. وتتحقق هذه الأهداف عن طريق الإجابة عن السؤال الرئيس لهذه الدراسة حول الحوكمة والاستدامة في قطاع العمل الخيري في سلطنة عُمان.

الكلمات المفتاحية: العمل الخيري، الحوكمة، الاستدامة، المجتمع المدني.

إشكالية الدراسة ومنهجيتها

تتعدد أوجه وأنشطة العمل الخيري في سلطنة عُمان؛ مبادرات مؤسسية وفرق تطوعية وأوقاف فردية، مما يعطي تكتلاً واسعاً وأنشطةً متنوعةً للعمل الخيري في عُمان. تخضع هذه المبادرات في تنظيمها لقانون الجمعيات الأهلية (١٤ / ٢٠٠٠) وتشرف على أعمالها وأنشطتها وزارة التنمية الاجتماعية عبر دائرة مؤسسات المجتمع المدني، التي تغطي الإشراف الإداري والمالي على جميع أنشطة وأعمال الجمعيات الأهلية بمختلف أنواعها، الخيرية والمهنية، وأندية الجاليات، والفرق الأهلية، وصناديق التضامن الأهلية، علماً بأن الهيكل الإداري لها مستوى دائرة وبيدوان عام الوزارة بمسقط.

توسّع قطاع العمل الخيري في السلطنة، بعد الأجواء المناخية التي عصفت بالبلاد عام (٢٠٠٧م)، بحيث بدأت في الظهور مبادرات جديدة على شكل فرق تطوعية خارج النطاق المؤسسي الذي يُعرّف بالجمعيات الخيرية، وهي مؤسسات تقوم على إطار رسمي ومنظم وخاضع للإشراف المباشر لوزارة التنمية الاجتماعية. أما الفرق التطوعية فتتوزع جهات الإشراف عليها، حيث بعضها ينشأ تحت مظلة لجان التنمية الاجتماعية بالولايات التي يرأسها الولاة ونوابهم، مما يجعل ألية المتابعة تؤول لوزارة الداخلية، مع أن الأمر ليس بهذه الواقعية، وعدد آخر من الفرق تكون تابعة للأندية الرياضية، وهذه الأخيرة تؤول تبعيتها لوزارة الرياضة والثقافة والشباب. أما المبادرات الوقفية هي الأخرى شكل من أشكال العمل الخيري، بعضها يكون على شكل جمعيات مشهورة من وزارة التنمية الاجتماعية، وهي تمثل أوقافاً خيرية من بعض رجال الأعمال، وجزء كبير من الأوقاف الضردية يوقفها الأفراد بالمجتمع بوصفها جزءاً من واجبهم الديني، وهذه تؤول تبعيتها لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية. ناهيك عن الأعمال الخيرية والتطوعية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية والخاصة باعتبارها جزءاً من مبادراتها تجاه المجتمع.

أعدّ الجدول أعلاه بالاستناد لبيانات: (@mosd.gov.om، تاريخ الدخول: ١٢/٤/٢٠٢٤).

مثل أنشطة طلاب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وكذلك أنشطة شركات القطاع الخاص ضمن برامج المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع مباشرة لتنفيذها خدمة للمجتمع.

فضلاً عن التنوع في الأنشطة وتعدد جهات الإشراف، تشترك جميع هذه الأنشطة والفعاليات لقطاع العمل الخيري في صفتها العملية، فهي نوافذة عمل، تقدّم الهبات والمساعدات والإعانات للمجتمع، معتمدة في ذلك على ما يُقدّم لها من تبرعات متنوعة، دون أن يكون لهذه الأنشطة منابع مالية ذاتية، بمعنى أنها قوالب تنفيذية تقدّم ما يُعطى لها، لذلك، مسألة استمراريتها في العمل خاضع لظروف المانحين. وهذه معضلة ثانية تواجه قطاع العمل الخيري في عُمان.

جدول (١): أعداد وأنواع مؤسسات العمل التطوعي في عمان

نوع الجمعية	عدد الجمعيات	عدد الأعضاء	عدد الفروع	عدد الأعضاء	إجمالي عدد الجمعيات وفروعها	إجمالي عدد الأعضاء
جمعيات المرأة العمانية	٥٩	٩٠٧٤	٦	٤٣٥	٦٥	٩٥٠٩
الجمعيات والمؤسسات الخيرية	٣٠	٢٨٨٠	١١	١٣٢٢	٤١	٤٢٠٢
الجمعيات المهنية	٣٢	٢٩١٥	٨	٢٨٤	٤٠	٣١٩٩
الأنديّة الاجتماعية للجاليات الأجنبية	١٢	١٩٥٦	٩	١٤٢٧	٢١	٣٣٨٢

أعدّ الجدول أعلاه بالاستناد لبيانات: (mosd.gov.om@)، تاريخ الدخول: ١٢/٤/٢٠٢٤).

تساؤلات الدراسة وأهدافها:

في ظل هذا التنوع في الأنشطة، وتعدد جهات الإشراف، وتضارب التبعية القانونية، الأمر الذي يفرض مساحة لوجود خلل وضعف في الرقابة الإدارية والمالية، يبقى التساؤل بديهياً عن حوكمة العمل لدى هذه الأنشطة. كذلك في ظل نمطية العمل الذي تقوم به فعاليات القطاع الخيري، كونها جهات منمّدة للهيئات والتبرعات، دون أن يكون لها صفة الاستقلال المالي أو مصادر تمويل ذاتية، يكون تساؤل آخر مطروحاً: إلى أي مدى تستطيع هذه الأنشطة في الاستمرار؟

لذلك، تسعى هذه الدراسة للوقوف على حقائق حوكمة القطاع الخيري والبحث عن أوجه الاستدامة الممكنة في مؤسسات هذا القطاع، التي عن طريقها يستطيع هذا القطاع المساهمة في الجهود المجتمعية المتكاملة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة بسلطنة عمان. وتتحقق أهداف الدراسة عن طريق الإجابة عن السؤال الرئيس لهذه الدراسة حول الحوكمة والاستدامة في قطاع العمل الخيري في سلطنة عمان.

سوف تعتمد في تحليلها النظري على آراء فيليب سيلزنيك (الحسيني، ١٩٨٥، ص: ٧٥) حول الميكانزمات التي تؤثر على قرارات التنظيم، وسعي التنظيم لتحقيق الضبط الداخلي، وصولاً لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

حيث أشار (سيلزنيك) إلى أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية، وهذا يتطلب إلحاحاً وتفويضاً للسلطة، الذي من شأنه زيادة فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة، واكتساب الخبرات في ميدان محدد، ليعطي من ثمر قدرة فنية وإدارية لمواجهة المشكلات المتولدة. ويؤدي تفويض السلطة أيضاً إلى تعدد وزيادة الوحدات والأقسام الفرعية في التنظيم، مما يتمخض عن تنوع في المهارات والمصالح لهذه الأقسام (الحسيني، ١٩٨٥، ص: ٥٧)، حيث يشكل التفويض في السلطة أحد العمليات المحققة للحوكمة التنظيمية، وتحقيق المرونة الإدارية في عمليات الأداء، مما يخفف من عقبات وتحديات العمل والاستمرارية، وصولاً إلى تحقيق الاستدامة في العمل، واستمرارية التنظيم.

كذلك أشار (سيلزنيك) حتى يؤدي التنظيم وظائفه على أتم وجه، يتعين على الأقسام إبرام التعهد والالتزام حيال تحقيق الأهداف التنظيمية، ومع ما يسهم به هذا السياق من تحقيق للوظائف، إلا أنه يتيح الفرصة لظهور حالات من الصراع بين الأقسام الفرعية في التنظيم، وفي ضوء ذلك، لا بد للتنظيم أن يبادر سريعاً باتخاذ القرارات للحيلولة دون اختلال للتوازن بين الأقسام الفرعية، وكلما حدث شرح بين أهداف التنظيم والواقع الفعلي المنحاز، يتطلب أن يكون هناك تفويض للسلطة من جديد (الحسيني، ١٩٨٥، ص: ٧٥). ويتحقق ذلك عن طريق وجود هيكل إداري رسمي، يحدد صلاحيات وأدوار الأقسام والإدارات الفرعية داخل التنظيم، بحيث لا تتداخل الاختصاصات، وتسهل عملية المتابعة والتقييم لأداء الأدوار من قبل أقسام التنظيم، لذا، هي متطلب أساسي لحوكمة التنظيم، وضمان استدامة عمله وأنشطته وفقاً للقواعد الإدارية التي يعمل بموجبها التنظيم.

وقد انتقل (سيلزنيك) إلى مناقشة الميكانيزمات أو الآليات التي تؤثر على قرارات التنظيم. فيوضح أن سعي التنظيم لتحقيق الضبط الداخلي لا يؤثر فقط على محتوى هذه القرارات، ولكنه يسهم في ظهورايدولوجيات خاصة بالأقسام الفرعية تسعى عن طريقها إلى تحقيق الفعالية التنظيمية بخلق تجانس وانسجام بين هذه الأيدولوجيات الخاصة والأيدولوجية العامة التي يسير التنظيم وفقاً لها، وإذا ما حصل التجانس بين هذه الأيدولوجيات الخاصة، فإنها تكتسب بالنتيجة طابعاً شريعياً، بفضل تفويض السلطة لهذه الأقسام، ويزداد من ثم استيعاب أعضاء التنظيم للأهداف الفرعية. وهكذا، فإن (سيلزنيك) قدّم أخطر إسهام في التنظيم عبر دراسته للنتائج المترتبة على تفويض السلطة، إذ بين أن هناك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية لهذا التفويض، وأن هذه النتائج ترتبط أساساً بمشكلة تحقيق أهداف التنظيم.

المقاربة المفاهيمية للدراسة

ركّزت الدراسة على مصطلحين أساسيين، يشكّلان محورين رئيسيين في موضوع الدراسة، وهما مصطلحا الحوكمة والاستدامة، بالإضافة إلى مفاهيم أخرى ذات صلة مباشرة بمحتوى وموضوع الدراسة، وبالذات مصطلح مؤسسات العمل الخيري.

الحوكمة، المفهوم والمتطلبات:

تعرف الحوكمة بأنها: "أسلوب ونمط ممارسة الإدارة الرشيدة" (النشرة الاقتصادية، ٢٠٠٣، ص: ٦٥)، كما عرفتها (مؤسسة التمويل الدولية IFC) بأنها: "النظام الذي يترجم خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (Freeland, 2007). بينما عرفها ياسر، بأنها: "مجموعة قواعد إدارية" تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقياس مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين" (ياسر، ٢٠١٠، ص: ٢٢٢).

وقد أشار الباحثون ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) الشروط والخصائص الواجب توفرها لتحقيق ما يُعرف بالحوكمة، والتي تشمل على مجموعة من المتطلبات والعناصر، وهي: الشفافية، والمساءلة، واحترام الحقوق، والمسؤولية تجاه المجتمع، وكذلك التوافق بشأن خدمة الصالح العام، والكفاءة والفعالية، والحرص على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات، والشرعية والقبول لدى الناس، والقدرة على التعامل مع القضايا الملحة، والحرص على التوجه نحو تحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات (الجمعية المصرية للأوراق المالية، ٢٠٠٥، ص: ١٤٥).

وتسعى الدراسة إلى تناول مفهوم الحوكمة إجرائياً على النحو الآتي:

١. المتطلبات التي تحقق مبدأ الشفافية في مؤسسات العمل الخيري.

٢. المتطلبات الخاصة بتحقيق المشاركة والديموقراطية داخل مؤسسات العمل الخيري.
٣. المتطلبات التي تحقق مبدأ المساءلة في مؤسسات العمل الخيري.
٤. والمتطلبات الخاصة بتحقيق الشراكة الاجتماعية والتضامن الأهلي في آليات العمل التنظيمي بمؤسسات العمل الخيري.

الدراسات السابقة:

كشفت دراسة سابقة قامت بها الباحثة / أبرار الحضرمية عن متطلبات الحوكمة في مؤسسات المجتمع المدني في سلطنة عُمان، طبقت على عينت من جمعيات المرأة العمانية، وتمثلت في الآتي:

- استخدام الموارد المالية بما يتوافق مع أهداف الجمعية وتقويمها باستمرار.
 - وجود رقابة داخلية على الموارد المالية للجمعية.
 - تطبيق أنظمة محاسبية لمشروعات وبرامج التنمية المحلية.
 - اعتماد الجمعية على ذاتها في التمويل عن طريق المشروعات الاقتصادية.
 - مشاركة جميع الأعضاء في وضع وصياغة أهداف الجمعية.
 - نشر الجمعية لبرامجها في مجال التنمية المحلية في وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.
 - وضوح البرامج المقدمة من قبل الجمعية في مجال التنمية المحلية.
 - توفر رؤية واضحة مستقبلية حول البرامج التي ستقدم في مجال التنمية المحلية في الجمعية.
 - توفر التشبيك الإلكتروني للمعلومات بين الجمعيات والجمعيات الأخرى.
 - توفر تقارير دقيقة لجميع أعضاء الجمعية حول برامج ومشروعات التنمية المحلية (الحضرمية، ٢٠٢٣).
- ودراسة أخرى للباحثة/ أماني قنديل عن إشكالية حوكمة العمل الخيري، والتي ركزت حول مسألتين أساسيتين، هما الشفافية والمساءلة، متاح أساسي لتقدير الحوكمة والمؤسسية والقانون في إطار تحقيق الحوكمة. حيث إن تحقيق الحوكمة لا يتأتى إلا عن طريق ضمان وجود الشفافية، وخضوعها للمساءلة، وبالتالي، تحقق حوكمة دقيقة للعمل، كذلك العمل المؤسسي التنظيمي، يتيح سهولة التتبع والمراقبة، وتحديد المسؤوليات، لذلك، يعد أساساً في تحقق الحوكمة لأنشطة العمل الخيري (قنديل، ٢٠١٨، ١٢٤).
- دراسة للباحثة/ شيخة ناصر العجمي عن أساليب قياس وتقييم الأداء في مؤسسات العمل الخيري، حيث تناولت الأبعاد المختلفة لقياس وتقييم الأداء لمؤسسات العمل الخيري، وكيفية تطبيق نظم قياس وتقييم الأداء في الجوانب المختلفة لأنشطة العمل الخيري (العجمي، ٢٠١٥، ١٦٢).
- وهذا ما تسعى لتبينه هذه الدراسة في واقع قطاع العمل الخيري في سلطنة عُمان، عن طريق معايرة أبعاد أنشطة العمل الخيري، مع الاشتراطات والمعايير التي أوضحتها الدراسات السابقة. وتسترشد بالدراسات السابقة في وضع محددات ومعايير تبيان جوانب تطبيقات الحوكمة والمساءلة في مؤسسات العمل الخيري، وكيفية تطبيقها على هذه الأنشطة؛ باعتبارها قطاع أعمال أهلياً قائماً على الأنشطة التطوعية خارج النطاق الرسمي للمؤسسات ذات الطبيعة التنظيمية الرسمية.

الاستدامة، المفهوم والضرورات:

نشأ مفهوم الاستدامة في أدبيات التنمية بالأمر المتحدة، وأصبح مفهوم الاستدامة (Sustainability) ملاصقاً لمفهوم التنمية (Development)، وأحد أوجه التنمية المنشودة في أدبيات العمل التنموي، لذلك، يُعدُّ هذا المصطلح وصفاً للعملية التنموية الناجحة، وشرطاً أساسياً لقبول نجاحها بأن يتحقق عنصر الاستدامة بها. وأول ظهور للمصطلح كان في وثيقة أممية بعنوان: "إستراتيجية المحافظة الكونية"، نُشرت عام (١٩٨٠م). وفي مؤتمر "قمة الأرض" المنعقد في ريودي جانيرو عام (١٩٩٢م) جرى إدراج مسائل البيئة والتنمية ضمن "التنمية المستدامة". (www.un.org، تاريخ الدخول: ٢ يوليو ٢٠٢٤م) ثم تعدى استخدام المفهوم من الاستدامة البيئية إلى استدامة الموارد، واستدامة الأنشطة والسلوك المرتبط بالعملية التنموية، لذا، عني مفهوم الاستدامة بديمومة الفعل نحو تحقيق العمل التنموي واستمراره؛ لضمان المساهمة المستمرة في جهود التنمية دون توقف.

وتعرف الاستدامة إجرائياً في ضوء الدراسة الحالية بأنها:

١. المتطلبات التي تحقق استمرارية وديمومة مؤسسات العمل الخيري.
٢. الاشتراطات الضرورية التي تضمن استمرارية المؤسسات الخيرية على العمل.
٣. المتطلبات التي تضمن ثبات الموارد التي تعتمد عليها مؤسسات العمل الخيري في الإنفاق على برامج عملها.

مؤسسات العمل الخيري، المفهوم والواقع:

تعرف مؤسسات العمل الخيري بأنها: "المنظمات التي لا تهدف إلى جني الأرباح، بل إلى تحقيق المصلحة العامة، عن طريق تنظيم وتنفيذ الأنشطة العامة، كالأنشطة الاجتماعية، والدينية، والصحية، والرياضية، وغيرها" (العنوان، ٢٠١٨، ص: ٣٥).

وبحسب الأدبيات الرسمية بسلطنة عُمان، تقسم مؤسسات العمل الخيري إلى ثلاثة أنواع، هي: المؤسسات الخيرية، والصناديق الأهلية، والفرق التطوعية.

- المؤسسات الخيرية: يقصد بها المؤسسات التي تكون من قبل مؤسس أو مجموعة مؤسسين من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين أو منهما معاً، بهدف تنمية المجتمع، ومساعدة الفئات المحتاجة ومن ذوي الإعاقات. (Mosd.gov.om ، تاريخ الدخول: ١٢ يوليو ٢٠٢٤م). ولكون هذه المؤسسات تتخذ شكلين تنظيميين، هما: المؤسسات التي ينشئها مؤسس، ومؤسسات أخرى ينشئها مجموعة مؤسسين، لذا، نعتمد في الدراسة حالة واحدة لكل شكل.

- الفرق التطوعية: يقصد بها مبادرات شبابية تشكل فرقا لتنظيم جهود التطوع في محيطهم المحلي، وتخضع للإشراف والمتابعة من قبل لجنة التنمية الاجتماعية بالولاية؛ بحكم اختصاص اللجنة في تشجيع مبادرات العمل الخيري والتطوعي في الولاية. وجرى في الدراسة تناول نموذج ثالث للتنظيمات الخيرية، متمثل في أحد فرق العمل التطوعي بالولايات.

واعتماداً على المقاربات المفاهيمية أعلاه، نستنبط الأبعاد الأساسية للدراسة، والتي اعتمدنا عليها في تصميم أداة البحث (استمارة تحليل مضمون) لتشمل العناصر الآتية:

- معايير الحوكمة، تضمنت (٧) معايير:
 - المشاركة مع المجتمع.
 - التوافق مع احتياجات المجتمع.
 - شرعية الممارسات.

- المساواة.
 - الشفافية.
 - الاستجابة.
 - المساواة.
 - معايير الاستدامة، تضمّن (٨) معايير:
 - إدارة المخاطر.
 - المراجعة والتقييم الدوري للأنشطة.
 - تقييم الأداء والممارسات.
 - النظر للشكاوى والملاحظات.
 - ثبات مصادر التمويل.
 - ضمان استمرارية التمويل.
 - تمويل ذاتي.
 - رؤية إستراتيجية.
 - الهيكل التنظيمي، (نموذج لمعايير الحوكمة).
 - عمليات اتخاذ القرار، (نموذج لمعايير الاستدامة).
- الدراسة قامت على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تحليل مضمون لثلاثة نماذج للتنظيمات والمبادرات الخيرية الآتية:
- مؤسسة خيرية أنشأها شخصٌ اعتباري (مؤسسة محمد البرواني للأعمال الخيرية).
 - مؤسسة خيرية أنشأها مجموعة من الأشخاص الاعتباريين (مؤسسة دار العطاء الخيرية).
 - فريق تطوعي محلي بأحد الولايات (فريق الرستاق التطوعي بولاية الرستاق).
- العمل الخيري في عُمان: التاريخ، والتنظيم**
- يؤدي المجتمع المدني ومنظماته دوراً مهماً في تنمية المجتمعات في مختلف المجالات، خاصة المجال الخيري، والمشاركة الاقتصادية والسياسية، "وتؤدي منظمات المجتمع المدني أدواراً كثيرة من التحولات الديمقراطية في المنطقة العربية في المرحلة الراهنة، إذ أصبحت تسهم في المشاركة بتقديم الخدمات للمواطنين في مرحلة التحول والانتقال الديمقراطي، وهذا ما أعطى لها أهمية في زيادة وعي المواطنين وتوجههم نحو هذه المنظمات" (الدرمكي، ٢٠١٢، ص: ٩٥). في عُمان، قفز موضوع المجتمع المدني إلى دائرة اهتمامات الرأي العام في عُمان مع مطلع الألفية الثانية، حيث راج استخدام المصطلح إعلامياً وسياسياً وثقافياً على نحو ملحوظ، عاكساً تزايد التطرق له في الأحاديث الخاصة وفي الحوارات العامة، باعتباره موضوعاً حان الالتفات إليه وتفعيله، وأضحت استحقاقاته تستوعب وتثمن أكثر فأكثر بوصفها استحقاقات أساسية، ليس من حيث الإسهام في التنمية الوطنية فحسب، بل أيضاً في إثراء مفهوم المواطنة وتعضيده عبر تفعيل إسهامات المواطنين، من مختلف مواقعهم في المجتمع المدني، في بناء الصرح الوطني (الهاشمي، ٢٠١٣، ص: ١٥٣). الجدال الدائر في عُمان حول دور مؤسسات المجتمع المدني، هل هو دور تنموي وتوعوي عن طريق الجهود التطوعي أم يشمل العمل السياسي؟ هذه الجدلية هي محلُّ شدِّ وجذب بين الدولة والمثقفين الناشطين في بعض مؤسسات المجتمع المدني، خاصة تلك المهتمة بالشأن الثقافي، مثل جمعية الكتاب والأدباء، وجمعية

الصحفيين العمانيين، ومنتسبي النادي الثقافي، وأيضاً المنتدى الأدبي، وبعض الجمعيات المهنية، كجمعية المحامين، والأطباء. بينما تنظر الدولة إلى مؤسسات المجتمع المدني على أنها آليات عمل أهلية وطنية تسهر في العمل التنموي إلى جانب الحكومة، لذا، نجد التوصيف الرسمي لمفهوم مؤسسات المجتمع المدني بمسميات أخرى غير عن هذا المفهوم، حيث يطلق عليها في الأدبيات الرسمية (مؤسسات العمل الأهلي)، و(مؤسسات العمل التطوعي)، و(مؤسسات العمل الخيري)، في إشارة إلى أن هذه المؤسسات محدّد دورها في العمل الأهلي والتطوعي، والأعمال الخيرية، والذي يُفسر بالبعد عن العمل السياسي، ويوثّق الكاتب محمد العمري بعض تلك المطالب أثناء الاحتجاجات الشعبية عام (٢٠١١) بأنّ المناداة بالسماح بتشكيل مؤسسات المجتمع المدني من جمعيات أهلية، ونقابات مهنية دون تدخل السلطة التنفيذية، إنّما بنظام الإخطار بالإشهار، أو بشروط إجرائية سهلة، كان مطلب مشترك لأكثر من عريضة بميادين الاحتجاجات المختلفة بمناطق السلطنة (العمري، تاريخ الدخول: ٢٣ يونيو ٢٠٢٤). لأنّ قضية تجسيم دور مؤسسات المجتمع المدني في العمل التطوعي والتنموي بعيداً عن العمل السياسي يكون مغايراً للواقع، ويرى علي الدرهمكي أنّ الوعي السياسي بالنسبة لدعاة العدالة الاجتماعية والمجتمع المدني وسيلة وهدف، فهو باعتباره وسيلة يثير التحليل الناقد لديناميكيات القوة على مستويات متعددة. وهو باعتباره هدفاً فالمنوط منه بتطوير الوعي السياسي أن يوفر أساساً لنوع من المشاركة المقبولة والمعلومة للمواطن، والتي تلزم لوضع الاهتمامات المهمة في الحسبان. وعندما يصبح الفرد واعياً سياسياً، فإنّ ذلك يساعد على إخفاء الشكوك الذاتية التي تعزّزها التبعية والتمييز، كما يمكن الفرد من إدراك قوته الفردية والترابط مع الآخرين؛ حتى يتسنى له مواجهة المشكلات العامة، وهو ما يطلق عليه (Paulo Freire) الوعي الناقد (Critical consciousness)، ويتشابه مع ما يسميه الآخرون الوعي الاجتماعي، لكن بمزيد من التأكيد على فهم علاقات أقوى (الدرهمكي، ٢٠١٢، ص: ٩٣-٩٤). بينما يربط أنطوان مسرة أنّ الثقافة المواطنة أساسها العلاقة الضرائبية التي تنقل الفرد من حالة الرعاية، فتجعله معنياً ومشاركاً ومساهمياً، وتبرّر الحق في المراقبة والمساءلة، وتجسّد عملياً هذا الحق عبر سياق المال العام (مسرة، ٢٠١٢، ص: ١٦)، حيث تكون مساحة العمل السياسي متاحاً لمؤسسات المجتمع المدني في حالة معينة كالتالي يذكرها أنطوان مسرة، لذا، ترى الحكومات الملكية أنّ العمل السياسي الحر لمؤسسات المجتمع المدني في ظل دولة الرعاية غير ممكن، إذ أنّ الدولة توفر الخدمات العامة للمجتمع بالمجان كالصحة والتعليم، وكذلك توفر دعماً سخياً للمتطلبات المعيشية للمواطنين عبر دعم السلع الاستهلاكية والطاقة والوقود، كذلك دولها تخلو من الضرائب والأتاوات، لذا، ينبغي الحفاظ على استقرار المجتمع، وعليه، ليس من حاجة لوجود مؤسسات أهلية تتدخل في العمل السياسي، والاكتفاء بممارسة دور مساند للعمل الحكومي في المجال التنموي والتوعوي، بالتالي، ينحى المفهوم مرادفاً للعمل الخيري والتطوعي. بينما يشير أحمد المخيني أنّ ثمة اختلافاً بين الاشتغال بالموضوع السياسي أو (السياساتي)، فعلى مؤسسات المجتمع المدني عدم الاشتغال بالسياسة؛ حتى لا تقع في المحظورات الرسمية، بينما المجال مفتوح أمامها للعمل في مناقشة السياسات الحكومية، كالسياسات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وهي واسعة، وتتيح فرصاً كبيرة أمام مؤسسات المجتمع المدني من الإسهام بفاعلية فيها؛ تحقيقاً للشراكة الاجتماعية في ظل دولة المؤسسات (المخيني، ٢٠١٦). وثمة رأي آخر، يُعدّ عدم الاشتغال بالسياسة في مؤسسات المجتمع المدني في عُمان إلى حداثة تلك المؤسسات، وعدم تمكّنها من تخطي مسائل وجودها وإدارتها، إذ لا تزال مجمل مؤسسات المجتمع المدني في عُمان تعاني ضعف التنظيم والإدارة، وقصوراً في الدور الأحادي، وهو المشاركة في برامج التنمية والتوعية، بينما الاشتغال بالجانب السياسي مبكراً عليها.

ويرى الكاتب سعيد الهاشمي، هنالك مؤسسات مارست وظائف المجتمع المدني في عُمان، وشكّلت جذوراً تاريخيةً راسخةً يُعتمدُ بها في بنيان هذا المجتمع، حيث يمكن اعتبار كيانات من قبيل الوقف، منظومة إدارة أنظمة الري التقليدية (الأفلاج)، سنن البحر، سنن البادية، تعاونيات أهل المهن والحرف والتجار داخل كل ولاية أو مدينة، وغيرها من صيغ التعاون مؤسسات ملأت الفراغ الحادث بين المنظومتين الأساسيتين، منظومة الأسرة ومنظومة الدولة، بحسب المفهوم "الهيغلي" للمجتمع المدني (الهاشمي، ٢٠١٣، ص: ١٥٥-١٥٦). وهذا ما يعزز الرأي نحو مطابقتة المفهوم للعمل الخيري، بعيداً عن أدبيات المجتمع المدني. لذا، القضية الأساسية بالنسبة لمؤسسات (المجتمع المدني)، (العمل الخيري) في عُمان هي المعوقات التي تحدُّ من فاعليتها تلك المؤسسات، وتمكُّنها من القيام بالأدوار الأساسية في العمل المدني أو الاجتماعي، سواءً النشاط التنموي أو المشاركة السياسية.

تاريخياً، بدأ التنظيم الرسمي لمؤسسات العمل الاجتماعي في عُمان مع إنشاء وزارة الشؤون الاجتماعية في عام (١٩٧٢م) لتخدم العديد من فئات المجتمع التي هي بحاجة إلى الرعاية الاجتماعية. تبعتها إنشاء أول جمعية نسائية للعمل التطوعي في العاصمة مسقط عام (١٩٧٢م). وأشار جلالته السلطان قابوس في خطابه السامي بمناسبة العيد الوطني الثاني، حيث قال: وتأكيداً لمسيرتنا نحو أهدافنا إلى خلق الإنسان العُماني من جديد، وتوفير متطلباته الحياتية، وتحسين أحواله الاجتماعية، أنشأنا وزارة الشؤون الاجتماعية؛ لتوفير الرعاية الاجتماعية للعجزة والمقعدين، ومدِّهم بالمساعدات المالية والعينية، وتأهيل من يمكن تأهيله للحصول على مصدر رزق مناسب، وتقديم المعونات للمتضررين من الكوارث، هذا إضافةً إلى نشر الوعي الاجتماعي، وتشجيع الجمعيات الخيرية والأندية والجمعيات التعاونية، وإلى جانب هذا، تهتم الوزارة بتقديم المساعدات لذوي الدخل المحدود بإنشاء بيوت لهم (mosd.gov.om، تاريخ الدخول: ١٢ يوليو ٢٠٢٤).

ومع صدور المرسوم السلطاني رقم (١٩٩٦/٦) بإنشاء الهيئة العُمانية للأعمال الخيرية، قفزت تطبيقات مفهوم العمل الاجتماعي في عُمان إلى العمل الخيري، فقد حدّد المرسوم في المادة الأولى الأعمال الخيرية: الأعمال التي من شأنها مساعدة المحتاجين داخل السلطنة وخارجها، والتخفيف عنهم في حالة تعرّضهم لظروف خاصة تستدعي المساعدة، أو الكوارث، أو حوادث فردية، أو جماعية. وكذلك دعم وتمويل مشروعات وبرامج الرعاية الاجتماعية، وتلك التي ترعى الطفولة، أو الأيتام، أو المعوقين، أو العجزة، وغيرها من الأعمال الخيرية التي يراها مجلس الإدارة وحددت المادة الثانية أنشطة الأعمال الخيرية للهيئة بالآتي:

- أ- جمع وتلقي التبرعات والهبات، وغيرها من المساهمات التطوعية.
- ب- القيام بالأعمال الخيرية التالية بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة:
 - ١- دعم وتمويل مشروعات وبرامج الرعاية الاجتماعية التي تعود بالنفع على المواطنين.
 - ٢- دعم وتمويل المشروعات التي ترعى الطفولة أو الأيتام أو العجزة.
 - ٣- دعم وتمويل برامج رعاية وتأهيل المعوقين.
 - ٤- تقديم المساعدات العاجلة للمتضررين من الحرائق، أو الكوارث، أو الحوادث الفردية، أو الجماعية.
 - ٥- تقديم المساعدات للجهات والأفراد خارج السلطنة في حالة وقوع كوارث، أو نكبات تصيب الأفراد أو الممتلكات.
 - ٦- تقديم أية مساعدات أخرى داخل السلطنة أو خارجها، يرى مجلس الإدارة ضرورة تقديمها.
 - ج- تمكُّك العقارات وإجراء جميع التصرفات القانونية بشأنها.

د- استثمار أموالها في مشروعات يخصص عائدها للصرف منه على الأعمال الخيرية.

هـ- إقامة الحفلات والمهرجانات والمسابقات لصالح الهيئات.

الأطر التشريعية المنظمة للعمل الخيري في سلطنة عُمان

تخضع الأعمال الخيرية والتطوعية للتأطير القانوني في كل بلد، إذ تعنى الحكومات بتنظيم القطاعات التطوعية والخيرية لضمان سلامة عملها، وتوفير لها الحماية القانونية عبر الإطار القانوني الذي تعمل بموجبه هذه النشاطات الإنسانية. وتتنوع أشكال التطبيقات القانونية بالسلطنة التي تعنى بتنظيم قطاع العمل الخيري والتطوعي، حيث تخضع في التنظيم الأساسي لقانون الجمعيات الأهلية (٢٠٠٠/١٤) وعدد من اللوائح الصادرة بقرارات وزارية، نستعرضها كالتالي:

قانون الجمعيات (٢٠٠٠/١٤)

صدر قانون الجمعيات الأهلية في (١٣ فبراير عام ٢٠٠٠م)، وقد اشتمل على (٦٠) مادة قانونية، تحدّد وتنظم العمل الأهلي التطوعي في المجال الاجتماعي، وبموجب القانون جرى السماح بإشهار المؤسسات الأهلية التطوعية والخيرية، وقدم القانون في شكله العام إطاراً استرشادياً للمؤسسات التطوعية والخيرية في كيفية إدارة تنظيمها الداخلي، وتحديد آليات عملها التنظيمي المالي والإداري.

- حدّد الباب الثاني من القانون اشتراطات التأسيس والخطوات الإجرائية لذلك، والأدوار المطلوبة من المؤسسين لاستيفاء متطلبات تأسيس العمل.
- حدّد الباب الثالث الجمعية العمومية للمؤسسة وأدوارها وسلطاتها، بما يضمن سلامة الأداء، وتكريس مفهوم مؤسسة العمل، بعيداً عن الانفراد بالقرارات والأعمال. وهذه إحدى متطلبات الحوكمة المنشودة في الدراسة.
- حدّد الباب الرابع مسؤوليات مجلس الإدارة بما لا يتجاوز فيها سلطة الجمعية العمومية التي تعبر عن الإرادة الجماعية لإدارة النشاط الخيري.
- حدّد الباب الخامس أوجه واشتراطات الإدارة المالية للمؤسسات الخيرية والتطوعية، بما يضمن تحقيق استدامة العمل وديمومته، وهذا جزء من متطلبات الاستدامة التي نسعى إلى تبيانها في هذه الدراسة.

قرار وزاري (٢٠٠٩/١٧) بإنشاء لجان التنمية الاجتماعية في المحافظات والولايات

- اختص القرار بتشكيل لجان للتنمية الاجتماعية بولايات السلطنة، بحيث يرأس كل لجنة والي الولاية، ويضم في عضوية اللجنة ممثلين عن الجهات الحكومية ذات العلاقة؛ وزارات التنمية الاجتماعية والصحة والأوقاف والشؤون الدينية والتربية والتعليم وشرطة عمان السلطانية، وممثلين عن رجال الأعمال وممثلين من ناشطي الفعاليات المدنية والتطوعية بالولاية.
 - تعمل اللجنة على الإشراف على نواحي العمل الاجتماعي في الولاية، وتنظيم الفعاليات التطوعية والمناسبات الاجتماعية، والإشراف على مراكز الرعاية الاجتماعية التطوعية داخل الولاية.
- بهذا التشكيل والاختصاص، تؤوّل مسالمة الإشراف والمتابعة للأنشطة التطوعية الاجتماعية داخل الولايات لهذه اللجان، وتأسيساً على ذلك شكلت هذه اللجان فرق تطوعية بالولايات، مهمتها إدارة النشاط التطوعي وجمع التبرعات لهذه الأنشطة، ومثال على تلك الفرق، فريق الرستاق التطوعي (أحد مفردات الدراسة الميدانية).

قرار وزاري (٢٠١٠/٥٢) شروط وقواعد وإجراءات منح تراخيص جمع المال من الجمهور

- حدّد الفصل الأول شروط وقواعد وإجراءات منح تراخيص جمع المال من الجمهور.
- حدّد الفصل الثاني شروط وإجراءات جمع المال من الجمهور الخاصة بالجمعيات الأهلية.
- حدّد الفصل الثالث ترخيص جمع المال من الجمهور للأشخاص الطبيعيين والمعنويين.
- حدّد الفصل الرابع طرق جمع المال من قبل الجمعيات.

قرار وزاري (٢٠١٢/١٢٨) بإصدار اللائحة التنظيمية لجائزة السلطان قابوس للعمل التطوعي

- اختص القرار بتشكيل اللجنة الرئيسية لجائزة السلطان قابوس للعمل التطوعي، والتي تقام سنوياً، يجري فيها تكريم المؤسسات والفرق التطوعية الفائزة بالجائزة، وكذلك تكريم الجهات الداعمة للعمل التطوعي من مؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال، وكذلك الأفراد المتطوعين أصحاب المبادرات الخيرية النموذجية

قرار وزاري (٢٠٢٣/٣٦) بإصدار لائحة الرقابة على الجمعيات والهيئات غير الهادفة للربح في شأن مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب

- يختص القرار بوضع آليات المتابعة والرقابة على أنشطة الجمعيات والهيئات التطوعية والخيرية، للتأكد من عدم استغلالها من قبل أطراف مشبوهة في عمليات غسل الأموال أو تمويل جهات مشبوهة بأعمال إرهابية.

أبعاد الدراسة: التحليل والاستنتاجات

تناولت الدراسة (٤) أبعاد رئيسية لقياس متطلبات الحوكمة ومقتضيات الاستدامة في العمل بقطاع العمل الخيري في عُمان، واشتمل كل بُعد على عدد من العناصر الفرعية، بمنزلة معايير لتحقيق تلك المتطلبات والضرورات التي تحقق عنصرى الحوكمة والاستدامة.

جرى استخدام الجداول التكرارية المركبة لقياس تحقق المعايير المستهدفة بالدراسة عن طريق تحليل المقابلات المقننة باستمارات تحليل مضمون.

جدول (٢) تكرارات بُعد: معايير الحوكمة

المعايير	التكرار	صيغة المحتوى الأكثر تكراراً
المشاركة مع المجتمع	٢	تعليمات مجلس الإدارة
التوافق مع احتياجات المجتمع	٣	اجتهادات الإدارة التنفيذية
شرعية الممارسات	٣	اجتهادات الإدارة التنفيذية
المساءلة	٢	اجتهادات الإدارة التنفيذية
الشفافية	٢	تعليمات مجلس الإدارة
المساواة	٢	تعليمات مجلس الإدارة

يوضح الجدول السابق والذي جرى وضعه لأداة تحليل المحتوى لمعايير الحوكمة في التنظيمات والمبادرات الخيرية التي تناولتها الدراسة (مؤسسة محمد البرواني للأعمال الخيرية، مؤسسة دار العطاء الخيرية، فريق الرستاق التطوعي)، أن معايير الحوكمة في هذه التنظيمات تكاد منخفضة، وذلك لأن بعض المؤسسات لا توجد بها هذه المعايير، والمؤسسات التي تحاول تطبيق هذه المعايير فإنها تمارسها بشكل واحد في الغالب، والذي يكون تابع في

العادة إلى تعليمات مجلس الإدارة، واجتهادات الإدارة التنفيذية، دون أن يكون هناك إشراك لجميع أجزاء الهيكل التنظيمي في المؤسسة في عملية الحوكمة، مما يؤدي إلى تطبيق غير شامل وغير فعال. ففي معيار المشاركة مع المجتمع، أشار تحليل المحتوى إلى أن كلاً من (جمعية دار العطاء، وفريق الرستاق التطوعي) تحرص على الالتزام به، وذلك من منطلق تعليمات مجلس الإدارة فقط، فهي من تقوم بالتواصل مع الجهات المختلفة، وذلك من أجل معرفة احتياجات المجتمع، وفي تحديد الفئات المستحقة للمساعدة، وكذلك في وضع ورسم البرامج والمشروعات المناسبة، مع الإشارة إلى أن ذلك يعترض مع معايير الحوكمة التي يفترض أن يكون لمجلس الإدارة دور في وضع السياسات والإستراتيجيات التي تعزز مشاركة المجتمع، بينما يكون للإدارة التنفيذية دوراً أيضاً في تنفيذ هذه السياسات عن طريق تنظيم الفعاليات والأنشطة التي تشجع على تحقيق هذه المشاركة، وكذلك للأعضاء المؤسسة دور في ذلك.

أما فيما يتعلق بمعيار التوافق مع احتياجات المجتمع، فإن جميع التنظيمات الخيرية التي أجريت عليها الدراسة تحرص على تحقيق هذا المعيار مع اختلاف شكل تطبيقه، حيث برز دور الإدارة التنفيذية في ذلك، مع الإشارة إلى أن (فريق الرستاق التطوعي) يحقق هذا المعيار عبر تطبيقات فردية من قبل القائمين على الأنشطة والبرامج داخل المؤسسة، بينما (جمعية دار العطاء) لا تكفي فقط بالإدارة التنفيذية، وإنما أيضاً عبر تعليمات مجلس الإدارة، وتطبيقات فردية من قبل القائمين على الأنشطة، والتي تعكس محاولة الجمعية في تطبيق الحوكمة.

بينما معيار شرعية الممارسات، ومعيار المساءلة، فإنه يجري تطبيقها على شكل تعليمات مجلس الإدارة في كل من (فريق الرستاق التطوعي، وجمعية دار العطاء)، مع الإشارة إلى أن معيار المساءلة لا بد وأن يطبق عن طريق أطراف متعددة داخلية وخارجية، وألا يقتصر على مجلس الإدارة. أما (مؤسسة محمد البراوني) فإن معيار شرعية الممارسات يطبق عن طريق الإدارة التنفيذية؛ وذلك لعدم وجود مجلس إدارة في المؤسسة، بينما معيار المساءلة، فإنه غير موجود إطلاقاً، ولا يوجد من يقوم بذلك داخل المؤسسة وخارجها.

وفي كل من معيار الشفافية والمساواة، فإنهما يطبقان على شكل تعليمات من مجلس الإدارة في كل من (جمعية دار العطاء، وفريق الرستاق الخيري)، ففي معيار الشفافية تحرص المؤسساتان على الإفصاح عن أنشطتها وبرامجها، إما عن طريق الموقع الإلكتروني أو عن طريق منصة الواتساب، ولكن، يجب ألا يقتصر الأمر على تعليمات مجلس الإدارة، بل لا بد من إشراك بقية الهيكل التنظيمي في الجمعية، بما فيها الإدارة التنفيذية، أما مؤسسة (محمد البراوني)، فإنها لا تقوم بالإفصاح عن أنشطتها لعامة الناس، وفي معيار المساواة، فقد أشارت إلى أن الأولوية في تقديم المساعدات لسكان المناطق التي توجد بها مجموعة شركات محمد البراوني، وهذا ما لا يتوافق مع معايير الحوكمة.

ومما سبق، نلاحظ أن جمعية دار العطاء تحاول تطبيق بعض معايير الحوكمة، على عكس بقية المؤسسات، كمحاولتها في تحقيق معيار التوافق مع احتياجات المجتمع عبر مجلس الإدارة، وبمساعدة من الإدارة التنفيذية وبعض الأفراد. ولكن في بقية المحاور، فإن الأمر يحتاج إلى نوع من التنظيم والتفويض في السلطة والمرونة الإدارية، بما يساعد على تحقيق الحوكمة التنظيمية في هذه المؤسسات.

جدول (٣) تكرارات ونسب بُعد: معايير الاستدامة

المعايير	التكرار	صيغة المحتوى الأكثر تكراراً
إدارة المخاطر	0	-
المراجعة والتقييم الدوري للأنشطة	٢	تطبيقات فردية من قبل القائمين على الأنشطة
تقييم الأداء والممارسات	١	اجتهادات الإدارة التنفيذية
النظر للشكاوى والملاحظات	١	اجتهادات الإدارة التنفيذية
ثبات مصادر التمويل	٣	تعليمات مجلس الإدارة
ضمان استمرارية التمويل	٣	تعليمات مجلس الإدارة
تمويل ذاتي	٣	تعليمات مجلس الإدارة
رؤية إستراتيجية	0	-

يوضح جدول (٢) معايير الاستدامة في المنظمات والمبادرات الخيرية عينته الدراسة، حيث إن تطبيقها لبعض المعايير غير موجودة، فهذه المنظمات تفتقد لمعايير إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى ضعف قدرتها على مواجهة التحديات والأزمات المحتملة، وبالتالي، يهدد استمراريته وفعاليتها في تحقيق أهدافها الخيرية والتنموية.

أما فيما يتعلق بالمراجعة والتقييم الدوري للأنشطة، فإنه يمارس في كل من (فريق الرستاق التطوعي، وجمعية دار العطاء) ولكن بطريقة غير منظمة، وإنما عبر تطبيقات فردية دون وجود أسس واضحة أو منهجية محددة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الفعالية المطلوبة في تحسين الأداء وضمان الجودة والاستدامة في الأنشطة الخيرية.

وبالنظر إلى معيار تقييم الأداء والممارسات، والنظر للشكاوى والملاحظات، فإنه غير مطبق لدى تلك المؤسسات، ما عدا (جمعية دار العطاء)، فإنها تقوم بها عبر الإدارة التنفيذية، وهذا ما لا يتوافق أحياناً مع معايير الاستدامة، والتي تشير إلى أن تقييم الأداء والممارسات تجري عبر لجان مستقلة أو جهات خارجية؛ لضمان الشفافية والموضوعية في التقييم، مما يعزز من مصداقية النتائج، ويسهم في تحسين الأداء بنحو مستمر، كما أن الممكن أن يضع مجلس الإدارة الآليات اللازمة لتقييم أداء المؤسسة عن طريق مؤشرات قياس أداء مناسبة ترتبط بمدى تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وهذا ما لا يتواجد في جمعية دار العطاء.

وأما ما يتعلق بمعايير ثبات مصادر التمويل وضمان استمراريته، ووجود تمويل ذاتي، فإن جميع المؤسسات عينته الدراسة تسعى لتحقيق هذه المعايير عن طريق وجود بنائات وقفية تعود عائداتها للمؤسسة، بما يضمن استدامة الموارد المالية وتوفير دخل ثابت يمكن الاعتماد عليه في تمويل الأنشطة والمشاريع الخيرية بنحو مستمر، مما يعزز من قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها، وتنفيذ برامجها بكفاءة وفعالية، ولكن هذه المحاولات تجري بنحو فردي، وهذا قد يجعل من الفرص الاستثمارية غير مبنية على أسس صحيحة ومدروسة.

كما يتضح من الجدول، أن معيار وجود رؤية إستراتيجية غير موجود في جميع المنظمات عينته الدراسة، وهذا ما يتعارض مع معايير الاستدامة التي تؤكد على أهمية وجود رؤية إستراتيجية واضحة لضمان تحقيق الأهداف طويلة الأمد، واستمرارية النجاح في مواجهة التحديات المستقبلية.

جدول (٤) تكرارات ونسب بُعد: الهيكل التنظيمي

المعايير	التكرار	صيغة المحتوى الأكثر تكراراً
تدقيق داخلي	٢	تعليمات مجلس الإدارة
تواصل مجتمعي	٢	تعليمات مجلس الإدارة
الاستثمار والتمويل	٥	-
التخطيط	٥	-

تكشف بيانات جدول (٣) المعايير الخاصة بالهيكل التنظيمي في التنظيمات عينت الدراسة، حيث يشكّل هذا الهيكل التنظيمي ضرورة في تحقيق الحوكمة والاستدامة، فعند النظر إلى وجود دائرة مختصة بالتدقيق الداخلي، نجد أنه موجود في كل من (جمعية دار العطاء، وفريق الرستاق التطوعي)، مع اختلاف المسمى، حيث تعرف في هذه التنظيمات بمسمى (دائرة المالية والتدقيق)، ولقد وضعت بناءً على تعليمات مجلس الإدارة، مع أنه كان لا بد من تشكيل هذه الدائرة بقرار من الجمعية العمومية، ويكون أعضاؤها من الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، ومختصين في الجوانب المالية؛ وذلك من أجل ضمان الشفافية والمساءلة والتي تعدُّ ضرورية لتحقيق الحوكمة، وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمجتمع. حيث إن وجود دائرة مختصة بالتدقيق الداخلي يساهم في تحسين الأداء المالي والإداري، ويعزّز من قدرة التنظيمات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما يساعد في الكشف عن المخاطر المحتملة، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لضمان استدامة الموارد وتحقيق التنمية المستدامة.

وفيما يتعلق بدائرة التواصل المجتمعي، فهي غير موجودة في (مؤسسة محمد البرواني)، وإنما موجودة فقط في (جمعية دار العطاء بمسمى (دائرة التسويق والفعاليات والإعلام)، وفريق الرستاق الخيري بمسمى (اللجنة الإعلامية)، وهي تختص بالتواصل مع المجتمع، والإفصاح عن البرامج والمشروعات، وهذا ما يساعد على تحقيق الحوكمة في هذه المؤسسات، عن طريق تعزيز الشفافية والمساءلة، وزيادة التفاعل مع المجتمع المحلي، مما يساهم في بناء الثقة وتعزيز المشاركة المجتمعية. كما أن وجود دائرة التواصل المجتمعي يساعد في نشر المعلومات بنحو فعال، وتوضيح أهداف وأنشطة المؤسسة، مما يدعم تحقيق الاستدامة المؤسسية، ويعزز من سمعة المؤسسة.

أما ما يتعلق بدائرة الاستثمار والتمويل، ودائرة التخطيط، فإنها غير موجودة في هذه التنظيمات، وإنما يمارس ما يتعلق بالاستثمار عبر رئيس مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، كاجتهادٍ منهم لضمان وجود تمويل ذاتي للمؤسسة، ولكنه غير مبني على أسس واضحة، وخطّة إستراتيجية مدروسة، وهذا النقص في الهيكل التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى قرارات استثمارية غير مدروسة بنحو كافٍ، مما قد يؤثر سلباً على استدامة المؤسسة، وقد رتتها على تحقيق أهدافها المالية، حيث إن وجود دائرة مختصة بالاستثمار والتمويل يمكن أن يساهم في وضع خطط مالية واضحة، وتحليل الفرص الاستثمارية بنحو منهجي، وضمان إدارة الموارد المالية بكفاءة لتحقيق النمو المستدام.

جدول (٥) تكرارات ونسب بُعد: عمليات اتخاذ القرار

المعايير	التكرار	صيغة المحتوى الأكثر تكراراً
الجمعية العمومية	١	نص صريح بالنظام الأساسي
مجلس الإدارة	٢	تعليمات مجلس الإدارة
الإدارة التنفيذية	٥	-
المدير التنفيذي	١	اجتهادات الإدارة التنفيذية

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) أن عمليات اتخاذ القرار تختلف بين المنظمات الخيرية عينت الدراسة، حيث إن عمليات اتخاذ القرار في جمعية دار العطاء تقع على الجمعية العمومية في بعض القرارات، كالتي تتعلق بالسياسات العامة والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، مثل الموافقة على الميزانية السنوية، وتحديد الأهداف الرئيسية، والموافقة على المشاريع الكبيرة. وأحياناً أخرى يتخذ القرارات مجلس الإدارة في الجوانب التي ترتبط بالإدارة اليومية والتشغيلية، مثل تعيين الموظفين، وإدارة الموارد المالية، وتنفيذ البرامج والمشروعات المحددة. بينما في فريق الرستاق التطوعي، فإن عملية اتخاذ القرار تقع على مجلس الإدارة فقط، وفي مؤسسة محمد البراوي للأعمال الخيرية، فإن مسؤولية اتخاذ القرار يكون عبر المدير التنفيذي فقط؛ وذلك لعدم وجود هيكل تنظيمي واضح في المؤسسة، وهذا ما يتعارض مع متطلبات الحوكمة والاستدامة، حيث يقلل ذلك من الشفافية والمساءلة، ويؤدي إلى ضعف الكفاءة في اتخاذ القرارات، مما يؤثر سلباً على استدامة المؤسسة، وقدرتها على تحقيق أهدافها، كما يتعارض ذلك مع الآراء التي جاء بها (سيلزنيك) إلى أن التنظيم بحاجة إلى تفويض للسلطة لضمان مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع التغيرات، مما يعزز من كفاءة الأداء، ويضمن الاستدامة على المدى الطويل.

نتائج الدراسة:

- ١- عدم وجود معايير حوكمة كافية تعمل عليها المؤسسات، ولا توجد مؤشرات لقياس جودة أداء عملها.
- ٢- عدم التزام المؤسسات عينت الدراسة بمعايير الاستدامة، والتي يضمن تحسين الأداء، وتعزيز الاستدامة في المؤسسات الخيرية.
- ٣- المؤسسات عينت الدراسة لديها لجان تعمل ضمن نطاق الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولكن لا يوجد هيكل تنظيمي منفصل وواضح ومعلن، منبثق من النظام الأساسي، تحقق عن طريقه معايير الحوكمة والاستدامة.
- ٤- عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات عينت الدراسة غير مبنية على آلية واضحة، كما أنها تقتصر على مستوى الإدارة العليا، دون أن يكون لكل مستوى دور ومسؤوليات محددة.

توصيات الدراسة

- ١- تطوير أنظمة الحوكمة، ووضع أطر زمنية محددة لتطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات العمل الخيري.
- ٢- توفير بيئة مناسبة تساعد القائمين على المنظمات الخيرية من تطبيق الحوكمة عن طريق تقديم الورش التدريبية المناسبة في هذا المجال.
- ٣- تطوير مؤشرات لقياس جودة أداء عمل مؤسسات العمل الخيري، بما يضمن استدامتها وتحقيق أهدافها.
- ٤- تصميم مقاييس متوازنة لقياس مدى تطبيق معايير الحوكمة والاستدامة في مختلف المنظمات الخيرية.
- ٥- إعداد دراسات مالية متخصصة لقياس حجم الأثر المالي والإداري لتطبيق الحوكمة ومعايير الاستدامة في مؤسسات العمل الخيري.

مراجع الدراسة:

الجمعية المصرية للأوراق المالية. (٢٠٠٥). *الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية داخل الجمعية المصرية للأوراق المالية* (ص ١٤٥). القاهرة، مصر.

الحضرمية، أ. (٢٠٢٢). *متطلبات الحوكمة بمؤسسات المجتمع المدني لدعم برامج التنمية المحلية بسلطنة عمان (جمعيات المرأة العمانية أنموذجاً)*.

الحسيني، أ. (١٩٨٥). *النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم* (الطبعة ٥). دار المعارف.

الدرمكي، ع. ب. س. (٢٠١٢). *التنمية السياسية ودورها في الاستقرار السياسي في سلطنة عمان* رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.

العلوان، ج. أ. ع. أ. (٢٠١٨). *معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات العمل الخيري: دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية*. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، ٣٢ (٢)، ٣٥-١.

العجمي، ش. ن. (٢٠١٥). *أساليب قياس وتقييم الأداء في مؤسسات العمل الخيري*. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ٢٠ (٢)، ٠-٠.

علي، ر. ع. أ. (٢٠١٠). *الاتجاهات الحديثة في الخدمة الاجتماعية*. المكتب الجامعي الحديث.

العمرى، ر. ب. س. د. (د.ت.). *الإصلاح بين المطالب الشعبية واستجابة الدولة*. مركز الخليج لسياسات التنمية. تم الاسترجاع في ٢٣ يونيو، ٢٠٢٤، من <https://www.gulfpolicies.com>

المخيني، أ. ب. ع. (٢٠١٦، ديسمبر ٢٠). *العولمة وأثرها على مؤسسات المجتمع المدني* [ورقة عمل]. ندوة مؤسسات المجتمع المدني في سلطنة عمان: الواقع والأفاق المستقبلية، مجلس الشورى، مسقط، سلطنة عمان.

مسره، أ. ن. (٢٠١٢). *دور مؤسسات الدولة والمجتمع الأهلي في مكافحة الفساد* (الطبعة ١، ص ١٦). مركز دراسات الوحدة العربية.

قنديل، أ. (د.ت.). *إشكالية حوكمة العمل الخيري*. مجلة الديمقراطية، ١٨ (٧٢)، ١٢٤-١٢٩. تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/1017044>

وزارة التنمية الاجتماعية. (د.ت.). *About US*. تم الاسترجاع في ١٢ يوليو، ٢٠٢٤، من
<https://www.mosd.gov.om>

وزارة التنمية الاجتماعية. (د.ت.). تم الاسترجاع في ١٢ أبريل، ٢٠٢٤، من <https://www.mosd.gov.om>

وزارة التنمية الاجتماعية. (د.ت.). *Charitable Organizations*. تم الاسترجاع في ١٢ يوليو، ٢٠٢٤، من
<https://www.mosd.gov.om>

النشرة الاقتصادية. (٢٠٠٣). أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات. مجلة حوكمة الشركات،
٦٥، (٢) ٥٦.

الهاشمي، س. ب. س. (٢٠١٣). *عُمان الإنسان والسلطة* (ص ١٥٣).

ياسر، س. (٢٠١٠). *اقتصاديات التعليم* (الطبعة ١، ص ٢٣٢). مركز الكتاب الأكاديمي.

United Nations. (د.ت.). *Brundtland Report*. تم الاسترجاع في ٢ يوليو، ٢٠٢٤، من
<https://www.un.org/News/dh/hlpanel/brundtland-bio.htm>

Freeland, C. (2007). Basel committee guidance on corporate governance for banking [ورقة
مقدمة للمؤتمر]. Corporate Governance and Reform, Paving Way to Financial Stability and
Development، المؤتمر المنظم من قبل المعهد المصرفي المصري، القاهرة، مصر.