



## مقدمة

الحوكمة التنظيمية هي نظام الأدوار / المناصب والقواعد / السياسات والعمليات المستخدمة للتحكم في المنظمة وقيادتها على المدى القصير والطويل. تقع على عاتق مجلس المنظمة مسؤولية التأكد من أن المنظمة تتبع **الحوكمة الرشيدة** وقادرة على التعامل مع التحديات المحتملة. تتطلب الحوكمة الرشيدة المزيج الصحيح من أعضاء المجلس الذين يمكنهم توفير القيادة والمساءلة ووضع سياسات الحوكمة، فضلاً عن الشفافية في عمل المنظمة وممارساتها. تحقق مع وزارتكم المحلية أو اتحاد المنظمات لمعرفة المبادئ أو الممارسات أو المعايير التي يمكن لمنظمتك اتباعها لضمان الحوكمة الرشيدة.

تتكون الحوكمة الرشيدة من عدة عناصر أهمها تحديد الأهداف، والشفافية في اتخاذ القرار، ووضع إطار سليم للإجراءات والسياسات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والمسؤوليات القانونية والتنظيمية، ومراجعة الأداء ومراقبته، والمعايير الأخلاقية، وقواعد السلوك. وتتطلب الحوكمة الرشيدة الكفاءة والفعالية. وتعني الفعالية القيام بالأشياء الصحيحة. وتعني الكفاءة القيام بالأشياء بالطريقة الصحيحة.

تتطلب الحوكمة الرشيدة تحديد الأهداف وتحقيقها، وهي أهداف قصيرة وطويلة الأجل، والعمل على تحقيق رؤية الجمعية ورسالتها، وإيجاد حلول للمشاكل، واستخدام استراتيجيات مختلفة. وبالتالي فإن الإدارة والحوكمة الرشيدة تساعد الجمعية على العمل لتحقيق تلك الأهداف.

تشمل الممارسات الأساسية للحوكمة الرشيدة توثيق المعلومات التي تتم مشاركتها أثناء الاجتماعات والمعلومات المالية التي يتم مشاركتها مع الأعضاء والجمهور. ومن المستحسن: الاحتفاظ بمحاضر جميع اجتماعات المجلس واجتماعات اللجان للجان المخولة بالعمل نيابة عن مجلس الإدارة، مثل اللجنة التنفيذية.

### • فليكن لديك سياسات مكتوبة وتراجع سنوياً لاتخاذ الإجراءات إذا لزم الأمر.

- تضارب المصالح
- قبول الهدية
- التعويض
- التواصل

- وافق على أي تعويض (مثل المدير التنفيذي أو الرئيس التنفيذي).
- اتبع المتطلبات المحلية الخاصة بالشهادات ونماذج الضرائب؛ واجعلها علنية.

## إدارة النزاعات

كن مستعداً واعرف ما يجب عليك فعله إذا حدث تضارب في المصالح في منظمتك. اطلع على السياسة وتحدث مع المجلس بالكامل (والموظفين) حول أنواع المواقف التي يمكن أن ينشأ فيها نزاع. يمكنك لعب دور ما سيحدث إذا كشف أحد أعضاء المجلس عن وجود تضارب في المصالح لديه. تأكد أيضاً من مراجعة جميع السياسات التي من المتوقع أن تتبعها جمعيتك حتى يفهمها الجميع ويكونوا على وفاق. إحدى طرق القيام بذلك هي تقديم توجيه



لمساعدة الأعضاء الجدد حتى يكونوا على دراية بممارسات الحوكمة الرشيدة منذ البداية. ومن المشجع أن تكون شاملة وأن تعزز التنوع بين الموظفين وأعضاء المجلس لضمان وجود منظور متوازن ومتنوع.

من المفيد إجراء تقييم ذاتي لمجلس الإدارة ودور كل فرد كل عام. إحدى الطرق للبدء هي أن تطلب من كل عضو في المجلس أن يفكر في دوره ومسؤولياته وما إذا كان بإمكانه القيام بها. يمكن للأعضاء جميعًا مناقشة الأمر معًا للتأكد من أن لديهم جميعًا نفس التوقعات ويتفقون على كيفية عمل مجلس الإدارة في المنظمة. ستحدد نتائج هذا التقييم القضايا التي تحتاج إلى توضيح، والمهارات أو الأشخاص المفقودين في المنظمة، والاحتياجات الأخرى للمنظمة.

نماذج لأسئلة يمكن للمجلس مناقشتها معًا مثل:

1. هل يعمل مجلسك ومنظمتك وفقًا لمجموعة من السياسات والإجراءات والمبادئ التوجيهية التي تعرف من قبل جميع الأعضاء؟
2. هل تجتمع لجانكم بانتظام؟
3. هل يتم حضور اجتماعات المجلس بشكل جيد؟ كم عدد الأعضاء المهتمين والذين يحضرون الاجتماعات؟
4. هل يتلقى أعضاء المجلس المنتخبون حديثًا التوجيه ويفهمون ما هو متوقع من دورهم؟
5. هل يتلقى أعضاء المجلس الأجندة ومواد أخرى قبل الاجتماع؟
6. وأكثر من ذلك.

### الحوكمة الرشيدة

تتطلب الحوكمة التنظيمية وتنفيذ التغيير التنظيمي (إذا لزم الأمر) نهجًا تقنيًا أو تكيفيًا، أو في أغلب الأحيان، مزيجًا من الاثنين:

### الحلول التقنية

الخبير يعرف الجواب والحل

**مثال 1:** تلقت منظمتك خطابًا من الحكومة يفيد بأنك مطالب بإجراء تدقيق. يجب عليك تعيين مدقق حسابات خبير للقيام بذلك.

**مثال 2:** يتم إلقاء اللوم على منظمتك في جريمة. يجب عليك توكيل محامٍ للدفاع عنك. كيف تغير منظمتك باستخدام الأساليب التقنية: ابحث عن متطوع أو وظيف شخصًا خبيرًا في الموضوع الذي تحتاجه. يمكنهم تقديم خدمة، أو تجميع تحليل، أو كتابة تقرير، أو تسليم منتج.

### الحلول التكيفية

يجب على البشر تغيير المعتقدات والقيم والسلوكيات

**مثال 1:** الإيصالات المالية لمنظمتك ليست منظمة تنظيمًا جيدًا. يجب على مجلسك وأعضائك تغيير سلوكهم وتنظيم الأمور بشكل أفضل.



**مثال 2:** يتأخر أعضاء مجلس منظمك دائماً عن حضور الاجتماعات ولا ينفذون المهام الموكلة إليهم. ولتغيير هذا، يجب عليهم تحسين أنفسهم.

كيفية تغيير منظمك باستخدام الأساليب التكيفية:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح
- وضع السياسات والتأكد من فهم الجميع لكيفية اتباع السياسات
- التواصل الواضح
- التوظيف والتدريب
- وضع خطط عمل واضحة

### صنع القرار

#### القواعد الديمقراطية

من المتوقع أن تتبع جميع المنظمات القواعد الديمقراطية حيث يمكن تحميل صنع القرار المسؤولية عن قراراتهم وأفعالهم. ومن المتوقع أيضاً أن يتبعوا لوائح المنظمة أو نظامها الأساسي، فضلاً عن الأدوار والمسؤوليات المحددة. كما أن المنظمة الديمقراطية لا تستبعد مشاركة الأشخاص بسبب جنسهم أو انتمائهم العرقي أو الديني. كما يجب أن يكون هناك مساواة بين الجنسين وتمثيل عرقي متساوٍ. ومن المتوقع أن تجعل المنظمة اجتماعاتها وأعمالها وخدماتها متاحة لأي شخص في المجتمع وأن توفر الوصول إلى المعلومات للجميع.

#### القيادة

تتطلب المنظمة القوية قيادة فعالة. وهذا يعني: (1) القيادة هي توفير الرؤية والتوجيه في المنظمة ، و (2) قيادة الناس إلى حيث من المفترض أن يكونوا (3) التركيز على استخدام نقاط القوة في المنظمة والموظفين ، و إدارة نقاط الضعف ، (4) التعامل مع المشاكل أو الموقف بأفضل طريقة ممكنة وإيجاد الحل (5) التواصل الواضح و (6) استخدام القيم والأخلاق الجيدة. هناك نوعان من القيادة تتمثل في، الديمقراطية التي ينتخبها الشعب، والدكتاتورية حيث يتم فرض القائد على الناس. يتم اختيار القيادة بطرق مختلفة:

- الانتخابات (على سبيل المثال رئيس الجمعية)
- التعيين (على سبيل المثال المدير، الوزير)
- الميراث (مثل الملك)
- بالقوة (يفرضون أنفسهم)
- الأحداث (إذا كانت هناك أزمة، فقد يظهر شخص واحد لمحاولة حل المشكلة)

| قائد                           | دكتاتور                    |
|--------------------------------|----------------------------|
| يلهم الثقة                     | لا يهتم                    |
| يحترم الآخرين                  | يريد من الآخرين أن يحترموه |
| يستمتع للآخرين                 | يقوم بفعل الأشياء بنفسه    |
| يعرض مثلاً                     | يعطي الأوامر               |
| يشارك العمل مع الأعضاء الآخرين | لا يفوض العمل              |
| تعاوني                         | ليس متعاوناً مع الآخرين    |
| شفاف                           | يخفي المعلومات             |



تتطلب القيادة الناجحة التركيز على استخدام نقاط القوة والتعامل مع نقاط الضعف. القوة ليست بالضرورة هي نفس القدرة: القدرة هي قوة فقط إذا كنت تريد القيام بذلك بشكل متكرر وبسعادة ونجاح. تتطلب القوة:

- المواهب - أنماط متكررة بشكل طبيعي من التفكير أو الشعور أو السلوك
- المعرفة - الحقائق والدروس المستفادة
- المهارات - خطوات نشاط ما

إن تطوير القوة يتطلب منك تحديد مواهبك وتحسينها بالمعرفة والمهارات الجديدة. ولكن لا تشعر بأنك بحاجة إلى امتلاك القوة في كل جزء من مهامك لتحقيق النجاح - ركز على نقاط قوتك وحاول تحديد نقاط ضعفك ثم تحسينها.

إن الأخلاقيات مطلوبة أيضاً للقيادة القوية - فهي تساعد القادة على تحقيق التوازن بين الحقيقة والولاء والقدرة على العمل مع الأفراد والجماعات والمجتمع. سيكون القائد الأخلاقي أيضاً قادراً على التعامل مع المشكلات أو في موقف ما بأفضل طريقة ممكنة ويكون قادراً على إيجاد حلول مع الآخرين المعنيين. كما أن التواصل هو أداة للتفاعل والعمل مع كل الأطراف المعنية. ويتعين على القادة أن يفهموا كيفية التواصل مع الآخرين والتركيز على مجالات الاتفاق والاستماع بفعالية إلى رسالة كل الأطراف.

عندما تحتاج منظمتك إلى تطوير القيادة ، يمكنك التركيز على تطوير القيادة الاستراتيجية. ابدأ بطرح الأسئلة التالية ومناقشتها:

- كيف ستخطط لتنمية المزيد من القادة للمستقبل؟ هل ستقوم بتدريب وتشجيع الشباب؟ و والمتطوعين؟
- كيف ستأكد من أن منظمتك لن تنهار، بل ستظل قوية لمدة 10 أو 20 أو 30 عامًا أو أكثر؟
- هل تحتاج إلى التخطيط لتنمية المزيد من القادة؟

على سبيل المثال ، سيتعين عليك البحث عن الأعضاء الذين يمكنهم تولي أدوار قيادية قبل الانتخابات. يمكنك تدريب الأعضاء ليكونوا على دراية بنظام منظمتك وفلسفتها. وفر لشبابك فرصاً للتطوير مثل معسكر القيادة الشابة حتى يشاركوا في العمل التنظيمي ويصبحون قادة المستقبل. من المهم جداً أن تفكر في كيفية تحديد القادة المحتملين وكيف ستدعمهم في نموهم.

من المهم معرفة الحوكمة التنظيمية ، ودورة التغيير ، والحلول التقنية / التكيفية ، وخلافة القيادة. بدون هذه الأشياء ، لن يكون للأشخاص في منظمتك أدوار واضحة وسيضيعون الوقت في إلقاء اللوم على بعضهم البعض. إذا كان لديك حوكمة تنظيمية رشيدة، فسوف تتحسن كقائد ، وتصبح نموذجاً يحتذى به للآخرين. ستساعدك الحوكمة التنظيمية على إدراك وتطبيق المهارات التي لديك.



## الإدارة التنظيمية

### خطّط

بصفتك رئيساً أو مديراً لجمعيةك ، يجب عليك أن تخطط لما يجب القيام به ومتابعته. يجب عليك تصميم استراتيجيات لتحقيق أهداف جمعيةك. يجب عليك جدولة أنشطة المنظمة عن طريق وضع جدول زمني لوقت بدء النشاط وإنهائه. هنا ، من المهم التنبؤ وتقدير ما سيحدث في وقت معين: متى تحتاج إلى التقدم بطلب للحصول على أموال أو مشاريع؟ ما هو الموعد النهائي لتقرير المشروع؟ متى يحل اليوم الدولي للغات الإشارة أو الأسبوع الدولي للصم ومتى يبدأ التخطيط لهذا النشاط؟ الميزانية هي أيضا جزء مهم من التخطيط. ما الذي يجب إنفاقه على ماذا ، وما المبلغ الذي يمكنك إنفاقه مقابل كل نشاط. من المهم تطوير سياسات وإجراءات لمنظمتك، مثل المبادئ التوجيهية العامة والقوانين واللوائح التي يجب على الجميع اتباعها؛ وشرح كيفية اتباع السياسات.

### نظّم

يجب عليك تنظيم منظمتك. قرر كيفية التنظيم. تطوير الهياكل (مثل تحديد الأنشطة وتجميعها) ، وتفويض العمل والمسؤولية والسلطة وتوزيعها، حتى يتمكن الموظفون وأعضاء المجلس من الاستفادة الكاملة من قدراتهم وإقامة علاقات مع موظفيك وأعضاء المجلس. شجّع الجهود التعاونية.

### وجّه وأدر موظفيك

قم بتوجيه منظمتك. وهذا يعني التأكد من أن جميع الإجراءات تعمل نحو الهدف. قم بتوظيف أشخاص مؤهلين لكل منصب. قم بتوفير التدريبات وتعليم الأشخاص كيفية الوفاء بواجباتهم ومسؤولياتهم. قم بالأشراف على موظفيك وأعضاء المجلس. قم بإعطائهم التعليمات والإرشادات والانضباط اليومي حسب الحاجة لهم للوفاء بالواجبات الموكلة إليهم. قم بتحفيز الموظفين وأعضاء المجلس على الأداء من خلال تلبية احتياجاتهم أو مناشدة احتياجاتهم. يجب عليك أن تستمع إليهم ، وأن تضع في اعتبارك أنهم مهمون للمنظمة للاستمرار. إذا لم يكن لديك موظفون وأعضاء مجلس ، فكيف يمكن للجمعية مواكبة ذلك؟ قم بتقديم المشورة لموظفيك من خلال إجراء مناقشة خاصة مع كل منهم حول كيفية القيام بعمل أفضل ، وحل مشكلة الموظفين ، واسألهم كيف يمكنك مساعدتهم. قم بالتواصل معهم. تبادل المعلومات بين الموظفين والمجلس حول الخطط والتقدم والمشاكل. قم باتخاذ القرارات والعمل على تنفيذها.

### قيّم

عند تنفيذ الأنشطة والعمل على تحقيق أهداف وغايات منظمتك قم بقياس التقدم نحو الأهداف المحددة. ضع المعايير ، حيث تقرر مستويات مقبولة من الأداء الفردي أو الجماعي. قم بقياس الأداء من خلال التحقق من التقدم نحو الأهداف من خلال التقارير الرسمية وغير الرسمية. قم بتصحيح الاتجاه أو الخطأ غير المواتي من خلال اتخاذ إجراءات التحكم.



### أدّر الوقت

تتضمن الحوكمة الرشيدة إدارة الوقت: يجب أن تكون فعالاً ولديك أهداف وتنفيذ المهام. أن تكون فعالاً يعني تحديد طرق للتحكم في وقتك ، وتحديد أولويات أنشطتك ، والتعرف على من وما الذي يضيع وقتك ، والقيام بالشيء الصحيح في الوقت المناسب والتحكم في الانقطاعات. ضع أهدافاً وقم بإدارة مهامك. يجب أن تقرر ما هو مهم من خلال تحديد الأهداف. حدد أولويات أهدافك وحدد مواعيد نهائية لانتهاء منها. قسم كل هدف إلى مهام فرعية. قم بجدولة مهامك في التقويم الخاص بك ، على سبيل المثال ، الوقت / الشهر. يجب عليك كتابة قوائم المهام لنفسك ولأعضاء المجلس أو الموظفين. حدد مقدار الوقت الذي يمكنك قضاؤه في مهمة واحدة.