

مرحباً بكم في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

كتيب من أجل مساعدة الجمعيات الأعضاء بالاتحاد
الدولي لتنظيم الأسرة في تطوير الحوكمة



من نحن

الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة هو مقدم خدمات عالمي وداعي قيادي من أجل الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية للجميع. نحن حركة من المنظمات الوطنية العاملة مع ومن أجل المجتمعات والأفراد في جميع أنحاء العالم.

ويعمل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة من أجل عالم يكون فيه للنساء والرجال والشباب في كل مكان حرية التحكم بأجسامهم وبالتالي بقدرتهم. عالم يكون لهم فيه حرية اختيار أن يصبحوا آباء و أمهات أو أن لا يصبحوا. حرية تقرير عدد أطفالهم وأوقات إنجابهم؛ حرية إتباع حياة جنسية صحية دون الخوف من حدوث ولادات غير مرغوبة أو إصابات بأمراض تنتقل عن طريق الجنس بما فيها فيروس نقص المناعة البشري. عالماً لا يكون فيه اختلاف جنس الفرد أو اتجاهه الجنسي سبباً لعدم المساواة أو لوصمة العار. و سوف لن نتراجع عن القيام بكل ما نستطيع عمله من أجل حماية هذه الخيارات والحقوق لأجيال الحاضر وأجيال المستقبل.

مقدمة

وافق المجلس الحاكم للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على قواعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للحكم الصحيح في نوفمبر / تشرين الثاني 2007. وتنص قواعد الاتحاد على سبعة مبادئ للحكم الصحيح في الاتحاد على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية. والغرض من هذا الكتيب هو أن يتم استخدامه لقواعد الحكم الصحيح وكذلك لتوفير أمثلة عن الممارسات الصحيحة التي تم اختيارها بعناية لكل مبدأ لمساعدة أعضاء الهيئات الحاكمة في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على العمل بأقصى فعالية ممكنة في مختلف الظروف.

وقد جرى استخدام مكثف لأحدث المواد التي حصل عليها من المنظمات المتخصصة في القطاع الطوعي، مثل BoardSource (الولايات المتحدة) والمجلس الوطني للمنظمات الطوعية (المملكة المتحدة). وكذلك تم استخدام الاقتراحات المفيدة والمبادئ التوجيهية من التجارب الطوعية في الحوكمة التي قام بها الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على مدى 60 عام. ولكن لا يستطيع هذا المنشور تغطية جميع الحالات المحتملة والمشاكل التي يحتمل مواجهتها في مجال الحكم. ومع ذلك، فإنه يعالج القضايا الرئيسية التي من المرجح أن تواجهها الجمعيات الأعضاء، على سبيل المثال، لدى تطبيق مبادئ قواعد الحكم الصحيح للوفاء بالتزاماتها تجاه من تقوم بخدمتهم وعامة الناس بوجه عام، والمسؤوليات التي تتطلبها التشريعات الوطنية أو الجهات المانحة لها. وينبغي تطبيق كافة التوجيهات الواردة في سياق سياسات الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة التي تمت المصادقة عليها بما في ذلك مقاييس ومسؤوليات العضوية في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ومتطلبات نظام اعتماد العضوية للاتحاد. والعديد من الجمعيات الأعضاء هي منظمات راسخة في المجتمع، وغالبا ما تعمل في البلدان التي يوجد فيها تقليد وجود منظمات طوعية غير حكومية، ويهدف هذا الكتيب إلى أن يكون حافزا لهذه الجمعيات لإلقاء نظرة جديدة على الكيفية التي تعمل فيها. وقد تجد الجمعيات الأخرى الأحداث نفسها في منطقة غير مألوفة. ولهذا، فإن هذا الكتيب سيعدهم بشكل صحيح في رحلتهم ويرشدهم حول المخاطر التي قد تنتظرهم. وهناك تحد أيضا: لقد كان دائما على الجمعيات الأعضاء في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة التنافس مع غيرها من المنظمات غير الحكومية للحصول على نفس الموارد، سواء كانت مقدمة من قبل الجمهور أو الدولة. وفي هذه الأوقات العصيبة لعله أصبح أكثر أهمية بالنسبة للجمعيات الأعضاء في الاتحاد إثبات أنه يتم حكمها على نحو صحيح حتى تتمكن من كسب ثقة المانحين وتقديم طلبات ناجحة من أجل الموارد المتوفرة لديهم. وبالاعتماد على التوجيهات والأدوات المدرجة في هذا الكتيب، نكرر ما قلناه عندما نشرنا مدونة قواعد الحكم الصحيح: أن الالتزام بمبادئها سوف يساعدنا في دعم المجتمعات التي نعمل فيها، والمساهمة في تحقيق مجتمع مدني أقوى وأكثر خضوعا للمساءلة، وجعل حركة الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية لدينا أكثر فعالية.

أغسطس 2010

د. جل غرير

د. جاكلين شارب

المديرة العامة للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

رئيسة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة



داخل هذا الكتيب

توجيهات عملية لتطوير الحوكمة

6	كيف تستخدمون هذا الدليل وتجعلوه خاصاً بكم
7	معرفة ووعي العضو في الهيئة الحاكمة
13	المبدأ 1 تضمن الهيئة الحاكمة نزاهة الأعضاء ومسؤوليتهم الجماعية
17	المبدأ 2 الهيئة الحاكمة تحدد التوجه والسياسات الإستراتيجية للمنظمة
25	المبدأ 3 الهيئة الحاكمة تُعيّن وتدعم المدير التنفيذي
33	المبدأ 4 الهيئة الحاكمة تراقب و تراجع أداء المنظمة
39	المبدأ 5 الهيئة الحاكمة تقوم برقابة فعّالة للصحة المالية للمنظمة
49	المبدأ 6 الهيئة الحاكمة منفتحة ومستجيبة ومسؤولة
55	المبدأ 7 الهيئة الحاكمة تضمن مراجعة وتجديد نفسها



الملحقات

64	كيف تجري لقاء توجيهي ناجح	الملحق 1
65	جدول توجيه الهيئة الحاكمة	الملحق 2
66	الوصف الوظيفي لعضو الهيئة الحاكمة	الملحق 3
69	نموذج عن قواعد سلوك أعضاء الهيئة الحاكمة	الملحق 4
71	الإعلان السنوي لالتزام المتطوعين وكبار الموظفين بمبادئ الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة	الملحق 5
72	سياسة تضارب المصالح	الملحق 6
73	إخطار عضو الهيئة الحاكمة بوجود مصالح شخصية	الملحق 7
76	مسار وضع السياسات	الملحق 8
77	نموذج عن الوصف الوظيفي للمدير التنفيذي	الملحق 9
78	تحديد القائمين بالمهام المختلفة	الملحق 10
79	قائمة تفقد لتقييم الرؤساء والمدراء التنفيذيين	الملحق 11
81	تقييم المدير التنفيذي: نموذج سريع	الملحق 12
83	نموذج عن استمارة تقييم المدير التنفيذي	الملحق 13
86	مسرد المصطلحات المالية	الملحق 14
95	مسرد المصطلحات الشائعة المستخدمة في البيانات المالية للمنظمات غير الربحية	الملحق 15
96	تقييم الصحة المالية: المعدلات والمؤشرات	الملحق 16
98	إطار الضوابط الداخلية	الملحق 17
106	قائمة تفقد إدارة المخاطر للهيئات الحاكمة وأعضائها	الملحق 18
107	قائمة تفقد لمحاضر الاجتماعات وعينة نموذجية عن محضر	الملحق 19
109	استمارة التقييم الذاتي للهيئة الحاكمة	الملحق 20



The background is a solid blue color. It features several large, semi-transparent gear icons of varying sizes scattered across the frame. In the bottom right corner, there is a blurred, light blue image of a person's shoulder and arm, suggesting a professional or industrial setting.

توجيهات عملية لتطوير الحوكمة

كيف - تستخدمون هذا الدليل وتجعلوه خاص بكم

”المشكلة في تنظيم شيء هو أن الناس يسرعون بإيلاء مزيد من الاهتمام للمنظمة أكثر مما هم منظمون من أجله“.

لورا إنغولز ولدر - كاتبة أمريكية

المساهمات الفردية والجماعية

عند حضوركم لاجتماع الهيئة الحاكمة لأول مرة، فسوف تلتقون مع هؤلاء الناس الذين سوف يعملون معهم للفترة القادمة من الولاية. وقد تعرفون البعض منهم وتعرفون على البعض الآخر لأول مرة. وكأفراد سيكون لديكم الخبرة والمهارات والأفكار التي سوف تكون بمثابة موارد كبير للجمعية. ومعاً سوف تحتاجون إلى العمل مع بعضكم البعض من أجل الصالح العام للجمعية، ولضمان أن الهيئة الحاكمة تعمل بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف الجمعية. وكونكم أعضاء في الهيئة الحاكمة قد يكون عملكم شاقاً ولكن ينبغي أيضاً أن يكون عملاً مجزياً وأن يوفر فرص التطوير الشخصي؛ فعندما تقدمون مهاراتكم وخبراتكم لتسيير جمعيتكم، سوف تجمعون رؤى ومهارات وخبرات جديدة.

الحلول والإنجازات

قد تكون هناك أوقات صعبة، وربما أوقات متأزمة، ولكن من خلال العمل الجاد سوف تكونون قادرين على إيجاد حلول لها. وستكون هناك أيضاً أوقاتاً سعيدة حيث تتمكنون من الاحتفال بالإنجازات. وسوف يساعدكم هذا الكتيب على تجنب الأوقات الصعبة والتمتع أكثر بالأوقات السعيدة. و نأمل أيضاً أن تكون السنوات القادمة تجربة تعليمية عظيمة بالنسبة لكم شخصياً تشعرون أثناءها بالفخر بالمساهمة في مجتمعكم، وبشكل أعم، بحركة الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية.

مرحباً بكم في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة!

دور القيادة

يقدم هذا الكتيب مبادئ توجيهية عملية حول كيفية تنظيم عمل الهيئة الحاكمة. وينبغي أن تكون هناك هيئة حاكمة واحدة في الجمعية العضو في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة و يتم تحديد صلاحياتها وواجباتها ووظائفها في وثيقة الحكم لديها. وقد يُعرف المجلس الحاكم باسم مجلس الإدارة أو لجنة الإدارة أو اللجنة التنفيذية أو اسم آخر قد تقرره الجمعية أو حسب ما تتطلبه التشريعات الوطنية. وبالمثل، قد يُعرف الأشخاص الذين يشكلون الهيئة الحاكمة للجمعية بالأمناء أو المدراء أو أعضاء مجلس الإدارة أو المحافظين أو أعضاء اللجنة. ولأغراض هذا الدليل، سيتم استخدام مصطلح ”الهيئة الحاكمة“؛ ومع ذلك، فقد استخدم مصطلح ”المجلس“ في بعض الحالات الاستثنائية بسبب القيود المرتبطة بحق المؤلف. وبوصفك عضواً في الهيئة الحاكمة لجمعيتك فقد تم انتخابك لأداء دور قيادي هام. ومع زملائك أعضاء الهيئة الحاكمة أنتم مسؤولون عن أداء الجمعية تجاه أولئك الذين انتخابوكم والجهات المانحة والمنظمات الشريكة التي تدعم عملكم وتجاه متلقي الخدمات والمجتمعات التي تعمل جمعيتكم لخدمتها.

وبالمشاركة مع الموظفين، تحتاجون إلى التأكد من أن الجمعية تعمل بطريقة صحيحة حسب مبادئها ومهمتها وسياساتها وأنها تعمل على تحقيق أهدافها.

ويتناول القسم التالي معرفة ووعي عضو الهيئة الحاكمة بالدور والأعمال القيادية (انظر الصفحة 7). ويتم تنظيم الأقسام السبعة التالية، ابتداءً من صفحة 13، لتعكس المبادئ السبعة المنصوص عليها في قواعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للحكم الصحيح. وتحتاج جميع الأقسام إلى اهتمام خاص ويجب عدم تجاهل أي منها. وفي كل قسم سوف تجد تفسيراً لسبب أهمية الموضوع وتوجيهات هامة ملية حول كيفية العمل من أجل تلبية احتياجات كل منها.

معرفة ووعي العضو في الهيئة الحاكمة

إذا كان الناس لا يعرفون ما هو الحكم، فلن يكونون قادرين على الحكم بشكل جيد. قد يبدو أنه أمر واضح ولكن الحقيقة أنه غالباً ما ينسى.

ومن المهم أن يكون كل عضو في الهيئة الحاكمة مجهز على نحو مناسب للقيام بالأعمال المناطة بالحوكمة.

ومن خلال العمل في هذا القسم من الكتيب بصورة منتظمة وتعرفكم على الوثائق الأساسية المدرجة، سيكون أعضاء الهيئة الحاكمة قد اتخذوا الخطوة الأولى نحو ضمان معرفة ما يقومون بحكمه. وإذا ما كانوا أعضاء جدد تماماً في الجمعية فهم في حاجة لمعرفة المزيد عن تاريخها وكيفية تنظيمها والأنشطة الرئيسية فيها ووضعها المالي. والأعضاء في حاجة لمعرفة المزيد عن استراتيجية الجمعية وسياساتها على المدى الطويل وعن شركاء الجمعية والداعمين لها وأولئك الذين يعارضون عملها. وسيتعلمون ما حققته الجمعية وكيف أنها تخدم العديد من العملاء كل عام وما هي أنواع الخدمات التي تقدمها وعدد الأشخاص الذين توظفهم وسوف يعرفون أيضاً من هم زملائهم الأعضاء في الهيئة الحاكمة وما هي المهارات والأفكار التي تقدم إلى الهيئة الحاكمة.

لماذا هذا المبدأ هام؟

قد لا يحقق أداء أعضاء الهيئة الحاكمة أفضل نتائج خاصةً الذين لا يفهمون تماماً غايات وأهداف وبرامج وأنشطة الجمعية أو السياق والبيئة التي تعمل فيها الجمعية. وتتمثل الخطوة الأولى بضمان أن يعرف الجميع ما تقوم الهيئة الحاكمة بحكمه وحالة الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية في البلاد تاريخياً وحالياً على حد سواء.

وفي حين أن الأقسام السبعة التي تصف المبادئ السبعة تغطي مناطق معينة من الحكم بالتفصيل على النحو المحدد في قواعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للحكم الصحيح، فمن الجدير القيام به هو وضع لمحة عامة عن الآمال المتعلقة بالحوكمة. فلدى أعضاء الهيئة الحاكمة المسؤولية النهائية عن توجيه شؤون الجمعية وضمان أن تكون في حالة مالية سليمة وأن تعمل بشكل جيد حتى تتمكن من تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها. لذلك يحتاج الأعضاء إلى ضمان ما يلي:

- أن تلتزم جمعيتهم بجميع المتطلبات القانونية داخلياً كما هو منصوص عليه في دستور الجمعية أو وثيقة الحكم وخارجياً كما هو منصوص عليه في التشريعات الوطنية.
- أن يعملوا بنزاهة ويتجنبوا أي تضارب بالمصالح الشخصية أو إساءة استخدام أموال أو أصول الجمعية.
- أن يبقوا على اطلاع على أنشطة الجمعية ووضعها المالي.
- أن يتم استخدام الأموال والأصول بحكمة ويتم تجنب الأنشطة التي قد تضعهم في مخاطر.
- ممارسة عناية ومهارات معقولة في استخدام معرفتهم وخبراتهم الشخصية لتشغيل الجمعية بفعالية وكفاءة
- أن يتفهموا ويحترموا الأدوار والأعمال المختلفة للهيئة الحاكمة، والموظفين كما هم ممثلون من قبل المدير التنفيذي.

وكيف تقومون بذلك؟

هناك ثلاث أوجه للنظر فيها. وسوف ننظر في كل منها على حدة:

- توجيه الأعضاء الجدد في الهيئة الحاكمة
- تقديم الإرشاد للهيئة الحاكمة
- متابعة ما بعد التوجيه

توجيه الأعضاء الجدد في الهيئة الحاكمة

1- لماذا من المهم وجود عملية توجيه؟

- بغض النظر عن مدى أهمية الأعضاء الجدد في الهيئة الحاكمة، فإن معرفة كيفية عمل الجمعية وهيئتها الحاكمة سوف تستغرق منهم بعض الوقت. وعملية التوجيه مصممة ومنفذة بشكل مناسب لمساعدة الأعضاء الجدد في الهيئة الحاكمة على التعرف على الجمعية ومهمتها وعملياتها وإجراءاتها فضلاً عن أدوار ومسؤوليات الهيئة الحاكمة والمدير التنفيذي. وحالما يبدوون بالشعور بأنهم جزء من الهيئة الحاكمة حالما يمكنهم المساهمة في تطوير الجمعية.
- وعندما لا يشعر أعضاء الهيئة الحاكمة بأنهم جزء من الفريق أو لا يفهموا بوضوح ما هو مطلوب منهم، فسوف تنخفض فعالية الهيئة الحاكمة. وعندما يحدث ذلك، يمكن للأعضاء التصرف وفقاً لجداول أعمالهم الشخصية أو التعامل مع الأمور التي يعرفونها أو التي يرتاحون إليها - وهذا يعني أنه يمكن أن تُغفل مصالح الجمعية على المدى الطويل. وقد يؤدي ذلك إلى تدخلهم أكثر من اللازم في إدارة الجمعية وهذا، بالطبع، هو العمل الخاص بالمدير التنفيذي.

2- من هو المسؤول على تصميم وتنفيذ عملية التوجيه؟

- هذه مسؤولية مشتركة. يقوم المدير التنفيذي عادة بالعمل مع لجنة فرعية من الهيئة الحاكمة ورئيس مجلس الهيئة الحاكمة* على تصميم وتنفيذ عملية مناسبة.

3- من يجب عليه المشاركة في عملية التوجيه؟

- يجب أن يشارك جميع أعضاء الهيئة الحاكمة في عملية التوجيه بغض النظر عن اتصالاتهم أو معرفتهم المسبقة بالجمعية. فمن شأن ذلك تنبيه أعضاء الهيئة الحاكمة العائدين بعد غياب لبعض الوقت على تغير في السياسات أو الأنظمة أو الإجراءات. وقد يكون من المفيد أيضاً لأعضاء الهيئة الحاكمة الذين يحتاجون لتجديد ذاكرتهم حول مواضيع معينة.
- ويمكن لموظفي الجمعية المشاركة في عملية التوجيه ولكن للهيئة الحاكمة المسؤولية النهائية في قيادة عملية التوجيه. وقد يكون من المفيد تعيين مرشد لكل عضو جديد من أعضاء الهيئة الحاكمة (بما يسمى بنظام الرفيق) وينبغي أن يكون الناصح عضو خبير في الهيئة الحاكمة ويستطيع شرح وظائف الهيئة الحاكمة وأن يكون جاهزاً للإجابة على أية أسئلة أو تساؤلات قد تكون لدى العضو الجديد.

4- متى يجب أن تبدأ عملية التوجيه؟

- يعتمد ذلك على إذا ما كان العضو الجديد المعين القادم من خارج الجمعية قد وصل بعد عملية انتخابية متفق عليها.
- بالنسبة للأعضاء القادمون من خارج الجمعية ينبغي أن يبدأ التوجيه أثناء عملية التعيين. وينبغي أن يرسل إلى المرشحين المحتملين معلومات عامة عن الجمعية متضمنة مهمتها ورؤياها وخطتها الاستراتيجية وملخص عن برامجها وأنشطتها ووثيقة حكمها. وينبغي أيضاً إعلامهم عن مسؤولياتهم كأعضاء في الهيئة الحاكمة بما في ذلك عدد الاجتماعات الواجب حضورها في فترة معينة ومشاركتهم في اللجان ومدة المنصب ونوع الالتزامات التي ينبغي عليهم اتخاذها. وقد يكون من المفيد تقديم قائمة بأعضاء الهيئة الحاكمة الحاليين ونسخة عن آخر حسابات سنوية مدققة إضافة إلى تقرير المدققين الخارجيين.
- وينبغي إرسال نفس المعلومات تقريباً إلى المتطوعين الذين يقدمون أنفسهم لانتخاب الهيئة الحاكمة للجمعية حال الإشارة إلى قبولهم بالترشيح.

5- ماهي الخطوات التي ينبغي أن تشملها عملية التوجيه الرسمية؟

• الخطوة الأولى: الاتصال الأولي

وحال تثبيت التعيين ينبغي الاتصال بأعضاء الهيئة الحاكمة الجدد والترحيب بهم في الهيئة الحاكمة وإعلامهم بأنه سوف يرسل لهم معلومات مفصلة عن الجمعية وعن دورهم فيها خلال عدة أيام.

• الخطوة الثانية: كتيب الهيئة الحاكمة

يجب أن يتلقى كل عضو جديد في الهيئة الحاكمة كتيب الهيئة الحاكمة. يعرفه على الجمعية ويكون مرجعاً له في المستقبل. وبالنسبة للجمعيات التي ليس لديها هذا النوع من الكتيب فعليها إنشاء كتيب في هيئة مصنف حلقي بحيث يسمح بتحديثه بسهولة وعند الضرورة. وينبغي أن يشمل الكتيب على الأقسام التالية:

* على العموم تستخدم مصطلحات "رئيس المجلس" و "رئيس الهيئة" و "الرئيس" على نحو متبادل وهي تشير إلى نفس الأدوار والوظائف. رئيس الجمعية هو عادة رئيس مجلسها.

- أدوار ومسؤوليات الهيئة الحاكمة:
- وثيقة تدرج أدوار ومسؤوليات الهيئة الحاكمة وتشمل الهيئة ككل وأعضاء الهيئة كأفراد
- نسخة عن قواعد سلوك أعضاء الهيئة الحاكمة

نسخة المواضيع المذكورة أعلاه غير شاملة كليا فيمكن للأخريين إضافة ما يعتبرونه ضروري. ومن الهام الاستمرار بتحديث هذا الكتيب. وقد يتم ذلك مبدئيا من خلال موقع الجمعية على الإنترنت إن وجد وأن يتبع ذلك نسخ مطبوعة يمكن إضافتها إلى المصنف الحلقي.

• الخطوة الثالثة: اجتماع التوجيه

إن تنظيم اجتماع التوجيه الرسمي قبل عقد اجتماع الهيئة الحاكمة التالي سيعتمد على عدد من العوامل مثل المصاريف المحتملة لدعوة الأعضاء الجدد (أو الأعضاء العائدين) من بعيد وعدد الأعضاء الجدد، فإذا ما تم اعتبار أن عقد اجتماع منفصل يكون مبررا فمن المفضل عقده في المكتب الرئيسي للجمعية ولكن يمكن عقده في مكان مناسب بديل إذا تعذر عقد الاجتماع في المكتب الرئيسي للجمعية. وإذا لم يكن من الممكن عقد اجتماع التوجيه فينبغي أن يكون التوجيه أحد العناصر الرئيسية لجدول أعمال الاجتماع الأول للهيئة الحاكمة الجديدة.

وفي كلا الحالتين ينبغي توجيه الأعضاء الجدد أو العائدين من خلال كتيب الهيئة الحاكمة مع إيلاء انتباه خاص لبعض الأمور مثل رسالة الجمعية ورؤاها وخططها الاستراتيجية وتركيباتها وهيكلها التنظيمي وتمويلها. وينبغي تخصيص وقت لتوضيح أدوار ومسؤوليات الهيئة الحاكمة و الأعضاء الفخريين. ومن الهام أيضا السماح بوقت لطرح الأسئلة والإجابة عليها. وفي كل الأحوال من الهام تجنب زيادة تحميل الأعضاء الجدد بالمعلومات ومن الأفضل إعطاء لمحة عامة وترك المناقشات الأكثر تفصيلا للاجتماعات اللاحقة. وفي حال قررت الجمعية تبني "نظام المرافقة" فقد يكون هذا الوقت مناسباً لتعيين مرشد لكل عضو جديد في الهيئة الحاكمة.

- معلومات عامة عن الجمعية:
- الرسالة والرؤية
- تاريخ موجز
- معلومات عامة عن البرامج والنشاطات الجارية والخدمات المقدمة (حسب النوع والعدد)
- مجموعات السكان المستهدفة
- الهيكل التنظيمي مبينا فيه خطوط الإبلاغ والمسائلة للموظفين
- اسم المدير التنفيذي ومعلومات عامة عنه (السيرة الذاتية)
- معلومات الاتصال بالجمعية (عنوان المكتب الرئيسي وأرقام الهاتف والبريد الإلكتروني والعناوين وما إلى ذلك)

الوثائق الرسمية:

- وثيقة الحكم (مثل الدستور والإجراءات الداخلية والتنظيمات)
- الخطة الاستراتيجية
- السياسات الموافق عليها المتعلقة بالمسائل ذات الصلة مثل إدارة المخاطر والتعاملات المصرفية والأمور المالية العامة والتأمين والصحة والسلامة والبلطجة والتحرش ورد النفقات وشراء السلع والخدمات
- برامج العمل وموازنة السنة الجارية
- محاضر اجتماعات حديثة للهيئة الحاكمة (على الأقل آخر ثلاثة محاضر)
- أحدث نسخة من التقرير السنوي
- أحدث نسخة من التقرير المالي المدقق
- وثائق الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة الرسمية لتقديم معلومات عن الاتحاد وكيفية عمله (مثل ما هو الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وماذا يعمل وكيف يعمل)

معلومات عن هيئة المديرين الحاكمة:

- أسماء أعضاء الهيئة الحاكمة ومعلومات عامة عنهم
- بنية وهيكلية الهيئة الحاكمة
- لجان الهيئة الحاكمة بما في ذلك مهامها وأعضاؤها
- جدول الاجتماعات والمناسبات للسنة الجارية
- أحدث تقييم للهيئة الحاكمة

• الخطوة الرابعة: زيارة مرافق وأنشطة الجمعية

وأخيراً ينبغي على أعضاء الهيئة الحاكمة الجدد زيارة مرافق الجمعية إضافة إلى الحصول على فرصة مباشرة لزيارة برامج وأنشطة مختارة ومراكز الخدمات. وتعتبر هذه فرصة جيدة لأولئك الذين هم أعضاء جدد كلياً ليطالعوا على الخدمات المقدمة ومعرفة من الذي يتلقى الخدمات وما هي احتياجاتهم وللتعرف على الموظفين. وبالمثل، ينبغي زيارة مكتب الجمعية الرئيسى للتعرف على أمور أخرى، على سبيل المثال، مكان اجتماع الهيئة الحاكمة وموقع مكتب المدير التنفيذي. إن مراقبة العمل بأنفسهم يوفر لهم فهم أفضل للبيئة التي تعمل فيها الجمعية، وبالتالي، المساعدة في اتخاذ قرارات أفضل.

انظر الملحقين 1 و 2 لمزيد من المعلومات حول إجراء اجتماع التوجيه وكيف يمكن تركيبه.

متابعة ما بعد التوجيه

الممارسة الجيدة تملّي أن يتلقى كل عضو جديد في الهيئة الحاكمة في أي منظمة توجيه منظم ومعمّق قبل توليه المسؤولية حيث أن التوجيه الجيد يعدّ عضو الهيئة الحاكمة الجديد ليصبح قائد فعال ويوفر له أو لها معلومات أساسية عن الجمعية ومسؤوليات العضوية في الهيئة الحاكمة. إن ممارسات التوجيه الجيدة إلى جانب اختيار المتطوعين بشكل مدروس يضمن أن يكون لدى الأعضاء الجدد في الهيئة الحاكمة المعرفة والثقة للتأثير على صنع السياسات وأن يكون لديهم أيضاً المهارات اللازمة للمساهمة في فعالية الهيئة الحاكمة.

وفي كل الأحوال من الجيد إجراء مراجعات بعد فترة من عملية التوجيه لتحديد مدى تلقي واستيعاب الأفراد للمعلومات المقدمة لهم وكيف ساهمت هذه المعلومات في زيادة تفهمهم للجمعية وبشكل خاص في كيفية عمل الهيئة الحاكمة.

اجتماع المراجعة بعد التوجيه

يوفر اجتماع المراجعة للأعضاء الجدد مع رئيس الجمعية بعد عدة أشهر من التحاقهم الفرصة لهم لإعطاء ملاحظات وتسجيل المشاكل وطلب معلومات إضافية قد يحتاجون إليها. ويمكن استخدام المراجعة من أجل:

- تقديم أي توضيحات إضافية عن هيكلية أو نشاطات الجمعية
- تحديد المهارات الخاصة ومجالات الاهتمام لعضو الهيئة الحاكمة الجديد
- مراجعة المسؤوليات الأساسية لعضو الهيئة الحاكمة
- معالجة المشاكل التي قد تنشأ
- تحديد المجالات التي قد يريد عضو الهيئة الحاكمة الجديد دعم أو تدريب إضافي فيها
- الحصول على ملاحظات تتعلق برأي عضو الهيئة الحاكمة الجديد بتجربة كونه عضواً في الهيئة

قائمة تفقد لعضو الهيئة الحاكمة الجديد

- ☒ هل تلقيت كتيب الهيئة الحاكمة؟
- ☒ هل استكملت استمارة تقييم المهارات؟
- ☒ هل تعرف متى أنشأت الجمعية وتاريخها؟
- ☒ هل تعرف أهداف الجمعية؟
- ☒ هل لديك معرفة بنشاطات الجمعية؟
- ☒ هل تعرف كيف يتم تمويل الجمعية؟
- ☒ هل لديك معرفة بالمشاكل الرئيسية التي تواجه الجمعية؟
- ☒ هل لديك معرفة بالمشاريع والنشاطات المستقبلية المخطط لها؟
- ☒ هل لديك معرفة بالشبكات والعلاقات الخاصة التي لدى جمعيتك مع المنظمات الأخرى؟

تقديم الإرشاد للهيئة الحاكمة

وقد يكون مفيداً مرافقة العضو الجديد لعضو أكثر خبرة والطلب من العضو الخبير (المُرشد) أن يبقى على اتصال مع العضو الجديد خلال سنته الأولى في الهيئة الحاكمة. ويمكن للمُرشد الإجابة على أسئلة حول الهيئة الحاكمة وجعل العضو الوافد الجديد يشعر بأنه مرحباً به. ويمكن أن تكون هذه العلاقة منظمة أو أن تكون ذات صفة أقل رسمية اعتماداً على احتياجات العضو الجديد ولكن يجب تشجيع كل ثنائي على توضيح التوقعات المتبادلة.

مفتيسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس.

- 
- ✓ هل تفهم هيكلية الموظفين والمتطوعين وعلاقتك مع الموظفين والمتطوعين؟
 - ✓ هل تفهم دورك ومسؤولياتك كعضو في الهيئة الحاكمة؟
 - ✓ هل لديك نسخة عن قواعد سلوك أعضاء الهيئة الحاكمة؟
 - ✓ هل اجتمعت مع الرئيس والمدير التنفيذي وزرت بعض مرافق الجمعية؟
 - ✓ هل قابلت وتعرفت على أعضاء الهيئة الحاكمة الآخرين؟
 - ✓ هل تعرف كيف يرتبط عمل الجمعية بمبادرات المنظمات الأخرى
 - ✓ هل لديك احتياجات دعم أو تدريب - وهل تم تناولها؟



قواعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للحكمة الرشيدة المبدأ 1

تضمن الهيئة الحاكمة نزاهة الأعضاء ومسؤوليتهم الجماعية

وتدرك الهيئة الحاكمة دورها في تعزيز وحماية رسالة الجمعية وقيمتها وسمعتها وتعمل على تعزيز مكانتها العامة من خلال جميع الأنشطة التي يضطلع بها الأعضاء نيابة عنها. ويمكن لوجود قواعد سلوك متفق عليها أن تمكن أعضاء الهيئة الحاكمة من تحديد والتصريح عن وجود تضارب فعلي أو محتمل في المصالح. وتوفر عملية متفق عليها للتعامل مع مثل هذه التضاربات. وينبغي لسياسات الهيئة الحاكمة أن لا تسمح للأعضاء بالاستفادة المادية من مركزهم بما يتجاوز ما يسمح به القانون وقواعد المنظمة.

وكيف تقومون بذلك؟

هناك ثلاث أوجه للنظر فيها. وسوف ننظر في كل منها على حدة:

- الدور والمسؤوليات
- قواعد السلوك
- تضارب المصالح

لماذا هذا المبدأ هام؟

واحد من أجل الجميع والجميع من أجل الجمعية! وهذه طريقة أخرى لوصف محتويات هذا القسم. تتألف جميع الهيئات الحاكمة من أفراد يعملون معا من أجل مصلحة الجمعية. وهذا يعني أنه ينبغي على كل فرد ضمان أن تكون كيفية عمله وسلوكه من أجل صالح الجمعية. وهذا يعني أيضا أن الهيئة الحاكمة تتكلم وتعمل كشخص واحد وتحمل مسؤولية جماعية عن القرارات التي تتخذها خلال الاجتماعات.

وهذا لا يعني أنه يوجد رأي واحد في الهيئة الحاكمة. في الواقع إن تنوع الآراء ووجهات النظر سوف يثري النقاشات خلال الاجتماعات ونأمل أن يؤدي ذلك إلى مزيد من القرارات السليمة. ومع ذلك، فإنه بمجرد اتخاذ القرار، فإنه يصبح موقف الهيئة الحاكمة وعليه يجب على جميع أعضاء الهيئة الحاكمة دعمه بإخلاص في جميع الطرق. ولا يمكن للفرد أن يتكلم خارج الجمعية أو لموظفي الجمعية قائلا "هذا كان قرار الهيئة الحاكمة ولكن اعتقد انه ليس صائبا" أو "لم أكن في الاجتماع عندما اتخذ القرار وأنا لا أؤيد ذلك، كنت أفضل لو..." وتتم هذه المناقشات خلال اجتماعات الهيئة الحاكمة وليس خارجها.

والهيئة الحاكمة تتصرف وتتخذ القرارات في المصلحة الجماعية للجمعية وتشترك في المسؤولية الجماعية عن هذه القرارات. الأفراد لا يتصرفون ولا يتخذون قرارات وفقا لمصالحهم الفردية الخاصة، أو في مصلحة أي منظمة أخرى أو هدف آخر قد يكونون مشتركين فيه أو لهم مصلحة فيه. وتضمن الهيئة الحاكمة أنه عندما يتم انتخاب الأعضاء من قبل دائرة معينة (مثل الفرع)، أنها تعمل لصالح الكل وليس فقط تلك الدائرة الفردية. وعند انضمام الأعضاء إلى الهيئة الحاكمة فهم يرتدون ألوان الجمعية وليس ألوان أولئك الذين في فروعهم المحلية أو ألوان المصالح المهنية الفردية.

الدور والمسؤوليات

الدور

إن دور الهيئة الحاكمة هو الحكم وليس الإدارة وهذا هو الفرق الذي غالباً ما يسبب مشاكل داخل الجمعيات. الحكم يتعلق بتوفير الإطار الاستراتيجي الذي من خلاله يستطيع المدير التنفيذي أداء عمله. ومع ذلك، غالباً ما تشترك الهيئات الحاكمة في المسائل المتعلقة بإدارة العمليات وبهذا يحصل إهمال لواجباتهم في الحوكمة السليمة. ويحدث هذا عادة بسبب أن المسائل التنفيذية تصبح أكثر تماشياً مع الخبرة العملية للأعضاء الأفراد في الهيئة الحاكمة.

ويمكن أيضاً لأعضاء الهيئة الحاكمة أن يميلوا للانتباه إلى المسائل التشغيلية لواحد أو أكثر من الأسباب التالية:

- الموضوع هو من المواضيع التي لهم دراية فيها
- حصول شعور مباشر بالإنجاز أو بالرضى لاتخاذ قرار إيجابي
- لإظهار من هو المسؤول

وغالباً ما يكون من الصعب على أعضاء الهيئة الحاكمة التراجع والحفاظ على منظورهم الاستراتيجي - من المفهوم أن هذا يجب أن يحدث نظراً لأن العديد من الجمعيات بدأت بعدد قليل من الناس الذين معاً قاموا بالحكم والإدارة. وعند نمو الجمعية أو عند تعيين الموظفين يثبت أن من الصعب التخلص من العادات القديمة وتفويض المهام على نحو مناسب.

وغالباً ما تبدأ الهيئة الحاكمة بنوايا حسنة ولكنها تفقد طريقها وتخرط في المسائل التي ينبغي أن تترك للمدير التنفيذي. وإلى حد ما لا بد أن يحصل ابتعاد للهيئة الحاكمة عن الحكم وانجراف في الإدارة من وقت لآخر، ولكن يترك الأمر لرئيس الجمعية والأعضاء الأفراد لضمان أن تكون هذه التحويلات محدودة في النطاق والوقت.

ويحصل الاختلاف بشكل متكرر عندما يقوم أحد الأفراد من الأعضاء في الهيئة الحاكمة عمداً أو عن جهل بتجاهل ترتيب القيادة ويطلب المعلومات مباشرة من المدير التنفيذي أو الموظفين أو يحاول التأثير على القرارات التنفيذية. ويمكن تجنب هذه وغيرها من مناطق النزاع المحتملة من خلال وجود مدونة لقواعد السلوك (انظر الملحق 4) التي يلتزم بها أعضاء الهيئة الحاكمة. وينبغي دعم مدونة قواعد السلوك هذه بسياسة تحدد المبادئ التوجيهية للطريقة التي ينبغي على أعضاء الهيئة الحاكمة التصرف تجاه الموظفين وتؤكد أن يتم توجيه كافة الاتصالات مع الموظفين من خلال المدير التنفيذي.

ويجب أن يُعطى المدير التنفيذي حرية العمل في إدارة الموظفين وعمل الجمعية في إطار المعايير التي وضعتها الهيئة الحاكمة وكما هو مبين في قراراتها وسياساتها. فإن الواجب الشامل للرئيس الحفاظ على سلامة دور الهيئة الحاكمة وتهيئة الجو المناسب من خلال التشاور والتعاون مع المدير التنفيذي في حل المشاكل. وهذا ليس سهلاً ويتطلب درجة عالية من الثقة والصراحة والدعم.

المسؤوليات

يقدم قسم "معرفة ووعي عضو الهيئة الحاكمة" على الصفحة 7 لمحة موجزة عن مسؤوليات الهيئة الحاكمة. كما يحدد كيفية تلقي أعضاء الهيئة الحاكمة الجدد التوجيه بخصوص ما هو متوقع منهم.

ونكرر: من المتوقع من أعضاء الهيئة الحاكمة أن يتصرفوا بحكمة ويحذروا في جميع المسائل المتصلة بالجمعية وبمصالحتها على المدى الطويل. ويتعين على كل عضو من أعضاء الهيئة الحاكمة العمل على نفس الدرجة من الرعاية التي ستمارس في إدارة شؤون حياته الخاصة أو حياة شخص آخر لديه مسؤولية نحوه. وعملياً هذا يعني أنه على كل عضو أن يعرف شيئاً عن المسائل القانونية والمالية والإدارية التي تؤثر على الجمعية دون أن يكون بالضرورة خبيراً في أي مجال معين.

وهذا يعني أيضاً أنه يجب أن يكون أعضاء الهيئة الحاكمة هم الأشخاص الذين يحكمون ومصدر إلهام للثقة لأنهم يقومون برعاية أصول الجمعية. وقبل كل شيء، لديهم مسؤولية في حماية قيم الجمعية ومصالح أصحاب المصلحة فيها سواء كانوا من أعضائها أو المتطوعين أو الموظفين أو متلقي الخدمات وأصحاب المانحة أو المشاركة في أي صفة أخرى.

لقد وضع الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة سبعة مبادئ للحوكمة في مدونة قواعد الحكم الصحيح. ويتم التعامل مع كل مبدأ بالتفصيل في سبعة أقسام منفصلة.

انظر الملحق 3 للاطلاع على نموذج عن الوصف الوظيفي لأعضاء الهيئة الحاكمة والموظفين الفخريين.

قواعد السلوك

إن قواعد سلوك أعضاء الهيئة الحاكمة هي اتفاق بين الجمعية والأفراد الأعضاء في الهيئة الحاكمة وهو يحدد معايير السلوك المتوقعة من الأعضاء. ويوقع أعضاء الهيئة الحاكمة على القواعد عند الانضمام إلى الهيئة الحاكمة؛ وبذلك، فهم يعلنون التمسك بمقاييسها.

وتقوم الهيئة الحاكمة، وذلك باستخدام مدخلات من أجزاء أخرى من الجمعية، بكتابة القواعد لتحديد مجموعة من القيم - على سبيل المثال الصدق والنزاهة والشفافية. كما يطلب أيضاً من أعضاء الهيئة الحاكمة اتباع سلوكيات معينة تهدف إلى وضع هذه القيم في واقع ملموس.

ويمكن لقواعد سلوك أعضاء الهيئة الحاكمة المصاغة جيداً والمطبقة بشكل صحيح أن تكون أداة قوية لتحسين نوعية حكم الهيئة الحاكمة:

- يمكن لعملية كتابة القواعد بحد ذاتها أن يكون لها تأثير جيد على الهيئة الحاكمة عن طريق طرح الشواغل في مناقشة مفتوحة وملهمة
- توفر قواعد السلوك حماية أساسية للجمعية من خلال تحديد السلوك غير اللائق من جانب أعضاء الهيئة الحاكمة

لماذا القلق تجاه تضارب المصالح؟

تتوافق خدمات الهيئة الحاكمة في القطاع الطوعي بالتزامات أخلاقية هامة. وهذا لأنه عندما يفشل أعضاء الهيئة الحاكمة في اتباع عناية معقولة في رقابتهم للجمعية، فهذا يعني أنهم لم يرقوا إلى مستوى المسؤولية والثقة التي وضعت فيهم من قبل الناس. وبالإضافة إلى ذلك، في كثير من البلدان لدى أعضاء الهيئات الحاكمة مسؤولية قانونية في ضمان الإدارة الحكيمة لموارد المنظمة وهم يحاسبون على تصرفاتهم الخاصة.

ما هي الآثار المترتبة على تضارب المصالح؟

ويتصل تضارب المصالح على نطاق واسع بالسلوك الأخلاقي والذي لا يشمل القضايا القانونية فقط بل هناك أيضا اعتبارات في كل جانب من جوانب الحكم. وعموما، هناك ثلاثة مستويات من السلوك الأخلاقي: (1) تطبيق القانون، (2) القرارات التي يكون فيها الأداء الصحيح واضح. ولكن يكون الشخص راغبا باتخاذ مسار مختلف و (3) القرارات التي تتطلب الاختيار بين خيارات متنافسة. وهذا المستوى الثالث هو الذي يمكن أن يسبب معظم المشاكل لأعضاء الهيئات الحاكمة للجمعيات.

كيف نستطيع إدارة تضارب المصالح؟

يتم ذلك بإنشاء نظام من الضوابط والتوازنات للحيلولة دون حدوث تضارب فعلي أو محتمل في المصالح. وذلك بدءا من سياسات التشغيل المحددة بشكل واضح في جميع المسائل التي قد تؤدي إلى تضارب في المصالح. والأهم من ذلك هو وضع سياسة تتناول تضارب المصالح (انظر الملحق 6) على أساس احتياجات الجمعية والظروف وعلى أن تتم مراجعتها بشكل منتظم. ويتعين على كل عضو من أعضاء الهيئة الحاكمة الموافقة خطيا على دعم هذه السياسة.

وإضافة إلى ذلك ينبغي على الجمعية الاحتفاظ بسجل لتضارب المصالح (انظر الملحق 7) لجميع أعضاء الهيئة الحاكمة والذين سيكون مطلوب منهم تحديثه كل سنة.

ويعود الأمر للجمعية لاتخاذ قرار فيما إذا كان يجب تطبيق سياسة تضارب المصالح أيضا على جميع الموظفين أو فقط على أولئك الذين يتقلدون مناصب رفيعة والموظفين الذين لديهم مسؤوليات عن وظائف معينة مثل التعيين والمشتريات.

- يمكن استخدام القواعد لتحسين عمليات تعيين وتوجيه وتقييم وتدريب وتطوير أعضاء الهيئة الحاكمة

ينبغي على كل عضو من أعضاء الهيئة الحاكمة وعلى الموظفين الفخريين التوقيع على إعلان للتأكيد على أنهم قد تلقوا نسخة من مدونة قواعد السلوك وقاموا بقراءتها وفهمها والموافقة على محتواها. والأمر متروك للجمعية أن تقرر ما إذا كانت القواعد نفسها أو قواعد معدلة عنها ينبغي أن تطبق على أعضاء لجان الهيئة الحاكمة وكبار الموظفين.

تعزيز ملكية أعضاء الهيئة الحاكمة

ولكي يكون التطبيق فعالاً، يجب أن يشعر أعضاء الهيئة الحاكمة بأن مدونة قواعد السلوك تأتي من أعضائها، وأنها تعكس اهتماماتهم وتعبر عن رغباتهم. ويتولد الشعور بالملكية هذا خلال عملية الكتابة عندما تقوم الهيئة الحاكمة بصياغة القواعد. وبمجرد وضع هذه القواعد ينبغي الحفاظ على أن يبقى هذا الشعور بالملكية حياً. وينبغي أن يلزم أعضاء الهيئة الحاكمة الجدد أنفسهم بقواعد السلوك الحالية وعلى الأعضاء القائمين تذكر ذلك.

أنظر الملحق 4 للاطلاع على نموذج عن قواعد السلوك.

الالتزام بمبادئ الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

وبالإضافة إلى الاشتراك في مدونة قواعد السلوك العامة قد يكون من المناسب أيضا لأعضاء الهيئة الحاكمة للجمعية العضو في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة الالتزام بالأهداف الخمسة المبينة في الإطار الاستراتيجي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. أنظر الملحق 5 للاطلاع على نموذج عن الإعلان.

تضارب المصالح

ما هو تضارب المصالح؟

يحصل تضارب المصالح عند وجود اهتمامات شخصية أو مهنية لعضو الهيئة الحاكمة تؤثر على قدرته في وضع مصلحة الجمعية قبل منفعة الشخصية. وتشير التجربة إلى أنه من المحتمل مشاركة المتطوعين في خدمة الهيئة الحاكمة بشكل أو بآخر في منظمات أخرى في مجتمعاتهم لذلك ليس من غير المألوف نشوء تضارب فعلي أو محتمل في المصالح.

وينبغي على أي عضو من أعضاء الهيئة الحاكمة لديه مصلحة مالية في مسألة قيد المناقشة أن يعلن عن طبيعته المصلحة والانسحاب من الفاعلة. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي على أعضاء الهيئة الحاكمة عدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تنطوي على إمكانية تعيين أحد الأقارب في منصب المدير التنفيذي.



قواعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للحكومة الرشيدة المبدأ 2

الهيئة الحاكمة تحدد التوجه والسياسات الإستراتيجية للمنظمة

- وغيرهم لا يرى جدوى في محاولة التخطيط عندما يوجد تغيرات كثيرة، فهم يخشون أنه حتى عندما يقضون الوقت ويبدلون الجهد فسوف تكون أهدافهم قد تحركت.
- وأخيراً، قد يوجد نقص بالمهارات أو الموارد

مخاطر عدم التخطيط بشكل استراتيجي

- ولكن على الرغم من كل الصعوبات، سواء كانت حقيقية أو متوهمة فإن التخطيط مهم جداً في هذه الظروف على وجه التحديد.
- إذا قضت الجمعية وقتها في القلق بشأن التمويل ولم يكن لديها اتجاه واضح وكانت تعتمد على ما تم إنجازه في الماضي كأساس لما تفعل بعد ذلك، أو إذا كانت لا تستطيع التفكير في ما بعد نهاية السنة المالية الحالية فهذا يعني أن الجمعية في خطر وشيك في أن تصبح خامدة.
- ومثل هذه الجمعية تقضي كل وقتها آملّة في أن الأمور ستتحسن، وهي متجذرة في الماضي بدلاً من أن تكون محكومة بما تريد أن تفعله في المستقبل. وستصبح مشلولة ويمكن التنبؤ بما سيحل بها على الرغم من أن البيئة التي تعمل فيها تتغير على نحو مستمر.
- وما لم تكن الجمعية جريئة بما يكفي لاتخاذ قرار بشأن الاتجاه الذي ستمضي فيه وتقوم بصياغة والاتفاق على خطة للوصول إلى هناك، فسوف تذبذب وتموت.

© مقتبسة من 'الدليل الكامل للتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الأعمال للمنظمات الطوعية' بقلم لوري آلان، بموافقة من قبل الناشرين، دليل للتغيير الاجتماعي، ويمكن شراء نسخ عن طريق البريد من 24 Stephenson Way, London NW1 2DP. السعر £18.95 (+ البريد والتغليف). هاتف: + (0)8450 777707. www.dsc.org.uk

لماذا هناك حاجة للسياسات

وإذا كانت الخطة الاستراتيجية تظهر اتجاه الجمعية، فإن السياسات توفر الإطار الذي تقوم عليه والتوجيه لكيفية الوصول إلى هناك. ولدى أعضاء الهيئة الحاكمة مسؤولية التأكد من وجود إطار للسياسات في الجمعية والذي من خلاله تستطيع الجمعية أن تعمل. وهناك عدد من الموضوعات التي تحتاج إلى أن

لماذا هذا المبدأ هام؟

ينبغي على الهيئة الحاكمة تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجمعية من أجل إيصال رسالتها وغاياتها وأهدافها.

التخطيط الاستراتيجي يتعلق بإعداد الصورة الأكبر، ويتعلق أيضاً بتحديد الأولويات الأساسية لرسالة الجمعية والتزام الهيئة الحاكمة بإيصالها. ولدى أعضاء الهيئة الحاكمة المسؤولية النهائية عن سلامة الجمعية وبالتالي تحديد الاتجاه الاستراتيجي والأولويات. ولكنهم لا يستطيعون القيام بذلك وحدهم فلكي تنجح الخطة لا بد من التعاون الوثيق والعمل في شراكة مع المدير التنفيذي والموظفين الآخرين.

ولا تشمل الخطة الاستراتيجية أنشطة مفصلة وخطط تنفيذ. بل تحدد الأهداف والغايات التي من شأنها أن تساعد أعضاء الهيئة الحاكمة على التأكد من أن برنامج العمل السنوي والأنشطة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل للجمعية. وهي وثيقة حكم ضرورية حيث يحتاج أعضاء الهيئة الحاكمة إلى تفهمها. وهي تحتاج أيضاً إلى مراجعة سنوية على الأقل لاستمرار بقائها ذات صلة، وأيضاً لدى تغير الأوضاع في البلد وظهور تحديات وفرص جديدة. وتوفر الخطة الاستراتيجية الجيدة لمحة واضحة عن اتجاه مسار الجمعية وتساعد أعضاء الهيئة الحاكمة على التركيز على التفكير الاستراتيجي وليس الانخراط بالمسائل التشغيلية والإدارية اليومية.

لماذا لا يحصل التخطيط الاستراتيجي؟

هناك دائماً أسباب لعدم رسم خطة عمل أو التفكير على نحو استراتيجي.

- بالنسبة للعديد من الجمعيات يكفيها ما تقوم به من أعمال لمجرد الاستمرار يوماً بعد يوم، وبالنسبة لغيرها يكفي مجرد ذكر عبارة 'الخطة الاستراتيجية' لاستحضار الذكريات السيئة أو لتثبيط همّتهم عنها.

- 12- وضع أهداف أكثر واقعية وإلحاحاً ولكن يمكن إنجازها.
13- مراجعة وتقييم النشاطات الحالية ونتائجها من أجل القيام بتعديلات وتغييرات صحيحة تعكس تلك الأمور مثل البيئة المتغيرة وملاحظات الموظفين أو متلقي الخدمات أو الجهات المانحة.
14- توفير الوعي بالبيئة المتغيرة للتأقلم بشكل أفضل معها.

عملية التخطيط الاستراتيجي ذات العشر خطوات

من نحن؟

- 1- نضع أو نؤكد رؤية ورسالة الجمعية.

أين نحن الآن؟

- 2- تحليل الخطة الحالية (إن وجدت) وأداء الجمعية الحالي في مناطق البرامج والتمويل والإدارة.
3- تقييم وتوثيق احتياجات المجتمع الذي تستجيب له الجمعية.
4- تقييم المعوقات والفرص والموارد - على الصعيدين الداخلي وفي البيئة الخارجية - العوامل التي سوف تؤثر على الجمعية والتخطيط.

إلى أين نريد أن نذهب؟

- 5- تحضير الغايات والأهداف الأولية اعتماداً على المعلومات التي تم جمعها وتقييمها في الخطوات 1-4 أعلاه. وإذا احتاج الأمر إعادة زيارة وتأكيد الرؤية والرسالة على ضوء المعلومات الجديدة
6- مراجعة الغايات والأهداف والتحقق منها.

كيف سنصل إلى هناك؟

- 7- تطوير خطة مالية وموازنة لتدعم الغايات والأهداف التي تم التحقق منها.
8- تطوير خطة عمل لكل هدف
9- تحضير خطة شاملة لتنم مراجعتها والمصادقة عليها وتنفيذها.

كيف تسير أمورنا؟

- 10- تقييم التقدم وتحديث الخطة على نحو منتظم

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس.

- تشملها السياسات، ولكن هناك ثلاثة أشياء مشتركة بين جميع سياسات المنظمات:
- أنها مكتوبة
 - مصادق عليها من قبل الهيئة الحاكمة ككل
 - يتم وضعها مع المدير التنفيذي

وبأخذها معاً تعتبر الخطة الاستراتيجية وسياسات الجمعية وسيلتان بالغتا الأهمية للهيئة الحاكمة لتخطيط وتنفيذ ورقابة نشاطات الجمعية

وكيف تقومون بذلك؟

- هناك جانبان للنظر فيهما، سنأخذ كل منها على حدة:
- الخطة الاستراتيجية
 - السياسات

الخطة الاستراتيجية

أهداف ومزايا التخطيط الاستراتيجي الرسمي

- 1- يغير أو يؤكد توجه الجمعية
- 2- يثري مدخلات أعضاء الهيئة الحاكمة والموظفين وغيرهم من المتطوعين بإعطائهم جزءاً أساسياً من العمل
- 3- يركز الموارد على الأمور الهامة ويوجه الجمعية أثناء تطوير برامج جديدة ويخصص الأصول والموارد للمجالات التي توفر أفضل فرص لتحقيق نتائج ناجحة.
- 4- يقدم معلومات أفضل للهيئة الحاكمة لاتخاذ قرارات أفضل
- 5- يوفر إطار مرجعي لخطط العمل القصيرة الأجل (عادة السنوية) وموازناتها.
- 6- يطور تحليلات للبيئة والفرص والتهديدات المتصلة بعمل الجمعية: وهذه تحدد مواطن القوة والضعف ويمكن أن توفر وعياً أفضل عن امكانية تطوير برامج ونشاطات جديدة أو إيقاف غيرها من البرامج والنشاطات.
- 7- تحسّن الاتصالات والعلاقات العامة بجعل كل فرد أكثر قدرة على تفسير رسالة وأهداف وإنجازات الجمعية.
- 8- تطوير الشعور بالأمان عند أعضاء الهيئة الحاكمة والموظفين وذلك بتشكيل تفهم أفضل للبيئة المتغيرة وللمقدرة الجمعية على التأقلم معها.
- 9- توفير تمارين لتوسيع آفاق التفكير
- 10- تدريب جميع المدراء على كافة المستويات وتحسين ممارسات الإدارة.
- 11- توفير خارطة طريق تُظهر الاتجاه الذي تسير فيه الجمعية وكيفية الوصول إلى هناك.

مصطلحات التخطيط الاستراتيجي

الرؤية

- سبب تأسيس الجمعية وسبب استمرار وجودها
- ما الذي تريد تغييره أو حمايته؟
- ما الذي يميزها عن المنظمات الطوعية الأخرى

الرسالة

- غاية / غايات الجمعية الحالية واتجاه اهدافها
- المعتقدات والقيم التي توحيها

الأهداف الاستراتيجية

- اتجاه وأولويات الجمعية لفترة التخطيط
- مجموعة الأهداف ذات الصلة التي تشير إلى اتجاه الجمعية لفترة التخطيط

الأهداف التشغيلية

- طرق ووسائل تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.
- ينبغي أن تكون هذه الأهداف واضحة ويمكن قياسها وموضوعه ضمن إطار زمني يتسق مع فترة التخطيط.

عوامل النجاح الهامة

- هذه هي الأمور التي ينبغي على الجمعية أدائها على نحو صحيح لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وأهدافها التشغيلية.
- وعادة تتعلق هذه بأمور مثل الأعمال الداخلية للجمعية وأنظمتها وإجراءاتها وخبرة ومهارات موظفيها.

عملية التخطيط - المسؤوليات

يجب أن تتم قيادة عملية التخطيط من قبل الهيئة الحاكمة ولكن يجب أن تشمل جميع الموظفين الذين من المرجح تأثرهم بأي تغيير محتمل.

وأشوأ نهج هو أن يقوم عدد قليل من الأشخاص تم اختيارهم لوضع خطة مفصلة والتي ربما تكون مكتوبة بصيغة يستطيع فقط القليل فهمها والذين سيشعرون بعدئذ بالاحباط لأنه لا أحد يأخذ الخطة على محمل الجد. ومن ناحية أخرى فإن مشاركة الكثير من الناس في وقت واحد يجعل من الصعب إدارة العملية لأن الاجتماعات ستمتد طويلا في كثير من الأحيان ويصبح من الصعب التوصل إلى قرارات ولا سيما عندما يتم التركيز على التشاور وتوافق الآراء. ويمكن لهذين العاملين الأخيرين أيضا أن يخنقا النهج الجذرية الجديدة.

عملية التخطيط - الخطوات العريضة

المرحلة 1	توضيح رؤية ورسالة الجمعية				
المرحلة 2	تجميع المعلومات				
	<table border="1"> <tr> <th>معلومات داخلية</th><th>معلومات خارجية</th></tr> <tr> <td> • أين نحن الآن • كيف نسير أمورنا؟ • ما هي نجاحاتنا؟ • ما هي الأمور التي فشلنا بها؟ • ما هي البيانات والمعلومات المالية التي لدينا؟ </td><td> • مالذي يحصل في مجال عملنا المختار؟ • هل هناك اتجاهات أو أحداث قد يكون لها تأثير علينا؟ </td></tr> </table>	معلومات داخلية	معلومات خارجية	• أين نحن الآن • كيف نسير أمورنا؟ • ما هي نجاحاتنا؟ • ما هي الأمور التي فشلنا بها؟ • ما هي البيانات والمعلومات المالية التي لدينا؟	• مالذي يحصل في مجال عملنا المختار؟ • هل هناك اتجاهات أو أحداث قد يكون لها تأثير علينا؟
معلومات داخلية	معلومات خارجية				
• أين نحن الآن • كيف نسير أمورنا؟ • ما هي نجاحاتنا؟ • ما هي الأمور التي فشلنا بها؟ • ما هي البيانات والمعلومات المالية التي لدينا؟	• مالذي يحصل في مجال عملنا المختار؟ • هل هناك اتجاهات أو أحداث قد يكون لها تأثير علينا؟				
المرحلة 3	استعمال المعلومات لتحديد الافتراضات الأساسية والخيارات الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي				
المرحلة 4	وضع خطة استراتيجية يمكن تحقيقها وتأمين مواردها				
المرحلة 5	إظهار أن الجمعية لديها المقدرة على تنفيذ الخطة.				

© مقتبسة من 'الدليل الكامل للتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الأعمال للمنظمات الطوعية' بقلم لوري آلان. بموافقة من قبل الناشرين. دليل للتغيير الاجتماعي. ويمكن شراء نسخ عن طريق البريد من 24 Stephenson Way, London NW1 2DP. السعر £18.95 (+ البريد والتغليف). هاتف: 08450 777707. www.dsc.org.uk

• أنها تقدم توجيهات واسعة ولكن واضحة بحيث يمكن أن يعمل المدير التنفيذي مع العلم التام بأن الهيئة الحاكمة قد أنشأت إطاراً أساسياً للبرامج ومسائل الإدارة التنفيذية. ومن الأمثلة على ذلك التمويل والدعم اللوجستي.

وبالنسبة لهذا يعني أن الهيئة الحاكمة للجمعية سوف تضع مبادئ وإجراءات كجزء لا يتجزأ من السياسات من أجل:

- توجيه الموظفين وخصوصاً المدير التنفيذي
- التأثير على العمليات الجارية
- التأثير على مسار عمل الجمعية المستقبلية

وعندما توضع مثل هذه السياسات في مكانها الصحيح، لن يحتاج عندئذ المدير التنفيذي إلى الاستمرار في رفع القضايا التنفيذية من جديد إلى الهيئة الحاكمة، وباستخدام هذه السياسات بالترافق مع وثيقة حكم الجمعية، تقدم هذه السياسات توجيهات بشأن كيفية إدارة الجمعية بطريقة معقولة ومناسبة. إن وجود مجموعة من السياسات منظمة تنظيمياً جيداً يحافظ على بقاء الهيئة الحاكمة على المسار الصحيح: التعرف على السياسات بشكل جزءاً من عملية التوجيه لأعضاء الهيئة الحاكمة الجدد.

لماذا نكثر بالسياسات؟

كل منظمة لديها سياسات، حتى لو كانت غير رسمية. ولتكون أكثر فعالية، تحتاج السياسات إلى أن تكون قصيرة ومفهومة ومعقولة. كما يتعين أن تكون مكتوبة بطريقة معينة، بحيث:

- يكون من الواضح ما هي
- يمكن تذكرها واستعمالها
- لن يحصل إساءة لتفسيرها أو استخدامها بشكل اختياري

وإذا لم يحصل ذلك، فسوف تصبح عملية صنع القرار عملية تستغرق وقتاً طويلاً لأن أعضاء الهيئة الحاكمة قد يجدون أنفسهم يواجهون كل قضية جديدة كما لو أنهم لم يواجهونها من قبل. وينبغي أن تقوم الهيئة الحاكمة بوضع سياسة للجوانب الرئيسية للجمعية. وعادة يقوم الموظفون في الواقع بوضع مشروع السياسات. ويمكن القيام بذلك بناء على طلب من الهيئة الحاكمة، أو بناء على مبادرة من المدير التنفيذي للتعامل مع مسألة تنفيذية تتطلب توجيهات الهيئة الحاكمة.

وقد تبدو مهمة كبيرة وفيها الكثير من العمل للمتطوعين والموظفين. ومع ذلك فبمجرد القيام بها، ستسمح للهيئة الحاكمة بالتوقف عن الفلق بخصوص التفاصيل الروتينية والعمليات الصغرى للجمعية.

والجواب المحتمل لهذه المشكلة هو التفكير بالعملية على أنها تسير في ثلاثة مستويات:

- المستوى الأول يعطي الهيئة الحاكمة والمدير التنفيذي وكبار المديرين مهمة تحديد الرسالة والقيم الأساسية للجمعية وفي الواقع، توجيه العملية في الاتجاه الصحيح.
- والثاني يشمل الموظفين على جميع المستويات فيما أنهم قد شاركوا في مناقشات 'المستوى الأعلى' فينبغي أن يكونون قادرين على وضع 'اللمح على العظام' ووضع خطط محددة لوحدهم تتبع الاتجاه العام الذي تم الاتفاق عليه مع الهيئة الحاكمة وكبار المديرين.
- وعلى المستوى الثالث يمكن لمجموعات من الموظفين وأعضاء الهيئة الحاكمة وغيرهم من المتطوعين التعاون معاً للعمل على أجزاء معينة من العملية مثل محاولة تحديد الاتجاهات المستقبلية لاحتياجات المجتمع المحلي وتأثير تدخلات أو انسحاب الحكومة وما إلى ذلك.

وينبغي أن تتم إدارة العملية برمتها بإحكام وإلا فإنه يمكن بسهولة جداً أن تتحول إلى سلسلة من الاجتماعات المطولة التي يتم فيها قتل المبادرات والأفكار المبدعة تحت اسم التشاور وتوافق الآراء.

وتحتاج الهيئة الحاكمة التي تحمل مسؤولية تحديد الاتجاه للجمعية والاتفاق على الأولويات الرئيسية وضمان أن يتم إنتاج هذه الخطة في الوقت المحدد وأن تكون متناسبة وبصيغة مفهومة. وربما يكون من الأفضل قيام الهيئة الحاكمة بتفويض المدير التنفيذي والموظفين بوضع تفاصيل تنفيذ الاستراتيجية، مثل وضع خطط سنوية أو دراسات جدوى المشاريع، لأنهم هم الأشخاص الذين سوف يكون لديهم المعرفة والالمام بالأمور العملية.

السياسات

الهيئة الحاكمة ووضع السياسات

ما هي السياسة؟

ويمكن تعريف السياسة بأنها "مسار العمل المعتمد من أجل التأثير على القرارات والإجراءات اللاحقة." و أفضل وصف للسياسة هو أنها تشير إلى المبادئ التوجيهية الأوسع والأشمل لاستخدامها في اتخاذ القرارات. على سبيل المثال:

- إنها تعكس القيم الأساسية للجمعية وتمثل مصالح أصحاب المصلحة فيها (وهم الأعضاء، والناس الذين تخدمهم الجمعية وموظفيها والذين يقدمون الدعم المادي والمعنوي لها).

قائمة تفقد موجزة

- ✓ هل حددت الهيئة الحاكمة ما هي السياسات اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية المعتمدة؟
- ✓ من يشارك في عملية وضع سياسات الجمعية؟
- ✓ هل تمت كتابة هذه السياسات ووافقت عليها الهيئة الحاكمة؟
- ✓ هل تقوم الهيئة الحاكمة برقابة ومراجعة التأثيرات التشغيلية لسياساتها؟
- ✓ هل يتم إعادة دراسة السياسات على نحو دوري لضمان أنها ما تزال ذات صلة؟
- ✓ هل هناك عادات وممارسات يمكن أن تعتبر على أنها سياسات تم اعتمادها رسمياً أم لم يتم ذلك؟

ما هي السياسات التي ينبغي أن تكون لدينا؟

وفيما يلي بعض الاقتراحات لمواضيع ينبغي النظر فيها لتصبح سياسات رسمية:

الدعوة والعلاقات الخارجية:

- سلوك الهيئة الحاكمة وكبار الموظفين عند المشاركة في خطابات عامة
- علاقة الجمعية مع الإعلام
- المسؤوليات المتعلقة بالعلاقات العامة والإعلام (بما في ذلك الشخص أو الأشخاص المتكلمين باسم الجمعية)
- العلاقات مع الجمعيات والمنظمات الأخرى

تنمية الموارد:

- تخصيص مسؤوليات منهجية التعامل والاتصالات مع المانحين المحتملين للأموال والمعدات وغيرها من الموارد.
- استرداد النفقات المتكبدة في إدارة المشاريع الخارجية

الإشراف:

- إدارة المخاطر (أي تقييم المخاطر والتخفيف منها - بما في ذلك التأمين)
- المساءلة (أي تحديد المسؤوليات على مختلف مستويات الجمعية)
- المحاسبة المالية (أي فتح الحسابات المصرفية والاستثمارات والاحتياطي والصناديق الخاصة ومدفوعات شراء السلع والخدمات)
- الإدارة المالية (أي إعداد الموازنات ورصد الموازنات ورفع التقارير المالية والتأمين وإدارة الأصول)
- الخدمات اللوجستية (أي شراء السلع والخدمات وحسابات التخزين)
- الضوابط الداخلية (أي تخصيص المسؤوليات)

إن وضع السياسات ليس ممارسة من نوع "مرة واحدة صالحة لجميع الأوقات". فربما توجد حاجة لإجراء تعديلات سببها أحداث خارجية مثل التغيرات في التشريعات المحلية ومتطلبات الجهات المانحة. على سبيل المثال:

- قد تكون هناك حاجة لسياسات جديدة للتعامل مع الأنشطة الجديدة أو المسائل التي تنشأ من داخل الجمعية
- ينبغي مراجعة جميع السياسات - عند حدوث أي أمر جديد - من وقت لآخر لتقييم ما إذا كانت لا تزال ذات صلة
- وينبغي على الهيئة الحاكمة تحديد أي من العادات والأساليب والممارسات التي توجد حاجة إلى إدراجها في السياسات الرسمية

ومن الهام إعادة ذكر أنه على الرغم من أن صياغتها هي عملية تستغرق الوقت ولكن تشكل السياسات جزءاً أساسياً من الحوكمة الصحيحة لأنها:

- تصف تفضيلات معينة حول كيفية عمل الجمعية الذي ينبغي القيام به
- تعزز الاتساق وتعطي استمرارية لقرارات الهيئة الحاكمة
- ضرورة لممارسة الصلاحيات المخولة للمدير التنفيذي وغيره من كبار الموظفين بنجاح
- هي وسيلة للمساعدة على ضمان أن أعمال الموظفين في الأماكن المختلفة، مثل في المكتب الرئيسي أو الفروع، تتسق مع بعضها البعض وتعمل على تعزيز غايات الجمعية وأهدافها

ومن المهم أنه ليس لدى الهيئة الحاكمة 'سياسات خفية'. وهذا يحدث في بعض الأحيان لأن مجلس الإدارة يرغب في المحافظة على حرية عمله أو إثبات أنه هو 'المسؤول'؛ أو لأن المسألة من الصعب تحديدها من دون الوقوع في خطر سوء التفسير. وأياً كان السبب فقد يرتد هذا الموقف سلباً على المجلس الحاكم لأنه يمكن أن يؤدي إلى عدم اتخاذ إجراءات حاسمة من قبل الموظفين وتأخير كبير في التعامل مع القضايا لأنه يجب إحالتها إلى المجلس الحاكم في كل مرة.

وينبغي إدراج كل السياسات التي وافق عليها المجلس الحاكم في دليل مكتوب، وأن تكون مدرجة فيه حسب الموضوع. مثل الأمور المالية وتضارب المصالح وأداء العمل. ويجب على كل عضو في المجلس الحاكم وعلى كبار الموظفين الاحتفاظ بنسخة من كتيب السياسة.

ويكون الكتيب بمثابة دليل السياسات. ولكن من المستحسن الحفاظ على أن تكون السياسات واسعة بما يكفي لتجنب تحولها إلى تنظيمات مفصلة حيث يمكن أن يصبح استخدامها ضاراً بدلاً من أن يكون مبدعاً وبالتالي تصبح موضوع خلاف بين أعضاء الهيئة الحاكمة والموظفين.

التخطيط:

- التخطيط الاستراتيجي (المراجعة المنتظمة لرسالة الجمعية وتوزيع المسؤوليات لتنفيذ المراحل المختلفة لعملية التخطيط)
- التخطيط التشغيلي (أي توزيع المسؤوليات المتعلقة بإعداد خطط)

الموارد البشرية:

- التوظيف (أي عدم تدخل المتطوعين في عملية توظيف الموظفين والقيود المفروضة على توظيف الأقارب وتوصيف الوظائف والدرجات وعدم التمييز والتنوع)
- الرواتب والمنافع (المبادئ العامة التي تحكم مستويات الرواتب والزيادات، ونفقات السفر والبدلات المرتبطة بها)
- إدارة الأداء (أي نظام وإجراءات التقييم - بما في ذلك المدير التنفيذي)
- علاقات الموظفين (أي إجراءات الشكاوي والإجراءات التأديبية وسلوك الهيئة الحاكمة تجاه الموظفين)

غير ذلك:

- قضايا الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية الأساسية
- دور وتشكيل اللجان الدائمة وعلاقتهم مع الهيئة الحاكمة
- تشكيل الهيئة الحاكمة (إذا لم يكن ذلك في وثيقة الحكم)
- إدارة الاجتماعات (إذا لم تكن في النظام الداخلي أو التنظيمات)
- تقييم الهيئة الحاكمة السنوي
- المساواة بين الجنسين
- مشاركة الشباب
- الإبلاغ عن الأفعال غير النزيهة أو غير القانونية
- مدفوعات المتطوعين
- قواعد السلوك
- تضارب المصالح (إذا لم تكن في وثيقة الحكم)
- حماية البيانات (بما في ذلك التخطيط لمواجهة الكوارث)





قواعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للحكمة الرشيدة المبدأ 3

الهيئة الحاكمة تعين وتدعم المدير التنفيذي

لماذا هذا المبدأ هام؟



ويجب على الهيئة الحاكمة ضمان أن يتم تحديد واجبات ومسؤوليات المدير التنفيذي بوضوح والموافقة عليها وتطبيقها. والمدير التنفيذي مسؤول أمام الهيئة الحاكمة ولكن جميع الموظفين يخضعون للمساءلة أمام المدير التنفيذي. قد يبدو هذا واضحا وبسيطاً، ولكن تكرار المشكلة في العديد من المنظمات سببه التوتر وسوء الفهم بين الموظفين والهيئة الحاكمة بسبب الخلط أو عدم وضوح خطوط الإبلاغ وخطوط السلطة. وتقوم الهيئة الحاكمة بتعيين المدير التنفيذي لإدارة الجمعية وتنفيذ برنامجها. وإذا كانت الهيئة الحاكمة تشارك دائماً في الإدارة التنفيذية أو إدارة العمليات، فهي تمنع المدير التنفيذي من الإدارة وبالتالي أداء العمل الذي تم التعاقد معه للقيام به.

إن أحد أهم مسؤوليات الهيئة الحاكمة هو تعيين مدير تنفيذي يستطيع توفير القيادة في إدارة الجمعية بحيث يتم تنفيذ برنامج العمل وفقاً للخطة وضمن حدود الموازنة. وينبغي على الهيئة الحاكمة أيضاً أن:

- تدعم المدير التنفيذي
- تقيم وتعزز علاقات عمل فعالة بين المدير التنفيذي والهيئة الحاكمة (خاصة الموظفين الفخريين)
- وضع وتنفيذ عملية تقييم أداء مناسبة
- إعداد رزمة راتب ومزايا مناسبة للاحتفاظ ولتحفيز المدير التنفيذي

وكيف تقومون بذلك؟



هناك ثلاث أوجه للنظر فيها. وسوف ننظر في كل منها على حدة:

- اختيار المدير التنفيذي
- تطوير علاقة جيدة بين الرئيس والمدير التنفيذي
- دعم المدير التنفيذي وتقييم أدائه

وفي حين أن الهيئة الحاكمة تحتاج إلى رقابة ومراجعة أعمال الجمعية وتلك الأعمال المتعلقة بالمدير التنفيذي. ولكنها ليست دائماً موجودة لتراقب وتحكم. وقد يشعر المدير التنفيذي بالتوتر عند دخوله في اجتماع تقييم بسبب نتيجة عملية التقييم والمراجعة. ومع ذلك، إذا كان ذلك ممكناً، ينبغي عليه أن يغادر الاجتماع وهو يشعر بأنه متمكن من مواصلة العمل بسبب الطريقة التي تجرى بها العملية والدعم الذي تقدمه له الهيئة الحاكمة.

والعلاقة بين الهيئة الحاكمة والمدير التنفيذي هي العامل الأكثر أهمية في قيادة الجمعية. وتعتمد الشراكة الجيدة على الاتصالات المفتوحة والنزاهة والاحترام المتبادل. كما يطلب من كل طرف أن يكون واضحاً حول التكامل بين أدواره ومسؤولياته مع فهم وقبول للاختلاف بين الحكم والإدارة. والطرفين بحاجة إلى بعضهم البعض لما فيه خير للجمعية ولرسالتها على أن يجد الطرفين طريقة للعمل معاً بشكل مثمر.

اختيار المدير التنفيذي

إن مسؤولية اختيار المدير التنفيذي بلا شك تؤثر كثيراً على تطوير الجمعية وعلى فعاليتها. وبينما قد تكون هذه الوظيفة أيضاً مشتركة مع الآخرين الذين لديهم مصلحة في النتيجة فإن القرار النهائي ينبغي أن يكون قرار الهيئة الحاكمة.

ويجوز للهيئة الحاكمة اختيار خبير استشاري للمساعدة في البحث عن مرشحين أقوياء أو أنها قد تفضل تنفيذ البحث بنفسها أو عن طريق وكالات توظيف بواسطة دعوة مفتوحة. وتعتبر عملية البحث المدروسة بعناية أمر ضروري بالطبع ولكن حتى يقوم المدير التنفيذي بأداء فعال ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تدرك واجبها في توفير بيئة عمل إيجابية.

وقبل البدء في عملية التوظيف ينبغي على الهيئة الحاكمة القيام بما يلي:

- مراجعة رسالة الجمعية وغايتها وضمان ملاءمتها
- جرد نقاط القوة الرئيسية للجمعية واحتياجاتها
- وضع أولويات محددة على المدى الطويل للفترة المقبلة للقيادة التنفيذية
- تحديد أهداف واضحة وتوضيح التوقعات للسنة الأولى على الأقل من ولاية المدير التنفيذي الجديد لمنصبه
- توضيح السمات والمهارات والأساليب الخاصة التي تسعى إلى وجودها في مديرها التنفيذي الجديد
- توفير مجموعة رزمة الراتب الملائمة وشروط العمل الأخرى
- توضيح الأهمال المنوطة بها تميزاً لها عن المدير التنفيذي والموظفين بما في ذلك الاعتراف بمسؤولية المدير التنفيذي الحصرية باختيار والإشراف على إدارة فريق الإدارة دون تدخل الهيئة الحاكمة
- إعداد وصف وظيفي شامل (أنظر أدناه) يؤكد من جديد على أن المدير التنفيذي للمنظمة هو كبير الموظفين (بأي لقب كان). ويجب أن لا يكون هناك أي التباس مع وظيفة عضو الهيئة الحاكمة الأكبر المنتخب لهذا الأمر

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

تحديد الفرق بين مسؤوليات الهيئة الحاكمة ومسؤوليات المدير التنفيذي

الهيئة الحاكمة / علاقات الموظفين

دور الرئيس هو دعم المدير التنفيذي:

- 1- التواصل بشكل منفتح وعادل مع المدير التنفيذي
- 2- أن يكون صلة الوصل بين الهيئة الحاكمة والمدير التنفيذي
- 3- أن يأخذ زمام المبادرة في دعم وتقييم المدير التنفيذي وتشجيع الهيئة الحاكمة على أن تحذو حذوه.
- 4- مناقشة المشاكل التي تواجه الجمعية مع المدير التنفيذي.
- 5- مناقشة ومراجعة أية مسائل تقلق الهيئة الحاكمة مع المدير التنفيذي

دور المدير التنفيذي في تطوير الهيئة الحاكمة:

- 1- ضمان أن يكون الوصف الوظيفي للمسؤول التنفيذي الأول وأعضاء الهيئة الحاكمة والموظفين الآخرين في مكانه الصحيح.
- 2- الحفاظ على علاقة داعمة سليمة ومتبادلة مع الرئيس
- 3- المساعدة في توفير توجيه شامل لأعضاء الهيئة الحاكمة الجدد
- 4- مساعدة الهيئة الحاكمة في توضيح والحفاظ على الأعمال المنوطة بها في الرقابة الاستراتيجية وعلى سياساتها.
- 5- إبقاء الهيئة الحاكمة على علم بمدخلات البرنامج والمدخلات المالية والنتائج وجميع المواد الأخرى ذات الصلة بسلامة الجمعية وذلك في الأوقات الصحيحة والالتزام بمبدأ 'لا مفاجآت'.
- 6- اقتراح والمساعدة في تخطيط جلسات أو ورشات خاصة للهيئة الحاكمة بما في ذلك جلسات دراسة ذاتية للهيئة الحاكمة تتعلق بمسؤولياتها وتنظيم والعضوية والأداء.
- 7- استخدام التقييم كأداة لتقوية أداء المدير التنفيذي والهيئة الحاكمة.

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

- إقرار من المدير التنفيذي بأن الرئيس يحتاج إلى التشاور مع أعضاء آخرين في الهيئة الحاكمة بشأن المسائل الناشئة: وهذا يعني إعطاء الوقت الكافي لعملية صنع القرار
- إجراء تقييم سنوي للمدير التنفيذي من قبل الهيئة الحاكمة

الأمور التي قد لا تساعد

- المبالغة بالمشاركة أو التدخل من قبل الرئيس في الإدارة اليومية للجمعية
- سعي المدير التنفيذي لاتخاذ القرارات التي من الواضح أنها من اختصاص أعضاء الهيئة الحاكمة والعكس بالعكس
- اتخاذ المدير التنفيذي أو الرئيس لقرارات ضعيفة بخصوص ما يقع ضمن صلاحياتهم
- قيام المدير التنفيذي بإخفاء معلومات عن الرئيس
- سعي الرئيس وراء شهرة مستقلة
- سعي المدير التنفيذي لتحريك الهيئة الحاكمة ضد الرئيس

دعم المدير التنفيذي وتقييم أدائه

ويحتاج المدير التنفيذي إلى الدعم المعنوي والفني المتسق من الهيئة الحاكمة. وقد وجدت بعض الهيئات الحاكمة أنه من المفيد تخصيص مسؤولية تنظيم تقييم أداء الرئيس التنفيذي إلى اللجنة التنفيذية. وهذا أمر مساعد، ولكن ينبغي على الهيئة الحاكمة ككل ضمان أن يقوم المدير التنفيذي بما يلي:

- تلقي ملاحظات بناءة على نحو متكرر
- أن تتم مساعدته عندما يتجاوز أعضاء الهيئة الحاكمة صلاحياتهم أو يسيئون فهم أدوارهم
- أن يشعر أنه يتم تقييم أدائه وفق التوقعات المتفق عليها من الجانبين
- أن يتم تعريفه على قادة مجتمعات ومنظمات أخرى
- أن تتم دعوته إلى مناسبات اجتماعية هامة
- أن يتم الإثناء على مبادراته الاستثنائية
- أن يتم تشجيعه على أخذ إجازات مهنية وشخصية للتجديد
- أن يشعر بأن الهيئة الحاكمة على علم بالأوضاع والاحتياجات الشخصية وأن تكون حساسة لها

وفيما يتعلق بمراجعات الأداء الرسمية وغير الرسمية، ينبغي على الهيئة الحاكمة والمدير التنفيذي الاتفاق على المعايير والعمليات. وهذا العمل الدقيق يكون مدعوما بصورة كبيرة إذا تمت مناقشة الأهداف السنوية بصورة متبادلة والاتفاق عليها بحيث تصبح هي المعايير الأساسية التي ستتم مراجعتها من خلال مناقشة غير رسمية وصرحة.

الهيئة الحاكمة / قيادة الموظفين

وفيما يلي أمثلة نموذجية لأدوار قيادية للهيئة الحاكمة أو الموظفين في الجمعية.

الهيئة الحاكمة تأخذ زمام القيادة، على سبيل المثال، عندما:

- تحمي رسالة الجمعية وتحدد اتجاه المنظمة
- تعيّن وتدعم وتقيم المدير التنفيذي
- تقوم بدور سفيرة للجمعية في المجتمع
- ترافق الإدارة المالية وتوافق على الموازنة السنوية وتتأكد من وجود تدقيق سنوي

المدير التنفيذي يأخذ زمام القيادة عندما:

- يدير الأعمال اليومية
- يقوم بوضع واقتراح أسئلة تتعلق بالسياسات لتقوم الهيئة الحاكمة بدراساتها
- يعيّن ويشجع ويشرف على عمل الموظفين
- يطور وينفذ البرامج

الهيئة الحاكمة والرئيس والمدير التنفيذي والموظفون

يتشاركون بالقيادة عندما:

- يقومون بوضع الخطة الاستراتيجية
- يباشرون وينفذون التقييمات الدورية للجمعية
- يحضرون لاجتماعات الهيئة الحاكمة

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقا باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

انظر الملحق 10 للاطلاع على تمرين يتعلق بالمسؤوليات المختلفة للهيئة الحاكمة والموظفين.

تطوير علاقة جيّدة بين الرئيس والمدير التنفيذي

الأمور التي يمكن لها أن تساعد:

- وجود حدود واضحة بين دور المدير التنفيذي ودور الرئيس
- وصف للدور والمبادئ التوجيهية للهيئة الحاكمة
- خطوط اتصال واضحة
- الاجتماع في أوقات منتظمة مع اتفاق بشأن أوقات وأساليب الاتصال
- الاتفاق على مستوى الاتصال بين الرئيس والمدراء الآخرين

- تكوين صورة عن أداء المدير التنفيذي على المدى الطويل
 - توفير معيار لمساءلة المدير التنفيذي
 - طمأننة الهيئة الحاكمة على أن المدير التنفيذي يؤدي عمله بفعالية
 - تحديد المجالات التي يحتمل وجود مشاكل فيها
 - تحقيق أفضل إدارة للجمعية
- 3- وسيكون لأعضاء الهيئة الحاكمة مشاركة بدرجات متفاوتة في أنشطة الجمعية وآراء مختلفة حول مقدار الصلاحيات المخولة للمدير التنفيذي. وبناء على ذلك:
- يجب على أعضاء الهيئة الحاكمة أن يكونوا واضحين بخصوص ما يطلبونه من المدير التنفيذي
 - يجب أن يعرف المدير التنفيذي معايير النجاح التي تنطبق عليه، وكيف سيتم تقييمه على أساس هذه المعايير
 - يجب أن تكون أهمية العلاقة بين الرئيس والمدير التنفيذي وأدوارهم المختلفة واضحة ومفهومة من قبل الطرفين
- 4- يوفر النظام المتفق عليه للتقييم الأساس لتحديد العلاقة بين المدير التنفيذي والرئيس والهيئة الحاكمة. كما أنه يساعد على توضيح وتحديد أهداف واضحة لإدارة الجمعية بنجاح. وهذا يساعد على تحسين الثقة وبالتالي يساعد المدير التنفيذي وأعضاء الهيئة الحاكمة على العمل معا بشكل جيد.
- 5- ومن المهم أن يقوم المدير التنفيذي والرئيس والهيئة الحاكمة بمناقشة والموافقة على الإجابات على السؤال "لماذا نريد أن نفعل هذا؟" وهنا بعض الأمثلة على ما يمكن أن تشملها عملية التقييم:
- مراجعة إنجازات ونقاط ضعف المدير التنفيذي مقابل الأهداف المتفق عليها أو الكفاءات أو معايير الأداء
 - تجديد مجموعة أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للمدير التنفيذي
 - تحديد مجالات الدعم والتدريب والتطوير للمدير التنفيذي
 - تعديل دور ومسؤوليات المدير التنفيذي
 - مراجعة إنجازات المدير التنفيذي على أنها تمثل دور نموذجي لقيم الجمعية
 - تحديد العوائق التي وقفت في وجه نجاح الجمعية في الماضي ومسارات العمل في المستقبل
 - تبادل وجهات النظر المشتركة أو الاختلافات في وجهات النظر والسلوك والأهداف من أجل المستقبل
 - تحديد أهداف جديدة للمدير التنفيذي وبشكل غير مباشر لكبار الموظفين
- ويمكن لعملية المراجعة الرسمية الدورية والشاملة أن تكون صعبة بشكل خاص لجميع الأطراف المعنية. وتقوم الهيئة الحاكمة بتنفيذ هذه المهمة بشكل أفضل كجزء من مسؤوليتها حتى تكون العملية دأمة. وعندما تكون الهيئة الحاكمة قد اتفقت مع المدير التنفيذي على النقاط الثلاث التالية:
- 1- الغرض الرئيسي من التقييم هو مساعدة المدير التنفيذي على الأداء بفعالية أكبر. وهذا يعني أن مسائل مثل زيادة الراتب أو تمديد العقد قد تمت مناقشتها بشكل منفصل بعد تقييم الأداء.
 - 2- وتنبغي استشارة المدير التنفيذي حول عملية المراجعة قبل البدء بها بمدة كافية.
 - 3- الهيئة الحاكمة والمدير التنفيذي في حاجة إلى فهم أن فعاليتهم مترابطة مع بعضها البعض - ولا يمكن تقييمهما بشكل مستقل تماما.
- ونظرا لأهمية ودقة التقييم الشامل للأداء التنفيذي. وعلى افتراض أن سياسة الهيئة الحاكمة هي تنفيذ مراجعة الأداء بشكل مكتوب على نحو سنوي. فقد اتفقت بعض الهيئات الحاكمة والمديرين التنفيذيين على استخدام خدمات أطراف ثالثة مؤهلة من خارج الجمعية لهذا الغرض.
- مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقا باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس
- ### تقييم الأداء
- #### لماذا توجد حاجة لنظام تقييم
- 1- من المهم أن تكون نظم أفضل ممارسات الإدارة المعمول بها في مكانها الصحيح وذلك لدعم ورقابة جميع الموظفين. وجميع دور المدير التنفيذي للجمعية بين مسؤوليات قيادة عملياتها في تطوير والحفاظ على علاقة عمل بناءة مع الهيئة الحاكمة. وهذا يضمن أن يتم تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها.
 - 2- وتقييم المدير التنفيذي هو عملية هامة للجمعية والمدير التنفيذي على حد سواء. وأهداف التقييم الرسمي هي ما يلي:
 - توفير الدعم للمدير التنفيذي
 - رفع إمكانيات المدير التنفيذي إلى أقصى حد ممكن

تقييم المدير التنفيذي أنواع التقييم

- 1- اتصالات متقطعة ومتواصلة بين الرئيس والمدير التنفيذي.
- 2- تعقيبات رسمية دورية من قبل الرئيس أو غيره من أعضاء الهيئة الحاكمة. ويمكن تفادي المشاكل المحتملة وتعزيز الأداء عن طريق إجراء محادثات دورية عن كيفية سير الأمور أو عن إنجازات معينة أو عن المشاكل التي نشأت.
- 3- مراجعة الهيئة الحاكمة السنوية. وهي عملية ذات صفة أكثر رسمية. وهي تشمل كلاً من التقييم الذاتي للمدير التنفيذي وتعقيبات من أعضاء الهيئة الحاكمة. ولا بد أن تتعامل مع إنجاز أهداف وأداء محددان مسبقاً ومتعلقان بالوصف الوظيفي للمدير التنفيذي. وينبغي أن تحدد كل من نقاط قوة المدير التنفيذي والمجالات التي يكون فيها التحسين مرغوب فيه أو توجد حاجة إليه. وينبغي أن يؤدي ذلك إلى وضع أهداف الأداء للسنة المقبلة وتحديد السبل التي يمكن أن تكون مبنية على مواطن القوة وتقوية مواطن الضعف. ويجب تلخيص ملاحظات أعضاء الهيئة الحاكمة في تقرير تتم مناقشته مع المدير التنفيذي من قبل الرئيس وعضو واحد آخر على الأقل من أعضاء الهيئة الحاكمة.

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

التقييم النموذجي

- 1- يشمل التقييم النموذجي إجراء مراجعة مع الشخص لإنجازاته ومواطن ضعفه وتطلعاته وخيبات أمله وأي احتياجات للتطوير لديه. وذلك بواسطة شخص أو اثنين وأحياناً أكثر - الرئيس والموظفين الفخريين.
- 2- يركز التقييم النموذجي بشكل رئيسي على وجهين من أوجه الأداء:
 - ما قام الفرد بتحقيقه ويقاس ذلك عادة مقابل الخطط الموضوعية في بداية العام والمعدلة خلال العام وذلك إلى جانب الوصف الوظيفي له
 - كيف قام الفرد بتحقيق النتائج: معرفة إذا ما كان الأداء مصدره الميَّزات والمهارات التي تفضلها الجمعية والتأكد من أنها متوافقة مع القيم الثقافية التي تدعمها الجمعية.

- مراجعة دعم المدير التنفيذي من قبل الرئيس
- تحديد حاجات الرئيس أو الهيئة الحاكمة من الدعم والتدريب والتطوير أو حاجتهم إلى تغيير أساليب عملهم
- بناء علاقات عمل جيدة وثقة متبادلة بين المدير التنفيذي والرئيس والهيئة الحاكمة

6- ينبغي النظر إلى ما يتطلبه دور المدير التنفيذي وما سيجلبه هذا الشخص إلى هذا الدور. والدور هو مزيج من هذين العاملين الرئيسيين الهامين من أجل الأداء. ولا يكفي أن ننظر إلى الدور على حدة. لذلك، فضلاً عن استكشاف إعدادات النجاح وتحقيق الأهداف التي تمت مناقشتها. من المهم دراسة المهارات والقدرات التي يظهرها المدير التنفيذي في إحراز ذلك. الاختصاص هو أمر ضروري. ولكن 'النوعية' والقيادة لا تقل أهمية عن الاختصاص وينبغي الاعتراف بها في عملية التقييم.

العناصر الرئيسية لعملية التقييم الناجحة هي:

- تدريب كاف
- التحضير من قبل جميع القائمين بالتقييم والذين يجري تقييمهم
- رغبة جادة في إحراز نتائج جيّدة من قبل جميع الأطراف
- تخصيص وقت مناسب لهذه المهمة
- أهداف يمكن قياسها
- صفات يمكن ملاحظتها - والتي هي بالتالي قابلة للقياس الكمي
- كفاءات يمكن تقييمها
- إبقاء العمل على الورق فقط ضمن الحد الأدنى المطلوب
- تذكر أن وثائق التقييم المستكملة هي وثائق سرّية
- كتابة التقييم مباشرة
- تعليمات داعمة قدر الإمكان مع أمثلة واضحة
- ضمان أن الأهداف الفردية التي ترد في التقييم ترتبط مع أهداف الجمعية
- إرسال مسودة إلى الرئيس التنفيذي بحيث يمكنه التعليق عليها قبل التوقيع عليها مع الرئيس
- تذكر شكر الرئيس التنفيذي وجميع الأشخاص الآخرون المشتركين

3- يقدم الوصف الوظيفي الجيد قواعد رسمية للحكم على الفرد ويحدد بوضوح أين تبدأ مسؤولياته وأين تنتهي. والأهداف تكون جيدة - محددة وقابلة للقياس ومتفق عليها وواقعية وذات إطار زمني تحدد مسؤوليات المنصب ومقاييس الأداء المتوقعة.

4- استعمال أطر "الكفاءة". تحدد أطر الكفاءة الميزات والمهارات التي تريد الجمعية التشجيع عليها وتطويرها لدى كبار المديرين لديها. وتغطي مثل هذه الأطر عادة أوجه الأداء مثل:

- القيادة
- التفكير والتخطيط الاستراتيجي
- إيصال النتائج
- إدارة الأفراد
- الاتصال
- إدارة التمويل وغيره من الموارد
- الفعالية الشخصية
- الفكر والإبداع والحكمة
- الخبرة والكفاءة المهنية

مقتبسة من "تقييم الرئيس التنفيذي": دليل أساسي لمراجعة الأداء. © ACEVO, 83 Victoria Street, London SW1H 0HW. www.acevo.org.uk

أنظر الملحق 11 للاطلاع على قائمة تفقد تستعمل في عملية التقييم.
أنظر الملحق 12 للاطلاع على نموذج موجز عن تقييم المدير التنفيذي.
أنظر الملحق 13 للاطلاع على عينة عن استمارة التقييم.





قواعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للحوكمة الرشيدة المبدأ 4

الهيئة الحاكمة تراقب و تراجع أداء المنظمة

وكيف تقومون بذلك؟

هناك ثلاث أوجه للنظر فيها. وسوف ننظر في كل منها على حدة:

- المؤشرات
- تقارير الأداء
- تقييم الجودة

المؤشرات

المؤشرات هي علامات على التقدم والتغيير التي تنجم عن مشروع أو نشاط أو برنامج. كلمة 'مؤشر' تنبع الكلمة اللاتينية 'in' (نحو) و 'dicare' (التعريف). وحالما يتم وضع المؤشرات تصبح بمثابة دليل يتعلق بالمعلومات التي ينبغي جمعها واستخدامها لتتبع التقدم المحرز.

المؤشرات التالية تعرف حسب ما تم وضعها من أجل قياسه:

- **مؤشرات المدخلات** تقيس توفر الموارد، على سبيل المثال عدد الموظفين المتفرغين الذين يعملون في المشروع.
- **مؤشرات العمليات** توفر أدلة على إذا ما كان المشروع يسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافه المحددة، وترتبط بالأنشطة المتعددة التي يتم إجراؤها لإنجاز أهداف المشروع وهي تسعى للإجابة على أسئلة مثل:
 - ما تم القيام به؟ ومن الأمثلة على ذلك خطوط التدريب والسياسات والإجراءات التي وضعت، ومستوى التغطية الإعلامية الناتجة.
 - من هم وكم عدد الأشخاص المشتركين؟ مثل عدد المشاركين ونسبة المجموعات الإثنية والمجموعات العمرية وعدد المنظمات الشريكة المشتركة.
 - هل تم أداء الأمور على نحو جيد؟ ومن الأمثلة على ذلك نسبة المشاركين الذين يُبلغون أنهم راضون عن الخدمات أو المعلومات المقدمة، ونسبة المعايير مثل الجودة التي تم توفيرها.

مؤشرات المخرجات تُظهر التغيير على مستوى المشروع كنتيجة للنشاطات التي أجريت. ومن الأمثلة على ذلك عدد خدمات الصحة الجنسية والإنجابية المقدمة، ووجود سياسة مكتوبة بخصوص فيروس نقص المناعة البشري والإيدز في مكان العمل.

لماذا هذا المبدأ هام؟

بعد أن تمت الموافقة على الاتجاه الاستراتيجي للجمعية ووضعت السياسات اللازمة وتم تعيين المدير التنفيذي لإدارة الجمعية، يصبح الدور الرقابي للهيئة الحاكمة بالغ الأهمية. هل تقوم الجمعية بعمل ما قالت أنها ستفعله؟ هل البرامج والمشاريع الحالية فعالة في متابعة رسالة الجمعية؟ وهل يجري تنفيذها بكفاءة وضمن الموازنة؟ هذه هي بعض الأسئلة التي تحتاج الهيئة الحاكمة إلى أن تسألها لنفسها في فترات منتظمة.

أولاً، تحتاج الهيئة الحاكمة إلى ضمان أن يكون لبرامج الجمعية وأنشطتها أهداف ونتائج واقعية. ثانياً، ينبغي على الهيئة الحاكمة ضمان وجود نظم وإجراءات مناسبة في المكان المناسب لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتنفيذ وظيفة الرقابة والمراجعة. ثالثاً، يجب على الهيئة الحاكمة بالتشاور مع المدير التنفيذي ابتكار ووضع تقارير الأداء الدورية التي تتطلبها. وبذلك، فإن الهيئة الحاكمة بحاجة إلى أن تكون واضحة حول ما هي البيانات والمعلومات التي تريدها، وكيف سيتم تقديمها ومتى.

وينبغي على الهيئة الحاكمة أيضاً ضمان أن يكون تفويض صلاحياتها للموظفين كافية للغرض وتخضع لحدود الموازنة المناسبة وغيرها من الحدود، وأنها تقوم بمراقبة ومراجعة استخدام السلطة المخولة لها من هذا القبيل. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تعيد النظر بشكل دوري في هيكل حكم الجمعية والتكاليف المرتبطة بها لضمان استمرار أهميتها وفعاليتها. وأنها تنتج قيمة مقابل الأموال التي تنفق.

تقارير الأداء

من المهم أن يتم وضع مؤشرات ومقاييس لأي نشاط أو مشروع بحيث يتم تحقيق النتائج المخطط لها أو قياس أثرها. وهناك، بطبيعة الحال، مجالات أخرى لعمليات الجمعية تتطلب الرقابة وتقديم التقارير إلى الهيئة الحاكمة. وفي معظم الأحوال تنصل العمليات بوظائف دعم الخدمات الطبية وغيرها من الخدمات. وإذا كان يتم تنفيذها على نحو سيئ فيمكن أن يكون لها أثر سلبي على الفعالية وتصور الناس لخدمات الجمعية. لا يتقبل متلقي الخدمات النقص في الإمدادات الطبية بسبب وجود نظام إمداد غير كافٍ. وكحد أدنى، ينبغي أن تتلقى الهيئة الحاكمة البيانات والمعلومات التي تمكنها من أن تفتتح بأنه يتم تنفيذ نظام النقل والإمداد على النحو المنشود، وعلى وجه الخصوص، أن يتم تزويد جميع منافذ الخدمة بالإمدادات على نحو كافٍ. وينبغي أن يتطلب النظام أيضاً تأكيدات من المدير التنفيذي بأن المشاكل المحددة قد تم، أو يجري، التعامل معها.

الرقابة والإبلاغ عن استخدام الإمدادات من المواد الاستهلاكية

المواد الاستهلاكية مثل وسائل منع الحمل والأدوية والمستلزمات الطبية هي بحكم طبيعتها مواد ذات حركة سريعة نسبياً، وعليه من المهم ضمان الحد الأدنى من فقدان الذي يحدث من خلال الأصناف التي تتجاوز "آخر تاريخ للاستخدام".

- تحتاج الهيئة الحاكمة لأن تكون مقتنعة بأن:
- مستويات المخزون غير مفرطة (على أساس الاستخدام التاريخي والمتوقع)
- نظام وإجراءات التخزين تضمن استخدام المخزون الأقدم أولاً

ولا تعتبر عادة هذه مشكلة عندما تكون العيادة قريبة من موقع مخزن المقر الرئيس ولا يوجد حاجة للحفاظ على مخزون كبير. أما إذا كان يتوجب إرسال المخزون إلى الفروع فقد يكون من الصعب تعقبه.

وينبغي على الهيئة الحاكمة أن تقرر ما إذا كانت تتطلب الأنواع التالية من التقارير:

- من المرجح أن تحتاج إلى تقارير دورية عن الوضع (مثلاً، فصلية) من جميع العيادات والمنافذ الأخرى. ويظهر هذا التقرير المخزون المستخدم والوارد في هذه الفترة والبضائع المتوفرة في المتناول. وإذا كانت الجمعية تباع وسائل منع الحمل، فقد تحتاج الهيئة الحاكمة إلى مثل هذا التقرير حتى تتمكن من التحقق من الدخل المودع في الحساب مقابل عدد وسائل منع الحمل التي تباع.
- وينبغي أن تتلقى تقارير دورية عن الموجودات التي قد فقدت أو سرقت أو تضررت ولا يمكن إصلاحها، أو التي تم شطبها لأنها غير قابلة للإصلاح على نحو اقتصادي أو أنها قد تجاوزت عمرها التخزيني.

مؤشرات النتائج توضح التغيير للمستفيدين من المشروع من حيث المعرفة والمهارات والمواقف أو السلوك. ويمكن عادة رقابة هذه المؤشرات بعد فترة متوسطة إلى طويلة الأجل. ومن الأمثلة على ذلك عدد مستخدمي وسائل منع الحمل الجديدة في المجتمع وعدد الشباب اللواتي تتراوح أعمارهم بين 12 حتى 13 اللواتي تم تطعيمهم ضد فيروس الورم الحليمي.

مؤشرات المخرجات والنتائج عادة يعبر عنها بأرقام أو نسب مئوية أو معدلات / نسب أو كأرقام ثنائية ذات قيم (نعم / لا) وفي الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة يشار إلى مجموع مؤشرات المخرجات والنتائج بمؤشرات "النتائج".

مؤشرات الأثر تقيس الأثر الطويل الأجل لمشروع أو برنامج، وغالباً على المستوى الوطني أو مستوى السكان. وأمثلة على مؤشرات الأثر في مجال الصحة الجنسية والإنجابية تشمل نسبة وفيات الأمهات، ومعدل انتشار فيروس نقص المناعة البشري ومعدل الخصوبة الإجمالي.

وقياس الأثر يتطلب أساليب تقييم دقيقة ودراسة طويلة وتصميم لتجارب تشمل جماعات تطبق عليها التجارب من أجل تقييم مدى أي تغيير تتم ملاحظته حيث يمكن أن يعزى سببه مباشرة إلى أنشطة المشروع.

وللأسباب المذكورة أعلاه، فإن قياس أثر نادراً ما يكون ممكناً أو مناسباً بالنسبة لمعظم المشاريع المنفذة من قبل الجمعيات الأعضاء في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. والمؤشرات المستخدمة لقياس الهدف الإنمائي للألفية 5 المتعلقة بتحسين صحة الأم هي أمثلة على مؤشرات قياس الأثر.

ويمكن تصنيف كل المؤشرات التي نوقشت أعلاه والمؤشرات الكمية أو النوعية اعتماداً على كيفية التعبير عنها.

المؤشرات الكمية هي أساساً عددية ويتم التعبير عنها بالأرقام المطلقة والنسب المئوية والنسب والقيم الثنائية (نعم / لا). الخ. **المؤشرات النوعية** هي وصوف سردي للظواهر التي يتم قياسها من خلال آراء ومعتقدات وتصورات وواقع حياة الناس من حيث الحقائق غير الكمية. وغالباً ما تقدم المعلومات النوعية معلومات توضح الأدلة الكمية: على سبيل المثال: إن سبب انخفاض مستويات استخدام الواقي الذكري هو أن عدد قليل جداً من الشباب يحضرون إلى عيادة الصحة الجنسية والإنجابية، والمحددات الثقافية التي تسهم في ارتفاع مستويات العنف القائم على نوع الجنس. والمعلومات النوعية تكمل البيانات الكمية وتعطيها ثراء في التفاصيل مما يعطي حياة لنتائج المشروع.

ومن المهم اختيار عدد محدود من المؤشرات الرئيسية التي تشكل أفضل قياس لأي تغيير في أهداف المشروع وأن لا تفرض جمع بيانات غير ضرورية. وبما أنه لا توجد قائمة من المؤشرات القياسية، فإن كل مشروع يحتاج إلى ممارسة التخطيط التعاوني لوضع مؤشرات تتعلق بكل هدف محدد على أساس الاحتياجات والموضوع ومتطلبات كل مشروع.

- وبشكل عام، القرارات المتخذة بشأن أي من المعدات التي سيتم تسجيلها ستكون حسب واحد أو أكثر من المعايير التالية:
- قيمتها المالية (الأصلية أو تكاليف استبدالها)
 - قيمتها الحقيقية (مدى أهمية المادة لعمليات الجمعية)
 - الرغبة العامة للناس فيها (كمادة جذابة للسرقة)
 - مدة الصلاحية المتوقعة

الرقابة والإبلاغ بشكل عام

أيا كان شكل الإبلاغ المقرر يجب أن تؤخذ على محمل الجد من الهيئة الحاكمة والموظفين.

ومن الواضح أنه إذا كان التقرير سيؤدي بالغرض منه، فإن البيانات والمعلومات التي يتضمنها يجب أن تكون ذات صلة ويجب أن يصدر في الوقت المناسب وأن يكون دقيقاً قدر الإمكان نظراً لأهمية الخاصيتين الأساسيتين الأوليتين، إنه محاولة لتحقيق هذه الأهداف التي تنشأ عنها صعوبات في كثير من الأحيان.

ويكون لدى الموظفين رغبة مفهومة في ضمان أن تكون الأرقام، سواء كانت مالية أو غير ذلك، صحيحة، ولسوء الحظ، فإن هذه الرغبة في الدقة المطلقة في التقارير قد تسبب تأخر إلى حد أنه عندما يتم تسليم التقرير في نهاية المطاف تكون محتوياته لا قيمة لها تقريباً لأغراض الإدارة أو الهيئة الحاكمة. وهذا يعني أن الهيئة الحاكمة سوف تحتاج إلى تحديد مواعيد نهائية للمدير التنفيذي لكي يقدم التقارير.

وفي الواقع، بالنسبة للبيانات المالية، فإن أكبر بند يكون عادةً حساب تكاليف الموظفين (في بعض الأحيان يشكل حوالي 75 في المائة). وبالتالي ففي أي تقرير مالي من المعروف أين هي 75 في المائة من النفقات العادية. ويمكن استنتاج الـ 25 في المائة المتبقية من مجموعة من الأرقام الفعلية و / أو المتوقعة؛ وهذا يتضمن استعمال البيانات المالية من تقارير سابقة بالترافق مع النشاطات المتوقعة حتى الوصول إلى تقدير معقول للنفقات المتكبدة في فترة معينة.

طالما تم تسجيل افتراضات في التقرير (وأية تصحيحات كبيرة سيتم القيام بها في تقرير لاحق) سيكون المدير التنفيذي والهيئة الحاكمة قادرين على اتخاذ القرارات بثقة وأن يتم اتخاذها في الوقت الذي من المحتمل أن يكون أثرها كبيراً فيه.

وعلى سبيل المثال، الحصول على المعلومات في أكتوبر / تشرين الثاني عن حدوث إسراف كبير في النفقات في آب / أغسطس هو أمر كارثي لأنه سيتم اتخاذ تدابير على المدى القصير قد تكون متسارعة في محاولة لاستعادة الوضع الطبيعي. وقد يكون لهذا أثر أكثر خطورة على برنامج عمل الجمعية من النظر في التعديلات التي كان من الممكن وضعها في المكان الصحيح إذا كانت هذه الحالة قد كشفت قبل 2-3 أشهر.

وإذا تم تنظيم التقارير على نحو صحيح فيمكن لها أن:

- تقدم دليل على تحرك البضائع، وتسلط الضوء على البضائع ذات السير البطيء
- تحدد المخزون ذو التبدد الكبير (مهما كان السبب)
- وعلى أساس هذه المعلومات تتمكن الهيئة الحاكمة من طرح أسئلة حول نظم وإجراءات المخازن

ومع ذلك، فإن حساب المواد الاستهلاكية هو واحد من المناطق الأكثر إشكالية، ولا تحتسب الممارسة الحالية القضايا الفردية للمواد الاستهلاكية في يد المستخدم لأنه في كثير من الأحيان تكون كلفة الوقت والجهد والتكلفة تفوق قيمة المخزون المعني. وفي مثل هذه الظروف، يمكن ممارسة الرقابة من خلال رصد القضايا المتراكمة في المخزن الرئيسي لكل مستخدم أو منفذ على مدى فترة معينة. وإذا تمت مقارنة هذه البيانات مع بيانات النشاط سيكون من الممكن للإدارة (والهيئة الحاكمة) التأكد من أن استخدام المواد المختلفة يتفق مع العمل الجاري.

الرقابة والإبلاغ عن استخدام المعدات

مصطلح 'المعدات' يشمل المواد الثابتة والمحمولة التي تكون صلاحية استخدامها العملية أطول من المواد الاستهلاكية والمواد التي قد تحتاج إلى إصلاح أو خدمة (مثل السيارات) أو استبدال دوري لمكوناتها (مثل المعدات الطبية). وعادة ما تسجل هذه المواد في سجلات الأصول أو قوائم جرد المعدات، والغرض من القيام بذلك له شقين: أولاً، تقديم أدلة على وجود هذه المواد، وثانياً، تسجيل التكاليف المتكبدة في الحفاظ عليها.

وسجل الأصول هو وثيقة هامة لأنه يوفر المعلومات اللازمة من أجل وثيقة الموازنة العامة ولتقييم الأصول الحالية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن سجل تكاليف الصيانة أمر بالغ الأهمية من أجل اتخاذ قرارات بشأن استبدال المعدات، وخصوصاً لإقناع المانحين بضرورة تمويل مثل هذه الاستبدالات. وقد يكون هذا ضرورياً بشكل خاص حيث يتم السعي من أجل الاستبدال في وقت طويل قبل نهاية الصلاحية المتوقعة لعمل قطعة من المعدات.

تحتاج الهيئة الحاكمة لأن تكون مقتنعة بأن:

- نوع سجل الأصول المعتمد سيكون مرضياً للأغراض المشار إليها أعلاه.
- الأنظمة والإجراءات ملائمة لضمان إضافة المعدات الجديدة إلى السجل وإزالة المعدات التي تم التخلص منها وأنه قد تم تسجيل مصاريف الصيانة.

وستكون الهيئة الحاكمة أيضاً في حاجة لاتخاذ قرار بخصوص المواد التي ينبغي تدوينها في سجل الأصول وما هي التقارير الدورية اللازمة لضمان أن المعدات المستخدمة تحقق أفضل النتائج.

تقييم الجودة

قد يحصل طلب للحصول على تقييم خاص لجانب معين من أنشطة الجمعية داخليا أو خارجيا.

إذا كان داخليا، فسوف يعود الأمر للهيئة الحاكمة في تحديد شروط التقييم ومتطلبات إعداد التقارير والمواعيد النهائية، وكذلك من الذي سيقوم بإجراء المراجعة. وإذا ما كانت الحاجة للتقييم ناشئة من نظم محددة أو مشاكل إجرائية أو، على سبيل المثال، لضمان أن جودة الخدمات التي تقدمها الجمعية تفي بالمستوى المتوقع، وينبغي أن تقوم الهيئة الحاكمة بضمان أن يتم التقييم من قبل المتطوعين و / أو الموظفين المؤهلين تأهيلا مناسباً. وفي بعض الحالات قد يكون من الضروري للهيئة الحاكمة تعيين مستشار من الخارج لضمان أن يتم تطبيق الموضوعية والخبرات اللازمة لهذه المشكلة.

وتنشأ التقييمات الخارجية عادة بناء على طلب من الوكالات المانحة أو، أحيانا، لتلبية الأنظمة المحلية. وعلى الأرجح لن يكون للهيئة الحاكمة تأثير يذكر على مضمون التقييم في هذه الظروف.

وبوصفها وصية على الموارد الموكلة إليها، ينبغي، كحد أدنى،

- أن تتلقى الهيئة الحاكمة تقارير فصلية توفر ما يلي:
- مقارنة بين الإيرادات والنفقات الفعلية مع ما تم وضعه في الموازنة للفترة المشمولة بالتقرير وللسنة حتى تاريخه
- تفسيرات لأي فروق كبيرة بين القيم الفعلية والموازنات (سوف تحتاج الهيئة الحاكمة إلى أن تقرر ما هي النسبة المئوية التي تعتبر أنها 'فرق كبير')
- مقارنة بين النشاط الفعلي والمخطط له لهذه الفترة وللسنة حتى تاريخه (فقط تفاصيل تلك الأنشطة التي لم تجري حسب الخطة ينبغي الإبلاغ عنها، وبالتالي توفير تكرار لا نهاية له من المعلومات المعروفة)
- تحديد المسائل التي تحتاج إلى قرار من الهيئة الحاكمة (وقد يكون الهدف من هذا العمل معالجة الإسراف المحتمل في النفقات أو ضبط الموازنة عن طريق نقل الأموال من بند إلى بند آخر أو تعديل برنامج العمل عن طريق خفض من النشاط المخطط له)

ومن المهم أن يتم إعداد تقارير أنشطة البرنامج وأن تتم مراجعتها جنبا إلى جنب مع البيانات المالية ذات الصلة. ويعتبر النظر في كل منها بمعزل عن التقارير الأخرى فيه خطورة لأنه قد يؤدي لاتخاذ قرارات ضعيفة، فعلى سبيل المثال، إذا كانت الهيئة الحاكمة تراجع التقرير الذي يظهر أن الموازنة كانت وفقا للتوقعات دون الاطلاع على تقرير الأنشطة الموافق، فقد لا تقدر الهيئة الحاكمة أن أنشطة البرنامج لم تواكب الانفاق. وهذا يعني أن الجمعية في نهاية المطاف سوف تنفق الأموال دون تحقيق مستوى النشاط المخطط له.

وفي بعض الحالات قد يكون من المفيد زيادة وتيرة التقارير، مثلا عند قرب نهاية السنة المالية، على سبيل المثال، يمكن أن تكون التقارير الشهرية في الأشهر الثلاثة الأخيرة من السنة المالية مفيدة، مع التركيز على تلك الأنشطة التي كان من المرجح أن يكون فيها عجز. ولا تحتاج الهيئة الحاكمة إلى الاجتماع للنظر في التقارير المرحلية طالما يتم إطلاع كل عضو.

وسيكون الأمر عائدا لرئيس الجمعية، بالتشاور مع المتطوعين الفخريين الآخرين والمدير التنفيذي في اتخاذ قرار في ما إذا كانت حالة معينة خطيرة بما يكفي لتبرير استدعاء الهيئة الحاكمة معاً. وإذا كان المتطوعون الفخريون لديهم سلطة التصرف في مثل هذه الظروف فليس هناك مشكلة طالما أنهم سيقدمون تقريراً في اجتماع العمل المقبل المقرر.





قواعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للحوكمة الرشيدة المبدأ 5

الهيئة الحاكمة تقوم برقابة فعّالة للصحة الماليّة للمنظمة

لماذا هذا المبدأ هام؟

هناك ثمانية أوجه للنظر فيها وسوف ننظر في كل منها على حدة:

- الأنظمة المالية
- تفهم المصطلحات المالية
- المساءلة
- وضع الموازنات
- إدارة المخاطر
- نظام الرقابة الداخلي
- الرقابة والإبلاغ
- تنمية الموارد

الأنظمة المالية

توفر الأنظمة مواد يمكن من خلالها وضع النظم والإجراءات، وربما الأهم من ذلك، وسيلة لتحديد ما يعتبر ممارسة جيدة، وهذا ليس كل شيء، فهي توفر وسيلة لضمان استمرارية المسائل الإدارية. ولهذه الأسباب، فإن عملية وضع وتنفيذ النظام المالي هي أمر أساسي للصحة المالية للجمعية، وذلك أيضا لأن العملية نفسها ستسبب حتما بطرح أسئلة حول مجموعة متنوعة من القضايا. لنأخذ مثلا واحدا بسيطا - إجراءات التعامل مع الدخل الوارد من خلال البريد. نقطة التحكم التقليدية هي نقطة الاستلام وهذا يعني أن إجراء فتح البريد عادة يتضمن أن يكون شخصان مسؤولان عن فتح البريد وتسجيل الشيكات أو أي إيرادات أخرى واردة. وقد يحصل هذا عمليا في الجمعيات الكبيرة، ولكن في الجمعيات الأصغر التي لديها عدد قليل من الموظفين قد لا يكون هذا اقتراحا قابلا للتطبيق. وفي هذه الحالة ينبغي على الهيئة الحاكمة بتوصية من المدير التنفيذي وإذا لزم الأمر مراجع الحسابات الخارجي القيام بوزن مخاطر عدم وجود إجراء آخر لفتح البريد مقابل وقت وجهد العمليات الإدارية اللازمة مع الأخذ في الاعتبار متوسط عدد وقيمة الدخل الواصل بالبريد. وبدلا من ذلك يمكن الطلب من المانحين القيام بإيداع المدفوعات مباشرة في حساب الجمعية المصرفي مما يقلل وصول المدفوعات بالبريد.

أعضاء الهيئة الحاكمة هم أمناء على أصول والتزامات الجمعية وأيضا على مقدرة الجمعية على الاستمرار في خدمة متلقي الخدمات والمجتمعات المحلية. وهذه المسؤولية كبيرة وقد تبدو مخيفة في البداية خصوصا لأولئك الذين ليس لديهم مهارات مالية. ومع ذلك، مع بعض التدريب والتصميم، سيكون الأعضاء قادرين على أداء ذلك. وأعضاء الهيئة الحاكمة بحاجة إلى تعلم كيفية قراءة وتفسير البيانات المالية وكيفية استخدام هذه البيانات لاتخاذ قرارات حكيمة ومستنيرة بشأن الوضع المالي للجمعية.

وقد يكون هناك شخص أو شخصين في الهيئة الحاكمة من ذوي المهارات المهنية المالية ولكن ليس من المستحسن تحويل جميع الاعتبارات المالية إليهم. وعلى النحو المبين في قسم 'كيفية استخدام هذا الكتيب وجعله خاص بكم'، فلدى أعضاء الهيئة الحاكمة مسؤولية جماعية تجاه جميع القرارات التي يتم اتخاذها وتقع المسؤولية على عاتق كل عضو في أن يكون واعيا وأن يطرح الأسئلة إذا كان هناك شيء غير واضح.

وأولئك الذين انتخبوا للعمل كأعضاء في الهيئة الحاكمة هم مؤتمنون على كل شيء قام أسلافهم بتأسيسه وعلى المحرك الاقتصادي الذي تعتمد الجمعية عليه في الاستمرار في خدمة المجتمع. وإن حماية وتعزيز قدرة الجمعية على خدمة متلقي الخدمات والمجتمعات هي مسؤولية مالية أساسية لأعضاء الهيئة الحاكمة.

وتحتاج الهيئة الحاكمة لضمان أن:

- تكون الجمعية قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية وأن تتم إدارة مواردها بحكمة ووفقا لممارسات المحاسبة الدولية المعترف بها ووفقا للمتطلبات القانونية المحلية
- تحدد وتراجع على نحو منتظم المخاطر التي تواجهها الجمعية وتتخذ إجراءات لإدارة المخاطر المحددة.
- وجود تأمين مناسب لحماية الجمعية من المخاطر المحتملة
- تقوم الجمعية بوضع نظام ضوابط داخلية بمراجعة العمل وفقه على نحو منتظم
- تتم مراجعة الموازنة والموافقة عليها وأن تتم مراقبة الإنفاق لضمان أن تكون إدارة الموارد المالية في أفضل مصلحة للجمعية
- وبعد تعيين المدققين الخارجيين يجب أن تتم مراجعة بيانات الحسابات المدققة السنوية والموافقة عليها ومتابعة أي توصيات مدرجة في رسالة الإدارة.

المساءلة

يمكن أن تعني المساءلة أموراً مختلفة للأشخاص المختلفين ولكن من الناحية المالية تعني تحمّل المسؤولية عن الاستخدام الجيد للموارد القليلة لتحقيق الأهداف المعلنة. وهي تعمل على جميع المستويات، ولكن لدى الهيئة الحاكمة أثقل مسؤولية لأنها تملك أكبر قوة في تحديد كيفية استخدام الموارد.

ومع ذلك، فإن للمبدأ سياق ذو نطاق واسع وغالباً ما يساء فهمه. فقد يفسر أعضاء الهيئة الحاكمة "المساءلة" على أنها مجرد جهاز تأديبي. ويمكن لـ "جعل الشخص مسؤولاً"، لسوء الحظ، أن يؤدي إلى تعريض الموظفين للضغط من قبل الموظف الكبير أو حتى أحد أعضاء الهيئة الحاكمة. وهذا لن ينتج عنه موظفين ذوي فعالية وكفاءة إذا لم يتمكنوا من رؤية أن المبدأ يتم تطبيقه بالتساوي على مساءلة الهيئة الحاكمة.

المساءلة في الجمعية لها خاصيتين أساسيتين:

- تسير من الأعلى إلى الأسفل. الهيئة الحاكمة مسؤولة مثل الموظفين.
- وهي متبادلة. هناك طرفين في العقد: الهيئة الحاكمة بصفة صاحب العمل حيث توفر العمل والمدفوعات لأداء العمل. والموظفين الذين يقدمون وقتهم والمهارات والخبرات.

وبالتالي الهيئة الحاكمة مسؤولة تجاه أعضاء الجمعية، والمجتمع الذي تخدمه والجهات المانحة وربما تجاه الدولة. وقد قبلت الهيئة الحاكمة للجمعية جماعياً وفردياً المساءلة العامة بقبول المنصب بموجب وثيقة الحكم وتجاه الجهات المانحة عن طريق الدخول في اتفاقات معهم نيابة عن الجمعية. ولا تتأثر هذه المسؤولية بالطابع الطوعي لخدمة الهيئة الحاكمة وهذا لا يعني أن الجمعية لديها قدر أكبر من الالتزامات تجاه الهيئة الحاكمة كأفراد.

وعلى سبيل المثال، قد يعتقد أعضاء الهيئة الحاكمة أن لديهم الحق أو الالتزام في ممارسة دور الشخصية المهيمنة على أنشطة الجمعية وذلك سواء كانت أو لم تكن لديهم الخبرة أو المهارات للقيام بذلك. إذا كان أعضاء الهيئة الحاكمة يتصرفون بهذه الطريقة فإنهم يسيئون استخدام مناصبهم ويتجاهلون مسؤوليتهم (ومساءلتهم العامة) تجاه ضمان استخدام جميع الموارد لتحقيق أقصى فائدة للجمعية بصرف النظر عن الموقف الشخصي أو الخدمة السابقة للأعضاء الأفراد.

ولضمان أنه لدى الموظفين تفهم لمساءلتهم، يجب على الهيئة الحاكمة للجمعية تنظيم العمل بأسلوب يعرف من خلاله جميع الموظفين من المدير التنفيذي نزولاً إلى الموظفين الأدنى مرتبة منه ما يلي:

- ما هو المتوقع منهم
- إطار القواعد التي ينبغي عليهم العمل من خلالها
- كيف سيتم الحكم على أدائهم

ومن الأمور الأخرى ينبغي أن تنص أنظمة الجمعية المالية على ما يلي:

- تفاصيل عن من هم المسؤولون عن الحفاظ على السجلات المالية وإعداد التقارير
- مخطط التفويض - وبعبارة أخرى، ما هي الصلاحيات التي تم تفويضها، وإلى من، وما هي حدودها
- إجراءات إعداد واعتماد الخطط المالية والموازنات
- إجراءات الدفع للموظفين
- إجراءات شراء السلع والخدمات والإذن بعمليات سداد الدائنين (الموردين)
- إجراءات التعامل مع الدخل الذي تلقاه الجمعية
- إجراءات فتح حسابات مصرفية والاعتناء بها بما في ذلك توقيع الشيكات

وفي كل حالة، يجب على الهيئة الحاكمة أن تطلب من المدير التنفيذي وضع مسودة لأنظمة مناسبة حيث يقوم، إذا اقتضى الأمر، باستشارة مراجعي الحسابات الخارجيين وغيرهم. وأن تكون هذه الأنظمة معتمدة على مبادئ معينة يجب النظر فيها وإدراجها في الأنظمة.

وكما هو مبين أعلاه، قد تحتاج المبادئ أيضاً للتعديل لتكون أكثر واقعية وأن تأخذ بالاعتبار إدارة المخاطر. وبالتالي فإن أي ضوابط تفرضها الأنظمة ينبغي أن تكون:

- واقعية بالنسبة لواقع المنطقة التي سيتم ضبطها
- أن يكون تنفيذها ممكناً بأقل جهد إداري ممكن.
- يمكن مراقبتها كلما كان ذلك ممكناً من قبل المدير التنفيذي والهيئة الحاكمة

تفهم المصطلحات المالية

وينبغي أن يحاول جميع أعضاء الهيئة الحاكمة تفهم العناصر الأساسية لمحتوى البيانات المالية والتقارير الدورية للجمعية - وما يُقال عن حالة التمويل في الجمعية. ويمكن أن تكون الحسابات ولا سيما طريقة عرض الأرقام، محيرة للمبتدئين ولكن وجود معرفة أولية بالمصطلحات يمكن أن يساعد في تفهم هذه الأمور.

انظر الملحق 14 للاطلاع على معجم المصطلحات المالية العامة وانظر الملحق 15 لمزيد من التفاصيل حول بعض المصطلحات المالية المختارة.

انظر الملحق 16 للاطلاع على معلومات عن حساب النسب والمؤشرات التي يمكن استخدامها من قبل الجمعيات الكبيرة.

وعادة ما تكون الموازنة مقسومة إلى عنصرين رئيسيين هما - أنشطة المشاريع وخدمات الدعم، ومع ذلك، فقد تتطلب الجهات المانحة أن تكون التكاليف مفصلة بشكل إضافي. فعلى سبيل المثال، الجمعية التي تتلقى أموال من الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ليس لديها سوى خيار أن تقدم برامج العمل السنوية والموازنة في شكل يحدده الاتحاد.

- ويجب على الهيئة الحاكمة التأكد من أن:
- البيانات المالية والبيانات الأخرى المستخدمة في تشكيل الموازنة هي بيانات سليمة
- الموازنات والموازنات الفرعية تعكس تماماً الموارد اللازمة لأداء النشاطات المحددة

وينبغي على الهيئة الحاكمة أن تكون حذرة بشكل خاص في مراجعة الموازنات المخصصة للأنشطة المستمرة بسبب خطر وجود افتراضات خاطئة أو أخطاء حسابية منقولة إلى السنة اللاحقة. ولهذا السبب من المستحسن الإصرار على الموازنة الصفرية لمثل هذه المشاريع. وهذا يعني أساساً تجاهل حسابات الموازنة السابقة، والتعامل مع الأمر باعتباره مشروع جديد.

- وأخيراً ينبغي على الهيئة الحاكمة ضمان ما يلي:
- أن تبدأ عملية التخطيط قبل مدة كافية لتلبية المواعيد النهائية المتوقعة
- أن تجتمع للموافقة على الخطة السنوية المقترحة في وقت مناسب لتتم المناقشة بدقة قبل الموافقة عليها وتقديمها إلى الجهات المانحة إذا اقتضى الأمر

ويتعين على كل عضو في الهيئة الحاكمة الحصول على نسخة من الخطة السنوية المعتمدة والموازنة المرتبطة بها. وينبغي أن يتم تحديثها عند الاقتضاء.

إدارة المخاطر

إن خصائص الأطر الناجحة لإدارة المخاطر هي في الواقع بسيطة. وعمليات إدارة المخاطر بنجاح تكون:

- متماشية مع رسالة الجمعية
- مدعومة من قبل الهيئة الحاكمة والموظفين والمتطوعين
- يتم تواصلها على نحو فعال في جميع أنحاء الجمعية
- قابلة للتأقلم مع التغيير في المناخ
- بسيطة ومنظمة

وإذا قامت الهيئة الحاكمة بتنفيذ مهامها الأساسية على نحو فعال فسوف يكون قد تم وضع أساس سليم لإنشاء نظام عادل للمساءلة. ومعظم الناس ليسوا أعداء للخضوع للمساءلة عن أفعالهم.

- وما يستأوون منه هو أن يواجه اللوم إليهم من أجل:
- عدم فعل ما لم تصلهم تعليمات لفعله
- عدم اتخاذ الفرص التي لم يعلموا أنهم كانوا مخولين لأخذها
- خرق قواعد السياسات أو الأنظمة التي لم - يعلموا بوجودها

ومن الأمور البالغة الأهمية أن تكون اتصالات الهيئة الحاكمة جيدة مع الموظفين عن طريق المدير التنفيذي.

وللأسف لا يتحقق ذلك في كثير من الأحيان لعدة أسباب. فهناك مفهوم بأن الموظفين هم عاملون مأجورون مهمتهم هي تنفيذ التعليمات الصادرة من دون طرح أسئلة لا لزوم لها. وهذا المبدأ غير مناسب أبداً في الجمعيات الحديثة. فإذا كانت روح التطوع تعني أي شيء، فيجب أن يكون الموظفون قادرين على استخدام مبادرتهم. وهناك مفهوم خاطئ آخر وهو أن تكون الجمعية عبارة عن "عائلة واحدة سعيدة" حيث يتشارك الجميع بالمبادئ وأساليب أداء الأمور وحيث تحدث الاتصالات على نحو تلقائي. وهذه مغالطة كبيرة.

وأخيراً، هناك الفكرة التي يحتفظ بها بعض المتطوعين وهي أن الموظفين يرغبون في المشاركة في عملية صنع القرار، فبشكل عام، هذا الاعتقاد غير صحيح تماماً ولكن يرغب الموظفون أن يتم إعلامهم بالقرارات التي تؤثر على عملهم. وفي كثير من الأحيان تميل الهيئات الحاكمة للحفاظ على قرارات سرية لأنهم يخشون من رد فعل الموظفين. وفي الواقع يمكن أحياناً أن يقبل رد الفعل السلبي من الموظفين طالما أنهم يعرفون أن ممارسات الهيئة الحاكمة عموماً هي التواصل المفتوح في حبه.

وضع الموازنات

وتقع على عاتق الهيئة الحاكمة مسؤولية تحديد المبادئ العامة المستخدمة في وضع الموازنات وكذلك من الذي يقوم بذلك ومتى. وينبغي وضع هذه المبادئ في النظام المالي حتى يتسنى للجميع أن يكونوا على وضوح بما ينبغي القيام به، ففي بعض الحالات، فإن الطريقة التي يتم فيها وضع الموازنات تكون خاضعة لتفضيلات المانحين وعلى وجه الخصوص مدى التفاصيل المطلوبة. وقد يكون هناك أيضاً متطلبات مختلفة لعرض البيانات حسب الجهات المانحة، وهذه المتطلبات لا بد من تلبيتها.

والحقيقة الهامة للهيئة الحاكمة هي تفهم أن الموازنة هي تعبير مالي لبرامج العمل وهي غيرموجوة بشكل منفصل. وبطبيعة الحال فمن الأهمية بمكان أن لا تسرف الجمعية بالنفقات أو أن تنغمر في الديون، ولكن هذا ليس سوى وجه واحد من وجهي العملة.

خطة تقييم المخاطر ذات العشر نقاط

تقييم المخاطر:

- 1- وضع / مراجعة استراتيجيتكم
- 2- تسليط الضوء على المخاطر المحتملة
- 3- البحث في الأدلة

تحليل المخاطر:

- 4- تصنيف المخاطر
- 5- إعطاء علامات وأولويات للمخاطر

إدارة المخاطر:

- 6- وضع استراتيجية لإدارة المخاطر
- 7- الموافقة على خطة عمل
- 8- الاتصالات المتعلقة بالمخاطر
- 9- المتابعة والتقييم
- 10- مراجعة السياسات والإجراءات

ويمكن استعمال خطة تقييم المخاطر ذات العشر نقاط هذه كأساس لتأسيس عملية إدارة المخاطر. إن ضمان أن يحصل هذا عملياً يعتمد جزئياً على حجم وموارد الجمعية. فعندما يكون لدى الجمعية وظيفة تدقيق داخلية جارية فينبغي لهذه الوظيفة أن تتولى عملية القيادة. وفي الجمعيات الأصغر يجب أن يتولى العملية أحد كبار الموظفين.

وفيما يلي تعريف لإدارة المخاطر الفعالة للجمعيات الخيرية (المنظمات الطوعية) تم تطويره في المملكة المتحدة: "الهدف الرئيسي لنظام الضوابط الداخلية في المؤسسات الخيرية هو إدارة المخاطر ذات الأهمية لتحقيق الجمعية الخيرية لأهدافها. وبغية الحفاظ على أصول المؤسسة الخيرية ولضمان تحقيق أهدافها على نحو فعال."

المخاطر والفرص

ويجب أن لا ينظر إلى إدارة المخاطر على أنها نشاط مهدد أو سلبي. بدلاً من ذلك يمكن اعتبار المخاطر فرص. فهي تتعلق بفهم أسباب القيام بنشاط ومراجعة ما هو مطلوب وتنسيق الأنشطة للوصول إلى نتائج والاستفادة من زيادة الموارد. وتوضح إدارة المخاطر الرئيسية المقترحة المذكورة أدناه التغطية الواسعة لإدارة المخاطر وهو النشاط الذي يشهد تغيير مستمر ويتطلب مراقبة مستمرة:

- إدارة المخاطر على نحو منهجي ومنظم
- إدارة المخاطر المبنية على الأدلة
- معالجة عدم اليقين وأسبابه
- إدارة المخاطر كجزء من عملية صناعة القرار
- العوامل البشرية والسلوك البشري
- إضافة الفائدة والقيمة

- تفصيل إدارة المخاطر
- الشفافية ومشاركة أصحاب المصلحة
- الاستجابة للتغيير
- إدارة المخاطر على مستوى المنظمة

وكما تُظهر الفئات، تشمل إدارة المخاطر على جميع جوانب المنظمة، وإذا تمت قراءتها بالتزامن مع الخطة ذات العشر نقاط (راجع صفحة 00) فسوف توفر إطاراً مفيداً للجمعيات التي ستبدأ بتنفيذ إدارة المخاطر.

إدارة المخاطر الاستباقية

- تشمل إدارة المخاطر الاستباقية على تحديد المخاطر ثم اتخاذ مسار عمل متعمد للقيام بأحد الإجراءات التالية:
- تقليل أثر المخاطر، على سبيل المثال بالتخطيط لحالات الطوارئ
- قبول المخاطر
- نقل المخاطر (التأمين)
- الحد من المخاطر (إذا كان من المستحيل تجنبها بشكل كامل أو إذا كانت باهظة الثمن بشكل غير متناسب مع الوقت أو المال)
- متابعة المخاطر واستغلال ما فيه منافع محتملة

لنأخذ مثال على ("متابعة المخاطر واستغلال ما فيه منافع محتملة")، في المملكة المتحدة ترى الجمعيات الخيرية المعنية بالبيئة "بشكل تقليدي" مواقع رمي النفايات كأعداء. ورغم ذلك حسب أنظمة ضرائب مواقع النفايات لعام 1996 تستطيع هذه الشركات تحويل جزء من التزاماتها الضريبية إلى تلك الجمعيات الخيرية التي هدفها منع تلوث الأراضي.

نظام الضوابط الداخلية

دعم إدارة المخاطر الاستباقية هو نظام ضوابط داخلية سليم كما يلي:

- يستطيع الاستجابة إلى المخاطر الكبيرة
- مدمج في العمليات اليومية
- قادر على الاستجابة إلى التغيرات الخارجية والداخلية
- يستطيع الإبلاغ عن نقاط الضعف الرئيسية بالرقابة بشكل مباشر

- نظام الضوابط الداخلي يوفر للهيئة الحاكمة تقارير عن ما يلي:
- تحديد وتقييم وإدارة المخاطر الرئيسية
- تقييم فعالية الضوابط ذات الصلة
- التوصية بإجراءات لمعالجة نقاط الضعف بما في ذلك دراسة التكلفة والمنافع

الضوابط الداخلية

ومثل المساءلة، يمكن للضوابط الداخلية أن تعني أمور مختلفة لمختلف الناس، ونتيجة لذلك، يمكن أن تسبب التباس لدى أعضاء الهيئة الحاكمة والموظفين. ومن المهم إذن أن كل من يشارك في العملية أن يفهم ما هو المقصود منها عند استخدام هذا المصطلح.

وبعبارات عامة الضوابط الداخلية هي عملية تباشر بها الهيئة الحاكمة للجمعية تهدف إلى توفير تأكيدات معقولة على أن:

- عمليات الجمعية فعّالة وذات كفاءة
- عمليات الإبلاغ المالية وغير المالية في الجمعية جديرة بالثقة
- الجمعية ملتزمة بالقوانين والأنظمة المطبقة

وبالنسبة للجمعيات التي تتلقى تبرعات مالية هناك حاجة لضمان أنه يتم تسجيل هذه الأموال من أجل ما يقتضيه الاتفاق مع الجهات المانحة وأنه يتم الوفاء بأي شروط أخرى.

وفي حين تعتبر الضوابط الداخلية هي عملية بحد ذاتها، ولكن يجب أن تبقى بذاتها فعّالة أيضا خلال العملية برمتها. وتتكون الضوابط الداخلية من خمسة عناصر مترابطة وهي مستمدة من طريقة إدارة الأعمال التجارية وتتكامل مع عملية الإدارة. وهذه المكونات تنطبق على جميع الجمعيات على الرغم من أنها تنفذ بشكل مختلف من قبل الجمعيات ذات الأحجام المختلفة.

وببقى من الممكن للجمعية الصغيرة أن يكون لديها ضوابط داخلية فعّالة على الرغم من أن الضوابط الخاصة بها قد تكون أقل رسمية وتنظيما مما هو عليه في الجمعيات الأكبر.

والعناصر الخمسة هي:

- بيئة الضوابط
- إدارة المخاطر
- نشاطات الرقابة
- المعلومات والاتصال
- المتابعة

انظر الملحق 17 للاطلاع على إطار للضوابط الداخلية فيه هذه العناصر الخمسة المذكورة مع مزيد من التفاصيل.

مالذي تستطيع الضوابط الداخلية فعله

يمكن للضوابط الداخلية مساعدة الجمعية على تحقيق أهداف الأداء ومنع فقدان الموارد. ويمكن أن تساعد على ضمان موثوقية التقارير المالية والتشغيلية وضمان الامتثال للقوانين والأنظمة والاتفاقات.

وباختصار يمكن أن تساعد على وصول الجمعية إلى ما تهدف إليه وإلى تجنب الحوادث والمفاجآت على طول الطريق.

- ضمان ملائمة رقابة نظام الضوابط الداخلي
- ضمان أن يبقى نظام الضوابط الداخلي فعّال من خلال العملية بكاملها.

ومثل هذه المعلومات تعطي الطمأنينة للأمناء بأن جمعيتهم الخيرية تتم إدارتها على نحو جيد. انظر أيضا قسم 'الرقابة الداخلية' في صفحة 00 والذي يوفر المزيد من المعلومات وانظر الملحق 17 للاطلاع على إطار الضوابط الداخلية.

تحقيق التوازن بين الأهداف

تحتاج الجمعيات إلى أن تكون واضحة حول أهدافها الرئيسية والمخاطر المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف. على سبيل المثال، قد تكون الأهداف:

- زيادة نمو التبرعات العامة بنسبة 10 بالمائة في السنة
- تلبية احتياجات 80 بالمائة من متلقي الخدمات الذين تخدمهم الجمعية خلال العامين المقبلين
- الالتزام بالتشريعات
- حماية مصالح أصحاب المصلحة

وبعد تحديدها هناك سؤالان بحاجة للإجابة

- ما هي المخاطر التي ستمنعنا من تحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي الضوابط يمكن أن نعتمدها لتقليل المخاطر إلى مستوى مقبول؟

وهذا سيؤدي حتما إلى تحقيق التوازن بين أهداف الجمعية الخيرية مقابل أهداف الضوابط.

مثال: الهيئة الحاكمة قلقة حول استراتيجيتها الشاملة للمخاطر والامتثال لمتطلبات المحاسبة الوطنية. العمل: إجراء مراجعة محتملة كاملة للأساليب والعمليات التي تستخدمها الجمعية وتحديد قوة المخاطر وإدارتها واستغلالها لضمان الامتثال.

مثال: الهيئة الحاكمة قلقة حول المستويات المحتملة للاحتيال. العمل: تحديد المجالات المحتملة للاحتيال وإقامة وظيفة فعّالة لمنع الغش والكشف عنه.

مثال: الهيئة الحاكمة قلقة حول سرية وأمن البيانات. العمل: إجراء مراجعة شاملة لسياسة الأمانة لتكنولوجيا المعلومات بما في ذلك الامتثال للتشريعات المتعلقة بحماية البيانات.

© مقتبسة من المواد التي أعدها المجلس الوطني للمنظمات الطوعية (NCVO) www.ncvo-vol.org.uk أو www.askNCVO.org.uk

انظر الملحق 18 للاطلاع على قائمة تفقد بخصوص إدارة المخاطر للهيئات الحاكمة وأعضائها.

مالذي لا تستطيع الضوابط الداخلية فعله

بعض الناس لديهم توقعات أكبر وغير واقعية بخصوص الضوابط الداخلية. فهم يبحثون عن المطلقات معتبرين أن وجود نظام ضوابط داخلية جيد هو ضمان لنجاح منظماتهم. إن هذا الاعتقاد لا أساس له لأنه حتى في حال وجود أفضل نظام للضوابط الداخلية فيمكن له أن يساعد فقط في تحقيق الهدف المتمثل في النجاح أو حتى مجرد البقاء.

ومن المرجح أن تكون التحولات في سياسات أو برامج الحكومة أو الظروف الاقتصادية خارجة عن سيطرة الهيئة الحاكمة أو المديرين. وبالإضافة إلى ذلك، لا يمكن للضوابط الداخلية أن تغير المدير السيئ أصلاً إلى مدير جيد.

ويعتقد آخرون أنه يمكن للضوابط الداخلية أن تضمن موثوقية التقارير المالية والامتثال للقوانين والأنظمة. وهذا الاعتقاد هو أيضاً لا مبرر له لأن نظام الضوابط الداخلية مهما كان فهمه وعمله جيد يمكن أن يوفر فقط ضمان معقول - وليس مطلق - للهيئة الحاكمة بأن الجمعية ستحقق أهدافها.

وهناك حدود في جميع أنظمة الضوابط الداخلية:

- قد يتعطل النظام بسبب أخطاء أو غلطات بسيطة
- قد يتم اتخاذ قرارات خاطئة
- قد يتم التحايل على الضوابط بسبب تواطؤ شخصين أو أكثر
- قد يتجاوز المدراء الضوابط
- القيود المفروضة على الموارد قد تعني أن بعض الضوابط يجب أن توضع جانباً أو لا يمكن تنفيذها
- قد تكون بعض الضوابط مكلفة جداً بالنسبة للمنافع المحتملة منها

مسؤوليات الضوابط الداخلية

الجميع في الجمعية لديهم مسؤولية عن الضوابط الداخلية بدرجات متفاوتة.

وينبغي على المدير التنفيذي وضع معايير آداب المهنة والنزاهة وغيرها من العوامل التي تؤثر على بيئة الضوابط الإيجابية والتي ينظر إليها على أنها بناءة وغير مهددة و تضمن أن يقوم كبار المديرين بما ينبغي عليهم أن يفعلوه وذلك من خلال قيادات وتوجيه المدير التنفيذي. ويتشارك معظم الموظفين مباشرة في الإجراءات المتعلقة بالضوابط الداخلية ولديهم مسؤولية الإبلاغ عن المشاكل التشغيلية أو عدم الامتثال للنظام أو الإجراءات.

ومع ذلك، فإن الهيئة الحاكمة هي الجهة التي تقدم الحكم والتوجيه والإشراف على أنشطة الجمعية. وهذا يعني أن الهيئة الحاكمة تتحمل المسؤولية الرئيسية عن ضمان أن مديري العمليات (بقيادة المدير التنفيذي) لا يتجاوزون الضوابط أو يتجاهلون أو يضيعون على مروضيهم بما يتعلق بالإبلاغ عن فشل الضوابط أو تجنبها.

وغالباً ما تكون الهيئة الحاكمة القوية والنشطة والمحبة للتحقق قادرة على تحديد وتصحيح المشاكل الناشئة مثل إذا كان المدير ضعيفاً يشوه الحقائق عمداً وذلك لتمويه عمل غير فعال أو

ليس فيه كفاءة، أو في أسوأ الأحوال، إذا كان المدير غير نزيه ويفعل ذلك لتغطية أنشطة احتيالية.

ومن المهم أن تدرك الهيئة الحاكمة أن دورها في ضمان فعالية الضوابط الداخلية يكون في ممارسة دورها على أكمل وجه، وليس في التورط في التفاصيل الدقيقة للضوابط الفعلية. وكنيراً جداً ما يكون من السهل أن يغفل أعضاء الهيئة الحاكمة ذلك لرغبتهم في أن ينظر إليهم على أنهم يفعلون شيئاً.

المتابعة والإبلاغ

ينبغي طرح 20 سؤال عند مراجعة البيانات المالية

تقرير مدققي الحسابات عن البيانات المالية السنوية

- 1- متى تم إجراء آخر تدقيق للحسابات
- 2- ما هو رأي المدققين - هل هو مؤهل أم غير مؤهل

الميزانية العمومية

- 3- هل يوجد لدى الجمعية نقد جاهز وكاف (أنظر "النقد في المصرف" مدرجة تحت بند "الأصول الحالية") لدفع ديونها بشكل فوري (أنظر "الدائنون")؟
- 4- ما هي المدة التي تستطيع الجمعية فيها الحفاظ على استمراريته إذا توقفت جميع تمويلاتها؟ (الرجاء حساب "معدل الاستمرارية") وكيف يقارن هذا العام مع العام الماضي؟

حساب الإيرادات والإنفاق (أو الربح والخسارة)

- 5- هل الإيرادات والإنفاق على العموم متوازنان؟ (أنظر الدخل / الإنفاق الصافيان)
- 6- هل يوجد زيادة أو انخفاض كبيرين في مستويات الأنشطة مقارنة مع السنة السابقة؟
- 7- ما هي ميزانية تكاليف المشاريع المباشرة مقابل التكاليف الإدارية؟ هل هي معقولة بالنسبة لحجم وطبيعة المنظمة؟
- 8- إلى أي مدى تعتبر المنظمة "معتمدة على المانحين"؟ (الرجاء حساب "معدل الاعتمادية على المانحين")

تقرير رقابة الموازنة

- 9- هل يتماشى الإنفاق بشكل عام مع الموازنة؟ (±10 بالمائة)
- 10- هل تتماشى الإيرادات مع الموازنة بشكل عام؟
- 11- هل هناك أي فروق كبيرة؟ وإذا كان الأمر كذلك فهل تم تفسيرها بوضوح؟
- 12- ما هو الإجراء الذي يتخذ لتصحيح الفروق الكبيرة - على سبيل المثال تحت - الإنفاق كنتيجة لتأخر خطط الأنشطة؟
- 13- هل يوجد أي فواتير كبيرة مستحقة للدفع والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأرقام المبينة؟
- 14- هل للجمعية ديون مستحقة بمبالغ كبيرة من المال وإذا كان الأمر كذلك ما هي الإجراءات التي اتخذت لاسترداد هذه الديون؟

تنمية الموارد

لمحة عامة

من الواضح أن الجمعية تحتاج للمال واللوازم للقيام بعملها؛ وما يلزم يعتمد على ما تعتزم الجمعية القيام به، في البداية، ربما يحتاج جمع الأموال والموارد الأخرى إلى مشاركة جميع الأعضاء. وفي حين تحتاج الجمعية إلى العملة الصعبة في شكل هبات لمرة واحدة أو منح أو هبات من اللوازم المكتبية أو المعدات الطبية أو غيرها من اللوازم وترحب بها على قدم المساواة، فهي أيضاً تحتاج لأموال أخرى مثل عروض لمكاتب مجانية أو منخفضة الإيجار لاستخدامها من قبل الجمعية. وينبغي اعتبار جميع هذه الموارد، سواء قدمت نقداً أو عينا، كجزء لا يتجزأ من "تنمية الموارد".

وحيثما تكبر الجمعية وتزداد قوتها والاعتراف بها، ينبغي أن تنتقل هذه المسؤولية إلى الهيئة الحاكمة بمساعدة من المدير التنفيذي. وفي الوقت نفسه، للحفاظ على عمليات الجمعية والأمل بزيادتها فسوف يتطلب ذلك التزامات طويلة الأجل من الجهات المانحة الحالية والحاجة إلى البحث عن مصادر جديدة للتمويل. وتعتبر مشاركة الهيئة الحاكمة في تنمية الموارد أمراً بالغ الأهمية لأن الأعضاء غالباً ما يكونون على اتصال مع قادة الرأي ذوي التفوذ والذين يجب متابعتهم وأيضاً في بعض الأحيان يكونون على اتصال مع أعضاء المجتمع الأثرياء الذين يستطيعون تقديم تبرعات خاصة من المال أو المواد.

ويتوافق النجاح في الجمعية بشكل مباشر مع درجة مشاركة الهيئة الحاكمة. وإذا كانت الهيئة الحاكمة تعمل بجد في تنمية الموارد فسوف يتدفق المال والموارد الأخرى إلى الجمعية، وإذا كانت الهيئة الحاكمة تشارك فقط في الحد الأدنى فقد لا تصل الجمعية إلى درجة النجاح التي يمكنها الوصول إليها.

وأحد أسباب تدني مستوى المشاركة في هذا المجال هو أن مسؤوليات الهيئة الحاكمة واسعة جداً ولا يوجد هناك وقت كاف لها أبداً. وهناك سبب آخر وهو التعارض أو التوتر اللذان قد ينشأ بين الهيئة الحاكمة والموظفين حول من ينبغي عليه فعل هذا ومن ينبغي عليه فعل ذلك. وأحد طرق تجنب مثل هذه المشاكل هو الفصل بين الجماهير المستهدفة. فعلى سبيل المثال، يقوم الموظفون باستهداف عامة الناس بينما يقوم أعضاء الهيئة الحاكمة بالتركيز على الأشخاص الذين يمكن لمساهماتهم أو لنفوذهم أن يحدثا تأثيراً كبيراً.

وسوف يريد أعضاء الهيئة الحاكمة المشاركة بطريقة ملموسة، وليس بمجرد تقديم أفكارهم الحكيمة وخبرتهم. ومع ذلك، غالباً ما تلقى جهودهم الإحباط بسبب عدم وجود دعم كافٍ من الموظفين أو لأن مواهب وخبرات أعضاء الهيئة الحاكمة ليست متطابقة مع المهام.

- 15- هل هناك أي مصاريف غير موجودة في الموازنة والتي قد تنشأ خلال ما تبقى من السنة؟
- 16- ما هي النتائج المتوقعة لنهاية العام؟ وهل هذه النتائج مرضية؟ وإن لم تكن مرضية، فما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتغيير النتائج؟

توقعات التدفق النقدي

- 17- هل يوجد نقد كاف في المصرف لتلبية احتياجات خطة الأنشطة للأشهر الستة القادمة؟
- 18- ما هي المنح المستحق وصولها حتى نهاية العام وهل ما زال من المتوقع وصولها في مواعيدها؟
- 19- هل يتم استثمار الأرصدة النقدية للحصول على أفضل عائدات؟

معلومات عامة

- 20- ما هي البيانات غير المالية التي تم وضعها لإظهار كيفية تقدم برنامج الأنشطة؟
- دليل مانجو في الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية؛ متوفر على موقع www.mango.org.uk

عشرة أسئلة مالية ينبغي على أعضاء الهيئة الحاكمة طرحها

- 1- هل حققنا إنجازات أم تكبدنا خسائر
- 2- هل ترتفع أو تنخفض موارد دخلنا الأساسية؟
- 3- هل نفقاتنا الأساسية وبشكل خاص المرتبات والمزايا تحت السيطرة؟
- 4- هل لدينا احتياطي كافٍ؟
- 5- هل توقعات التدفق النقدي لدينا مناسبة؟
- 6- أين نحن مقارنة مع الموازنة؟
- 7- هل خططنا المالية متسقة مع خططنا الاستراتيجية؟
- 8- هل جميع الموظفين راضين ومنتجين؟
- 9- هل نقوم باستكمال جميع وثائق الإبلاغ في الأوقات الصحيحة؟
- 10- هل نفي بجميع التزاماتنا القانونية؟

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

ومتسقة حول تطوير مهاراتهم وتوفير أفضل الفرص لهم لخدمة أهداف الجمعية. وينبغي لهذا الاستثمار أن ينتج مردوداً على شكل مشاريع هامة وذات إدارة حسنة والتي ستثبت أنها هامة للمساهمين المحتملين.

وعادة ما تكون مصادر الأموال معروفة وطنياً ودولياً. ومن المهم استثمار الوقت والجهد لتحديد مصادر المساهمات المالية أو غير المالية الحالية والمحتملة من داخل البلد. والمساعدة الدولية هي أكثر إشكالية بسبب أن الجهات المانحة لديها أجندات خاصة والتي قد تتلاءم أو لا تتلائم مع أهداف الجمعية.

ومهمة الهيئة الحاكمة هي الجمع بين الانتهازية المدروسة جيداً والتخطيط المستقبلي مع ما يكفي من المرونة للتكيف مع الأهداف وذلك للاستفادة من الموارد التي قد تصبح متاحة بشكل غير متوقع. وفي نفس الوقت من المهم للغاية أن لا يتعد الجمعية عن الطريق الذي اختارته من أجل الحصول على موارد غير متوقعة وذلك على النحو المبين في خطتها الاستراتيجية.

و يسبب التوقع مصادر الدعم وفتراتها مشاكل للهيئات الحاكمة. وغالباً ما يكون السبب هو عدم تفهم الطبيعة الأساسية للتوقع:

- **التوقع لا يعني** التظاهر بأنك تعرف بالضبط ما لا يمكن أن يكون معروفاً حتى تاريخ لاحق.
- **التوقع يعني** تقدير المستويات التقريبية للدعم التي يمكن أن تلتفها الجمعية في الوقت الذي تقبل به الجمعية أن بعض هذا الدعم غير أكيد أو لا يمكن التنبؤ به.

ويمكن مساعدة هذه العملية إذا تم تقسيم تدفقات الموارد إلى ثلاث فئات:

- **محتمل** - ويشمل هذا على التمويل الذي يصل إلى مستوى الحد الأدنى الوارد من بعض الوكالات الدولية والقطرية، ومستويات الحد الأدنى من الدخل المتأني من اشتراكات الأعضاء ورسوم الخدمة والمبيعات والمدخلات غير المالية من المساعدين الطوعيين واستخدام المرافق أو المباني.
- **ممكّن** - وهذا يشمل مستوى تمويل أعلى مما هو متوقع من المانحين الحاليين، أو أن الأموال لا تزال قيد التفاوض.
- **لا يمكن التنبؤ به** - وهذا يشمل التغيرات المفاجئة في السياسات الحكومية مما يؤدي إلى تحرير أموال لم تكن متاحة في السابق للجمعيات الأعضاء، كما يشمل اهتمامات جديدة من الوكالات الخارجية والأموال التي تنتجها الجمعية نفسها من خلال الاتصالات الشخصية التي قد تثمر فجأة.

ومهمة الهيئة الحاكمة - بمساعدة من المدير التنفيذي - هي مطابقة التزامات الموارد مع النمط المتوقع لتوافرها. وهذا يسمح بتنظيم الأنشطة الأساسية حسب مستوى الدعم المحتمل. ويمكن تنظيم المزيد من الأنشطة بحيث يكون لها توافق مرنة حتى تتناسب مع التدفق الفعلي للموارد. وحتى أنه يمكن التخطيط لأنشطة أكثر ووضعها في حالة الجاهزية ليتم تنفيذها حين وجود فائض غير متوقع أو وصول تمويل غير متوقع.

أخذ زمام المبادرة في تنمية الموارد يتطلب أن تقوم الهيئة الحاكمة بتكريس الوقت الكافي والتركيز على المجالات الرئيسية حيث يمكن الحصول على مكاسب كبيرة. وعادةً ما يكون لدى أعضاء الهيئة الحاكمة قدرات مختلفة وبدرجات متفاوتة في الوصول إلى الأفراد الذين يهتم أمرهم ولكن يجب أن يكونون مستعدين لتكريس وقت معقول لتنمية الموارد والدعوة.

وينبغي على الهيئات الحاكمة أن تتذكر أن "المال لا يأتي ويسلم نفسه" - بل يتطلب عملاً شاقاً من الهيئة الحاكمة والموظفين.

إبصال البضائع

على الرغم من أهمية التمويل من الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة والجهات المانحة في المراحل المبكرة من حياة الجمعية، فإن الجمعيات بحاجة إلى دعم متنوع حتى تنمو وتترسخ. وقد يكون هذا الدعم مالياً فقط ولكن يمكن أن يكون 'نوعياً' حينما كان ذلك مناسباً، أو أن يكون له طابع غير المادي.

وموارد الشركة التجارية هي أكثر من أصولها المادية والمالية كما هو مبين في ميزانيتها العمومية. وهي تشمل العوامل التي تعطيها الاستقرار التشغيلي، مثل الوصول إلى موردين موثوقين ومنافذ بيع موثوقة وحسن النوايا واستمرارية الشركة. وقبل كل شيء تشمل على مهارات موظفيها وكفاءتهم المهنية والتقنية، وحتى على أسلوبهم واندفاعهم ومعنوياتهم.

ولدى الجمعية العضو في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة مجموعة مشابهة من الأصول الملموسة ولأنها منظمة تطوعية لديها في كثير من الأحيان أصول إضافية وهي الشعور الكبير بحسن النية تجاه هذه الأصول. و يظهر هذا عادة في رغبة الأفراد في تقديم الخدمات الطوعية لها ورغبة المنظمات الأخرى في توفير المرافق (بما في ذلك أماكن العمل، أحياناً) واللوازم العينية وكذلك استخدام خدمات الجمعية الإدارية أو التقنية.

ومع ذلك، فإن تنمية الموارد ليست مجرد الحصول على مساعدات أو أموال أو أصول طوعية أخرى. وإنما:

- مسألة مشاريع خلافة ومبدعة ووضع أهداف محددة وموارد محددة بحيث يقوم كل منها بإنتاج الآخر
- التفكير بالأهداف التي ستوفر منفذاً للموارد الحالية
- تحديد السبل لتحديد موارد جديدة للمشاريع والنشاطات العاجلة

وينبغي أن تضمن الهيئة الحاكمة استغلال كل الموارد الممكنة. وفي كثير من الأحيان، رغم ذلك، فإن قدرة الجمعية على الاستفادة من الأموال والخدمات بشكل عملي تكون في كثير من الأحيان عاملاً سلبياً يحد من الاستفادة من الموارد المتوفرة.

وكجمعية تتقدم من مرحلة تطويرية إلى أخرى فعليها إيجاد أنواع جديدة من الموارد إضافة إلى إيجاد طرق جديدة للحصول عليها. وقد تضطر إلى تغيير مواقفها جذرياً وبسرعة من موقف ربما يكون تنافسياً في البداية إلى موقف أكثر تصالحياً وتعاونياً.

وبشكل مشابه، كجمعية تمر عبر هذه المراحل التطورية، فقد تضطر الهيئة الحاكمة إلى تغيير موقفها تجاه موظفيها. فلديها واجب في دعم وتمكين موظفيها من خلال قرارات مدروسة جيداً

ومع التخطيط الدقيق ستصل الهيئة الحاكمة إلى برنامج عمل يتضمن الالتزامات الكاملة والجزئية والاحتياطية التي تتطابق مع توفر الموارد المحتملة والممكنة والتي لا يمكن التنبؤ بها.

والأموال 'المخصصة' أو 'المقيدة' هي مصدر عام للمشاكل خاصة عندما لا يدفع المانح النفقات العامة. ويمكن للجمعية عندئذ أن تجد نفسها مضطرة لاستخدام تمويلها الأساسي لدعم مشروع دفع ثمنه من أموال مقيدة. وهذه المشاريع تحتاج إلى دراسة متأنية للغاية من جانب الهيئة الحاكمة. وإذا تم قبول عدد كبير جدا منها فسوف تتضرر البرامج الأساسية وقد تجد الجمعية نفسها تقوم بتنفيذ جدول أعمال مختلف عن الجدول الوارد في خططها الاستراتيجية. وفي بعض الظروف العامة يمكن تغطية النفقات العامة المتكبدة بالاستخدام الماهر للخدمات والنفقات التي يمكن تحميلها على المشروع وغالبا بموافقة ضمنية من وكالة التمويل.

وأخيرا، ينبغي أن يكون الهدف النهائي للجمعية هو أن تصبح مكتفية ذاتيا وينبغي استخدام الفكر المبدع من أجل هذا الهدف وفي مراحل تحقيقه. وفي البحث عن طرق للقيام بذلك، ينبغي أن لا تكتفي الجمعيات بمجرد التفكير في شروط الحصول على الأموال من مصادر مختلفة ولكن أيضا في المشاريع التي تستهدف تحقيق الربح. واعتمادا على القوانين المحلية المطبقة على المنظمات غير الحكومية فيمكن إنشاء مثل هذه المشاريع المحققة للأرباح على شكل منظمات تجارية مستقلة طالما أنه هناك تمثيل للهيئة الحاكمة وتوجيه جميع الأرباح (في الطريقة الأكثر كفاءة من حيث الضرائب) إلى الجمعية الأم.



قواعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة الحوكمة الرشيدة المبدأ 6

الهيئة الحاكمة منفتحة و مستجيبة و مسؤولة

أولئك الذين انتخبوهم لهذه المناصب. وهذا يعني الإبلاغ الجماعي بوصفها هيئة حاكمة عن ما تم القيام به، وعن ما لم تكن قادرة على القيام به، وعن الخطط المستقبلية. وتحتاج الهيئة الحاكمة أيضا لضمان أن تكون وثائق الحكم الأساسية متاحة للتفتيش من قبل أعضاء الجمعية وأن تترك سجلا لمناقشة القرارات التي صدرت نيابة عنهم.

لماذا هذا المبدأ هام؟

ينبغي أن تكون الهيئة الحاكمة منفتحة وشفافة في عملها بالنيابة عن الجمعية. ويمكن أن تقوم بذلك من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل بما في ذلك ضمان وضوح غاياتها ونشرها للجمهور العام ولغيرها من المنظمات العاملة في المجالات ذات الصلة. ولكن يمكن للجمعية تعزيز انفتاحها بحيث يُنظر إليها على أنها تستجيب لأسئلة وشكاوى متلقي الخدمات والجمهور، وكذلك من خلال تشجيع وتمكين متلقي خدماتها و المتفاعلين من المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات في الجمعية. وكل هذا يمكن أن يكون واضحا في سياسة الشفافية.

و المساءلة هي الكلمة التي تلقى اهتماما متزايدا في السنوات الأخيرة. فهي تستخدم في سياقات مختلفة وطرق مختلفة. إن أعضاء الهيئة الحاكمة مسؤولين عن أداء الجمعية وضمان تلبية التزاماتها المالية. وهم أيضا مسؤولون عن العمل على أخلاقي وضمن القانون وعن الالتزام بالمتطلبات القانونية الأخرى. ولا يمكن تفويض هذه المساءلة من قبل أعضاء الهيئة الحاكمة ولكن يمكن تفويض الصلاحية لتحقيق ذلك.

وببساطة، فإن الهيئة الحاكمة مسؤولة عن ثلاث مجموعات مختلفة. (يمكن قراءة المزيد عن المساءلة في إطار المبدأ 5 في الصفحة 40).

أولا، فإن الهيئة الحاكمة مسؤولة أمام هؤلاء الناس والمجتمعات الذين أنشئت الجمعية لخدمتهم. ولديهم الحق في السؤال عن كيفية سير الأمور في الجمعية، وإذا ما كانت تؤدي ما تقول أنها تفعل وما تقول أنها لا تفعل وعن حسن نوايتها لسياساتها. وإن لكون الجمعية شفافة حول ما تفعله وكيف تفعل ذلك هو أمر أساسي بالنسبة لثقة الناس في الجمعية. ويجب على الجمعية أن تكون قادرة على أن تبين بوضوح كيف تساهم في تحقيق الصالح العام للمجتمع الذي تخدمه.

وثانيا، فإن الهيئة الحاكمة أيضا مسؤولة أمام تلك الوكالات والأفراد الذين يساهمون ماليا وغير ماليا في الجمعية وعن كيفية إنفاق الجمعية لما يقدموه وعن حسن استخدام هذه الموارد تجاه تحقيق أهداف الجمعية. وهذه أسئلة هامة حيث تحتاج الهيئة الحاكمة لكي تكون جاهزة للإجابة عليها - إضافة لأمر آخر - عن طريق توفير المعلومات بانتظام حول هذه المسائل.

و ثالثا، هناك المساءلة الداخلية للهيئة الحاكمة والتي يجب على الهيئة الحاكمة الاستجابة لها. فبعد أن تم انتخاب الأعضاء لعضوية الهيئة الحاكمة للجمعية، فإن الأعضاء مسؤولين تجاه

وكيف تقومون بذلك؟

هناك خمسة أوجه للنظر فيها. وسوف ننظر في كل منها على حدة:

- الشفافية
- المساءلة
- الأنظمة الإجرائية
- اجتماعات الهيئة الحاكمة
- الانفتاح والاستجابة

الشفافية

الشفافية تعني الانفتاح حول عمل الهيئة الحاكمة مع أعضاء الجمعية والمستفيدين من خدماتها والمنظمات الأخرى وعامة الناس. وجعل غايات الجمعية وأهدافها معروفة بوضوح من خلال إصدار بيانات بخصوص ما يلي:

- رسالته وأهداف وسياسات الجمعية
- الأساليب والنشاطات والإنجازات في الجمعية بما في ذلك التقييمات والتحليلات المتعلقة بالجمعية
- النطاق الجغرافي للجمعية
- الهيكل التنظيمي للجمعية وعلى نحو خاص كيف يتم حكمها وكيف تتم إدارتها
- الدوائر التي تغطيها وانتماءاتها وصلاتها مع المنظمات الأخرى إذا وجد ذلك
- مصادر واستخدامات أموال الجمعية

وينبغي أن تجعل هذه المعلومات معروفة على نطاق واسع من خلال:

- نشر وتوزيع البيانات والتقارير المالية السنوية، إضافة إلى تقارير عن أنشطة معينة وعن نتائج المراجعات والتقييمات

- ويمكن أن يتنوع محتوى الأنظمة الإجرائية ولكن ما يلي قائمة بالمحتويات الممكنة:
- الاسم الرسمي للجمعية
- بيان الهدف من الجمعية
- العدد الأقصى والأدنى لأعضاء الهيئة الحاكمة
- سلطات وواجبات الهيئة الحاكمة وأعضائها
- إجراءات انتخاب الهيئة الحاكمة
- شروط وحدود ولايات أعضاء الهيئة الحاكمة والموظفون الفخريون
- إجراء إقالة أعضاء الهيئة الحاكمة وملء الشواغر
- ما يشكل النصاب القانوني
- أحكام المشاركة عن طريق الاتصالات السلكية واللاسلكية
- قواعد اتخاذ القرارات
- تكرار ومتطلبات الإشعار بالاجتماعات
- شروط التعويض
- إجراء تعديل للنظام الداخلي
- إجراءات حل الجمعية (على الرغم من أن هذا سيكون عمومًا في وثيقة حكم الجمعية)

اجتماعات الهيئة الحاكمة الأعمال التحضيرية

- اجتماعات الهيئة الحاكمة تتطلب:
- تحضيرات متقنة
- جدول أعمال واضح
- طريقة لتسجيل القرارات المتخذة والإجراءات التي يتم الاتفاق عليها

وينبغي إعطاء إشعار كاف قبل تاريخ انعقاد كل اجتماع. وعادة ما يتم تحديد الحد الأدنى من الوقت المطلوب في وثيقة حكم الجمعية أو في أنظمتها الإجرائية، وينبغي أن يعكس هذا سهولة الاتصال بأعضاء الهيئة الحاكمة. ويجب أن تؤخذ بالاعتبار حالة وجود مشاكل في الاتصال خاصة (على سبيل المثال في ضمان أن يتلقى الأعضاء الأوراق الخاصة باجتماعهم في الوقت المناسب) أو صعوبة في الوصول إلى مكان الاجتماع. وعادة يجب أن لا تجتمع الهيئة الحاكمة أكثر من أربع مرات في السنة. ويمكن أن يكون مفيداً في بعض الأحيان للأعضاء تحديد موعد كل اجتماع في نفس الوقت تقريباً كل عام. وينبغي أن يعكس توقيت الاجتماعات قدر الإمكان الحاجة إلى ما يلي - وهذا إضافة لأمر آخرى -:

- مراجعة تنفيذ الخطة السنوية على نحو دوري
- مراجعة الخطة السنوية القادمة والموافقة عليها
- مراجعة التقرير السنوي والموافقة عليه (بما في ذلك الحسابات المدققة)

- استخدام الوسائل الإعلامية لإعلام عامة الناس عن أعمالكم
- وضع برامج تثقيف عامة حيث يقتضي الأمر
- الحفاظ على حوار منتظم مع الحكومة والوكالات الأخرى ذات الصلة
- المشاركة في شبكات المنظمات غير الحكومية

المساءلة

- وتعني المساءلة أن تكونوا قادرين على تقديم تفسير للإجراءات و / أو تصرفات المنظمة (أو فرد). وهذا مهم بشكل خاص للجمعيات التي تعمل مع أو نيابة عن المجموعات المحرومة والتي تجمع الأموال لها على هذا الأساس. والجمعية مسؤولة أمام:
- أعضاء الجمعية
- مستخدمي الخدمات وغيرهم من المنتفعين من خدماتها
- المانحين والمنظمات التي تعاقدت مع الجمعية
- عامة الناس
- الدولة

ويمكن لأعضاء الهيئة الحاكمة تحسين المساءلة عن طريق ضمان أن تعمل الجمعية بشفافية. أنظر أيضاً القسم المتعلق بالـ "المساءلة" تحت المبدأ 5.

© مقتبسة من المواد التي أعدها المجلس الوطني للمنظمات الطوعية (NCVO) www.ncvo-vol.org.uk و www.askNCVO.org.uk

الأنظمة الإجرائية

وبشكل عام، فإن الأنظمة الإجرائية (والتي تسمى أحياناً 'النظام الداخلي' أو 'اللائحة التنظيمية') هي وسيلة مفيدة لإضفاء الطابع الرسمي على تفاصيل الطريقة التي تقوم من خلالها الهيئة الحاكمة بممارسة عملها خارج إطار وثيقة الحكم. وينبغي على هذه الوثيقة، على سبيل المثال، أن تنص على الشروط العامة لإجراءات ترشيح وانتخاب أعضاء الهيئة الحاكمة على أن تحدد الأنظمة الإجراءات المفصلة للترشيح وإجراءات التصويت. وبالمثل، في حين أن وثيقة الحكم قد تكتفي بالإشارة إلى فئات العضوية بشكل عام يمكن للأنظمة أن تحدد مؤهلات العضوية ومعدل الاشتراكات المستحقة.

وتضع الأنظمة النقاط على حروف وثيقة الحكم. كما أنها توفر المرونة اللازمة لتغيير الإجراءات (مع موافقة الأعضاء) دون الحاجة إلى تعديل وثيقة الحكم؛ ويمكن أن تستغرق هذه العملية الأخيرة وقتاً طويلاً طالما أنها ستشمل على الأرجح الحاجة إلى موافقة السلطات الوطنية.

وسيكون المدير التنفيذي عادةً عضواً في الهيئة الحاكمة بحكم منصبه وينبغي حضور كبار الموظفين الآخرين حسب اقتضاء بنود معينة من جدول الأعمال. وتسمح بعض الهيئات الحاكمة لكبار الموظفين في حضور كامل الاجتماع على أساس أن هذا سوف يمكنهم من فهم كيفية وصول الهيئة الحاكمة إلى قراراتها وهذا من شأنه أن يساعدهم عندما يقومون بتنفيذ تلك القرارات ولا سيما السياسات.

وإذا احتاجت الهيئة الحاكمة إلى الموظفين لشرح القضايا التي تجري مناقشتها فهذا قد يكون علامة على ضعف الأعمال التحضيرية أو أن الهيئة الحاكمة أصبحت تتدخل بشكل كبير في تفاصيل العمليات.

وينبغي تعيين شخص لتسجيل محضر الاجتماع. ومن الأفضل أن لا يكون هذا الشخص هو المدير التنفيذي الذي يكون لديه عادة ما يكفي للقيام به دون إضافة هذه المسؤولية أيضاً. وعندما يتم اتخاذ قرارات بشأن بنود جدول الأعمال، فإن الرئيس (كرئيس المجلس) سيكون مسؤولاً عن ضمان أن يتم التوصل إلى اتفاق بشأن صياغة أي اقتراح وأن يتم تسجيل المقترح والمؤيد والأصوات والقرار بشكل صحيح. وحتى لو كان القرار بالإجماع وكان التصويت غير مطلوب فمن الضروري أن يتم تسجيل هذا بدقة.

إجراءات ما بعد الاجتماع

وينبغي للرئيس أن يجتمع مع الأمين الفخري والمدير التنفيذي في أقرب وقت ممكن بعد اجتماع الهيئة الحاكمة للتوصل إلى اتفاق عام حول ما حدث وما إذا كانت هناك حاجة لأن يقوم الموظفين باتخاذ أي إجراء فوري نتيجة للقرارات التي اتخذتها الهيئة الحاكمة. وينبغي أن يوفر هذا أيضاً فرصة لكل منهم لتقديم وجهات نظرهم حول هذا الاجتماع.

وفي مرحلة لاحقة قد يكون من الضروري بالنسبة للرئيس و الأمين الفخري والمدير التنفيذي أن يجتمعوا مرة أخرى لمناقشة والاتفاق على مسودة المحضر. ومع ذلك، وحسب تعقيد القضايا التي نوقشت وكثافة المناقشة والقرارات التي تم التوصل إليها فقد يكون في كثير من الأحيان من الممكن القيام بذلك عن طريق الهاتف أو الرسائل أو البريد الإلكتروني.

وعند الاتفاق، يتم توزيع مسودة محضر الاجتماع على أعضاء الهيئة الحاكمة ووسوف تكون موافقتهم على المحضر هي البند الأول من جدول أعمال الاجتماع المقبل.

ومن الممارسات الجيدة أن يتم إعداد وتوزيع المحضر خلال شهر واحد بعد الاجتماع وتحديد موعد نهائي لضمان حدوث ذلك. أنظر الملحق 19 للاطلاع على قائمة تفقد محضر الاجتماع وعلى عينة نموذجية.

ويكون للرئيس - كرئيس المجلس، دور قيادي في الإعداد والإشراف على جدول أعمال وإعداد أوراق كل اجتماع. وسوف يعمل الرئيس بالتعاون مع الأمين الفخري والمدير التنفيذي والذين سيكونون مسؤولين معاً عن صياغة الأوراق وتوفير البيانات والمعلومات وترتيب اللوجستيات لكل اجتماع.

وينبغي تحضير مسودة جدول الأعمال، إضافة إلى الأوراق التفسيرية في وقت مناسب وقبل الموعد النهائي. وستكون هناك حالات حيث تكون البيانات الحديثة المالية أو غير المالية مطلوبة، وفي مثل هذه الحالات ينبغي أن تعطى الأوراق التحضيرية الوضع في تاريخ معين وتلتزم بتقديم معلومات محدثة في وقت الاجتماع.

إجراء اجتماعات الهيئة الحاكمة

هناك أربعة قواعد أساسية يمكن أن تساعد على ضمان أن تسير اجتماعات الهيئة الحاكمة بكفاءة وأن تكون مثمرة:

- ينبغي أن تعقد الاجتماعات بأقل رسمية ممكنة لتشجيع المناقشة المفتوحة والنزهة ولكن ينبغي أن يكون رئيس المجلس (عادة ما يكون الرئيس) لديه معرفة جيدة بالأنظمة الإجرائية.
- القرارات التي تصدر بالإجماع ليست دائماً ضرورية: تستطيع الهيئة الحاكمة الجيدة قبول انقسام بالأصوات ما دام أنه قد تم إعطاء الجميع الوقت للتعبير عن آرائهم. وإن محاولة كسب تأييد أعضاء الهيئة الحاكمة الذين لا يتفقون مع الأغلبية يمكن له أن يؤدي إلى ضياع في أوقات العمل الثمينة هذه.
- وينبغي أن تجرى الاجتماعات بكياسة واحترام بحيث لا يخاف أحد من المساهمة في المناقشة.
- وينبغي تجنب تشكيل فصائل أو زمر وكذلك الدخول في سياسات شخصية. يجب أن لا يشعر أي عضو بالخوف أو بالحاجة إلى الرضوخ للآخرين لمجرد أنه لديهم سلطة في المجتمع المحلي أو لأنهم أعضاء منذ مدة طويلة أو لديهم اتصالات سياسية.

وإدارة الوقت هو أمر ضروري. والسماح للمناقشة في أن تطول يؤثر على الوقت المتاح لبنود جدول الأعمال الأخرى أو قد يصبح من الصعب التوصل إلى قرار حاسم. ولذلك ينبغي بذل كل جهد ممكن للبدء بالاجتماع وإنهائه في الوقت المحدد (السماح بمجال مدته 10 - 15 دقيقة لبدء الاجتماع ونهايته) ويتم وضع حدود زمنية لكل بند من بنود جدول الأعمال.

وينبغي الحصول على حقائق وأرقام وتقديمها إلى أعضاء الهيئة الحاكمة في وقت كاف قبل الاجتماع. وينبغي أن تكون الأوراق واضحة إلى حد كبير بحيث يمكن أن تبقى مساهمة الموظفين في الاجتماع في حدها الأدنى.

الانفتاح والاستجابة

الانفتاح

وفي حين أنه قد يكون من السهل نسبياً على الهيئة الحاكمة أن تبدي انفتاحها من خلال التقرير السنوي للجمعية ومن خلال وسائل الاعلام المحلية، ولكن عندما يتعلق الأمر بأعضاء الجمعية والمستفيدين من خدماتها فغالبا ما تكون الجمعية متحفظة في الكشف عن المعلومات حول ما تقوم به الهيئة الحاكمة. ويمكن أن يعود هذا بنتائج عكسية لأنه عندما تبذل محاولات للحد من الوصول إلى ما ينبغي أن يكون معلومات متاحة بسهولة، فإن هذا الفعل بذاته قد يؤدي إلى إثارة الشكوك حول ما يمكن أن يجري في الخفية.

- وكحد أدنى يجب أن يقدم إلى كل عضو نسخة من ما يلي
- وثيقة الحكم وأية وثائق فرعية مثل الأنظمة الإجرائية
- إجراءات الاجتماعات العامة السنوية
- الهيكل التنظيمي للجمعية
- الخطة الاستراتيجية (ملخصة إذا اقتضى الأمر)
- برامج وموازنات العمل السنوية (ملخصة)
- التقرير السنوي

وينبغي لإجراءات اجتماعات الهيئة الحاكمة (واجتماعات اللجان الفرعية) أن تكون متوفرة في مكان معين (عادة مكتب مقر الجمعية الرئيسي) عند الطلب لأعضاء الجمعية والجمهور العام. إضافة إلى البيانات المالية السنوية والحسابات المدققة.

الاستجابة

إن تمكين أصحاب المصلحة (أعضاء الجمعية، ومستخدمي الخدمات وأفراد الجمهور) من تسجيل الشكاوى حول مستوى الخدمات المقدمة والمظالم حول الإجراءات أو الإجراءات المقترحة للجمعية أو الضرر المزعوم الناشئ عن تلك الإجراءات هو أحد الجوانب الهامة للمساءلة، وهذا يمكن حرفياً أصحاب المصلحة من محاسبة المنظمة إما على قراراتها أو إجراءاتها من خلال الاستعلام عن هذه الأعمال التي تقوم بها وطلب التحقيق والإجابة. ولذلك فمن المهم للجمعية أن يكون لديها سياسة موافق عليها من قبل الهيئة الحاكمة للتعامل مع الشكاوى المقدمة من أصحاب المصلحة في مكانها الصحيح ومطبقة. وينبغي أن تنص السياسة على كيفية تلقي الشكاوى والتحقيق بها والرد عليها وأن تصف ما يشكل شكوى صحيحة. ويجب أن تنص السياسة على المعايير المناسبة التي يمكن على أساسها الحكم على الجمعية ويجب ألا تسمح بثغرات في المساءلة عن طريق الحيلولة دون تسجيل الشكاوى المقدمة المتعلقة بقضايا معينة.

من أجل اجتماعات حوكمة أكثر فعالية

توفر قواعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للحوكمة السليمة مجموعة من المبادئ المفيدة للاسترشاد بها حول الطريقة التي تجرى بها اجتماعات الحكم. وفيما يلي القواعد الأساسية الـ 10 للمساعدة في تحقيق هذه المبادئ:

- 1- أن تكون مستعداً: قراءة المواد الأساسية المقدمة قبل الاجتماع.
- 2- أن تكون حاضراً: إيقاف جهاز البلاك بري الذي لديك وإيقاف الهواتف المحمولة أو وضعها على وضع الاهتزاز إذا كنت تتوقع إجراء مكالمات طوارئ.
- 3- أن تتكلم - ساهم بوجهات النظر التي لديك في هذه المناقشة. واسمح لأعضاء آخرين في الهيئة الحاكمة في معرفة ما تفكر به. وبعبارة أخرى، كن نشيطاً ولكن ليس مفرباً بالنشاط. ولا ينبغي لشخص واحد أن يسيطر على النقاش ويجب أن يشارك الجميع في مرحلة ما.
- 4- أن تكون موجزاً - سيسمح رئيس المجلس لشخص واحد بالتكلم في وقت واحد وله الحق في إنهاء المناقشة. وينبغي أن تكون النقاط المطروحة من قبل الأعضاء مقتضبة وذات صلة وليس مجرد تكرار للنقاط السابقة. يجب عدم الدخول بمحادثات جانبية.
- 5- أن تحترم التنوع في الرأي - أعضاء الهيئة الحاكمة لا يتفقون دائماً. الأعضاء لهم الحق في الاختلاف ولكن ليس أن يكونوا مضايقين لبعضهم البعض. وينبغي أن تقتصر الخلافات على القضايا وليس الشخصيات.
- 6- أن تحترم اختلاف الأدوار - المتطوعون والموظفون في اجتماعات الهيئة الحاكمة لهم أدوار مختلفة وينبغي احترام هذه الأدوار.
- 7- أن تحافظ على الثقة - أن تعامل أي معلومات يتم الاطلاع عليها خلال الاجتماع بسرية.
- 8- أن تحترم الأوقات - احترم الأطر الزمنية (البداية والنهاية والفرص)
- 9- أن تتصرف - أن تقوم بالتصرف بشأن أي مسؤولية شخصية لديك كنتيجة لذلك الاجتماع.
- 10- أن تكون متمتعاً - الحفاظ على شعور بالسعادة والمرح.

وتسمح السياسة بـ وتمكن من تفعيل الرد على الشكاوى عندما يكون ذلك مناسباً.

ومن الخصائص الهامة لآلية الشكاوى هو أنه يجب أن تكون مستقلة. وهذا أمر هام بالنسبة لفعالية الآلية ومصادقتها. ولنقة المشتكين فيها. وعلى الرغم من أنه لا يمكن أبداً للآلية الداخلية أن تكون مستقلة تماماً عن الجمعية فمن الهام بمكان أن يتم جعلها مستقلة بقدر الإمكان وأقل ما يمكن أن تكون مستقلة عن موضوع الشكاوى. و يجب أن تنطبق هذه الاستقلالية على التحقيق والتقييم وقرار الشكاوى.

والشكاوى تحصل بحكم طبيعتها بعد حدوث المخالفة المزعومة. وفي معظم الحالات تكون آليات الشكاوى تتعامل مع الأحداث التي وقعت بالفعل. وبالتالي لا يمكن في كثير من الأحيان تغيير النتيجة أو 'حل' هذه القضية. وفي هذه الحالات يمكن العمل على تحديد الرد أو التعويض ولكن قد يكون الوضع هو عدم التمكن من اتخاذ أي إجراء آخر غير الاعتراف بهذه القضية. وينبغي التأكيد على أن الشكاوى وآليات الاستجابة لها هي الملاذ الأخير؛ وإشراك أصحاب المصلحة هو أهم شيء لمنع نشوء الشكاوى.

وتشير التجربة إلى أن معظم الناس الذين يقدمون شكاوى رسمية يقومون بذلك بعد أن تكون شكاوهم الأولية غير الرسمية لم تلقى جدية أو كياسة. وهذا يجعل من المهم للغاية أن لا يقوم أعضاء الهيئة الحاكمة والموظفين بمعالجة الشكاوى باستخفاف أو بالرفض. وحقيقة أنه قد تم الاستماع لشكاوهم والاعتذار نظراً لأوجه القصور من جانب الموظفين أو لأن الخدمة كانت ذات نوعية رديئة قد يرضي معظم الناس. لأن الناس أيضاً تعترف بأن الأخطاء تحدث. وعندما يتم التعامل مع الشكاوى بصورة غير رسمية ينبغي تسجيل تفاصيل الشكاوى والإجراءات المتخذة لحلها لأن المشتكي قد يقرر تقديم شكاوى رسمية بعد ذلك.

مقتبسة من 'مقررات تمهيدية للمساءلة - إطار غاب' © نشرت من قبل ون ترست ورلد، www.oneworldtrust.org



مركز
التحليلات
السريرية

المرضى	الطبيب

- ☐ التهاب رئوي
- ☐ التهاب حاد
- ☐ التهاب مزمن

- ☐ التهاب حاد
- ☐ التهاب مزمن
- ☐ التهاب حاد
- ☐ التهاب مزمن

- ☐ التهاب حاد
- ☐ التهاب مزمن
- ☐ التهاب حاد
- ☐ التهاب مزمن

المرضى الذين يعانون من التهاب حاد أو مزمن في الرئة، يجب أن يتم فحصهم بانتظام. في حالة الإصابة بالتهاب حاد، يجب أن يتم العلاج الفوري. في حالة الإصابة بالتهاب مزمن، يجب أن يتم العلاج المستمر. يجب أن يتم فحص المرضى الذين يعانون من التهاب حاد أو مزمن في الرئة، ويجب أن يتم العلاج الفوري. في حالة الإصابة بالتهاب مزمن، يجب أن يتم العلاج المستمر. يجب أن يتم فحص المرضى الذين يعانون من التهاب حاد أو مزمن في الرئة، ويجب أن يتم العلاج الفوري. في حالة الإصابة بالتهاب مزمن، يجب أن يتم العلاج المستمر.

قواعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للحوكمة الرشيدة المبدأ 7

الهيئة الحاكمة تضمن مراجعة و تجديد نفسها

وكيف تقومون بذلك؟

هناك تسعة أوجه للنظر فيه وسوف ننظر في كل منها على حدة:

- إطار وصف الهيئة الحاكمة
- لجنة تطوير الحكم أو المتطوعين
- قائمة تفقد نظام المعلومات
- أفكار لجدول الأعمال
- جدول أعمال الموافقات
- تشكيل جدول أعمال لاجتماع الهيئة الحاكمة
- نموذج موجز عن التقييم الذاتي
- استبيان بعد التقييم
- تنوع الهيئة الحاكمة

إطار وصف الهيئة الحاكمة

إن ورقة العمل التي تتناول الصفحة 56 يمكن تكييفها من قبل الجمعيات لتقييم الشكل الراهن لهيئاتها الحاكمة والتخطيط للمستقبل. ويمكن للجنة الحوكمة - إن وجدت - أو للجنة فرعية مجموعة من أعضاء الهيئة الحاكمة أن تشكل إطاراً مناسباً للجمعية. ومن ثم تقديم النتائج التي توصلت إليها إلى الهيئة الحاكمة بكاملها.

وعند النظر في تشكيل الهيئة الحاكمة، تكون الجمعية ملزمة قانونياً باتباع وثيقة حكمها أو أنظمتها أو نظامها الداخلي، التي قد تشمل معايير محددة بشأن حجم وهيكل وتكوين الهيئة الحاكمة. أو ربما تكون الأنظمة أو النظام الداخلي بحاجة إلى تحديث لإدماج والاعتراف بالتغيرات في البيئة والمجتمع التي أدت إلى أن تكون التغيرات في هيكل الهيئة الحاكمة ضرورياً أو مرغوباً فيه.

ومن المهم أن نتذكر أن الجمعية سوف تبحث عن نقاط القوة والمهارات المختلفة لدى أعضاء الهيئة الحاكمة اعتماداً على مرحلة التطوير وغيرها من الظروف.

لماذا هذا المبدأ هام؟

ينبغي أن تكون الفترة التي يقضيها عضو الهيئة الحاكمة هي فترة تعلم يتعلم فيها الأعضاء كأفراد وتتعلم فيها المجموعة ككل. وينبغي أن يكون هدف الأعضاء هو ترك الجمعية في وضع أفضل مما كانت عليه عندما بدأت عضويتهم. وكذلك أن يكونوا قادرين على تحديد أي مهارات جديدة أو إضافية مطلوبة في الهيئة الحاكمة اعتماداً على التحديات الجديدة التي تواجه الجمعية في المستقبل.

والتناوب المنتظم لأعضاء الهيئة الحاكمة هو أمر هام وذلك حتى تنشأ فرص لانتخاب أعضاء جدد. إن تحديد حد أقصى لعدد مرات الولاية التراكمي للفرد للخدمة في الهيئة الحاكمة يعزز أيضاً مفهوم التجديد المنتظم والنشاط.

وللتأكد من أن الهيئة الحاكمة فعالة ينبغي أن تشارك أيضاً في عملية تقييم ذاتي منتظم لأدائها وكذلك لأعضاء الهيئة الحاكمة الأفراد.

وينبغي للهيئة الحاكمة أن تحرص على تنظيم عملها لجعل استخدام وقت ومهارات ومعارف أعضائها أكثر فعالية وكفاءة. ولضمان تعزيز قدراتهم من خلال أنشطة التطوير والتدريب.

والهيئة الحاكمة المتنوعة هي أكبر من مجموع أعضائها. وباتحادهم حول رسالة الجمعية - عندما يجتمع الأفراد من ذوي الخلفيات والخبرات والمهارات المختلفة معاً - فإن تنوع وجهات النظر والأفكار يساعد الهيئة الحاكمة على اتخاذ قرارات حكيمة ومتوازنة وملهمة. ولذا فمن المهم أن تسعى الجمعيات لضم مختلف الناس في الهيئة الحاكمة وتمكينهم من المساهمة بنشاط. والتأكد من أن الجماعات التي تسعى الجمعية لخدمتهم ممثلون أيضاً في الهيئة الحاكمة هو أمر هام أيضاً لضمان أن يتمشى عمل الجمعية مع احتياجات تلك الفئات.

إن حسن استخدام وقت أعضاء الهيئة الحاكمة يعني اتخاذ الحذر عند وضع جداول الأعمال وتسجيل محاضر الاجتماعات بشكل صحيح وتقديم تقارير فعالة في الوقت المناسب وإعطاء مهلة كافية مسبقاً للاجتماعات وترتيبها في الأوقات المناسبة للأعضاء ولدورة أعمال الجمعية.

إطار وصف الهيئة الحاكمة

1	2	3	4	5	6	أ	ب	ج	د	هـ	ي
الأسلوب الشخصي											
القدرة على إنشاء توافق بالآراء											
حسن الاتصال											
استراتيجي											
البصيرة											
القدرة على إحداث التواصل											
مناطق الخبرة											
إداري / مدبر											
روح المبادرة											
إدارة مالية											
محاسبة											
استثمار											
جمع التبرعات											
حكومة											
قانون											
تسويق / علاقات عامة											
الموارد البشرية											
التخطيط الاستراتيجي											
إنشاءات مادية (مهندس عمارة، مهندس)											
عقارات											
ممثل عن المنتفعين من الخدمات											
تركيز على برامج خاصة (تعليم، صحة، سياسات عامة، خدمات اجتماعية)											
تكنولوجيا											
غير ذلك											
عدد السنوات (الولايات في المجلس)											

1	2	3	4	5	6	أ	ب	ج	د	هـ	ي
العمر											
تحت الـ 18											
19 - 34											
35 - 50											
51 - 65											
أكبر من 65											
الجنس											
ذكور											
إناث											
العرق / الأصل الإثني											
أميركي أفريقي / أسود											
آسيوي / من جزر المحيط الهادئ											
قوقازي											
من أصل إسباني / لاتيني											
الأمريكيين الأصليين / الهنود											
غير ذلك											
الموارد											
أموال للإعطاء											
وصول للمال											
وصول لموارد أخرى (مؤسسات، دعم تجاري)											
توفر للمشاركة الفعالة (زيارات التماس، كتابة منح)											
اتصالات مع المجتمع											
منظمات دينية											
تجارية											
تعليم											
إعلام											
سياسية											
أعمال خيرية											
شركات تجارية صغيرة											
خدمات اجتماعية											
غير ذلك											
الصفات											
المهارات القيادية / التشجيع											
الاستعداد للعمل / التوافر											
الاتصال الشخصي مع رسالة الجمعية											

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

لجنة تطوير الحوكمة أو المتطوعين

ويمكن للجمعيات أن تنظر في تأسيس لجنة لتطوير الحوكمة أو المتطوعين لتكون مسؤولة عن تحسين نوعية عمل الهيئة الحاكمة من خلال مراجعات دورية للكيفية التي تعمل بها الهيئة الحاكمة وأن تقدم توصيات لتحسينها. وتدرج واجبات اللجنة حول خمسة مجالات رئيسية هي:

1- المساعدة في إنشاء أدوار ومسؤوليات الهيئة الحاكمة:

- توجيه الهيئة الحاكمة عن طريق المراجعة والتحديث المنتظمين لوصف أدوار الهيئة الحاكمة ومناطق مسؤولياتها وما هو المتوقع من أعضاء الهيئة الحاكمة على المستوى الفردي.
- مساعدة الهيئة الحاكمة في تحديث وتوضيح المجالات الرئيسية التي ستركز عليها الهيئة الحاكمة وذلك على نحو دوري، والمساعدة في تحديد شكل جدول أعمال الهيئة الحاكمة للسنة أو السنتين المقبلتين على أساس الخطة الاستراتيجية.

2- إيلاء الاهتمام لتركيب الهيئة الحاكمة:

- التوجيه في تقييم الاحتياجات الحالية والمتوقعة المتعلقة بتركيب الهيئة الحاكمة وتحديد المعرفة والصفات والمهارات والقدرات والنفوذ والقدرة للوصول إلى الموارد التي تحتاج الهيئة الحاكمة للنظر فيها من أجل إنجاز عملها في المستقبل.
- تطوير وصف للهيئة الحاكمة حيث يجب أن تحققه مع مرور الوقت
- تحديد مرشحين محتملين للهيئة الحاكمة ومعرفة مدى اهتمامهم وتوفيرهم للخدمة في الهيئة الحاكمة.
- تشجيع الأفراد على تقديم أنفسهم للترشيح للهيئة الحاكمة (حسب قواعد وإجراءات ترشيح المرشحين للانتخاب)
- وبالتعاون مع رئيس الجمعية، يجب الاتصال مع كل عضو من الهيئة الحاكمة من المؤهلين لإعادة الانتخاب لتقييم اهتمامه بالاستمرار كعضو في الهيئة الحاكمة والعمل مع كل الأعضاء لتحديد المساهمة التي يستطيع العضو تقديمها للجمعية.

3- التشجيع على تطوير الهيئة الحاكمة:

- توفير المعلومات اللازمة للمرشحين قبل انتخابات الهيئة الحاكمة.
- التصميم والإشراف على عملية توجيه الهيئة الحاكمة والتشارك بالمعلومات اللازمة خلال المراحل الأولى في خدمة الهيئة الحاكمة
- تصميم وتنفيذ برنامج مستمر للإعلام وتثقيف وبناء فريق الهيئة الحاكمة.

4- تقييم فعالية الهيئة الحاكمة:

- الشروع في تقييم دوري لأداء الهيئة الحاكمة وعند الاقتضاء اقتراح تغييرات في بنية وعمليات الهيئة الحاكمة.
- توفير مستشار دائم لرئيس الجمعية وغيره من أعضاء الهيئة الحاكمة بخصوص الخطوات التي يمكن اتخاذها لتعزيز فعالية الهيئة الحاكمة.
- إجراء مراجعة منتظمة لممارسات الهيئة الحاكمة حول مشاركة الأعضاء وتضارب المصالح والسرية وما إلى ذلك، واقتراح التحسينات التي قد تكون مطلوبة.
- مراجعة وتحديث سياسات وممارسات الهيئة الحاكمة على نحو دوري

5-

- التحضير لقيادة وتعاقب قيادة الهيئة الحاكمة في المستقبل
- أخذ زمام القيادة في التخطيط لتعاقب القيادة واتخاذ الخطوات اللازمة للتحضير لقيادة الهيئة الحاكمة في المستقبل
- ترشيح أعضاء الهيئة الحاكمة للانتخاب ككبار المتطوعين في الهيئة الحاكمة (وهذا يخضع لقواعد وإجراءات الجمعية المتعلقة بتسمية مرشحين للانتخابات).

قائمة تفقد نظام المعلومات

كل جمعية لديها احتياجات متشابهة من المعلومات، وتوفر قائمة التفقد التالية هي نقطة انطلاق لتخطيط نظام معلومات فعال.

على الأقل بأربعين قبل كل اجتماع للهيئة الحاكمة (أو في وقت سابق، اعتماداً على قواعد أو أنظمة الجمعية):

- جدول الأعمال
- معلومات حول القضايا المطروحة للمناقشة ومعلومات عرضية والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
- معلومات مالية

على الأقل قبل أسبوعين من اجتماع الهيئة الحاكمة الذي سيتم خلاله مناقشت نظام المعلومات (أو في وقت سابق، اعتماداً على قواعد أو أنظمة الجمعية):

- الموازنة السنوية
- تقرير التدقيق
- الخطة الاستراتيجية

وبعد كل اجتماع للهيئة الحاكمة:

- محضر الاجتماع
- إشعار الاجتماع التالي

وشهرياً:

- التقرير المالي
- مقالات هامة منشورة عن الجمعية

وفصلياً:

- التقرير المالي

وعلى نحو منتظم، حسب الاقتضاء:

- مذكرة للمدير التنفيذي فيها موجز لأنشطة وإنجازات واحتياجات الهيئة الحاكمة
- تقرير من الرئيس عن النشاطات التي تم الشروع بها بالنيابة عن الهيئة الحاكمة
- مواد محدثة من أجل تحديث كتيب أعضاء الهيئة الحاكمة
- نسخاً من المنشورات والكتيبات والمواد الترويجية قبل نشرها
- خلاصة عن آخر التطورات التي تؤثر على أعضاء الهيئة الحاكمة
- التقرير السنوي

كيف تكون المعلومات الجيدة؟

- **موجزة:** مكتوبة أو معروضة بشكل واضح وسهلة الفهم والإيجاز قدر الإمكان.
- **مفيدة:** يتم تقديمها وفق العوامل هامة مثل الأهداف التي حددتها الهيئة الحاكمة أو مؤشرات الأداء السابقة أو غيرها من البيانات للمقارنة.
- **صادرة في الوقت المناسب:** وثيقة الصلة بجدول الأعمال الحالي وحديثة.
- **ذات صلة:** تساعد الهيئة الحاكمة على اتخاذ القرارات وإجراء عمليات المتابعة ووضع السياسات أو مناقشة القضايا. وتحتوي على أكثر المؤشرات المحتملة وضوحاً لحالة أو شرط. وهي أفضل المعلومات التي يمكن الحصول عليها.
- **ضمن السياق:** تنص بوضوح أو تبين لماذا يحتاج الأمناء إلى معرفة هذه المعلومات. وترتبط بشكل صريح بعمليات اتخاذ القرار أو المتابعة أو وضع السياسات التي يقوم بها الأمناء.
- **معروضة جيداً:** مقدمة بالطريقة الأوضح سواء في شكل مكتوب أو مرسوم أو من خلال بيانات رقمية أصلية أو عن طريق وسائل أخرى.

© مقتبسة من المواد التي أعدها المجلس الوطني للمنظمات الطوعية (NCVO) www.ncvo-vol.org.uk أو www.askNCVO.org.uk

أفكار لجدول الأعمال

هناك أنواع جديدة لجدول الأعمال تركز على القضايا الهامة والحد الأدنى من إضاعة الوقت، ولديها القدرة على تحويل اجتماعات الهيئة الحاكمة إلى أحداث ذات أهمية. ولوضع جدول الأعمال المناسب، حاول القيام بما يلي:

جداول الأعمال الاستراتيجية

وينبغي إشراك جميع الهيئات الحاكمة في عملية منتظمة للتخطيط الاستراتيجي تجري بالتعاون مع المدير التنفيذي. وتبرز هذه العملية الأولويات الاستراتيجية للجمعية ومن ثم يمكن استخدامها لهيكلة اجتماعات الهيئة الحاكمة. فعلى سبيل المثال، إذا كان تحسين عائدات جمع التبرعات هو أولوية من الأولويات التنظيمية فسوف يقوم أعضاء الهيئة الحاكمة بتكريس جدول الأعمال لمراجعة سياسة جمع الأموال ومشاركتهم في مخططات جمع التبرعات والنظم القائمة لمتابعة ممارسات جمع التبرعات، وينبغي لكل اجتماع للهيئة الحاكمة أن يشمل التخطيط حول القضية الاستراتيجية المركزية.

وفي الجمعيات التي لا تجري عملية تخطيط استراتيجي رسمية يجب على الهيئة الحاكمة أن تعمل بشكل وثيق مع المدير التنفيذي لتطوير مجموعة من الأولويات لتكون بمثابة جدول أعمال استراتيجي للاجتماعات.

ما هي البنود التي ينبغي إدراجها في جدول أعمال الموافقة؟

- روتينية ونموذجية وغير مثيرة للجدل وواضحة التفسير هي الصفات التي تصف بنود جدول الأعمال الموافقة جيداً. وإليك بعض الأمثلة:
- تغييرات طفيفة لإجراء ما (يمكن إضافة البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال مقبولة للإعلان عن تغيير في الجدول الزمني للاجتماعات)
- مراجعات روتينية لسياسة ما (تغيير أساسي للتواريخ)
- تحديث وثائق (تغيير عنوان المكتب الرئيسي)
- عقود نموذجية تستخدم بشكل منتظم (تأكيد استخدام عقد داخلي تقليدي مع مورد جديد)
- تأكيد للإجراءات التقليدية يلزم اتخاذها في الأنظمة الداخلية والتعليمات (بعد انتخاب أعضاء المكتب الجدد، سلطة التوقيع على حساب مصرفي أو قبول الهبات)
- محاضر اجتماعات اللجان واجتماعات الهيئة الحاكمة السابقة

وكيف يمكننا أن نجعل جدول أعمال الموافقة جدولاً فعالاً؟

يتم توزيع البنود التي ستدرج في جدول أعمال الموافقة على أعضاء الهيئة الحاكمة قبل الاجتماع بوقت كافٍ. ويسمح ذلك بفحص البنود الروتينية التي ستدرج في جدول أعمال الموافقة بشكل دقيق دون استهلاك دقائق الاجتماع الثمينة. وإذا كان لدى عضو الهيئة الحاكمة سؤال، فسيستطيع الاتصال بزميل معلن اسمه لتوضيح الأمر. وإذا لم يكن ذلك مفيداً بما فيه الكفاية، فيمكن خلال الجلسة وقبل التصويت لأي عضو مجلس الإدارة أن يطلب إزالة البند من جدول أعمال الموافقة ومناقشته على حده. وللحفاظ على أن تكون العملية سليمة وفعالة يكون هذا هو التعليق الوحيد المسموح به بخصوص محتويات جدول أعمال الموافقة. ولكي تبقى العملية سليمة وفعالة، يمكن دعوة أعضاء الهيئة الحاكمة للاتصال برئيس مجلس الهيئة الحاكمة قبل الاجتماع لطلب إزالة البند من جدول أعمال الموافقة وإضافته إلى جدول الأعمال العادي.

وما هي الاحتياطات التي تحتاج إلى انتباه؟

على الرغم من أن استخدام جداول أعمال الموافقة أصبح أكثر شيوعاً، لا يزال هناك الكثير من الناس الذين ليسوا على دراية بإجراءات مثل هذه الجلسة؛ فينبغي شرح إجراءاتها شرحاً جيداً لجميع أعضاء الهيئة الحاكمة لضمان أن يدرك الجميع منطقها وخطواتها المتبعة. ولتحقيق هدف التوصل إلى جدول أعمال الموافقة - وهذا لتوفير الوقت الثمين لمناقشة القضايا الهامة - من المهم التأكيد من أن يحصل أعضاء الهيئة الحاكمة على معلومات مساعدة قبل التصويت بوقت جيد وأن يطلعوا على التفاصيل.

وعند وضع جدول الأعمال معاً، يحتاج كل من رئيس مجلس الهيئة الحاكمة والمدير التنفيذي إلى إيلاء اهتمام خاص ليشمل فقط البنود التي هي مناسبة لمعالجة آلية، ويحتاج أعضاء الهيئة

البنود ذات العلاقة

ولإعطاء أعضاء الهيئة الحاكمة فكرة واضحة عما هو متوقع منهم في الاجتماعات، ينبغي تحديد بنود جدول الأعمال وفقاً لما تحتاج الهيئة الحاكمة القيام به وفق البنود. وفي هذا النظام، تقع البنود في أحد الفئات التالية: التحكم والتأثير والقبول.

التحكم: وهي بنود ينبغي على الهيئة الحاكمة اتخاذ قرار أو إجراء بخصوصها.

التأثير: وهي بنود تستطيع الهيئة الحاكمة التأثير عليها، على سبيل المثال من خلال تقديم المشورة أو وضع سياسة.

القبول: وهي البنود الروتينية التي لا تحتاج إلى قرار أو إجراء من الهيئة الحاكمة أو وضع لسياسة جديدة.

البنود التي تأتي تحت فئة القبول غالباً ما تأخذ وقت غير متناسب من وقت في الاجتماعات. وينبغي أن تمثل هذه البنود علامة حمراء لأنها تعني أن الهيئة الحاكمة قد لا تقوم بالمشاركة بشكل كبير في القضايا الاستراتيجية أو توفير التوجيه الذي تحتاج إليه الجمعية.

جداول أعمال الموافقة

ويشكو الكثير من المشاركين (وهم على حق) من مقدار الوقت الذي تستغرقه الجلسة للتعامل مع البنود الروتينية والاعتيادية والمتكررة بدلاً من تلك التي تحتاج إلى مداولات جدية. وهناك طريقة واحدة لتسريع عملية صنع القرار وهي إدخال 'جدول أعمال الموافقة'.

© مقتبسة من المواد التي أعدها المجلس الوطني للمنظمات الطوعية (NCVO) www.ncvo-vol.org.uk أو www.askNCVO.org.uk

وما هو جدول أعمال الموافقة؟

يتكون جدول أعمال الموافقة من جدول أعمال الجلسة التي تمكن الهيئة الحاكمة من جمع البنود والقرارات الروتينية تحت مظلة واحدة. وكما يوحي الاسم، هناك اتفاق عام على هذا الإجراء. فالقضايا في مجموعة الموافقة لا تحتاج إلى أي مناقشة قبل التصويت. وما لم يطلب عضو الهيئة الحاكمة إزالة بند في وقت مبكر، سيجري التصويت على المجموعة بأكملها دفعة واحدة دون أي توضيحات إضافية أو تعليقات. ولأنه لا يتم السماح بأي أسئلة أو تعليقات على المحتوى، فإن هذا الإجراء يوفر الوقت.

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية، لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org) © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

الحاكمة إلى توخي الحذر بحيث لا يتم إدراج القضايا التي تحتاج للنقاش بالخطأ دون مداولات مناسبة.

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية، لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org) © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

تطوير جدول أعمال اجتماع الهيئة الحاكمة

لتحسين انتاجية الاجتماع ينبغي القيام بما يلي:

- 1- تحديد هدف أو أكثر من الأهداف الهامة لكل اجتماع
- 2- ربط بنود جدول الأعمال الخاصة بالغايات الأوسع للجمعية
- 3- ما هما السؤالين أو الثلاثة التي لا بد من التعامل معها حال وضع البند على جدول الأعمال؟ ما المعلومات التي تحتاجها الهيئة الحاكمة للإجابة على هذه الأسئلة؟
- 4- هل تقوم الهيئة الحاكمة بمناقشة القرار أو بإعطاء مشورة بخصوصه أو بصنعه؟ ينبغي وضع علامة على كل بند كما يجب.
- 5- ترتيب جدول الأعمال بشكل يسمح بتناول القضايا الهامة في الاجتماع.
- 6- وضع جدول أعمال الموافقة بحيث يتضمن الإجراءات الروتينية التي تحتاج لموافقة الهيئة الحاكمة أو المدرجة لإحاطة الهيئة الحاكمة بالمعلومات. ويتم جمع جميع بنود جدول أعمال الموافقة معاً وهي تتطلب اقتراحاً واحداً للموافقة عليها. (يمكن لعضو الهيئة الحاكمة أن يطلب إزالة بند من جدول أعمال الموافقة وإضافته إلى جدول الأعمال العادي)
- 7- وضع حدود زمنية لكل بند من بنود جدول الأعمال
- 8- ينبغي على اللجان الإبلاغ فقط عند الحاجة للتوجيه أو لإجراء من قبل الهيئة الحاكمة أو عند استكمالهم لمهمة ما. ولا حاجة لعرض التقارير المكتوبة التي هي بمثابة تحديث بشكل شفهي. وينبغي توزيعها كجزء من جدول أعمال الموافقة مقدماً قبل الاجتماع.

وللمساعدة في إجراء الاجتماع بشكل ميسر ينبغي:

- توزيع جداول الأعمال مع الوثائق الداعمة قبل الاجتماع بأسبوع على الأقل.
- الإصرار على حضور الأعضاء إلى الاجتماع وهم مهينون
- بدء وإنهاء الاجتماعات في الأوقات المحددة

النموذج القصير للتقييم الذاتي

المسؤولية	الهيئة الحاكمة التي أتبعها تدعم هذه المسؤولية من خلال:	تستطيع الهيئة الحاكمة التي أتبعها إجراء التحسين في هذا المجال من خلال:
1- تحديد رسالة ورؤية الجمعية.		
2- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.		
3- صياغة السياسات اللازمة.		
4- الموافقة على برامج وخدمات الجمعية و متابعتها.		
5- ضمان وجود موارد مالية مناسبة.		
6- توفير رقابة مالية فعالة وضمان وجود إدارة مخاطر فعالة.		
7- اختيار ودعم المدير التنفيذي ومراجعة أداؤه.		
8- تفهم واحترام العلاقة بين الهيئة الحاكمة والموظفين.		
9- التصرف كصاحب عمل مسؤول.		
10- تحسين الصورة العامة للجمعية.		
11- اختيار أعضاء جدد للهيئة الحاكمة بعناية.		
12- أداء أعمال الهيئة الحاكمة بفعالية.		

© مقتبسة من المواد التي أعدها المجلس الوطني للمنظمات الطوعية (NCVO) www.ncvo-vol.org.uk أو www.askNCVO.org.uk انظر الملحق 20 للاطلاع على استبيان التقييم الذاتي الذي يستعمله الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في إقليم نصف الكرة الغربي

استبيان ما بعد التقييم

الأسئلة	التعليقات
1- كيف ساعدكم التقييم الذاتي في ما يلي: • في تحديد القوى الهامة للهيئة الحاكمة؟ • في تحديد مجالات عمليات الهيئة الحاكمة التي نحتاج لتحسين؟ • في توضيح تفهمكم للمسؤوليات الأساسية للهيئة الحاكمة؟	
2- مالذي توقعته من التقييم الذاتي؟	
3- هل لاقى العملية توقعاتكم؟	
4- مالذي نحتاج إليه شخصيا لتحسين فعالية الهيئة الحاكمة الآن؟	

© مقتبسة من المواد التي أعدها المجلس الوطني للمنظمات الطوعية (NCVO) www.ncvo-vol.org.uk أو www.askNCVO.org.uk

التنوع في الهيئة الحاكمة

من خلال تفهم قوة التنوع واستخدامها بشكل مناسب تحوز الهيئة الحاكمة على أدوات أساسية لإنشاء جمعية مستجيبة ومنفتحة.

تعريف التنوع في الهيئة الحاكمة

لدى أعضاء الهيئة الحاكمة وظيفة متطلبية على أكثر مما هو متوقع ولأعمال متنوعة ليقوموا بها. ونادراً ما يمكن لواحد من أعضاء الهيئة الحاكمة تلبية معظم الوظائف الضرورية. وإذا كان الأمر كذلك، فالقليل فقط من الهيئات الحاكمة تحتاج إلى أكثر من اثنين أو ثلاثة أعضاء. وبالتركيز على التنوع في الهيئة الحاكمة من حيث الكفاءة والمهارات والمنظور، يمكننا إنشاء بنية تطابق احتياجات المنظمة من مرشحين مقبولين. من خلفيات وخبرات متنوعة (مهنية وشخصية وكذلك ثقافية وإثنية) إضافة إلى ميزات الهيئة الحاكمة.

ويمكن أن تشمل الخصائص المهمة الأخرى مهارات القيادة والمشاركة المجتمعية والاحترام من قبل الأوساط العامة والاتصالات السياسية والقدرات على جمع التبرعات والقيم المشتركة والالتزام. ويمكن أن تكون المعرفة بحركة الجمعية والمجتمع أمراً هاماً. وفي بعض الأحيان يمكن لوجود عدد قليل من المانحين والخبراء بالأمور المهنية والزبائن والمنفذين في الهيئة الحاكمة أن يكون له فوائد للجمعية. وتركز جميع هذه الأمثلة على تعظيم القيمة الخاصة لكل عضو من أعضاء الهيئة الحاكمة في القيادة.

لماذا التنوع في الهيئة الحاكمة مفيد؟

الهيئة الحاكمة المتجانسة قد لا تكون دائماً على استعداد للتعامل بفعالية مع المشاكل لأن رؤيتها الطبيعية تكون ضيقة. والتنوع في الهيئة الحاكمة يجلب ألوان مختلفة من الآراء والتوجهات والمواقف والحلول. فهي تتطلب الانفتاح والفضول والقبول والاستجابة والتي يمكن لها في نهاية المطاف أن تسهل التفاهم والرغبة في العمل معاً. ومن الواضح أن هذا ليس أسهل طريق لكي تقوم المجموعة باتخاذ القرارات ولكن يمكن لاختلاف وتعاضد الخلفيات والثقافات والمعتقدات والعادات والأعراف أن تستلزم اتباع النهج الراغب بالإجماع لإدارة الخلافات.

وينبغي أن تعكس الهيئة الحاكمة احتياجات كامل المجموعة السكانية التي تخدمها الجمعية. وهذه هي الطريقة لخلق المساءلة وتأسيس وجود صلة مع الجمهور. وقد لا تقوم الهيئة الحاكمة المتجانسة ببذل الجهود اللازمة لخلق شعور القيادة هذا في المجتمع.

كيفية تجنب السياسة الرمزية

البدء يكون بالالتزام الراسخ بالتنوع. الإعلان عنه ووضع ذلك بشكل خطي. إن خلق شعور بالتملك هو أمر صعب إذا استند تعيين أعضاء جدد في الهيئة الحاكمة على تمثيلات صافية لمجموعة محددة من المجموعة السكانية التي تخدمها الجمعية. ولا يريد أي عضو من أعضاء الهيئة الحاكمة ملء فراغ محسوب. ولا ينبغي أن يطلب من أي شخص أو بالأحرى لا أحد قادر على تمثيل مجموعة فرعية كاملة من السكان. وتكون مساهمة أعضاء الهيئة الحاكمة وفقاً لمهاراتهم ومعرفتهم. وبالتركيز على أن تكون الهيئة الحاكمة هيئة متنوعة، وليست تمثيلاً فردياً.

ولتفادي الظهور بمظهر من يخلق مناصب رمزية، فمن الضروري التعامل مع كل عضو من أعضاء الهيئة الحاكمة على حد سواء. وكذلك توقع المثل من الجميع. بحيث أن كل عضو من أعضاء الهيئة الحاكمة، جديداً كان أم قديماً لديه نفس المسؤوليات الأساسية. وينبغي إشراك كل عضو جديد على الفور وتعيين المهام بشكل مستقل عن الخلفية الثقافية أو العرقية وتعيين عدة أعضاء في نفس الوقت من نفس المجموعة.

عملية التعيين

من الصعب وضع استراتيجية تعيين فعالة دون البدء بإجراء تقييم للبنية الحالية للهيئة الحاكمة. إن إنشاء ملف وصفي للهيئة الحاكمة الحالية يساعد في تحديد الحلقات المفقودة. وللجنة الحكم دوراً رئيسياً هنا. فينبغي أن يكون لديها تدفق مستمر من المرشحين على اختلاف مراحل التنمية بحيث أنه لدى وجود شواغر تحتاج للملء أو عندما يحين الوقت لتوسيع حجم الهيئة الحاكمة ستكون العملية جاهزة لأداء وظيفتها. والتنوع بين أعضاء الهيئة الحاكمة، بطبيعة الحال، هو عنصر أساسي لزيادة التباين في الهيئة الحاكمة.

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروف سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

الملحقات



الملحق 1

كيف تجري لقاء توجيهي ناجح

- إجراء الاجتماع في تاريخ ووقت مناسبان لجميع المشاركين. وينبغي تحديد تاريخ الاجتماع في وقت مبكر.
- توفير معلومات مفيدة وسهلة الفهم. والاجتماع ليس هو الوقت المناسب لمعالجة موضوعات معقدة مثل تحليل وتفسير تمويل الجمعية.
- إرسال جدول أعمال الاجتماع بوقت مبكر.
- إتاحة الوقت للأعضاء الجدد للتعرف على زملائهم الجدد. وإتاحة الوقت الكافي للتعريف الرسمي بأعضاء الهيئة الحاكمة الحاليين والمدير التنفيذي والموظفين في الاجتماع.
- وقد يكون من المفيد دعوة واحد أو أكثر من أعضاء المجلس المعروفين الذين خدموا في المجلس في الماضي للتحدث عن خبرتهم الماضية في الجمعية وعن تاريخها ونموها. ويمكن أن تطلب منهم الإجابة على السؤال التالي (تأكد من إعلامهم بالسؤال الموجه لهم مسبقاً حتى يتمكنوا من الإعداد): ما هي المعلومات التي كنت تود أن تعرفها قبل انضمامك الى مجلس المديرين والتي من شأنها أن تجعل عملك أكثر فاعلية؟
- وإذا كنتم تشعرون بأن الفرصة مناسبة، يمكن إجراء حفل رسمي لاداء اليمين حيث يستطيع خلاله أعضاء المجلس الجدد الإعلان عن التزامهم بالجمعية والاعتراف الرسمي بمسؤولياتهم كأعضاء في مجلس المديرين.

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

الملحق 2

جدول توجيه الهيئة الحاكمة

حول المنظمة

المعلومات	القضايا	خيارات العرض
البرنامج	يقدم لأعضاء الهيئة الحاكمة الجدد لمحة عن أعمال الجمعية - ما تقوم به ومن هم الذين تخدمهم وما هو الفرق الذي تصنعه - وهذا لوصولهم مع الجمعية عاطفيا وفكريا وتشجيعهم.	• جولة في مرافق الجمعية • مراقبة / المشاركة بأنشطة البرامج • عرض من قبل أحد من متلقي الخدمات أو عضو أو مشارك في البرامج • عروض فيديو وشرائح وأفلام • عروض شفوية • مواد مكتوبة
التمويل	مساعدة أعضاء الهيئة الحاكمة الجدد على الاطلاع على مصادر الأموال الواردة وكيف يتم صرفها وحالة الصحة المالية للجمعية. (وسوف تكون هذه المعلومات مفيدة أيضا للأعضاء العائدين إلى عضوية الهيئة الحاكمة).	• عرض من قبل المدير التنفيذي أو المدير المالي أو أمين الصندوق الفخري • أوراق أساسية (أحدث الحسابات المدققة، الموازنة) وعرضها بالرسوم إن أمكن
التاريخ	توفير قدر كاف من المعرفة عن الماضي بحيث يبدو الحاضر منطقي. وأيضاً، مساعدتهم على رؤية مشاركتهم كجزء من قصة الجمعية المستمرة.	• عرض مرئي مدعوم بتأملات شخصية من أعضاء في الهيئة الحاكمة الحاليين أو سابقين • تاريخ مختصر مكتوب
الاتجاه الاستراتيجي	توضيح الرسالة والرؤيا والقيم والغايات التي توجه أعمال الجمعية.	• عرض / مناقشة يقودها المدير التنفيذي أو رئيس الجمعية • نسخة عن الخطة الاستراتيجية (أو غيرها من الوثائق وخصوصاً بيان رسالة الجمعية إذا لم توجد الخطة)
الهيكل التنظيمي	يساعد أعضاء الهيئة الحاكمة الجدد على تفهم من هم المسؤولون عن الأمور المختلفة وما هي خطوط المساءلة.	• نسخة عن الدستور والنظام الداخلي أو الأنظمة • الهيكل الوظيفي • تعريف بالموظفين الرئيسيين

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org).
 BoardSource © 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

الملحق 3

الوصف الوظيفي لعضو الهيئة الحاكمة

المسؤوليات المشتركة

لدى أعضاء الهيئة الحاكمة و المتطوعون الفخريون المسؤوليات المشتركة التالية:

- ضمان التزام الجمعية بوثيقة الحكم وأي وتشريعات أو أنظمة وطنية ذات صلة.
- ضمان أن تتبع الجمعية أهدافها كما هو محدد في وثيقة الحكم
- ضمان أن تطبق الجمعية مواردها في اتباع أهدافها حصراً، وبكلمات أخرى، يجب أن لا تنفق الجمعية أموالاً على أي أنشطة غير متضمنة في أهدافها بغض النظر عن مقدار أهمية تلك الأنشطة.
- المساهمة في دور الهيئة الحاكمة بفعالية في إعطاء توجيه استراتيجي للجمعية وتحديد سياساتها الكاملة وتحديد الغايات والأهداف وتقييم الأداء مقابل الأهداف المتفق عليها.
- حماية اسم وقيم الجمعية.
- ضمان فعالية وكفاءة إدارة الجمعية.
- ضمان استقرار الجمعية المالي.
- حماية وإدارة ممتلكات الجمعية وضمان استثمار أموالها على نحو صحيح.
- وإذا حصل توظيف موظفين، تعيين المدير التنفيذي ومتابعة أدائه.
- وإضافة إلى المهام الرسمية المذكورة أعلاه ينبغي على كل عضو في الهيئة الحاكمة استخدام مهاراته أو معارفه أو خبراته لمساعدة الهيئة الحاكمة في الوصول إلى قرارات. وقد يشمل هذا تدقيق أوراق الهيئة الحاكمة وقيادة المناقشات والتركيز على القضايا الرئيسية وغيرها من القضايا التي لدى أعضاء الهيئة الحاكمة خبرة خاصة بها.

السمات المطلوبة في أعضاء الهيئة الحاكمة

والمطوعين الفخريين:

- التزام تجاه الجمعية.
- الاستعداد لتكريس الوقت والجهد الضروريين.
- رؤية استراتيجية.
- بصيرة جيدة ومستقلة.
- المقدرة على التفكير بشكل خلاق.
- الاستعداد لقول ما يفكر فيه.
- تفهم وقبول للمهام والمسؤوليات والالتزامات القانونية لكونه عضو في الهيئة الحاكمة.
- المقدرة على العمل بفعالية كأحد أعضاء الفريق.
- الالتزام بالمبادئ التالية: الإيثار والنزاهة والموضوعية والمساءلة والانفتاح والصدق والقيادة.

المتطوعون الفخريون

الوصف الوظيفي للرئيس*

المسؤوليات العامة والصفات المطلوبة: كما ذكر سابقاً.

مهام الرئيس الخاصة:

- تخطيط الدورة السنوية لاجتماعات الهيئة الحاكمة.
- وضع بنود جداول أعمال اجتماعات الهيئة الحاكمة.
- رئاسة و تيسير اجتماعات الهيئة الحاكمة.
- توجيه عملية وضع السياسات التي تقوم بها الهيئة الحاكمة.
- ضمان تنفيذ القرارات المتخذة في الاجتماعات.
- تمثيل الجمعية في المناسبات والاجتماعات وأن يكون بمثابة الشخص المتحدث حسب ما يقتضيه الوضع.
- يقوم نائب الرئيس بمهام الرئيس عندما لا يكون الرئيس متواجداً ويؤدي المهام حسب ما يطلبه الرئيس.

* وفي معظم الجمعيات يقوم الرئيس أيضاً بترأس اجتماعات الهيئة الحاكمة ولكن في حالات قليلة يجوز انتخاب شخص آخر ليكون رئيس الاجتماعات. وفي هذه الحالة، ينبغي أن يستوفي الشخص الشروط العامة والخاصة المنصوص عليها أعلاه.

- وحيثما يوجد موظفين:
- التواصل مع المدير التنفيذي للحفاظ على لمحة عن قضايا الجمعية وتقديم الدعم حسب الاقتضاء.
- قيادة عملية تقييم أداء المسؤول التنفيذي الأول.
- حضور جلسات لجان التعيين والتأديب.
- التواصل مع المدير التنفيذي في تطوير الهيئة الحاكمة.
- تحقيق الحياد والموضوعية في صنع القرارات.
- تيسير التغيير ومعالجة الخلافات ضمن الهيئة الحاكمة وضمن الجمعية والتواصل مع المدير التنفيذي (إذا تم توظيف موظفين) لتحقيق ذلك.
- إجراء محاضر الاجتماعات وتوزيع مسودة المحاضر على جميع أعضاء الهيئة الحاكمة.
- ضمان توقيع المحاضر من قبل الرئيس حال الموافقة عليها.
- التأكد من قيام أعضاء الهيئة الحاكمة والموظفين بالإجراءات المتفق عليها في محضر الاجتماع السابق.
- توزيع جدول أعمال ومحاضر الاجتماع العام السنوي والاجتماعات العامة الاستثنائية.
- وفي الجمعيات المنظمة كشركات، العمل بمثابة سكرتير الشركة حيث لا يتم تفويض هذا الدور إلى أي من الموظفين.
- حضور اجتماع لجان التقييم والتعيين والتأديب حسب الاقتضاء.

المواصفات الشخصية

- مقدرات تنظيمية.
- معرفة أو خبرة بأعمال اللجان.
- خبرة في أخذ محاضر الاجتماعات إذا لم يتم تفويض هذه المهمة إلى الموظفين.

الوصف الوظيفي لأمين الصندوق

المسؤوليات العامة والصفات المطلوبة: كما ذكر سابقا.

مهام أمين الصندوق الخاصة

- دور أمين الصندوق هو الحفاظ على لمحة عامة عن شؤون الجمعية، وضمان سلامتها المالية وضمان الحفاظ على السجلات المالية وأن تكون الإجراءات سليمة. وفي الجمعيات الصغيرة التي ليس لديها موظفين فقد يقوم أمين الصندوق بدور أكبر في الأعمال المالية اليومية للجمعية. وسوف تشمل مهامه ما يلي:
- الإشراف على الموازنات والحسابات والبيانات المالية والموافقة عليها وتقديمها.
- أن يكون مقتنعا بأن موارد الجمعية المالية تلبى احتياجاتها في الحاضر والمستقبل.
- ضمان أن يكون لدى الجمعية سياسة مناسبة بخصوص الاحتياطي.
- تحضير وتقديم البيانات المالية إلى الهيئة الحاكمة.
- ضمان وجود إجراءات وضوابط محاسبية مناسبة في مكانها الصحيح.
- التواصل مع أي من الموظفين والمتطوعين حول الأمور المالية.
- تقديم المشورة بخصوص الآثار المالية للخطط الاستراتيجية للجمعية.
- ضمان أن يكون لدى الجمعية سياسة استثمار مناسبة.

المواصفات الشخصية

- مهارات القيادة.
- خبرة في عمل اللجان.
- اللباقة والدبلوماسية.
- مهارات جيدة في الاتصال والتواصل مع الآخرين.
- الحياد والعدل والمق.درة على احترام السرية.

وفي معظم الظروف سيكون من المرغوب فيه أيضا أن يكون لدى الرئيس (ونائب الرئيس إذا تم انتخاب نائب للرئيس) معرفة بنوع العمل الذي تقوم به الجمعية ومشاركة واسعة مع القطاع الطوعي وغيره من الشبكات.

الوصف الوظيفي لأمين السر

المسؤوليات العامة والصفات المطلوبة: كما ذكر سابقا.

مهام أمين السر الخاصة

- و دور أمين السر هو دعم الرئيس عن طريق ضمان الأداء السلس للهيئة الحاكمة. وسوف تشمل المهام على ما يلي (إما عن طريق أدائها مباشرة أو تفويض أحد الموظفين بذلك وضمان تنفيذها):
- إعداد جداول الأعمال بالتشاور مع الرئيس والمدير التنفيذي.
- القيام بجميع الترتيبات للاجتماعات (حجز الغرفة وترتيب المعدات والمرطبات وتنظيم مرافق لذوي الاحتياجات الخاصة وما إلى ذلك).
- تحضير جداول الأعمال بالتشاور مع الرئيس والمدير التنفيذي وتوزيعها إضافة إلى أي أوراق داعمة في وقت مناسب.
- استلام بنود جدول الأعمال من أعضاء الهيئة الحاكمة الآخرين والموظفين.
- التأكد من اكتمال النصاب القانوني.

- ضمان عدم وجود تضارب بين أي استثمار في حوزة الجمعية وغايات وأهداف الجمعية الخيرية.
- متابعة النشاط الاستثماري للجمعية وضمان انساقه مع سياسات الجمعية ومسؤولياتها القانونية.
- ضمان التزام الجمعية مع التشريعات.
- ضمان صيانة وتأمين المعدات والأصول بشكل مناسب.
- ضمان أن يكون تحضير الحسابات وكشفها يتم حسب ما يتطلبه المانحون والهيئات الرسمية الوطنية ذات الصلة.
- إذا كان التدقيق الخارجي للحسابات مطلوباً، فينبغي ضمان أن يتم تدقيق الحسابات بالطريقة اللازمة (فحص أو تدقيق مستقلان) وأن يتم تدقيق تنفيذ أي توصيات.
- المحافظة على إطلاع الهيئة الحاكمة على المهام والمسؤوليات المالية.
- المساهمة باستراتيجية الجمعية لجمع الأموال.
- تقديم الحسابات بشكل رسمي خلال الاجتماع العام السنوي وتسليط الضوء على النقاط الهامة بشكل مترابط وسهل الفهم.
- حضور اجتماع لجان التقييم والتعيين والتأديب حسب الاقتضاء.

المواصفات الشخصية

- مؤهلات وخبرات مالية.
- بعض الخبرة في تمويل القطاع الطوعي وجمع التبرعات.
- مهارات تحليل المقترحات وفحص المترتبات المالية.
- الاستعداد لطرح توصيات غير مستحبة على الهيئة الحاكمة.
- الاستعداد لأن يكون جاهزاً لإعطاء المشورة للموظفين والاستعلاماتهم عند اللزوم.

© مقتبسة من المواد التي أعدها المجلس الوطني للمنظمات الطوعية (NCVO) www.ncvo-vol.org.uk أو www.askNCVO.org.uk

الملحق 4

نموذج عن قواعد سلوك أعضاء الهيئة الحاكمة

قيم الجمعية

بوصفي عضو في الهيئة الحاكمة للجمعية أعدكم بأن ألتزم بالقيم الأساسية المبينة أدناه التي تركز عليها جميع أنشطة الجمعية.

المساءلة

كل الأعمال التي تقوم بها الجمعية قادرة على مواجهة فحص التدقيق من قبل عامة الناس والإعلام والأعضاء وأصحاب المصلحة ووكالات المانحين والمنظمين الوطنيين والمنظمين من الحكومة المحلية والمحكمة.

النزاهة والصدق

وستكون هذه هي السمات المميزة السلوك عند التعامل مع الزملاء في الجمعية، وعند التعامل مع الأفراد والمؤسسات خارجها على حد سواء.

الشفافية

تسعى الجمعية للحفاظ على جو من الانفتاح لتعزيز ثقة عامة الناس والأعضاء الأفراد وأصحاب المصلحة والموظفين والمنظمين الوطنيين والمنظمين من الحكومة المحلية.

إضافة لذلك، أوافق على ما يلي:

القانون والرسالة والسياسات:

- سوف لن أخالف القانون أو أخالف الأنظمة الوطنية أو أنظمة الحكومة المحلية الخاصة بالمنظمات غير الحكومية في أي من جوانب دوري كعضو في الهيئة الحاكمة.
- سوف أؤيد رسالة الجمعية وأعتبر نفسي حارساً لها.
- سوف ألتزم بسياسات الجمعية.

تضارب المصالح

- سوف أسعى دائماً للعمل لما فيه أفضل مصلحة للجمعية.
- سوف أصرح عن أي تضارب في المصالح أو أي ظرف قد يراه الآخرون على أنه تضارب في المصالح حال نشوء ذلك.
- سوف أخضع لحكم الهيئة الحاكمة وأعمل ما تطلبه بالنسبة لاحتمال تضارب المصالح.

شخصاً لشخص

- لن أخالف القانون أو أخالف الأنظمة الوطنية أو أنظمة الحكومة المحلية أو أعمل دون احترام لسياسات الجمعية في علاقتي مع أعضاء الهيئة الحاكمة أو الموظفين أو المتطوعين أو الأعضاء أو متلقي الخدمات أو المتعاقدين أو أي شخص أتصل معه من خلال دوري كعضو في الهيئة الحاكمة.
- سوف أسعى لتأسيس علاقات قائمة على الاحترام والزمالة والتهديب مع كل من أتصل معه من خلال دوري كعضو في الهيئة الحاكمة.

حماية سمعة الجمعية

- لن أتكلم بصفتي عضواً في الهيئة الحاكمة للجمعية مع وسائل الإعلام أو في المنتديات العامة دون علم مسبق وموافقة من المدير التنفيذي أو الرئيس.
- في أي ظرف من الظروف الذي يمكن تبريره حيث لم يكن من الممكن الحصول على موافقة مسبقة، سأبلغ الرئيس أو المدير التنفيذي حال تحدثي إلى وسائل الإعلام أو في ندوة عامة وذلك بصفتي عضواً في الهيئة الحاكمة لهذه الجمعية.
- عندما أتكلم كعضو في الهيئة الحاكمة لهذه الجمعية، سوف تعكس ملاحظاتي السياسات الحالية للجمعية حتى عندما لا تتفق مع وجهات نظري الشخصية.
- عندما أتحديث بصفتي الشخصية كمواطن سأناضل من أجل الحفاظ على سمعة الجمعية وأولئك الذين يعملون فيها.
- سأحترم الهيئة الحاكمة والسرية الفردية.
- سوف يكون لدي اهتمام فعال في الصورة العامة للجمعية، منتبهاً إلى الأخبار والمقالات والكتب والبرامج التلفزيونية وما شابه حول الجمعية أو المنظمات المماثلة أو حول القضايا الهامة للجمعية.

المكاسب الشخصية

- لن أسعى لكسب مادي أو مالي من دوري كعضو في الهيئة الحاكمة ولن أسمح للآخرين بالقيام بذلك نتيجة لأفعالي أو لإهمالي.
- سوف أوثق المصاريف وأسعى للتعويض حسب السياسات والإجراءات الموافقة عليها.

مغادرة الهيئة الحاكمة

- أفهم أن الخرق الكبير لأي جزء من هذه القواعد قد يؤدي إلى إنهاء عضويتي من الهيئة الحاكمة.
- وإذا كنت سأسقط من الهيئة الحاكمة فسوف أبلغ الرئيس مقدماً بشكل كتابي وأذكر سبب استقالتي وسوف لن أشارك في مقابلة خروج.

تم اقتباس قواعد السلوك هذه من مطبوعة للمجلس الوطني للمنظمات الطوعية (NCVO) التي اسمها "أفضل سلوك: استخدام قواعد السلوك لتحسين ممارسة الحكم" © المجلس الوطني للمنظمات الطوعية (NCVO) www.ncvo-vol.org.uk أو www.askNCVO.org.uk

- سوف لن أقبل هدايا أو ضيافة كبيرة دون موافقة مسبقة من الرئيس.
- سوف أستخدم موارد الجمعية بمسؤولية عندما يؤذن إلي وحسب سياسات وإجراءات الجمعية الموافق عليها.

في غرفة الاجتماعات

- سوف أسعى جاهداً لتجسيد مبادئ القيادة في جميع أعمالي وأرفق إلى مستوى الثقة التي أولتها لي الجمعية.
- سوف ألتزم بإجراءات وممارسات حكم الهيئة الحاكمة.
- سوف أسعى جاهداً لحضور جميع اجتماعات الهيئة الحاكمة والاعتذار مقدماً إلى الرئيس إذا كنت لا أستطيع الحضور.
- سوف أدرس جدول الأعمال والمعلومات الأخرى المرسلة لي في وقت كاف قبل الاجتماع وأكون جاهزاً لنقاش والتصويت على بنود جدول الأعمال خلال الاجتماع.
- سوف أحترم سلطة الرئيس واحترم دوره كقائد الاجتماع.
- سوف أشارك في المناقشة والتصويت في الاجتماعات وفقاً للإجراءات وأحافظ على موقف يحترم آراء الآخرين في حين أجعل صوتي مسموعاً.
- سوف أقبل أغلبية أصوات الهيئة الحاكمة عند التصويت في أية قضية كصوت حاسم ونهائي.
- سوف أحافظ على السرية حول ما يدور في اجتماعات الهيئة الحاكمة إلا إذا أذن الرئيس أو الهيئة الحاكمة بأن أحدث عنها.

تعزير الحوكمة

- سوف أشارك في أنشطة تعريف وتدريب وتطوير أعضاء الهيئة الحاكمة.
- سأسعى باستمرار من أجل سبل لتحسين ممارسة الحكم في الهيئة الحاكمة.
- سوف أسعى لتحديد المرشحين الجيدين لعضوية الهيئة الحاكمة ولتعيين أعضاء جدد في الهيئة الحاكمة على أساس الجدارة.
- سوف أدعم الرئيس في جهوده لتحسين مهاراته القيادية.
- سوف أدعم المدير التنفيذي في دوره ومع أعضاء الهيئة الحاكمة الزملاء في السعي من أجل فرص تطوير له.

الملحق 5

الإعلان السنوي لالتزام المتطوعين وكبار الموظفين بمبادئ الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

(كما تم التعبير عنه في الغايات الاستراتيجية لإقليم العالم العربي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة)

الإسم:

المنصب في الجمعية:

يرجى بيان التزامكم في تنفيذ الغايات للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وفق التزام إقليم نصف الكرة الغربي للغايات التالية الرجاء بيان إذا ما كان لديك أي تحفظ على تنفيذ أي منها، ويرجى تحديد الأسباب الخاصة بك.

المبدأ	الإجابة
1- المراهقون: أن يكون كل المراهقين و الشباب على علم بحقوقهم الجنسية و الإنجابية وأن يتم تمكينهم للقيام بخيارات واعية تتعلق بصحتهم الجنسية و الإنجابية و أن يكونوا قادرين على تفعيلها.	
2- الأمراض المنتقلة بطريق الجنس / فيروس نقص المناعة البشري / الإيدز: تخفيض الحدوث العالمي للإصابة بالأمراض المنتقلة بطريق الجنس / فيروس نقص المناعة البشري / الإيدز و الحماية الكاملة لحقوق الأفراد المصابين و المتأثرين بالأمراض المنتقلة بطريق الجنس / فيروس نقص المناعة البشري / الإيدز	
3- الإجهاض: إقرار عالمي بحق المرأة باختيار الإجهاض الآمن والوصول إليه، و تخفيف حدوث الإجهاض غير الآمن.	
4- الوصول: كل الناس خصوصاً الفقراء والمجموعات المهمشة والمجموعات المعزولة اجتماعياً والمجموعات المحرومة قادرون على ممارسة حقوقهم و القيام بخيارات حرة وواعية تتعلق بصحتهم الجنسية و الإنجابية ولديهم إمكانية الوصول إلى معلومات عن الصحة الجنسية و الإنجابية و الثقافة الجنسية و إلى خدمات عالية الجودة.	
5- الدعوة: التزام قوي عام سياسي ومالي من أجل دعم الصحة والحقوق الجنسية و الإنجابية على المستويان الوطني و العالمي.	

أُصرح أن المعلومات الواردة أعلاه كاملة وصحيحة بأفضل ما عندي من معلومات واعتقاد

التاريخ

التوقيع

الملحق 6

سياسة تضارب المصالح

تضارب المصالح

ويعرف تضارب المصالح عموماً بأنه الحالة التي تكون فيها مصلحة الفرد الخاصة تختلف عن واجباته المهنية تجاه الجمعية. وبشكل أكثر تحديداً، يمكن فهم ذلك في أنها مصلحة مالية أو غير ذلك في العمل أو النشاط الذي قد يبدو في تضارب كبير مع حسن أدائه لواجباته في مصلحة الجمعية. ومن الحكمة أن يوجد حكم تضارب المصالح في وثيقة حكم الجمعية إضافة إلى وجود سياسة عن تضارب المصالح أكثر تفصيلاً. وسوف توفر هذه الأحكام إجراءات واضحة بحيث يستطيع عضو الهيئة الحاكمة دائماً اتخاذ قرارات غير منحازة دون أن يكون في موقف حرج عند الموافقة أو التأثير على معاملة بين الجمعية ونفسه. أو بطرق غير مباشرة، مثل التأثير من أجل توظيف أفراد الأسرة.

أمثلة عن الممارسات الجيدة

- عندما يصبح الأمناء على دراية بتضارب بالمصالح، سواء كان التضارب جديداً فعلياً أو محتملاً، فينبغي عليهم إشعار الأمين العام للجمعية حتى يتمكن من تحديث سجل تضارب المصالح.
- وينبغي على الأمين العام للجمعية أن يذكر في تقريره لاجتماع الهيئة الحاكمة تفاصيل عن أي عقود أو اتفاقات سيتم إبرامها قبل الاجتماع المقبل للهيئة الحاكمة و عن أي تضارب في المصالح محتمل تم تحديده عند النظر في السجل.
- المناقصات التنافسية من أجل عقود أو أعمال قد تكون مناسبة لعضو في الهيئة الحاكمة (وأخذ توصيات من من متلقي الخدمات أو زبائن آخرين)
- ، ينبغي أن يكون مطلوبا من أعضاء الهيئة الحاكمة الإعلان عن تضارب المصالح الفعلي أو المحتمل في مستهل كل اجتماع من اجتماعات الهيئة الحاكمة.

الالتزامات

- وتشمل مهام ومسؤوليات كل عضو من أعضاء الهيئة الحاكمة على ما يلي:
- العمل في كل الأوقات من أجل أفضل مصلحة للجمعية.
 - عدم الانتفاع من منصبه كعضو في الهيئة الحاكمة - في غير المدى الذي تسمح به وثيقة حكم الجمعية وسياساتها الموافق عليها.
 - أن لا يضع نفسه في وضع حيث تتضارب مصالحه مع مصالح الجمعية.

© مقتبسة من المواد التي أعدها المجلس الوطني للمنظمات الطوعية (NCVO) www.ncvo-vol.org.uk أو www.askNCVO.org.uk

الملحق 7

إخطار عضو الهيئة الحاكمة بوجود مصالح شخصية

أنا (الاسم الكامل)

أعطي إشعار بوجود المصالح الشخصية التالية ليتم تسجيلها (الرجاء كتابة "لا يوجد" حسب ما هو مناسب)

أعطي إشعار بالتغيرات التالية في مصالحي الشخصية المسجلة.

الرجاء الحذف حسب ما هو مناسب

أ) أنا عضو في أو في منصب رقابة عامة أو إدارة في الهيئة أو الهيئات التالية أمارس وظائف ذات طبيعة عامة

ب) أنا عضو في أو في منصب رقابة عامة أو إدارة في المنظمات الطوعية أو الخيرية أو غير الحكومية التالية.

ج) أنا عضو في أو في منصب رقابة عامة أو إدارة في الهيئة أو الهيئات التالية والتي أهداف إحداها الرئيسية تتضمن التأثير على الرأي العام أو السياسات العامة.

(د) وظيفتي وأي عمل أقوم بتأديته

(هـ) اسم صاحب العمل

(و) تفاصيل عن أي عقود للبضائع أو الخدمات أو الأعمال الجارية بين الجمعية وبينني أو شركة أنا فيها شريك أو شركة أنا مدير بأجر فيها أو لدي مصلحة فيها فائدة (10 بالمائة) على شكل أسهم.

(ي) تفاصيل أي عقود للبضائع أو الخدمات أو الأعمال الجارية بين الجمعية وبين شخص قريب* أو شركة يكون فيها ذلك الشخص شريك أو في شركة يكون فيها ذلك الشخص مدير بأجر أو يمتلك مصلحة فيها فائدة (10 بالمائة) على شكل أسهم.

ك) تفاصيل عن مصالح لأي شخص تلقت منه هدية أو ضيافة تبلغ قيمتها التقديرية دولار أمريكي على الأقل _____
(القيمة سيتم تحديدها من قبل الجمعية).

ل) تفاصيل ملكيتي أو ملكيتي الجزئية لأي مصلحة مهما كانت (أو مصلحة مرتبطة بشخص قريب*) في أرض أو عقار يستخدم من قبل الجمعية أو من المحتمل استخدامه من قبل الجمعية.

التوقيع:

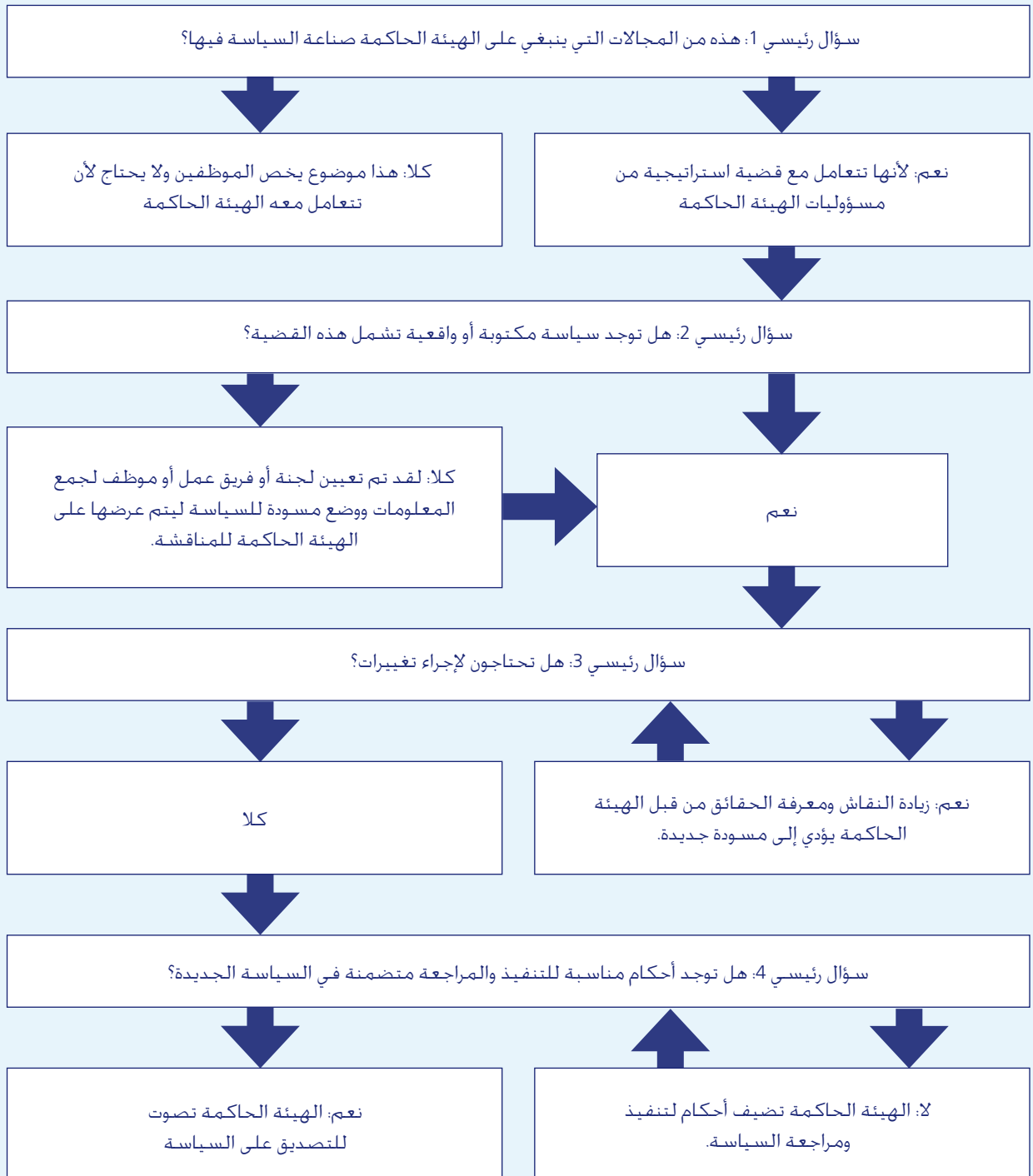
التاريخ:

ملاحظة: مقاييس العضوية في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة تتضمن نموذج لتصريح تضارب المصالح السنوي الذي ينبغي توقيعه من قبل المتطوعين وكبار الموظفين، ويمكن استخدام هذا النموذج كبديل عن ما ذكر أعلاه.

* الشخص القريب يعني الزوج أو الزوجة أو الوالد أو الوالدة أو الأب أو الأم أو الإبن أو الإبنة أو ابن الزوج أو ابن الزوجة أو ابن الشريك أو الأخ أو الأخت أو الجد أو الجدة أو الحفيد أو الحفيدة أو العم أو العمة أو ابن العم أو بنت العم أو ابن الأخت أو بنت الأخت أو زوج أو زوجة أو شريك أي من الأشخاص المذكورين آنفاً. ويشمل التعريف أيضاً على شركاء، وهذا يعني عضواً والذي هو أحد زوجين يعيشون معاً.

الملحق 8

مسار وضع السياسات



الملحق 9

نموذج عن الوصف الوظيفي للمدير التنفيذي

1- المسمى الوظيفي: المدير التنفيذي المدير المباشر: الهيئة الحاكمة

2- الغرض من الوظيفة:

- العمل مع الرئيس لضمان أن تقوم الهيئة الحاكمة بإجراء صياغة ومراجعة منتظمة لرسالة الجمعية والخطوة الاستراتيجية وضمان أن تكون قادرة على متابعة الخطط السنوية والموازنات والأهداف.
- أن يكون مسؤولاً عن قيادة وإدارة الموظفين وإدارة الجمعية في تنفيذ سياسات الهيئة الحاكمة.
- العمل مع الرئيس لضمان أن تتلقى الهيئة الحاكمة الإستشارة والمعلومات المناسبة بخصوص جميع الأمور ذات الصلة لتمكينها من إنجاز مسؤولياتها في الحكم.

3- المهام الرئيسية:

1-3 العمل مع الهيئة الحاكمة

- أ) ضمان تقديم عرض وتقارير عن تقدم العمل في الجمعية وعن جميع المسائل ذات الصلة بإنجاز الهيئة الحاكمة لمسؤولياتها بشكل مناسب إلى الهيئة الحاكمة.
- ب) العمل مع الرئيس على تطوير مقترحات للسياسات ليتم نقاشها من قبل الهيئة الحاكمة واتخاذ قرارات بشأنها.
- ج) دعم الرئيس في ضمان استمرار جميع أعضاء الهيئة الحاكمة بالمشاركة والتشارك في أعمال الهيئة الحاكمة.
- د) وحسب الاقتضاء، المتابعة وتقديم الإستشارة فيما يتعلق ببنية الهيئة الحاكمة ولجانها وعملية التقييم الذاتي والتطوير.
- هـ) وضع جدول زمني لاجتماعات الهيئة الحاكمة السنوية ولجانها الدائمة.

2-3 قيادة وإدارة الجمعية

- أ) ضمان أن تكون الاستراتيجية طويلة الأمد في مكانها الصحيح بحيث تستطيع توجيه الجمعية في تحقيق أهدافها.

ب) تمكين الجمعية من تحديد رسالتها وقيمها وفلسفتها التشغيلية كمنظمة، وضمان تطبيق ذلك بانساق في جميع أرجاء الجمعية.

ج) أن يكون مسؤولاً أمام الهيئة الحاكمة عن الصحة المالية العامة للجمعية. وهذا يتضمن إدارة المخاطر والحفاظ على ضوابط داخلية ملائمة وذات صلة.

د) ضمان أن تكون إدارة الإنفاق متماشية مع برنامج العمل والموازنة الموافق عليها من قبل الهيئة الحاكمة.

هـ) ضمان أن تقوم الجمعية بتطبيق التزاماتها الدستورية والقانونية.

و) تولي قيادة فريق الإدارة العليا والاستمرار بمراجعة وتقييم عمل الموظفين الذين يكون المدير التنفيذي مسؤولاً عنهم بشكل مباشر.

ز) ضمان أن يكون لدى الجمعية الموارد (البشرية والمادية والمالية) للعمل بفعالية وكفاءة قدر الإمكان.

ح) تطوير هيكل الموظفين بحيث يدعم إصصال البرامج والخدمات بفعالية وإنجاز الغايات الكبرى حسب ما هو محدد في الخطة الاستراتيجية وأن تكون الإدارة بكاملها فعالة.

ط) إنشاء وصيانة نظام للموارد البشرية بتماشي مع رسالة وقيم الجمعية ويضمن حق توظيف الناس وبفائهم وزيادة امكانياتهم إلى أقصى حد ممكن.

ي) ضمان أن تكون صورة الجمعية مناسبة ومهنية أمام أصحاب المصلحة، وتلبية جميع طلبات البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبطريقة شفافة.

4- الترويج للجمعية

أ) الحفاظ على شبكات فعالة مع الداعمين وأصحاب المصلحة الأساسيين.

ب) السعي وراء فرص لتوسيع وتعزيز دور الجمعية.

مقتبسة من "تقييم الرئيس التنفيذي": دليل أساسي لمراجعة الأداء. ACEVO, 83 Victoria Street, London SW1H 0HW. ©
www.acevo.org.uk

الملحق 10

تحديد القائمين بالمهام المختلفة

أدناه تجدون المسؤوليات التي تتم تأديتها عادة في معظم الجمعيات. فإذا كانت تتم تأدية المسؤولية في المقام الأول من قبل الهيئة الحاكمة، فالرجاء الإشارة إلى ذلك بكتابة "الهيئة الحاكمة" في المكان المخصص. وإذا كانت تتم تأدية المسؤولية في المقام الأول من قبل الموظفين، فالرجاء الإشارة إلى ذلك بكتابة "الموظفين" في المكان المخصص. وإذا كانت تتم تأدية المسؤولية من قبل كلا الهيئة الحاكمة والموظفين، فالرجاء الإشارة إلى ذلك بكتابة "كلا الهيئة الحاكمة والموظفين" في المكان المخصص.

توظيف ودعم وتقييم المدير التنفيذي.

تطوير وتنفيذ البرامج.

مساهمة شخصية في مالية في الجمعية.

التحضير لاجتماعات الهيئة الحاكمة.

وضع واقتراح أسئلة حول سياسات تنفيذ برامج جديدة.

تحديد، تعيين، وتوجيه المرشحين وإشراك أعضاء الهيئة الحاكمة الجدد.

ضمان وجود ضوابط مالية مناسبة في المكان الصحيح.

وضع خطة واستراتيجية لجمع الأموال.

تطوير ومتابعة الالتزام بسياسات الموارد البشرية.

المصادقة على برنامج العمل والموازنة السنويان اللذان يعكسان غايات وسياسات الجمعية.

تعزيز الجمعية في المجتمع.

مراجعة السياسات والإجراءات والأنظمة / النظام الداخلي في الجمعية.

وضع خطة استراتيجية ومتابعة مبادرات الجمعية تجاهها.

تحديد رسالة وهدف الجمعية.

رقابة الدخل والإنفاق على نحو يومي.

التواصل مع لجان الهيئة الحاكمة وتوفير المعلومات لها.

الملحق 11

قائمة تفقد لتقييم الرؤساء والمدراء التنفيذيون

المدير التنفيذي	الرئيس	
		1- ينبغي على الرئيس والمدير التنفيذي مناقشة أهمية وضع نظام تقييم والاعتراف بأنه سيكون ذو منفعة متبادلة للرئيس والهيئة الحاكمة والمدير التنفيذي.
		2- النقاش مع الهيئة الحاكمة حال الحصول على اتفاق "من حيث المبدأ".
		3- وضع غرض التقييم حال إعطاء الهيئة الحاكمة للموافقة بذلك.
		4- الموافقة على الوصف الوظيفي الذي سيستخدم (قد يوجد أكثر من واحد).
		5- الموافقة على الأهداف الرئيسية النوعية والكمية التي سيتم تقييمها.
		6- تحديد العقوبات والدواعم التي قد تتواجد عند تطبيق العملية في الجمعية.
		7- ضمان وجود موارد كافية مخصصة لأداء العملية على نحو صحيح.
		8- تحديد احتياجات التدريب للمشاركين في العملية والتخطيط لها.
		9- البحث عن نماذج للتقييم باستخدام مساعدة من خارج الجمعية، على سبيل المثال استخدام وكالة استشارية إذا اقتضى الأمر.
		10- اختيار النموذج الذي يبدو النموذج الصحيح للجمعية وتعديله وتغييره حتى يلبي احتياجاتكم.
		11- وضع صيغة وجدول زمني للعملية.
		12- تحديد من سيقوم بإجراء التقييم.
		13- تحديد من ستنتم استشارته كجزء من عملية التقييم.
		14- تحديد كيفية فصل جوانب التعويض عن جوانب التقييم للعملية.
		15- تحضير مواد احتياطية (مثل الاستثمارات) لدعم العملية بما في ذلك استثمار التقييم الذاتي للمدير التنفيذي واستمارة لتسجيل خطة التنمية والتدريب الشخصيان.

المدير التنفيذي	الرئيس	
		16- ضمان أن يعطى المدير التنفيذي الفرصة لأداء التقييم الشخصي الخاص به قبل بدء العملية.
		17- وضع عملية لإعطاء تعليقات جيدة وواضحة وموثقة بشكل جيد.
		18- قيادة العملية.
		19- متابعة وتقييم النتائج.
		20- تعديل العملية إذا احتاج الأمر.
		21- الحفاظ على أن يكون كل شيء بسيط وشفاف.
		22- الاتفاق على إجراء مستمر في نهاية التقييم ومن سيقوم به ومتى.
		23- الاتفاق على أهداف ومعايير لإنجازات المدير التنفيذي لفترة معينة مستقبلية وأساليب لمتابعة ذلك.
		24- كتابة نتائج التقييم مباشرة وتقديم مسودة للمدير التنفيذي للتعليق عليها.
		25- وضع أساليب لتقييم أداء الهيئة الحاكمة بحيث تكون متصلة مع هذه العملية لتشمل كلا أعضاء الهيئة الحاكمة والهيئة الحاكمة ككل.
		26- يقوم جميع القائمين بالتقييم والمدير التنفيذي بالتوقيع على انتهاء العملية.
		27- إبلاغ الهيئة الحاكمة عن اكتمال العملية.
		28- تعديل الوصف الوظيفي إذا كان ذلك ضرورياً.
		29- الاتفاق على جدول زمني للتقييم التالي.
		30- تعديل عملية التقييم.

الملحق 12

تقييم المدير التنفيذي: نموذج سريع

الاتجاه	الإدارة والاتصال	المساهمة الشخصية
القيادة • خلق ونقل رؤية واضحة؟ • البدء بإحداث وتحريك التغيير؟ • هل هو واضح وسهل التعامل معه ويكسب الاحترام • بلهم ويظهر الولاء؟ • يهيئ فريق عالي الأداء؟ • يعمل بحسب بعد تقييم المخاطر؟ • يتحمل المسؤولية النهائية عن عمل الفريق؟ • يظهر المستوى العالي المتوقع من النزاهة والصدق والعدالة؟ • ينفذ قرارات الهيئة الحاكمة؟	إدارة الناس • يستشير الموظفين والمتطوعين ويحدد احتياجاتهم التدريبية؟ • يقوم بوضع وإيصال معايير وتوقعات واضحة؟ • يعترف بامكانيات جميع الموظفين ويساعدهم على تطوير قدراتهم الكاملة؟ • يعالج الأداء الضعيف؟ • يبني الثقة والروح المعنوية والتعاون الجيد داخل الفريق؟ • يخصص المهام بفعالية بحيث يستفيد بأفضل ما يمكن من المهارات والموارد ضمن الفريق؟ • يسعى للاتصال وجها لوجه والاستجابة إلى تعليقات الموظفين؟ • يدير العلاقات مع الهيئة الحاكمة والعلاقات بين الموظفين والهيئة الحاكمة؟	الكفاءة الشخصية • يُظهر المرونة والقدرة على التحمل والاعتماد على الذات تحت الضغوط الشديدة؟ • يتخذ مواقف حازمة عندما تقتضي الظروف؟ • يدرك نقاط القوة والضعف الشخصية وتأثيرها على الآخرين؟ • يقدم المشورة الموضوعية إلى الهيئة الحاكمة دون خوف أو محاباة؟ • يتابع الاستراتيجيات المعتمدة بعزم والتزام؟ • يدير وقته بشكل جيد للوفاء بالأولويات المتنافسة؟
التفكير والتخطيط الاستراتيجي • تحديد أهداف استراتيجية وتوقع المتطلبات والفرص والقيود المستقبلية؟ • إظهار حساسية تجاه احتياجات أصحاب المصلحة؟ • اختيار الخيارات آخذاً بالاعتبار تأثيرها الطويل الأمد. • ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عملية ممكن إنجازها؟ • اتخاذ قرارات في حينه حتى في الظروف غير المؤكدة؟	الاتصال • يفاوض بشكل فعال ويستطيع التعامل مع العدوانية؟ • موجز ومقنع شفويا وكتابيا؟ • يصغي لما يقال وحساس لردة فعل الآخرين؟ • يظهر مهارات إلقاء وإعلامية؟ • يختار أساليب الاتصال التي من المرجح أنها ستضمن حدوث نتائج فعالة؟ • الاتصال بفعالية مع الرئيس وأعضاء الهيئة الحاكمة؟	الخبرة • يكسب الثقة من خلال عمق المعرفة والخبرة؟ • يعرف كيف يجد ويستخدم موارد الخبرة (بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات) يفهم العمليات البرلمانية والسياسية وكيفية العمل من خلالها؟ • يطبق أفضل الممارسات من قطاعات ومنظمات أخرى؟ • يفهم كيفية تأثير السياسات على العمليات والموظفين والمستخدمين والمتطوعين؟

الاتجاه	الإدارة والاتصال	المساهمة الشخصية
إيصال النتائج • يحدد النتائج آخذاً بالاعتبار احتياجات متلقي الخدمات وغيرهم من أصحاب المصلحة؟ • يوصل النتائج في وقتها وضمن الموازنة وحسب معايير الجودة المتفق عليها؟ • يظهر مهارات عالية في إدارة المشاريع والعقود؟ • يضمن أن يقوم الآخرون بتنظيم عملهم لإنجاز أهدافهم؟ • يعرف متى يتدخل ومتى لا يتدخل؟ • يشجع على إعطاء تعليقات بخصوص الكفاءة ويتعلم من أجل المستقبل؟ • يقدم توصيات واضحة وواعية إلى الهيئة الحاكمة؟	إدارة الموارد المالية وغيرها من الموارد • يفاوض من أجل الموارد التي تفي بالغرض في ضوء الأولويات الأوسع؟ • يلزم الموارد ويعيد تنظيمها لتلبية الأولويات الأساسية؟ • يقود المبادرات من أجل موارد جديدة واستخدام أكثر كفاءة للموارد؟ • يضمن أن تستخدم أنظمة معلومات الإدارة لمتابعة وضبط الموارد؟ • يدير العقود والعلاقات مع الموردين بفعالية؟	ذكي ومبدع وحكيم • يبدع أفكار جديدة ذات تطبيقات عملية؟ • نهجه مباشر بالنسبة للقضايا والمبادئ الرئيسية؟ • يحلل البيانات والمفاهيم الغامضة بدقة؟ • يدافع عن منطق موافقه الشخصية بقوة ولكن يستجيب بشكل إيجابي للبدائل المعقولة؟ • يشجع الآخرين على التفكير المبدع؟ • يفوض القرارات بشكل مناسب؟

الملحق 13

نموذج عن استمارة تقييم المدير التنفيذي

التاريخ:
القائم بالتقييم:
وضع الوصف الوظيفي الحالي (أي هل هو مرض؟ هل يحتاج لتحديث؟):
الأهداف الرئيسية للوصف الوظيفي: 1- 2- 3- 4- 5-
الأهداف / الغايات الرئيسية المحددة (بشكل مشترك من قبل الهيئة الحاكمة والمدير التنفيذي) للمدير التنفيذي خلال الفترة التي يتم تقييمها. [ملاحظة: إذا تم تعديلها خلال فترة التقييم، فينبغي أن تكون الأهداف النهائية مذكورة هنا]. 1- 2- 3- 4- 5-

التوجيه - القيادة ملاحظات:
التوجيه - التفكير والتخطيط الاستراتيجي ملاحظات:
التوجيه - إيصال النتائج ملاحظات:
الإدارة والاتصال - إدارة الآخرين ملاحظات:
الإدارة والاتصال - الاتصال ملاحظات:
الإدارة والاتصال - إدارة الموارد المالية وغيرها من الموارد ملاحظات:
المساهمة الشخصية - الكفاءة الشخصية ملاحظات:
المساهمة الشخصية - الخبرة ملاحظات:
المساهمة الشخصية - الذكاء والإبداع والحكمة ملاحظات:
الوصف الوظيفي هل يحتاج الوصف الوظيفي للمدير التنفيذي إلى تحديث؟ وإذا كان الأمر كذلك فالرجاء الاتفاق على ذلك وكتابة كيف ينبغي إجراء ذلك والجدول الزمني لذلك.

الغايات / الأهداف الرئيسية		
عند الاتفاق على الغايات فالرجاء ضمان أنها مرتبطة بخطة الجمعية الاستراتيجية / خطة العمل / خطة المنظمة		
الغايات / الأهداف الرئيسية	الجدول الزمني	مؤشرات الأداء
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		
هل يمكنك توقع أي صعوبات كبيرة في تحقيقها؟		
ما هي الموارد الأخرى اللازمة لتحقيق هذه الغايات / الأهداف؟		
التوقيع:		التاريخ:

خطة التدريب والتطوير الشخصية				
الرجاء تحديد أبة توصيات لتحسين تطوير ومساهمة المدير التنفيذي على مدى السنة المقبلة. الرجاء الانتباه إذا ما كانت ستساعد في تطوير أداء و مواصفات وإمكانيات الوظيفة وإذا ما كان ذلك على المدى الطويل أو القصير. وتشمل: • مبادرات لمرة واحدة - تدريب ومشاريع ومهام جديدة • تدريب لمرة واحدة - مثل دورات ومؤتمرات وتعليم إضافي • أي إجراءات يستطيع المدير أو أعضاء الهيئة الحاكمة المساهمة بها				
احتياجات التدريب أو التطوير	الإجراء	التوقيت	المسؤولية	الموازنة المقترحة

الملحق 14

مسرد المصطلحات المالية

الحسابات	مجموعة من السجلات المالية، محفوظة إما على الورق أو على جهاز الكمبيوتر.
رمز الحساب	رمز يستخدم لمجموعة معينة من أنواع المعاملات، على سبيل المثال "النقل" أو "الرواتب". ويعرف أيضاً باسم الرمز الاسمي.
الفترة المحاسبية	فترة محددة من الوقت لتسجيل والإبلاغ عن النشاط المالي، عادة الشهر أو السنة.
برنامج محاسبة	برنامج كمبيوتر يستخدم للحفاظ على حسابات المنظمة. وتستند معظم برامج المحاسبة على مسك الدفاتر ذات القيد المزدوج والذي يمكن أن يجعل تشغيلها معقداً. ويعرف أيضاً باسم حزمة المحاسبة.
الاستحقاقات	أموال مديونة لمورد لبضائع أو خدمات تم استلامها ولكن لم يتم دفع قيمتها الكاملة.
أموال متراكمة	أموال قد تجمعها الجمعية سنة بعد سنة من خلال عدم إنفاق كامل لها أو استثمار أموالها. وهي تتضمن القيمة التقديرية الحالية لأي أصول ثابتة. وهي تعرف أيضاً بالأموال العامة أو الاحتياطي العام أو الاحتياطي.
النسبة السريعة للسيولة	نسبة تتحقق بقسمة الأصول الحالية (باستثناء البضائع) على الإلتزامات الحالية. يخبرنا إذا ما كان لدى المنظمة أموال كافية لسداد ديونها فوراً.
توزيع التكاليف	تقنية تقسيم التكاليف المشتركة على أجزاء المنظمة المختلفة. على سبيل المثال، توزيع عادة تكاليف الدعم المركزي على أنشطة مختلفة.
سياسة توزيع التكاليف	السياسة التي تشرح كيف يتم تقسيم التكاليف المشتركة على أجزاء مختلفة من المنظمة.
الأصول	شيء تمتلكه. أي هي حيازة أو مطالبة تقع على آخرين والتي هي ذات قيمة للمنظمة. انظر أيضاً الأصول الثابتة والأصول الحالية.
سجل الأصول	قائمة الأصول الثابتة لدى المنظمة، وهي عادة تعطي تفاصيل القيمة والأرقام التسلسلية والموقع وتاريخ الشراء... الخ.
مراجعة الحسابات / تدقيق الحسابات	فحص مستقل للأنشطة (على سبيل المثال السجلات المالية) والذي يستنتج إذا ما كانت في حالة جيدة أم لا.

مسار المراجعة	القدرة على تتبع أي معاملة سجلت عن طريق أنظمة المحاسبة للمؤسسة، بما في ذلك التحقق من الوثائق الداعمة الأصلية.
الإذن	عملية الموافقة على المعاملات وعادة قرار الشراء أو الإلتزام بالإنفاق. الإذن الحذر هو وسيلة من التأكد من أن الإنفاق كان مناسباً ومتماسكاً مع الموازنة.
المانح الأصلي	عندما يتم نقل الأموال من منظمة إلى أخرى يسمى أحياناً المانح السابق بـ "المانح الأصلي".
الميزانية العمومية	موجز عن ما تملكه المنظمة (أي "الأصول") وديونها للآخرين (أي "الإلتزامات") في أي تاريخ معين.
دفتر البنك	سجل يتم فيه تسجيل جميع المعاملات التي تمر عبر الحساب المصرفي الواحد. ويعرف أيضاً باسم دفتر النقد أو دفتر تحليل النقد.
التسوية المصرفية	عملية التحقق من أن دفاتر البنك ودفاتر النقد تتفق مع كشف الحساب المصرفي لديكم في أي تاريخ معين. وهذا اختبار مهم لأن تكون سجلاتكم الخاصة كاملة ودقيقة.
كشف الحساب المصرفي	تقرير يعد من قبل البنك، يسرد فيه كافة المقبوضات والمدفوعات في حساب مصرفي محدد والرصيد الموجود في الحساب في تاريخ محدد.
المستفيدين	المستفيدين هم الناس الذين تهدف المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة في نهاية المطاف إلى مساعدتهم. وهم أصحاب المصلحة الأهم لأي منظمة غير حكومية.
مسك الدفاتر	عملية حفظ جميع السجلات المالية بحالة محدثة في المنظمة. ويشمل هذا عادة على نقل تفاصيل مسجلة على الوثائق الداعمة إلى دفاتر الحسابات أو برامج المحاسبة.
دفاتر الحساب	السجلات الرسمية للمعاملات المالية التي يتم الاحتفاظ بها من قبل موظفي المحاسبة، بما في ذلك دفاتر النقد وسجلات الأصول والمستحقات ودفاتر الأجور / الرواتب وغيرها.
الموازنة	مبلغ من المال تخطط المنظمة لجمعه وإنفاقه لغرض معين على مدى فترة معينة من الزمن.
مسؤول الموازنة	شخص مسمى لديه مسؤولية إدارة موازنة محددة ويملك سلطة الموافقة على نفقات من الموازنة.
تقرير رقابة الموازنة	تقرير يظهر مدى ما تم إنفاقه وتلقيه فعلياً مقارنة مع الموازنة. هذه أداة رئيسية للإدارة المالية. وتعرف أيضاً باسم الموازنة مقابل التقرير الفعلي.
الموازنة مقابل التقرير الفعلي	تقرير يظهر ما تم إنفاقه واستلامه فعلياً مقارنة مع الموازنة. ويعتبر هذا التقرير أداة رئيسية للإدارة المالية. ويعرف أيضاً باسم تقرير رقابة الموازنة.

بناء القدرات	عملية مساعدة الأفراد والمنظمات على تطوير المهارات والثقة بحيث تزداد قدراتها على العمل.
نفقة رأسمالية	الإنفاق على المعدات والعقارات والأصول الثابتة الأخرى التي سيتم استخدامها لدعم الأنشطة على مدى أكثر من عام واحد.
دفتر تحليل النقد	دفتر نقد فيه أعمدة للأنواع المختلفة من النفقات والتي يمكن استخدامها لتحليل المعاملات حيث يتم تسجيلها.
دفتر النقد	سجل يتم فيه تسجيل جميع المعاملات التي تمر عبر حساب واحد. ويستخدم أيضا للإشارة إلى دفتر البنك.
توقعات التدفق النقدي	تقرير يظهر بالضبط متى ستحدث مقبوضات ومدفوعات محددة خلال فترة زمنية معينة، والمبلغ الإجمالي للنقد الذي من المتوقع أن يكون لدى المؤسسة نتيجة لذلك.
تكاليف الدعم المركزي	التكاليف التي لا يمكن تخصيصها لقسم أو نشاط أو مشروع معين ولكنها ذات طابع عام. ويشار إليها أيضا بالنفقات العامة أو التكاليف الأساسية أو التكاليف غير المباشرة.
جدول الحسابات	قائمة بجميع الرموز الحسابية المستخدمة في النظام المحاسبي للمؤسسة، بما في ذلك وصف لكل رمز.
رصيد ختامي	مبلغ من المال في حساب محدد (على سبيل المثال في حساب مصرفي) في نهاية الفترة المحاسبية.
الإنفاق الملزم	المال الذي الذي يتم الإلتزام بإنفاقه على سلع وخدمات محددة من موردين محددين والذي لم يتم تسديده لهم بعد.
التكاليف الأساسية	التكاليف التي تدفع للحصول على دعم التنظيم المركزي، ولا تكون ذات صلة مباشرة بأنشطة محددة. ومن الأمثلة عليها إيجار وكهرباء المكاتب. وتعرف أيضا باسم تكاليف الدعم المركزي. والنفقات العامة والتكاليف غير المباشرة.
الفساد	إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة. (تعريف من منظمة الشفافية الدولية).
مركز تكلفة	وهو نشاط معين (أو مجموعة من الأنشطة) يتم فيه تكبد تكاليف أو تولد دخل. وتوفر مراكز التكلفة بنية مفيدة للحسابات في المنظمات ذات الأنشطة المختلفة أو الجهات المانحة المختلفة.
المردودية	وهي تعني مقارنة تكاليف الأنشطة مع النتائج التي تحققها باعتبارها وسيلة لمراجعة ما إذا كانت الأنشطة في المنظمة تقدم قيمة مقابل المال. وبالنسبة للمنظمات غير الحكومية من الصعب للغاية قياس فعالية التكاليف في الممارسة العملية.
الدائن	أي شخص تدين له المنظمة بمال.

الأصول الحالية	نقد وغيره من الأصول التي هي في طور التحول من جديد إلى نقد (المدينين على سبيل المثال). من الناحية النظرية، يمكن تحويلها إلى نقد خلال سنة واحدة.
الإلتزامات الحالية	الديون التي عليكم سدادها في غضون الأشهر الـ 12 المقبلة (على سبيل المثال للموردين أو السحب المصرفي بدون رصيد).
النسبة الجارية	النسبة التي تتحقق بقسمة الأصول الحالية على الإلتزامات الحالية، وهي تخبر إذا ما كانت المنظمة قادرة على سداد ديونها في غضون 12 شهرا.
المدين	أي شخص أو منظمة ممن يدين لكم بمال.
الاستهلاك	وهي طريقة لنشر تكلفة الأصول الثابتة على مدى عدد من السنوات. كل سنة، يتم تحميل نسبة من التكلفة الأصلية من الميزانية العمومية الى حساب الإيرادات وحساب النفقات.
أموال مخصصة	الأموال غير المقيدة التي تراكمت على مر الزمن وتم وضعها جانبا لغرض معين من قبل الأمناء.
التنمية	عملية التغيير الاجتماعي لصالح الفقراء. لا يوجد اتفاق عالمي بشأن كيفية تحقيق ذلك. ويتبع مختلف الناس نظريات مختلفة (على أساس القيم الاجتماعية المختلفة) والتي يعتقدون أنها ستؤدي إلى "التنمية". على سبيل المثال، يؤمن البعض في اقتصاد السوق الحرة أو الديمقراطية أو التمكين المحلي.
تكاليف مباشرة	تكاليف يمكن تخصيصها على وجه التحديد إلى نشاط أو قسم أو مشروع
هبة عينية	تبرع سلع أو خدمات بدلا من التبرع بالمال.
مسك الدفاتر بنظام القيد المزدوج	الأسلوب الذي يستخدمه المحاسبون لتسجيل كل معاملة في مكانين في النظام المحاسبي. وهو يعطي صورة كاملة عن جميع المعاملات النقدية وغير النقدية للمؤسسة.
التمكين	عملية مساعدة الأفراد لزيادة تأثيرهم على العوامل التي تحكم حياتهم.
تقرير الاستثناء	تقرير قصير يصف اختلافات كبيرة عن الأنشطة المخطط لها. ومثال على ذلك التقرير الذي قد يصاحب حسابات الإدارة.
التدقيق الخارجي	مراجعة مالية نفذت من قبل مدقق حسابات مستقل. وتكون منفصلة عن المنظمة، وهي تنص على رأي بشأن ما إذا كانت التقارير المالية حقيقية وعادلة. وقد يقوم مراجعي الحسابات الخارجيين أيضا بكتابة رسالة الإدارة والتي فيها تعليقات حول القضايا الهامة الملاحظة في الضوابط الداخلية للمنظمة.
المحاسبة المالية	تسجيل وتصنيف وفرز المعلومات المالية، وينتج عن ذلك تقارير مالية لأشخاص من خارج المنظمة.

الإدارة المالية	العمليات التي يستخدمها الأمناء والمديرين والموظفين والمستفيدين للتأكد من استخدام الموارد المالية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وبشكل قابل للمساءلة.
الاستدامة المالية	الأمن المالي طويل الأجل للمنظمة والذي يقوم على أساس وجود علاقات قوية مع أصحاب المصلحة وله مصادر متنوعة للدخل ويشمل الأموال غير المقيدة والاحتياطيات العامة. انظر أيضا الاستدامة.
استراتيجية التمويل	وهي الوثيقة التي تحدد كيف تتوقع المنظمة تمويل عملياتها في الحاضر والمستقبل. ولا بد من وضعها كجزء من الاستراتيجية الشاملة وأن توافق عليها الهيئة الحاكمة.
الأصول الثابتة	مواد (مثل المعدات وال عربات والمباني) تملكها المؤسسة و تحتفظ بجزء كبير من قيمتها لأكثر من سنة واحدة. وتعرف أيضا باسم الأصول المادية.
التكاليف الثابتة	تكاليف سيتم تكبدها بغض النظر عن ما هو مستوى الأنشطة التي تنفذ (إيجار المكتب على سبيل المثال). وهي عكس التكاليف المتغيرة.
مبلغ عائم	مبلغ من المال عهد لشخص ما مسبقا لغرض معين، وذلك عندما لا تعرف التكاليف الدقيقة مقدما.
احتيايل	تعتمد إساءة استخدام موارد المؤسسة لتحقيق مكاسب خاصة.
حساب الصناديق	وهي طريقة لتعقب الدخل والنفقات وفقا لـ "صناديق" مختلفة ذات صلة بجهات مانحة محددة أو مشاريع محددة.
شبكة التمويل	تقرير يبين كيف أن الموازنة المتفق عليها مع كل جهة مانحة مختلفة تتناسب مع الموازنة الإجمالية للمشروع أو المنظمة.
الأموال العامة أو الاحتياطيات العامة	أموال غير مقيدة يمكن استخدامها لأي غرض من الأغراض لتحقيق أهداف المنظمة. ويشار إليها أيضا بالأموال المتراكمة.
دفتر الأستاذ العام	قائمة كاملة بجميع المعاملات المسجلة في جميع الرموز الحسابية. وهذا هو السجل المركزي لمسك الدفاتر بنظام القيد المزدوج (على سبيل المثال كما تستخدمها معظم البرامج المحاسبية). ويعرف أيضا باسم دفتر الأستاذ الإسمي.
المساعدات الانسانية	مساعات قصيرة الأجل تقدم للأشخاص الذين أصبحوا ضعفاء للغاية بسبب حالة طوارئ معينة (على سبيل المثال توفير الغذاء والمأوى لضحايا الزلزال).
السلفة	نقد حر، ويكون محدد بمستوى متفق عليه ويتم إكماله بنفس قيمة المبلغ الذي تم إنفاقه تماما منذ آخر مرة تم فيها إكماله لإعادته إلى مستواه الأصلي.

تقرير الدخل والإنفاق	يلخص معاملات الدخل والإنفاق لفترة المحاسبة، و يتم تعديله بالمعاملات التي لم تكتمل بعد أو وقعت في فترة محاسبية مختلفة (على سبيل المثال الاستحقاقات).
التكاليف غير المباشرة	تكاليف لا يمكن تخصيصها لنشاط أو قسم أو مشروع معين، ولكنها ذات طابع عام، وتعرف أيضا باسم تكاليف الدعم المركزي أو النفقات العامة أو التكاليف الأساسية.
المؤسسة المانحة	وهي المنظمة التي تقدم التمويل للمنظمات غير الحكومية. ومن الأمثلة على ذلك وزارة التنمية الدولية البريطانية والوكالة الأمريكية للتنمية ومنظمة كوميك ريليف.
التدقيق الداخلي	تدقيق يتم إجراؤه من قبل موظفين داخل المنظمة غالبا ما يتحقق مما إذا كان يتم اتباع السياسات والإجراءات في الممارسة العملية.
فاتورة	طلب خطي للدفع يصل من مورد لسلع أو خدمات معينة.
قيد يومي	إدخال في الحسابات يغطي المعاملات غير النقدية - على سبيل المثال تسجيل هبة عينية، أو استهلاك أو تصحيح خطأ حصل في الحسابات.
التزام	مبلغ مستحق من مؤسستك للآخرين، بما في ذلك القروض والمستحقات والمنح الواردة مسبقا والفواتير غير المسددة.
السيولة	مستوى النقد والأصول القابلة للتحويل بسهولة لنقد مقابل الطلب على النقد المتوفر، على سبيل المثال لدفع الفواتير.
معدل السيولة	مقياس للسيولة التي يتم الحصول عليها من خلال تقسيم المدينين والمبالغ النقدية والاستثمارات قصيرة الأجل على الإلتزامات الحالية.
كسب التأيد	عملية لتشجيع صانعي القرار الأقوياء لياخذون في الاعتبار مصالح الفقراء والمهمشين.
تحليل الإطار المنطقي	طريقة لتخطيط ورصد المشاريع والإبلاغ عنها على أساس التسلسل الهرمي الثابت للغايات والأهداف والأنشطة. وهناك مناقشات قوية حول ما اذا كان أداة مناسبة للمساءلة في قطاع المنظمات غير الحكومية.
المحاسبة الإدارية	توفير المعلومات المالية للمديرين لأغراض التخطيط وصنع القرار ومتابعة ومراقبة الأداء.
صافي القيمة الدفترية	التكلفة الأصلية للأصول ناقص الاستهلاك المتراكم فيه حتى تاريخه. وهذه هي قيمة الموجودات التي تظهر في الميزانية العمومية.
صافي الأصول الحالية	الأموال التي لدى المنظمة والمتاحة لإجراء عملياتها يوماً بعد يوم، وتعرف عادة بأنها الأصول الحالية ناقص الإلتزامات الحالية. وتعرف أيضا باسم رأس المال العامل.

الرمز الإسمي	اسم آخر للرمز الحسابي. وهو رمز يضم أنواع محددة من المعاملات، على سبيل المثال "النقل" أو "الرواتب"
دفتر أستاذ اسمي	قائمة كاملة بجميع المعاملات المسجلة في جميع الرموز الحسابية. وهذا هو السجل المركزي لمسك الدفاتر بنظام القيد المزدوج (على سبيل المثال كما تستخدمها معظم البرامج المحاسبية). ويعرف أيضا باسم دفتر الأستاذ العام.
منظمة غير حكومية	منظمة لا تهدف للربح تستند إلى مجموعة من القيم الاجتماعية وهي مستقلة عن الحكومة وتعمل لمصلحة أشخاص آخرين. وتعرف أيضا باسم منظمة غير هادفة للربح أو منظمة خاصة طوعية.
الرصيد الافتتاحي	المبلغ من المال الموجود في حساب محدد (على سبيل المثال في حساب مصرفي) في بداية الفترة المحاسبية، وينبغي أن يكون نفس الرصيد الختامي من الفترة المحاسبية السابقة.
الهيكل الوظيفي	رسم بياني يظهر من الذي يقوم بالأمور المختلفة في المؤسسة وكيف يتم تنظيم الأقسام.
سحب بدون رصيد	قرض قصير الأجل من البنك، عندما يتم إنفاق مال من الحساب المصرفي أكثر مما يوجد في الحساب. السحب بدون رصيد مكلف ويجب أن يسدد كلما يطالب البنك بإرجاع المال. فمن الأفضل تجنبه.
النفقات العامة	التكاليف التي لا يمكن تخصيصها لنشاط أو قسم أو مشروع معين ولكنها ذات طابع عام. ويشير إليها أيضا بتكاليف الدعم المركزي والتكاليف الأساسية أو التكاليف غير المباشرة.
حساب المصروفات النثرية	مقدار صغير من النقد الحر موجود في المكتب من أجل المدفوعات اليومية الصغيرة.
دفتر المصروفات النثرية	سجل لتسجيل جميع المقبوضات والمدفوعات من حساب المصروفات النثرية.
موازنة على مراحل	موازنة تنقسم إلى فترات زمنية مختلفة - عادة تُظهر موازنة كل شهر.
مبالغ مدفوعة مقدما	معاملات يمكن من خلالها دفع ثمن السلع أو الخدمات قبل تلقيها، على سبيل المثال قسط التأمين السنوي. المبالغ المدفوعة مقدما هي عكس المستحقات.
إيصال استلام	سجل رسمي من مورد يؤكد أنك دفعت مبلغا معيناً من المال لبعض السلع أو الخدمات بما في ذلك تفاصيل المبلغ والتاريخ، وما إلى ذلك. ويعطى أيضا إلى أي شخص يشتري السلع أو الخدمات من مؤسستكم.
تقرير المقبوضات والمدفوعات	ملخص لدفتر النقد لفترة محاسبية محددة، بما في ذلك الأرصدة الافتتاحية و الأرصدة الختامية. وهذا لا يشمل التعديلات للمعاملات التي لم تكتمل بعد أو التي تشير إلى فترات محاسبية مختلفة.

تسوية	عملية التحقق من أن مجموعة واحدة من السجلات تتفق مع مجموعة أخرى من السجلات. هذا يسمح بالتأكد من أن المعلومات كاملة ودقيقة. التسوية المصرفية هي من الضوابط ذات الأهمية خاصة.
الاحتياطات	أموال توضع جانبا من فوائض نتجت في السنوات السابقة.
الأموال المقيمة	الدخل المستلم الذي يجب أن يستخدم لغرض محدد (على سبيل المثال مشروع معين). قد توجد شروط إضافية مرفقة، من ضمنها أن يتم تقديم تقرير إلى الجهات المانحة وفق نموذج محدد.
الفصل بين الواجبات	تقسيم واجبات مختلفة للتعامل مع معاملة لمجموعة مختلفة بين الناس (على سبيل المثال شخص واحد يطلب الطلبية وآخر يكتب الشيك). ويعرف أيضا باسم فصل الواجبات.
إيصال الخدمات	عملية تزويد الناس بـ "خدمات الرعاية" مثل المياه النظيفة والتعليم والرعاية الصحية. عادة مسؤولية الحكومة.
الموقعون	الأشخاص المفوضون بالتوقيع على الشيكات باسم المنظمة.
أصحاب المصلحة	جميع فئات الناس الذين يشاركون في أنشطة المنظمة. ومن الأمثلة عنهم متلقي الخدمات والموظفين والمديرون والأمناء والجهات المانحة والحكومة.
الوثائق الداعمة	الوثائق الأصلية التي تصف كل معاملة. على سبيل المثال الفواتير والإيصالات وسجلات الترخيص.
الاستدامة	قدرة المؤسسة على الاستمرار في البقاء والعمل في السنوات المقبلة. انظر أيضا الاستدامة المالية.
أمين الصندوق	أحد الأمناء والذي لديه مسؤولية محددة بالإشراف على الإدارة المالية للمنظمة غير الحكومية وجلب المسائل المالية إلى انتباه الأمناء الآخرين.
ميزان المراجعة	قائمة الأرصدة لكل حساب اسمي فردي في تاريخ محدد. ويتم إعداد حساب الإيرادات والنفقات من ميزان المراجعة.
الأمين	أحد أعضاء الهيئة العليا للمنظمة التي تصنع القرارات والتي غالباً ما تعرف باسم هيئة الأمناء الحاكمة أو الهيئة الحاكمة. والأمناء لديهم مسؤولية جماعية عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها.
قاعدتان ذهبيتان للعمل الميداني للمنظمات غير الحكومية	1- على المنظمات غير الحكومية الحفاظ على حوار قائم على الاحترام مع المجموعة السكانية التي تستهدف المنظمات مساعدتها. 2- تعتمد المنظمات غير الحكومية على موظفيها الميدانيين، وينبغي عليها أن تمكنهم من اتخاذ أحكام جيدة.

أموال غير مقيدة	أموال مودعة للأغراض العامة للمنظمة، والتي يمكن أن تنفق على أي نشاط يساهم في تحقيق أهداف المنظمة المنصوص عليها.
التكاليف المتغيرة	التكاليف التي تختلف حسب مستويات الأنشطة (على سبيل المثال القرميد لمشروع بناء، أو وقود للزيارات الميدانية). وهي عكس التكاليف الثابتة.
التفاوت	الفرق بين الموازنة والمبلغ الفعلي من الدخل أو الإنفاق لأي رمز حسابي واحد أو للموازنة بأكملها.
المنقولات	نقل الأموال من بند موازنة رئيسي إلى آخر.
قسمة	مذكرة تصف الجوانب المالية للمعاملة. وكثيراً ما تستخدم في نظم المحاسبة، وتشمل القسائم تفاصيل مثل التاريخ والمبلغ والرمز الحسابي والمستفيد والدافع الخ
رأس المال العامل	أموال المنظمة المتاحة لإجراء عملياتها اليومية. وتعرف عادة بأنها الأصول الحالية ناقص الالتزامات الحالية. وتعرف أيضاً باسم صافي الأصول الحالية.
نهاية السنة	الموعد النهائي لفترة المحاسبة السنوية.
الموازنة على أساس الصفر	هي طريقة لإعداد الموازنات على أساس احتساب تقديرات الإيرادات والنفقات من الصفر وليس من النتائج المالية للعام الماضي.

”دليل مانجو للإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية“. متوفر على الرابط www.mango.org.uk/guide

الملحق 15

مسرد المصطلحات المستخدمة في البيانات المالية للمنظمات غير الهادفة للربح

محاسبة على أساس الاستحقاق

وهي طريقة محاسبة تعكس المعاملات عند حدوثها (حتى لو كان المال لم ينتقل من يد لأخرى). على سبيل المثال، يتم تسليم بعض أوراق النسخ من مخزن القرطاسية في 24 فبراير/ شباط، ولكن لم يتم دفع الفاتورة حتى 6 مارس / آذار. باستخدام المحاسبة على أساس الاستحقاق سوف تسجل هذه النفقات في 24 فبراير/ شباط وسوف يتم تسجيل "التزام" في (حساب الدفع). وفي 6 مارس / آذار، عندما يتم دفع الفاتورة، يتم التخلص من المسؤولية التي تعكس تلك المعاملة. وأحد الأسباب الرئيسية لاستخدام المحاسبة على أساس الاستحقاق هو مقابلة الإيرادات والمصروفات بشكل صحيح خلال الفترة الزمنية نفسها. وهناك ميزة أخرى وهي تسجيل الأموال المستحقة إلى أو على المنظمة في الوقت الراهن. وحتى تكون متوافقة مع مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً، لا بد من إعداد البيانات المالية على أساس الاستحقاق.

الأصول

الموارد وتشمل النقد والممتلكات التي تملكها المنظمة.

محاسبة على أساس نقدي

المحاسبة على الأساس النقدي تعكس فقط المقبوضات والمدفوعات النقدية. وبعبارة أخرى، يتم تسجيل المعاملات النقدية فقط عندما ينتقل النقد من يد لأخرى.

حساب الصناديق

حساب الصناديق هو مفهوم خاص للمنظمات غير الربحية والمؤسسات الحكومية. يجب الحفاظ على السجلات المالية لكل برنامج يتلقى مساهمات مخصصة لبرنامج معين. ويطلق على كل مجموعة من السجلات اسم "الصندوق" ويعتبر كيان محاسبي منفصل له بياناته المالية الخاصة، وإذا كانت جميع المساهمات التي تلقاها المؤسسة هي لأغراض التشغيل العامة، فسوف لن يكون لدى المنظمة سوى صندوق واحد. ويتم إنشاء صناديق إضافية عند تلقي المنح والهبات لمشروع محددة. وبخلاف عدد وأنواع الصناديق المحفوظ بها من منظمة إلى أخرى. ويمكن أن يتغير من سنة إلى أخرى داخل المنظمة.

صافي الأصول

صافي الأصول يمثل المبلغ الصافي للموارد المانحة لتنفيذ أهداف المنظمة. وتحسب حسابياً:

مجموع الأصول ناقص مجموع الإلتزامات = صافي الأصول

الأصول الصافية المقيّدة بشكل دائم

ينتج جزء الأصول الصافية للمؤسسة غير الربحية من (أ) المساهمات وتدفقات الأصول الأخرى التي تستخدمها المنظمة والتي تكون محدودة بالشروط التي تفرضها الجهات المانحة حيث لا تنتهي صلاحيتها بمرور الزمن ولا يمكن الوفاء بها أو إلزائها بإجراءات تتخذها المنظمة، (ب) تحسينات وتقليصات الأصول الأخرى التي تخضع لنفس أنواع الشروط، أو (ج) إعادة التصنيف من أو إلى فئات أخرى من صافي الأصول نتيجة للشروط التي تفرضها الجهات المانحة.

صافي الأصول المقيّدة مؤقتاً

ينتج جزء الأصول الصافية للمؤسسة غير الربحية من (أ) المساهمات وتدفقات الأصول الأخرى التي تستخدمها المنظمة والتي تكون محدودة بالشروط التي تفرضها الجهات المانحة حيث لا تنتهي صلاحيتها بمرور الزمن ولا يمكن الوفاء بها أو إلزائها بإجراءات تتخذها المنظمة وفقاً لتلك الأحكام، (ب) تحسينات وتقليصات الأصول الأخرى التي تخضع لنفس أنواع الشروط، أو (ج) إعادة التصنيف من أو إلى فئات أخرى من صافي الأصول نتيجة للشروط التي تفرضها الجهات المانحة. وانتهاء صلاحيتها بمرور الزمن أو الوفاء بها وإلزائها بإجراءات تتخذها المنظمة وفقاً لتلك الشروط.

صافي الأصول غير المقيّدة

وهو جزء الأصول الصافية للمؤسسة غير الربحية والتي تكون غير مقيّدة بشكل دائم وغير مقيّدة بشكل مؤقت بشروط تفرضها الجهات المانحة.

الإلتزامات

ديون أو التزامات تملكها المنظمة.

الملحق 16

تقييم الصحة المالية: النسب والمؤشرات

يتم توفير هذه المعلومات لمساعدتكم في حساب واستخدام النسب بشكل أكثر فعالية عند تقييم الصحة المالية للجمعية.

نسبة البرنامج

(نفقات خدمة البرنامج كنسبة من مجموع النفقات)

نسبة البرنامج تقيس نسبة العلاقة بين نفقات البرنامج (الأموال المخصصة لأعمال الجمعية المرتبطة برسالتها مقابل الأموال التي تنفق على الإدارة وجمع التبرعات) ومجموع النفقات. وقد تكون نسب البرنامج عند الجمعيات الحديثة أقل من نسب البرنامج عند الجمعيات القديمة لأنها تتحدد حول بناء البنية التحتية لدعم رسائلها. وبالإضافة إلى ذلك، بعض أنواع الخدمات تتطلب ببساطة أكثر من غيرها من النفقات العامة. ومع مرور الوقت، ينبغي على الجمعيات السعي لتحقيق نسب برنامج أعلى من أي وقت مضى وتكريس أكبر عدد ممكن من مواردها لنشاط البرنامج.

نسبة الدين

(مجموع الإلتزام كنسبة من إجمالي الموجودات)

تقيس نسبة الدين علاقة إجمالي الإلتزامات والديون إلى إجمالي الموجودات عند الجمعية، وهي مؤشر على ملاءتها المالية. ويمكن أن تشير إلى ارتفاع نسب المشاكل المالية في المستقبل. وقد تكون نسبة الدين عند الجمعية مشوهة إذا كانت تحمل نسبة عالية من "المنح المستحقة الدفع" أو "المنح المستحقة الاستلام" في ميزانيتها العمومية. و"المنح المستحقة الدفع" هي الجزء غير المدفوع من المنح والهبات الأخرى والتي التزمت الجمعية بدفعها إلى غيرها من المنظمات أو الأفراد. وتسجل كالتزام في الميزانية العمومية. و"المنح المستحقة الاستلام" هي مقدار المنح تم التعهد بتقديمها إلى الجمعية من قبل الوكالات الحكومية والمؤسسات والمنظمات الأخرى. وتسجل كأصول في الميزانية العمومية.

مؤشر الأموال السائلة

(أرصدة الصناديق ناقص الأموال المقيدة بشكل دائم ناقص الأراضي والمباني والمعدات) مضروباً بـ 12 ومقسوماً على مجموع النفقات)

نحصل على مؤشر الأموال السائلة بقسمة أرصدة الصناديق (غير صناديق الهيئات المجمدة فعلاً والأراضي والأبنية والمعدات) على متوسط نفقات الشهر. فنحصل على مؤشر بالأشهر للسيولة التشغيلية للجمعية. وهذه هي الموارد المالية التي يمكن للجمعية سحبها بشكل قانوني ومعقول. ويمكن لارتفاع مؤشر الأموال السائلة أن يشير إلى انخفاض استعجال التمويل النقدي والإفراط في الادخار.

نسبة الادخار

(مجموع الإيرادات ناقص مجموع النفقات) مقسومة على مجموع النفقات)

تقيس نسبة الادخار العلاقة بين المدخرات السنوية الإجمالية ومجموع النفقات وهذا يبين معدل ادخار الجمعية. وبينما يعتبر عنصر هاماً في طول عمر الجمعية، يمكن أن تشير النسبة العالية على الإفراط في الادخار. وينبغي النظر في هذه النسبة بالترافق مع مؤشر الأموال السائلة. وإذا كان لدى الجمعية أموال سائلة قليلة، فقد يكون المطلوب ارتفاع معدل الادخار.

المساهمات ونسبة المنح

(مساهمات زائد المنح) مقسومة على إجمالي الإيرادات)

تحسب نسبة المساهمات والمنح النسبة المئوية لإجمالي الإيرادات المتكونة من تبرعات ومنح وتشير إلى مدى اعتماد الجمعية على الدعم الطوعي.

مؤشر تعمير الحسابات المستحقة الدفع

(حسابات تستحق الدفع مضروبة بـ 12 مقسومة على مجموع النفقات)

يمكن لمؤشر تعمير الحسابات المستحقة الدفع أن يسلط الضوء على الملاءة الائتمانية للجمعية. كلما انخفض المؤشر (متوسط الدفعة لأشهر أقل) كلما كانت الجمعية تدفع فواتيرها أسرع.

نسبة جمع التبرعات

(نفقات جمع التبرعات كنسبة من الأموال التي تم جمعها)

في حين أنه من المهم تتبع نفقات جمع الأموال فربما تكون هذه النسبة أقل النسب فائدة لعدة أسباب. أولاً، قد لا تكون تكاليف جمع التبرعات مسجلة أو مجموعة أو مبلغ عنها بطريقة يمكن الاعتماد عليها. والواقع أن التجربة في الولايات المتحدة تبين أن نسبة عالية من المنظمات الطوعية لا تبلغ عن أي نفقات لجمع التبرعات على الإطلاق. ثانياً، هناك عدد من الأسباب التي تجعل الظروف الفريدة التي تواجه المنظمة الطوعية تسبب أن تكون نسبة جمع التبرعات أعلى أو أقل من غيرها. على سبيل المثال، المنظمات الطوعية التي يمكن أن تعتمد إلى حد كبير على التمويل الأساسي تكون فيها التكاليف أقل بكثير من تلك التي يجب أن تجمع العديد من المساهمات الصغيرة. ومع ذلك، ينبغي أن تكفل الجمعية بقدر ما هي قادرة أن يتم تسجيل وتحليل التكاليف فقط إذا كان سبب ذلك هو تحديد أي من النهج المختلفة المختبرة هي الأكثر نجاحاً.

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

الملحق 17

إطار الضوابط الداخلية

وينبغي على المتطوعين وخاصة منهم أعضاء الهيئة الحاكمة احترام دور وسلطة المدير التنفيذي والموظفين في سلسلة القيادة. وبنفس القدر ينبغي عليهم تجنب الأعمال التي قد تسبب الهدر والإسراف وفقدان قيمة الأصول أو ضعف القيمة مقابل المال والتسبب في فقدان التمويل مما يضر الجمعية والناس الذين تخدمهم.

1- بيئة الضوابط

بيئة الضوابط هي الجزء من ثقافة الجمعية الذي يحدد مضمون الضوابط. لأنها تؤثر على الوعي بالضوابط عند جميع الأفراد الموظفين. والقوة الدافعة الرئيسية هي أهمية أن يُنظر إلى الهيئة الحاكمة على أنها تهتم بالضوابط والاستقامة.

2- الحكم والإدارة التنفيذية

ومن المهم التأكيد على أن حكم الجمعية يختلف عن العمل التنفيذي. المدير التنفيذي وغيره من كبار المديرين بحاجة إلى العمل في إطار الاستراتيجية و الضوابط اللذان وضعتهما الهيئة الحاكمة.

واتسمت الكثير من الحالات المؤسفة لفشل الشركات أو فئات في القطاع الخاص بالخلط بين الحكم والأدوار التنفيذية أو فشل الهيئة الحاكمة بأداء مسؤولياتها كما يجب. وهذا لا يعني أن هذا لا يحدث في المنظمات الطوعية.

والهيئة الحاكمة هي المسؤولة عن وضع السياسات والاستراتيجيات. والسياسات تغطي أهداف الجمعية والوسائل التي ينبغي تحقيقها والإطار العام للضوابط.

3-2 والمدير التنفيذي هو المسؤول عن ضمان تحقيق أهداف وغايات الجمعية في إطار السياسة العامة.

3- بيئة الضوابط كعامل مقيّد

1-3 إن أعمال الهيئة الحاكمة والمدير التنفيذي تحدد قيم وثقافة الجمعية. وسوف لن ترتفع فعالية الضوابط الداخلية فوق مستوى النزاهة والقيم الأخلاقية للإدارة العليا.

ومهما كانت مصممة بشكل جيد وضوابطها فعالة، فلن تكون كافية لمنع كبار المديرين من تجاوزها. وبالتالي من البديهي أن كبار المديرين بحاجة إلى الخضوع لنظام الضوابط. وينبغي النظر إلى الإجراءات التي تسعى إلى تجنب أو تقويض إجراءات الضوابط على أن لها عواقب وخيمة، وذلك من خلال جعل هذا واضحا في مدونات قواعد سلوك الموظفين والإجراءات التأديبية.

2-3 سلوك المتطوعين

ويخضع المتطوعون لنظام الضوابط. وبالتالي، ينبغي أن يُنظر إلى الإجراءات التي تسعى إلى تجنب أو تقويض إجراءات الضوابط على أن لها عواقب وخيمة من خلال جعل هذا واضحا في مدونات سلوك المتطوعين.

3-3 سلوك الموظفين

يحتاج الموظفون لمعرفة ما هو السلوك المتوقع أو المقبول وما هو غير مقبول.

وفي بعض أجزاء الجمعية، كانت هناك حالات من الغش في التقارير المالية حيث قام مديرون تحت ضغط للوفاء بالموازنات بتحريف النتائج المالية. وفي كثير من الحالات المبلغ عنها نتج السلوك غير الأخلاقي أو غير المقبول من الموظفين عن الجهل بالمعايير.

4- الإجراءات

1-4 بيئة الضوابط

يجب أن تشير إجراءات الهيئة الحاكمة (والمدير التنفيذي) بوضوح إلى التزامها بالضوابط الداخلية الجيدة والقيمة التي يضعونها عليها. ويمكنهم أداء ذلك بطرق مختلفة من بينها:

- إنشاء لجنة لمراجعة الحسابات حيثما يمكن أن يكون ذلك مناسب
- توثيق إجراءات الضوابط الداخلية الرئيسية
- نشر الأنظمة الإجرائية والأنظمة المالية
- وضع سياسات سليمة في مجال الموارد البشرية بما في ذلك نظام تقييم الموظفين الذي يضمن أن أهداف الفرد تنبع من أهداف الجمعية.
- ضمان أنه، حيثما يوجد موظفين، يكون لدى المدققين الداخليين صلاحيات واستقلالية وموارد كافية.

5- تقييم المخاطر

1-5

تقييم المخاطر هو أساس الضوابط الداخلية
إن وجود بيئة ضوابط مناسبة هو شرط أساسي من أجل
الضوابط الداخلية الجيدة ولن تكون الضوابط الداخلية
فعالة إلا إذا كانت البيئة خصبة.
إن إجراء تقييم كاف للمخاطر التي تواجه الجمعية في
محاولة لتحقيق أهدافها هو الأساس الذي تبنى عليه أنظمة
الضوابط الداخلية.

وغالبا ما يتم التعامل مع الضوابط الداخلية باعتبارها
مرادفاً للضوابط المالية الداخلية وتركز الهيئات الحاكمة
على المخاطر في الأنظمة المالية وأنظمة الأنشطة. ومع
ذلك هناك مناطق أخرى فيها مخاطر.

2-5 يمكن أن يكون سبب المخاطر العديد من العوامل الخارجية
والداخلية على حد سواء.

- البيئة الاقتصادية
- البيئة الاجتماعية - على سبيل المثال الاستعداد لرفع دعاوي قضائية
- تصرفات الأفراد والجمعيات الذين للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة علاقة معهم (كمتلقي خدمات أو كمورد)

والعوامل الداخلية تكون للأسباب التالية:

- سلوك وتصرفات الموظفين في الجمعية
- فشل الأنظمة

3-5 ويمكن تصنيف المخاطر بشكل إضافي كمخاطر متكررة أو
غير متكررة وكمستمرة أو جديدة.
وتنشأ المخاطر المتكررة والمخاطر المستمرة عن
استمرار نشاطات الجمعية.

وقد تكون المخاطر الجديدة بسبب التطورات الجديدة
التي قد تكون متكررة أو غير متكررة في طبيعتها، أو بسبب
عناصر جديدة في البيئة الخارجية / الداخلية مثل سن
القوانين والأنظمة الجديدة وإدخال نظام جديد والتغييرات
في الموظفين على مستوى الإدارة العليا (انظر الرسم
البياني أدناه).

	متكرر	غير متكرر
مستمر	نشاطات العمل الحالية	اقتناء الأصول الثابتة
جديد	نشاطات جديدة ستتم المباشرة بها	تغييرات هيكلية في الجمعية

4-5

وينبغي أن يكون قد تم توثيق ومعالجة المخاطر المستمرة
المتكررة من قبل أنظمة الضوابط الداخلية. وستخضع أهم
هذه المخاطر لاهتمام وثيق من قبل أي مراجعة أو تدقيق
مستقلان وبالتالي سيتم جلبها إلى انتباه الهيئة الحاكمة.
وينبغي على الهيئة الحاكمة وكبار المديرين أيضا توجيه
انتباههم إلى مناطق جديدة وهامة من المخاطر وإلى
المجالات الرئيسية للمخاطر القائمة.

5-5

ولا تتحقق عادة عملية تحديد المخاطر بالجلوس والتفكير
وكتابة كل المشاكل التي يمكن أن تحصل. ومع أن هذا
ممكنا لكنه سيؤدي إلى إغفال الكثير من المشاكل
الممكن حدوثها.

ويمكن تحديد المخاطر الجديدة بالنظر إلى المخاطر
المرتبطة بالتغيرات والتطورات داخل الجمعية والعوامل
الخارجية الجديدة.

وينبغي تحديد المخاطر المستمرة المتكررة من خلال
فحص أنشطة التشغيل الأساسية التي سيتم تصميمها
لتحقيق مجموعة من الأهداف.

ويمكن أن يكون من المفيد عند تحديد الأنشطة
الجارية المتكررة النظر في العلاقة بين الأهداف والمخاطر
وأهداف الضوابط.

تصميم أنظمة الضوابط الداخلية

وقد جرت العادة أن يقوم المدير المالي بتصميم أنظمة
الضوابط الداخلية وأن يُفرض على الموظفين تشغيل تلك
الأنظمة من خلال التعليمات ومذكرات الإجراءات ومذكرات
التوجيه. وهذا النهج غير مناسب في ثقافة الإدارة التي تدعي
أنها تجعل عملية صنع القرار أقرب إلى الأنشطة التنفيذية
اليومية. وهو أيضا "نموذج" غير من ولا يتفق مع احتياجات
تشغيل الجمعية في بيئة سريعة التغير.

واليوم، يجب أن تشمل عمليات تحديد المخاطر وتصميم
الضوابط - في حال أردتم أن تكون هذه الضوابط فعالة -
على مشاركة الموظفين العاملين الذين يؤدون أعمالهم مع
مديريهم ومع مدققي الحسابات عند الضرورة.

وبالنسبة للأنظمة المالية، سيكون لدى المدير المالي
(أو المدير التنفيذي حيث لا يوجد مدير مالي) مسؤولية تجاه
نظام الضوابط المالية الداخلي، وبالتالي يجب أن يكون
راضيا بأن الضوابط كافية ومناسبة لضمان تحقيق الأهداف
التشغيلية والامتثال للمعايير الداخلية والخارجية والأنظمة.

- 6-5 ويمكن تطوير نظام ضوابط داخلية مستجيب وقوي والمحافظة عليه فقط من خلال النزاهة وتمكين الأفراد داخل الجمعية.
- والموظفين ملتزمون والذين يتفهمون ما تحاول وحدتهم ووحدات غيرهم في الجمعية تحقيقه من المرجح أن يقوموا بتحديد التغيرات الهامة التي قد تؤثر على صحة الجمعية ويتخذوا الإجراءات اللازمة لإدارة المخاطر.
- 3-6 هناك طائفة واسعة من الأنشطة المتعلقة بالضوابط. ففي نظام الضوابط الداخلية تهدف هذه الأنشطة إلى:
- ضمان الاكتمال
 - ضمان الدقة
 - ضمان الصلاحية
 - ضمان السلامة الجسدية
 - تقليل الخسائر

- 7-5 ويجب على الهيئة الحاكمة:
- أن تكون مقتنعة بأنه قد تم تحديد المخاطر الناجمة عن الأنشطة الجارية وبأن القرارات بخصوص المستوى المناسب من الضوابط لإدارة المخاطر كافية ووافية وموثقة
 - مراجعة جميع أهداف ونشاطات المنظمة الجديدة واتخاذ قرار بشأن مستوى الضوابط لإدارة المخاطر المرتبطة بها
 - دعم بيئة يمكن فيها لجميع الموظفين المشاركة في تحديد مخاطر الأعمال
- 4-6 وينبغي أن تكون الأنشطة المتعلقة بالضوابط:
- متفق على أنها تغطي جميع المخاطر في المنظمة
 - مصممة من قبل الموظفين المشاركين في الأنشطة التي ينتج عنها ضرورة للضوابط
 - موثقة بحيث يتمكن الموظفون فهم ما ينبغي القيام به وأسباب وكيفية ذلك ومع من يتم القيام بذلك.

- 6- **النشاطات المتعلقة بالضوابط**
- 1-6 النشاطات المتعلقة بالضوابط
- هي الإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ الأهداف والسياسات التنظيمية
 - ضمان أن يتم الحد من المخاطر التي قد تحول دون تحقيق الأهداف
 - تتضمن مجموعة من التدابير المتنوعة مثل الموافقة وإجراءات الترخيص ومراجعة الأداء والمصالحة والأمن المادي للأصول والجرد وفصل الواجبات وضوابط الوصول الفعلية والمنطقية (مثل بطاقات الهوية وضبط كلمات المرور للدخول إلى نظم المعلومات)
- 2-6 كل نشاط يتعلق بالضوابط أو سلسلة من الأنشطة سوف يتناول هدف يتعلق بالضوابط والذي تمت صياغته للتصدي لمخاطر محددة تقع في وجه تحقيق هدف المنظمة.
- 5-6 وينبغي على المدير التنفيذي (نيابة عن الهيئة الحاكمة) أن يراقب ورائق الأنشطة المتعلقة بالضوابط وأهداف الضوابط لضمان أن تكون هذه الضوابط كافية لمعالجة المخاطر التي تم تحديدها.
- 7- **المعلومات والاتصالات**
- 1-7 يحتاج الموظفين إلى معلومات ذات صلة وأن تتوفر في الوقت المناسب من أجل أداء واجباتهم في إطار نظام الضوابط الداخلية.

- وسوف تكون المعلومات الداخلية معنية بما يلي:
- الوظائف
 - الموارد البشرية
 - تكاليف العوائد المالية والدخل
 - الامتثال للسياسات والضوابط والبروتوكولات
 - الأنشطة

وتحتاج الهيئة الحاكمة أيضاً لمعلومات عن الأحداث الخارجية وأعمال الجمعيات الأخرى حتى تتمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة.

أنظمة المعلومات

وينبغي أن تكون أنظمة المعلومات متفقة مع الاحتياجات. بما في ذلك دعم أهداف جديدة ومتطلبات جديدة. ومن الأخطاء الشائعة افتراض أن الأنظمة الأحدث توفر ضوابط أفضل - لكن العكس قد يكون صحيحاً. وسوف ينتج حتماً عن فقدان الضوابط فشل في تطوير واختيار وتنفيذ الأنظمة الجديدة بعناية.

وينبغي أن يكون لدى الهيئة الحاكمة اهتمام أكبر في الحصول على تكنولوجيا المعلومات: وهذا جانب هام من جوانب استراتيجية المنظمات. ويمكن أن يكون اختيار الأنظمة عاملاً هاماً في تحقيق الأهداف. والخطأ الأكثر شيوعاً هو تصغير حجم الاستثمار في مواصفات النظام ومراحل التصميم إلى حد كبير مما يؤدي إلى فشل النظام في تحديد جميع متطلبات المستخدمين. وبالتالي عدم القدرة على تلبيتها.

- ينبغي على الهيئة الحاكمة أن تكفل ما يلي:
- أن يتم إجراء مراجعة لاحتياجات المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الجمعية.
 - استخدام منهجية معترف بها في تصميم الأنظمة لتصميم وتحديد وتنفيذ النظام.
 - تخصيص موارد كافية لتصميم وتنفيذ النظم الجديدة ويجب أن يشارك جميع أصحاب المصلحة في العملية
 - أن يتم إبلاغ التزامها بالضوابط الداخلية إلى جميع الموظفين
 - ويتعين على جميع الموظفين الإبلاغ عن الأخطاء، أو عن حدوث ما هو غير متوقع، ومحاولة تحديد الأسباب والتخلص منها أو إدارة هذه المخاطر.
 - وأن توضع قنوات اتصال فعالة لتمكين الموظفين من إبلاغ المدير التنفيذي والهيئة الحاكمة عن المشاكل عند الضرورة.
 - وأن يتم تأسيس قنوات اتصال فعالة مع هيئات خارج المنظمة (الداخل والخارج)

2-7 وينبغي حدوث تواصل فعال في جميع أنحاء الجمعية، ولا سيما في ما يتعلق بمسؤوليات وواجبات الأفراد لأنهم يؤثرون على الضوابط الداخلية. وقد تأخذ هذه الاتصالات شكل أنظمة مالية ومذكرات إجرائية وبروتوكولات ومدونات سلوك وتعليمات إدارية ومبادئ توجيهية وإحاطات غير رسمية.

3-7 والموظفين بحاجة إلى وسيلة لإيصال المعلومات الهامة إلى الإدارة العليا. فالموظفين الذين يتعاملون مع القضايا التنفيذية في كل يوم غالباً ما يكونون في وضع يساعد على التعرف على المشكلات التي تنشأ. وحتى يتم إبلاغ المعلومات صعوداً إلى الإدارة العليا يجب أن تكون هناك قنوات اتصال مفتوحة واستعداد لدى الإدارة العليا للاستماع واتخاذ الإجراءات اللازمة عند الاقتضاء. ويجب أن يؤمن الموظفون بأن مديريهم يريد بالفعل أن يعرف المشاكل وأن يتعامل معها بشكل فعال. ويعتبر التواصل بين الإدارة والهيئة الحاكمة أمراً بالغ الأهمية. ويجب أن تبقى الهيئة الحاكمة على علم دائم بأحوال الأداء والتطورات وأية أحداث أو حوادث أخرى ذات صلة.

4-7 ومن الضروري وجود قنوات اتصال مناسبة مع هيئات من خارج الجمعية وغيرهم ممن يمكن لهم توفير معلومات قد تكون بالغة الأهمية في تمكين الجمعية من تطوير الخدمات لتلبية المتطلبات والأفضليات المتطورة. ومن المهم أيضاً أن نوضح للمنظمات المتعاقدة مع الجمعية، ولا سيما الموردون، أنه لا يمكن السكوت على الأعمال غير اللائقة مثل تقديم الحوافز.

- 8- متابعة الضوابط الداخلية**
- 1-8 يجب متابعة نظم الضوابط الداخلية بحيث يمكن للهيئة الحاكمة أن تكون متأكدة من أنها ما تزال فعالة. ولكي تكون فعالة، لا بد من وجود عدة مستويات للمتابعة، وتشمل:
- الضوابط المثبتة لذاتها مثل المصالحة (على سبيل المثال من حسابات التحكم، مجاميع التحكم بالدفعات)
 - تقارير الاستثناء (على سبيل المثال الطلبات المعلقة، والمدنيين ذوي الحساب غير الصافي)
 - تحقيقات الامتثال الإشرافية (على سبيل المثال الحصول على الموافقات، أذون)
 - مراجعات الإدارة
 - مراجعات مستقلة من قبل مدققي حسابات داخليين أو خارجيين
- المراجعات والتقييمات المنفصلة**
- 2-8 بناء أنظمة ضوابط داخلية مصممة لتقديم أدلة على عملياتها الخاصة إلى حد ما.
- ومع ذلك سيكون هناك دائماً اعتماد على الموظفين القائمين على تشغيل الضوابط، على سبيل المثال، إذا لم يتم تنفيذ التسويات المصرفية على نحو سليم وكانت المراجعة الإشرافية عابرة فقط، فهناك خطر حقيقي من احتواء دفتر الأستاذ على أخطاء وبالتالي احتواء تقارير الإدارة المالية على أخطاء.
- و لتوفير ضمانات كافية فمن الضروري أن يكون هناك وظيفة متابعة مستقلة مثل التدقيق الداخلي أو الخارجي.
- 3-8 التدقيق الداخلي
- إن دور التدقيق الداخلي هو إجراء مراجعة مستقلة للضوابط الداخلية، وسوف يكون برنامجها لمراجعة أو تدقيق الحسابات خاضعاً لموافقة الهيئة الحاكمة (عبر لجنة التدقيق إذا وجدت).
- وسوف يُبلغ التدقيق الداخلي عن تقدمه ونتائجه الرئيسية وعن استجابة الإدارة لنتائج التدقيق والتقدم المحرز في تنفيذ التوصيات.
- وعلى الرغم من أن التدقيق الداخلي يتم بمشاركة المدير التنفيذي ويكون للمدير التنفيذي مسؤولية مهنية تجاهه فإن العمل به هو أمر أساسي لإعطاء الهيئة الحاكمة تأكيدات معقولة بأن مخاطر الخسائر المالية من خلال التبذير والأخطاء أو أية أسباب أخرى هو في أدنى حد ممكن.
- إن إنشاء لجنة فعالة لمراجعة الحسابات تمكن أعضاء الهيئة الحاكمة من تكريس وقت كافٍ لهذا الجانب الحيوي من الحكم.
- 4-8 التدقيق الخارجي
- المهمة الرئيسية لمدقق الحسابات الخارجي هي إثبات أن البيانات الحسابية تعطي صورة حقيقية وعادلة عن الأنشطة المالية للجمعية.
- ومن خلال هذه العملية يصادق مراجعي الحسابات الخارجيين على دقة ونزاهة وشرعية الحسابات. إن التأثير المشترك لهذه المصادقة ولعملية مراجعة التدقيق الداخلي الأكثر تفصيلاً يشكل عاملاً رئيسياً في مساعدة لجنة مراجعة الحسابات على أداء مسؤوليتها مع ضمان أن تكون الأنظمة المالية سليمة والحسابات دقيقة.
- وتسعى المراجعة الخارجية إلى الاعتماد على عمل المراجعة الداخلية، وإذا كان ذلك العمل يعتبر غير كافٍ من حيث الحجم أو النوعية، فقد تحتاج الموارد اللازمة لمراجعة الحسابات الخارجية إلى زيادة - وهذا يعني زيادة في رسوم مراجعة الحسابات.
- 5-8 قيمة مقابل المال
- الرسالة بسيطة:
- يؤدي ضعف الضوابط الداخلية إلى زيادة في تكاليف مراجعة الحسابات (سواء كانت داخلية أو خارجية)
 - والاقتصاد في التدقيق لا يقلل من تكلفتها الإجمالية لأن التدقيق يجب أن يكون كافياً لتحقيق أهداف العمل
 - إذا تم تجاهلها أو تقليل شأنها، فسوف تكون تكاليف التبدد والخسائر والأخطاء ورسوم التدقيق الخارجي الإضافية على الجمعية أعلى بكثير من أي توفيرات على المدى القصير.
- وإذا كانت رقابة الضوابط الداخلية فعالة من حيث التكلفة، فعندئذ ينبغي على الهيئة الحاكمة والمدير التنفيذي تعزيز بيئة تكون فيها الضوابط الداخلية من مسؤوليات جميع الموظفين:
- يجب أن ينظر إليها باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من برنامج الجودة
 - أنها ضرورية لضمان الصحة المالية للجمعية وبالتالي المصالح طويلة الأجل لموظفيها وكذلك لمتلقي الخدمات
- وإذا اتخذت الجمعية موضوع الضوابط الداخلية على محمل الجد وكانت أنظمتها مصممة على نحو مناسب وموثقة ومعمول بها من قبل الموظفين فسوف يستطيع التدقيق الداخلي أو الخارجي تقليل من العمل الذي يؤديه على النظم المالية مع الاستمرار بإعطاء ضمانات معقولة للهيئة الحاكمة بأن أهداف الضوابط يتم تحقيقها.

دور أعضاء الهيئة الحاكمة

دور الرئيس 3-9

يتحمل الرئيس مسؤولية توجيه عمل الهيئة الحاكمة وإقامة توازن سليم بين أدوار أعضائه والمدير التنفيذي. وينبغي على الرئيس التأكد من ترك القرارات التنفيذية للمدير التنفيذي، ولكن أيضا التأكد من أن مثل هذه القرارات تدرج في إطار السياسة العامة وبما يتسق مع أهداف الجمعية. وسوف يقود الرئيس أيضا إنشاء وصيانة بيئة الضوابط المناسبة من خلال التكليف بكتابة وصيانة الأنظمة المالية ونظم إعطاء الصلاحيات والوثائق الأخرى ذات الصلة.

أدوار أعضاء الهيئة الحاكمة 4-9

وينبغي أن يكون انتخاب الأعضاء للمهارات والمعارف التي يستطيعون جلبها للجمعية من خلال خلفياتهم المهنية أو خلفياتهم في الأعمال. وهم لا يشاركون في الإدارة التنفيذية لبرنامج عمل الجمعية، وبسبب هذا، يمكن أن يجلبوا في بعض الأحيان وجهات نظر أكثر وضوحا أو أكثر موضوعية للتأثير على قضايا معينة. والضوابط الداخلية هي مسؤولية الهيئة الحاكمة ككل ويجب على كل عضو أن يلعب دورا في هذه العملية.

لجنة التدقيق 5-9

ويمكن أن تقوم الهيئة الحاكمة بتشكيل فرق عمل أو مجموعات عمل لإجراء البعض من مراجعاتها ودراساتها الأكثر تفصيلا. وسوف يعتمد قرار تشكيل هذه الفرق على الظروف وعلى مزيج خبرة واهتمامات أعضاء الهيئة الحاكمة. وربما يكون تشكيل لجنة لمراجعة الحسابات أحد أساليب تركيز خبرات وجهود الهيئة الحاكمة على قضايا الضوابط الداخلية. ففي بعض البلدان قد يشترط القانون وجود لجنة من هذا النوع. ومع ذلك، فإن نوع اللجنة المطلوب غالبا ما يكون من النوع الذي يتضمن دور الإشراف والرقابة المباشران.

وهذا يتناقض مع النهج الذي يكون فيه كف اليد أكبر والذي هو من سمات لجان التدقيق الحديثة حيث يتم التركيز على ضمان وجود نظام مرض للضوابط الداخلية في مكانه الصحيح ومتابعة ومراجعة عمله المستمر.

وهذا يعني أنه يجب على الهيئة الحاكمة أن تتطلب تأكيدات من المدير التنفيذي بأنه:

- قد تم تضمين ضوابط مثبتة لذاتها وإشرافية في النظم المالية حيث يكون ذلك ممكنا
- مطلوب من الموظفين المسؤولين عن الأنظمة أو أجزاء من الأنظمة، مراجعة الامتثال لإجراءات الضوابط المتفق عليها وتقييم مدى كفاية الضوابط
- وحيثما يكون مناسبا وفعالا من حيث التكلفة، إنشاء خدمات تدقيق داخلي ذات جودة وتغطية كافيان لتمكين التدقيق الخارجي من الاعتماد على عملها

9- الهيكل التنظيمي والمسؤوليات في المنظمة

1-9 الهيئة الحاكمة مسؤولة أمام أعضاء الجمعية و متلقي الجهات المانحة وفي كثير من الأحيان الحكومة الوطنية عن إدارة وحفظ الموارد.

وهي أيضا مسؤولة عن تحقيق عدد من الأهداف. وبما أن الهيئة الحاكمة لا تعقد عادةً إلا عدداً قليلاً من الاجتماعات فهي تحتاج إلى التركيز على القضايا الرئيسية وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات إلى المدير التنفيذي والموظفين التابعين له.

وسوف تحتاج الهيئة الحاكمة لوضع سياسات وأهداف والموافقة على خطط "ذات مستوى عالٍ"، واتخاذ القرارات الرئيسية.

وسوف تحتاج أيضا لضمان أنه تم تحديد مخاطر العمل المرتبطة بالأنشطة التشغيلية التي أنشئت لتحقيق أهداف البرنامج والضوابط المنفذة لإدارة المخاطر. وسوف يقوم المدير التنفيذي بأداء معظم الأعمال المفصلة لإعداد وتنفيذ ومتابعة النتائج.

2-9 وإذا تم تأسيس لجنة لمراجعة الحسابات، فإنه سيتم توفير

حلقة إضافية بين نظم الضوابط الداخلية، والتي تسعى إلى ضمان تحقيق الأهداف، والهيئة الحاكمة: سوف تكون هذه الحلقة مستقلة عن تلك التي بين نظم الضوابط الداخلية والمدير التنفيذي والموظفين.

وإذا تم تشكيل لجنة للتدقيق فينبغي أن يتم تشكيلها رسمياً وأن يكون دورها واختصاصاتها مدرجين في الدستور أو الأنظمة الإجرائية. وعادة تشمل اللجنة على ما يلي:

- من ثلاثة إلى خمسة من المتطوعين ونبغي أن لا يكون أي منهم من المتطوعين الفخريين.
- عضو واحد على الأقل ممن لديهم خلفية مالية

وتجتمع اللجنة عادة مرتين في السنة على الأقل، مرة منها لمراجعة تقرير مدققي الحسابات الخارجيين والحسابات السنوية، ومرة ثانية للنظر في القضايا الأخرى. وسوف يقوم المدير التنفيذي والمدير المالي والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي بحضور الاجتماعات بناء على دعوة. ونبغي عقد جزء من اجتماع على الأقل كل عام مع مراجعي الحسابات الخارجيين وبدون حضور المدير التنفيذي أو غيره من كبار المديرين. ويجب على رئيس اللجنة أن يقدم تقريراً خطياً رسمياً إلى الهيئة الحاكمة بعد كل اجتماع.

دور كبار الموظفين

6-9

المدير التنفيذي الهيئة الحاكمة هي المسؤولة في النهاية عن نتائج غياب أو ضعف نوعية الضوابط الداخلية. ومع ذلك، فإن لدى المدير التنفيذي المسؤولية الرئيسية في ضمان أن يتم تطبيق وتواصل عمل الضوابط الداخلية بشكل فعال. ويقوم المدير التنفيذي بذلك عن طريق تفويض الصلاحية إلى كبار المديرين الآخرين، كلما أمكن ذلك. ويكون المدير المالي، إذا كان قد تم تعيينه، مسؤولاً عن الضوابط المالية الداخلية، ويتم الاعتماد عليه إلى جانب مدققي الحسابات الداخليين أو الخارجيين في الحصول على مشورة مهنية.

ومن المهم أن يحافظ المدير التنفيذي على اهتمام فعال في ضمان تنفيذ توصيات المراجعة، وإبلاغ الاعتبار الواجب للضوابط الداخلية في تطوير خدمات أو أنظمة جديدة. وسوف يقوم المدير التنفيذي أيضاً بلعب دور رئيسي في دعم البيئة الصحيحة للضوابط - وسوف ينقل سلوكه أو أفعاله الكثير عن مستوى الأهمية التي تعلق على الضوابط.

وسوف يخضع المدير التنفيذي إلى الضوابط الداخلية. وتُطبق قواعد السلوك في الجمعية وغيرها من الاستشارات المتعلقة بالسلوك المتوقع من الموظفين على المدير التنفيذي بنفس القدر مثل أي عضو آخر من الموظفين. ويجب على الهيئة الحاكمة (من خلال لجنة التدقيق إن وجدت مثل هذه اللجنة) إبلاء اهتمام خاص لهذا لضمان وعدم تجاوز الضوابط العامة والخاصة. وعندما تفوض الهيئة الحاكمة صلاحيات معينة إلى المدير التنفيذي، فمن المهم أن تكون موثقة وأن يتم إبلاغها إلى الهيئة الحاكمة. وإن ممارسة السلطة لتغيير الموارزات وإجراء تنازلات في الأنظمة المالية لأغراض المناقصات واتخاذ قرارات في التفاوض على العقود هي من بعض من المجالات الرئيسية التي يجب النظر فيها.

ويعتبر المدير التنفيذي أعلى مسؤول ممن يتخذون القرارات اليومية، وعلى هذا النحو فسوف يحتاج إلى الاعتماد على دقة وصحة جميع المعلومات الإدارية. وبالتالي سيقوم المدير التنفيذي بإبلاء اهتمام خاص لوجود مستويات كافية من التأكيد على عملية الضوابط الداخلية ذات الصلة بإصدار المعلومات الإدارية. ويجب على المدير التنفيذي أن يخضع لمستويات كافية من الضوابط لمنع إساءة استعمال الوظيفة والقدرة على تجاوز الضوابط الأساسية.

7-9 المدير المالي

- المدير المالي (لدى تعيينه) يكون مسؤولاً عن:
 - تنفيذ السياسات المالية للجمعية وضمان أن تتوافق هذه السياسات مع متطلبات الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ومتطلبات الجهات المانحة الأخرى.
 - تصميم وتنفيذ والإشراف على نظم الضوابط المالية
 - الإعداد والحفاظ على شهادات الحسابات والتقديرات والسجلات والتقارير والتي قد تكون لازمة لغرض تنفيذ الواجبات المطلوبة من قبل القانون
 - النظر في الأسس والافتراضات المستخدمة لإعداد كل بيان أو توقع أو تقرير يتعلق بالموازنة يتم تقديمه إلى الهيئة الحاكمة.
 - تقديم الاستشارة إلى الهيئة الحاكمة بخصوص مدى معقولة مثل هذه القواعد أو الافتراضات

ويكون موقع المدير المالي رئيسياً، لذلك يعتبر من كبار الموظفين المشاركين في تصميم وتنفيذ وصيانة و متابعة نظم الضوابط الداخلية المالية.

ومثل المدير التنفيذي سيعتمد المدير المالي على وجود ضوابط داخلية جيّدة لتمكينه من اسناد القرارات إلى معلومات إدارية دقيقة. والمدير المالي هو المسؤول عن ضمان توفير معلومات مالية دقيقة والتي سوف تعتمد على إنشاء نظم جيدة للضوابط الداخلية. وسيكون المدير المالي أيضاً في وضع يمكنه من تجاوز أو تقويض الضوابط المالية الداخلية. وبالتالي يجب أن يخضع لنفس الضوابط والمراجعات المستقلة مثل باقي الموظفين.

الملحق 18

قائمة تفقد المخاطر للهيئات الحاكمة وأعضائها

- ✓ حضور اجتماعات الهيئة الحاكمة بانتظام
- ✓ الحفاظ على سجل مكتوب ودائم لمحاضر الهيئة الحاكمة والإجراءات الرسمية.
- ✓ ممارسة إشراف عام على قضايا الجمعية
- ✓ تتطلب قرارات المنظمة معرفة بالموضوع وقدر كبير من الحس السليم. وإذا كان صوتك يقع بين أصوات الأقلية فتأكد من أن يتم ذكر صوتك في محضر الاجتماع.
- ✓ متابعة علامات التحذير التي تُحضر لانتباهكم وجود خطأ ما.
- ✓ الإصرار على أن يكون لاجتماعات الهيئة الحاكمة مغزى مفيد مع الكشف الكامل عن نتائج العمليات.
- ✓ تتطلب الجمعية توظيف خدمات تدقيق مهنية من قبل محاسب عام معتمد مسجل.
- ✓ وعند الإمكان الاحتفاظ بمستشار قانوني مختص.
- ✓ الحفاظ على تقارير مكتوبة من جميع اللجان.
- ✓ الإذن بمديونية مناسبة للمنظمة
- ✓ التعرف على جميع المديرين وأعضاء الهيئة الحاكمة.
- ✓ تبني واتباع سياسات وممارسات عمل سليمة.
- ✓ تجنب السياسات التي تخدم الذات.
- ✓ تجنب التضارب بالمصالح
- ✓ تطلب ومراجعة سياسات الموارد البشرية
- ✓ الانتباه إلى أن الجمعية تحافظ على ملاءة مالية وسمعة مالية جيّدتان.
- ✓ مراجعة مدى كفاية تغطية التأمين للجمعية.

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقا باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

الملحق 19

قائمة تفقد لمحاضر الاجتماعات وعينة نموذجية عن محضر

المحضر هو سجل دائم لوقائع الاجتماع ويحتاج لأن يكون واضح ودقيق وموجز وموضوعي. وهو يشمل على العناصر الأساسية المبينة أدناه.

- تاريخ ووقت ومكان انعقاد الاجتماع.
- اسم الشخص الذي ترأس الاجتماع (عادة رئيس الجمعية).
- أسماء الأعضاء الحاضرين. والذين قدموا اعتذار عن الحضور والمتغيبين دون إخطار.
- وجود أو عدم وجود النصاب القانوني.
- جميع الاقتراحات المناسبة، بما في ذلك اسم مقدم الاقتراح والمؤيد له.
- نتائج جميع التصويتات التي جرت.
- أسماء أي أشخاص امتنعوا عن التصويت أو الذين صوتوا بـ "لا".
- قائمة بجميع التقارير والوثائق التي قدمت خلال الاجتماع (وينبغي أن ترفق نسخة من التقارير مع المحاضر الرسمية).
- ملخص عن النقاط الهامة المطروحة خلال المناقشة على أن لا يكون عبارة عن سجل حرفي عن العروض والمناقشات.
- أي التزامات تعهد بها الأعضاء أو أي شخص آخر حاضر.
- أوقات فض الاجتماعات.
- توقيع سكرتير الاجتماع.
- في بعض الأحيان تشمل المحاضر على إضافة موجزة تصف الأنشطة المطلوب متابعتها وتحديد الشخص (الأشخاص) المسؤول عن العمل (الأعمال) وتاريخ (تواريخ) إنهاؤها.

مقتبسة بموافقة من بوردسورس (BoardSource) المعروفة سابقاً باسم المركز الوطني للمجالس غير الربحية. لمزيد من المعلومات حول بوردسورس (BoardSource) يمكن الاتصال بالرقم (800-883-6262) أو زيارة موقع BoardSource (www.boardsource.org). © BoardSource 2010 لا يمكن إعادة استعمال النص دون إذن كتابي من بوردسورس

محضر اجتماع

نموذج

_____	الجمعية:
_____	رئيس المجلس:
_____	التاريخ والوقت:
_____	مسجل المحضر:
_____	المكان:
_____	الحضور - الهيئة الحاكمة:
_____	الحضور - الموظفين:
_____	الحضور - الضيوف:
_____	المعتذرين عن الحضور:
_____	المتغيبين:

الموضوع	المناقشة / الإجراء المتخذ	التنفيذ: متى / من سيقوم بذلك

الملحق 20

استمارة التقييم الذاتي للهيئة الحاكمة

(مثال يستخدم في إقليم نصف الكرة الغربي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة)

1- رسالة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة				
لست متأكدا	لا	نعم، ولكن ليس بما فيه الكفاية	نعم، بما فيه الكفاية	
				1-1 هل يؤيد جميع أعضاء الهيئة الحاكمة موقفا تجاه الأولويات الخمسة متسقا مع إطار وموقف الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة من هذه القضايا؟
☐	☐	☐	☐	(أ) الدعوة
☐	☐	☐	☐	(ب) الإجهاض
☐	☐	☐	☐	(ج) المراهقون / الشباب
☐	☐	☐	☐	(د) الإيدز
☐	☐	☐	☐	(هـ) الوصول
2- التخطيط الاستراتيجي				
☐	☐	☐	☐	1-2 هل يوجد لدى الهيئة الحاكمة تفهم كافي للخطة الاستراتيجية الحالية؟
3- البرامج				
☐	☐	☐	☐	1-3 هل يوجد لدى الهيئة الحاكمة تفهم لاحتياجات وقضايا الجمعية العضو؟
☐	☐	☐	☐	2-3 هل تتلقى الهيئة الحاكمة معلومات كافية والتي باستخدامها تقيم التقدم المحرز بالبرامج؟
☐	☐	☐	☐	3-3 هل يوجد لدى الهيئة الحاكمة فرصة كافية لمناقشة قضايا البرامج؟

4- تنمية الموارد				
هل قامت الهيئة الحاكمة بوضع خطة منهجية في مجال تنمية الموارد بحيث تتضمن الأهداف والإطار الزمني والأفراد المسؤولين. وهل يمكن تقييم الخطة؟	نعم، بما فيه الكفاية	نعم، ولكن ليس بما فيه الكفاية	لا	لست متأكدا
1-4	☐	☐	☐	☐
2-4	☐	☐	☐	☐
5- المسؤولية المالية				
1-5	☐	☐	☐	☐
2-5	☐	☐	☐	☐
3-5	☐	☐	☐	☐
4-5	☐	☐	☐	☐
6- السياسات				
1-6	☐	☐	☐	☐
7- تخصيص الموارد				
1-7	☐	☐	☐	☐
2-7	☐	☐	☐	☐

8- العلاقة مع المدير الإقليمي / الموظفين الإقليميين				
لست متأكدا	لا	نعم، ولكن ليس بما فيه الكفاية	نعم، بما فيه الكفاية	
☐	☐	☐	☐	1-8 هل قامت الهيئة الحاكمة بتفويض الصلاحية والمسؤولية للمدير الإقليمي فيما يتعلق بتعيين وطرء الموظفين والوظائف الإدارية والمالية والبرامجية؟
☐	☐	☐	☐	2-8 هل قامت الهيئة الحاكمة بإجراء تقييم خطي رسمي للمدير الإقليمي في السنة الماضية؟
☐	☐	☐	☐	3-8 هل يوجد مناخ من الثقة والاحترام بين الهيئة الحاكمة والمدير الإقليمي؟
☐	☐	☐	☐	4-8 هل يمنع أعضاء الهيئة الحاكمة عن محاولة توجيه عمل الأعضاء الموظفين؟
9- الدعوة / الصورة العامة				
☐	☐	☐	☐	1-9 هل قامت الهيئة الحاكمة بتطوير خطة منهجية للدعوة تشمل على أهداف وجدول زمنية وأفراد مسؤولين؟
☐	☐	☐	☐	2-9 هل تم إجراء أعمال دعوة فعالة من قبل أعضاء الهيئة الحاكمة منذ آخر انتخابات؟
10- تشكيل وعمل الهيئة الحاكمة				
☐	☐	☐	☐	1-10 هل يوجد لدى الهيئة الحاكمة عملية فعالة لاجتذاب واختيار أعضاء جدد؟
☐	☐	☐	☐	2-10 هل يوجد لدى الهيئة الحاكمة تمثيل واسع النطاق في الأقاليم الفرعية لإقليم نصف الكرة الغربي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة؟
☐	☐	☐	☐	3-10 هل يوجد لدى الهيئة الحاكمة خبرة مهنية لتلبية احتياجات الإقليم؟
☐	☐	☐	☐	4-10 هل يوجد برنامج توجيه لأعضاء الهيئة الحاكمة الجدد وهل يتضمن الاطلاع على الوثائق المناسبة؟
☐	☐	☐	☐	5-10 هل تتلقى الهيئة الحاكمة جدول الأعمال والمعلومات الضرورية قبل اجتماعات الهيئة الحاكمة؟
☐	☐	☐	☐	6-10 هل يوجد لدى الهيئة الحاكمة علاقة ملائمة مع اللجان المعنية؟
☐	☐	☐	☐	7-10 هل يقوم جميع أعضاء الهيئة الحاكمة بإعطاء أولوية لاهتمامات الإقليم أعلى من أولوية جمعياتهم الأعضاء الفردية عند جلوسهم في الهيئة الحاكمة؟

لست متأكدا	لا	نعم، ولكن ليس بما فيه الكفاية	نعم، بما فيه الكفاية	
الأداء الفردي للمديرين يشير هذا القسم من الاستمارة إلى أدائك الفردي فقط وليس لأداء الهيئة الحاكمة ككل				
☐	☐	☐	☐	1- هل أنت مطلع على القضايا الرئيسية التي تواجه الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة والإقليم؟
☐	☐	☐	☐	2- هل لديك تفهم كاف للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة / إقليم نصف الكرة الغربي والبرامج فيها؟
☐	☐	☐	☐	3- هل لديك تفهم وافي لاحتياجات واهتمامات الإقليم و متلقي الخدمات من الإقليم؟
☐	☐	☐	☐	4- هل قمت بالمساهمة بجهود تنمية الموارد؟
☐	☐	☐	☐	5- هل ساهمت بجهود الدعوة؟
☐	☐	☐	☐	6- هل ساهمت بوقتك خارج الاجتماعات المقررة؟
☐	☐	☐	☐	7- هل حضّرت جيدا للاجتماعات؟
☐	☐	☐	☐	8- هل اتبعت الوعود المتخذة خلال الاجتماعات؟
☐	☐	☐	☐	9- هل ساهمت بمعرفتك وخبرتك خلال الاجتماعات؟
☐	☐	☐	☐	10- هل تشعر بأن الهيئة الحاكمة قد استفادت من مواهبك بشكل كاف؟
☐	☐	☐	☐	11- هل تشعر بأنه يتم أخذ آرائك وأفكارك بعين الاعتبار؟

شكر وتقدير

تمثل التوجيهات الواردة في هذا الكتيب أحدث ممارسات للحكومة الرشيدة من خبرة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة الخاصة وأيضاً من منظمات أخرى في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأميركية بصورة رئيسية. وكان إنتاج "هيا معنا" (Welcome on board) محصلة جهود تنسيقية حثيثة قام بها قسم الحوكمة والفعالية التنظيمية في المكتب المركزي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. بمساهمة من الزملاء في مكتب أفريقيا الإقليمي التابع للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ومكتب نصف الكرة الغربي الإقليمي.

الصور: الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة/كلو هال/إندونيسيا [صفحة 4]، الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة/بيتر كاتون/أوغندا [صفحة 12]، الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة/كلو هال/سوريا [صفحة 16]، الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة/بيتر كاتون/هونغ كونغ [صفحة 24]، الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة/جَين مينغاي/جورجيا [صفحة 32]، الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة/كلو هال/بوليفيا [صفحة 38]، الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة/نيل توماس/الكاميرون [صفحة 48]، الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة/ستيف سابلا/فلسطين [صفحة 54]، والاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة/بيتر كاتون/بنغلاديش [صفحة 63]

مرحباً بكم في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

كتيب من أجل مساعدة الجمعيات الأعضاء بالاتحاد
الدولي لتنظيم الأسرة في تطوير الحوكمة

وافق المجلس الحاكم للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على قواعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للحكم الصحيح في نوفمبر / تشرين الثاني 2007. وتنص قواعد الاتحاد على سبعة مبادئ للحكم الصحيح وذلك على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية. والغرض من هذا الكتيب هو أن يتم استخدامه لقواعد الحكم الصحيح وكذلك لتوفير أمثلة عن الممارسات الصحيحة التي تم اختيارها بعناية لكل مبدأ لمساعدة أعضاء الهيئات الحاكمة في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على العمل بأقصى فعالية ممكنة في مختلف الظروف.

وقد جرى استخدام مكثف لأحدث المواد التي حُصل عليها من المنظمات المتخصصة في القطاع الطوعي، مثل BoardSource (الولايات المتحدة) والمجلس الوطني للمنظمات الطوعية (المملكة المتحدة)، وكذلك تم استخدام الاقتراحات المفيدة والمبادئ التوجيهية من التجارب الطوعية في الحوكمة التي قام بها الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على مدى 60 عام.

وبالاعتماد على التوجيهات والأدوات المدرجة في هذا الكتيب، نكرر ما قلناه عندما نشرنا مدونة قواعد الحكم الصحيح: أن الالتزام بمبادئها سوف يساعدنا في دعم المجتمعات التي نعمل فيها، والمساهمة في تحقيق مجتمع مدني أقوى وأكثر خضوعاً للمساءلة، وجعل حركة الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية لدينا أكثر فعالية.

الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة هو مقدم خدمات عالمي وداعي قيادي من أجل الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية للجميع. نحن حركة من المنظمات الوطنية العاملة مع ومن أجل المجتمعات والأفراد في جميع أنحاء العالم.

تم نشره في سبتمبر / أيلول 2010

الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة
4 Newhams Row
London SE1 3UZ
المملكة المتحدة
هاتف: +44 20 7939 8200
فاكس: +44 20 7939 8300
البريد الإلكتروني: info@ippf.org
www.ippf.org

جمعية خيرية مسجلة في
المملكة المتحدة برقم 229476

تحرير
www.portfoliopublishing.com
تصميم هايدي بايكر

د. جل غريز

المديرة العامة للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

د. جاكين شارب

رئيسة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة