

**انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان**

**رهنمود ادارۀ داخلی**

**نهاد های جامعه مدنی افغانستان**

مولف:

مکس ول ساونگ ویم

اپریل 2019

این رهنمود پالیسی با پشتیبانی سخاوتمندانه مردم امریکا از طریق اداره انکشاف بین المللی ایالات متحده امریکا و برنامه مشارکت مدنی افغانستان (با شماره همکاری 306-A-14-00001) که توسط Counterpart International و موسسات همکار آن تطبیق می گردد، فراهم گردیده است. محتویات و نظریات شامل این رهنمود بیانگر دیدگاه انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان بوده و بازتاب دهنده دیدگاه های USAID، Counterpart International و بنیاد آغا خان نمی باشد.





فهرست مطالب

[درباره انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان 5](#_Toc14304297)

[چه نیازی است به این رهنمود؟ 6](#_Toc14304298)

[چرا باید به طرز ادارۀ نهادهای جامعه مدنی توجه شود؟ ؟ 7](#_Toc14304299)

[مخاطبان مورد نظر 8](#_Toc14304300)

[استفاده از رهنمود 8](#_Toc14304301)

[ساختار رهنمود 8](#_Toc14304302)

[حق نشر 8](#_Toc14304303)

[فصل اول: مبانی اداره نهادهای جامعه مدنی در افغانستان 9](#_Toc14304304)

[1-1. نهاد جامعه مدنی چیست؟ 9](#_Toc14304305)

[2-1. سیستم ادارۀ سازمان چیست چیست؟ 9](#_Toc14304306)

[4-1. نظر اجمالی به سکتور جامعه مدنی در افغانستان 12](#_Toc14304307)

[5-1. الزامات برای فعالیت نهادهای جامعه مدنی در افغانستان 12](#_Toc14304308)

[فصل دوم: چارچوب نهادی سازمان جامعه مدنی 13](#_Toc14304309)

[1-2. مقدمه 13](#_Toc14304310)

[2-2. ساختار سازمانی 13](#_Toc14304311)

[3-2. شبکه سازی و برنامه های همکاری (partnership) 15](#_Toc14304312)

[فصل سوم: مجمع عمومی، هیئت رئیسه و مدیریت 17](#_Toc14304313)

[1-3. مقدمه 17](#_Toc14304314)

[مجمع عمومی 17](#_Toc14304315)

[هیئت رئیسه 17](#_Toc14304316)

[3-3. ویژگی های هیئت رئیسه خوب 19](#_Toc14304317)

[5-3. ترکیب و اعضای هیئت رئیسه 22](#_Toc14304318)

[6-3. هیئت رئیسه و کارمندان 23](#_Toc14304319)

[7-3. هیئت رئیسه و مدیریت 23](#_Toc14304320)

[9-3. تفاوت میان اداره کردن (administration) و مدیریت 24](#_Toc14304321)

[10-3. رسیدگی به تضاد و اختلافات 25](#_Toc14304322)

[11-3. پالیسی های اداری نهاد جامعه مدنی 25](#_Toc14304323)

[فصل چهارم: حسابدهی و ثبات مالی 26](#_Toc14304324)

[1-4. مقدمه 26](#_Toc14304325)

[2-4. روندهای بسیج کردن منابع 26](#_Toc14304326)

[مراحل بسیج موفقانۀ منابع 26](#_Toc14304327)

[3-4. گزارش های جمع آوری کمک های مالی 26](#_Toc14304328)

[4-4. مدیریت تمویل کنندگان 27](#_Toc14304329)

[5-4. تدوین پروپوزل 27](#_Toc14304330)

[6-4. مدیریت مالی 28](#_Toc14304331)

[7-4. ثبات مالی 28](#_Toc14304332)

[8-4. بودجه بندی 29](#_Toc14304333)

[9-4. گزارش دهی مالی 29](#_Toc14304334)

[10-4. گزارش دهی بر حسب الزامات قانون 30](#_Toc14304335)

[11-4. مدیریت تفتیش 30](#_Toc14304336)

[12-4. مدیریت دارایی 30](#_Toc14304337)

[13-4. سیستم های کنترول داخلی 31](#_Toc14304338)

[14-4. مدیریت خطرات 31](#_Toc14304339)

[فصل پنجم: اقدامات بعدی 32](#_Toc14304340)

[1-5. مقدمه 32](#_Toc14304341)

[2-5. اجرای این رهنمود 32](#_Toc14304342)

[3-5. تعدیل و انطباق رهنمود توسط نهاد جامعه مدنی 32](#_Toc14304343)

[ضمایم 33](#_Toc14304344)

[ضمیمه 1: ساختار سازمانی نهاد جامعه مدنی 33](#_Toc14304345)

[ضمیمه 2: نمونه لایحه وظایف هیئت رئیسه 34](#_Toc14304346)

[ضمیمه 3: اساسنامه هیئت رئیسه 36](#_Toc14304347)

[ضمیمه 4: نمونه شرح وظایف رئیس هیئت رئیسه 40](#_Toc14304348)

[ضمیمه 5: نمونه لایحه وظایف کمیته 43](#_Toc14304349)

[ضمیمه 6: نمونه فورمه ارزیابی هیئت رئیسه 45](#_Toc14304350)

[منابع 48](#_Toc14304351)

**مقدمه**

## درباره انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان[[1]](#footnote-1)

طرح انستیتوت جامعه مدنی افغانستان برای سال های متمادی در حوزه جامعه مدنی افغانستان سر زبان ها بوده است. در سال 2007 کنفرانس ایجاد محیط مناسب توسط دولت جمهوری اسلامی افغانستان و شبکه انکشافی آغا خان به همکاری بانک جهانی، برنامه توسعه ملل متحد و بانک انکشاف آسیایی برگزار گردید. یکی از پیشنهادات کلیدی این کنفرانس تاسیس یک نهاد مستقل اعطای تصدیق نامه به نهادهای جامعه مدنی بود که توسط حکومت، سکتور خصوصی، ادارات تمویل کننده و جامعه مدنی به رسمیت شناخته شده باشد. انستیتوت جامعه مدنی افغانستان در جنوری 2014 از طریق همکاری میان بنیاد آغاخان و کونتر پارت انترنشنل در چوکات "برنامه مشارکت مدنی افغانستان" که از طرف اداره انکشاف بین المللی ایالات متحده امریکا تمویل می گردد، تاسیس گردید. شبکه های مختلف نهاد های جامعه مدنی، کارشناسان جامعه مدنی و نمایندگان نهادهای جامعه مدنی ملی و بین المللی علاقه مند به افغانستان از این ابتکار حمایت کردند.

**تعهدات انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان**

تعهد انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان حمایت از ایجاد سکتور جامعه مدنی توانمند و شایسته در افغانستان است. این تعهد بواسطه ارتباط برقرار کردن میان نهادهای جامعه مدنی، تمویل کنندگان، دولت و خدمات ظرفیت سازی از طریق طرح های تصدیق که سازگار با شرایط فرهنگی کشور باشد، عملی می گردد. انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان با ترویج کثرت گرایی و توسعه مشارکتی فراگیر به شکل گیری یک جامعه مدنی درخشان کمک خواهد کرد.

**اهداف انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان**

* بالا بردن سطح اعتبار جامعه مدنی بواسطه تصدیق سازمان های محلی بر مبنای معیارهایی که در سطح محل وضع و در سطح بین الملل برسمیت شناخته شده اند؛
* سیستماتیک ساختن مساعی ظرفیت سازی نهادهای محلی از طریق وضع معیارهای عملکرد که قابل اندازه گیری باشد؛
* تحکیم نقش جامعه مدنی در روند انکشاف افغانستان بواسطه تلاش جمعی برای برگزاری گفتمان های پالیسی و تعامل فعال با دولت، تمویل کنندگان، سکتور خصوصی و سکتور گسترده تر جامعه مدنی؛ و
* تأمین مسیر دسترسی جامعه مدنی به منابع بواسطه تحکیم تلاش هایی که در راستای ترویج مسئولیت پذیری همگانی انجام می شوند.

**برنامه اعطای تصدیق نامه:**

برنامه اعطای تصدیق نامه، برنامه عمدۀ انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان است. این برنامه با تصدیق نهادهای مدنی بر حسب معیارهای ملی و بین المللی ، مؤثریت و اعتبار سکتور جامعه مدنی را افزایش می دهد. برنامه اعطای تصدیق نامه، نهادهای جامعه مدنی را قادر می سازد تا پالیسی ها، پروسه ها، ساختار، برنامه ها و فعالیت های شان را مطابق به بهترین عملکردهای بین المللی تنظیم کنند که به نوبۀ خود به شکل گیری سکتور توانمند، شفاف و اثربخش جامعه مدنی کمک می کند.

در این برنامه، عملکرد نهادهای جامعه مدنی بر اساس معیارهای ذیل ارزیابی و سنجش می شود:

* سیستم اداره داخلی و پلان گذاری استراتیژیک؛
* مدیریت پروژه و عرضه برنامه؛
* مدیریت مالی؛
* ارتباطات خارجی و روابط عامه؛
* منابع بشری

این یک رهنمود عمومی است که با پشتیبانی انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان برای سازمان های شامل برنامه اعطای تصدیق نامه تدوین شده است تا آن به عنوان یک پالیسی تعدیل و اقتباس نمایند. علاوه بر این رهنمود، رهنمودهای عمومی دیگری هم برای نهادهای جامعه مدنی تهیه گردیده که شامل موارد ذیل می شود: رهنمود پالیسی نظارت و ارزیابی، **رهنمود پالیسی مدیریت مالی؛ رهنمود پالیسی مدیریت تدارکات؛ رهنمود پالیسی مدیریت پروژه؛ رهنمود پالیسی ارتباطات خارجی و دادخواهی ؛ رهنمود پالیسی مدیریت منابع بشری.**

## چه نیازی است به این رهنمود؟

در طی دو دهۀ گذشته شاهد آن بودیم که تعداد نهادهای جامعه مدنی در کشورهای در حال توسعه افزایش یافت و این نهادها تدریجاً به کارگزاران کلیدی توسعه و امور انسان دوستانه مبدل شدند و توانستند اعتماد مردم را بدست بیاورند. [[2]](#footnote-2) طرح نهاد جامعه مدنی در سال 1945 با توجه به آنکه سازمان ملل متحد نیاز داشت تا به سازمان های غیردولتی جایگاه مشورتی بدهد، بوجود آمد. [[3]](#footnote-3) بنا به تعریف عام، نهاد جامعه مدنی یک سازمان غیرانتفاعی است که هدفش تسکین رنج اجتماعات فقیر، تطبیق پروژه های انکشافی محلی و فراهم آوری خدمات اساسی می باشد. قانون موسسات غیردولتی افغانستان سازمان غیرانتفاعی را به عنوان سازمانی تعریف می کند که "...نمی تواند دارایی ها، درآمد و یا سودش را به هر شخصی، بجز برای اهداف کاری سازمان، اختصاص بدهد. سازمانی که نمی تواند دارایی ها، درآمد یا سودش را به طور مستقیم یا غیرمستقیم برای نفع شخصی بنیانگذاران، اعضاء، هیئت رئیسه، مقامات، کارمندان، تمویل کننده سازمان و یا اقارب آنها استفاده نماید." [[4]](#footnote-4)نهادهای جامعه مدنی می توانند سازمان های ثبت شده، گروه های اجتماعی، انجمن های مسلکی، اتحادیه های تجاری و نهادهای خیریه ای باشند بهبود رفاه اعضاء یا منتفعان برنامه های شان را مد نظر قرار می دهند. نهادهای جامعه مدنی، سازمان های مردم محور، غیردولتی، خود گردان و وابسته به کمک های داوطلبانه یا خیریه می باشند. [[5]](#footnote-5) افزایش تعداد، مسئولیت و نفوذ نهادهای جامعه مدنی مقارن با وضع الزامات فراوان برای بررسی مشروعیت، حسابدهی و مؤثریت آنها بوده است. [[6]](#footnote-6)

نهاد جامعه مدنی نمی تواند دارایی ها، درآمد و یا سودش را به هر شخصی، بجز برای اهداف کاری سازمان، اختصاص بدهد. این نوع نهاد نمی تواند دارایی ها، درآمد یا سودش را به طور مستقیم یا غیرمستقیم برای نفع شخصی بنیانگذاران، اعضاء، هیئت رئیسه، مقامات، کارمندان، تمویل کننده سازمان و یا اقارب آنها استفاده نماید.

افغانستان بعد از فروپاشی طالبان سال هاست که شاهد افزایش تعداد نهادهای جامعه مدنی و جاری شدن ملیاردها دالر کمک خارجی بوده است. [[7]](#footnote-7) نهادهای جامعه مدنی در افغانستان به عنوان موسسات غیردولتی در وزارت اقتصاد یا به عنوان سازمان های اجتماعی در وزارت عدلیه ثبت می شوند.

هرچند که نهادهای جامعه مدنی در سکتور انکشاف و امور انساندوستانه و همچنین در ساحاتی که برنامه های غیرانتفاعی و دولتی کافی برایشان وجود ندارد، نقش مهمی ایفا می کنند، اما با انتقادات فزاینده ای در مورد حسابدهی، شفافیت و مؤثریت شان از سوی مراجع مختلف به شمول دولت، تمویل کنندگان و مردم عامه مواجه بوده اند. انتشار برخی گزارشات در مورد فساد، سوء استفاده و مدیریت نامناسب منابع سبب شد تا پرسش هایی در مورد مؤثریت نهادهای جامعه مدنی و دیدگاه هایی در مورد بی اعتمادی به این سکتور مطرح شود. [[8]](#footnote-8)

اخیراً در برنامه اعطای تصدیق نامه، به تحلیل نقاط قوت نهادهای جامعه مدنی پرداخته شد. نتایج تحلیل نشان داد که هر چند نهادهای شامل این برنامه کارمندان ارشد شایسته، اساسنامه کتبی، هیئت رئیسه کارآمد، مکانیزم های حسابدهی و مکانیزم هایی برای مشارکت زنان داشته اند، ابعادی همچون تعریف حدنصاب اعضاء برای رسمیت یافتن جلسات هیئت رئیسه ، انتخاب اعضای هیئت رئیسه و پروسه های تعدیل اساسنامه، پلان گذاری استراتیژیک، پلان گذاری برای پایداری و پالیسی تضاد منافع، نیاز به اصلاحات بیشتر دارد. [[9]](#footnote-9)

بدین لحاظ، این رهنمود با آگاهی از مسائل فوق الذکر و درک این موضوع تدوین شد که نهادهای جامعه مدنی برای کسب مؤثریت و جلب اعتماد هر چه بیشتر مردم، دولت و ذی نفعان دیگر باید یک سیستم مناسب برای ادارۀ سازمان داشته باشند . این رهنمود می خواهد تا به بهبود طرز ادارۀ نهادهای جامعه مدنی در افغانستان کمک نماید. برداشت ما این است که موفقیت یک نهاد در پیگیری دوامدار مأموریت، دورنما و هدف اش اساساً وابسته به این است که آن نهاد چگونه اداره می شود و سازمان های فاقد شفافیت و حسابدهی افقی، مشروعیت، اعتبار و اعتمادشان در نزد ذی نفعان را از دست می دهند که به نوبۀ خود دستیابی به اهداف و یا دادخواهی برای بهبود طرز ادارۀ سازمان را دشوار می سازد.

موفقیت یک نهاد در پیگیری دوامدار مأموریت، دورنما و هدفش اساساً وابسته به این است که آن نهاد چگونه اداره می شود و سازمان های فاقد شفافیت و حسابدهی افقی، مشروعیت، اعتبار و اعتمادشان در نزد ذی نفعان را از دست می دهند که به نوبۀ خود دستیابی به اهداف و یا دادخواهی برای بهبود طرز ادارۀ سازمان را دشوار می سازد.

در این سند موارد ذیل ارائه شده است:

* یک رهنمود معیاری که می تواند به عنوان مرجع طرز ادارۀ خوب سازمان استفاده شود؛
* مطالبی که برای تطبیق آسان و کارآمد معیارها و روش های ادارۀ خوب سازمان مفید هستند. ؛
* رهنمود ساده برای کسانی که نهادهای جامعه مدنی در افغانستان را رهبری و هدایت می کنند ؛ و

یک چارچوب برای ارتقای ظرفیت نهادی سازمان های جامعه مدنی تا بتوانند ساختارهای کارآمد برای ادارۀ سازمان توسعه دهند.

## چرا باید به طرز ادارۀ نهادهای جامعه مدنی توجه شود؟

چنین پنداشته می شود که عدم انکشاف و ادارۀ ناسالم عمدتاً از وجود نهادهای ضعیف، نبود چارچوب های کافی قانونگذاری، دخالت های خودسرانه و زیان بخش، تغییر در چارچوب پالیسی گذاری و تصمیم گیری انحصاری سرچشمه می گیرد که همگی در رشد فساد و تضییع منابع نقش دارند. زمینه انکشافی و انسانی که نهادهای جامعه مدنی در آن فعالیت می کنند، مطابق به شرایط و محیط تغییر می کند. عواملی همچون جریان های تمویل، چارچوب های پالیسی گذاری عامه، سیاست، خصوصیات نفوس ، تکنالوژی، اقتصاد و نیازهای اجتماع اغلب در تغییر هستند و گاهی اوقات استراتیژی های حکومتداری نیز به تبع این تغییرات دگرگون می شوند. افزایش تغییرات از جمله بالا رفتن تعداد و تنوع نهادهای جامعه مدنی ایجاب می کند که موضوعات مرتبط به ادارۀ سازمان به طور عملی در دستور کار این نهادها قرار گیرد. روابط بین ذی نفعان مختلف از جمله نفوذ، قدرت، جایگاه، منابع و مشکلات آنها در تحقق ادارۀ خوب در نهادهای جامعه مدنی نقش حیاتی دارد.

این رهنمود در صدد پشتیبانی از نهادهای جامعه مدنی افغانستان است تا:

* در فعالیت ها و عملیات های شان حسابدهی و شفافیت بیشتری تأمین کنند ؛
* از اراده لازم ای برای تغییرات مدیریتی و نهادی برخوردار باشند؛
* جایگاه نهاد را در نزد ذی نفعان کلیدی و تمویل کنندگان ارتقاء دهند؛
* کارهای انساندوستانه و انکشافی شان را بواسطه سیستم ها و روندهایی که شفافیت و حسابدهی عمودی و افقی شان را تضمین و مؤثریت برنامه های شان را بیشتر می کنند، چوکات بندی نمایند. ؛
* مطلوبیت حاصل از خرج پول را بیشتر نمایند یا از هر دالری که مصرف و هر سرمایه گذاری که انجام می شود، بیشترین بهره را ببرند طوریکه باعث جلب اعتماد بیشتر ذی نفعان، مشارکت کنندگان و دولت و همچنین تمویل کنندگان شود؛
* قابلیت خودگردانی شان را بیشتر کنند و عملکرد سرمشق شونده داشته باشند.
* ایجاد یک نگاه جدید برای نهادهای جامعه مدنی که آنها چگونه می توانند با مؤثرسازی هیئت رئیسه، ساختارهای مدیریت، پالیسی ها و طرزالعمل های ادارۀ خوب، به شکل بهتر مدیریت شوند.

## مخاطبان مورد نظر

مخاطب نهادهای جامعه مدنی شامل در برنامه اعطای تصدینامه مخاطبان اصلی این رهنمود هستند. دیگر نهادهای جامعه مدنی و موسسات غیردولتی افغانستان، دولت، تمویل کنندگان، دانشگاهیان و محصلان نیز می توانند از این رهنمود استفاده نمایند. این رهنمود بر مبنای قواعد ناظر بر طرز اداره موسسات غیردولتی و نهادهای جامعه مدنی، تجربه عملی سازمان های محلی و منطقوی و همچنین قوانین محلی و دیگر معیارها و روش های بین المللی ، تدوین شده است. این رهنمود قابل تعدیل است و مجموعه ای از طرزالعمل های پالیسی سازی را ارائه می کند که می توانند در هر نهاد جامعه مدنی به منظور بهبود طرز ادارۀ سازمان تعدیل، گزینش و اتخاذ شوند.

## استفاده از رهنمود

این رهنمود با توجه به شرایط افغانستان و بدین لحاظ برای استفادۀ نهادهای جامعه مدنی افغانستان تدوین شده است. این رهنمود مبتنی بر برنامه های مختلف سنجش و تصدیق نهادهای جامعه مدنی است که توسط سازمان هایی همچون انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان تطبیق شده اند. محتوای رهنمود همچنین برگرفته است از رهنمودهای طرز اداره شرکت ها و گزارشاتی همچون گزارش کینگ در افریقای جنوبی،[[10]](#footnote-10) گزارش کادبوری[[11]](#footnote-11) و دستورالعمل هایی که شرکت های تفتیش برای سنجش ساختار و سیستم ادارۀ سازمان ها، استفاده می کنند.

این رهنمود مربوط به نهادهای جامعه مدنی در افغانستان است، اما تنوع نهادهای جامعه مدنی در کشور می تواند تفاوت هایی را در شیوه های ادارۀ سازمان، اصطلاحات و تشریحات در پی داشته باشد. با این حال، این سند رهنمودهای عملی و نسبتاً انعطاف پذیری را ارائه می کند که می تواند تعدیل و در سرتاسر نهادهای جامعه مدنی افغانستان به کار گرفته شود.

## ساختار رهنمود

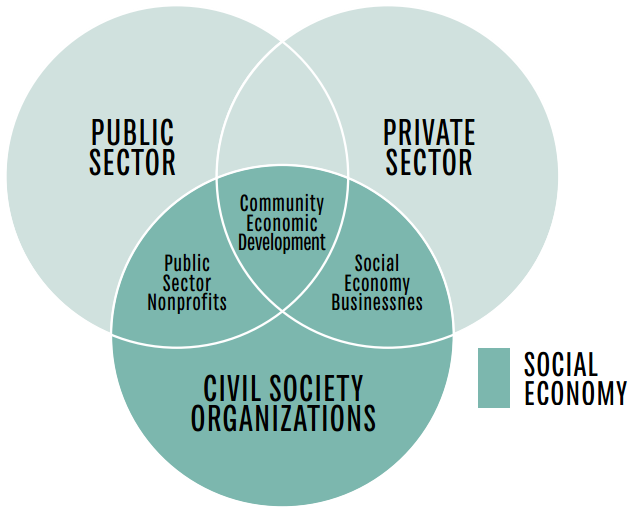
این رهنمود دارای شش فصل است. چند بخش اول آن نگاهی به مفاهیم و ابعاد عملی طرز ادارۀ خوب سازمان دارند. فصل های بعد نگاهی به چارچوب فعالیت نهادهای جامعه مدنی در افغانستان بویژه در ابعاد قانونی و تشکیلاتی دارند. فصل های پایانی نیز به موضوعات مرتبط به پایداری نهادهای جامعه مدنی، از جمله استراتیژی های بسیج منابع و مدیریت منابع بشری می پردازند. ضمناً چند نمونه و مثال از پالیسی ها و روش های ادارۀ سازمان به عنوان ضمیمه برای مراجعه خوانندگان ارائه شده است.

## حق کاپی

این منبع به عنوان یک امتیاز عمومی در اختیار نهادهای جامعه مدنی افغانستان قرار می گیرد. سازمان های شامل برنامه تصدیق از حق کاپی، تعدیل، گزینش و اقتباس این راهنما برخوردارند. نهادهایی که پالیسی های شان را از روی این رهنمود تدوین می کنند باید آن را به عنوان یک راهنما و نمونه مورد استفاده قرار دهند. آنچه مهم است که این است که نهادهای جامعه مدنی بر مبنای این رهنمود پالیسی هایی را تدوین کنند که با تعهد و اندازه سازمان شان تناسب داشته باشد. نهادهای جامعه مدنی باید مالکیت پالیسی تهیه شده، داخلی ساختن و عملیاتی کردن آن را به عهده گیرند.

# **فصل اول: مبانی اداره نهادهای جامعه مدنی در افغانستان**

## 1-1. نهاد جامعه مدنی چیست؟

نهادهای جامعه مدنی[[12]](#footnote-12) را می توان به عنوان "سازمان های غیردولتی و غیرانتفاعی که توسط مردم در حوزه اجتماعی تأسیس شده اند و جدای از دولت و بازار کار هستند" تعریف نمود. این نهادها از طیف گسترده ای از منافع و روابط نمایندگی می کنند. آنها می توانند سازمان های محلی و همچنین سازمان های غیردولتی را شامل شوند... اما انجمن های تجاری یا انتفاعی را در بر نمی گیرند. [[13]](#footnote-13) در افغانستان، نهادهای جامعه مدنی مطابق به قانون موسسات غیردولتی (1384، 2005) یا قانون انجمن ها (مصوب 2013) ثبت می شوند. مطابق به قانون موسسات غیردولتی، نهادهای جامعه مدنی در وزارت اقتصاد ثبت می شوند اما مطابق به قانون انجمن ها، این نهادها در وزارت عدلیه به ثبت می رسند. تعریف انجمن ها عبارت است از "... اجتماعات، اتحادیه ها، شوراها، مجامع و سازمان هایی که بطور داوطلبانه توسط جمعی از اشخاص حقیقی و شرکت ها و سازمان های غیرانتفاعی و غیرسیاسی تأسیس شده باشند..." [[14]](#footnote-14) سازمان های ثبت شده مطابق به قانون موسسات غیردولتی شامل موسسات بین المللی نیز می شوند. [[15]](#footnote-15)

از این رو، نهادهای مدنی ثبت شده مطابق به قوانین افغانستان انتفاعی نیستند و کارشان باید به جامعه یا اجتماعات خاصی که در مأموریت یا اهداف شان مورد توجه قرار گرفته اند، منفعت برساند. نهادهای جامعه مدنی مستقل، غیرحزبی و داوطلبانه هستند و برای منافع مردم کار می کنند.

اصول عمدۀ ناظر بر نهادهای جامعه مدنی عبارتند از: **مشارکت، شفافیت، حسابدهی، پاسخگویی، عدالت، مؤثریت، کارایی، داشتن دورنمای استراتیژیک و ادارۀ خوب.** پیروی از این اصول در سازمان هایی که در آن نقش و مسئولیت های بوردها و مدیران با همدیگر تداخل و تضاد دارد و یا هدف اصلی اعضای هیئت رئیسه مبنی بر پیگیری منافع سازمان به خوبی درک نشده و یا در جاهایی که تضاد منافع وجود دارد، کار دشواری می باشد.

## 2-1. سیستم ادارۀ سازمان چیست چیست؟

سیستمی است که بر مبنای آن به اداره، کنترول و حسابخواهی از نهادهای جامعه مدنی پرداخته می شود. این سیستم بر روی پالیسی ها، سیستم ها و اداره سازمان\_که نقش اصلی هیئت رئیسه به شمار می آید\_ \_ متمرکز است . هیئت رئیسه باید به ذی نفعان مختلف به شمول جامعه، اعضا، منتفعان یا اشتراک کنندگان پروژه، دولت، تمویل کنندگان، مراجع وضع کننده مقررات، مراجع محلی و ملی، [[16]](#footnote-16) کارمندان و نهادهای مالی پاسخگو باشد. اداره کردن سازمان همچنین مستلزم پیروی از قواعد سلوکی، معیارهای بین المللی، قوانین و مقررات ذیربط می شود.

**ادارۀ خوب نهاد جامعه مدنی**

"...اشاره دارد به پروسه شفاف تصمیم گیری که در آن رهبران یک سازمان غیرانتفاعی بگونه مؤثر و پاسخگویانه و بر مبنای ارزش های مشترک به مدیریت منابع و اعمال قدرت می پردازند.

ویات ادارۀ خوب را اینگونه تعریف می کند "... پروسه شفاف تصمیم گیری که در آن رهبران یک سازمان غیرانتفاعی بگونه مؤثر و بر مبنای ارزش های مشترک به مدیریت منابع و اعمال قدرت می پردازند. [[17]](#footnote-17)

دامباچ و دیگران (2009) تعریف فشرده ای از ادارۀ خوب ارائه کرده اند: "فعالیت انجام شده توسط یک ارگان (همچون یک هیئت ، شورای شهر و یا قوه مقننه) که دارای اقتدار در درون یک سیستم است. در یک سیستم سازمانی همچون سازمان غیرانتفاعی، هر گاه سازمان ثبت شد، اقتدار توسط دولت به هیئت رئیسه داده می شود. به هیئت رئیسه صلاحیت داده می شود تا تصمیم بگیرد و اولویت های را وضع نماید که نحوۀ انجام مأموریت سازمان را بازگو می کنند. از هیئت رئیسه بخاطر اقداماتی که به دنبال این تصمیمات و پالیسی ها انجام می شوند، حسابخواهی می شود. سپس هیئت رئیسه به اداره سازمان می پردازد. به این معنا که سازمان را از موضع اقتدار هدایت و رهنمایی می کند".[[18]](#footnote-18)

**3-1. اصول راهنما برای ادارۀ خوب**

در آثار نوشته شده توسط نهادهای جامعه مدنی در افغانستان و کشورهای دیگر، از چند اصل راهنما به عنوان لوازم و بایسته های اداره خوب نهادهای جامعه مدنی تذکر رفته است که عبارتند از:

**خودگردانی (self-regulation):** نهادهای جامعه مدنی باید ظرفیت آن را داشته باشند تا خود را به شکل مؤثر اداره کنند. خودگردانی شامل وضع و اجرایی نمودن ضوابط و معیارهای عام رفتار برای نهادهای جامعه مدنی می شود که بطور کامل در مقررات دولت پیش بینی نشده اند. [[19]](#footnote-19) در چنین مواردی، مشارکت نهاد جامعه مدنی داوطلبانه و اختیاری است. کار انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان که در آن برای تصدیق نهادهای جامعه مدنی معیار وضع می شود و نهادهای جامعه مدنی بطور داوطلبانه در این برنامه ثبت نام می کنند، مصداق آشکاری از قابلیت خودگردانی نهادهای جامعه مدنی در افغانستان به شمار می آید.

**ثبت و راجستر:** نهادهای جامعه مدنی باید مطابق به قوانین مربوطه در افغانستان که شامل قانون موسسات غیردولتی و قانون انجمن ها می شود، ثبت شوند؛[[20]](#footnote-20)

**مسکلی گرایی:** نهادهای جامعه مدنی باید با پیروی از معیارهای خوب در سکتور و عرصه کاری شان، عملکرد مسلکی داشته باشند ؛

**ثبات مالی و سازمانی:** نهادهای جامعه مدنی باید فعالیت های شان را به روشی مدیریت کنند که متضمن استمرار مأموریت شان حتی پس از توقف کمک های خارجی باشد؛

**نمایندگی:** ابعاد جنسیت، مشارکت اجتماعی و نمایندگی باید در تمامی ساختارهای سازمان ادغام شوند که شامل ابعاد جغرافیایی و دیگر جنبه های نمایندگی نیز می شود.

**عدالت و یکسان نگری:** نهادهای جامعه مدنی باید از سیستم های لازم برای مشارکت دادن تمامی ذی نفعانی که در سازمان منافعی دارند، برخوردار باشند.. تمام مردان و زنان در سازمان باید برای حفظ منافع شان و مشارکت نمودن در سازمان فرصت های برابر داشته باشند.

**حسابدهی:** سازمان باید سیستم ها و مکانیزم هایی داشته باشد که به شکل مؤثر امکان حسابدهی را فراهم سازند و در زمینه تطبیق این سیستم ها تلاش نماید. نهاد جامعه مدنی باید ضمن استفاده از سیستم ها و طرزالعمل های قابل قبول، قادر باشد در مورد فعالیت ها و منابعش حسابدهی نماید. این بدان معناست که هیئت رئیسه و مدیریت سازمان باید در مورد صلاحیت ها و وظایف شان؛ مصارف؛ فعالیت ها و تصمیمات اتخاذ شده به ذی نفعان پاسخگو باشند.

**مشارکت:** تمامی ذی نفعان (صرفنظر از جنسیت، اعتقادات، مذهب، نژاد، قومیت و سن) باید فرصت یکسان نظردهی در روندهای تصمیم گیری نهاد داشته باشند.

**مسئولیت پذیری:** عملکرد هیئت رئیسه، مدیران و کارمندان نهاد باید بر الگوهای رفتاری که تدابیر پیشگیرانه و اصلاحی و در صورت لزوم مجازات مدیران را امکان پذیر می سازند، استوار باشد.

**شفافیت:** شفافیت اشاره به وضعیتی دارد که در آن افراد خارج از سازمان می توانند براحتی فعالیت های نهاد از جمله ابعاد اقتصادی و غیرمالی آن را تحلیل نمایند. تأمین شفافیت مستلزم بهره وری از روش های ارتباطات و روابط عامه ، اطلاع رسانی و داشتن عملکرد شفاف می باشد. سیستم های شفاف به کارمندان، افراد بیرونی (و ذی نفعان دیگر) کمک می کنند تا اطلاعاتی را جمع آوری کنند که به جلوگیری از تخلفات کمک نموده و می توانند برای دفاع از منافع آنها در نهاد بکارگرفته شوند. طرزالعمل های واضح برای تصمیم گیری عمومی، مجاری باز ارتباطات و اطلاع رسانی به شکل گسترده و قابل دسترسی از ابعاد عمدۀ شفافیت در یک نهاد به شمار می آیند.

**دورنمای استراتیژیک:** هیئت رئیسه ، کارمندان و ذی نفعان باید یک چشم انداز گسترده و طولانی مدت یا به عبارت دیگر یک دورنما برای سازمان شان تعریف کنند و به خوبی بدانند که تدوین دورنما مستلزم چه چیزی است. از سوی دیگر، پیشینۀ تاریخی، فرهنگی و اجتماعی که این دورنما بر آن استوار می شود، باید درک شود.

**انضباط:** تعهد به پیروی از رفتاری است که بطور عام به عنوان رفتار مناسب پذیرفته شده است. این تعهد شامل رعایت و پیروی از پالیسی های سازمان و الگوهای رفتاری است که توسط مدیران و اعضای بورد وضع می شوند؛

**استقلال:** اشاره دارد به میزان به عمل گذاشته شدن مکانیزم ها برای اجتناب از بروز تضاد همچون مطمئن شدن از نداشتن اقارب نزدیک در بین اعضای بورد و مدیران ارشد نهاد یا به بورد فراخواندن اعضایی که انتظار ندارند از نهاد سود مادی بدست بیاورند.

**مسئولیت پذیری اجتماعی:** آگاه بودن و پاسخگویی مناسب به مسائل اجتماعی مربوطه که ممکن است بر نهاد تأثیر بر جای نهند. برای مثال، نهاد وقتی به قضایای سوء استفادۀ کمک ها و استثمار اطفال و بزرگسالان آسیب پذیر توسط کارمندانش پی می برد، باید با داشتن پالیسی های حفاظتی قاطع و یادآوری موضوعات حفاظتی برای کارمندان، به این مسئله واکنش نشان دهد و همچنین به اجتماعات و ذی نفعان ابلاغ کند که قضایای سوء استفاده توسط کارمندان و اعضای نهاد چگونه می تواند گزارش داده شود؛

**حفاظت و ایمن سازی:** حصول اطمینان از اینکه سازمان دارای یک سلسله قواعد رفتاری است که از سوء استفاده قدرت یا صلاحیت توسط کارمندان و هیئت رئیسه یا هر شخصی که به سازمان وابسته است و ممکن است در بدل ارائه خدمات از اطفال و بزرگسالان آسیب پذیر بهره کشی کند، جلوگیری می کند. یک نمونه تخطی از اصول حفاظتی زمانی است که یک مرد از بین کارمندان، مدیران یا اعضای هیئت رئیسه از یک ذینفع زن در بدل دادن کار یا خدمات پروژه درخواست های جنسی می کند.

**کارایی و مؤثریت:** نهاد، مدیران و کارمندانش باید با بهره وری مدبرانه از منابع نتایجی را تولید کنند که نیازها، الزامات و انتظارات موجود را برآورده نماید. برای مثال باید اطمینان حاصل شود که نهاد به جای نامزد کردن یا دستچین کردن شخصی برای یک شغل، بعد از مصاحبه کردن با چندین کاندید بهترین کارمند را استخدام می کند. کارایی و مؤثریت در تدارک اجناس و خدمات مستلزم پیروی از پالیسی تدارکات و حصول اطمینان از این است که همیشه رقابت وجود دارد و کسی که بهترین خدمات را در ابعاد زمان، کیفیت و قیمت عرضه می کند، برای دستیابی به بهترین نتایج انتخاب می شود.

**موازنۀ قدرت:** نهاد جامعه مدنی باید بگونه ای فعالیت کند که موازنه قدرت برقرار شود؛ یعنی مطمئن شود که قدرت در بین ذی نفعان مختلف تقسیم می شود (مجمع عمومی، هیئت رئیسه ، مدیریت، کارمندان، داوطلبان، ذی نفعان و غیره). یک نمونه از نبود موازنۀ قدرت زمانی است که بنیانگذار نهاد همزمان رئیس بورد و رئیس اجرایی نیز باشد و تمام تصمیمات توسط او گرفته شود. این نوع قدرت بی موازنه نهاد را ناپایدار و ذی نفعان را نسبت به آن بی اعتماد می کند.

## 4-1. نظر اجمالی به سکتور جامعه مدنی در افغانستان

تا ماه دسمبر 2017 در حدود 4338 موسسه غیردولتی محلی وجود داشت که در وزارت اقتصاد ثبت شده بود و همچنین 2700 انجمن که در وزارت عدلیه ثبت شده بود.[[21]](#footnote-21) رسالت نهادهای جامعه مدنی گسترده است و موارد ذیل را در بر می گیرد: افراد دچار معلولیت، سالمندان، اطفال، جوانان، محیط زیست، معارف، زنان و جنسیت، حقوق بشر، صحت، کاهش فقر، امداد اضطراری و انساندوستانه، صلح سازی و حل منازعه.

## 5-1. الزامات برای فعالیت نهادهای جامعه مدنی در افغانستان

نهادهای جامعه مدنی در افغانستان ریشه های عمیق در شوراهای محل دارند که در سطح قریه ها یا قبایل به شکل غیررسمی (ثبت نشده) کار می کنند و کارشان معمولاً بازتاب دادن منافع یک اجتماع برای دیگر بخش های جامعه است.

افغانستان به عنوان یک کشور جمهوری اسلامی با سنت قانون مدنی دارای نظام حقوقی مختلطی است که هم بر قانون مدنی و هم بر قانون شریعت استوار می باشد. [[22]](#footnote-22)نظام حقوقی افغانستان از سال 2002 بدین سو تغییرات چشمگیر فراوانی را پشت سر گذاشته که پیامدهای بنیادی برای جامعه مدنی و سازمان های غیرانتفاعی در پی داشته است. در ماه جنوری 2003، دولت انتقالی افغانستان قانون سازمان های اجتماعی را تصویب کرد که مطابق به قانون اساسی 1964 وضع شده بود. در جنوری 2004، قانون اساسی جدید با داشتن احکامی که حقوق و آزادی های بنیادی افراد را به رسمیت می شناخت، تصویب شد. و در جون 2005، آقای کرزی، رئیس جمهور سابق کشور، قانون جدید سازمان های غیردولتی را توشیح نمود که جای مقررۀ موسسات غیردولتی از دورۀ طالبان را گرفت. در سپتمبر 2013، رئیس جمهور کرزی قانون جدید انجمن ها را توشیح نمود که قانون مصوب 2003 در مورد سازمان های اجتماعی را از اعتبار ساقط می کند. در سپتمبر 2017، پارلمان الحاقیه های قانون انجمن ها مصوب 2013 را تصویب نمود. [[23]](#footnote-23)

تعداد زیادی از طرح های قانونگذاری در تعلیق هستند؛ از جمله الحاقیه های پیشنهاد شده به قانون موسسات غیردولتی، مسودۀ قانون بنیادها و الحاقیه های پیشنهاد شده به قانون مالیات که اگر تصویب شود مشوق های مالیاتی برای تمویل کنندگان فراهم می کند تا به سازمان های معاف از مالیات بدهند. [[24]](#footnote-24) پیش نویس مقررۀ کارهای داوطلبانه (رضاکاری) در ماه فبروری 2016 به دولت تقدیم شد که هنوز تصویب رسمی نشده است.

هر نهاد که تصمیم به ثبت و راجستر در افغانستان داشته باشد باید یک اساسنامۀ سازمانی تدوین کند و سپس در وزارت عدلیه (در صورتیکه انجمن باشد) و یا در وزارت اقتصاد (چنانچه موسسه غیردولتی باشد) ثبت نام کند. اساسنامه باید از بین سایر موارد نشان دهندۀ مالکیت نهاد، صلاحیت ها، ساختار، نقش و مسئولیت های بخش ها و ساختارهای مختلف و چگونگی برگزاری انتخابات و تقرر اعضای هیئت رئیسه و مدیران باشد (به ضمیمه 2 مراجعه شود: نمونه لایحه وظایف هیئت رئیسه). اساسنامه باید همچنین بیان کند که اختلافات موجود در سازمان چگونه حل و فصل خواهد شد. هم قانون موسسات غیردولتی و هم قانون انجمن ها به بیان مراحل درخواست دهی برای ثبت نام می پردازند.

**مادۀ هدف:** هر دو قانون روش ارائه درخواست ثبت موسسه غیردولتی یا انجمن را وضع می کنند. هر درخواستنامه باید یک اساسنامه و شرح سوانح اعضای هیئت رئیسه به آن ضمیمه شده باشد. اساسنامه هدف و مقاصد نهاد را بیان خواهد کرد که به نوبه خود باید با احکام قوانین ثبت انجمن ها یا موسسات غیردولتی مطابقت داشته باشد.

**آدرس های ثبت شده:** لازم است تا آدرس فزیکی نهاد به همراه نشانی های انترنتی در حین درخواست دهی برای ثبت ارائه شوند.

**نام نهاد:** در درخواست ثبت باید نام پیشنهادی نهاد ارائه شود که نباید توسط نهاد دیگر انتخاب شده باشد.

**اصول ادارۀ نهاد:** نهاد باید در هنگام ثبت اصول ناظر بر طرز ادارۀ سازمان را مشخص نماید. در بخش 3-1 فهرستی از اصول مرتبط به طرز ادارۀ خوب نهاد ارائه و تشریح شده است.

**انتخاب اعضای هیئت رئیسه:** اساسنامه نهاد باید همچنین حاوی ماده هایی در مورد چگونگی انتخاب شدن اعضای هیئت رئیسه باشد و همچنین روند تبدیل اعضای قدیمی که نمی توانند وظایف شان را به دلایل مختلفی همچون ناتوانی، مرگ، استعفا و سلب صلاحیت انجام دهند.

**انحلال نهاد:** اساسنامه نهاد باید ماده هایی در مورد چگونگی انحلال سازمان و انتقال مالکیت دارایی هایش داشته باشد.

**استخدام مفتش های بیرونی:** مطابق به اصول ادارۀ خوب ، حسابات هر نهاد باید هر سال تفتیش شود و نتایج تفتیش باید بموقع به ذی نفعان مربوطه فرستاده شود.

**برگزاری جلسات:** مهم است در اساسنامه ها ذکر شود که جلساتی همچون مجمع عمومی و نشست های اعضای هیئت رئیسه چگونه برگزار می شوند. همچنین مهم است که تعداد و فاصله جلسات هیئت رئیسه نیز مشخص شود. بطور ایده آل، **هیئت رئیسه باید حداقل سه مرتبه در سال** برای پشتیبانی از هیئت مدیره و بررسی و موازنۀ آن تشکیل جلسه بدهد. حدنصاب اعضا برای تشکیل جلسه مجمع عمومی و دیگر جلسات هیئت رئیسه نیز باید مشخص شود. بنا به توصیه ما حدنصاب اعضا برای تمامی جلسات باید حداقل دو سوم اعضا باشد.

**سازمان های عضویتی:** برای نهادهای عضویتی مهم است که سازمان های عضو یا سازمان های تحت تمویل شان را در درخواست ثبت شامل بسازند. ذکر نام سازمان های عضو به مراجع کمک می کند تشخیص بدهند که آیا در بین سازمان های عضو یا سازمان های تمویل شونده، سازمانی وجود دارد که تحت کنترول نهاد باشد.

**ماده تعریف:** در ابتدای اساسنامه هر نهاد باید یک بخش به تعریف اصطلاحات کلیدی و عبارات بکاررفته اختصاص داده شود.

# **فصل دوم: چارچوب نهادی سازمان جامعه مدنی**

## 1-2. مقدمه

نهاد جامعه مدنی باید چارچوب نهادی واضح داشته باشد که ابعادی همچون اساسنامه، ثبت، پالیسی ها و طرزالعمل ها، پلان استراتیژیک، پلان پایداری، ساختار سازمانی، شبکه سازی، ارتباطات و پروتوکل های آن را پوشش دهد. نهاد باید ابتدا به مانند هر سازمان دیگر دلیلی برای موجودیتش داشته باشد که در قالب دورنما، مأموریت و اهدافش بیان شده باشد.

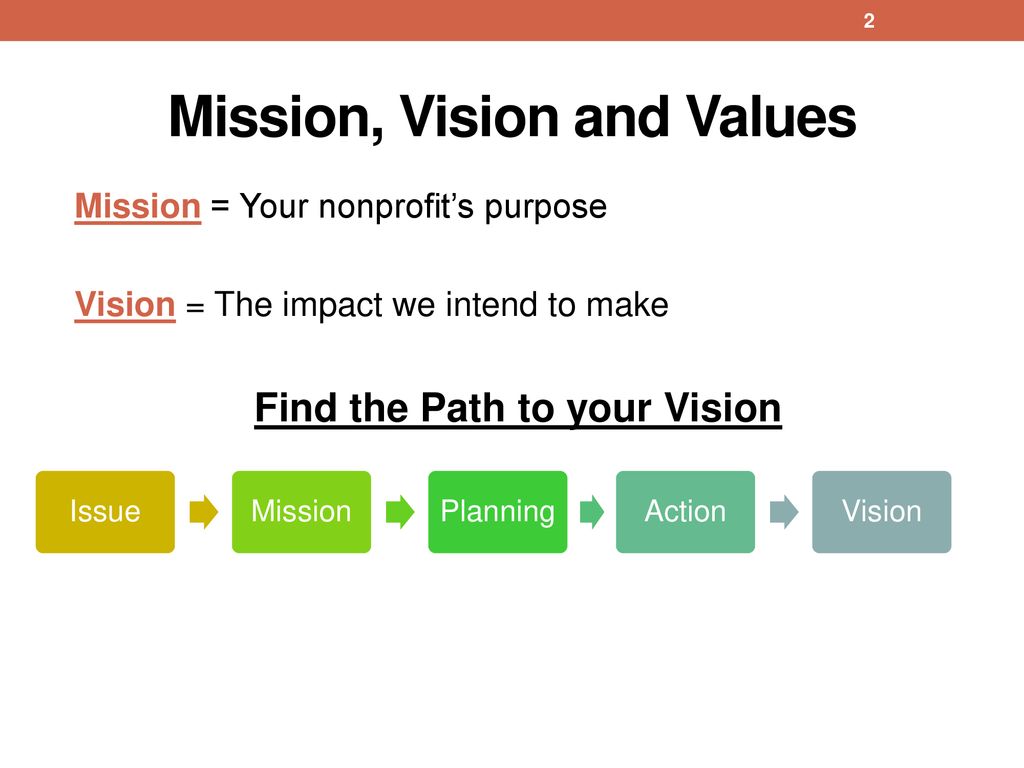
## 2-2. ساختار سازمانی

**تاریخچه نهاد:** شرح تاریخچه سازمان بسیار مهم است زیرا به هیئت رئیسه، مدیران، کارمندان و ذی نفعان آن کمک می کند تا بدانند نهاد از کجا آمده است. تاریخچه نهاد می تواند حاوی جزئیاتی در مورد دورنمای اولیه، سیر تکامل، نیروها و عواملی که در چگونگی تأسیس و فعالیت های گذشته نهاد نقش داشته اند، باشد. شرح تاریخچه نهاد باید روند شکل گیری مأموریت، پیشرفت در فعالیت ها و برنامه هایش را نشان بدهد.

**دورنما:[[25]](#footnote-25)** هر نهاد جامعه مدنی باید یک بیانیه دورنما (vision statement) داشته باشد. دورنما وضعیت مطلوبی را توصیف می کند که نهاد می خواهد در طی یک یا چند نسل آن را مشاهده کند. یک نهاد در تعریف دورنما می تواند این سوال را از خود بپرسد: "آیا ما به عنوان یک نهاد جامعه مدنی می توانیم تغییر مطلوب را در جامعه ایجاد کنیم، این تغییر چه می تواند باشد؟" ذیلاً دورنمای آکسفام به عنوان نمونه ای از یک بیانیه خوب دورنما ارائه می شود:

*دورنمای آکسفام دنیای بدون فقر است. ما دنیایی را تجسم می کنیم که در آن مردم می توانند بر تصمیماتی که بر زندگی شان تأثیر گذار است، اعمال نفوذ کنند، از حقوق شان بهره مند شوند و مسئولیت های شان را بپذیرند- دنیایی که در آن به هر کسی ارزش نهاده می شود و با او برخورد یکسان صورت می گیرد. [[26]](#footnote-26)*

*در تدوین دورنما مهم است تأثیری را که نهاد می تواند بطور بالقوه بر منابع، ظرفیت ها، شایستگی ها، عوامل عملیاتی و نیازهای جامعه وارد نماید، مد نظر بگیریم. تمامی ذی نفعان به شمول هیئت رئیسه، مدیران، کارمندان و دیگران باید در تدوین دورنما مشارکت داشته باشند تا اطمینان حاصل شود که دورنما بر نیازهای واقعی استوار است و آنها نیز قادر خواهند بود تا این دورنما را برای همکاران، تمویل کنندگان، دولت ها و دیگر جوانب ذی نفع بیان کنند.*

***مأموریت (mission):*** *مأموریت نهاد بیان می کند که دلیل موجودیت نهاد چیست و برای دستیابی به چه چیزی تلاش می کند. مأموریت همچنین بیان می کند که نهاد چگونه از طریق فعالیت ها و برنامه هایش برای بهبود یک وضعیت اجتماعی پلان گذاری می کند. مأموریت خوب باید موارد ذیل را پوشش دهد:*

* شرح گسترده آنچه سازمان انجام می دهد؛
* این کارها با مشارکت چه کسانی و برای چه کسانی انجام می شوند؛
* مزیت رقابتی (competitive advantage) یا شایستگی هایی که نهاد را از نهادهای دیگر متمایز می کند؛ و
* دلیل و هدف غایی از انجام این کارها.

بیانیه مأموریت (mission statement) باید همواره در یک محیط پویا بازنگری شود و باید همیشه با دورنما هم راستا باشد. سوال هایی که باید در خلال بازنگری بیانیه مأموریت پرسیده شود، شامل موارد ذیل می شود:

* در محیط عملیاتی چه چیزی تغییر کرده است؟
* آیا این تغییرات تأثیرات چشمگیر بر مأموریت سازمان دارند؟
* اگر چنین است، ما به عنوان یک نهاد جامعه مدنی باید چه چیزی را در بیانیه تغییر بدهیم؟

برای مشاهده راهنمای قدم به قدم برای صورت بندی بیانیه مأموریت، مطلب ذیل را بخوانید:

<http://www.jeffersonawards.org/wp-content/uploads/2016/10/Mission-Statement-Exercise.pdf>



**ارزش ها:** ارزش یک اصل، معیار یا ویژگی است که توسط نهاد ارزشمند پنداشته می شود. نهاد جامعه مدنی نیاز به ارزش هایی دارد که کارمندان، همکاران و ذی نفعانش را در روند انجام مأموریت سازمان هدایت کند. مهم است که تمامی ذی نفعان سازمان در تعریف این ارزش ها مشارکت داشته باشند. در فصل اول رهنمود به این ارزش ها پرداخته شده است.

**شرح برنامه ها، خدمات و محصولات:** نهادهای جامعه مدنی غیرانتفاعی هستند و مأموریت های شان را از طریق برنامه هایی انجام می دهند که به اجتماعات مورد نظر منفعت می رساند. یک نهاد جامعه مدنی نیاز به صورت بندی و ارائه توصیف کاملی از برنامه ها، فعالیت ها، محصولات و خدماتش دارد تا مطمئن شود که ذی نفعان نقطه تمرکز نهاد را می فهمند. مهم است که این توصیف ها به خوبی با آنچه عملاً به وقوع می پیوندد، هماهنگ باشد. اجتماعات هدف، جمعیت ها و ذی نفعان باید از این موضوع مطلع ساخته شوند و روابط نهاد با دولت و نهادهای دیگر باید به وضوح بیان گردد.

**پوشش جغرافیایی:** همچنین مهم است که نشانه ها و علائمی برای ساحات تحت پوشش ما تعیین شود تا مطمئن شویم که ذی نفعان می فهمند که نهاد و فعالیت هایش در کجا مستقر هستند. برخی از نهادهای جامعه مدنی تنها در کابل، برخی دیگر در سایر ولایات، ولسوالی ها، قریه ها و اجتماعات حضور دارند. شمار دیگری از آنها خدمات شان را به کشورهای همسایه از جمله هندوستان و پاکستان گسترش می دهند و پاره ای از آنها ممکن است در کشورهای دیگر ثبت شده باشند و در آنجا دفتر داشته باشند. ارائه جزئیات پوشش جغرافیایی به برجسته شدن نهاد و توسعه روابط آن با نهادهای دیگر کمک می کند. جزئیات پوشش جغرافیایی باید دقیق باشد تا نهاد بتواند به آسانی شناسایی شود. نقشه های عملیاتی نیز می توانند مفید باشند و به اعضای جدید هیئت رئیسه ، تمویل کنندگان، کارمندان و همکاران دولتی کمک کنند تا بفهمند که کار نهادهای جامعه مدنی در کجا انجام می شود.

**پلان استراتیژیک:** پلان گذاری استراتیژیک یک فعالیت مدیریتی است که برای وضع اولویت ها، متمرکز ساختن انرژی و منابع بر روی کارهای خاص، تقویت عملیات ها، واداشتن کارمندان و ذی نفعان دیگر به کار کردن در راستای اهداف مشترک، ایجاد توافق پیرامون نتایج مورد نظر و سنجش و تغییر مسیر سازمان در واکنش به محیط متغیر مورد استفاده قرار می گیرد. پلان گذاری استراتیژیک تلاش ضابطه مندی است که ضمن تمرکز بر آینده، تصمیمات و اقدامات بنیادی را بدست می دهد که تعیین می کنند نهاد برای چیست، به چه کسانی خدمت می کند، چه کاری انجام می دهد و چرا. پلان گذاری استراتیژیک مؤثر نه تنها بیان می کند که سازمان به کجا می رود و برای پیشرفت به چه فعالیت هایی نیاز دارد بلکه همچنین بیان می کند که سازمان چگونه خواهد فهمید که یک نهاد موفق است. [[27]](#footnote-27)

**پلان استراتیژیک** سندی است که برای برقراری ارتباط با سازمان، فهم اهداف آن، فعالیت هایی که برای دستیابی به این اهداف لازم هستند و تمامی دیگر عناصر ضروری که در طی پلان گذاری تدوین شده اند، مورد استفاده قرار می گیرد. پلان استراتیژیک باید هیئت رئیسه و مدیران نهاد را قادر بسازد تا شناخت همه جانبه ای از مسائل مهم و گزینه هایی که در دورۀ زمانی معین با آن روبرو می شوند که اغلب سه تا پنج سال است، بدست بیاورند. این پلان باید شامل اهداف، مقاصد استراتیژیک، عوامل ضروری موفقیت یا شاخص های عملکرد، زمان بندی دستاوردها و مکانیزم های نظارت و ارزیابی باشد. هر نهاد جامعه مدنی باید یک پلان استراتیژیک داشته باشد.

## 3-2. شبکه سازی و برنامه های همکاری (partnership)

شبکه ها و برنامه های همکاری به هر نهاد جامعه مدنی کمک می کند تا به تشریک مساعی بپردازد، از دوباره کاری و بروز تضاد در فعالیت ها اجتناب کنند و هماهنگی در بین نهادهای جامعه مدنی و فرصت های یادگیری را بهبود بخشند. [[28]](#footnote-28) برنامه های همکاری می توانند در بین نهادهای جامعه مدنی از یک سکتور واحد یا سکتورهای چندگانه تطبیق شوند. بسیاری از تمویل کنندگان بطور روزافزون آندسته از نهادهای مدنی یا موسسات غیردولتی را تمویل می کنند که عضو اتحادیه ها، شبکه ها و انجمن ها هستند. بلحاظ علمی ثابت شده است که بین عضو شبکه بودن و اتحاد استراتیژیک با دیگر نهادها که به ایجاد روابط خوب با تمویل کنندگان و فرصت های بهتر تمویل می انجامد، رابطه مثبت وجود دارد. از این رو برای یک نهاد مدنی مهم است که عضویت یکی از این اتحادیه های استراتیژیک و عمل گرا را داشته باشد تا بتواند روابطش با تمویل کنندگان را استحکام بخشد. [[29]](#footnote-29)

برخی چالش های عام در برنامه های همکاری عبارت اند از وجود فرهنگ های کاری مختلف که ممکن است تطبیق کارآمد و مؤثر برنامه را دشوار بسازد و چالش های ارتباطی که شامل موانع زبانی و فرهنگ های مختلف نگارش می شود و می تواند بر همکاری ها تأثیرات منفی وارد کند. چالش دیگر می تواند روابط قدرت باشد که توسط عوامل دیگری همچون جنسیت و دیگر ابعاد اجتماعی و وجود رویکردهای مختلف به انجام فعالیت های مشابه، تشدید می یابد.

**مفید ساختن همکاری:** ذیلاً رهنمودهایی برای مفید ساختن همکاری ها ارائه می شود:

**شفافیت و حسابدهی متقابل:** این بدان معناست که تمامی نهادهای جامعه مدنی که در یک برنامه همکاری مشارکت دارند، نسبت به یکدیگر پاسخگو هستند و چنین نیست که تنها یک نهاد به نهاد دیگر پاسخگو باشد. در اینصورت ارزش مشارکت نیز برای همه نمایان خواهد شد.

**تصمیم گیری مشترک:** در برنامه های همکاری تصمیمات باید بطور مشترک و آشکار اتخاذ شوند. تصمیمات همچنین باید مستند شوند و در صورت نیاز با امضای یک توافقنامه به تصویب برسند.

**ارتباطات آشکار و منظم:** برای ایجاد حس مالکیت جمعی، شفافیت و اعتماد، مکانیزم های شفاف باید تأسیس شود. مجاری ارتباطی باید به وضوح بیان، موثریت شان ارزیابی و در طی زمان تعدیل شود.

**توزیع عادلانه هزینه ها و مزایا:** تمامی همکاران باید منابع و هزینه های مالی را به انجام فعالیت هایی همچون برگزاری جلسات و تدوین پروپوزل اختصاص بدهند. از سوی دیگر، هر گاه برای مثال از طریق بودجه جدید مزایایی نصیب برنامه همکاری می شود، بودجه ها باید بطور عادلانه به همکاران مختلف اختصاص داده شوند.

**رسیدگی به تضادها و منازعات:** مکانیزم های رسیدگی به منازعات در طرح های همکاری باید به شکل همکارانه تطبیق شوند و باید از طریق پروسه های همکارانه راه حل هایی برای این مشکلات جستجو شود تا به جای بروز وضعیت هایی که در آن یک نفر بازنده و یک نفر برنده است که سبب بروز نارضایتی و به خطر افکنده شدن آیندۀ برنامه همکاری می شود، تفاهم شکل بگیرد و وضعیت هایی پیش آید که در آن همه برنده هستند.

**مراحل ایجاد همکاری: [[30]](#footnote-30)**

***مرحله نخست:*** در همکاری ها هدف باید دستیابی به چیزی بیشتر از آنچه یک نهاد به تنهایی می تواند بدست بیاورد، باشد. به بیان دیگر، در برنامه همکاری، کل بزرگتر از حاصل جمع اجزای جداگانه است. شناسایی منافع شخصی یکی از بخش های مهم این مرحله است. در بیان نیاز به همکاری، یک نهاد باید نه تنها به این بیاندیشد که برنامه همکاری بطور کلی چه کاری را می تواند انجام دهد بلکه همچنین باید ملاحظه کند که این همکاری می تواند چه مزایای عینی بطور خاص برای نهاد در پی داشته باشد. هر یک از همکاران بالقوه باید به سوال های ذیل پاسخ دهند و جواب های شان را با همدیگر به بحث و بررسی بگیرند:

* منافع کوتاه مدت ما چیست؟ نهاد ما در 12 ماه بعدی برای آنکه بتواند مشارکتش در برنامه همکاری را حفظ کند، نیاز به انجام یا دستیابی به چه مواردی دارد؟
* منافع طولانی مدت ما چیست؟ نهاد ما در طی 18 تا 36 ماه آینده برای آنکه بتواند مشارکتش در برنامه همکاری را حفظ کند، نیاز به انجام یا دستیابی به چه مواردی دارد؟

جواب های احتمالی می تواند موارد ذیل باشد: داشتن اعضا یا داوطلبان بیشتر در سازمان؛ محصولات یا خدمات ارتقا یافته؛ کسب اعتبار یا پشتیبانی اجتماعی بیشتر؛ دسترسی بهبود یافته به شرکت ها، ادارات یا بنیادها.

**مرحله دوم:** برنامه های همکاری باید به شیوه هایی تدوین شوند که در آن به تمام افراد احترام و توجه می شود. ایجاد روابط نه تنها مسئولیت رهبران سازمان بلکه همچنین مسئولیت هر کسی است که در برنامه همکاری کار می کند. در مراحل اولیه همچنین مهم است بر روی **قواعد اساسی** همکاری توافق صورت گیرد. شاید بدیهی به نظر آید اما گروه های بسیار کمی هستند که این الزام بنیادی را که لازمه ارزش نهادن و احترام به همکاران است، عملی می کنند.

مراحل تدوین برنامه همکاری با مراحل تیم سازی\_شکل دهی، انگیزش (storming)، نورم گذاری و اجرا\_ قابل مقایسه است. *شکل دهی* شامل گرد هم آوردن افراد برای آغاز نمودن روند "شکل دهی همکاری" می شود. مهم است که تمام اعضا از همان ابتدا به تعیین اهداف، ساختار و پروسه های برنامه کمک کنند. در مرحله بعدی، پس از آنکه گروه چندین مرتبه تشکیل جلسه داد، افراد به سوال پرسیدن در مورد هدف و مسیر همکاری آغاز می کنند (برای مثال، "چرا من در اینجا هستم؟"، "نقش من چیست؟"، "آیا اولویت های ما درست است؟". مهم است که در مرحله انگیزش خوب کار شود تا گروه بتواند افکارش را به شکل صادقانه و باز بیان کند. *نورم گذاری* مرحله ای است که در آن همکاران آغاز به تدوین پروتوکل ها می کنند و به توافقات مشترک می رسند. در مرحله *اجرا،* همکاران برای دستیابی به اهداف شان با یکدیگر کار می کنند.

***مرحله سوم:*** اغلب ممکن است در مورد تقسیم مسئولیت در بین برنامه همکاری و مشارکت کنندگان آن اختلاف و ابهام بوجود آید. برای مثال، اغلب مشکل است که بین تصمیم گیری استراتیژیک و عملیاتی (روز به روز) تمایز روشنی قائل شویم. ممکن است همکاران میلی به تفویض صلاحیت به برنامه نداشته باشند. از این رو، برنامه همکاری می تواند یک اساسنامه یا قرارداد قانونی واضح (که گاهی اوقات لایحه وظایف نامیده می شود) تهیه نماید. این سند اهداف کلیدی، طرزالعمل ها، ساختار و پیامدهای همکاری را تعیین می کند و همچنین لازم است تا بازتاب دهنده پلان کار یا استراتیژی ای باشد که مبنای همکاری را تشکیل می دهد.

این سند خلاصه ای از اینکه تدابیر تصویب شده چگونه انجام خواهند شد، ارائه می کند و حس مسئولیت مشترک داشتن در قبال دستاوردها و ناکامی های برنامه را به اعضا القا می کند. این سند همچنین برای برنامه همکاری ساختار و حدودی تعیین می کند تا در قالب آن کار کند و در عین زمان امکان انعطاف پذیری برای تغییر و رشد را فراهم می سازد. در مرحله شکل دهی، همکاران همچنین می توانند یک پلان کاری مشخص تدوین کنند و پروسه های مدیریت عملکردشان را تصویب کنند تا کارمندان بدانند که باید به چه مواردی دست بیابند و عملکردشان در حال حاضر چگونه است.

# فصل سوم: مجمع عمومی، هیئت رئیسه و مدیریت

## 1-3. مقدمه

## مجمع عمومی

قانون موسسات غیردولتی افغانستان مجمع عمومی را به عنوان بالاترین مقام تصمیم گیری در سازمان مد نظر گرفته است. در نهادهای عضویتی، مجمع عمومی متشکل از تمام سازمان های عضو نهاد می باشد. در برخی نهادهای جامعه مدنی، مجمع عمومی هر سال یکبار و در برخی دیگر هر دو سال یکبار تشکیل جلسه می دهد. مجمع عمومی تصمیمات کلیدی سازمان از جمله انتخاب یک هیئت رئیسه جدید را می گیرد. تصمیمات کلیدی سپس از طریق هیئت رئیسه در فاصله بین جلسات مجمع عمومی پیگیری می شود. رئیس هیئت رئیسه مجمع عمومی را ریاست می کند و گزارش خود را در طی جلسات ارائه می دارد. اعضای مجمع سپس می توانند گزارش رئیس را تصدیق و یا رد کنند، پیشنهاد به اتخاذ تصمیمات جدید بدهند، برای تصویب شدن تصمیماتی که تا جلسه بعدی مجمع توسط بورد تطبیق و پیگیری خواهند شد، رأی بدهند. ضمیمه 1 حاوی یک ساختار سازمانی نمونه برای نهادی است که مجمع عمومی داشته باشد.

## هیئت رئیسه

هیئت رئیسه در یک نهاد جامعه مدنی بخش پالیسی گذار سازمان است که در ساختار سازمانی نهادهایی که دارای مجمع عمومی هستند، در ذیل این مجمع قرار می گیرد. هیئت رئیسه متشکل از اعضای انتخابی و انتصابی می باشد. مطابق به اصول ادارۀ خوب ، به اعضای هیئت رئیسه معاش داده نمی شود، بلکه آنها نقش شان را به شکل داوطلبانه یا به عنوان خدمات اجتماعی انجام می دهند. با این حال، هزینه های مشروع برای انجام وظایف شان از قبیل کمک هزینه غذا، هزینه اقامت، ترانسپورت و غیره می تواند توسط نهاد جامعه مدنی پرداخته شود. در برخی موارد، اعضاء علاوه بر تأمین پشتیبانی تخنیکی و نظارتی برای هیئت رئیسه و مدیریت، چنین هزینه هایی را از طرف خود به عنوان بخشی از کمک های مالی شان به نهاد می پردازند.

به اعضای هیئت رئیسه معاش داده نمی شود. آنها نقش شان را به شکل داوطلبانه انجام می دهند.

نهادهای جامعه مدنی برای کسب اعتبار و تحقق بخشیدن به مأموریت شان باید هیئت رئیسه ای داشته باشند که مؤثر باشد، در هدایت روند کار نهاد از رهبری، ابتکار عمل، شفافیت و قضاوت استفاده کند تا بتواند مأموریتش را جامۀ عمل بپوشاند. هیئت رئیسه باید همواره هم سو با ارزش های سازمان و منافع ذی نفعانش عمل کند.

برخی از وظایف اصلی هیئت رئیسه عبارتند از: وظیفه وفاداری، وظیفه مراقبت، وظیفه کسب دانش و وظیفه توجه.

وظایف مشخص هیئت رئیسه شامل موارد ذیل می شود:

* تصمیم گرفتن در مورد پالیسی ها و استراتیژی های نهاد؛
* نمایندگی کردن از نهاد؛
* حسابدهی کردن برای نهاد؛
* نظارت کردن از کار نهاد؛
* وضع و تصویب معیارهای لازم برای اداره کردن نهاد؛
* بسیج کردن منابع که شامل جذب کمک مالی برای نهاد می شود؛
* رسیدگی به اختلافات در بین اعضا، رؤسا و مدیران؛
* سرپرستی کردن از نهاد؛

**2-3. انواع هیئت رئیسه**

انواع مختلف هیئت رئیسه در نهادهای غیرانتفاعی وجود دارد که پایداری و اثربخشی شان به عوامل متعدد بستگی دارد. در این رهنمود به بررسی چهار نوع هیئت رئیسه می پردازیم که در نهادهای جامعه مدنی عمومیت بیشتری دارند:

* **هیئت انتخابی:** این نوع هیئت ها توسط اعضای هم رتبه سازمان از بین خودشان انتخاب می شوند. هیئت رئیسه اتحادیه های تجاری، انجمن های مصرف کنندگان و ارگان های چتری غیرانتفاعی همچون اداره هماهنگی کمک ها برای افغانستان، نمونه هایی از این نوع هیئت رئیسه است.[[31]](#footnote-31) این نوع هیئت رئیسه دیدگاه های اعضا در مورد مسیر استراتیژیک نهاد را مد نظر می گیرد. اعضا از طریق تصویب طرح ها و شرکت در جلسات عمومی سالانه به یک درجه بر آجندای سازمان اعمال نفوذ می کنند؛
* **هیئت رئیسه تغییر ناپذیر:** اعضای هیئت رئیسه مسئول انتخاب جانشین شان هستند. مصداق آن عمدتاً در نهادهایی دیده می شود که از گردهم آمدن گروهی از کارآفرینان برای تشکیل یک تراست (trust)، سازمان کمپاین کننده یا نهاد خیریه پدید آمده اند. تراست هایی همچون TACT (سازمان آشتی امروز افغانستان) ممکن است هیئت رئیسه ای داشته باشند که شامل این کتگوری می شود. [[32]](#footnote-32)
* **هیئت رئیسه انتخابی:** در سازمان های غیرانتفاعی کوچک، اعضا می توانند بدون برگزاری انتخابات افرادی را برای کار به عنوان سرپرست در هیئت رئیسه انتخاب نمایند. این سرپرست ها می توانند اعضای گذشته و افرادی باشند که کمک های چشمگیری به سازمان می کنند. در چنین مواردی هیئت رئیسه معمولاً نفوذ کمی دارد و عمدتاً وقتی وارد عمل می شود که اختلاف و یا مشکلی در سازمان پیش آید. نهادهای جامعه مدنی که ممکن است این چنین هیئت رئیسه ای داشته باشند شامل انجمن های هنری، انجمن های مسکن و برخی از نهادهای خیریه محلی می شود؛ و
* **هیئت رئیسه انتصابی:** در سازمان های غیرانتفاعی که دارای این نوع هیئت رئیسه هستند، یک جانب ثالث همچون وزیر دولت اعضای هیئت را منصوب می کند. این الگوی هیئت رئیسه برای موسسات نیمه دولتی و انجمن های ملی تنظیم خانواده مفید است.

## 3-3. ویژگی های هیئت رئیسه خوب

چارچوب هیئت رئیسه نهاد جامعه مدنی باید ابعادی همچون اندازه هیئت رئیسه، نقش و مسئولیت ها، ترکیب، چگونگی انتخاب اعضا، رهبری، جبران خسارات، طرزالعمل های تشکیل جلسه، مدیریت عملکرد، تعهدات و روابط را مشخص نماید. ذیلاً برخی از ویژگی های هیئت رئیسه های خوب ارائه می شود:

* **اندازه مناسب:** نهاد جامعه مدنی باید اندازه هیئت رئیسه خویش را مشخص نماید. هر چقدر سازمان بزرگتر باشد، اندازه هیئت رئیسه نیز بزرگتر خواهد بود. در هیئت رئیسه باید از منافع متعدد نمایندگی شود و ابعاد مرتبط به فراگیری اجتماعی از جمله جنسیت و معلولیت باید در گزینش اعضای هیئت رئیسه مد نظر گرفته شود. در افغانستان اکثر نهادهای جامعه مدنی هیئت رئیسه ای با پنج تا 10 عضو دارند. برای مثال، انستیتیوت جامعه مدنی افغانستان دارای هیئت رئیسه نه عضوی است که از منافع آن نمایندگی می کند؛
* **موازنۀ خوب در عضویت هیئت رئیسه:** باید در درون هیئت رئیسه موازنۀ کافی قدرت برقرار باشد تا کسی نتواند بر تصمیمات چیرگی یابد. در هیئت رئیسه باید همچنین ترکیب خوبی از مهارت و تجربه وجود داشته باشد و تخصصی که داشتن آن برای اعضای هیئت رئیسه الزامی پنداشته می شود نیز باید نیازمندی ها و مأموریت سازمان را بازتاب دهد. یکی از ابعاد مهمی که نیاز به موازنه دارد، جنسیت می باشد. در افغانستان و دیگر کشورهای در حال انکشاف لازم است تا خانم های بیشتری در هیئت رئیسه نهادهای جامعه مدنی حضور داشته باشند. اساسنامۀ برخی از نهادهای جامعه مدنی می تواند حاوی ماده ای باشد که اجازه بدهد بعضی از اعضا برای رسیدگی به بی توازنی های موجود در هیئت رئیسه منصوب شوند؛
* **نقش ها و مسئولیت های واضح:** اسناد مرتبط به طرز اداره کردن سازمان باید نقش و مسئولیت های هیئت رئیسه را به روشنی بیان کنند. این نقش ها نباید با نقش های دیگر ساختارهای سازمان تداخل داشته باشد. نقش و مسئولیت ها نباید بگونه ای تقسیم بندی شود که یک عضو نسبت به دیگران بسیار قوی شود. هیئت رئیسه باید نقش و مسئولیت کل اعضا، رئیس ، کمیته های فرعی، اعضای اداری هیئت رئیسه و دفتر رئیس اداری را بگونه ای تعیین کند که هیچ نوع تداخل نقش و مسئولیت به میان نیاید.
* **سخت گیری در انتخاب اعضای هیئت رئیسه:** پروسه انتصاب اعضای هیئت رئیسه باید به اندازه کافی جدی باشد و از طرزالعمل های مربوطه پیروی کند. شرح سوانح اعضای بالقوه هیئت رئیسه باید به دقت تحت بررسی نهاد قرار گیرد. شایستگی اعضا برای گرفتن عضویت هیئت رئیسه نیز باید بررسی شود. فقره دوم از ماده یازدهم قانون موسسات غیردولتی افرادی را نام می برد که نمی توانند عضو هیئت رئیسه موسسه شوند. افراد نامزد شده قبل از پذیرفته شدن به هیئت رئیسه باید بدانند که نقش شان به عنوان عضو هیئت رئیسه نهاد چه الزاماتی در پی دارد و ملاحظه کنند که آیا از مهارت ها و وقت کافی برای انجام وظیفه در این نقش برخوردار می باشند یا که خیر. آنها همچنین باید بدانند که **با گرفتن عضویت هیئت رئیسه هیچ معاش و نفع مادی از سوی سازمان به آنها داده نمی شود.**

انواع کمیته ها در هیئت رئیسه:

کمیته های هیئت رئیسه می توانند از نوع **کمیته های فرعی؛ هیئت های مشورتی؛** یا **گروه های کاری باشند:**

* **کمیته فرعی:** تصمیم می گیرد اما به کل هیئت رئیسه حسابدهی می کند؛
* **هیئت مشورتی:** گروهی که بدین منظور تشکیل شده تا هر چند وقت یکبار به هیئت رئیسه مشورت بدهد. دارای صلاحیت تصمیم گیری نیست اما به هیئت رئیسه مشاورۀ تخنیکی ارائه می کند؛
* **گروه های کاری:** برای آن تأسیس می شوند تا کارهای مشخصی را برای هیئت رئیسه انجام دهند. به هیئت رئیسه پاسخگو هستند و گزارش می دهند.

کمیته های هیئت رئیسه به دلایل ذیل مهم هستند:

* با گرفتن مسئولیت برای کارهای تعیین شده کارایی هیئت رئیسه را افزایش می دهند.
* به جمعیت ها و گروه های مختلف (همچون سیاستمداران، والدین، گروه های ذینفعخاص و تمویل کنندگان) اجازه می دهند تا دیدگاه های شان را برای بهتر شدن سازمان ارائه نمایند؛
* به سازمان کمک می کنند تا با ذی نفعان و دست اندرکارانش در تماس باشد؛
* در نمایندگی از ذی نفعان و گرفتن مشاوره از آنها مفید واقع می شوند؛ و
* مدیران و کارمندان را در تطبیق برنامه های سازمان رهنمایی می کنند.
* **گزینش درست رئیس:** روند انتخاب رئیس باید از طرزالعمل وضع شده ای که استقلال در تصمیم گیری را گسترش بدهد، پیروی نماید. (ضمیمه 4 را بنگرید). طرزالعمل ها باید در اساسنامه نهادهای جامعه مدنی وضع شوند. رئیس هیئت رئیسه باید رابطۀ نزدیک اما مستقل با رئیس اجرایی داشته باشد؛
* **تأسیس کمیته های مقتضی برای هیئت رئیسه:** هیئت رئیسه بطور کلی در قبال امور و عملکرد نهاد پاسخگوست. می تواند برخی از صلاحیت هایش را به کمیته های بورد تفویض کند اما این کمیته ها فقط توصیه ارائه می کنند و تصمیمات باید به شکل جمعی توسط بورد گرفته شوند. هر کمیته باید لایحه وظایف داشته باشد (به ضمیمه 5 بنگرید). نهادهای کارآمد ممکن است در هیئت رئیسه خود این کمیته ها را داشته باشند: مؤثریت برنامه و استراتیژی؛ مالی، ارتباطات و روابط عامه ؛ پرسونل و جلب کمک مالی.
* **وضع حدود برای دورۀ عضویت در هیئت رئیسه:** اساسنامه نهاد جامعه مدنی باید حدود دورۀ عضویت را برای اعضای هیئت رئیسه وضع نماید. نهادهای جامعه مدنی باید به همان دلایلی که ما خواهان محدود شدن دورۀ حکومت هستیم، دوره های محدودی برای عضویت اعضای هیئت رئیسه داشته باشند. دوره عضویت اعضای هیئت رئیسه می تواند از یک تا پنج ماه در تغییر باشد و برای خوبی سازمان باید حدود دو دوره ای وضع شود. حدود دورۀ عضویت بخش مهمی از طرز ادارۀ خوب سازمان به شمار می آید؛
* **یادگیری مداوم و ظرفیت سازی:** هیئت رئیسه باید بطور مداوم ظرفتیش در سازگاری با تغییرات در سکتور، تکنالوژی، محیط کار و جریان های تمویل را افزایش دهد. تمامی اعضای هیئت رئیسه باید قبل از به عهده گرفتن وظایف در مورد آن نهاد آموزش داده شوند. قواعد سلوکی هیئت رئیسه و انتظارات نهادهای جامعه مدنی از این بورد باید به روشنی برای اعضای بورد بیان شود. اعضای هیئت رئیسه همچنین از طریق خواندن گزارش های پیشرفت سازمان، صورت جلسه، ملاقات و تعامل با ذی نفعان، کارمندان و تمویل کنندگان، برگزاری برنامه های تبادل تجارب با نهادهای دیگر و دریافت آموزش های کوتاه ارتقای ظرفیت می شوند.

**4-3. مسئولیت ها و وظایف هیئت رئیسه**

در یک نظر اجمالی وظایف و مسئولیت های هیئت رئیسه یک نهاد جامعه مدنی موارد ذیل را شامل می شود: وظایف عرفی؛ تأسیس و حراست از نورم های سازمان؛ تعیین مسیر استراتیژیک سازمان؛ صورت بندی پالیسی ها؛ وضع معیارها و مکانیزم های کنترول؛ حراست از سازمان؛ بسیج و مدیریت کردن منابع؛ ارزیابی عملکرد عمومی هیئت رئیسه و عملکرد اعضای آن؛ انتخاب مهارت ها و تکنالوژی های جدیدی که سازمان باید از آن استفاده کند؛ و نظارت بر عملکرد رئیس اجرائیه. ذیلاً به شرح برخی از وظایف هیئت رئیسه می پردازیم:

* هیئت رئیسه های نهاد جامعه مدنی در انجام وظایف شان باید همواره از طریق **عمل کردن با حسن نیت، دقت، ظرافت، مهارت و در محدودۀ قوانین،** الزامات قانونی و عرفی را برآورده نمایند. با حسن نیت عمل کردن به این معناست که هر یک از اعضای هیئت رئیسه مسئولیت های خود را به قسمی انجام دهد که باور داشته باشد انجام آن به نفع نهاد است. عمل کردن در حدود قوانین یعنی آگاه بودن از قوانین ناظر بر فعالیت های شان و یقین حاصل کردن از رعایت این قوانین. تمامی اعضای هیئت رئیسه باید با قوانین مرتبط به موسسات غیردولتی و انجمن ها در افغانستان آشنایی داشته باشند؛
* **وظیفه امانت داری و اجتناب از تضاد منافع:** هر عضو هیئت رئیسه باید به سه اصل عمل کند که در ذیل وظایف امانت داری قرار می گیرند\_ اجتناب از تضاد منافع؛ سود نبردن از نهاد و عدم استفاده از منابع سازمان در بدل خدمت در هیئت رئیسه. از این رو، یک عضو هیئت رئیسه نباید در گرفتن تصمیماتی شرکت بجوید که در آن نفعی دارد که ممکن است قضاوت و تصمیم گیری اش را دچار انحراف کند. دوم اینکه، یک عضو هیئت رئیسه هرگز نباید از عضویت در هیئت رئیسه سود شخصی کسب نماید. سوم اینکه عضو هیئت رئیسه نباید هرگز منابع سازمان را به عنوان تضمین یا برای جبران خدمات در هیئت رئیسه استفاده کند و یا برای چنین کاری تلاش نماید. هیئت رئیسه و مدیریت به منظور اجتناب از تضاد منافع نباید اقارب شان را استخدام کنند و یا برای واداشتن سازمان به استخدام اقارب شان بر پروسه های استخدام اعمال نفوذ کنند. قانون موسسات غیردولتی رئیس اجرایی و هیئت رئیسه را از ...."استخدام کردن اعضای خانواده و یا اقارب رئیس یا هیئت رئیسه منع می کند".[[33]](#footnote-33)
* **تعیین مسیر استراتیژیک:** هیئت رئیسه باید نسبت به تعیین مسیر نهاد در درازمدت پاسخگو باشد. در اکثر نهادهای جامعه مدنی هر چند که مسئولیت شکل دهی مسیر استراتیژیک سازمان بر دوش هیئت رئیسه است، روند تعریف دورنما، مأموریت و اهداف نهاد مشترکاً توسط هیئت رئیسه و مدیریت انجام می شود. در مواردی که پروسه توسط رئیس اجرایی هدایت می شود، هیئت رئیسه باید یک محیط مناسب که بتواند به خوب اداره شدن نهاد کمک کند، ایجاد نماید؛
* **نمایندگی:** هیئت رئیسه نهاد جامعه مدنی موظف است به شناسایی و برقراری ارتباط با ذی نفعان سازمان بپردازد. در اکثر موارد، مخاطب اصلی نهاد یعنی ذی نفعان یا مشارکت کنندگان برنامه اش مالکان اصلی سازمان نیستند بلکه سهم گیرندگانی همچون اعضا، دیگر نهادهای جامعه مدنی و غیره مالک اصلی نهاد می باشند. بدین لحاظ برای هیئت رئیسه اهمیت فراوانی دارد که در هنگام برقراری روابط با مدیریت این سهم گیرندگان را شناسایی نماید؛
* **حفظ ارزش ها:** هیئت رئیسه نهاد موظف به تعیین هدف، ارزش ها و نورم های سازمان و حصول اطمینان از این نکته است که هدف ضمن رعایت و حفظ نورم ها و ارزش های سازمان تحقق بخشیده می شود. در مواردی که نورم های غیرمفید وارد هیئت رئیسه شود، هیئت رئیسه موظف است با مسئولیت پذیری این نورم ها را به چالش کشانده اصلاح نماید تا بتواند شهرت و اعتبار نهاد را حفظ کند. هیئت رئیسه همچنین موظف به تدوین و تعدیل پالیسی های مربوطه و حصول اطمینان از پیروی آنها می باشد؛
* **فهم و تحلیل شرایط:** هیئت رئیسه باید از تخصص لازم برای فهم و تحلیل شرایط و شناسایی فرصت ها، تهدیدات و چالش های نهاد برخوردار باشد و بتواند مسیر استراتیژیک سازمان را به شیوه ای که متناسب با زمینه و شرایط موجود باشد، هدایت نماید؛
* **تهیه معیارها و سیستم های کنترول:** از مسئولیت های دیگر هیئت رئیسه این است که نهاد باید ساختار و سیستم های مناسب مدیریتی و طرزالعمل هایی داشته باشد تا بتواند به شکل مؤثر و کارآمد عمل کند. هیئت رئیسه باید بطور مداوم سیستم ها، پروسه ها و طرزالعمل هایش را برای تضمین مؤثریت سازمانی و حسابدهی عمودی و افقی بازنگری نماید. هیئت رئیسه باید مؤثریت برنامه های نهاد و همچنین ثبات سازمانی از جمله در ابعاد مالی را ارزیابی نماید؛
* **وظایف مالی:** هیئت رئیسه دارای مسئولیت عمومی حصول اطمینان از ثبات مالی سازمان است که از طریق استراتیژی های بسیج منابع مالی و سیستم های مدیریتی مناسب انجام می شود. مسئولیت های هیئت رئیسه شامل موارد ذیل می شود: بهبود سیستم های گزارش دهی و حسابدهی مالی، بهبود پروسه های بودجه بندی، حصول اطمینان از انجام تفتیش و گزارش دهی سالانه، استخدام مفتش، تدوین لایحه وظایف آنها و وضع طرزالعمل های مناقصه. در نهادهای جامعه مدنی مرسوم است که برخی از اعضای بورد برای کمک کردن به بسیج منابع سازمان توظیف می شوند. این ها اعضایی هستند که بر مبنای توانایی شان در اعمال نفوذ بر تمویل کنندگان برای پشتیبانی از سازمان، توظیف می شوند. آنها بر مبنای جایگاه شان در جامعه، شبکه ها و سرمایه اجتماعی که دارند انتخاب می شوند تا تمویل کنندگان را به پشتیبانی از هدف نهاد متقاعد نمایند؛
* **حفاظت از سازمان:** اعضای هیئت رئیسه مسئولیت دارند تا سازمان را در برابر تهدیدات بیرونی حفاظت نمایند تا سازمان بقا یابد و مأموریتش را دنبال کند. این نقش عمدتاً به معنای برآورده کردن الزامات ذی نفعان به شمول منتفعین و اشتراک کنندگان برنامه ها، دولت، تمویل کنندگان و اعضا می باشد؛
* **ارزیابی هیئت رئیسه:** هیئت رئیسه باید بطور مداوم مؤثریتش را سنجش نماید و در صورت لزوم برای ایجاد تعدیلات اقدام نماید. ضمیمه 6 فورمه ای را ارائه می کند که می تواند برای این نوع سنجش ها استفاده شود. هیئت رئیسه همچنین باید به شکل دوره ای عملکرد هر عضو را بررسی نماید. هیئت رئیسه همچنین باید عملکرد رئیس را ارزیابی نماید. روند ارزیابی هیئت رئیسه می تواند به سه طریقه انجام شود:
  + **خود ارزیابی:** هنگامی است که اعضای هیئت رئیسه و مدیران کار هیئت را نظاره می کنند و فورمه ارزیابی را (ضمیمه 6)به شکل انفرادی یا گروهی تکمیل می کنند و سپس جلسه ای برگزاری می کنند تا یافته ها را ارائه کنند و به توافق برسند که در هیئت رئیسه چه چیز مفید است و چه چیز نیاز به تعدیل دارد. اما این روش به بیطرفی توجه ندارد و ممکن است اعضا در ارزیابی هیئت رئیسه صادق نباشند؛
  + **سروی انلاین:** روش دیگر این است که فورمه از طریق سروی انلاین و بدون ذکر نام نظارت شود و یافته ها تحلیل و برای ملاحظه هیئت رئیسه با هم ترکیب شوند. سروی می تواند به شکل انلاین توسط کارمند یا عضو هیئت رئیسه انجام شود و پاسخ ها به شکل انلاین بدون ذکر نام پاسخگو جمع آوری شود. رئیس بورد سپس جلسه ای را برای بررسی گروهی یافته ها، معنا و استلزامات آنها برای بورد و تصویب پلان عمل برای پرداختن به موضوعاتی که نیاز به تغییر دارند، برگزار خواهد کرد؛ و
  + **ارزیابی توسط جانب بیرون از سازمان:** روش سوم که می تواند در ارزیابی هیئت رئیسه استفاده شود این است که یک مشاور بیرونی کار ارزیابی را انجام دهد و تمام سوالات شامل ضمیمه 6 را به شکل انفرادی یا گروهی از اعضای هیئت رئیسه بپرسد و سپس یافته ها و توصیه ها برای تغییر را تهیه نموده در طی جلسه هیئت رئیسه یا مجمع عمومی ارائه نماید. این روش بیطرفانه تر خواهد بود و از سطح ضروری بی طرفی و صداقت در ارزیابی هیئت برخوردار خواهد بود اما ممکن است پرهزینه باشد.
* **ارزیابی عملکرد نهاد جامعه مدنی:** نقش عمدۀ هیئت رئیسه این است که مطمئن شود چگونگی عملکرد سازمان را ارزیابی می کند. این نقش به هیئت رئیسه اجازه می دهد تا تدابیر استراتیژیک لازم را اتخاذ و تعدیلات ضروری را ایجاد نماید؛
* **استخدام مدیران:** هیئت رئیسه موظف به استخدام رئیس اجرایی است. هیئت رئیسه همچنین در استخدام دیگر کارمندان مدیریت ارشد نقش دارد. هیئت رئیسه همچنین باید اطمینان حاصل کند که سرمایه فکری سازمان حفظ می شود و مکانیزم هایی برای انگیزه دادن به کارمندان و مدیران وجود دارد. هیئت رئیسه از سوی دیگر باید اطمینان حاصل کند که برنامه های ظرفیت سازی برای کارمندان و مدیران وجود دارد و پلان های جدیدی برای جانشینی مدیران ارشد وجود دارد؛
* **انتخاب سیستم ها و مهارت ها:** هیئت رئیسه باید همچنین اطمینان حاصل کند که نهاد دارای سیستم ها و مهارت های جدید است تا بتواند سازمان را بطور کارآمد اداره کند. هیئت رئیسه مسئول است که نه تنها این سیستم ها را انتخاب کند بلکه همچنین باید مطمئن شود که آنها در خدمت نهاد هستند؛ و
* **ارتباطات:** یکی از مسئولیت های هیئت رئیسه این است که اطمینان حاصل کند دورنما، مأموریت و اهداف نهاد به روشنی و به شکل مؤثر بیان و به ذی نفعان مربوطه ابلاغ شده است. این نقش مستلزم آن است که هیئت رئیسه در فعالیت های روابط عامۀ نهاد اشتراک نموده تصویر مثبتی از نهاد ارائه کند.

## 5-3. ترکیب و اعضای هیئت رئیسه

اعضای کلیدی هیئت رئیسه نهاد جامعه مدنی شامل رئیس هیئت رئیسه، رئیس کمیته مالی، منشی و در برخی موارد حامیان نهاد می شود.

**رئیس هیئت رئیسه:** نقش، ویژگی ها و صلاحیت های رئیس باید به روشنی تعریف شود. انتخاب رئیس باید با پیروی از طرزالعمل های وضع شده انجام شود. رئیس بورد باید رابطه ای نزدیک، مسلکی و در عین حال مستقل با رئیس اجرایی و هیئت مدیره داشته باشد.

نقش و مسئولیت های رئیس بورد (هیئت رئیسه):

* ریاست کردن جلسات مجمع عمومی و هیئت رئیسه. **مشاهده کردن آجندا، اطمینان حاصل کردن از اینکه زمان کافی به تمام مندرجات آجندا اختصاص داده می شود، ریاست جلسات به شیوه تسهیل کننده، اطمینان حاصل کردن از اینکه تمامی اعضا می توانند آزادانه در بحث ها و جمع بندی گفتگوها سهم بگیرند؛**
* رهبری کردن هیئت رئیسه در انجام وظایفش: پلان گذاری استراتیژیک؛ حسابدهی و ثبات مالی؛ جذب کمک مالی؛ ارزیابی عملکرد رئیس اجرایی؛ ارزیابی عملکرد برنامه سازمان؛
* ارزیابی سالانه **عملکرد هیئت رئیسه و اعضای آن؛**
* **عمل کردن به عنوان** پلی در بین هیئت رئیسه و رئیس اجرایی **بدون ایجاد محدودیت برای اصل مسئولیت پذیری جمعی؛**
* نمایندگی کردن از نهاد در بیرون **و نیز در رویدادهای ارتباطات عامه؛**
* پلان گذاری چرخه جلسات عمومی **و حصول اطمینان از اینکه آجندا در بین اعضا توزیع می شود؛**
* رهبری کردن آندسته از اعضای هیئت رئیسه **که کارشان وضع پالیسی هاست؛ و**
* به اقتضای سمتش به عنوان عضو کمیته های هیئت رئیسه عمل کند **و در برخی جلسات آنها چنانچه دعوت شده باشد و یا برایش امکان پذیر باشد، حضوربعمل آورد.**

**رئیس کمیته مالی:** این مقام موارد ذیل را انجام می دهد:

* در مورد امور مالی، سیستم های کنترول مالی و عملیات های نهاد به هیئت رئیسه، رئیس آن، رئیس اجرایی و مدیر مالی مشورت می دهد؛
* در مورد سلامت مالی نهاد به هیئت رئیسه و جلسه عمومی گزارش می دهد؛
* دریافت و بررسی گزارش های مالی سالانه از مدیریت مالی نهاد؛
* از نگهداری شدن کتاب های حسابات اطمینان بعمل می آورد؛ و
* در انتصاب مفتشان بیرونی و نظارت بر پروسه های تفتیش پیشتاز می شود.

**منشی:** رئیس را در انجام کارهای ذیل یاری می رساند:

* برگزاری جلسات هیئت رئیسه؛
* نگهداری اسناد، برگزاری جلسات و توزیع آجندا؛
* نگهداری اسناد بویژه اسناد حاوی نام و آدرس اعضای هیئت رئیسه؛
* تمامی اعضای هیئت رئیسه را از وجود پست خالی در بورد مطلع می سازد و طرزالعمل ها و چگونگی پر شدن پست خالی را برای شان شرح می دهد؛ و
* پشتیبانی کردن از رئیس اجرایی در برقراری ارتباط با بخش ثبت موسسات غیردولتی در وزارت اقتصاد یا عدلیه یا با مراجع دیگر در صورت لزوم و بنا به الزامات قانونی که نهاد مطابق به آن ثبت شده است.

**حامی:** نهاد جامعه مدنی می تواند از هر فرد برجسته ای دعوت کند تا سمت افتخاری حامی را از آن خود نماید. حامی بودن نشانۀ افتخار و تمایز است. حامی ها می توانند افراد پرنفوذی باشند که شاید بتوانند به بهبود شهرت نهاد کمک کنند. آنها همچنین می توانند برای صحبت کردن در جلسات عمومی نهاد و رویدادهای دیگر دعوت شوند.

## 6-3. هیئت رئیسه و کارمندان

باید وسایل ارتباطی واضحی وجود داشته باشد که نحوۀ برقراری ارتباط بورد با کارمندان را به دقت تشریح نماید. در نهاد جامعه مدنی، هیئت رئیسه از طریق رئیس اجرایی با سایر کارمندان ارتباط برقرار می کند. گاهی اوقات لازم خواهد بود تا اعضای بورد با رؤسای بخش های مربوطه صحبت کنند. برای مثال، ممکن است رئیس مالی گاهی اوقات نیاز داشته باشد تا مستقیماً با مدیر یا رئیس صحبت نماید. اما نحوه برقراری ارتباط در مورد موضوعات مورد بحث باید بسیار شفاف باشد و رئیس اجرایی باید همواره در جریان ارتباطات کلامی قرار گیرد و به تمام ارتباطات ایمیلی کاپی شود. مهم است که اعضای هیئت رئیسه با دادن هدایات مستقیم به کارمندان یا هدایاتی که با دستورات رئیس اجرایی در تضاد هستند، صلاحیت او را زیر سوال نبرند، زیرا این کار می تواند سبب از هم پاشیدن مدیریت سازمان و بروز اختلاف نظر فراوان شود که برای کارایی نهاد زیان بخش است.

## 7-3. هیئت رئیسه و مدیریت

مدیریت نهاد جامعه مدنی متشکل از رئیس اجرایی و کارمندان ارشد است. مدیریت موظف به پیشبرد امور همه روزۀ سازمان است. آنها وظایف مدیریتی **پلان گذاری، سازمان دهی، رهبری کردن و کنترول** را به عهده دارند. آنها همچنین از خوب و سالم بودن طرز ادارۀ نهاد اطمینان بعمل می آورند. مدیریت باید حداقل هر دو ماه یکبار به شکل حضوری تشکیل جلسه دهد. جلسات دیگر می توانند از طریق تلفون یا به شکل انلاین و یا در قالب نشست های کوتاه تر برگزار شوند. بدین لحاظ نقش هیئت رئیسه این است که اطمینان حاصل کند ساختار مناسبی وجود دارد که به ابعاد مختلف نهاد اعم از سازمان، سیستم ها و افراد می پردازد. ساختار باید به اندازه کافی در پیشبرد مسئولیت عمده و تأمین شفافیت عمومی کارآمد و مؤثر باشد.

**رئیس اجرایی:** توسط هیئت رئیسه مقرر می شود. هیئت رئیسه نقش و مسئولیت های رئیس اجرایی را تعریف کرده یک سلسله خصویات و ویژگی های فردی برای دارندۀ این سمت تعیین می کند. رئیس اجرایی نهاد جامعه مدنی معمولاً برای مدت زمان ثابت بر حسب قرارداد مبتنی بر عملکرد استخدام می شود که بعد از گذشت دو سال یا بیش از دو سال قابل تمدید خواهد بود. قرارداد رئیس اجرایی باید دست کم موارد ذیل را مشخص سازد:

* وظایف، مسئولیت ها و صلاحیت های اعطاء شده از سوی هیئت رئیسه؛
* الزام به پیروی از تصمیمات هیئت رئیسه؛
* الزام به محرمانه نگاه داشتن تمامی اطلاعات مرتبط به نهاد و تصمیمات آن که در طی دورۀ خدمت اش و یا بعد از آن کسب و اتخاذ می شود؛
* مدت زمان خدمت؛
* احکام مرتبط به رخصتی؛ و
* احکام مرتبط به انفصال از خدمت؛

*ویژگی ها و مهارت های رئیس اجرایی:* هیئت رئیسه باید اطمینان حاصل کند که ویژگی های رئیس اجرایی به خوبی بیان شده اند. در مواردی که رئیس اجرایی هیچ تجربه مشابهی نداشته است، وظیفه هیئت رئیسه است که اطمینان حاصل کند رئیس اجرایی برای بدست آوردن آن مهارت ها پشتیبانی، رهنمایی و ارتقای ظرفیت می شود. رئیس اجرایی باید شخصی باشد که بتواند در جلسات هیئت رئیسه سهم قوی ایفا نماید. شخصی که استقلال عمل و وضاحت فکری داشته باشد. وی باید صادق و امانت دار باشد و بتواند فعالیت های سازمان از جمله تغییراتی که در محیط عملیاتی در سطح محل، منطقه و بین المللی رخ می دهند را درک نماید.

*ارزیابی رئیس اجرایی:* هیئت رئیسه باید در قرارداد مبتنی بر عملکرد در مورد معاش رئیس اجرایی تصمیم بگیرد. آنها همچنین باید عملکرد رئیس اجرایی را به شکل منظم بر حسب موارد ذیل بررسی نمایند: استراتیژی سازمانی؛ پلان های عملیاتی؛ بودجه های سالانه؛ تعریف شاخص های کلیدی عملکرد نهاد؛ پالیسی های سازمان؛ معیارهای فعالیت نهاد؛ پیروی از مقررات محلی و ملی و عملکردش در جلب کمک های مالی.

*نقش رئیس اجرایی در هیئت رئیسه:* رئیس اجرایی به مقتضای سمت خود عضو هیئت رئیسه می باشد. وی در جلسات بورد شرکت می کند و گاهی اوقات منحیث منشی اما بدون داشتن حق رأی عمل می کند. نقش رئیس اجرایی این است که اطمینان حاصل کند هیئت رئیسه به روشنی در مورد فعالیت های نهاد و تصمیماتی که باید اتخاذ شوند، توجیه می شود. رئیس اجرایی همچنین در تطبیق تصمیمات مدیریتی که توسط هیئت رئیسه گرفته می شود، پیشتاز می شود. اصول ناظر بر ارتباطات رئیس اجرایی با هیئت رئیسه شامل **شفافیت، ربط، اصولی بودن، باز بودن، وقت شناس بودن و منصف بودن** در ارائه موضع اش نسبت به مسائل سازمان می شود. رئیس اجرایی در جایی که هیئت رئیسه ضعیف باشد حتی مسئولیت های سنگین تری خواهد داشت و باید بدون مداخله در وظایف هیئت رئیسه مشارکت بیشتری در آن داشته باشد. برخی از وظایف اصلی رئیس اجرایی عبارتند از:

* حصول اطمینان از اینکه پلان های استراتیژیک و مالی تدوین، تجدید و به شکل منظم بازنگری می شوند؛
* حصول اطمینان از اینکه پلان های منابع بشری که به تصدیق بورد رسیده باشد، وجود داشته و به شکل منظم بازنگری و تجدید می شود؛
* ایجاد و پرورش تیم مدیریتی قوی و مؤثر؛
* حصول اطمینان از اینکه تمام پالیسی های مقتضی توسط هیئت رئیسه تدوین و تصدیق و در سازمان به کار گرفته می شوند؛
* به عنوان سخنگوی سازمان عمل کند؛
* ذی نفعان را از برنامه های سازمان مطلع بسازد\_ که شامل گزارش دادن به تمویل کنندگان و در صورت لزوم دولت می شود.

**9-3. هیئت رئیسه و ذی نفعان**

هیئت رئیسه باید اطمینان حاصل کند که برای ارتباطات با ذی نفعان پلان مناسبی وجود دارد تا ذی نفعان بتوانند در جریان هر آنچه در سازمان رخ می دهد، قرار گیرند. هیئت رئیسه باید رئیس اجرایی را در اجرای منظم تحلیل های ذی نفعان (stakeholder analysis) که نتایج آن در تهیه پلان ارتباطات به کار گرفته می شود، رهنمایی کند. نهادهای جامعه مدنی معمولاً با ذی نفعانشان از طریق بیانیه های مطبوعاتی، اسناد ارتباطی، بروزرسانی محتویات رسانه های اجتماعی و ویب سایت ها؛ مشارکت دادن آنها در بررسی های ربعوار و بررسی های سالانه و استراتیژیک برنامه، ارتباط برقرار می کنند. هیئت رئیسه باید همچنین گزارشات ارائه شده به تمویل کنندگان اصلی سازمان و همچنین ملاحظات آنها را مشاهده نماید. میزهای مدور تمویل و جلسات تشریحی نیز در برقراری ارتباط با ذی نفعان نقش اساسی دارد. گزارش هایی که مطابق به الزامات ثبت نام نهادهای جامعه مدنی به ریاستخانه های دولت تسلیم می شود نیز از دیگر روش های برقراری ارتباط با دولت به مثابه یک ذی نفع می باشد. ذی نفعان اصلی نهاد که هیئت رئیسه باید از برقراری ارتباط مداوم با آنها اطمینان به عمل آورد، عبارتند از: منتفعین یا اشتراک کنندگان برنامه؛ تمویل کنندگان، دولت (محلی و ملی)؛ سازمان های عضو؛ اعضای انفرادی؛ رهبران محل و دینی.

## 9-3. تفاوت میان اداره کردن (administration) و مدیریت

در یک نهاد جامعه مدنی مهم است که نقش های هیئت رئیسه و مدیریت فهمیده شود تا از بروز تنش و تضاد در بین آنها اجتناب شود. ذیلاً تفاوت های اساسی بین نقش های هیئت رئیسه و مدیریت ارائه می شود:

|  |  |
| --- | --- |
| نقش های مرتبط به اداره کردن | نقش های مرتبط به مدیریت |
| تعیین و تعریف پالیسی و استراتیژی | تطبیق پالیسی و استراتیژی |
| منصوب کردن و نظارت بر کار رئیس اجرایی | منصوب کردن و هدایت مدیران و کارمندان |
| نظارت بر عملکرد سازمان | نظارت بر فعالیت های همه روزه و برنامه ها |
| مدیریت پروسه هایی که در اداره کردن نهاد به کار گرفته می شوند | اجرای فعالیت ها و برنامه ها |
| ارائه بینش ها، دانسته ها و قضاوت ها | برنامه ریزی کردن فعالیت ها |

## 10-3. رسیدگی به تضاد و اختلافات

اختلافات سازمانی اجتناب ناپذیر هستند و در نهادهای مدنی که عملکرد خوبی دارند، حاکی از پیشرفت می باشند. اما آنچه مهم است این است که سازمان چگونه به این تضاد ها واکنش نشان می دهد. تضاد می تواند در بین کارمندان، دربین مدیریت و کارمندان، در بین مدیران، در بین مدیریت و هیئت رئیسه، در بین مدیریت/کارمندان و ذی نفعان، در بین اعضای هیئت رئیسه و در بین هیئت رئیسه و مجمع عمومی وجود داشته باشد. مهم است که هیئت رئیسه و مدیریت در مورد تضادها مثبت نگر باشند و برای درک کارگزاران مختلف، منافع، قدرت و مواضع موجود در بین اعضایی که با همدیگر اختلاف دارند، تلاش کنند تا این تضادها بتوانند تغییر شکل بدهند و به تغییرات ضروری در پالیسی های سازمان، شیوه انجام کارها، معاشات، بسته ها و غیره، بیانجامند. هیئت رئیسه باید متمایل به دگرگون کردن هر تضاد و اختلافی باشد که به شکل غیرخصمانه بدون انتقام جویی واقع می شود. هیئت رئیسه و مدیریت باید به چالش کشیده شدن به شکل بیطرفانه برای انجام کار به شکل متفاوت را بپذیرند. تضادها باید تا جای ممکن از طریق گفتگوی همکارانه تحت رسیدگی قرار گیرند. استفاده از گزینه های قانونی یا تأدیبی باید به عنوان آخرین راه چاره انجام شود. باید این امکان وجود داشته باشد که از تضاد و اختلاف به وضعیت هایی برسید که در آن همه برنده هستند و بتوانید تمام جوانب درگیر را وادار کنید تا قوی تر ظاهر شوند و تمایل بیشتری به خدمت به نهاد نشان دهند. اما مسیرهای قانونی و تأدیبی هر چند که به عنوان آخرین راه چاره ضروری دانسته می شود، به وضعیت های برنده-بازنده می انجامد که می تواند در سلامت سازمان نقش تعیین کننده داشته باشد.

## 11-3. پالیسی های اداری نهاد جامعه مدنی

**اهمیت پالیسی ها** در این است که مدیران را در تصمیم گیری به تفکر وا می دارند. هدف پالیسی ها تعیین چگونگی اتخاذ تصمیمات و تضمین یکپارچگی است. پالیسی ها وسیله ای هستند برای ترغیب بصیرت و درون نگری در حدود عملیاتی و چارچوب های هدایت شده. از سوی دیگر، طرزالعمل ها پلان هایی هستند که یک روش ضروری برای مدیریت فعالیت ها وضع می کنند. قواعد مشخصاً بیان می کنند که انجام چه کارهایی ضروری است. هیئت رئیسه می تواند از کمیته هایش بخواهد که پالیسی هایی را تدوین کنند یا چنین صلاحیتی را به مدیریت تفویض نمایند. تمامی پالیسی ها باید به تصدیق هیئت رئیسه برسد. برخی از پالیسی های کلیدی که یک نهاد جامعه مدنی برای تطبیق اصول اداره خوب بدان نیاز دارد، عبارتند از:

* پالیسی مدیریت منابع بشری
* پالیسی مدیریت مالی
* پالیسی مدیریت تدارکات
* پالیسی ارتباطات و روابط عامه
* پالیسی نظارت و ارزیابی و
* پالیسی مدیریت پروژه

پالیسی های فوق در برنامه اعطای تصدیق نامه نیز به عنوان پالیسی های کلیدی پوشش داده شده و پالیسی های جداگانه ای تدوین گردیده است که می توانند توسط نهادهای جامعه مدنی تعدیل و اتخاذ شوند.

# فصل چهارم: حسابدهی و ثبات مالی

## 1-4. مقدمه

نهادهای جامعه مدنی وابسته به کمک های تمویلی هستند. روند بسیج کردن منابع به بهترین شکل در قالب تلاش تیمی در درون سازمان ها انجام می شود. با این حال، بهتر است که یک شخص برای رهبری و هماهنگی مساعی جلب کمک مالی (fundraising) و بسیج منابع توظیف شود. رئیس اجرایی و اعضای هیئت رئیسه معمولاً در تعاملات با تمویل کنندگان فعلی یا بالقوه مشارکت داده می شوند. شخصی از بین مدیران یا کارمندان روند تدوین پروپوزل و پیش نویس کردن اسناد را هماهنگ خواهد کرد. کارمندان تخنیکی برنامه به نگارش بخش های تخنیکی پروپوزل کمک می کنند در حالی که تیم های مالی بودجه ها را تهیه می کنند. سپس رئیس اجرایی پروپوزل ها را تسلیم نموده وارد مذاکره با تمویل کنندگان می شود.

## 2-4. روندهای بسیج کردن منابع

برنامه ریزی برای بسیج کردن منابع باید یک پروسه سیستماتیک باشد. هر گاه یک پلان استراتیژیک تدوین می شود، یک پلان مالی نیز می تواند هنگامی تدوین شود که سازمان منابعی که برای دستیابی به اهداف راهبردی اش بدان نیاز دارد را شناسایی کرده باشد. سپس نهاد به کار شناسایی تمویل کنندگان بالقوه ای که فعالیت هایش را در درون و خارج از افغانستان تمویل می کنند، می پردازد. سپس نوبت به پلان جلب کمک مالی می رسد. هیئت رئیسه نیاز به پشتیبانی از رئیس اجرایی دارد تا بتواند اطمینان حاصل کند که پلان عمل برای بسیج منابع پیگیری می شود. ماده 25 و ماده 26 قانون موسسات غیردولتی افغانستان این امکان را به نهادهای جامعه مدنی می دهد تا از منابع متنوعی که شامل موارد ذیل می شود به کمک های مالی دسترسی پیدا کند: اعانه ها و هدایا؛ ارثیه و کمک مالی؛ حق العضویت؛ اموال منقول و غیرمنقول؛ درآمدزایی از فعالیت های اقتصادی مشروع و استفاده اموال منقول و غیرمنقول برای درآمدزایی.

## مراحل بسیج موفقانۀ منابع[[34]](#footnote-34)

ذیلاً برخی مراحل روند موفقانه جلب کمک های مالی و بسیج منابع ارائه می شود:

* از **پلان استراتیژیک سازمان** آغاز شود\_ دورنما، مأموریت، اهداف؛
* تهیه **استراتیژی جلب کمک های مالی**\_ نیازهای مالی همراه با تحلیل بازار تمویل؛
* استراتیژی جلب کمک های مالی باید **متوازن** باشد\_ برای امروز، فردا و آینده به چه چیز نیاز است؛
* وجود **هیئت رئیسه ای** که متعهد باشد و بتواند به کار جلب کمک های مالی کمک کند؛
* **کمیته جلب کمک های مالی** که توسط هیئت رئیسه برای کمک به جلب مساعدت های مالی و پشتیبانی از داوطلبان توظیف شده باشد؛
* استخدام **یک کارمند جلب کنندۀ کمک های مالی** (به شکل تمام وقت، نیمه وقت یا داوطلبانه) برای انجام امور همه روزۀ مرتبط به ثبات و پایداری؛
* **آموزش**- حصول اطمینان از اینکه افراد مشارکت کننده از آموزش ارتقای مهارت ها بهره مند می شوند؛
* **ایجاد پایگاه تمویلی**- انجام تحقیقات، شناسایی و تحلیل تمویل کنندگان بالقوه و حمایت از تمویل کنندگان موجود؛
* **خدمت رسانی به تمویل کنندگان**: در تماس بودن با نهادهای انکشافی؛ و
* **ارزیابی منظم برنامه جلب کمک مالی**- ملاحظه کنید که چگونه عمل می کنید و به موفقیت های تان تکیه می کنید.

## 3-4. گزارش های جمع آوری کمک های مالی

توصیه می شود که نهاد جامعه مدنی گزارش هایی از روند جمع آوری کمک های مالی تهیه نماید چون این کار در هنگام بررسی استراتیژی های جلب کمک مالی مفید واقع خواهد شد. گزارش ها باید حاوی موارد ذیل باشند:

* منافع تمویل کنندگان؛
* الزامات تمویل کنندگان؛
* برنامه زمانی تمویل کنندگان\_ در مورد فراخوان های پروپوزل، تاریخ تقدیم پروپوزل، گزارش دهی و
* قالب (فارمت) پروپوزل

این گزارش ها می توانند هر سال یا هر شش ماه یکبار تهیه شوند. هیئت رئیسه باید در جلساتش بر داشتن این گزارشات تأکید کند تا ملاحظه شود که استراتیژی جلب کمک مالی نهاد چقدر موفق بوده و رئیس اجرایی و تیم مدیریتی اش به چه حمایت هایی نیاز دارند.

## 4-4. مدیریت تمویل کنندگان

مدیریت تمویل کنندگان دربارۀ ایجاد روابط با تمویل کنندگان فعلی و بالقوه است. لازم است که به ایجاد و حفظ روابط بین نهاد و تمویل کننده پرداخته شود. نهاد جامعه مدنی باید اطمینان حاصل کند که بدون لطمه وارد شدن به مأموریت و روش های کاری اش، به نیازهای تمویل کننده رسیدگی می کند.

## 5-4. تدوین پروپوزل

تدوین پروپوزل های جذب کمک مالی مستلزم شناسایی معلومات لازم، انتخاب یک تیم برای نوشتن پروپوزل و فهم الزامات تمویل کننده است. ذیلاً از پروسه ها و مراحلی نام می بریم که باید در نگارش پروپوزل انجام شوند:. [[35]](#footnote-35)

**تعیین اولویت های تمویلی:** نهاد جامعه مدنی باید هر سال تشخیص بدهد که نیازهای تمویلی اش برای آیندۀ نزدیک چیست. تمام برنامه ها و فعالیت هایی که در حال حاضر تطبیق می شوند، ممکن است مفکوره هایی برای برنامه های جدید یا گسترش برنامه های جاری داشته باشند. سپس نهاد جامعه مدنی برای هر فعالیت و برنامه تمویل کنندگان بالقوه ای را شناسایی می کند.

**تهیه پیش نویس پروپوزل:** برای یکی از پروژه ها یا برنامه هایی که نهاد برای جذب کمک شناسایی نموده یک پروپوزل پیش نویس کنید. در این مرحله، نهاد معلومات پس زمینه ای که ممکن است نیاز داشته باشد را گردآوری می کند، تعیین می کند که چه کسی پروپوزل را نوشته کند و بخش های کلیدی پروپوزل اعم از موارد ذیل را پیش نویس می کند:

* خلاصه اجرایی
* بیان نیاز یا مشکل
* توصیف پروژه
* بودجه و
* معلومات سازمانی

**یافتن تمویل کنندگان بالقوه برای پروپوزل تان:** حال که نهاد یک پیش نویس پروپوزل را در دست دارد می تواند در جستجوی تمویل کنندگان مناسب باشد. نهاد سپس باید فهرستی از معیارها را تهیه کند تا بتواند تمویل کنندگانی را بیابد که برای طرحش مناسب اند. در قدم بعدی باید تمویل کنندگانی را شناسایی کنید که به موقعیت خاص شما، عرصه ای که در آن کار می کنید (معارف، فقر، صحت و غیره) علاقمند هستند و همچنین تمویل کنندگانی که مایل اند مقدار بودجه ای را که پروژه شما بدان نیاز دارد، تأمین کنند. یک فهرست بزرگ از تمویل کنندگان بالقوه تهیه کنید و سپس مواردی را که با نیازمندی های شما سازگاری بیشتری دارند، انتخاب کنید.

**تماس با تمویل کنندگان بالقوه برای پروپوزل شما:** تنها شروع به پست کردن پروپوزل یا پر کردن درخواستنامه های انلاین کار عاقلانه ای نیست. اگر رئیس اجرایی سازمان از طریق تلفون یا ایمیل با تمویل کننده تماس برقرار کند و با مسئول یک برنامه صحبت کند، در وقت صرفه جویی زیادی خواهد شد. پروژه را بطور خلاصه تشریح کنید و بپرسید که آیا با علاقمندی های تمویل کننده تناسب دارد یا که خیر. این پرس و جو می تواند به کسب معلومات پیش بینی نشده منتهی شود یا صرفاً برای رئیس اجرایی یادآوری کند که این سازمان گزینه خوبی برای پروپوزل شان نیست. اما رئیس اجرایی ممکن است متوجه شود که علاقمندی های تمویل کننده ارزش فکر کردن را دارد و می توان آنها را برای پروژه ها و پروپوزل های آینده در نظر گرفت.

**بسته بندی کردن پروپوزل:** هر گاه تشخیص داده شد که پروپوزل شما برای یک تمویل کننده خاص مناسب است، پروپوزل را با اولویت های آن تمویل کننده انطباق دهید. اطمینان حاصل کنید که رهنمودهای پروپوزل نویسی تمویل کننده را فهمیده اید و از آنها پیروی می کنید. یک مکتوب (cover letter) و هر نوع سندی که تمویل کننده آن را تقاضا نموده است، به پروپوزل ضمیمه نمایید. اطمینان حاصل کنید که پروپوزل دقیق و خواندنش آسان است.

**پاسخ دادن به پذیرش یا رد پروپوزل تان:** اگر پروپوزل نهاد قبول شود، رئیس اجرایی باید موظف به پیگیری باشد. پیگیری سریع برای روابط جاری نهاد با تمویل کننده مهم و اساسی خواهد بود. رئیس اجرایی و مدیر مالی باید در اسرع وقت مسئولیت امور مربوط به توافقنامه و قرارداد را به عهده گیرند. رئیس بورد یا رئیس اجرایی یک یادداشت قدردانی شخصی را به تمویل کننده می فرستد. نهاد باید همچنین برنامه زمانی گزارش دهی به تمویل کننده را ترتیب بدهد. رئیس اجرایی باید رابطه دوامدار با تمویل کننده توسعه دهد.

**اگر پروپوزل رد شود،** رئیس اجرایی باید با متانت جواب بدهد. نباید از تمویل کننده بپرسد که آیا نهاد می تواند پروپوزل خود را همراه با تغییرات مورد نیاز مجدداً ارائه کند یا آیا علاقمندی دارند که بعداً یک پروژه مشابه داشته باشند. هرگز به آنها شکایت نکنید.

## 6-4. مدیریت مالی

بخش عمدۀ کمک های تمویلی برای نهادهای جامعه مدنی افغانستان از جانب تمویل کنندگان می آید. از این رو مهم است که هیئت رئیسه و مدیریت اطمینان حاصل کنند که سیستم های مالی مورد نیاز در نهادشان موجود می باشد. نهادهای جامعه مدنی باید معیارهای حسابداری و تفتیش کشور، سکتور و تمویل کنندگان را رعایت نمایند که شامل موارد ذیل می شود:

* وضع سیستم های مالی مناسب، واضح و شفاف؛
* اجرای تفتیش های سالانه مطابق به الزامات قوانین؛
* تدوین پالیسی های شفاف در مورد چیزهایی از قبیل پیش پرداخت ها و قرضه های کارمندان؛
* وضع سیستم های تدارکات که از منافع شخصی مصون باشد و نتواند به راحتی برای نفع شخصی هر کسی دستکاری شود؛
* آماده کردن بودجه های واقع بینانه برای پروژه؛ و
* پیگیری تغییرات در بودجه که در مورد آنها با تمویل کنندگان توافق شده است.
* **درآمدزایی شخصی:** یک نهاد جامعه مدنی باید وجوه دیگری را از فعالیت های اقتصادی، حق العضویت و گرفتن فیس های ناچیز در بدل خدمات ویژه ای همچون ارائه آموزش به نهادهای دیگر، بدست بیاورد. عایدی که بدین طریق جمع می شود، نامحدود بوده و نهاد را قادر به انجام فعالیت های خاصی می کند که بدان نیاز دارد تا مأموریتی را تمویل کنندگان از آن پشتیبانی نمی کنند، اجرا نماید.

## 7-4. ثبات مالی

ثبات مالی را می توان به قابلیت یک نهاد در تأمین عواید در سطح محل تعریف کرد یا ثبات مالی اشاره به وضعیتی دارد که در آن یک نهاد مطمئن است که تمویل کنندگان خارجی به تأمین وجوه مورد نیاز برنامه هایش ادامه می دهند. ثبات مالی بر حسب عاید خالص ( عاید باقیمانده پس از منفی کردن هزینه ها)، نقدینگی (liquidity) (پول نقد موجود برای پرداخت هزینه ها) و توانایی پرداخت قروض (رابطه بین دارایی و قروض) اندازه گیری می شود. ثبات مالی همچنین مستلزم داشتن منابع متعدد تمویل است؛به قسمی که ساختار نهادی سازمان و تولید مزایا توسط آن بتواند بعد از متوقف شدن کمک های خارجی ادامه یابد. ثبات مالی مستلزم داشتن مدیریت مالی سالم، بسیج منابع، درآمد زایی و یا "خود تمویل گری" می باشد. نهادهای جامعه مدنی علاوه بر اتکا به وجوه تمویلی باید همچنین در فعالیت های اقتصادی و "سود آور" مشارکت داشته باشند؛ هرچند که تمام عواید حاصل از این سرمایه گذاری ها باید مجدداً به سمت کار غیرانتفاعی سازمان سوق داده شوند. ماده بیست و دوم قانون موسسات غیردولتی افغانستان به نهادهای جامعه مدنی اجازه می دهد تا **"...برای رسیدن به اهداف قانونی سازمان به اجرای فعالیت های اقتصادی بپردازند."** این قانون همچنین افزوده است که عاید بدست آمده از فعالیت اقتصادی نمی تواند برای **"... نفع شخصی هر بنیانگذار، مقام، عضو، رئیس، کارمند و یا تمویل کننده سازمان** مصرف شود. [[36]](#footnote-36)ثبات مالی همچنین مستلزم داشتن توانایی تولید بیلانس شیت مثبت است تا نهاد بتواند در پاسخ گفتن به نیازها و تغییرات جدید در محیط عملیاتی انعطاف پذیری داشته باشد. ارکان کلیدی ثبات مالی عبارتند از: **روش های مناسب در مدیریت مالی استراتیژیک؛ تنوع درآمد؛ درآمدزایی شخصی و روش های خوب در مدیریت روابط با تمویل کنندگان**. [[37]](#footnote-37) مهم است که هیئت رئیسه مدیریت را در تحقق ارکان کلیدی ثبات مالی کمک و پشتیبانی نماید.

**تنوع درآمد:**

* داشتن چند تمویل کننده برای پشتیبانی مالی از کار شما؛
* داشتن تمویل کنندگان خوب کوتاه مدت و بلند مدت؛
* داشتن تمویل کنندگان سازمانی و تمویل کنندگان شخصی برای کارتان؛
* داشتن فعالیت های درآمدزایی دیگر که شامل فعالیت های اقتصادی می شود؛
* یک نهاد جامعه مدنی باید حداقل 3 تمویل کننده یا منبع تمویل داشته باشد.

**مدیریت مالی استراتیژیک خوب شامل موارد ذیل می شود:**

* داشتن پلان های مالی و بودجه های عملیاتی؛
* داشتن و پیروی از پالیسی های مالی؛
* کاهش هزینه های غیرضروری و سرمایه گذاری کردن بر روی دارایی های سازمان برای عایدزایی (مثلا کرایه دادن بخشی از دفتر برای اعاده هزینه ها)؛
* داشتن سیستم های اعاده هزینه و مذاکره کردن با تمویل کننده برای آنکه هزینه های غیرمستقیم به اندازه کافی پوشش داده شود.

**مدیریت روابط با تمویل کنندگان شامل موارد ذیل می شود:**

* تعامل منظم و دائمی با تمویل کننده؛
* دعوت از آنها برای مشاهده فعالیت های پروژه؛
* ارائه بموقع گزارشات و پروپوزل ها با ساختار درست؛
* رعایت پالیسی ها و توافقنامه های تمویل کننده؛
* شریک ساختن خبرنامه، بروشور، گزارش تفتیش و غیره؛
* به عنوان یک منبع مطمئن تحلیل شرایط (context analysis) در ساحاتی که کار می کنید، عمل کنید؛
* شرکت در رسانه های اجتماعی تمویل کنندگان؛
* به رسمیت شناختن تمویل کنندگان در مواقعی که با استفاده از کمک های مالی آنها کاری را انجام می دهید و یا اثری را منتشر می کنید (همیشه رهنمودهای برند زنی (اشتهاری) تمویل کننده را ملاحظه کنید.

## 8-4. بودجه بندی

نهاد جامعه مدنی نیاز دارد تا در هر سال مالی برای تمام فعالیت هایش بودجه هایی تهیه نماید. سنجش واقع بینانه استراتیژی جلب کمک سازمان باید عامل تعیین کننده در بودجه سالانه سازمان باشد. بین نیاز به نتایج آنی و نیاز به دقت در بودجه بندی باید موازنه وجود داشته باشد. وجه مهم کنترول بودجه این است که مسئولیت کنترول هزینه به شخصی که مسئول تخصیص منابع و هزینه ها پنداشته می شود، داده شود. این کار مسئولیت ها را روشن می کند و به شخص مورد نظر صلاحیت مصرف و بهبود حسابدهی مدیریتی را می دهد. تورم (انفلاسیون) باید در بودجه ها در نظر گرفته شود. یک شیوه خوب برای نهاد این است که بودجه عملیاتی جداگانه ای را نیز تهیه کند که حاوی هزینه های اداری و استخدام کارمند باشد. کسری ها در بودجه عملیاتی باید بواسطه ترتیب یک پلان برای کاهش هزینه ها یا جلب کمک های بیشتر و یا هر دو گزینه تحت رسیدگی قرار گیرد. هیئت رئیسه در جلسه سالانه خود باید بودجه عملیاتی را از رئیس مالی دریافت نموده و آن را برای پلان گذاری منابع برای سال بعدی مورد استفاده قرار دهد.

## 9-4. گزارش دهی مالی

هیئت رئیسه نهاد جامعه مدنی باید اطمینان حاصل کند که نهاد آنها در گزارش دهی از "اصول عام و پذیرفته شده حسابداری" (GAAP) که توسط "هیئت وضع معیارهای حسابداری مالی" (FABS) تدوین و منتشر شده است، پیروی می کنند. این اصول مبنای "معیارهای پذیرفته شده حسابداری بین المللی" (IAAS) را که در سطح جهان تطبیق می شوند، تشکیل می دهد که تصریح می دارد:

* تمامی بیانیه های مالی باید جایگاه مالی سازمان را تشریح نمایند و باید یک تصویر صادقانه از وضعیت امور ارائه کنند؛
* در پایان هر ماه باید به ترتیب بیانیه های مالی پرداخته شود؛
* این بیانیه ها معمولاً باید حاوی بیان وضعیت مالی (بیلانس شیت)، بیان درآمد و بیان جریان نقدینگی باشند؛ و
* بیانیه های مالی در عین حال که برای استفادۀ هیئت رئیسه و مدیریت تهیه می شوند، به ذی نفعان سازمان نیز ارتباط می گیرند.

گزارش های مالی دیگری که هیئت رئیسه و مدیریت باید از وجود آن اطمینان حاصل کند، مواردی هستند که برای تعیین سلامت مالی نهاد تهیه و استفاده می شوند که شامل گزارش تحلیل مالی، گزارش جریان نقدینگی و گزارش تغییرات (variance report) می شود. این گزارش ها با شرح بیشتر در رهنمود پالیسی مدیریت مالی که بطور جداگانه تهیه شده است، پوشش داده شده اند.

ماده بیست و هفتم قانون موسسات غیردولتی، نهادهای جامعه مدنی را ملزم می سازد تا اسناد مالی سالانۀ خود را نگهداری و گزارشات مالی شان را به وزارت اقتصاد تقدیم نمایند. تفتیش ها باید بر حسب معیارهای بین المللی و کاپی گزارشات تقدیم شده به وزارت اقتصاد، وزارت مالیه و تمویل کنندگان انجام شوند. هیئت رئیسه و مدیریت نسبت به فعالیت های مالی غیرقانونی نهاد مسئول پنداشته می شوند.

## 10-4. گزارش دهی بر حسب الزامات قانون

فصل چهارم قانون موسسات غیردولتی الزام گزارش دهی را برای موسسات غیردولتی فعال در افغانستان وضع می نماید. این وظیفه بورد است که از متابعت الزامات گزارش دهی اطمینان بعمل آورد. روند گزارش دهی چنانکه در قانون وضع شده است، قرار ذیل می باشد:

* **تسلیم کردن:** *گزارش فعالیت سالانه* باید ظرف سه ماه بعد از پایان سال مالی به وزارت اقتصاد ارائه شود؛
  + *گزارش فعالیت نیم سال* باید با فارمت معینی که وقتاً فوقتاً بروزرسانی می شود به دفاتر مرکزی و ولایتی وزارت اقتصاد تقدیم شود. بعد از تقدیم گزارش باید یک رسید گرفته شود و در یک جای امن در دفتر نگهداری شود. رئیس اجرایی باید همواره ملاحظه کند که فارمت گزارش توسط وزارت تغییر نکرده است. گزارش نیم سال می تواند به یکی از زبان های رسمی کشور نوشته شود. یک نقل از این گزارش باید به وزارتخانه مربوطه فرستاده شود.
* **تحلیل و سنجش گزارشات:** بنا به قانون موسسات غیردولتی، وزارت اقتصاد گزارش را ظرف 90 روز بعد از دریافت آن سنجش و تحلیل می کند و سپس نتایج را به موسسه ابلاغ می کند. وزارت همچنین یک نقل از خلاصه گزارش موسسات غیردولتی بین المللی را به وزارت امور خارجه تقدیم می دارد.
* **نظارت:** وزارت اقتصاد و وزارتخانه های مربوطه پروژه های نهادهای جامعه مدنی را ضمن تمرکز بر ابعاد کیفی و کمی هر پروژه مطابق به طرح و قرارداد پروژه نظارت خواهند کرد. نهاد جامعه مدنی باید کار نظارت توسط وزارت اقتصاد و وزارتخانه های مربوطه را تسهیل نماید.
* **پایان پروژه:** نهاد جامعه مدنی مکلف است به شکل کتبی وزارت و اقتصاد و وزارتخانه های مربوطه را از خاتمه یافتن پروژه، مطابق به تاریخ ختم قرارداد، مطلع بسازد.

## 11-4. مدیریت تفتیش

تفتیش به بررسی مستقلانه اسناد و فعالیت های نهاد اطلاق می شود. گزارش تفتیش دیدگاه مفتش در مورد وضعیت امور نهاد را بیان می کند. مفتش می تواند از داخل و یا بیرون از سازمان باشد. تفتیش برای یک نهاد ضروری است و باید حداقل یکبار در سال اجرا شود. تفتیش ها از این لحاظ حایز اهمیت هستند که تعهد سازمان نسبت به شفافیت و حسابدهی را نشان می دهند. تفتیش متضمن پیروی از معیارهای بین المللی و همچنین پالیسی ها و طرزالعمل های سازمان است. ماده بیست و هفتم قانون موسسات غیردولتی انجام تفتیش های سالانه را اجباری می سازد و لازم می داند که تفتیش بر حسب معیارهای بین المللی انجام شود. کاپی گزارش تفتیش باید به وزارت اقتصاد، وزارت مالیه و تمویل کنندگان ارائه شود. هیئت رئیسه باید اطمینان حاصل کند که تفتیش های سالانه انجام می شوند و توصیه های تفتیش برای بهسازی سیستم و پروسه های سازمان مورد استفاده قرار می گیرند.

## 12-4. مدیریت دارایی

رئیس اجرایی باید اطمینان حاصل کند که نهاد جامعه مدنی دارای کتابچه بروزرسانی شدۀ دارایی می باشد. راجستر دارایی حداقل باید موارد ذیل را احتوا نماید:

* نام و تشریح دارایی؛
* نام تأمین کننده و در صورت لزوم جزئیات نگهداری و مراقبت؛
* شماره مسلسل یا شماره ثبت؛
* تاریخ خریداری و تاریخ دریافت؛
* قیمت دارایی؛
* نرخ استهلاک؛
* هزینه استهلاک سالانه؛
* ارزش کتابی خالص (net book value)؛ و
* پروسه و تاریخ دوراندازی دارایی.

مدیریت صحیح دارایی یکی از مسائلی است که بسیاری از نهادهای جامعه مدنی با آن مواجه می شوند. اگر دارایی ها به طرز صحیح مدیریت نشوند، ممکن است از سوی تمویل کننده جرایمی برای نهاد وضع شود یا ممکن است از وجوه مالی اش کم شود. مهم است که کمیته مربوطه در هیئت رئیسه (برای مثال، کمیته مالی) راجستر دارایی را دست کم دو مرتبه در سال مرور و بازبینی کند. نگهداری راجستر دارایی همچنین نشانگر تعهد نهاد نسبت به اصول شفافیت و حسابدهی است.

## 13-4. سیستم های کنترول داخلی

در نهاد جامعه مدنی باید مکانیزم های مؤثری وجود داشته باشد که امکان حسابدهی را فراهم نماید. هیئت رئیسه و مدیریت نهاد باید ترغیب گر رفتار مسئولانه ای باشد که امکان انجام تدابیر پیشگیرانه و اصلاحی در مجازات سوء مدیریت را فراهم سازد. سیستم های وضع شده باید متابعت از قانون موسسات غیردولتی (ماده چهاردهم) و یا قانون انجمن ها (ماده نهم) را امکان پذیر نماید.

وضع طرزالعمل ها و پالیسی های کنترول در یک نهاد به حفاظت دارایی ها، شناسایی تقلب و اشتباهات و اطمینان از دقیق بودن و کامل بودن اسناد حسابداری آن نهاد کمک می کند. ذیلاً به ارائه برخی سیستم های کنترول می پردازیم که از نهادهای جامعه مدنی توقع می رود داشته باشند:

* **تفکیک وظایف:** برای تأمین شفافیت، وظایف در بین کارمندان مختلف تقسیم شده باشد؛
* **کنترول فزیکی:** شامل موارد ذیل می شود: دریافت و سپردن پول نقد به بانک به شکل دائمی؛ همیشه قفل نگاه داشتن سیف؛ استفاده از رمز عبور و کتاب ثبت پول دستی (petty-cash count)؛ و استفاده از روش های پرداخت غیرنقدی برای اجتناب از خطر حمل پول زیاد به ساحه. روش های غیرنقدی شامل انتقال پول از طریق بانک و موبایل می شود؛
* **صلاحیت دهی و تصدیق:** حصول اطمینان از اینکه حدود صلاحیت وجود دارد و تمام معاملات مالی صرفاً توسط شخصی تصدیق می شوند که چنین صلاحیتی را دارا باشد؛ و
* **نظارت:** امور همه روزه باید برای به حداقل رساندن اشتباهات ملاحظه و نظارت شود.

## 14-4. مدیریت خطرات

هیئت رئیسه مسئولیت مدیریت خطرات در نهاد جامعه مدنی را به عهده دارد اما می تواند مسئولیت ابعاد طراحی، تطبیق و نظارت بر سیستم مدیریت خطرات را به مدیریت تفویض نماید. سیستم های مدیریت خطر باید عرصه های بالقوه خطر را شناسایی، خطرات را در هنگام وقوع سنجش نموده شیوه هایی برای پیش بینی و پیشگیری از خطرات بیشتر بیابند. این خطرات می تواند موارد ذیل را شامل شود: خطرات مرتبط به منابع بشری، خطرات مرتبط به محیط عملیاتی، تکنالوجی، امنیت، فجایع طبیعی و خطر عدم متابعت از قواعد. هر نهاد جامعه مدنی باید یک پالیسی افشاگری داشته باشد که با توجه به پیشرفت های اخیر در شناسایی مسائلی همچون موارد ذیل تدوین شده باشد: بهره کشی جنسی، آزار جنسی، بهره کشی از اطفال و بزرگسالان آسیب پذیر و تقلب. مدیریت خطرات باید به شکل مستمر انجام شود و سیستم باید گاهی اوقات بازبینی شود.

# فصل پنجم: اقدامات بعدی

## 1-5. مقدمه

امید می رود که در فصل های قبلی توانسته باشیم برخی مسائل، چالش ها و فرصت های مربوط به طرز اداره خوب نهادهای جامعه مدنی در افغانستان را بیان کنیم. هرچند که این رهنمود می خواهد هیئت رئیسه، مدیریت و کارمندان نهادهای جامعه مدنی را در مورد طرز اداره خوب نهادشان رهنمایی کند، باید اذعان کنیم که این رهنمود ممکن است انتظارات برخی از خوانندگان را برآورده نکند یا موضوعاتی وجود داشته که بعضی از خوانندگان می خواسته اند بدان پرداخته شود.

## 2-5. اجرای این رهنمود

شاید برای هر نهادی که این رهنمود را اقتباس می کند، بهتر باشد که اقدامات ذیل را انجام دهد:

* آگاهی رسانی در مورد این رهنمود در افغانستان؛
* تسهیل اشاعه این رهنمود در بین اعضای نهاد؛
* نظارت و ارزیابی تأثیر این رهنمود؛
* جمع آوری نظرات کسانی که از این رهنمود استفاده کرده اند؛ و
* برگزاری جلسات سالانه برای بررسی پروسه هایی که برای اداره کردن نهاد جامعه مدنی تطبیق می شوند.

## 3-5. تعدیل و اتخاذ رهنمود توسط نهاد جامعه مدنی

هر نهاد جامعه مدنی در افغانستان می تواند این سند را به عنوان یک راهنما برای اداره خوب سازمانش تعدیل و اتخاذ نماید. امید می رود که این رهنمود بتواند به بهبود طرز اداره نهادهای جامعه مدنی کمک کند.

# ضمایم

## ضمیمه 1: ساختار سازمانی نهاد جامعه مدنی

## ضمیمه 2: نمونه لایحه وظایف هیئت رئیسه

1-1. هیئت رئیسه باید حداقل پنج عضو و حداکثر نه عضو داشته باشد. رئیس اجرایی باید منشی هیئت رئیسه باشد که به شکل تمام وقت کار خواهد کرد.

2-1. اگر تعداد اعضای هیئت رئیسه در نتیجه فوت شدن، استعفا، سلب صلاحیت، کوتاهی یا ناتوانی هر یک از اعضا به پنج عضو کاهش یابد، در آنصورت رئیس یا در نبود او، دیگر اعضای هیئت رئیسه باید به شکل کتبی از موضوع مطلع شده و یک عضو دیگر را انتخاب نمایند. این عضو می تواند هر کسی باشد که از تمایل و شایستگی لازم برای کار کردن در هیئت رئیسه برخوردار باشد؛

3-1. اعضای هیئت رئیسه از بین افراد موافق با هدف، دورنما و مأموریت نهاد با هدف رهنمایی نهاد، نگهداری و اداره وجوه و دارایی های آن برگزیده خواهند شد؛

4-1. اعضای انتصابی هیئت رئیسه برای مدت زمان دو سال در مقام شان باقی خواهند ماند و می توانند مجدداً برای دوره های دیگر منصوب شوند؛

5-1. هر عضو هیئت رئیسه می تواند در هر زمانی از هیئت رئیسه استعفا دهد، بشرطیکه این کار را قبلاً به شکل کتبی به اطلاع اعضای کلیدی رسانده باشد؛

6-1. اعضا گاهی اوقات می توانند آزادانه هر شخصی را بنا به اساسنامه برای پیوستن به هیئت رئیسه انتخاب و یا منصوب نمایند؛

7-1. رؤسا می توانند با داشتن دو سوم آراء هر یک از اعضای شان را بخاطر رفتار ناشایست یا کوتاهی در انجام وظایف عزل نمایند؛

8-1. هر یک از اعضای هیئت رئیسه که بازنشسته می شود، واجد شرایط انتصاب مجدد برای دو سال دیگر خواهد بود که بعد از پایان این دوره حق انتصاب مجدد را نخواهد داشت؛

9-1. هیئت رئیسه می تواند در هر زمانی با داشتن دو ثلث آراء به خدمت هر یک از اعضای انتصابی خاتمه بدهد؛

10-1. پست های خالی هیئت رئیسه به شکل ذیل پر خواهند شد: هر شخصی در صورت رضایت می تواند برای انتصاب در هیئت رئیسه نامزد شود، بشرط آنکه حداقل دو عضو هیئت رئیسه به شکل کتبی از نامزد شدن او حمایت کنند. هیئت رئیسه تصمیم خواهد گرفت که چه کسی از بین اعضای نامزد شده پست خالی را احراز کند. اگر هیئت رئیسه در ظرف شش ماه بعد از خالی شدن هر پست نتواند تصمیم بگیرد که پست توسط چه کسی پر شود، در آنصورت یک شخص از بین افراد نامزد شده می تواند توسط رئیس بورد انتخاب شود که تصمیمش در این زمینه قطعی و بی چون و چرا خواهد بود؛

11-1. اگر تعداد اعضای هیئت رئیسه در نتیجه انقضای دورۀ خدمت دو ساله هر یک از اعضای انتصابی از پنج نفر کمتر شود، دورۀ خدمت هر یک از این اعضا که تقاعدشان ممکن است چنین تأثیری در پی داشته باشد تا زمان پر شدن پست های خالی قابل تمدید خواهد بود؛

12-1. هیئت رئیسه هیچ تصمیمی را اتخاذ نخواهد کرد مگر آنکه دو ثلث اعضاء حاضر باشند و یا رأی داده باشند که شامل رئیس اجرایی نیز می شود. تصمیمات بواسطه رأی اکثریت ساده اتخاذ می شوند اما در صورت مساوی بودن تعداد آراء، حق تصمیم گیری متعلق به رئیس خواهد بود؛

13-1. رئیس و معاون هیئت رئیسه از بین خود اعضاء انتخاب خواهند شد. هیچ شخصی نمی تواند بیش از دو سال متواتر و بیشتر از یکبار در دورۀ خدمتش مقام ریاست را عهده دار شود.

14-1. جلسه هیئت مدیره **حداقل سه مرتبه در سال** تدویر خواهد شد و فاصله بین جلسات حداکثر چهار ماه خواهد بود. علاوه بر آن، هر یک از اعضای هیئت رئیسه می تواند در هر زمانی به شکل کتبی درخواست به برگزاری جلسه هیئت رئیسه بدهد و منشی باید در پاسخ به این درخواست آنها ظرف 21 روز اعضاء را به جلسه فرا بخواند؛

15-1. هر یک از اعضای هیئت رئیسه که در دو جلسه متواتر هیئت رئیسه بدون داشتن دلیل قابل قبول حاضر نشود، عضویتش خاتمه خواهد یافت؛

16-1. صورت جلسه از تمامی جلسات هیئت رئیسه تهیه خواهد شد. منشی یادداشت تمام جلسات هیئت رئیسه را نگهداری خواهد کرد. صورت جلسه باید ظرف یک هفته بعد از تدویر جلسه هیئت رئیسه توسط منشی تهیه، توسط رئیس و معاون هیئت رئیسه امضاء و برای تمامی اعضا فرستاده شود. در جلسه بعدی، تمامی اعضای هیئت رئیسه، درستی یا نادرستی صورت جلسه را تأیید خواهند کرد؛

17-1. هیئت رئیسه جلسه عمومی سالانه و هر تعداد از جلسات عادی را که لازم پنداشته شود، تدویر خواهد نمود؛

18-1. جلسه هیئت رئیسه دست کم با حضور نصف اعضا رسمیت خواهد یافت. اگر حد نصاب اعضاء تا نیم ساعت قبل از برگزاری جلسه تکمیل نشود، جلسه تا زمان تکمیل شدن حدنصاب به زمان دیگر موکول خواهد شد؛ و

19-1. جلسه عمومی سالانه هیئت رئیسه در سپتمبر هر سال برگزار خواهد شد. هدف جلسه شامل بررسی بیلانس شیت و بیانیه های مالی، امور سازمان و انتصاب متفتش های بیرونی خواهد شد؛

## ضمیمه 3: اساسنامه هیئت رئیسه[[38]](#footnote-38)

**1. هدف اساسنامه**

اساسنامه هیئت رئیسه، ترکیب هیئت رئیسه، نقش و مسئولیت های اعضای آن را وضع می کند.

(هیئت رئیسه) .................................

عملکرد هیئت رئیسه همچنین توسط اساسنامه ..................... تنظیم می شود که یک نقل آن در (ویب سایت) قرار داده شده است.

برخی از موضوعات عملیاتی که به هیئت رئیسه ارتباط می گیرد، همچون تعداد جلسات در هر سال، اعلان علاقمندی ها و انتخاب رؤسا توسط اساسنامه تنظیم می شود و در اینجا دوباره تکرار نخواهد شد.

**2. هدف هیئت رئیسه**

هیئت رئیسه دارای دو هدف گسترده در ابعاد متابعت و عملکرد می باشد:

**متابعت:** پیروی از تمامی الزامات قانونی.

**قانونی**

* نظارت بر اجرای اساسنامه
* واداشتن رؤسا به اجرای مسئولیت های شان
* پیروی از قوانین
* نظارت بر اجرای الزامات بیمه
* حسابدهی
* نظارت بر امور مالی
* اجرای تفتیش به منظور تضمین پیروی از قواعد

**عملکرد:** کمک به سازمان تحقق توانایی های بالقوه اش

**استراتیژی و پالیسی**

* تصویب دورنما یا مأموریت و حصول اطمینان از اینکه در عملیات های سازمان لحاظ می شوند.
* تصویب پلان استراتیژیک و پالیسی ها و نظارت مداوم بر آنها

**حسابدهی**

* عملکرد عمومی سازمان
* ارزیابی هیئت رئیسه و پلان گذاری برای جانشینی
* گزارش دادن نتایج به ذی نفعان
* مدیریت عملکرد رئیس اجرایی

**روابط عامه**

* نمایندگی کردن و مشارکت
* مطلع ساختن ذی نفعان از امور مربوط به سازمان
* ارائه تصویر مثبت و قوی از سازمان
* گسترش دورنما
* تسهیل انسجام سازمان
* حفظ منافع ذی نفعان
* یک صدا بودن در مورد تصمیمات هیئت مدیره

**مدیریت خطرات**

* فراهم آوری پروفایل خطرات و استراتیژی مدیریتی بروزرسانی شده و مؤثر
* نظارت بر خطرات بحرانی
* هیئت رئیسه در حین انجام مسئولیت هایش به مأموریت و اهداف سازمان که در اساسنامه گنجانده شده اند، توجه داشته باشد.

**3. نقش ها و مسئولیت ها**

هیئت رئیسه صلاحیت پیشبرد عملیات و اداره سازمان را از مجمع عمومی کسب و به رئیس اجرایی تفویض نموده است.

**وظایف هیئت رئیسه عبارتند از:**

تأمین رهبری مؤثر و همکاری با تیم اجرایی در زمینه های ذیل:

* بیان ارزش ها، دورنما، مأموریت و استراتیژی های سازمان
* تدوین پلان های استراتیژیک و ترتیب بندی اولویت های استراتیژیک
* ایجاد و حفظ خطوط ارتباطی باز و اعلان ارزش ها، دورنما، مأموریت و استراتیژی های سازمان برای ذی نفعان بیرونی
* توسعه و حفظ ساختار سازمان به منظور پشتیبانی از دستیابی به اهداف استراتیژیک
* نظارت از عملکرد رئیس اجرایی بر حسب شاخص های تصویب شدۀ عملکرد
* بازنگری و تصویب پلان های عمل و بودجه سالانه که توسط تیم مدیریت اجرایی پیشنهاد می شود.

**تیم مدیریت اجرایی**

* نظارت از روند دستیابی به نتایج پیش بینی شده در پلان های استراتیژیک و کاری و بودجه سالانه
* تأسیس کمیته ها، پالیسی ها و طرزالعمل هایی که امکان اجرای مؤثرتر نقش و مسئولیت های هیئت رئیسه را فراهم می کنند.
* از طریق کمیته های هیئت رئیسه و در صورت لزوم کمیته های دیگر اطمینان حاصل کند که به شکل مؤثر از مقررات و قواعد داخلی پیروی می شود
* اجرای برنامه خود-ارزیابی هیئت رئیسه و پیگیری امور جهت رسیدگی به مسائلی که بوجود می آیند و فراهم سازی زمینه برای اشتراک رؤسا در دوره های آموزشی، سمینارها و برنامه های انکشافی
* حصول اطمینان از اینکه تمامی سیستم ها و طرزالعمل های عمده در جای خود هستند تا سازمان با استفاده از آن بتواند عملکرد مؤثر و کارآمد داشته باشد و تمامی الزامات قانون و قراردادی را برآورده نماید.
* حصول اطمینان از اینکه تمامی خطرات عمده توسط تیم مدیریت اجرایی بررسی و لحاظ می شوند.
* حصول اطمینان از اینکه سازمان دارای ساختارهای مناسب "اداره جمعی" است که شامل معیارهای اخلاقی و ترویج فرهنگ مسئولیت پذیری اجتماعی و جمعی می شود.
* هیئت رئیسه هیچ نقشی در اجرای فعالیت های سازمان و عرضه خدمات ندارد بلکه نقش آن محدود به وضع و بازنگری پالیسی ها می باشد.

**4. عضویت و دورۀ خدمت**

* اساسنامه حداکثر تعداد رؤسا را.... نفر و حداقل آن را ..... نفر تعیین نموده است (تا حدنصاب لازم برای برگزاری و پیشبرد جلسات تکمیل شود).
* هیئت رئیسه تنها شامل رؤسای غیراجرایی می شود که اکثر آنها مستقل هستند.
* به این معنی که هیچ یک از اعضای هیئت رئیسه نمی تواند عضو کدر کارمندان دارای معاش سازمان بشود.
* رؤسای سازمان نمی توانند منافع، کار و روابطی داشته باشند که عملکردشان در راستای منافع سازمان را مختل می سازد.
* عضویت هیئت رئیسه باید در گزارش سالانه نمایان شود از جمله اینکه آیا رئیس مستقل و یا غیرمستقل است.
* هیئت رئیسه پالیسی تصرف سازمان را اتخاذ نکرده باشد بلکه بنا به اساسنامه هر رئیس باید پس از .... کار کردن در مقام ریاست مجدداً توسط اعضا انتخاب شود.

5. رابطه هیئت رئیسه و رئیس اجرایی

نقش های رئیس اجرایی به طور سخت گیرانه ای تفکیک بندی شده است.

رئیس اجرایی در قبال موارد ذیل مسئولیت دارد:

* مسیر پالیسی که عملیات های سازمان در آن حرکت می کنند
* اداره کردن کارآمد و مؤثر سازمان
* جلب توجه هیئت رئیسه به موضوعات مادی و موارد مربوطه دیگر به شکل دقیق و بموقع
* رئیس اجرایی عضوی از هیئت رئیسه نمی باشد.

**6. فرهنگ هیئت رئیسه**

هیئت رئیسه بطور فعال برای داشتن "فرهنگ تعهد" تلاش می کند که بواسطه بیطرفی و به چالش کشیدن ترسیم می شود. جدول ذیل شاخص های چنین فرهنگی را ارائه می کند:

**آجنداها:**

* آجنداهای هیئت رئیسه مدت زمان ارائه را محدود و مدت زمان بحث و گفتگو را به حداکثر می رساند.
* فرصت های فراوان برای تعاملات غیررسمی در بین اعضای هیئت رئیسه وجود دارد.

**نورم ها و ضوابط**

* اعضای هیئت رئیسه صادق و در عین زمان مؤثر هستند.
* اعضا آماده هستند که سوال بپرسند و رهبری را به چالش بکشند.
* اعضا بطور فعال دیدگاه ها و کمک های اعضای دیگر را جستجو می کنند.
* اعضا وقت کافی برای مسائل مهم صرف می کنند.

**باورها**

* "اگر با آمادگی نیایم، شرمنده خواهم شد."
* "اگر مشارکت فعال نداشته باشم، به مسئولیتم عمل نخواهم کرد."
* "اگر سهم گیری با ارزشی داشته باشم و برای هر آنچه انجام می دهم مسئولیت پذیر باشم، احترام اعضای هیئت رئیسه را کسب خواهم کرد."
* اگر نتوانم کارهایم را انجام و یا خود را با وضعیت وفق بدهم، باید استعفا بدهم."

**ارزش ها**

* هیئت رئیسه با مشارکت فعال در ادارۀ نهاد، به اجتماع خدمت می کند.
* هیئت رئیسه در برابر ذی نفعان مختلف مسئول است.
* اعضای هیئت رئیسه باید شخصاً در قبال هر آنچه در سازمان رخ می دهد، پاسخگو باشند.
* هیئت رئیسه مسئول حفظ جایگاه سازمان در سکتور مربوطه است.
* اعضای هیئت رئیسه باید برای یکدیگر احترام قائل باشند.

**7. گزارش دهی**

* از تمامی جلسات صورت جلسه تهیه و توسط رئیس سازمان یا جلسه امضاء می شود.
* صورت جلسه تمامی جلسات هیئت رئیسه به رؤسا فرستاده می شود و در جلسه بعدی به تصویب هیئت رئیسه می رسد.
* مصوبات جلسات ابتدا به شکل پیش نویس در بورد نصب شده و پس از تصویب در کتابچه مصوبات ثبت می شود.

**8. بازبینی اساسنامه**

* هیئت رئیسه اساسنامه را هر سال به منظور مطمئن شدن از تناسب آن با اهداف و مسئولیت هیئت رئیسه بازبینی می کند.

**9. نشر اساسنامه**

* ابعاد اصلی اساسنامه باید در گزارش سالانه سازمان بیان شود.

## ضمیمه 4: نمونه شرح وظایف رئیس هیئت رئیسه

**رئیس- (نام سازمان)**

**معاش:** برای نقش رئیس پاداش مالی تعیین نمی شود، هر چند که رئیس می تواند هزینه های سفر را مطالبه نماید.

**موقعیت:** [موقعیت سازمان)

تعهد زمانی: [تعداد] جلسات هیئت رئیسه در هر سال. از رئیس همچنین توقع می رود که جلسات منظم با رئیس اجرایی داشته باشد و از سوی دیگر در رویدادها و نشست های مختلف با ذی نفعان از نهاد نمایندگی نماید.

**گزارش دهی به:** هیئت رئیسه

**شرح وظایف:**

**هدف**

رئیس هیئت رئیسه، از هیئت رئیسه و تیم مدیریت در قبال مأموریت و دورنمای سازمان حسابخواهی می کند، رهبری گستردۀ امور هیئت رئیسه را انجام می دهد و اطمینان حاصل می کند که هر عضو وظایفش را برای اداره مؤثر نهاد انجام می دهد. وی همچنین از رئیس اجرایی پشتیبانی و در صورت لزوم عملکردش را به چالش می کشد و اطمینان حاصل می کند که هیئت رئیسه به عنوان یک واحد عمل کرده و برای دستیابی به اهداف سازمان از نزدیک با تیم مدیریت کار می کند. وی به عنوان سفیر و چهره مردمی سازمان در همکاری با رئیس اجرایی کار خواهد کرد.

**مسئولیت های اساسی**

**همکاری استراتیژیک**

* رهبری و هدایت سازمان و هیئت رئیسه ضمن حصول اطمینان از اینکه سازمان بیشترین تأثیر را بر ذی نفعانش دارد.
* حصول اطمینان از اینکه هیئت رئیسه وظایفش را برای اداره مؤثر نهاد انجام می دهد.
* حصول اطمینان از اینکه هیئت رئیسه در محدوده اهداف سازمان عمل می کند و یک مسیر استراتیژیک واضح برای نهاد فراهم می کند.
* حصول اطمینان از اینکه هیئت رئیسه قادر به شناسایی دائمی خطرات عمده و فرصت های مربوطه است و می تواند یقین حاصل کند که سیستم های مقتضی برای بهره وری از فرصت ها، مدیریت و تخفیف خطرات وجود دارد.
* حصول اطمینان از اینکه هیئت رئیسه وظایفش را انجام می دهد و با داشتن سیستم های حسابدهی مالی می تواند از سلامت مالی نهاد اطمینان بعمل آورد.

**اداره کردن سازمان**

* حصول اطمینان از اینکه عناصر اداره نهاد به مؤثرترین شکل ممکن عمل می کند.
* توسعه دانش و ظرفیت هیئت رئیسه
* ترغیب کردن تغییرات مثبت و در صورت لزوم رسیدگی و حل هر اختلافی که در بین اعضای هیئت رئیسه رخ می دهد.
* ارزیابی عملکرد هیئت رئیسه به شکل سالانه
* حصول اطمینان از اینکه هیئت رئیسه به شکل منظم تجدید قوا می شود و موازنۀ خوبی از مهارت، دانش و تجربه لازم برای اداره و هدایت مؤثر سازمان برقرار می کند و از سوی دیگر از جمعیت گسترده تر نیز نمایندگی می کند.
* کار کردن در محدودۀ پالیسی های تصویب شده توسط نهاد

**روابط خارجی**

* به عنوان یک سفیر برای آرمان نهاد عمل کند.
* به ایجاد و حفظ روابط نزدیک با نمایندگان کلیدی دولت و چهره های متنفذ بپردازد.
* در صورت نیاز به عنوان سخنگوی سازمان عمل نماید.
* در جلسات و رویدادهای خارجی از نهاد نمایندگی کند.
* روند ایجاد تغییر را تسهیل نماید و هر نوع اختلاف بالقوه با ذی نفعان بیرونی را تحت رسیدگی قرار دهد.

**کارایی و مؤثریت**

* جلسات هیئت رئیسه را به شکل مؤثر و کارآمد ریاست نماید و بیطرفی در روند تصمیم گیری را تضمین نماید.
* اطمینان حاصل کند که اعضای هیئت رئیسه مشارکت کامل دارند و تصامیم در تناسب با منافع عالی و طولانی مدت نهاد گرفته می شوند و هیئت رئیسه مالکیت جمعی سازمان را بدست می گیرد.
* به ایجاد و حفظ روابط سازنده با اعضای هیئت رئیسه و همچنین در بین اعضای هیئت رئیسه بپردازد.
* برای جهت دادن به پالیسی سازی هیئت رئیسه از نزدیک با رئیس اجرایی کار کند و اطمینان حاصل کند که جلسات به خوبی برنامه ریزی می شوند، هدفمند هستند و مسئولیت های هیئت امنا را بازتاب می دهند.
* نظارت بر تطبیق تصمیمات اتخاذ شده در جلسات.

**رابطه با رئیس اجرایی و تیم مدیریتی گسترده تر**

* ایجاد رابطه کاری مستحکم، مؤثر و سازنده با رئیس اجرایی و حصول اطمینان از اینکه وی در قبال دستیابی به اهداف استراتیژیک نهاد پاسخگوست.
* پشتیبانی از رئیس اجرایی و رعایت حدودی که در بین نقش های رئیس اجرایی و تیم مدیریتی وجود دارد.
* برقراری تماس دائمی با رئیس اجرایی، ایجاد و حفظ رابطه باز و حمایتگر طوریکه هر یک از آنها بتواند آزادانه در مورد نگرانی ها، مشکلات و چالش های موجود صحبت کند.
* برقراری ارتباط با رئیس اجرایی برای نظارت داشتن بر امور جاری نهاد و تأمین پشتیبانی در صورت نیاز.
* ارزیابی سالانه عملکرد و مرور معاشات پرداخت شده به رئیس اجرایی در مشورت با دیگر اعضای هیئت رئیسه.
* حصول اطمینان از اینکه رئیس اجرایی از فرصت لازم برای رشد مسلکی برخوردار بوده و از پشتیبانی خارجی بهره مند می شود.

**معلومات اضافی**

معاون رئیس در غیاب وی از جانب او عمل می کند و وظایفش را بنا به تقاضای او انجام می دهد.

فهرست فوق جامع نیست و تمام موارد را در بر نمی گیرد. از رئیس انتظار می رود که در صورت لزوم دیگر وظایف مشابه را انجام دهد.

**خصوصیات شخصی**

رئیس علاوه بر ویژگی هایی که برای عضو هیئت رئیسه نهاد ضروری است، باید همچنین الزامات ذیل را برآورده نماید:

**خصوصیات فردی:**

* نسبت به سازمان، اهداف استراتیژیک و آرمان آن تعهد قوی و آشکار از خود نشان بدهد.
* داشتن رفتار جدی و صادقانه ای که برای رهبری یک سازمان ملی مهم ضروری است.
* نشان دادن روابط فردی قوی، داشتن توانایی برقراری ارتباط و عمل کردن در نقش سفیر سازمان
* نشان دادن توانایی مردمداری و دیپلماسی و قابلیت گوش کردن و جلب توجه مردم به شکل مؤثر
* داشتن قابلیت های شبکه سازی که بتواند به نفع نهاد استفاده شود.
* توانایی ایجاد و گسترش محیط تیمی همکارانه
* این توانایی را داشته باشد که وقتش را به انجام بهتر وظایفش اختصاص دهد که شامل سفر و حضور در رویدادها در خارج از اوقات کاری می شود.

**تجربه:**

* داشتن تجربه کار در سطح رهبری استراتیژیک یک سازمان
* دارای سابقه کاری درخشان باشد.
* تجربه اداره کردن یک نهاد و کار کردن در هیئت رئیسه را داشته باشد.
* تجربه نمایندگی کردن یک نهاد، ایراد سخنرانی و مدیریت ذی نفعان را داشته باشند.
* دارای تجربه چشمگیر ریاست جلسات و رویدادها باشد.

**دانش و مهارت ها:**

* برخورداری از دانش و فهم گسترده در مورد جامعه مدنی و مسائل جاری آن
* داشتن مهارت های رهبری، توانایی انگیزه دادن به کارمندان و رضاکاران و گردهم آوردن مردم
* داشتن تخصص در زمینه مدیریت مالی و شناخت گسترده از مسائل مالی نهاد.
* فهم خوب داشتن از موضوعات مرتبط به ادارۀ نهاد.

**دوره خدمت**

رئیس نهاد (و اعضای هیئت رئیسه) برای مدت دو سال خدمت خواهد کرد تا شایستگی انتخاب مجدد برای یک دورۀ دیگر را داشته باشد.

**رئیس علاوه بر ریاست کردن جلسات اصلی هیئت رئیسه، حق دارد در جلسات کمیته های فرعی سه گانه که به شکل ربعوار دایر می شوند، اشتراک نماید.**

## ضمیمه 5: نمونه لایحه وظایف کمیته[[39]](#footnote-39)

| ساختار لایحه وظایف کمیته | |
| --- | --- |
| نقش یا هدف | هدف یا نقش کمیته باید به شکل عمومی تشریح شود. نقش باید با کار کمیته تناسب داشته باشد. |
| *مثال* | نقش کمیته موظف به ادارۀ نهاد می تواند چنین بیان شود: "مشورت دهی به هیئت رئیسه در مورد ساختار و پروسه های آن؛ ارزیابی مؤثریت هیئت رئیسه؛ استخدام، تعلیم و ارزیابی عملکرد اعضای هیئت رئیسه." |
| وظایف و مسئولیت ها | فهرست کار و فعالیت های کمیته که معمولاً باید بدون تشریح پروسه کاری کمیته ارائه شود. |
| *مثال* | مسئولیت های کمیته موظف به ادارۀ نهاد می تواند موارد ذیل را در بر گیرد:   * بازبینی مقررات داخلی و پیشنهاد تعدیلات در صورت لزوم؛ * تطبیق پروسه مصاحبه و سفارش کاندیدها برای انتخابات هیئت رئیسه؛ و * ارزیابی مؤثریت ساختارها و پروسه های هیئت رئیسه و پیشنهاد تغییرات در صورت لزوم. |
| عضویت و رأی دهی | تعیین تعداد اعضای انتصابی و اعضایی که بواسطه مقام شامل کمیته می شوند و اینکه آیا آنها دارای حق رأی هستند یا حق رأی ندارند |
| *مثال* | اعضای دارای حق رأی شامل افراد ذیل می شود:   * رئیس هیئت رئیسه؛ * حداقل چهار رئیس که توسط هیئت رئیسه منصوب شده باشند؛ * رئیس اجرایی به عنوان عضو انتخاب شده بواسطه مقام؛   عضو بدون حق رأی:   * معاون |
| رئیس | تشریح کنید که رئیس چه کسی خواهد بود. |
| *مثال* | رئیس عضو بدون حق رأی کمیته است که توسط هیئت رئیسه انتخاب شده باشد. |
| تعداد جلسات و چگونگی فراخواندن اعضا | مشخص کنید که حداقل باید چند جلسه دایر شود و چه کسی می تواند درخواست تدویر جلسه بدهد. |
| *مثال* | حداقل به شکل ربعوار بنا به تقاضای رئیس کمیته |
| حدنصاب برای رسمیت یافتن جلسه | اگر کمیته دارای اعضای خارج از هیئت رئیسه باشد، حدنصاب باید بر مبنای تعداد اعضای هیئت رئیسه تعیین شود. |
| *مثال* | اکثریت اعضای کمیته بشرطیکه اکثریت افراد حاضر در جلسه عضو هیئت رئیسه باشند؛  یا  اکثریت اعضای کمیته که حق رأی دارند. |
| منابع | تشریح نمایید که آیا عضو هیئت مدیره می تواند به عنوان شخص منبع و پشتیبان شامل کمیته شود. |
| گزارش دهی | مشخص نمایید که کمیته چگونه گزارش دهی می کند. کمیته معمولاً به هیئت رئیسه گزارش می دهد اما ممکن است که یک کمیته فرعی به کمیته گزارش بدهد. |
| *مثال* | به هیئت رئیسه |
| تاریخ آخرین بازبینی |  |

## ضمیمه 6: نمونه فورمه ارزیابی هیئت رئیسه

با خط کشیدن دور شماره مورد نظر، میزان موافقت خود را با بیانیه های ذیل نشان دهید:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ارتباط با اعضا | کاملاً موافقکاملاً مخالف |
| 1 | هیئت رئیسه ما به عنوان یگ گروپ به شکل فعال تلاش می کند تا دیدگاه های اعضای نهاد را بفهمد. | 1 2 3 4 5 6 |
| 2 | اعضای هیئت رئیسه منافع نهاد را ارجح تر از منافع خود و ذی نفعان شان می دانند. | 1 2 3 4 5 6 |
| 3 | هیئت رئیسه در مورد عملکردش به ذی نفعان نهاد حسابدهی می کند. | 1 2 3 4 5 6 |
| 4 | هیئت رئیسه با اعضایش به شکل شفاف و بموقع ارتباط برقرار می کند. | 1 2 3 4 5 6 |
|  |  |  |
|  |  | کاملاً موافقکاملاً مخالف |
| 5 | اعضای هیئت رئیسه یک دورنمای مشترک دارند که با توجه به هر آن چیزی که در زمان حال و آینده برای نهاد بهتر است، تعریف شده است. | 1 2 3 4 5 6 |
| 6 | هیئت رئیسه استراتیژیک می اندیشد و عمل می کند. | 1 2 3 4 5 6 |
| 7 | سطح محتوای جلسات هیئت رئیسه برای هیئت اداره کننده یک نهاد مناسب است. | 1 2 3 4 5 6 |
|  |  |  |
|  | ساختار و پروسه های هیئت رئیسه | کاملاً موافقکاملاً مخالف |
| 8 | تشریحات کافی به اعضای جدید هیئت رئیسه ارائه می شود تا از همان ابتدا بتوانند در گفتگوها سهم بگیرند. | 1 2 3 4 5 6 |
| 9 | کمیته ها دارای اندازه مناسب و اعضای شایسته هستند و مسئولیت های واضح دارند. | 1 2 3 4 5 6 |
| 10 | گزارشات کمیته بموقع، جامع، دقیق، کوتاه و ارزشمند هستند. | 1 2 3 4 5 6 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 11 | فضای اعتماد بر هیئت رئیسه حاکم است. | 1 2 3 4 5 6 |
| 12 | اعضاء از تصامیم هیئت رئیسه در بیرون از اتاق هیئت رئیسه و حتی زمانی که با آنها مخالف هستند، پشتیبانی می کنند. | 1 2 3 4 5 6 |
| 13 | دیدگاه های انفرادی اعضای هیئت رئیسه توسط همکاران شان احترام گذاشته می شود. | 1 2 3 4 5 6 |
| 14 | کمیتۀ معرفی کننده کاندید برای هیئت رئیسه، در مورد اینکه کاندیدها باید چه ویژگی هایی داشته باشند، رهنمایی می شود. | 1 2 3 4 5 6 |
| 15 | اعضای هیئت رئیسه اصل محرمیت معلومات را در خارج از جلسات هیئت رئیسه رعایت می کنند. | 1 2 3 4 5 6 |
| 16 | جلسات هیئت رئیسه دارای زمان کافی برای گفتگوی همه جانبه در مورد موضوعات می باشد. | 1 2 3 4 5 6 |
| 17 | جلسات هیئت رئیسه بطور عمومی کارآمد است. | 1 2 3 4 5 6 |
| 18 | هیئت رئیسه آموزش کافی در مورد اصول و شیوه های اداره کردن یک نهاد دریافت می کند. | 1 2 3 4 5 6 |
| 19 | هر یک از اعضای هیئت رئیسه در مورد عملکرد خود حسابدهی می کند. | 1 2 3 4 5 6 |
|  | رابطه هیئت رئیسه با رئیس اجرایی | کاملاً موافقکاملاً مخالف |
| 20 | هیئت رئیسه مطابق به نقش خود منحیث یک پالیسی ساز و نه به عنوان تطبیق کننده فعالیت ها عمل می کند. | 1 2 3 4 5 6 |
| 21 | هیئت رئیسه از رئیس اجرایی می خواهد که نسبت به اهدافش پاسخگو و حسابده باشد. | 1 2 3 4 5 6 |
| 22 | تمامی اعضای هیئت رئیسه با پروسه ارزیابی عملکرد رئیس اجرایی آشنایی دارند. | 1 2 3 4 5 6 |
| 23 | پروسه ای که هیئت رئیسه برای ارزیابی رئیس اجرایی استفاده می کند، مناسب و عادلانه است. | 1 2 3 4 5 6 |
| 24 | تمامی اعضای هیئت رئیسه فرصت کافی دارند تا نظرات شان در مورد اهداف رئیس اجرایی را بیان نمایند. | 1 2 3 4 5 6 |
| 25 | اهداف تعیین شده برای ارزیابی رئیس اجرایی آنچه را که با نقش او در نهاد تناسب دارد، بازتاب می دهد. | 1 2 3 4 5 6 |
|  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 26 | هیئت رئیسه به شکل بموقع معلومات کافی برای نظارت بر عملکرد رئیس اجرایی دریافت می کند. | 1 2 3 4 5 6 |
|  | ارزیابی عمومی | کاملاً موافقکاملاً مخالف |
| 27 | هیئت رئیسه از مؤثریت و کارایی عمومی برخوردار می باشد. | 1 2 3 4 5 6 |

# منابع

AICS, 2018: Analysis on CSO’s capacity building strengths and areas of improvement based on CSOs’ certification assessment findings

Amagoh, F. and Kabdiyeva, A. 2012. Management issues for improving NGO sustainability in Kazakhstan. *World Journal of Social Sciences*, **2**(30), May 2012, 31-40.

Afghanistan Law on Non-Governmental Organizations, Act 1384, [2005]

Dambach, Davis, & Gale, 2009. Structures and Practices of Non-profit boards. Second Edition.

One World Trust: Effective Accountability? The drivers, benefits and mechanisms of self-regulation, 2012. Available at: <http://www.oneworldtrust.org/component/content/article/93-showcase/361-effectiveaccountability>

Turner, 6. 2016. The functions and impact of civil society. [Online, available] <https://medium.com/@gabbyturner/the-function-and-impact-of-civil-societies-and-civil-society-organizations-4dc481c8496>

https://www.ungpreporting.org/glossary/civil-society-organizations-csos/

<https://community.mega.com/t5/Blog-EN-Business-IT/Integrated-Corporate-Governance-Reflections-from-Corporate/ba-p/9005>

Wyatt, 2002, <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/176/31378.html>

https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics

Saungweme, M. 2014. Factors influencing financial sustainability of local non-governmental organizations: the case of Zimbabwe. Master of Philosophy in Development Finance. Cape Town: University of Stellenbosch. [Online] Available: <http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/97293>

<http://www.icnl.org/research/monitor/afghanistan.html>

<http://www.strengtheningnonprofits.org/resources/e-learning/online/partnerships/default.aspx?chp=3>

1. AICS, 2018: Analysis on CSO’s capacity building strengths and areas of improvement based on CSOs’ certification assessment findings. [↑](#footnote-ref-1)
2. Amagoh & Kabdiyeva, 2012; Okorley, Deh & Owusu, 2012: 43 [↑](#footnote-ref-2)
3. Willett, 2002 [↑](#footnote-ref-3)
4. Law on Non-Governmental Organizations, Act 1384, [2005] [↑](#footnote-ref-4)
5. Hulme, 2001: 130 [↑](#footnote-ref-5)
6. Ehsan, 2013: 4 [↑](#footnote-ref-6)
7. همان منبع. [↑](#footnote-ref-7)
8. همان منبع. [↑](#footnote-ref-8)
9. Afghan Institute for Civil Society, 2018:10 [↑](#footnote-ref-9)
10. <http://www.library.up.ac.za/law/docs/king111report.pdf> [↑](#footnote-ref-10)
11. <https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/codes-and-reports/cadbury-report> [↑](#footnote-ref-11)
12. <https://medium.com/@gabbyturner/the-function-and-impact-of-civil-societies-and-civil-society-organizations-4dc481c8496> [↑](#footnote-ref-12)
13. <https://www.ungpreporting.org/glossary/civil-society-organizations-csos/> [↑](#footnote-ref-13)
14. <http://www.icnl.org/research/library/files/Afghanistan/assoclaw.pdf> [↑](#footnote-ref-14)
15. قانون موسسات غیردولتی [↑](#footnote-ref-15)
16. <https://community.mega.com/t5/Blog-EN-Business-IT/Integrated-Corporate-Governance-Reflections-from-Corporate/ba-p/9005> [↑](#footnote-ref-16)
17. Wyatt, 2002, <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/176/31378.html> [↑](#footnote-ref-17)
18. Dambach, Davis, & Gale, 2009. Structures and Practices of Non-profit boards. Second Edition. [↑](#footnote-ref-18)
19. One World Trust: Effective Accountability? The drivers, benefits and mechanisms of self-regulation, 2012. Available at: <http://www.oneworldtrust.org/component/content/article/93-showcase/361-effectiveaccountability> [↑](#footnote-ref-19)
20. <http://www.icnl.org/research/library/files/Afghanistan/assoclaw.pdf> [↑](#footnote-ref-20)
21. <http://www.icnl.org/research/monitor/afghanistan.html> [↑](#footnote-ref-21)
22. همان منبع. [↑](#footnote-ref-22)
23. همان منبع. [↑](#footnote-ref-23)
24. همان منبع. [↑](#footnote-ref-24)
25. <http://www.muscatcollege.edu.om/vision-and-mission/> [↑](#footnote-ref-25)
26. <https://www.oxfam.org.au/what-we-do/about-us/our-vision-values-and-goals/> [↑](#footnote-ref-26)
27. <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics> [↑](#footnote-ref-27)
28. <https://ttngonews.com/trinidad-tobago-ngo-networking-collaborative-opportunities/> [↑](#footnote-ref-28)
29. Saungweme, 2014: <http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/97293> [↑](#footnote-ref-29)
30. <http://www.strengtheningnonprofits.org/resources/e-learning/online/partnerships/default.aspx?chp=3> [↑](#footnote-ref-30)
31. <http://www.acbar.org/page/9.jsp?title=ACBAR-Steering-Commitee> [↑](#footnote-ref-31)
32. <http://www.tact.org.af/> [↑](#footnote-ref-32)
33. فقره 2 از ماده 24 قانون موسسات غیردولتی [↑](#footnote-ref-33)
34. <http://www.ngopulse.org/article/ten-steps-successful-fundraising-and-mobilisation-resources> [↑](#footnote-ref-34)
35. <https://www.thebalancesmb.com/how-to-develop-a-grant-proposal-writing-process-2501979> [↑](#footnote-ref-35)
36. ماده 22 (1) و (3)، قانون موسسات غیردولتی. [↑](#footnote-ref-36)
37. Saungweme, 2014 <http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/97293> [↑](#footnote-ref-37)
38. Source : [www.consciousgovernance.com](http://www.consciousgovernance.com) [↑](#footnote-ref-38)
39. http://cooptools.ca/committee\_terms\_reference\_template/ [↑](#footnote-ref-39)