



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Resonate! Yemen
Learn. Engage. Contribute.

دليل إرشادي

لحوكمة منظمات المجتمع المدني في الجمهورية اليمنية

مؤسسة رنين! اليمن

2018

مؤسسة رنين! اليمن © ٢٠١٨

جميع الحقوق محفوظة لـ مؤسسة رنين! اليمن، وترحب و تشجع على إستخدام، و توزيع، و نشر المحتوى الوارد في هذا الدليل، بشرط ذكر المصدر و الإشارة إلى عنوان المنشور و إسم الناشر.

تم إعداد هذا الدليل بدعم من GIZ (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي)

محتويات هذا الدليل من مسؤولية فريق وحدة الحوكمة داخل مؤسسة رنين! اليمن، ولا تتحمل GIZ (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي) أية مسؤولية عن أي أخطاء فيه.

رنين! اليمن

تعلم . شارك . تفاعل



عن مؤسسة رنين! اليمن

رنين! اليمن مؤسسة غير حكومية غير ربحية بدأت بمزاولة أعمالها كمبادرة شبابية في يناير ٢٠١٠، وسُجلت رسمياً في وزارة الشؤون الاجتماعية في أغسطس ٢٠١١. تعمل المؤسسة على خلق مناخ سياسي جديد يعنى بتطوير سياسات أكثر استدامة، ويقبل الشباب كأحد الشركاء الأساسيين في تطوير وتقييم السياسات العامة. تهدف رنين اليمن إلى تقديم أصوات الشباب اليمني لخطاب السياسة العامة في اليمن ودعم العمل الشبابي ذات البعد الوطني والدولي.



الجمهورية اليمنية - صنعاء ، شارع حدة - جولة المصباحي، عمارة القعيطي الدور الثاني شقة ٨
ص.ب : ١٦١٥٥١-٩٦٧+ ، هاتف: ٤٥٤ ٤١٦ ٩٦٧-١+ ، فاكس: ٤٥٤ ٤١٧ ٩٦٧-١+
الايمل: info@resonateyemen.net موقع إلكتروني: www.resonateyemen.net
www.facebook.com/resonate.ye - www.twitter.com/resonateyemen

عن الشريك المانح

giz (الوكالة الالمانية للتعاون الدولي) برنامج الحكم الرشيد بدأ البرنامج في عام ٢٠١٠ حيث يهدف لتعزيز الحكم الرشيد من خلال تحسين التعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع ،ودعم مشاريع إصلاحات مقدمة إليه من مؤسسات حكومية ومنظمات مجتمع مدني وقطاع خاص تُعنى بدعم المساءلة والتضمينية.



الجمهورية اليمنية – مكتب صنعاء - فيلا رقم ١٩، شارع ٢١ – منطقة حدة - صنعاء
ص.ب: ٦٩٢ هاتف: ٤٢٣٤٣٤ -١-٩٦٧+ ، فاكس: ٤٢٥٤٣٤ -١-٩٦٧+
بريد إلكتروني: ggcyyemen@giz.de ، موقع إلكتروني: www.giz.de/yemen
www.facebook.com/gizprofile ، www.twitter.com/giz_gmbh

• قائمة المحتويات •

| رقم الصفحة | العنوان |
|------------|--|
| ١٢ | الأسس التشريعية لمنظمات المجتمع المدني |
| ١٨ | الأسس التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني |
| ٢٥ | مبادئ الحوكمة |
| ٣٥ | الإطار التطبيقي للدليل |
| ٣٦ | خطوات تطبيق الحوكمة في المنظمات |
| ٤٥ | معايير التحقق من تقييم المنظمة قبل و بعد الحوكمة |
| ٥٢ | مراجع و مصادر الدليل |
| ٥٣ | ملحقات الدليل : |
| ٥٤ | ملحق رقم (١) الجهات المستهدفة بالإفصاح بالمعلومات المطلوب الإفصاح عنها |
| ٥٦ | ملحق رقم (٢) إطار مدونة القيم والمبادئ والسلوك |
| ٥٧ | ملحق رقم (٣) بيئة الرقابة |
| ٦١ | ملحق رقم (٤) تنظيم وإدارة إجتماعات المجلس |

| رقم الصفحة | العنوان |
|------------|---|
| ١ | التعريف بالدليل |
| ٢ | فكرة الدليل |
| ٣ | هدف و طبيعة الدليل |
| ٤ | منهجية إعداد الدليل |
| ٤ | حدود الدليل |
| ٥ | مرجعيات و أدبيات الدليل |
| ٥ | مكونات الدليل |
| ٦ | الجهات المستهدفة |
| ٧ | قائمة التعاريف الإجرائية |
| ١١ | الإطار المفاهيمي للدليل |
| ١٢ | الأسس التشريعية والقانونية لمنظمات المجتمع المدني |
| ١٢ | طبيعة عمل منظمة المجتمع المدني |

لإصدار هذا الدليل، كما نتوجه بالشكر لإدارة مؤسسة رنين!اليمن، و كل الذين اسهموا في إعداد هذا الدليل و بذلوا جهود كبيرة في اخراج هذا العمل و بالأخص الاستاذ/ أمين الشرجبي، لايفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من الاستشاري والاستاذ امين الشرجبي مُعد هذا الدليل و الدكتور محمد النجار مُعد الاسس التشريعية لمنظمات المجتمع المدني والاستاذ سعيد العسلي خبير تحكيم الجودة والتدقيق اللغوي في المراجعة والدكتور فوزي الشامي مُعد استمارة تقييم حوكمة منظمات المجتمع المدني في الموقع الالكتروني وكل من شارك وساهم في أخراج هذا المحتوى من خبراء حكوميين وخبراء متخصصين في مجال الحوكمة، وجميع فريق العمل بمؤسسة رنين!اليمن وفريق giz (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي) / برنامج الحكم الرشيد.

كما لا يفوتنا ان نتقدم بالشكر لكافة منظمات المجتمع المدني التي شاركت في التدريبات على دليل حوكمة منظمات المجتمع المدني و ساهمت في إيصال فكرة الدليل سواء لمنظمات أخرى أو محافظات أخرى.

ونأمل أن يحقق هذا الدليل الهدف من إعداده، وأن يتم العمل ضمن مبادئ الحوكمة لما لها من أثر كبير في تحسين جودة عمل المنظمات ، كما ترحب مؤسسة رنين اليمن بأي ملاحظات من قبل منظمات المجتمع المدني و كافة الجهات الحكومية ذات العلاقة بهدف تطوير هذا الدليل مستقبلاً، ومنظمات المجتمع المدني المحلية والدولية

مؤسسة رنين!اليمن

يمثل دليل "حوكمة منظمات المجتمع المدني في الجمهورية اليمنية " أحد الأدوات المهمة التي من شأنها الرقي بأداء منظمات المجتمع المدني ، مما يسهم في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها .

جاء هذه الدليل في ظروف صعبة تمر بها بلادنا ، إذ يحتم على منظمات المجتمع المدني أن تقوم بأدورها المنوطة التي تساهم في تحسين الوضع الانساني و التنموي بأكبر قدر ممكن و من هنا جاءت الحاجة لدليل ارشادي يساعد منظمات المجتمع المدني على رفع مستوى أدائها من خلال، تطبيق مبادئ الحوكمة لما لها من أثر على أدائها. كما يأتي هذا الدليل أنسجماً مع أهداف مؤسسة رنين اليمن في تمكين تلك المنظمات من القيام بأدورها الفاعلة في عملية التنمية .

يتناول يتناول هذا الدليل الاطار المفاهيمي للحوكمة التعريف بالدليل والتعاريف الاجرائية، و الأطار المفاهيمي للدليل حيث ويركز على تعريف مبادئ الحوكمة والهدف منها و الاسس التشريعية والقانونية لمنظمات المجتمع المدني ، بالإضافة إلى الإطار التطبيقي للدليل ويتضمن خطوات تطبيق الحوكمة في المنظمات، و معايير التحقق وتقييم المنظمة قبل وبعد الحوكمة.

يأتي هذا الدليل كأحدى المخرجات ضمن مشروع حوكمة منظمات المجتمع المدني الذي تنفذه رنين!اليمن بدعم من giz (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي) / برنامج الحكم الرشيد.

و هنا نتقدم بالشكر الجزيل لإدارة البرنامج لما قدموه من دعم



الرقابة

.. التعريف بالدليل ..

فكرة الدليل

جاءت فكرة إعداد هذا الدليل إستجابة إلى حاجة منظمات المجتمع المدني إلى دليل تسترشد به للمضي في حوكمة مكوناتها لتصبح أكثر فاعلية وإستدامة خصوصاً مع ندرة الأدلة التي تهتم بهذا الجانب وإنعدامها على المستوى المحلي فيما يتعلق بحوكمة المنظمات في المجتمع المدني اليمني على وجه التحديد، وللقناعة الراسخة لدى كل من: مؤسسة رنين اليمن و GIZ (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي) / برنامج الحكم الرشيد بأهمية الدور الذي سيسهم فيه الدليل في تصحيح مسار منظمات المجتمع المدني، وخاصة في ظل المرحلة الحالية التي تمر بها اليمن، والتي تتطلب رفع فعالية وكفاءة هذه المنظمات لتقديم أفضل الخدمات للجمهور المستهدف.

حيث سبق إعداد هذا الدليل عقد مائتين مستديرتين، حضر في الأولى ممثلون عن عدد من منظمات المجتمع المدني، جرى فيها تقييم لواقعها وتم التطرق إلى المشكلات التي تواجه عملها، وكان أبرزها: غياب التنسيق، وعدم وجود قاعدة بيانات مشتركة للمنظمات لمعرفة المشاريع السابقة، والحاجة الملحة لتوحيد وتنسيق الجهود، كما أن غياب التخصص لدى

المنظمات، وعدم التركيز على الأهداف التي أنشئت من أجلها أدى إلى ضياع الجهود وضعف التقييم وغياب آلية لمتابعة استدامة أثر المشاريع عند إنتهاء التمويل.

كما لوحظ أيضاً أن هذه المنظمات لم تكن مهتمة بالبناء المؤسسي في ظل قصور في التشريعات متزامن مع قيود إجرائية وغياب للجانب التقييمي لعمل المنظمات من قبل الحكومة. الأمر الذي أدى إلى زيادة في عددها من غير أن تؤثر هذه الزيادة إيجابياً في الواقع. وتوافق الجميع على مدى الحاجة إلى إعداد دليل لحوكمة منظمات المجتمع المدني ووضع المشاركون عدد من البنود الواجب توافرها في الدليل.

وعُقدت المائدة المستديرة الثانية، بحضور ممثلين لوزارة الشؤون الإجتماعية والعمل ووزارة التخطيط والتعاون الدولي. وقد ناقش المشاركون تقييمهم لواقع منظمات المجتمع المدني، وكان مما طُرح في النقاش أن المنظمات تنظر إلى الجانب الحكومي على أنه معرقل لعملها، وأن هناك ضعفاً في التنسيق بينه وهذه المنظمات لتنظيم أعمالها. بالإضافة إلى قلة عدد الزيارات من الجهات الحكومية للمنظمات بغرض المتابعة، كما أن المنظمات لا تلتزم باللوائح الرسمية لتنظيم

• هدف وطبيعة الدليل

أ.هدف الدليل:

يهدف هذا الدليل إلى توفير المعرفة والإرشاد والتوجيه لمنظمات المجتمع المدني في اليمن بالمبادئ العامة لحوكمة المنظمات والخطوات التطبيقية لممارستها، بوصفها جزءاً من ممارسات الحوكمة. كما يهدف إلى:

- **تعزيز** وترسيخ مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني.
- **توفير** معايير واضحة ونموذج خاص لتقييم مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني.
- **ضمان** الإستمرارية والإستدامة لإنشطة وبرامج المنظمة بأسلوب علمي، يعتمد على دراسة واقعية لاحتياجات وأولويات الفئة المستهدفة.
- **تعزيز** القيادة الجيدة للمنظمة.

عملية المتابعة، ورأى المشاركون في المائدة المستديرة أن هناك حاجة لبناء قدرات المنظمات بسبب ضعفها. إضافة إلى افتقاد بعض هذه المنظمات للمقومات الرئيسية للعمل مثل الشفافية والبناء المؤسسي، وندرة الدراسات حول تحديد الإحتياجات من الواقع. كما أن عدداً من المنظمات تعمل في مجالات غير مجال تخصصها.

ورأى المشاركون أن الحكومة قامت بعدد من الأنشطة لمساعدة المنظمات في تأدية دورها بصورة سليمة في الجانب التشريعي والعمل على تأسيس المجلس الأعلى للشراكة، وقد عُقدت ورش تدريبية توعوية في التمويل، وكيفية بناء شراكات بين هذه المنظمات والحكومة، وتم إعداد وثيقة لتنظيم الشراكة، وتحديد أولويات في مجال العمل الانساني.

ويعتقد المشاركون أن هنالك صعوبات تواجه الحكومة أثناء التعامل مع منظمات المجتمع المدني، منها: تخوف بعض هذه المنظمات من الإفصاح عن مصادر التمويل، وكذا تهربها من إكمال تعبئة بعض النماذج حول أنشطتها وفعاليتها، ووجود إشكاليات بين أطراف الحكومة نفسها في التعامل مع منظمات المجتمع المدني.

- دراسة اللوائح والأنظمة والأدلة التي أعدتها عدد من منظمات المجتمع المدني المستهدفة بالدليل.
- دراسة ما خرجت به الطاولتان المستديرتان: الأولى والثانية.
- إعداد الدليل كمسودة أولية ومناقشته مع محكمين، ثم عرضه على لقاء موسع لممثلين من منظمات المجتمع المدني وجهات حكومية وأخذ ملاحظات حوله.
- إعداد الدليل بصورته النهائية.

حدود الدليل

منظمات المجتمع المدني التي يستهدفها هذا الدليل هي المنظمات التي تم تأسيسها بناء على قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية اليمني رقم (١) لعام ٢٠٠١م، وقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٢٩) لعام ٢٠٠٤م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (١) لعام ٢٠٠١م.

ب. طبيعة الدليل:

أن هذا الدليل ليس ملزماً بطبيعته، حيث تم وضعه لمساعدة المنظمات في تنفيذ أفضل الممارسات في الحوكمة . ويُعد هذا الدليل أداة مرجعية للمنظمات، حيث يوفر معلومات ومعارف وخطوات، تساعد المنظمات في تبني وتطبيق الحوكمة.

منهجية إعداد الدليل

لإعداد الدليل تم اتباع المنهجية الآتية:

- دراسة قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية اليمني رقم (١) لعام ٢٠٠١م، وقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٢٩) لعام ٢٠٠٤م بشأن اللائحة التنفيذية للقانون، لتحديد المواد القانونية المتعلقة بالحوكمة، وتشريعات الجهات الحكومية المشرفة على المنظمات.
- مراجعة نماذج من أدلة الحوكمة التي أعدتها منظمات ومراكز فكرية إقليمية ودولية.

وبيئتها التشريعية والإدارية والتنظيمية وواقع عملها، تم تحديد مبادئ الحوكمة التي سيتضمنها هذا الدليل لتطبيقها على منظمات المجتمع المدني المستهدفة، وهذه المبادئ هي: سيادة القانون، الشفافية والافصاح، المشاركة والتمكين، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية، الإستجابة.

● مكونات الدليل

يتكون هذا الدليل بشكل رئيسي من جزئين أساسيين الأول يتناول الإطار المفاهيمي للدليل ويتضمن الأسس التشريعية والقانونية والتنظيمية لمنظمات المجتمع المدني، ومفاهيم الحوكمة بالإضافة إلى مبادئها الأساسية، لإعطاء القارئ معرفة واسعة تجيب عن تساؤلاته حول مكنون الحوكمة ومضمونها ومدى ارتباطها بالتشريعات والقوانين التي توصل لهذه المبادئ، لينتقل بعدها القارئ إلى الجزء الثاني من الدليل الذي يتناول الإطار الإجرائي ويتضمن الخطوات العملية للمستفيدين للمضي في إجراءات تطبيق الحوكمة داخل منظماتهم بالإضافة إلى قائمة بمعايير التحقق من مدى إنجاز

● وجاء هذا الإختيار لعدة مبررات منها:

- إنضواؤها في التأسيس تحت قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية السابق ذكره.
- أنها الأكثر عدداً وإنتشاراً من مجموع مكونات المجتمع المدني الأخرى.
- الأقرب خدمة للمستهدفين في المجتمع.

● مرجعيات و أدبيات الدليل

وقد أعتمد في إعداد هذا الدليل على مرجعيات عديدة منها مبادئ الحوكمة الرشيدة في اتفاقية الأمم المتحدة، مركز العقد الإجتماعي ٢٠١٤. وكذلك أدلة الحوكمة التي أعدت في الوطن العربي مثل دليل حوكمة الجمعيات في مصر، دليل حوكمة الشركات في اليمن ٢٠١٢. دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية فلسطين، دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية، دليل حول الإطار القانوني لحوكمة الجمعيات في الأردن. وبدراسة ما سبق وتقييم منظمات المجتمع اليمني

والنزاهة والمساءلة من المنظمات التي تقدم لها الخدمات والأنشطة وفقاً لمبادئ الحوكمة.

تلك الخطوات بصورة سليمة، ويأتي ذلك في نهاية الدليل مجموعة من الأدوات تتضمن نموذج تقييم المنظمات، إطار حوكمة المنظمات، إطار إعداد الرؤية الاستراتيجية، قائمة الجهات المستهدفة بالإفصاح والمعلومات المطلوب الإفصاح عنها، إطار مدونة القيم والمبادئ والسلوك، بيئة الرقابة، البرامج التدريبية المقترحة لكوادر المنظمات، نماذج إدارة اجتماعات المجلس.

● الجهات المستهدفة

يستهدف الدليل بالدرجة الأولى:

- منظمات المجتمع المدني غير الهادفة إلى الربح في الجمهورية اليمنية بشكل عام، وخاصة التي أبدت استعداداً لإخضاع منظماتها للحوكمة.
- الجهات المشرفة على منظمات المجتمع المدني.
- الفئات المستهدفة من أنشطة وخدمات منظمات المجتمع المدني لتتكون لديها المعرفة وتستطيع المطالبة بالشفافية

.. قائمة التعاريف .. الإجرائية



الوزارة

وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.



الوزارة المختصة

الوزارة التي يندرج النشاط الأساسي للمنظمة ضمن إختصاصها.



القانون

قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية اليمني رقم (١) لعام ٢٠٠١م.



اللائحة

قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٢٩) لعام ٢٠٠٤م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (١) لعام ٢٠٠١م.



المجلس

مجلس الإدارة في الجمعيات، أو مجلس الأمناء في المؤسسات.



المنظمة

الجمعية أو المؤسسة غير الربحية التي أنشأت وفقاً لقانون الجمعيات والمؤسسات رقم ١ لعام ٢٠٠١. (جمعية، مؤسسة، مركز، منتدى).

● منظمة المجتمع المدني



كل منظمة أهلية غير ربحية التي يتم تأسيسها طوعاً لمدة محددة أو غير محددة من قبل شخص طبيعي أو معنوي أو أكثر بهدف تحقيق منفعة في أي منحى من مناحي الحياة، وهي ما يستهدفها هذا الدليل وتكون طبيعة العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والدولة علاقة تكامل وشراكة، فتقوم المنظمات بالأدوار التي لا تستطيع الدولة القيام بها، أو تقوم بأنشطة مكملة لأنشطة الدولة.

● المجتمع المدني



مجموعة التنظيمات التطوعية لتحقيق مصالح أفرادها، ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والإدارة السليمة للتنوع والاختلاف، ويتكون المجتمع المدني من (المنظمات الأهلية غير الحكومية والنقابات والتنظيمات المهنية والإتحادات العمالية والأحزاب السياسية والنوادي ومراكز الشباب والمجموعات الاجتماعية المؤثرة غير الرسمية).

● الجمعية العمومية



هي الهيئة العامة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية وهي السلطة العليا في الجمعية

● المؤسسين / المؤسس



هو الفرد، أو الأفراد الذين اشتركوا في تأسيس المؤسسة ولهم صلاحيات الجمعية العمومية في الجمعيات .

الجمعية



أي جمعية أهلية تم تأسيسها طبقاً لأحكام هذا القانون من قبل أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن (٢١) شخصاً عند طلب التأسيس و(٤١) شخصاً على الأقل عند الاجتماع التأسيسي، غرضها الأساسي تحقيق منفعة مشتركة لفئة إجتماعية معينة، أو مزاوله أنشطة ذات نفع عام، ولا تستهدف من نشاطها جني الربح المادي لأغراضها، ويكون نظام العضوية فيها مفتوحاً وفقاً للشروط المحددة في نظامها الأساسي.

المؤسسة



أي مؤسسة أهلية تم تأسيسها طبقاً لأحكام هذا القانون لمدة محددة أو غير محددة من قبل شخص طبيعي أو اعتباري أو أكثر لمزاوله أنشطة ذات نفع عام، ودون أن تستهدف من نشاطها جني الربح المادي، ويكون نظام العضوية فيها مقتصرًا على مؤسسيها دون غيرهم.

الحوكمة



تعرف الحوكمة إجرائياً بأنها إطار يُحدّد من خلاله القيم والثقافة والممارسات القانونية والتنظيمية والمؤسسية للمنظمات، وبما يتيح لها أن تعمل بشكل فعال في تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله، في بيئة عمل منظمة، تتسم بالشفافية والإفصاح والمشاركة، ومسؤولة وخاضعة للمساءلة.

.. الباب الأول ..

الإطار المفاهيمي للدليل

● الأسس التشريعية والقانونية لمنظمات المجتمع المدني

● طبيعة عمل منظمات المجتمع المدني:

لما كان عمل منظمات المجتمع المدني غير الربحية في الأساس تطوعياً، فإنه يقوم على مبدأ التنظيم الفعال والجاد في إطار تعاوني وتكاملي عبر شبكة من العلاقات والخدمات المتبادلة داخلياً (بين أفراد المنظمة وإدارة وعاملين) وخارجياً: المجتمع المستهدف، الدوائر الحكومية، الممولين، والجهات ذات العلاقة.

فالمنظمة تقوم في الأصل على تحقيق مشروع محدد المعالم برؤية شمولية وفق نظرة استراتيجية، من حيث الأسس والمقدمات والحاجات والدوافع الأولية، ومن ثم العمليات والأنشطة وصولاً إلى تحقيق الأهداف والغايات القريبة والمتوسطة والبعيدة في ضوء ما كان وما هو كائن وما ينبغي أن يكون وفق خطة متكاملة ومرنة، وتشمل تنشيط وتوجيه الطاقات والقدرات المتاحة الكامنة والظاهرة والمتوقعة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وإحداث نقلات نوعية وملموسة تسهم في

تغيير الواقع المعاش نحو الأفضل، وإحداث التطوير المستمر وفق منظومة برامجية ومنهجية تتسم بالوضوح والشفافية لكل ما تقوم به المنظمة (من أنشطة وبرامج ومواقف وقرارات ومهام) في كل المستويات العليا والمتوسطة والدنيا، تتيح المساءلة والمراقبة والتقييم والتقويم وتوجيه وتصحيح المسار لكل المعنيين والمهتمين والمتابعين والمشاركين والمشرفين على أنشطة المنظمة كداعمين أو منفذين أو مستهدفين ومستفيدين من المنظمة، وفق شروط ومعايير ومؤشرات علمية دقيقة ومفهومة ومحددة وهو ما تسعى الحوكمة لتحقيقه في المنظمات.

● الأسس التشريعية والقانونية لحوكمة منظمات المجتمع المدني

الإطار القانوني والتشريعي لعمل منظمات المجتمع المدني هو مجموعة القوانين والتشريعات واللوائح التنفيذية والقواعد والأدلة للأنظمة التي يتم الإعتماد عليها في عمل المنظمة وتنظم علاقاتها داخل المنظمة وخارجها، والمتصلة بالمبادئ العامة والموجهة لعملية الحوكمة.

- قانون التأمينات الاجتماعية رقم (٢٥، ٢٦) لعام ١٩٩١م وتعديلاته بالقانون رقم ١ لعام ٢٠٠٠م.
- كما تلتزم منظمات المجتمع المدني بالمبادئ والمواثيق الدولية الخاصة بحقوق الإنسان، وبالأخص:
- الإعلان العالمي لحقوق الانسان.
- العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية.
- إتفاقية حقوق الطفل.
- إتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.
- الميثاق العالمي حول حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة.

١) الدستور:

- شجع الدستور وكفل ورعى تكوين المنشآت التعاونية بمختلف صورها حيث نصت المادة (٤) من الدستور على:
- (تشجع الدولة التعاون والإدخار، وتكفل وترعى وتشجع تكوين المنشآت والنشاطات التعاونية)
- كما نصت المادة (٢٥) من الدستور على الاساس الذي يقوم

وتلتزم منظمات المجتمع المدني بجميع القوانين والأنظمة واللوائح التي تنظم وتحكم عملها، وبما يضمن سيادة القانون في كافة مجالات عمل المنظمة، وعلى وجه الخصوص:

- دستور الجمهورية اليمنية.

- قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية اليمني رقم (١) لعام ٢٠٠١م.
- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٢٩) لعام ٢٠٠٤م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (١) لعام ٢٠٠١م
- قانون العمل اليمني رقم (٥) لعام ١٩٩٥م وتعديلاته بالقانون رقم (٢٥) لعام ١٩٩٧م والقانون رقم (١١) لعام ٢٠٠٠م والقانون رقم (٢٥) لعام ٢٠٠٣م، والقانون رقم (١٥) لعام ٢٠٠٨م.
- قانون ضريبة الدخل رقم (١٧) لعام ٢٠١٠م واللائحة التنفيذية للقانون الصادر بقرار وزير المالية رقم (٥٠٨) لعام ٢٠١٠م.

- ميّز القانون في المادة رقم (٢) بين نوعين من منظمات المجتمع المدني: (الجمعية، المؤسسة) بحسب ما ورد في التعاريف الاجرائية.
- حددت المادة (٤) من القانون: أنه حتى تؤسس الجمعية وفقاً لهذا القانون لا بد أن يكون لها عقد تأسيس ونظام أساسي، يتضمن كل شؤونها التنظيمية والإدارية.
- حددت المادة (٦) وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل كجهة إشرافيه قانونياً ورقابياً على أوضاع وأنشطة الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- المادة (١٦) منحت الوزارة ومكاتبها حق الاحتفاظ بمستندات التأسيس وتحديد الوثائق والسجلات التي على المنظمة توفيرها والعمل بها، كما أشار البند الثاني من المادة مبدأً من مبادئ الحوكمة، وهو الشفافية والإفصاح، ونص المادة: (لكل عضو في الجمعية أو المؤسسة، ولكل ذي شأن حق الاطلاع على محتويات المستندات والوثائق والسجلات المنصوص عليها في الفقرات السابقة وكذلك حق الحصول على مستخرجات أو صور منها بعد أداء الرسم المقرر لذلك الذي تحدده اللائحة)

- عليه المجتمع اليمني من تضامن، عدل، حرية ومساواة:) يقوم المجتمع اليمني على أساس التضامن الاجتماعي القائم على العدل والحرية والمساواة وفقاً للقانون)
- ونصت المادة (٥٧) على إعطاء الحق للمواطنين في تنظيم أنفسهم في منظمات واتحادات: (للمواطنين في عموم الجمهورية بما لا يتعارض مع نصوص الدستور الحق في تنظيم أنفسهم: سياسياً ومهنياً ونقابياً، والحق في تكوين المنظمات العلمية والثقافية والاجتماعية والاتحادات الوطنية بما يخدم أهداف الدستور، وتضمن الدولة هذا الحق، كما تتخذ جميع الوسائل الضرورية التي تمكن المواطن من ممارسته، وتضمن كافة الحريات للمؤسسات والمنظمات السياسية والنقابية والثقافية والعلمية والاجتماعية.

٢- قانون الجمعيات التعاونية رقم (١):

- نظم قانون الجمعيات والمؤسسات التعاونية الأهلية شروط التصريح لعمل المؤسسات وإجراءات إدارتها وتصفيته، وسنعرض المواد التي توصل وتدعم حوكمة منظمات المجتمع المدني.

ومسؤوليته، وهو ما يؤصل لمبادئ سيادة القانون، والمساءلة والفصل بين الاختصاصات، والمشاركة.

• في حال وجود اتحادات تُضم المنظمات يكون للاتحاد تقييم الخدمات التي تؤديها الجمعيات والمؤسسات على ضوء احتياجات المجتمع كما ورد في المادة (٦١). كما اعطى القانون في المادة (٦٣) للاتحاد اختصاصات أخرى، منها: وضع تصور عام لدور الجمعيات والمؤسسات في تنفيذ التنمية الاجتماعية، وإجراء الدراسات لتوفير التمويل اللازم وتنمية مواردها، وهذا يؤصل لمبدأ الرؤية الاستراتيجية.

٣٠ قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٢٩) لعام ٢٠٠٤م بشأن اللائحة التنفيذية للقانون:

• وأوضحت المادة (٢) إلزام المنظمة التي تم تسجيلها وإشهارها طبقاً لأحكام القانون واللائحة بخدمة ذلك النشاط أو القطاع من الجمهور الذي أسست لأجله وتطويره وتوسيعه وزيادة الوعي العام بمشاكله وأساليب علاجه، والتفقد بإنفاق أموالها وإيراداتها في الأغراض المحددة لها في النظام

• كما حددت المادة رقم (٢٠) طريقة وآلية الإشراف والإدارة المسؤولة عن ذلك في الوزارة، وحملتها مسؤولية دعمها ورعايتها بما يكفل نجاحها وتحقيق أهدافها.

• حددت المادة (١٨) قيام الدولة بتقديم الدعم المالي والعيني للجمعيات، وحددت شروطاً لذلك.

• نَظَّم الباب الثالث من القانون إدارة المنظمات ومواردها، وهو ما يؤصل لمبادئ الحوكمة، سيادة القانون، والشفافية والمساءلة.

• نَظَّم الفصل الثالث من الباب الثالث أعمال لجنة الرقابة والتفتيش، وهو ما يؤصل لمبادئ الحوكمة، المساءلة، والافصاح. وسيادة القانون

• أفرد القانون في الباب الخامس منه في المواد (٥٠ - ٥٣)، طريقة الإنشاء وإعداد النظام الأساسي، وما يجب ان يتضمنه النظام الأساسي، والتسجيل)، وهو ما يؤصل لمبدأ سيادة القانون، والمساءلة، والمشاركة.

• وشملت المواد (٥٤ - ٥٦) إنشاء مجلس الأمناء وتكوينه

والسجلات المطلوب الاحتفاظ بها ، وكذا أحقية الاطلاع على الوثائق سواء من داخل المنظمة أو ذي شأن. وهذا يؤصل لمبدأ سيادة القانون، والمساءلة، والشفافية والافصاح.

• حدد المادة (٢٠) الإلتزامات التي على المنظمة أن تؤديها، وهو ما يؤصل لمبدأ المساءلة والشفافية والاستجابة.

• أشرت البند (ب) من نفس المادة (٢٤) بأنه يجب أن تدقق حسابات المنظمة التي يزيد رأسمالها عن مليون ريال سنوياً من قبل محاسب قانوني مستقل ومعتمد، على أن يتم التدقيق خلال مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية.

• تضمن الباب السادس إدارة المنظمات كحكم وإدارة.

• المواد (٤٢، ٤٣) تناولت تكوين ومهام لجنة الرقابة وهو ما يؤصل لمبدأ المساءلة وسيادة القانون.

• نظمت المادة (١٣٢) عملية الإشتراك والانتساب إلى أي منظمة أو اتحاد عربي أو اقليمي أو دولي، وحددت شروطاً

الأساسي. وعدم ممارسة أية أنشطة ذات طابع حزبي أو مزاولة أعمال الدعاية الانتخابية أو القيام بتسخير جزء من أموالها لهذه الاغراض بصورة مباشرة وغير مباشرة. وهو ما يؤصل لمبادئ الحوكمة سيادة القانون، المساءلة، الاستجابة، المشاركة.

• فصلت المادة (٣) المهام والصلاحيات للقيام بعملية الإشراف القانوني على المنظمات، وحددت المادة (١٣٦) أن إجراءات الإشراف القانوني للوزارة تتم بقرار من الوزير مبيناً فيه حدود وآلية الإشراف والنماذج المستخدمة عن التنفيذ. وهو ما يؤصل لمبدأ سيادة القانون والمساءلة.

• أوضحت المواد (٥-٦) الإشراف الفني للوزارة المختصة. واعطت اللائحة الحق للوزارة في إيقاف أي قرار تتخذه الهيئة الإدارية، أو مجلس الامناء في حالة مخالفته أحكام القانون ولائحته.

• اوردت المادة (١٤- ١٥، ٢١) المستندات والوثائق

- شروط قبول الأعضاء وحقوقهم وواجباتهم وشروط فصلهم وإنسحابهم.
 - كشفاً بأسماء الأعضاء المؤسسين وعناوينهم وتوقيعاتهم وأعمارهم ومهنتهم.
 - الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 - طريقة تشكيل الهيئة الإدارية للجمعية ولجنة الرقابة وأهدافها واختصاصاتها واجتماعاتها.
 - نظام المراقبة المالية.
 - كيفية تعديل النظام الأساسي للمنظمة.
 - الإجراءات الخاصة بتصفية وحل المنظمة أو دمجها مع منظمة أخرى مشابهة لها، أو تجزئتها إلى أكثر من منظمة أهلية، وتحديد الجهة التي تؤول إليها أموالها وممتلكاتها.
- ب- اللوائح والتعليمات الداخلية:**
- على المنظمة أن تستكمل بناءها التنظيمي من خلال استكمال اللوائح التنظيمية الداخلية للمنظمة، وبما يحقق كفاءة وفعالية أداء المنظمة والأفراد فيها.

لذلك. وهو ما يؤصل لمبدأ المشاركة والاستجابة، والاستدامة.

- والملحق رقم (٥) يتضمن نظام الرقابة ومكوناتها وبيئتها

٤- الأنظمة الداخلية للمنظمة:

أ- النظام الأساسي للمنظمة:

نص البند (ب) من المادة الرابعة من قانون المنظمات (١) أن يكون للمنظمة عقد تأسيس ونظام أساسي، يتضمن كل شؤونها التنظيمية والإدارية، وعلى وجه الخصوص يجب أن يتضمن ما يأتي:

- اسم المنظمة وألا يكون مماثلاً أو مطابقاً لأسم منظمة أخرى قائمة في نطاق عملها الجغرافي والمحدد في النظام الأساسي.
- عنوان المقر الرئيسي للمنظمة ونطاق عملها الجغرافي.
- الأهداف الرئيسية التي أنشئت المنظمة من أجلها بشكل مفصل وواضح وأي أهداف أخرى تسعى لتحقيقها طبقاً لأحكام القانون.
- الموارد المالية للمنظمة ومصادرها وأوجه استخدامها والتصرف فيها.

- لائحة المشتريات.
- دليل البرامج والمشاريع.
- دليل الرقابة والتقييم.
- دليل الحوكمة.
- دليل إعداد التقارير والتوثيق.

• الأسس التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني

تعتمد المنظمة في تأديتها لمهامها وإختصاصاتها على المبادئ والأسس التنظيمية الآتية:

- تقوم العلاقة بين مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء مع الإدارة التنفيذية على أساس من التعاون والتشاور والتنسيق المستمر.
- يعمل مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمنظمة في علاقته مع باقي التكوينات التنظيمية فيها، على تطبيق مبدأ تفويض السلطة، وبما يحقق سرعة الإنجاز وحسن الأداء.
- تطبق المنظمة المبادئ والأساليب العلمية والعملية في الإدارة والتنظيم عند إعدادها للخطط والبرامج والمشروعات،

ويمكن للمنظمة أن تعد الأدلة واللوائح المقترحة بصورة مستقلة، كل على حدة، أو أن تقوم بإعداد دليل تشغيلي للمنظمة، تضمنه كافة الأدلة واللوائح والتعليمات المنظمة لسير العمل في المنظمة، على أن تلبى تلك الأنظمة واللوائح حاجات الأفراد والمنظمة، وتراعي تنفيذ الأنشطة في العلاقات البيئية رأسياً وأفقياً بشكل تسلسلي ومرن ومتكامل ومتعاون دون تعقيدات مقيدة للانطلاق والإبداع والتجديد الدائم والمستمر واستكمالها يساعد في تحقيق الحوكمة للمنظمة:

- اللائحة التنظيمية للمنظمة ولائحة الاختصاصات.
- بطاقات الوصف الوظيفي.
- دليل إعداد الخطة الاستراتيجية وخطط التشغيل.
- دليل الاختيار والمفاضلة للعمل في المنظمة.
- لائحة الموارد البشرية في المنظمة.
- لائحة المخالفات والعقوبات التأديبية.
- مدونة القيم والمبادئ والسلوك.
- اللائحة المالية.

- تقوم المنظمة بعقد لقاءات دورية لمناقشة وضعها، وتقييم أنشطتها ووضع خطط الأعمال.
- تعقد المنظمة لقاءً سنوياً في نهاية كل عام، يتم فيه التقييم السنوي لنشاطها، ووضع تصور لخطة العام المقبل.

1- التكوينات التنظيمية للمنظمة وتكوين المجلس واختصاصاته وعلاقاته:

يحدد التشريع أسس الحوكمة للمنظمة، فالتشريع هو الذي يحكم إنشاءها وتسجيلها وشكلها، كما يحدد الإطار العام للإدارة الداخلية لها، فأسس الحوكمة يجب أن تحدد وفقاً لما تمليه أحكام التشريع، ومن ثم تصاغ بشكل موسع ومفصل ضمن وثائق أساسية تخص المنظمة، أهمها: النظام الأساسي والتعليمات الداخلية التي تحدد بوضوح قيادتها والتكوينات التنظيمية المختلفة ومسؤولياتها وصلاحيات اتخاذ القرار والرقابة داخلها.

وكذا عند تحليل المشكلات وتشخيص إحتياجات الفئات المستهدفة.

• أن تكفل مهام وواجبات وسلطات كل وظيفة في المنظمة بصورة دقيقة تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية.

• إعداد خرائط العمل وأدلتها التي توضح مراحل وإجراءات تنفيذ المهام، وأن تكون دليلاً إرشادياً لكل من الموظف والمستفيد.

• ان يتبنى كوادر المنظمة الأقدم تدريب وتنمية قدرات ومهارات الكوادر الحديثة فيها، وفق خطة تضعها الموارد البشرية لنقل تجارب وخبرات خبراء المنظمة إلى باقي المختصين في المنظمة.

• يتم العمل في المنظمة بروح فريق العمل الواحد، ولا يلغي ذلك مبدأ وحدة الامر والتسلسل الوظيفي.

• تعمل المنظمة على إيجاد وعاء موحد للوثائق، وإدارته بصورة تتيح الاستفادة القصوى من المعلومات في مختلف المستويات التنظيمية داخلها والحفاظ عليها.

٢- المستويات التنظيمية :

تتكون المنظمات من المستويات التنظيمية الآتية:

| الجمعيات | المؤسسات | طبيعة الوظيفة |
|---|---------------------------------|---------------|
| الجمعية العمومية | المؤسس / المؤسسون | تطوعي |
| مجلس الإدارة / الهيئة الإدارية | مجلس الأمناء | تطوعي |
| المدير التنفيذي | المدير التنفيذي | توظيف |
| اللجان المنبثقة من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة | اللجان المنبثقة من مجلس الأمناء | تطوعي/ توظيف |
| الإدارة التنفيذية | الإدارة التنفيذية | توظيف |

٣- الهيكل التنظيمي للمنظمة:

يصمم الهيكل التنظيمي وبما ينسجم مع حجم المنظمة مجالاً ومشاركياً وانشطياً ونطاقاً، ويتضمن الهيكل التنظيمي إضافة للخريطة التنظيمية مهام واختصاصات التكوينات الرئيسية والفرعية للمنظمة.

٤- لجان المجلس واللجان الإدارية الأخرى:

- للمجلس أن يشكل لجاناً إدارية من الأعضاء وبإشراف رئيس المجلس، تجتمع بصورة دورية لمناقشة شؤونها، وأعمالها غير المسندة إلى إحدى التكوينات التنظيمية فيها.
- تساعد اللجان على إرساء مبدأ المشاركة في الحوكمة، حيث توسع قاعدة المشاركة الأعضاء المنتسبين لعضوية المنظمة في نشاطاتها، وبناء قدرات الأعضاء وتأهيلهم لمناصب أعلى فيها، كما أنها تساعد على تعزيز العمل الطوعي.

٥- الجمعية العمومية وصلاحياتها / المؤسس أو المؤسسون:

- أ- تتكون الجمعيات العمومية في المنظمات من جميع الأعضاء الذين مضت على عضويتهم (٣) أشهر على الأقل، وأوفوا بالترامات العضوية وفقاً للنظام الأساسي للجمعية / المؤسسة كما نصت المادة (٢٤) من قانون الجمعيات رقم (١).
- ب- حددت المادة (٢٥) من القانون صلاحيات الجمعية العمومية في الآتي:
- إقرار السياسات العامة والنظام الأساسي وتعديلاته.

هـ- تعقد الجمعية العمومية اجتماعاً عادياً واحداً كل عام على الأقل بدعوة من رئيس الهيئة الادارية، ويجوز لها عقد اجتماع غير عادي بدعوة من رئيس الهيئة الادارية أو من ثلثي أعضاء الهيئة الادارية أو من ثلثي أعضاء الجمعية العمومية للنظر في المسائل الآتية:

- تعديل النظام الأساسي.
- حل أو دمج أو تقسيم الجمعية أو المؤسسة.
- سحب الثقة من كل أو بعض أعضاء الهيئة الادارية أو لجنة الرقابة.

١- الهيئة الادارية / مجلس الإدارة / مجلس الأمناء:

الهيئة الادارية / مجلس الإدارة / مجلس الأمناء يمثل المستوى التنظيمي الثاني بعد الجمعية العمومية / المؤسسين، ويعتبر مجلس الإدارة في أي منظمة مسؤولاً عن جميع أنشطة وأعمال المنظمة، كما أنه مسؤول مسؤولية قانونية واخلاقية ومالية عن سلوك وأداء المنظمة. وعلى ذلك فإن المجلس تقع عليه مسؤولية التأكد من أن المنظمة لديها كافة الموارد البشرية

• المصادقة على تقارير الهيئة الإدارية ولجنة الرقابة وإقرار الخطة السنوية.

• مراجعة البيانات المالية وإقرار الموازنة السنوية والحساب الختامي.

• انتخاب رئيس وأعضاء الهيئة الإدارية ولجنة الرقابة وسحب الثقة منهم أو من بعضهم.

• المصادقة على الحل أو الدمج أو التقسيم الطوعي.

• المهام التي ينص عليها النظام الأساسي للجمعية أو المؤسسة.

ج- نظمت المادة (٢٦، ٢٧) من القانون صحة عقد الاجتماعات ومعالجة عدم اكتمال النصاب، والإنابة لحضور الاجتماع.

د- تتخذ القرارات في الجمعية العمومية العادية بأغلبية الحاضرين، كما تصدر قرارات الجمعية العمومية غير العادية بالأغلبية المطلقة لعدد أعضائها.

- إعداد خطط العمل والأنشطة السنوية.
 - تنفيذ قرارات الجمعية العمومية.
 - اقتراح تعديل النظام الأساسي أو الحل أو الدمج أو التقسيم الطوعي وعرض ذلك الاقتراح على الجمعية العمومية/ المؤسسين لإقراره والمصادقة عليه.
 - إعداد تقرير سنوي يتضمن الأنشطة والحسابات الختامية وتقديمها للجمعية العمومية/ المؤسسين لإقرارها.
 - إعداد مشاريع اللوائح الداخلية واللوائح المالية وعرضها على الجمعية العمومية/ المؤسسين لإقرارها.
 - إبرام العقود مع أي جهة عند تنفيذ أي مشروع وبما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون والنظام الاساسي.
 - التمثيل في المحافل والندوات والمهرجانات بما يحقق أهداف الجمعية.
- ج- اضافة إلى ما ورد في البند (ب) في اختصاصات مجلس الإدارة، فإنه يقع على مجلس الإدارة دور فاعل في حوكمة المنظمة:

والمادية التي تحتاج اليها لتنفيذ مهامها، وأنها تنجز بقانونية وفعالية وكفاءة. ويكون المجلس مسؤولاً أمام المجتمع والأجهزة الحكومية والمانحين والشركاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

أ- تشكيل الهيئة الادارية / مجلس الإدارة:

يتم انتخاب (الهيئة الادارية / مجلس الإدارة) من قبل الجمعية العمومية في الجمعية، ويتكون من خمسة أعضاء على الاقل كما حددت ذلك المادة (٣٠) من القانون، اما بالنسبة لمجلس الأمناء في المؤسسات، فيتم إختيارهم من قبل المؤسس / المؤسسين.

ب- اختصاصات المجلس:

- حدد في نفس المادة رقم (٣٠) اختصاصات المجلس في الآتي:
- وضع السياسات العامة والانظمة وتسيير الأنشطة والقيام بكافة المعاملات اليومية.
- مراجعة البيانات المالية وإقرار الموازنة التقديرية وعرضها على الجمعية العمومية للمصادقة عليها.

- تحفيز كوادر المنظمة على البقاء فيها وزيادة فاعليتهم وولائهم المؤسسي ودعم قيم ومبادئ مدونة القيم والمبادئ والسلوك.
- التقييم الذاتي لأداء المجلس.
- د- يضطلع المجلس بمسؤولية المساءلة الأخلاقية والمالية أمام الجميع ويتأكد من:
 - وجود سياسات سليمة للموارد البشرية.
 - وجود نظام فاعل للشكاوى يتيح المجال لأي متضرر من برامج المنظمة وأنشطتها استخدام النظام، وتتم مراجعة الشكاوى من المجلس بفاعلية.
 - منح المدير التنفيذي الصلاحيات والسلطات التي تمكنه من إدارة الموارد البشرية والبرامج والمشاريع وفق أسس ومبادئ الإدارة الحديثة.
 - التزام المنظمة بالمعايير والشروط الدولية للمحاسبة والتدقيق.

- اختيار مدير وكوادر المنظمة من الكفاءات المتخصصة ذات الولاء المؤسسي.
- تحديد الأدوار داخل المنظمة ومجالات التفويض.
- دعم المدير التنفيذي وتحديد مهامه وسلطاته والدور المفوض اليه.
- رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتطوير إطار العمل الاستراتيجي، وضمان التخطيط الفعال داخل المنظمة.
- التحقق من الفصل بين مهام الحكم والإدارة.
- تحديد برامج ومشاريع المنظمة وخدماتها ومراقبتها.
- ضمان توفير الموارد البشرية والمادية.
- تطوير خطة العمل في المجلس وتطوير آلية اجتماعات المجلس.
- تحسين الصورة العامة للمنظمة.
- التأكد من النزاهة القانونية والأخلاقية وتفعيل مدونة القيم والمبادئ والسلوك والمحافظة على الشفافية وتطوير آليات المساءلة.

- استخدام الأموال في المجالات المخصص لها والمعلن عنها والمتعاقد عليها مع الجهات الداعمة.
- التطبيق الفعال للقوانين واللوائح المُسيرة لعمل المنظمة.
- متابعة أي ملاحظات صادرة عن الوزارات وأصحاب المصالح فيما يخص أنشطة المنظمة والاستجابة الفاعلة لها.
- متطلبات فهم المجلس لدوره في تعزيز مبادئ الحوكمة:
- استقلاليتهم في المجلس والتصرف بمهنية وفعالية لمنع تضارب المصالح.
- ممارسة صلاحياتهم وواجباتهم المحددة في القانون، والتصرف ضمن الإطار القانوني الذي يحكم تصرفاتهم ويحكم الهيكل التنظيمي الداخلي للمنظمة.
- إدراك كل عضو مجلس لدوره.
- الامام بالصلاحيات التي لا يجوز تفويضها لأعضاء المجلس كأفراد أو للغير.
- تحمل المسؤولية في إدارة المنظمة والعمل دائماً على تحقيق

أهدافها.

- قبول المساءلة.
- تحمل مسؤوليتهم تجاه أموال المنظمة وموجوداتها.
- فهم أن كل تكوين اداري في الهيكل التنظيمي يمارس دورة.
- التعامل الإيجابي مع البيئة المحيطة والتي تؤثر في عمل المنظمة

و- إجتماعات المجلس:

لضمان إدارة المنظمة بصورة جماعية فاعلة، يُنظم النظام الأساسي النصوص التي تتعلق بإجتماعات المجلس. والملحق رقم (٨) يساعد في تنظيم وتحقيق ذلك .

ز- تعيين المدير التنفيذي للمنظمة:

أجازت المادة (٣٣) من القانون للهيئة الإدارية / المجلس في الجمعيات أن يعين مديراً للمنظمة من بين أعضائها أو من غيرهم، ويحدد قرار التعيين المهام التي يقوم بها.

أما بالنسبة للمؤسسات قد نصت المادة (٥٤) من القانون أن

القرارات، ومواجهة مشاكل العمل بصورة عقلانية وبنزاهة في التعامل.

- وجود سياسات واضحة تحدد بدقة السلطات والصلاحيات والإلتزام بها.

● الحوكمة : المفهوم والأهمية والأهداف

● مفهوم الحوكمة:

أثار المفهوم نقاشاً واسعاً بين أوساط المهتمين بالحوكمة سواء من حيث التسمية أو من حيث السمات أو المبادئ والمعايير التي تقوم عليها، هذا من الناحية النظرية، كما أنه أصبح موضع جدل من حيث التطبيق العملي لها، والمخرجات المتوقعة عنها. والحكم الجيد يجب أن يتضمن:

- منظمة لها رؤية وأهداف واستراتيجية، وفيها كوادر مؤهلة متميزة تعمل بمهنية عالية في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة.
- قوانين وأنظمة وتشريعات وأدلة عمل شفافة وواضحة للجميع ومطبقة في الواقع.

لكل مؤسسة مجلس أمناء، يتكون من ثلاثة أشخاص على الأقل، يعينهم المؤسس /المؤسسون، ويعين مدير المنظمة من قبل المجلس ويجوز أن يكون من الأعضاء أو من غير الأعضاء.

وحفاظاً على مبادئ الحوكمة في الفصل بين وظائف الحكم والإدارة فإنه إذا تم تعيين مدير تنفيذي للمنظمة من بين الاعضاء، فإن عليه أن يجمد وظيفته في الهيئة الادارية /مجلس الإدارة / مجلس الامناء خلال فترة تعيينه، كما أنه لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل في المنظمة بأجر.

ح- شروط العلاقة السليمة بين المجلس والمدير التنفيذي:

- وضوح الأدوار بطاقة وصف وظيفي واضحة وتفصيلية موثقة ومعتمدة.
- خطوط إتصال مفتوحة وصريحة من خلال إجتماعات وتقارير دورية وتشاور وإتصال دائم.
- الثقة المتبادلة تعززها المتابعة الحثيثة للإلتزامات، والنقاشات المسؤولة، وأساليب علمية ومشاركة في اتخاذ

- تعزز فاعلية وتقويم عمل المنظمات.
- تضمن إستمرارية وبقاء المنظمة وتقليل حدة المخاطر للأزمات المالية والإدارية.
- تحقق الفاعلية والكفاءة في المنظمة.
- توفر الشفافية والإفصاح والمساءلة التي تمنع ظهور أي شكل من أشكال الفساد.

• أهداف الحوكمة:

تهدف الحوكمة إلى:

- تفعيل ودعم دور المنظمة في العمل المجتمعي.
- إستدامة عمل المنظمة ونشاطاتها وفق خطط قصيرة أو طويلة الأمد تتبناها.
- إيجاد توازن بين الأدوار المختلفة للأعضاء في المنظمة، (الهيئة الإدارية / مجلس الإدارة/ مجلس الأمناء وفريق الإدارة) والفصل في المهام بين كل منها.
- تحقيق العمل المؤسسي داخل المنظمة بتحديد التكوينات

- مشاركة مجتمعية فعالة.
- إشرافاً فعالاً من الجهات المشرفة على المنظمات وعلى ذلك، فإنه يمكن أن تعرف الحوكمة إجرائياً بأنها إطار يُحدّد من خلاله القيم والثقافة والممارسات القانونية والتنظيمية والمؤسسية للمنظمات، وبما يتيح لها أن تعمل بشكل فعال في تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله، في بيئة عمل منظمة، تتسم بالشفافية والإفصاح والمشاركة، ومسؤولة وخاضعة للمساءلة.

• أهمية الحوكمة:

- تتمثل أهمية حوكمة منظمات المجتمع المدني في أنها:
- تساعد في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها، والرقابة على الأداء.
- تعزز مشاركة المجتمع في تحديد احتياجاته وإتخاذ القرارات المتعلقة بتوفيرها.
- تساعد على بناء وتطوير قدرات الكادر الوظيفي في المنظمات.

وتطبيقهما كممارسة فعلية في هيكله وإجراءات اتخاذ القرارات اللازمة لإدارتها.

إذ يكون على المنظمة التي ستعمل بموجب نظام الحوكمة ان تلتزم (مساهمين ومجالس وتنفيذيين) طوعياً بالحوكمة إلزاماً حقيقياً عملياً. ويتحقق هذا الشرط من خلال الآتي:

- قبول المساهمين ومجلس الإدارة والعاملين بتطبيق الحوكمة على المنظمة.

- الإلتزام بثقافة الحوكمة لدى أعضاء المنظمة.

- الاستعداد والتهيئة للقيام بالحوكمة.

وقد حرصت العديد من المنظمات الدولية على دراسة مفهوم الحوكمة وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، منها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي وضع تسع مبادئ عامة لحوكمة المنظمات، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي والتي وضعت مجموعة من المبادئ للبنوك والمؤسسات المالية المختلفة.

التنظيمية المختلفة واختصاصات كل منها والعلاقات فيما بينها.

- تحقيق المشاركة في إتخاذ القرار داخل المنظمة والاستجابة لاحتياجات الفئات المستهدفة من نشاطها، ومشاركتها في التحديد والتقييم للمشاريع المقدمة.

- تحقيق الشفافية والإفصاح، ومنع تضارب المصالح في المنظمة.

- إيجاد علاقة مبنية على الثقة والتمكين وفاعلة فيما بين المنظمة وأعضائها من جهة، وبينها وأصحاب المصلحة والمجتمع من جهة أخرى.

- بناء القدرات المؤسسية وتنمية قدرات كوادر المنظمة وبما يمكنها من ممارسة وظائفها بكفاءة وفاعلية.

• مبادئ الحوكمة:

إن أهم عامل لدعم وتطوير وتعزيز نظام الحوكمة في المنظمات هو إيمان مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية فيها بأهمية الإلتزام بمبادئ الحوكمة بمفهومها العلمي والعملية

وقد حددت معظم أدلة الحوكمة في المنظمات المبادئ التي حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وفي هذا الدليل سنحدد ستة من المبادئ التي تختزل القيم الأساسية وتتوائم مع البيئة المحلية ولها امتداد منطقي من الأطر التشريعية والقانونية اليمنية، وفي الجانب التطبيقي تم تحديد عدد من هذه المبادئ، وتم وضع آليات وإجراءات تطبيقها في المنظمات وبما يلبي متطلبات الحوكمة. وفيما يأتي عرض للمبادئ التي تناولتها المنظمات، والمبادئ التي ستطبق في حوكمة المنظمات في الدليل .

| المبادئ التي سيتم استخدامها في الدليل | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| ١ سيادة القانون | ١ سيادة القانون |
| ٢ الشفافية والإفصاح | ٢ الشفافية |
| ٣ المشاركة | ٣ المشاركة |
| ٤ المساءلة | ٤ المساءلة والمحاسبة |
| ٥ الرؤية الاستراتيجية | ٥ المساءلة |
| ٦ الاستجابة | ٦ الرؤية الاستراتيجية |
| | ٧ الاستجابة |
| | ٨ الفعالية |
| | ٩ النزاهة |

١ سيادة القانون

أ- مفهوم سيادة القانون:

ويقصد به أن تكون كافة التشريعات والانظمة التي تمارس المنظمة بموجبها مهامها وانشطتها لها سند تشريعي واضح وسليم. وهي المرجعية الأساسية لعملها.

ب- أهداف سيادة القانون:

يضمن تبني سيادة القانون في المنظمات الإلتزام بـ:

- التشريعات المعمول بها عند القيام بإتخاذ أي من الإجراءات أو القرارات الإدارية والمالية.
- التأكد من انفاذها والامتثال لها.
- العمل على تطبيقها بشكل ثابت وموحد على الجميع وبشكل عادل.
- أن تكون هذه التشريعات والقواعد ذات استقرار ويمكن التنبؤ بها والإعتماد عليها، وشاملة ومكتملة ومنسجمة وغير متعارضة أو متداخلة مع تشريعات أخرى.

- خلوها من الثغرات القانونية.

ج- معايير تحقق سيادة القانون:

- المنظمة مسجلة وفق أحكام القانون.
- لوائح وانظمة المنظمة مكتملة.
- تجنب تضارب المصالح.
- تكافؤ الفرص.
- الفصل بين السلطات.

٢ الشفافية والإفصاح

جوهر الحوكمة هو توفير الشفافية والإفصاح والمساءلة، بحيث يمكن للجهات المشرفة والممولين والمستفيدين وأي مواطن أن يتأكد بأن المنظمة تترجم الموارد إلى برامج تحقق التنمية، وذلك عن طريق معرفة آلية صنع القرار وجودة الخدمة المقدمة، وتكلفة تقديم الخدمة. كما أنها تساعد على بناء كوادر المنظمة، وبما يحقق لها الولاء والانتماء المؤسسي، ويضمن الاستدامة والتطوير.

أ- مفهوم الشفافية و الإفصاح:

إطلاع المستفيدين والممولين والمهتمين على تفاصيل السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع، والكشف الواضح في الوقت المناسب بشأن تأسيس المنظمة وخططها وانشطتها وموقفها المالي وأداء العاملين.

إن إطلاع الأعضاء والمواطنين والمعنيين والمهتمين والممولين على تفاصيل تنفيذ السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع، والكشف عن أوجه القصور في الأداء أو الإدارة. وكلما كان النظام يحقق مساحة أكبر من الشفافية في التعامل، وتتيح وسائل المعرفة تدفق المعلومات الخاصة بالمنظمة لجميع الأعضاء والمعنيين، كان اقرب إلى تطبيق مبادئ الحوكمة.

ب- أهداف الشفافية والإفصاح:

تتمثل أهداف الشفافية والإفصاح في:

• المشاركة الفعلية لجميع الأطراف في عملية إتخاذ القرارات والرقابة عليها.

• تفعيل الإتصالات المتبادلة داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية من خلال تبادل المعلومات وذلك لتحقيق سهولة التغذية الراجعة والإشراف والإستجابة.

• تعزيز ثقة المواطن بالمنظمة، وتحقيق رضا الفئات المستهدفة.

• المساعدة في إختيار الوسائل المناسبة والملائمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة.

• تعمل على إنهاء التهرب من المسؤولية وتساعد كل عضو في تحمل تبعات تجاوزاته.

• تهيئة المنظمة لأن تعمل بروح الفريق الواحد الفعال.

• تؤسس وتُنمي الشعور بالولاء والانتماء المؤسسي للمنظمة.

• تُجنب الوقوع في الخطأ.

ج- معايير تحقق الشفافية والإفصاح:

• قواعد للعمل تعزز قيم الشفافية والإفصاح.

٣ المشاركة

أ- مفهوم المشاركة:

تعرف بأنها إنخراط كل أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وتقديم الاقتراحات والتوصيات.

ب- أهداف المشاركة:

تتمثل أهداف المشاركة في :

- تشجيع كوادر المنظمة في جميع المستويات الادارية على تبادل الأفكار وصولاً لصياغة الاهداف التنظيمية وحل المشكلات وإتخاذ القرارات.
- اشراك موظفي المنظمة المتأثرين بالقرارات المتخذة من خلال تقديم الملاحظات والمقترحات .
- إشراك الفئات المستهدفة من نشاط المنظمة في المجتمع عند تحديد الإحتياجات وتقييم المشاريع.

- قواعد وتعليمات الشفافية والإفصاح معمول بها.
- لدى المنظمة وحدة مختصة بالحوكمة لمتابعة كافة متطلبات الشفافية والافصاح.
- إلتزام المنظمة بتوفير المعلومات الموثوقة في الوقت المناسب والدقة المطلوبة.
- لدى المنظمة قائمة بالمعلومات المطلوب الإفصاح عنها والجهات المستفيدة منها.
- إجراءات تضمن لأصحاب العلاقة الحق في الحصول على المعلومات.
- الإفصاح الضريبي والتقارير المالية.

عند الاستقطاب والتمكين للمتطوعين على المنظمة تحديد الأهداف والأنشطة قبل استقطاب المتطوعين وإشراكهم في أنشطة المنظمة، من خلال دعوة المتطوعين والاستفادة من طاقاتهم وخبراتهم وافكارهم في تحقيق رسالة المنظمة.

ج- معايير تحقق المشاركة:

- ضمان التشاور والمشاركة بين المنظمة والمستفيدين وبما يحقق تلبية الاحتياجات.
- التزام المنظمة وكوادرها بالتنسيق والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد.
- توافر نظام معلومات، يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي.
- قيادة إيجابية قادرة على توجيه المنظمة نحو رؤية مشتركة.
- تمثيل جميع المستويات في عملية صنع القرار وبحسب مستوى القرار.
- لدى المنظمة ثقافة الإدارة بالمشاركة وإظهار قيادات جديدة.
- تحفيز كوادر المنظمة لتقديم مقترحات، وتوجيه النصح والإرشاد إليهم أثناء تأديتهم لمهامهم.

٤- المساءلة

أ- مفهوم المساءلة:

المساءلة تعني وجود آليات للمسائلة وتقديم التقارير حول استخدام موارد المنظمة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام والأعمال من قبل العاملين فيها.

المساءلة ملازمة لكل من الشفافية وسيادة القانون. إذ أن الحوكمة تجعل متخذي القرار مساعلين ومسؤولين عن القرارات التي اختاروها. فمجلس الإدارة مُسائل أمام كل من سيتأثرون بتلك القرارات أو الأفعال من فئات وأفراد ومجتمعات محلية، كما هو مسائل أمام الجهات الرسمية الأعلى، وكذلك من قبل الجهات المانحة.

وتعني المسؤولية إلتزام موظف بإنجاز واجبات محددة، وينبغي أن ترتبط مسؤولية تنفيذ الأعمال بمعايير، ثم تحدد له السلطة اللازمة للقيام بمسؤولياته، وتفرض العلاقة التنظيمية تبعاً لذلك مساءلة المرؤوس أمام السلطة الأعلى. أي أن الموظف مسؤول عن نتائج عمله، وعن تقديم إجابات

٥ الرؤية الاستراتيجية

أ- المفهوم:

هي خارطة طريق لتوجيه المنظمة إلى تحقيق طموحها المستقبلي بما يحقق الانسجام بين مكونات المنظمة مع الأنشطة والبرامج وبيئتها الخارجية وتحديد الأدوار ورفع كفاءة العاملين فيها

ب- أهداف وضع الرؤية الاستراتيجية:

- التفكير في المستقبل بشكل واضح وبرؤية مستبصرة.
- البحث عن الجوانب التطويرية وإستدامة المنظمة.
- تحويل الرؤية ورسالة المنظمة إلى خطة توصلها إلى تلك الرؤية.
- تبني الخطة والدفاع عنها بإشراك أصحاب المصالح عند وضع الرؤية الاستراتيجية.
- توحيد منظور المنظمة والمجتمع وأصحاب المصلحة حول الأهداف التي ترغب المنظمة في الوصول إليها.

وتفسيرات عنها. والجهة الإشرافية هي من تقوم بالمساءلة.

ب- أهداف المساءلة :

- تحقيق رقابة فاعلة.
- حسن إدارة المديرين لموظفيهم.
- التحسين المستمر في الأداء.

ج- معايير تحقق المساءلة :

- توفر آليات يستخدمها أصحاب العلاقة لمساءلة المنظمة.
- إدراك قواعد وإجراءات النظام وعواقب مخالفته.
- توفر نظام للشكوى، يحقق لأي متضرر من المنظمة وبرامجها استخدامه والاستجابة للشكوى.
- صلاحيات الصرف تتم وفق المستويات الإدارية وبحسب النظم المحاسبية.
- قياس مستوى الرضا عن اداء المجلس والإدارة التنفيذية من قبل الأعضاء والمستفيدين.

ج- معايير تحقيق الرؤية الاستراتيجية:

- لدى المنظمة رؤية وخطة استراتيجية موثقة، توضح إطار العمل الاستراتيجي ومجالاته.
- لدى المنظمة مصفوفة تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتستخدمها عند وضع وتحديث برامجها وأنشطتها ومشاريعها.
- لدى المنظمة تصور للاحتتمالات المتاحة من أجل مواجهة التحديات والتقليل من التهديدات التي تؤثر على العمل.
- وجود آلية لمراجعة الاستراتيجية وتقييمها وفق أدوات قياس معلن عنها ومقرة، وذلك لضمان تحقيق غاياتها واقتراح أي تطوير لها.
- لدى المنظمة خطة للإستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة لتحقيق كفاءة وفاعلية الاداء.

١ الإستجابة**أ- المفهوم:**

يقصد بالاستجابة قدرة المنظمة على توجيه المشاريع والبرامج

لخدمة أصحاب المصلحة وتلبية الإحتياجات الناشئة ضمن إطار زمني مقبول.

ب- هدف الإستجابة:

- سرعة تلبية الإحتياجات للمواطنين والمجتمع ضمن فترة زمنية معقولة .
- تلبية الإحتياجات الناشئة – وخاصة الطارئة منها- لدى الفئات المستهدفة.
- التأقلم الفعال مع المتغيرات الناجمة عن البيئة الخارجية على جميع المستويات.

ج- معايير تحقق الإستجابة:

- لدى المنظمة آلية لسرعة الاستجابة
- لدى المنظمة نماذج لتحديد الإحتياجات والاستجابة لها.
- لدى المنظمة قياس لمدى تحقق الاستجابة في الوقت المناسب.

.. الباب الثاني .. الإطار التطبيقي للدليل

الخطوة الأولى: التهيئة والإعداد للحوكمة

الخطوة الثانية: تكوين المجالس ومسؤولياتها وعلاقتها وآليات عملها

الخطوة الثالثة: تحقيق الشفافية والإفصاح والمساءلة

الخطوة الرابعة: تحقيق مبادئ الإدارة الجيدة،

الخطوة الخامسة: تحقيق بيئة الرقابة.

الخطوة السادسة: وضع مدونة السلوك

وقد تم إعداد هذه الخطوات استناداً للمبادئ المعتمدة في هذا الدليل والتي سبق تناولها في الإطار المفاهيمي للدليل حيث قد تتضمن الخطوة إجراءات يتحقق من خلالها أكثر من مبدأ بحسب المجال والإختصاص.

ولغرض استخدام هذا الدليل ولتتمكن منظمات المجتمع المدني من تطبيقه سنورد خطوات تطبيق الحوكمة والأنشطة المحققة لذلك.

إن حوكمة المنظمات ثقافة لا بد وأن تتبناها المنظمة ذاتها، ويجب اتخاذها كروية واستراتيجية طويلة المدى، يتم تطبيقها بشكل مستدام وليس فقط في الأجل القصير، فحوكمة المنظمات بالشكل السليم لا تعني فقط مجرد الالتزام بمجموعة من القواعد والمبادئ وتفسيرها تفسيراً حرفياً، وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين الجمعية العمومية / المؤسسين ومجلس الإدارة/ مجلس الامناء، وبين الإدارة التنفيذية والفئات المستهدفة من خدمات ومشاريع المنظمة من خلال إجراءات واضحة وقابلة للتطبيق

● خطوات تطبيق الحوكمة في المنظمات

تبين خطوات الحوكمة في هذا الإطار آلية عمل منظمات المجتمع المدني (المؤسسات والجمعيات) لتحقيق الحوكمة في ست خطوات واضحة ومحددة بحيث تتضمن كل خطوة الإجراءات العملية التي تساعد في إنجاز كل خطوة من الخطوات التالية:





الخطوة الأولى : التهيئة والإعداد للحوكمة

مبادئ الحوكمة التي ستعتمد عليها الخطوة : الشفافية، سيادة القانون، المشاركة، المساءلة . وتتضمن المرحلة تنفيذ الأنشطة الآتية:

١- تشكيل فريق عمل لتقييم المنظمة، ويكون هذا الفريق هو المكلف بالترتيب لحوكمة المنظمة، والاتفاق على نموذج التقييم ويمكن الاستعانة بنموذج معايير التحقق وتقييم المنظمات المتضمن في هذا الدليل .

٢- قيام فريق العمل بتقييم المنظمة من حيث الواقع التنظيمي والبرامج والمشاريع والخروج بتقرير، يحدد جوانب القوة والضعف فيها.

٣- حضور فريق العمل برنامج تدريب مدربين حوكمة منظمات مجتمع مدني، ويقدم في نهاية البرنامج إطار مشروع حوكمة المنظمة، ليتم مناقشته من القيادة العليا والتوصل إلى الشكل النهائي لإطار مشروع الحوكمة، بحيث يشمل الإطار كل المحددات القانونية والعلمية والمعايير المطلوب إستكمالها لحوكمتها.

٤- إعداد أدبيات وملصقات، تساعد على تأسيس ثقافة الحوكمة في المنظمة، ووضعها في لوحات الإعلانات والمكاتب في المنظمة، ويكون الهدف منها وضوح الرؤية والغاية التي تستهدفها المنظمة من الحوكمة لدى كل الأفراد والأطراف المرتبط بالمنظمة.

٥- قيام فريق العمل بإعداد وثيقة الالتزام الطوعي للمشاركة في مشروع الحوكمة، ومناقشتها مع قيادة المنظمة والتوصل إلى الوثيقة بصورتها النهائية على أن تتضمن الوثيقة التعريف بمضامين ومفاهيم الحوكمة والحاجة إليها وأهميتها في تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد والمنظمة، والحفاظ على مصداقية عالية لدى الجميع

٦- قيام فريق عمل الحوكمة بعقد لقاءات مع التكوينات التنظيمية المختلفة في المنظمة لبيان وشرح ثقافة الحوكمة (مفاهيمها، أهدافها، مبادئها، خطواتها، النتائج المرجوة منها) سواء على المنظمة أو أعضائها أو المجتمع. وأخذ الموافقة على الإلتزام الطوعي.

٧- الحصول على التزام مجلس الإدارة باعتماد الأنظمة والإجراءات التي تنتج عن الحوكمة.



الخطوة الثانية: تكوين المجلس وعلاقاته ومسؤولياته وآليات عمله (لوائح، أنظمة، سياسات)

مبادئ الحوكمة التي ستعتمد عليها الخطوة : سيادة القانون، الشفافية والافصاح،المساءلة،، المشاركة، الاستجابة، الرؤية الاستراتيجية. وتتضمن الخطوة تنفيذ الأنشطة الآتية:

مراجعة واقع تشكيل وأختصاصات ومهام المجلس وتحديد جوانب النقص والقصور، والبدء باستكمالها في إطار متطلبات الحوكمة

١- مواءمة البناء والهيكل التنظيمي للمنظمة مع أهدافها وبما يتناسب مع حجم الأنشطة والنطاق الجغرافي لها، ويلبي الاحتياج الحالي والمستقبلي

٢- تقييم للأنظمة الادارية المساعدة في تنفيذ الانشطة والبرامج ومدى إستخدامها في الواقع وتحديد الأنظمة المطلوب استكمالها، والعمل عليها.

٣- دراسة تكوين ومهام وصلاحيات ومسؤوليات الجمعية العمومية وتحديد الجوانب المطلوب إستكمالها والعمل على إستكمالها.

٤- دراسة تشكيل وإختيار الهيئة الادارية / مجلس الإدارة / مجلس الأمناء، ومهامه ومسؤولياته وسلطاته واجتماعاته، وتحديد الجوانب المطلوب إستكمالها والعمل على إستكمالها.

٥- مناقشة المجلس في الدور المطلوب أن يقوم به في مجال ضمان تطبيق الحوكمة وإضافتها إلى قائمة اختصاصاته ومهامه.

٦- تحديد الشروط الواجب توافرها في المدير التنفيذي للمنظمة، وشروط العلاقة التكاملية بين المجلس والمدير التنفيذي، والفصل بين المهام وتوثيقها ضمن الاختصاصات.

٧- تحديد وترتيب إجتماعات المجلس وإعتماد النماذج لذلك.

٨- إعداد مصفوفة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتوثيقها والاستفادة منها عند وضع برامج وأنشطة ومشاريع المنظمة.



الخطوة الثالثة : تحقيق الشفافية والإفصاح والمساءلة

مبادئ الحوكمة التي ستعتمد عليها الخطوة : سيادة القانون، الشفافية والإفصاح، المساءلة، المشاركة، الاستجابة. وتتضمن الخطوة تنفيذ الأنشطة الآتية:

١- إستكمال إعتداد وثائق المنظمة القانونية والتنظيمية من الجهات الرسمية، وإعتداد أدلة العمل الداخلية ومحاضر الاجتماعات والتقارير المالية، من الجهة المخولة بالاعتماد في المنظمة.

٢- إعتداد قائمة بالمعلومات والتقارير المطلوب الإفصاح عنها، موضعاً فيها الجهات المستهدفة بالإفصاح، ونوع المعلومات والبيانات المسموح بالإفصاح. ملحق رقم (١)

٣- توفير الوثائق القانونية والتنظيمية والتقارير الواردة في الملحق رقم (١) والإفصاح عنها، وجعلها في متناول الفئات الطالبة لها، من خلال الطرق الأكثر ملاءمة وفاعلية للإفصاح، ضماناً للشفافية، مع الأخذ بعين الاعتبار حساسية

٩- إعتداد الرؤية والخطة الاستراتيجية للمنظمة، وإذا كان لدى المنظمة خطة استراتيجية يتم العمل على تطويرها وبما يتماشى مع حوكمة المنظمة.

١٠- إعتداد الخطة السنوية للمنظمة على أن تكون مشتقة من الخطة الاستراتيجية

١١- مراجعة مهام اللجان المشكلة من قبل المجلس والتوصل إلى تحديد اللجان المطلوب تفعيلها أو تشكيلها وتحديد مهامها واختصاصاتها .

١٢- تقييم واقع الاحتياج من العاملين في المنظمة، وتحديد الحجم الأمثل من العمالة المطلوبة للمنظمة.

١٣- إستكمال إعتداد بطاقات الوصف الوظيفي لجميع وظائف المنظمة وأنظمة الموارد البشرية الأخرى .

١٤- عقد لقاءات مع الإدارة التنفيذية في المنظمة لمناقشة وتحديد ضمانات ومسؤوليات الإدارة التنفيذية تجاه المجلس في ترسيخ وتحقيق مبدأ الشفافية والإفصاح.

- ١١- استكمال الموقع الإلكتروني والتأكد من عرض البيانات المطلوب الإفصاح عنها.
- ١٢- وضع إجراءات تقديم التقارير حول استخدام الموارد وخضوع المسؤولين للمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم، وبما يضمن اتخاذ الإجراءات اللازمة عن الأفعال المخالفة للقانون ومدونات السلوك.
- ١٣- وضع نظام للشكاوى يحقق لأي متضرر من المنظمة وبرامجها استخدامهم، وبما يضمن دراسة الملاحظات ومعالجة الاختلالات.
- ١٤- وضع أسس متكاملة لتحقيق المساءلة لتصبح قيادة المنظمة مسؤولة مباشرة ودورية أمام أصحاب المصالح.
- ١٥- تضمين الانظمة ما يمكن الفئات المستهدفة من الخدمات من القيام بمتابعة المجلس بحسب الحاجة.
- ١٦- تحديد صلاحيات الصرف وفق المستويات الإدارية وبحسب النظم المحاسبية.

- الوقت والسرية والأمن) شبكة الانترنت، نسخ ورقية، وسائل الإعلام، الموقع الإلكتروني للمنظمة، نشرات ومطويات، الخ)
- ٤- وضع إجراءات تضمن مشاركة الفئات المستهدفة من مشاريع المنظمة سواء عند تحديد الاحتياج والتخطيط للبرامج أو عند عملية التقييم والمتابعة.
- ٥- وضع إجراءات تضمن لأصحاب العلاقة الحق في الحصول على المعلومات.
- ٦- إنشاء وحدة أو تحديد مختص بالشفافية والإفصاح لمتابعة كافة المتطلبات والتحقق من الالتزام بها.
- ٧- التأكد من التزام المنظمة بتوفير المعلومات الموثوقة في الوقت المناسب والدقة المطلوبة.
- ٨- التأكد من توفر قواعد وتعليمات للشفافية والإفصاح.
- ٩- تحديد آلية وطرق الإفصاح بحسب السرية والوقت والجانب الأمني.
- ١٠- التأكد من التزام المنظمة بالإفصاح الضريبي والتقارير المالية.

٢٤- تضمين تشريعات المنظمة حظر الجمع بين عضوية مجلس الإدارة وبين العمل التنفيذي، أو العمل بأجر في المنظمة. وإمتناع عضو مجلس الإدارة من الدخول في علاقات تجارية أو مالية مع المنظمة.



الخطوة الرابعة : تحقيق مبادئ الإدارة الجيدة وآليات اتخاذ القرارات

مبادئ الحوكمة التي ستعتمد عليها الخطوة : سيادة القانون، الرؤية الاستراتيجية، المساواة، المشاركة. وتتضمن الخطوة تنفيذ الأنشطة الآتية:

١- تحديد أنواع ومستويات المشاركة في أنشطة المنظمة، وعقد لقاءات مع المجلس لمناقشتها والتوصل إلى وثيقة تحدد أنواع ومستويات المشاركة وآلية تطبيقها.

٢- تضمين لوائح المنظمة مشاركة المستفيدين في عملية تصميم ومراقبة وتقييم الأنشطة والبرامج.

٣- وضع إجراءات تضمن التنسيق والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين كوادر المنظمة.

١٧- تحديد وتوضيح علاقة المنظمة وقيادتها بجهات الرقابة والمساءلة الداخلية والخارجية. ووضع إجراءات تضمن قيامها بالاستجابة والالتزام .

١٨- التأكد من توفر مستوى جيد من الرضا عن أداء المجلس والإدارة التنفيذية من قبل أعضاء المنظمة والمستفيدين.

١٩- تحديد مهام ومسؤوليات كوادر المنظمة بشكل واضح وبما يوضح هرمية العلاقة الداخلية لضمان الفصل بين مهام وصلاحيات المجلس والإدارة التنفيذية.

٢٠- وضع سياسات وإجراءات واضحة للتعامل مع تضارب المصالح ومناقشتها مع المجلس والخروج بالسياسة المطلوبة.

٢١- التأكد من توافق أهداف المنظمة مع الأنشطة والبرامج التي تقوم بتنفيذها.

٢٢- تأكيد التوافق بين أعضاء المنظمة أثناء تنفيذ المهام والأنشطة وبما يحقق الانسجام وعدم تضارب المصالح.

٢٣- ضمان ان تكون البرامج والأنشطة متوافقة مع احتياجات الفئة المستهدفة.

- ١١- وضع إجراءات تضمن استدامة الاستراتيجية والخطط التنفيذية واستدامة عمليات الإدارة المالية.
- ١٢- توفر تصور للتنسيق والتشبيك والتعاون والشراكة المبني على الرؤى المشتركة مع أصحاب العلاقة ويتم تطبيقه.
- ١٣- ضمان إمتلاك المنظمة خطة تدريبية لكوادرها في مختلف المستويات، مبنية على تحديد الاحتياجات بصورة علمية.
- ١٤- وضع إجراءات تضمن شفافية إختيار وإعادة تدوير المراكز والمهام الادارية والتنفيذية وفق نتائج ومقاييس علمية.
- ١٥- توفير سجل مهارات لموظفي المنظمة لاستخدامه عند إختيار كوادر المنظمة.



الخطوة الخامسة : تحقيق بيئة الرقابة

مبادئ الحوكمة التي ستعتمد عليها الخطوة : سيادة القانون، الشفافية والافصاح، المساءلة. وتتضمن الخطوة تنفيذ الأنشطة الآتية:

- ٤- وضع الإجراءات التي تضمن إرساء ثقافة الإدارة بالمشاركة وإظهار قيادات جديدة .
- ٥- منح كافة أصحاب العلاقة داخلياً وخارجياً حق القيام بدور فاعل في إتخاذ القرار في مراحل العملية الإدارية المختلفة.
- ٦- ضمان أخذ التغذية الراجعة عن المشاريع والأنشطة المنفذة وجمعها وتحليلها والاستفادة منها.
- ٧- مناقشة قائمة إلتزامات الإدارة الجيدة والديمقراطية مع قيادة المنظمة وتحديد البنود المطبقة في المنظمة ومستوى تطبيقها، ووضع خطة عمل لتطبيق ما لم يكن مطبقاً وإنفاذ الإجراءات الموصلة للتطبيق.
- ٨- ضمان إستقلالية المنظمة في اتخاذ قراراتها عن أي إنتماء أو تحيز في مجال تقديم الخدمة وكذا التوظيف فيها.
- ٩- التأكد من أن لدى المنظمة مدققاً قانونياً خارجياً للحسابات.
- ١٠- تحديد أدلة الممارسات السليمة التي على المنظمة إستيفائها وتشمل الإجراءات الإدارية والمالية والعملياتية والرقابة والتقييم ووضع آلية لتوفيرها وإستكمالها.

- ١- إعداد مدونة القيم والمبادئ والسلوك ومناقشتها مع المجلس وكوادر المنظمة والتوصل إلى التصور النهائي للمدونة وإعتمادها من المجلس وتحديد موعد البدء بالعمل بها.
- ٢- وضع إجراءات توفر آلية واضحة لإرساء معايير المدونة وإجراءات الالتزام بها من كافة موظفي المنظمة.
- ٣- تحديد كادر مع إختصاصاته تكون من مسؤوليته الإشراف على إلتزام المنظمة بمبادئ المدونة.

- ١- مراجعة نظام الرقابة داخل المنظمة، وتحديد المتطلبات الواجب الإلتزام بها لتحقيق بيئة رقابية تدعم الحوكمة.
- ٢- تحديد المجموعات المستندية والدفترية والتقارير المالية وأدلة الحسابات المكونة للنظام المحاسبي في المنظمة.
- ٣- وضع إجراءات إلتزام المنظمة بتزويد الجهات المشرفة والمانحين بالوثائق المتعلقة بالرقابة من خطط وتقارير وميزانيات.
- ٤- التقارير المالية السنوية مراجعة من مدقق خارجي ومعتمدة من المحاسب القانوني.
- ٥- توفر مختص بالمتابعة والتقييم داخل المنظمة إن لم تكن كوحدة خاصة ضمن الهيكل الوظيفي



• الخطوة السادسة: وضع مدونة القيم والمبادئ والسلوك

مبادئ الحوكمة التي ستعتمد عليها الخطوة : سيادة القانون، الشفافية والافصاح، المساءلة، المشاركة، الاستجابة. وتتضمن الخطوة تنفيذ الأنشطة الآتية:

معايير التحقق من تقييم المنظمة قبل وبعد الحوكمة

في الجدول الآتي مبادئ الحوكمة التي تم إعتماها في هذا الدليل، ومعايير التحقق لكل مبدأ من هذه المبادئ، ومستويات التقييم لكل معيار، علماً بأن هناك عدد من المعايير تشترك في أكثر من مبدأ وتم وضعها أمام المبدأ الأكثر قرباً لتحقيقه .

ويتكون قياس التقييم من خمس مستويات على النحو الآتي :

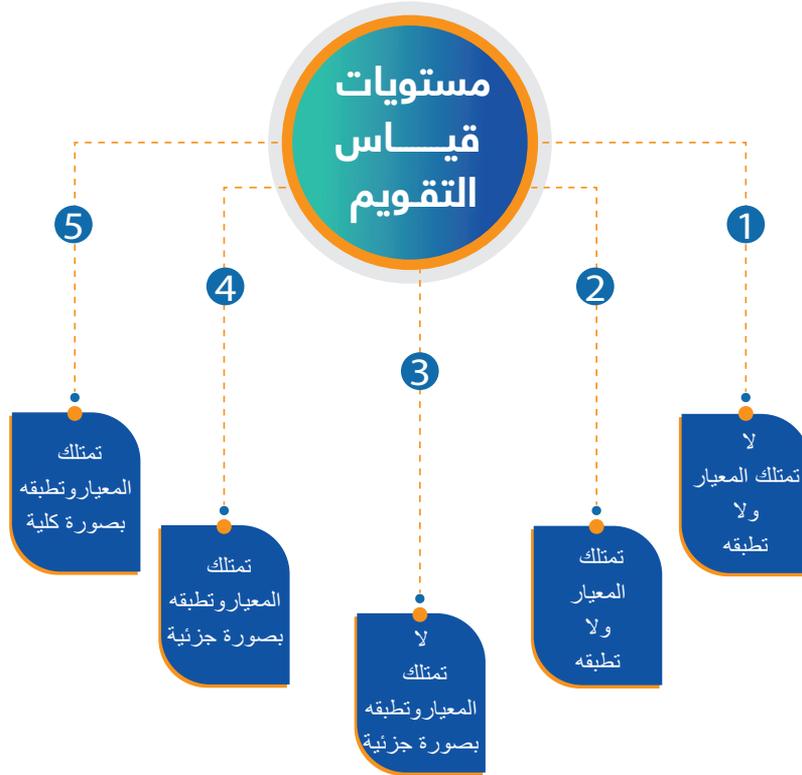
١- لا تمتلك المعيار ولا تطبقه.

٢- تمتلك المعيار ولا تطبقه.

٣- لا تمتلك المعيار وتطبقه بصورة جزئية.

٤- تمتلك المعيار وتطبقه بصورة جزئية.

٥- تمتلك المعيار وتطبقه بصورة كلية.



| م | مبادئ الحوكمة | المعايير | مستوى التقييم | | | | |
|----|--|---|---------------|---|---|---|---|
| | | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١ | سيادة القانون  | المنظمة مسجلة وفق أحكام القانون. | | | | | |
| ٢ | | لدى المنظمة نظام أساسي يتضمن الأحكام التي تنص عليها التشريعات. | | | | | |
| ٣ | | صلاحيات محددة وواضحة للجمعية العمومية / المؤسسين وتمارس تلك الصلاحيات. | | | | | |
| ٤ | | إجتماعات الجمعية العمومية منتظمة وفق القانون ولديها دليل لتنظيم إجتماعاتها. | | | | | |
| ٥ | | لوائح المنظمة تحدد تشكيل مجلس الإدارة / مجلس الأمناء وإختصاصاته. | | | | | |
| ٦ | | إجتماعات المجلس منتظمة ولدى المجلس دليل لتنظيم وترتيب إجتماعاته | | | | | |
| ٧ | | تعيين المدير التنفيذي يتم من قبل مجلس الإدارة / الأمناء وفقاً لنظام المنظمة. | | | | | |
| ٨ | | الفصل بين مهام المجلس والإدارة التنفيذية محددة في اللوائح ومطبقة في الواقع، وشروط العلاقة بينهما سليمة وصریحة وموثقة. | | | | | |
| ٩ | | تتضمن إختصاصات ومهام المجلس الدور الذي يجب ان يضطلع به في حوكمة المنظمة. | | | | | |
| ١٠ | | إمتلاك المنظمة للأنظمة الإدارية المساعدة لها في تنفيذ أنشطتها ومستخدمة في الواقع. | | | | | |
| ١١ | | للمجلس لجان مساعدة لها مهامها وإختصاصاتها المحددة بحسب اللوائح وتمارسها. | | | | | |

| م | المعايير | مستوى التقييم | | | | |
|----|---|---------------|---|---|---|---|
| | | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ١ | ثقافة الشفافية والإفصاح ترسخت على كافة المستويات التنظيمية. | | | | | |
| ٢ | قواعد العمل تعزز قيم الشفافية والمساءلة. | | | | | |
| ٣ | لدى المنظمة إجراءات تضمن لأصحاب العلاقة الحق في الحصول على المعلومات. | | | | | |
| ٤ | لدى المنظمة وحدة أو مختص بالشفافية والإفصاح لمتابعة كافة المتطلبات في مجال الشفافية والإفصاح، والتحقق من الإلتزام بها. | | | | | |
| ٥ | إلتزام المنظمة بتوفير المعلومات الموثوقة في الوقت المناسب والدقة المطلوبة. | | | | | |
| ٦ | لدى المنظمة قواعد وتعليمات للشفافية والإفصاح وتعمل بها. | | | | | |
| ٧ | المنظمة مستكملة وموثقة لوثائقها التأسيسية والقانونية والتنظيمية وانشطتها وبرامجها وأدلة العمل بها. | | | | | |
| ٨ | لدى المنظمة قائمة بالمعلومات والتقارير المطلوب الإفصاح عنها موضحاً فيها الجهات المستهدفة بالإفصاح ونوع البيانات المسموح الإفصاح عنها. | | | | | |
| ٩ | آلية وطرق الإفصاح محددة بحسب السرية والوقت والجانب الامني. | | | | | |
| ١٠ | إلتزام المنظمة بالإفصاح عن التقارير المالية. | | | | | |
| ١١ | لدى المنظمة موقع الكتروني، تعرض فيه البيانات المطلوب الإفصاح عنها. | | | | | |
| ١٢ | مدى توفر نظام الرقابة داخل المنظمة. | | | | | |
| ١٣ | لدى المنظمة مجموعة مستندية ودفترية وتقارير مالية وأدلة حسابات. | | | | | |
| ١٤ | وجود لجنة رقابية مستقلة | | | | | |
| ١٥ | وجود مراجع خارجي (محاسب قانوني) | | | | | |

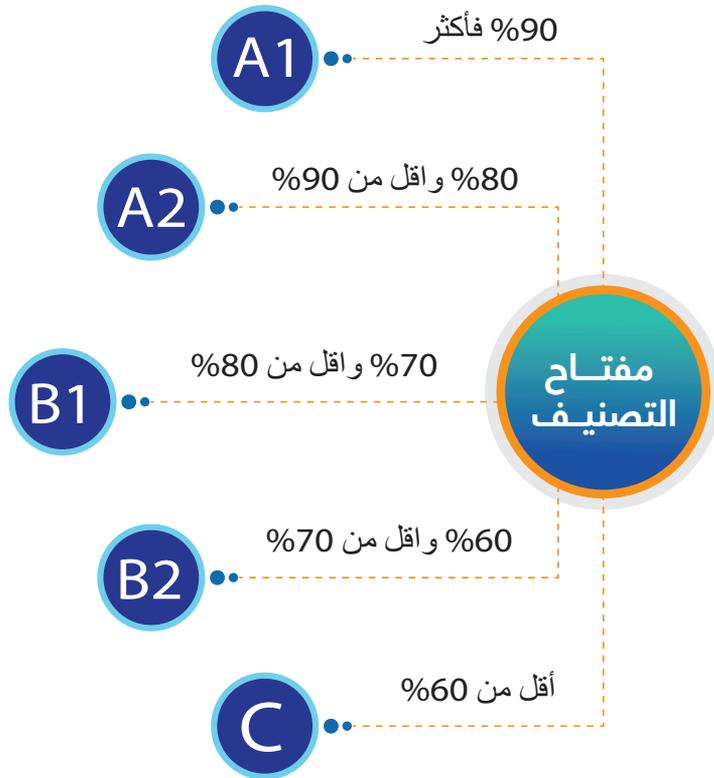


| م | مبادئ الحوكمة | المعايير | مستوى التقييم | | | | | |
|---|--|----------|---|---|---|---|---|--|
| | | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | |
| ١ | المشاركة  | ١ | مشاركة جميع أصحاب المصلحة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لأنشطة وبرامج المنظمة. | | | | | |
| | | ٢ | وجود آلية لضمان التشاور والمشاركة بين المنظمة والمستفيدين وبما يحقق تلبية احتياجاتهم. | | | | | |
| | | ٣ | إلتزام المنظمة بمشاركة المستفيدين في عملية تصميم ومراقبة وتقييم الأنشطة والبرامج. | | | | | |
| | | ٤ | إلتزام المنظمة وكوادرها بالتنسيق والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد. | | | | | |
| | | ٥ | لدى المنظمة ثقافة الإدارة بالمشاركة وإظهار قيادات جديدة. | | | | | |
| | | ٦ | إلتزام المنظمة بتوسيع مشاركة الفئات المستهدفة من مشاريعها في إتخاذ القرارات سواء عند تحديد الإحتياج والتخطيط للبرامج، أو عند عملية التقييم والمتابعة. | | | | | |
| ٢ | المساءلة  | ١ | لدى المنظمة آليات لتقديم التقارير حول إستخدام مواردها وتحمل المسؤولين نتائج قراراتهم. | | | | | |
| | | ٢ | توفر نظام للشكوى يحقق لأي متضرر من المنظمة وبرامجها إستخدامه، والعمل على دراسة الملاحظات ومعالجة الإختلالات. | | | | | |
| | | ٣ | لدى المنظمة آليات يستخدمها أصحاب العلاقة لمساءلة المنظمة | | | | | |
| | | ٤ | تضمن أنظمة المنظمة للفئات المستهدفة من الخدمات القيام بمتابعة المجلس بحسب الحاجة. | | | | | |
| | | ٥ | صلاحيات الصرف تتم وفق المستويات الإدارية وبحسب النظم المحاسبية. | | | | | |
| | | ٦ | لدى المنظمة بطاقات وصف وظيفي لكافة الوظائف، ومعمول بها | | | | | |
| | | ٧ | قياس مستوى الرضا عن أداء المجلس والإدارة التنفيذية من قبل أعضاء المنظمة والمستفيدين | | | | | |
| | | ٨ | لدى المنظمة سياسة وإجراءات واضحة وقوية لتضارب المصالح ويعمل بها، وتطور. | | | | | |

| م | مبادئ الحوكمة | المعايير | مستوى التقييم | | | | |
|----|---|--|---------------|---|---|---|---|
| | | | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٩ |  | مدى توافق أهداف المنظمة والأنشطة والبرامج التي تقوم بتنفيذها. | | | | | |
| ١٠ | | مدى التوافق بين أعضاء المنظمة اثناء تنفيذ المهام والأنشطة وبما يحقق الإنسجام . | | | | | |
| ١١ | | إلتزام المنظمة أن تكون البرامج والأنشطة متوافقة مع إحتياجات الفئة المستهدفة. | | | | | |
| ١٢ | | المجلس وأعضاؤه يضطلعون بمسؤولية المساءلة الأخلاقية والمالية أمام الجميع وفق بيانات ونماذج موثقة لذلك. | | | | | |
| ١ | الرؤية الإستراتيجية  | لدى المنظمة رؤية إستراتيجية وخطة إستراتيجية موثقة، توضح إطار العمل الإستراتيجي ومجالاته. | | | | | |
| ٢ | | الخطة السنوية للمنظمة مشتقة من الخطة الإستراتيجية ومضمن فيها البرامج والأنشطة والمشاريع التي تنفذها. | | | | | |
| ٣ | | استقلالية المنظمة في إتخاذ قراراتها عن أي إنتماء أو تحيز في مجال تقديم الخدمة وكذا التوظيف في المنظمة. | | | | | |
| ٤ | | لدى المنظمة تصور للتنسيق والتشبيك والتعاون والشراكة مبني على الرؤى المشتركة مع أصحاب العلاقة وتمارسه. | | | | | |
| ٥ | | لدى المنظمة خطة تدريبية لكوادرها في مختلف المستويات، مبنية على تحديد الإحتياجات بصورة علمية، وتنفيذها. | | | | | |
| ٦ | | إلتزام المنظمة باختيار وإعادة تدوير المراكز والمهام الإدارية والتنفيذية وفق نتائج ومقاييس علمية. | | | | | |

| مبادئ الحوكمة | م | المعايير | مستوى التقييم | | | | | |
|---|-----------|---|---|---|---|---|---|--|
| | | | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | |
|  | ٧ | لدى المنظمة سجل مهارات لموظفيها وتستخدمه عند إختيار كوادرها. | | | | | | |
| | ٨ | العمل في المنظمة طوعي، وأعضاء المجلس يعملون بدون مقابل مالي. | | | | | | |
| | ٩ | أعضاء المجلس لا يتولون منصب المدير التنفيذي، أو أي وظيفة أو مهمة نظير مقابل مادي، واللوائح تتضمن ذلك. | | | | | | |
| | ١٠ | لدى المنظمة نظام للإختيار والتعيين للكوادر وفق شروط شغل الوظائف يتم التعيين على أساسه | | | | | | |
| | ١١ | لدى المنظمة نظام واضح وموثق للأجور والحوافز للكوادر التنفيذية داخل المنظمة، ويعمل به. | | | | | | |
| | ١٢ | لدى المنظمة نظام واضح لتصنيف موظفيها : موظفين، متطوعين، مستشارين ويتم العمل به. | | | | | | |
| | ١٣ | لدى المنظمة شروط واضحة ومواصفات للكوادر التي يسند إليها تطبيق الحوكمة. | | | | | | |
| | ١٤ | لدى المنظمة هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم الأنشطة والنطاق الجغرافي ويلبي الإحتياج ومنفذ في الواقع. | | | | | | |
| | الإستجابة | ١ | لدى المنظمة آلية لسرعة الإستجابة | | | | | |
| | | ٢ | تمتلك المنظمة نماذج لتحديد الإحتياجات والإستجابة لها | | | | | |
| | | ٣ | لدى المنظمة قياس لمدى تحقق الإستجابة في الوقت المناسب | | | | | |

و يتم التقييم على المستوى الكلي للمنظمة، كما أنه يمكن أن يتم التقييم على مستوى المبادئ بنفس تقسيم النسب على المستوى الكلي.



مفتاح التصنيف

إجمالي بنود التقييم : ٦١

الدرجة الإجمالية العليا للتقييم = ٣٠٥

تم تصنيف المنظمات إلى خمسة مستويات على النحو الآتي:

C, B2, B1, A2, A1

• المنظمات التي تحصل على (أقل من ٦٠٪) تدخل ضمن المنظمات في الفئة C ولديها الحد الأدنى من متطلبات الدخول في الحوكمة.

• المنظمات التي تحصل على (٦٠٪ وأقل من ٧٠٪) تصنف B2

• المنظمات التي تحصل على (٧٠٪ وأقل من ٨٠٪) تصنف B1

• المنظمات التي تحصل على (٨٠٪ وأقل من ٩٠٪) تصنف A2

• المنظمات التي تحصل على (٩٠٪ فأكثر) تصنف A1

مراجع ومصادر

٨. دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية في مصر. مركز المعلومات ودعم القرار، مركز العقد الاجتماعي ٢٠١٤
٩. وفيق حلمي الأغا، الحوكمة في منظمات المجتمع المدني غزة دراسة ميدانية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد B-٢ ٢٠٠٨
١٠. دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ٢٠١٥.
١١. الدليل المصري لحوكمة الشركات، مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية مصر، الاصدار الثالث، أغسطس ٢٠١٦
١٢. دليل حوكمة الجمعيات في مصر، إتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية .
١٣. أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، مركز ابوظبي للحوكمة.
١٤. هيفاء الأنسي، دور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن. رسالة ماجستير للباحثة غير منشورة، الاكاديمية اليمنية للدراسات، صنعاء، ٢٠١٨.

١. قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية اليمني رقم (١) لعام ٢٠٠١م
٢. قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٢٩) لعام ٢٠٠٤م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (١) لعام ٢٠٠١م
٣. تقارير الطاولة المستديرة الأولى والثانية لتقييم منظمات المجتمع المدني المستهدفة بالدليل.
٤. دليل حوكمة الشركات في الجمهورية اليمنية – نادي رجال الأعمال اليمنيين ومركز المشروعات الدولية الخاصة.
٥. تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعام ٢٠١٢ لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
٦. تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعامي ٢٠١٤-٢٠١٥ لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
٧. دليل حول الإطار القانوني للحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات في الاردن. الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.



● ملحق رقم (١) الجهات المستهدفة بالإفصاح والمعلومات المطلوب الإفصاح عنها

| م | المعلومات التي يتم الإفصاح عنها | الفئات المستهدفة |
|---|--|--|
| ١ | قيم ورؤية ورسالة وأهداف المنظمة . | مفتوحة . |
| ٢ | تقرير مجلس الإدارة عن نتائج أعمال المنظمة | أعضاء المنظمة ، الجهات الحكومية ، الفئات المستهدفة من أنشطة المنظمة ، الممولين . المنظمات ذات الاهتمام . |
| ٣ | اجتماعات مجلس الإدارة ومحاضر الاجتماعات. | أعضاء المنظمة ، الجهات الحكومية ، الفئات المستهدفة من أنشطة المنظمة ، الممولين. |
| ٤ | تقارير الإدارة التنفيذية عن ادارة المنظمة وخططها المستقبلية | أعضاء المنظمة ، الجهات الحكومية ، الممولين. |
| ٥ | الحسابات الختامية والتقارير المالية. | أعضاء المنظمة ، الجهات الحكومية ، ، الممولين . |
| ٦ | النظام الاساسي واللائحة التنظيمية للمنظمة واللوائح الداخلية المنظمة لعمل المنظمة (لائحة الموارد البشرية ، اللائحة المالية ، لائحة الحوافز ...) | مفتوحة . |
| ٧ | السياسات والخطط العامة للمنظمة . | مفتوحة. |
| ٨ | المزايا والحوافز التي يحصل عليها كوادر المنظمة. | أعضاء المنظمة، الجهات الحكومية، الممولين. |

| م | المعلومات التي يتم الإفصاح عنها | الفئات المستهدفة |
|----|--|---|
| ٩ | أعضاء المنظمة ومؤهلاتهم وخبراتهم ووظائفهم . | مفتوحة. |
| ١٠ | مهام ومسؤوليات اللجان العاملة في المنظمة . | أعضاء المنظمة، الجهات الحكومية، الفئات المستهدفة من أنشطة المنظمة، الممولين. |
| ١١ | المشاريع التي تنفذها المنظمة وتقارير الإنجاز فيها . | أعضاء المنظمة، الجهات الحكومية، الفئات المستهدفة من أنشطة المنظمة، الممولين. المنظمات ذات الاهتمام. |
| ١٢ | التعاملات مع الاطراف ذات العلاقة (طبيعتها وحجمها) . | مفتوحة. |
| ١٣ | الاتحادات والتحالفات التي تشترك المنظمة في عضويتها وأنشطتها من خلالها . | مفتوحة . |
| ١٤ | مطويات تعريفية عن المنظمة وأنشطتها. | مفتوحة . |
| ١٥ | النماذج والاستمارات الخاصة بتحديد الاحتياجات للفئات المستهدفة وممارسة أنشطة المنظمة ، وتقييم أنشطة المنظمة | مفتوحة . |
| ١٦ | العلاقات مع المسؤولين الحكوميين أو السياسيين بالدولة متممة بالشفافية والافصاح . | مفتوحة. |

● ملحق رقم (٢)

● إطار مدونة القيم والمبادئ والسلوك

مدونة القيم والسلوك هي معيار لأخلاقيات وسلوكيات العمل للمنظمات، وتحدد هذه المعايير لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وللموظفين فيها مجموعة القيم والمبادئ والسلوكيات الواجب مراعاتها أثناء أداءهم لمهامهم.

ويمثل هذا الملحق تحديداً للعناصر الرئيسية التي تسترشد بها المنظمات عند صياغة مدونة القيم والسلوك لديها.

ويمكن قياس توفر المدونة وتطبيقها من خلال المعايير الآتية :

- لدى المنظمة مدونة قيم ومبادئ للسلوك ويتم تطبيقها على مستوى المنظمة ككل.
- إلتزام المجلس بتطبيق المدونة بناء على معرفة وممارسة.
- مدى توفر آلية واضحة لإرساء معايير المدونة وإجراءات الإلتزام بها.
- مدى الإشراف على الإلتزام بمبادئ المدونة من خلال وحدة متخصصة، أو مختص لهذه المهمة.

وتقسم المدونة إلى قسمين :

● القسم الأول : القيم والمبادئ والسلوكيات على مستوى

المنظمة :

١. الإلتزام بالمواثيق والقوانين.
٢. الإلتزام بأولويات احتياجات المجتمع.
٣. المشاركة.
٤. الشفافية والإفصاح.
٥. التشبيك والتنسيق مع المنظمات.
٦. المساءلة.
٧. الإدارة الحديثة.
٨. منع تضارب المصالح.
٩. نزاهة المنظمة.

● القسم الثاني: القيم والمبادئ والسلوكيات على مستوى الموظف:

١. واجبات الموظف ومسئوليته العامة.
٢. حقوق الموظف.
٣. العمل بروح الفريق (تعاون وتكامل).
٤. قبول الهدايا والإمتيازات.
٥. الإستحقاق والجدارة والتنافس.
٦. الحفاظ على مصالح المنظمة.

● ملحق رقم (٣)

بيئة الرقابة الداخلية

نظام الرقابة الداخلية

● أولاً : النظام المحاسبي في منظمات المجتمع المدني:

١. المجموعة المستندية: مجموعة مستندات داخلية، وخارجية مساعدة.

٢. المجموعة الدفترية: مجموعة السجلات الإحصائية، وتستخدم لتثبيت وتسجيل العمليات والأحداث اليومية غير المحاسبية. ومجموعة السجلات المحاسبية، ويمكن تحويل تلك السجلات إلى الحاسب الآلي باستخدام النظام المحاسبي الآلي.

٣. التقارير المالية: تتضمن هذه الحسابات القوائم الرئيسية الثلاث (الميزانية، وكشف العمليات الجارية، وكشف التدفق النقدي)، وكذا تقرير الإدارة الذي يحتوي على معلومات غير مالية.

٤. دليل الحسابات: إذ يعد الدليل في تنفيذ العمليات الحسابية، ويحتوي دليل الحسابات على قائمة تتضمن الحسابات كافة، مبنية في مجموعة ويعطى كل حساب رمزاً ورقماً معيناً. وقد تضع المنظمة دليل محاسبي خاص بها.

٥. المقومات المادية في تنفيذ خطوات وإجراءات النظام المحاسبي.

● ثانياً: مقومات نظام الرقابة الداخلية:

هناك مجموعة من المقومات الأساسية الواجب توافرها في

٥. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات: يعتبر توزيع المهام والاختصاصات على التكوينات التنظيمية المختلفة في المنظمة الخطوة الأولى في تحقيق إجراءات الرقابة الداخلية، ويتم إعداد لوائح تفصيلية واضحة لمهام وواجبات كل تكوين من تلك التكوينات، وكذا كل عضو داخل المنظمة.

٦. تخطيط الموارد البشرية: يعتمد نجاح المنظمة وإستدامتها على مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً، وتأسيساً لذلك على المنظمة تحديد المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة لكل وظيفة والتي يتم تضمينها بطاقة الوصف الوظيفي للوظيفة، وإختيار الموظفين على أساس شروط شغل الوظيفة الواردة في بطاقات الوصف الوظيفي.

٧. نظام الضبط الرقابي: يشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمراقبة والإشراف، بحيث لا ينفرد شخص بكافة مراحل العملية، إذ يخضع كل عمل لمراجعة من موظف آخر يشاركه في تنفيذ العملية، حيث يساهم الضبط الداخلي في تدعيم وتقوية الرقابة الداخلية بأقل قدر من التكاليف الإضافية.

المنظمات لتحقيق رقابة داخلية فعالة تتمثل في الآتي:

١. هيكل تنظيمي للمنظمة : ولأهمية الهيكل التنظيمي ينبغي ان يتضمن الهيكل التكوينات الادارية الآتية :

٢. الجمعية العمومية / المؤسس/ أو المؤسسين : وتتولى محاسبة مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء، ومتابعة عمله، ومناقشة التقرير السنوي الذي يعده المجلس عن مجمل أعماله المنظمة المالية والادارية للسنة المنتهية. كما إن من أهم صلاحياتها تعيين مدقق خارجي وتحديد اتعابه لضمان استقلاليتها.

٣. مجلس الإدارة / الأمناء: يكتسب المجلس شرعيته عن طريق إنتخابه/ اختياره من قبل الجمعية العمومية / المؤسسين/ أو المؤسس، ويقوم المجلس بمهامه من خلال تعيين الموظفين ذوي الكفاء، والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم.

٤. المدير التنفيذي: المدير التنفيذي هو الشخص الذي تقع عليه مسؤولية قيادة المنظمة وتسيير عملها اليومي، وإدارة جميع أوجه النشاطات فيها، وهو المتحدث باسم المنظمة .

٨. مراقبة الأداء: إن تحديد مستويات للأداء في حد ذاته لا يكفي لتحقيق الرقابة المرجوة، ما لم يصاحب ذلك مراقبة الأداء بهدف التأكد من الإلتزام بمستويات الأداء المحددة، وإتباع الإجراءات المحددة، وتتم هذه المراقبة على جميع المستويات التنظيمية في المنظمة، إما بطريقة مباشرة بأن يقوم كل مسؤول بمراجعة أداء من هم تحت إشرافه ومسؤوليته، وإما بطريقة غير مباشرة، باستعمال أدوات الرقابة المختلفة منها الموازنة التقديرية، والتدقيق الداخلي.

● ثانياً: مكونات نظام الرقابة الداخلية:

تشتمل الرقابة الداخلية على خمسة مكونات أساسية تصممها وتنفذها الإدارة لتوفير تأكيد مناسب على تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، وهذه المكونات هي:

١. إدارة الرقابة :

هي أساس الرقابة الداخلية بكليتها، إذ أنها توفر الانضباط وهيكله الرقابية، كما أنها تمثل المناخ الذي يؤثر في الكيفية التي يتم بها وضع الاستراتيجيات والأهداف، فضلاً عن أنها تقوم

بمراقبة الأنشطة المهيكلية .

إن إدارة الرقابة هي الوعاء للمكونات الأخرى لنظام الرقابة، وبدون وجود بيئة رقابية فعالة لا توجد المكونات الأخرى للرقابة، وأن عناصر بيئة الرقابة تشتمل على :

- مدونة القيم والمبادئ والسلوك.
- مجلس الإدارة / الأمناء.
- لجنة الرقابة.
- فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل.
- الهيكل التنظيمي.
- السلطة والمسؤولية.
- سياسات الموارد البشرية وممارساتها.

٢. تقييم المخاطر:

تعني تحديد المخاطر ذات العلاقة بتحقيق الأهداف وتحليلها، وتحديد الأساس لكيفية إدارة هذه المخاطر، ونظراً لاستمرار تغير الأحوال الاقتصادية، والأحوال الرقابية، وظروف

● رابعاً: رقابة الوزارة المختصة:

تلتزم المنظمة بتزويد الوزارة المختصة بالوثائق الآتية:

١. خطة العمل السنوية.

٢. الموازنة التخطيطية.

٣. التقرير السنوي مصادقاً عليه من المجلس.

٤. التقرير المالي / الميزانية السنوية مرفق بها الحسابات البنكية.

٥. قائمة سنوية محدثة بأسماء الأعضاء.

● خامساً: رقابة الجهات المانحة:

كل منظمة تتلقى مساعدات أو منح من الجهات المانحة، تخضع لرقابة هذه الجهات من خلال الخضوع للتقييم والمراجعة، وتقديم التقارير المالية والإدارية الدورية حسب نظام الجهة المانحة

التشغيل فقد ظهرت الحاجة إلى آليات لتحديد المخاطر المرتبطة بالتغيير والتعامل معها.

٣. الأنشطة الرقابية:

هي السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة، كما إن أنشطة الرقابة سواء أنظمة تقنية المعلومات، أو الأنظمة اليدوية لها متنوعة، ويتم تطبيقها عند مختلف المستويات التنظيمية أو الوظيفية، وتشمل أنشطة الرقابة على: الفصل الملائم بين الإختصاصات والمهام، ومعالجة المعلومات، ومراقبة الاداء.

٤. المعلومات والتواصل:

يتكون نظام المعلومات والتواصل بشكل عام من: عناصر مادية، أجهزة، برامج الحاسب الآلي، أفراد، إجراءات، بيانات

٥. المراقبة:

هي عملية تقييم جودة أداء الرقابة الداخلية بشكل دوري ومستمر، وتتم عملية المراقبة من خلال عملية المراقبة المستمرة أو عمليات تقييم مستقلة، أو المزج بينهما.

ملحق رقم (٤)

تنظيم وإدارة اجتماعات المجلس

١. التزامات بالممارسات الإيجابية لأعضاء المجلس عند وبعد الاجتماعات :

- الالتزام بالإجراءات والممارسات الخاصة بحوكمة المجلس والمنظمة.
- تصويت الاغلبية هو الحاسم ويقبل به جميع الاعضاء.
- الإلتزام بحضور جميع اجتماعات المجلس.
- العمل مع أعضاء المجلس بروح الفريق الواحد.
- المشاركة الفاعلة في الإجتماعات في التحضير والمناقشة وطرح الأفكار والمقترحات في مختلف القضايا التي يناقشها المجلس .
- إحترام سلطة رئيس إجتماع المجلس سواء كان رئيس المجلس أو المفوض بترأس الاجتماع.

٢. إجراءات تسبق الاجتماع لضمان فعالية الاجتماعات :

- تحديد أهداف محددة لكل اجتماع.
- إعداد جدول اعمال للاجتماع واضحة ومحدد فيها الموضوعات التي سيتم مناقشتها والوقت المتوقع للمناقشة، والأفراد المطلوب حضورهم الاجتماع من خارج المجلس ممن ستكون مشاركتهم مثرية ومعززة لمخرجات الاجتماع، إذا استدعى الاجتماع ذلك، ويكون ذلك بالتشاور مع المدير التنفيذي للمنظمة.
- تجهز الوثائق التي سيتم مناقشتها في الاجتماع وإرسالها مع جدول الأعمال إلى أعضاء الاجتماع قبل انعقاد الاجتماع بأسبوع على الاقل. أما في الاجتماعات الاستثنائية والطارئة فيتم تسلمها قبل الاجتماع بيومين.
- التجهيز والتهيئة لقاعة الاجتماع ومستلزماتها.
- من مسؤولية الأعضاء دراسة الوثائق لموضوعات الاجتماع والتجهيز والاستعداد للمشاركة في الاجتماع.

٣. إجراءات اثناء الاجتماع :

- التأكد من توفر نسخ إضافية من الوثائق التي سيتم مناقشتها في الاجتماع.
- التأكد من إكمال النصاب القانوني لعقد الاجتماع قبل البدء بالاجتماع
- بدء الاجتماع باستعراض ما تم إنجازه من قرارات الاجتماع السابق واتخاذ الإجراءات فيما لم ينفذ.
- تناول الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال بحسب ترتيبها بعد الموافقة عليها، وبحسب الوقت المخصص لها.
- إدارة جلسة الاجتماع بروح المشاركة والحكمة، وإعطاء الفرصة للجميع.
- لا يتم الخروج من الموضوع الذي يتم مناقشته إلا بعد أن يتم إتخاذ القرار بشأنه .
- عند إتخاذ القرار بشأن موضوع ما، يتم تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذه والمدة المطلوبة للإنجاز، وما هي

المخرجات المتوقعة ، وتحديد جهة متابعة التنفيذ.

- يتم توثيق كل ما يدور من نقاش أثناء إجتماع المجلس وتدوينه في مضبطة جلسة الاجتماع. ويتم كتابة الموضوعات التي تم مناقشتها والقرارات التي تم إتخاذها ومسؤولية التنفيذ، والوقت المحدد للإنجاز في محضر إجتماع الجلسة.

٤. إجراءات بعد الاجتماع:

- إعداد محضر الاجتماع وإعتماده من رئيس الاجتماع.
- تسليم محضر الاجتماع إلى أعضاء الاجتماع.
- وضع خطة المتابعة للقرارات التي تم إتخاذها في الاجتماع.
- إبلاغ وتكليف الجهات المسؤولة عن نتائج وقرارات المجلس.
- متابعة نتائج الاجتماع بحسب خطة المتابعة.

٥- النماذج المقترحة :

● نموذج تقييم اجتماعات المجلس :

| م | النشاط | ايجابي | بحاجة إلى تحسين | مقترحات التحسين |
|---|---|--------|-----------------|-----------------|
| ١ | الإعداد للاجتماع | | | |
| ٢ | إستعداد الأعضاء للاجتماع ومستوى مشاركتهم في النقاش | | | |
| ٣ | التقارير المرفوعة لاجتماعات المجلس واضحة ومكتملة. | | | |
| ٤ | مناقشة موضوع الاجتماع تمت وفق خطة جدول الاعمال. | | | |
| ٥ | مشاركة الأعضاء في الاجتماع كانت فاعلة وبمسؤولية، واعطي للجميع حق الادلاء بالرأي والتوضيح. | | | |
| ٦ | ادارة الاجتماع والنقاشات تمت من قبل رئيس الاجتماع بشكل ايجابي ومحفز . | | | |
| ٧ | تم وضع خطة لتنفيذ القرارات المتخذة وتوزيع مسؤوليات التنفيذ. | | | |
| ٨ | غلب على الاجتماع روح فريق العمل الجمعي | | | |

● نموذج جدول أعمال :

اسم المنظمة

مجلس الإدارة / الأمناء

جدول أعمال الإجتماع الدوري / الاستثنائي لمجلس الإدارة رقم ()

| الوقت المحدد | الموضوعات التي ستعرض في الاجتماع | م |
|--------------|----------------------------------|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

التوقيع :

موجه الدعوة :

| | |
|------------------------|-----------------|
| موعد بدء الاجتماع: | بيانات الاجتماع |
| موعد نهاية الاجتماع: | |
| مكان انعقاد الاجتماع : | |
| عدد الوثائق المرفقة: | |
| تاريخ انعقاد الاجتماع | |
| | هدف الاجتماع |
| | تحضيرات مسبقة |

