

الإدارة الرشيدة والمساءلة

دليل سهل الاستخدام لتعزيز خطوط نجدة الطفل لديكم

قائمة المحتويات

	المقدمة
4	1. خلفية
5	2. الإدارة الرشيدة والمساءلة: الأساسيات
7	3. مبادئ الإدارة الرشيدة والمساءلة
7	1.3 الحد الأدنى لمبادئ الإدارة الرشيدة والمساءلة على مستوى المنظمة
19	2.3 أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة
20	3.3 وظيفة مجلس الإدارة
24	4.3 صنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة
25	5.3 العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة
29	6.3 استقامة وأمانة مجلس الإدارة
34	7.3 مراجعة وتجديد مجلس الإدارة
37	4. التقييم الذاتي للإدارة الرشيدة والمساءلة
40	ملاحق

المقدمة

الهدف من هذا الدليل هو أن يكون أداة لأعضاء "تشايلد هيلب لاين انترناشونال" (CHI)، لإطلاعهم على كيفية إدماج إستراتيجيات الإدارة الرشيدة في خطوط نجدة الطفل لديهم، آخذين في الاعتبار اختلاف الهياكل التنظيمية والمراحل المختلفة لخطوط نجدة الطفل.

ويشرح هذا الدليل للقارئ دورة الإدارة الرشيدة، بدءاً من المراحل الأولى لتصميم خط نجدة الطفل ومفهومه وانتهاءً بالمعايير الحاكمة لدور مجلس الإدارة في عملية صنع القرارات. وتقدم هذه الوثيقة أمثلة من خطوط نجدة الطفل على مستوى العالم كما تتضمن نماذج استبيان لكي يملؤها العاملون في خطوط نجدة الطفل لتقييم هيكل الإدارة لديهم.

وتم إعداد هذا الدليل في إطار إستراتيجية تنتهجها "تشايلد هيلب لاين انترناشونال" استجابة لاحتياجات خطوط نجدة الطفل الأعضاء في الشبكة من خلال قائمة التقييم الذاتي للمبادئ والمعايير والممارسات وعبر مشاورات إقليمية ودولية. تم تجميع المعلومات الواردة في هذا الدليل، والذي يجسد هيكل الإدارة في مختلف خطوط نجدة الطفل، بين شهري أبريل ويوليو من عام 2007. وجرى إعداد الدليل استناداً إلى خبرة مؤسسة ون وورلد تراست One World Trust فيما يتعلق بمبادئ المساءلة والإدارة الرشيدة للمنظمات ومن خلال مقابلات تم إجراؤها مع ممثلين لكل من سكرتارية "تشايلد هيلب لاين انترناشونال" وأعضاء الشبكة. وكشفت المقابلات الفجوات في ممارسات الإدارة الحالية لأعضاء الشبكة وسلطت الضوء على أمثلة لتطبيق الأعضاء لمبادئ الإدارة الرشيدة والمساءلة.

ورغم أن هذا الدليل لا يتضمن وصفاً تفصيلياً لأساليب الإدارة الرشيدة التي يتبعها القائمون على خطوط نجدة الطفل الأعضاء في "تشايلد هيلب لاين انترناشونال"، فإنه يزود القارئ بالأدوات الأساسية المطلوبة للمساعدة في إقامة هياكل للإدارة الرشيدة. ونأمل أن يكون هذا الدليل ملهماً ومحفزاً لأعضائنا لمواصلة جهودهم لتحسين الخدمات التي يقدمونها لصالح الأطفال على مستوى العالم.

1. خلفية

لماذا هذا الدليل

- توجد فروق كبيرة في الطريقة التي يتبعها أعضاء "تشايلد هيلب لاین انترناشونال" والهيئات التابعة لها في إدارة خطوط نجدة الطفل. ويعود ذلك إلى التاريخ المتفرد لكل خط من تلك الخطوط. ويمكن تقسيم خطوط نجدة الطفل من منظور هياكل الإدارة فيها إلى ست فئات عريضة:
- خطوط نجدة الطفل التي تدار كمشاريع لمنظمات غير حكومية.
 - خطوط نجدة الطفل التي تدار كغرض وحيد لمنظمة غير حكومية.
 - خطوط نجدة الطفل التي تدار كمشاريع لوكالات حكومية.
 - خطوط نجدة الطفل التي تدار كجزء من برنامج المسؤولية الاجتماعية لشركة من الشركات.
 - خطوط نجدة الطفل التي تديرها مؤسسات.
 - خطوط نجدة الطفل التي تدار كشراكات بين أطراف من قطاعات مختلفة (شركات وحكومات ومنظمات غير حكومية).

وبسبب هذا التنوع والتباين، فإنه يتعين اختيار الخطوط العريضة بشأن كيفية تعزيز الإدارة والمساءلة على مستوى المبادئ. وبالتالي فإن إمكانية تطبيق هذه الخطوط العريضة تكون أكبر ويمكن تبنيها وتعديلها لتنماشى مع المحيط الذي يعمل فيه خط نجدة بعينه ومع ترتيبات الإدارة الخاصة بهذا الخط.

غير أنه يوجد تفاوت في التطور التنظيمي لخطوط النجدة بين أعضاء "تشايلد هيلب لاین انترناشونال". ومن المرجح أن تكون المبادئ المتضمنة هنا مفيدة بأقصى قدر لخطوط نجدة الطفل الراسخة، في حين أن الخطوط التي يجري تأسيسها حاليا قد تجد هذه المبادئ مفيدة من منظور مساعدتها على تحديد نوعية العمليات والهياكل التي يتعين عليها السعي إلى تطبيقها بعد انتهاء عملية التأسيس.

ويتضمن القسم الرابع من هذا الدليل عرضا لكيفية التقييم الذاتي للإدارة الرشيدة والمساءلة. ويمكن استخدام ذلك كنقطة انطلاق لبدء مناقشات بين أعضاء فرقكم بشأن المجالات التي يعمل فيها خط نجدة الطفل بشكل جيد وتلك التي لا يعمل فيها بالشكل المطلوب وكذلك التغييرات المطلوبة لتعزيز إدارة خط نجدة الطفل لديكم والمجالات التي توجد حاجة فيها إلى تحسين تبادل المعلومات داخل خط نجدة الطفل. ويوجد إسناد مرجعي لهذه الأداة في بقية الدليل لكي يتسنى للمستخدمين الحصول سريعا على معلومات إضافية بشأن سؤال معين أثناء عملية التقييم الذاتي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الدليل استكشافي، ونأمل أن تتم الإضافة إليه وتطويره بقدر أكبر. وقد يكون هناك مجال لتطوير أقسام من الدليل وهي تلك المتعلقة تحديدا بالإدارة الرشيدة والمساءلة داخل نوع معين من

أنواع ترتيبات الإدارة، الشراكات على سبيل المثال. و عوضا عن ذلك، يمكن إضافة دراسات حالة إضافية إلى الدليل بشأن كيفية تطبيق خطوط نجدة الطفل لمختلف مبادئ الإدارة الرشيدة والمساءلة.

2. الإدارة الرشيدة والمساءلة: الأساسيات

ما هي الإدارة الرشيدة؟

تتعلق الإدارة **governance** بطريقة ممارسة السلطة والاختصاصات وتوزيعهما داخل منظمة ما. وتعني الإدارة "الرشيدة" ضمان عدم تركيز هذه السلطة والاختصاصات في أيدي فرد واحد أو مجموعة واحدة. ويتطلب ذلك وجود ضوابط وموازين داخل منظمة ما يكون دورها الفصل بين سلطات مختلف الأجهزة (مثل الإدارة **management** ومجلس الإدارة) والموازنة بينها مع وجود خطوط واضحة للمساءلة فيما بينها. وتلعب هياكل الإدارة الفعالة دورا مهما في ضمان إدارة الموارد بكفاءة في منظمة ما وضمان أن تكون الأنشطة التي يتم القيام بها في مصلحة المهمة وليست في صالح مجموعة من الأفراد.

وفي سياق هذا الدليل، تشير الإدارة تحديدا إلى هياكل وعمليات أعضاء "تشايلد هيلب لاین انترناشونال" (على مستوى مجلس الأوصياء/الإشرافي أو المجلس الاستشاري) لضمان فعالية وكفاءة عمل خط نجدة الطفل.

ما هي المساءلة؟

المساءلة **accountability** مصطلح يصعب تعريفه حيث أن معناه يختلف باختلاف الأشخاص. ومما يزيد الأمر صعوبة حقيقة أن هذا المصطلح لا يترجم إلى الكثير من اللغات. غير أن هذه الكلمة في جوهرها تعني فكرة قبول المرء بالمسؤولية عن تصرفاته والاستعداد لتفسيرها وتحمل تبعاتها ومحاسبته على هذه التصرفات في نهاية المطاف.

ويتطلب ذلك على المستوى القاعدي أن تظهر خطوط نجدة الطفل أن الموارد يتم استخدامها بحكمة وأن موظفيها لا يمارسون أي أنشطة تتعارض مع المهمة المعلنة لهذه الخطوط.

ولتحقيق المساءلة يجب أن يكون خط نجدة الطفل:

- شفافا- أي أن يفتح حساباته وسجلاته بسهولة أمام التدقيق العلني من جانب الممولين والمستفيدين وغيرهم واتخاذ القرارات بطريقة منفتحة وشفافة.
- تشاركيا- عن طريق إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في صنع القرارات التي تؤثر عليهم على جميع المستويات داخل مشاريع المنظمة وبرامجها وإدارتها (كأمثلة على مشاركة الأطفال في خطوط نجدة الطفل، انظر كتيب "تشايلد هيلب لاین انترناشونال" بعنوان "دليل إلى ممارسة مشاركة الأطفال في خطوط نجدة الطفل").
- قائما على التقييم والتعلم- عن طريق مراقبة وتقييم موظفي الخط لأنشطتهم على أساس دوري والخروج بدروس من هذه العملية يستفاد منها في صنع القرارات.

- مستجيبا للشكاوى - عن طريق توفير قنوات لأصحاب المصلحة يمكنهم من خلالها التعبير عن شكاواهم وتلقي ردود عليها.

والمساءلة جزء أساسي من الإدارة الرشيدة. وبالمثل، فإن الإدارة الرشيدة توفر أساسا للمساءلة الفعالة. وثمة علاقة تشابكية بين هذين العنصرين. ويحول وجود خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة داخل منظمة ما دون استغلال النفوذ ويضمن الإدارة الرشيدة في حين توفر الإدارة الرشيدة هياكل مستقرة للمساءلة.

3. مبادئ الإدارة الرشيدة والمساءلة

يحدد القسم التالي مبادئ الإدارة الرشيدة والمساءلة. وهي مبادئ يمكن لخطوط نجدة الطفل استخدامها وتعديلها بما يتماشى مع المحيط الذي تعمل فيه والترتيبات الخاصة بعملها.

وتم تبويب هذه المبادئ تحت خمسة عناوين رئيسية:

- الحد الأدنى من مبادئ الإدارة الرشيدة والمساءلة على مستوى المنظمة.
- أدوار مجلس الإدارة ومسؤولياته ووظيفته.
- العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة.
- استقامة (نزاهة) مجلس الإدارة.
- مراجعة وتجديد مجلس الإدارة.

تتعلق المجموعة الأولى من المبادئ بالإدارة الرشيدة والمساءلة على مستوى المنظمة. وتتعلق هذه المبادئ بخطط نجدة الطفل ككل، على سبيل المثال، التخطيط والتقييم والتخطيط الإستراتيجي إلى آخره. وتركز المجموعة الأولى بوجه خاص على مجلس الإدارة وتحدد مبادئ الإدارة الرشيدة والمساءلة على نحو خاص فيما يتعلق بهذا الجهاز المهم لصنع القرارات.

1.3 الحد الأدنى من مبادئ الإدارة الرشيدة والمساءلة على مستوى المنظمة

وجود الوثائق الأساسية التي تحدد هيكل الإدارة رسمياً

خطوة أولى في الإدارة الرشيدة، يتعين أن يكون لدى جميع المنظمات وثيقة أساسية تقوم بشكل رسمي بإرساء هيكلها وتحدد نظم إدارتها. وقد تكون هذه الوثيقة عبارة عن نظام الشركة الأساسي أو مرسوم تأسيس الشركة أو الدستور أو القوانين أو أحكام الإجراءات أو اللوائح. وأياً كان المسمى الذي يختلف من منظمة إلى أخرى، فإن الغرض من هذه الوثيقة واحد: ألا وهو أن تحدد بوضوح كيفية إدارة المنظمة.

ويمثل وجود هيكل واضح للإدارة الخطوة الأولى على طريق إرساء إطار مستقر ويمكن التنبؤ به للمساءلة والإدارة الرشيدة.

وتتولى قوانين الدولة عادة أساس طريقة إدارة المنظمات حيث أن هذه القوانين تحدد هيكلها داخلياً للإدارة طبقاً لنوع المنظمة. وبالتالي فإنه يجب تحديد جهاز (أو أجهزة) إدارة منظمة ما ومسؤولياتها في وثائقها الأساسية طبقاً للقانون.

وتختلف ترتيبات إدارة منظمة ما تبعاً للمتطلبات القانونية للدولة التي تعمل فيها. وفي حالة عمل خط لنجدة الطفل من خلال منظمة غير حكومية في دولة نامية، فإن التشريعات الخاصة بقطاع المنظمات غير الهادفة إلى الربح مازالت في مرحلة النشوء والتطور. ونتيجة لذلك فإن المسؤولية القانونية كثيراً ما تكون غير

محددة بوضوح وقد تكون واجبات المنظمة التي تدير الخط والمسؤولية القانونية لها غير متضمنة في القانون. وفي مثل هذه الحالات، فإن خطوط نجدة الطفل يتعين أن تعتمد على الممارسات الجيدة الدولية.

وبالنسبة لخطوط نجدة الطفل التي تعمل كمشاريع لوكالات حكومية أو كجزء من برنامج المسؤولية الاجتماعية لشركة ما أو التي تدار بواسطة شراكات متعددة الأطراف، فإنه تكون هناك حاجة أيضا إلى وثيقة أساسية تحدد نظام الإدارة. ولا يوجد حاليا سوى عدد محدود من خطوط نجدة الطفل التي تدار من خلال ترتيبات تحدد بوضوح كيفية إدارتها.

ودون وجود وثيقة أساسية للإدارة، فإن خطوط المسؤولية داخل خط نجدة الطفل تصبح ضبابية ويمكن أن يؤدي ذلك إلى حالة من الارتباك بشأن من الذي يدير المنظمة فعلا.

الوثائق الأساسية توجه أنشطة الجهاز الإداري

إذا كان خط نجدة الطفل لديكم مسجلا كمنظمة غير حكومية أو يعمل من خلال منظمة غير حكومية، فإن الوثائق الأساسية (القواعد الداخلية للمنظمة والقوانين والمواثيق وقواعد العمل) ترسي أساسا للإدارة الرشيدة.

وإذا كان خط المساعدة لديكم يدار كجزء من وكالة حكومية أو يدار بموجب اتفاق شراكة أو مذكرة تفاهم بين كيانات مختلفة، فقد تريدون إدراج المعلومات التالية حول الجهاز أو الأجهزة الإدارية لديكم في وثيقة رسمية للمساعدة في توضيح وتعزيز هيكل الإدارة لديكم:

- اسم الجهاز أو الأجهزة الإدارية.
- المسؤوليات والصلاحيات الأساسية للجهاز أو الأجهزة الإدارية.
- العلاقة بين الجهاز الإداري والكيانات الأخرى في المنظمة.
- واجبات أعضاء مجلس الإدارة مثل الولاء والسرية
- الحد الأدنى اللازم لعدد أعضاء مجلس الإدارة
- قواعد العضوية (بما في ذلك الأهلية وتعليق العضوية والطرده من المنصب)
- فترات الولاية (طول الفترات والقيود على إعادة الانتخاب)
- الحد الأدنى لعدد اجتماعات مجلس الإدارة سنويا
- طريقة الدعوة إلى الاجتماعات (من يوجه الدعوة إلى الاجتماع وكيفية تحديد التواريخ ومن يحدد جدول الأعمال إلى آخره)
- إجراءات صنع القرارات (العدد المطلوب لاكتمال النصاب وكيفية التصويت وتسجيل القرارات)

تحديد جهاز إداري رئيسي

أيا كان هيكل إدارة خط نجدة الطفل، فإنه يتعين أن يكون هناك جهاز إداري يجتمع بانتظام ويمارس إشرافا مستمرا ومتناغما ويملك سلطة صنع القرارات. وتبعا لترتيب الإدارة الخاص بكل خط، فإن هذا الجهاز الرئيسي قد لا يملك دائما سلطة مركزية داخل خط نجدة الطفل. وعلى سبيل المثال فإن عددا من أعضاء "تشايلد هيلب لاين انترناشونال" عبارة عن روابط عضوية يكون أعلى جهاز إداري فيها الجمعية العمومية. وتكون قرارات وتعليمات الجمعية العمومية أكثر أهمية من قرارات وتعليمات الأجهزة الأخرى في المنظمة. ولكن في حالة وجود مثل هذه الهياكل، فإن الأعضاء يجتمعون في الغالب على فترات متباعدة - بصفة سنوية أو نصف سنوية- ولذا فإنه تكون هناك حاجة إلى جهاز إداري ثان لأداء مهام الإدارة خلال الفترات التي تفصل بين اجتماعات الجمعية العمومية. وعادة ما يعرف هذا الجهاز الإداري باسم مجلس الإدارة أو مجلس الأوصياء.

وفي ألمانيا على سبيل المثال، يوجد لدى خط نجدة الطفل "تومرجين كومر" جمعية عمومية تضم جميع الأعضاء تجتمع مرة واحدة في العام وتملك صلاحية المصادقة على الحسابات والتقارير السنوي وانتخاب وفصل أعضاء مجلس الإدارة وتعديل مرسوم تأسيس الشركة. غير أنه نظرا لتباعد فترات انعقادها، فإن الجمعية العمومية فوضت السلطة إلى مجلس إدارة يجتمع بصفة أكثر دورية. ويضم هذا المجلس المدير التنفيذي ونائبين للمدير التنفيذي وأمين صندوق وسكرتيرا يتم انتخابهم جميعا لمدة ثلاث سنوات (ويمكن إعادة انتخابهم) بواسطة الأعضاء.

مثال للوثيقة الأساسية: كوربولاتين، كولومبيا

فيما يلي مقتطفات من لوائح خط نجدة الطفل كوربولاتين في كولومبيا تتعلق بالمسؤوليات والصلاحيات الأساسية للمجلس الحاكم والمدير التنفيذي.

وظائف المجلس الحاكم حسبما تحددها اللوائح هي:

- اختيار أعضاء المجلس (الرئيس ونائب الرئيس والسكرتير)
- ضمان الالتزام باللوائح والأهداف المقترحة
- تعيين المدير التنفيذي لخط نجدة الطفل
- استحداث المناصب التي يعتبرها المجلس ضرورية لبلوغ أهداف خط نجدة الطفل
- الموافقة على خطة وبرنامج الأنشطة والاستثمارات اللذين يقدمهما المدير التنفيذي إلى المجلس
- الموافقة على ميزانيات الإيرادات والمصروفات والاستثمارات التي يقدمها المدير التنفيذي
- مراجعة الميزانيات الشهرية التي يقدمها المدير التنفيذي والموافقة عليها
- اتخاذ قرارات فيما يتعلق بقبول أو رفض الأعضاء الجدد وشروط قبول أعضاء جدد
- تقديم مقترحات إلى الجمعية العمومية لإصلاح اللوائح
- يشكل القيام بهذه الأنشطة بصفة عامة أمرا ضروريا لتحقيق أهداف خط نجدة الطفل طبقا للوائح الحالية والقانون

وظائف المدير التنفيذي كما تحددها اللوائح:

- أن يكون الممثل القانوني لخط نجدة الطفل أمام القضاء أو خارج نطاق القضاء وذلك في إطار الحدود

المتعارف عليها

- تقديم الخطط والبرامج إلى المجلس الحاكم لدراستها والموافقة عليها وكذلك الميزانية السنوية مع بيان مخصصات كل برنامج فيها والميزانية السنوية المجمعة
- تقديم القواعد الداخلية الضرورية لعمل المنظمة وتحقيق أهدافها إلى المجلس الحاكم للنظر فيها ودراستها
- تنظيم الأمور المالية للمنظمة بما يتماشى مع الميزانية والسياسات التي وافق عليها المجلس الحاكم
- الإشراف على إدارة خط نجدة الطفل وإبلاغ المجلس الحاكم بالأنشطة العادية أو أي مسألة غير عادية في الوقت المناسب
- الالتزام باللوائح وضمن الالتزام بها، وكذلك قرارات المجلس الحاكم.

وفي حالة ترتيبات الشراكة أو خطوط نجدة الطفل التي تدار بواسطة وكالات حكومية، يوصى أيضا بوجود مجلس. ورغم أنه قد لا يحمل بالضرورة هذا الاسم وربما لا يتم الاعتراف به ككيان قانوني، فإن من الضروري بالنسبة للمساءلة وجود هيئة واحدة معروفة لأصحاب المصلحة يتم اتخاذ القرارات المهمة فيها. وعلى سبيل المثال فإن خط نجدة الأطفال "16000" في مصر يتبع المجلس القومي للطفولة والأمومة (هيئة حكومية) ولكنه عبارة عن شراكة بين الحكومة ومنظمات غير حكومية وشركات اتصالات. ويعرف الجهاز الإداري لهذا المجلس باسم اللجنة الاستشارية وتتألف من ممثلين عن كل جماعة من جماعات أصحاب المصلحة الرئيسيين في الخط. من ناحية أخرى، فإن هناك خطا لنجدة الطفل في سوازيلاند يتبع إدارة العمل الاجتماعي بوزارة التعليم يوجد له مجلس رسمي.

وجود هيكل رسمي للإدارة أمر أساسي للإدارة الرشيدة

يتعين على خطوط نجدة الطفل تعزيز الإدارة لديها عن طريق تأسيس الجهاز (الأجهزة) الإداري الرئيسي وتحديد بوضوح مع توضيح/تبسيط العلاقات فيما بين هذه الأجهزة. ويمكن أن يؤدي وجود هيكل غامض للإدارة إلى صراع داخلي أو حتى إلى تفكك في القيادة كلية، وهو ما قد يؤثر بدوره سلبا على عمل خط نجدة الطفل بشكل سليم على المدى الطويل. ومن شأن وجود هيكل للإدارة تم تصميمه جيدا تعزيز المساءلة وتوفير الأسس الضرورية لعمل المنظمة بكفاءة وإدارتها بشكل جيد.

وجود بيان بالمهمة يكون معروفا على جميع مستويات خط نجدة الطفل ومعروف للجمهور

تمثل مهمة أي خط لنجدة الطفل سبب وجوده، وتجسد هذه المهمة تحديدا واقعيا وطويل المدى لماهية المنظمة ومن الذين تخدمهم وما الذي تفعله وما الذي يمكنها إنجازه. وعادة ما ترتبط المهمة بمجموعة من القيم الأساسية التي يلتزم بها المرء بشدة مثل الالتزام بلجنة حقوق الطفل (CRC) أو تمكين الأطفال.

وتلهم المهمة والقيم الناس للمشاركة في خط نجدة الطفل في حين توفر محورا مشتركا لأنشطته وأهدافه. وعادة ما يتم إدراج إعلان بشأن مهمة خط نجدة الطفل في وثائقه التأسيسية.

ويتعين التعبير عن المهمة بعبارات موجزة ومقنعة. ويعد بيان المهمة رسالة توعية وتحفيز موجهة إلى جماهير متعددة، من بينها المستفيدون من خط نجدة الطفل والمتطوعون والمانحون ووسائل الإعلام والموظفون. ويشكل بيان المهمة نقطة مرجعية لجهود التخطيط والتطوير وتحقيق الوحدة بين البرامج والاتصالات وغيرها من الأنشطة الرئيسية للخط. ويتعين أن يكون بيان المهمة معروفا للجميع وأن يتبناه الجميع بدءا بالمجلس الإداري.

بيان المهمة التابع لخط مساعدة الأطفال Kids Help Line، أستراليا

"يوجد خط مساعدة الأطفال لمساعدة الناس على تطوير إستراتيجيات ومهارات تمكنهم من إدارة حياتهم بفعالية أكبر. ويشكل توفير خدمات مجانية وطنية يسهل الوصول إليها ومبنية على مبدأ التمكين جزءا لا يتجزأ من هذه المهمة".

للمزيد من المعلومات: www.kidshelp.com.au/template/standard.aspx?s=112

بيان المهمة: خط نجدة الطفل، مصر

"إرساء آليات مراقبة مجتمعية لحماية الأطفال المعرضين للخطر من خلال خط هاتفي مجاني وبريد إلكتروني وموقع إلكتروني على مدار 24 ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع"

كيفية إعداد بيان بالمهمة

إذا لم يكن لدى خط نجدة الطفل لديكم بيان مهمة مكتوب، اطلبوا من مجلس إدارة الخط أن يأخذ زمام المبادرة في صياغة بيان. وهذه وسيلة جيدة لتوحيد المجلس حول رؤية مشتركة مع توجيه رسالة متساوقة في جميع اتصالاتكم الداخلية والخارجية. ويمكن أن يكون كتابة بيان بالمهمة سهلا بإتباع هذه الخطوات:

خطوة 1 : خصصوا ساعتين لمناقشة تنسم بالتركيز ويستحسن أن يقود المناقشة ميسر متمرس. تأكدوا من مشاركة المدير التنفيذي وكبار الموظفين وحتى المتطوعين في المناقشة.

خطوة 2: اسألوا أنفسكم خلال الاجتماع هذه الأسئلة، بصورة فردية أولا ثم كمجموعة:

- ما هي نوعية منظماتنا؟
- ما هي الاحتياجات التي نعالجها؟
- من هم المستفيدون من خدماتنا؟
- ما الذي نقوم به وكيف نقوم به؟
- أين نقوم بما نقوم به؟
- لماذا نقوم بما نقوم به؟

خطوة 3 : حاولوا الوصول إلى اتفاق في الآراء بشأن ردودكم على هذه الأسئلة. وإذا لم يتسن ذلك، فقد تكونون قد كشفتم عن توتر أساسي في منظماتكم يجب معالجته.

خطوة 4: عبروا عن اتفاقكم في الآراء بجملة أو جملتين قصيرتين ومفعمتين بالحيوية.

خطوة 5: اعرضوا النتائج التي توصلتم إليها على عدد محدود من أصحاب المصلحة والموظفين وبعض الناس الذين لا يرتبطون بشكل مباشر بخط نجدة الطفل. ما هو رأيهم؟ هل يفهم الجميع النتيجة التي خلصتم إليها؟ هل لمست هذه النتيجة شغاف قلوبهم؟ إذا كانت الإجابات على هذه الأسئلة بـ"نعم"، إذن فإن لديكم الآن بيان بالمهمة. أما إذا كانت الإجابة بـ"لا"، فإن عليكم العمل من أجل إعادة صياغة البيان.

وجود خطة إستراتيجية ذات أهداف وغايات ومقاصد واضحة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي نشاط توجهه المهمة وهدفه تعزيز المساءلة داخل خط نجدة الطفل. وهذه عملية تتعلق بوضع أهداف رئيسية للمنظمة لمدة ثلاث إلى خمس سنوات قادمة عادة، وتحديد إستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف من خلال تخصيص موارد مالية وبشرية. وتتألف أي خطة إستراتيجية عادة من:

- بيان بالمهمة
- أهداف لإنجاز هذه المهمة
- أهداف قابلة للقياس لتحديد ورصد ما إذا كان يتم الوفاء بهذه الأهداف أو ما إذا كان يمكن تحقيقها.
- أنشطة محددة ومخصصة يتعين استكمالها لبلوغ هذه الأهداف.
- جدول زمني لتقييم مدى التقدم وتحديث الخطة والقيام بأي تعديلات أو تغييرات.

ويتعين أن يكون لدى جميع خطوط نجدة الطفل، بصرف النظر عن حجمها أو ترتيبات إدارتها خطة إستراتيجية. ومن شأن وجود هذه الخطة تعزيز المنظمة عن طريق تركيز جهودها ومواردها وكذلك تمكينها من الوفاء باحتياجات المستفيدين منها بفعالية أكبر.

الأهداف والغايات الإستراتيجية: العمل من أجل الأطفال **Action For Children** ، أو غندا

المهمة: "العمل مع الأفراد والأسر والمجتمعات ومن خلالهم لإنقاذ وحماية ورعاية ودعم الأطفال المعرضين للخطر لتمكينهم من بلوغ مستقبل هادف".

الأهداف الإستراتيجية: هدف برنامج العمل من أجل الأطفال هو تحسين نوعية حياة اليتامى وغيرهم من الأطفال الضعفاء في أوغندا.

الغايات الإستراتيجية: وفي ضوء هذا الهدف، تسعى منظمة العمل من أجل الأطفال إلى تحقيق الغايات الإستراتيجية التالية:

- تحسين فرص بقاء وصحة ورفاهة الأطفال وغيرهم من الجماعات المستضعفة.
- تقليل مستويات الفقر الأسري بين الأطفال المستضعفين وأسرهم.
- زيادة المواد الغذائية المتاحة وتحسين إمكانية الوصول إليها للعائلات المستضعفة على مستوى الأسرة.
- ضمان الحصول على تعليم جيد على نحو منصف بين الأيتام وغيرهم من الأطفال المستضعفين.
- دعم الحماية الاجتماعية للأطفال وغيرهم من الجماعات الضعيفة والدفاع عن حقوقهم.
- تعزيز القدرة التنظيمية من أجل إدارة وتنفيذ البرنامج بفعالية.

الخطوات الرئيسية لتطوير خطة إستراتيجية

خطوة 1: مراجعة بيان المهمة

تتمثل الخطوة الأولى في مراجعة بيان مهمة خطة نجدة الطفل والتفكير مليا في سبب وجود الخط وما الذي يقوم به. فالمهمة تقود برامج منظماتكم وخدماتها وأهدافها وأنشطتها اليومية، وبالتالي فإن عملية مراجعة تقومون بها تكون بمثابة فرصة للابتكار في المستقبل.

خطوة 2: تقييم وضع خط نجدة الطفل لديكم

بمجرد استجلاء سبب وجود خط نجدة الطفل وما الذي يقوم به، يتعين عليكم دراسة الوضع الحالي لمنظمتكم. وهناك نوعان من أنواع تحليل الوضع يمكن استخدامهما للقيام بهذه المهمة: تحليل الوضع الداخلي وتحليل الوضع الخارجي.

وسوف يساعدكم التحليل الداخلي على التخطيط للمستقبل من خلال تقديم صورة دقيقة لكيفية عمل المنظمة الآن. ويمكن أن يكشف هذا التحليل عن الاتجاهات والمخالفات والقيود والفرص. وللقيام بعملية تحليل داخلي، عليكم بجمع معلومات حول نقاط قوة خط نجدة الطفل ونقاط الضعف والخدمات التي يقدمها والبرامج التي ينفذها والأنشطة التي يقوم بها والعاملين فيه ووضعها المالي. وثمة طريقة للقيام بذلك تتمثل في الحصول على معلومات من أصحاب المصلحة الرئيسيين (المستفيدين والموظفون والمتطوعون على سبيل المثال).

وسوف يساعدكم التحليل الخارجي على فهم كيف ينظر العالم الخارجي إلى خط نجدة الطفل وما هي العوامل المجتمعية التي من الممكن أن تؤثر على مستقبله. ومن العوامل الخارجية التي قد تؤثر على خط نجدة الطفل لديكم أشياء مثل الاقتصاد والديموغرافيا والعوامل الاجتماعية والتغيرات التكنولوجية والمنافسة والسياسة والعوامل التنظيمية أو القانونية والرأي العام.

خطوة 3: تحديد أهدافكم

بخلاف تحليل الوضع الذي يتطلب تقييما محددًا لوضع خط نجدة الطفل لديكم، فإن عملية تحديد الأهداف تعد بمثابة فترة للتفكير التخيلي. ويتعين أن تكون أهداف خط نجدة الطفل لديكم نابعة من هذه الرؤية. ويجب أن تكون الأهداف التي تحدونها أهدافا عامة. ومن بين الأسئلة التي يمكن التفكير فيها عند تحديد الأهداف:

- ما الذي تأملون في تحقيقه ولماذا؟
- ما هي النتيجة المرجوة؟
- من هم المستهدفون الرئيسيون؟
- من الذين سيعود عليهم أكبر النفع عند تحقيق النتيجة المرجوة؟

خطوة 4: تحديد الأهداف والأنشطة

الأهداف هي النتائج المرجوة في حين أن الأنشطة تصف كيفية تحقيق هذه الأهداف. والأهداف هي بيانات بطوروف محددة يتعين تحقيقها في وقت محدد والتي تعالج غاية معينة والتي يمكن تحقيقها بأي عدد من الأساليب. ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس ببعض الوسائل (التواريخ، المال، النسب المئوية على سبيل المثال) وبالتالي يمكنكم تحديد مدى تقدمكم نحو بلوغ هذه الأهداف.

أما الأنشطة فهي مشاريع يقوم بها أفراد معينون لبلوغ هدف معين. والأنشطة يجب أن تكون محددة ويمكن قياسها زمنيا ويتعين أن يكون لها نهاية مستهدفة. ببساطة تتعلق الأنشطة بكيفية مضي أي خط لنجدة الطفل¹ قديما

خطة عمل إستراتيجية لمدة خمس سنوات: خط نجدة الطفل 16000، مصر

الهدف العام

كان خط نجدة الطفل 16000 واحدا من الآليات الرئيسية التي تم تبنيها لتحقيق مبادئ اتفاقية حقوق الطفل ولحماية حقوق الطفل في الحصول على التعليم والخدمات الطبية بالإضافة لضمان الحق في اللعب وفي الحماية من جميع أشكال العنف والاستغلال.

الهدف الثانوي

- توفير خدمات خط نجدة الطفل لجميع المحافظات عبر المنظمات غير الحكومية.
- توفير خدمات خط نجدة الطفل للأطفال المصريين (تلاميذ المدارس وأطفال الشوارع والأطفال العاملين والأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة).
- تنشيط دور المنظمات غير الحكومية في المجتمع وربطها بالشبكة الوطنية.
- تقديم خدمات نفسية للعائلات على المستوى القومي مع التركيز بوجه خاص على المحافظات التي توجد فيها معدلات عالية من العنف استنادا إلى مسح خط نجدة الطفل.

المكونات الرئيسية

- حملة إعلامية قومية تستهدف أساسا المدارس لخلق الوعي بشأن خط نجدة الطفل.
- إنشاء شبكة إلكترونية قومية للربط بين الجهات الحكومية والوكالات المعنية. فضلا عن ذلك يتم تنشيط قاعدة بيانات خط نجدة الطفل من خلال تأسيس آلية لتصنيف البيانات إحصائيا.
- إعداد وتدريب أشخاص مؤهلين (150 خبيراً) من منظمات غير حكومية مختلفة على استقبال المكالمات وتقديم المشورة الأسرية.
- تحديد أنواع مختلفة من العنف المدرسي ودراسة تأثيره على الطفل بالتنسيق مع مراكز الطب النفسي.
- عقد اجتماعات للجنة الفنية الاستشارية كل ثلاثة أشهر لمناقشة المشكلات ومتابعة التشريعات وتعديلها.
- تصميم موقع لخط نجدة الطفل لفتح قنوات اتصال جديدة مع الأطفال.

¹ بتصرف نقلا عن: www.scoreknox.org/library/steps.htm

- عقد جلسات لتقديم المشورة الأسرية مرتين شهريا في مقر المجلس القومي للطفولة والأمومة بالتنسيق مع مركز الخدمة النفسية.

إعداد تقرير سنوي ونشره على نطاق واسع

يشكل التقرير السنوي أداة مهمة لعرض أنشطة خط نجدة الطفل وموارده المالية على نطاق جماهيري. كما أنه يشكل أداة مهمة لاستعراض الإنجازات أمام المانحين الحاليين والمستقبليين والسعي لإقامة شراكات جديدة وإظهار التقدير للأشخاص المهمين.

ويتعين أن يظهر التقرير السنوي أساسا حجم الأموال التي حصل عليها خط نجدة الطفل خلال العام المنقضي ومن الذين قدموا هذه الأموال وكيفية إنفاقها. كما يجب أن يتضمن التقرير بيانا ماليا من إعداد مدقق حسابات. كما ينبغي أن يحدد التقرير السنوي الأنشطة الرئيسية التي تم القيام بها على مدار العام وتسليط الضوء على نتائج هذه الأنشطة وكيف كان تأثيرها.

وتستخدم المنظمات التقارير السنوية على نحو متزايد أيضا كأداة للتعليم. ويجري استغلال هذه التقارير كفرصة لإشراك أصحاب المصلحة في حوار صريح حول كيفية أدائهم فيما يتصل بالأهداف والغايات الرئيسية ونشر نتيجة هذا الحوار على الملأ بجانب نتائج التقييم الأخرى. ويعزز هذا الانفتاح والأمانة بشأن عناصر النجاح والفشل التعلم كما ويبني الثقة مع أصحاب المصلحة. وعلى سبيل المثال، فإن التقرير السنوي لخطة نجدة الطفل 16000 في مصر يتضمن قسما بشأن التحديات والتوصيات يحوي نتائج عمليات التقييم الداخلي.

استعراض لتقرير سنوي: مؤسسة خط الطفل الهندية ChildLine India Foundation ، الهند

- فيما يلي استعراض للتقرير السنوي لمؤسسة خط الطفل الهندية لعام 2005-2006. ويتطرق التقرير إلى الكثير من المجالات الرئيسية التي يتعين على خطوط نجدة الطفل محاولة تغطيتها في تقاريرها السنوية.
- بيانات من السكرتارية الشرفية لتقديم التقرير وإلقاء نظرة عامة على العام المنقضي وتحديد أبرز أحداثه.
- الرؤية والمهمة والأهداف.
- وصف للمنهج الذي تتبعه المؤسسة في التدخل.
- رسم بياني يوضح النمو التنظيمي للمؤسسة.
- نظرة عامة على الأنشطة مصنفة تبعا للإدارات العاملة (الخدمات وبحوث السياسة والتوثيق).
- قسم بعنوان "خط الطفل خلال العمل" يتم فيه استخدام دراسات الحالة لإبراز تأثير عمل المؤسسة على حياة الأطفال.
- استعراض لعدد المكالمات الإجمالي التي تم تلقيها.
- قائمة بالمانحين من الأفراد والمانحين من الشركات والمانحين من المؤسسات.
- تفاصيل الحسابات.
- معلومات حول مبادئ الإدارة الرشيدة لمجلس الإدارة وأعضائه.

- قائمة بأعضاء مجلس الإدارة والموظفين.
- قائمة بالشركاء.

للمزيد من المعلومات: www.childlineindia.org.in/pdf/Annual-Report-05-06.pdf

تدقيق الحسابات سنويا

يشكل تدقيق الحسابات مكونا هاما من مكونات الإدارة الرشيدة، حيث أن مدقي الحسابات ينتشون وبالتالي يضيفون مصداقية على تأكيد الإدارة السنوي أن بياناتها المالية تجسد بأمانة وضع خط نجدة الطفل وأدائه. كما أن تدقيق الحسابات يبرز لأصحاب المصلحة الاستقرار المالي والموثوقية. ومن المهم ألا يكون الشخص الذي يقوم بعملية تدقيق الحسابات تحت تأثير أي علاقة أخرى بالمنظمة التي يقوم بتدقيق حساباتها. وعلاوة على ذلك، فإن تكليف مدقي الحسابات يجب أن يكون من اختصاص مجلس الإدارة وليس الموظفين.

وفي عدد من البلدان التي توجد فيها خطوط لنجدة الطفل، يكون تدقيق الحسابات إلزاميا بموجب القانون. وحتى في الدول التي لا يكون فيها تدقيق الحسابات ملزما قانونا، فإنه من المستحسن القيام بهذه العملية.

أهمية أن يكون لدى مجلس الإدارة سياسة لإدارة المخاطر

بينما يكون كل خط لنجدة الطفل عرضة للمخاطر - أحداث قد تهدد قدرته على إنجاز مهمته - فإن من المهم أن يكون مجلس إدارة الخط مدركا لهذه المخاطر وأن يقوم بعملية لإدارة المخاطر. ويشكل وجود عمليات لإدارة المخاطر جزءا لا يتجزأ من الإدارة الرشيدة.

وتختلف أنواع المخاطر التي قد تواجه أي خط لنجدة الطفل (وقدرته على استيعاب هذه المخاطر) من منظمة إلى أخرى وتتوقف على عوامل مثل الحجم وهيكل الإدارة والمحيط السياسي والقانوني الذي يعمل فيه الخط، إلى آخره. غير أن هذه المخاطر تنقسم بصفة عامة إلى خمس فئات:

- مخاطر متعلقة بالإدارة (مثل افتقار مجلس الإدارة إلى المهارات الضرورية).
- مخاطر متعلقة بالعمليات (مثل نوعية الخدمات المقدمة وتطويرها).
- مخاطر مالية (مثل الدقة وإعطاء المعلومات المالية في وقتها).
- مخاطر خارجية (مثل التصور العام عن الخط والدعاية غير المواتية).
- مخاطر متعلقة بالالتزام بالقوانين والنشريات (انظر الملحق 1 الذي يتضمن قائمة شاملة بالمخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه خطوط نجدة الطفل وتأثيراتها المحتملة وإستراتيجيات التخفيف من هذه الآثار).

وتبين سياسة إدارة المخاطر حدود المنظمة والقيود المفروضة عليها فيما يتعلق بالمخاطر، مع الوضع في الاعتبار تعرض المنظمة للمخاطر وقدرتها على احتمال هذه المخاطر أو استيعابها. ويتعين على الجهاز الإداري لأي خط لنجدة الطفل أن يبين في هذه السياسة الحدود والقيود ويشرحها للمديرين لضمان وجود فهم واضح للمخاطر التي يمكن قبولها.

المراحل الثلاث الرئيسية لعملية إدارة المخاطر:

1. تحديد المخاطر - ادرسوا جيدا ما تقومون به وأين تقومون به ومع من وحددوا بالضبط ما هي الأخطاء التي يمكن أن تحدث.
2. تحليل المخاطر - قررنا مدى جدية المخاطر واحتمالاتها وقوموا بترتيبها حسب الأولوية.
3. السيطرة على المخاطر - قوموا بكل ما تعتقدون أنه ضروري لتقليل فرص حدوث أخطاء فادحة.

وجود عملية تخطيط دورية تتم بطريقة تشاركية

التخطيط هو عملية تتعلق بتحديد الأهداف وصياغة إستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف من خلال تخصيص موارد المنظمة. ويمكن أن تأخذ هذه العملية الكثير من الأشكال: ميزانية سنوية أو خطة بشأن كيفية اختيار الموظفين ومدة الحاجة إليهم والمهارات المطلوبة أو خطة إستراتيجية مكتملة الأركان. وأيا كان شكل هذه العملية أو نطاقها، فإن النظر إلى التخطيط باعتباره عملية فعالة ودورية يشكل مكونا أساسيا للإدارة الرشيدة والمساءلة.

ولضمان تماشي ما يقترح خط نجدة الطفل القيام به مع احتياجات أصحاب المصلحة، يتعين أن تتم عملية التخطيط بطريقة تشاركية. ويجب إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل الأطفال في جميع مراحل عملية التخطيط - بدءا بتحديد الأهداف والأغراض وانتهاء بتخصيص الموارد.

إشراك الأطفال في "إستراتيجية الطفل المواطن": خط الطفل أيرلندا/الجمعية الأيرلندية لمنع القسوة تجاه الأطفال Childline Ireland/Irish Society for the Prevention of Cruelty to Children (ISPCC)

أطلقت الجمعية الأيرلندية لمنع القسوة تجاه الأطفال/خط الطفل إستراتيجية الطفل المواطن في عام 2005 وهي عبارة عن خطة مدتها عشرة أعوام للمنظمة ككل تتضمن الخدمات التي يقدمها خط الطفل. وتم وضع الإستراتيجية عقب عملية مشاورات على مستوى البلاد شملت الأطفال والشباب وموظفي المنظمة والمتطوعين فيها وغيرهم من الأطراف المعنية. وجرى التشاور مع أكثر من 2000 طفل في زيارات تقوم على النزول إلى المجتمع شملت 30 مدرسة على مستوى البلاد. وفي مجموعات قسمت حسب الصفوف، تم توجيه عدد من الأسئلة إلى الأطفال سواء في استمارات فردية أو في جلسة عصف ذهني مع قيام موظف المنظمة الموجود في مقدمة حجرة الدرس بتسجيل ردود المجموعة. وشملت الأسئلة مدى معرفة الأطفال بالخدمات المقدمة (سواء تلك التي تقدمها المنظمة أو منظمات أخرى) وما الذي يعتقدون أن المنظمة قد قامت به جيدا وما الذي يعتقدون أن المنظمة قامت به على نحو سيء. كما وجهت أسئلة إلى الأطفال لمعرفة ما الذي يودون أن تقوم به المنظمة في المستقبل.

مقتبس من كتيب الممارسات الصادر عن تشايلد هيلب لاين انترناشونال، دليل إلى مشاركة الأطفال - الممارسة في خطوط نجدة الطفل.

تقييم البرامج والمشاريع بصورة دورية

التقييم هو الوسيلة التي يمكن بها لخط نجدة الطفل تحديد ما إذا كان يفي بأهدافه وغاياته وما إذا كان يقوم بالأنشطة الملائمة لإنجاز مهمته، وهو أمر مهم للمساءلة والتعلم على حد سواء.

ويتيح التقييم لخطوط نجدة الطفل إظهار أنها تحقق ما تسعى إلى إنجازه وأنها تستخدم الموارد بفعالية وأن لها تأثيراً إيجابياً في نهاية المطاف. كما يمكن أن يساعد التقييم خط نجدة الطفل في تحديد عناصر النجاح والفشل. ومن الضروري أن تتعكس الدروس المستفادة من هذا التقييم خلال دورة صنع القرارات لتعزيز عملية التعلم، غير أنه للقيام بذلك بفعالية فإنه من المفيد أن تكون هناك إجراءات لمتابعة التوصيات الصادرة عن عمليات التقييم مثل قيام مجلس الإدارة بمراجعة مدى التقدم وسؤال الموظفين عما تغير نتيجة لذلك.

والشفافية هي أساس التقييم الفعال، حيث يتعين على خطوط نجدة الطفل أن تشير إلى مدى التقدم في بلوغ الأهداف والغايات الرئيسية في تقريرها السنوي أو من خلال تقارير التقييم الفردي التي يتم نشرها. والصراحة مهمة لأنها تظهر للعالم الخارجي أن خط نجدة الطفل يتعلم من أخطائه وهو ما يساعد بدوره في بناء الثقة مع أصحاب المصلحة.

إشراك الأطفال في التقييم: مؤسسة خط الطفل، الهند

خصّصت مؤسسة خط الطفل الهندية أماكن تسمى "البيوت المفتوحة" حيث يتاح للأطفال تقييم ومراجعة الأنشطة التي يقوم بها خطة نجدة الطفل من أجلهم. ويتيح هذا التفاعل المفتوح غير المقيد لفريق عمل خط نجدة الطفل وللاطفال الفرصة لتحديد حلول للمشكلات. والأمر المهم هو أن الأطفال لا يملكون السلطة للحكم على موقف ما فحسب، بل أنه يتم أيضاً منحهم السلطة لإصدار حكم أو تقرير نهج للعمل فيما يتعلق بالتعامل مع مشكلة ما.

وإلى جانب دورها كملتقى مهم للتقييم، فإن "البيوت المفتوحة" تشكل أيضاً فرصة لمقابلات إيجابية بين الأطفال وموظفي المؤسسات المساندة مثل رجال الشرطة وموظفي الرعاية الصحية إلى آخره، والذين تكون علاقتهم بالأطفال عادة علاقة قائمة على عدم الثقة. ولا يساعد هذا على توفير فهم واضح وعميق للموقف لتحسين الخدمة فحسب، ولكن أيضاً على بناء علاقة قائمة على الثقة مع الأطفال.

للمزيد من المعلومات: www.childlineindia.org.in/pdf/Annual-Report-05-06.pdf

المبادئ الأساسية للتقييم التشاركي

عندما تفكرون في إجراء عملية تقييم تشركون فيها أصحاب المصلحة، فإن من المهم إتباع المبادئ التالية. ودون تضمين كل مبدأ من هذه المبادئ في العملية، فإن الفوائد المرجوة من إشراك أصحاب المصلحة لن يتم تحصيلها.

- عملية التقييم تضم مشاركين يستخدمون مهاراتهم - على سبيل المثال في تحديد الأهداف والأولويات واختيار الأسئلة ذات الصلة وتحليل البيانات واتخاذ قرارات بشأن البيانات.
- المشاركون في العملية يملكون التقييم، فهم يتخذون القرارات المهمة بشأن محور تصميم التقييم، وهم

الذين يخرجون بالنتائج بأنفسهم.

- يتأكد المشاركون من أن التقييم يركز على الأساليب والنتائج التي يعتبرونها مهمة.
- يعمل المشاركون معا كمجموعة ويكون دور أي ميسر في عملية التقييم دعم وحدة المجموعة وتوجيه الأسئلة إلى المجموعة.
- كل جوانب التقييم، بما في ذلك البيانات، مفهومة وذات مغزى بالنسبة للمشاركين.
- دور أي ميسر يشارك في العملية هو أن يكون موردا للتعليم، والمشاركين هم الذين يتخذون القرارات ويقومون بالتقييم.

بتصرف نقلا عن:

http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/Inroducing%20evaluation_E.pdf

2.3 أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة

يضمن مجلس الإدارة الالتزام بمهمة خط نجدة الطفل وقيمه

كما سبقت الإشارة إليه في القسم 1.3، فإن مهمة أي خط نجدة الطفل هي السبب في وجوده. ويجسد ذلك تحديدا واقعيًا وطويل الأمد لماهية المنظمة ومن الذين تخدمهم وما الذي تقوم به وما الذي يمكنها إنجازه. وتلهم المهمة والقيم الناس للمشاركة في خط نجدة الطفل في حين توفر محورا مشتركا لأنشطته وأهدافه. ومن بين المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة تحديد وحماية المهمة وتعزيزها. وفي إشرافه على المهمة، فإن مجلس الإدارة يحمي، بمعنى من المعاني، صميم المنظمة. ولعل أهم واجب لمجلس الإدارة في هذا السياق هو ضمان إجلال موظفي خط نجدة الطفل للمهمة في كل عمل يقومون به.

ويتعين على مجلس الإدارة التأكد من أن بيان المهمة معروف للجميع بدءًا بأعضاء المجلس أنفسهم وأن الجميع يؤمنون بهذا البيان. كما يتعين على مجلس الإدارة مراجعة المهمة بانتظام لضمان عدم تعارضها مع الأنشطة الحالية أو المزمعة. ويمكن أن يحدث تعارض بين المهمة والبرامج لأسباب متعددة، ربما لأن الحاجة إلى الخدمة الأصلية لم تعد قائمة أو أن التمويل المتاح أدى إلى "تقدم تنفيذ المهمة ببطء". ويجب على مجلس الإدارة أن يتأكد بصفة دورية من أن موظفي خط نجدة الطفل مازالوا ينفذون الغرض الأصلي المعلن في وثائق تأسيسه ومن أنهم، بالتأكيد، لا يشاركون في أي أنشطة غير قانونية أو غير أخلاقية أو غير مسموح بها. ومن خلال المراجعة الدورية لبيان المهمة، يمكن لمجلس الإدارة تحديد ما إذا كان هناك تعارض أو تضارب وتحديد الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحقيق الانسجام من جديد بين المهمة والبرامج.

مجلس الإدارة يركز على الإستراتيجية والسياسات والإشراف على خط نجدة الطفل

أيًا كان حجم خط نجدة الطفل أو مهمته أو عمره أو ميزانيته، فإن المهام الأساسية لمجلس الإدارة هي وضع السياسات وممارسة الإشراف ورسم التوجه الإستراتيجي في المجالات التالية:

- المهمة: يحمي مجلس الإدارة المهمة من خلال التأكد من أن هناك فهما واضحا للمهمة بين جميع العاملين في خط نجدة الطفل ومن أن هناك بيانا جيدا بالمهمة ومن التخطيط والتقييم المناسبين للبرامج والخدمات.

- القيم: يحدد مجلس الإدارة القيم ويضع معايير المسلك المهني من خلال مسلك أعضائه وكذلك في السياسات التي يرسبها كي يتبعها الآخرون.
- الموارد: يضمن مجلس الإدارة أن خط نجدة الطفل لديه موارد كافية (موارد بشرية ومادية ومالية) عن طريق تعيين المدير التنفيذي ومراقبة الوضع المالي للمنظمة وضمان الحصول على الموارد الكافية والمساعدة في حشد الموارد.
- الوصول بالخدمات: يقوم مجلس الإدارة بالترويج لخط نجدة الطفل في أوساط المجتمع ويخدم كحلقة ربط مع الأعضاء والمانحين والمستفيدين وغيرهم من أصحاب المصلحة.

مجلس الإدارة يفهم الموارد المالية لخط نجدة الطفل ويضمن الموافقة على الضوابط المالية وتنفيذها

يتعين على مجلس الإدارة أن يفهم الوضع المالي لخط نجدة الطفل وأن يقدم تميمينات إلى أن استخدام الأموال يتم بطريقة حكيمة وذلك لدعم استقرار المنظمة. ويمثل وجود نظام فعال للضوابط المالية أمرا أساسيا لتحقيق ذلك.

ويتحمل مجلس إدارة أي خط لنجدة الطفل المسؤولية عن وضع ضوابط مالية وضمان تنفيذها ومراجعتها بصورة دورية. وإلى جانب تكليف طرف مستقل بتدقيق الحسابات (انظر 1.3)، فإن من بين المبادئ الأساسية للضوابط المالية الفصل بين المهام المتعلقة بالمعاملات المالية أو التجارية. وفي حالة الفصل بين المهام، فإنه يمكن الحد من الخطأ والسهو وكذلك التلاعب المتعمد أو إساءة الاستعمال. وعلى سبيل المثال، فإنه إذا كان الشخص الذي يسجل النقود السائلة التي تدخل المنظمة هو نفس الشخص الذي يتحقق من تسجيل هذه النقود في البيانات المصرفية، فإنه لن يكون من السهل اكتشاف أي خيانة للأمانة. كما أن احتمالات عدم رصد الأخطاء تزداد إذا كان الموظف يراجع العمل الذي قام به هو شخصيا. وتتفاوت درجة الفصل بين المهام التي يمكن تحقيقها من خط لنجدة الطفل إلى آخر وذلك تبعا لحجم المنظمة.

ولضمان الاستقامة المالية لخط نجدة الطفل، فإن من المهم أيضا أن يفهم أعضاء مجلس الإدارة المعلومات المالية التي تقدم إليهم. ولتسهيل ذلك، قد يتعين على خط نجدة الطفل تعيين أعضاء مجلس إدارة يمتلكون خبرة مالية وأن يضمن توفير شرح كامل وتدريب للأعضاء الذين ليست لهم خبرة بالأمور المالية.

3.3 عمل مجلس الإدارة

لدى مجلس الإدارة مجموعة واضحة من القواعد للعمل

يحتاج مجلس الإدارة إلى إجراءات مستقرة للقيام بعمله، ومن شأن ذلك تعزيز المساءلة وزيادة الكفاءة وتوفير إطار راسخ للعمل الجماعي. وأفضل دليل لعمليات مجلس الإدارة وجود مجموعة من الوثائق الحاكمة المكتوبة جيدا والتي تكون بمثابة دليل بشأن قضايا مثل اختيار أعضاء جدد وجدول الاجتماعات وإجراءات صنع القرارات (انظر نموذجا للوثائق الحاكمة من خط نجدة الطفل كوربولاتين، كولومبيا في القسم 1.3). ويمكن لمجلس الإدارة صياغة إجراءات مفصلة بقدر أكبر من خلال بيانات السياسات التي تغطي أي عدد من القضايا، بدءا بمكان عقد اجتماعات المجلس وانتهاء بشكل جدول الأعمال. ويتعين تجميع كل قواعد عمل مجلس الإدارة، سواء كانت متضمنة في الوثائق الأساسية أم في بيانات السياسات، في كتيب وتوزيعها على

أعضاء المجلس. ويكون رئيس مجلس الإدارة ناجحا في عمله عندما يراقب عن كثب قواعد العمليات للمساعدة في عدم تشتت عمل المجلس وعدم خروجه عن مساره.

مجلس الإدارة يجتمع على أساس دوري ومخطط

يتعين أن تحدد الوثائق الأساسية لخط نجدة الطفل الحد الأدنى لعدد اجتماعات مجلس الإدارة. وبينما لا يوجد عدد نموذجي للاجتماعات، فإن عقد اجتماع مرة واحدة في السنة لا يكون كافيا لقيام المجلس بكل مهامه. وترى بعض مجالس الإدارة أنه يمكنها القيام بعملها بعقد اجتماعين أو ثلاثة اجتماعات مطولة سنويا، في حين تفضل مجالس أخرى عقد عدد أكبر من الاجتماعات. وعلى سبيل المثال، فإن مجلسي إدارة "خط الحياة/خط الطفل ناميبيا" LifeLine/ChildLine Namibia و "خط نجدة الطفل أروبا" Child Helpline Aruba يعقدان اجتماعا كل شهر. وخلاصة القول أن عدد الاجتماعات التي يعقدها المجلس سنويا يجب أن يتحدد طبقا لحجم العمل المطلوب إنجازه.

وبصرف النظر عن عدد المرات التي يجتمع فيها مجلس الإدارة، فإنه يتعين إبلاغ أعضاء المجلس بتاريخ الاجتماعات قبلها بفترة كافية وأن يكون لديهم فرصة كافية للإعداد لهذه الاجتماعات. وعادة ما تكون نسبة الحضور في اجتماعات المجلس مرتفعة إذا تم تحديد جدول منتظم للاجتماعات في بداية العام. وتجري الاجتماعات بفعالية أكبر عندما يكون هناك جدول أعمال تم إعداده بعناية. وتزيد احتمالات حضور أعضاء المجلس للاجتماعات عندما يعرفون أن سمة الاجتماعات هي المشاركة النشطة والمناقشات الحقيقية.

جميع أعضاء مجلس الإدارة يحضرون الاجتماعات بصفة دورية

ثمة مشكلة مشتركة تواجه المنظمات التي يوجد لديها مجلس إدارة مؤلف من متطوعين ألا وهي مسألة الحضور. ورغم أن الالتزام بالمواعيد المرتبط بالانضمام إلى عضوية المجلس يكون مقررا من البداية لدى تعيين أعضاء المجلس، فإن المنظمات التي لا تصرف مكافآت لأعضاء المجلس تجد صعوبة في ضمان حضور الأعضاء جميع اجتماعات مجلس الإدارة. ولمعالجة هذه المسألة، لجأت بعض المنظمات إلى وضع سياسة رسمية بشأن حضور اجتماعات مجلس الإدارة وتحدد هذه السياسة بوضوح الإجراء المتبع في حالة تغيب العضو عن عدد معين من الاجتماعات. وعلى سبيل المثال، فإن منظمة "هاتف مساعدة الأطفال" Kid's Help Phone (KHP) في كندا تقرر في قوانينها الفرعية فصل أي عضو يتخلف عن حضور ثلاثة اجتماعات متتالية لمجلس الإدارة وذلك بعد موافقة ثلاثة أرباع الأعضاء الذين يحق لهم التصويت على قرار الفصل.

متى يكون حضور اجتماعات مجلس الإدارة مشكلة "رسمية"؟

تكون هناك مشكلة تتعلق بحضور اجتماعات مجلس الإدارة إذا توافرت أي من الشروط التالية فيما يتعلق بحضور أحد الأعضاء لاجتماعات المجلس:

- تغيب العضو عن اجتماعين على التوالي دون الإبلاغ عن ذلك (ويعني "عدم الإبلاغ" أن العضو لم يتصل هاتفيا بشخص مسؤول في المنظمة قبل الاجتماع المقبل للإبلاغ عن أنه سوف يتغيب عن الاجتماع المقبل).

- تغيب العضو عن ثلاثة اجتماعات على التوالي مع إبلاغه المنظمة بذلك مقدما.
- تغيب العضو عن ثلث العدد الإجمالي لاجتماعات مجلس الإدارة خلال فترة 12 شهرا.

مجلس الإدارة يحتفظ بمحاضر جميع اجتماعاته ويبلغ قراراته للموظفين والجمهور في الوقت المناسب

يمثل سجل اجتماعات مجلس الإدارة وثيقة أساسية للمساءلة. وتعد محاضر الاجتماعات ذاكرة مؤسسية تمكن خط نجدة الطفل من العمل باتساق دون أن يكون عرضة لجدول أعمال خاصة لشخص ما أو جهود لفرض السيطرة. ويجب أن يعين المجلس شخصا تكون مهمته تسجيل جميع الإجراءات الرسمية، بما في ذلك تواريخ عقد الاجتماعات وأماكنها والمشاركين فيها وجدول أعمالها والقرارات التي تم اتخاذها. وتتم الموافقة على مسودة هذه المحاضر في تصويت لأعضاء مجلس الإدارة قبل توزيعها في صورتها النهائية. وبينما قد تكون هناك بعض المعلومات التي جرت مناقشتها خلال اجتماع للمجلس وتم تسجيلها في محضر الاجتماع لا تريد إدارة خط نجدة الطفل الكشف عنها، على سبيل المثال معلومات حول مسائل تتعلق بالتعاقدات أو قضايا تخص الموظفين، فإن محاضر اجتماعات مجلس الإدارة بصفة عامة يتعين أن تكون متاحة عند طلبها أو بنشرها على الموقع الإلكتروني للمنظمة.

وجود رئيس محدد ومعروف لمجلس الإدارة

على شاكلة أي هيئة تعاونية مهمتها صنع القرارات، فإن مجلس الإدارة لا يمكن أن يعمل بكفاءة دون أن يكون له رئيس محدد ومعروف. والمسؤولية الأساسية لرئيس مجلس الإدارة هي تنسيق عمل المجلس وأن يكون ضابط الاتصال مع الموظفين، ولاسيما المدير التنفيذي. وتشمل مهام رئيس مجلس الإدارة عادة الدعوة إلى عقد اجتماعات المجلس وترؤسها. ولا يملك رئيس مجلس الإدارة أي صلاحيات خاصة فيما يتعلق بصنع القرارات ما لم يوكل إليه أعضاء المجلس بالكامل هذه الصلاحيات.

ويمكن استخدام طرق مختلفة لتعيين رئيس مجلس الإدارة (على سبيل المثال، انتخابه من قبل أعضاء المنظمة أو أعضاء مجلس الإدارة نفسه). ومن بين الصفات التي يجب أن تتوفر في رئيس مجلس الإدارة القدرة على إدارة المناقشات بحيادية ولكن بقوة والالتزام بالإجراءات المتبعة وجدول الأعمال المحدد سلفا. ومن الضروري أيضا أن يمتلك رئيس مجلس الإدارة مهارات إدارية وأن تكون لديه رؤية إستراتيجية. ولنفاذي أي سوء فهم أو تعارض، ينبغي أن تكون طريقة تعيين رئيس مجلس الإدارة ومسؤولياته الرئيسية محددة في الوثائق الأساسية.

مهام رئيس مجلس الإدارة

لا يكون دور رئيس مجلس الإدارة واضحا بذاته على الدوام، ولذا فإن من المستحسن وجود مجموعة من التوقعات الأساسية في صورة مكتوبة. وقد يشمل ذلك:

- جدولة اجتماعات مجلس الإدارة
- وضع جداول أعمال للاجتماعات (بالتعاون مع المدير التنفيذي)
- إدارة المناقشات خلال الاجتماعات، ولاسيما لضمان الالتزام بجدول الأعمال ومراعاة كل قواعد النظام

- تتسبب أي نشاط لمجلس الإدارة خارج الاجتماعات
- الإشراف على تعيين المدير التنفيذي وتقييم أدائه
- التأكد من أن مجلس الإدارة يؤدي عمله على نحو جيد وتقييم أداء المجلس
- تمثيل خط نجدة الطفل أمام الجمهور

المدير التنفيذي ليس هو رئيس مجلس الإدارة

كما يرد بالتفصيل في القسم 5.3 ، فإن تقسيم الإدارة والإشراف مبدأ أساسي من مبادئ الإدارة الرشيدة للمنظمات. وبينما يمكن للمدير التنفيذي حضور اجتماعات مجلس الإدارة دون أن يكون له حق التصويت، فإنه يعتبر من غير المناسب أن يكون المدير التنفيذي هو أيضا رئيس مجلس الإدارة حيث أن ذلك يؤدي إلى تركيز السلطة والصلاحيات بيد شخص واحد.

مجلس الإدارة يجسد التنوع في الدولة التي يعمل فيها

لا يعني التنوع تمثيل الجماعات المختلفة في المجلس الحاكم لخط نجدة الطفل فحسب، بل أنه يعني أيضا إدراك أن التنوع مطلوب لعمل المنظمة بفعالية. ولكي يكون مجلس إدارة المنظمة فعالا فإنه بحاجة إلى:

- تجسيد المجتمع الذي يخدمه
- الاستجابة لاحتياجات المستفيدين
- إشراك أشخاص من خلفيات ثقافية وعرقية مختلفة وذوي مهارات وخبرات متنوعة.

وعندما تراعي عضوية مجلس الإدارة التنوع، فإن المجلس يمكنه الاستفادة من طائفة واسعة من وجهات النظر والخلفيات والمهارات والخبرات في مناقشاته. ومن شأن ذلك تعزيز فرص اتخاذ قرارات إستراتيجية وعملياتية سليمة وأكثر فعالية.

عشرة أسئلة تطرحونها على أنفسكم عند محاولة تحسين تنوع المجلس الحاكم لخط نجدة الطفل

- 1- إلى أي مدى يجسد مجلسكم الناس الذين يستفيدون من عمل خط نجدة الطفل أو الذين يساعدون خط نجدة الطفل على القيام بعمله؟
- 2- هل نفهم نحن أعضاء المجلس احتياجاتهم حقا؟
- 3- هل نحن واثقون من أن إستراتيجية وأداء خط نجدة الطفل الذي نتحمل المسؤولية عنه تتسجم مع مهمة المنظمة وتواكب أي تغيير في البيئة المحيطة؟
- 4- هل بوسع مجلسنا أن يجسد بصورة أفضل المزيد من قطاعات المجتمع والمستفيدين من خدماتنا وأصحاب المصلحة وهل يمكنه الاستفادة من مواهب الجميع بصورة أفضل لمساعدتنا على تحسين طريقة أدائنا لعملنا؟
- 5- ما هي المهارات والمعارف التي يفتقدها مجلسنا؟
- 6- ما هو التشكيل المثالي لمجلسنا؟ (تصوروا المجلس الذي تحلمون به)؟
- 7- هل حددنا بالفعل الأشخاص الذين يمكن ضمهم إلى مجلسنا؟ هل يوجد أشخاص في خط نجدة الطفل

يمكن أن يشاركوا على مستوى المجلس؟

8- ما هي تحديات وفوائد التنوع بالنسبة لخط نجدة الطفل؟

9- هل الانضمام إلى عضوية المجلس هو أفضل طريقة لإشراك الناس في عملية صنع القرارات؟

- هل نحن مستعدون لضم مزيد من الناس إلى مجلسنا؟

- هل هناك أشكال أخرى للمشاركة مثل اللجان الفرعية والمنتديات والمجموعات الاستشارية والتي

يمكن من خلالها إشراك الناس بصورة أكثر فعالية؟

10- لماذا ندرس مدى تنوع مجلسنا؟ هل يتم ذلك لأسباب وجيهة- الإسهام في عمل منظماتكم وعمل

مجلسكم، أو لأنكم أو أشخاص آخرون تعتقدون أن ذلك سيبدو جيدا لمنظمتكم؟

بتصرف نقلا عن: www.ncvo-vol.org.uk/askncvo/trusteegovernance/?id=569

4.3 صنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة

مجلس الإدارة يتخذ القرارات بصورة جماعية

مجلس الإدارة هيئة قيادية جماعية تمثل مصالح خط نجدة الطفل وتساعده في مواصلة التركيز على مهمته. ويمتلك المجلس بوصفه تجمعا لأفراد رؤية واسعة وخبرة عميقة تفوقان قدرات زعيم واحد. ولكن بوصفه جهازا واحدا، فإن المجلس يمكنه الجمع بين الآراء المتعددة وتحويلها إلى رؤية وأهداف مشتركة، وهو ما يجعله قوة للوحدة داخل المنظمة.

القيادة الجماعية ليست سهلة دائما، ولكن الوثائق الأساسية يمكن أن تساعد على عمل مجلس الإدارة بفعالية كفريق عن طريق تحديد معايير صنع القرارات بصورة جماعية. ويجب أن تنص هذه المعايير على ألا يتخذ المجلس أي قرارات إلا خلال الاجتماعات الرسمية التي تعقد بحضور غالبية الأعضاء (أو ما يعرف بالنصاب). وينبغي أن تحدد الوثائق الأساسية عدد الأعضاء الذين يشكلون النصاب لكي يصبح الاجتماع قانونيا وكذلك كيفية الدعوة إلى الاجتماعات وطريقة اتخاذ القرارات وتسجيلها. وتساعد هذه المعايير مجلس الإدارة على القيام بمهامه على نحو متسق ونقادي أي تشكيك في شرعية قراراته.

وبعد الالتزام بهذه المعايير الأساسية، نلاحظ أن طريقة صنع القرارات داخل مجلس الإدارة تختلف كثيرا من مجلس إلى آخر. فبعض المجالس تعمل كأفضل ما يكون بطريقة الاتفاق الجماعي في الرأي في حين تفضل أخرى إجراء تصويت بشأن كل قرار. وأيضا كانت الطريقة المتبعة أو في حالة الجمع بينهما، فإنها تكون مقبولة طالما أنها تسمح لكل عضو في مجلس الإدارة بالمشاركة في صنع القرارات. ويجب دائما تسجيل طريقة اتخاذ القرارات في محاضر الاجتماعات (انظر القسم 4.3.3). ويتعين ألا يتخذ مجلس الإدارة قرارات خارج الاجتماعات إلا في النادر، ويكون ذلك عادة في الحالات الطارئة. وعندما يتوجب على المجلس اتخاذ قرارات خارج الاجتماعات، فإنه يتعين على المجلس الاعتماد على سياسة موضوعة سلفا وأن يسجل القرارات للحصول على الموافقة الرسمية عليها في الاجتماع القادم.

5.3 العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة

هناك فصل واضح بين وظائف المجلس ووظائف الإدارة

من المبادئ الأساسية للإدارة الرشيدة أن يكون هناك فصل بين الإدارة والإشراف. والافتراض الأساسي هنا هو أن هذا الفصل يتيح تطبيق ضوابط وموازن تكفل إدارة المنظمة بشكل جيد وأن تكون مصلحة المنظمة ماثلة بقوة في الأذهان عند اتخاذ القرارات.

وسواجه أي مجلس إدارة غير منفصل عن الإدارة (على سبيل المثال، مجلس تكون عضويته نفس عضوية الإدارة أو مرتبطة بشدة بالإدارة أو يكون خاضعا لهيمنة الموظفين) صعوبات في تمثيل مصالح خط نجدة الطفل بنزاهة. وتنشأ هذه الصعوبات لأن الأشخاص الذين يتخذون القرارات ويقومون بمدى ملائمتها سيكونون هم نفس الأشخاص (أو قريبين من الأشخاص) الذين يتأثرون بهذه القرارات أو ينفذونها. وعلى سبيل المثال، فإن موظفين في المنظمة أعضاء في مجلس الإدارة قد يشاركون في اتخاذ قرار بشأن رواتبهم استنادا إلى تقييم لأدائهم. وبالمثل، فإن وجود موظفين في مجلس الإدارة قد يتيح لهم المشاركة في إقرار ميزانيتهم أو تحديد رواتبهم أو تقييم البرامج التي ينفذونها.

وفي حالة عدم وجود فصل بين المجلس والإدارة فإن المجلس يشهد نوعا من تعارض المصالح سواء كان حقيقيا أم متصورا نتيجة الخلط بين وظائف الإشراف والإدارة. ومن ناحية أخرى فإن استقلال المجلس عن الإدارة يؤدي إلى تقادي احتمالية أن تكون أعماله مدفوعة بأية مصالح سوى مصالح خط نجدة الطفل.

وعندما يكون هناك فصل واضح بين هيئة الموظفين والإشراف في خط نجدة الطفل، فإن الإدارة تدير الأعمال اليومية للمنظمة في حين يتولى مجلس الإدارة تحديد السياسات وممارسة الإشراف ويقوم بتوجيه المنظمة إستراتيجيا. ولا يعني ذلك بأي حال من الأحوال أنه لا علاقة للإدارة أو الموظفين أو المتطوعين بالإستراتيجية أو أن أعضاء مجلس الإدارة لا يشاركون مطلقا في الأعمال اليومية. ولكن ما يعنيه ذلك هو أن هناك فاصلا دقيقا ولكن مهما بين هذين المجالين، يجب إدراكه وحمايته من قبل الطرفين.

وقد تبدو هذه المقولة غريبة في نظر الكثير من خطوط نجدة الطفل، لأن الموظفين يكونون عادة أكثر معرفة بأحوال المنظمة من مجلس الإدارة وبالتالي يكونون في وضع أفضل لاقتراح توجه إستراتيجي أو تقييم أداء المنظمة واحتياجاتها. ولئن كان ذلك يبدو حقيقيا، فإن من الضروري والمهم أن يكون هناك فصل وذلك لتفادي تعارض المصالح سواء كان حقيقيا أم متصورا، كما سبق الحديث عنه بالتفصيل، وتفايدي العواقب السلبية لهذا التعارض.

ومن بين التحديات التي تواجه الكثير من خطوط نجدة الطفل حديثة العهد أن مجلس الإدارة غالبا ما يعتمد بشدة على المدير التنفيذي. وفي هذه الظروف، فإن وجود مقعد للمدير التنفيذي في مجلس الإدارة يبدو طبيعيا تماما. غير أن القيام بذلك قد يجعل الفصل بين المجلس والإدارة غير واضح ويؤدي إلى تركيز السلطة في يد شخص واحد. وفي حالة منظمة LifeLine/ChildLine Namibia على سبيل المثال، فإن المدير التنفيذي

ومدير العمليات والمدير المالي لهم جميعا مقاعد في مجلس الإدارة ولكن بصفتهم أعضاء لا يحق لهم التصويت.

وفي حالة المنظمات التي يوجد فيها مقعد للمدير التنفيذي في مجلس الإدارة، فإن من المستحسن أن ينسحب المدير من المناقشات التي تدور حول مواضيع ذات صلة مباشرة به، مثل الراتب وتقييم الأداء.

والفصل بين الإدارة والمجلس مهم بصرف النظر عن حجم خط نجدة الطفل، غير أنه يصبح ضروريا تماما كلما زادت موارد وحجم خط نجدة الطفل. وعندما يكون الأمر متعلقا بمبالغ مالية كبيرة وعندما تكون القرارات التي يتم اتخاذها ذات تأثير عميق على المستفيدين، فإن استقلال مجلس الإدارة ضروري لاتخاذ قرارات فعالة ومتوازنة. فضلا عن ذلك، فإن وجود مجلس إدارة نشط ومستقل يطمئن المانحين والمستفيدين وغيرهم من أصحاب المصلحة إلى أن المنظمة تدار بطريقة مهنية وأنه لا يوجد أي تعارض للمصالح. وتترك خطوط نجدة الطفل الطامحة إلى النمو أن الاستدامة على المدى الطويل تتطلب إدارة رشيدة وأن الفصل بين الإشراف والإدارة خطوة أساسية على طريق الإدارة الرشيدة.

مجلس الإدارة يقدم النصح والدعم للمدير التنفيذي

ان وجود علاقة جيدة بين المجلس الإداري والمدير التنفيذي هو أمر مهم لنجاح أي خط لنجدة الطفل. ويتعين على كل طرف القيام بدور يدعم الطرف الآخر، والاتصالات الجيدة أمر حيوي. ويجب على المدير التنفيذي تزويد مجلس الإدارة بمعلومات دقيقة وأنية حول خط نجدة الطفل في حين يجب على المجلس أن يكون مباشرا وواضحا في تعليماته وأن يزود المدير التنفيذي بالتغذية المرتدة. ويشكل وجود علاقة طيبة بين المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة أمرا في غاية الأهمية في هذه العلاقة (انظر 5.3).

مجلس الإدارة يقيم أداء المدير التنفيذي بصورة دورية

يتعين على مجلس الإدارة كجزء من التغذية المرتدة إلى المدير التنفيذي أن يراجع أداءه بصورة دورية، يفضل أن تكون سنوية. ويجب أن تستند هذه المراجعة إلى معايير محددة سلفا مثل الوصف الكتابي للوظيفة والأهداف السنوية المعلنة. وستساعد المراجعة المدير التنفيذي في فهم ما الذي يتوقعه مجلس الإدارة ومعرفة مجالات التحسين. والمراجعة أمر مهم لإرساء أساس للأجور والمكافآت، وعند الضرورة، لتوثيق الأداء غير الملائم الذي قد يؤدي إلى الفصل (انظر الملحق 2 وبه نموذج استمارة لتقييم أداء المدير التنفيذي).

وبينما يجب على رئيس مجلس الإدارة أن يأخذ زمام المبادرة في مراجعة أداء المدير التنفيذي، فإن من المهم أن يجري المجلس عملية التقييم كجهاز. وإحدى طرق ذلك قيام أعضاء المجلس بمناقشة أداء المدير التنفيذي باستخدام وصف الوظيفة والأهداف السنوية كأساس للتقييم. ويمكن بعدها أن يبلغ رئيس مجلس الإدارة نتائج التقييم والتوصيات إلى المدير التنفيذي.

وجود وصف كتابي لوظيفة المدير التنفيذي يحدد بوضوح الأهداف وأهداف الأداء

يشكل وجود وصف لوظيفة المدير التنفيذي أمراً مهماً لأنه يحدد توقعات مجلس الإدارة من المدير. ودون وجود هذا الوصف، قد يكون هناك غموض فيما يتعلق بالمسؤوليات التي يوكلها المجلس إلى المدير، مما قد يؤدي إلى تضارب لا ضرورة له.

وصف لوظيفة المديرين التنفيذيين

تشمل المهام الواردة في معظم أدلة وصف وظيفة المدير التنفيذي:

- تعيين الموظفين وفصلهم والإشراف عليهم.
- إدارة وتقييم البرامج والعمليات.
- تحديد الموارد والحصول عليها وإدارتها.
- إعداد موازنة سنوية.
- اقتراح السياسات والمبادرات الإستراتيجية على مجلس الإدارة.
- الاتصال مع أصحاب الشركاء المساهمين.
- الترويج للمنظمة وتعزيز مكانتها في المجتمع.
- مساندة مجلس الإدارة في عمله.

وجود علاقة عمل طيبة بين المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة

يقال عادة أن من أهم عناصر النجاح لأي منظمة هو نوعية العلاقة بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي. ولسوء الحظ، فإن طبيعة هذين الدورين تعني وجود بعض التوترات المتضمنة في صلب هذه العلاقة. ومن الجدير بالذكر، أن المدير التنفيذي يكون بصفة عامة أقرب بكثير إلى الأنشطة اليومية في المنظمة وعادة ما يكون لديه معلومات أكثر بكثير حول المستفيدين من أنشطة المنظمة، وبالتالي فإنه قد يشعر بأنه يعرف عن المنظمة أكثر بكثير من رئيس مجلس الإدارة. غير أن رئيس مجلس الإدارة مسؤول عن قيادة أعضاء المجلس الذين يكون المدير التنفيذي مسؤولاً أمامهم وغالباً ما يقود رئيس مجلس الإدارة عملية تقييم أداء المدير التنفيذي. وبسبب هذه التوترات المتأصلة، فإن من الضروري في أغلب الأحوال أن يبذل رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي جهوداً واعية لبناء وتعزيز علاقتهما بما يحقق مصالح المنظمة.

الممارسات والإجراءات الرسمية التي يمكن أن تقلل التعارض بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

- من بين أكثر الوسائل فعالية لتقليل التعارض بين الدورين إلى حده الأدنى تحديد مجموعة من الممارسات والإجراءات الرسمية التي تساعد شاغلي منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي على التفريق بين المسائل التي تتعلق بعمل المنظمة والمسائل الشخصية. ويمكن أن تساعد المقترحات التالية في ضمان قيام علاقة جيدة بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي عن طريق إرساء ممارسات وإجراءات رسمية:
- وجود وصف كتابي للوظيفة لكل من المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات.
 - وجود إجراءات مكتوبة بوضوح ومعتمدة لتقييم المدير التنفيذي ونهج يكفل إسهاماً قوياً من جانب رئيس مجلس الإدارة.

- تنظيم دورات تدريبية منتظمة لمجلس الإدارة تشمل استعراضاً لأدوار رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.
 - عند تعيين رئيس جديد لمجلس الإدارة أو مدير تنفيذي في المنظمة، فإنه يجب أن يجتمع الاثنان لمناقشة كيف يمكنهما العمل معاً كفريق.
 - يتعين أن يشترك رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في إعداد جداول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة.
 - شغل منصب رئيس مجلس الإدارة بالتناوب كل بضع سنوات لضمان وجود وجهات نظر جديدة ومتجددة في المنصب.
 - خلق رؤساء مجالس الإدارة بتعيينهم في منصب نائب رئيس المجلس لعام واحد قبل شغل منصب رئيس المجلس.
 - يتعين ألا يخفي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة معلومات مطلقاً عن بقية أعضاء المجلس. قد يرتأى أعضاء المجلس إبقاء بعض المعلومات سرية بين أعضاء المجلس وعدم إطلاع المدير التنفيذي عليها ولكن ذلك يجب أن يكون في مناسبات نادرة جداً. يجب ألا يخفي المدير التنفيذي معلومات مطلقاً عن مجلس الإدارة - فكل أعضاء المجلس من حقهم معرفة أي معلومات حول المنظمة.
- بتصرف نقلاً عن: www.managementhelp.org/chf_exec/ed_chair.htm

مجلس الإدارة يفوض المسؤولية إلى المدير التنفيذي

يملك مجلس الإدارة سلطة توجيه ومراقبة خط نجدة الطفل، ولكن المجلس لا يجتمع إلا على فترات وعادة ما يكون أعضاؤه أشخاصاً مشغولين يعملون على أساس تطوعي. وفي مواجهة هذه القيود العملية، فإن من بين أهم الطرق لقيام المجلس بمهامه تفويض السلطة إلى المدير التنفيذي.

ولكن المجلس في قيامه بذلك لا يتخلى عن أي من مسؤولياته فيما يتعلق برسم السياسات أو تحديد التوجه الاستراتيجي أو ممارسة الإشراف حيث يظل المجلس الجهة الرئيسية لصنع القرارات ويكون من حق المجلس محاسبة المدير التنفيذي على تصرفاته. غير أن المدير التنفيذي له -في إطار حدود يرسمها مجلس الإدارة- مطلق الحرية في إدارة خط نجدة الطفل بالصورة التي يراها مناسبة واتخاذ القرارات المهمة على أساس يومي.

ويحتفظ مجلس الإدارة بسلطته ويحمي المدير التنفيذي عن طريق ضمان أن تجسد الوثائق الأساسية بوضوح السلطات التي يوكلها المجلس إلى المدير. وكما سبق ذكره، فإن هذا التفويض يمكن أيضاً شرحه في وصف كتابي لوظيفة المدير التنفيذي.

ويساعد توضيح العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي على تعاون الطرفين بسلاسة. كما أنه يحول دون قيام المجلس بمنح مسؤوليات أكثر من اللازم للمدير التنفيذي، أو من الناحية الأخرى، إلى تدخل المجلس الإداري في كل صغيرة وكبيرة.

مجلس الإدارة يتخذ القرارات استنادا إلى معلومات دقيقة

يتوقف اتخاذ القرارات بطريقة سليمة على عاملين: المعلومات الدقيقة والقدرة على استخدامها. ويحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى معلومات كاملة وفي وقتها، وعلى نفس القدر من الأهمية، فإن الأعضاء بحاجة إلى معرفة كيفية استخدام هذه المعلومات في توجيه المنظمة وتعزيزها. ويجب على أعضاء المجلس أن يطلبوا من الموظفين مساعدتهم في الإعداد للاجتماعات عن طريق تقديم مواد موجزة ومختارة بعناية قبل مواعيد الاجتماعات بوقت كاف. ويمكن للموظفين المساعدة في إبقاء أعضاء مجلس الإدارة في الصورة من خلال توزيع المزيد من المعلومات العامة من وقت لآخر. ويجب ألا يتردد أعضاء المجلس من طلب المزيد من المعلومات أو معلومات مقدمة بطريقة مختلفة من الموظفين إذا ارتأوا أن ذلك ضروريا لتكوين أحكام سليمة. وعلاوة على ذلك، يجب ألا يعتمد أعضاء المجلس على الموظفين كمصدر وحيد للمعلومات: بل يجب عليهم طلب آراء ووجهات نظر أخرى لضمان حصولهم على الصورة كاملة. ويجب أن يكون كل عضو في مجلس الإدارة قد قرأ كل المواد الخلفية المتوفرة قبل حضور الاجتماعات. ومن شأن ذلك تحويل الاجتماعات إلى مناسبة للمناقشات النشطة وصنع القرارات بدلا من كونها عرضا مملا لمعلومات يمكن لأعضاء المجلس قراءتها بسهولة بمفردهم.

إطلاع مجلس الإدارة بشكل مباشر على احتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين في خط نجدة الطفل

بما أن الأطفال هم المستفيدون النهائيون من خطوط نجدة الطفل، فإنه يتعين وجود هياكل لضمان تمكنهم من الإسهام في إدارة المنظمة. ومن الأهمية بمكان ضمان مشاركة الأطفال على هذا المستوى، حيث أن ذلك يضمن تأثير الأطفال على القرارات التي تشكل وتحدد معايير الأنشطة على مستوى العمليات.

**إشراك الأطفال في مجلس الإدارة: الولايات المتحدة الأمريكية
the National Runaway Switchboard, USA**

يضم مجلس إدارة المنظمة عشرين عضوا، ويتم انتخاب شاب يقل عمره عن 18 عاما سنويا لعضوية المجلس لمدة عام مع اختيار مرشد له. كما يتم تعيين هذا الشاب في إحدى اللجان الدائمة للمجلس مع تدريبه على كيفية التعامل مع وسائل الإعلام بشأن القضايا المتعلقة بالسياسات. ويستفيد مجلس الإدارة من الحصول على تغذية مرتدة مباشرة وفورية من الأطفال والشباب خلال اجتماعات المجلس بكامل هيئته واجتماعات اللجان. وفضلا عن ذلك توجد لجنة استشارية من الشباب في منظمة National Runaway Switchboard

نقلا عن كتيب الممارسات الصادر عن "تشايلد هيلب لاين انترناشونال"، دليل إلى مشاركة الأطفال - الممارسة في خطوط نجدة الطفل.

**اللجنة الاستشارية للأطفال/المجلس الاستشاري للأطفال: خط الطفل أيرلندا/الجمعية الأيرلندية لمنع القسوة
تجاه الأطفال Childline Ireland/Irish Society for the Prevention of Cruelty to Children (ISPC)**

يوجد في كل منطقة/وكالة تابعة ل: ISPC/Childline لجنة استشارية للأطفال. ويجتمع هؤلاء الأطفال بصفة دورية (مرة كل شهرين عادة) ويقومون بعدد من الأنشطة مثل الحملات وجمع التبرعات والموافقة على السياسات واتخاذ القرارات. ويتم اختيار ممثلين عن كل لجنة في تصويت تجريه كل لجنة للانضمام إلى عضوية المجلس الاستشاري للأطفال الذي يعقد اجتماعات فصلية لتقديم المشورة لمجلس إدارة ISPC/Childline بشأن أي قرارات وسياسات. ويتم اختيار الأعضاء عبر المدارس والمنظمات الشبابية والاتصالات الشخصية ومن خلال سابقة عملهم مع ISPC/Childline كعملاء. ولضمان عدم الكشف عن هوية مستخدمي خدمات خط الطفل، لا يتم الكشف عما إذا كان أعضاء اللجنة مستفيدين من الخدمات كذلك. نقلا عن كتيب الممارسات الصادر عن "تسايلد هيلب لاين انترناشونال"، دليل إلى مشاركة الأطفال - الممارسة في خطوط نجدة الطفل.

أعضاء مجلس الإدارة لديهم فهم واضح لدورهم ومسؤولياتهم

رغم أن أعضاء مجلس الإدارة يمارسون مهامهم كجزء من هيئة قيادة جماعية، فإن عليهم واجبات فردية أيضا. ويعني القيام بهذه الواجبات أو المهام حضور أعضاء المجلس للاجتماعات بانتظام ومساهمتهم بصورة نشطة في المناقشات وتقديمهم مصالح خط نجدة الطفل على أي مصالح شخصية أو مهنية أخرى.

ويمكن أن يساعد وجود مجموعة مفصلة من التوقعات المكتوبة أعضاء مجلس الإدارة كأفراد على فهم دورهم وكيفية القيام به على أكمل وجه. وإلى جانب هذه المهام الأساسية، فإن مجلس الإدارة قد يوكل مهام إضافية محددة إلى أعضائه. وعلى سبيل المثال، فإن الخبير المالي الذي يشغل مقعدا في المجلس قد يتم تكليفه بالإشراف على الإعداد للموازنة السنوية للمنظمة أو قد يتم تفويض المحامي العضو في المجلس سلطة واسعة للإشراف على الشؤون القانونية لخط نجدة الطفل (وذلك إذا كان محاميا مسجلا قانونيا). ويجب أن يقرر مجلس الإدارة هذا التفويض بشكل واضح ويتعين ألا يتم الاضطلاع به بصورة تلقائية طبقا للمؤهلات المهنية لأعضاء المجلس. غير أنه لا يكفي أن تكون خدمات الأعضاء في المجلس قاصرة على تقديم خدمات مهنية متخصصة. فالمهمة الأولى والأكثر أهمية لكل عضو في المجلس هي المساهمة في عملية صنع القرارات الجماعية التي يقوم بها المجلس ككل.

وعلى الرغم من النوايا الطيبة، فإنه يكون من الصعب أحيانا على أعضاء مجلس الإدارة المنخرطين بشدة في المنظمة الأخذ بالحسبان أنهم لا يمتلكون سلطة شخصية بخلاف مشاركتهم في المجلس. وعلى سبيل المثال، فإن عضو مجلس الإدارة الذي يتطوع للعمل في أنشطة خط نجدة الطفل، يتعين ألا يكون من صلاحيته إصدار أوامر للموظفين أو المتطوعين بشأن ما الذي ينبغي عمله بمجرد كونه عضوا في المجلس. ويسعى المدير التنفيذي بالتعاون مع رئيس مجلس الإدارة إلى ضمان فهم أعضاء المجلس لطبيعة سلطتهم وعدم تجاوز حدود هذه السلطة بمحاولة إدارة خط نجدة الطفل بشكل مباشر.

وصف لوظيفة أعضاء مجلس الإدارة

يمكن أن يساعد وجود وصف للوظيفة أعضاء مجلس الإدارة على فهم كيفية التصرف في المجلس وترتيب أنشطتهم حسب الأولوية. كما أنه يعد بمثابة أداة جيدة لتعريف أعضاء المجلس الجدد ما هو المتوقع منهم في مناصبهم الجديدة. ويمكن أن يشمل هذا الوصف:

- 1- معرفة ودعم مهمة خط نجدة الطفل
- 2- حضور اجتماعات مجلس الإدارة بانتظام
- 3- الإعداد للاجتماعات مقدما
- 4- الحفاظ على السرية
- 5- تقديم توجيه مبني على المعلومات وغير منحاز
- 6- تجنب جداول الأعمال الخاصة وتعارض المصالح
- 7- المشاركة في اللجان وفي الأحداث الخاصة
- 8- مساندة المدير التنفيذي
- 9- المشاركة في تطوير الموارد
- 10- الترويج لخط نجدة الطفل وتعزيز مكانته في المجتمع

مجلس الإدارة يحدد الأهداف السنوية وخطط العمل لنفسه

تماما مثلما يقوم خطة نجدة الطفل بوضع خطة عمل للسنة، فإن مجلس الإدارة يتعين عليه أيضا تحديد أهداف سنوية لنفسه. ويمكن أن تتعلق هذه الأهداف بتطوير المجلس أو يمكن أن تتمحور حول الاحتياجات الأكبر لخط نجدة الطفل، مثل تلك المبينة في الخطة الإستراتيجية. ومن شأن عقد اجتماعات سنوية لتحديد أهداف مجلس الإدارة مساعدة المجلس في التركيز على أهدافه الإستراتيجية والحيلولة دون سقوطه في مستنقع الروتين. ويجد مجلس الإدارة الناجح أن وضع جدول منتظم للأنشطة المتكررة مثل الموافقة على الميزانية وتقييم البرامج ومراجعة أداء المدير التنفيذي يساعد المجلس على تنظيم عمله بفعالية. ومن مهام رئيس المجلس ضمان إدراج هذه الأنشطة المنتظمة على جداول أعمال الاجتماعات وأن يراجع المجلس أهدافه السنوية بصفة دورية.

الأنشطة التي يجب أن يضع لها مجلس الإدارة جدولاً بصفة سنوية

من شأن وجود دورة من الأنشطة تتم جدولتها بصفة منتظمة ضمان عدم فوات أي واجبات مهمة على مجلس إدارة منظماتكم. ويمكن النظر في وضع هذه البنود على لائحة دائمة:

- تقييم المدير التنفيذي
- الموافقة على الميزانية السنوية
- تعيين وتوجيه أعضاء مجلس الإدارة الجدد
- صياغة الأهداف السنوية للمجلس
- مراجعة الخطة الإستراتيجية وتحديثها
- أنشطة المجلس المتعلقة بجمع التمويل
- التقييم الذاتي لمجلس الإدارة

فرض قيود على عدد فترات ولاية أعضاء مجلس الإدارة

يمثل فرض قيود على عدد فترات ولاية أعضاء مجلس الإدارة وسيلة جيدة لضمان تطعيم المجلس بأفكار جديدة وحماس جديد وأشخاص جدد بطريقة منتظمة. غير أن هناك أيضا تحديات يجب معالجتها عندما تكون هناك قيود على فترات الولاية، ومن أبرزها العثور على مجموعة من الأشخاص المؤهلين والراغبين في الانضمام إلى المجلس. ولعل أفضل وسيلة للتغلب على ذلك وجود عملية توظيف فعالة لأعضاء المجلس الجدد (انظر القسم 7.3)

أعضاء مجلس الإدارة لا يتقاضون مقابلًا ماليًا لما يقدمونه من خدمات

يشكل استعداد عضو مجلس الإدارة للعمل على أساس تطوعي برهانا على التزامه بمهمة خط نجدة الطفل ويثبت أنه غير مدفوع بأي مكاسب شخصية. وعندما يتقاضى أعضاء المجلس رواتب ويحصلون على مكاسب مادية أخرى نتيجة عضويتهم في المجلس، فإنه يبرز تعارض حقيقي ومتصور للمصالح وتحدث مواقف قد يتم فيها تغليب المكاسب الشخصية على مصلحة خط نجدة الطفل ومصالح المستفيدين من الخط. ويعد مبدأ عدم تقاضي أعضاء مجلس الإدارة لأي مقابل مالي سمة مميزة للمنظمات غير الحكومية وقد أسهم ذلك كثيرا في تعزيز ثقة الجماهير في هذا القطاع. ورغم أن خطوط نجدة الطفل ليست جميعها منظمات غير حكومية، فإنها تدار جميعا للمصلحة العامة وبالتالي فإن ضمان عدم حصول أعضاء مجلس الإدارة على مكاسب شخصية من عضوية المجلس يشكل مبدأ مهما يجب التمسك به.

مجلس الإدارة يضع سياسة بشأن تعارض المصالح وينفذها

بدلا من ترك مسائل الأخلاقيات للتقييم الشخصي، يتعين على جميع خطوط نجدة الطفل تبني سياسة بشأن تعارض المصالح. وبوضع سياسة بشأن تعارض المصالح، فإن مجلس الإدارة يعزز سمعة خط نجدة الطفل من منظور المساءلة والشفافية ويمكن أن يساعد ذلك على جذب موارد جديدة. كما أن وجود مثل هذه السياسة يشكل دليلا للتعامل مع المواقف التي يحتمل أن تؤثر بصورة سلبية على خط نجدة الطفل أو على الأفراد المرتبطين به. ويحدث تعارض للمصالح عندما يواجه فرد ما اختيارات متعارضة قد تؤثر على صناعة القرار. ولا يعني حدوث تعارض للمصالح تلقائيا أن الشخص ارتكب خطأ ما. وإنما يتمثل الخطر في ما قد يوحي به هذا الموقف وليس في ارتكاب خطأ فعلي. وتعارض المصالح موقف قد يواجهه أي شخص، ولكنه شائع بصفة خاصة بالنسبة للمجالس الحاكمة التي يكون أعضاؤها أشخاصا نافذين ولهم الكثير من الصلات في المجتمع.

الأمثلة على تعارض المصالح بالنسبة لخط نجدة الطفل قد تشمل:

- عندما يكون عضو في مجلس الإدارة هو أيضا المدير التنفيذي لمنظمة تتنافس خط نجدة الطفل في البحث عن تمويل.
- عندما يحصل عضو في مجلس الإدارة على قرض بدون فوائد من خط نجدة الطفل، أو من المنظمة التي تدير الخط.
- عندما تتم الاستعانة بزوجة أو زوجة عضو في مجلس الإدارة لتقديم خدمات مهنية لخط نجدة الطفل.
- عندما تكون هناك صلة قرابة بين عضو في مجلس الإدارة وموظف في خط نجدة الطفل.

ويساعد وجود سياسة بشأن تعارض المصالح مجلس الإدارة في مراقبة السلوك والتصرفات داخل خط نجدة الطفل والتعامل بحيادية مع المواقف التي تتصارع فيها المصالح المتعددة لشخص ما. وتتص هذه السياسة عادة على ضرورة الكشف الكامل عن أي تعارض محتمل أو فعلي للمصالح وعلى امتناع عضو المجلس عن التصويت على القرارات التي يكون له فيها مصلحة شخصية. ويلزم الكثير من مجالس الإدارة أعضائها بتوقيع إقرارات سنوية للكشف عن تعارض المصالح، ويجب توسيع نطاق هذه السياسة لتشمل الموظفين والمتطوعين وكذلك أفراد العائلات والشركاء التجاريين وغيرهم من الأشخاص الذين تربطهم صلة وثيقة بخط نجدة الطفل أو العاملين فيه. وبالطبع فإنه لا يكفي وجود سياسة معلنة ومكتوبة، بل يجب على مجلس الإدارة ضمان تنفيذ هذه السياسة لتحقيق الفعالية المطلوبة.

إعلان سياسة المصالح: هاتف مساعدة الأطفال، كندا Kids Help Phone, Canada

"يجب على كل مدير له مصلحة بأية صورة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، في عقد أو ترتيب، أو عقد أو ترتيب مقترحين مع KHP الإعلان عن هذه المصلحة في أقرب فرصة وأن ينسحب من النقاش حول المسألة وألا يصوت على هذه المسألة. وتشمل المصلحة المباشرة -ولا تقتصر على- مصلحة شريك تجاري أو شخص موظف في نفس الشركة أو فرد آخر من أفراد أسرة المدير.

طبقا لبنود القانون وبند هذه الوثيقة، في حالة موافقة مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية على ترتيب أو عقد، لن يتم حرمان أي مدير بسبب منصبه من التعاقد مع KHP ولن يكون أي عقد أو ترتيب يتم الدخول فيه من جانب KHP أو بالنيابة عنها مع أي مدير أو يكون لأي مدير مصلحة فيه بأي صورة من الصور عرضة للإلغاء ولن يكون أي مدير يدخل في هذا العقد أو تكون له مصلحة فيه عرضة للمساءلة أمام KHP أو أي من أعضائها أو دائنيها بشأن الربح الذي جناه من وراء أي عقد أو ترتيب من هذا القبيل بسبب شغل هذا المدير لذلك المنصب أو بسبب علاقة الثقة القائمة فيما يتصل بذلك".

قواعد الإجراءات، Kids Help Phone

مجلس الإدارة يوافق على مدونة سلوك للأعضاء والإجراءات المتبعة في حالة عدم الالتزام بهذه المدونة كتابة مدونة سلوك طريقة جيدة للتفكير في القيم التي يمثلها خط نجدة الطفل لديكم وطريقة تحقيق هذه القيم في الأعمال والأنشطة اليومية. ويظهر وجود مدونة سلوك أن خط نجدة الطفل لديه الشجاعة لتحديد معايير للسلوك والمراعاة بسمعته على ذلك. وبالطبع لا يكون ذلك ممكنا إلا إذا كانت المدونة ليست مجرد حبر على ورق. ولذا يتعين توزيع المدونة على جميع الموظفين والمتطوعين ونشرها. وبعدها يجب على مجلس الإدارة بالتعاون مع المدير التنفيذي ضمان أخذ مدونة السلوك على محمل الجد من جانب الجميع في خط نجدة الطفل وتنفيذها.

ويتعين أن تكون مدونة السلوك مبادرة عريضة، غير أن كتابتها الفعلية يجب أن تكون على يد مجلس الإدارة والموظفين أو الموظفين وحدهم وذلك بمشاركة طائفة من أصحاب المصلحة في خط نجدة الطفل. وتتيح مناقشة مدونة السلوك الفرصة لمجلس الإدارة وكبار الموظفين وأصحاب المصلحة للالتقاء وتحديد القيم والأهداف المشتركة بينهم. ويجب أن تعالج المدونة الأمور التالية على الأقل:

- مهمة خط نجدة الطفل
- المساءلة والشفافية
- استخدام الموارد
- قيادة مجلس الإدارة
- ممارسات الإدارة
- تجنب تعارض المصالح

انظر الملحق رقم 2 لمعرفة الخطوات التفصيلية لوضع مدونة للأخلاقيات.

7.3 مراجعة وتجديد مجلس الإدارة

مجلس الإدارة يقيم أداءه بصفة دورية

بصفته الجهاز الذي يضمن استخدام موارد خط نجدة الطفل بفعالية في خدمة مهمة الخط، فإن مجلس الإدارة يحاسب الموظفين على حسن الإدارة وتنفيذ البرامج. غير أنه يتعين على أعضاء مجلس الإدارة أيضا محاسبة أنفسهم على نوعية إدارة خط نجدة الطفل. وبالتالي فإنه فضلا عن الإشراف على تقييم الإدارة، فإن مجلس الإدارة يحتاج أيضا إلى إجراء مراجعات دورية لعملياته وأنشطته.

وتظهر عمليات التقييم الذاتي السنوية لفعالية مجلس الإدارة كمؤشر رئيسي على الأداء الجيد للمنظمة في نظر الجمهور والقطاع الخاص والقطاع غير الهادف إلى الربح. ومن المستحسن أن يقوم مجلس الإدارة سنويا بتحديد مهامه والحكم على أدائه في ضوء الأهداف التي وضعها لنفسه وأن يقترح إجراءات للقيام بهذه المهام بصورة أفضل.

وفضلا عن كون عمليات التقييم الذاتي فرصة لتقييم مدى تقدم مجلس الإدارة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف والأغراض، فإنها تتيح فرصة أيضا لمجلس الإدارة كي يراجع قدراته كجهاز جماعي للإدارة وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى مهارات أو قدرات إضافية.

بعض الأسئلة التي قد يريد مجلس إدارة خط نجدة الطفل معالجتها في سياق التقييم الذاتي

- هل تدار مناقشات مجلس الإدارة بصورة جيدة واستنادا إلى معلومات؟ هل تركز على أكثر القضايا أهمية؟
- هل تعمل اللجان الفرعية كما ينبغي وهل ترتبط بعلاقة سليمة مع بقية مجلس الإدارة؟
- هل يشعر المديرون بأن هناك استفادة من مهاراتهم وتقديرًا لإسهاماتهم؟

- كيف يؤدي رئيس/رئيسة مجلس الإدارة دوره/دورها؟
- ما مدى جودة العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة؟
- ما هي حالة العلاقات مع الممولين والمستفيدين وغيرهم من المساهمين الفاعلين؟
- إلى أي مدى ترتبط الخطة الإستراتيجية بالعمل داخل المنظمة؟
- إلى أي مدى ساعدت المؤشرات الرئيسية وعمليات التقارير مجلس الإدارة في القيام بدوره الرقابي؟
- هل يضم مجلس الإدارة ممثلين لجميع المهارات الضرورية وأصحاب المصلحة؟ وهل يجسد التنوع في المجتمع؟

وجود عملية لضم أعضاء جدد إلى مجلس الإدارة

يقوم مجلس الإدارة بدور حاسم في إدارة خط نجدة الطفل، وبالتالي فإنه عند ضم أعضاء جدد إلى المجلس فإن من المهم أن تكون هناك عملية فعالة مطبقة للعثور على أفضل شخص للمنصب. ودون ذلك، قد تجد خطوط نجدة الطفل أن عملية ضم أعضاء جدد إلى المجلس تحكمها معرفة أعضاء المجلس بأشخاص معينين وليست عملية تنافسية تستهدف العثور على المرشح الذي يمتلك أفضل المؤهلات. ومن المهم في هذه العملية أن يكون لدى خط نجدة الطفل معايير لتوجيه عملية الاختيار، وأن تتم عملية ضم الأعضاء الجدد استنادا إلى الجدارة وأن يكون هناك طلب رسمي وعملية مقابلة للأشخاص المرشحين. ولا يوجد أي سبب لاختيار عضو في مجلس الإدارة بطريقة تختلف عن اختيار بقية الأعضاء.

خطوات قد تريدون تبنيتها عند ضم أعضاء جدد إلى مجلس الإدارة

- خطوة 1:** استنادا إلى عدد أعضاء مجلس الإدارة الجدد الذين سيتم ضمهم إلى المجلس، قد تريدون تشكيل لجنة لتطوير المجلس أو لجنة للتوظيف لقيادة هذه العملية.
- خطوة 2:** صياغة مجموعة من المعايير لاختيار أعضاء مجلس الإدارة من شأنها المساعدة في توجيه عملية الاختيار وكذلك ضمان معرفتكم متى تعثرون على الأشخاص المناسبين. وفيما يلي بعض الصفات التي قد تبحثون عنها في المرشحين لعضوية المجلس:
 - فهم طبيعة المساهمين الفاعلين في عمليات خط نجدة الطفل لديكم واحتياجاتهم
 - الاهتمام الشديد بحقوق الطفل
 - الاستعداد لتكريس وقت واجتماعات مجلس الإدارة واجتماعات اللجان وجلسات التخطيط والأحداث الخاصة
 - أن يكون المرشح قادرا على العمل كعضو في فريق وعلى العمل جيدا ضمن مجموعة
 - أن يكون المرشح شخصا يجيد الإصغاء ويفكر بعمق عند النظر في القضايا المطروحة للنقاش وفي حالة الاحتياج إلى مهارات معينة (مالية أو قانونية، إلى آخره) فإن هذه المهارات يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم المرشحين إلى جانب المؤهلات التي تحدونها لكل أعضاء مجلس الإدارة. وسيكون امتلاك هذه المؤهلات الضرورية أساسيا لقيام أعضاء المجلس بدورهم بصرف النظر عن مهاراتهم المتخصصة.
- خطوة 3:** اختاروا مجموعة من المرشحين لكل منصب شاغر. وفي حال كنتم تبحثون عن ثلاثة أعضاء جدد، ففي هذه الحالة، عليكم بالبحث عن كل عضو بمفرده عن طريق اختيار مجموعة من المرشحين الجيدين لكل

مقعد- مثلما تفعلون عند البحث عن شخص لشغل منصب مدفوع الأجر. ويتطلب ذلك الإعلان عن حقيقة أنكم تبحثون عن أعضاء جدد لضمهم إلى مجلس الإدارة.
خطوة 4: حددوا إجراءات عملية التقديم والمقابلة.

عملية تنصيب أعضاء مجلس الإدارة الجدد

يعد وجود عملية تنصيب فعالة لأعضاء مجلس الإدارة الجدد أمراً في غاية الأهمية لضمان استعدادهم الكافي لدورهم الجديد في خط نجدة الطفل. ويكون التنصيب فرصة مهمة لتعريف الأعضاء الجدد بمسؤولياتهم كأعضاء في المجلس وإطلاعهم على الأنشطة والخطط الرئيسية لخط نجدة الطفل. وعادة ما يقود رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي عملية التنصيب أو التوجيه لأعضاء المجلس الجدد. ولكن هذه العملية يتعين أن تشمل في مرحلة ما جميع أعضاء المجلس وكبار الموظفين. وتتظم كل من ChildLine India و Foundation Kid's Help Phone Canada اجتماعات ثنائية وجهها لوجه لكل أعضاء مجلس الإدارة الجدد وكبار الموظفين التنفيذيين وأي موظف آخر مهم يلتحق بالمنظمة. فضلاً عن ذلك فإن منظمة Kid's Help Phone تزود أعضاء المجلس الجدد بدليل تعريف بالمنظمة وتتظم لهم جلسة تقديم تستمر ساعتين ونصف الساعة.

القضايا التي يتعين تغطيتها عند تنصيب أعضاء مجلس الإدارة الجدد

- مهمة خط نجدة الطفل ورؤيته وقيمه.
- تاريخ خط نجدة الطفل.
- أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والموظفين.
- خطة عمل مجلس الإدارة التي تتضمن جدولاً بالأنشطة الرئيسية للمجلس.
- الجدول التنظيمي الذي يشمل قائمة باللجان الحالية واللجان المزمعة.
- مراجعة الوضع المالي.
- استعراض الخطة الإستراتيجية
- تفاصيل حول كيفية إدارة اجتماعات مجلس الإدارة.

4. التقييم الذاتي للإدارة الرشيدة والمساءلة

يمكن الإجابة على كافة العبارات المذكورة أدناه بكلمة "نعم"، "جزئياً"، "لا" أو "لا أعرف".
هذه التقييمات لا تقدم مقياساً على مدى المساءلة وحسن الإدارة في منظماتكم. والهدف من هذا التقييم هو أن يكون نقطة بداية للمناقشة داخل فريقكم حول المجالات التي تقوم فيها منظماتكم بأداء جيد أو جيد نوعاً ما (إذا كان الجواب نعم أو جزئياً) و المجالات التي يجب اتخاذ خطوات فيها لزيادة المساءلة في منظماتكم (إذا كان الجواب لا)، والمجالات التي تحتاج إلى تبادل أفضل للمعلومات داخل المنظمة (إذا كان الجواب لا أعرف).

في العمود الأخير تجدون رقم القسم المتعلق بالسؤال في الدليل الرئيسي حيث يمكنكم الرجوع إليه للحصول على مزيد من المعلومات.

رقم القسم في الدليل	السؤال	لا أعرف	جزئياً	لا	نعم
الحد الأدنى من مبادئ الإدارة الرشيدة والمساءلة على مستوى المنظمة					
1.1.3	1. خط نجدة الطفل لدينا لديه وثائق أساسية تحدد هيكل الإدارة رسمياً				
2.1.3	2. خط نجدة الطفل لدينا لديه مجلس إدارة أو هيكل إدارة آخر				
3.1.3	3. خطة نجدة الطفل لدينا لديه بيان مهمة معروف في كافة أقسام المنظمة ويتم إطلاع عامة الناس عليه				
4.1.3	4. خطة نجدة الطفل لدينا لديه خطة استراتيجية بأهداف وغايات ومقاصد واضحة				
5.1.3	5. خط نجدة الطفل أصدر تقريراً سنوياً تم توزيعه على نطاق واسع				
6.1.3	6. خط نجدة الطفل لدينا يقوم بتدقيق الحسابات سنوياً				
7.1.3	7. خط نجدة الطفل لدينا لديه سياسة لإدارة المخاطر				
8.1.3	8. خط نجدة الطفل لدينا لديه عملية تخطيط منتظمة تتم بطريقة المشاركة				
9.1.3	9. خط نجدة الطفل لدينا يقوم بتقييمات منتظمة للبرامج والمشاريع ويدمج التعليم في عملية التخطيط				
أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة					
1.2.3	10. مجلس إدارتنا يضمن تطبيق مهمة وقيم خط نجدة الطفل				
2.2.3	11. يركز مجلس إدارتنا على الاستراتيجية والسياسة والإشراف على خط نجدة الطفل				
3.2.3	12. يفهم مجلسنا الوضع المالي لخط نجدة الطفل ويضمن المصادقة على الضوابط المالية وتطبيقها				
عمل مجلس الإدارة					

1.3.3	13. لدى مجلس إدارتنا مجموعة واضحة من القواعد لعملياته الخاصة				
2.3.3	14. مجلس إدارتنا يلتقي بشكل منتظم ومخطط				
3.3.3	15. كافة أعضاء مجلس الإدارة يشاركون في الاجتماعات بشكل منتظم				
4.3.3	16. مجلس إدارتنا يحتفظ بمحاضر كافة الاجتماعات ويتم إطلاع الموظفين وعامة الناس على القرارات في الوقت المناسب				
5.3.3	17. مجلسنا له رئيس محدد وعدد من المسؤولين				
6.3.3	18. المدير التنفيذي ليس هو رئيس مجلس الإدارة				
7.3.3	19. يعكس المجلس التنوع العرقي والثقافي للبلاد				
اتخاذ القرارات على مستوى مجلس الإدارة					
1.4.3	20. مجلس إدارتنا يتخذ القرارات بشكل جماعي				
	21. لا يتمتع أي عضو في مجلس الإدارة بحقوق تصويت خاصة (دائمة)				
	22. المدير التنفيذي وغيره من الموظفين ليس لهم حق التصويت في المجلس				
العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة					
1.5.3	23. خط نجدة الطفل لدينا لديه فصل واضح بين مجلس الإدارة ووظائف الإدارة				
2.5.3	24. مجلس إدارتنا يقدم النصيحة والدعم للإدارة العليا				
3.5.3	25. المشرفون في مجلسنا يدعمون ويقومون بعمل المدير التنفيذي بشكل منتظم				
4.5.3	26. يوجد لدينا وصف مكتوب لوظيفة مديرنا التنفيذي يحدد أهدافا واضحة وأهدافا للأداء				
5.5.3	27. مديرنا التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة تربط بينهما علاقة عمل جيدة				
6.5.3	28. يكلف مجلس إدارتنا المدير التنفيذي بالمسؤوليات				
نزاهة واستقامة مجلس الإدارة					
1.6.3	29. مجلس إدارتنا يقوم باتخاذ القرارات بشكل قائم على المعرفة				
2.6.3	30. يتم إبلاغ مجلس إدارتنا مباشرة باحتياجات الأطراف ذات العلاقة الرئيسيين في خط نجدة الطفل				
3.6.3	31. لدى كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة فهم واضح لدوره ومسؤولياته				

4.6.3	32. مجلس إدارتنا لديه أهداف سنوية واضحة ويضع لنفسه خطة عمل				
5.6.3	33. لدى أعضاء المجلس مدة محددة للبقاء في المجلس				
3.6.3	34. أعضاء مجلس الإدارة يظهرون التزاماً بأهداف خطة نجدة الطفل وعمله				
3.6.3	35. أعضاء مجلس الإدارة لديهم مهارات محددة ومعروفة يستطيعون استخدامها لدفع خط نجدة الطفل قدماً				
6.6.3	36. لا يتلقى أعضاء مجلس الإدارة أجراً مقابل خدماتهم ولا يحصلون على أي مكاسب من عضويتهم في المجلس				
7.6.3	37. وضع مجلسنا خطة لمنع تضارب المصالح ويطبقها				
8.6.3	38. وافق مجلسنا على مدونة سلوك للأعضاء والخطوات التي يتم اتخاذها إذا لم يتم تطبيق هذه المدونة				
مراجعة أداء مجلس الإدارة والتجديد لأعضائه					
1.7.3	39. أعضاء مجلس الإدارة يقيمون أداءهم بشكل منتظم				
2.7.3	40. يوجد نظام لتوظيف أعضاء جدد				
3.7.3	41. يمر أعضاء مجلس الإدارة الجدد بعملية تنصيب				
	المجموع				

ملحق 1

عينة لنموذج تقييم المدير التنفيذي

العلامة	التقييم	التصنيف	
			<p>الجوانب المالية، يجب أخذ ما يلي في الاعتبار:</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود خسارة في أموال التشغيل، عدم وجود صعوبات قانونية مطولة • يطور ميزانيات واقعية ويبقى ملتزماً بها، يحافظ على التدفق النقدي، ويحصل على تدقيق مالي "نظيف" <p>تعليقات:</p>
			<p>العائدات، يجب أخذ ما يلي في الاعتبار</p> <ul style="list-style-type: none"> • يجمع عائدات كافية لتحقيق أهداف البرامج المهمة • يحافظ على أو يضع توازناً مالياً يتماشى مع سياسة المنظمة <p>تعليقات:</p>
			<p>الموارد البشرية، يجب أخذ ما يلي في الاعتبار:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يزيد أو يحافظ على إنتاجية الموظفين • يحافظ على عدد كافٍ من المتطوعين الفعالين • لا تغييرات غير ضرورية في هيكل الموظفين، ولا شكاوى مستمرة من جانب العاملين. <p>تعليقات:</p>
			<p>البرامج، يجب أخذ ما يلي في الاعتبار:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يحافظ على أو يوسع البرامج حسب الخطط • تقييم البرامج يظهر الفعالية • يحقق الأهداف والغايات السنوية للبرامج <p>تعليقات:</p>

			<p>المراقف، يجب أخذ ما يلي في الاعتبار:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يحافظ على أجواء مهنية وبيئة عمل آمنة <p>تعليقات:</p>
			<p>التخطيط والإدارة، يجب التفكير في ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يضع بيانا واضحا للمهام، و خطة استراتيجية. • يحافظ على مجلس إدارة نشط ويدير المنظمة إدارة رشيدة. <p>تعليقات:</p>

(تم اقتباسه من موقع www.managementhelp.org/boards/edvalfrm.htm)

وإضافة إلى الوصف الوظيفي لمنصب المدير التنفيذي، من الممكن أن تساعدك المعلومات التالية في عملية التقييم:

- خططك الاستراتيجية وخطة العمل التي وضعتها.
- تقارير المدير التنفيذي المنتظمة لمجلس الإدارة.
- أهداف المدير التنفيذي السنوية والتقارير الخاصة بالتقدم.
- الآراء الخارجية بشأن المنظمة وأداء المدير التنفيذي.
- مؤشرات أداء المنظمة.

ملحق 2

قائمة البنود الضرورية لتطوير بيان حول القيم ومدونة السلوك

الخطوة 1: قرر من هم الأشخاص الذين تعتقد أنه يجب إشراكهم في هذه العملية. وتأكد من أن يكون من بين هؤلاء موظفون وأعضاء من مجلس الإدارة، ومن بين المساهمين الفاعلين الآخرين: الجهات المانحة الكبرى، المتطوعون، والمستفيدون من البرامج، فكل مجموعة من هذه المجموعات ستقدم نظرة مختلفة وقيمة.

الخطوة 2: ركز أول جهودك على تطوير بيان بالقيم، والذي سيمثل لاحقاً أساساً لمدونة السلوك:

- اجمع مجموعة من المساهمين الفاعلين لتطوير قائمة بالقيم التي يمكن تضمينها في بيان خط نجدة الطفل التابع لك. قم بعملية تبادل للأفكار بين المجموعة عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية:
 - 1- ما هي القيم التي يميّز بها خطة نجدة الطفل الخاص بكم عن غيره؟
 - 2- ما هي القيم التي يجب على أية منظمة مثل منظمنا والمجتمع بشكل عام التمسك بها؟
 - 3- ما هي القيم التي يجب أن تحكم عمليات خطة نجدة الطفل والسلوك الشخصي للموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين؟

- استند من بيانات القيم لدى المنظمات الأخرى كمثال ونموذج لبيان القيم لديك.
- احصل على توافق بشأن القيم التي يعتقد المساهمين الفاعلين أنها الأكثر أهمية لخطة نجدة الطفل. اختصر هذه القيم للوصول إلى القيم الأساسية الضرورية.
- قم بتشكيل لجنة صياغة صغيرة لتحويل الأفكار إلى كلمات.
- قم بعقد اجتماعاً ثانياً للمساهمين الفاعلين لمراجعة البيان بالشكل الضروري.
- احصل على الموافقة من مجلس الإدارة.

الخطوة 3: باستخدام بيان قيم خط نجدة الطفل كأساس، حان الوقت للالتفات إلى تطوير مدونة للسلوك تصف كيفية تطبيق هذه القيم. وستحتوي الوثيقة التي ستنج عن ذلك على مجموعة من المبادئ العريضة وليس مجموعة مفصلة من الممارسات التشغيلية:

- استخدم مدونات سلوك نموذجية من منظمات خطوط نجدة طفل أخرى (أو منظمات مشابهة) كمرجع لتطوير مدونة السلوك الخاص بك.
- اجمع مجموعة من المساهمين الفاعلين لاتخاذ قرار حول العناصر الأساسية التي يجب أن تغطيها مدونة السلوك الخاصة بك، مثل:

- 1- النزاهة الشخصية والمهنية
- 2- المهمة
- 3- الإدارة
- 4- الممارسات الإدارية
- 5- تضارب المصالح
- 6- الالتزام القانوني

- 7- الاستخدام المسؤول للموارد والإشراف المالي
- 8- المساءلة والشفافية
- 9- تقييم البرامج
- 10- الشمولية والتنوع
- 11- النزاهة في جمع التمويل
- 12- أية نواح أخرى لها أهمية خاصة لخط نجدة الطفل الخاص بك.

- خلال العملية بأكملها، عد إلى بيان القيم باستمرار لضمان انعكاسه في مدونة السلوك.
- شكل فريق صياغة واعرض المسودة على كافة المساهمين الفاعلين لمراجعتها وذلك لضمان الحصول على دعمهم لها.
- احصل على موافقة مجلس الإدارة على مدونة السلوك.
- صمم نظاما يضمن المراجعة المنتظمة للالتزام بالمدونة، وفكر في تكليف لجنة من مجلس الإدارة بمسؤولية الإشراف على الالتزام بالمدونة.

تم اقتباسه عن www.independentsector.org/issues/ethics/code_checklist.html

ملحق 3

أمثلة على مجالات المخاطرة المحتملة لخطوط نجدة الطفل، وتأثيرها المحتمل، واستراتيجيات تخفيفها (مقتبس

من: (www.charity-commission.gov.uk/investigations/charriskapp.asp)

خطوات تخفيف الخطر	التأثير المحتمل	الخطر المحتمل
		الإدارة الرشيدة والإدارة
<ul style="list-style-type: none"> • وضع خطة استراتيجية تحدد الأهداف والسياسات الرئيسية • وضع خطط مالية وموازنات • استخدام خطط وأهداف العمل • مراقبة الأداء المالي والتشغيلي • آراء المستفيدين والممولين 	<ul style="list-style-type: none"> • خط نجدة الطفل يسير بدون أهداف، أو أولويات، أو خطط واضحة • يتم التعامل مع القضايا بشكل منفرد دون مرجع استراتيجي • لا يتم الإيفاء باحتياجات المستفيدين بشكل تام • صعوبات في الإدارة المالية • خسارة السمعة 	خط نجدة الطفل يفتقر إلى التوجه، والاستراتيجية والتخطيط المستقبلي
<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة المهارات • وجود إطار للقدرات • وتوصيف وظيفي • تدريب أعضاء المجلس • عمليات توظيف 	<ul style="list-style-type: none"> • خط نجدة الطفل يفشل في تحقيق هدفه • يتم اتخاذ القرارات بتجاوز المجلس • استياء وعدم اهتمام من جانب الموظفين • الخدمات المقدمة لا تستحق المبلغ المالي المنفق 	مجلس الإدارة يفتقر إلى المهارات اللازمة أو الالتزام
<ul style="list-style-type: none"> • فكر في بنية المجلس واستقلاله • آليات متفق عليها للتعامل مع احتمال تضارب المصالح • عمليات توظيف وتعيين • وفعالية وشرعية دستورية • إطار إجرائي للاجتماعات وتسجيل القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> • المجلس غير قادر على العمل بشكل فعال كجهاز استراتيجي • قرارات تتخذ خارج المجلس • السعي لتحقيق أجندات شخصية خاصة • ثقافة السرية أو الإذعان لرأي • تجاوز عشوائي لآليات السيطرة 	المجلس خاضع لهيمنة شخص أو شخصين أو افراد لهم علاقات
<ul style="list-style-type: none"> • إعمل على ضمان السلطة القانونية في أمور الدفع المالي والمنح • التفكير في ترتيبات بديلة للموظفين • شروط واجراءات للمصادقة على النفقات والمكافآت • إجراءات وطرق لمنح 	<ul style="list-style-type: none"> • السمعة، الأخلاق، المثل • التأثير على بيئة السيطرة بشكل عام • تضارب المصالح • عمل إجرائي 	أعضاء مجلس الإدارة يستفيدون من خط نجدة الطفل (أي مكافآت)

المكافآت بشكل عادل، بشكل منفصل عن أعضاء المجلس "المهتمين"، على سبيل المثال لجنة المكافآت		
<ul style="list-style-type: none"> • بروتوكول للكشف عن أي تضارب مصالح محتمل • إجراءات للتراجع عن بعض القرارات • التوظيف وعمليات الاختيار 	<ul style="list-style-type: none"> • المنظمة غير قادرة على تحقيق مصالحها وأجندتها • القرارات قد لا تكون مبنية على أساس الاعتبارات ذات الصلة • التأثير على السمعة 	تضارب المصالح
<ul style="list-style-type: none"> • خريطة تنظيمية وفهم واضح للأدوار والواجبات • التكليف والمراقبة بما يتطابق مع الممارسات الجيدة والمتطلبات الدستورية أو القانونية • مراجعة التغيير الهيكلي والدستوري 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم تدفق المعلومات وضعف إجراءات اتخاذ القرارات • البعد عن النشاطات التشغيلية • عدم اليقين بشأن الأدوار والواجبات • اتخاذ قرارات على مستوى غير مناسب أو البيروقراطية المفرطة 	البنية التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط التوالي على الوظائف • توثيق الأنظمة والخطط والمشاريع • برامج تدريب • اشعار بفترة زمنية كافية قبل ترك الوظيفة، وتسليم المهام • عمليات التوظيف 	<ul style="list-style-type: none"> • خسارة الخبرات أو المهارات • تأثير تشغيلي على مشاريع وأولويات رئيسية • خسارة قاعدة الاتصالات والمعرفة المؤسسية 	خسارة موظفين رئيسيين
<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط استراتيجي، تحديد للأهداف، وعمليات وضع ميزانيات مناسبة • تقديم تقارير عن المشاريع في الوقت المحدد وبشكل دقيق • تقديم تقارير مالية دقيقة وفي الوقت المحدد • تقييم مناسب للمشاريع وإجراءات التحويل • اتصال منتظم بين مجلس الإدارة ومدراءه 	<ul style="list-style-type: none"> • معلومات غير كافية تؤدي الى ضعف في صنع القرارات • فشل مجلس الإدارة في القيام بمهامه المتعلقة بالسيطرة • مجلس الإدارة يصبح منعزلا وغير مطلع على ما يجري 	رفع التقارير لمجلس الإدارة (دقة، مواعيد زمنية، وثيقة الصلة بالموضوع)
		المخاطر التشغيلية
<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات تقييم 	<ul style="list-style-type: none"> • شروط مرهقة 	مخاطر العقود

<ul style="list-style-type: none"> التكلفة/المشروع إجراءات التخويل نصائح من محترفين بشأن الشروط إجراءات مراقبة الأداء تغطية تأمينية للمخاطر 	<ul style="list-style-type: none"> مسؤوليات قانونية نتيجة عدم الأداء عدم التطابق مع المهمة 	
<ul style="list-style-type: none"> إجراءات ضبط الجودة إجراءات الشكاوى تحديد الخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> شكاوى المستفيدين خسارة الدخل من الرسوم خسارة عقود كبيرة او مطالبات بموجب عقد مطالبات بسبب الإهمال مخاطر تتعلق بالسمعة 	تقديم الخدمات - رضى المستفيدين
<ul style="list-style-type: none"> مراقبة الأداء وجودة الخدمة مراجعة السوق وطرق تقديم الخدمة استراتيجية جمع التمويل اتصال منتظم مع الممولين توعية عامة والتوعية بمكانة المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> خسارة دخل العقود تقلص امكانيات جمع الأموال انخفاض مكانة المنظمة ربحية نشاطات التجارة 	المنافسة
<ul style="list-style-type: none"> برامج تفحص المبنى والأجهزة برامج الصيانة والتصليح ميزاتيات انفاق رأس المال مراجعة الفعالية 	<ul style="list-style-type: none"> عدم الاستفادة بشكل كامل من مساحة المبنى/المكتب أو نقصها أجهزة قديمة تؤثر على الأداء التشغيلي عدم التوافق بين مخصصات الموظفين والأهداف الرئيسية عدم استخدام القدرات الاضافية 	حجم واستخدام الموارد بما فيها الأصول الثابتة العينية
<ul style="list-style-type: none"> إجراءات للتقييم وتحديد الميزاتيات والتخويل مراجعة التطابق مع القوانين مراقبة كفاية العائدات المالية التي تحققت (مقارنات) إجراءات مراجعة الشكاوى تضمين تقارير بشأن كيفية استخدام الموارد في التقرير السنوي 	<ul style="list-style-type: none"> عائدات غير مرضية مخاطر على السمعة متعلقة بالحملات أو الطرق المستخدمة تصرفات الوكلاء أو جامعي التمويل التجاريين الالتزام بالقانون واللوائح 	جمع التمويل
<ul style="list-style-type: none"> عمليات توظيف إجراءات التحقق من المؤهلات والمراجع، توصيف وظيفي، عقود عمل، إجراءات التقييم والتغذية 	<ul style="list-style-type: none"> خلافات تتعلق بالموظفين قضايا الصحة والسلامة مطالب تعويض بسبب الإصابة، الضغط النفسي، المضايقات، الطرد غير العادل قضايا الفرص المتكافئة 	قضايا الموظفين

<ul style="list-style-type: none"> المرتدة تدريب على العمل وتطوير المهارات التدريب ومراقبة الصحة والسلامة تزكية الموظفين والتدقيق في المتطلبات القانونية 	<ul style="list-style-type: none"> مدى كفاية تدريب الموظفين قضايا حماية الطفل انخفاض المعنويات 	
<ul style="list-style-type: none"> عمليات إجراء المقابلات والتقييم تعيين في المناصب المهمة من خلال منافسة نزيهة ومفتوحة توصيف وظيفي، تقييم الأداء، وتغذية مرتدة إجراء مقابلات "عند الخروج" فكر في الرواتب، التدريب، ظروف العمل، الرضى عن العمل 	<ul style="list-style-type: none"> خسارة الخبرة والمهارات الفنية تكاليف التوظيف تكاليف التدريب التأثير التشغيلي على معنويات الموظفين وتقديم الخدمات 	ارتفاع معدل تغيير الموظفين
<ul style="list-style-type: none"> تقييم الدور والقدرات إجراءات التزكية إجراءات التدريب والإشراف التطوير والحافز 	<ul style="list-style-type: none"> القدرات والتدريب إجراءات التزكية التوظيف والاعتمادية 	المتطوعون
<ul style="list-style-type: none"> التطابق مع القانون والنظام وجود مسؤول عن التطابق والتدريب إجراءات للمراقبة والتبليغ 	<ul style="list-style-type: none"> إصابات الموظفين المسؤولية القانونية بالنسبة للمنتج أو الخدمة القدرة على العمل (انظر مخاطر الالتزام) 	الصحة، السلامة، البيئة
المخاطر المالية		
<ul style="list-style-type: none"> الميزانيات مرتبطة بتخطيط الأعمال والأهداف عملية مراقبة ورفع تقارير بطريقة دقيقة وفي اوقات مناسبة إجراءات لتحديد الكلفة المناسبة للخدمة أو المنتج قاعدة مهارات كافية لإنتاج وتطبيق الميزانية ورفع التقارير المالية 	<ul style="list-style-type: none"> الميزانية لا تتطابق مع الأهداف والأوليات الرئيسية القرارات اتخذت بناء على تقديرات أو تقارير مالية غير دقيقة القرارات اتخذت بناء على بيانات غير موثوقة لتقييم التكلفة عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات أو تحقيق الأهداف الرئيسية ضعف مراقبة إجراءات منح الاعتمادات ضعف تدفق السيولة النقدية وضعف إدارة 	مراقبة الميزانية والتقارير المالية

<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات لمراجعة التفاوت في الميزانية أو السيولة النقدية واتخاذ الخطوات اللازمة 	<p>الخزينة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • سياسات الاحتياط ترتبط بخطط ونشاطات العمل والمخاطر المالية والتشغيلية • مراجعة منتظمة للسياسة 	<ul style="list-style-type: none"> • نقص السيولة للاستجابة للاحتياجات أو المتطلبات الجديدة • عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات أو الأهداف المخطط لها. • مخاطر على السمعة إذا كان لا يمكن تبرير السياسة 	<p>سياسات الاحتياط</p>
<ul style="list-style-type: none"> • توقعات كافية للسيولة النقدية (الحكمة في التوقعات) • تحديد الحساسيات الرئيسية • تدفق كاف للمعلومات من المدراء التشغيليين • ترتيبات المراقبة وتقديم التقارير 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات • نقص السيولة لتغطية التفاوت • التأثير على النشاطات التشغيلية 	<p>حساسيات السيولة النقدية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مجالات الاعتماد الرئيسية • سياسة كافية للاحتياط • خطط تنويع 	<ul style="list-style-type: none"> • السيولة النقدية وتأثر الميزانية من خسارة مصدر الدخل 	<p>الاعتمادية على مصادر الدخل</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات مراقبة مالية • فصل الواجبات • حدود السلطات • أمن الأصول • مخاطر مؤمن عليها 	<ul style="list-style-type: none"> • خسارة مالية • مخاطرة بالسمعة • إجراء قانوني • تأثير على التمويل 	<p>الاحتياط أو الخطأ</p>
<p>عوامل بيئية/خارجية</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • الاتصال مع الداعمين والمستفيدين • رفع تقارير مالية وسنوية وتقارير مراجعة بجودة عالية • تدريب/إجراءات العلاقات العامة 	<ul style="list-style-type: none"> • التأثير على الدخل الطوعي • التأثير على استخدام الخدمات من قبل المستفيدين • القدرة على الحصول على قروض أو تمويل للعقود 	<p>نظرة ومفهوم العامة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات الشكاوى (الداخلية والخارجية) • إجراءات مناسبة لمراجعة الشكاوى 	<ul style="list-style-type: none"> • خسارة ثقة المانحين أو خسارة التمويل • خسارة النفوذ • التأثير على معنويات الموظفين • خسارة ثقة المستفيدين 	<p>الدعابة المعاكسة</p>

<ul style="list-style-type: none"> • استراتيجية إدارة الأزمات للتعامل مع الرسائل الرئيسية، والمتحدث المرشح الخ 		
مخاطر التطابق مع (القانون والإجراءات)		
<ul style="list-style-type: none"> • حدد المتطلبات القانونية والتنظيمية الرئيسية • أوكل جهة بالمسؤولية عن مراعاة اجراءات التطابق الرئيسية • الإعداد لزيارات التطابق • دراسة التقارير حول التطابق من الجهات التنظيمية، المدققين، والموظفين المعنيين، وتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها على المستوى المناسب 	<ul style="list-style-type: none"> • غرامات، عقوبات أو توبيخ من الجهات المسؤولة عن منح التراخيص وترخيص النشاطات • خسارة الرخصة للقيام بنشاط معين • رفع الموظفين أو المستهلكين دعاوى بسبب الإهمال • مخاطر تتعلق بالسمعة 	<p>التطابق مع القوانين والنظم</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات التطابق وتحديد مسؤوليات للموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> • عمل تنظيمي • مخاطر تتعلق بالسمعة • التأثير على التمويل 	<p>متطلبات الإبلاغ عن المسائل التنظيمية</p>

خاتمة

تم تطوير هذا الدليل بالتعاون مع مؤسسة وان وورلد ترست التي تهدف إلى نشر التعليم والتدريب والبحث في التغيرات المطلوب إحداثها في المنظمات العالمية من أجل جعلها أكثر استجابة لاحتياجات الأشخاص المعنيين بخدماتها وضمن تعزيز القوانين الدولية وتطبيقها على الجميع بشكل متساو. لمزيد من المعلومات يمكن زيارة موقع المؤسسة على الانترنت www.oneworldtrust.org

تشايد هيلب لاين انترناشونال
PO box 15684
1001ND Amsterdam
The Netherlands
امستردام - هولندا

عنوان الزوار:

Herengracht 418
1017BZ Amsterdam
The Netherlands

هاتف: +31 (0)20 5289625

فاكس: +31 (0)20 6387655

E-mail: info@childhelplineinternational.org
Website: www.childhelplineinternational.org

انتاج: مؤسسة وان وورلد ترست

الأبحاث والنتائج: مؤسسة وان وورلد ترست، موظفو الشبكة الدولية لخطوط نجدة الطفل، مع الشكر الخاص

لخطوط نجدة الطفل الأعضاء في الشبكة

التحرير: أنا جيرارد، ليتيشيا فاسكويز

التصميم: لينك ديساين، امستردام

الصور: ...

حقوق الطبع محفوظة للشبكة الدولية لخطوط نجدة الطفل، آذار/مارس 2008