



دستور العمل حاکمیتی

سازمان های مردم نهاد

در پرتو اصول حاکمیت شرکتی

دستور العمل حاکمیتی

سازمان های مردم نهاد

در پرتو اصول حاکمیت شرکتی

دستورالعمل حاکمیتی

سازمان های مردم نهاد

در پرتو اصول حاکمیت شرکتی

انتشارات انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه

راهنمای اداره سازمان های مردم نهاد

در پرتو اصول حاکمیت شرکتی

حق نشر متن © انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه

کلیه حقوق نشر محفوظ می باشد. تصاویر/عکس و متون درج شده در این کتاب بدون کسب مجوز از انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه حق نشر نخواهد داشت. این کتاب کلا و جزئا، بدون اخذ مجوز از اشخاص مربوطه، چه به صورت الکترونیکی و چه به صورت مکانیکی، شامل فتوکپی از هیچ طریقی کپی، تکثیر، چاپ و منتشر نمی گردد.

چاپ اول، استانبول – ژانویه ۲۰۱۴، شرکت پاسیفیک افست با مسئولیت محدود

استانبول، منطقه آوجیلار، محله جیهانگیر، خیابان گورجین، مرکز تجاری باها، بلوک A، ۳/۱

تلفن: ۹۰ ۲۱۲ ۴۱۲ ۱۷ ۰۰ + • شماره گواهینامه: ۱۲۰۲۷

شابک: ۹۷۸-۶۰۵-۶۴۵۳۱-۰-۶

امور نشر:

گورای کاراجار، مسئول هماهنگی انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه

هانده گورتبه، متخصص پروژه انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه

ویرایش فارسی: مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی ایران

همکاران:

دکتر ییلماز آرگودن، رئیس هیات مدیره مشاوره آرگه

اورهان توران، رئیس هیات مدیره شرکت سهامی عایق سازی ODE

پینار ایلگاز، مدیر و شریک مشاوره آرگه

آیدین بوغرا ایلتر، شریک دفتر حقوقی توران & آرگون

بهاادیر آکین، شرکت سهامی آرچلیک، مدیر سیستم های کیفیتی

بورهان تاشتان، مدیر کل شرکت سهامی بین المللی اعتبارسنجی و حاکمیت شرکتی و خدمات کوبیریت

محمت آلپ سونار، رئیس هیات مدیره ماشین های صنعتی سونار

دانشیار دکتر اسرا لاگرو، شریک شرکت بین المللی مشاوره لارگو و شرکاء

بلگین آتکین، شریک شرکت مدیریت و مشاوره سولاریس

کرم توزلاجی، مدیر تحقیقات هزینه ای توورز واستون

باشاک گوچلو، مسئول هماهنگی انجمن داوطلبان بخش خصوصی

تایفون زامان، مسئول هماهنگی انجمن اخلاق و اعتبار

انگور روتکای، دبیر کل انجمن موفقیت جوان

انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه

استانبول، منطقه استنبه، خیابان ییلدیز پوستا، مرکز تجاری ددمان، شماره: ۴۸، طبقه ۷

تلفن: +۹۰ ۲۱۲ ۳۴۷ ۶۲ ۷۶ دورنگار: +۹۰ ۲۱۲ ۳۴۷ ۶۲ ۷۶

تذکر قانونی: اطلاعات مندرج در این اثر از سوی انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه (TKYD) تهیه گردیده است و هدف از تهیه آن اطلاع رسانی عمومی در خصوص موضوعات مطروحه می باشد. انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه تضمینی در خصوص عاری از خطا بودن مندرجات و معیارهای کیفی ارائه نمی نماید.

شرکت تبلیغاتی و روابط عمومی و بازرگانی جارتتا با مسئولیت محدود

استانبول، منطقه شیشلی، کوچه سامانیولو، ۱۰۶ تلفن: +۹۰ ۲۳۰ ۲۳ ۱۴ دورنگار: +۹۰ ۲۱۲ ۲۳۱ ۳۰ ۱۳

www.carettareklam.com / www.carettakitap.com

فهرست

مقدمه ۷

هدف از این دستورالعمل ۱۱

فصل اول

چرا برای سازمانهای مردم نهاد حاکمیت شرکتی با اهمیت می باشد؟ ۱۳

فصل دوم

ایجاد مدل مدیریتی متناسب با اصول حاکمیت شرکتی در سازمان های مردم نهاد ۱۷

• حقوق و مسئولیت های اعضا ۱۸

• ساختار و مسئولیت های هیات مدیره ۱۸

• برنامه راهبردی اعضای هیات مدیره ۲۳

• تفکیک هیات مدیره و دبیرکل ۲۴

• هیات مشورتی ۲۵

• کمیته حسابرسی ۲۶

• مدیریت ریسک ۲۷

فصل سوم

الگوی ارزیابی پروژه ۳۱

فصل چهارم

ازار خود-ارزیابی حاکمیت شرکتی برای سازمان های مردم نهاد ۳۷

منابع ۴۹

مقدمه ویرایش فارسی

مقدمه

اشتراک گذاری سریع و گسترده اطلاعات به کمک فناوری های روز، یافتن آسان حامیان در هر منطقه جغرافیایی، افزایش حساسیت اجتماعی و نیاز به همدردی بر پایه انزوای فردی را می توان دلیل افزایش اثربخشی و کارآمدی سازمان های مردم نهاد دانست. در واقع، سازمان های بین المللی که ساختار مردم نهاد دارند برای شرکت های عظیمی که جهان اقتصاد را در چنبره خود گرفته اند معیار محسوب می شوند. سازمان های مردم نهاد در تهیه قوانین و مقررات، اجرایی ساختن آنها با تکیه بر نیروی رسانه ها و معرفی بهترین رویه ضمن افشاء عمومی موارد نادرست مشارکت دارند.

نتایج نظرسنجی ها حاکی از آن است که سازمان های مردم نهاد حضور خود را در عرضه های ملی و بین المللی توسعه خواهند داد. انتظارات موجود از این سازمان ها، افزایش شمار اعضا و قدرت مالی آنها موجب افزایش فشار بر مدیران آنها خواهد شد. سازمان های مردم نهاد که در بلندمدت به دنبال خدمات رسانی به جامعه هستند، حتی اگر هدف و مأموریت یکسانی نداشته باشند، به دلیل ساختار واحدی که دارند از این درک مشترک برخوردارند. انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه (TKYD) با علم و باور به لزوم اعمال این تغییرات و در راستای مطالعات خود در زمینه بازار سرمایه، شرکت های خصوصی، صنعت فوتبال و رسانه ها، «دستورالعمل حاکمیتی سازمان های مردم نهاد در پرتو اصول حاکمیت شرکتی» را منتشر ساخته است.

لازم به ذکر است که این دستورالعمل نه یک مطالعه برنامه ریزی شده و تامین یک نیاز شناخته شده از سوی انجمن حاکمیت شرکتی، بلکه پاسخی است به یک درخواست طولانی مدت. مدیران و اعضای هیات مدیره بسیاری از سازمان های مردم نهاد نیاز به آگاهی از بهترین رویه های اصول حاکمیت شرکتی را برای ایجاد ساختار مدیریتی استوار، مسئول، پاسخگو، منصف، شفاف، موثر و مشارکت پذیر از طرق گوناگون اعلام و درخواست مساعدت نموده اند.

انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه به راه اندازی سازمان های مردم نهاد گوناگونی در منطقه کمک فکری کرده است و با همکاری هایی که با این سازمان ها ترتیب داده، پایگاه اطلاعاتی مهمی ایجاد کرده است. اعضای ما که در توسعه سازمان های مردم نهاد مشارکت قابل توجهی داشته و از تجارب و دانش بالایی در این حوزه برخوردارند بار دیگر انتظارت را برآورد ساختند. در همین ابتدا از اعضای انجمن که با مسئولیت شناسی خود ما را بدین جا رسانده و مطمئنا در آینده در زمینه ترویج حاکمیت شرکتی گام های بلندی خواهند برداشت تشکر می کنم.

انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه به عنوان یک سازمان مردم نهاد، پیش از آماده نمودن «دستورالعمل حاکمیتی سازمان های مردم نهاد در پرتو اصول حاکمیت شرکتی» سعی داشته بهترین رویه ها را در داخل سازمان خود اعمال نموده و خود الگویی برای شرکت ها باشد. به همین منظور، تلاش کرده ایم این رویه ها را در تشکیل هیات مدیره و و انتصاب اعضای آن، برگزاری کارگروه ها، استقرار نظام کنترل و حسابرسی مستقل و پیروی از بهترین رویه ها در رابطه با اصل شفافیت به کار بندیم. حال از این که حاکمیت شرکتی در انجمن ما تبدیل به یک فرهنگ کاری شده و از اینکه توانسته ایم این اطلاعات بدست آمده را با دیگر سازمان های مردم نهاد

به اشتراک بگذاریم بسیار خوشحال می باشیم. بی شک موارد بسیاری وجود دارد که باید بهبود یابد و ضمن دریافت نقطه نظرات و تجارب سایر سازمان های مردم نهاد، این دستورالعمل در دستور کار خود ما نیز جایگاه ویژه ای خواهد داشت.

ما به مسئولیت خود به عنوان یک سازمان مردم نهاد که همان ساختن دنیایی زیباتر و جامعه ای سالمتر برای نسل های آینده است به خوبی واقف هستیم و اعتقاد داریم سایر سازمان های مردم نهاد نیز در این آرمان با ما مشترک هستند. امیدواریم دستورالعمل حاضر که حاصل مطالعات کارگروه سازمان مردم نهاد به ریاست دکتر ییلماز آرگودن می باشد برای کلیه سازمان های مردم نهادی که هدف واحدی را دنبال می کنند مفید واقع گردد. از کلیه دوستانی که در تهیه این دستورالعمل ما را یاری نمودند سپاسگزار می کنم.

با احترامات

محمت گوچمن

رئیس هیات مدیره انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه

هدف از این دستورالعمل

با دانش و اعتقاد به نیاز به مطالعه در راستای اصول حاکمیت شرکتی در سازمان های مردم نهاد، کار بر روی مطالعات این دستورالعمل را آغاز نمودیم. در سازمان های مردم نهاد که عضو آنها بوده و مسئولیتی در آنها بر عهده داشتیم مشاهده نمودیم که برای بهره مندی ترکیه از منابع جهانی می بایست استانداردهای پذیرفته شده از سوی کشورهای توسعه یافته را شناخته و سازمان های آگاه به روش های کسب کار بین المللی ایجاد نموده و به لطف آن در حل مشکلات دنیا مشارکت نمائیم.

برای دستیابی کشورمان به یک جایگاه والا و موثر در دنیا تنها روابط بین دولت ها کافی نخواهد بود، بلکه در کنار آن به سازمان های مردم نهادی نیاز خواهیم داشت که فعالیت های تاثیرگذاری داشته و در این عرصه کشورمان را به خوبی نمایندگی کنند. در عصری که سازمان های مردم نهاد جایگاه خاصی پیدا کرده اند، روابط میان جوامع در زمینه های تجارت، دانش، فرهنگ، هنر و اندیشه دارای اهمیت بسزائی می باشد. به عبارت دیگر، روابط بین الملل بیشتر به سوی اجتماعی شدن در حرکت می باشد و صاحب هویتی خارج از دولت ها و حکومت ها گردیده است. سازمان های بین المللی و سازمان های مردم نهاد در اتخاذ تصمیمات اجتماعی با حضور در انتخابات نقش خود را ایفا می نمایند. در واقع نقش جامعه بین الملل و سازمان های مردم نهاد نشستن بر کرسی منتخبین نیست، بلکه با مفهومی مشارکتی با آنها همیاری نموده و با طرح مطالبات در جهت بهبود آنها تلاش می نمایند. ادعای اینکه کشور ما جزء کشورهای پیشرو می باشد زمانی تحقق می یابد که هر بخش از جامعه ما دموکراسی مشارکتی را اتخاذ و در راستای تحقق آن تلاش نماید.

اگر به دنبال دنیائی بهتر هستیم، اگر به دنبال فضائی هستیم که در آن راحت تر فعالیت نماییم و با آرامش بیشتری زندگی کنیم، باید پذیریم که همه ما مسئول هستیم و باید در سازمان های مردم نهاد به طور فعال مشارکت داشته باشیم.

امیدواریم «دستورالعمل حاکمیت سازمان های مردم نهاد در پرتو اصول حاکمیت شرکتی» برای اداره سازمان های مردم نهاد مثمر واقع شود.

کارگروه سازمان های مردم نهاد انجمن حاکمیت شرکتی ترکیه

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| ● دکتر ییلماز آرگودن | ● اورهان توران |
| ● آیدین بوغرا ایلتر | ● گورای کاراجار |
| ● باهادیر آکین | ● بورهان تاشتان |
| ● محمت آلپ سونار | ● بلگین آیتکین |
| ● باشاک گوچلو | ● تاییفون زامان |
| | ● پینار ایلگاز |
| | ● هانده گورته |
| | ● دانشیار دکتر اسرا لاگرو |
| | ● کرم توزلاجی |
| | ● انگور روتکای |

فصل اول

اهمیت حاکمیت شرکتی برای سازمانهای مردم نهاد در چیست؟

در ترکیه 90578 سازمان مردم نهاد در قالب ۴۵۴۷ بنیاد و 86031 انجمن در حال فعالیت می باشند. بر اساس داده های سال ۲۰۰۹ در هندوستان ۳,۳ میلیون، در روسیه ۲۷۷ هزار، در ایالات متحده آمریکا ۴,۱ میلیون، در آلمان ۱,۲ میلیون و در فرانسه ۴۷,۱ میلیون سازمان مردم نهاد وجود دارد. با یک محاسبه ساده در آلمان برای هر ۴۰ شهروند یک سازمان مردم نهاد وجود دارد، این رقم در فرانسه برای هر ۱۰ نفر مشاهده می شود. در ترکیه از هر ۷۸۰ نفر شهروند یک نفر در یک سازمان مردم نهاد عضویت دارد. اگر در نظر بگیریم که ۶۵٪ این سازمان ها برای امور خیریه تاسیس شده اند، می توان گفت نرخ عضویت در سازمان های مردم نهاد در سطح بسیار پائینی قرار دارد. قطعاً یکی از مهمترین دلایل پائین بودن سطح مشارکت داوطلبانه فردی، محدود بودن سطح فعالیت های سازمان های مردم نهاد می باشد.

مفهوم حاکمیت شرکتی که ابتدا برای شرکت های چند ملیتی معرفی شد و از آن پس مفهوم آن پیوسته توسعه یافته است، برای سازمان های مردم نهاد نیز اهمیت بسیار زیادی دارد. سازمان های مردم نهاد که در ادبیات بین المللی «سازمان های غیر انتفاعی» یا «سازمان های غیر دولتی» شناخته می شوند، اولین هدفشان ارائه خدمات در راستای رسالت خود و پایبندی به این رسالت می باشد.

امروزه نزد اشخاص تحصیل کرده که وسایل ارتباطی عصر را به شکل موثری مورد استفاده قرار می دهند، مشارکت در فرآیندهای تصمیم گیری رایج شده و این موضوع در نهایت به تقویت فرهنگ دموکراسی در کشور می انجامد. دموکراسی مشارکت خواهی در تصمیمات اجتماعی هر روز قوی تر می گردد. در کنار این، سازمان های دولتی به تنهایی قادر به پاسخگویی به این خواست ها نیستند. سازمان های مردم نهاد در کنار قدرت و تاثیر گذاری در موضوع حق و آزادی می بایست ساختارهای مدیریتی خود را نیز بر پایه عدالت، شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت پذیری بنا نهند. یکی از کارویژه های اصلی سازمانهای مردم نهاد، انتقال خواسته های افراد و گروههای مختلف به حکومت و تلاش برای جلب نظر حکومت بر این خواست ها متناسب با قوانین و ساختار حقوقی کشور می باشد و این بیانگر اهمیت ساختار دموکراتیک سازمان های مردم نهاد می باشد. از نقطه نظر اقتصاد بازار، سازمان های مردم نهاد در زمینه کاهش بحران اقتصادی و رفع تبعات منفی این بحران ها بر روی جامعه، مسئولیت مهمی بر دوش دارند.

«دستورالعمل حاکمیت سازمان های مردم نهاد در پرتو اصول حاکمیت شرکتی» برای سازمان های مردم نهاد فعال در حوزه های مختلف تهیه شده تا روش های مدیریت سنتی خود را با پیروی از بهترین رویه های حاکمیت شرکتی ارتقاء بخشیده و در مدیریت فعالیت ها و افزایش کارکرد خود راهنمایی دریافت کنند.

درک دقیق مفهوم حاکمیت شرکتی برای سازمان های مردم نهاد در موارد زیر به این سازمان ها کمک می کند:

- بهبود کیفی و کمی ساختار عضویت که با مهم ترین ارزش برای یک سازمان مردم نهاد محسوب می شود.
- توجه به اصل عدالت در روابط اعضا

- ایجاد سیستم حسابرسی داخلی در پرتو دو اصل شفافیت و مسئولیت پذیری و نظارت بر این که تمام فعالیت ها در جهت نفع عمومی بوده و در راستای پیشگیری از فساد و سوء رفتار می باشد
- در پرتو اصل مسئولیت پذیری، اطمینان از تبعیت از قوانین و مقررات و عمل به عنوان الگویی برای بهترین رویه برای اعضا و ذی نفعان از طریق بین المللی کردن این رویه ها
- اطمینان از ایجاد یک بستر ارتباطی سالم میان تمام ذی نفعان، از جمله اعضا، رسانه ها، مقامات دولتی و حامیان و سایر موسسات برای بحث در مورد مسائل مورد نظر و ایجاد اعتبار برای سازمان
- تسهیل برنامه ریزی و اجرای فرآیند جایگزینی مدیران، ضمن کاهش تبعات منفی ناشی از آن
- کمک به ساختار حاکمیتی برای این که به بهترین شکل خود در آید.

در ترکیه در اوایل سال ۲۰۰۰ که جریان هماهنگی با اتحادیه اروپا سرعت گرفته بود توقعات از سازمانهای مردم نهاد بالا گرفته و اتخاذ استانداردهای مشخص به یک روال جاری تبدیل شد. سازمان های مردم نهادی که به دنبال همکاری با اتحادیه اروپا بودند مجبور شدند از الزامات مربوطه در حوزه های توسعه پروژه، مدیریت پروژه، گزارش دهی مالی، حسابرسی و شفافیت تبعیت کنند. بدیهی است تبعیت از این الزامات تنها با اتخاذ اصول حاکمیت شرکتی به عنوان یک مفهوم سازمانی ممکن می باشد.

معرفی اصول حاکمیت شرکتی

اصول حاکمیت شرکتی OECD بر چهار اصل اساسی بنا نهاده شده و در سرتاسر دنیا مورد قبول واقع گردیده است. این اصول عبارتند از عدالت، شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت پذیری.

عدالت؛ عبارت است از رفتار برابر مدیریت در برابر کلیه ذی نفعان.

مسئولیت پذیری؛ عبارت از این است که سازمان در تطابق با قوانین و ضوابط که بیانگر ارزش های جامعه می باشد حرکت نماید. اصول حاکمیت شرکتی بر این تاکید دارند که قوانین حداقل استانداردهای الزامی را در خود جای دهند و این که رفتار مسئولانه در واقع با اقدامات داوطلبانه فراتر از الزامات قانونی ممکن می شود.

شفافیت؛ عبارت از این است که سازمان اطلاعات دقیق و شفاف را در وقت لازم در اختیار عموم قرار دهد. اصل شفافیت تنها شامل اقدامات صورت گرفته نمی شود بلکه توسعه مقررات، انتشار اطلاعات در جریان فعالیت ها و پیش از آن را نیز تشویق می نماید.

پاسخگویی؛ این اصل مستلزم هدایت استراتژیک سازمان، نظارت موثر هیات مدیره بر مدیریت و پاسخگویی هیات مدیره در برابر شرکت، ذی نفعان و سهام داران است. برای سازمان های مردم نهاد نیز پاسخگویی، استفاده بهینه و مشروع از منابع مطابق ماهیت غیرانتفاعی سازمان است. یک سازمان مردم نهاد پاسخگو به شفافیت خود اهمیت داده و دفاتر و حساب های خود را در اختیار موسسات مالی حامی، صاحبان حقوق و سایر ذی نفعان قرار می دهد.

با تحقق بخشیدن به چهار اصل اساسی حاکمیت شرکتی ارائه شده از سوی OECD, اصول کارآمدی، انسجام و مشارکت نیز از مفاهیمی است که می بایست مورد توجه قرار گیرد. برای موفقیت یک سازمان باید منابع را در راستای نتایج مورد نظر به صورت کارآمد استفاده نمود. هر سازمان نه تنها منابع خود بلکه کل زنجیره ارزش را تحت تاثیر قرار می دهد. از اینرو ایجاد ثبات در تمام سیاست‌های اتخاذ شده می تواند به تعیین انتظارات ملموس در زنجیره ارزش و تقویت آن منجر گردد. سازمان‌ها برای موفقیت نیاز به توسعه پایدار دارند. توسعه نیز با نوآوری، نه تنها در راس سازمان، بلکه در تمام سطوح، حاصل می‌شود. در نتیجه، درک حاکمیت شرکتی و توسعه پایدار، سازمان را کارآمدتر می‌سازد.¹

¹ دکتر بیلماز آرگودن

ایجاد مدل مدیریتی متناسب با اصول حاکمیت شرکتی در سازمان های مردم نهاد

«دستورالعمل حاکمیتی سازمان های مردم نهاد در پرتو اصول حاکمیت شرکتی» برای تمام سازمان های مردم نهاد در هر اندازه ای طراحی شده است. اما اگر بخواهیم به اصل «یک مدل لباس برای همه مناسب نیست» پایبند بمانیم باید تصمیمات اجرایی و استراتژی ها را با در نظر گرفتن اهداف، ساختار عضویت و محل جغرافیایی سازمان های مردم نهاد مورد نظر تعیین کرد. در این رستا برای تحقق بخشیدن به اهداف بالا باید «نقشه راه استراتژیک» تهیه نمود. نقشه راه استراتژیک در حالی که یکی از مهمترین ابزارهای ارزیابی عملکرد سازمان محسوب می شود، میزان توافق استراتژیک میان مجمع عمومی و هیات مدیره را نیز نشان می دهد. بهتر است سازمان های مردم نهاد یک نقشه راه که از سوی ذی نفعان تعیین شده باشد را نیز تهیه نمایند. هر سازمان مردم نهادی باید مسئولیت های خود را در برابر ذی نفعان خود که در میان آنها نفوذ دارد در اساسنامه خود اضافه نماید.

سازمان های مردم نهاد برای کارآمدی در اجرای اهداف خاص و تامین پایداری خود باید سه اولویت زیر را مد نظر قرار دهند:

۱- تهیه محتوا

۲- توسعه همکاری ها

۳- ایجاد ارتباطات چند بعدی²

مهم ترین مفهومی که بر پذیرش سازمان های مردم نهاد در جامعه، کارآمدی آنها و عملکردشان اثرگذار است «اعتماد» است. تطابق با اصول حاکمیت شرکتی برای ایجاد این اعتماد بسیار مهم است. فصل آخر این دستورالعمل شامل پرسشنامه ای است که دستورالعملهای مورد استفاده در این مطالعه را شرح می دهد.

حقوق و مسئولیت های اعضا

اعضای هیات مدیره باید اعضای سازمان مردم نهاد را به عنوان صاحب سازمان و دلیل وجودی سازمان قبول نمایند. برای این منظور باید ساختارهای لازم برپا شده و این اطمینان حاصل شود که فعالیت های صورت گرفته با شفافیت به اشتراک گذارده می شود، تصمیمات مسئولانه اتخاذ شده و با هر عضو عادلانه رفتار می شود.

² اداره سازمان های داوطلبانه، انتشارات مشاوره آرگه (۲۰۰۶)

فرآیندهای عزل و نصب اعضای سازمان مردم نهاد باید بر اساس ضوابط عینی و از پیش تعیین شده باشد. تصمیمات و پاسخ‌های مربوطه باید دقیق و شفاف باشند. همچنین باید حق اعتراض به تصمیمات اتخاذ شده از سوی مدیریت محفوظ باقی بماند.

حقوق اصلی اعضای عبارتند از:

- کسب اطلاعات درست، برابر و منظم از سازمان مردم نهاد،
- شرکت در مجامع عمومی، بررسی گزارش‌های سالانه و گزارش‌های حسابرسی و برخورداری از حق رای،
- مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری

مسئولیت‌های اصلی اعضای عبارتند از:

- مشارکت فعال در فعالیت‌های سازمان مردم نهاد
- پرداخت حق عضویت به صورت مرتب و سر وقت،
- پایبندی به اهداف، مأموریت و چشم‌انداز سازمان مردم نهاد،
- مطالعه و آگاهی از آئین‌نامه‌ها و ضوابط داخلی سازمان مردم نهاد.

مدیریت سازمان مردم نهاد باید کلیه تمهیدات مربوط به این مسئولیت‌ها را به صورت شفاف با اعضای در میان بگذارد.

ساختار هیات مدیره

درست مانند شرکت‌ها، در سازمان‌های مردم‌نهاد نیز هیات مدیره در راس رویه‌های حاکمیت شرکتی قرار دارد. هیات مدیره، با اختیار نمایندگی و مدیریتی که برای مدت زمان و سطح معینی از مجمع عمومی دریافت نموده است به عنوان بالاترین سطح اداری سازمان مردم‌نهاد انجام وظیفه می‌نماید. نباید فراموش کرد که در گذشته، عضویت در هیات مدیره به عنوان یک مسئولیت افتخاری در نظر گرفته می‌شد، اما با توجه به قوانین و مقررات جدید، مسئولیت مهمی بر عهده اعضای هیات مدیره وجود دارد. اعضای هیات مدیره باید نسبت به این مسئولیت‌ها و مطابقت فعالیت‌های سازمان مردم‌نهاد با قوانین و مقررات هوشیار باشند. افزایش انتظارات ذی‌نفعان سطح توقعات از هیات مدیره را نیز بالا برده و تهیه یک خط مشی ریسک‌ عملیاتی را لازم ساخته است. «بیمه مسئولیت اعضای هیات مدیره» که بر اساس قانون تجارت ترکیه تنظیم گردیده، سیستمی است که از اعضای هیات مدیره و افرادی که در سازمان مردم‌نهاد انجام وظیفه می‌کنند محافظت کرده و به عنوان رویه خوبی از حاکمیت شرکتی به شمار می‌رود.

هیات مدیره باید ظرف هفت روز پس از انتصاب توسط مجمع عمومی تشکیل جلسه داده و برای مناصب زیر افراد را به کار گمارند:

- رئیس هیات مدیره
- نائب رئیس هیات مدیره
- دبیر هیات مدیره
- حسابدار و حسابرس یا بازرس قانونی

هیات مدیره در قبال تعیین خط مشی و حسابرسی سازمان مردم نهاد مسئول می باشد. این مسئولیت کلی را به شکل زیر می توان تشریح کرد:

۱. اداره سازمان مردم نهاد در چارچوب فعالیت ها و اهداف تعیین شده در آئین نامه و اتخاذ هرگونه تصمیم و اعمال آن در محدوده اختیارات اعطاء شده در این راستا

۲. نمایندگی سازمان مردم نهاد و یا اعطاء اختیار به یک و یا چند نفر از اعضای خود جهت نمایندگی

۳. انجام امور مربوط به محاسبه درآمد و مخارج سازمان مردم نهاد، تعیین شخص و یا اشخاصی که درآمد ها را تحصیل خواهند نمود و اعطای اختیار به این اشخاص و فسخ اختیار آنها

۴. به شرط عدم مغایرت با اساسنامه، تهیه آئین نامه ها در رابطه با کلیه فعالیت ها با هدف اجراء از سوی اعضاء و کارکنان

۵. آماده کردن بودجه آتی که در آن تعیین میزان حق عضویت سالانه و سهم مشارکت اعضاء متناسب با درآمد تعیین شده باشد

۶. انجام اقدامات لازم در خصوص اعضائی که حق عضویت سالانه و سهم مشارکت اعضاء را پرداخت نمی کنند

۷. انتخاب نمایندگان برای نمایندگی سازمان در انجمن ها و اتحادیه هایی که سازمان مردم نهاد در آن عضو است

۸. تحقق بخشیدن به تصمیمات اتخاذ شده در مجمع عمومی و نظارت بر اعمال بودجه

۹. تهیه و تنظیم صورت حساب ها و ترازنامه های کاری انجمن به همراه گزارش تشریح فعالیت های هیات مدیره در پایان هر دوره فعالیت و ارائه آنها به مجمع عمومی

۱۰. انجام دیگر وظایف محوله بر اساس اساسنامه و قوانین سازمان مردم نهاد

۱۱. تعیین اهداف میان مدت و بلند مدت سازمان مردم نهاد، بررسی استراتژی های به کار گرفته شده در راه رسیدن به اهداف و در صورت لزوم اعمال اقدامات اصلاحی

۱۲. استخدام دبیر کل در راستای رساندن سازمان مردم نهاد به اهداف خود، تعیین محدوده وظایف و اختیارات، تحت نظارت داشتن عملکرد او، تعیین خط مشی پاداش و مزایا

۱۳. اطمینان از سازنده و هماهنگ بودن عملکرد هیات مدیره، کمیته ها، کارگروه ها و پرسنل حرفه ای در راستای رسیدن سازمان مردم نهاد به اهداف خود به صورت موثر و کارآمد و ایجاد ساختار سازمانی لازم،

۱۴. ایجاد و هماهنگ سازی خط مشی ارتباطی با ذی نفعان

۱۵. ایجاد یک سیاست اخلاقی برای سازمان مردم نهاد، اعمال آن، اطلاع رسانی به عموم از طریق اینترنت، تعیین ارزش ها و استانداردهای سازمان،

۱۶. حسابرسی فعالیت های سازمان مردم نهاد برای اطمینان از مطابقت آن با قوانین و بهترین استانداردها

۱۷. هدایت فعالیت های تولید محتوا با خلق ارزش برای ذی نفعان

۱۹. مدیریت فعالیت های که موجب خلق ارزش برای سازمان و ذی نفعان سازمان می گردد از سوی دپارتمان توسعه پروژه یا فرد مسئول آن، تحقق پروژه هایی که برای ذی نفعان ایجاد ارزش کرده و دارای منافع می باشد.

مطابق مرکز ملی انجمن های غیر انتفاعی (NCNB)، هیات مدیره ده وظیفه مهم بر عهده دارد:

۱. تعیین مأموریت و اهداف سازمان

۲. انتخاب مدیر عامل حرفه ای

۳. کمک به مدیر عامل و ارزیابی عملکرد او

۴. اطمینان از تعیین اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت برای سازمان

۵. نظارت و توسعه پروژه ها و خدمات

۶. مدیریت کارآمد منابع

۷. حفاظت از دارائی ها و حسابرسی مالی

۸. ارزیابی عملکرد خود به عنوان هیات مدیره

۹. تدوین روی ها و ضوابط برای اداره کارآمد سازمان

۱۰. ارتقای حسن شهرت سازمان

هیات مدیره نباید در فعالیت های اداری روزانه درگیر شود. این مسئولیت باید از سوی پرسنل سازمان مردم نهاد و در غیر این صورت، از سوی اعضاء و داوطلبان در چارچوب اختیارات و مسئولیت های تعریف شده به جای آورده شود. برای انجام وظایفی که مستلزم دخالت و هدایت هیات مدیره است، هیات مدیره باید نظیر کاری که در کارگروه های خود انجام می هد وظایف را

تقسیم کند. جهت افزایش بهره وری جلسات هیات مدیره، بهترین رویه این است که یک « کمیته اجرایی » متشکل از رئیس هیات مدیره، نایب رئیس هیات مدیره، حسابدار و دبیر برای ارزیابی فعالیت های روزمره تشکیل شود.

جدا نمودن بخش اجرایی و راهبردی موجب تمایز میان وظائف و اشخاص می گردد. قاعده کلی این است که مدیران اجرایی کارهای اداری و روزمره را انجام می دهند، در حالی که هیات مدیره به تعیین خط مشی ها، نظارت و تهیه برنامه استراتژیک را می پردازد. این بدین معنا نیست که پرسنل در فرآیندهای توسعه استراتژیک مشارکت نخواهد داشت و یا هیات مدیره در امور روزانه سازمان هیچ مشارکتی نخواهد داشت.

هیات مدیره وظیفه نظارتی خود را در حالی انجام می دهد که سعی دارد رویه های مدیریتی سازمان را نیز در جهت نفع اعضا و سهام داران متناسب با اصول حاکمیت شرکتی تحت مدیریت در آورد.

اما در عین حال نظارت و تائید اعضا تنها وظیفه هیات مدیره نبوده، بلکه همانطور که در ادامه خواهیم گفت، باید در حیطه فعالیت های سازمان مردم نهاد مطابق دانش و تخصص خود مسئولیت بر عهده گیرند. از طرف دیگر، کادر تخصصی سازمان مردم نهاد نیز می تواند هم از طریق ارتباط با اعضا و هم با تجربه و اندوخته های خود بازخورد قابل توجهی برای هیات مدیره به همراه داشته باشد. در این مرحله با در نظر داشتن این که نظارت برای هر دو طرف امر مهم و ظریفی است، تعیین وظایف و شرح شغلی به صورت کتبی توصیه می گردد.

موارد مربوط به قواعد مدیریتی ذکر شده در زیر از نقطه نظر آثار مثبت کاربرد حاکمیت شرکتی بر عملکرد سازمان و تبعیت از مسئولیت های قانونی حائز اهمیت می باشد:

- تعیین معیارهای عضویت در هیات مدیره (برای مثال، توانائی در یاری رساندن به سازمان مردم نهاد در دستیابی به اهداف سازمان، دارا بودن دانش و تخصص مرتبط، در جامعه و یا زمینه فعالیت های سازمان مردم نهاد دارای شان و منزلت و شناخته شده باشد، طول مدت عضویت از حد معینی فراتر باشد)
- تعیین هیات مدیره ای که اعضای آن در زمینه های مورد نیاز دارای دانش و تخصص هستند
- انتخاب اعضا هیات مدیره، جهت گیری و آماده سازی مدیریت آینده،
- تعداد اعضا هیات مدیره و مکانیزم تصمیم گیری،
- ایجاد ساختار نظام مند برای فعالیت های هیات مدیره
- پیشگیری از تضاد منافع، اجتناب از ترجیح منافع شخصی اعضای هیات مدیره بر منافع سازمان مردم نهاد
- برپایی نظام ارزیابی برای عملکرد کلی سازمان مردم نهاد
- تشکیل و نظارت بر کمیته ها و کارگروه ها

جلسات هیات مدیره می بایست حداقل هر دو ماه یک بار و با مشارکت بالا انجام گیرد، حضور اعضاء باید پیگیری گردد و می بایست شرطی برای میزان مشارکت تعیین گردد و باید اعضایی که از پیشینه و دانش متفاوتی برخوردارند در تصمیمات اتخاذ شده مشارکت نمایند. در این راستا، اعضای هیات مدیره باید با رویکردی مساوی از نظر زمانی مشارکت نمایند و در جلسات حتی اگر نظر مخالفی دارند نیز به مشارکت تشویق گردند. اعضاء هیات مدیره در قبال مسئولیت های بر عهده گرفته هیچگونه دستمزدی دریافت نخواهند نمود.

وظائف رئیس هیات مدیره

رئیس هیات مدیره که با هدف به جا آوردن مأموریت و چشم انداز سازمان مردم نهاد نقش رهبری هیات مدیره تشکیل شده را بر عهده می گیرد، در قبال مجمع عمومی و ذی نفعان نیز مسئولیت بر عهده خواهد داشت. با در نظر گرفتن این که سازمان های مردم نهاد نه به دنبال سود بلکه به دنبال منفعت عموم می باشند، اهمیت این موضوع بار دیگر مطرح می گردد. در شخصیت رئیس هیات مدیره اصل عدالت از مفهوم حاکمیت شرکتی نقش اصلی را بازی می کند و در این زمینه برخی مسئولیت ها به شکل ذیل تعیین می گردد:

۱- برنامه ریزی جلسات هیات مدیره،

۲- تعیین دستور کار جلسات (به همراه دبیر هیات مدیره)،

۳- مدیریت بحث ها در جلسات، به ویژه پیگیری موضوع دستور کار و رعایت قوانین،

۴- هماهنگ نمودن فعالیت های هیات مدیره در خارج از جلسه،

۵- تعیین رؤسای کمیته های تخصصی سازمان مردم نهاد،

۶- انتصاب دبیر کل و پیگیری ارزیابی عملکرد او،

۷- اطمینان از حسن عملکرد هیات مدیره و ارزیابی عملکرد خود او،

۸- نمایندگی سازمان در سطوح بالا.

برنامه راهبردی اعضای هیات مدیره

تهیه برنامه راهبردی برای اعضاء هیات مدیره که با انتخاب مجمع عمومی انتخاب شده اند برای سازمان مردم نهاد از جهت مشارکتی که خواهند داشت، یک فرصت و نیاز با اهمیت به شمار می رود. موضوعاتی که برنامه تطابق مورد نظر قرار می گیرد به شرح ذیل می باشد؛

- چشم انداز، مأموریت و حوزه فعالیت سازمان مردم نهاد،

- مسئولین، داوطلبان و کارکنان سازمان مردم نهاد.
- محصولات و خدمات سازمان مردم نهاد.
- رویه‌ها و مقررات، محدودیت های قانونی.
- ریسک ها و خط مشی های ریسک که سازمان مردم نهاد با آنها روبروست.
- گزارش تحلیل عضویت.

هماهنگی های برنامه راهبردی توسط دبیر کل سازمان و تحت نظر رئیس هیات مدیره انجام می گیرد. در اداره سازمان های مردم نهاد با هدف اثر گذاری بیشتر استفاده بهینه از زمان محدود در جلسات هیات مدیره و تقویت کارایی هیات مدیره پیشنهاد می گردد که دستورالعملی با موافقت تمام اعضاء تهیه گردد. این دستورالعمل که حاوی اصولی است که سازمان مردم نهاد از ابتدا بر مبنای آن تشکیل شده، به هیات مدیره کمک می کند با اجتناب از طرح مسائل مشابه در دستور کار بر مسائل استراتژیک و مهم تمرکز کند. این دستورالعمل طول دوره آشنایی با سازمان را برای کارمندان استخدام شده کوتاه کرده و به آنها امکان می دهد خود را سریعتر سازگار ساخته و در سامان مردم نهاد مشارکت داشته باشند.

تفکیک هیات مدیره و دبیر کل

موقعیت و وظائف مدیر عامل / دبیر کل در سازمان های گوناگون متفاوت می باشد. اما رویکرد پیشنهادی این است که مدیر عامل / دبیر کل خارج از هیات مدیره قرار داشته و در صورتی که عضو هیات مدیره می باشد حق رای نداشته باشد. بر اساس فعالیت ها و عملکرد مردم نهاد حضور این شخص که در موقعیت بالائی قرار دارد در هیات مدیره بر روی تصمیمات استراتژیک که اتخاذ خواهند گردید تاثیر مثبتی به همراه خواهد داشت اما در خصوص موضوعاتی از قبیل ارزیابی عملکرد و دستمزد نباید وارد مباحث گردد.

از این رو، تفکیک مدیر عامل / دبیر کل از رئیس هیات مدیره موجب جدا نمودن دو وظیفه اجراء و نظارت از یکدیگر شده و از اعتبار این اصل حاکمیت شرکتی حفاظت می نماید. مدیر عامل در حالی که در چارچوب اصول تعیین شده از سوی هیات مدیره در امور اجرایی مسئول است، رئیس هیات مدیره با تاثیر پذیری از اعضای هیات مدیره در تعیین موضوعات استراتژی نقش خویش را ایفا می نماید.

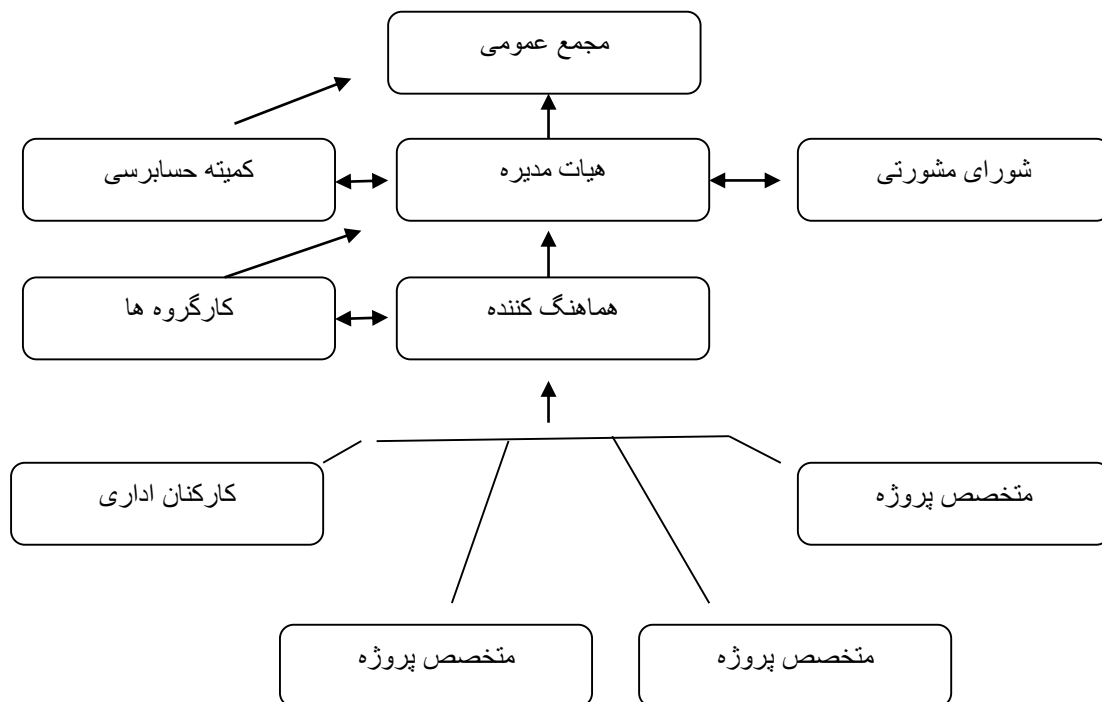
زمانی که از جهت توزیع مسئولیت و اختیار بررسی می گردد، مدیر عامل در سازمان مردم نهاد مسئول طرح ریزی عملکرد سازمان، نمایندگی، مدیریت پرسنل و اتخاذ تصمیمات اداری می باشد. در کنار این، تهیه گزارش از فعالیت های سازمان برای مجمع عمومی و در صورت لزوم از مکانیزم تایید استفاده می نماید. در این مرحله، بدون آنکه هیات مدیره در جریان جزئیات قرار گیرد مسئولیت نظارت و رهبری را به جای می آورد.

برقراری همکاری و رابطه سالم میان هیات مدیره و مدیر عامل، از جهت تمرکز بر روی فعالیت های اصلی سازمان مردم نهاد و اجرای کارآمد امور از اهمیت بسیاری برخوردار می باشد. در غیر اینصورت ممکن است میان اهداف و منابع محدود فاصله ایجاد گردد.

شورا، کمیسیون، کارگروه و کمیته ها

هیات مدیره می تواند در صورت لزوم و بنابر الزام نسبت به تشکیل شورا، کمیسیون، کارگروه یا کمیته های تخصصی اقدام کند. این ساختار بنا بر شرایط روز قابل تجدیدنظر می باشد. تفکیک اعضاء بر اساس شبکه ارتباطی، تخصص و تجربه مفید خواهد بود.

این کارگروه ها در یک ساختار از بالا به پائین؛ با تعیین وظایف اصلی و فرعی فعالیت های سازمان مردم نهاد را هدایت خواهند کرد. به این وسیله آنها می توانند علاوه بر به عهده گرفتن وظیفه نظارتی خود بر این وظایف نیز تمرکز کنند. با هدف تقویت روابط میان کارگروه ها و هیات مدیره، کارهای هیات مدیره را می توان بر اساس تخصص اعضا تقسیم کرد، اما روسای کارگروه ها باید از میان اعضای فعال کارگروه انتخاب شوند، نه اعضای هیات مدیره سازمان مردم نهاد.



نمونه ساختار سازماندهی سازمان مردم نهاد

شورای مشورتی

تشکیل شورای مشورتی از سوی سازمان مردم نهاد اجباری نبوده اما این ساختار فوائد بسیار مهمی را به همراه خواهد داشت. این شورای مشورتی برای مدت زمانی مشخص با اختیاری که از مجمع عمومی دریافت می دارد امکان ارزیابی فعالیت های هیات مدیره سازمان مردم نهاد را خواهد داشت بر اساس استراتژی در خصوص موضوعات مورد بحث، امکان همکاری ها و در خصوص پروژه ها جلسات دوره ای فوایدی که از مطالعات این سازمان به دست خواهد آورد را با بالاترین سطح انتقال خواهد داد.

شورای مشورتی می تواند با حضور روسای پیشین هیات مدیره، اعضای هیات مدیره، بنیانگذاران و کسانی که از دانش لازم در جهت اهداف سازمان مردم نهاد برخوردار هستند تشکیل شود. در صورتی که لازم باشد بر شمار اعضای شورا افزوده شود، بهتر است از افرادی تقاضا شود که از زمان تاسیس سازمان مردم نهاد در هیات مدیره عضو بوده اند تا حس تعلق خاطر آنها بیشتر شده و مشارکت فعال تری داشته باشند.

کمیته حسابرسی

تشکیل کمیته حسابرسی اجباری است. کمیته حسابرسی دارای دو مزیت اصلی می باشد: کنترل حسابهای انجمن و سازمان مردم نهاد و گزارش دهی به هیات مدیره و مجمع عمومی و ارائه پیشنهادات و توصیه هایی برای افزایش کارایی هیات مدیره.

گزارشات کمیته حسابرسی به هیات مدیره که هر سه ماه تشکیل جلسه می دهد کمک خواهد کرد و کیفیت کار حسابرسی حس اعتماد و اطمینان در سازمان مردم نهاد را بالا برده و بر شهرت آن در بلندمدت می افزاید.

حسابرسی داخلی

حسابرسی داخلی شامل فعالیت مستقل و بی طرفانه ای می باشد که با هدف بهبود سیستم و فرآیند سازمان و خلق ارزش صورت می پذیرد. حسابرسی داخلی با ایجاد یک رویکرد نظام مند و ساختاریافته برای ارزیابی و بهبود مدیریت ریسک سازمان فرآیندهای کنترل داخلی و حاکمیت شرکتی به دنبال دستیابی به اهداف خود می باشد. حسابرسی داخلی یک مکانیزم مهم برای توسعه شفافیت و پاسخگوئی در سازمان مردم نهاد به شمار می رود.

روش پذیرفته شده که در مکانیزم تصمیم گیری مدیران و هیات مدیره سازمان مردم نهاد اعمال می گردد عبارت است از اطلاع رسانی به هیات مدیره^۱ کنترل کیفیت (صحت و کامل بودن) اطلاعات، ارزیابی این اطلاعات و اتخاذ تصمیمات مدیریتی بر پایه این تصمیمات. شفافیت در مکانیزم تصمیم گیری از اهمیت بسزائی برخوردار است. مکانیزم حسابرسی داخلی در این مقطع هم برای اعضاء و هم برای هیات مدیره از ابزارهای سازمانی بسیار مهم به شمار می رود.

حسابرسی مستقل

حسابرسی مستقل در ایجاد شفافیت لازم و پاسخگویی و ایجاد اعتماد نقش بسیار مهمی دارد. اعضای هیات مدیره برای مدت زمان مشخصی از طرف مجمع عمومی اختیار پیدا کرده اند گزارش حسابرسی مستقل را در چارچوب استانداردهای حسابرسی مورد قبول تهیه و منتشر کنند که این یک رویه خوب حاکمیت شرکتی محسوب می شود. از آنجا که گزارش فعالیت حاوی جداول مالی به طور کامل توسط هیات مدیره و مدیریت تهیه می شود «گزارش حسابرسی» که در نتیجه حسابرسی جداول مالی تهیه می شود باید برای اطمینان از شفافیت و بی طرفی به دقت مطالعه شود.

انتشار گزارش فعالیت و گزارش حسابرسی مستقل در تارنمای سازمان با هدف اطلاع رسانی عمومی به ارتقای پاسخگویی و شفافیت کمک خواهد کرد و از نظر دسترسی به منابع مالی و برقراری رابطه با سهم داران نیز یک رویه خوب حاکمیت شرکتی محسوب می شود.

گزارش فعالیت یا عملکرد

گزارش فعالیت ابزار مهمی برای اعلام فعالیت های صورت گرفته در طول سال بوده و به ذی نفعان امکان بررسی آنها را می دهد. رویه های خوب حاکمیت شرکتی ایجاب می کند حداقل موارد زیر در گزارش فعالیت قید گردد:

- پیام هیات مدیره
- اطلاعات در خصوص اعضای هیات مدیره و مدیران ارشد
- ساختار مدیریت
- اطلاعات مختصر در خصوص فعالیت ها
- صورت ها و فعالیت های مالی
- گزارش حسابرسی مستقل

در تهیه گزارش فعالیت باید دقت کرد که این سند به شکل یک بروشور در نیاید. اعلام مختصر حوزه های پیشرفت و دستاوردهای محقق شده به ایجاد اعتماد در میان ذی نفعان کمک خواهد کرد. گزارش فعالیت یا عملکرد یک ابزار پاسخگویی است که نشان می دهد مدیریت سازمان چگونه از حق عضویت دریافت شده از اعضا برای نیل به مأموریت سازمان استفاده می کند. تهیه موفق این گزارش اطلاعات نامزدهای عضویت در سازمان را بالا برده و علاقه آنها به قبول مأموریت سازمان و عضویت در آن را بیشتر می کند.

مدیریت ریسک

ریسک عبارت است از ابهامات و موانع موجود در مسیر سازمان در راستای اهداف تعیین شده. مدیریت ریسک توجه هیات مدیره و ذی نفعان به ریسک ها و فرصت های موجود و احتمالی جلب کرده و به آنها امکان می دهد آثار منفی شرایط را مدیریت کرده و با انجام اقدامات لازم بر مزایای مثبت آن بیفزایند.

تعیین وظائف سازمانی مستقل برای افراد، اعمال بهترین رویه ها برای گردش کاری کسب و کار، بحث در مورد فعالیت ها در داخل سازمان^۱ ثبت و اعمال ساختار حاکمیتی برای افزایش مزایا از جمله اهداف اولویت های کارکرد مدیریت ریسک می باشد. در نتیجه، سیستم مدیریت ریسک علاوه بر افزایش درک تجاری سرمایه گذاران و ذی نفعان و جذب بهتر منافع مالی، مبنای شفافیت و اطلاع رسانی سازمانی را تشکیل می دهد. این مکانیزم در انجام وظیفه نظارتی بر مدیران به اعضای هیات مدیره کمک کرده و با تکیه بر اصول حاکمیت شرکتی برای مدیران نیز امنیت ایجاد می کند.

برای یک سازمان مردم نهاد مدیریت ریسک شامل موارد زیر می گردد:

- تعیین ریسک های بیرونی و ریسک شهرت سازمان مردم نهاد در حوزه های مالی، اجرایی، استراتژیک و قانونی
- شناسایی شاخص های کلیدی ریسک ماموریت سازمان و پیگیری از طریق ابزارهای تعیین شده قبلی
- تعریف محدودیت ها در رابطه با آثار احتمالی اهداف سازمانی
- تهیه برنامه کاری برای اقدام عاجل به منظور کنار گذاشتن محدودیت ها، تقسیم مسئولیت ها و ارتباط منظم با افراد مسئول
- اطلاع رسانی به اعضای هیات مدیره و مجمع عمومی با گزارش های ریسک دوره ای.

برنامه ریزی استراتژیک و شاخص های کلیدی عملکرد

برنامه ریزی استراتژیک اهداف مورد نظر، جهت گیری و استراتژی ها را در راستای چشم انداز و اهداف سازمان با در نظر گرفتن منابع موجود تعیین می کند..

به طور کلی اینها عبارتند از:

- وضعیت موجود
- اهداف
- «نقشه راه» سه مرحله ای که ابزارهای لازم برای تحقق اهداف را شناسایی می کند
- بررسی وضعیت موجود: عبارت از تحقیقاتی است که به بررسی فعالیت ها و ساختار سازمانهای مردم نهاد بومی و بین المللی که اهداف مشابهی را دنبال می کنند می پردازد. تحلیل SWOT (جدول بررسی نقاط ضعف و قوت^۲ فرصت ها و تهدیدها) یکی از ابزارهایی است که در این مطالعات می توان استفاده نمود. میزان دستیابی سازمان به اهدافی که در بدو تاسیس تعیین نموده را نیز با این تحلیل می توان کسب نمود.

- اهداف: میزان موفقیت اهداف استراتژیک که در بدو تاسیس تعیین گردیده و در همان دوره تغییراتی که جهت تقویت این اهداف لازم است در این بخش می توانیم به دست آوریم.
- ابزارها: جهت دستیابی به اهداف تعیین شده ابزار تعیین شده به عنوان بخشی از برنامه ریزی استراتژیک جهت استفاده هیات مدیره و اشخاص مسئول اجرایی که به عنوان جزئی از برنامه ریزی استراتژیک می باشند ارائه خواهد گردید. در عمل طرح های ۳ الی ۵ ساله ترجیح داده می شود.

تحلیل PESTEL که به بررسی عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، قانونی و زیست محیطی می پردازد برای درک بهتر اهداف مورد نظر سودمند است.

تهیه یک نقشه ذی نفعان شامل اعضاء، جامعه، سایر سازمان های مردم نهاد، دنیای کسب و کار، طرف های مرتبط خارجی، عموم جامعه و کارکنان تجزیه و تحلیل مربوط به دستاوردهای مورد نظر را آسان خواهد کرد.

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک که با اطلاعات ذکر شده در بالا شکل خواهد گرفت شاخص های کلیدی موفقیت را به شکلی قابل سنجش با زمان بندی تعیین شده مطابق رویه های حاکمیتی تشکیل و ارزیابی خواهد کرد.

فصل سوم

الگوی ارزیابی پروژه

سازمان های مردم نهاد پروژه هایی را برای تحقق موثر اهداف و مأموریت خود، ضمن خلق ارزش افزوده، به اجرا در می آورند. اکیدا توصیه می شود هیات مدیره به سوالات زیر در زمینه برنامه ریزی پروژه و دوره های تمدید به شکل مختصر و شفاف پاسخ دهد.

موثرترین راه استفاده از منابع در سازمان های مردم نهاد انتخاب پروژه درست و برنامه ریزی بر اساس تعریف صحیح پروژه می باشد. درست پروژه و معرفی درست پروژه می باشد. در انتخاب درست پروژه سه اصل را باید در نظر داشت: اثر، خلق ارزش و پایداری ارزش.

لازم است پروژه با مأموریت، حوزه اصلی فعالیت سازمان مردم نهاد و همچنین اهداف از پیش تعیینی شده یا طرف های مربوطه همخوانی داشته باشد. از طرف دیگر، ارزشی که توسط پروژه خلق می شود باید اثری پایدار داشته و رویکردی یکباره نباشد.

چند مورد وجود دارد که همه کسانی که به سازمان مردم نهاد کمک مالی می کنند به آن توجه دارند:

۱- تامین یک نیاز واقعی توسط پروژه

۲- مدیریت کمک های دریافتی توسط یک مدیر کارآمد و قابل اعتماد

۳- ایجاد فرصتی بازتولید اقتصادی در صورت وجود یک الگوی موثر

۴- تهیه منابع درآمد دوره ای برای پوشش هزینه های پروژه

۵- ارزیابی منظم و به اشتراک گذاری شفاف نتایج و مزایای پروژه

۱. آیا پروژه با مأموریت و چشم انداز سازمان مردم نهاد هماهنگ می باشد؟	هماهنگی پروژه با مأموریت و چشم انداز سازمان مردم نهاد که دلیل وجودی سازمان می باشد از اهمیت استراتژیک برخوردار است. در این مرحله رویدادهای منفی همانند بی پاسخ گذاشتن توقعات ذی نفعان، به اعتبار سازمان صدمه وارد می نماید. بروزرسانی دوره ای مأموریت و چشم انداز در حین مطالعات استراتژیک و اطمینان از این که برنامه ریزی استراتژیک سازمان با مأموریت و چشم انداز سازمان در یک راستا می باشد، به افزایش کارآمدی سازمان مردم نهاد کمک خواهد کرد. در این زمینه، نظارت بر هم راستایی پروژه های سازمان با مأموریت و چشم انداز در حین ارزیابی برای ایجاد یک ساختار مدیریتی مهم تلقی می شود.
۲. آیا پروژه برای جامعه با ارزش می باشد؟ آیا	سازمان های مردم نهاد سازمان های غیر انتفاعی می باشند که با هدف منفعت رسانی به جامعه تاسیس گردیده اند. از این رو در برنامه ریزی ها در خصوص اعمال پروژه هایی که برای جامعه

<p>فایده ای به همراه دارد مسئول می باشند. تحقیق یک پروژه بدون درک صحیح اعضاء و ذی نفعان نتیجه ای جز کاهش تعداد اعضا و ذی نفعان نخواهد داشت.</p>	<p>نیازی از جامعه را پاسخ می دهد؟</p>
<p>سازمان های مردم نهاد عموماً با نیروی انسانی محدود و شرایط محدود بودجه ای و سازمانی عمل می کنند. در مرحله ارزیابی پروژه هایی که مطابق مأموریت و چشم انداز بوده و برای جامعه مفید می باشند باید با در نظر گرفتن منابع محدود کلیه آلترناتیو ها بررسی شده و در راستای پروژه هایی که در اولویت قرار دارند حرکت شود.</p>	<p>۳. پروژه در دست بررسی، آیا برای استفاده کارآمد از منابع بهترین گزینه می باشد؟</p>
<p>دست یابی به نتایج مورد نظر پروژه با کافی بودن امکانات بودجه ای در رابطه است. لازم است جزئیات بودجه دقیقاً تعریف شده و از محدودیت های دست و پاگیر در بودجه که بر اثربخشی پروژه ها اثرگذار است اجتناب شود. هزینه های حسابرسی شده مستقل باید در پایان پروژه جمع زده شود تا موجب اطمینان خاطر هیات مدیره گردد. برای تعیین دقیق سطح حمایت از حامیان احتمالی و انجام پیش بینی های دقیق مالی، همیشه توصیه می شود با حامیان احتمالی در مراحل اولیه ارتباط برقرار شود. با این وجود، حامیان مالی و سایر کمک کنندگان نباید برای شهرت سازمان ریسک محسوب شوند و راه های همکاری جایگزین باید به دقت انتخاب شود.</p>	<p>۴. آیا پروژه توان جذب منابع مالی کافی را داراست؟</p>
<p>برای سازمان های مردم نهاد که با ظرفیت محدود حرکت نموده و هدفشان منافع جامعه می باشد یکی از مهمترین تهدیدها تکرار فعالیتهای موجود و بدین صورت هدر دادن منابع می باشد. یک پروژه که بر اساس ضوابط ارزیابی ذکر شده در بالا مثبت دیده شده باید از جهت اینکه آیا با سایر فعالیت های سازمان با هدف شباهت دارد کنترل گردد. امکان پشتیبانی یک سازمان مردم نهاد که مجبور به استفاده کارآمد از بودجه پروژه و حق عضویت می باشد در این مرحله با اطلاعاتی که به دست می آید می تواند محقق گردد. در مرحله همکاری با دیگر سازمان ها نیز خطر ذکر شده در بالا باید مد نظر قرار گیرد.</p>	<p>۵. آیا این پروژه مشابه با فعالیت های دیگر سازمان می باشد؟</p>
<p>در سازمان های مردم نهاد به اندازه منابع، نیروی انسانی نیز محدود می باشد. اما با استفاده موثر از داوطلبان می توان این محدودیت را رفع نمود. در مدیریت داوطلبان در مرحله انتخاب و هدایت باید بسیار با دقت عمل کرد.</p>	<p>۶. نیروی انسانی لازمه در پروژه چیست؟ آیا میتوان با داوطلبان کار نمود؟</p>
<p>یکی از راه های بهینه استفاده از منابع سازمان های مردم نهاد ایجاد همکاری می باشد. در پروژه هایی که در موضوعات گوناگون توسعه می یابند، موفقیت پروژه نیازمند متخصصین تاثیرگذار، داده های مورد نیاز، روابطی که تاثیرگذاری را افزایش می دهد و یا دسترسی به جایگزین ها می باشد. در این مرحله همکاری با طرف های مناسب هم موجب افزایش تاثیرگذاری پروژه می گردد و هم موجب نشر آن می گردد. برای مثال؛ در پروژه ای در رابطه با دانشجویان، همکاری با وزارتخانه مربوطه، از جهت نشر پروژه در سرتاسر جامعه مفید خواهد بود. در رابطه با رساندن کمک ها به نیازمندان می توان به صورت همکاری داوطلبانه با شرکت های پخش اقدام کرد. و یا در پروژه ای مربوط به بهداشت و درمان می توان پروژه را با همکاری دیگر سازمان های مردم نهاد که در رابطه با موضوع به صورت تخصصی فعالیت می نمایند تحقیق بخشید. همکاری ها می تواند با سازمان های دولتی، خصوص و یا سازمان های مردم نهاد توسعه یابد. اصول اساسی همکاری از سوی هیات مدیره تنظیم می گردد. در جریان همکاری با سازمانها، باید اصول</p>	<p>۷. آیا توان ایجاد همکاری در پروژه وجود دارد؟ همکاری ها در پروژه از چه جهت مفید می باشند؟</p>

<p>حاکمیت شرکتی را اساس قرارداده و اطلاعات به اشتراک گذاشته شود. اطلاع رسانی منظم در رابطه با عملکرد و هدف فعالیت ها و انتخاب طرف همکاری برای جلب اطمینان ذی نفعان نسبت به سازمان مردم نهاد با اهمیت می باشد.</p>	
<p>در پایان هر پروژه، تجربه بدست آمده، داده های بدست آمده، تحولات صورت گرفته در جریان پروژه، هم برای سازمان مردم نهاد هم برای ذی نفعان فرصتی مهم برای یادگیری فراهم می سازد. ارتباط اهداف توسعه داخلی سازمان های مردم نهاد نیز با پروژه مهم می باشد. جدا از نظرسنجی، بررسی و پرسشنامه بر پایه پروژه های تهیه محتوا، سایر نتایج پروژه باید طوری گردآوری شوند که به صورت اطلاعات مفید به کار گرفته شوند. انتظار می رود پتانسیل توسعه محتوا یک پروژه یک معیار ارزشیابی سودمند باشد.</p>	<p>۸. از پروژه چه چیزی یاد گرفته خواهد شد؟ این اطلاعات چگونه توسعه پیدا خواهند نمود؟</p>
<p>یکی از موضوعات بسیار مشکل سازمان های مردم نهاد که رسالتشان در راستای ایجاد راه حل برای نیاز های جامعه است انتخاب درست پروژه می باشد. الزامات پروژه های چند ممکن است سازمان های مردم نهاد را از رسالت فعالیت اصلی و پیامی که قصد ابراز آن به جامعه را دارند دور سازد. از این رو خط مشی ارتباطی از اهمیت بسیاری برخوردار است. برای هر پروژه باید کلیت پیام سازمان را در نظر گرفت. عدم حفظ کلیت موجب انتخاب پروژه هایی می گردد که ذهن را معشوش می کند. در راستای پروژه های انتخاب شده، با کانال های ارتباطی مناسب در جهت اصول حاکمیت شرکتی باید اطلاعات صحیح به شکلی درست عرضه گردند.</p>	<p>۹. آیا پروژه با خط مشی های ارتباطی هماهنگ می باشد؟ برای پروژه به چه نوع طرح ارتباطی نیاز خواهیم داشت؟</p>
<p>منابع پروژه باید با اهداف حل مشکل سازمان و مخاطبان هدف سازگار باشند. این عامل می تواند بر سلامت پیام تاثیر مستقیم بر جا گذارد و اعتماد ذی نفعان تنها با شناسایی مخاطبان هدف در مراحل ابتدایی به دست می آید. حیطه تاثیرگذاری پروژه باید با عوامل چند وجهی نظیر تعریف مخاطبان هدف، تعداد کل مخاطبان، حیطه فعالیت ها و غیره تعریف شود.</p>	<p>۱۰. حیطه اثرگذاری پروژه چقدر است؟ آیا با مخاطبان هدف سازمان مردم نهاد سازگار است؟</p>
<p>می بایست ارزشی که قرار است از طریق پروژه ایجاد گردد تعریف شود. باید میان منبع و ارزش تولیدی می بایست تعادل برقرار گردد. اهداف ساختاری پروژه باید برای به حداکثر رساندن این نرخ برنامه ریزی گردد.</p>	<p>۱۱. ارزشی که قرار است با پروژه خلق گردد چیست؟ در برابر منابعی که عرضه می شود در پایان پروژه بدست آوردن چه چیزی را برنامه ریزی نموده اید؟ آیا میان منبع و ارزش مورد نظر تعادل وجود دارد؟</p>
<p>در طول فرایند انتخاب و انجام پروژه، ویژگی هایی مانند به حداکثر رساندن خلق ارزش، دستیابی به آثار بعدی ارزش، ایجاد پایداری و امکان یادگیری باید مد نظر قرار گیرد. از سازمان های مردم نهاد انتظار می رود ارزش های چند بعدی خلق کنند. برای مثال، در یک پروژه ترغیب کودکان به مطالعه، انتظار نمی رود کودکان تنها عادت به مطالعه پیدا کنند، بلکه باید توانایی تفکیک اطلاعات، بیان آن برای سایرین، ایجاد توانایی رهبری و مدیریت پروژه نیز در</p>	<p>۱۲. آیا ارزشی که به گروه هدف پروژه ارائه خواهد گردید یک باره خواهد بود؟ آیا این ارزش و/یا پروژه پایدار</p>

می باشد؟

آنها تقویت شود. ارزش خلق شده به ارائه فلان تعداد کتاب به فلان تعداد کودک محدود نمی شود. کودکانی که در پروژه مشارکت دارند باید دوستان خود را به مطالعه ترغیب کنند و این پروژه باید تکرار شود تا آثار آن پابرجا باقی بماند.

فصل چهارم

مجموعه سوال و جواب در خصوص ارزشیابی حاکمیت شرکتی برای سازمان های مردم نهاد

۱. صاحبان سهام (اعضاء اصلی سازمان)

ذی نفعان داخلی (شرکای پروژه/اعضاء)

بله خیر	۱. آیا برگه درخواست عضویت کتبی، از طرف هیات مدیره سازمان مردم نهاد حداکثر در ظرف سی روز جواب مثبت/منفی داده می شود و به مراجعه کننده به صورت کتبی اطلاع داده می شود؟	تسهیل استفاده از حقوق عضویت
بله خیر	۲. عضوی که عضویت اش مورد قبول واقع شده، آیا عضویت اش در دفاتر ثبت می گردد؟	
بله خیر	۳. آیا مانعی برای اعضاء وجود دارد که هرگاه خواستند با یک درخواست از عضویت خارج گردند؟	
بله خیر	۴. آیا برای کسانی که عضویت خود را لغو کرده اند از تاریخ ابلاغ به مدت سی روز مانعی برای حق اعتراض به هیات مدیره وجود دارد؟	
بله خیر	۵. آیا حق مشارکت در فعالیت ها و اداره سازمان مردم نهاد برای هر عضو در نظر گرفته شده است؟	
بله خیر	۶. آیا از مواردی که موجب عدم مساوات میان اعضاء و یا مواردی که موجب تبعیض میان اعضاء از قبیل زبان، ملیت، رنگ، جنسیت، دین و مذهب، خانواده، خاندان و تفاوت سطحی می گردد، در سازمان مردم نهاد جلوگیری به عمل می آید؟	
بله خیر	۷. آیا با تمامی اعضاء در خصوص حق دریافت اطلاعات و بررسی به طور مساوی برخورد می گردد؟	حق دریافت اطلاعات و بررسی
بله خیر	۸. آیا کلیه اطلاعات لازم جهت استفاده صحیح از حق عضویت به اطلاع اعضاء رسانده می شود؟	
بله خیر	۹. آیا قوانین جاری در جلسات مجمع عمومی متناسب با اساسنامه/ سند رسمی و آئین نامه های داخلی سازمان مردم نهاد می باشد؟	
بله	۱۰. آیا در جلسات مجمع عمومی برگه هایی از قبیل گزارش فعالیت و گزارش حسابرس که	

خیر	برای اعضاء مفید باشد تهیه می گردد؟	
بله	۱۱. آیا لیستی از اعضائی که حق مشارکت در مجمع عمومی را دارند تهیه شده و به صورت صحیح، در محل جلسه وجود دارد؟	حق مشارکت در مجمع عمومی
خیر	۱۲. با توجه به اینکه جلسات مجمع عمومی حداقل هر سه سال یک بار باید برگزار گردد (در صورت امکان) آیا هر سال جلسه برگزار می گردد؟	
بله	۱۳. اگر جلسات مجمع عمومی در جائی به غیر از مرکز سازمان مردم نهاد و در جائی که بیشتر اعضاء در آنجا حضور دارند تشکیل گردد، آیا این موضوع در اساسنامه سازمان مردم نهاد ذکر می گردد؟	
خیر	۱۴. آیا لیست اعضای شرکت کننده در مجمع عمومی که از طرف هیات مدیره تنظیم گردیده با امضاء اسامی وارد جلسه می شوند و یا از رای دادن کسانی که نامشان در لیست نمیباشد جلوگیری به عمل می آید؟	
بله	۱۵. آیا در جلسه مجمع عمومی هر یک از موارد دستور کار به صورت جداگانه رای گیری می گردد؟	
خیر	۱۶. آیا در خصوص تغییر در اساسنامه سازمان مردم نهاد، عضویت و خروج سازمان مردم نهاد در یک فدراسیون/کنفدراسیون، تغییرات در دارائی های سازمان مردم نهاد به واسطه خرید/فروش، اجاره دادن / اجاره کردن دارائی های مادی/ غیر مادی مهم، فعالیت های بین المللی سازمان مردم نهاد، مشارکت و یا عدم مشارکت به عنوان عضو در سازمان و یا سازمان های مردم نهاد خارج از کشور حکمی در اساسنامه سازمان مردم نهاد جهت اتخاذ این تصمیم ها در مجمع عمومی وجود دارد؟	
بله	۱۷. آیا در اساسنامه / سند رسمی سازمان مردم نهاد در خصوص اعمال محدودیت حق رای اعضاء در مجمع عمومی و / یا تعیین تاریخی جهت اعطاء حق رای برای اعضاء از پیش ماده ای تنظیم گردیده است؟	حق رای
خیر	۱۸. آیا در برابر این قانون که هر کس در مجمع عمومی تنها یک حق رای داشته و این رای از سوی فرد دیگری قابل استفاده نمی باشد تبعیت می شود؟	
بله	۱۹. آیا قانون عدم حق رای دهی اعضاء افتخاری رعایت می گردد؟	
خیر	۲۰. سازمان مردم نهاد که با هدف پاسخگویی به نیازهای جامعه به صورت پایدار و توسعه ای فعالیت می نماید آیا همکاری خود را با جوامع بومی سازمان های مردم نهاد و دیگر سازمان ها و نهاد ها توسعه می دهد؟	ذینفعان بیرونی (اشخاص و سازمانهای داوطلب، خیرین، سازمان ها و نهاد های دولتی و دیگر سازمان های مردم نهاد)
بله	۲۱. آیا برای ذی نفعان خارجی جهت معرفی اصول و اهداف سازمان های مردم نهاد و داخلی سازی کمک های لازم از قبیل اطلاعات، برگه ها آموزش ارائه می گردد؟	
خیر	۲۲. آیا به صورت مشروح به استناد به مدارک نسبت به سوالات در خصوص اینکه آیا کمک های خیرین اهداف سازمان مردم نهاد را تحت پوشش قرار می دهد یا نه و یا سوالاتی در خصوص وضعیت پروژه هایی که با کمک های مالی در جریان است پاسخ داده می شود؟	

شفافیت و تنویر افکار عمومی

بله خیر	۱. هیات مدیره سازمان مردم نهاد آیا کلیت اصول خط مشی اطلاع رسانی را تهیه نموده است؟	اصول و ابزار تنویر افکار عمومی
بله خیر	۲. آیا سازمان مردم نهاد اصول اخلاقی تعیین شده را در چارچوب خط مشی اطلاع رسانی به اطلاع عموم رسانده است؟	
بله خیر	۳. آیا سازمان مردم نهاد دارای تارنما می باشد؟	
بله خیر	۴. آیا تارنما متعلق به سازمان مردم نهاد در تنویر افکار عمومی بطور فعالانه مورد استفاده قرار می گیرد؟	
بله خیر	۵. آیا در تارنمای سازمان مردم نهاد بخش های بخشش، روش های کمک رسانی و شماره حساب های بانکی به صورتی که جلب نظر کند جای داده شده است؟	
بله خیر	۶. آیا در تارنمای سازمان مردم نهاد بخش های اطلاعات و توضیحات از قبیل عضویت و داوطلبی به صورتی که جلب نظر کند جای داده شده است؟	
بله خیر	۷. آیا در تارنمای سازمان مردم نهاد ساختار مدیریتی بر اساس آخرین وضعیت اطلاعات درج شده است؟	
بله خیر	۸. آیا در تارنمای سازمان مردم نهاد آخرین نسخه اساسنامه / سند رسمی سازمان مردم نهاد قرار گرفته است؟	
بله خیر	۹. آیا در تارنمای سازمان مردم نهاد گزارش فعالیت هیات مدیره قرار گرفته است؟	
بله خیر	۱۰. آیا در تارنمای سازمان مردم نهاد صورت ها و گزارشات مالی به صورت دوره ای قرار می گیرد؟	
بله خیر	۱۱. آیا در سربرگ های سازمان مردم نهاد آدرس تارنما ذکر شده است؟	
بله خیر	۱۲. زمانی که سازمان مردم نهاد در موقعیت اهدا کننده می باشد در صورتی که در همان زمان عضو/مدیر سازمان در سازمان دیگر به عنوان عضو / مدیرکل در موقعیت دریافت کننده قرار داشته باشد آیا این موضوع فوراً به اطلاع عموم می رسد؟	
بله خیر	۱۳. آیا صورت های مالی و یادداشت های سازمان مردم نهاد در چارچوب قوانین موجود استانداردهای بین المللی حسابداری از سوی حسابدار حرفه ای و / یا حسابدار رسمی تهیه می گردد؟	گزارشات و صورت های مالی دوره ای
بله خیر	۱۴. آیا صورت های مالی و یادداشت های سازمان مردم نهاد از سوی شرکت های حسابرسی مستقل بازرسی می گردد؟	در تنویر افکار عمومی
بله	۱۵. آیا سازمان مردم نهاد گزارش فعالیت سالانه را تهیه می نماید؟	

خیر		
بله	۱۶. آیا سازمان مردم نهاد در گزارش فعالیت سالانه خود برای زمانی که تعارضی میان سازمان مردم نهاد با مدیریت، نهاد و سازمان های دولتی و دیگر سازمان های مردم نهاد روی دهد، برای جلوگیری از تعارض خط مشی مشخصی تدوین کرده است؟	
بله	۱۷. مطابق قوانین مربوطه، آیا سازمان مردم نهاد به تعهد خود نسبت به اعلام شماره سری و ردیف برگه های رسید که در جریان جمع آوری درآمد ها استفاده می نماید از سوی چاپخانه در ظرف پانزده روز به مقامات مربوطه عمل می کند؟	
بله	۱۸. در صورتی که از سوی مقام بازرسی، ثابت شود که خلاف قوانین و آئین نامه های مربوطه عمل شده است در موردی که جرم محسوب نگردد آیا سازمان مردم نهاد نسبت به تکمیل نقصان ها در ظرف سی روز از تاریخ درخواست مقام مربوطه اقدامات لازم را به عمل می آورد؟	
بله	۱۹. آیا سازمان مردم نهاد در پایان سال، مسئولیت ارائه اظهارنامه نتیجه فعالیت ها و امور مربوط به درآمد و مخارج را به مقامات اداری در موعد مقرر به جای می آورد؟	
بله	۲۰. به دلیل تاثیری که بر وضعیت مالی و / یا نتایج فعالیت های سازمان مردم نهاد به همراه دارد آیا قرارداد و همکاری منعقد شده در خصوص فعالیت هایی که بخشی و یا تمامی آن در خارج از سازمان توسط اشخاص و نهاد ها انجام می پذیرد (انتقال فعالیت) برای عموم فورا تشریح می گردد؟	حوادث و رویدادهای مهمی که می باید برای عموم تشریح گردد
بله	۲۱. به دلیل تاثیری که بر وضعیت مالی و / یا نتایج فعالیت های سازمان مردم نهاد به همراه دارد آیا در صورتی که درآمدهای حاصل از خیرین، شرکا، تامین کنندگان، گروه های داوطلب نسبت به دوره گذشته به میزان قابل توجهی کاهش / افزایش و یا متوقف گردد، موضوع برای عموم تشریح می گردد؟	

۲. ذینفعان

سیاست سازمان مردم نهاد در قبال ذینفعان	<p>۱. آیا فعالیت های حاکمیت شرکتی در سازمان مردم نهاد، حقوق ذینفعان که بر اساس قوانین و قراردادهای متقابل تنظیم شده است را تضمین می نماید؟</p> <p>بله خیر</p>
ذینفعان	<p>۲. آیا اعضاء هیات مدیره و مدیران در مسیر دستیابی به اهداف سازمان مردم نهاد بخشش هائی را که دریافت می دارند و میزان سود آوری آنها را بر اساس شرایط بازار ارزیابی می کنند؟</p> <p>بله خیر</p>
	<p>۳. آیا اعضاء هیات مدیره و مدیران بخشش هائی که دریافت می دارند را مطابق با هدف، به صورتی که حداکثر فایده را به همراه داشته باشد و بی جهت دارائی های سازمان مردم نهاد را کاهش ندهد و بدون هیچگونه تردیدی ارزیابی می کنند؟</p> <p>بله خیر</p>
	<p>۴. آیا کمک هائی که به شکل کالا و خدمات از خیرین و تامین کنندگان به دست می آید، در میان نیازمندان عادلانه و بدون هیچگونه تبعیضی از قبیل زبان، دین، گرایش سیاسی و غیره توزیع می گردد؟</p> <p>بله خیر</p>
	<p>۵. آیا جهت بهره مندی نیازمندان از امکانات سازمان مردم نهاد ضوابطی در قالب اساسنامه/سند رسمی و / یا آئین نامه های داخلی تنظیم شده است؟</p> <p>بله خیر</p>
	<p>۶. در خصوص کمک هائی که به نیازمندان صورت می پذیرد آیا به این موضوع که کمک ها در راستای رفع نیازهای واقعی آنها بوده و این نیازها به موقع تامین شده یا نه دقت می شود؟</p> <p>بله خیر</p>
	<p>۷. آیا به مرور زمان، اعضاء را وارد اهداف و فعالیت های سازمان مردم نهاد نموده و حداقل به عنوان داوطلب به سازمان مردم نهاد کمک می نمایند؟</p> <p>بله خیر</p>
خط مشی نیروی انسانی	<p>۸. آیا سازمان مردم نهاد دارای خط مشی نیروی انسانی می باشد؟</p> <p>بله خیر</p>
	<p>۹. آیا ضوابط استخدام کارکنان به صورت کتبی مدون می باشد و آیا این ضوابط رعایت می گردد؟</p> <p>بله خیر</p>
	<p>۱۰. آیا سازمان مردم نهاد برای کارکنان فضا و شرایط کار ایمن فراهم نموده است و آیا سعی در بهبود شرایط دارد؟</p> <p>بله خیر</p>
	<p>۱۱. آیا سازمان مردم نهاد تدابیر لازم را برای کارکنان خود جهت عدم تبعیض از قبیل ملیت، دین، زبان و جنسیت، احترام به حقوق انسانی و عدم رفتار نامناسب فیزیکی، روحی و احساسی در نظر گرفته است؟</p> <p>بله خیر</p>
قوانین و اصول اخلاقی	<p>۱۲. آیا هیات مدیره سازمان مردم نهاد اصول و منشور اخلاقی تهیه و تدوین نموده است؟</p> <p>بله خیر</p>
	<p>۱۳. آیا قوانین اخلاقی تهیه شده از طرف هیات مدیره سازمان مردم نهاد به اطلاع مجمع عمومی رسیده است؟</p> <p>بله خیر</p>
	<p>۱۴. آیا قوانین اخلاقی؛ پاسخ گوئی به نیازهای گروه هدف سازمان مردم نهاد، مستمر و پایدار</p> <p>بله</p>

خیر	بودن و همکاری با انجمن های بومی / ملی / جهانی دیگر سازمان های مردم نهاد و سازمان ها و نهاد ها با هدف توسعه را شامل می گردد؟
بله خیر	۱۵. آیا قوانین اخلاقی شامل؛ رفتار بی طرفانه میان کارکنان سازمان مردم نهاد تنوع فعالیت های داخلی و خارجی، توازن و برابری جنسیتی، سیاست های عادلانه و کمک به عدم تبعیض می شود؟
بله خیر	۱۶. آیا قوانین اخلاقی، اصول رسالت، سیاست و درستی، شفافیت و صراحت در فعالیت های سازمان مردم نهاد را رعایت و اتخاذ آن را تعهد می نماید؟
بله خیر	۱۷. آیا قوانین اخلاقی شامل پیشگیری ها و ارجاعات جهت جلوگیری از رشوه از سوی کارکنان و دیگر اشخاص ارائه دهنده خدمات می باشد؟
بله خیر	۱۸. آیا در قوانین اخلاقی فرمان پذیری و عدم پذیرش منافع مادی هیات مدیره به واسطه مسئولیت خود در سازمان مردم نهاد جای گرفته است؟

۳. هیات مدیره و مدیران

تشکیل و انتخاب هیات مدیره	۱. آیا به عنوان یک اصل در هیات مدیره؛ در انتخاب نامزد ها به اینکه این اشخاص میتوانند در دستیابی سازمان مردم نهاد به اهداف خود کمک نمایند دارای دانش و مهارت در سطح بالائی هستند شایسته می باشند، در جامعه محترم و شناخته شده می باشند دقت می شود؟	بله خیر
	۲. در رابطه با انتخاب اعضای هیات مدیره اصول عمومی در اساسنامه / سند رسمی و / یا آئین نامه های داخلی ذکر گردیده است؟	بله خیر
	۳. آیا در خصوص تعداد اعضای هیات مدیره، فعالیت کارآمد و سازنده اعضای هیات مدیره، تصمیم گیری سریع و منطقی و راه اندازی کمیته ها و هماهنگی فعالیت آنها در نظر گرفته شده است؟	بله خیر
عملکردهای اساسی هیات مدیره	۴. آیا ماموریت و چشم انداز سازمان مردم نهاد از سوی هیات مدیره تعیین و با عموم به اشتراک گذاشته می شود؟	بله خیر
	۵. آیا هیات مدیره، هدف سازمان مردم نهاد، اعضاء، ذینفعان، داوطلبان، خیرین، رسانه ها و پرسنل را به دست اندرکاران گوناگون به صورت مشروح اطلاع رسانی می نماید؟	بله خیر
	۶. آیا هیات مدیره به طور مداوم و موثر میزان دستیابی سازمان مردم نهاد به اهداف، فعالیت ها و عملکردی قبلی را بررسی می نماید؟	بله خیر
	۷. آیا هیات مدیره در شرایط مواجه سازمان مردم نهاد با ریسکهای اقتصادی اجتماعی، توانائی ایجاد مکانیزم مدیریت ریسک و کنترل داخلی با امکان کاهش اثرات به حداقل را دارا می باشد؟	بله خیر
	۸. آیا هیات مدیره توانائی نظارت بر فرآیند های مالی سازمان، توسعه منابع و استفاده بهینه از منابع، تامین نیروی انسانی مناسب و تامین منابع مادی و مالی را دارا می باشد؟	بله خیر
	۹. آیا هیات مدیره سازمان مردم نهاد را به جامعه معرفی می نماید با اعضاء، خیرین، ذینفعان و دیگر ذی نفعان ارتباط برقرار می نماید؟	بله خیر
	۱۰. آیا هیات مدیره در راستای به جای آوردن صحیح مسئولیت ها و وظائف خود، کمیته هائی تخصصی تشکیل داده است؟	بله خیر
اساس فعالیت هیات مدیره به همراه وظائف و مسئولیت ها	۱۱. آیا ارگان اداری سازمان (و یا ارگان ها) در اسناد اصلی سازمان (به عنوان مثال، اساسنامه، سند رسمی و غیره) به صورت قانونی معرفی گردیده اند، آیا در خصوص اختیارات و اهداف این ارگان ها صریحاً توضیحات ذکر گردیده است؟	بله خیر
	۱۲. آیا هیات مدیره، سعی می کند که به انتظارات ذی نفعان مختلف پاسخ دهد؟	بله خیر
	۱۳. آیا هیات مدیره در راستای اطلاع رسانی صحیح و به موقع به اعضاء در خصوص موضوعات مهم سازمان مردم نهاد مکانیزم مناسبی ایجاد نموده است؟	بله خیر
	۱۴. آیا اعضاء هیات مدیره در کنار به جای آوردن وظائف و مسئولیت های خود با مدیران به	بله

خیر	صورت مداوم و موثر همکاری می نمایند؟	
بله	۱۵. آیا هیات مدیره جلسات مجمع عمومی را مطابق با قوانین و اساسنامه / سند رسمی سازمان مردم نهاد برگزار می نماید و آیا تصمیمات مجمع عمومی را به جای می آورد؟	خیر
بله	۱۶. آیا هیات مدیره تدابیر لازم جهت پاسخگویی به شرایط روز ساختار سازمان را اندیشیده است؟	خیر
بله	۱۷. آیا هیات مدیره فعالیت های هیات مدیره دوره های قبل را بررسی می نماید؟	خیر
بله	۱۸. آیا هیات مدیره فعالیت های موثر و بهینه ای در راستای تعیین اساس فعالیت کمیته ها انجام می دهد؟	خیر
بله	۱۹. آیا در جلسات هیات مدیره موضوعات دستور کار به صورت مشروح و از هر جهت مورد بحث قرار می گیرد، در جلسات در برابر افراد مخالف به صورت معقول و مشروح برخورد می شود و رای های داده شده را به صورت کتبی ثبت می نماید و به بازرسان اعلام می دارد؟	خیر
بله	۲۰. آیا هیات مدیره در اولین جلسه ظرف یک ماه بعد از انتخاب در خصوص رئیس هیات مدیره' نایب رئیس هیات مدیره و همچنین تقسیم وظائف و تشکیل کمیته ها تصمیم گیری می نماید؟	خیر
بله	۲۱. آیا اعضای هیات مدیره به صورت منظم در جلسات شرکت می نمایند؟	خیر
بله	۲۲. آیا هیات مدیره به صورت منظم و از پیش برنامه ریزی شده حداقل ماهی یک بار و در صورت لزوم بدون الزام بدان و بدون تاخیر جلسات را برگزار می نماید؟	خیر
بله	۲۳. در جلسات هیات مدیره آیا برای هر عضو یک حق رای در نظر گرفته می شود؟	خیر
بله	۲۴. آیا حدنصاب جلسات و تصمیمات هیات مدیره در اساسنامه / سند رسمی و / یا آئین نامه داخلی ذکر گردیده است؟	خیر
بله	۲۵. آیا دبیرخانه ای جهت نگهداری اسناد مربوط به جلسات هیات مدیره به طور مرتب وابسته به ریاست هیات مدیره در حالی که به کلیه اعضای هیات مدیره خدمات ارائه می دهد تشکیل داده شده است؟	خیر
بله	۲۶. هنگامی که فعالیت داوطلبانه اعضای هیات مدیره مورد قبول قرار میگیرد آیا به عنوان یک اصل در خصوص عدم پرداخت دستمزد تصمیمات اتخاذ گردیده است؟	حقوق مالی ایجاد شده برای هیات مدیره
بله	۲۷. آیا ضوابط پرداخت هزینه های مسافرت، پذیرائی، آموزش های تخصصی و هزینه های مشابه اعضای هیات مدیره که در حین انجام وظیفه هزینه می نمایند به صورت کتبی معین شده است؟	خیر
بله	۲۸. آیا سازمان مردم نهاد در شرایطی که حضور دارد به تعداد کافی کمیته های تخصصی هیات مدیره جهت به جای آوردن وظائف و مسئولیت های هیات مدیره ایجاد نموده است؟	تعداد ساختار و استقلال

بله خیر	۲۹. آیا در کمیته ها حداقل دو عضو هیات مدیره حضور دارند؟	کمیته ها
بله خیر	۳۰. آیا کمیته ها کلیه امور انجام شده خود را نوشته و ثبت می نمایند؟	
بله خیر	۳۱. آیا رئیس کمیته در روز بعد از جلسه در خصوص فعالیت ها به صورت کتبی به هیات مدیره اطلاع رسانی می نماید؟	
بله خیر	۳۲. آیا سازمان مردم نهاد برای نظارت بر اجراء صحیح فعالیت های مالی و عملی کمیته ها مسئول حسابرسی تعیین نموده است؟	
بله خیر	۳۳. در انتخاب حسابرس مستقل، آیا امور مربوط به تهیه قرارداد حسابرسی، تاریخ شروع و کلیه فعالیت های حسابرسی مستقل در هر مرحله تحت نظارت یک کمیته مسئول صورت می پذیرد؟	
بله خیر	۳۴. آیا کمیته حسابرسی حداقل هر سه ماه یک جلسه برگزار می نماید؟	
بله خیر	۳۵. آیا یک کمیته حاکمیت شرکتی جهت نظارت بر تطابق اصول حاکمیت شرکتی، فعالیت در جهت بهبود آن و ارائه پیشنهاد ها به هیات مدیره در سازمان تشکیل گردیده است؟	
بله خیر	۳۶. آیا هر عضو بر اساس اصل داوطلبانه سازمان مردم نهاد با دانش بر اینکه سازمان یک سازمان اجتماعی می باشد در جهت اهداف سازمان مردم نهاد رفتار مناسب دارد؟	مسئولیت های اعضا
بله خیر	۳۷. چه در اساسنامه سازمان مردم نهاد ذکر گردیده باشد و چه ذکر نگردیده باشد، آیا اعضا در راستای تحقق اهداف سازمان مردم نهاد و پرداخت بدهی های سازمان به صورت مساوی در پرداخت ها مشارکت می نمایند؟	
بله خیر	۳۸. آیا مدیران، امور سازمان را در چهار چوب رسالت، چشم انداز، اهداف استراتژی ها و خط مشی ها پیش می برند؟	مدیران
بله خیر	۳۹. در جهت حفاظت از منافع سازمان مردم نهاد، به غیر از مسئولیت هایی که از سوی هیات مدیره تعیین گردیده آیا مدیر اجرایی / دبیرکل به غیر از سازمان مردم نهاد در جای دیگری مسئولیتی بر عهده دارد؟	

جدول ارزیابی

سازمان بازار سرمایه در ترکیه با در نظر گرفتن اصول حاکمیت شرکتی برای ارزیابی وضعیت حاکمیت شرکتی از ضریب های زیر استفاده می کند:

صاحبان سهم - اعضاء	شفافیت و تنویر افکار عمومی	ذینفعان	هیات مدیره
دارای ۲۵٪ سهم می باشد، در این بخش ۲۲ سوال جای گرفته است. میزان تاثیر هر عملکرد بر امتیاز حاکمیت شرکتی ۱۳۶۴,۱ امتیاز محاسبه می گردد.	دارای ۲۵٪ سهم می باشد، این بخش ۲۱ سوال جای گرفته است. میزان تاثیر هر عملکرد بر امتیاز حاکمیت شرکتی ۱۹۰۵,۱ امتیاز محاسبه می گردد.	دارای ۱۵٪ سهم می باشد، در این بخش ۱۸ سوال جای گرفته است. میزان تاثیر هر عملکرد بر امتیاز حاکمیت شرکتی ۸۳۳۳,۰ امتیاز محاسبه می گردد.	دارای ۳۵٪ سهم می باشد، در این بخش ۳۹ سوال جای گرفته است. میزان تاثیر هر عملکرد بر امتیاز حاکمیت شرکتی ۸۹۷۴,۰ امتیاز محاسبه می گردد.

محاسبه؛

$$\text{صاحبان سهم } ۲۲ * ۱۳۶۴,۱ = ۲۵$$

$$\text{شفافیت و تنویر افکار عمومی } ۲۱ * ۱۹۰۵,۱ = ۲۵$$

$$\text{ذینفعان } ۱۸ * ۸۳۳۳,۰ = ۱۵$$

$$\text{هیات مدیره } ۳۹ * ۸۹۷۴,۰ = ۳۵$$

مجموعاً ۱۰۰ امتیاز

ارزیابی امتیازات حاکمیت شرکتی

بین ۱-۵	بین ۵-۷	بین ۷-۱۰
<p>اصول حاکمیت شرکتی را در سطح حداقلی رعایت می نماید. سیستم های کنترل داخلی در سطح حداقلی ایجاد گردیده و کامل و موثر نمی باشد. ریسک های محتمل برای سازمان مردم نهاد به طور کامل تثبیت نگردیده است و هنوز تحت کنترل گرفته نشده است. حقوق ذی نفعان داخلی، شفافیت و تنویر افکار عمومی، ساختار هیات مدیره و ضوابط امور بر اساس اصول حاکمیت شرکتی نیاز به بهبود در سطح وسیع دارد.</p>	<p>اصول حاکمیت شرکتی را در سطح متوسط رعایت می نماید. سیستم های کنترل داخلی در سطح متوسط ایجاد گردیده و تنها نیاز به بهبود مشاهده می شود. ریسک های محتمل برای سازمان مردم نهاد تثبیت گردیده و نیاز به بهبود آن وجود دارد. برای در نظر گرفتن عادلانه حقوق ذی نفعان نیاز به بهبود می باشد. شفافیت و تنویر افکار عمومی نیاز به بهبود دارد. رعایت حقوق ذینفعان داخلی نیاز به بهبود دارد. ساختار هیات مدیره و ضوابط حاکم بر اداره سازمان نیاز به بهبود دارد.</p>	<p>سازمان مردم نهاد اصول حاکمیت شرکتی را در ابعاد وسیعی رعایت نموده است. سیستم های کنترل داخلی ایجاد گردیده و کار شده است. ریسک های محتمل برای سازمان مردم نهاد تثبیت گردیده است و به صورت فعالانه کنترل می گردد. حقوق ذی نفعان داخلی عادلانه در نظر گرفته می شود. شفافیت و تنویر افکار عمومی در سطح بالائی قرار دارد. حقوق ذینفعان عادلانه در نظر گرفته می شود. ساختار هیات مدیره و ضوابط حاکم بر اداره سازمان مطابق با اصول حاکمیت شرکتی میباشد.</p>

- TKYD & Deloitte “Nedir Bu Kurumsal Yönetim?”, Kurumsal Yönetim Serisi, 2006
- TKYD “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi”, 2010
- TKYD “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi” 2010
- Dr. Yılmaz Argüden & Pınar Ilgaz, “Gönüllü Kuruluşların Yönetimi”, ARGE Danışmanlık Yayınları, 2006
- Dr. Yılmaz Argüden, “Yönetim Kurulu Sırları”, Rota Yayınları, 2007
- Dr. Yılmaz Argüden, “Boardroom Secrets”, Palgrave MacMillan, 2009
- Dr. Yılmaz Argüden, Keys to Governance, Palgrave MacMillan, 2011
- Sait Gözüm, YK 101 - Yönetim Kurulu Üyesinin El Kitabı, 2012
- TÜSİAD, Sivil Toplum Kuruluşları Yönetişim Rehberi, 2007
- TÜSİAD, Yönetim Kurulları İçin Kurumsal Yönetim Prensipleri, 2010
- TÜSEV, Civil Society in Turkey, 2011
- Gürcan Banger, Sivil Toplum Örgütleri İçin Yönetişim Rehberi, 2011
- Erdal Yıldırım, Bana Yönetim Kurulunu Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim, 2012
- CIPE, Governance Guide for Business Associations, 2011
- CIPE, Business Associations for the 21st Century, 1997
- OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2004
- SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2010
- T.C. İçişleri Bakanlığı İnternet Sitesi



دستور العمل حاکمیتی

سازمان های مردم نهاد

در پرتو اصول حاکمیت شرکتی