



مقدمة

الحكومة 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 **الحكومة الرشيدة** وقدرة على التعامل مع التحديات المحتملة. تتطلب الحكومة الرشيدة المزدوج الصحيح من أعضاء المجلس الذين يمكنهم توفير القيادة والمساءلة ووضع سياسات الموكمة، فضلاً عن الشفافية في عمل المنظمة ومعارساتها. تحقق مع وزارتكم المحلية أو اتحاد المنظمات لمعرفة المبادئ أو الممارسات أو المعايير التي يمكن لمنظمتك اتباعها لضمان الحكومة الرشيدة.

ت تكون الحكومة 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 الحكومة الرشيدة الكفاءة والفعالية. وتعني الفعالية القيام بالأشياء الصحيحة. وتعني الكفاءة القيام بالأشياء بالطريقة الصحيحة.

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

تشمل الممارسات الأساسية للحكومة 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 المختولة بالعمل نيابة عن مجلس الإدارة، مثل اللجنة التنفيذية.

- **فليكن لديك سياسات مكتوبة** وتراجع سنوياً لاتخاذ الإجراءات إذا لزم الأمر.

- تضارب المصالح
- قبول الهداية
- التعويض
- التواصل

- **واافق على أي تعويض** (مثل المدير التنفيذي أو الرئيس التنفيذي).
- اتبع المتطلبات المحلية الخاصة بـ**الشهادات ونماذج الضوابط**؛ وجعلها 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 بمعارضات الحكومة الرشيدة منذ البداية. ومن المشجع أن تكون شاملة وأن تعزز التنوع بين الموظفين وأعضاء المجلس لضمان وجود منظور متوازن ومتعدد.

من المفيد إجراء تقييم ذاتي لمجلس الإدارة دور 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 معاً 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 معاً 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 يحضرن الاجتماعات؟
4. هل يتلقى أعضاء المجلس المنتخبون حديثاً التوجيه ويفهمون ما هو متوقع من دورهم؟
5. هل يتلقى أعضاء المجلس الأجندة ومواد أخرى قبل الاجتماع؟
6. وأكثر من ذلك.

الحكومة الرشيدة

تطلب الحكومة التنظيمية وتنفيذ التغيير التنظيمي (إذا لزم الأمر) نهائًا تقنيًا أو تكيفيًا، أو في أغلب الأحيان، مزيجًا من الاثنين:

الحلول التقنية

الخبير يعرف الجواب والحل

مثال 1: تلقت منظمتك خطاباً من الحكومة يفيد بأنك مطالب بإجراء تدقيق. يجب عليك تعين مدحّق 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 وظف شخصاً خبيراً 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 العالمية لمنظمتك ليست منظمة تنظيمًا جيدًا. يجب على مجلسك وأعضائه تغيير سلوكياتهم وتنظيم الأمور بشكل أفضل.



مثال 2: يتأخر أعضاء مجلس منظمتك دائمًا عن حضور الاجتماعات ولا ينفذون المهام الموكلة إليهم. وللتغيير هذا، يجب عليهم تحسين أنفسهم.

كيفية تغيير منظمتك 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 صناع القرار المسؤولة عن قراراتهم وأفعالهم. ومن المتوقع أيضًا أن يتبعوا لواح المنظمة أو نظامها الأساسي، فضلًا عن الأدوار والمسؤوليات المحددة. كما أن المنظمة الديمقراطية لا تستبعد مشاركة الأشخاص بسبب جنسهم أو انتسابهم العرقي أو الديني. كما يجب أن يكون هناك مساواة بين الجنسين وتمثيل عرقي متساوٍ. ومن المتوقع أن يجعل المنظمة اجتماعاتها وأعمالها وخدماتها متاحة لأي شخص في المجتمع وأن توفر الوصول إلى المعلومات للجميع.

القيادة

تطلب 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 والأخلاقيات الجيدة. هناك نوعان من القيادة تمثل 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 العلّاك)
- بالقوة (يفرضون أنفسهم)
- الأحداث (إذا كانت هناك أزمة، فقد يظهر شخص واحد لمحاولة حل المشكلة)

دكتاتور	قائد
لا يهتم	يلهم الثقة
يريد من الآخرين أن يحترومه	يحترم الآخرين
يقوم بفعل الأشياء بنفسه	يسمع للأخرين
يعطي الأوامر	يعرض مثالاً
لا يفوض العمل	يشارك العمل مع الأعضاء الآخرين
ليس متعاوناً مع الآخرين	تعاوني
يخفي المعلومات	شفاف



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

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

إن تطوير القوة يتطلب منك تحديد موهبتك 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 للفعل والعمل مع كل الأطراف المعنية. ويعين 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 ستحل لتنمية المزيد من القادة للمستقبل؟ هل ستقوم بتدريب وتشجيع الشباب؟ و المتطوعين؟
- كيف ستتأكد من أن منظمتك لن تنهار، بل ستظل قوية لمدة 10 أو 20 أو 30 عاماً 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 فرصة للتطوير مثل معسكر القيادة الشابة حتى يشاركون في العمل التنظيمي ويصبحون قادة المستقبل. من المهم جداً أن تفكر في كيفية تحديد القادة المحتملين وكيف ستدعمهم في نموهم.

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



الادارة التنظيمية

خطط

بصفتك رئيساً أو مديرًا لجعبيتك ، يجب عليك أن تخطط لما يجب القيام به ومتابعته. يجب عليك تصميم استراتيجيات لتحقيق أهداف جعبيتك. يجب عليك جدولة أنشطة المنظمة عن طريق وضع جدول زمني لوقت بدء النشاط وإنهائي. هنا ، من المهم التنبؤ وتقدير ما سيحدث في وقت معين: متى تحتاج إلى التقدم بطلب للحصول على أموال أو مشاريع؟ ما هو الموعود النهائي للتقرير المشروع؟ متى يحل اليوم الدولي للغات الإشارة أو الأسبوع الدولي للصم ومتي 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.

نُظم

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

وجه 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 بالأسراف 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 أنهن 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.

قيم

عند تنفيذ الأنشطة والعمل على تحقيق أهداف وغايات منظمتك قم بقياس التقدم نحو الأهداف المحددة. فع المعابر ، 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 الحكومة الرشيدة إدارة الوقت: يجب أن تكون فعالةً ولديك أهداف وتنفذ المهام. أن تكون فعالةً 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 نهاية للانتهاء 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 قضاوه في مهمة واحدة.