

إصلاح الهيكل الإداري للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

الجزء الأول

معلومات أساسية ونتائج أولية

أعد هذا التقرير من قبل:

اللجنة المستقلة للإصلاح الإداري

برئاسة: ستيفن سايندنج

سبتمبر 2019

## اللجنة المستقلة للإصلاح الإداري

### التقرير الأولي عن النتائج

#### جدول المحتويات

#### موجز تنفيذي

#### 1. المقدمة

##### 1.1 الاختصاص

##### 1.2 المنهجية والخط الزمني

#### 2. معلومات أساسية

##### 2.1 التاريخ وتأثيره على إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

##### 2.2 النموذج الحالي لإدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

##### 2.3 لماذا يحتاج الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للإصلاح

##### 2.4 ما سبب استعجال التغيير؟

#### 3. الدروس المستفادة من أبحاث ومشاورات الاستعراض

##### 3.1 الأبحاث-نماذج الإدارة للمنظمات الاتحادية

##### كيف تدير المنظمات الاتحادية الأخرى نفسها؟

##### قضايا رئيسية يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم نظم الإدارة

##### خصائص الإدارة في المنظمات الاتحادية والشبكات المناظرة

##### 3.2 نتائج استطلاع الرأي

##### 3.3 المشاورات

#### 4. نقاط قوة وضعف نظام الإدارة الحالي

#### 5. خيارات وأساليب الإدارة المختلفة التي خضعت للدراسة

#### 6. إطار نموذج جديد لمقاربة مُصلحة للإدارة

يغطي هذا التقرير الأولي المعلومات الأساسية، والمنهجية، والنتائج الرئيسية المتصلة بإصلاح إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة. سوف يتضمن التقرير النهائي الذي سيصدر في شهر أكتوبر 2019 توصيات رسمية بشأن نظام الإدارة الجديد. وسيتم المشاركة بهذا التقرير مع الجمعيات أعضاء الاتحاد والمجلس الإداري قبل انعقاد اجتماع الجمعية العمومية في نيودلهي في شهر نوفمبر 2019.

## موجز تنفيذي

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

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

بعد استعراض الأعضاء وتعقيبهم على هذا التقرير، ستقدم اللجنة تقريراً نهائياً يحتوي على توصيات مفصلة للجمعية العمومية غير العادية للأعضاء الاتحاد والتي ستعقد بنهاية شهر نوفمبر 2019.

## 1. مقدمة

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

تلعب الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق المتصلة بها دوراً أساسياً للوصول إلى التنمية المستدامة بسبب تأثيرها على صحة الأم، والمولود والمراهق وتأثيرها على السلامة الصحية والاجتماعية للمرأة وحقوق المساواة بين الجنسين ودور ذلك في تحديد مستقبل التنمية الاقتصادية والاستدامة البيئية. تصف لجنة جوتماخر-لانسيب<sup>1</sup> التقدم تجاه تلبية متطلبات الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق المتصلة بها بالبطء نتيجة ضعف الالتزام السياسي، وعدم كفاية الموارد، واستمرار التمييز ضد النساء والبنات، وغياب الإرادة لمواجهة القضايا الجنسية بشكل أكثر انفتاحاً وشمولية. ونتيجة لذلك، يشير التقرير إلى عدم حصول نحو 4.3 مليون شخص في سن الإنجاب حول العالم على قدر كافٍ من الخدمات المتعلقة بالصحة الجنسية والإنجابية طوال حياتهم. وعلى تلك الخلفية، تبرز أهمية مساهمة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على المستويات الدولية والإقليمية والوطنية من خلال الجمعيات أعضاء الاتحاد. إن العالم بحاجة لتعاون الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة مع منظمة الأمم المتحدة والحكومات للتعامل مع ذلك الاحتياج الشديد الذي لم يتم تلبية. يعد التحسين المستمر للكفاءة والفاعلية التنظيمية للاتحاد عاملاً أساسياً لإحداث تأثيراً هاماً ومستداماً على حياة النساء والبنات والرجال والصبيان حول العالم.

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

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

1 مجلة لانسيب الدورية الطبية. 2018. "إسراع وتيرة التقدم – الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق المتصلة بها للجميع: تقرير لجنة جوتماخر-لانسيب" 92-391:2642. نشر على الانترنت بتاريخ 9 مايو 2018

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

## 1.1 الاختصاص

صدر التكليف لاستعراض إجراءات الإدارة للتركيز على نظام الإدارة المطبق من قبل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على المستويين الدولي والإقليمي - لاستعراض هيكل وإجراءات عملية اتخاذ القرار، والشفافية، والمسؤولية، والرقابة، والسلوك، ويشمل ذلك العلاقة بين الأقاليم والجمعيات أعضاء الاتحاد ولغايات اقتراح نموذج جديد ومختلف وذو غرض محدد يعكس تفرد وتنوع الاتحاد ويبيح قدرأ أكبر من المرونة في اتخاذ القرارات والاستغلال الأمثل للقدرات الكامنة للمنظمة لدعم رسالة الاتحاد المهمة. تركز إجراءات الاستعراض على الإدارة فقط لا الإدارة بما في ذلك المكاتب الإقليمية التي تعد جزءاً مهماً من الهيكل الإداري للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة.

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

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

## 2.1 المنهجية والخط الزمني

كلف المجلس الإداري المدير العام بتعيين مجموعة من الخبراء المستقلين لإجراء الاستعراض. تم تشكيل لجنة مؤلفة من 11 عضواً وتتكون من خبراء مستقلين، وممثلي عدد من الجمعيات، والجهات المانحة، وممثلي الشباب، وعضو من مستشاري المجلس الإداري المستقلين ومسئول اتصال للجنة التنفيذية الانتقالية بمعاونة ثلاثة من أمناء السر. تم إدراج قائمة كاملة بأعضاء اللجنة في الملحق 2 من هذا التقرير.

اضطلع أعضاء اللجنة بمهمة توفير وجهات نظر مبنية على معلومات ومشاورات وبمهمة العمل بوصفهم قنوات اتصال فيما يتصل بالالتزامات الرئيسية للجهات ذات العلاقة. تواصلت اللجنة مع الجمعيات الأعضاء (العاملين والمتطوعين)، ومكاتب الأمانات العامة المركزية والإقليمية، والجهات المانحة، والشركاء للحصول على الآراء، والمشاركة بالتقدم المحرز، وتعزيز المشاركة استعداداً لاجتماع الجمعية العمومية غير العادية.

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

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

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

سيتم نشر هذا التقرير وإتاحة التعقيب عليه في منتصف شهر سبتمبر. يتعين نشر تقريرنا نهائياً بحلول تاريخ 14 أكتوبر. ترحب اللجنة بالتعقيبات على التقرير المبدئي المائل وتأمل أن تتلقى تلك التعقيبات بنهاية الأسبوع الأول من شهر أكتوبر للسماح بوقت كاف لإعداد التقرير النهائي.

## 2. معلومات أساسية

### 2.1 التاريخ وتأثيره على إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة

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

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

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

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

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

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

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

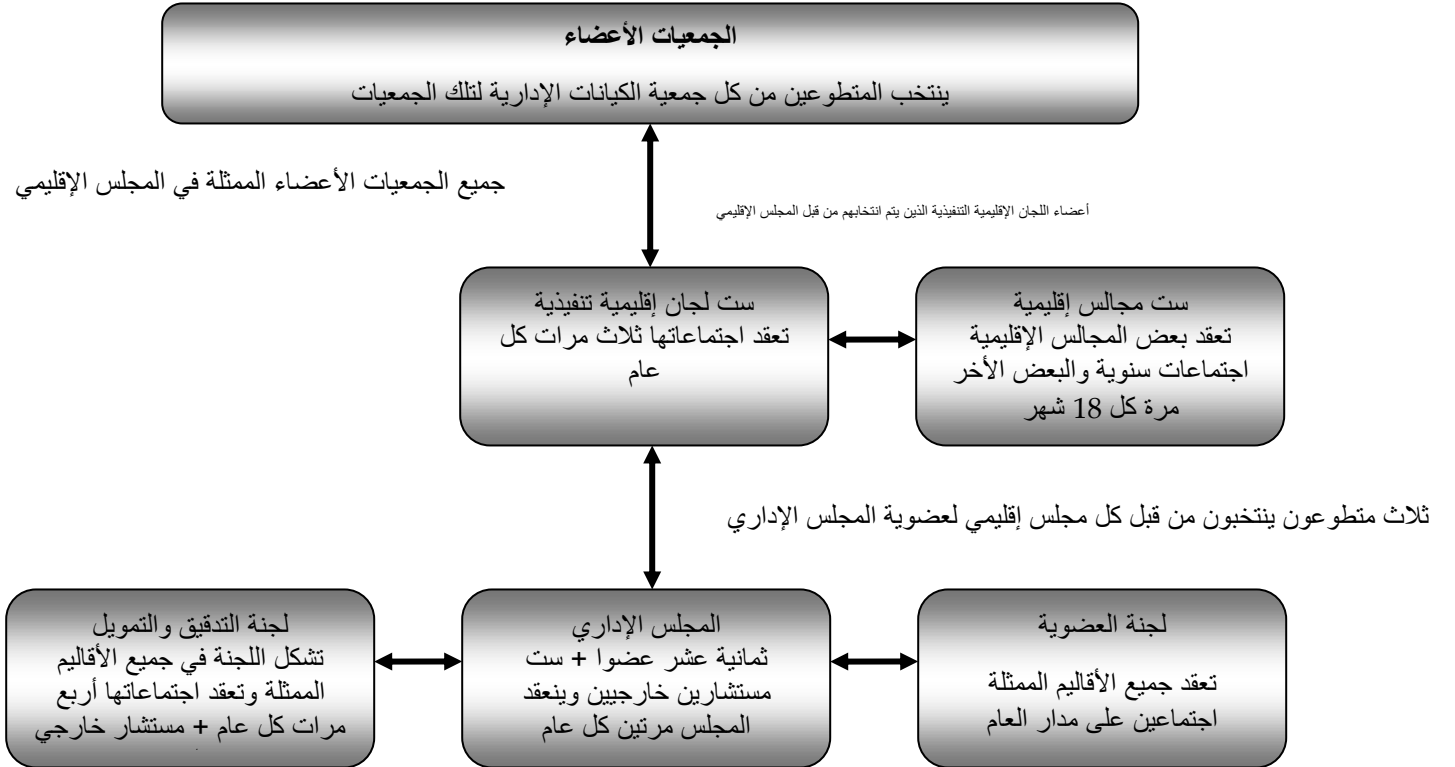
وأثناء هبوب رياح التغيير على هيكل ووظائف الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، بدأ الاتحاد في تأسيس مكاتب إقليمية له، وبالشكل نفسه، خضع مدراء المكاتب الإقليمية لعمليات الشد والجذب بين مطالب المجالس الإقليمية التابعين لها وبين مطالب الأمين العام الذي عمد إلى تخصيص أموال الجهات المانحة لهم وما يتطلب ذلك من تحملهم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

وبينما شهد هيكل إدارة الاتحاد قدراً من التطوير مع مضي الوقت، لم يطل ذلك التطوير الشكل الأساسي للهيكل للتكيف مع التغيير الجذري في رسالة الاتحاد. تم انتخاب المجلس الإداري الحالي للاتحاد من قبل ستة مجالس إقليمية، والتي انتخبت بدورها من قبل جمعيات تنظيم الأسرة – وهي الجمعيات الأعضاء الحالية. نتج عن نظام التعيين الداخلي لأعضاء الكيان الإداري أن تمخضت المعايير التقليدية لتشكيل مجالس الأمناء – ألا وهي الخبرات العلمية، والمهارات والخبرات الإدارية والرقابية – عن طول عمر العلاقات الشخصية وتنامي دور تلك العلاقات لتصبح أهم أسس اختيار المرشحين، ولم يستفد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بوصفه كيان كامل من نظام إدارة يمثل نطاقاً عريضاً من المهارات والخبرات التي يتوقع وجودها تقليدياً في مجالس الإدارة المستقلة. علاوة على ذلك، تحول نظام إدارة الاتحاد مع الوقت لساحة للاستجابات المتنافسة لأغراض الحصول على السلطة والنفوذ بدلاً من أن يكون مصدراً مستقلاً للتوجيه والإرشاد والإشراف ووضع السياسات.

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

## 2.2 نموذج الإدارة الحالي للمجلس الدولي لتنظيم الأسرة

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



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

يتكون الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة من ست أقاليم يخضع كل إقليم فيهم للوائح الداخلية الخاصة. تعقد المجالس الإقليمية اجتماعا كل 12 أو كل 18 شهرا بحضور ممثلين من جميع الجمعيات الأعضاء من الأقاليم المشاركة في الاجتماع. تضطلع المجالس الإقليمية بمسؤولية انتخاب الممثلين الإقليميين الممثلين في المجلس الإداري ولجنة التمويل والتدقيق ولجنة العضوية التابعين للمجلس. وتنتخب المجالس الإقليمية أيضا أعضاء اللجنة الإقليمية التنفيذية والتي تعقد اجتماعاتها ثلاث مرات كل عام.

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

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

إن المجلس الإداري هو أعلى كيان حاكم في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة ويتكون المجلس الإداري من 18 إلى 24 عضوا من ست أقاليم (يُنتخب 3 أعضاء من كل إقليم) بالإضافة إلى ستة من المستشارين الخارجيين اللذين لا يملكون حق التصويت. تم إدراج المستشارين الخارجيين عقب آخر تغييرات في هيكل الإدارة والتي أقرت عام 2016. يتخذ المجلس الإداري قرارات بشأن سياسات الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، والتخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد، وتعيين وتقييم أداء المدير العام للاتحاد. يعين المجلس الإداري في أعماله لجنتين دائمتين وهما لجنة العضوية ولجنة التمويل والتدقيق. يعين المجلس الإداري اثنان من المدراء الشرفيين وهما رئيس الاتحاد/ رئيس مجلس إدارة الاتحاد وأمين صندوق الاتحاد.

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

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

يمتلك المجلس الإداري تفويضا لتعيين لجان أو هيئات متخصصة من أن لآخر لدعم مهام المجلس فيما يتصل بمسائل محددة.

### 2.3 لماذا يحتاج الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للإصلاح؟

عبر عددا من الجمعيات الأعضاء عن تحفظات متزايدة مع مضي الوقت تتعلق بنقص الشفافية وقصور إجراءات المسائلة في المنظمة والمطالبة بإصلاحات. عبرت العديد من الجمعيات الأعضاء عن آراء مفادها ان الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة لم يعد يعمل بوصفه كيان اتحادي وبتعاطف الفجوة بين الجمعيات الأعضاء والمجلس الإداري. كما عبرت الجمعيات الأعضاء عن شكوى من عدم قدرتها على الحصول على الدعم المطلوب بصورة سريعة وفاعلة من الأمانة العامة للاتحاد على المستويين الإقليمي والمركزي. وقد عبرت بعض الجهات المانحة الرئيسية للاتحاد عن ذات تلك التحفظات. وبذلت الأمانة العامة والاتحاد الإداري محاولات متكررة للاستجابة لتلك الانتقادات بيد أن الإصلاحات الناتجة لم يثبت فاعليتها.

وجاءت نقطة التحول في عام 2019 بالكشف عن تجاوزات خطيرة تتعلق بحالات سابقة انطوت على الغش وإساءة استغلال النفوذ والتواطؤ ما كشف عن غياب الوضوح والضبابية فيما يتصل بأدوار ومسئوليات كيانات الاتحاد الإدارية والإدارية، وهو ما قوض قدرات إدارة الاتحاد على التعامل بسرعة وفعالية مع تلك التجاوزات. حظيت تلك التجاوزات بتغطية إعلامية واسعة النطاق في المملكة المتحدة. وفي عام 2019، قدمت مفوضية الأعمال الخيرية لإنجلترا وويلز استجوابا ينطوي على تحفظات شديدة تتعلق بشؤون الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وتلقت المفوضية ردا على ذلك وعودا من الاتحاد باستعراض إجراءات الإدارة المطبقة. وحتى هذه اللحظة لم تقدم المفوضية على اتخاذ أي تدابير أخرى. كما تقدم عدد من الجهات المانحة الرئيسية الأخرى باستفسارات تتعلق بحالات التجاوز ويطلب الرد عليها من الاتحاد. إجمالاً، تسببت تلك الأحداث في أزمة وجودية أثرت على الاتحاد في منتصف عام 2019 وظهور احتمالات تقسيم الاتحاد نتيجة قيام أحد الأقاليم باتخاذ تدابير لحماية نفسه ضد تداعيات اكتشاف تلك التجاوزات على سمعة وموارد الاتحاد والبدء في إجراءات الانسحاب من الاتحاد.

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

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

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

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

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

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

- معارضة أكثر جرأة وتنظيماً وأحسن تمويلاً من أي وقت مضى والتي بدأت في تحقيق نتيجة جهودها في عكس مكتسبات الاتحاد التي تحققت على مدار العقود الماضية.
- تدني مستويات الثقة في المؤسسات. تسببت الأزمات الأخيرة التي ضربت العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية الكبرى، ومن بينها أزمات تتعلق بالتواطؤ والاحتيال في انحسار الدعم الجماهيري.



- مطالب الجهات المانحة والجهات الرقابية بتطبيق إجراءات أكثر صرامة فيما يتعلق بالمسؤولية. لن يتمكن الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة من الاستجابة لتلك البرامج الجديدة التي تتسم بقدر أكبر من الصرامة والدقة ما لم ينجح في تحويل نفسه إلى اتحاد يطبق أعلى معايير قطاع الأعمال ويمتلك نظم إدارية مرنة ودقيقة.
- زيادة حدة التنافس مع المنظمات غير الحكومية الأخرى والمنظمات المناظرة من أجل الظفر بتمويلات الجهات المانحة المحدودة والحقيقة التي مفادها أنه لا يمكن الركون للدعم السابق كضمان للتمويل المستقبلي.

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

## 2.4 ما سبب استعجال التغيير؟

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

## 3. الدروس المستفادة من أبحاث ومشاورات الاستعراض

### 3.1 الأبحاث-نماذج الإدارة للمنظمات الاتحادية

كيفية إدارة المنظمات الاتحادية الأخرى لنفسها

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

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

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

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

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

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

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

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

1. دور المجلس الإداري وأغراضه
  - وضوح غايات الإدارة. بشكل عام، تقوم المجالس الإدارية بثلاث وظائف أساسية: اعتماد السياسات العامة والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وتعيين وتقييم أداء المدير التنفيذي، والعمل على ضمان النزاهة المالية للمنظمة.
2. مهارات ومسئوليات المجلس الإداري
  - العمل على ضمان أن تكوين المجلس وأن إجمالي الخبرات والمهارات الجماعية لأعضائه يمكنان المجلس من القيام بمسئوليته على الوجه الأكمل. وفي المملكة المتحدة يشمل ذلك الالتزام بمتطلبات وشروط المفوضية الخيرية. <https://www.gov.uk/government/organisations/charity-commission>
3. تكوين المجلس – التمثيل مقابل المهارات
  - تحديد المعايير المحددة لاختيار أعضاء المجلس من الجمعيات الأعضاء استنادا إلى الاعتبارات التمثيلية، أو في المقابل، اختيار الأعضاء وفقا لمجموعة محددة من معايير المهارة والخبرة، أو وفقا لنموذج يجمع بين الاثنين.
  - امتلاك نظم تمكن المجلس من تقييم ودراسة المهارات المجمعدة للمجلس ككل عند اختيار الأعضاء الجدد، أي استنادا إلى استعراض وتدريب المهارات.
4. حجم مجلس الإدارة
  - ضمان تحديد الحجم المناسب للمجلس – بحيث لا يكون المجلس أصغر أو أكبر مما يلزم. تعتبر العضوية التي نقل عن ثمانية أعضاء عضوية صغيرة تحرم المجلس من امتلاك نطاق واسع من الخبرات، بينما قد تمثل العضوية التي تزيد عن خمسة عشر عضوا عائقا يحول دون نجاح الأعضاء في الانخراط في نقاشات جماعية هادفة واتخاذ القرارات.
5. تمثيل العضوية ومصالح العملاء
  - ضمان إحاطة الإدارة بمصالح العضوية بشكل كاف وضمان إدراج مطالب المجموعات الأكثر تهميشا.
  - اتخاذ التدابير الناجعة لكبح النزاعات والمنافسة التي تنجم كنتيجة طبيعية لتكوين المجلس وضيق زاوية الرؤيا لضمان الوفاء بجميع احتياجات المنظمة.
6. لجان المجلس
  - تشكيل لجان دائمة بناء على معايير مهارة محددة للتركيز على الوظائف الأساسية، على سبيل المثال لا الحصر: لجنة التمويل والتدقيق، لجنة الإدارة، لجنة الترشيحات والأخلاقيات، ولجنة السياسات.
7. الشفافية، والمسئولية، والفاعلية
  - ضمان احتواء تصميم هيكل الإدارة لآليات كافية للالتزام بمتطلبات الشفافية والمسئولية.
  - ضمان مرونة وفاعلية عملية اتخاذ القرار من خلال تبسيط الإجراءات مقارنة بأساليب الإدارة البيروقراطية.
8. تكلفة الإدارة
  - ضمان أن تناسب تكلفة الإدارة مع ميزانية واحتياجات المنظمة.

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

#### خصائص الإدارة في المنظمات الاتحادية والشبكية المناظرة

- ملخص خصائص الإدارة في المنظمات الاتحادية والشبكية المناظرة**
- بشكل عام، يتكون الكيان الأعلى المختص بعملية اتخاذ القرار من اجتماع المنظمات الأعضاء بشكل منتظم، وهو ما يشار إليه في الغالب بمسمى الجمعية العمومية. توفر اجتماعات الجمعية العمومية فرصة للأعضاء للمشاركة بشكل كامل في تحقيق رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وإنجازاتها وأولوياتها. تضطلع الجمعية العمومية غالبا بمهمة انتخاب رئيس ونائب رئيس المنظمة وفي بعض الأحوال، المجلس الإداري.
- تتكون المجالس الإدارية من أعضاء يتم ترشيحهم من قبل المنظمات الأعضاء وانتخابهم عن طريق الجمعية العمومية أو من أشخاص مستقلين يتم تعيينهم من قبل مجلس الإدارة نفسه بناء على مهاراتهم وخبراتهم. استقرت بعض المنظمات على اختيار أسلوب مختلط بحيث يتكون المجلس الإداري من أعضاء منتخبين وأعضاء معينين يتم اختيارهم بناء على مهاراتهم وخبراتهم.

تنتخب بعض المنظمات أفراداً يتم ترشيحهم من قبل المنظمات الأعضاء لعضوية المجلس الإداري، بينما تعتمد منظمات أخرى على انتخاب منظمة من أعضاء الاتحاد والتي تحدد بدورها ممثلها في المجلس الإداري. وبشكل عام، يتم تعيين أعضاء اللجان الدائمة، على سبيل المثال، لجنة التمويل والتدقيق، بصفتهم الشخصية لضمان امتلاك الأعضاء لمهارات مناسبة تتطابق مع المتطلبات المهنية. وغالبا ما تتشابه إجراءات التعيين الرسمية التي تتبناها مختلف المنظمات لشغل تلك المناصب والتي لا تكون مدفوعة الأجر. استقرت بعض المنظمات على تشكيل لجان للتعين والتصديق على المؤهلات أو لجان للترشيحات لضمان انفتاح وشفافية إجراءات تعيين واختيار أعضاء المجلس الإداري ولجانه.

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

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

### 3.2 نتائج استطلاع الرأي

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

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

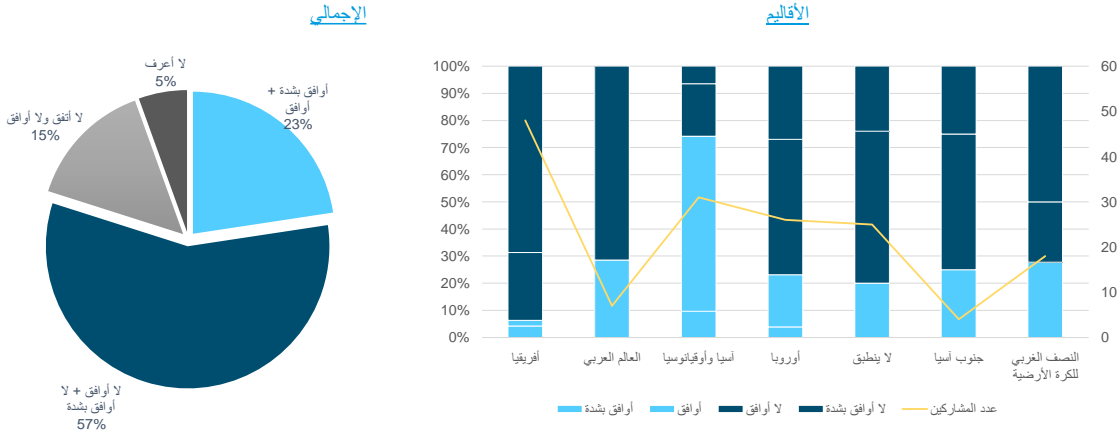
إجمالاً، استكمل استطلاع الرأي 199 مشارك تم التحقق من هويتهم من جميع أقاليم الاتحاد. شكلت الجمعيات الأعضاء غالبية المشاركين (46%) بينما شكلت اللجان الإقليمية التنفيذية، والمجالس الإقليمية، والمجلس الإداري، والشركاء المتعاونين بقية المشاركين. شكل المدراء التنفيذيين، وأعضاء الإدارة العليا وعاملين آخرين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

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

يحتوي القسم التالي على استعراض كمي للمشاركة في استطلاع الرأي.

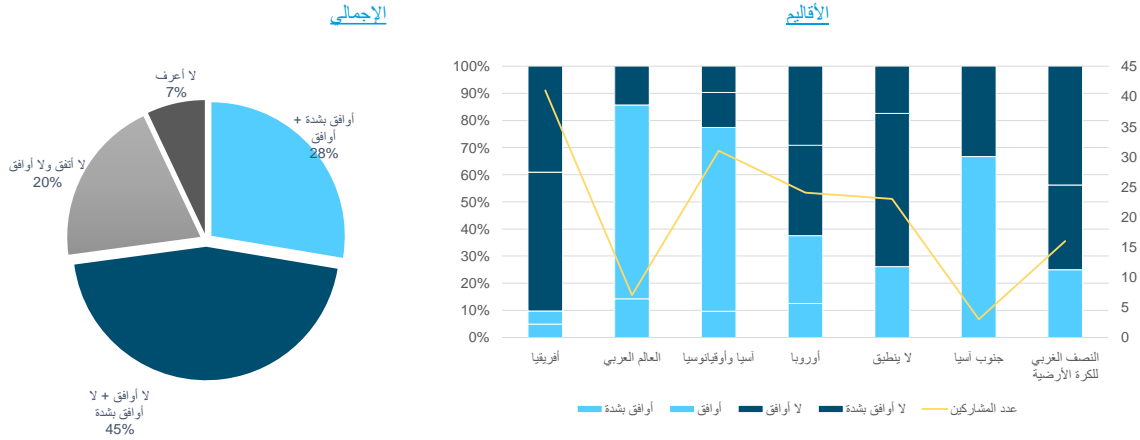
**يفي هيكل الإدارة الحالي للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بالغرض:** عبرت غالبية المشاركين عن عدم موافقتها بشدة أو عدم موافقتها بنسبة 57% بينما عبر 23% فقط عن موافقتهم الشديدة أو موافقتهم على البيان. وبينما لوحظ بعض التباين بين الأقاليم، تشير الاستجابة لهذا السؤال إلى وجهة نظر قوية مفادها الحاجة لإصلاح هيكل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

## س ١. يخدم الهيكل الإداري الحالي الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة بشكل جيد

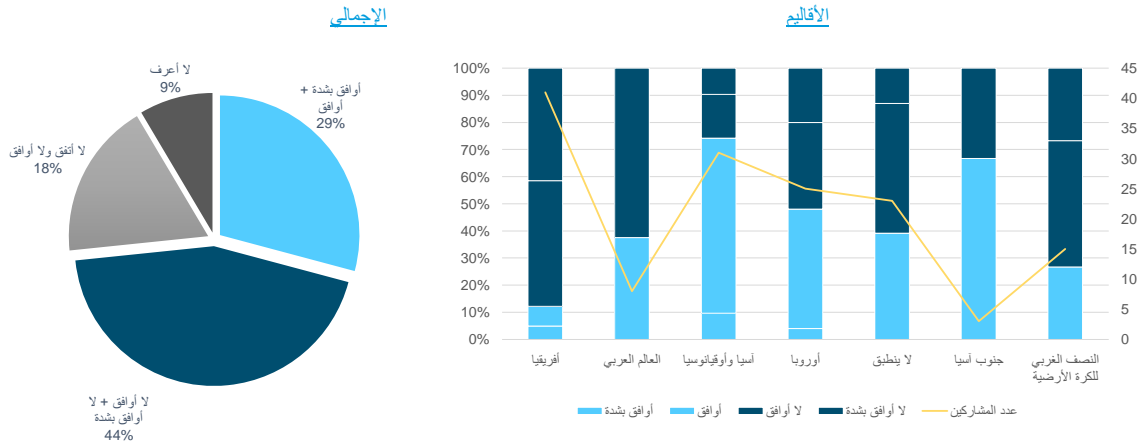


يتبنى المجلس الإداري واللجان الإقليمية التنفيذية سياسة وتوجه استراتيجي يتسمان بالوضوح والثبات: تلقت اللجنة ردوداً مشابهة على البيان الخاص بوضوح وثبات السياسة والاتجاه الاستراتيجي لمجلس الإدارة، حيث عبر 28% فقط عن الموافقة الشديدة أو الموافقة على العبارة الخاصة باتجاه السياسات و 29% عن الموافقة الشديدة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

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



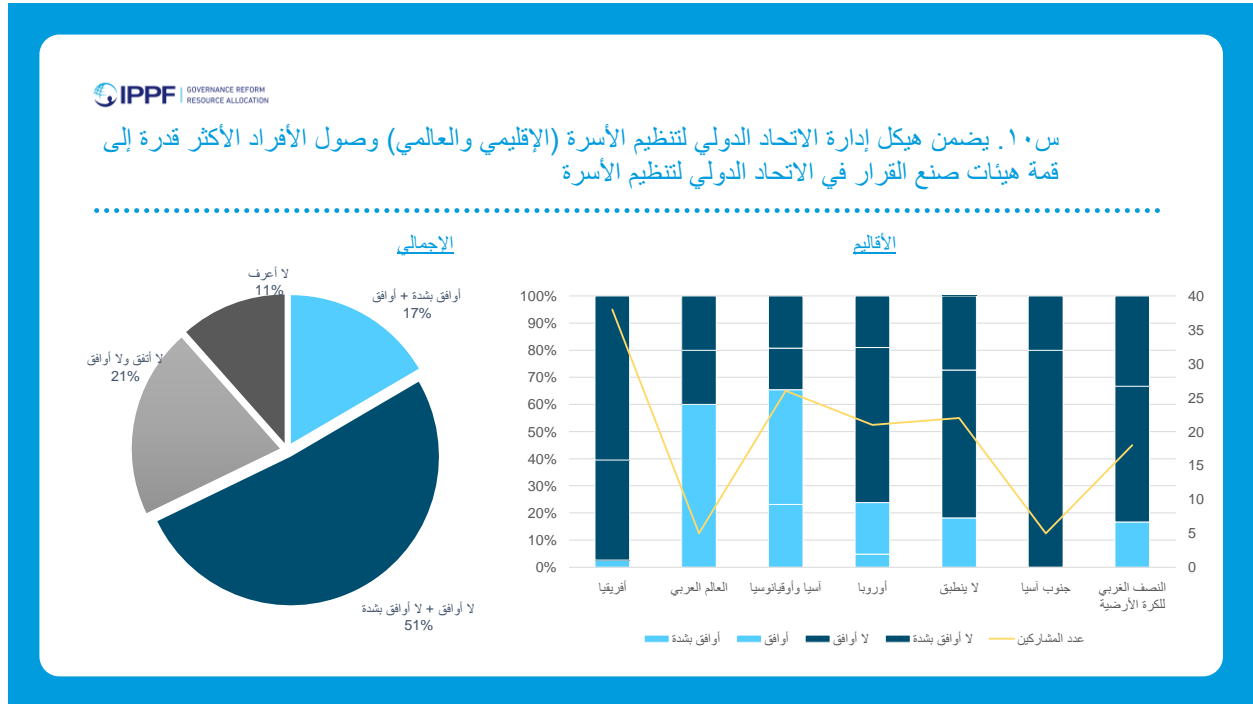
## س٣. يوفر مجلس الإدارة اتجاهًا استراتيجيًا واضحًا ومتسقًا



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

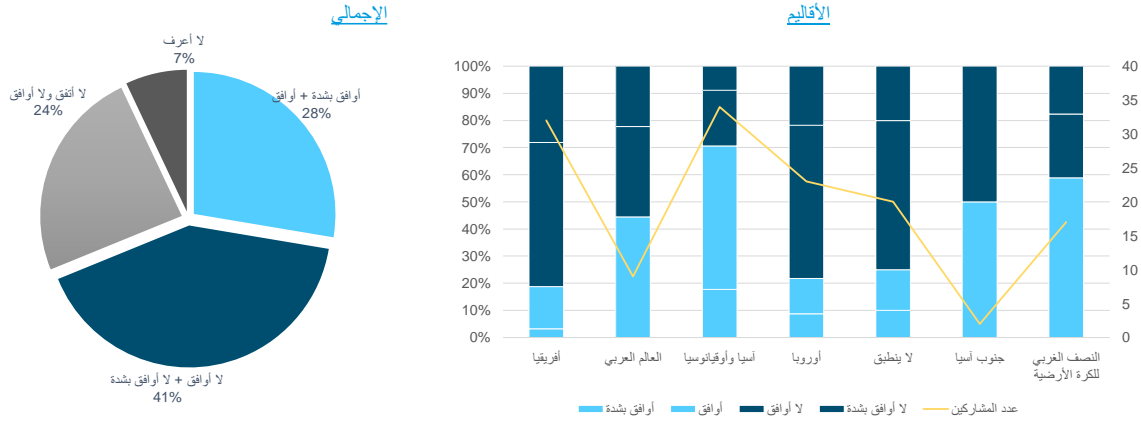
تشير تلك الردود إلى الحاجة إلى نظام إدارة يوفر قدرا أكبر من الوضوح والثبات في التوجه الاستراتيجي والسياسي لصالح كل من الإدارة والجمعيات الأعضاء.

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



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

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



قدم استطلاع الرأي أيضا فرصة للحصول على تغذية مرتدة قيمة. تم إدراج تعقيبات من التغذية المرتدة على استطلاع الرأي في القسم الخاص بنقاط قوة وضعف النظام الحالي. وقد شكلت التغذية المرتدة من المشاركين أساسا قويا لتشكيل رأي اللجنة واستكمال تحليلها. وبينما ورد عددا من البيانات الإيجابية من المشاركين حول نظام الإدارة الحالي، طغت التعقيبات السلبية على تلك البيانات كما هو موضح أدناه:

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

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

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

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

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

"يمثل هيكل الإدارة عبئا ثقيلاً."

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

### 3.3 المشاورات

إجمالاً، تم إجراء ثمان مشاورات: تالين (مركز موارد الشبكة الأوروبية، 14-16 يونيو)، والاجتماع السنوي للجهات المانحة للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، واجتماع المجموعة الاستشارية للجهات المانحة (لندن 16-18 يونيو)، وكوالالمبور (المجلس الإقليمي لشرق جنوب شرق آسيا ومنطقة أوقيانوسيا، 6-7 يوليو)، ونيروبي (المجلس الإقليمي لمنطقة أفريقيا والمنتدى الإقليمي للشباب، 28-30 يونيو)، ونيويورك (منظمة الصحة العالمية 28-29 يونيو)، وبانكوك (المجلس الإقليمي لمنطقة جنوب آسيا 20-21 أغسطس)، وتونس (المجلس الإقليمي للعالم العربي (28-29 سبتمبر القادم)).

تميزت المشاورات بالنشاط وغمى التغذية المرتدة التي حصلت عليها اللجان. تم التعبير عن نطاق عريض من وجهات النظر بشكل قوي في أغلب الأحيان وسط سيادة وجهة النظر المساندة لإجراء تغيير سريع ذو تأثير دائم. وبالرغم من ذلك، ظهرت أصوات معارضة وتحفظات قوية استمعت إليها اللجنة وتكن لها اللجنة الاحترام الكامل.

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

### 4.0 نقاط قوة وضعف نظام الإدارة الحالي

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

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

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

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

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

علاوة على ذلك، يصف أعضاء الكيان الإداري نوعاً من الارتباك في الأدوار بين الكيانات الإدارية المركزية والإقليمية والارتباك بين المسئوليات ذات الصلة للكيانات الإدارية والإدارة. لوحظ في جميع المستويات وجود قصور شديد في الفهم من جانب المتطوعين وفي بعض الحالات أيضاً من جانب العاملين بشأن الخط الفاصل بين السياسة والوظائف التنفيذية.



كما هو الحال في المنظمات الأخرى التي تعتمد على العضوية، يواجه أعضاء المجالس الإدارية صعوبة في وضع مصالح المنظمة ككل قبل مصالح المنظمات الأعضاء، أو الدول أو الأقاليم التابعين لها.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5. خيارات وأساليب الإدارة المختلفة التي خضعت للدراسة

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

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

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

1. اعتماد السياسات العامة والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

2. تعيين المدير التنفيذي وتقييم أدائه بشكل سنوي.

3. ضمان النزاهة المالية للمؤسسة (ويشمل ذلك في حالة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، تخصيص الموارد).

ركزت اللجنة على العلاقة بين الأقاليم والجمعيات الأعضاء، وبشكل خاص على صوت الأعضاء. درست اللجنة فوائد تعزيز فرص المشاركة بالنتائج والتبادل بين الجمعيات الأعضاء مع أخذ تكلفة الإدارة بعين الاعتبار والحاجة لتناسب تلك التكلفة مع ميزانية واحتياجات المنظمة. تبلغ التكلفة السنوية المباشرة للإدارة في الوقت الحالي، خلافا لرواتب الموظفين، 1.6 مليون دولار، منها نسبة 31% (495 ألف دولار) تتعلق بتكلفة اجتماعات المجلس الإداري و 69% (1.1 مليون دولار) تتعلق بتكلفة هياكل الإدارة الإقليمية. تسعى اللجنة إلى خفض تكلفة الإدارة أو على الأقل عدم السماح بزيادتها لتتجاوز المستوى الحالي. في تقريرها النهائي، تعترف اللجنة بتقديم تحليلاً يقارن التكاليف الحالية بالتكاليف المتوقعة في ظل النظام المنقح.<sup>2</sup>

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

في ظل التغذية المرتدة على هذا التقرير، ستقدم اللجنة وصفاً تفصيلياً لجميع عناصر نموذج الإدارة في متن التقرير النهائي الذي ستصدره اللجنة في منتصف شهر أكتوبر.

## 6. إطار نموذج جديد لمقاربة مُصلحة للإدارة: نموذج مجلس الأمناء

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

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

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

يعد تنوع الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة من أهم نقاط القوة التي يتمتع بها الاتحاد وتوسع اللجنة إلى ضمان قدرة الاتحاد على الاستفادة من ذلك التنوع. تقدم اللجنة في الجزء التالي من هذا التقرير الإطار الأساسي المبسط التي تعترف اللجنة في المرحلة القادمة من هذه العملية استخدامه لبناء نظام مفصل للإصلاح الإداري بغرض اعتماده من أعضاء الاتحاد. تشير اللجنة إلى أن التعقيبات، والنقد، والاقتراحات التي تتلقاها اللجنة من المطلعين على هذا التقرير سيكون لها تأثيراً عظيماً على التوصيات التي ستقدمها اللجنة في المسودة التالية للتقرير التي ستصدر في شهر أكتوبر.

## النموذج الجديد المقترح

تقترح اللجنة وجود جمعية عمومية تتكون من جميع الجمعيات الأعضاء في الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة على قمة نظام الإدارة الجديد بحيث تمثل الجمعية العمومية أعلى سلطة في الاتحاد. يمكن عقد اجتماعات الجمعية العمومية مرة كل عدد صغير من السنوات أو وفقاً للحاجة. يتعين عقد اجتماعات الجمعية العمومية وفقاً لغايات الاستعراض الدورية للإطار الاستراتيجي للاتحاد. يمكن للجمعية العمومية للاتحاد الاضطلاع بالمسئوليات التالية:

- تقديم المشورة بشأن التوجه الاستراتيجي العام للاتحاد.
- اعتماد تشكيل مجلس الأمناء وتوفير فرص إبداء الآراء والمشاركة في وضع سياسات مجلس الأمناء وقراراته.
- تبني وتعديل لوائح الاتحاد.
- تقديم الاستجابات وتدقيق أعمال مجلس الأمناء والمدير العام.

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

بمجرد تشكيله، سيقوم مجلس الأمناء بسحب أعضاء جدد من كشف للمرشحين يُعد من قبل لجنة الترشيح والإدارة والعضوية والتي ستضع معايير واضحة لتعيين كل عضو من أعضاء المجلس، بناءً على احتياجات المجلس المحددة لكل عام. سيتم تحديد عملية تشكيل المجلس الأول في المقترح النهائي الذي ستقدمه اللجنة، إلا أنه في المرحلة الحالي، تميل اللجنة إلى الاستعانة بأحد مؤسسات الاستشارية التنفيذية ذات السمعة الجيدة للعمل مع هيئة يعينها المجلس الإداري لتحديد المواصفات الوظيفية لمختلف مناصب مجلس الأمناء للحصول على قائمة من المرشحين المتميزين من داخل وخارج عضوية الاتحاد لتعيينهم من قبل المجلس الإداري التالي بناءً على توصيات الهيئة. تشمل إجراءات تطوير قائمة المرشحين الإعلان عن المناصب وطلب الترشيحات وطلبات التعيين. بعد تشكيل مجلس الأمناء وبدء أعماله، يتم ملء المناصب الشاغرة وفقاً لإجراءات طبيعية. يمكن طلب الترشيحات من أعضاء الاتحاد بجانب قيام اللجنة بجهود لتعيين حول العالم.

ينتخب مجلس الأمناء رئيس المجلس وذلك لفترة محددة. يعين رئيس مجلس الأمناء بعض رؤساء اللجان بناءً على توصيات لجنة الترشيح والإدارة والعضوية التي تضطلع أيضاً بمسئولية الإشراف على نظام التصديق المطبق من قبل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة وتقييم حالة العضوية لجميع الجمعيات الأعضاء.

يشكل مجلس الأمناء لجنة دائمة على الأقل وهي لجنة التمويل والتدقيق ويمكن للمجلس تشكيل لجان دائمة أخرى. يمكن لمجلس الأمناء تشكيل لجان/ فرق عمل مؤقتة أخرى للتعامل مع المسائل عند الضرورة. ترى اللجنة أن نظام اللجان يمثل آلية مهمة تستطیع الجمعيات الأعضاء من خلالها المشاركة في الإدارة. تضطلع اللجان بمسئوليات مهمة وسلطات واسعة تحت الإشراف الإجمالي لمجلس الأمناء وتضم اللجان في عضويتها أفراد متعاونين من الجمعيات الأعضاء ومنهم من غير أعضاء مجلس الأمناء.

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

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

يخضع المدراء الإقليميين لإشراف المدير العام ويتم توحيد الأمانة العامة للاتحاد بحيث تعمل المكاتب الإقليمية جنباً إلى جنب مع المكتب المركزي كفريق واحد وموحد ليلتزم الجميع بدعم الجمعيات الأعضاء بشكل فاعل وقوي. يتعين على الجمعيات الأعضاء تقييم الدعم

المقدم لها من خلال أنظمة رسمية للتغذية المرتدة للوصول إلى أنظمة دعم وتعزيز أقوى وأكثر كفاءة. إن الهدف من السعي لتحويل الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة إلى اتحاد يركز بشكل أكبر على الجمعيات الأعضاء يعني وضع تلك الجمعيات في موقع يمكنها التعبير بدقة عن احتياجاتها من خلال أعمال الجمعية الإقليمية وتقييم كفاءة الأمانة العامة من خلال عمليات تقييم رسمية لأداء الأمانة العامة. كما يتعين أيضا تطوير إجراءات تهدف إلى تقييم كفاءة مجلس الأمناء.

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

**في هذه المرحلة، تدعو اللجنة وتتطلع لتلقى التغذية الزائدة من جميع متلقى هذا التقرير. يرجى إرسال تعقيباتكم، وأسئلتكم، والنقد، وتوصياتكم إلى اللجنة. يمثل ذلك فرصكم لإحداث تأثير هام في مستقبل إدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة، لذا تهيب اللجنة بالجميع المشاركة في هذه العملية.**

تتركز مهمة اللجنة في تقديم نموذج كامل التفاصيل في تقرير اللجنة الثاني بعد تلقي التغذية المرتدة على هذا الإطار الأساسي.

7. نموذج الإدارة المقترح

8. التدابير الانتقالية (سيتم تطويرها في التقرير الثاني)

9. توصيات المرحلة الثانية (سيتم تطويرها في التقرير الثاني)

## الملحق 1: الاختصاص والنتائج المتوقعة

### الاختصاص

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

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

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

تسعى اللجنةان إلى الوصول إلى المخرجات التالية:

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

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

تلتزم اللجنةان بما يلي:

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

### النتائج المتوقعة (مخرجات) استعراضات المرحلة الأولى

1. تقرير يحتوي على الملامح الرئيسية التي تم الحصول عليها من استعراضات إجراءات الإدارة ويضم النتائج المحددة التي توصلت إليها اللجنة ونتائج الدراسات المقارنة للهياكل الاتحادية الأخرى وعرض البدائل والتوصيات المحددة لتوجيه المقترح الخاص بالاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة.

2. تقديم هيكل إدارة مقترح يتسم بالمرونة والسرعة والتوافق مع الإجراءات الدستورية المرتبطة بالإصلاحات الجذرية والتي يمكن التصويت عليه في اجتماع الجمعية العمومية غير العادية المزمع في شهر نوفمبر 2019.

3. تقرير يستعرض الدروس المستفادة من المحاولات السابقة لتعديل النموذج المطبق لاستخدام الموارد الأساسية والنتائج المحددة التي توصلت إليها اللجنة والدراسات/النتائج المقارنة من الصناديق العالمية الأخرى (مثل الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا، والتحالف العالمي للقاحات والتحصين، وغيرها) وتقديم خيارات محددة لتوجيه المقترح المقدم للاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة لتبني الإصلاحات الجذرية.

4. تقديم مقترح لتطوير/ توظيف تدابير تخصيص موارد الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة للتصويت عليه في اجتماع الجمعية العمومية غير العادية المزمع في شهر نوفمبر 2019.

5. تقديم تقرير يستعرض عناصر الإدارة وتخصيص الموارد لدراستها في المرحلة الثانية.

الملحق 2. اللجنة المستقلة لإصلاح إجراءات الإدارة

تشكيل اللجنة

اللجنة المستقلة لإصلاح إجراءات الإدارة	
ستيفن سيندينج (رئيس اللجنة والمؤلف الرئيسي) لابيت لونيديز المستشار القانوني: فيليب كيركاتريك	خبراء مستقلين
هانز ليند (الجمعية السويدية للتربية الجنسية) إدوارد مارينجا ( منظمة خيارات صحة الأسرة كينيا)	الجمعيات الأعضاء الشركاء الدوليون للجمعيات الأعضاء متلقي المنح
وزارة الشؤون الخارجية والتجارة (استراليا) وزارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة) إيرين سينيس (مؤسسة ماك آرثر) شانشان هي (مؤسسة الصين للحد من الفقر)	الجهات المانحة
جونى أوتس	ممثلو الشباب مستشارون
أليس أكرمان	مسئول اتصال اللجنة التنفيذية الانتقالية
تومكو فوكودا اشبلي توجبيتو يولا سوفوارا	دعم السكرتارية

### الملحق 3

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

#### 1. الاتحاد الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر

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

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

#### 2. الاتحاد الدولي لكرة القدم

الاتحاد الدولي لكرة القدم هو الكيان الدولي الإداري لرياضة كرة القدم

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

#### 3. الصندوق العالمي للطبيعة

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

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



<b>المميزات:</b>	• التوازن بين الأعضاء وأعضاء المجلس المستقلين.
<b>التحديات:</b>	• التوازن بين المنظورين الوطني والدولي

#### 4. الصليب الأحمر البريطاني

الصليب الأحمر البريطاني هو ذراع الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر في المملكة المتحدة. أنشأ الصليب الأحمر البريطاني عام 1870 ويضم في عضويته 32,500 متطوع و 3,500 من العاملين لمساعدة الناس في أوقات الأزمات في المملكة المتحدة وفيما وراء البحار.

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

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

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

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

الملحق 4. استطلاع الرأي الذي تم إجراؤه عبر شبكة الانترنت

أسئلة تتعلق بالمعلومات الأساسية

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

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

2. اذكر انتمائك التنظيمي في الاتحاد

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

3. اذكر الدور الذي تقوم به في الاتحاد

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

الجزء الأول من استطلاع الرأي. الإدارة

يرجى التعبير عن رأيك عن العبارات التالية:

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

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

يرجى ذكر تفاصيل أو أمثلة لدعم إجابتك.

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

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

3. يوفر مجلس الإدارة اتجاهًا استراتيجيًا واضحًا ومتسقًا

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

يرجى ذكر تفاصيل أو أمثلة لدعم إجابتك.

4. يضطلع مجلس الإدارة بمسؤوليات الرقابة المالية بطريقة فعالة

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

يرجى ذكر تفاصيل أو أمثلة لدعم إجابتك.

5. توفر اللجان التنفيذية الإقليمية توجيهها سياسيا إقليميا واضحا ومتسقا

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

6. توفر اللجنة التنفيذية الإقليمية توجيهها استراتيجيا واضحا ومتسقا

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

يرجى ذكر تفاصيل أو أمثلة لدعم إجابتك.

7. تضطلع اللجان التنفيذية الإقليمية بمسؤوليات الرقابة المالية بشكل فعال

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

يرجى ذكر تفاصيل أو أمثلة لدعم إجابتك.

8. يتمتع مجلس الإدارة بمجموعة من الخبرات اللازمة للوفاء بمسؤولياته

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

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

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

يرجى ذكر تفاصيل أو أمثلة لدعم إجابتك.

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

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

11. يرجى الإدلاء برأيك عما يلي:

(أ) أهم نقاط قوة هيكل الإدارة الحالي (إقليميا ودوليا).

(ب) أهم نقاط ضعف هيكل الإدارة الحالي (إقليميا ودوليا).

12. في ضوء إجابتك على العبارات أعلاه، ما هي النصيحة التي تود إعطاؤها للجنة المستقلة للإصلاح الإداري التي تسعى إلى استعراض وإنشاء هيكل جديد لإدارة الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة؟

الجزء الثاني من استطلاع الرأي: تخصيص الموارد

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

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

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

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

الجدول (1) التخصيص الحالي للتمويل السنوي الأساسي

الموقع	الجمعيات الأعضاء	الأمانة العامة	الإدارة	الإجمالي
أفريقيا	%44.5	%24.4	%12.1	%37.3
العالم العربي	%10.0	%7.6	%7.3	%9.1
أوروبا	%4.0	%10.6	%7.0	%5.8
جنوب شرق آسيا وأوقيانوسيا	%9.5	%5.6	%5.0	%8.1
جنوب آسيا	%16.0	%7.3	%2.9	%13.0
نصف الكرة الأرضي الغربي	%16.0	%10.9	%8.0	%14.1
المكتب الرئيسي/ لندن	%0.0	%33.6	%57.7	%12.6
الإجمالي	%100	%100	%100	%100

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

يرجى تقديم تفسير لإجابتك:

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

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

اختر ثلاثة معايير فقط

- وجود سجل جيد يثبت النجاح في إدارة/ تنفيذ برامج وخدمات الصحة الجنسية والإنجابية.
- حجم الاحتياجات لبرامج وخدمات الصحة الجنسية والإنجابية التي لم يتم تلبيتها في البلد.
- نسبة برامج وخدمات الصحة الجنسية والإنجابية التي تقدمها المنظمة في البلد.
- إثبات القدرة على جمع تمويلات أخرى.
- عدد المتطوعين والعاملين مقابل أجر.
- عدد الخدمات المقدمة.
- الموقع الجغرافي.
- الدخل القومي الإجمالي للبلد.
- معايير أخرى:

20. هل يجب أن تتلقى جميع الجمعيات الأعضاء تمويلات غير مقيدة؟ (1. أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة؛ 6. لا أعرف)

يرجى تفسير إجابتك (لما ولما لا؟)

21. يتعين على الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة تجنب صندوق يسمح للاتحاد التعامل مع مسائل فريدة أو طارئة (مثل التغيرات الإستراتيجية أو ظهور ابتكارات طبية جديدة) (1. أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة؛ 6. لا أعرف).

22. يجب أن نراجع نموذج التمويل بشكل منتظم لضمان ديناميكيته وعدالته واتساقه مع الأولويات الإستراتيجية للاتحاد. (1. أوافق بشدة؛ 2. أوافق؛ 3. لا اتفق ولا أوافق؛ 4. لا أوافق؛ 5. لا أوافق بشدة؛ 6. لا أعرف).

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