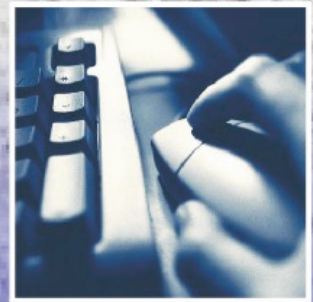


P N G O
E
T

مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية
شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

دليل مجلس الإدارة في المنظمات الأهلية



ديسمبر 2004

مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية
شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

P | N | G | I | O

E

T

دليل في دور مجلس الإدارة
في المنظمات الأهلية

ديسمبر 2004

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

The Palestinian Non-Governmental Organization's Network

إعداد

الاستاذ / صلاح عبد الشايف

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
The Palestinian Non-Governmental Organization's Network

غزة - ش عز الدين القسام - بجوار برج الشفاء
مقابل اتحاد لجان الاغاثة الطبية - الطابق الثاني
تليفون: 2847518 - فاكس: 2835889
E-mail: pngo@palnet.com
www.pngo.net



5	السياسات
6	مجالات مسئولية مجلس الإدارة
12	دور ومهام مجلس الإدارة
15	كيفية تطوير وصف وظيفي لعضو مجلس إدارة

: تشرف شبكة المنظمات الأهلية بأن تضع بين أيديكم دليل في دور مجلس الإدارة الذي جاء ثمرة جهد وعمل دؤوب في إطار مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية - المرحلة الثانية .

لقد حمل هذا الدليل المتخصص الكثير من الأفكار والخبرات التي نأمل أن تساهم في بناء منظمات المجتمع المدني وتعزيز دورها بما يعمل على ترسيخ مفاهيم الشفافية والمساءلة والحكم الصالح ويفضى الى نشر الديمقراطية في مجتمعنا الفلسطيني .

و تتقدم شبكة المنظمات الأهلية بجزيل الشكر والتقدير الى جمعية المساعدات الشعبية النرويجية NPA لمواقفها المساندة لحقوق شعبنا الفلسطيني، ودعمها مشروع "تطوير أداء المنظمات الأهلية الفلسطينية " بالمرحلتين الأولى والثانية .

ونود كذلك أن نتوجه بالشكر لكل من ساهم وشارك في إعداد هذا الدليل .

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

2004

دور مجلس الإدارة

السياسات واتخاذ القرار
مهام الإدارة
تشغيل المنظمة

السياسات:

إن السياسات التي وضعها مجلس الإدارة تبين الاتجاه العام الذي تسير فيه المنظمة، وذلك الدور يجب أن يكون إجباريا على كل مجالس الإدارة.

الإدارة:

على المجلس اتخاذ القرارات والقيام بالأعمال التي تكفل وجود موارد بشرية، وموارد مالية بشكل كافي ومناسب ليتسنى للمنظمة إنجاز عملها. والمسئوليات الإجبارية في هذا المجال هي تأمين مقومات التمويل للمنظمة، بالإضافة إلى توجيه المدير التنفيذي. في بعض المنظمات توكل كثير من الأعمال الرئاسية إلى المدير التنفيذي.

العمليات التشغيلية:

تتمثل العمليات في الأنشطة والخدمات أو البرامج التي تقوم بها المنظمة وليس لمجلس الإدارة دور إجباري في هذا المجال. وكثير من مجالس الإدارة ترى هذا العمل على أنه مسؤولية المدير التنفيذي والعاملين. ومن ناحية أخرى يفضل بعض مجالس الإدارة الاشتراك بفاعلية في العمليات لوجود فلسفة معينة لديهم أو ربما لقلة الموارد.

فهم السياسات

ما هي السياسة؟ السياسة ممكن أن تكون:

- مبدأ يتم عن طريقة التحكم.
- المنهج أو الإطار العام لإجاز العمل.
- وسيلة تمكن مجلس الإدارة من تفويض بعض السلطات مع الاحتفاظ بالهيمنة.
- تعريف للقيم والفلسفات.. وحتى الأهداف.. المتعلقة بالبرنامج أو المنظمة.

أنواع السياسة

سياسات الإطار العام وسياسات التحكم: هذه السياسات تعكس القيم وشرعية المنظمة كما ترسم اتجاهها. ولها تأثير في تحديد أنشطة المنظمة كما أنها تضع مبادئ لتوجيه جميع القرارات.

وفيما يلي بعض الأمثلة لذلك:

- * صياغة المهمة
- * الصياغة الفلسفية
- * الأهداف والغايات
- * القوانين الداخلية
- * البناء التنظيمي
- * الدور والمسئوليات والوظائف
- * التي يقوم بها مجلس الإدارة.
- * واللجان والعاملين بالمراكز الرئاسية.

سياسات التنفيذ / البرامج:

هذه السياسات تضع الحدود للعمليات الرئيسية للمنظمة وتوفر الإرشاد للمساعدة على اتخاذ القرار وعمل صورة عامة لكيفية توظيف الموارد المادية والبشرية والمالية. وعلى مجلس الإدارة تطوير السياسات في المجالات الآتية:

- * كيفية إدارة الأموال
- * كيفية إدارة الأفراد
- * كيفية إدارة البرامج
- * كيفية إدارة القضايا

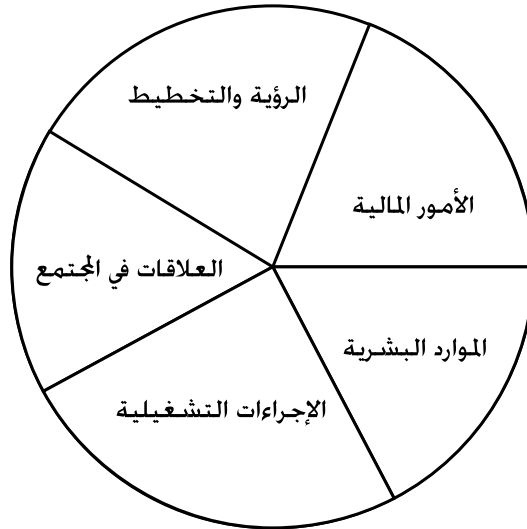
سياسات الإدارة أو السياسات الوظيفية:

هذه السياسات هي التي تحكم تقديم الخدمات والقيام بالأنشطة بشكل يومي.

القواعد:

إن مجموعة السياسات النهائية هي قواعد تحكم تصرفات الأشخاص في داخل المنظمة. وإن السياسات الإدارية والقواعد في غالب الأحيان يتم تكوينها عن طريق العاملين أنفسهم.

مجالات مسؤولية مجلس الإدارة



مبادئ مجلس الإدارة - سمات حيوية

				XXXXX الرؤية، التخطيط والتنفيذ
<p>مجلس تعاوني</p> <ul style="list-style-type: none"> • يوجد قاعدته قسمة مشتركة للمجموعة يتضمن ليس فقط الخدمة ولكن بالوسيلة التي تقدم بها أسلوب المجلس للقيام بعمله • المسئولة مشتركة فيما يخص بوضع السياسات 	<p>مجلس تنفيذي / إداري</p> <ul style="list-style-type: none"> • معاً يعمل المجلس والعاملين على وضع خطة وتنفيذها • وضع السياسات والأجندات العامة 	<p>مجلس يحكم من خلال السياسات</p> <ul style="list-style-type: none"> • تكوين الرؤية • وضع سياسات من شأنها تحقيق النتائج المرجوة • تحديد الوسائل لتحقيق النتائج (إجراءات وممارسات) 	<p>مجلس يركز على السياسات</p> <ul style="list-style-type: none"> • تكون الرؤية والرسالة • لجنة التخطيط تقوم بإعداد خطة لتنفيذ موافقة المجلس عليها • وضع السياسات والتأكد من أن الإجراءات مناسبة 	
<p>أن يعمل العاملون كفريق واحد فيما يخص المسائل التالية</p>	<p>أن يكون للمجلس التصحيح الأكبر في اتخاذ القرارات التالية</p>	<p>تحديد صلاحيات الرئيس التنفيذي بالنسبة للقرارات التالية</p>	<ul style="list-style-type: none"> • أمن خزانة محتووع • لجنة ماله • مراجعة المجلس لكشوفات الحساب • إمكانية التحويل أو عدم التحويل في توفير الاعتمادات التالية 	<p>التالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • في كثير من الأحيان ننتهم المشاركة في وظائف التنفيذ، الإدارة، والرياسة تكون في كثير من الأحيان مشتركة • عدم وجود الشكل الهوري في السلطة أو وجوده بشكل محدود 	<ul style="list-style-type: none"> • يمكن عدم تواجد أي من العاملين بدرجة رئيسية • كثير ما يفهم أعضاء المجلس مباشرة بالتطوع لتقديم الخدمات 	<ul style="list-style-type: none"> • المدير التنفيذي=الرئيس التنفيذي • إجلس باعتباره صوت واحد يطالب الرئيس التنفيذي، والرئيس التنفيذي يكون مسئول أمام إجلس بأكمه 	<ul style="list-style-type: none"> • المدير التنفيذي تحت إشراف رئيس مجلس الإدارة • قنوات الاتصال خلال رئيس المجلس والمدير التنفيذي 	<p>الموارد البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المشاركة في الوظائف التشغيلية • اتخاذ القرارات بالاتفاق الجماعي 	<ul style="list-style-type: none"> • تساعد اللجان القيام بالإجراءات التشغيلية • يكون عبء العمل على عضو إجلس أقل 	<ul style="list-style-type: none"> • الحد من ادوار المسئولية بشكل منفرد • على الرئيس التنفيذي أن يتولى عناية جميع العمليات • خطط المجلس توجه عمل إجلس • قلة الاستعانة بلجان • التمايز يؤدي إلى اتخاذ قرارات متفوق عليها بالإجماع 	<ul style="list-style-type: none"> • التوسع في بناء اللجان للقيام بعمل إجلس وذلك بدعم من الموظفين 	<p>إجراءات تشغيلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يعتبر جميع العاملين بمثابة ممثلين للمنظمة لدى المجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> • على العاملين والمجلس إدارة العلاقات مع المجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> • تعريف وتحديد النتائج المرجوة التي تحاول المنظمة أن تحققها للمجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> • تنمي لجنة التسويق وهي المجتمع بالمنظمة • نشر وعكس احتياجات المجتمع إلى المنظمة 	<p>علاقات المجتمع</p>

بعض القواعد الأساسية لتحديد الأدوار ما بين مجلس الإدارة والطاقم التنفيذي

تمرين "من يقوم بماذا؟"

تعليمات: إن قيادة المؤسسة تعتمد إلى حد بعيد على الشراكة الفعالة ما بين مجلس الإدارة والطاقم التنفيذي. أدناه قائمة تقليدية لقرارات وأنشطة وأفعال تقوم بها جميع المؤسسات. حدد النشاطات من القائمة أدناه والتي تعتقد أن من مهمة الطاقم التنفيذي من خلال وضع حرف (ت) في الفراغ. وتلك التي تعتقد بأنها من صلاحيات مجلس الإدارة. ضع حرف (م) في الفراغ. وتلك التي تعتقد بأنها مهمة مشتركة لاثنتين ضع حرف (ش) في الفراغ.

التخطيط



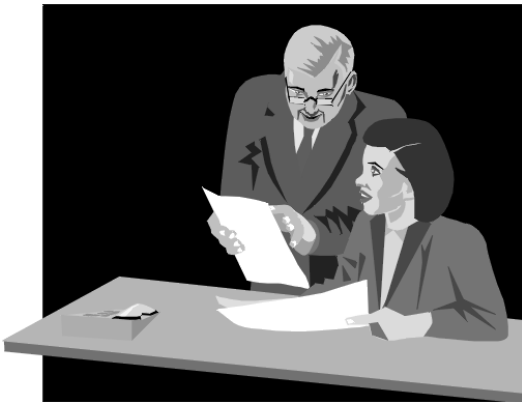
- 1- توجيه سياسة التخطيط.....
- 2- المساهمة في تحديد الأهداف بعيدة المدى.....
- 3- الموافقة على الأهداف بعيدة المدى.....
- 4- صياغة الأهداف السنوية.....
- 5- الموافقة على الأهداف السنوية.....
- 6- تحضير التقارير حول الأداء بالنسبة لإجاز الأهداف.....
- 7- مراقبة تنفيذ الأهداف.....

البرامج

- 1- القيام بمسح حول احتياجات ومشاكل المجتمع.....
- 2- تحديد الرسوم بالنسبة للبرامج.....
- 3- عمل جدول وخطة البرامج.....
- 4- تدريب متطوعين.....
- 5- تقييم البرامج.....
- 6- إعداد التقارير عن البرامج والحفاظ على الملفات حولها.....

المالية

- 1- تحضير ميزانية أولية.....
- 2- إجاز الموازنة وإقرارها.....
- 3- مراقبة المصروفات ضمن الموازنة المقررة سنوياً.....
- 4- تنظيم حملات التمويل.....



- 5- الموافقة على مصروفات خارج الموازنة المقررة.....
- 6- التأكيد من التدقيق المالي السنوي للمؤسسة.....



شؤون الموظفين

- 1- توظيف المدير التنفيذي للمؤسسة.....
- 2- توظيف آخرين من طاقم العاملين.....
- 3- توجيه عمل الطاقم.....
- 4- القيام بمراجعة الأداء مع مدير البرامج.....
- 5- القرار حول إضافة موظفين جدد.....
- 6- تسوية خلافات بين أعضاء الطاقم.....

العلاقة مع المجتمع المحلي

- 1- شرح دور المؤسسة للمجتمع.....
- 2- كتابة تقارير إعلامية.....
- 3- نسج علاقات مع مؤسسات مجتمعية أخرى.....



مجلس الإدارة/ لجانته

- 1- تعيين أعضاء اللجان.....
- 2- حث رؤساء اللجان على العمل.....
- 3- التشجيع على حضور جلسات المجلس واللجان.....
- 4- إضافة أعضاء جدد لمجلس الإدارة.....
- 5- التخطيط لجدول أعمال مجلس الإدارة.....
- 6- تدوين محضر جلسات مجلس الإدارة.....
- 7- التخطيط واقتراح تركيبة اللجان.....
- 8- تحضير مواد واقتراحات للمجلس واللجان.....
- 9- التوقيع على الوثائق القانونية.....
- 10- المتابعة للتأكد من تنفيذ قرارات المجلس ولجانته.....
- 11- تسوية النزاعات بين اللجان.....



أجوبة موصى بها حول "من يقوم بماذا؟"

الأجوبة التالية تستند إلى مبدأ "المسؤولية الأساسية" في الواقع المجلس والطاقم يشاركوا بطريقة أو بأخرى في بعض النشاطات

- 1- (ت) توجيه العملية على عكس محتوى عملية التخطيط. هي من المهام الأساسية للمدير التنفيذي
- 2- (ش) المسؤولية مشتركة في تحديد الأهداف بعيدة المدى.
- 3- (م) فقط مسؤولية مجلس الإدارة.
- 4- (ت) يمكن هنا للمجلس ولجانته أن يساعدوا.
- 5- (م) يمكن هنا أن يتم إسناد المهمة من المجلس إلى لجان فرعية.
- 6- (ت) فقط. من مهام الطاقم التنفيذي.
- 7- (ش) النتيجة أفضل من خلال العمل المشترك. لكن المسؤوليات يجب تحديدها.
- 8- (ت) يمكن للمجلس أن يساعد.
- 9- (ت) مع الالتزام بسياسة الرسوم المحددة من قبل المجلس.
- 10- (ت) طاقم فقط.
- 11- (ت) يمكن للمجلس أن يساعد.
- 12- (م) يمكن إسناد المهمة للجان الفرعية مع مساعدة فنية من الطاقم.
- 13- (ت) طاقم فقط.
- 14- (ت) طاقم لأنه عمل تحضيرى.
- 15- (م) الإقرار هو قرار يتعلق بالسياسات وبالتالي من مهمة مجلس الإدارة.
- 16- (ت) مهمة إدارية.
- 17- (ت) مهمة فنية للإدارة.
- 18- (م) فقط مجلس الإدارة.
- 19- (م) فقط مجلس الإدارة.
- 20- (م) فقط مجلس الإدارة.
- 21- (ت) يمكن استشارة مجلس الإدارة، لكن الطاقم يوظف.
- 22- (ت) مهمة إدارية لبحثه.
- 23- (ت) مهمة رقابة.
- 24- (م) قرار يتعلق بالسياسات ويتخذ عادة عند إقرار الموازنة.
- 25- (ت) مهمة إدارية.
- 26- (م) مع دعم قوي من الطاقم.

- 27- (ت) يمكن أن يتطلب الأمر مساعدة المجلس ولجانه.
- 28- (ش) مهمة مشتركة.
- 29- (م) عادة رئيس المجلس.
- 30- (م) مهمة رئيس المجلس.
- 31- (ش) أفضل إذا كان هناك مشاركة.
- 32- (م) دعم الطاقم مطلوب هنا.
- 33- (ش) يفضل المشاركة، رئيس المجلس والمدير التنفيذي.
- 34- (ت) عادة الطاقم التنفيذي ويتم المراجعة من قبل أمين السر والمدير التنفيذي ويفضل أن يتم التدريب من أحد المساعدين الإداريين.
- 35- (ش) يفضل التشارك، عادة رئيس المجلس والمدير التنفيذي.
- 36- (ت) مهمة الطاقم.
- 37- (م) عادة شخص أو اثنين من المجلس.
- 38- (ت) مهمة تنفيذية للطاقم.
- 39- (م) فقط، مهمة لمجلس الإدارة.



دور ومهام مجلس الإدارة

- 1- صياغة أو المصادقة على الأهداف طويلة المدى للمؤسسة.
بعض مجالس الإدارة تقصر تدخلها على فقط المصادقة على الأهداف طويلة المدى. كما تقدم لهم من قبل المدير العام والجهاز التنفيذي.
 - 2- صياغة السياسات والمصادقة عليها.
الصعوبة هنا تكمن في تعريف ما هو المقصود بالسياسات.
يمكن تعريف السياسات بالتالي:
 - 1- مبادئ الحكم
 - 2- إطار تنفيذ العمل
 - 3- طريقة إسناد المهمات والمحافظة على الرقابة
 - 4- طريقة تحضير الخطط
 - 5- طريقة اتخاذ القرار
 - 3- اختيار المدير التنفيذي وتقييم الأداء
 - 4- تطوير الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف
 - 5- المصادقة على الميزانية والرقابة على تنفيذها
 - 6- المراقبة على تنفيذ الأهداف
 - 7- المسؤولية القانونية
- 8- التوقيع على العقود الرئيسية، امتلاك العقارات... الخ
 - 8- الحرص على إقامة علاقات وتشبيك مع مؤسسات أهلية أخرى
 - 9- العلاقات العامة وترويج المؤسسة في المجتمع المحلي



مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة

- 1- وضع السياسات لتوجيه وتسيير أعمال المؤسسة بما يتناسب مع رسالتها.
- 2- اختيار المدير التنفيذي والمصادقة على تعيين الطاقم الإداري الأساسي.
- 3- تجنيد الأموال اللازمة لدعم المؤسسة وأنشطتها والحفاظ على إستمراريتها.
- 4- تمثيل المؤسسة أمام الجهات الأخرى.
- 5- التأكد من أن الشؤون المالية للمؤسسة تدار حسب الأصول والمعايير المقررة.
- 6- التأكد من الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

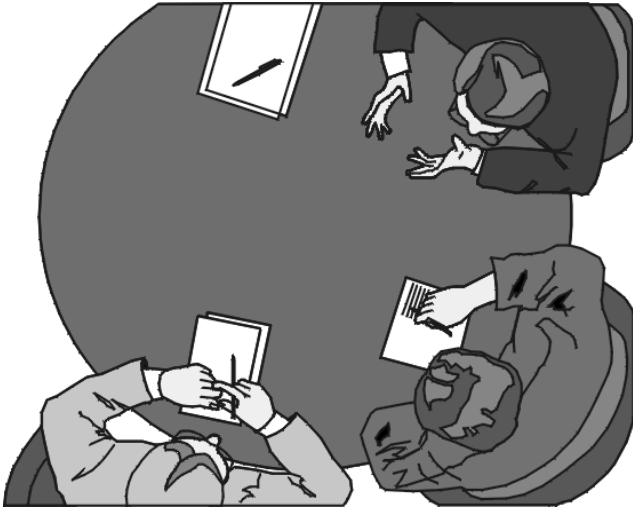
وصف وظيفي عام لعضو مجلس الإدارة

المسمى: عضو مجلس إدارة.

الغرض: المساهمة في رسم السياسات العامة للمؤسسة والرقابة على الأداء العام وتجنيد الأموال لدعمها والدفاع عن مصالحها.
المدة: كما هي محددة في النظام الداخلي للمؤسسة.
المسائلة: العضو يخضع للمسائلة من قبل رئيس مجلس الإدارة والجمعية العمومية.

المسؤولية الفردية لأعضاء مجلس الإدارة

- 1- الانتماء إلى المؤسسة.
- 2- حضور اجتماعات مجلس الإدارة واجتماعات اللجان.
- 3- الفهم الواضح لرسالة المؤسسة وأهدافها العامة.
- 4- المشاركة في اتخاذ القرارات حول السياسات.
- 5- المعرفة المستمرة بما يدور في المؤسسة من نشاطات.
- 6- المشاركة في اجتماعات عامة.
- 7- تقديم النصح والمشورة إلى الطاقم التنفيذي.
- 8- تكريس وقت وجهد للمؤسسة حسب متطلبات العمل.
- 9- المشاركة في تجنيد الأموال.
- 10- المساهمة في شرح أهداف المؤسسة في المجتمع.



رئيس مجلس الإدارة

المسمى الوظيفي:

رئيس مجلس الإدارة

المدة:

كما هي محددة في اللائحة الداخلية

المسائلة:

رئيس مجلس الإدارة مسؤول أمام المجلس وأمام الجمعية العمومية.

المسؤوليات: إضافة إلى ما ورد في مسؤوليات مجلس الإدارة بشكل عام فللرئيس
المسؤوليات المحددة التالية:

- 1- رئاسة اجتماع مجلس الإدارة الدوري.
- 2- المصادقة على جدول أعمال اجتماع المجلس.
- 3- تمثيل المؤسسة أمام الجهات الرسمية والقانونية.
- 4- التوقيع على العقود الرئيسية.
- 5- الرقابة المباشرة على أداء المدير التنفيذي.
- 6- المساهمة بفعالية في تطوير العلاقات العامة للمؤسسة.
- 7- المصادقة على التقرير السنوي والميزانية السنوية.
- 8- رئاسة اجتماع الهيئة العامة السنوي.
- 9- عرض التقرير السنوي والميزانية العامة أمام اجتماع الهيئة العامة.

أمين السر أو سكرتير المجلس

المسائلة: أمين السر مسؤول أمام رئيس المجلس والمجلس.
مهام محددة:

- 1- الدعوة لاجتماع مجلس الإدارة حسب جدول الاجتماع المعد من المدير التنفيذي والمصادق عليه من قبل رئيس المجلس.
- 2- تدوين محضر اجتماع الجلسة والتأكد من مصادقة الأعضاء في الاجتماع الذي يليه.
- 3- تدوين قرارات المجلس والحصول على توقيع الأعضاء عليها.
- 4- حفظ محاضر الاجتماعات والقرارات الصادرة عن المجلس.
- 5- حفظ كافة الوثائق الرسمية المتعلقة بالمجلس.



كيفية تطوير وصف وظيفي لعضو مجلس إدارة

كثير من أعضاء مجالس الإدارة يعملون لعدة أشهر قبل أن يتفهموا فعلياً ما الذي يجب عمله. هذا الارتباك يسبب إضاعة لوقت وطاقة ثمينة. الوصف الوظيفي الجيد يتفادي هذا الارتباك. الوصف الوظيفي الأول يكون لعضو مجلس إدارة عامة، أي أنه ينطبق على كل عضو مجلس إدارة. المجموعات التالية والأسئلة يمكن استخدامها كدليل عند كتابة وصف وظيفي عام لأعضاء مجلس إدارة.

الوظيفة	ما هو اسم المنصب؟
الصلاحيات	ما الصلاحيات التابعة لهذا المنصب؟
المسئولية	لن يكون هذا المنصب عرضة للمسائلة؟ ما هي مجالات المسئولية لهذا المنصب؟
المدة	كيف يتم انتخاب عضو مجلس الإدارة؟ وما هي المدة؟
مهام عامة	ما هي المسئوليات العادية التي يقوم بها عضو مجلس الإدارة؟
التقييم	كيف يتم تقييم مدى فاعلية عضو مجلس الإدارة؟
تاريخ المراجعة	متى سيتم مراجعة هذا الوصف الوظيفي؟
تاريخ الموافقة	ما تاريخ المرة الأخيرة بالموافقة عليه؟
الكفاءة والمهارة	ما هي المهارات العملية أو المتخصصة التي تحتاجها هذه الوظيفة؟ ما هي المهارات الإنشائية (مثل: مهارة الاتصال، حل المشاكل) التي تحتاجها هذه الوظيفة؟
المميزات	ما هي المميزات التي يتوقع عضو مجلس الإدارة الحصول عليها؟ (مثل: الرضاء في أحدث تغيير في المجتمع، فرصة العمل مع أفراد من خبرات متعددة، الفرصة لتنمية مهارات اتخاذ القرار، تفهم متزايد لديناميكية عمل المجموعات)؟
المتطلبات الزمنية والمالية	ما هو التصور الواقعي للوقت اللازم لتكون عضو مجلس إدارة؟ ما الذي يكلفك أن تكون عضو مجلس إدارة؟





Shoreef Sathar



شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
The Palestinian Non-Governmental Organization's Network

غزة - ش عز الدين القسام - بجوار برج الشفاء
مقابل اتحاد لجان الاغاثة الطبية - الطابق الثاني
تليفون: 2847518 - فاكس: 2835889

E-mail: pngo@palnet.com
www.pngo.net



بتمويل من جمعية المساعدات الشعبية النرويجية
Funded by: Norwegian People's Aid "NPA"