



تام للخدمات الإدارية المتقدمة
Taam Advanced Administrative Services



حوكمة المنظمات غير الربحية

تجارب وممارسات عالمية



المحتويات

- 1 مفهوم ومبادئ الحوكمة
- 2 النماذج العالمية للحوكمة
- 3 النماذج العالمية لحوكمة منظمات القطاع غير الربحي
- 4 الدروس المستفادة والتوصيات





مقدمة

- يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً والذي تطور في العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة تزايد التعقيدات التنظيمية التي ظهرت بسبب العولمة والتغيرات المتسارعة التي تتطلب سرعة الاستجابة لهذه المتغيرات الخارجية من أجل ضمان استدامة واستمرارية الأعمال.
- على الصعيد الداخلي تواجه المنظمات تحديات على مستوى الرقابة والإشراف، والذءء المؤسسي وتعارض المصالح بين الأطراف ذات العلاقة مما يؤثر على النتائج المؤسسية والأثر المجتمعي للمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة أو غير ربحية.
- تركز الحوكمة على إدارة الموارد بكفاءة وفاعلية وحماية حقوق المساهمين والمبتدعين ومكافحة الفساد المالي والإداري، وإدارة المخاطر التي تهدد وجود المنظمات واستمراريتها.
- تعاضم الاهتمام بالحوكمة مع تزايد الأزمات المالية العالمية والركود الاقتصادي وظهور الحاجة إلى وضع القواعد والضوابط التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحقق مجموعة من المبادئ كالعدل والشفافية والمساواة.





أهداف التقرير

في ظل الاهتمام المتنامي بحوكمة القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، يساهم هذا التقرير في إثراء المحتوى العربي والمحلي ونقل المعرفة في مجال حوكمة منظمات القطاع غير الربحي، كما يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:



دعم الجهود الوطنية في تعزيز حوكمة القطاع غير الربحي.



تشجيع المؤسسات والجمعيات الأهلية على تبني مبادرات في مجال الحوكمة تعزز الثقة بأداء القطاع.



بناء إطار عام لتقييم وتطوير ممارسات حوكمة القطاع غير الربحي على ضوء الممارسات العالمية والدروس المستفادة من تطبيق معايير الحوكمة على منظمات القطاع.



إرشاد الباحثين والمهتمين بحوكمة القطاع غير الربحي بالبحث المعمق لقضايا الحوكمة وتطبيقاتها في بيئة القطاع غير الربحي في المملكة.



تسايط الضوء على أهم الممارسات والجوائز العالمية في الحوكمة بشكل عام وحوكمة القطاع غير الربحي بشكل خاص.



كيفية الاستفادة من التقرير

إنّ هذا التقرير لم يستهدف الحصر الشامل لكل التجارب والممارسات العالمية في مجال تقييم الحوكمة ولا تقديم دراسة تفصيلية وشاملة لها وإنما تتبع بعض الممارسات والنماذج العالمية والتعريف بها بشكل مختصر وميسر لتسليط الضوء عليها ولفت الانتباه لها. ولأنّ المعلومات والأدلة الإرشادية متاحة بشكل تفصيلي في المواقع الإلكترونية الرسمية للجهات، فيمكن للأفراد أو الجهات الراغبة في دراسة أعمق لإحدى/ بعض التجارب الرجوع إلى مواقع الجهات والاطلاع على التجارب والاستفادة منها بما يتناسب مع الأهداف.

يتوزع محتوى التقرير على أربعة أجزاء: يتضمن **الجزء الأول** عرض بعض تعريفات الحوكمة ومبادئها، ويقدم **الجزء الثاني** تجارب وممارسات عالمية في تقييم الحوكمة ويعرض عدداً من منهجيات ومعايير التقييم التي تغطي كل أو معظم مجالات الحوكمة. أما **الجزء الثالث** فيقدم بعض الممارسات التي تركز على القضايا الأساسية للحوكمة وهي مجلس الإدارة والسلامة وجمع التبرعات والمساءلة والشفافية. ويقدم **الجزء الأخير** مصفوفة مقارنة بين التجارب في الجزء الأول، بالإضافة إلى بعض الدروس المستفادة والتوصيات.

يمكن الاستفادة من هذا التقرير بوصفه دليلًا إرشاديًا يسهل الوصول إلى المنهجيات والأدوات التي يمكن توظيفها في بناء وتطوير معايير الحوكمة للجهات الإشرافية أو في مبادرات التقييم والتأهيل الذاتي للمنظمات.



مفهوم ومبادئ الحوكمة

يتضمن هذا الجزء مجموعة من التعريفات للحوكمة ومبادئها الأساسية والتي تعتبر إطار ممارسات وأدوات تقييم الحوكمة في القطاع غير الربحي.





مفهوم الحوكمة في القطاع غير الربحي

الأنظمة والعمليات المعنية بضمان الاتجاه العام للمنظمة والفعالية والإشراف والمساءلة.

NCVO

نظام لتوجيه المنظمة والإشراف عليها والمساءلة على تحقيق غرضها المحدد.

ISO

تتعلق الحوكمة بالقيادة وضمان إدارة المنظمة بشكل فعال وصحيح.

IPV
CORPORATE COURSE

تشير الحوكمة إلى الأنظمة التي توجه وتتحكم بالمنظمة وتركز على إدارة العلاقات بين مختلف الأطراف في المنظمة.

AUSTRALIAN
INSTITUTE
OF COMPANY
DIRECTORS

عملية توفير الرؤية العامة والتوجيه والأهداف والإشراف لمنظمة من خلال هيكل - مثل مجلس الإدارة - منفصل عن الإدارة اليومية للمنظمة.

NEOCORPACT.COM

إطار القواعد والعلاقات والأنظمة والعمليات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة والتحكم بها في المنظمات وتشمل التليات التي يتم من خلالها مساءلة المنظمة ومن يديرها.

(Neville Owen)

Deloitte.

تشير الحوكمة إلى العمليات والهياكل المستخدمة لتوجيه وإدارة عمليات وأنشطة المنظمة. وتحدد الحوكمة توزيع الصلاحيات وتضع آليات لتحقيق المساءلة بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصلحة. وتصمم أنظمة الحوكمة الرشيدة لمساعدة المنظمات في التركيز على الأنشطة التي تساهم بشكل أكبر في تحقيق رسالتها وأهدافها العامة، واستخدام مواردها بشكل فعال.



يكون هناك حوكمة رشيدة عندما يكون لدى المنظمة أنظمة وعمليات مناسبة لظروفها ومطابقة، وتمكن المنظمة من متابعة تحقيق رسالتها وأهدافها بفعالية والوفاء بالتزاماتها النظامية.



المبادئ الأساسية لحوكمة المنظمات غير الربحية

استناداً إلى التعريف الخاص بالمجلس البريطاني فإن هناك أربعة جوانب أساسية يجب التركيز عليها والوفاء بمتطلباتها. في منظمة لديها حوكمة فعالة، سيوفر مجلس الإدارة:

التوجه

تعمل القيادة على وضع الإستراتيجية. والوضوح بشأن ما تهدف المنظمة إلى تحقيقه وكيف يمكن الوصول إلى النتائج المستهدفة؟



الفاعلية

الاستفادة من أموال المنظمة الخيرية ومواردها وإدارتها بكفاءة مع التركيز على تحقيق النتائج المرجوة.



الإشراف

التأكد من التزام المنظمة بالأنظمة ولوائحها الأساسية وسياساتها. وإدارة المخاطر ومتابعة التقدم لبقاء المنظمة على المسار الصحيح. والتعلم من الأخطاء أو الصعوبات وإجراء التغييرات عند الحاجة.



المساءلة

إبلاغ المهتمين وذوي العلاقة بما تفعله المنظمة من خلال التقارير المالية والإدارية.



NCO

المجلس الوطني البريطاني للمنظمات التطوعية، تأسس قبل أكثر من مائة عام ويزيد عدد أعضائه عن سبعة عشر ألف عضو.



مبادئ حوكمة المنظمات غير الربحية

صدرت النسخة الأولى من المبادئ في عام 2013. وكان الهدف منها توفير مرجع عملي لمساعدة مجالس الإدارة والمديرين في المنظمات غير الربحية على تحقيق الحوكمة الرشيدة.

- **الغرض والاستراتيجية** | لدى المنظمة هدف واضح واستراتيجية توائم الأنشطة مع الغرض.
- **الأدوار والمسؤوليات** | هناك وضوح بشأن أدوار ومسؤوليات وعلاقات مجلس الإدارة.
- **تشكيل المجلس** | هيكل المجلس وتكوينه يمكنه من أداء دوره بفعالية.
- **فعالية المجلس** | يعمل المجلس بشكل فعال ويتم تقييم أدائه بشكل دوري.
- **إدارة المخاطر** | تتخذ قرارات مجلس الإدارة من خلال فهم المخاطر وكيفية إدارتها.
- **النداء** | تستخدم المنظمة مواردها بشكل مناسب وتقوم بتقييم أدائها.
- **المساءلة والشفافية** | يظهر مجلس الإدارة المساءلة من خلال توفير المعلومات لأصحاب المصلحة حول المنظمة وأدائها.
- **مشاركة أصحاب المصلحة** | هناك مشاركة هادفة من أصحاب المصلحة وهناك تفهم لمصالحهم ومراعاتها من قبل مجلس الإدارة.
- **السلوك والتمثال** | توقعات سلوك الأشخاص المشاركين في المنظمة واضحة ومفهومة.
- **الثقافة** | يمثل المجلس قيم المنظمة ويعمل على ترسيخ ثقافة تدعم هدف المنظمة واستراتيجيتها.

AUSTRALIAN
INSTITUTE
OF COMPANY
DIRECTORS

المعهد الأسترالي للمديرين هو منظمة غير هادفة للربح قائمة على العسكرة وتمثل مجالسها في المعنى لتطبيق التميز في الحوكمة. وزير عدد أعضائها عن 43000 عضو.



مبادئ الحوكمة الجيدة والممارسة الأخلاقية

تحدد مبادئ الحوكمة الرشيدة والممارسات الأخلاقية (33) مبدأ للممارسة السليمة للمنظمات غير الربحية المتصلة بالتمثال القانوني واليفصاح العام، والحوكمة الفعالة، والرقابة المالية، وجمع الأموال بشكل مسؤول. ويجب أن تنظر كل منظمة غير ربحية إلى هذه المبادئ كدليل إرشادي لتعزيز فعاليتها ومساءلتها. وقد طُورت المبادئ من قبل لجنة متخصصة بالقطاع غير الربحي في عام 2007 وُحدت المبادئ في عام 2015 لتعكس المتغيرات الجديدة في القطاع غير الربحي.

الحوكمة الفعالة

السياسات والإجراءات التي يجب على مجلس الإدارة تنفيذها للوفاء بمسؤولياته الرقابية والمتصلة بالحوكمة بشكل فعال.

المبادئ (20.8)

الدمتثال واليفصاح

المسؤوليات والممارسات، مثل تنفيذ سياسات تضارب المصالح والمبلغين عن المخالفات، والتي ستساعد المنظمات غير الربحية في الدمتثال لالتزاماتها القانونية وتوفير المعلومات لذوي العلاقة.

المبادئ (7.1)

الجمع المسؤول للتبرعات

السياسات والإجراءات التي تطبقها المنظمات التي تجمع أموال وتبرعات من الجمهور لتعزيز ثقة المتبرعين واستمرار دعمهم.

المبادئ (27-33)

الرقابة المالية

السياسات والإجراءات التي يجب على المنظمة اتباعها لضمان الإشراف الحكيم على الموارد الخيرية.

المبادئ (26.21)



منظمة القطاع المستقل هي تضم في عضويتها أكثر من 400 مؤسسة وجمعية وشركة وتهدف إلى تعزيز المجتمع المدني في الولايات المتحدة الأمريكية.



مبادئ ونتائج حوكمة المنظمات

حوكمة المنظمات، إرشادات (ISO 37000:2021)

هذه المواصفة ليست مخصصة للقطاع غير الربحي وإنما للمنظمات بشكل عام بما فيها منظمات القطاع. توفر المواصفة المبادئ والجوانب الرئيسية للممارسات لتوجيه مجالس الإدارة والهيئات الإدارية من مساعدتها في الوفاء بمسؤولياتها حتى تتمكن المنظمات التي تديرها من تحقيق هدفها. كما أنه موجه لأصحاب المصلحة المعنيين أو المتأثرين بالمنظمة وحوكمتها. وتنطبق على جميع المنظمات بغض النظر عن النوع أو الحجم أو الموقع أو الهيكل أو الفرض. ويوضح الجدول التالي دلالة الألوان في النموذج:



المنظمة العالمية للتقييس (إيزو) هي منظمة دولية غير حكومية مستقلة تأسس في عامها 1947 هيئة مواصفات ومقاييس. وتأسست في العام 1947 وأصدرت أكثر من 26000 مواصفة دولية.



النماذج العالمية لحوكمة منظمات القطاع غير الربحي

يتضمن محتوى هذا الجزء تعريفًا مختصرًا لبعض المنهجيات والمعايير المستخدمة في تقييم حوكمة المنظمات غير الربحية. ويعرض هذا الجزء النظر والمعايير التي تقييم الحوكمة بصورة أكثر شمولًا من الممارسات في الجزء الثالث من هذا التقرير.





معييار حوكمة المنظمات الخيرية

طوّر هذا المعيار المرجعي من قبل مجموعة توجيهية بما في ذلك NCVO وهيئات أخرى تمثل القطاع غير الربحي، وبمشاركة أكثر من 200 منظمة خيرية وخبراء وجهات ذات علاقة. ويأتي المعيار في إصدارين: الأول للمنظمات الصغيرة، والثاني للمنظمات الكبيرة. ويقوم النموذج على سبعة مبادئ تشكل المعيار. وتستند هذه المبادئ السبعة إلى فرضية أن المنظمة غير الربحية تفي بمسؤولياتها النظامية والتشريعية.





منهجيات تقييم حوكمة المنظمات غير الربحية

مراجعة جزئية

- يمكن أن تركز المراجعة بشكل موجز على مجلس الإدارة وأدائه. ويمكن أن تستخدم نفس منهجية التقييم الذاتي إذا أنها تركز على قضية محددة مثل:
 - مراجعة السياسات والعمليات التي تدعم الحوكمة.
 - مراجعة المحاضر مجلس الإدارة.
 - مقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة.

مراجعة فردية

يركز هذا النوع من المراجعة على تقييم مساهمات أعضاء مجلس الإدارة وأدائهم باستخدام واحدة من الأدوات والمعايير المتاحة أو تطوير أداة تناسب مع المنظمة. وتوفر إرشادات حول الأساليب والمنهجيات المختلفة لمراجعة الأداء الفردي للأعضاء ودعم التأمل الذاتي.

التقييم الذاتي

منهجية مبسطة لجمع آراء أعضاء مجلس الإدارة والقيادة التنفيذية. ومن الممكن استخدام أداة تقييم لجمع وجهات النظر وتحديد مستويات الأداء في مختلف المجالات. ويمكن لمجلس الإدارة بعد ذلك عقد اجتماع لمناقشة النتائج والتفاني على الإجراءات.

مراجعة كلية للحوكمة

يجب أن تكون مراجعة الحوكمة الكلية شاملة وتتضمن تقييم جميع عناصر الحوكمة. ويمكن استخدام أحد المعايير الشاملة لتقييم أداء المنظمة في الحوكمة مقارنة بمتطلبات أحد تلك المعايير. ومن الأفضل دائمًا إجراء المراجعة الكلية بواسطة شخص مستقل عن المنظمة بحيث يمكنه تقديم منظور خارجي. وقد يكون من المفيد أيضًا لمجلس الإدارة إنشاء مجموعة عمل للمساعدة في الإشراف على المراجعة وتقديم التوصيات





معيار حوكمة المنظمات الخيرية

أطلقت هيئة تنظيم المؤسسات الخيرية جائزة الحوكمة الرشيدة. يشرح معيار جائزة حوكمة المنظمات الخيرية الحد الأدنى من المعايير التي يجب أن تفي بها المنظمة من أجل ضمان إدارتها بشكل فعال. تتضمن الحوكمة الرشيدة وضع أنظمة وعمليات لضمان أن المنظمة غير الربحية تحقق أهدافها الخيرية والتنموية بنزاهة وتدار بكفاءة وفاعلية وشفافية وخاضعة للمساءلة.



التصرف بنزاهة



تعزيز الهدف
الخيري للمنظمة



المساءلة والشفافية



ممارسة الإشراف
والمتابعة



العمل بفاعلية



قيادة العاملين



إطار ديلويت لحوكمة المنظمات غير الربحية

توفر البنية التحتية للمنظمة الأساس لإطار ديلويت للحوكمة. وتشير البنية التحتية إلى العاملين والعمليات والتقنيات التي وضعت للتحكم في الأنشطة اليومية للمنظمة، بما في ذلك عمليات جمع المعلومات وإعداد التقارير وتسليمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة. يمثل هذا الأساس الشريط الأزرق الفاتح الذي يحيط بالإطار. قد يختلف دور مجلس الإدارة داخل البنية التحتية للحوكمة من منظمة إلى أخرى، بعض مجالس الإدارة تشرف على العمليات بينما قد يكون البعض الآخر مشاركاً نشطاً فيها. لهذا السبب، فإن الإطار يصور مسؤوليات مجلس الإدارة في الإشراف على العناصر المختلفة، مع انخفاض مستوى مشاركة مجلس الإدارة في النموذج من أعلى إلى أسفل. وتعد المخاطر والثقافة المؤسسية في صميم إطار الحوكمة لأنها تؤثر على فعالية جميع عناصر الحوكمة. وبالتالي، فإن إدارة المخاطر هي إحدى أهم مسؤوليات مجلس الإدارة. بالنسبة للعناصر الموضحة في الجزء السفلي للإطار فإن دور المجلس فيها عادةً يتمثل في الإشراف وتفويض المسؤوليات اليومية إلى الإدارة، وفهم نماذج التشغيل الموجودة والتأكد من تطويرها وتوفير موارد كافية ومراقبة مخرجاتها. وبصورة عامة فإن المجلس يأخذ دوراً مباشراً أكثر في العناصر التي في أعلى الإطار.

البنية التحتية للحوكمة



حوكمة المجلس

معييار الحوكمة الرشيدة

يحدد معيار الحوكمة الرشيدة المبادئ والعناصر الأساسية للحوكمة الرشيدة لمجالس إدارة المنظمات غير الربحية بما في ذلك المنظمات الخيرية والتطوعية والمجتمعية والرياضية والدينية. ويهدف المعيار إلى مساعدة مجالس إدارة المنظمات على تطوير معايير عالية للحوكمة وتحسين ممارساتها.

فهم دور المجلس في تحقيق الغرض: أعضاء مجلس الإدارة مسؤولون نظامياً كأفراد عن الحوكمة، ومسؤولون بشكل جماعي عن ضمان بقاء المنظمة ملتزمة بالغرض الوجودي لها.

العمل كفريق فعال: سيضمن المجلس أن لديه توازناً فعالاً بين المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات لتحقيق الغرض التنظيمي.

الإشراف واتخاذ القرار وإدارة المخاطر: يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن وضع الرؤية والستراتيجية والإشراف على أنشطة المنظمة. بينما قد يفوض مجلس الإدارة بعض وظائفه للموظفين الذين يتقاضون رواتبهم ، يجب على مجالس الإدارة مراجعة الضوابط الداخلية والمخاطر والثناء والسياسات والإجراءات بانتظام.

العمل بنزاهة: يجب أن يتصرف مجلس الإدارة على الدوام بأمانة واستقامة لصالح المنظمة والمستفيدين منها وأعضائها، ويضمن مجلس الإدارة أن أداء المنظمة وتفاعلها مع أصحاب المصلحة يسترشدون بالقيم والأخلاق والثقافة التي يضعها المجلس.

الشفافية والمساءلة: يقود مجلس الإدارة المنظمة بكل انفتاح وشفافية للمجتمع، والاستعداد للمساءلة والاستجابة السريعة.



علامة اعتماد المعهد الألماني للقضايا الاجتماعية (DZI)

تهدف علامة الاعتماد إلى حماية المتبرعين وعائلات الدولة، والتبرعات، ويساعد الاعتماد المتبرعين وكذلك أي أطراف معنية على تحديد مستويات الثقة والذء للمنظمات الخيرية. ويجب أن تكون المنظمات الخيرية معتمدة للحصول على دعم بعض الجهات الحكومية الألمانية. ويتضمن الاعتماد معايير في سبعة محاور هي: الهدف، والإدارة والإشراف، والإعلان والعلاقات العامة، واستخدام التمويل، والمكافآت والتعويضات، والتدقيق والتقارير المالية، والشفافية.

الهدف: تلتزم المنظمة بالإنظمة والتشريعات، وتحترم حقوق الإنسان والموارد الطبيعية، وتلتزم بنظامها الأساسي، وتحدد المنظمة فيه أهدافها ومجالات عملها بشكل واضح وشامل وكذلك الوظائف والمهام الأساسية لهيئاتها.

1

الإدارة والإشراف: لدى المنظمة هيكل إدارة وإشراف مناسبة. وتوفر معلومات واضحة عن المخول باتخاذ القرارات وتمثيل المنظمة. ويوجد فصل واضح وفعال بين الإدارة والإشراف بما يمكن من منع تضارب المصالح.

2

الإعلان والعلاقات العامة: توفر المنظمة معلومات واضحة وصحيحة وموضوعية ومفتوحة حول أهدافها وهيكلها وعملها. وتحترم أصحاب العلاقة، ولا تمارس الضغط غير الأخلاقي على المتبرعين، وتعامل المنظمات الأخرى بإنصاف.

3

4

استخدام التمويل: لدى المنظمة هياكل وإجراءات معمول بها تضمن أن استخدام الأموال يتم التخطيط له وتنفيذه ومراقبته بشكل مناسب وتستخدم أموالها في الأغراض الخيرية المعلنة وللتكاليف الإعلانية والإدارية الضرورية المرتبطة بها، ويتبع استخدام الأموال مبادئ الكفاءة والذقتصاد، فضلًا عن معيار أكبر قدر ممكن من الفعالية.

5

المكافآت والتعويضات: عند دفع رواتب موظفيها الدائمين والمتعاقدين المستقلين، وأعضاء هيئات المنظمة المختلفة، تأخذ في الاعتبار وضعها غير الربحي ومؤهلات ومسؤولية المنصب المعني. وتقدم الأجور على أساس الأداء في مجال جمع الأموال في ظروف ظروف محدودة.

6

التدقيق والتقارير المالية: تقدم المنظمة بيانات ماليًا كاملًا وغنيًا بالمعلومات وموثقًا عن السنة المالية السابقة خلال السنة المالية الحالية.

7

الشفافية: تقدم المنظمة تقارير واضحة وشاملة عن أعمالها وهيكلها وأموالها. وتستجيب للاستفسارات والشكاوى بسرعة وبشكل واقعي، وللمنظمة موقع على شبكة الإنترنت وتنشر تقريرًا سنويًا إعلانيًا في موعد أقصاه اثني عشر شهرًا بعد نهاية السنة. وتقدم المنظمة معلومات ووثائق كافية إلى المعهد بما يمكن من التحقق من الالتزام بالمعايير.





جائزة حوكمة المنظمات الخيرية

يهدف المجلس إلى تعزيز وتشجيع تبني ممارسات الحوكمة الرشيدة للمساعدة في تعزيز ثقة الجمهور وتعزيز التنظيم الذاتي في القطاع الخيري السنغافوري.

وضوح الاستراتيجية

ما الإجراء الذي يتخذه مجلس الإدارة للمساعدة في ضمان أن لدى المنظمة الخيرية فكرة واضحة عن رؤيتها والغرض منها وأن هناك مجموعة مناسبة من الاستراتيجيات والخطط المصممة لتحقيق ذلك؟

الشفافية

ما الخطوات التي يتخذها مجلس الإدارة / الإدارة التنفيذية لضمان الانفتاح والاستجابة والمساءلة أمام المستفيدين والأعضاء والشركاء والممولين وغيرهم من المهتمين بعملها؟

الكفاءة التشغيلية

كيف يراجع مجلس الإدارة / الإدارة التنفيذية فعاليتها وفعاليتها المنظمة الخيرية وتتخذ الخطوات اللازمة لضمان استمرار كلاهما في الأداء على النحو المنشود؟

خطة التعاقب

ما هي العمليات التي يطبقها مجلس الإدارة لضمان التعاقب المنتظم لمجلس الإدارة والتعاقب السلس لقيادة مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي؟

الحوكمة والإدارة

ما الخطوات التي يتخذها مجلس الإدارة لضمان التكوين المناسب للمجلس واختيار الأعضاء الذين يمتلكون سمات مناسبة ومهارات أساسية ولديهم التزام لإدارة المنظمة الخيرية بفعاليتها؟

إدارة المخاطر

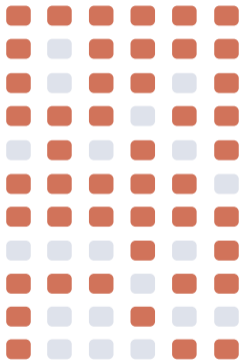
ما هي السياسات والإجراءات المعمول بها للتمكين من الإشراف الفعال وإدارة المخاطر . بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر ، تحديد المخاطر الرئيسية والإدارة الفعالة لتلك المخاطر؟

النزاهة

كيف يضمن مجلس الإدارة أن جميع الأعضاء ولجان الإدارة والموظفين يتصرفون وفقاً لمعايير أخلاقية عالية وفي جميع الأوقات لصالح المنظمة الخيرية و / أو المستفيدين و / أو الأعضاء و أن جميع حالات تضارب المصالح يتم التعامل معها بشكل صحيح؟

الامتثال

ما هي العمليات والإجراءات التي يتخذها مجلس الإدارة لضمان الامتثال لقواعد الحوكمة والتنظمة ذات الصلة؟



- القرض
- النزاهة
- إدارة المخاطر
- البشراف
- فعالية المجلس
- الكفاءة التشغيلية
- المساءلة
- إدارة المواهب
- الشفافية
- الامتثال
- القيادة

وتظهر التحليل العام لقطاعات الحكومة أنها هناك اتفاق على أهمية القرض، والنزاهة، والشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر. فهذه المجالات تكاد تكون متكررة في جميع القطاعات التي شملها التقرير.



الممارسات العالمية في تقييم القضايا الأساسية

يتضمن محتوى هذا الجزء تعريف بالمنهجيات المختلفة لتقييم القضايا الأساسية في الحوكمة، حيث تركز الممارسات على فعالية مجلس الإدارة والسلامة المالية والشفافية وجمع التبرعات.





إطار لفهم أدوار مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية

يوضح الجدول التالي أدوار مجلس الإدارة استناداً إلى النظريات المختلفة ويمكن الاستفادة منه في بناء إطار حوكمة يراعي الجوانب والأبعاد المختلفة.

النموذج	دور المجلس	أعضاء مجلس الإدارة	طبيعة المصالح	المنظور
نموذج امتثال	الامتثال: حماية مصالح المؤسسين، والإشراف على الإدارة وتقييم الامتثال	ممثلون عن المؤسسين	مصالح المؤسسين والعملاء مختلفة	أصحاب المصالح
نموذج الشراكة	تأمين اللامد: إضافة قيمة أنشطة الفرار ودعم والشراكة مع الإدارة	خبراء	مصالح المؤسسين والعملاء متوافقة	المسؤولية
النموذج الديمقراطي	توافقية: تعزل مصالح الأعضاء وصنع السياسة والتحكم بالتنفيذ.	ممثلون عن الأعضاء / فئات المجتمع (د بشرط الخبرة)	مصالح الأعضاء / المجتمع متعارفة	التشاركية
نموذج أصحاب المصلحة	توافقية: إيجاد توازن بين احتياجات أصحاب المصلحة وصنع السياسة والتحكم بالتنفيذ	ممثلون عن أصحاب المصلحة	مصالح أصحاب المصلحة مختلفة	أصحاب المصلحة
نموذج المشاركة	توسيع العلاقات: تأمين الموارد، وإدارة علاقات أصحاب المصلحة والتأثير الخارجي	معلم الدلائل: القدرة على التأثير على أصحاب المصلحة	مصالح أصحاب المصلحة والمنظمة مختلفة	الالتزام على الموارد
نموذج الحداثة التشاركية	شكلي: المحافظة على القرارات، وإضفاء الشرعية (السلطة المشتقة) بيد التنفيذيين.	ممثلون عن المؤسسين	مصالح المؤسسين والعملاء مختلفة	الهيمنة الإدارية



نموذج تريكر لحوكمة المنظمات غير الربحية

يقترح نموذج تريكر أن مجالس الإدارة يجب أن تضمن بشكل متزامن: الامتثال؛ ضمان تفاعل مجلس الإدارة مع أصحاب المصلحة والامتثال لجميع القوانين ذات الصلة. الأهم: يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة خطة ذات أهداف وغايات محددة بوضوح وطوّرت بمشاركة أصحاب المصلحة. وتشكل هذه الأهداف والغايات أساس إدارة أداء الموظفين الرئيسيين وتضمن بقاء المنظمة على المسار الصحيح لتحقيق رسالتها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تقوم المجالس: خارجياً: بتحقيق النتائج والمساءلة أمام أصحاب المصلحة الخارجيين (مثل الممولين والأعضاء والمستفيدين والجهات الرسمية) داخلياً: التأكد من أن المنظمة تعمل بشكل مناسب (أن هناك أنظمة مطبقة لضمان استدامتها).

أدوار الأداء	أدوار الامتثال		
صياغة الاستراتيجية	المسألة	تحقيق الرسالة بواسطة المدير التنفيذي	أدوار خارجية
صياغة السياسات	المراقبة والإشراف		أدوار داخلية
توجه نحو المستقبل	توجه نحو الماضي والحاضر		

إطار مجلس الإدارة الفعال

طور النموذج استنادًا إلى نتائج بحثية **ويتكون من تسعة عوامل موزعة على ثلاثة مستويات** والتي تسهم مجتمعة في فعالية مجلس الإدارة **التفاعل والثقافة**

يشير هذا إلى كيفية تصرف أعضاء مجلس الإدارة وتفاعلهم وأدائهم كوحدة متماسكة نحو رؤية مشتركة. وهذا يشمل اتساق القيم مع الدوافع بين أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك كيفية تفاعل المجلس مع الإدارة التنفيذية.

الاستراتيجية والأدوار

يشير هذا إلى الترتيبات الوظيفية داخل مجلس الإدارة وبين المجلس والإدارة التنفيذية لضمان أن المجلس مؤهل للعب دوره الاستراتيجي. كما أن المشاركة في الأنشطة المختلفة توفر للمجلس فرصًا للاتصال مع أصحاب المصلحة بشكل فعال.

الهيكل والعمليات

الجراءات الروتينية والعمليات الثابتة والمتكررة، على سبيل المثال، ضمان التمثال لمعايير الحوكمة، و اختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة، والتجديد للأعضاء ذوي الخبرة والكفاءة.

علاقة المجلس والإدارة

اتساق القيم والدوافع



المشاركة الفعالة

وضوح الأدوار

الجدد الاستراتيجية



تجديد المجلس

تشكيل المجلس والتتبع

الحوكمة والتمثال





السلامة المالية لمنظمات القطاع غير الربحي

يمكن أن تساعد أداة التحقق من السلامة المالية على تقييم سلامة الإدارة المالية لمنظمة القطاع غير الربحي. وقد صُممت كأداة للتقييم الذاتي حتى تتمكن المنظمات من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

التخطيط والموازنة: تتعلق الموازنة بتحديد التكلفة التي من المحتمل أن تكلفها الأنشطة المخططة. يجب أن يشارك كل من موظفي البرامج والشؤون المالية في وضع الموازنات، لإنشاء أساس للتعاون والتنسيق الجيد أثناء الإنفاق ومراقبة الموازنة.

أنظمة المحاسبة الأساسية: يجب أن تكون كل معاملة مالية مدعومة بـ "مستند مؤيد"، مثل الإيصال أو الفاتورة. وهذا هو الدليل على حدوث عملية مالية معينة. ويمكن توثيق العملية يدوياً أو باستخدام أحد الأنظمة المحاسبية الإلكترونية. ويجب الرجوع مع كل إدخال في دفاتر النقدية إلى الوثيقة الداعمة ذات الصلة.

التقارير المالية: يحتاج مجلس الإدارة إلى تقارير مالية للإشراف على الشؤون المالية للمنظمة. ويحتاج المديرون إلى أرقام محدثة لمراقبة المشاريع واتخاذ القرارات. كما تحتاج الجهات المانحة إلى تقارير للتحقق من استخدام أموالها، وكشرط في كثير من الأحيان للحصول على مزيد من التمويل.



الضبط الداخلي: تستخدم المنظمات غير الربحية الكثير من الضوابط

الداخلية المختلفة للتأكد مما يلي:

- الحفاظ على الأصول.
- السجلات المحاسبية دقيقة ومحدثة.
- منع الاحتيال والخطأ واكتشافها.
- حماية الموظفين.

إدارة المِنح: تحصل معظم المنظمات غير الربحية على بعض تمويلها

(على النقل) كمنح من شركاء مانحين. ومن المهم أن يكون لديها اتفاقية واضحة وعملية مطيقة لإدارة المنحة.

العاملين: تعتمد الإدارة المالية الجيدة على موظفين يتمتعون

بالمهارات والمعرفة والسلوك المناسب للاضطلاع بمسؤولياتهم. ويلعب جميع الموظفين دورًا في الإدارة المالية.



السلامة المالية لمنظمات القطاع غير الربحي

يمكن أن يساعد معيار Skoll في تقييم السلامة المالية بناءً على دراسة القيم المالية وتصنيف المنظمات إلى (قوية - جيدة - ضعيفة)، ويساعد المعيار على تقييم الشؤون المالية بشكل عام ليشمل التخطيط والرقابة المالية وغيرها من العمليات المالية. وفي ما يلي توضيح لمعايير تصنيف المنظمات بحسب نتائج تقييم المعيار.

قوية



- وجود نمو وارتفاع في رصيد صافي الأصول غير المقيدة (UNA) مع ملاحظته أن ارتفاع نسبه صافي الأصول غير المقيدة أكبر من 40% تعدّ نقطة قوة، وارتفاع نسبه الإيرادات المكتسبة بحيث تكون أكبر أو تساوي 20%، وارتفاع إجمالي الاحتياطات النقدية وفي الوضع المثالي تغطي الاحتياطات 6 أشهر من النفقات التشغيلية - على الرغم من ندره حصول ذلك - وفي حال توافر احتياطي نقدي يغطي 3 أشهر من النفقات التشغيلية فإن ذلك كافٍ للمنظمة.
- نسبه التداول أكبر من 2:1.
- الالتزامات المالية على المنظمة أقل من 50% نسبة إلى إجمالي الأصول.
- تمتلك المنظمة فائضاً يتكرر بشكل سنوي وأي عجز يظهر يقيد على أساس أنه قيم سلبية. (الالتزامات التي قد تظهر نتيجة لاختلاف توقيت تقييد المنح في القوائم مقارنة بموعد صرفها).
- تنوع في مصادر التمويل (حكومي، وقطاع خاص، وتبرعات فردية، وإيرادات أنشطة، ...)



جيدة | متوسطة



- استقرار رصيد صافي الأصول غير المقيدة بحيث تكون النسبة أكبر من أو تساوي 25%، و احتياطي نقدي يغطي 3 أشهر من النفقات التشغيلية.
- نسبة التداول 2:1 مقابل 1:1
- الالتزامات المالية على المنظمة أقل من 50% نسبه الي إجمالي الأصول
- الفوائض غير متكررة بشكل سنوي او وجود تناوب بين ظهر العجز والفائض بشكل سنوي واي عجز سيظهر سيتم تقيده على أساس قيم ساليه الالتزامات التي قد تظهر نتيجة لاختلاف توقيت تقييد المنح في القوائم مقارنة بموعد صرفها.
- تعتمد المنظمة على مصادر تمويل موحدة، نسبتها أكبر من أو يساوي 40% من مصادر التمويل إضافة إلى الاعتماد على عدد محدود من المانحين الرئيسيين.

ضعيفة



- وجود انخفاض كبير في صافي الأصول غير المقيدة أو تظهر صافي الأصول كقيمة سالبه. وانخفاض أكبر من 25% من قيمه صافي الأصول غير المقيدة. والاحتياطي النقدي لا يغطي 3 أشهر من النفقات التشغيلية وعندما تكون الاحتياطيات النقدية تغطي أقل من شهر للنفقات التشغيلية هذا فإن ذلك مؤشر في غايه الخطورة لكيفية تعامل المنظمة مع الاحتياطيات النقدية.
- نسبة التداول عندما تكون أقل 1:1 يشير إلى احتماليه كبيره لعدم قدره المنظمة على الإيفاء بالتزامات القصيرة الأجل.
- الالتزامات المالية على المنظمة أكبر من أو تساوي 50% نسبه الي إجمالي الأصول مما يعرض المنظمة لخطر الإفلاس.
- وجود مؤشرات لظهور العجز بشكل سنوي أو وجود عجز عالي، (أكبر أو يساوي 20% من نفقات المنظمة) ولم يتمكن المراجع الخارجي من تفسيرها أو اختلاف توقيت تقييد المنح في القوائم مقارنة بموعد صرفها.
- مصدر تمويل واحد (يأتي أكثر من 40% من تمويل المنح على مدى 3-5 سنوات الماضية من 1-2 مانحين).



معيار ممارسات جمع التبرعات

يحدد معيار ممارسات جمع التبرعات المتطلبات التي تنطبق على جمع التبرعات الذي تقوم به جميع المنظمات الخيرية أو أي جهات تجمع التبرعات في المملكة المتحدة. وتتوزع المعيار في ثلاثة أقسام رئيسية:

كل أنشطة جمع التبرعات

يوضح هذا القسم السلوك المتوقع من كل جامعي التبرعات. ويتضمن معاملة الناس بإنصاف واحترام، وشرح القضية بطريقة لا تضلل الناس، والحساسية تجاه الأشخاص الذين قد يكونون في ظروف ضعيفة. ويحدد القسم معايير السلوك عند جمع التبرعات ومسؤوليات المنظمات وقيادتها، والتعامل مع البيانات الشخصية، والتعامل مع التبرعات المستلمة.

العمل مع التخزين

المعايير الواردة في هذا القسم تتعلق بعمل المنظمة مع التخزين للقيام بجمع التبرعات. وهذا يشمل علاقات المنظمات الخيرية مع:

- المتطوعين.
- جامعي التبرعات المحترفون.
- الشركاء التجاريون.

منهجيات جمع التبرعات

يغطي هذا القسم المعايير التي تنطبق على الطرق المختلفة لجمع التبرعات. ويجب تحديد الطرق المستخدمة لجمع الأموال وتلبية المعايير في الأقسام ذات الصلة. ويغطي القسم مواضيع مثل: جمع الأموال أو التبرعات العينية، والترويج والإعلان عند جمع التبرعات، واستخدام الوسائل الإلكترونية، والفعاليات، والمنح، وغيرها من الطرق.



معيار تنظيم جمع التبرعات الهولندي

هيئة تنظيم جمع التبرعات الهولندية CBF هي مؤسسة مستقلة تراقب جمع التبرعات من قبل الجمعيات الخيرية منذ عام 1925. وتتمثل مهمة CBF في تعزيز الثقة بجمع التبرعات والاندفاع، من خلال مراجعة أداء المنظمات التي تقوم بجمع التبرعات وتقديم المعلومات والمشورة للمؤسسات الحكومية والمجتمع. وجود اعتراف CBF بالمنظمات الخيرية يُظهر للمانحين والمجتمع أن مصداقية المنظمات الخيرية ونزاهتها قد قُيِّمت من قبل منظمة مستقلة وعلى أساس معايير موضوعية. وتوزع متطلبات المعيار على ثمانية مجالات رئيسية وهناك إصدارين للمعيار الأول لمنظمات الفئة (A) والثاني للفئة (B).

- 1 **الرسالة/ القيمة الاجتماعية:** رسالة المنظمة متوافقة مع اللادة الأساسية وأهدافها خيرية وتقوم باستخدام القوائم المالية في أغراض خيرية.
- 2 **الموارد:** يركز المجال على الاستراتيجيات المالية، وجمع التبرعات، والعاملين والمتطوعين.
- 3 **النشطة/ التنظيم:** يغطي المجال الاستراتيجية و السياسات المالية والموازنة، وإدارة الموارد المالية، وأليات الصرف.

4 تحقيق الأهداف: يركز المجال على النتائج المستهدفة وأليات المتابعة والتقييم لتحقيقها. وتقارير الأداء المتعلقة بتحقيق النتائج.

5 الحوكمة: يغطي المجال، الدور المالية لقيادة المنظمة وأليات التعامل مع تعارض المصالح، وسياسات صرف التوفيقيات والمكافآت.

6 النزاهة: يركز المجال على سياسات التعامل مع السلوك غير الأخلاقي، (إجراءات الوقاية، والإبلاغ، ومعالجته).

7 المساءلة: يركز المجال على النتائج المستهدفة وأليات المتابعة والتقييم لتحقيقها. وتقارير الأداء المتعلقة بتحقيق النتائج. ويغطي المجال التقارير السنوية، ونشر المعلومات، وإظهار علامة اعتراف الهيئة مع توضيح حالته.

8 الجهات ذات العلاقة: يغطي المجال تبادل البيانات والمعلومات مع الجهات ذات العلاقة. ومنهجية التعامل مع التراء والمقترحات والشكاوى.





الحفاظ على ممارسات الحوكمة الجيدة وحمايتها

تعد الطرق الموضحة في الشكل مكملة لمعيار الحوكمة للمنظمات الخيرية، حيث أن من واجبات المنظمة حماية الأشخاص المشاركين أو المتأثرين بأنشطتها ويجب أن تتخذ خطوات مسؤولة لإدارة مخاطر التسبب بالذى لهم. ويؤدي مجلس الإدارة دورًا محوريًا في قيادة جهود التأسيس لثقافة المنظمة وأولوياتها والممارسات فيها. ويوضح دليل الحفاظ على ممارسات الحوكمة الجيدة وحمايتها ست طرق للحفاظ على ممارسات الحوكمة وحماية ذوي العلاقة.





شكاوى ممارسات جمع التبرعات

من خلال استقبال الشكاوى والتحقيق فيها واتخاذ الإجراءات الضرورية، تساعد الهيئة على حماية الجمهور من الممارسات السيئة لجمع التبرعات. وتشجع الهيئة جامعي التبرعات على الدتمثال للمعايير الواردة في معيار ممارسات جمع التبرعات والتحقيق في الشكاوى المتعلقة بجمع التبرعات الخيرية التي لا يمكن حلها من قبل المنظمات أو ما تسبب / يمكن أن يتسبب في ضرر عام كبير .

يصدر منظم التبرعات تقريرًا سنويًا عن الشكاوى، يقدم من خلاله تحليلًا للشكاوى التي يستقبلها خلال العام، بالإضافة إلى الشكاوى التي تعاملت معها عينة من أكبر المنظمات الخيرية في المملكة المتحدة. وتُنشر المعلومات من أجل الشفافية ومشاركة التعلّم مع القطاع غير الربحي، ولتشجيع المنظمات الخيرية على استخدامها في تحسين ممارساتها.



إطار الشفافية للجمعيات الخيرية (CTF)

تشير الشفافية إلى نشر معلومات مهمة عن المنظمة غير الربحية، بما تساعد أصحاب المصلحة مثل المتبرعين والمستفيدين على فهم أفضل لشكل المنظمة وأنشطتها وعملياتها.

تغطي بطاقة أداء الإفصاح تسعة مجالات رئيسية كما هو موضح في الشكل. وتعطي مجالات الإفصاح التسعة للجمهور فهماً كافياً لعمل المنظمة الخيرية ومستوى جودة حوكمتها وإدارتها، بما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المنظمات التي يجب دعمها. ويمكن إكمال بطاقة الأداء لكل منظمة بناءً على المعلومات المنشورة والمتاحة للجمهور في أي من المصادر الثلاثة التالية:

- (1) التقارير السنوية والقوائم المالية وتقارير تقييم الحوكمة المتاحة في منصة المنظمات الخيرية.
- (2) الموقع الرسمي للمنظمة الخيرية.
- (3) صفحات المنظمة الرسمية على منصات التواصل الاجتماعي.





Initiative
Transparente
Zivilgesellschaft

مبادرة المجتمع المدني الشفاف

وفي هذه المبادرة تعلن المؤسسات والجمعيات الألمانية التزامها بالشفافية والمسألة من خلال التوقيع على المبادرة. وتقوم بنشر عشرة أشياء للامة وهي:

- الاسم، المكتب المسجل، والعنوان وسنة التسجيل.
- النظام الأساسي ووثيقة الأهداف.
- بيانات الإعاء الضريبي.
- أسماء ووظائف أصحاب القرار الرئيسيين.
- الهيكل الوظيفي.
- معلومات عن مصادر التمويل.
- معلومات عن استخدام التمويل.
- الأطراف الأخرى التي لها ارتباط قانوني بالمؤسسة
- أسماء الأشخاص الذي تصل المدفوعات السنوية لهم أكثر من 10% من الموازنة السنوية.





التوصيات والدروس المستفادة

يتضمن هذا الجزء أبرز الدروس المستفادة والتوصيات على ضوء الممارسات العالمية والتجارب الدولية.





الدروس المستفادة

1 دور مجلس الإدارة محوري في الحوكمة، وفعالته دليل على وجود حوكمة جيدة في المنظمات. ويجب أن تركز معايير التقييم على تقييم الفعالية أكثر من التركيز على توفر الوثائق والسياسات.

2 عند بناء إطار مرجعي للحوكمة يجب الأخذ بعين الاعتبار المناظير المختلفة لدور مجلس الإدارة وبناء إطار شامل لا يركز على بعد واحد من أبعاد الحوكمة. هذا الدور يمكن أن تشمل الدور الاستشاري، والراعي، والتنفيذي، والرقابي.

3 تتطلب فعالية مجلس الإدارة مراعاة قضايا التنوع وتمثيل الفئة المستهدفة في هذه المجالس بما يتناسب مع قضية المنظمة ونطاق عملها، ويشمل ذلك التنوع من حيث الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والخبرة.

4 الغرض والنزاهة والمساءلة والشفافية وإدارة المخاطر من أهم القضايا التي يجب إعطاؤها مساحة مناسبة في أدوات تقييم ومراجعة الحوكمة.

5 تركز المعايير والممارسات العالمية على التوجه الاستراتيجي كونه الإطار العام للحوكمة الذي تستمد منه المنظمة مشروعيتها بقاها. ويشمل تقييم الحوكمة مدى ملاءمة وحيوية الغرض والرسالة وارتباطها بأوليات التنمية في نطاق عمل المنظمة.

6 من المهم تشجيع القطاع غير الربحي على تبني مبادرات ذاتية للالتزام بمعايير الحوكمة وتعزيز ثقة المانحين والمتبرعين بأداء منظمات القطاع. وهذا قد يتطلب توعية وتأهيل منظمات القطاع وتوفير الأدوات والكفاءات التي تساعد المنظمات على القيام بهذه المبادرات.

تنظيم جمع التبرعات من القضايا الرئيسية التي يجب أن تركز عليها معايير الحوكمة من أجل تعزيز الثقة بالقطاع. ومن الممارسات الجيدة وجود هيئة مستقلة من القطاع تقوم بدور الرقابة والإشراف على عملية جمع التبرعات.

7

تنظر بعض الممارسات العالمية للامتثال للأنظمة والتشريعات بأنه قضية وجودية متطلباتها ملزمة والإخلال به يعتبر مخالفة قانونية تعرض المنظمة للمساءلة النظامية. كما أن متطلبات الامتثال تعتمد على وجود الوثائق والمستندات والتي لا تعكس مدى تطبيق أو فعالية الترتيبات التنظيمية داخل المنظمات.

8

تراعي بعض المعايير والممارسات حجم وعمر المنظمة ومستوى نضجها ولذلك فهي تفرق بين متطلبات الحوكمة للمنظمات الناشئة والصغيرة والمنظمات الكبيرة.

9

إدارة المخاطر بشكل عام وحماية المستفيدين والعاملين في المنظمة من أهم قضايا الحوكمة وتركز عليها الممارسات والتجارب العالمية بنسب متفاوتة.

10

تفرد بعض الممارسات العالمية تقييماً خاصاً لكفاءة وفعالية أداء مجلس الإدارة بشكل دوري وفق مؤشرات أداء محددة.

11

تختلف متطلبات تقييم السلامة المالية بحسب الإيرادات السنوية للمنظمة، وتتناسب المتطلبات طردياً مع إيرادات المنظمة.

12



13

تعزيز المساءلة من خلال وجود آلية فعالة لاستقبال الشكاوى عن ممارسات المنظمات والتحقيق فيها وإصدار تقرير سنوي، كونها من أهم الأدوات التي تعزز الحوكمة وتساعد على التعلّم وتحسين ممارسات القطاع.

14

تنوع أدوات التقييم بحيث تشمل الإفصاح الذاتي والتقييم المكتبي والتقييم الميداني المخطط والعشوائي. ويتم التقييم من خلال هيئات مستقلة بحيث تعطي مؤثوقية أعلى للتقييم.

15

تفرق الممارسات العالمية بين الحكم والحوكمة فالأول يركز على الأفراد والقضايا، بينما تشير الحوكمة إلى الأنظمة والسياسات والتليات والإجراءات المتبعة لاتخاذ القرار ومتابعة وضبط التنفيذ.

16

إدارة المواهب وخطة التعاقب من المعايير المعتمدة في تقييم حوكمة منظمات القطاع غير الربحي لدوره في الحفاظ على استمرارية المنظمة وخدماتها.





فريق العمل



أ. مصعب آل ركان
مستشار حوكمة المنظمات
غير الربحية



أ. رشاد أحمد
مستشار وباحث في تنمية
قدرات المنظمات غير الربحية



م. يوسف العيدي
مستشار حوكمة المنظمات
غير الربحية





أ. سلمان سخاري
مستشار مالي



تام للخدمات الإدارية المتقدمة
Taam Advanced Administrative Services



 @taam_sa  taamsa.com