

تحقيق الحوكمة من خلال سياسات التقييم

تقديم: د. لونا شامية

المحتويات

- مقدمة حول المتابعة والتقييم
- مقدمة حول الحوكمة
 - مفهوم الحوكمة
 - معايير الحوكمة
 - إعداد إطار عام للحوكمة
- العلاقة بين الحوكمة والمتابعة والتقييم
 - الربط من خلال المعايير
 - أثر سياسات التقييم على الحوكمة

المتابعة والتقييم

يمكن التعامل مع المتابعة والتقييم...



- كمنهنة مع مجموعة من المعايير
- كمجال للممارسة (وحدات المراقبة والتقييم والموظفون فيها)
- كتخصص للدراسة وهو مجال أكاديمي يتم الإعلان عنه في مراحل (الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى)

دور مجلس الإدارة بشكل عام



- إدارة/حوكمة المؤسسة من خلال وضع سياسات وأهداف واسعة
- اختيار وتعيين ودعم ومراجعة أداء الرئيس التنفيذي
- ضمان توافر الموارد المالية الكافية
- اعتماد الميزانيات السنوية
- اعتماد الخطط السنوية
- اعتماد ومراجعة التقارير الخاصة بأنشطة الإدارة

وبالتالي دور مجلس الإدارة مرتبط أساسا بالمتابعة والتقييم



- لا يمكن تحقيق أدوار ووظائف المجلس بكفاءة وفعالية بدون معرفة جيدة بالمتابعة والتقييم
- المتابعة والتقييم توفر المعرفة للإشراف واتخاذ القرار
- المتابعة والتقييم تزود المجلس بالأدوات والمنهجيات اللازمة
- المتابعة والتقييم تعطي مجالا لتقديم الموقف الصحيح والمنطق الصحيح للمشاركة
- المتابعة والتقييم تشكل عملية صنع القرار لدعم بناء الأنظمة المطلوبة

دور مجلس الإدارة في المتابعة والتقييم

- لا يتمثل دور مجلس الإدارة في المراقبة في تقديم الأدلة، بل في تقييم الأدلة.
- يقدم الرئيس التنفيذي الدليل.
- يقوم المجلس بتقييم أمرين:
 - سواء كان تفسير الرئيس التنفيذي "معقولا" أم لا
 - ما إذا كانت هناك أدلة كافية لتحديد الامتثال لذلك التفسير المعقول للسياسة.

يمكن أن نخبرنا المتابعة والتقييم عن...



- ما إذا كان البرنامج أو السياسة أو المشروع يحدث فرقًا ولمن
- يمكنه تحديد أي البرامج الموجودة حققت الهدف وأي جوانب البرنامج التي تحتاج إلى تعديل أو استبدال
- المعلومات المكتسبة من المتابعة والتقييم يمكن أن تؤدي إلى قرارات أفضل بشأن استثمارات البرنامج
- يمكن أن يثبت لمنفذي البرنامج والممولين أن استثماراتهم تؤتي ثمارها
- إنها أداة لضمان المساءلة أمام أصحاب المصلحة الآخرين

المتابعة والتقييم تستطيع...



- المساعدة في تحديد المشاكل وأسبابها
- اقتراح الحلول الممكنة للمشاكل
- طرح أسئلة حول الافتراضات والاستراتيجية
- دفعك للتفكير في وجهتك وكيف تصل إلى هناك
- تزويدك بالمعلومات والبصيرة
- تشجيعك على التصرف بناءً على المعلومات والبصيرة
- زيادة الاحتمال من قدرتك على إحداث فرقاً إيجابياً في التنمية.

سبب القيام بالمتابعة والتقييم



- لمساعدة الناس على اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق نتائج أفضل
- لتقديم خدمات أفضل
- من خلال:
- مقارنة خيارات السياسة بموضوعية ودقة
- حساب حجم الآثار المحتملة بشكل تجريبي حساب تجريبي لتنوع / تباين الآثار
- الحصول على تقديرات أكثر دقة للمخاطر
- إنشاء قاعدة أدلة تراكمية لاتخاذ القرار

التحديات في المتابعة والتقييم



- تحديات مرتبطة بالسياق المحلي
- التعاون والتنسيق
- تحديات مؤسسية
- عدم تعاون الجهات ذات العلاقة
- ربط الخطة والموازنة بالمتابعة والتقييم
- عدم الربط مع التوجهات الاستراتيجية
- تحديات أخرى (محدودية القدرات، عدم وجود/وضوح نظريات التغيير، عدم وضوح الحقائق والأدلة)

أنواع التقييم



• وفق مستوى التقييم

- تقييم مشروع
- تقييم برنامج
- تقييم قطاعي
- تقييم مواضيعي
- تقييم سياسة

• وفق المراحل

- تقييم قبلي
- تقييم بعدي
- تقييم أثر
- تقييم نصفي

نقطة نقاش

- كأعضاء مجلس إدارة، ماذا يبدر إلى أذهانكم عندما تسمعون أو تقرأون عن المتابعة والتقييم؟ وماذا بدر في أذهانكم عندما سمعتم عن دورة المتابعة والتقييم والحوكمة؟



الحوكمة

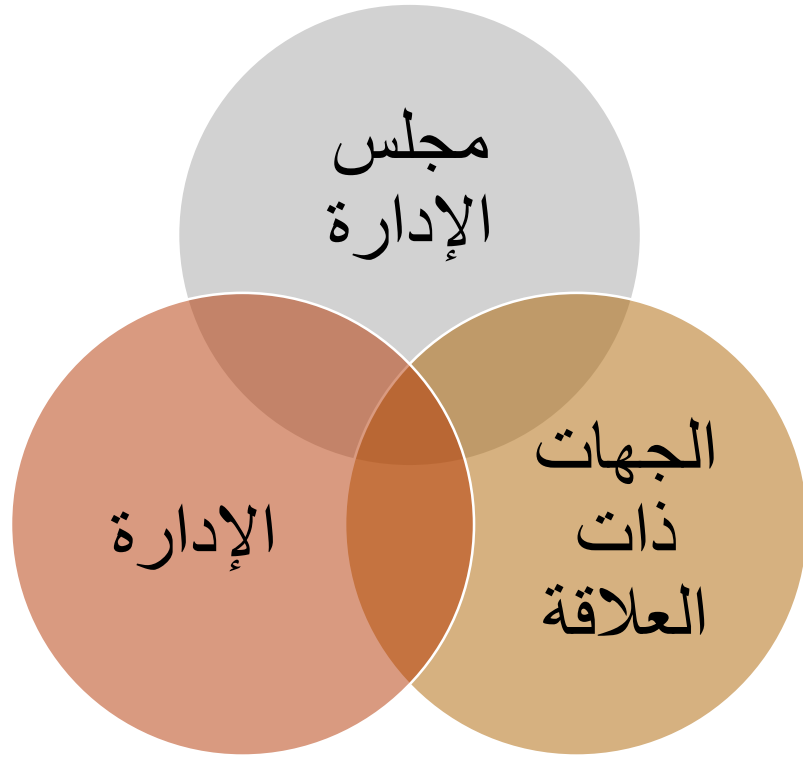


ما هي الحوكمة

- مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم

- هي مجموعة من القواعد والقوانين والأسس التي تضبط عمل المؤسسات وتحقق الرقابة الفعالة على مجلس إدارتها، وتنظم العلاقة بينها وبين أصحاب المصالح المختلفة، وتهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد.

- تشير الحوكمة إلى العمليات والهياكل المستخدمة لتوجيه وإدارة عمليات وأنشطة المنظمة. فهي تحدد تقسيم السلطة وتضع آليات لتحقيق المساءلة بين أصحاب المصلحة ومجلس الإدارة والإدارة.



أنظمة الحوكمة



- يتم تصميم أنظمة الحوكمة لمساعدة المؤسسات على التركيز على الأنشطة التي تساهم بشكل أكبر في تحقيق أهدافها العامة واستخدام مواردها بشكل فعال وضمن إدارتها بما يحقق مصالح أصحاب المصلحة.

معايير الحوكمة



1. حكم القانون
2. المشاركة
3. الشفافية
4. حسن الاستجابة
5. التوافق
6. المساواة وخاصة تكافؤ الفرص
7. الفعالية
8. المحاسبة
9. الرؤية الاستراتيجية

المشاركة



- مشاركة جميع أفراد المجتمع في اتخاذ القرار وذلك من خلال قنوات مؤسسية تمكن المجتمع من التعبير عن رأيه في صنع القرار، والتي تضمن حرية الرأي والتعبير والمعايير الأساسية لحقوق الإنسان

الشفافية



- توافر المعلومات الدقيقة في مواقيتها، وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثوقة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصالحة، في مجال السياسات العامة

الفعالية



- وتهدف إلى توفر القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب إلى احتياجات المواطنين وتطلعاتهم على أساس إدارة عقلانية وراشدة للموارد

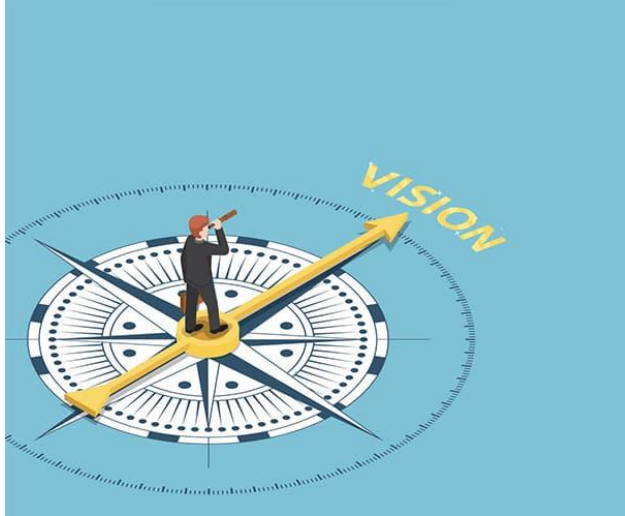
المحاسبة

- خضوع المسؤولين للمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم من قبل أصحاب المصلحة ووضع الإجراءات التي تكفل بعمليات المساءلة والمحاسبة، واتخاذ الإجراءات اللازمة عن الأفعال المخالفة



الرؤية الاستراتيجية

- لا بد للمؤسسة من امتلاك رؤية استراتيجية، توحد منظور القادة والجمهور للحكم والتنمية الإنسانية ومتطلباتها.



الحوكمة ومجالس الإدارة



- من أجل ضمان قيام مجالس الإدارة بمسؤولياتهم الإشرافية بشكل فعال يجب أن تتبنى ميثاق العمل، والذي يجب أن يشتمل على الآتي:
 - المسؤوليات
 - تشكيل المجلس: بما في ذلك حجم مجلس الإدارة وكيفية تحديد أعضاء مجلس الإدارة ومعايير عضوية المجلس ولجان المجلس
 - العمليات الرئيسية ، بما في ذلك عدد اجتماعات مجلس الإدارة وإجراءات وضع جداول الأعمال والمحاضر
 - التقييمات والمسؤوليات والتقارير المطلوبة.
- يجب نشر هذا الميثاق للأعضاء وللإدارة وللجهات ذات العلاقة

حوكمة مجلس الإدارة



البنية التحتية لحوكمة المؤسسة

حوكمة مجالس الإدارة

- المخاطر: ليكون هناك نظام إدارة، تقييم المخاطر
- الاستراتيجية والإشراف على تقييمها
- النزاهة: المحاسبة على النشاطات والنتائج (السؤال: كيف تتم المحاسبة، وما سبل المتابعة والتقييم التي تضمن ذلك)
- مدونة السلوك
- الأداء: كجزء من الرقابة على استراتيجية المؤسسة، يكون لمجلس الإدارة دور فعال في مراجعة الخطط التشغيلية والخطط المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ودور في مراجعة الأداء المستمر لتحقيق الأهداف العملية

معايير الاشراف والحوكمة للجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة

- طورت وزارة العمل والتنمية الاجتماعية مؤخراً معايير الاشراف والحوكمة للجمعيات والمؤسسات الأهلية
- معيار السلامة المالية يركز على قياس
 - كفاءة الجمعية في إنفاق المال
 - التأكد من أن نسبة النفقات الإدارية والتشغيلية لها تقع في النطاق المقبول
 - قياس مستوى استدامتها
- مدى قوة التنظيم المالي الداخلي الذي يحمي الجمعية والمؤسسة من التعرض للممارسات الخاطئة في التعامل مع الأموال.
- معيار الامتثال والالتزام من خلال:
 - مستوى امتثال الجمعيات والمؤسسات الأهلية بنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية وكذلك نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله، ونظام مكافحة غسل الأموال، وتوصيات مجموعة العمل المالي FATF والتعاميم الصادرة من الوزارة والجهات المشرفة والمختصة،
 - قياس التزامها بمبادئ وممارسات الحوكمة الرشيدة
 - مدى فاعلية أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة وقيامهم بالأدوار المطلوبة منهم.
-

معايير الاشراف والحوكمة للجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة

- الشفافية والإفصاح:
 - نشر القوائم المالية
 - نشر أسماء القائمين على الجمعية من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين عبر موقعها الالكتروني
 - نشرها للإنجازات التي حققتها عبر تقرير سنوي
 - الإفصاح عن البيانات عبر منصة لاستقبال بيانات الجمعية (عبر النموذج الشامل، والذي تفصح فيه الجمعية عن جميع الجوانب التي تهم المتبرع والمستفيد والجهات المشرفة).

نقطة نقاش

ما رأيكم بالمعايير الجديدة وفق المعايير التي تم التحدث عنها من خلال منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؟

الحوكمة و التقييم

العلاقة بين ثقافة التقييم والحوكمة



- تتبنى البلدان في جميع أنحاء العالم قيمًا مثل الاحتراف والشفافية
- هناك اهتمام كبير بدعم وتعزيز ثقافة التقييم.
- من الدوافع المهمة لإضفاء الطابع المؤسسي على التقييم أن التقييم يعزز المساءلة والشفافية والحوكمة الرشيدة.

العلاقة بين ثقافة التقييم والحوكمة



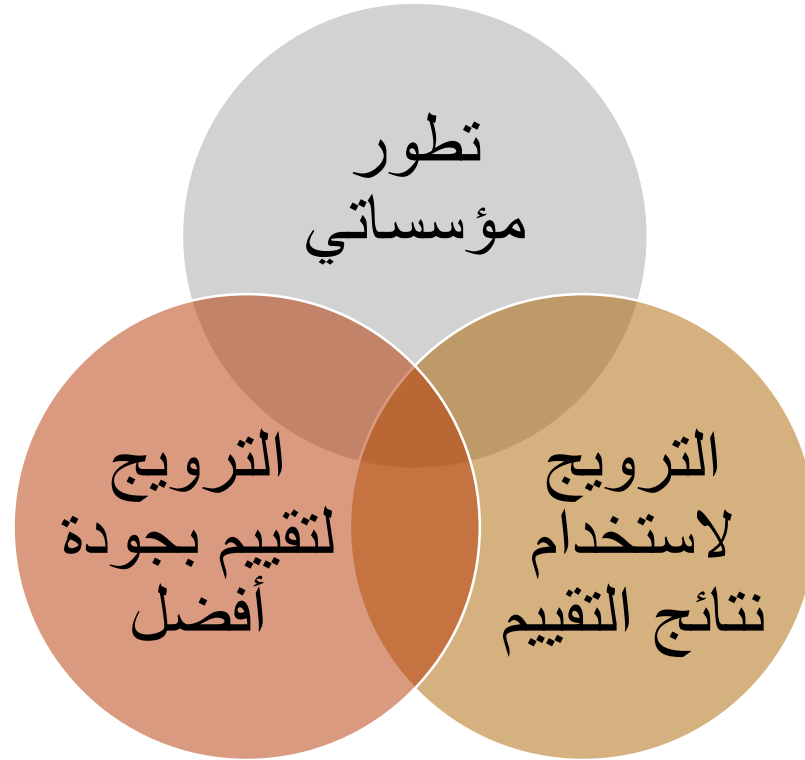
- إذا كان التقييم يعمل لتحقيق هدف معين فهو يسعى إلى تعزيز الشفافية وبالتالي يعزز المساءلة.
- من خلال الشفافية والمساءلة يمكن الحد من الفساد ويمكن تعزيز كفاءة العمل.
- كذلك من وظائف التقييم الأخرى التعلم والتنوير (زيادة المعرفة) وهذه تؤدي كذلك إلى تعزيز كفاءة العمل وتقديم خدمات جيدة بمرور الوقت وعلى مستويات تنظيمية مختلفة، مما يساهم في تحقيق الشفافية والمساءلة.

تطبيق عملي

من خلال العمل في مجموعات قم بتحديد سياسات التقييم التي يجب إدراجها ضمن الجمعية لضمان تحقيق الشفافية والمحاسبة، والمشاركة والتوافق والأداء والمساواة على المستويات الاستراتيجية، والعملياتية، والمشاريع، كما في الجدول التالي:

المساواة	الأداء	التوافق	المشاركة	الشفافية والمحاسبة	
					الاستراتيجي
					العملياتي/الموظفين
					المشاريع

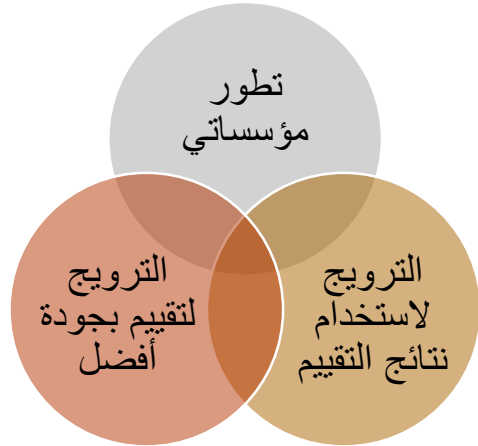
ماذا نحتاج



- ثقافة مؤسسية تركز على التقييم، والتي تروج إلى تقييم بجودة أفضل وتقييم يتم استخدام نتائجه
- وبالتالي فإن السياسات يجب أن تركز على هذه المحاور

الترويج للاستخدام

- 3 أنواع رئيسية من الاستخدام
- الاستخدام الرمزي: عندما يتم تناول نتائج التقييمات لتبرير أو إضفاء الشرعية على موقف موجود مسبقًا
- الاستخدام المفاهيمي: عندما تؤدي نتائج التقييم إلى فهم أفضل لموضوع التقييم
- الاستخدام الآلي: عندما تكون توصيات التقييم مفيدة لعملية صنع القرار وتفقد التغيير الفعلي في السياسة التي يجري تقييمها.



سياسات حوكمة التقييم يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التالي...

- النظام الإداري والوظيفي للمتابعة والتقييم
- وجود وحدة متابعة، أو شخص أو مهمة ضمن وظيفة لضمان تنسيق عمليات المتابعة والتقييم
- البعض يفضل أن تبقى هذه الوظيفة خارجية
- الدعم الإداري لهذه الوظيفة
- القدرات البشرية في المتابعة والتقييم
- عدد من الأشخاص مناسب بالإمكانات المناسبة
- وجود وعي عام في المجال على مستوى الإدارة ومجلس الإدارة
- تطوير مستمر للقدرات في المجال
- المشاركة في التخطيط والتنسيق والمتابعة والتقييم
- إشراك الجهات المختلفة في التخطيط والتنسيق والمتابعة والتقييم
- تحديد واضح للأطر المنطقية



سياسات حوكمة التقييم يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التالي...



- خطة المتابعة والتقييم والميزانية
 - ربط المتابعة والتقييم بالخطط
 - وربط الخطط بالموازنات
 - وربط خطط المتابعة والتقييم بالموازنات
- الاتصال والترويج لثقافة المتابعة والتقييم
 - وضع سياسات واستراتيجيات لنشر نتائج المتابعة والتقييم
 - وضع سياسات لاستخدام نتائج تقارير المتابعة والتقييم
- دعم أنواع التقييمات المختلفة
 - سياسات للتأكيد على ضرورة دراسة الأثر الاجتماعي للتدخل قبل البدء به
 - سياسات تدعم دراسة الأثر
 - سياسات تدعم التدخل وفق دراسات الاحتياجات

6 مبادئ لحوكمة مجالس الإدارة

المبدأ الأول

سيوفر مجلس الإدارة (اللجنة) الفعال القيادة الجيدة من خلال فهم دورهم.

يفهم الأعضاء أدوارهم ومسؤولياتهم بشكل جماعي وفردى فيما يتعلق بما يلي:

1. الواجبات القانونية
2. وثائق الحوكمة
3. البيئة الخارجية
4. هيكل المنظمة
5. وضع رؤية المنظمة وقيمتها وسمعتها والحفاظ عليها
6. الإشراف على العمل
7. إدارة ودعم الموظفين والمتطوعين

السياسات المقترحة في المجال الأول

إعداد الخطط الاستراتيجية وتعديلها بشكل دوري

مراجعة الهيكل التنظيمي لإدراج مهمات/وظائف المتابعة والتقييم

تحديد دور مجلس الإدارة في المتابعة والتقييم

المبدأ الثاني

ستوفر اللجنة الفعالة الحكم
الرشيد والقيادة من خلال ضمان
تحقيق الهدف المؤسسي.

من خلال...

- ضمان بقاء الأهداف المؤسسية ذات صلة وصالحة
- تطوير والاتفاق على استراتيجيات طويلة المدى
- الموافقة على الخطط التشغيلية والميزانيات
- مراقبة التقدم مقابل الخطط والميزانيات
- تقييم النتائج
- مراجعة وتعديل الخطة بالشكل المطلوب

السياسات المقترحة في المجال
الثاني

مراجعة الخطط من قبل مجلس
الإدارة

سياسة جديدة للموافقة على
التخطيط التشغيلية والميزانيات

المبدأ الثالث

مجلس الإدارة الفعال يوفر الحكم الرشيد والقيادة من خلال العمل بفعالية كأفراد وكمجموعة.

سيكون لدى اللجنة سياسات ومواقف وسلوكيات تمكّن الأفراد واللجنة ككل من العمل بفعالية ، بما في ذلك

- العثور على أعضاء جدد وتجنيدهم لتلبية احتياجات المهارات والخبرات المتنوعة والمتغيرة باستمرار
- التعريف الجيد للأعضاء الجدد وتوفير فرص التدريب والتطوير لأعضاء المجلس حسب احتياجاتهم
- مراجعة أدائهم بشكل دوري كأفراد وكمجموعة

السياسات المقترحة في المجال الثالث

- سياسة لتقييم عمل الأفراد
- سياسة لتقييم عمل الإدارات
- سياسة للاتصال والتواصل

المبدأ الرابع

مجلس الإدارة الفعال يوفر الحكم الرشيد والقيادة من خلال ممارسة الرقابة الفعالة.

بصفتها الهيئة المسؤولة، سيكفل مجلس الإدارة ما يلي:

- التزام المؤسسة بجميع المتطلبات التنظيمية والقانونية التي تنطبق عليها
- وجود إدارة داخلية جيدة وضوابط مالية
- تحدد المخاطر ولديها أنظمة لإدارتها
- وجود نظام تفويض مناسب - يعمل بشكل فعال

السياسات المقترحة في المجال
الرابع

سياسة للرقابة المالية

سياسة لإدارة المخاطر

سياسة محددة للتفويض

المبدأ الخامس

ستوفر اللجنة الفعالة الحكم
الرشيدي والقيادة من خلال
التصرف بنزاهة.

حيث أنها تعمل على ...

- حماية وتعزيز سمعة المؤسسة
- التصرف وفق معايير أخلاقية عالية
- تحديد وفهم وإدارة تضارب المصالح والولاء
- الحفاظ على استقلالية اتخاذ القرار
- تقديم الخدمات التي تلبي احتياجات المستخدم على أفضل وجه

السياسات المقترحة في المجال
الخامس

إعداد/مراجعة مدونة السلوك
سياسة للرقابة على الالتزام
بمدونة السلوك

المبدأ السادس

يوفر مجلس الإدارة الفعال
الحكم الرشيد والقيادة من خلال
كونها منفتحة وخاضعة
للمساءلة.

يؤدي إلى الانفتاح والمساءلة من الداخل والخارج،
عن طريق.....

- فتح قنوات اتصال تخبر الناس عن عمل المؤسسة
- استشارة الناس بشكل مناسب
- الاستماع والاستجابة لجميع أصحاب المصلحة
- التعامل مع الشكاوى بشكل بناء وحيادي وفعال
- التعرف على تأثير المسؤوليات الأوسع للمنظمة

السياسات المقترحة في المجال
السادس

سياسة لضمان إشراك أصحاب
المصلحة
سياسة للاتصال والتواصل
الخارجي

