

الدليل الإقليمي لحوكمة منظمات المجتمع المدني

3.....	مقدمة
--------	-------

القسم الأول: الخلفية التاريخية:

4.....	ما هو المقصود بحوكمة منظمات المجتمع المدني
4	أهداف الحوكمة
5.....	نطاق تطبيق هذا الدليل
5.....	طبيعة الدليل وأهدافه
5.....	منهجية العمل

القسم الثاني: مبادئ حوكمة منظمات المجتمع المدني:

7	المبدأ الأول : الإستقلالية
7	المبدأ الثاني :العضوية
8.....	المبدأ الثالث: المساواة
9.....	المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية
9.....	المبدأ الخامس: تجنب تعارض المصالح
10.....	المبدأ السادس : الهيكل القانوني والتنظيمي

القسم الثالث: القواعد والإجراءات المنظمة لحوكمة منظمات المجتمع المدني:

15.....	أولاً: القواعد الخاصة بإخلاقيات العمل
16.....	ثانياً: القواعد الخاصة بتداول السلطة
16.....	ثالثاً: القواعد والإجراءات الخاصة بالتأسيس والعضوية
17.....	رابعاً: القواعد وإجراءات الخاصة بالإفصاح والشفافية
20.....	خامساً: القواعد والإجراءات الخاصة بالإشراف والرقابة
20.....	سادساً: القواعد وإجراءات الخاصة بالجوانب التمويلية والمالية
24.....	سابعاً: القواعد والإجراءات الخاصة بالمشاريع العامة
24.....	ثامناً: احكام عامة:

مقدمة

تعد حوكمة منظمات المجتمع المدني غير الهادفة للربح من أهم الموضوعات على صعيد المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية نظراً للدور المحوري الذي تضطلع به منظمات المجتمع المدني على صعيد تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع بمفهومها الشامل.

وقد تزايدت المطالبات العالمية والإقليمية في المنطقة العربية بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة داخل منظمات المجتمع المدني على النحو الذي يؤدي إلى تحسين نوعية وإنتاجية ونشاط وموارد هذه المنظمات في ظل إدارة كفوءة وفعالة وشفافة، قادرة من خلال خبراتها ومهاراتها على إنجاز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتي تصب في خدمة المجتمع ونموه وتطوره.

وتعتبر المشاركة الفعالة من الأعضاء هي حجر الزاوية في نجاح مهام منظمة المجتمع المدني وكذلك تفعيل إطار حوكمة هذه المنظمات. ويشكل هذا الإطار الآلية المنضبطة لعمل المنظمة بصورة فعالة وبمشاركة جميع الأعضاء ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنظمة في إطار من المساواة والعدالة في معاملة الأعضاء والأطراف المرتبطة بالمنظمة.

ويجب على منظمات المجتمع المدني تحديد مهامها ورؤيتها بطريقة ديمقراطية بمشاركة جميع الأعضاء وبصورة واضحة بما يمكن المنظمة من تحديد خطتها الاستراتيجية والسياسات العامة اللازمة لممارسة عملها وبما يتسق وأهدافها لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع وتعظيم مصالح الأعضاء.

وتأتي مبادرة هذا الدليل لتسليط الضوء على المبادئ والقواعد والإجراءات والنظم الخاصة بممارسات حوكمة منظمات المجتمع المدني، وذلك بهدف مساعدتها على الاستفادة من القواعد الإرشادية لهذا الدليل لتعزيز وتحسين نشاطها وأداء إدارتها المسؤولة وتنمية وتعبئة مواردها. وأيضاً تحقيق مساهمتها الفعالة في بناء مجتمع مدني قوي ومستقل تسوده الشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة والعدالة والدقة المالية.

القسم الأول: الخلفية التاريخية:

ما هو المقصود بحوكمة منظمات المجتمع المدني؟

يمكن تعريف "منظمات المجتمع المدني" بأنها كافة الجمعيات والمؤسسات غير الحكومية وغير الهادفة للربح والتي يتم تكوينها من أعضاء المجتمع المدني بهدف تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع وتحقيق الصالح العام للأعضاء.

ويمكن تعريف الحوكمة بأنها نظام فعال لإدارة منظمات المجتمع المدني يشمل مجموعة المبادئ والقواعد والنظم والإجراءات التي تحقق التوازن بين مصالح مديري المنظمات والأعضاء وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة للمجتمع وتعظيم العائد لأعضائه.

ويقاس نجاح نظام حوكمة منظمات المجتمع المدني بمدى توافر النظم والقواعد والإجراءات الداخلية بالمنظمة التي تحقق الرقابة الفعالة والمساءلة على أنشطتها وبما يحقق المصلحة العامة للمجتمع والأعضاء.

أهداف الحوكمة

وتهدف الحوكمة إلى إدارة منظمات المجتمع المدني وفق أسلوب عمل يحقق لها الاستقلالية والفعالية وبما يساعدها على تحقيق الرسالة التي أنشئت من أجلها والتعبير عن اهتمامات أعضائها، وخلق قيمة مضافة نتيجة لأنشطتها، والإضطلاع بالأدوار المنوطة بها في مجتمعاتها، وذلك بهدف تحقيق ما يلي:

- إستدامة وتنمية نشاط المنظمة وفق خطط ذات أهداف عاجلة وأخرى طويلة المدى.
- زيادة فاعلية الدور التنموي للمنظمة.
- إضفاء العمل المؤسسي على عمل المنظمة والذي يتم من خلال هيئات لها اختصاصات محددة وتربط بينها علاقات محددة منصوص عليها في أنظمة ولوائح الجمعية.
- تحقيق التناسق بين أنشطة المنظمة وبين الرسالة التي أنشئت من أجلها.
- منع تضارب المصالح في المنظمة بما يحد من الفساد.
- تعميق الديمقراطية الداخلية للمنظمة.
- إقامة علاقة صحية وفعالة وتكاملية بين المنظمة وأعضائها من ناحية، وبينها وبين الأطراف الأخرى ذات الصلة بنشاطها خاصة الجهات الحكومية بالدولة والفئات المستفيدة والقطاع الخاص.
- دعم بناء وسيادة ثقافة الحوكمة في المجتمع عندما تنشط في إطارها المنظمات التي تضم في عضويتها عددا كبيرا من المواطنين.

نطاق تطبيق هذا الدليل

تطبق مبادئ وقواعد هذا الدليل على منظمات المجتمع المدني التي يتم تأسيسها بواسطة مجموعة من الأشخاص الطبيعيين أو المعنوية المسجلة والتي اكتسبت الشخصية المعنوية وفقاً لأحكام القانون أي المنظمات المسجلة قانوناً. وأن يكون

الهدف الأساسي لها تحقيق فوائد اجتماعية محددة دون السعي إلى تحقيق الربح أو الكسب المادي لأعضائها، وأن يكون حق العضوية مفتوحاً بما يتوافق مع الشروط الواضحة في إجراءاتها التنظيمية.

ويجب أن تعمل منظمات المجتمع المدني غير الهادفة للربح باستقلالية في صياغة أهدافها وممارسة أنشطتها طبقاً لمصالح واحتياجات الفئات الاجتماعية التي تمثلها، وذلك ضمن أحكام الدستور والقوانين والأنظمة السائدة والتي تكفل شرعية عمل منظمات المجتمع المدني كحق طبيعي ومدني يتعلق بحق المواطنين بالتجمع والانضمام الى منظمات لتحقيق مصالحهم والدفاع عنها، حيث اجمعت على هذا المبدأ معظم المواثيق الدولية وخاصة اتفاقيات حقوق الانسان المختلفة .

طبيعة الدليل وأهدافه

تتسم طبيعة النصوص التي يتضمنها الدليل بالطابع الإجرائي والمكمل وهي مختلفة كل الاختلاف عن القواعد القانونية كونها لا تمثل نصوصاً أمرة ولا تأخذ صفة الإلزام القانوني، بل هي تتخذ الطابع الإرشادي والتوجيهي البعيد كلياً عن صياغة الأحكام العامة المجردة. كما أنها تشكل تنظيماً وبيانا للسلوك الجيد الذي يؤدي إلى إدارة منظمات المجتمع المدني وفقاً لمعايير الحوكمة.

هذا ويسعى هذا الدليل إلى تعزيز مبادئ الحوكمة ومفاهيم الديمقراطية في عمل ونشاطات منظمات المجتمع المدني غير الهادفة للربح، وحث أعضائها على تطبيق القواعد والإلتزام بالمبادئ الواردة فيه لما تحققه من مصالح عديدة ليس لمنظمات المجتمع المدني وحسب، بل أيضاً على صعيد المناخ الاجتماعي العام. كما يأمل القائمون على قيادة وإدارة ومراقبة عمل منظمات المجتمع المدني السعي وضع هذه القواعد والمبادئ موضع التطبيق وترسيخها كمنطلق أساسي لتحقيق نجاح عمل هذه المنظمات.

يهدف الدليل لتحقيق ما يلي:

- عرض معايير ومبادئ وقواعد وإجراءات إرساء حوكمة منظمات المجتمع المدني.
- إظهار الجوانب الإيجابية ومزايا وخصائص حوكمة منظمات المجتمع المدني وكيفية الاستفادة منها لتحسين جودة العمل ونوعية النشاط وتنمية الموارد.
- إحداث الوعي وتوسيع الإدراك بأهمية حوكمة منظمات المجتمع المدني كضرورة لتمكين هذه المنظمات من إيجاد قيادة وإدارة فاعلة مسؤولة وقادرة على تحقيق أهدافها.
- تعزيز ثقافة وممارسة الشفافية وإرساء قواعد ومستلزمات بناء حوكمة منظمات المجتمع المدني العربي عبر تعزيز الديمقراطية والرقابة والمحاسبة.
- تحفيز المواطنين ومنظمات المجتمع المدني على الإهتمام والإنخراط بالنشاط الهادف إلى الحد من الفساد واستقطاب التعاون داخل هذا المجتمع وتعبئة جهوده لإصلاح منظماته.
- كشف التأثير السيئ لغياب الحوكمة على تماسك مؤسسات المجتمع المدني وقدرتها على البقاء والإستمرار.

منهجية العمل

تستند المبادئ والقواعد الواردة في هذا الدليل على خلاصة التجارب العالمية على صعيد تعزيز وإرساء قواعد حوكمة منظمات المجتمع المدني، والذي يركز على مبادئ وقيم الديمقراطية والشفافية والنزاهة والمساءلة والكفاءة.

كما أن هذه المبادئ والقواعد جرى استنباطها من الخبرات والمعلومات المقدمة من قبل مجموعة من الجمعيات والمنظمات الدولية المتميزة والمشهود لها بنشاطها الطويل المتأصل والمتواصل في مجال المجتمع المدني وقضايا الحوكمة والتنمية بمفهومها الشامل والمستدام.

وعليه، فإن هذا الدليل يعكس معرفة وخبرة العديد من المحترفين والمتخصصين والناشطين في مجال حوكمة منظمات المجتمع المدني. إضافة إلى ذلك، فإن الدليل قد استخلص مبادئه من مصادر مختلفة مقدمة عبر الدراسات ومراقبة المعلومات والحلقات الدراسية والتقارير الدورية المتعلقة بالحوكمة، كما يشمل ذلك الإجراءات المتبعة على صعيد حوكمة الشركات، والقوانين واللوائح التي تنظم مؤسسات المجتمع المدني غير الهادفة للربح في الدول العربية.

وضمن إطار جعل الدليل سهل الاستخدام من قبل المهتمين وبأن يكون شاملاً بتوجهاته فقد جرى اعتماد المنهجية التالية:

- تلخيص وتبويب المبادئ الأساسية والتوجيهية التي جرى تقديمها بخصوص "الدليل الإقليمي للحكم الرشيد" من قبل المشاركين في ورشة العمل التي عقدت في الأردن - عمان "الحكم الرشيد لمنظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية"، من يوم الثلاثاء الموافق 21 يونيو/حزيران ولغاية يوم الخميس الموافق 21 يونيو/حزيران.
- تقييم المبادئ والقواعد والآراء الواردة والمقدمة من المشاركين في ورشة العمل التي عقدت في الأردن، ومقارنتها بالمعايير العالمية المتعلقة بتعزيز وإرساء قواعد حوكمة منظمات المجتمع المدني.
- الاسترشاد بمجموعة الوثائق المقدمة من قبل "المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني (ICNL)".
- تجميع وتوثيق كل هذه المقدمات والمعطيات المتعلقة بحوكمة مؤسسات المجتمع المدني غير الهادفة للربح ضمن قاعدة بيانات، تمهيداً لتلخيصها واستخراجها في قالب إرشادي منهجي، بحيث يشكل الدليل الإطار العملي المعبر عنه من خلال مجموعة من المبادئ والقواعد والإجراءات التي يجب مراعاتها لتحقيق وإرساء القيادة والإدارة والممارسة الجيدة لمنظمات المجتمع المدني وأعضائها في المنطقة العربية.

وفي هذا الإطار، يكرس هذا الدليل مجموعة من المبادئ والقواعد والإجراءات المطلوب من منظمات المجتمع المدني الالتزام بها وتطبيقها بأعلى درجات المعايير في أنشطتها وعلاقاتها في الداخل والخارج على نحو دائم. وهو الأمر الذي من شأنه أن يعزز ويحسن مستويات الجدارة بالثقة والشفافية والنزاهة والمساءلة في منظمات المجتمع المدني .

القسم الثاني: مبادئ حوكمة منظمات المجتمع المدني

المبدأ الأول: الاستقلالية:

إن شرعية عمل منظمات المجتمع المدني هو حق طبيعي ومدني كرسته ضمن مبادئها الأساسية معظم المواثيق الدولية وخاصة اتفاقيات حقوق الإنسان المختلفة.

وتجدر الإشارة، بأن كفالة الدستور في أي بلد لحرية التعبير عن الرأي والاجتماع والتجمع وتأسيس منظمات المجتمع المدني، وأن حرص القوانين المحلية لأي دولة على تأكيد ضرورة تعزيز دور هذه المنظمات وتطويرها واحترام استقلاليتها، من شأنه بناء مجتمع مدني ديمقراطي قوي وشفاف ومستقل، يساهم في تطوير مشاركة المواطنين، وفي إعادة البناء على أساس صحيح وسليم، ويعزز مساهمتهم في رسم الأنظمة والقوانين.

وعليه، فإن استقلالية منظمات المجتمع المدني، هو شرط ضروري لوجود مجتمع مدني قوي وفاعل يحمي مصالح أفراد ومنظماته. كما أن كل الأفعال أو القرارات التي تؤثر في منظمات المجتمع المدني يجب أن تكون استثناءً عن القواعد العامة وأن تخضع لمراجعة إدارية وقضائية مناسبة.

وتعني استقلالية "منظمات المجتمع المدني" تحرير الإرادة في قيادة وإدارة المنظمة من النفوذ والتدخلات والتأثيرات المادية والمعنوية من أي سلطة خارجية عن أجهزة المنظمة. كما تعني إدارتها واتخاذ قراراتها وفق أسلوب عمل يكفل أن تكون مستقلة وفعالة، وموجهة نحو تحقيق الرسالة التي أنشئت من أجلها والتعبير عن اهتمامات أعضائها وخلق قيمة مضافة لأعضائها والمجتمع المحيط بها نتيجة أنشطتها والاضطلاع بالأدوار المنوطة بها في مجتمعاتها.

وتعني الاستقلالية أيضاً، صياغة أهداف المنظمة وممارسة أنشطتها طبقاً لمصالح واحتياجات أصحاب المصلحة التي تمثلها، وذلك ضمن سقف الدستور والقوانين والأنظمة المرعية التي تكفل شرعية عمل منظمات المجتمع المدني.

كما لا تعني الاستقلالية أن تعمل منظمات المجتمع المدني منفصلة عن الدولة، بل تعني الشراكة مع الحكومة والقطاع الخاص في عملية التنمية بمفهومها الواسع عبر التخطيط والتنفيذ والتقييم. وضمن هذا السياق فإن الاستقلالية تعني أيضاً الاستقلال التنظيمي وحرية اختيار ادارة وقيادة هذه المنظمات دون تدخل السلطة التنفيذية.

ولتحقيق هذه الاستقلالية، يجب أن تؤسس هذه المنظمة بما يتوافق مع القانون واللوائح التنفيذية السارية، ويجب أن يكون لها نظام أساسي وداخلي يتضمن بنود وقواعد تنظم بشكل دقيق كافة شؤونها التنظيمية والإدارية والمالية.

وعلى القانون الراعي لإنشاء وتسجيل منظمات المجتمع المدني أن يهدف إلى ما يلي:

- تشجيع قيام منظمات المجتمع المدني للمشاركة في التنمية الشاملة المستدامة.
- تنمية ممارسة الديمقراطية وتأسيس مجتمع مدني سليم.
- تعزيز التضامن الاجتماعي داخل المجتمع.
- تسهيل إجراءات وعملية تشكيل المنظمات ومساعدتها لتنفيذ مهامها بالطريقة الأمثل.
- ضمان استقلالية منظمات المجتمع المدني.

المبدأ الثاني: العضوية:

تعتبر العضوية جوهر منظمات المجتمع المدني، كما تعتبر مشاركة الأعضاء الفعالة في أنشطة المنظمة وعمليات اتخاذ القرار بها الأساس في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها في التنمية المستدامة وتحقيق صالح الأعضاء، وكذلك في نجاح وفعالية نظام حوكمة منظمات المجتمع المدني.

وتتضمن الحقوق الأساسية للأعضاء ما يلي:

- تلقي المعلومات الأساسية عن المنظمة بشكل منتظم وفي الوقت المناسب.
- المشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت عليها.
- المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

وتتضمن الواجبات الأساسية للأعضاء ما يلي:

- المشاركة الجادة في أعمال المنظمة.
- سداد اشتراكات العضوية بالكامل وفي مواعيدها.
- الإلتزام بالولاء الكامل للعضوية.
- الإلتزام بالنظم واللوائح والإجراءات الخاصة بالمنظمة.

ويقوم الأعضاء باختيار أعضاء مجلس إدارة المنظمة أو الإستغناء عنهم طبقاً لقواعد وإجراءات معلنة تتسم بالشفافية والوضوح.

ولأعضاء الحق في المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالتغييرات الجذرية بهيكل المنظمة مثل تعديل لوائحها أو نظامها الأساسي أو أى وثائق أخرى خاصة بها، وأن تكون لديهم المعلومات الكافية التي تمكنهم من ذلك.

ويجب أن تتاح للأعضاء الفرصة للمشاركة بشكل فعال وإيجابي في أعمال الجمعية العمومية والتصويت على قراراتها، وأن يكونوا على علم بقواعد وطرق التصويت المتبعة باجتماعات الجمعية العمومية.

- ويجب أن تكون معاملة الأعضاء في المنظمة على أساس منصف وبما يحقق المساواة والعدالة بينهم ووفقاً للقواعد الآتية:
- تحقيق المساواة والعدالة في معاملة كافة الأعضاء.
- إعلان معايير تحديد فئة العضوية بوضوح وإتاحتها لكل الأعضاء للتعرف عليها.
- مراعاة أن تكون إجراءات وقواعد اجتماعات الجمعية العمومية متسمة بالمعاملة المنصفة لكل الأعضاء، وأن لا تكون إجراءات عملية التصويت صعبة بلا مبرر أو مبالغ فيها.
- في حالة إتخاذ مجلس الإدارة قرارات تؤثر على الأعضاء، فعليه معاملة الأعضاء على أساس المساواة.

المبدأ الثالث: المساءلة:

يجب أن يضع نظام حوكمة منظمات المجتمع المدني أسس متكاملة لتحقيق المساءلة الكاملة، فيصبح القائمون على قيادة أجهزة الإدارة في المنظمة مسئولين مباشرة ودورية أمام الأعضاء.

إن تدعيم مشاركة الأعضاء في ممارسة حقوقهم وواجباتهم من شأنه أن يعزز فعالية نظام حوكمة المنظمة من خلال ترسيخ وتفعيل المساءلة التي تساهم بدورها في تحقيق الكفاءة والفعالية لدى مجلس الإدارة والجهاز الإداري للمنظمة لإنجاز المهام المطلوبة، وتحقيق الأهداف الموضوعية مما يحقق كفاءة عالية في الأداء.

ومن المؤشرات على وجود المشاركة والمساءلة للأعضاء في المنظمة:

- أن يكون لكل عضو في المنظمة الحق في أن يعرف قرارات مجلس الإدارة والأسباب التي دفعتهم لاتخاذ هذه القرارات، ويجب أن يكون مجلس الإدارة ملزم بالإجابة على هذا الطلب.
- يجب توزيع التقارير الخاصة (تقارير كفاءة العاملين - تقارير الأنشطة - تقارير مالية - تقرير انجاز الجمعية العمومية...) بمجلس الإدارة على الأعضاء لمراجعتها والتعليق عليها.
- استطلاع آراء الأعضاء عن مدى الرضاء على أداء مجلس الإدارة وقراراته.

ويرتبط مفهوم المساءلة بالإطار القانوني والهيكل التنظيمي والإجراءات التي من شأنها أن تضمن أن تؤدي أجهزة الرقابة في المنظمة ما يلي:

- أن تفي بواجباتها المتعلقة بإدارة موارد المنظمة وتقييم أدائها.

- أن تفصح عن شرعية وكفاءة استخدام المال وإجراءاته وكيفية استخدامه وصرفه.
- أن تحدد مسئولية كل من رئيس مجلس الإدارة وأعضائه والعاملين بالمنظمة عن أعمالهم.

المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية:

يعتبر الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ حوكمة منظمات المجتمع المدني والتي تهدف إلى تمكين كل من الأعضاء ومن الأطراف المرتبطة من الحصول على المعلومات المطلوبة بشفافية وعدالة.

ويعرف الإفصاح على أنه عملية الكشف عن معلومات (مالية وغير مالية) تهم كافة المهتمين وأصحاب المصلحة، وتتم إما بصورة دورية أو بصورة فورية عند حدوث الأحداث الجوهرية، وذلك حتى تتوفر المعلومات في نفس الوقت للجميع وعدم إمكانية استفادة أحد الأشخاص قبل غيره من المعلومة.

وتعرف الشفافية بأنها الكشف الكامل عن الصورة الإدارية والمالية الحقيقية للمنظمة، وهو الأمر الذي يتطلب أن تكون البيانات والتقارير والأحداث الجوهرية التي يتم الإفصاح عنها والمعلنة دورياً عاكسة للواقع الحقيقي للمنظمة بشكل واضح وصریح.

هذا ويرتبط مبدأ الشفافية بالمساءلة، حيث يعدا ركنين أساسيين من حوكمة منظمات المجتمع المدني، إذا أن الشفافية هي قوة مؤثرة تستطيع الحد من الفساد وأن تحسن الحوكمة وأن تعزز المساءلة.

ولهذه الغاية، يجب على المنظمات إصدار اللوائح وأن تضع الإجراءات اللازمة التي توضح سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية ومتابعة تطبيقها وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية وأنظمة ولوائح المنظمة، وذلك بما يمكن المنظمة من الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل الأمور ذات الصلة بها بما في ذلك وضعها المالي وأدائها وأعضائها وأنظمة إدارتها وتسيير الأعمال بها.

ويجب أن يلتزم أعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين بالمنظمة بالإفصاح عما إذا كان لهم بشكل مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن الغير، أى مصلحة مادية فى أى معاملة مع المنظمة أو فى أى شأن يؤثر مباشرة عليها.

المبدأ الخامس: تجنب تعارض المصالح:

أن تطبيق نظام فعال لحوكمة منظمات المجتمع المدني يتطلب ضرورة وجود سلسلة من القواعد الإجراءات والآليات التي تكفل تجنب تعارض المصالح فى المنظمة، حيث يوجد ارتباط وثيق بين الشفافية والإفصاح ومنع تضارب المصالح للحد من الفساد.

ونذكر منها علي سبيل المثال وليس الحصر ما يلي:

- ينبغي وضع تعريف واضح للتضارب بين المصالح فى وثائق الإدارة المعنية بذلك داخل المنظمة.
- ينبغي وضع توصيف وظيفي واضح، وتحديد مسئوليات صانعي القرار، ويتم مراجعتها وتعديلها لضمان تفعيلها بشكل يعكس هذا التوصيف.
- يجب أن يكون لكل منظمة نظام مكتوب ومعروف من قبل أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والعاملين بشأن تجنب تعارض المصالح، وأن يتضمن الأحكام الواردة التي تحدد بأنه لا يجوز الجمع بين عضوية الهيئات المنتخبة للمنظمة والعمل بأجر لديها.
- يلتزم مجلس الإدارة بالإفصاح عن أنشطة المنظمة، وما تتخذه من قرارات وتوافر الشفافية الكاملة فى أدائها.
- يحق لكل عضو طلب المعلومات من مجلس الإدارة حول الموضوعات المطروحة فى جدول أعمال الجمعية العمومية، والإطلاع على سجلات المنظمة لإستكمال معرفته بهذه الموضوعات.
- عدم الجمع بين عضوية مجلس الإدارة وبين العمل فى الجهة الإدارية أو غيرها من الجهات العامة التي تتولى الإشراف أو التوجيه أو الرقابة على المنظمة أو سبل تمويلها.
- لا يجوز لعضو مجلس الإدارة أن يدخل فى علاقات تجارية أو مالية مع المنظمة.
- لا يجوز لأعضاء مجلس إدارته أو أقاربهم أو أصهارهم إلى الدرجة الرابعة أن يعملوا بأجر أو بمكافأة، أو أن يتقاضوا تحت أي مسمى أموال من المنظمة مقابل خدمات ادوها لها. ولا يجوز لهم أن يتعاملوا مع المنظمة بيعا أو

شراءً أو تأجيراً أو غير ذلك لمدة عامين من زوال صفتهم كأعضاء بمجلس الإدارة، أو من إنتهاء المصاهره. كما لا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة تقاضي أي بدلات تحت مسمى بدلات انتقال أو مكافآت حضور جلسات مجلس الإدارة.

- يشترط ألا يكون مراقب حسابات المنظمة عضواً بها أو أن يكون له أي تعاملات معها سواء كانت تعاملات تجارية أو مالية، وألا يكون لأحد من أقاربه علاقات تجارية أو مالية مع المنظمة.
- ينبغي وضع أهداف محددة تتواءم مع الأهداف العامة للمنظمة وتكون بمثابة الخطوط المرشدة لصانعي القرار .
- يجب تحديد مهمة المنظمة بشكل ديمقراطي بين الأعضاء وأن يعكس أداء هذه المهمة أنها تقع ضمن سياق تحقيق مصالح المنظمة وأهدافها. ويجب مراجعة تلك المهمة بشكل دوري والتأكد من تحقيقها مصلحة المنظمة والأعضاء.
- يجب على إطار حوكمة المنظمة أن يعكس الخطة الاستراتيجية للمنظمة بشكل واضح.
- يجب على إطار حوكمة المنظمة إنشاء دليل واضح يبين الظروف التي يسمح للأعضاء استخدام اسم المنظمة أثناء ممارسة أعمالهم.
- ينبغي لتحقيق التطوير الحقيقي في أوضاع السياسة العامة للمنظمة، تأسيس لجان سياسات متخصصة لتمثل مصالح الأعضاء على نحو ديمقراطي ومعلوم.

كما يجب الإفصاح عن العلاقة بين المنظمة وبين المستفيدين من نشاطها، وضمان نشأة واستمرارية تلك العلاقة بما يحقق أهداف المنظمة علي النحو التالي:

- على كل العلاقات الناشئة بين المنظمة والمستفيدين أن تكون معلومة للجميع - بخاصة للمسؤولين الإداريين - على أن تتضمن شروط الاتفاق وقنوات الاتصال معهم والجدول الزمني المناسبة.
- في حالة عدم وجود تعاقد أو اتفاق رسمي مع المستفيدين يجب أن تكون مشاريع وبرامج المنظمة معلومة ومعروفة لدى الجميع.
- على صانعي القرار الاهتمام بفرص التعاون والشراكة مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية والأفراد، مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- في حال دخول المنظمة في إئتلاف يجب توضيح بنود الائتلاف وتحديد المسؤوليات والاختصاصات .
- على المنظمات أثناء العمل مع المنظمات المحلية أو الدولية ضمان أن تكون جميع المشاريع التي تقوم بتنفيذها محققة لأهدافها.

المبدأ السادس: الهيكل القانوني والتنظيمي:

تتم إدارة المنظمات بواسطة فريق من القيادة المتطوعة جنباً إلى جنب مع فريق من العاملين والموظفين والمتفرغين للعمل في المنظمة وتتألف منهم التشكيلات الأساسية لها، والتي يمكن تقسيمها إلى فئتين:

- الجمعية العمومية
- مجلس الإدارة
- فريق العاملين في إدارة المنظمة

وهناك فرق بين دور كل منهما، فالجمعيات العمومية واللجان التطوعية ومجالس الإدارات هي الأجهزة المهمة بالحكم الداخلي (أو المهام الداخلية) للمنظمات، بينما يقوم العاملون من المتفرغين والمحترفين بتولي مسؤوليات وظائف الإدارة.

فالهيئة الأولى ينصب اهتمامها على بناء الكيان الأساسي للمنظمة وتوفير المتطلبات اللازمة لإستمراريتها في التواجد وفعالية وضع الرؤى والسياسات، ثم يشتركون مع العاملين في الإدارة في صنع القرارات المصيرية والخطط الاستراتيجية. ويتترك في هذا المجال للمدير التنفيذي وباقي العاملين معه من متفرغين ومحترفين تفاصيل الأعمال التنفيذية اليومية على النحو الذي يحفظ للمنظمة مصداقيتها وشرعية وجودها وعملها أمام المهتمين بأمرها سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

القسم الثالث: القواعد والإجراءات التي تنظم عمل منظمات المجتمع المدني

يقاس نجاح نظام حوكمة منظمات المجتمع المدني بمدى توافر النظم والقواعد والإجراءات الداخلية بالمنظمة التي تحقق الرقابة الفعالة والمساءلة على أنشطتها وبما يحقق المصلحة العامة للمجتمع والأعضاء.

هذا ويمكن تلخيصها بالآتي:

- مجموعة من الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تحدد نشأة المنظمة وشكلها القانوني وكيفية إتخاذ القرارات، وكيفية تنفيذها في ضوء المحافظة على القيم الأساسية للمنظمة ونظامها الأساسي.
- الآليات التي تحدد العلاقة داخل المنظمة، أو بمعنى آخر السياسات والقواعد والآليات والممارسات التي تضبط وتراقب أداء المنظمة وتساعد في تقييمها.
- البنية التنظيمية أو الهيكل التنظيمي الذي يتم من خلاله وضع الآليات أو الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ومراقبة الأداء.
- قواعد واجراءات الفصل بين أدوار مختلف الأطراف، بين العضوية أى الجمعية العمومية والإدارة، وبين الرقابة والتنفيذ.

كما نستعرض فيما يلي الشرح التفصيلي لكل منها علي النحو التالي:

أولاً: القواعد الخاصة بأخلاقيات العمل:

تساعد مدونات قواعد أخلاقيات العمل منظمات المجتمع المدني في جهودها الرامية إلى تطبيق المعايير الأخلاقية داخلها، كونها تساهم على تعزيز ثقة المانحين بها وجذب الدعم لأنشطتها في الداخل والخارج، وكونها تلعب دوراً أساسياً في الحد من الفساد عن طريق تفعيل حوكمة منظمات المجتمع المدني.

أخلاقيات العمل هي مجموعة من المبادئ والإرشادات السلوكية أكثر من كونها مجموعة من القواعد الجامدة، وتختلف أساليب تنظيم مدونات القواعد الأخلاقية بعضها عن البعض الآخر، إذ يمكن تنظيمها وفقاً لصيغة البيانات والمبادئ المتعلقة بالمنظمة وعلاقتها الداخلية.

فعلى منظمات المجتمع المدني، وانطلاقاً من سعيها لتعزيز أنشطتها في جميع الأوقات بأعلى درجات الشفافية والنزاهة والمساءلة، أن تضع وبالتشاور بين أعضائها والمتعاملين معها قواعد سلوك تتضمن:

- قواعد التعامل مع المنظمة ببيعاً أو شراءً أو غير ذلك .
- ما يتم تفويضه من صلاحيات.
- أساليب الإعلان عن السياسات الجديدة .
- معايير السلامة والصحة المتبعة
- المعايير المهنية السليمة للتعامل بين العاملين والمديرين وبينهم وبين من هم خارج المنظمة.
- وضع نظاماً داخلياً لمراقبة تطبيق قواعد سلوكها المهني .
- السعي في التعامل مع الموردين إلى اختيار من يتعامل معهم بذات المستوى المهني والأخلاقي الذي تحرص عليه المنظمة داخلها.

ثانياً: القواعد والإجراءات الخاصة بتداول السلطة:

ترتبط فكرة تداول السلطة بأساس وجود انتخابات حرة ونزيهة والتي هي جوهر الممارسة الديمقراطية. والغاية من الانتخابات هو استخدامها كطريقة لتشكيل مجلس الإدارة وبقدر ما تمارس هذا الانتخابات بأكثر الطرق الديمقراطية وأعلى درجات النزاهة بقدر ما تفرز مجلس إدارة على أسس سليمة وصحيحة.

ويجب مراعات الاعتبارات التالية عند إجراء الانتخابات:

- تمكين كل الأعضاء من حق الترشيح لمجلس الإدارة.
- تحديد فترة العضوية في مجلس الإدارة.
- تحديد مواعيد الانتخابات وإجراءات الترشح و عملية الاقتراع والفرز.
- إعطاء الفرصة لأكثر عدد من الأعضاء في المشاركة وتداول المسؤوليات في أجهزة الحكم.

وتكمن أهمية تداول السلطة عبر الانتخابات فيما يلي:

- تعزيز الانتماء، حيث تشكل الانتخابات الحجر الأساس لتعزيز شعور الأعضاء بالانتماء إلى المنظمة.
- إعطاء الشرعية، حيث تعطي الانتخابات للقرار المتخذ شرعية التطبيق، ولل فرد المنتخب شرعية ممارسة السلطة متمثلة في المهام والمسؤوليات المنوطة به بالمنظمة.
- توفير المشاركة، حيث تقدم الانتخابات لجميع الأعضاء الذين لهم حق الانتخاب الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- حرية الاختيار، حيث تقدم الانتخابات لجميع الأعضاء الذين لهم حق الانتخاب الفرصة لإختيار من يروونه مناسباً لإدارة المنظمة.
- المراقبة والمتابعة، حيث تمكن الانتخابات لجميع الأعضاء الذين لهم حق الانتخاب فرصة مراقبة ومساءلة ومحاسبة الأفراد المنتخبين، والتأكد من تطبيقهم للأفكار التي عرضوها سابقاً.
- دخول أعضاء جدد على مجلس الإدارة مما يضمن للمنظمة استمراريتها وتجديدها.
- يؤدي احترام اختلاف الرؤى وجهات النظر بين الأعضاء إلى تطوير العمل وإنجازه بسبل أفضل.

ثالثاً: القواعد والإجراءات الخاصة بالتأسيس والعضوية:

الإنشاء أو التأسيس

لإنشاء منظمة مدنية رسمياً، ولكي تصبح كياناً قانونياً مستقلاً ينبغي على المؤسسين عقد اجتماع تأسيسي وإقرار وتبني الوثائق المنظمة لأهدافها وأنشطتها، ومن ثم اتباع الإجراءات التي تؤدي بموجب القانون إلى تسجيل المنظمة واكتسابها الكيان القانوني والتمتع بمسؤولية قانونية.

تؤسس المنظمات بما يتوافق مع القانون والأنظمة السائدة، ويجب ألا تتعارض أهداف وغايات هذه المنظمات مع الدساتير والقوانين السارية.

يجب أن يشترط لإنشاء منظمة مدنية ملء عدد قليل فقط من الوثائق المحددة بوضوح، كما يجب أن تكون عملية الإنشاء سريعة وسهلة وغير مكلفة ولا تتضمن الكثير من الشكليات، بما يمكن كل الأفراد والمنظمات الراغبين في تشكيل منظمة مدنية من القيام بذلك.

بعد تسجيل (أو بعد اعطاء علم وخبر) المنظمة طبقاً لأحكام القانون، تكتسب الشخصية القانونية يسمح لها بمباشرة أي عمل مسموح به قانونياً، وذلك وفقاً لنظامها الأساسي.

ويعني هذا الأمر أنه بات للمنظمة القدرة على الدخول في عقود وإيجارات وغير ذلك من العلاقات القانونية، وأنها هي نفسها باتت مسؤولة قانوناً في حدود أصولها عن التزاماتها التي تتعهد بها.

ويجب أن تؤسس هذه المنظمة بما يتوافق مع القانون واللوائح التنفيذية السارية، ويجب أن يكون لها نظام أساسي وداخلي يتضمن بنود وقواعد تنظم بشكل دقيق كافة شئونها المالية والإدارية والتنظيمية. ويجب أن يتضمن على سبيل المثال ما يلي:

- اسم المنظمة بحيث لا يتشابه اسمها مع اسم أي منظمة أخرى.
- عنوان المكتب الرئيسي والمنطقة الجغرافية التي ستعمل فيها.
- الأهداف الرئيسية التي من أجلها أسست والتي يجب أن تكون مصاغة بشكل واضح وبالتفصيل، وأية أهداف أخرى يراد تحقيقها طبقاً للقوانين والأنظمة المرعية.
- المصادر المالية للمنظمة وآلية استخدامها وصرفها.
- شروط قبول الأعضاء وحقوقهم ومسؤولياتهم وشروط فصلهم وانسحابهم.
- قائمة بأسماء الأعضاء المؤسسين للمنظمة وعناوينهم وتوابعهم وأعمارهم ومهنتهم.
- أسماء الأشخاص المخولين قانوناً بتمثيل المنظمة وتسلم التبليغات الرسمية، والإجابة عنها عن كافة الاستفسارات المتعلقة بالتأسيس والتسجيل، ووسائل الاتصال بهم.
- الهيكل أو البناء التنظيمي للمنظمة.
- آلية اختيار مجلس إدارة المنظمة ولجنة الرقابة وأهدافها ومسؤولياتها وآلية تنظيم اجتماعاتها.
- نظام الإدارة المالي.
- آلية تعديل بنود النظام الأساسي للمنظمة.
- إجراءات تصفية أو حل المنظمة أو دمجها مع منظمة أخرى شبيهة، وإلى من تعود مواردها وأصولها حال تصفيتها.

ومن المهم على الجهة الرسمية المعنية بالتسجيل أو التأسيس أن تحتفظ بسجل لكل منظمات المجتمع المدني المسجلة قانوناً، وأن يكون لدى العامة إمكانية الوصول إليه. وبغرض حمايتهم، يحتاج المواطنون إلى أن يكونوا قادرين على التحقق عما إذا كانت منظمة المجتمع المدني قد أنشئت في الواقع بوصفها شخصاً قانونياً. كما سيستفيد العامة أيضاً من كونهم قادرين على اكتشاف ماهية أغراض المنظمة، وأين تقع مراكزها الرئيسية، ومن يوجد في مجلس إدارتها، ومن هو ممثلها القانوني، إلخ. وهو الأمر الذي سيوفر مراقبة إضافية ومفيدة وسيلقي الضوء على المشكلات التي تواجهها المنظمات.

رابعاً: القواعد والإجراءات الخاصة بالإفصاح والشفافية:

يجب أن تتوافر الشروط التالية في أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية:

- أن يتم الإفصاح بصفة دورية وفي الوقت المناسب، حيث أن الإفصاح المتأخر منعدم القيمة والأثر ويتم أحياناً فقط لاستيفاء الشكل.
- أن يتم الإفصاح وإتاحة المعلومات لكافة الجهات في ذات الوقت.
- أن تكون شارحة نفسها بنفسها، فما قيمة شفافية غامضة أو غير شفافة؟

وتعني الشفافية استعداد المنظمة لإشراك الآخرين في المعلومات والحقائق والبيانات والقرارات الخاصة بعملها، وتلقي النقض دائماً من الأعضاء عن سياساتها ومناقشة هذه الأمور بانفتاح وحرية في أي وقت.

ويرتبط مبدأ الشفافية بعمليات التسجيل والتوثيق وكتابة التقارير لإتاحتها لكافة الأعضاء، وإطلاعهم على أية بيانات أو معلومات فنية أو مالية تتعلق بأنشطة المنظمة وعمليات صنع القرار.

وتتضمن هذه السجلات ما يلي:

- تسجيل احصائي يهتم بالأرقام والإحصاءات مثل عدد الحضور وعدد الغياب وعدد الاجتماعات ونتائج التصويت والاقتراع بمحاضر مجلس الإدارة.
 - تسجيل وصفي تحليلي يهتم بنوعية العلاقات المختلفة التي تقوم بها المنظمة سواء الداخلية والخارجية، وتحتوي سجلات المستفيدين والنشاطات والبرامج والسجلات الإدارية.
- وكلا النوعين من السجلات هام ومفيد ومكمل للآخر أي لا يمكن الاستغناء عن أحدهما، بل لا بد من وجودهما معاً كي تكتمل الصورة.

البيانات:

- يجب أن يتضمن الإفصاح الذي تقوم به المنظمة البيانات الأساسية الآتية دون أن يكون قاصراً عليها:
- أهداف المنظمة ورؤيتها وأغراضها.
 - حقوق الأعضاء وواجباتهم.
 - مالية المنظمة من إيرادات ومصروفات.
 - أصول المنظمة ومواردها المالية والعينية.
 - أية معاملات مالية بين الأطرا المرتبطة أي بين أصحاب العلاقة .
 - التوظيفات وتوزيع المهام.
 - سياسة المكافآت للعاملين في المنظمة.
 - المعلومات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وأي مكافآت تصرف لهم من المنظمة، وطبيعة تلك المكافآت.
 - الأمور التي قد تؤثر على حماية المنظمة لأنشطتها.
 - التعديلات على اللوائح والأنظمة المنظمة لعمل المنظمة.
 - تقرير مراقب الحسابات والتقارير الإدارية والملاحظات عليها.

ويجب أن تتيح قنوات نشر المعلومات عن المنظمة وأعضائها الاطلاع على المعلومات المفصح عنها في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة لكل من يرغب في الحصول عليها.

ويشمل الإفصاح كل علاقة مع الأطراف المرتبطة، وكذلك أشكال التنسيق والتحالف مع المنظمات التي تعمل في نفس المجال وما يترتب على ذلك من مزايا للمنظمة أو تكلفة محتملة.

كما يجب أن تكون كل العلاقات مع المسؤولين الحكوميين أو السياسيين في الدولة متسمة بالإفصاح والشفافية.

ويتم تحديد متحدث رسمي باسم المنظمة، وصلاحيته في تمثيلها أمام المجتمع والاجهزة الرسمية بالدولة، والإعلام كجزء من عملية الإفصاح والتواصل أثناء بناء الصورة العامة للمنظمة في المجتمع.

مؤشرات وجود المساءلة:

من الأوضاع المثالية على تفعيل مبدأ المساءلة هو أن يكون لكل عضو في المنظمة الحق في أن يعرف قرارات مجلس الإدارة والأسباب التي دفعتم لإتخاذ هذه القرارات، ويجب على مجلس الإدارة الإستجابة لهذا الطلب والإلتزام بإجراء أبحاث دورية عن مدى رضا الأعضاء عن أداء مجلس الإدارة. وفي ضوء نتائج هذه البحوث على مجلس الإدارة أن يعدل سياساته مما يضيف مصداقية على عمل المنظمة، كما يقلل من احتمال حدوث أي من الصراعات الداخلية.

ويتعلق مفهوم الشفافية بقيام أجهزة الرقابة في المنظمة بالإفصاح العام بطريقة أنية موثوقة وواضحة ومفيدة عن أوضاع المنظمة وأنشطتها وإدارتها المالية وعملياتها واستراتيجيتها وأدائها.

كما يلزم مفهوم الشفافية ضرورة الإفصاح عن نتائج عمليات الرقابة، واستنتاجاتها بالإضافة إلى تمكين العموم من الحصول على المعلومات حول أجهزة الرقابة.

وهو الأمر الذي يتطلب الإلتزام بأداء ما يلي:

- قيام أجهزة الرقابة بأداء مهامها ضمن إطار منظم يتيح المساءلة والشفافية.
- قيام أجهزة الرقابة بالإفصاح عن شرعية تفويضها ومسئولياتها ورسالتها واستراتيجيتها.
- تبني أجهزة الرقابة معايير وعمليات ومنهجيات للرقابة تتسم بالموضوعية والشفافية.
- تطبق أجهزة الرقابة معايير عليا للنزاهة والأخلاقيات على موظفيها من مختلف الدرجات.
- تتأكد أجهزة الرقابة إن مبادئ المساءلة والشفافية لا تشوبها شبهة، عندما تقوم بالاستعانة بمصادر خارجية من أجل إنجاز أنشطتها.
- وضع نظام محدد يتضمن الإجراءات الواجب اتخاذها للإبلاغ عن وقائع الفساد وضبط المخالفات لتتمكن المنظمة من مواجهتها في الوقت المناسب وعلاجها.

تقرير مجلس الإدارة:

يتطلب تحمل مجلس الإدارة لمسئوليته أن تتسم عناصر السلطة (المهام والمسئوليات) التي يتولاها بالكفاءة، وأن يلتزم بالشفافية والإفصاح في ممارسته لدوره، فتوفر المعلومات الكاملة عن نشاطه ويعلن للجميع قراراته لتتمكن الأطراف الأخرى من تقييم الأداء والمحاسبة على نتائجه. وبهذا تتوافر إمكانية المشاركة من الجميع في النشاط وتحقق النزاهة مما يساعد على الحد من الفساد.

والمطلوب من مجلس الإدارة أن يقدم صورة واقية عن نشاط المنظمة في تقريره السنوي إلى الجمعية العمومية وبحيث يفيد هذا التقرير في التعرف على مشكلات النشاط والاستراتيجيات والتوجهات المستقبلية وأولوياتها .

ويجب أن يتضمن التقرير السنوي العناصر الأساسية الآتية:

- الأنشطة التي تمت ومدى تنفيذها للخطة والمستفيدين منها.
- مراجعة مالية المنظمة وتطوراتها شاملة الإيرادات ومصادرها، والمصروفات وأوجه إنفاقها.
- اجتماعات مجلس الإدارة، عددها، ومدى مشاركة كل عضو فيها ونتائج النشاط.
- اللجان، وعددها، ومدى انتظامها، ومدى مشاركة أعضاء المنظمة فيها.
- الجهاز التنفيذي ودوره في خدمة المنظمة.
- العلاقة مع الجهة الإدارية.

ومن خلال العرض لهذه المسائل الأساسية فإن التبويب العام للتقرير السنوي يجب أن يشمل ما يلي:

- نظرة شاملة عن أعمال المنظمة.
- النظرة المستقبلية لنشاط المنظمة في العام التالي.
- أنشطة ونتائج أعمال المنظمة.
- التغييرات التي حدثت في بنية المنظمة.

كما يجب على مجلس الإدارة أن يراعي في صياغة القرار أن يحدد الإجراء المطلوب إتخاذ، والمسئول عن التنفيذ، والمدى الزمني اللازم للتنفيذ، بحيث يسهل متابعة تنفيذ القرار والمحاسبة على تنفيذه من عدمه.

بهذه الموضوعات التي يتضمنها التقرير السنوي وبهذا التبويب العام يستطيع عضو الجمعية العمومية أن يشارك بالفعل في تقييم أداء المنظمة وأن يحاسب مجلس الإدارة على نتائج النشاط سلباً وإيجاباً، وبهذا سوف تتسع دائرة المشاركة في المنظمة.

خامساً: القواعد والإجراءات الخاصة بالرقابة والإشراف:

مراقبة الحسابات:

يجب أن يكون لكل منظمة موازنة سنوية يشرف عليها أحد المحاسبين القانونيين، ويجب على مدقق الحسابات أن يقدم تقريراً حول المركز المالي للمنظمة عن السنة المالية المنصرمة إلى الجمعية العمومية في اجتماعها السنوي لإقراره والمصادقة عليه.

ويجب على المنظمة وفروعها إمساك السجلات المالية والحسابية والإدارية التالية:

- سجلات الحسابات، وتدوّن فيها إيرادات ومصروفات المنظمة.
- سجل الأموال، وتدوّن فيه أصول المنظمة الثابتة والمنقولة ووصفها وتكلفتها.
- سجل النشاطات والمشاريع، ويدوّن فيه نوع النشاط أو المشروع وجهة تمويله والفائدة منه.
- يجب على المنظمة أن تحتفظ بوثائقها المالية وتقاريرها وسجلاتها الحسابية المطابقة لمبادئ المحاسبة المعتمدة قانوناً للمدة التي يحددها القانون المطبق في الدولة.

ويجب على المنظمة أن تمتنع منعاً تاماً عن:

- استغلال المنظمة لغرض التهرب من الضرائب.
- توفير منافع خاصة، لأي شخص متّصل بالمنظمة (على سبيل المثال مؤسس أو مسئول أو عضو مجلس إدارة أو موظف أو مانح).
- جمع الأموال لدعم المرشحين للمناصب العامة أو تقديم الدعم المادي لهم.
- الانخراط في أي نشاط حزبي أو المشاركة في أي حملة انتخابية أو تخصيص أي من مواردها لمثل هذه الغايات بشكل مباشر أو غير مباشر.
- تضمين نظامها الداخلي ما يشير إلى توزيع الأموال الآتية من المنح والمساعدات على أعضائها عند حل المنظمة.

لجنة الرقابة:

يشترط في من ينتخب لعضوية لجنة الرقابة ألا يكون قائماً بأى مسئولية أخرى في المنظمة وألا يكون عضواً بمجلس الإدارة أو أى من لجان النشاط. وتختص لجنة الرقابة بإعداد تقرير سنوي تقدمه للجمعية العمومية فاجتماعها العادي السنوي يتضمن تقييمها لأداء المنظمة واقتراحاتها، لتطوير الأداء والتغلب على المشاكل التي تواجه النشاط. ويتضمن التقرير ما يلي:

- عرض وافى لنشاط المنظمة ومدى تحقيقه للأهداف المحددة لهذا النشاط.
- أداء مجلس الإدارة ومدى انتظام اجتماعاته ومشاركة أعضاء المجلس في الاجتماعات وفي النشاط وقدرة المجلس على تنفيذ خطط المنظمة وتحقيق أهدافها، والقدرة على التغلب على المشاكل التي تواجه النشاط.
- أداء رئيس المجلس ونائب الرئيس والأمين العام /أمين السر وأمين الصندوق لمسئولياتهم، ودورهم في انتظام النشاط وتحقيقه لأهدافه.
- أداء مدير المنظمة والجهاز التنفيذي ودوره في تنفيذ خطط النشاط.
- دور مجلس الإدارة في الاستفادة من عضوية المنظمة في الأنشطة المختلفة وتوعية الأعضاء بحقوقهم وواجباتهم لضمان مشاركتهم الفعالة في أنشطة المنظمة.
- دور مجلس الإدارة في إيجاد صلة منتظمة مع الفئات المستفيدة من نشاط المنظمة، واستطلاع رأيها في الخدمات التي تقدم لهم والتعرف على أولوياتهم حسب إحتياجاتهم.

ويحق لأعضاء لجنة الرقابة الاجتماع بمدقق الحسابات للمنظمة دون حضور أي من أشخاص الإدارة التنفيذية أو من يمثلها، مرة واحدة على الأقل في السنة. كما يحق لأعضاء لجنة الرقابة حضور كافة الاجتماعات التي يعقدها مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية واللجان النوعية، كما يحق لها الإطلاع على السجلات والمستندات ويتعين على مجلس الإدارة أو أى مسئول بالمنظمة أن يجيب كتابة على ما تقدمه له من إستفسارات حول أوضاع المنظمة.

لجنة المراجعة الداخلية

تشكل لجنة المراجعة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ويجب ألا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة كما يجب أن يكون ضمن أعضائها أحد الخبراء في الشؤون المالية والمحاسبية. ويجوز تعيين عضو أو أكثر من خارج المنظمة في

حالة عدم توافر العدد الكافي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وتتولى لجنة المراجعة على سبيل المثال وليس الحصر المهام التالية :

- تقييم كفاءة المدير المالي وباقي أفراد الإدارة المالية الرئيسيين.
- دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه .
- دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها .
- دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها .
- دراسة خطة المراجعة مع المراجع الخارجي والإدلاء بملاحظاتها عليها .
- دراسة ملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية ومتابعة ما تم بشأنها .
- تقييم مؤهلات وكفاءة أداء وإستقلالية المراجع الخارجي وإقتراح تعيينه وتحديد أتعابه .
- إعتناء قيام المراجع الخارجي بعمليات إضافية والموافقة على أتعابه عن تلك العمليات .
- دراسة ومناقشة خطة إدارة المراجعة الداخلية وكفاءتها وقدراتها .
- دراسة تقارير المراجعة الداخلية والإجراءات التصحيحية لها .

يجب أن تجتمع اللجنة دورياً وفقاً لبرنامج اجتماعات محدد، وبما لا يقل عن مرة كل ثلاثة اشهر .
يجب أن تضع المنظمة إمكانيات كافية تحت تصرف اللجنة لتساعدها على أداء عملها بما في ذلك التصريح لها بالإستعانة بالخبراء كلما كان ذلك ضرورياً.

سادساً: القواعد والإجراءات الخاصة بجوانب التمويل والجوانب المالية للمنظمة:

6.1 موارد تمويل المنظمة:

تتكون موارد المنظمة من:

- أولاً : اشتراكات الأعضاء.
 - ثانياً: التبرعات والمنح والهبات والهدايا الداخلية والخارجية.
 - ثالثاً: العائدات الناتجة عن نشاطات المنظمة ومشاريعها.
- ويحدد مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية قيمة الاشتراك للعضوية الأفراد الطبيعيين أو لعضوية الأشخاص الاعتبارية، ويعطي الصفة المناسبة للعضوية التي تلتزم بتسديد الاشتراك.
- ويكلف مجلس الإدارة لجنة التمويل والتبرعات بالتعاون مع المدير العام بدراسة واختيار طرق التمويل المناسبة للمنظمة (إما عن طرق جمع الاشتراكات والتبرعات، أو المشاريع الاستثمارية، أو أي طريقة أخرى).
- كما يقوم مجلس الإدارة باعتماد السياسة الدعائية واستحداث الحملات المالية التي يعود مردودها إلى صندوق المنظمة.
- وتلتزم المنظمة بصرف مواردها على النشاطات التي تحقق أهدافها المحددة في نظامها الأساسي. وبناء على ذلك يجب أن يصدر عن المنظمة كل عام ما يأتي:
- تقريراً مالياً واحداً يتضمن وصفاً مفصلاً لمصادر التمويل ومعاملاتها المالية.
 - تقريراً عن نشاطات المنظمة يتضمن فكرة موجزة عن المشاريع التي نفذتها خلال السنة.

6.2 سجلات المنظمة:

يجب على المنظمة إمسك السجلات التالية:

- سجل الأعضاء ويدون فيه: الإسم والعنوان والعمر والجنس والتحصيل العلمي وتاريخ الإنتساب.
- سجل القرارات: وتتضمن قرارات الجمعية العامة للمنظمة ومجلس إدارتها.
- سجل الحسابات: وتسجل فيه إيرادات ونفقات المنظمة.
- سجل الأصول: وتسجل فيه أصول المنظمة الثابتة والمنقولة.

6.3 النظام المالي

النظام المالي للمنظمة هو أحد أنظمة العمل التي تنظم عمل منظمات المجتمع المدني، ولا يعتبر هذا النظام نافذاً إلا بعد إقراره من مجلس الإدارة، كما أنه لا يعدل إلا بموافقة المجلس أو بعد إقراره من قبل الجمعية العمومية وبالتالي في هذه الحالة لا يعدل إلى بموافقة الجمعية العمومية.

المسئولية المالية للمنظمة (على سبيل المثال لا الحصر)

- يعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول عن تنفيذ السياسة المالية والعمل على ضبطها ومتابعة عمليات التدقيق استناداً إلى التقارير الواردة إليه بواسطة المدير التنفيذي.
- يقوم المدير التنفيذي بإعداد الموازنة السنوية التقديرية لسنتين متتابعتين ثم يحيلها إلى مجلس الإدارة لدراستها واعتمادها.
- يقوم المدير التنفيذي بإعداد الحساب الختامي لكل سنة ميلادية بالتعاون مع المحاسب، ويرفقه إلى مجلس الإدارة لعرضه على الجمعية العامة للمنظمة لاعتماده وإبراء ذمة مجلس الإدارة.
- يختص المدير التنفيذي للمنظمة بالصرف وفق الميزانية المعتمدة وقرارات مجلس الإدارة، وتحال سندات الصرف مع الأوراق المرفقة بها إلى المحاسب الذي يقوم بتدقيقها ثم يوقع على سندات الصرف وعلى الشيك الموافق له ويحيلهما إلى رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب من المجلس للتوقيع.
- يستعين مجلس الإدارة بمكتب للتدقيق في حالة الضرورة للتدقيق على الحسابات وإيداء الرأي اونجاز التقرير المالي السنوي.
- يوقع على الشيكات الصادرة من المنظمة المدير التنفيذي مع رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب من قبل المجلس إذا كان رئيسه مقيماً خارج حدود الدولة الموجود فيها مقر المنظمة.

تنظيم حسابات المنظمة:

- يقوم محاسب المنظمة بتحضير قوائم المصروفات أسبوعياً وحسب الحاجة استناداً إلى تعليمات المدير التنفيذي وفي ضوء الموازنة التقديرية المعتمدة.
- يجهز محاسب المنظمة سندات الصرف والشيكات بأسماء المستفيدين شخصياً، أو من يمثلهم بشكل رسمي، ويقوم بتسليم الشيكات المصروفة وأستيفاء توقيعاتهم على سند الصرف.
- يقوم محاسب المنظمة بتحضير قوائم الرواتب والأجور والمستحقات للموظفين والمتعاملين مع المنظمة، مع إبقائها على قدر كبير من السرية المطلقة ويعرضها على المدير العام لأخذ الموافقة النهائية على صرفها.
- يكون الصندوق النثري في عهدة محاسب المنظمة الذي يقوم بالصرف منه للمبالغ النقدية والمصاريف النثرية، وذلك بإشارة من المدير التنفيذي.
- يقوم محاسب المنظمة بمتابعة حسابات المنظمة البنوك واستلام الإيرادات وتوريدها إلى جهة إيداعها في المصارف المقررة من قبل المدير التنفيذي في ضوء الموازنة السنوية المعتمدة من مجلس الإدارة.
- لا تسحب الأموال من المصارف أو التصرف بدفعها أو إيداعها دون الرجوع إلى التعليمات الكتابية من المدير التنفيذي.
- يقوم محاسب المنظمة بإعداد قيود المحاسبة، والبيانات المالية وإدخال العمليات إلى الحاسب الآلي لحفظ القيود والبيانات، كما يقوم بإعداد التقارير المالية ورفعها للمدير التنفيذي، ومن ثم إلى مكتب التدقيق قبل رفعها إلى مجلس الإدارة ومن ثم إلى الجمعية العامة للمنظمة.

خطوات الصرف المالي في المنظمة:

- يقوم محاسب المنظمة بتحضير قوائم أسبوعية بالمصاريف حسب الالتزامات الواردة في الميزانية التقديرية المقررة، ويعرضها على المدير التنفيذي لأخذ توقيعه والموافقة على الصرف.
- تحضر سندات الصرف من واقع المبالغ الموافق على صرفها والواردة في الميزانية، ويقوم المحاسب بالتوقيع على سندات الصرف وتحرير الشيكات العائدة لكل سند صرف باسم المستفيد.

- تعرض السندات مرفقة بالشيكات العائدة لكل منها على المدير التنفيذي، الذي يقوم بتدقيقها ومطابقتها مع القائمة التي اعتمدت فيها المبالغ للصرف، ويوافق على كل سند ويوقعه مع توقيع على كل شيك. ولا تصبح الشيكات صالحة للدفع ما لم يوقع عليها نهائياً المدير العام، ويضع إشارة الموافقة على كل سند لأخذ العلم.
- تدفع الشيكات إلى أصحاب العلاقة مباشرة أو من ينوب عنه رسمياً من قبل محاسب المنظمة الذي يأخذ توقيع مستلم الشيك ورقم هاتفه وعنوانه، على أن يجري تصوير الشيك المدفوع وإرفاقه بسند الصرف.
- تسلم سندات الدفع مع صور الشيكات المدفوعة مرفقة بقائمة المصاريف الموافق عليها إلى المدير العام الذي يكلف مكتب التدقيق على هذه المستندات من حيث تسلسلها الرقمي ومطابقتها للقيم المالية الواردة في قائمة الصرف.
- ينشأ صندوق نثري يكون في عهدة محاسب المؤسسة قيمته (1000) ألف دولار أمريكي أو ما يعادلها.
- يقوم المحاسب بتسديد هذه المبالغ النثرية من الصندوق النثري الذي في عهده إلى المستفيد شخصياً، على أن يشير في سند الصرف إلى أن المبلغ قد سدد نقداً بالخطوات المحاسبية المشار إليها سابقاً.
- تتم تغذية الصندوق النثري بالفرق الحاصل وذلك بإدراج قيمة هذا الفرق ضمن قائمة المصاريف المطلوب الموافقة عليها من المدير العام في ضوء الميزانية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.

خطوات القبض في المنظمة:

- تصدر المنظمة دفاتر مرقمة وممززة تسمى (دفاتر سندات قبض) كل سند منها يكون بمثابة إيصال قبض، يمثل قيمة مالية يجب إبرازها على الإيصال بالأرقام مع تفقيطها.
- تكون هذه الدفاتر متسلسلة الأرقام وهي بعهدة المدير العام وتحفظ على مسؤوليته في مكان يكون تحت إشرافه المباشر.
- يشرف مجلس الإدارة على طباعة وإصدار الكمية من هذه الدفاتر متخذاً القرار بشكلها وحجمها وكميتها، ويكلف المدير التنفيذي بتنفيذ القرارات المتخذة في المجلس بشأن هذه الدفاتر.
- يفرز المدير التنفيذي دفاتر إيصالات لكل نوع من العملات ويستحسن أن يكون لكل عملة دفتر بلون مميز.
- إن عملية توزيع الدفاتر على لجان التحصيل والأشخاص المعنيين بالأمر، تتم بالتنسيق بين رئيس لجنة التمويل والتبرعات والمدير العام للمنظمة لوضع خطة عملية لتحظ فيها الجهات التي ستكلف بالتحصيل وكيفية العلاقة معها، والارتباط بينها وبين المنظمة من حيث ضرورة توريد المبالغ المحصلة أولاً بأول إلى صندوق المنظمة.
- يقوم محاسب المنظمة بتجميع التحصيلات من مصادرها ويجهز قائمة بالتحصيلات تظهر فيها قيمة كل سند محصل ورقمه وتاريخه بشكل تفصيلي، يوقع المحاسب القوائم ويرفعها إلى المدير العام.
- يوجه المدير العام بإشراف مجلس الإدارة وجهة إيداع النقدية والشيكات حسب تطابقها مع القوائم إلى البنوك المسماة من قبل مجلس الإدارة.
- تعاد القوائم إلى المحاسب مرفقة بإيصالات الإيداع في المصارف وتكون قيمة هذه الإيصالات متطابقة مع مجموع القيم المالية الوارد أرقامها في القائمة، ويحتفظ بنسخ عن القوائم وإيصالات الإيداع في المصارف في أرشيفه.
- يكون محاسب المنظمة المسئول عن إعداد تقارير يومية عن الأوضاع النقدية في المنظمة وعن حسابات المصاريف وقيمة السيولة فيها، ترفع هذه التقارير يومياً إلى المدير العام والذي يرفعها بدوره إلى مجلس الإدارة.
- يقوم مكتب تدقيق الحسابات بطلب من مجلس الإدارة بالإجراءات الروتينية لأعمال التدقيق على التحصيلات ورفع تقارير إلى رئيس المجلس.

سابعاً: القواعد والإجراءات الخاصة بتنظيم مالية المشاريع:

- يجب أن يوافق مجلس الإدارة على تنفيذ المشروع وتتخذ له الإجراءات المالية التالية:
- يفتح لكل مشروع حساب مالي في دفاتر المنظمة تحت اسم "مشاريع تحت التنفيذ".
- يتم تحديد الحساب المصرفي الذي يغذي المشروع بقرار من مجلس الإدارة.
- تصرف الأموال بموجب قرار من مجلس الإدارة بإشراف رئيس المجلس أو تفويض المدير التنفيذي.
- يمكن لمجلس الإدارة أن يكلف مكتب تدقيق الحسابات بتحضير دراسة مماثلة وتقريبية لتكلفة المشروع المزمع تنفيذه.
- ترسل الأموال إلى الجهة المختصة بمعرفة رئيس المجلس أو تفويض المدير التنفيذي.
- تخضع قيمة المصاريف على المشروع للتدقيق باستلام كشوفات دورية تحدد طبيعة هذه المصاريف وقيمتها والفواتير المدفوعة عنها.
- يقلل حساب مشاريع تحت التنفيذ عند إتمام المشروع وإنجازه نهائياً في حساب "المشاريع التام إنجازها".
- إن عامل الثقة المتبادلة بين إدارة المنظمة والجهة المسؤولة عن الصرف هو الأساس في مبدأ التعامل لجهة الرقابة على المصروفات، وذلك لتعذر الرقابة المباشرة والتدقيق نظراً لطبيعة الأحوال القائمة.

ثامناً: أحكام مالية عامة

- تلتزم فروع المنظمة بذات الأحكام الواردة في هذا النظام، ويمكن لمجلس الإدارة أن يضع لائحة مالية تفصيلية للفروع عند إنشائها.
- تختار المنظمة البرنامج المحاسبي المناسب لها لغرض تنظيم الحسابات وتوثيق المستندات المحاسبية وفق القواعد المالية العلمية مع استخدام البرامج الآلية المناسبة.
- يتم رفض كل فاتورة واردة غير واضحة الشرح والأسباب وليست معنونة باسم مرسلها وعنوانه وأرقام الهاتف والفاكس ومخالفة للنظام العام، ولا يؤخذ بها ما كانت التبريرات، وعلى محاسب المنظمة إيقاف إجراءات صرفها حتى تستوفي الشروط القانونية.
- يجب أن تستوفي العمليات التي تسدد بواسطة الشيكات أن يكون اسم المستفيد مطابق للاسم الوارد على الفاتورة، أو من يمثله بموجب كتاب خطي.
- تلتزم المنظمة بتسجيل جميع العاملين لديها في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، منعاً من تحمل أية مسؤولية أو غرامات ينص عليها قانون الضمان.
- يجب مسك سجل مؤشر عليه لدى كاتب العدل يورخ فيه أسماء العاملين في المنظمة وصفة كل واحد منهم وقيمة الرواتب والعلاوات والمخصصات والحوافز والإكراميات والساعات الإضافية (بدلات السفر والتمثيل) التي يتقاضاها كل منهم.
- يقوم محاسب المنظمة بإعداد جدول بأسماء الموظفين واقتطاعات قيمة ضريبة الدخل من كل منهم للتصريح عنها ضمن المهن القانونية.
- تبدأ السنة المالية في المنظمة من أول شهر يناير من كل عام ميلادي وتنتهي بنهاية شهر ديسمبر من العام ذاته.
- للمدير العام وبعد موافقة رئيس مجلس الإدارة حق المناقلة من اعتمادات الميزانية التي بها وفر إلى الاعتمادات التي بها عجز.
- ينشأ في الموازنة حساب احتياطي عام لمواجهة الحالات الطارئة، يغذى من وفورات الموازنة التقديرية السنوية، ومن الهبات العامة وما في حكمها، ومن فائض الحسابات الخاصة من الإيرادات المتنوعة.
- يصدر مجلس الإدارة قراراً باعتماد هذه اللائحة، ويعمل بها من تاريخ اعتمادها.