

إصلاح الهيكل الإداري للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

التقرير النهائي

أعد هذا التقرير من قبل:

اللجنة المستقلة للإصلاح الإداري

برئاسة: ستيفن سايندنج

أكتوبر، 2019

اللجنة المستقلة للإصلاح الإداري - التقرير النهائي

جدول المحتويات

تمهيد

موجز تنفيذي

1. المقدمة

- 1.1 الاختصاص
- 1.2 المنهجية والخط الزمني

2. معلومات أساسية

- 2.1 التاريخ وتأثيره على إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة
- 2.2 نموذج الإدارة الحالي للمجلس الدولي لتنظيم الأسرة
- 2.3 لماذا يحتاج الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للإصلاح؟
- 2.4 ما سبب استعجال التغيير؟

3. الدروس المستفادة من أبحاث ومشاورات الاستعراض

- 3.1 الأبحاث-نماذج الإدارة للمنظمات الاتحادية
- 3.2 نتائج استطلاع الرأي
- 3.3 المشاورات

4. نقاط قوة وضعف نظام الإدارة الحالي

5. خيارات وأساليب الإدارة المختلفة التي خضعت للدراسة

6. إطار نموذج جديد لمقاربة مُصلحة للإدارة نموذج الجمعية العامة ومجلس الأمناء

- 6.1 النموذج الجديد المقترح كما هو موضح في التقرير الأولي
- 6.2 التعليقات المتعلقة بالإطار الأساسي للنموذج الجديد المقترح
- 6.3 تفكير اللجنة في التعليقات الواردة في التقرير الأولي

7. نموذج الإدارة المقترح - الملخص

8. الترتيبات الانتقالية

9. توصيات المرحلة 11

الملاحق:

- 1. الاختصاص والنتائج المتوقعة
- 2. تكوين اللجنة المستقلة للإصلاح الإداري
- 3. ملخص بخصائص الإدارة في منظمات اتحادية مماثلة.
- 4. أول أسئلة الاستطلاع عبر الإنترنت
- 5. مسودة اقتراحات لوثائق الإدارة الجديدة

وسيتّم المشاركة بهذا التقرير مع الجمعيات أعضاء الاتحاد والمجلس الإداري قبل انعقاد اجتماع الجمعية العمومية في نيودلهي في شهر نوفمبر 2019.

تمهيد

الاتحاد ليس وحده في مواجهة المشكلات التي تدفع الحاجة إلى التغيير. مع تغير ديناميكيات القوة والتوقعات في العالم، تواجه المنظمات أيضًا تحديات وأزمات. يتم كتابة الكثير عن ديناميكيات السلطة المتغيرة، والمجتمع المدني وطبيعة المنظمات غير الحكومية في القرن الحادي والعشرين.

تحدث جيريمي هيمانز وهنري تيمز، في كتابهما *القوة الجديدة لعام 2018*، عن ديناميكيات "القوة القديمة والجديدة". يصفون "القوة القديمة" بأنها تعمل كعملة. يحتجزها قلة. بمجرد أن تكتسب، تحت حراسة مشدودة، يكون لدى الأقوياء مخزون كبير منها للإنفاق. إنها مغلقة ولا يمكن الوصول إليها ويحركها القائد. فهي تسقط وتأثر. على النقيض من ذلك، يصف هيمانز وتيمز "القوة الجديدة" بأنها تعمل بشكل مختلف، مثل التيار. يصنعها الكثيرون. تتسم بأنها انفتاحية وتشاركية ويحركها الأقران. كما أنها ترفع وتوزع. مثل الماء أو الكهرباء، يكون أكثر قوة عندما يرتفع. ليس الهدف من القوة الجديدة هو اكتنازها بل توجيهها.

في مدونة حديثة، تتأمل توسكا برونو فان فيفيخكين في الأزمة الحالية التي تواجهها العديد من المنظمات غير الحكومية:

نظرًا لأن المنظمات غير الحكومية قامت بتوسيع مهامها لمواجهة المشكلات العالمية، يصبح قياس التقدم أكثر صعوبة. يساهم الفشل في التحول الجذري في معالجة هذه المشكلات بشكل أفضل في وجود حيز هروب من المساءلة بعد أرضًا خصبة لضعف الأداء على الأقل. في بعض الأحيان، يؤدي هذا الفشل إلى مزاعم سوء المعاملة، كما رأينا في السنوات القليلة الماضية. المشكلة الجذرية، في رأيي، هي عدم التوافق بين الأهداف الطموحة بشكل متزايد والأنظمة الموروثة من حقبة أخرى.

أركز هنا على المنظمات غير الحكومية الدولية والمتعددة الأطراف والثنائية التي تشترك في وجود تناقض مماثل بين أهدافها ووظائفها. تعد كل من اليونيسف واليونيدف والصندوق العالمي مجرد عدد قليل من الأطراف المتعددة التي تنضم إلى منظمة الشفافية الدولية وأوكسفام وصندوق إنقاذ الطفولة والاتحاد والصليب الأحمر ومنظمة العفو الدولية في مزاعم تتضمن ثقافات التندر والتحرش الجنسي وانعدام الرقابة والشبكات الداخلية الإقصائية وإساءة استخدام الأموال.

لا تزال الهياكل القديمة وهياكل الإدارة غير مجهزة تجهيزًا جيدًا أيضًا. تظهر لوحات المنظمات غير الحكومية الدولية في العديد من الفصائح الحديثة لمعالجة أسئلة عميقة حول المهارات والمقاييس الأنسب للبيئة الحالية. قد يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة لما يتمتعون به من معلومات أساسية في مجال الاستشارات الإدارية أو عالم الشركات أو قطاع المنظمات غير الحكومية، لكن هناك مجالس إدارة قليلة تفهم التحديات التي يواجهها المديرون التنفيذيون اليوم في مواجهة كل من التحديات التقنية والسياسية.

كان رد فعل واحد على الفصائح عملاً متنامياً في مجال الحماية وإعادة الهيكلة والحوكمة. هذا ضروري لكنه غير كافٍ. نحن بحاجة إلى طرق لوضع استراتيجيات طويلة الأجل مع القدرة على التكيف لتحويل التكتيكات في المدى القصير وتطوير الشبكات العابرة للحدود المرتكزة حول التغيير. ونحتاج إلى المجالس التي تفهم التحولات التي تتطلبها طريقة العمل هذه في قياس التقدم وطرق العمل (مع التأكيد).

نتوقع أن تتيح إصلاحات الحوكمة الموصى بها في هذا التقرير إمكانية تمكين الاتحاد من أن يكون مهيبًا بشكل أفضل للاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية ولإنشاء بيئة داخلية تكون مسؤولة أمام مختلف أصحاب المصلحة والتمتع بقدرة أفضل على الاستجابة للتغيرات التقنية والتغيرات السياسية المستمرة في عالمنا.

ستيفن سيندينج، رئيس

موجز تنفيذي

تعد هذه الورقة البحثية تقريراً نهائياً عن أعمال اللجنة المستقلة للإصلاح الإداري. تستعرض هذه الورقة البحثية الاختصاصات والمنهجيات الموظفة في أعمال اللجنة، ومن ضمن المعلومات الأساسية، تقدم هذه الورقة البحثية نظرة تاريخية عن تاريخ إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، والشكل الحالي لتلك الإدارة، وأسباب الحاجة للإصلاح في الوقت الحالي. يعقب ذلك استعراض للأبحاث التي تم إجراؤها من قبل اللجنة على هياكل الإدارة في مؤسسات مناظرة والمشاورات التي أجرتها اللجنة مع أعضاء الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، بما في ذلك نتائج مسح استهدف أعضاء الاتحاد بشأن الإدارة والتوظيف الأمثل للموارد.

يحتوي الجزء الأخير من التقرير على استعراض نقاط قوة وضعف هيكل الإدارة الحالي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ونظام عمل الاتحاد وسرداً للخيارات والبدائل المتعددة الممكنة التي استعرضتها اللجنة وينتهي التقرير باقتراح اللجنة لاستبدال الهيكل الحالي ذو المحاور المتعددة بمجلس إدارة مركزي ينبثق عنه مجالس إقليمية ولجان تنفيذية ومجلس للأمناء يتصف هيكله بدرجة أكبر من البساطة وجمعية عمومية تتكون من الجمعيات الأعضاء. وتقتراح اللجنة تكوين مجلس إدارة يضم في عضويته أشخاصاً من الجمعيات الأعضاء في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وخبراء يتمتعون بخبرات معترف بها على المستوى الدولي، على أن يحظى المجلس بدعم لجان دائمة تمثل فيها الجمعيات الأعضاء تمثيلاً قوياً؛ ما يضمن وصول آراء جميع الأعضاء لكل أرجاء أنظمة اتخاذ القرار علاوة على ضمان وتأكيد التنوع الجغرافي وأوجه التنوع الأخرى ودعم الالتزامات القائمة بتمثيل المرأة والشباب.

استعرض الأعضاء وعلقوا على الورقة الأولية للجنة. تنعكس هذه التعليقات إلى حد كبير في هذا التقرير النهائي، الذي سيتم مناقشته في الجمعية العمومية التي ستعقد في نهاية نوفمبر 2019.

1. المقدمة

يعد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ذو الجذور المحلية والاتصالات الدولية مقدما دوليا للخدمات ومدافعا رئيسيا عن القضايا المتعلقة بالصحة الجنسية والإنجابية والحقوق المتصلة بها ويتكون الاتحاد من عضوية 134 جمعية توظف ما يربو عن 29000 عامل يؤازرها مئات الآلاف من المتطوعين اللذين يعملون مع المجتمعات والأفراد في جميع أنحاء العالم.

تلعب الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق المتصلة بها دورا أساسيا للوصول إلى التنمية المستدامة بسبب تأثيرها على صحة الأم، والمولود والمراهق وتأثيرها على السلامة الصحية والاجتماعية للمرأة وحقوق المساواة بين الجنسين ودور ذلك في تحديد مستقبل التنمية الاقتصادية والاستدامة البيئية. تصف لجنة جوتماخر-لانسييت التقدم تجاه تلبية متطلبات الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق المتصلة بها بالبطء نتيجة ضعف الالتزام السياسي، وعدم كفاية الموارد، واستمرار التمييز ضد النساء والبنات، وغياب الإرادة لمواجهة القضايا الجنسية بشكل أكثر انفتاحا وشمولية. ونتيجة لذلك؛ يشير التقرير إلى عدم حصول نحو 4.3 مليون شخص في سن الإنجاب حول العالم على قدر كاف من الخدمات المتعلقة بالصحة الجنسية والإنجابية طوال حياتهم. وعلى تلك الخلفية، تبرز أهمية مساهمة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على المستويات الدولية والإقليمية والوطنية من خلال الجمعيات أعضاء الاتحاد. يحتاج العالم إلى عمل الاتحاد إلى جانب الأمم المتحدة والحكومات للاستجابة لمستويات عالية غير مقبولة من الاحتياجات غير الملباة فيما يخص خدمات الصحة الإنجابية. يعد التحسين المستمر في كفاءتها وفعاليتها التنظيمية أمرا ضروريا إذا كان على الاتحاد تحقيق تأثير كبير ومستدام على حياة النساء والفتيات والرجال والفتيان في جميع أنحاء العالم.

في شهر مايو 2019، وافق المجلس الإداري للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على أهمية قيم المسؤولية والمرونة والحدثة بالنسبة للاتحاد وبقائه وفاعليه ووضع المجلس خارطة طريق لعملية التحول خلال فترة تستغرق ستة أشهر وتوقع المجلس وضع خطة لإحداث إصلاحات جذرية في مجالي الإدارة والإدارة المالية حتى يتسنى للاتحاد تحقيق طموحاته بشكل أفضل.

وقد طلب المجلس الإداري للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة تشكيل لجننتين مستقلتين، الأولى لاستعراض إجراءات الإدارة المطبقة من قبل للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة والثانية لاستعراض الإجراءات المتبعة من قبل للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة لتخصيص الموارد الأساسية (غير المقيدة) عبر الأقاليم والدول. ووافق المجلس على مراجعة مقترحات اللجننتين والبت فيها من جانب الجمعية العمومية غير العادية للجمعيات أعضاء الاتحاد بالإضافة إلى شركاء الاتحاد والجهات المانحة والجمهور المستفيد بالخدمة في شهر نوفمبر 2019. ستعقد الجمعية العمومية في مدينة نيودلهي في الهند في الثامن والعشرين والتاسع والعشرين من شهر نوفمبر.

يركز التقرير المائل على إصلاح إجراءات الإدارة المطبقة من قبل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ويحتوي التقرير على توصيات لتطبيق أسلوبا أكثر مرونة وحدثة على إجراءات الإدارة والإشراف التنظيمي.

1.1 الاختصاص

صدر التكاليف لاستعراض إجراءات الإدارة للتركيز على نظام الإدارة المطبق من قبل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على المستويين الدولي والإقليمي - لاستعراض هيكل وإجراءات عملية اتخاذ القرار، والشفافية، والمسؤولية، والرقابة، والسلوك، ويشمل ذلك العلاقة بين الأقاليم والجمعيات أعضاء الاتحاد ولغايات اقتراح نموذج جديد ومختلف وذو غرض محدد يعكس تفرد وتنوع الاتحاد ويتيح قدراً أكبر من المرونة في اتخاذ القرارات والاستغلال الأمثل للقدرات الكامنة للمنظمة لدعم رسالة الاتحاد المهمة.

لم تكلف اللجنة بالتعامل مع القضايا على المستوى الوطني، أو النظر في المسائل الأكثر تعقيدا والمتعلقة بالعمل التطوعي أو العمل من خلال جهات غير شريكة للجمعيات الأعضاء. بيد أنه من المتوقع تطبيق التوصيات على جميع مستويات الاتحاد عند اللزوم وأن تستخدم النتائج الرئيسية في مرحلة تالية. تم إدراج المعلومات المتعلقة بالاختصاص في الملحق 1 من هذا التقرير.

تم إجراء عدداً من الاستعراضات المتعلقة بإجراءات الإدارة المطبقة من قبل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في السنوات الماضية، وقد توصلت معظم تلك الاستعراضات إلى نتيجة مفادها أن النظام الحالي ينطوي على تحديات مهمة فيما يتصل بالمهارات، والتمثيل، والمشاركات بين الاجتماعات، والقدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل. بيد أن التغيرات التي نتجت عن تلك الاستعراضات انطوت بشكل عام على تقليص حجم الكيانات الإدارية دون تغيير طريقة عمل تلك الكيانات بشكل يذكر ولم ينتج عنها أي إصلاحات حقيقية أو مهمة.

2.1 المنهجية والخط الزمني

¹ مجلة لانسييت الدورية الطبية 2018: "إسراع وتيرة التقدم - الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق المتصلة بها للجميع: تقرير

لجنة جوتماخر- لانسييت" 2642: 391-92. نشر على الانترنت بتاريخ 9 مايو

9-30293(18)6736-<http://dx.doi.org/10.1016/S01402018>

طلب المجلس الإداري من المدير العام للاتحاد تعيين فريق خبراء مستقل لإجراء هذا الاستعراض. تم تشكيل لجنة مؤلفة من 11 عضواً وتتكون من خبراء مستقلين، وممثلي عدد من الجمعيات، والجهات المانحة، وممثلي الشباب، وعضو من مستشاري المجلس الإداري المستقلين وعضو في مستشاري القيادة العامة المستقلين بمعاونة ثلاثة من أمناء السر. تم إدراج قائمة كاملة بأعضاء اللجنة في الملحق 2 من هذا التقرير.

ترأس اللجنة الدكتور ستيفن سيندينج، المدير العام السابق للاتحاد، والذي يتمتع بخبرة واسعة كعضو في مجلس إدارة مجموعة من المنظمات ذات أنظمة الحكم المختلفة. تلقى الدعم من مفوضة مستقلة ثانية، وهي لينيت لاوندز، وهي مستشارة تقيم بالمملكة المتحدة في مجال القيادة والحكم، وتتخصص في المنظمات الفدرالية والشبكات.

قدم أعضاء اللجنة وجهات نظر ومشورة مستنيرة وعملوا كقنوات للمشاركة مع مجموعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين. تواصلت اللجنة مع الجمعيات الأعضاء (العاملين والمتطوعين)، ومكاتب الأمانات العامة المركزية والإقليمية، والجهات المانحة، والشركاء للحصول على الآراء، والمشاركة بالتقدم المحرز، وتعزيز المشاركة استعداداً لاجتماع الجمعية العمومية غير العادية في شهر نوفمبر.

شملت عملية التشاور واسعة النطاق إطلاق موقع على الإنترنت تم استخدامه كمنتدى تفاعلي يتيح تلقي المشاركات من جميع الجهات ذات العلاقة وإعداد استبيانين تم نشرهما على شبكة الإنترنت وتوزيعه لاستكمالها من قبل جميع الجمعيات الأعضاء، والمتطوعين، وموظفي الاتحاد. ترأس أعضاء اللجنة جلسات منظمة خصيصاً ضمن الاجتماعات الدورية للمجالس الإقليمية لجمع ودراسة الأفكار. وقد نجح أعضاء اللجنة في مهمتهم في العمل ككتلة حرجة لتأمين أوسع نطاق من المشاركة والدعم للاتجاهات الإصلاحية ودراسة المقترحات المحتملة.

انخرط أعضاء اللجنة في مناقشات تشاورية بصورة رسمية وغير رسمية مع المتطوعين، والمدراء التنفيذيين، وممثلي الشباب خلال اجتماعات تالين (مركز موارد الشبكة الأوروبية، 14-16 يونيو)، والاجتماع السنوي للجهات المانحة للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، واجتماع المجموعة الاستشارية للجهات المانحة (لندن 16-18 يونيو)، وكوالالمبور (المجلس الإقليمي لشرق جنوب شرق آسيا ومنطقة أوقيانوسيا، 6-7 يوليو)، ونيروبي (المجلس الإقليمي لمنطقة أفريقيا والمنتدى الإقليمي للشباب، 28-30 يونيو)، واجتماع خاص في نيويورك (منظمة الصحة العالمية 28-29 يونيو)، وبانكوك (المجلس الإقليمي لمنطقة جنوب آسيا 20-21 أغسطس)، وتونس (المجلس الإقليمي للعالم العربي 28-29 سبتمبر).

كما ترأست اللجنة عدداً من الندوات الرقمية عبر شبكة الإنترنت بمشاركة العاملين الإقليميين وعقدت اجتماعات افتراضية وواقعية تتعلق بالأفكار الرئيسية مع التركيز بشكل خاص على مشاركة الشباب في إجراءات الإدارة المطبقة من قبل الاتحاد.

تم إعداد تقرير أولي وتم إتاحتها للتعليق والتعقيب في منتصف سبتمبر. وعقب التعقيبات المتعلقة بالتقرير الأولي، تم تنقيح توصيات اللجنة وتطويرها في هذا التقرير النهائي. يُقدم التقرير الآن إلى الجمعيات الأعضاء ومجلس الإدارة للمناقشة واتخاذ قرار في الجمعية العمومية في نوفمبر.

2. معلومات أساسية

2.1 التاريخ وتأثيره على إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

تمتد جذور أزمة الإدارة التي يعاني منها الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة إلى التاريخ المبكر للاتحاد. من المهم الرجوع لجزء من هذا التاريخ لفهم أسباب الوصول للوضع الحالي والتدابير الممكنة للتعامل معه.

كان هدف المتطوعين الأوائل اللذين أنشؤوا الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في مومباي في الهند عام 1952 هو نشر وسائل تنظيم الأسرة في المزيد من الدول خلافاً للعدد الضئيل من الدول آن ذاك التي حظيت فيها ممارسات تنظيم الأسرة ببداية مبكرة في الأعوام التي تلت الحرب العالمية الثانية. حضر ممثلو ثمان دول من أوروبا، وآسيا وأمريكا الشمالية الاجتماع الأول الذي أثمر عن التزام هؤلاء بإنشاء الاتحاد الذي ضم أمانة عامة صغيرة لدعم عدد من الكيانات الوطنية المشاركة المستقلة. وحمل الرواد الأوائل آمال ازدياد عدد الكيانات المشاركة وانتشار فكرة تنظيم الأسرة بشكل تدريجي عبر العالم.

تلقت الأمانة العامة في لندن تحت رئاسة السكرتير العام دعماً من الشركاء الأعضاء واضطعت بمهمة دعم تأسيس شركاء جدد عند اللزوم ودعم الشركاء القائمين والذين جرى تسميتهم في نهاية الأمر بـ"جمعيات تنظيم الأسرة" وهي جمعيات تمتلك معلومات عن أحدث مستجدات تقنيات من الحمل، وتصميم برامج تنظيم الأسرة، وأنظمة التقييم، وأساليب المعلومات، والتعليم والاتصالات وغيرها.

قرر الرواد الأوائل تشكيل كيانات حاكما يتكون بشكل كلي من المتطوعين من جمعيات تنظيم الأسرة ومع تزايد أعداد جمعيات تنظيم الأسرة، زادت درجة تعقيد تكوين الكيان الإداري؛ الذي تدرج من مجرد تجمع سنوي بسيط للأعضاء وصولاً إلى مجلس مركزي ولجنة مركزية تنفيذية فرعية وكان هذا هو الوضع الذي تم الوصول إليه في الفترة ما بين منتصف وأواخر الستينيات من القرن الماضي.

وعند تلك النقطة، وبينما بدأت مجتمعات الأمم في إدراك حجم معدل الزيادة السكانية السريعة التي يشهدها كوكب الأرض، سعت تلك المجتمعات – وكذلك الحكومات، والمنظمات الدولية، والمنظمات غير الحكومية – إلى تحديد آليات عمل لتوجيه الاستفادة من كميات متزايدة من المعونة الأجنبية ومحاولة الحد من معدلات الخصوبة العالية والزيادة المضطربة والمستمرة في تعداد السكان. ولم يكن الأمر مفاجأة أن عرضت عدة حكومات تمويلات ضخمة على الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة لبحث الاتحاد على توسيع وتعزيز برامج الاتحاد حول العالم. من بين أوائل الدول التي عرضت منح تلك الأموال للاتحاد السويدي، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة، واليابان.

وقد استغرق الكيان الإداري للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بعضاً من الوقت لدراسة عرض الجهات المانحة. وشهدت تلك الفترة مناظرة حامية بين الداعين لقبول العرض والمنتسكين من أن قبول ذلك العرض قد يحول الاتحاد الدولي من اتحاد مدافع عن المساواة بين البشر ومكون من جمعيات مستقلة تدافع عن قيم مشتركة وموحدة إلى أداة بيد الجهات المانحة لتلقي وتقديم المنح. في نهاية الأمر، كانت الغلبة لوجه نظر الأعضاء اللذين رأوا في تلك المنح والموارد الإضافية فرصة عظيمة لتحسين الخدمات التي يقدمها الاتحاد للمستفيدين من الجمهور.

على سبيل الإدراك المؤخر، يتضح الآن أن قرار الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للدخول في شراكة مع الجهات المانحة وقبول أموال تلك الجهات حتم على الاتحاد إعادة التفكير في طريقة إدارته. فبموافقة الاتحاد على تلقي الأموال من الجهات المانحة، لم تعد مسؤوليته تقتصر على نفسه فقط بل وأصبحت أيضاً تجاه الجهات التي انتمت للاتحاد على تلك الأموال. وبذلك تعين على الأمانة العامة للاتحاد الخضوع لإشراف الكيانات الإدارية للاتحاد إلى جانب الجهات المانحة. وخلفت توقعات تلك السلطات المختلفة عيناً إضافياً كبيراً على الأمانة العامة للاتحاد بالإضافة إلى المتطلبات ذات الأولويات المتنافسة في بعض الحالات. طالب حكام الاتحاد من الأمانة العامة ضمان سرعة الاستجابة لمتطلبات جمعيات تنظيم الأسرة القائمة وضغط كل عضو من أعضاء الكيانات الإدارية لحماية مصالح الجمعيات التي يمثلها مع توقعاتهم بالحصول على استجابة كاملة من الأمين العام للاتحاد لجميع مطالبهم. ومن جهة أخرى، طالبت الجهات المانحة الاتحاد بزيادة سريعة في عدد الدول التي يتعاون معها الاتحاد وبتخصيص القدر الأكبر من الموارد لإطلاق وتوفير برامج وخدمات جديدة.

وأثناء هبوب رياح التغيير على هيكل ووظائف الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، بدأ الاتحاد في تأسيس مكاتب إقليمية له، وبالشكل نفسه، خضع مدراء المكاتب الإقليمية لعمليات الشد والجذب بين مطالب المجالس الإقليمية التابعين لها وبين مطالب الأمين العام الذي عمد إلى تخصيص أموال الجهات المانحة لهم وما يتطلب ذلك من تحميلهم المسؤولية تجاه الأمين العام عن تحقيق النتائج.

وبينما شهد هيكل إدارة الاتحاد قدراً من التطوير مع مضي الوقت، لم يطل ذلك التطوير الشكل الأساسي للهيكل للتكيف مع التغيير الجذري في رسالة الاتحاد. تم انتخاب المجلس الإداري الحالي للاتحاد من قبل ستة مجالس إقليمية، والتي انتخبت بدورها من قبل

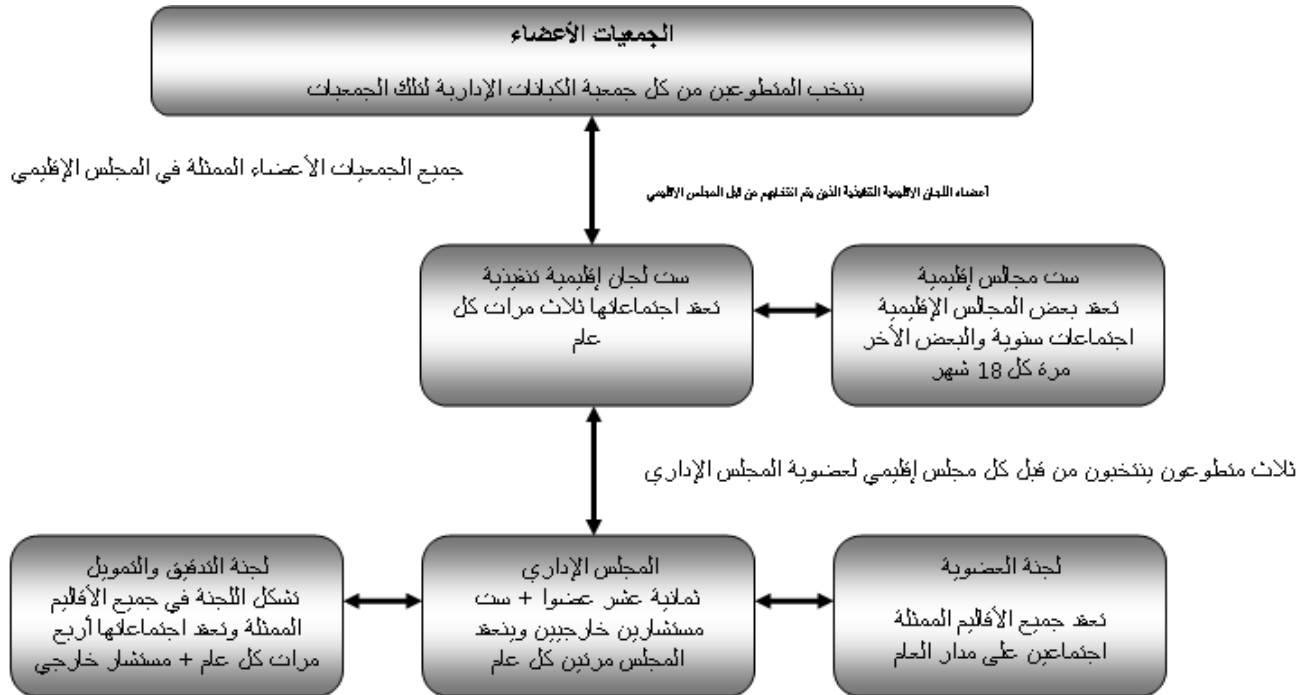
جمعيات تنظيم الأسرة – وهي الجمعيات الأعضاء الحالية. نتج عن نظام التعيين الداخلي لأعضاء الكيان الإداري أن تمخضت المعايير التقليدية لتشكيل مجالس الأمناء – ألا وهي الخبرات العلمية، والمهارات والخبرات الإدارية والرقابية – عن طول عمر العلاقات الشخصية وتنامي دور تلك العلاقات لتصبح أهم أسس اختيار المرشحين، ولم يستفد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بوصفه كيان كامل من نظام إدارة يمثل نطاقا عريضا من المهارات والخبرات التي يتوقع وجودها تقليديا في مجالس الإدارة المستقلة. علاوة على ذلك، تحول نظام إدارة الاتحاد مع الوقت لساحة للاستجابات المتنافسة لأغراض الحصول على السلطة والنفوذ بدلا من أن يكون مصدرا مستقلا للتوجيه والإرشاد والإشراف ووضع السياسات.

خلاصة القول؛ تسبب قرار الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في أواخر الستينيات من القرن الماضي بالاحتفاظ بهيكلة الإداري الأصلي في الوصول إلى نظام قاصر عن أداء وظائفه حال دون الاستفادة الكاملة من قدرات الاتحاد الكامنة على مدى نصف القرن الماضي. وتمتد جذور أزمة الإدارة التي ظهر تأثيرها بشكل كامل عام 2019 إلى سنوات من عدم التوافق بين رسالة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وهيكل إدارته وممارساته. ولقد تدهور الوضع في الوقت الحالي لدرجة عدم وجود بديلا عن إصلاح تلك الهياكل والممارسات جذريا لنفاذي انهيار ذلك الصرح العظيم كليا. وتلك هي المعلومات الأساسية والتاريخية التي تم تناولها لتأطير الاقتراح المائل المقدم من قبل اللجنة المستقلة للإصلاح الإداري.

2.2 نموذج الإدارة الحالي للمجلس الدولي لتنظيم الأسرة

يتكون الاتحاد من الجمعيات الأعضاء المسجلة قانونيا بدعم من أمانة موحدة تتألف من المكاتب المركزية والإقليمية. الاتحاد هو كيان قانوني مسجل كمؤسسة خيرية في المملكة المتحدة بموجب قانون الجمعيات الخيرية لعام 2011. يتحمل الاتحاد ككيان قانوني مسؤولية تلك الموارد المالية التي تتدفق عبر الأمانة الموحدة.

يوضح الشكل البياني أدناه الهيكل الحالي لإدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. تلتقي الجمعيات الأعضاء المستقلة ببعضها البعض في الأقاليم تحت مظلة المجالس الإقليمية وتمتلك كل من تلك الجمعيات لجنة إقليمية تنفيذية تنتخب أعضاء المجلس الإداري، وهو أعلى كيان في الاتحاد يضطلع بمسؤولية اتخاذ القرار.



الجمعيات الأعضاء هي جمعيات مستقلة تخضع للملكية والإدارة المحلي وتضطلع بمهام توفير خدمات الصحة الجنسية والإنجابية على المستوى المجتمعي. يتوقع من جميع الجمعيات الأعضاء الالتزام بتنفيذ رؤية ورسالة وقيم الاتحاد والالتزام بتطبيق نظام تصديق يتسم بالفاعلية والمتانة. تُمثل جميع الجمعيات الأعضاء في المجالس الإقليمية. يعتمد عدد الممثلين في المجلس الإقليمي على حالة العضوية في الجمعيات الأعضاء (أي، عضوية كاملة أو جزئية).

يتكون الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة من ست أقاليم يتم تشكيل كل إقليم رسمياً من خلال لوائحه الإقليمية الخاصة التي وافق عليها مجلس الإدارة في النهاية. **تعقد المجالس الإقليمية** اجتماعاً كل 12 أو كل 18 شهراً بحضور ممثلين من جميع الجمعيات الأعضاء من الأقاليم المشاركة في الاجتماع. تضطلع المجالس الإقليمية بمسئولية انتخاب الممثلين الإقليميين الممثلين في المجلس الإداري ولجنة التمويل والتدقيق ولجنة العضوية التابعين للمجلس. وتنتخب المجالس الإقليمية أيضاً أعضاء اللجنة الإقليمية التنفيذية والتي تعقد اجتماعاتها ثلاث مرات كل عام.

تضطلع **اللجنة الإقليمية التنفيذية** بمسئولية تقديم التوصيات بشأن دخول، وتعليق عضوية وإلغاء عضوية الجمعيات الأعضاء؛ واعتماد تخصيص الموارد للجمعيات الأعضاء وفقاً لمقترحات المجلس الإقليمي بموجب لوائح معتمدة سلفاً؛ واستعراض أداء الجمعيات الأعضاء في الإقليم؛ ودعم جهود المناصرة وحشد الموارد التي يقوم بها المدير الإقليمي.

بشكل عام، لا تتحمل اللجان الإقليمية التنفيذية مسؤولية تعيين المدير الإقليمي. تُتخذ قرارات تعيين المدير الإقليمي من قبل لجنة تتكون من عضوية المدير العام، ورئيس الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، والرئيس الإقليمي وفقاً لسياسات الاتحاد المعتمدة. يضطلع المدراء الشرفيين الإقليميين (الرئيس وأمين الصندوق) بالتضامن مع المدير عام بمهمة إجراء الاستعراض السنوية لأداء المدير الإقليمي. يُنتخب أعضاء اللجان الإقليمية التنفيذية لفترة ثلاث أعوام. تتكون عضوية اللجان الإقليمية التنفيذية من 50% من النساء و20% من الشباب (تحت سن 25 سنة عند انتخابهم) كحد أدنى.

إن المجلس الإداري هو أعلى كيان حاكم في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ويتكون المجلس الإداري من 18 إلى 24 عضواً من ست أقاليم (يُنتخب 3 أعضاء من كل إقليم) بالإضافة إلى ستة من المستشارين الخارجيين اللذين لا يملكون حق التصويت. تم إدراج المستشارين الخارجيين عقب آخر تغييرات في هيكل الإدارة والتي أقرت عام 2016. يتخذ المجلس الإداري قرارات بشأن سياسات الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، والتخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد، وتعيين وتقييم أداء المدير العام للاتحاد. يدعمها في عمله لجانان دائمتان: لجنة العضوية والمالية والتدقيق. لدى المجلس الإداري مسؤولان شرفيان: رئيس/ رئيس الاتحاد، وأمين صندوق الاتحاد.

تعقد لجنة العضوية اجتماعين كل عام. تراجع اللجنة وتقدم توصياتها للمجلس الإداري فيما يتصل بمسائل العضوية، ونتائج استعراض التصديقات، والتعديلات على الدساتير الإقليمية. تتكون اللجنة من ستة أعضاء من أعضاء المجلس الإداري.

تتكون لجنة التمويل والتدقيق من أربعة أعضاء لهم حق التصويت (يُنتخبهم مجلس الإدارة بعد ترشيحاتهم من قبل المجالس الإقليمية) يتم ترشيحهم من قبل المجالس الإقليمية ومن غير أعضاء المجلس الإداري بالإضافة إلى رئيس الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وأمين الصندوق بصفتيهما ودون حق التصويت. علاوة على ذلك، أقر الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة مؤخراً تعيين مستشار خارجي لا يملك حق التصويت لدعم أعمال اللجنة. يُنتخب الأعضاء الأربعة ممن لهم حق التصويت من الأقاليم التي لا يمثلها رئيس وأمين صندوق الاتحاد لضمان تمثيل جميع الأقاليم الستة. تضطلع لجنة التمويل والتدقيق بمهام التدقيق والإشراف المالي للاتحاد. وتؤمن اللجنة وتحصل على تقرير المدقق المالي الخارجي السنوي وبشكل عام، تعمل اللجنة على ضمان التزام الاتحاد بالممارسات والمعايير المحاسبية المعترف بها دولياً. تعقد اللجنة اجتماعاتها أربع مرات كل عام مع عقد اثنين من تلك الاجتماعات بصورة افتراضية عن طريق شبكة الانترنت.

يملك المجلس الإداري تفويضاً لتعيين لجان أو هيئات متخصصة من آن لآخر لدعم مهام المجلس فيما يتصل بمسائل محددة.

2.3 لماذا يحتاج الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للإصلاح؟

عبر عدداً من الجمعيات الأعضاء عن تحفظات متزايدة مع مضي الوقت تتعلق بنقص الشفافية وقصور إجراءات المسائلة في المنظمة والمطالبة بإصلاحات. عبرت العديد من الجمعيات الأعضاء عن آراء مفادها أن الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة لم يعد يعمل بوصفه كيان اتحادي وبتعاطف الفجوة بين الجمعيات الأعضاء والمجلس الإداري. كما عبرت الجمعيات الأعضاء عن شكوى من عدم قدرتها على الحصول على الدعم المطلوب بصورة سريعة وفاعلة من الأمانة العامة للاتحاد على المستويين الإقليمي والمركزي. وقد عبرت بعض الجهات المانحة الرئيسية للاتحاد عن ذات تلك التحفظات. في عدة مناسبات، حاولت الأمانة والمجلس الإداري الرد على هذه الانتقادات، ولكن الإصلاحات الناتجة، كما ذكر أعلاه، أدت إلى تغيير طفيف.

ظهرت نقطة تحول في عام 2019 عندما ظهرت حالات خطيرة من الاحتيال وإساءة استخدام السلطة والوقاية، والتي حدثت خلال فترة من الزمن. كشفت محاولة التعامل مع هذه الحالات عن عدم الوضوح فيما يتعلق بأدوار ومسؤوليات إدارة الاتحاد وهيئاتها الإدارية. هذا الموقف منع الإدارة من التعامل بسرعة وبصراحة مع هذه الحالات، مما أدى إلى تلقي تغطية صحفية مكثفة إلى حد ما في المملكة المتحدة. وفي منتصف عام 2019، قدمت مفوضية الأعمال الخيرية لإنجلترا وويلز استجابةً ينطوي على تحفظات شديدة تتعلق بشؤون الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وتلقت المفوضية رداً على ذلك وعوداً من الاتحاد باستعراض إجراءات الإدارة المطبقة. وحتى هذه اللحظة لم تقدم المفوضية على اتخاذ أي تدابير أخرى. كما تقدم عدد من الجهات المانحة الرئيسية الأخرى باستفسارات تتعلق بحالات التجاوز وبطلب الرد عليها من الاتحاد. إجمالاً، تسببت تلك الأحداث في أزمة وجودية أثرت على الاتحاد

في منتصف عام 2019 وظهور احتمالات تقسيم الاتحاد نتيجة قيام أحد الأقاليم باتخاذ تدابير لحماية نفسه ضد تداعيات اكتشاف تلك التجاوزات على سمعة موارد الاتحاد والبدء في إجراءات الانسحاب من الاتحاد.

وبينما الاتحاد الدولي هو في حقيقة الأمر مؤسسة دولية لا تزال تتمسك بمسئولياتها تجاه الجمعيات الأعضاء والعملاء حول العالم؛ يظل الاتحاد في الوقت نفسه جمعية خيرية مسجلة في المملة المتحدة ويخضع لإجراءات رقابية متزايدة الصرامة من قبل مفوضية الأعمال الخيرية لإنجلترا وويلز بوصفها الجهة الرقابية التي تختص بضمان استخدام موارد الأعمال الخيرية بكفاءة وفعالية والتي تصر، أكثر من أي وقت مضى، على تحقيق درجات أعلى بكثير من الالتزام التام بإجراءات الإدارة الرشيدة. كما تتنامى مطالب مشابهة تستهدف الجمعيات الخيرية في المملكة المتحدة مصدرها مؤسسات صحفية ترى أن من حقها التدخل بقوة في القضايا المتعلقة بإدارة المؤسسات الخيرية بعد أن أضحت أقل تعاطفاً مع المؤسسات الخيرية، وبوجه خاص الكبيرة منها، وكذلك تلك التي تتبنى مواقف محددة من القضايا السياسية المعاصرة.

من القضايا التي تُعنى بها المفوضية سمعة المؤسسات الخيرية، ولقد شددت البيانات الرسمية مؤخرًا على حاجة المؤسسات الخيرية المسجلة في إنجلترا وويلز إلى تفعيل إجراءات رقابية فاعلة على الكيانات الاتحادية التي تكون جزءًا من هيكل مجموعات أكبر حجماً وبالأخص فيما يتعلق بقضايا مثل الحماية ومكافحة الاحتيال والغش حتى وإن تمتعت تلك الكيانات الاتحادية بشخصية قانونية مستقلة.

بناء عليه، تتنامى الضغوط من كل من الجهات المانحة، والجهات الرقابية، والجمعيات الأعضاء، ومستخدمي الخدمات، والجمهور تهدف إلى تبنى إجراءات إدارة متميزة وهادفة والإدارة الحكيمة للموارد التي تم تكريسها للصالح العام.

لا يتعلق القصور الوظيفي الذي يعاني من النظام الحالي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بقدرة الاتحاد على التعامل بفاعلية وسرعة مع الأزمة الداخلية فحسب، بل وأيضا بتقويض ذلك القصور لقدرات الاتحاد للتعامل بفاعلية وبكفاءة في بيئة تتسم بقدر أكبر من التنافسية والاعتماد أكثر من أي وقت مضى على المشاركة بالمعلومات بشكل منهجي والسرعة في عملية اتخاذ القرار. لا تتسم الممارسات العملية المطبقة داخل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بالانفتاح أو الشفافية. لقد عانى الاتحاد من الضبابية، وتداخل - وفي بعض المناسبات تعدي حدود الأدوار- ما أجد الصراعات وأفضى لفقدان الثقة بين الكيان الإداري والإدارة وأيضا بين المستويين الدولي والإقليمي. فباستعراض جداول أعمال الاجتماعات السابقة؛ يتضح فقدان الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالاستدامة والتوجهات الاستراتيجية على المدى الطويل، ويعزى ذلك جزئياً لضعف وضيق نطاق المهارات التي تتكون منها المجالس الإدارية على المستويين المركزي والإقليمي. وتعد هذه القضايا من المحاور الرئيسية للاستعراض الماثلة.

وبينما لا يوجد نموذج واحد لهيكل الإدارة يصلح لجميع الأغراض، فمن المنفق عليه أن مبادئ الإدارة الرشيدة تتضمن التصرف بشكل تشاركي وتعاوني ومسئول ويتسم بالشفافية والقدرة على الاستجابة والالتزام بالقيم المؤسسية. يتعين على الأمناء إتباع القواعد القانونية، والتصرف بنزاهة وبشكل متسق مع متطلبات القيادة الاستراتيجية والعمل على ضمان تقليل فرض الفساد وإساءة استغلال السلطة واستحالة حدوثها قدر الإمكان. يتعين على الأمناء الذين يتصفون بالكفاءة أخذ آراء الأقليات بعين الاعتبار وضمان استيعاب عملية اتخاذ القرار لآراء الفئات التي تستهدفها المنظمة بخدماتها. تضمن الإدارة الرشيدة الإدارة المسؤولة والحصيفة للموارد والاستجابة لاحتياجات المجتمعات الحالية والمستقبلية، وضمان تمكين الإدارة لوضع الإستراتيجية والتأثير الفاعل في صلب عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

يرى العديدين الآن أن الأزمة الحالية التي يعاني منها الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة تمثل في حقيقة الأمر فرصة لتحويل الاتحاد إلى اتحاد أكثر مرونة وحدائية ومسئولية وأكثر قدرة على التعامل مع التحديات الحالية التي يموج بها عالمنا اليوم، وأهم من ذلك كله، القدرة على تلبية حاجات من يحتاجون ويمكنهم الاستفادة من خدماته. وبشكل موجز، تشمل تلك التحديات التالية:

- معارضة أكثر جرأة وتنظيماً وأحسن تمويلاً من أي وقت مضى والتي بدأت في تحقيق نتيجة جهودها في عكس مكتسبات الاتحاد التي تحققت على مدار العقود الماضية.
- تدني مستويات الثقة في المؤسسات. تسببت الأزمات الأخيرة التي ضربت العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية الكبرى، ومن بينها أزمتان تتعلق بالتواطؤ والاحتيال في انحسار الدعم الجماهيري.
- بسبب مطالب المساءلة الأكثر صرامة من جانب الجهات المانحة والمنظمين، لن يتمكن الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة من الاستجابة لتلك البرامج الجديدة التي تتسم بقدر أكبر من الصرامة والدقة ما لم ينجح في تحويل نفسه إلى اتحاد يطبق أعلى معايير قطاع الأعمال ويمتلك نظم إدارية مرنة ودقيقة.
- زيادة حدة التنافس مع المنظمات غير الحكومية الأخرى والمنظمات المناظرة من أجل الظفر بتمويلات الجهات المانحة المحدودة والحقيقة التي مفادها أنه لا يمكن الركون للدعم السابق كضمان للتمويل المستقبلي.

يعد تقييم واستعراض تدابير الإدارة من الممارسات الجيدة التي يتعين على جميع المنظمات إجراؤها بشكل دوري. ولقد تأخر الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة كثيراً في تنفيذ تلك الاستعراض الشاملة ذات الأهمية القصوى بالنسبة له ليس فقط لغرض البقاء بل، وقبل كل شيء، لصالح الملايين من الأشخاص التي لا تزال تعتمد عليه.

2.4 ما سبب استعجال التغيير؟

حدد المجلس الإداري مهلة قدرها ستة أشهر ليستكمل فيها الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة الإصلاحات. وقدمت الجهات المانحة مواردها للاتحاد لتسهيل عملية الإصلاح خلال الإطار الزمني المشار إليه. لذا، فبالرغم من ضيق الوقت، تثق اللجنة في قدرتها في تقديم مقترح جذابا يغري بالموافقة عليه للإصلاح الإداري في وقت معقول يتيح لجميع الأطراف ذات الصلة مراجعته قبل اتخاذ قرارا نهائيا بشأنه. ندرك تماما أن تبعات الإخفاق في تبنى هيكل جديد للإدارة تم اقتراحه لتحقيق هذا الغرض في هذه المرحلة الدرجة قد يكون بمثابة نهاية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة في صورته الحالية.

3. 3. الدروس المستفادة من أبحاث ومشاورات الاستعراض

3.1 الأبحاث-نماذج الإدارة للمنظمات الاتحادية

كيفية إدارة المنظمات الاتحادية الأخرى لنفسها

تناولت اللجنة بالبحث هياكل الإدارة لمجموعة مختارة من المنظمات التي تشترك مع الاتحاد في امتلاكها لأمانة عامة أو مكتب رئيسي يخدم أو يتصرف بالنيابة عن مجموعة من الأعضاء أو المنظمات التابعة. بعض من المنظمات التي خضعت للدراسة هي اتحادات قوية ومتناسكة بينما البعض الآخر هي شبكات أو تحالفات ترتبط بعضها ببعض بروابط أضعف. تم اختيار هذه المنظمات لتبيان نطاق نماذج الإدارة وقد حرصت اللجنة على دراسة تلك النماذج بعمق لتحديد الهيكل الذي يتراءى للجنة ملائمة للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة.

توجد عدة اختلافات واضحة في كيفية اختيار المنظمات المختلفة لأساليب الإدارة ومن أهمها عضوية المنظمة في مجلس الإدارة وكيفية تمثيل تلك العضوية في هيكل الإدارة.

تمتلك بعض المنظمات، مثل الاتحاد الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر واتحاد كرة القدم الدولي مجالس إدارة منتخبة كلياً من الأعضاء بواسطة الأعضاء. وبعض المنظمات الأخرى مثل منظمة خط المواجهة مع الإيدز (التحالف الدولي لمكافحة الإيدز/ فيروس نقص المناعة البشرية سابقاً) تعين مجلس مكون بشكل كلي من أشخاص تنطبق عليهم مواصفات محددة يعينها وممن هم من غير الشركاء في المنظمات الأعضاء. لكل من هذين النظامين نقاط قوة وضعف.

عمدت بعض المنظمات الأخرى، مثل الصندوق العالمي للطبيعة والصليب الأحمر البريطاني لاختيار نموذج "هجين" بموجبه يتم اختيار بعض أعضاء المجلس من الجمعيات الأعضاء والتعاون مع آخرين استناداً إلى مجموعة محددة من المهارات والخبرات في بعض المجالس "المهجنة" يحصل الأعضاء المنتخبين فقط على حق التصويت بينما يطلع الأعضاء الآخرين المتعاونين بدور استشاري، بينما لا تفرق منظمات أخرى بين أعضاء مجالس الإدارة من حيث الانتخاب أو التعاون.

تعد منظمة الصليب الأحمر البريطاني أحد المنظمات التي تبنت طوال تاريخها نموذجاً قائماً على اعتماد عضوية مجلس الإدارة بشكل كلي على ممثلين منتخبين من قبل الفروع المحلية للصليب الأحمر. في العقد الأول من القرن الحالي، اتجهت المنظمة إلى إنشاء مجالس مختلطة للأمناء يتكون من أعضاء منتخبين وأشخاص متعاونين تنطبق عليهم مواصفات محددة تتعلق بالمهارات مع تمتع الجميع بحق التصويت. كان الهدف من ذلك التغيير هو تدعيم إجراءات الإدارة بوصفها أساساً لإعادة تموضع المنظمة استجابةً للتغيرات الخارجية.

باستثناء اتحاد كرة القدم الدولي، لا تمتلك أي من المنظمات التي خضعت للدراسة هياكل إقليمية رسمية كجزء من أنظمة الإدارة.

للاطلاع على ملخص لنماذج الإدارة في تلك المنظمات، يرجى الرجوع للملحق (3). للاطلاع على تقرير أكثر تفصيلاً عن نماذج الإدارة تلك والمعد من قبل اللجنة يرجى الدخول على الرابط التالي [هنا](#)

أجرت بعض تلك المنظمات استعراضاتها الخاصة لإجراءات الإدارة مع المشاركة بنتائج تلك الاستعراضات. وقد أظهرت تلك المناقشات وجوب أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار فيما يتصل بتصميم وإصلاح هياكل الإدارة:

الاعتبارات الرئيسية في المجلس الإداري

1. دور المجلس الإداري وأغراضه
 - وضوح غايات الإدارة. بشكل عام، تقوم المجالس الإدارية بثلاث وظائف أساسية: اعتماد السياسات العامة والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وتعيين وتقييم أداء المدير التنفيذي، والعمل على ضمان النزاهة المالية للمنظمة.
2. مهارات ومسئوليات المجلس الإداري
 - العمل على ضمان أن تكوين المجلس وأن إجمالي الخبرات والمهارات الجماعية لأعضائه يمكنان المجلس من القيام بمسئوليته على الوجه الأكمل. وفي المملكة المتحدة يشمل ذلك الالتزام بمتطلبات وشروط

<https://www.gov.uk/government/organisations/charity-commission> - المفوضية الخيرية.

3. **تكوين المجلس – التمثيل مقابل المهارات**
 - تحديد المعايير المحددة لاختيار أعضاء المجلس من الجمعيات الأعضاء استنادا إلى الاعتبارات التمثيلية، أو في المقابل، اختيار الأعضاء وفقا لمجموعة محددة من معايير المهارة والخبرة، أو وفقا لنموذج يجمع بين الاثنين.
 - امتلاك نظم تمكن المجلس من تقييم ودراسة المهارات الممثلة للمجلس ككل عند اختيار الأعضاء الجدد، أي استنادا إلى استعراض وتدقيق المهارات.
4. **حجم مجلس الإدارة**
 - ضمان تحديد الحجم المناسب للمجلس – بحيث لا يكون المجلس أصغر أو أكبر مما يلزم. تعتبر العضوية التي تقل عن ثمانية أعضاء عضوية صغيرة تحرم المجلس من امتلاك نطاق واسع من الخبرات، بينما قد تمثل العضوية التي تزيد عن خمسة عشر عضوا عائقا يحول دون نجاح الأعضاء في الانخراط في نقاشات جماعية هادفة واتخاذ القرارات.
5. **تمثيل العضوية ومصالح العملاء**
 - ضمان إحاطة الإدارة بمصالح العضوية بشكل كاف وضمن إدراج مطالب المجموعات الأكثر تهميشا.
 - اتخاذ التدابير الناجعة لكبح النزاعات والمنافسة التي تنجم كنتيجة طبيعية لتكوين المجلس وضيق زاوية الرؤيا لضمان الوفاء بجميع احتياجات المنظمة.
6. **لجان المجلس**
 - تشكيل لجان دائمة بناء على معايير مهارة محددة للتركيز على الوظائف الأساسية، على سبيل المثال لا الحصر: لجنة التمويل والتدقيق، لجنة الإدارة، لجنة الترشيحات والأخلاقيات، ولجنة السياسات.
7. **الشفافية، والمسئولية، والفاعلية**
 - ضمان احتواء تصميم هيكل الإدارة لآليات كافية للالتزام بمتطلبات الشفافية والمسئولية.
 - ضمان مرونة وفاعلية عملية اتخاذ القرار من خلال تبسيط الإجراءات مقارنة بأساليب الإدارة البيروقراطية.
8. **تكلفة الإدارة**
 - ضمان أن تتناسب تكلفة الإدارة مع ميزانية واحتياجات المنظمة.

في ضوء استعراض المنظمات المناظرة تلخص اللجنة الخصائص المختلفة للإدارة فيما يلي:

خصائص الإدارة في المنظمات الاتحادية والشبكية المناظرة

ملخص خصائص الإدارة في المنظمات الاتحادية والشبكية المناظرة

بشكل عام، يتكون الكيان الأعلى المختص بعملية اتخاذ القرار من اجتماع المنظمات الأعضاء بشكل منتظم، وهو ما يشار إليه في الغالب بمسمى الجمعية العمومية. توفر اجتماعات الجمعية العمومية فرصة للأعضاء للمشاركة بشكل كامل في تحقيق رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وإنجازاتها وأولوياتها. تضطلع الجمعية العمومية غالبا بمهمة انتخاب رئيس ونائب رئيس المنظمة وفي بعض الأحوال، المجلس الإداري.

تتكون المجالس الإدارية من أعضاء يتم ترشيحهم من قبل المنظمات الأعضاء وانتخابهم عن طريق الجمعية العمومية أو من أشخاص مستقلين يتم تعيينهم من قبل مجلس الإدارة نفسه بناء على مهاراتهم وخبراتهم استقرت بعض المنظمات على اختيار أسلوب مختلط بحيث يتكون المجلس الإداري من أعضاء منتخبين وأعضاء معينين يتم اختيارهم بناء على مهاراتهم وخبراتهم.

تنتخب بعض المنظمات أفراداً يتم ترشيحهم من قبل المنظمات الأعضاء لعضوية المجلس الإداري، بينما تعتمد منظمات أخرى على انتخاب منظمة من أعضاء الاتحاد والتي تحدد بدورها ممثلها في المجلس الإداري. وبشكل عام، يتم تعيين أعضاء اللجان الدائمة، على سبيل المثال، لجنة التمويل والتدقيق، بصفتهم الشخصية لضمان امتلاك الأعضاء لمهارات مناسبة تتطابق مع

المتطلبات المهنية. وغالبا ما تتشابه إجراءات التعيين الرسمية التي تتبناها مختلف المنظمات لشغل تلك المناصب والتي لا تكون مدفوعة الأجر.

استقرت بعض المنظمات على تشكيل لجان للتعيين والتصديق على المؤهلات أو لجان للترشيحات لضمان انفتاح وشفافية إجراءات تعيين واختيار أعضاء المجلس الإداري ولجانه.

تعد أصوات الأعضاء والمشاركة الإقليمية من العوامل المهمة بالرغم من تنوع طرق تحقيق ذلك بين المنظمات. باستثناء الاتحاد الدولي لكرة القدم، لا تمتلك المنظمات التي تم دراستها هياكل إقليمية. تمتلك بعض المنظمات نوابا رؤساء إقليميين لتمثيل المصالح الإقليمية في مجلس الإدارة والمؤتمر الإقليمي بينما تمتلك منظمات أخرى جمعيات إقليمية متخصصة الغرض أو تعتمد إلى إقامة نقاشات إقليمية من خلال إجراءات الإدارة الإقليمية.

تتكون هياكل الإدارة للاتحادات/ التحالفات الأصغر حجما بشكل عام من المنظمات الأعضاء.

3.2 نتائج استطلاع الرأي

كجزء من المشاورات حول عملية الإصلاح الجارية، أطلق رئيسا اللجنة مسحا مشتركا على الموقع المخصص لإجراءات الإصلاح بتاريخ 25 يوليو تحددت أهداف استطلاع الرأي بما يلي:

- فهم مختلف الآراء عن الحاجة للتغيير فيما يتصل بالإدارة الدولية والإقليمية للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وأيضا نموذج تخصيص الموارد المطبق من قبل الاتحاد.
- تشجيع المشاركة تطوير هياكل إدارة إقليمية ودولية فاعلة ونموذج استراتيجي لتخصيص الموارد.

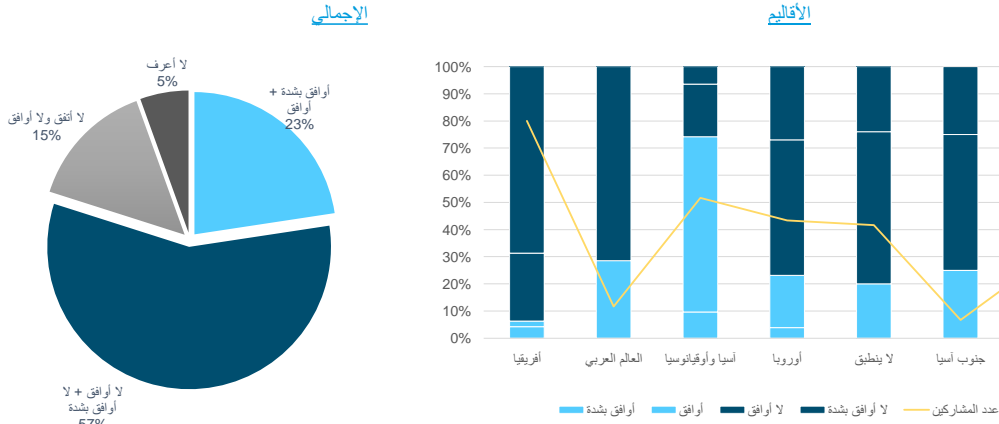
إجمالاً، استكمل استطلاع الرأي 199 مشارك تم التحقق من هويتهم من جميع أقاليم الاتحاد شكلت الجمعيات الأعضاء غالبية المشاركين (46%) بينما شكلت اللجان الإقليمية التنفيذية، والمجالس الإقليمية، والمجلس الإداري، والشركاء المتعاونين بقية المشاركين شكل المدراء التنفيذيين، وأعضاء الإدارة العليا وعاملين آخرين الغالبية العظمى للمشاركين بنسبة 81% بينما انخفض تمثيل الشباب بما لم يتجاوز 7%.

كانت أكبر نسبة مشاركة من نصيب إقليم أفريقيا بنسبة 26% وأقل نسبة مشاركة من إقليم جنوب آسيا بنسبة 2%.

يقدم هذا القسم نظرة عامة على للإجابات الكمية لجزء الإدارة في المسح.

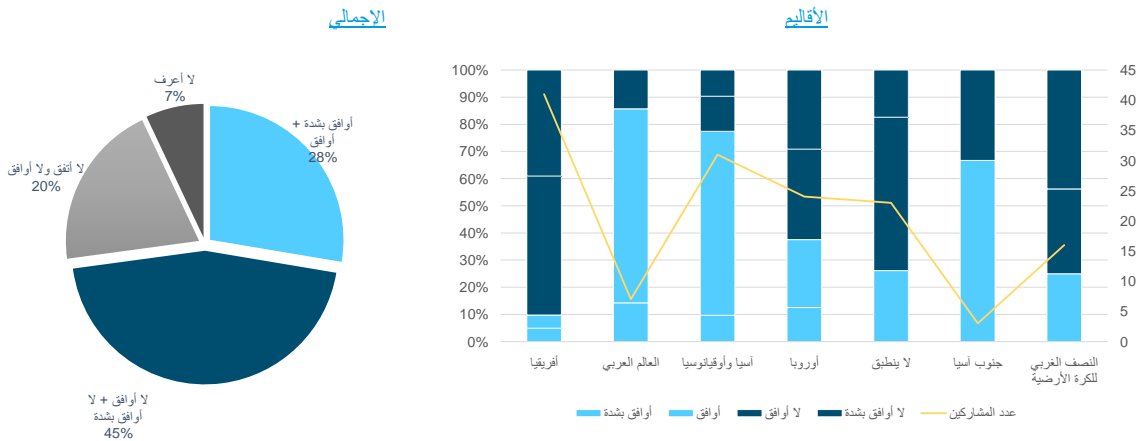
يفي هيكل الإدارة الحالي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسر بالغرض: عبرت غالبية المشاركين عن عدم موافقتها بشدة أو عدم موافقتها بنسبة 57% بينما عبر 23% فقط عن موافقتهم الشديدة أو موافقتهم على البيان. وبينما لوحظ بعض التباين بين الأقاليم، تشير الاستجابة لهذا السؤال إلى وجهة نظر قوية مفادها الحاجة لإصلاح هيكل الإدارة الحالي.

س١. يخدم الهيكل الإداري الحالي الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بشكل جيد

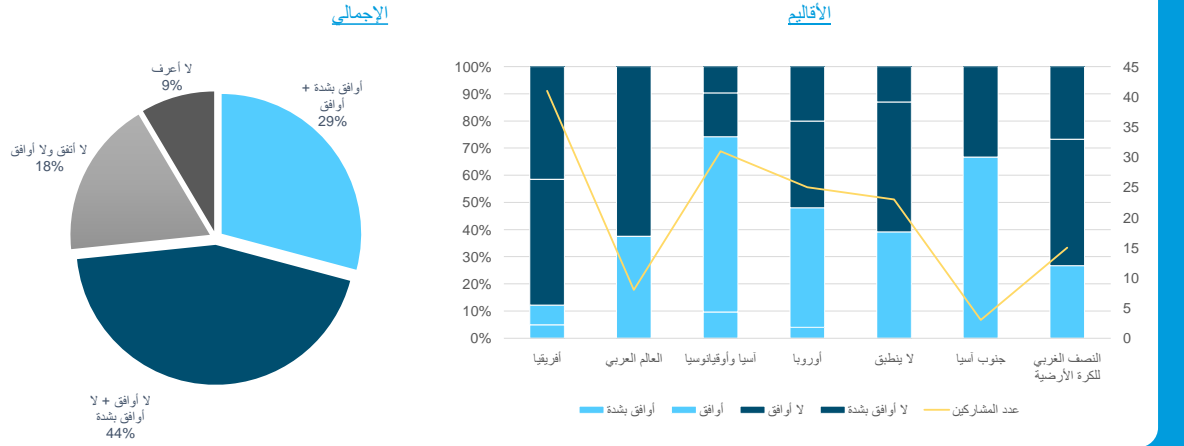


يتبنى المجلس الإداري واللجان الإقليمية التنفيذية سياسة وتوجه استراتيجي يتسم بالوضوح والثبات: تلقت اللجنة ردوداً مشابهة على البيان الخاص بوضوح وثبات السياسة والاتجاه الاستراتيجي لمجلس الإدارة، حيث عبر 28% فقط عن الموافقة الشديدة أو الموافقة على العبارة الخاصة باتجاه السياسات و 29% عن الموافقة الشديدة أو الموافقة على العبارة الخاصة بالاتجاه الاستراتيجي. أظهرت الردود تباين واضحاً، حيث عبر هؤلاء العاملون في مجال الإدارة عن وجهة نظر تتسم بقدر أكبر من الموافقة مقارنة بالرؤساء، والمدراء التنفيذيين، أو أعضاء الإدارة العليا. كما ظهر تباين آخر عبر الأقاليم، حيث كشفت الردود من شرق آسيا وأوقيانوسيا عن وجهة نظر تعبر عن الموافقة مقارنة بالمشاركين من الأقاليم الأخرى.

س٢. يوفر مجلس الإدارة (عالمياً) توجيهًا واضحًا ومتسقًا للسياسة



س٣. يوفر مجلس الإدارة اتجاهًا استراتيجيًا واضحًا ومتسقًا

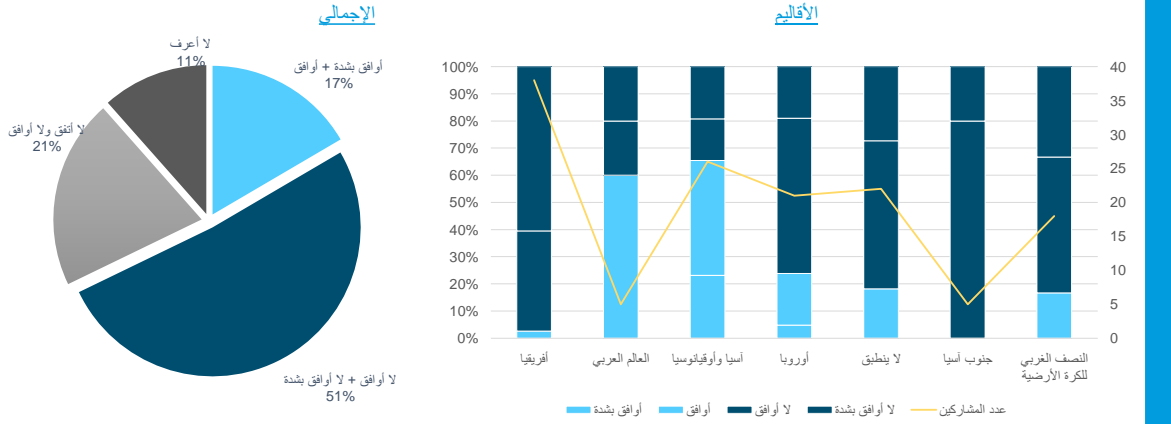


لوحظت زيادة طفيفة في عدد المشاركين (32%) ممن عبروا عن موافقتهم الشديدة أو موافقتهم على عبارة أن اللجان الإقليمية التنفيذية تتبنى سياسة إقليمية وتوجه استراتيجي تتسم بالوضوح والثبات وبالمثل، كشفت الردود عن تباين عبر الأقاليم ونوع المشاركين.

تشير تلك الردود إلى الحاجة إلى نظام إدارة يوفر قدرًا أكبر من الوضوح والثبات في التوجه الاستراتيجي والسياسي لصالح كل من الإدارة والجمعيات الأعضاء.

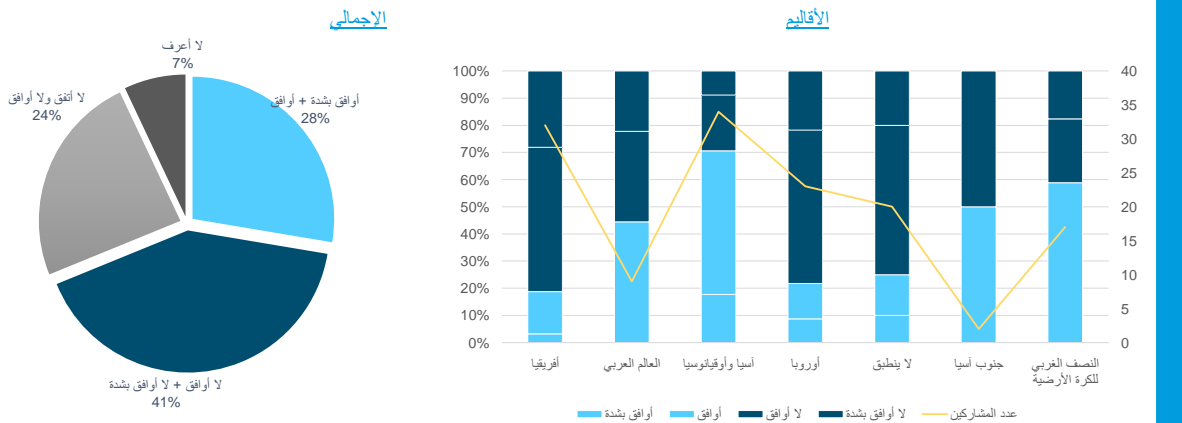
يضمن هيكل إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (إقليمياً ودولياً) صعود الأفراد ذوي القدرات إلى أعلى المناصب في كيانات صناعة القرار في الاتحاد: عبر 17% فقط من المشاركين عن موافقتهم الشديدة أو موافقتهم على أن هيكل الإدارة الحالية تضمن صعود الأفراد ذوي القدرات إلى أعلى المناصب في كيانات صناعة القرار في الاتحاد، بينما عبر أكثر من نصف المشاركين عن عدم موافقتهم على تلك العبارة. وتشير تلك النتائج إلى الحاجة لأساليب مختلفة لضمان إشراك الأفراد الأكثر كفاءة في هيكل اتخاذ القرار بالاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة.

س ١٠. يضمن هيكل إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (الإقليمي والعالمي) وصول الأفراد الأكثر قدرة إلى قمة هيئات صنع القرار في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة



يتيح هيكل الإدارة في الاتحاد الدولي لاتحاد الأسرة فرصة كافية للمنظمات الأعضاء للتعبير عن آرائها: عبر 28% فقط من المشاركين عن موافقتهم أو موافقتهم بشدة على أن المنظمات الأعضاء تتمتع بفرصة كافية للتعبير عن آرائها في ظل نظام الإدارة الحالي، مما يشير إلى الحاجة لتبني آليات إدارة توفر فرصة أكبر للاستماع إلى الرد على آراء وتحفظات وأفكار الأعضاء.

س ٩. يتيح هيكل الإدارة في الاتحاد الدولي لاتحاد الأسرة فرصة كافية للمنظمات الأعضاء للتعبير عن آرائها



قدم استطلاع الرأي أيضا فرصة للحصول على تغذية مرتدة قيمة. تم إدراج تعقيبات من التغذية المرتدة على استطلاع الرأي في القسم الخاص بنقاط قوة وضعف النظام الحالي. وقد شكلت التغذية المرتدة من المشاركين أساسا قويا لتشكيل رأي اللجنة واستكمال تحليلها.

وبينما ورد عددا من البيانات الإيجابية من المشاركين حول نظام الإدارة الحالي، طغت التعقيبات السلبية على تلك البيانات كما هو موضح أدناه:

لا يأخذ مجلس الإدارة المهارات بعين الاعتبار لا يمتلك مجلس الإدارة القدرة على التفكير الاستراتيجي لأن أعضاء المجلس يفكرون في أنفسهم فقط أو في قضايا تتعلق بهم فقط لا توجد أي آليات المساواة. ليس لدى الجمعيات الأعضاء أدنى فكرة عما يحدث في اجتماعات المجلس الإداري. ببساطة فإن تكلفة الاحتفاظ بهذا المجلس غير مبررة على الإطلاق. وليس لإسهامات اللجان الإقليمية التنفيذية أي أثر يذكر خلافا لإضافة طبقة إضافية من العوائق البيروقراطية."

يجعل الهيكل القائم من المدير الإقليمي أقوى شخص في المنظمة. وهو ما يحدث بالفعل، تحديد من سيكون عضوا في المجلس الإقليمي والمجلس الإقليمي التنفيذي والمجلس الإداري مما يعني أن للمدير الإقليمي القدرة على التحرك ضد مصلحة العاملين والمدير العام

تتسم معايير اختيار أعضاء المجلس الإداري بالضبابية وقد لا يتم اتباع أي معايير لذلك، على سبيل المثال، يتعين تمتع أمين الصندوق بخبرات مالية وهو ما لم يتحقق (دائما) في أمعاء الصندوق في الفترة الأخيرة.

يغلب الطابع السياسي على عملية الاختيار على مستوى الجمعيات الأعضاء؛ لا تطبق معظم الجمعيات الأعضاء معايير محددة لاختيار ممثلها للمجلس. وفي نهاية المطاف يصل من تم اختيارهم بهذه الطريقة إلى المواقع القيادية الإقليمية وإلى عضوية المجلس الإداري.

يوجد غياب لتفاعل الجمعيات الأعضاء والمنصات المتاحة لها للتعبير عن تحفظاتها وتطلعاتها وأفكارها، يلعب المكتب الإقليمي هذا الدور."

"يمثل هيكل الإدارة عبئا ثقيلاً."

"يستهلك هيكل الإدارة الضخم جزءا كبيرا من الموارد المالية لأداء وظائفه."

3.3 المشاورات

تم إجراء ما مجموعه ثمانين مشاورات، على النحو الموجز في القسم 1.2 أعلاه.

تميزت المشاورات بالنشاط وغنى التغذية المرتدة التي حصلت عليها اللجان. تم التعبير عن نطاق عريض من وجهات النظر بشكل قوي في أغلب الأحيان وسط سيادة وجهة النظر المساندة لإجراء تغيير سريع ذو تأثير دائم. ومع ذلك، كانت هناك أصوات ومخاوف قوية معارضة، سمعناها واحترمتها، وحاولنا الرد عليها.

تكررت المطالبة بمزيد من الشفافية. قدم المشاركون العديد من المقترحات، مشيرين أيضا إلى قضايا الإدارة المتعلقة بالجمعيات الأعضاء نفسها، غير أن ذلك لم يكن جزءا من تفويض اللجنة. من الجدير بالذكر أن المشاورات عكست بشكل عام نتائج استطلاع الرأي. يمكن الحصول على بيانات تفصيلية من الأقاليم أو الأطراف ذات العلاقة في الجزء الخاص بالتحديثات على [IPPF](#)

[Commission website](#)

4. نقاط قوة وضعف نظام الإدارة الحالي

يمكننا الجزم بأن نظام إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ينطوي على درجة من الثقل والبيروقراطية بالمقارنة بالاتحادات الدولية الأخرى بما فيها ذات العضوية الأكبر.

يطغى تمثيل الجمعيات الأعضاء على عضوية الإدارة في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بيد أن ذلك التمثيل هو تمثيل على مستوى مجالس المتطوعين لا على مستوى العاملين المحترفين، بما في ذلك المدراء التنفيذيين. في واقع الأمر، فعليا ما يفقد العاملين المحترفين في الجمعيات الأعضاء إلى المعلومات بشأن ما يحدث في اجتماعات المجلس الإقليمي ومجلس الإدارة وبالرغم من أنهم الأكثر دراية على المستوى المحلي، فليس للعاملين في الجمعيات الأعضاء أي تمثيل يذكر في إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة.

على المستوى الإقليمي، يتم انتخاب ممثلي الإدارة بشكل كلي من العضوية وعلى المستوى المركزي، يتم انتخاب الغالبية من أعضاء المجلس من الجمعيات الأعضاء مع اختيار غالبية أعضاء المجلس ممن ليس لهم حق التصويت استنادا إلى خبراتهم. يضمن تمثيل الأعضاء تنوعا أكبر ووصول صوت العضوية المتطوعة ويعد هذا التنوع في التمثيل من المتطلبات المهمة لأي منظمة اتحادية، إلا أن ذلك لا ينطبق على العاملين المحترفين. علاوة على ذلك، لا تحتوي نظم الانتخاب القائمة على آليات تضمن امتلاك المجلس الإداري (المجالس الإدارية) عضوية متوازنة من حيث نطاق المهارات والخبرات المطلوبة لتمكين تلك المجالس من تطبيق إجراءات إدارة فاعلة، وبالأخص توفير رؤية واسعة النطاق لحالة المجالس لتمكينها من القيام بمسئولياتها الائتمانية والاستجابة لمطالب المفوضية الخيرية

وبينما يمتلك الهيكل الحالي آليات لإجراء استعراضات منتظمة على إجراءات الإدارة وإجراء تقييم سنوي لفاعلية الكيانات الإدارية ومساهمات الأفراد الذين يقدمون خدماتهم لتلك الكيانات، فمن ناحية التطبيق العملي، لم يتم توظيف تلك الآليات بصورة منتظمة مع ندرة إجراء أي تقييم ذاتي للكيانات الإدارية.

عبرت العديد من الجمعيات الأعضاء عن وجهة نظر تتم عن الارتباك فيما يتصل بالأنظمة القائمة وأغراض ومسئوليات طبقات الإدارة المتعددة - أي المجالس الإدارية، واللجان الإقليمية التنفيذية، والمجلس الإداري. وترددت عبارات من قبيل "غياب الشفافية" و "خلط وعدم وضوح الأدوار". على سبيل المثال، هناك قدرا كبيرا من عدم الفهم فيما يتصل بنموذج تخصيص الموارد وطرق تطبيقه. درست اللجنة مسئوليات طبقات الإدارة المتعددة وخلصت إلى نتيجة مفادها عدم وضوح الأدوار، وعلى وجه الخصوص وجود تداخل بين المجالس الإقليمية واللجان الإقليمية التنفيذية و"القيمة المضافة" وأغراض اللجان الإقليمية التنفيذية. لا يوجد شك في أن الأفراد العاملين في تلك الكيانات يظهرون التزاما واضحا تجاه الأدوار التي تم انتخابهم للقيام بها، إلا أن ما ينقص هو الفهم الواضح للطبيعة الفعلية للمسئوليات المرتبطة بتلك الأدوار.

علاوة على ذلك، يصف أعضاء الكيان الإداري نوعا من الارتباك في الأدوار بين الكيانات الإدارية المركزية والإقليمية والارتباك بين المسئوليات ذات الصلة للكيانات الإدارية والإدارة. لوحظ في جميع المستويات وجود قصور شديد في الفهم من جانب المتطوعين وفي بعض الحالات أيضا من جانب العاملين بشأن الخط الفاصل بين السياسة والوظائف التنفيذية. كما هو الحال في المنظمات الأخرى التي تعتمد على العضوية، يواجه أعضاء المجالس الإدارية صعوبة في وضع مصالح المنظمة ككل قبل مصالح المنظمات الأعضاء، أو الدول أو الأقاليم التابعين لها.

يحتوي القسم التالي على بعض الردود الانتقادية التي وردت في استطلاع الرأي:

بوصفي مدير تنفيذي، لم أحصل قط على أي معلومات من المتطوعين خلال اجتماعات الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة عن السياسات التي تم صياغتها، أو مقدار الموارد التي تم حشدها للاتحاد، أو التحديات التي يواجهها الاتحاد على المستوى الدولي، أو الاتجاه الذي يتعين على الاتحاد التحرك فيه كان المدير الإقليمي المصدر الوحيد للمعلومات

"لا يوجد اتصال بين الجمعيات الأعضاء وهيكل الإدارة الإقليمي والدولي."

يعتمد هيكل الإدارة القائم على الحلفاء السياسيين بُني هيكل الإدارة على ممارسات غير ديمقراطية تقوض قيم المنظمة لقد أخفق المجلس الإداري في إعلاء مصلحة الاتحاد."

يتباعد المجلس الإداري عن طريقة عمل الاتحاد بنى أعضاء المجلس الإداري بأنفسهم وفي أغلب الأوقات يبذلون اهتماما أكبر بمواقعهم بدلا من وظائف المنظمة. يؤدي التسلسل الهرمي للمتطوعين إلى خلق مجموعة منغلقة من أشخاص لم يعد بالإمكان إخضاعهم المساءلة من قبل الجمعيات الأعضاء أو الأمانة العامة التي تقوم بالأعمال."

"يركز الهيكل الحالي على تحقيق مصالح الأفراد والأقاليم بدلا من تطوير رسالة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وتعزيز تأثيره وينتج عن ذلك تداعيات سلبية خطيرة وبعيدة المدى على سمعة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة."

يبدو أن اللجان التنفيذية الإقليمية لا تفعل سوى القليل ويبدو أنها تخلق المزيد من الحواجز من أجل التغيير.

يتصف هيكل الإدارة القائم بكونه أكثر تسييسًا من كونه استراتيجيًا؛ لا يخدم هذا الهيكل الأغراض الاستراتيجية للمنظمة بوضعه الحالي. يوجد تداخل بين أدوار التشغيل والإدارة وينتج عن ذلك غياب الرقابة والتوازن الضروريين.

"لا نمتلك بالضرورة الأشخاص المؤهلين ولا يمتلك هؤلاء بدورهم فهما واضحا لأدوارهم ومسئولياتهم."

لا يتم أخذ المهارات بعين الاعتبار في تشكيل المجلس بل يجري تشكيل المجلس بطريقة عشوائية تعتمد على شخصية من يملون بأصواتهم من مختلف الأقاليم لسنا بحاجة إلى تخصيص المزيد من الأدوار للمجلس الإداري، بل نحن بحاجة فقط إلى تشكيل المجلس بناء على المهارات."

"يتعين التحقق من القدرات العلمية والتقنية في المواقع القيادية في المنظمة بدلا من الاختيار بناء على التبعية فقط"

خلاصة القول، قوض عدم تماسك الكيان الإداري ونقص الخبرات المطلوبة بين أعضاء الكيانات الإدارية لسنوات عدة قدرة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على الاستفادة من قدراته الكامنة بشكل كامل بوصفه مدافعا فاعل عن ومقدم لخدمات ومعلومات الصحة الجنسية والإنجابية. تتمتع بعض الجمعيات الأعضاء بقدرات كبيرة ولكن ليس ذلك هو الحال بالنسبة للاتحاد ككل وإن كان من القسوة الإدارة بإخفاق الاتحاد في ممارسة نفوذه، فبالأكيد يمكننا الجزم بأنه يتمكن من ممارسه نفوذه كما ينبغي وبالدرجة الكافية.

5. خيارات وأساليب الإدارة المختلفة التي خضعت للدراسة

في إطار سعيها لتقديم مقترحات بشأن نظام الإدارة المحسن، عمدت اللجنة إلى دراسة التحديات الناتجة عن هيكل الإدارة الحالي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بالإضافة إلى الظروف المحددة التي أدت إلى الأزمة الأخيرة، ونماذج الإدارة المختلفة المطبقة من قبل كبرى المنظمات الاتحادية الأخرى، وخصائص الإدارة الرشيدة، وتوقعات مفوضية الأعمال الخيرية لإنجلترا وويلز بشأن الممارسات الجيدة، والتغذية المرتدة التي حصلت عليها اللجنة من مشاوراتها الإقليمية، والتشاور مع الجهات المانحة ونتائج استطلاع الرأي الذي تم إجراؤه عن طريق شبكة الانترنت.

درست اللجنة هيكل وإجراءات صناعة القرار، والشفافية، والمسئولية، وآليات الرقابة والإشراف والخصائص الأخرى للإدارة الرشيدة. عملت اللجنة في ظل تكليفها باقتراح نموذج محدد الغرض يعكس تفرد وتنوع الاتحاد، وهو نموذج يوفر قدرا أكبرا من المرونة في عملية صناعة القرار ويعزز القدرات الكامنة للمنظمة لدعم رسالة الاتحاد الحاسمة.

ركزت اللجنة على نظام أكثر بساطة يتميز بالقدرة على الوفاء بمسئوليات الإدارة الثلاث التالية:

1. اعتماد السياسات العامة والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة
2. تعيين المدير التنفيذي وتقييم أدائه بشكل سنوي
3. ضمان النزاهة المالية للمؤسسة (ويشمل ذلك في حالة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، تخصيص الموارد).

ركزت اللجنة على العلاقة بين الأقاليم والجمعيات الأعضاء، وبشكل خاص على صوت الأعضاء. درست اللجنة فوائد تعزيز فرص المشاركة بالنتائج والتبادل بين الجمعيات الأعضاء مع أخذ تكلفة الإدارة بعين الاعتبار والحاجة لتناسب تلك التكلفة مع ميزانية واحتياجات المنظمة.

بعد استعراض جميع العوامل المشار إليها أعلاه، تقترح اللجنة نظام إدارة يعتمد على نقاط قوة النماذج الأخرى المتعددة بعد مداولات متعمقة، قررت اللجنة ترشيح نموذج واحد بدلا من عرض مجموعة من الخيارات درست اللجنة، على سبيل المثال، فكرة وجود مجلس واحد للإدارة يتمتع بالقدرة على التجديد الذاتي والاستقلالية الكاملة استبعدت اللجنة هذا النموذج نظرا لأيمانها بأن الكيان الإداري المركزي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، بوصفه كيان اتحادي، يجب أن يتصل مباشرة ويخضع لمساءلة العضوية تؤمن اللجنة بأن النموذج الذي ترشحه في هذا التقرير يتميز بمميزات ظاهرة تفوق جميع البدائل التي تم دراستها، مثل تلك التي ذكرت في القسم 3.1 والملحق 3 من هذا التقرير ولأن اللجنة ترى استحالة محاولة الاختيار من بين بدائل متنافسة نظرا لقصر الوقت المتاح وزيادة عدد الجمعيات الأعضاء المشاركة في القرار المزمع في شهر نوفمبر.

6. إطار نموذج جديد لمقاربة مُصلحة للإدارة نموذج الجمعية العامة ومجلس الأمناء

ترى اللجنة أن الغرض المركزي لإصلاح إجراءات إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة هو بناء هيكل إدارة يسمح للاتحاد بالدفاع عن مصالح الأشخاص التي تعتمد علينا بأكبر قدر من الكفاءة. وهؤلاء هم في الغالب المواطنين الأكثر تهميشاً وفقراً في الدول التي يعمل فيها الاتحاد. غالباً ما تكون جمعياتنا الأعضاء من تقدم الرعاية التي تصنع الفرق بين الحمل المرغوب به والحمل غير المقصود أو بين الصحة الجيدة والعدوى أو المرض الشديدين أو حتى المميتين، أو الانتقال إلى مرحلة بلوغ واعدة أو المعاناة من أعباء عدم استكمال التعليم في مرحلة مبكرة نتيجة لحمل غير مقصود. لقد قدم الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة الكثير من الخير طوال 68 عام مضت ولكن باستطاعتنا تقديم المزيد وبشكل أفضل. تؤمن اللجنة بأن إصلاح هيكل الإدارة يعد مكوناً رئيسياً من مكونات ذلك التحسين.

تتبنى اللجنة وجهة نظر مفادها إمكانية استفادة الاتحاد من نظام إدارة يتسم بقدر أكبر من المرونة والسلاسة – نظام مع أوجه تميز أكثر وضوحاً بين الإدارة والإدارة ويتسم برقابة احترافية أكثر صرامة، ويقوم على مجلس إدارة ولجان يتم اختيارها بناء على المهارات والخبرات. يهدف اقتراح اللجنة إلى تعزيز انخراط الجمعيات الأعضاء بشكل أكبر على المستويين الدولي والإقليمي.

تفهم اللجنة أن الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة هو كيان اتحادي ويجب أن يظل كذلك ليتمكن من الاستجابة لاحتياجات أعضائه المتنوعين المنتشرين حول العالم. تعتزم اللجنة احترام والحفاظ على الشخصية والروح الاتحادية للاتحاد بينما ستحاول في الوقت ذاته تبديد الضبابية الزمنية التي عانى منها الاتحاد فيما يتعلق بسلطة اتخاذ القرار، والشفافية، والمساءلة. أحرز الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة تقدماً كبيراً خلال العقدين الماضيين في اتجاه الوفاء بالتزاماته بدور المرأة والشباب في إدارة الاتحاد وهي إنجازات تحييها اللجنة وتلتزم بالحفاظ عليها وتعزيزها. فبالفعل، يتنبأ الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة الريادة دولياً في الالتزام بتمكين المرأة والشباب في هياكل إدارته وتلتزم اللجنة بدورها بتدعيم والحفاظ على هذا الموقع القيادي.

6.1 النموذج الجديد المقترح كما هو موضح في التقرير الأولي

ستكون أعلى سلطة في هيكل الإدارة الجديد هي الجمعية العمومية لجميع الاتحادات الأعضاء في الاتحاد. يمكن عقد اجتماعات الجمعية العمومية مرة كل ثلاث سنوات أو وفقاً للحاجة. يتعين عقد اجتماعات الجمعية العمومية وفقاً لغايات الاستعراض الدورية للإطار الاستراتيجي للاتحاد تعين عقد اجتماعات الجمعية العمومية وفقاً لغايات الاستعراض الدورية للإطار الاستراتيجي للاتحاد. يمكن للجمعية العمومية للاتحاد الاضطلاع بالمسؤوليات التالية:

- تقديم المشورة بشأن التوجه الاستراتيجي العام للاتحاد.
- توفير فرص إبداء الآراء والمشاركة في وضع سياسات مجلس الأمناء وقراراته
- تبني وتعديل اللوائح والقوانين الفرعية للاتحاد
- تقديم الاستجابات وتدقيق أعمال مجلس الأمناء والمدير العام.

يعين المدير العام من قبل ويخضع لإشراف مجلس الأمناء الذي سيحل محل مجلس الإدارة الحالي. يجب أن يتكون مجلس الأمناء من 15 عضواً كحد أقصى يتم تعيينهم من أعضاء الاتحاد أو من خارج الاتحاد. يتعين تعيين ثمانية من أعضاء مجلس الأمناء على الأقل من الجمعيات الأعضاء. يتعين الحفاظ على قدر كبير من التنوع في مجلس الأمناء بوصف ذلك أحد القيم الأساسية من قيم الاتحاد كما يتعين الحرص على وجود تمثيل قوي للمرأة والشباب كاشتراط فائق الأهمية بحيث يُحتفظ بالقواعد الحالية المتعلقة بتمثيل الشباب (20%) والنساء (50% على الأقل).

بمجرد تشكيله، سيقوم مجلس الأمناء بسحب أعضاء جدد من كشف للمرشحين يُعد من قبل لجنة الترشيح والإدارة والعضوية والتي ستضع معايير واضحة لتعيين كل عضو من أعضاء المجلس، بناء على احتياجات المجلس المحددة لكل عام. سيتم تشكيل مجلس الإدارة الأولي من خلال إشراك شركة بحث تنفيذية مرموقة للعمل مع لجنة يعينها المجلس الإداري لتحديد المواصفات الوظيفية لمختلف مناصب مجلس الأمناء للحصول على قائمة من المرشحين المتميزين من داخل وخارج عضوية الاتحاد لتعيينهم من قبل المجلس الإداري التالي بناء على توصيات الهيئة. تشمل إجراءات تطوير قائمة المرشحين الإعلان عن المناصب دولياً وطلب الترشيحات وطلبات التعيين. بعد تشكيل مجلس الأمناء وبدء أعماله، يتم ملء المناصب الشاغرة وفقاً لإجراءات طبيعية. يمكن طلب الترشيحات من أعضاء الاتحاد بجانب قيام اللجنة بجهود للتعين حول العالم.

سيتم انتخاب رئيس مجلس الإدارة وأمين الصندوق من قبل المجلس لشروط محددة. سيعين الرئيس رؤساء اللجنة، استناداً إلى توصيات لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية، جزئياً، باستثناء أن أمين الصندوق سياترأس لجنة المالية والتدقيق والمخاطر (انظر أدناه). التي تضطلع أيضاً بمسؤولية الإشراف على نظام التصديق المطبق من قبل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وتقييم حالة العضوية لجمعيات الأعضاء.

سيكون لدى المجلس لجنتان دائمتان إضافيتان، المالية والتدقيق والمخاطر؛ السياسة والاستراتيجية والاستثمار، ويمكن أن تقرر فيما بعد إنشاء لجان دائمة إضافية. يمكن لمجلس الأمناء تشكيل لجان/ فرق عمل مؤقتة أخرى للتعامل مع المسائل عند الضرورة. ترى اللجنة أن نظام اللجان يمثل آلية مهمة تستطيع الجمعيات الأعضاء من خلالها المشاركة في الإدارة. بموجب التوجيه والإشراف الإجمالي للمجلس، ستتحمل اللجان مسؤوليات وسلطات كبيرة للغاية لتنفيذ الكثير من أعمال مجلس الأمناء وستضم أفراداً تم اختيارهم من الجمعيات الأعضاء وممن هم من غير أعضاء مجلس الأمناء. نتوقع أن تتألف اللجان الدائمة من 3-5 أمناء و5-7 أعضاء إضافيين من الجمعيات الأعضاء. في الحالات التي تتطلب خبرة متخصصة، يجوز للجان أن تجلب خبيراً خارجياً أو اثنين.

يعقد مجلس الأمناء اجتماعاته بشكل ربع سنوي. يتعين على جميع الأعضاء الجدد (وبالأخص المعينين خارجياً) الخضوع لتدريب مكثف يشمل التعريف بالاتحاد وأمانته العامة والإرشاد حول القيام بالتزاماتهم القانونية ومبادئ الإدارة الرشيدة على النحو المنصوص عليه من قبل الهيئة الخيرية.

ستستمر الأقاليم في لعب دورا حاسما في الهيكل الجديد. بدلا من العمل بوصفها مستوى متوسط للإدارة، توصي اللجنة بأنه يتعين على الكيانات الإقليمية دعم الجمعيات الأعضاء في صورة الجمعيات الإقليمية التي يمكن من خلالها تبادل الأفكار والخبرات والمشاركة بالتوجهات والإنجازات والتعليم من خلال الندوات وورش العمل. تمثل تلك الاجتماعات فرصة شديدة الأهمية للحفاظ على روح تماسك الحركة. يمكن عقد اجتماعات الجمعيات الإقليمية بشكل نصف سنوي للتمكن من خلالها الجمعيات الأعضاء من التعبير بحرية عن احتياجاتها ورغباتها ولتحصل العاملين في المكتب الإقليمي على المعلومات عن السلبيات والإيجابيات التي تعبر عنها الجمعيات الأعضاء من خلال تفاعلها مع المكاتب الإقليمية. ستوفر الجمعيات الإقليمية أيضا فرصة مهمة للجمعيات الأعضاء للاجتماع مع أعضاء مجلس الأمناء لتبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر. يتعين تخصيص أوقات محددة على هامش الجمعيات الإقليمية لحدوث ذلك التبادل بين الجمعيات الأعضاء ومجلس الأمناء.

يخضع المدراء الإقليميين لإشراف المدير العام ويتم توحيد الأمانة العامة للاتحاد بحيث تعمل المكاتب الإقليمية جنبا إلى جنب مع المكتب المركزي كفريق واحد وموحد ليلتزم الجميع بدعم الجمعيات الأعضاء بشكل فاعل وقوي.² يتعين على الجمعيات الأعضاء تقييم الدعم المقدم لها من خلال أنظمة رسمية للتغذية المرتدة للوصول إلى أنظمة دعم وتعزيز أقوى وأكثر كفاءة. يعني الاتحاد المتمحور حول الجمعيات الأعضاء بدرجة كبيرة أن الجمعيات الأعضاء ستكون في وضع يمكنها من التعبير بقوة عن احتياجاتهم ليس فقط من خلال عضويتهم في مجلس الأمناء ولجانته، ولكن أيضا من خلال عملية الجمعية الإقليمية. سيكون لديها فرص منتظمة لتقييم فعالية الأمانة من خلال التقييمات الرسمية. كما يتعين أيضا تطوير إجراءات تهدف إلى تقييم كفاءة مجلس الأمناء.

كيف ستشارك الجمعيات الأعضاء في نظام الحكم الموصى به

- من خلال إشراف مجلس الإدارة في الجمعية العامة كل ثلاث سنوات
- كأعضاء في مجلس الأمناء
- من خلال أغلبية أعضاء لجان مجلس الإدارة الدائمة
- عن طريق تعيين أعضاء في لجنة الترشيح والحكم والعضوية
- من خلال التواصل مع أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية الإقليمية
- من خلال التقييمات الرسمية المنتظمة لأداء كل من مجلس الأمناء وأمانة الاتحاد الموحدة

تشير اللجنة إلى نقطة أساسية، ألا وهي أن الهدف من مقترح إصلاح الإدارة هو إرساء نظام يمكن الاتحاد من تقديم دعم أفضل للجمعيات الأعضاء وضمان كفاءة تحقيق أغراض الاتحاد حول العالم. تعد الجمعيات الأعضاء بمثابة قلب وروح الاتحاد لذلك يعد دعم أعمال تلك الجمعيات من الناحية المالية، والاحترافية، أو التنظيمية من العوامل الأساسية لنجاح الحركة ككل. تؤمن اللجنة أن النموذج المقترح سينتج عنه خطوطا للتواصل تتسم بقدر أكبر من الوضوح والمساءلة بين الجمعيات الأعضاء والأمانة العامة أكثر مما هو موجود حاليا وأكثر من أي وقت مضى ما سينتج عنه من فقرة نوعية في قدرات الاتحاد لأداء رسالته وتحقيق أهدافه.

6.2 التعليقات المتعلقة بالإطار الأساسي للنموذج الجديد المقترح

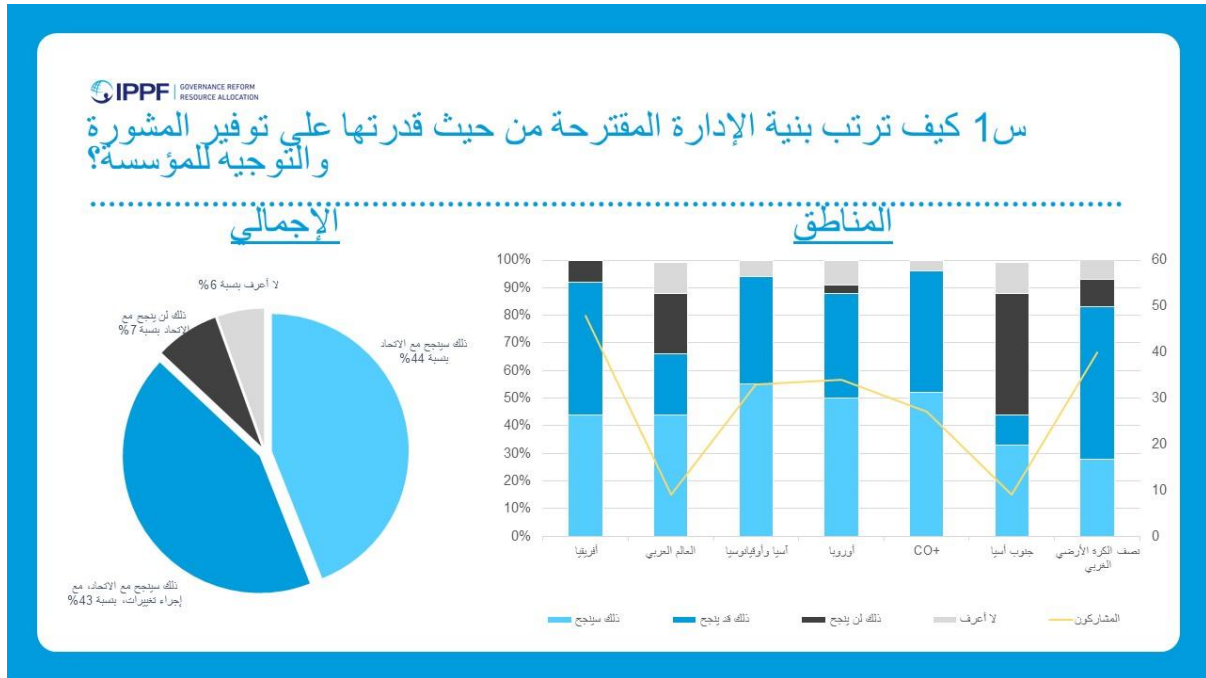
² تعمل كل من EN وحقوق الإنسان للأرملة كمؤسسات خيرية مسجلة في بلجيكا والولايات المتحدة، على التوالي. على هذا النحو، يتعين عليهم الحصول على لوحات مستقلة وعملوا ضمن الاتحاد لسنوات عديدة بموجب هذا الترتيب.

تمت ترجمة التقرير الأولي للمفوضية، والذي قام بتفصيل نموذج الإدارة الجديد المقترح أعلاه، إلى لغات الاتحاد الأربع وتم تعميمه على الجمعيات الأعضاء في أوائل سبتمبر. تم طلب التعليقات من خلال استطلاع ثانٍ عبر الإنترنت وعبر البريد الإلكتروني. كما قدمت اللجنة نتائج التقرير الأولي وناقشت تفاصيل نموذج الإدارة الجديد المقترح في اجتماع المجلس الإقليمي للعالم العربي يوم 29 سبتمبر.

قدم 200 فرد من المشاركين تعليقاتهم حول التقرير الأولي للجنة من خلال الاستطلاع عبر الإنترنت. جاءت الردود من جميع المناطق حيث يتناسب عدد الردود عمومًا مع عدد الجمعيات الأعضاء في كل منطقة. غالبية الردود (110) كانت من الجمعيات الأعضاء. من بين 110 ردود من جانب الجمعيات الأعضاء، برز انقسام بين تلك الأدوار الحاكمة المنفذة والمديرين التنفيذيين.

يحتوي القسم التالي على استعراض كمي للمشاركة في استطلاع الرأي.

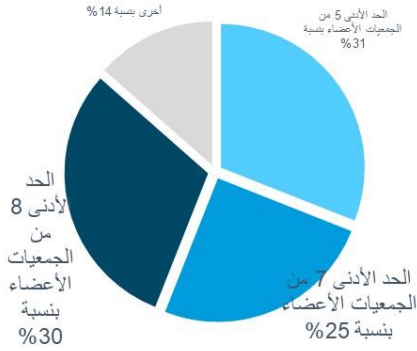
كيف ترتب بنية الإدارة المقترحة من حيث قدرتها على توفير المشورة والتوجيه للمؤسسة؟ عبر غالبية المشاركين عن رأي مفاده أن نموذج الإدارة المقترح في التقرير الأولي للهيئة سيعمل لصالح الاتحاد (44%) أو سيعمل مع بعض التغييرات (43%). عبر 7% فقط عن وجهة نظر مفادها أن النموذج لن يعمل مع الاتحاد ونسبة 6% ذكرت أنها "لا أعرف".



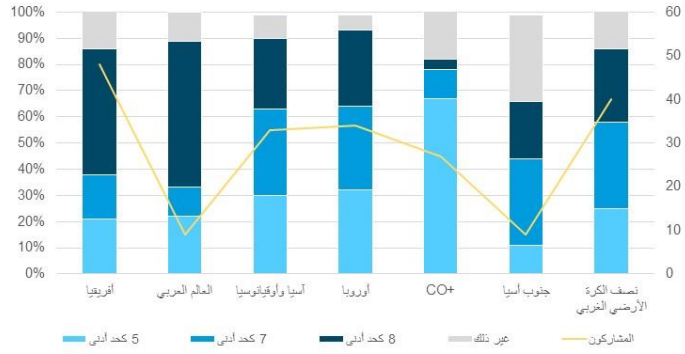
ما هو رأيك التوازن الصحيح بين أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وهؤلاء الذين تم اختيارهم من الجمعيات الأعضاء بالاتحاد (من 15)؟ أشار 31% من المشاركين إلى ضرورة وجود 5 أمناء من الجمعيات الأعضاء كحد أدنى، وأشار 25% إلى وجود 7 أمناء على الأقل و30% أشاروا إلى وجود 8 أمناء كحد أدنى. كان هناك تباين بين المناطق ومن المشاركين في الأدوار المختلفة.

س2 ما هو في رأيك التوازن الصحيح بين أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وهؤلاء الذين تم اختيارهم من الجمعيات الأعضاء بالاتحاد (من 15)؟

الإجمالي



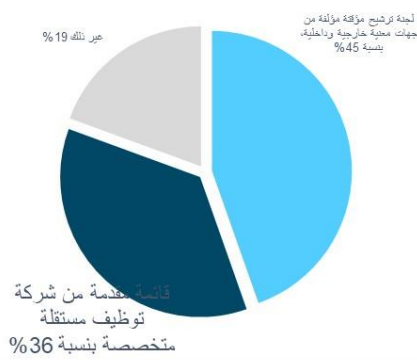
المناطق



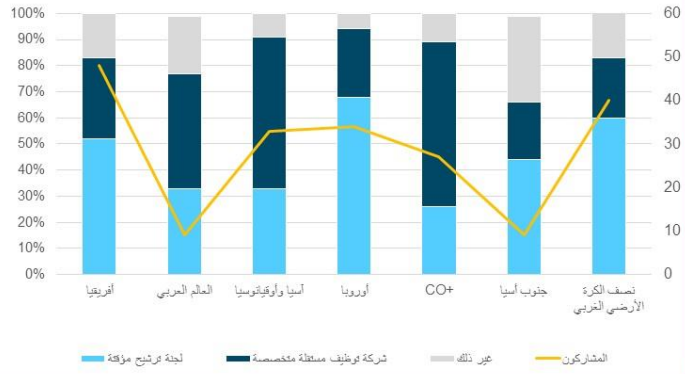
كيف سيتم تعيين المجموعة الأولى من الأمناء؟ أيد 45% من المشاركين وجود لجنة ترشيحات مؤقتة مؤلفة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، مع 36% مؤيدين للاختيار من قائمة مقدمة من شركة توظيف متخصصة ومستقلة.

س3. كيف سيتم تعيين المجموعة الأولى من الأمناء؟

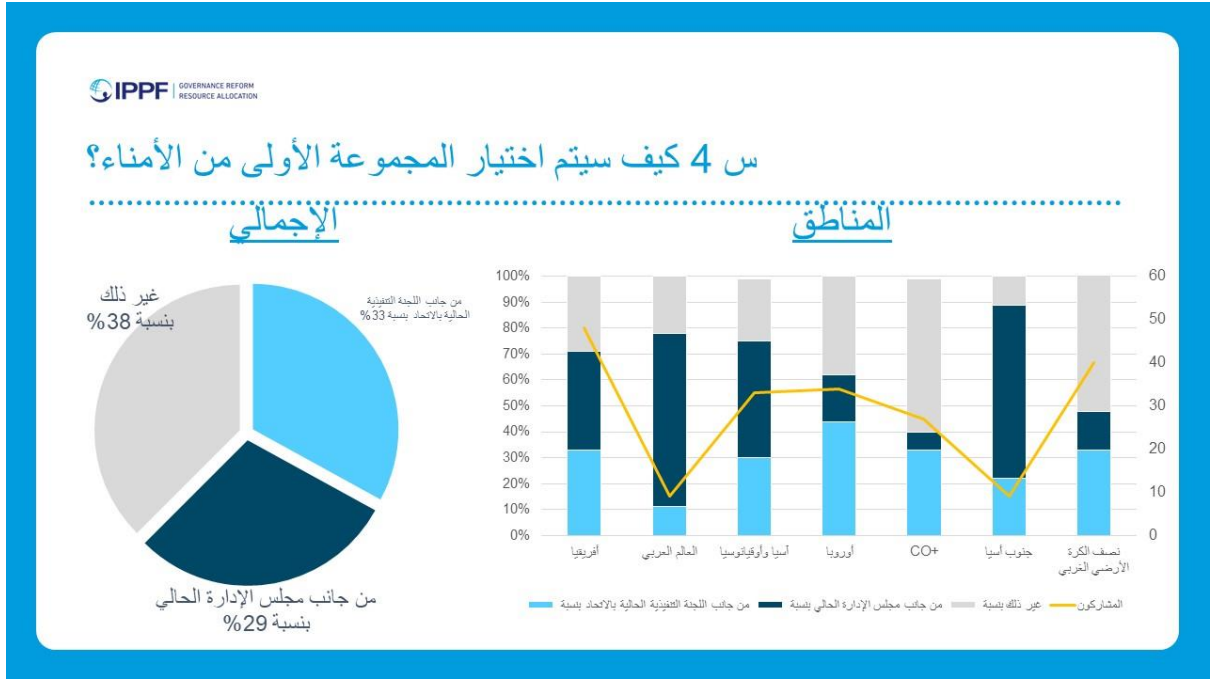
الإجمالي



المناطق



كيف سيتم اختيار المجموعة الأولى من الأمناء؟ كانت الردود على هذا السؤال قريبة من الانقسام بنسبة متساوية حيث كانت نسبة 33% من المشاركين مع الاختيار من قبل اللجنة التنفيذية الحالية، ونسبة 29% رأيت أن يكون ذلك من جانب مجلس الحكم الحالي ونسبة 38% ذكرت خيارات أخرى.



للحصول على تفاصيل كاملة حول نتائج الاستبيان، يرجى الرجوع إلى موقع الويب ippfcommission.org

6.3 رأي اللجنة حول التعليقات على التقرير الأولي

استجابة للتعليقات الواردة على النموذج المقترح، أولت اللجنة مزيداً من الاهتمام للنقاط التالية التي أثرت على التوصيات النهائية للجنة.

الجمعية العمومية

أثيرت أسئلة مهمة في التعليقات المتعلقة بالجمعية العمومية - دورها المحدد، والعلاقة بين الجمعية العامة ومجلس الأمناء (BOT)، وكيف تحاسب الجمعية العمومية على حساب مجلس الأمناء، ومعدل تكرار اجتماعات الجمعية العامة.

توصي اللجنة بعقد جمعية عمومية مرة كل ثلاث سنوات، لتتوافق مع جدول التخطيط الاستراتيجي، مع مراعاة الجدوى المالية.

سيكون للجمعية العامة الأدوار التالية:

- تقديم المشورة بشأن التوجه الاستراتيجي العام للاتحاد.
- توفير فرص إبداء الآراء والمشاركة في وضع سياسات مجلس الأمناء وقراراته
- حذف بناءً على طلب ثلثي عضويته أميناً واحداً أو أكثر من مجلس الأمناء
- تبني وتعديل اللوائح والقوانين الفرعية للاتحاد
- تقديم الاستجابات وتدقيق أعمال مجلس الأمناء والمدير العام.
- تعيين عضوين في لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية (NGMC) في منصب اثنين بالتناوب.

وقد نصح المستشار القانوني للجنة بأن الاجتماعات العامة السنوية أو الجمعيات العامة للمنظمات الكبيرة والمعقدة يجب أن تقتصر بشكل عام على أعمال مثل تلك التي تم سردها للتو. تفرض اللجنة الخيرية واجبات على مجلس الأمناء من حيث الرقابة المالية السليمة والحكيمة والالتزام بمبادئ وممارسات الحكم الرشيد. من ناحية أخرى، تمثل اجتماعات الجمعية العمومية فرصة مهمة للغاية لتعزيز والحفاظ على روح الهدف المشترك والشعور بتضامن الحركة. في حين أننا نتفهم أسباب توقف جمعية أعضاء الاتحاد القديمة على أساس التكلفة، فإننا نعتقد أيضاً أن الاتحاد فقد شيئاً مهماً للغاية عندما تحرك للقضاء على الحدث الوحيد الذي يمكن أن تتجمع فيه الأعضاء جميعاً، وليس فقط للمناقشة المشاكل والقضايا الهامة، ولكن أيضاً للاحتفال بإنجازاته وإعادة شحذ الهمم ببساطة، لا يوجد بديل لمثل هذه الأحداث لبناء والحفاظ على روح المبادرة والزمم المؤسسي. تعتقد اللجنة أن إعادة تشكيل الجمعية العمومية هي خطوة كبيرة في "إعادة الاتحاد إلى أعضائه".

للمضي قدماً، توصي اللجنة بأن ينشئ مجلس الأمناء لجنة مخصصة من الجمعيات الأعضاء للعمل مع المجلس والإدارة للإشراف على تخطيط وتنظيم كل جمعية عمومية.

مجلس الأمناء

أمناء الجمعيات الأعضاء - العدد والدور

بينما كان هناك القليل من التعليقات حول الحد الأقصى لعدد الأمناء، كانت هناك ملاحظات مهمة حول ما يمكن أن يكون الحد الأدنى المناسب لعدد الجمعيات الأعضاء في مجلس الأمناء. فضل الكثيرون الحصول على سبعة أو ثمانية من الجمعيات الأعضاء على الأقل، واقترحوا أن يتم اختيار غالبية الأمناء من الجمعيات الأعضاء، بينما قال آخرون إن الاستقلال والموضوعية يتطلبان أن يتم اختيار الأغلبية من خارج حدود الاتحاد نفسه. توصي اللجنة بأن يتكون مجلس الأمناء عند اكتماله من 15 أميناً، مع تعيين ثمانية أمناء من أعضاء الاتحاد.

من الأهمية بمكان أن يفي جميع المرشحين ليصبحوا أمناء بأدنى معايير الخبرة والمهارات والخبرات التي وضعتها لجنة الترشيح والحكم والعضوية. ينطبق هذا بالتساوي على الأفراد القادمين من الجمعيات الأعضاء والذين تم تعيينهم خارجياً.

أشار الكثيرون إلى الجمعيات الأعضاء على أنها "ممثلين"، مما يعني أن الجمعيات الأعضاء ستعمل كممثلين لمنطقتهم الخاصة في المجلس. ومع ذلك ترى اللجنة أن الدور المهم لأمناء الجمعيات الأعضاء هو جلب معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم الخاصة إلى مجلس الإدارة، لا سيما الخبرة المكتسبة في تقديم خدمات الصحة الجنسية والإنجابية وفي الدعوة إلى سياسات الصحة الجنسية والإنجابية في السياقات الوطنية والمحلية، وفهمهم للاستراتيجية، والتحديات البرنامجية والتنظيمية التي تواجهها منظمات الصحة الجنسية والإنجابية الوطنية ومعرفتهم باحتياجات الصحة الجنسية والإنجابية للأشخاص الذين يخدمونهم.

يذكر آخرون أن... "الهيكل المقترح يستند إلى ممارسات غير ديمقراطية، على عكس الهياكل الديمقراطية الحالية التي تعتمد على الانتخابات وتعزيز السلوك الديمقراطي من خلال الجمعيات الأعضاء في البلدان التي ليست ديمقراطية في حد ذاتها". يجري نقاش حول الإدارة لتمثيلية، وهو النظام الذي أدى إلى فشل الاتحاد. لهذا السبب بالذات، توصي اللجنة بنموذج مختلط أو مختلط مع توازن بين الجمعيات الأعضاء والأعضاء الخارجيين العاملين في الإدارة، وكلهم يتم اختيارهم بناءً على مهاراتهم وخبراتهم. انتقلت منظمات أخرى، بما في ذلك الصندوق العالمي للطبعية والصليب الأحمر البريطاني، إلى أنظمة مثل وسيلة لتعزيز الإدارة.

معايير اختيار الأمناء

طلب المشاركون أن تكون اللجنة محددة فيما يتعلق بالمهارات والخبرات المطلوبة للعمل في المجلس. تشمل معايير الأمناء الفرديين خبرة في واحد أو أكثر من المجالات التالية: القيادة في الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية، والحوكمة على المستوى الدولي أو الوطني، والخبرة التنفيذية العليا، وتجربة تنفيذ البرنامج، والرقابة المالية والإشراف، وإدارة المخاطر، والخبرة القانونية، وجمع الأموال وتعبئة الموارد، والخبرة بالدفاع عن الحقوق والعمل مع الحكومة، والشبكات الشبابية، وعمل الشباب وتقديم خدمات الأقران، وغيرها من المهارات والخبرات والسمات ذات الصلة بالحوكمة العالمية. ستحدد المعايير أيضاً الالتزام بالوقت المتوقع الذي يتطلبه العاملون في مجلس الإدارة، بما في ذلك الوقت اللازم لتولي منصب رئيس مجلس الإدارة.

عند تحديد التركيبة الشاملة للمجلس، سيتم النظر أيضاً في المعايير التالية:

- التنوع الجغرافي
- إجمالي عدد أعضاء مجلس الإدارة الذين تقل أعمارهم عن 25 عاماً (20% على الأقل)
- العدد الإجمالي للنساء (50% على الأقل)
- السكان المستضعفون والمعرضون للخطر

سيتم طلب الطلبات من كل من متطوعي الجمعيات الأعضاء والمديرين التنفيذيين. يعتمد الاختيار فقط على مطابقة المهارات والخبرات مع متطلبات الوظيفة الشاغرة الحالية.

ممثل الشباب

ترى اللجنة أن مشاركة الشباب هي أمر أساسي في تقديم الاتحاد لاستراتيجيته وخطة عمله العالمية، وخاصة الحل 3: تمكين وتعزيز الشباب. هذا يعني إشراك الشباب في جميع جوانب عمل الاتحاد والحوكمة. من بين العديد من النقاط المهمة فيما يتعلق بالشباب التي أثارها المشاركون في التقرير الأولي، تم التأكيد من جديد على الحد الأدنى الحالي البالغ 20 في المائة من تمثيل الشباب في الهياكل الإدارية، بينما يوضح في الوقت نفسه أنه إذا كان عمرك أقل من 25 عاماً فهذا لا يعد كافياً بحد ذاته. كما هو الحال في العديد من المناصب الإدارية الأخرى، فإن تجربة الشباب هي أمر حيوي. قد يتمثل ذلك في شبكات التواصل والمشاركة الشبابية، في أنشطة خدمات القواعد الشعبية مثل تقديم خدمات الأقران في خدمات الصحة الجنسية والإنجابية والاستغلال الجنسي للأطفال، أو التمتع بالخبرة في المجالات الأخرى ذات الصلة التي يطلبها المجلس. قد يكون الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 25 عاماً في المجلس مستقلين عن الاتحاد وشبكات الشباب التابعة له.

ناقش ممثلو الشباب من المناطق السنة باجتماع الاتحاد معاً في بانكوك التقرير الأولي للجنة الحوكمة. لقد قدموا التوصيات التالية لتحقيق مشاركة هادفة للشباب:

1. نحن ندعم حصة 3/1 الشباب في مجلس الأمناء. نعتقد أنه لا يجب تحديد ما إذا كانت الحصص تؤثر على الأمناء الأعضاء أو الخارجيين. يجب أن تكون مرنة.
2. نقترح تمثيل الشباب في لجنة الترشيح والحكم والعضوية من أجل تحقيق مشاركة هادفة للشباب في جميع مستويات الاتحاد. يمكن ضمان ذلك من خلال حصة الشباب.
3. بالإضافة إلى التجمعات الإقليمية، نحتاج إلى تنظيم منتديات إقليمية للشباب في ضوء الحل 3 من خطة عمل الاتحاد لتعزيز شبكات الشباب. وهي تمكن المشاركين في منتديات الشباب الإقليمية من المشاركة في المجالس الإقليمية أيضاً. نعتقد أن هناك حاجة إلى مساحات غير مختلطة للشباب ولكن الاجتماعات في التنوع أيضاً.
4. يتعين على أعضاء مجلس الأمناء المشاركة في منتديات الشباب الإقليمية والجمعيات الإقليمية من أجل البقاء على اتصال مع المستويات الوطنية والإقليمية: الاستماع إلى احتياجات الجمعيات الأعضاء وتحدياتنا وأفكارنا.
5. يجب أن تتكون الجمعية العمومية من المديرين التنفيذيين والرؤساء وممثلي الشباب بصوت واحد لكل فرد.
6. بالإضافة إلى حصة الشباب، نسترعي انتباهكم إلى التأكد من تمثيل الفئات المحرومة والضعيفة في إدارة الاتحاد.

طلب بعض الجمعيات الأعضاء عدم اعتبار الشباب "أنهم ينتمون إلى الجمعيات الأعضاء" لأن ذلك قد يقلل من عدد أفراد الجمعيات الأعضاء "الكبار" في المجلس.

حدود المدة للأمناء

طلب العديد من المشاركين من اللجنة أن تكون صريحة بشأن حدود مدة الأمناء، دون أن يقدموا اقتراحاً بأنفسهم. تشير الخبرة المكتسبة من المنظمات الأخرى إلى فترات مدتها ثلاث سنوات، مع إمكانية إعادة الانتخاب مرتين، لمدة أقصاها تسع سنوات قبل أن يتناوب العضو منصبه. يمكن اعتبار إعادة الانتخاب بعد انقضاء فترة خارج المجلس.

دور المانحين في مجلس الأمناء

المانحون هم أصحاب مصلحة مهمون. التزاما بروح الاتحاد، فإنهم يوفرون الوسائل المالية التي تمكن المكاتب الإقليمية الستة والمكتب المركزي من الوجود، مع توفير التمويل المقيد وغير المقيد للجمعيات الأعضاء.

أثار البعض مسألة دور الجهات المانحة في إدارة الاتحاد. من الشائع أن يشارك المانحون في آليات إدارة المنظمات المتعددة الأطراف، على سبيل المثال، الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا والتحالف العالمي للقاحات والتحصين، وهي المنظمات التي يتم تمويلها عموماً من نفس بنود الميزانية مثل الاتحاد.

تعتقد اللجنة أنه لن يكون من المناسب أن يشارك المانحون في مجلس أمناء الاتحاد. ومع ذلك، من المهم أن يكون لدى المانحين طرق رسمية للتعامل مع كل من إدارة الاتحاد وحوكمته. يوجد بالفعل مجموعة من الجهات المانحة الاستشارية (DAG) تعمل مع الإدارة العليا، وتجتمع على أساس سنوي. توصي اللجنة بإنشاء لجنة للسياسة والاستراتيجية والاستثمار كواحدة من ثلاث لجان دائمة لتقديم المشورة والتوجيه إلى مجلس الأمناء. ستوفر لجنة السياسة والاستراتيجية والاستثمار صوتاً رسمياً للمانحين من خلال دعوة رئيس المجموعة الاستشارية للمانحين للعمل في هذه اللجنة.

المتطوعون

بعض القلق كان متمثلاً في أن اللجنة لم تمنح وزناً أو قيمة كافية لطبيعة المتطوعين في الاتحاد. تقرر اللجنة بالدور المهم للغاية للمتطوعين في عمل الاتحاد، وليس أقل من ذلك العمل القيم الذي يضطلع به الآلاف من المتطوعين في الجمعيات الأعضاء الذين هم في الخطوط الأمامية، ويقدمون الخدمات، ويحسنون مستوى السياسة والتعليم، ويدافعون عن الحقوق والحقوق الجنسية والإنجابية. كما هو الحال في جميع المنظمات غير الحكومية تقريباً، تعمل أيضاً المنظمات التي تعمل في الهياكل الإدارية بصفاتها متطوعين. حظي الوقت والجهد والطاقة المكرسين للاتحاد بالاعتراف والتقدير. والسؤال الذي كان على اللجنة أن تتعامل معه هو ما إذا كان يجب أن يتألف مجلس إدارة الاتحاد بالكامل من متطوعين. كما هو واضح من هذا التقرير، فإن جوابنا على ذلك بالنفي. في حين أن العمل التطوعي هو سمة مهمة للغاية لدى الاتحاد، فإنه ليس الوحيد الذي يهتم عند تشكيل هيئة إدارية. يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار المهارات والخبرات المحددة في تشكيل مجلس أمناء مختص جيد الإدارة. نتوقع تماماً أن يستمر تمثيل متطوعي الاتحاد في المجلس.

عدد ودور وتكوين لجان مجلس الإدارة

تري اللجنة أن نظام اللجان يمثل آلية مهمة لتقديم المشورة إلى المجلس ومن خلالها تستطيع الجمعيات الأعضاء من خلالها المشاركة في الإدارة. ستضطلع اللجان بمسؤوليات مهمة وسلطات واسعة وستضم اللجان في عضويتها أفراد متعاونين من الجمعيات الأعضاء ومنهم من غير أعضاء مجلس الأمناء. ستكون المسؤولية الأولية لكل لجنة هي صياغة ميثاق يحدد نطاقها ومسؤولياتها. ستتم مراجعة هذه الموثائق رسمياً والموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة الكامل وسيتم مراجعتها وتنقيحها بشكل دوري من جانب كل لجنة حسب ما تقتضيه الظروف.

توصي اللجنة بإنشاء ثلاث لجان دائمة:

- تتولى **لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية** مسؤولية: تعيين أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لمعايير واضحة متفق عليها، بما في ذلك تخطيط تعاقب الأدوار؛ والإشراف على عملية منتظمة لتقييم فعالية المجلس وأعضائه؛ ومراجعة دورية للنظام الداخلي؛ والإشراف على نظام اعتماد الاتحاد؛ وتقييم حالة العضوية لجميع الجمعيات الأعضاء.
- ستكون لجنة المالية والتدقيق والمخاطر مسؤولة عن توفير الإشراف على جميع المسائل المالية، بما في ذلك مراجعة الميزانية السنوية والتوصية بالموافقة عليها، ومراجعة المراجعة السنوية والتوصية بالموافقة عليها، ورصد المخاطر والامتثال. ستتلقى أيضاً الشكاوي المتعلقة بالحماية/ المبلغين عن المخالفات وتتخذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها.
- ستعمل **لجنة السياسة والاستراتيجية والاستثمار** عن كثب مع الإدارة في تقديم المشورة والموافقة على كل من الاستراتيجيات الطويلة والمتوسطة الأجل وخطط العمل أو الأعمال السنوية. بالإضافة إلى ذلك، ستعرض على الجمعية العمومية مسائل السياسة العامة للمناقشة، وعند الاقتضاء، الموافقة عليها. كما أنه سيكون بمثابة منتدى للمناقشة مع ممثلي المانحين بشأن المسائل المتعلقة بالمساءلة عن النتائج ومشورة المانحين فيما يتعلق بالسياسات العامة والاستراتيجية المستقبلية للاتحاد.
- تلقت اللجنة توصية من الإدارة مفادها أنه من مع إنشاء أمانة موحدة، بما في ذلك المكتب المركزي والمكاتب الإقليمية، ستوجد جمعية للموظفين مشكلة يمكن للموظفين من خلالها نقل مختلف الآراء والاهتمامات ليس فقط للإدارة ولكن أيضاً لمجلس الأمناء. يمكن تحقيق هذا الأخير من خلال توفير مقعد في لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية ليمثل عن جمعية الموظفين.

تكلفة الإدارة

تحدث عدد من المشاركين عن تكلفة الحوكمة. أثناء دعمهم لفكرة الجمعية العمومية، أعربوا عن أهمية خفض تكلفة الحوكمة. لا تستطيع اللجنة تقديم تقييم دقيق لتكلفة الاقتراح الإجمالي الذي قدمه هنا، لكنها توافق على الاقتراحات التي تلقيناها بشأن استخدام التكنولوجيا في اجتماعات مجلس الأمناء، وربما التبديل بين الاجتماعات الأطول وجهاً لوجه والاجتماعات الافتراضية الأقصر، مع اللجان العاملة بطريقة مماثلة. سيكون هناك فورات في إيقاف اجتماعات مركز الموارد واللجنة الإقليمية التنفيذية ولكن سيتم تعويضها إلى حد ما من قبل الجمعيات الإقليمية المقترحة مرة كل سنتين. بشكل عام، نحث مجلس الأمناء والإدارة على العمل بتسسيق وثيق للحفاظ على تكلفة الحوكمة إما عند مستواها الحالي أو دونه.

المناطق والجمعيات الإقليمية ومنتديات الشباب الإقليمية

علق المشاركون بشكل أقل على الجمعيات الإقليمية، مع الأفراد الذين سعوا للحصول على مزيد من الوضوح بشأن معدل تكرار الجمعيات الإقليمية والغرض منها. توصي اللجنة بالجمعيات الإقليمية التي تعقد كل عام، مع التركيز على:

- تعزيز التعاون ومشاركة المعلومات وأفضل الممارسات وإنشاء شراكات وبرامج جديدة معاً
- مناقشة القضايا الرئيسية والفرص المتعلقة بالتطوير الاستراتيجي للإقليم
- تعزيز قاعدة المتطوعين
- تشجيع الأنشطة الإقليمية
- تعزيز الحوار الشبابي والمشاركة الشبابية
- التعامل مع ممثلي مجلس الأمناء

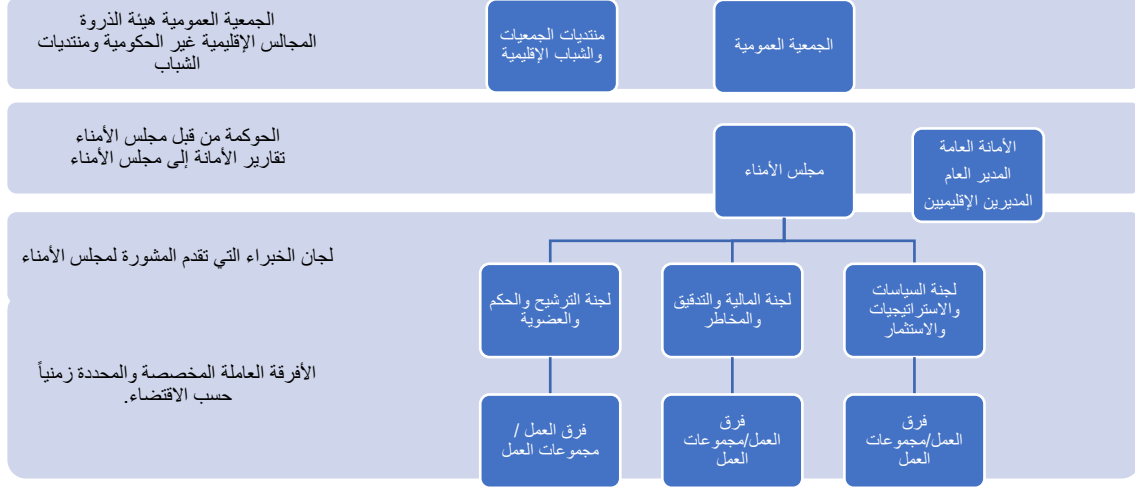
ستعقد منتديات الشباب بالتوازي مع الجمعيات الإقليمية التي تخلق فرصاً للمشاركة بين الجمعيات الأعضاء والشباب وممثلي مجلس الأمناء.

تم تلقي بعض الملاحظات حول دور الإدارة في النموذج المقترح وخطر 'مركزية السلطة' في المكتب المركزي إذا كانت المجالس الإقليمية والمجموعات الاقتصادية الإقليمية غير موجودة في شكلها الحالي. لا تتكر اللجنة أن الإصلاح المقترح سوف يقلل من المناطق باعتبارها قواعد قوى منفصلة داخل الاتحاد. الغرض من الأمانة هو تمكين الجمعيات الأعضاء لتكون فعالة قدر الإمكان. تشعر اللجنة أن قدرة الموظفين على المساعدة في تعزيز ودعم تقييمات الإدارة البيئية، في الواقع، كانت مقيدة، وليس معززة، بسبب عدم وضوح خطوط التواصل بين المديرين الإقليميين/المكاتب الإقليمية، من ناحية، والمديرية العامة والهيئات الإدارية الإقليمية من ناحية أخرى. إلى من يقدم تقرير المدير الإقليمي، المدير العام أم اللجنة الإقليمية التنفيذية؟ في الواقع، يقدم/تقدم تقارير إلى كليهما، وغالباً ما يؤدي هذا التقسيم إلى عدم اليقين وعدم اتخاذ إجراءات. المسألة ليست مسألة مركزية السلطة بقدر ما هي مسألة وضوح الاتجاه ووحدة الهدف. سوف تؤدي الأمانة الموحدة، التي تسير جميعها في نفس الاتجاه وتعمل تحت مجلس أمناء واحد، إلى وجود اتحاد أقوى وأكثر ديناميكية مما هو عليه في الوقت الحالي. أنشئت الأقاليم للسماح للاتحاد بإضفاء اللامركزية على عمليات الإدارة من أجل خدمة الجمعيات الأعضاء بشكل أفضل في نطاق أقرب مما كان ممكناً من لندن. لم يتم إنشاؤها لتشكيل مراكز قوى منفصلة، تتنافس مع بعضها البعض على الموارد والسلطة.

7. نموذج الإدارة المقترح - الملخص

توصي اللجنة بهيكل إداري تم إصلاحه يتألف من جمعية عمومية ومجلس أمناء ومجموعة من اللجان التي تقدم تقاريرها إلى مجلس الأمناء. وتوصي اللجنة كذلك بعقد منتديات إقليمية منتظمة ومنتديات للشباب. لن تكون هذه المنتديات جزءاً من وظيفة الحكومة.

رسم تخطيطي لنموذج الحكومة الموصى به.



التوصية 1 - الجمعية العمومية

1.1 توصي اللجنة بعقد جمعية عامة مرة كل ثلاث سنوات، لتتزامن مع دورة التخطيط الاستراتيجي، مع مراعاة الجدوى المالية.

1.2 سيكون للجمعية العامة الأدوار التالية:

- تقديم المشورة بشأن التوجه الاستراتيجي العام للاتحاد.
- توفير فرص إبداء الآراء والمشاركة في وضع سياسات مجلس الأمناء وقراراته
- حذف بناء على طلب ثلثي أعضائه أمين من مجلس الأمناء
- تبني وتعديل الوائح والقوانين الفرعية للاتحاد
- تقديم الاستجابات وتدقيق أعمال مجلس الأمناء والمدير العام.
- تعيين عضوين في لجنة الترشيح والحكومة والعضوية (NGMC) في منصب اثنين بالتناوب.

التوصية 2 - مجلس الأمناء

2.1 توصي اللجنة بإنشاء مجلس أمناء يحكم الاتحاد.

2.2 يتألف مجلس الأمناء من 15 أعضاً، ثمانية أمناء من أعضاء الاتحاد، من الطلبات المقدمة من جميع متطوعي الجمعيات الأعضاء والمديرين التنفيذيين.

2.3 مدة عضوية الأمين لمدة ثلاث سنوات، مع إمكانية إعادة انتخابه مرتين، أي بحد أقصى تسع سنوات قبل أن يتناوب العضو منصبه.

2.4 يستوفي جميع المرشحين ليصبحوا أمناء الحد الأدنى من معايير الخبرة والمهارات والخبرات وفقاً للمعايير التي تحددها لجنة الترشيح والحكم والعضوية.

2.5 عند تحديد التركيبة الشاملة للمجلس، سيتم النظر في المعايير التالية :

- التنوع الجغرافي
- إجمالي عدد أعضاء مجلس الإدارة الذين تقل أعمارهم عن 25 عاماً (20٪ على الأقل)

- العدد الإجمالي للنساء (50٪ على الأقل)
- السكان المستضعفون والمعرضون للخطر

التوصية 3 - لجان المجلس

توصي اللجنة بإنشاء ثلاث لجان دائمة.

- 3.1 **لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية** تتولى مسؤولية: تعيين أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لتوجيهات واضحة متفق عليها، بما في ذلك تخطيط تعاقب الأدوار؛ والإشراف على عملية منتظمة لتقييم فعالية المجلس وأعضائه؛ ومراجعة دورية للنظام الداخلي؛ والإشراف على نظام اعتماد الاتحاد؛ وتقييم حالة العضوية لجميع الجمعيات الأعضاء. ستتم دعوة عضو من الشباب وممثل عن جمعية الموظفين للعمل في اللجنة.
- 3.2 **لجنة المالية والتدقيق والمخاطر** مع مسؤولية الإشراف على جميع المسائل المالية ورصد المخاطر والامتثال، بما في ذلك المبلغين عن المخالفات والشكاوى المتعلقة بالحماية.
- 3.3 **لجنة السياسة والاستراتيجية والاستثمار** لتقديم المشورة بشأن الاستراتيجيات طويلة الأجل ومتوسطة الأجل والسياسة والمسألة عن النتائج. سيدعى رئيس الفريق الاستشاري للمانحين الحالي (DAG) للعمل في اللجنة.

التوصية 4 - الجمعيات الإقليمية ومنتديات الشباب الإقليمية

تعقد الجمعيات الإقليمية على أساس منتظم، أي كل عامين. ستعقد منتديات الشباب بالتوازي مع الجمعيات الإقليمية، مما يخلق فرصاً للمشاركة بين الجمعيات الأعضاء والشباب وممثلي مجلس الأمناء.

8. الترتيبات الانتقالية

من المقترح أن يعين مجلس الإدارة لجنة انتقالية تكون مسؤولة عن متابعة القرارات والمبادئ، بعد الموافقة على الإصلاحات. ستكون اللجنة الانتقالية مسؤولة عن اقتراح تعديلات على وثائق الحوكمة، بما في ذلك تقديم قائمة بأسماء المرشحين الأولين لمجلس الأمناء ولجنة الترشيح والحوكمة والعضوية. ترد المسودة الأولى لنص مستندات الإدارة الجديدة في الملحق 5.

يمكن أن يتألف تكوين الفريق الانتقالي من أفراد من مجلس إدارة الاتحاد الحالي، وبعض أعضاء لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية، وغيرهم من الأفراد المستقلين الذين تم انتقاؤهم لخبرتهم في مجالات تعيين مجالس الأمناء. يجب ألا يتجاوز عددهم سبعة أعضاء ويجب أن يعينوا رئيساً لهم.

أول مجلس أمناء

من المقترح كذلك أن تقوم اللجنة الانتقالية بتوظيف شركة بحث مستقلة لإجراء دعوة عامة للمرشحين للتعيين في أول مجلس الأمناء. ستعد شركة البحث المستقلة قائمة التصفية وتقدم أفضل 30 مرشحاً باستخدام مصفوفة المهارات التي طورتها اللجنة المؤقتة. ستزود اللجنة مجلس الإدارة بقائمة تضم 20 مرشحاً بارزاً كحد أقصى. سيتم تعيين الأمناء الأوائل من قبل مجلس الإدارة من هذه القائمة من خلال تصويت الأغلبية البسيطة لأعضاء مجلس الإدارة.

لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية الأولى (NGMC)

من المقترح كذلك أن تتألف لجنة لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية من أفراد يتمتعون بخبرة وخبرة مثبتة وسجلات قوية من النزاهة والمساءلة. ستطرح اللجنة الانتقالية على مجلس الإدارة مجموعة من المعايير للموافقة عليها.

سيكون للجنة لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية سبعة أعضاء كحد أقصى (العدد الفردي مطلوب) يتم تعيينهم أولاً من جانب مجلس الإدارة بعد عملية تنافسية بقيادة شركة بحث تحت قيادة الفريق الانتقالي. يعمل أعضاء هذه اللجنة كحد أقصى ثلاث فترات تراكمية. كل ثلاث سنوات على الأقل عضوان (7/2) من هذه اللجنة سيتناوبان. ينبغي أن تجري اللجنة نفسها الترشيح اللاحق للأعضاء في لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية، مع مراعاة قاعدة التناوب التي تمت الموافقة عليها في البداية. سيتم تقديم المرشحين إلى الجمعية العمومية للحصول على موافقتها.

يتم إخطار جميع الجمعيات الأعضاء بجميع الأماكن الشاغرة.

9. توصيات المرحلة الثانية

تشير اختصاصات هذا الاستعراض إلى أنه من المتوقع الموافقة على المرحلة والتفويض الثاني، مع طلب اللجنة تقديم تقرير عن مجالات المرحلة الثانية المحتملة، كجزء من هذا التقرير.

خلال المشاورات، أثار عدد كبير من الجمعيات الأعضاء قضايا تتعلق بالحوكمة على مستوى الجمعيات الأعضاء. وشملت القضايا التي أثرت مع اللجنة التحدي المتمثل في تعيين حكام مهرة وذوي خبرة وملتزمين؛ ونتائج الحكم الضعيف على المستوى الوطني بما في ذلك التوجيه والدعم للمدير التنفيذي في دورهم القيادي؛ وأهمية حوكمة الجمعيات الأعضاء القوية عندما يتم اختيار من يعملون على الحكم العالمي من المستوى الوطني.

يوصى بوضع برنامج إرشادي ودعم للجمعيات الأعضاء المتعددة الأطراف بشأن تعزيز الحكم الوطني، وحيثما كان ذلك مناسباً. يمكن أن يشمل ذلك روابط مع نظام الاعتماد الحالي، والتعليم المتبادل بين الجمعيات الأعضاء بعضها البعض وتوثيق حالات الممارسة الجيدة داخل الاتحاد والمؤسسات الوطنية الأخرى ذات الصلة.

إن تنفيذ توصيات هذا التقرير كما وافقت عليه الجمعية العمومية ومجلس الإدارة مشمول في القسم الخاص بالترتيبات الانتقالية.

الملحق 1: الاختصاص والنتائج المتوقعة

الاختصاص

تحمل الأطراف العاملة على هذا التقرير مسمى اللجنة المستقلة لاستعراض إجراءات الإدارة واللجنة المستقلة لتخصيص الموارد. تظطلع اللجنتان بدور إعداد التقارير المطلوبة وتقديم التوصيات وفقاً للمنهجية المحددة في هذا التقرير.

سيعد رئيسا اللجنتان للحفاظ على علاقة عمل وثيقة مع المدير العام واللجنة التنفيذية الانتقالية التابعة للمجلس الإداري والمستشار القانوني بينما تحافظا على استقلالهما من الهياكل الرسمية.

ستظل اللجنتان في حالة انعقاد حتى انعقاد اجتماع المجلس الإداري في نوفمبر 2019. يتوقع من المجلس الإداري اعتماد جميع قرارات الجمعية العمومية. من المتوقع الموافقة على المرحلة الثانية والتفويض الخاص بها مع تحديد الخط الزمني للمرحلة الأولى والإعلان عن النتائج في غضون الأشهر القادمة.

تسعى اللجنتان إلى الوصول إلى المخرجات التالية:

- سلسلة من النتائج والتوصيات القابلة للتنفيذ ومقترح لتطوير إجراءات الإدارة والإجراءات الدستورية. (اللجنة المستقلة لاستعراض إجراءات الإدارة).
- سلسلة من النتائج والتوصيات القابلة للتنفيذ ومقترح جديد لتخصيص الموارد الأساسية (غير المقيدة) عبر الأقاليم والجمعيات الأعضاء مع الأخذ بعين الاعتبار النموذج التشغيلي للمرحلة الثانية.

تعد قيم الاستقلالية والتشاور والشفافية من القيم المهمة لضمان نجاح اللجنتين. يلتزم المدير العام بنشر بيانات اللجنتين وتوفير الدعم المالي لهما في ظل التفويض الممنوح لهما وضمن قيود الميزانية الإدارية. كم يتعين وضع خطة للتشاور والتواصل مع اللجنتين.

تلتزم اللجنتان بما يلي:

- السعي إلى الحصول على آراء الجمعيات الأعضاء (من العاملين والمتطوعين) ومن العاملين في المكتب الإقليمي والمركزي ومن الجهات المانحة وشركاء الاتحاد.
- الإشراف على أمن وسلامة وشفافية العمليات بحيث يتم الحفاظ على الطبيعة السرية للمعلومات الخاصة بالأفراد عند طلب ذلك.
- إطلاع المدير العام واللجنة التنفيذية الانتقالية بالأطر الزمنية ومجالات الاهتمام وتنسيق الدعم الإداري مع المدير التنفيذي.
- السعي إلى الحصول على التعقيبات من الدوائر الانتخابية بشأن النتائج الأولية، والتوصيات والمقترحات المزمعة فيما يتصل بالجمعية العمومية.
- تقديم النتائج الرسمية والتوصيات والمقترحات للمدير العام في الموعد المحدد لتوزيعها على الجمعيات الأعضاء للاطلاع عليها والتصويت عليها في اجتماع الجمعية العمومية.

النتائج المتوقعة (مخرجات) استعراضات المرحلة الأولى

1. تقرير يحتوي على الملامح الرئيسية التي تم الحصول عليها من استعراضات إجراءات الإدارة ويضم النتائج المحددة التي توصلت إليها اللجنة ونتائج الدراسات المقارنة للهياكل الاتحادية الأخرى وعرض البدائل والتوصيات المحددة لتوجيه المقترح الخاص بالاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة.
2. تقديم هيكل إدارة مقترح يتسم بالمرونة والسرعة والتوافق مع الإجراءات الدستورية المرتبطة بالإصلاحات الجذرية والتي يمكن التصويت عليه في اجتماع الجمعية العمومية غير العادية المزمع في شهر نوفمبر 2019.
3. تقرير يستعرض الدروس المستفادة من المحاولات السابقة لتعديل النموذج المطبق لاستخدام الموارد الأساسية والنتائج المحددة التي توصلت إليها اللجنة والدراسات/النتائج المقارنة من الصناديق العالمية الأخرى (مثل الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا، والتحالف

- العالمي للقاءات والتحصين، وغيرها) وتقديم خيارات محددة لتوجيه المقترح المقدم للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة لتبني الإصلاحات الجذرية.
4. تقديم مقترح لتطوير/ توظيف تدابير تخصيص موارد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للتصويت عليه في اجتماع الجمعية العمومية غير العادية المزمع في شهر نوفمبر 2019.
5. تقديم تقرير يستعرض عناصر الإدارة وتخصيص الموارد لدراساتها في المرحلة الثانية.

الملحق 2: اللجنة المستقلة للإصلاح الإداري

تشكيل اللجنة

اللجنة المستقلة لإصلاح إجراءات الإدارة	
<p>خبراء مستقلين</p> <p>ستيفن سيندينج (رئيس اللجنة والمؤلف الرئيسي)</p> <p>لاينيت لونيذر</p> <p>المستشار القانوني: فيليب كيركاتريك</p>	
<p>هانز ليند (الجمعية السويدية للتربية الجنسية إدوارد مارينجا (منظمة خيارات صحة الأسرة كينيا)</p>	<p>الجمعيات الأعضاء الشركاء الدوليون للجمعيات الأعضاء متلقي المنح</p>
<p>وزارة الشؤون الخارجية والتجارة (استراليا) وزارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة) إيرين سينيس (مؤسسة ماك آرثر)</p>	<p>الجهات المانحة</p>
<p>شانشان هي (مؤسسة الصين للحد من الفقر)</p>	<p>ممثلو الشباب</p>
<p>جوني أوتس</p>	<p>مستشارون</p>
<p>توموكو فوكودا اشيلي توجبيتو بولا سوفوارا</p>	<p>دعم السكرتارية</p>

الملحق 3:

ملخص بخصائص الإدارة في منظمات اتحادية مماثلة.
تم اختيار تلك المنظمات لتبيان نطاق نماذج الإدارة.

1. الاتحاد الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر

يعد الاتحاد الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر أكبر منظمة لأعمال الإغاثة الإنسانية في العالم، ويتكون من اتحاد دولي من عضوية 191 جمعية وطنية.

الخصائص الرئيسية	
<ul style="list-style-type: none"> • مجلس حاكم (من 28 عضوا) يتكون من منظمات وطنية يتم انتخابها من قبل أعضاء الاتحاد. • يعين المجلس الإداري السكرتير العام للاتحاد وبإدارة الاتحاد بين فترات انعقاد اجتماعات الجمعية العمومية. • أربع لجان دائمة – لجنة التمويل، ولجنة شؤون الشباب، ولجنة الالتزام الوساطة، ولجنة الانتخاب بالإضافة إلى لجان ذات أغراض متخصصة يتم إنشاؤها عند اللزوم. • ينعقد اجتماع الجمعية العمومية كل عامين ويتم عقد مؤتمرات إقليمية كل أربع أعوام. • لا توجد إدارة إقليمية. 	
المميزات	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> • تمثيل قوي للأعضاء. • تنتج الجمعية العمومية للاتحاد الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر التصرف كحركة دولية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعمل الاتحاد وفق وجهة نظر وطنية/ إقليمية بدلا من دولية.

2. الاتحاد الدولي لكرة القدم

الاتحاد الدولي لكرة القدم هو الكيان الدولي الإداري لرياضة كرة القدم.

الخصائص الرئيسية	
<ul style="list-style-type: none"> • يتكون مجلس الاتحاد الدولي لكرة القدم (من 37 عضوا) من منظمات دولية منتخبة من قبل أعضاء الاتحاد. • يعقد مؤتمر الاتحاد الدولي لكرة القدم، والذي يمثل تجمعا من جمعيات كرة القدم الأعضاء، اجتماعات سنوية. • ينتخب المؤتمر رئيس الاتحاد والسكرتير العام وأعضاء المجلس. • يتم انتخاب أعضاء المجلس وفقا لمجموعات إقليمية. • تشمل لجان الاتحاد لجنة الأخلاقيات، ولجنة التمويل، ولجنة الإجراءات التأديبية. • يتعين على المرشحين لمناصب رئيس الاتحاد ونائب رئيس الاتحاد وأعضاء اللجان الرئيسية اجتياز اختبارات التأهيل. 	
المميزات	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> • تمثيل قوي للأعضاء. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعمل الاتحاد وفق وجهة نظر وطنية/ إقليمية بدلا من دولية.

3. الصندوق العالمي للطبيعة

يعد الصندوق العالمي للطبيعة أكبر منظمات حماية الموارد الطبيعية في العالم ويتكون من شبكة من المنظمات والجمعيات الوطنية من 40 دولة. يحظى الصندوق بدعم ما يربو عن 5 ملايين شخص ويعمل الصندوق في أكثر من 100 دولة حول العالم.

الخصائص الرئيسية	
<ul style="list-style-type: none"> • تتم إدارة الصندوق من قبل مجلس دولي مكون من 13 من الأمانة يعقد اجتماعاته بشكل ربع سنوي. • يتكون المجلس من رئيس المجلس، وستة أشخاص يتم اختيارهم من المنظمات الأعضاء وست أشخاص آخرين من ذوي المكانة العالية يتم اختيارهم بناء على معايير المهارة والكفاءة. • لا توجد تجمعات إقليمية. • يرشح منتدى (مجلس الأعضاء) الأعضاء لعضوية المجلس والمناصب القيادية بناء على مقترحات لجنة الترشيحات. 	
المميزات	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> • التوازن بين الأعضاء وأعضاء المجلس المستقلين. 	<ul style="list-style-type: none"> • التوازن بين المنظورين الوطني والدولي

4. الصليب الأحمر البريطاني

الصليب الأحمر البريطاني هو ذراع الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر في المملكة المتحدة. أنشأ الصليب الأحمر البريطاني عام 1870 ويضم في عضويته 32,500 متطوع و3,500 من العاملين لمساعدة الناس في أوقات الأزمات في المملكة المتحدة وفيما وراء البحار.

الخصائص الرئيسية	
<ul style="list-style-type: none"> • يخضع لإدارة مجلس مكون من عدد من الأمناء يمكن أن يصل إلى 13 أمينا. • يتم انتخاب أغلبية أعضاء مجلس الأمناء من عضوية المنظمة والأخرين على سبيل التعاون بناء على مجموعة من المهارات المحددة. • يتم تطوير معايير اختيار الأمناء المتعاونين بناء على تدقيق للمهارات يقوم به المجلس. • تقوم لجنة مختصة بالإدارة والترشيحات باستعراض الطلبات والترشيحات وفقا لمعايير متفق عليها وتتصرف بالنيابة عن المجلس بوصفها أمينا على عملية تعيين الأمين. • ينشأ المجلس لجان أخرى عند الضرورة وتتشكل تلك اللجان من أعضاء يتم اختيارهم من داخل وخارج المجلس. • يتم تشكيل جمعيات إقليمية ووطنية للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة. 	
المميزات	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> • التوازن بين الأعضاء وأعضاء المجلس المستقلين. 	

5. منظمة خط المواجهة مع الإيدز (التحالف الدولي لمكافحة الإيدز/ فيروس نقص المناعة البشرية سابقا)

تعد منظمة خط المواجهة مع الإيدز شراكة دولية مكونة من منظمات وطنية تعمل على زيادة الوعي المجتمعي بالقضايا المتعلقة بمرض الإيدز/ فيروس نقص المناعة البشرية في أكثر من 40 دولة.

الخصائص الرئيسية	
<ul style="list-style-type: none"> • مجلس مكون من عدد من الأمناء المستقلين قد يصل إلى 14 عضوا. • يتم اختيار أعضاء المجلس بناء على معايير المهارات والخبرات مع أخذ التوازن الإقليمي والنوعي وعوامل التنوع الأخرى بعين الاعتبار. • يحدد المجلس نفسه تلقائيا بناء على عمليات ترشيح تتسم بالدقة والصرامة. • تفتح عدة لجان أبوابها لعضوية المنظمات الأعضاء والأعضاء الخارجيين (مثل لجنة التمويل، ولجنة السياسات وغيرها). • لا توجد هياكل إقليمية. 	
المميزات	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> • مجلس يتمتع بمهارات عالية. • توجهات دولية. • هيكل يؤدي إلى تفادي المنافسة الإقليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف تمثيل الأعضاء.

الملحق 4: استطلاع الرأي الذي تم إجراؤه عبر شبكة الانترنت

أسئلة تتعلق بالمعلومات الأساسية

1. اختر إقليم الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة الذي تقع فيه المنظمة التي تتبعها.

- أفريقيا
- العالم العربي
- شرق وجنوب أفريقيا أوقيانوسيا
- الشبكة الأوروبية
- جنوب آسيا
- نصف الكرة الأرضي الغربي
- أخرى

2. اذكر انتمائك التنظيمي في الاتحاد

- جمعية عضو في الاتحاد
- شريك متعاون
- مكتب إقليمي
- مكتب مركزي
- أخرى

3. اذكر الدور الذي تقوم به في الاتحاد

- مدير تنفيذي
- فني سلامة الموقع
- رئيس مجلس
- ممثل شباب
- أخرى

الجزء الأول من استطلاع الرأي. الإدارة

يرجى التعبير عن رأيك عن العبارات التالية:

1. يخدم الهيكل الإداري الحالي الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بشكل جيد

(1) (1) أوافق بشدة؛ 2. أوفق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف)

يرجى ذكر تفاصيل أو أمثلة لدعم إجابتك.

2. يتبنى المجلس الإداري (الدولي) توجهًا سياسيًا يتسم بالوضوح والثبات

(1) (1) أوافق بشدة؛ 2. أوفق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف)

3. يوفر مجلس الإدارة اتجاهًا استراتيجيًا واضحًا ومتسقًا

(1) (1) أوافق بشدة؛ 2. أوفق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف)

يرجى ذكر تفاصيل أو أمثلة لدعم إجابتك.

4. يضطلع مجلس الإدارة بمسؤوليات الرقابة المالية بطريقة فعالة
- (1) (1. أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف)
- يرجى ذكر تفاصيل أو أمثلة لدعم إجابتك.
5. توفر اللجان التنفيذية الإقليمية توجيهها سياسيا إقليميا واضحا ومتسقا
- (1) (1. أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف)
6. توفر اللجنة التنفيذية الإقليمية توجيهها استراتيجيا واضحا ومتسقا
- (1) (1. أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف)
- يرجى ذكر تفاصيل أو أمثلة لدعم إجابتك.
7. تضطلع اللجان التنفيذية الإقليمية بمسؤوليات الرقابة المالية بشكل فعال
- (1) (1. أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف)
- يرجى ذكر تفاصيل أو أمثلة لدعم إجابتك.
8. يتمتع مجلس الإدارة بمجموعة من الخبرات اللازمة للوفاء بمسؤولياته
- (1) (1. أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف)
9. يتيح هيكل الإدارة في الاتحاد الدولي لاتحاد الأسرة فرصة كافية للمنظمات الأعضاء للتعبير عن آرائها
- (1) (1. أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف)
- يرجى ذكر تفاصيل أو أمثلة لدعم إجابتك.
10. يضمن هيكل إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (الإقليمي والعالمي) وصول الأفراد الأكثر قدرة إلى قمة هيئات صنع القرار في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة
- (1) (1. أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف)
11. يرجى الإدلاء برأيك عما يلي:
- (أ) أهم نقاط قوة هيكل الإدارة الحالي (إقليميا ودوليا).
- (ب) أهم نقاط ضعف هيكل الإدارة الحالي (إقليميا ودوليا).
12. في ضوء إجابتك على العبارات أعلاه، ما هي النصيحة التي تود إعطاؤها للجنة المستقلة للإصلاح الإداري التي تسعى إلى استعراض وإنشاء هيكل جديد لإدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة؟

الجزء الثاني من استطلاع الرأي: تخصيص الموارد

13. ما هو مقدار دخلك السنوي الذي تتلقاه عبر الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة (سواء المقيد أو غير المقيد)؟ (لا ينطبق، 0-20%، 21-40%، 41-60%، 61-80%، 81-100%)

14. ما هو مقدار التمويل غير المقيد الذي تتلقاه عبر الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة؟ (لا ينطبق، 0-20%، 21-40%، 41-60%، 61-80%، 81-100%)

15. نموذج تخصيص الموارد الحالي يخدم مؤسستي بشكل جيد (1). (1) أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف

16. نموذج تخصيص الموارد الحالي يخدم وجهة نظر الاتحاد الأوسع نطاقاً بشكل جيد (1). (1) أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة؛ 6. لا أعرف

الجدول 1 التخصيص الحالي للتمويل السنوي الأساسي

الموقع	الجمعيات الأعضاء	الأمانة العامة	الإدارة	الإجمالي
أفريقيا	44.5%	24.4%	12.1%	
العالم العربي	10.0%	7.6%	7.3%	9.1%
أوروبا	4.0%	10.6%	7.0%	5.8%
جنوب شرق آسيا وأوقيانوسيا	9.5%	5.6%	5.0%	8.1%
جنوب آسيا	16.0%	7.3%	2.9%	13.0%
نصف الكرة الأرضي الغربي	16.0%	10.9%	8.0%	14.1%
المكتب الرئيسي/ لندن	0.0%	33.6%	57.7%	12.6%
الإجمالي	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

17. باستعراض الجدول أعلاه، هل تعتقد بتخصيص التمويل غير المقيد للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بشكل عادل وصحيح؟ (1) (1) أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف

يرجى تقديم تفسير لإجابتك:

18. يتسم نموذج تخصيص الموارد الحالي بالشفافية (أعرف كيف ولماذا تتخذ القرارات تخصيص الموارد) (1). أوافق بشدة؛ 2 أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف

19. في رأيك، ما هي أهم المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تخصيص التمويلات الأساسية التي يحصل عليها الاتحاد؟

اختر ثلاثة معايير فقط

- وجود سجل جيد يثبت النجاح في إدارة/ تنفيذ برامج وخدمات الصحة الجنسية والإنجابية.
 - حجم الاحتياجات لبرامج وخدمات الصحة الجنسية والإنجابية التي لم يتم تلبيتها في البلد.
 - نسبة برامج وخدمات الصحة الجنسية والإنجابية التي تقدمها المنظمة في البلد.
 - إثبات القدرة على جمع تمويلات أخرى.
 - عدد المتطوعين والعاملين مقابل أجر.
 - عدد الخدمات المقدمة.
 - الموقع الجغرافي.
 - الدخل القومي الإجمالي للبلد
 - معايير أخرى:
20. هل يجب أن تتلقى جميع الجمعيات الأعضاء تمويلات غير مفيدة؟ 1. (1. أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف)

يرجى تفسير إجابتك (لما ولما لا؟)

21. يتعين على الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة تجنب صندوق يسمح للاتحاد التعامل مع مسائل فريدة أو طارئة (مثل التغيرات الاستراتيجية أو ظهور ابتكارات طبية جديدة) (1. أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف)
22. يجب أن نراجع نموذج التمويل بشكل منتظم لضمان ديناميكيته وعدالته واتساقه مع الأولويات الاستراتيجية للاتحاد. (1. أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة. 6. لا أعرف)

23. في ظل إجاباتك، ما هي النصيحة التي تود أن تسديها للجنة المستقلة لتخصيص الموارد التي تسعى لاستعراض وتحسين نموذج تخصيص الموارد المطبق من قبل الاتحاد؟

الملحق 5: مسودة اقتراحات لوثائق الإدارة الجديدة

I. الجمعية العامة

- على المستوى العالمي، ستكون هناك جمعية عمومية (GA) تتألف من ثلاثة ممثلين من كل جمعية عضو. سيتألف كل وفد للجمعيات الأعضاء من رئيس الجمعيات الأعضاء أو من ينوب عنه، وممثل الشباب والمدير التنفيذي. ستنتمتع الجمعيات الأعضاء بالوظائف التالية:
- (a) تقديم المشورة بشأن التوجه الاستراتيجي العام للاتحاد.
 - (b) تقديم المشورة لمجلس الأمناء بشأن المسائل السياسية.
 - (c) تقديم الاستجابات وتدقيق أعمال مجلس الأمناء والمدير العام.
 - (d) حذف بناء على طلب ثلثي أعضائه أمين من مجلس الأمناء
 - (e) تبني وتعديل الوائح والقوانين الفرعية للاتحاد
 - (f) تعيين مرة واحدة كل ثلاث سنوات عضوين في لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية (NGMC) يخضعان للتناوب.

سوف تجتمع الجمعية العمومية مرة كل ثلاث إلى خمس سنوات، بالتزامن مع مراحل تطوير وتنفيذ وتقييم الإطار الاستراتيجي للاتحاد. بناءً على طلب ثلث أعضائها، يمكن نقل الجمعية العمومية غير عادية.

II. تشكيل وتكوين مجلس الأمناء (BoT)

يتكون مجلس الأمناء من أفراد متنوعين يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة لإدارة منظمة دولية غير حكومية كبيرة، بما في ذلك خبراء في إدارة الحقوق الجنسية والإنجابية والحقوق المتصلة بها. يجب أن يستوفي هؤلاء الأفراد المعايير المتفق عليها للمهارات والخبرات المطلوبة.

سيتألف مجلس الأمناء من خمسة عشر (15) عضواً. من المهم التأكيد على أنه لا يجوز شغل جميع المقاعد الخمسة عشر في جميع الأوقات. سيخضع شغل الحجم الأقصى للخبرة المطلوبة في مجلس الأمناء بعد تقييم مصفوفة المهارات.

يجب أن تشمل عضوية مجلس الأمناء ثمانية (8) أمناء قادمون من الجمعيات الأعضاء مع استمرار الأمناء المتبقين بصفتهم خبراء مستقلين.

من المهم أن نضمن في هذا المنتدى القائم على المهارات، وجود أفراد لديهم خبرة ومعرفة بالجمعيات الأعضاء. من الضروري أن يكون لجميع الأمناء مهمة الاتحاد كدوائرهم الانتخابية.

يجب أن يكون المجلس عبارة عن مجلس مختلط يتألف من أفراد يتمتعون بالخبرة التي يحتاجونها للخدمة في هذا المستوى بغض النظر عن عضويتهم أو انتمائهم إلى جمعية عضو. يجب أن تستخدم لجنة الترشيح (التي سيتم تعيينها لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية - NGMC) مصفوفة المهارات/الخبرة/السمات التي سيتم اعتمادها ويجب أن تسعى جاهدة لتحقيق توازن جغرافي مناسب. من المهم الإشارة إلى أن مجلس الأمناء الجديد يجب ألا يصبح مجلس أمناء يسيطر عليه أفراد فقط يأتون من منطقة جغرافية واحدة.

يخضع تعيين هؤلاء الأمناء لعملية صارمة بعد دعوة لتقديم الترشيحات وكذلك من خلال الجمعيات الأعضاء، مع توضيح معايير واضحة وقابلة للقياس للأدوار المعلن عنها. يجب نشر مصفوفة المهارات التي اعتمدها لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية على نطاق واسع لوضع توقعات واضحة للمرشحين. يجب أن يشمل هذا أيضاً متطلبات الوقت والتوافر لأداء الواجبات.

III. اجتماع ودور مجلس الأمناء

يجتمع مجلس الأمناء أربع مرات في السنة للإشراف على سير عمل الأمانة الموحدة للاتحاد. أثناء القيام بذلك، سيضطلع مجلس الأمناء بما يلي:

- أ) وضع سياسات واستراتيجيات واسعة؛
- ب) ضمان النزاهة المالية بما في ذلك تعيين مراجعي الحسابات؛
- ج) وضع إطار مناسب للضوابط لتوفير الأدلة اللازمة للمساءلة عن الموارد المستلمة وتخصيصها وصرفها وتطبيقها؛
- د) لعب دور هام في تخصيص الموارد؛
- هـ) توظيف ودعم وتقييم وإقالة المدير العام؛
- و) الموافقة على توصيات اللجان الدائمة بما يتماشى مع الوثائق التي تحكم الاتحاد (القانون واللوائح، والضوابط الإجرائية، والسياسات، وما إلى ذلك)؛
- ز) النظر في توصيات أي من اللجان الدائمة ومراجعتها والموافقة عليها؛
- ح) الإشراف على جهود المدير العام في مجال الدعوة وتعبئة الموارد؛
- ط) التأكد من أن الاتحاد لا يتعارض مع مستنداته القانونية وأنه يسعى للحصول على المشورة القانونية و/أو المساعدة، حسبما يراه مناسباً، لأغراض هذا البند؛
- ي) تحديد معايير والتزامات ومسؤوليات الأعضاء ومراقبة وضمان الامتثال لتلك المعايير والالتزامات والمسؤوليات؛
- ك) تلقي طلبات المشورة والمساعدة المالية من المنظمات الإقليمية والجمعيات الأعضاء وغيرها والوفاء بها قدر الإمكان ضمن أهداف ومعايير الاتحاد؛
- ل) قبول الجمعيات الأعضاء المنتسبة؛ قبول الجمعيات الأعضاء المنتسبة في العضوية الكاملة؛ وقبول الجمعيات الأعضاء الكاملة في العضوية المنتسبة؛
- م) تعيين أو إعادة تعيين المدققين، أو تعيين مدققين جدد.
- ن) تعيين مجموعات العمل التي تراها مناسبة من أجل تسهيل عمل مجلس الأمناء؛
- س) إنشاء هذه الأفرقة وفرق العمل، حسبما قد تقرر من وقت لآخر، شريطة أن يتم إنشاء هذه الأفرقة وفرق العمل لأغراض محددة وتكون موجودة لفترات زمنية محدودة؛

IV. مدة عضوية مجلس الأمناء

تكون مدة عضوية أعضاء مجلس الأمناء الذين تم تشكيلهم حديثاً ثلاث سنوات. يمكن أن يخدم الأمين ثلاث فترات كحد أقصى مع مراعاة تقييم الأداء الجيد.

٧. تناوب مجلس الأمناء (التعيينات المتعاقبة)

لتجنب التبدل الكلي للموظفين على مستوى مجلس الإدارة في أي وقت، يتم تعيين مجلس الأمناء من قبل لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية بطريقة تضمن الحجم المؤسسي وتطوير رؤساء مجالس الإدارة. للقيام بذلك بطريقة هادفة وضمان تقليل الاضطراب إلى أقل مستوى، يجب اتباع العمليات التالية:

- ✓ ينتخب مجلس الأمناء في أول اجتماع له رئيس مجلس الإدارة.
- ✓ يتم السحب العشوائي للأصوات بعد انتخاب رئيس المجلس مباشرة.
- ✓ يجب على جميع الأمناء المتبقين الإدلاء بأصواتهم في أول اجتماع لهم لتحديد مدة ولايتهم الأولية. يجب استبعاد رئيس مجلس الإدارة المنتخب من السحب حيث يتم انتخابهم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.
- ✓ تُحدد مدة الولاية الأولية لكل أمين آخر في نهاية السحب.
- ✓ يتم تنظيم عملية الاقتراع بطريقة تخضع ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل لإعادة التعيين كل عام.
- ✓ لتحقيق ذلك، يجب منح عدد من الأمناء يتراوح من تسعة (9) إلى اثني عشر (12) أميناً الفرصة لاستخلاص واحد مما يلي عشوائياً:

(1) مدة سنة واحدة (3 أو 4 بطاقات اقتراع)

(2) مدة سنتين (3 أو 4 بطاقات اقتراع)

(3) مدة ثلاث سنوات (3 أو 4 بطاقات اقتراع)

- ✓ في نهاية فترتهم الأولية وهي 1 أو 2 أو 3 سنوات، يخضع الأمين لإعادة تعيينه بعد تقييم أدائه، وذلك يتم بالتعاون الوثيق مع لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية ورئيس مجلس الإدارة.
- ✓ إذا لم يتم العثور على مرشح مناسب من بين هؤلاء المرشحين في أي وقت، فسيظل المقعد شاغراً حتى يتم العثور على مرشح مناسب.
- يجوز للأمين الذي أنهى فترة ولايته الأولية بنجاح إعادة تعيينه إذا التزم بالعمل لمدة ثلاث سنوات إضافية مع بقائه ضمن العدد التراكمي الإجمالي لفترة منصبه.

في حالة وجود مكان شاغر غير رسمي، فإن الأمين المعين حديثاً سوف يخدم فقط الفترة المتبقية من ولاية سلفه من أجل الامتثال لشروط التناوب. تحتفظ لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية بسجل محدث لمدة ولاية كل أمين. بعد إنشاء مجلس الأمناء المبدئي، سيتم التعيين اللاحق من قبل لجنة الترشيح والحكم والعضوية.

٦. تعيين رئيس مجلس الأمناء (Bot) وأمين الصندوق

- بمجرد تعيين أعضاء مجلس الأمناء، من الضروري التأكد من أن المجلس لديه رئيس يترأس إجراءات المجلس. سيتم انتخاب رئيس مجلس الإدارة أولاً قبل سحب بطاقات الاقتراع لتحديد مدة ولاية بقية الأمناء. وبالتالي، فإن فترة ولاية رئيس مجلس الإدارة الأولية هي ثلاث (3) سنوات.
- نظراً لأن ثلث (3/1) مجلس الإدارة يتم تدويره وتغييره على أساس سنوي، لا يمكن لرئيس المجلس أن يعمل إلا لفترتين متراكمتين.

5. تعيين رؤساء اللجان الأخرى

من المقترح أن تنتخب كل لجنة دائمة رئيسها من بين أعضائها الذين يتمتعون بحقوق التصويت، باستثناء لجنة المالية والتدقيق والمخاطر التي سيرأسها أمين الخزانة. وبذلك، سيحظى رؤساء اللجان باحترام ودعم أقرانهم وسيكونون فوق أي ولاءات لا لزوم لها لأي أصحاب مصلحة آخرين. سيضمن ذلك أيضاً موضوعيتها في تحمل صلاحيات رئيس اللجنة. يعين رئيس مجلس الأمناء رؤساء اللجان غير الدائمة وفرق العمل والأفرقة.

VII. اللجان الدائمة لدى الاتحاد: التكوين والاجتماع والأدوار

A. لجنة المالية والتدقيق والمخاطر (FARC)

تتألف لجنة المالية والتدقيق والمخاطر من سبعة أعضاء بحد أقصى لهم حقوق التصويت. تأتي غالبية أعضائه من أفراد يتمتعون بالخبرة ذات الصلة في مجالات التدقيق والإدارة والمالية وإدارة المخاطر والمجالات القانونية وهم ينتمون إلى الجمعيات الأعضاء.

سوف تفقد لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية العملية التي ستشهد تشكيل هذه اللجنة وتضمن تناوب اثنين من أصل سبعة من أعضاء اللجنة على أساس سنوي. ستنخب لجنة المالية والتدقيق والمخاطر رئيسها في اجتماعها الأول من بين أعضائها المصوتين. تجتمع اللجنة أربع مرات في السنة.

تتمتع لجنة المالية والتدقيق والمخاطر بالصلاحيات والوظائف والواجبات التالية :

- (أ) سيكون عليها مسؤولية مراجعة الأداء المالي للأمانة الموحدة، على فترات منتظمة خلال العام.
- (ب) ستغطي المراجعات، على سبيل المثال لا الحصر، موضوعات حسابات الإدارة وتقييمات المخاطر وما إلى ذلك لضمان أن الإدارة تسير على الطريق الصحيح للوفاء بالالتزامات المالية في الميزانية المعتمدة وتحديد الفرص ومجالات الإجراءات التصحيحية.
- (ج) ستقوم بمراجعة البيانات المالية للهيئة كل عام وتقديم توصية إلى مجلس الأمناء؛
- (د) ستنتقل تقارير من المدققين الداخليين والخارجيين؛
- (هـ) ستستعرض تقارير المراجعة الداخلية والخارجية، واستراتيجياتها وخططها؛
- (و) ستراجع الميزانية السنوية وتوصي بذلك لمجلس الأمناء للموافقة عليها؛
- (ز) ستقدم التوصيات لمجلس الأمناء، بعد إجراء مناقصة، بتعيين المدققين الخارجيين كل 3 سنوات وستوصي بإعادة التعيين السنوي لمراجعي الحسابات؛
- (ح) ستناقش أي أمور تراها مناسبة، لكن على وجه الخصوص، سيناقش أي مشاكل و/أو تحفظات قد تكون لديها فيما يتعلق بالتقارير والاستراتيجيات والخطط و/أو العمل العام للمراجعيين الداخليين والخارجيين؛
- (ط) سوف تدرس وتناقش أي تقرير يتعلق بالإدارة المالية يتم استلامه من مفوضي الجمعيات الخيرية و/أو من أي هيئة تنظيمية أخرى و/أو من الجهات المانحة إلى الاتحاد وستقوم بذلك مع مراعاة أي رد يُقدم على أي تقرير من المدير. - العام و/أو أمانة الاتحاد ؛
- (ي) ستقوم بمراجعة أي تغييرات مقترحة فيما يتعلق باللوائح المالية للصندوق والتي تتضمن أي تغييرات مقترحة في تفويض السلطة المالية؛
- (ك) ستستعرض جداول الخسائر والتعويضات والمدفوعات الخاصة الأخرى وتقدم توصيات بشأنها إلى مجلس الأمناء؛
- (ل) ستقوم بمراقبة سياسات الاتحاد بشأن معايير الممارسات التجارية الجيدة حتى يتسنى لمجلس الأمناء التأكد، في جميع الأوقات، من أن الاتحاد يمارس وينفذ أفضل الممارسات التجارية الممكنة؛
- (م) ستستعرض على أساس سنوي الإجراءات التي وضعتها الأمانة لتحديد المخاطر الرئيسية التي تواجه المنظمة والخطوات المتخذة لوضع الضوابط للتخفيف من هذه المخاطر.

B. لجنة الترشيح والحكم والعضوية (NGMC)

تتكون لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية بحد أقصى من سبعة أعضاء يتمتعون بحقوق التصويت. تأتي غالبية أعضائه من أفراد يتمتعون بالخبرة ذات الصلة في قضايا العضوية والمجال القانوني وهم ينتمون إلى جمعيات أعضاء الاتحاد. سوف يعمل أمينان من مجلس الأمناء في هذه اللجنة مع تمتعهم بحقوق التصويت.

يجب على لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية قيادة العملية التي ستشهد تشكيل هذه اللجنة وتضمن تناوب اثنين من أصل سبعة (7/2) من أعضاء اللجنة على أساس ثلاث سنوات. ستنخب لجنة الترشيح والحوكمة والعضوية رئيسها في اجتماعها الأول من بين أعضائها المصوتين.

سيُعقد الاتحاد اجتماعين كل عام.

يكون للجنة الترشيح والحكم والعضوية الصلاحيات والوظائف والواجبات التالية:

- (أ) ستقوم بتعيين الأمناء وفقاً للمبادئ التوجيهية الواضحة المتفق عليها بما في ذلك تخطيط تعاقب الأدوار؛
- (ب) ستشرف على عملية منتظمة لتقييم فعالية مجلس الإدارة وأعضائه؛

- (ج) ستقوم بمراجعة دورية للأنظمة واللوائح الإجرائية؛
- (د) ستضع مبادئ توجيهية وترتيبات مناسبة لرصد ومراجعة التزام الجمعيات الأعضاء بمعايير العضوية المعتمدة في المنتدى؛
- (ب) ستضع مبادئ توجيهية وترتيبات مناسبة لإعادة اعتماد الجمعيات الأعضاء؛
- (ج) ستقدم تقريراً إلى مجلس الأمناء عن تنفيذ وفعالية المسائل المنصوص عليها في الفقرتين (أ) و(ب)؛
- (د) ستنتظر وترفع هذه التوصيات إلى مجلس الأمناء، حسبما تراه مناسباً، فيما يتعلق بأي جمعية من الجمعيات الأعضاء لا تفي بمتطلبات العضوية؛
- (هـ) ستنتقل وستنتظر في أي تعديلات مقترحة بخصوص معايير العضوية المعتمدة في الاتحاد وسترفع تقريراً عنها إلى مجلس الأمناء؛
- (و) ستقوم بمراجعة واعتماد دساتير الجمعيات الأعضاء وأي تعديلات عليها؛
- (ز) ستنتظر وتراجع وتقدم التوصيات التي تراها مناسبة فيما يتعلق بأي طلب للانضمام و/أو العضوية الكاملة للاتحاد؛
- (ح) يجوز لها التحكيم في أي تعارض ينشأ بين أي جمعية من الجمعيات الأعضاء ومكتبها الإقليمي و/أو بين جمعية من الجمعيات الأعضاء وأي هيئة أو لجنة تابعة للاتحاد؛
- (ط) ستدرس وتوصي بالاشتراك السنوي للأعضاء المنتسبين وأصحاب العضوية الكاملة وغيرها من المستحقات التي قد يتم تحديدها من وقت لآخر؛
- (ي) يكون للجنة صلاحيات تفويض أي من الأمور المنصوص عليها في الفقرات (أ) إلى (1) بالطريقة التي تراها مناسبة.



IPPF

IGRC