

دليل مجلس الإدارة

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

2008

قائمة المحتويات

الصفحة	
4	مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
6	مقدمة الدليل.
7	الغرض من وضع الدليل.
7	كيفية استخدام الدليل.
9	تعريفات أساسية.
11	دور المؤسسات الأهلية في النضال الوطني والتنمية المجتمعية.
11	كيفية تشكيل المؤسسات الأهلية وتسجيلها - الخطوات الواجب اتباعها.
12	المستويات التنظيمية للمؤسسات الأهلية.
13	ثمانية مبادئ لممارسة الحاكمية الرشيدة.
15	النماذج المختلفة لمجالس الإدارة.
16	أدوار مجلس الإدارة ومسؤولياته ومهامه.
19	أدوار أعضاء مجلس الإدارة ومسؤولياتهم ومهامهم.
21	أدوار الجمعية العمومية ومسؤولياتها ومهامها.
23	المبادئ التوجيهية لمعايير اختيار الأعضاء وترشيحهم، وتوجيههم وإقالتهم.
25	أدوار لجان مجلس الإدارة ومسؤولياتها ومهامها.
	إطار العمل الإستراتيجي للمؤسسة:
	الرؤية.
	الرسالة.
	القيم والمبادئ.
30	الأهداف التنموية والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.
	مجالات عمل المؤسسة ومحاورها.
	الفئات الشريكة والمستهدفة من عمل المؤسسة.
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
	الوصف القانوني للمؤسسة وعنوانها.
32	عمليات مجلس الإدارة.
36	آليات تعزيز المساءلة والشفافية والمشاركة في عمل مجلس الإدارة.

54	إرشادات عملية لتطوير فاعلية عمل مجلس الإدارة والجمعية العمومية وكفاءتهما. أولاً: التخطيط للعمل في مجالس الإدارة واللجان المساندة. ثانياً: اجتماعات مجلس الإدارة. ثالثاً: المعلومات التي يحتاجها مجلس الإدارة. رابعاً: المبادئ التوجيهية لتقييم مجلس الإدارة. خامساً: المبادئ التوجيهية لتقييم مدير المؤسسة.
65	ضمان نوعية أداء مجلس الإدارة وتميزه.
67	الملاحظات: صفحة لتعليقات أعضاء مجلس الإدارة.
68	الملاحق:
	الملحق 1: النظام الداخلي للمؤسسة.
	الملحق 2: مدونة السلوك.
	الملحق 3: نموذج السيرة الذاتية لأعضاء الجمعية العمومية.
	الملحق 4: نموذج الترشيح لعضوية مجلس الإدارة.
	الملحق 5: نموذج للجلسة التوجيهية لأعضاء مجلس الإدارة الجدد.
	الملحق 6: نموذج لمحضر جلسة اجتماع مجلس الإدارة.
	الملحق 7: نموذج لمحتويات التقرير السنوي الذي يقدمه مجلس الإدارة للجمعية العمومية.
	الملحق 8: نموذج العضوية للجمعية العمومية.
	الملحق 9: قائمة بأسماء أعضاء المجلس وإدارة المؤسسة وعناوينهم.
	الملحق 10: التقويم السنوي / خطة عمل المجلس.
	الملحق 11: خطة عمل لجان مجلس الإدارة.
	الملحق 12: قائمة بأسماء أعضاء الجمعية العمومية ومعلومات أساسية عنهم.
	الملحق 13: نموذج لتصريح إفصاح عن المصالح.
	الملحق 14: الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
	الملحق 15: محتوى النظام الأساسي للمؤسسة الأهلية.
	الملحق 16: تعريف الهبات والدعم وأنواعهما.
	الملحق 17: نموذج لجدول أعمال اجتماع المجلس.
	الملحق 18: مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات.

مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

ابتداءً من عام 2007 ومن خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية- غزة. يهدف هذا الائتلاف إلى حشد جهد القطاع الأهلي الفلسطيني وتعزيز دوره في ترسيخ مبادئ عمل الحكم الصالح داخل القطاع الأهلي وتعزيزه. فجاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف؛ كجسم تنفيذي يلقي على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف خلال العام المنصرم الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية، عقدها الائتلاف مع أعضاء الشبكات والاتحادات. هذا ويأتي إعداد هذه المدونة بناءً واستمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام 2006 من خلال المرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. يتضمن الميثاق أهداف هذه المؤسسات ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح، وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية، ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذا الميثاق مبني على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المكفول في تأسيس المؤسسات، وان المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من 200 مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم إقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في 2008/2/28؛ إذ قامت حوالي 400 مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وقطاع غزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى تهيئة مؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات - التي سنتبناها بشكل اختياري - تلتزم بان تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بان تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وان تحترم، في الوقت ذاته، قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة في مبادئها، على تطبيق الحكم الصالح، وتحقق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح، وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة؛ مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بان مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المرفق في 2002/05/29 والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

حقيبة المصادر:

تمثل حقيبة المصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ المبينة في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد المؤسسات بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، ومراعاة المشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، مع إرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات، بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

تشمل حقيبة المصادر على الأدلة التالية:

- دليل التخطيط الاستراتيجي.
- دليل إجراءات مجلس الإدارة.
- دليل الممارسات الإدارية ويشمل:
- الدليل الإداري.
- دليل الإجراءات المالية.

- دليل الموارد البشرية.
- دليل التوريدات.
كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري.
- الدليل الإرشادي حول اتفاقية حقوق الطفل.
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية.
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة.
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية الخاصة بوضع اللاجئين.
- الدليل الإرشادي حول قانون العمل الفلسطيني.
- الدليل الإرشادي حول قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وألويات المؤسسات الأهلية.
- الدليل الإرشادي حول المشاركة.
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة.

و من هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية من شركة الرؤيا الجديدة و الائتلاف الأهلي من أجل النزاهة ” أمان ” و مستشاريهم بالشكر لمساهمتهم الفاعلة في تحضير هذه الحقيبة ومراجعتها.

كما يتوجه مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالشكر والتقدير للاستشاري السيد سامي خضر، الذي أعد الدليل الخاص بمجلس إدارة مركز تطوير المؤسسات الأهلية وقام بتحديثه في أيار 2007.

ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الإلكتروني ” www.ndc.ps ”
- لإرسال ملاحظاتكم و توصياتكم حول حقيبة المصادر
يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني ” code@ndc.ps ”

مقدمة الدليل

يشكل هذا الدليل جزءاً من حقيبة المصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية. كما يعتبر هذا الدليل الإرشادي والتوجيهي وسيلة فعالة لمساعدة مجالس إدارة المؤسسات الأهلية، على اختلاف أنواعها واختصاصاتها وأحجامها، لتعزيز قدراتها وتحسين فاعليتها ومهنتها ومستوى إدارتها لبرامجها وتطوير مستوى الحكم ونوعيته والإدارة الرشيدة والناجعة لدى المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

استندنا في إعداد هذا الدليل التوجيهي والإرشادي إلى:

- ✓ قانون رقم (1) لسنة 2000 الخاص بالجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
- ✓ اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
- ✓ مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- ✓ الأنظمة الداخلية المستخدمة لدى بعض المؤسسات الأهلية.
- ✓ الأدلة الخاصة بمجالس إدارة بعض المؤسسات الدولية.

وانطلق الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك، في تطويره لهذا الدليل، من رؤيته وقناعته بأهمية الدور الرئيس الذي تلعبه ومحوريته، أو يجب أن تلعبه مجالس إدارات المؤسسات الأهلية الفلسطينية في حياة المؤسسات وفي نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها التنموية، باعتبارها الجهة المسؤولة عن جميع أعمال المؤسسة ونشاطاتها تجاه المجتمع، والفئات المستهدفة ونشاطاتها، وأمام الجهات الرسمية. وارتأى الائتلاف ضرورة إعداد هذا الدليل ليسهم في توجيه دور مجالس الإدارة وتحسين أدائها وتفعيلها، ولضمان الشفافية والمصداقية والجودة في تقديم المؤسسات أفضل الخدمات للجمهور المستهدف من أعمالها.

الغرض من وضع الدليل

هناك الكثير من التحديات التي تواجهها المؤسسات الأهلية والتي تؤثر على نجاحها في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها ورؤاها. وتنقسم تلك التحديات إلى عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والبيئية والديموغرافية والتكنولوجية والقانونية. وأخرى داخلية، مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة من حيث نقاط القوة والضعف، والثقافة المؤسسية، ونمط القيادة السائد. كل هذه العوامل تتفاعل وتؤثر على أداء المؤسسة وقدرتها على النمو والتطور. ونظرا لصعوبة المرحلة السياسية والاقتصادية التي يعيشها الشعب الفلسطيني، ومحدودية الموارد التي يملكها شعبنا، واعتماده الكبير على الدعم الخارجي المحدود المقدم من المؤسسات المانحة من حكومية أو غير حكومية، والذي أصبح جزءاً مهماً منه مشروطاً سياسياً، إضافة إلى العديد من العوامل التي لا مجال لسردها هنا، برزت الحاجة إلى تطوير مستوى المهنية والكفاءة والفاعلية لدى المؤسسات الأهلية؛ لتتمكن من مواجهة تلك التحديات والمعوقات الداخلية منها والخارجية، من أجل الإفادة القصوى من الموارد المحدودة المتوفرة لتلبية الاحتياجات المتزايدة للفئات المجتمعية المهمشة والفقيرة، التي تستهدفها المؤسسات الأهلية، والتي — في أغلب الأحيان — لا توليها الحكومة الاهتمام الكافي.

إن وضع دليل توجيهي/ إرشادي لمجلس الإدارة له غرضان: الأول هو استخدام الدليل كأداة لتوعية أعضاء مجالس الإدارة القدامى والجدد في المؤسسات الأهلية وتوجيههم، سواء أكانت حديثة أم قديمة النشأة، على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، ومهامها، ومسؤولياتها، وهيكلية المؤسسة والمجلس، وعملياته.. الخ، في دليل سهل القراءة. أما الغرض الثاني فهو أن يشكل الدليل أداة ووسيلة للإسهام في تحقيق الحاكمية الرشيدة والإدارة الناجعة للمؤسسات الأهلية.

يعتبر هذا الدليل أداة مساندة لرئيس مجلس الإدارة وأعضائه، للقيام بواجبهم بصورة منهجية منظمة وعلى أسس مهنية وإدارية سليمة لحماية المؤسسة وضمان تطورها. وينسجم هذا الدليل وروح القانون المنظم لعمل المؤسسات الأهلية ونصوصه. كما يمكن استخدام الدليل كمرجع في تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لأعضاء المجلس ولجانته المختلفة، وفي إدارة اجتماعات مجلس الإدارة، وفي تشكيل اللجان المختصة المنبثقة عنه، وفي اتخاذ القرارات الرئيسية لضمان تادية المجلس لواجباته ومسؤولياته. ومن الممكن إضافة أو إلغاء أي بنود بحيث لا يبقى الدليل جامداً. فهو في ذلك مثله مثل المجلس، يجب أن يظل مرناً وقابلًا للتكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية، ولكي لا يصبح معيقاً أمام تطور المؤسسة وعاملاً يحد من إبداعاتها وتقدمها، ولكن ضمن ما ينص عليه القانون. وإذا ما شاخ الأخير ولم يعد يتناسب والواقع الجديد تعمل المؤسسات الأهلية والسلطة الوطنية الفلسطينية على خلق حوار ونقاش للسعي المشترك لإحداث التغيير المطلوب ليتناسب والواقع الجديد.

لا يسعى الدليل ليقدم وصفات سحرية شافية للقضايا التي تحتاجها المؤسسات كافة، بل يهدف أن يكون دليلاً مفيداً وتوجيهياً ومرجعاً جيداً بيد أعضاء المجلس والجمعية العمومية للمؤسسة، ليساعدهم في أداء واجباتهم وتنفيذ مسؤولياتهم بصورة أفضل وبزمن أقصر، ضمن الصلاحيات والسلطات التي يمنحها لهم القانون، والتي تنظمها اللائحة التنفيذية والنظم الداخلية للمؤسسة.

كيفية استخدام الدليل:

بداية يؤخذ الدليل الحالي كما هو ويبدأ بإدخال المعلومات في الأقسام المخصصة لذلك مثل بند إطار العمل الإستراتيجي للمؤسسة والذي يشمل:

- ❖ الرؤية.
- ❖ الرسالة.
- ❖ القيم والمبادئ.
- ❖ الأهداف التنموية والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.
- ❖ مجالات عمل المؤسسة ومحاورها.
- ❖ الفئات الشريكة والمستهدفة من عمل المؤسسة.
- ❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

بعد ذلك يتم إدخال التعديلات اللازمة على الدليل ليعكس واقع المؤسسة وخصوصيتها؛ مثل: الاسم، والشعار.. الخ. بعد انجاز التعديلات والتغيرات المطلوبة على الدليل، بحيث تجعله صالحاً وملائماً ليكون دليلاً خاصاً بالمؤسسة، وليس دليلاً عاماً لكل المؤسسات، يجرى - بعد ذلك - إعداد النسخ اللازمة لأعضاء مجلس الإدارة ليتم توزيعه عليهم قبل الاجتماع الدوري، لدراسته ووضع الملاحظات والاستفسارات حوله. وفي اقرب اجتماع يجري إقرار الدليل من قبل المجلس؛ ليتم اعتماده كدليل توجيهي يشمل مجالات عمل المجلس واهتماماته كافة.

ويجب توجيه مجلس الإدارة بشأن الدليل. ففي بداية كل دورة جديدة، والتي مدتها وفق القانون سنتان، يتم توزيع الدليل على الأعضاء الجدد. وعقب توزيع الدليل وقراءته تعقد جلسة توجيهية مع الرئيس السابق لمجلس الإدارة ومدير المؤسسة الأهلية، يتم فيها مراجعة الدليل ومناقشة أي أسئلة يطرحها الأعضاء الجدد.

يحتوي الدليل الحالي على عدة أدوات وقوائم تحقق ونماذج جاهزة يمكن لمجلس إدارة المؤسسة استخدامها لمعالجة الموضوعات المطروحة، ببعض التعديلات الطفيفة لتتلاءم مع خصوصية المؤسسة.

يفضل أن يتوفر الدليل على شكل أوراق مرقمة توضع في ملف Box File؛ مما يجعل من عملية التعديل أو الحذف أو الإضافة لأقسامه المختلفة عملية سهلة وغير مكلفة. ويتم سحب الورقة أو الجزء المطلوب تعديله واستبداله بالجزء الجديد الذي يحتوي التغييرات والإضافات. والدليل مقسم إلى أقسام حول مختلف المواضيع، يفصل بينها فاصل ملون لتيسير قراءة كل قسم على حدة. ويكتب أو يلصق بطرف الفاصل اسم القسم لسهولة البحث والوصول إلى المعلومة. أما الكتيبات والنشرات والموازنات والتقارير والنماذج الخاصة بالمؤسسة، فيتم وضعها في قسم الملاحق في نهاية الدليل.

التغييرات، والإضافات والتعديلات:

يقوم المدير العام بتوزيع أي تغييرات، أو إضافات أو تعديلات على الدليل حيث تجري مراجعتها خلال الاجتماع المقبل للمجلس. ويجب إدخال التحديث والتعديلات بشكل مستمر، بالإضافة إلى إجراء مراجعة سنوية للدليل خلال الخلوة Retreat التي يعقدها المجلس سنويا لنقاش واقع المؤسسة وإستراتيجيتها، وتحليل التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

تعريفات أساسية

يكون للألفاظ والعبارات التالية الواردة في هذا الدليل المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك.

وزارة الداخلية	Ministry
الجهة المختصة التي تنشأ في الوزارة لمتابعة موضوع تسجيل المؤسسات.	Department
الوزارة التي يندرج النشاط الأساسي للجمعية ضمن اختصاصها.	Specialized Ministry
وزير الداخلية.	Minister
قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.	Law
اللائحة التنفيذية الصادرة لتنفيذ أحكام قانون الجمعيات، وهي عبارة عن مذكرة تفسيرية للنظام الأساسي حيث أنها تعطي صورة تفصيلية وواسعة لمواد النظام الأساسي للمؤسسة، وتشرح الآلية التي يتم بها تطبيق مواد النظام الأساسي للمؤسسة وتفعيلها، أو طرح قضايا أخرى مهمة لا يشملها القانون؛ مثلاً تعيين الموظفين من مهام مجلس الإدارة، وفي حال التفويض — (كما ورد في الدليل) يجب ذكر ذلك في اللائحة الداخلية.	اللائحة الداخلية laws-By Internal
المؤسسة الأهلية الفلسطينية هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح، وتتسم بالاستقلالية والطوعية والحرية وتحقيق الصالح العام. وهي جسم قانوني غير حكومي مسجل لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب قانون الجمعيات الخيرية الفلسطينية رقم 1 لعام 2000. ويتم تشكيله بشكل مستقل غايته الأساسية تطوير المجتمع وخدمته، وليس هادفا للربح بأي شكل من الأشكال. ويشمل ذلك الجمعيات الخيرية، والمؤسسات القاعدية، والنادي الرياضية، والاتحادات والشبكات الممثلة للجمعيات الخيرية، والمؤسسات الأهلية الفلسطينية.	المؤسسة الأهلية / غير حكومية Non Government Organizations(NGO)
هي الهيئة العامة للمؤسسة أو الهيئة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية المتطوعين والنشيطين في العمل الأهلي وهي السلطة العليا في الجمعية.	الجمعية العمومية General Assembly
هو هيئة مكونة من مجموعة من الأعضاء تتراوح بين 7-13 شخصا من المتطوعين النشيطين في العمل الأهلي، وهم بالأساس أعضاء في الجمعية العمومية يتم انتخابهم من قبل أعضاء الهيئة العمومية لتطوير سياسات المؤسسة وإدارة شؤونها لفترة زمنية لا تزيد عن دورتين انتخابيتين. ويعد المجلس في فترة انتخابه المسؤول عن الجوانب الإدارية والقانونية، والأخلاقية والمالية للمؤسسة، وينشط لصالح مساعدة المؤسسة في تحقيق رسالتها وبرامجها.	مجلس الإدارة Board of Directors
هم الأفراد ممن تبلغ أعمارهم 18 سنة فأكثر ولا يقل عددهم عن سبعة والذين يشتركون في إنشاء الجمعية ووضع نظامها الأساسي.	اللجنة التأسيسية أو المؤسسون Founding Committee / Members
هي اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة لمساعدته في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان الحاكمية والإدارة الرشيدة والجيدة.	اللجان Committees
هو شخص مؤهل من الناحية الإدارية والمالية يعمل تحت إشراف مجلس الإدارة، ويشكل حلقة وصل بين الموظفين ومجلس الإدارة. وهو الذي يسير الشؤون اليومية للمركز، وينفذ برامج المؤسسة وأنشطتها، والتي بالنهاية تساعد مجلس الإدارة على تحقيق رسالة المؤسسة.	المدير العام General Director
هي عملية يتم من خلالها التأكد من أن المؤسسة تعمل بفاعلية وتدار بشكل مناسب، وتلتزم بالقوانين المعمول بها في الدولة لتحقيق أهدافها وغايتها بشكل مناسب، وتلتزم بالقوانين المعمول بها في الدولة لتحقيق أهدافها وغايتها المبينة في نظامها الأساسي، وتشمل تفويض الجماعة سلطات القيادة لهيئات تمثيلية أصغر مع خضوع هذه الهيئات للمحاسبة.	الإدارة الرشيدة / Governance Management
يعني قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية (القطاع الأهلي).	القطاع Sector

المشاركة Participation	هي مشاركة الأطراف كافة ذات العلاقة من الرجال والنساء في عملية صنع القرار، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم.
الكفاءة Efficiency	هي القدرة على استخدام المدخلات (الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية) بشكل اقتصادي وأمثل لتحقيق الأهداف والحصول على النتائج المخطط لها.
الفاعلية Effectiveness	هي القدرة على تحقيق الغايات والأهداف والنتائج المخطط لها.
المساءلة Accountability	هي وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم، أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها.
الشفافية Transparency	هي توفير المعلومات الموثوقة والدقيقة المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات . وضمان وصول المستفيدين والجمهور والجهات الرسمية ذات العلاقة والمانحين للمعلومات.
تضارب المصالح Conflict of Interest	يصبح شخص او مجموعة من الأشخاص في موقع قوة أو مسئولية او صلاحية في الجمعية من شأنها ان تخوله / م استغلال ذلك من أجل المنفعة الشخصية، منفعة عائلية / م، اصدقائه / م أو مؤسسات أخرى له / م علاقة بها.
المساواة والشمول Equitable and Inclusive	تعني عدم التمييز من حيث النوع الاجتماعي، أو اللون أو العرق إذ يجب ان تتاح لجميع الرجال والنساء الفرصة لتحسين رفاههم أو الحفاظ عليه، وأن يعامل الأشخاص أو المجموعات سواء أكانوا من المستفيدين أو من الموظفين على أنهم سواسية تحت مظلة تكافؤ الفرص.
الاتحاد / ائتلاف Union / Coalition	ائتلاف جمعيتين أو هيئتين أو أكثر بحيث ينشأ عنها هيئة تمثيلية واحدة وتحتفظ كل منها بشخصيتها المعنوية المستقلة.
الإدماج Merging	هو توحيد جمعيتين أو هيئتين أو أكثر في جمعية أو هيئة واحدة ذات شخصية معنوية جديدة.
النشاط الأهلي NGO Activity	هو أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو أهلي أو تنموي أو غيره يقدم تطوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو صحياً أو مهنياً أو مادياً أو روحياً أو فنياً أو رياضياً أو ثقافياً أو تربوياً.
الرؤية Vision	وتصف بأنها الحلم الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه (على الصعيد الداخلي أو الخارجي)، إذا ما تمكنت من تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها.
الرسالة Mission	هي تحدد مبررات وجود المؤسسة وماذا تسعى إلى تحقيقه، و ما هي المجالات / القطاعات التي تعمل المؤسسة فيها. كما تشتمل على الوسيلة الرئيسية أو النشاط/ات الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق غايتها، ومن هي الفئات التي تعمل المؤسسة معها. كما تتضمن الرسالة منظومة القيم التي توجه عمل المؤسسة خلال مسيرتها لتحقيق أهدافها.
الهدف العام أو الغاية Goal / Overall Objective	هو مصطلح عام يستخدم عادة للتعبير عن هدف أو غاية تمثل النتائج المرجوة بعيدة الأمد التي تسعى المؤسسة أو برنامج أو مشروع ما إلى تحقيقها. ويعبر عنها بسؤال رئيس: ما هو سبب قيامنا بالمشروع أو بالبرنامج؟
الهدف التنموي أو المباشر Developmental Objective / Purpose	وهو مصطلح يستخدم للتعبير عن هدف تنموي يمثل النتائج المرجو تحقيقها، والتي تسعى المؤسسة أو مشروع أو برنامج ما إلى تحقيقها على المستوى المتوسط الأمد. ويعبر عنها بسؤال رئيس: ماذا نريد ان نحقق؟ أو ماذا يسعى المشروع أو البرنامج إلى انجازه بشكل مباشر؟
القيم والمبادئ Values and Principles	وهي مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات التي توجه عمل المؤسسة خلال عملها من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها، ويشترك العاملون كافة ومجلس الإدارة في تبني هذه القيم والمبادئ والمعتقدات.
الخلوة Retreats	هي ورشة مكثفة يشارك فيها أعضاء مجلس إدارة المؤسسة وكادرها الرئيس لمناقشة الخطة والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تشكل فرصة جيدة لتقييم وضع المؤسسة واستراتيجيات عملها للبناء عليها للسنوات القادمة.

دور المؤسسات الأهلية في النضال الوطني والتنمية المجتمعية

لعبت المؤسسات الأهلية دوراً مهماً ومحورياً في تقوية المجتمع والشعب الفلسطيني وتعزيزه، وتمكينه من الصمود، ومواجهة سياسات الاحتلال الإسرائيلي العنصرية. كما لعبت المؤسسات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني، دوراً قيادياً على المستوى التنموي، فقد تمكنت المؤسسات الأهلية على اختلاف أنواعها ومجالات عملها، من القيام بدور ريادي و متميز في توفير الخدمات الأساسية في مجالات التعليم، والصحة، والزراعة، والبيئة، والاقتصاد والإقراض والثقافة، والخدمات الاجتماعية وحقوق الإنسان وتقديمها، وذلك عبر برامجها ومشاريعها التنموية والإغاثية والخيرية التي لم تتوقف منذ بداية الاحتلال.

وقد سعت المؤسسات الأهلية إلى الربط بين الخدمات التي تقدمها للمواطنين وللمجتمع، وما بين النضال من أجل التحرر وبناء مجتمع مدني ديمقراطي، يستند إلى القانون والتعددية السياسية واحترام حقوق الإنسان. فباتت المؤسسات الأهلية في فلسطين تشكل حالة نوعية متميزة عن بقية المؤسسات في الدول الأخرى.

وقد تنوعت طبيعة البرامج والمشاريع التي تقدمها المؤسسات الأهلية في جميع المجالات التنموية، إضافة إلى الخدمات ذات الطابع الإغاثي الذي تقوم به لصالح الفئات الفقيرة والمهمشة. كما ركزت المؤسسات الأهلية الكبيرة منها والقاعدية على العمل الجاد للتخفيف من حدة الفقر والبطالة، عبر مشاريعها الهادفة إلى خلق فرص للعمل بتركيز خاص على تطوير البنى التحتية والقطاع الزراعي لأهميته السياسية والتنموية.

ومع انبثاق السلطة الوطنية الفلسطينية، سعت المؤسسات الأهلية إلى القيام بدور تكاملي مع السلطة وذلك لتعزيز الصمود، وتحقيق التنمية البشرية المستدامة، دون إن تفقد استقلاليتها واستقلالية قرارها. فوفقت مساندة وداعمة ومشاركة في تطوير العديد من السياسات والتشريعات والقوانين التي قامت بها السلطة الوطنية والحكومات المتعاقبة. وفي الوقت نفسه تصدت للعديد من السياسات والممارسات التي لا تصب في خدمة النضال الوطني والوحدة الوطنية وبناء المجتمع المدني ومؤسسات السلطة. فوفقت ضد الانقسام السياسي، وضد الاعتقالات على خلفية سياسية، وضد إغلاق المؤسسات الأهلية دون مسوغات قانونية.

ويأتي هذا الدليل ليشكل مرجعاً مهماً لمجالس إدارة المؤسسات الأهلية، وليكون أداة تثقيف داخلي لأعضاء المجلس والجمعية العمومية، وليشكل أساساً في فهم الأدوار والمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق الهيئات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسات؛ من جمعية عمومية إلى مجلس إدارة، إلى اللجان المختصة المنبثقة عن المجلس، إلى الإدارة التنفيذية.

كيفية تشكيل المؤسسات الأهلية وتسجيلها - الخطوات الواجب اتباعها

أولاً: التشكيل والتسجيل 2

حق الفلسطيني في المشاركة في إدارة الجمعيات وتأسيسها:

لقد أكد القانون في مادته الأولى حق الفرد في ممارسة النشاط الاجتماعي والثقافي والمهني والعلمي بحرية، بما في ذلك الحق في تشكيل الجمعيات والهيئات الأهلية وتسييرها والانسحاب منها بحرية. وذلك من أجل تحقيق هدف أو أهداف لا يبتغي منها اقتسام الربح. وبهدف تسجيل الجمعيات الأهلية قامت وزارة الداخلية بإنشاء دائرة مختصة بتسجيل الجمعيات والهيئات بالتنسيق مع الوزارة المختصة. وتحتفظ الدائرة بالسجلات والمعلومات الخاصة بالجمعيات والهيئات. ومن أهم هذه السجلات:

- سجل تقييد فيه طلبات التسجيل بأرقام متسلسلة تبعاً لتاريخ تقديمها.
- سجل عام لجميع الجمعيات والهيئات التي تم تسجيلها مدون فيه أسماء نشاطها وأهدافها ومراكزها، وأية معلومات أخرى تراها الدائرة ضرورية لذوي الشأن للاطلاع عليها.

- سجل آخر يسجل فيه أسماء الجمعيات والهيئات التي رفض تسجيلها مبيناً أهدافها وأسباب رفضها.

كما أكدت اللائحة التنفيذية في مادتها الثانية أنه لا يجوز أن تكون أهداف الجمعيات المشروعة أو أنظمتها أو شخصية مؤسسها أو انتماءاتهم أو عددهم، أي كانت مجالات عملها، سبباً لفرض أي قيود أو عراقيل على تأسيسها. كما لا يجوز أن يؤدي تطبيق أحكام اللائحة التنفيذية إلى تعطيل أو عرقلة تسجيل الجمعيات دون سبب قانوني، أو إلى حرمان الجمعيات من ممارسة حقوقها التي قررتها القوانين النافذة.

متابعة عمل الجمعية

وفقاً للمادة (6) من القانون والمادة (60) من اللائحة التنفيذية، تقوم الوزارة المختصة بمتابعة عمل الجمعية المسجلة عبر التقارير السنوية والمالية، ولا يجوز الإخلال بحقوق الجمعيات الأهلية المحددة في القوانين والنظام الأساسي في أثناء متابعة عملها.

ثانياً: كيفية عقد الاجتماع التأسيسي.

يتم عقد الاجتماع التأسيسي وفقاً لما يلي:

- ★ تسجيل أسماء كل الأعضاء الحضور وتوقيعاتهم، والتأكد من بلوغ النصاب القانوني قبل البدء في الإجماع.
- ★ مناقشة النظام الأساسي للجمعية من قبل أعضاء الجمعية العمومية وإجازته والمصادقة عليه من قبل مكتب وزارة الداخلية.
- ★ يتحدث مندوب أو ممثل وزارة الداخلية / العمل للحضور ويقدم طريقة عملية لإجراءات الانتخابات من ترشيح وتصويت، ويتحدث عن أهمية اختيار العناصر النشطة والكفؤة والتي تحب العمل الطوعي، والقادرة على تحمل المسؤولية.
- ★ يفتح باب الترشيح للذين يرغبون أو يرغب الآخرون في انتخابهم للمجلس، وقد يشترط أن تتم تزكية كل مرشح بواسطة شخص آخر، وقفل باب الترشيح بعد بلوغ عدد المرشحين رقماً معيناً أو عدم ترشيح أشخاص آخرين.
- ★ يفترض القانون أن لا يقل عدد أعضاء المجلس عن 7 ولا يزيد عن 13 عضواً. المادة رقم (13).
- ★ تبدأ عملية التصويت للمرشحين من قبل أعضاء الجمعية العمومية، وقد يكون التصويت سرياً أو علنياً أو بالتزكية.
- ★ يفضل انتخاب عضوين إلى ثلاثة أعضاء كأعضاء احتياط في حال انسحاب أو ترك أي من الأعضاء للمجلس لأسباب مختلفة ليحل مكانه العضو الاحتياط.
- ★ يتم فرز الأصوات، ومن ثم تعلن النتائج.
- ★ يتم توزيع المناصب: الرئيس ونائبه وأمين الصندوق وأمين السر، في أول اجتماع للهيئة الإدارية.
- ★ يتم انتخاب هيئة الرقابة الداخلية مباشرة بواسطة الجمعية العمومية.
- ★ يتم تحرير محضر بعقد الاجتماع التأسيسي مصادق عليه من مكتب وزارة الداخلية.
- ★ عند نهاية فعاليات الإجماع التأسيسي يقوم مندوب مكتب وزارة الداخلية بالتوقيع على محضر الإجماع التأسيسي.

المستويات التنظيمية للمؤسسات الأهلية

يمكن تقسيم المستويات التنظيمية لمعظم المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى ثلاث مستويات، تشكل في مجموعها ما نطلق عليه بحاكمية المؤسسة. ويمكن لهذه المستويات أن تتوسع أو تضيق وفق نوعية المؤسسة وجمعها ونشاطها. وهذه المستويات هي:

أولاً: الجمعية العمومية

تتكون الجمعية العمومية من أعضاء الهيئة التأسيسية ويضاف إليهم الأعضاء الجدد، بمجرد الموافقة على عضويتهم في الجمعية، وذلك حسب المعايير المنصوص عليها في النظام الداخلي.

وهي الهيئة العامة للمؤسسة، أو الهيئة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية المتطوعين والنشيطين في العمل الأهلي، وهي السلطة العليا في الجمعية. واستناداً إلى المادة (23) من القانون يحدد النظام الأساسي للمؤسسة طبيعة تشكيل الجمعية العمومية للمؤسسة، بحيث تتكون من جميع الأعضاء الذين أوفوا التزاماتهم وفقاً للنظام الأساسي. وتعد الجمعية العمومية اجتماعاً عادياً مرة واحدة كل سنة على الأقل، للنظر في تقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الجمعية أو الهيئة وتقرير مدقق الحسابات عن مركزها المالي، والمصادقة عليه، وتعيين مدقق الحسابات، وغير ذلك من المسائل التي يرى المجلس إدراجها في جدول الأعمال. ووفقاً للمادة (24) من القانون يجوز لثلث أعضاء الجمعية العمومية لأية جمعية أو هيئة طلب دعوتها لاجتماع غير عادي.

ثانياً: مجلس الإدارة

أما المستوى التنظيمي الثاني للمؤسسة فيتمثل في مجلس الإدارة الذي وفق المادتين (17 و 18) من القانون يكون لكل جمعية أو هيئة مجلس إدارة يتكون من عدد لا يقل عن سبعة أعضاء ولا يزيد عن ثلاثة عشر عضواً. وينتخب المجلس من الجمعية العمومية كل سنتين، ولا يجوز أن يستمر المجلس في العمل لأكثر من دورتين متتاليتين. وتحدد طريقة تشكيله وكيفية اختيار أعضائه وإنهاء عضويتهم في النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة. كما لا يجوز أن يضم مجلس الإدارة عضو/ةين أو أكثر يجمع بينهما صلة قرابة من الدرجتين الأولى والثانية. ويعتبر مجلس الإدارة في أية جمعية أو هيئة أهلية مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها.

ثالثاً: اللجان المنبثقة عن المجلس والجمعية العمومية:

في معظم الأحيان، لا يمكن لمجلس الإدارة أن يتابع كل التفاصيل الخاصة بإدارة أمور المؤسسة بشكل فعال وناجع. وهناك نوعان من لجان المجلس، الأول: وهو اللجان الدائمة، والتي تعمل بشكل دائم على مساعدة المجلس في تأدية رسالة المركز. والثاني: وهو اللجان

المؤقتة التي يتم تشكيلها لتحقيق هدف محدد فقط، ويتم حلها بعد تحقيق الأهداف التي شكلت من أجلها. ويمكن للجان المجلس العمل على قضايا محددة، ومن ثم رفع التقارير بشأنها إلى مجلس الإدارة. وفيما يلي نستعرض أهم اللجان الدائمة، التي يمكن للمؤسسة تشكيلها. ويعتمد عدد اللجان على حجم المؤسسة وطبيعة أنشطتها. وتكون عضوية اللجان مفتوحة أمام جميع أعضاء الجمعية العمومية. وغالبا ما تقاد تلك اللجان من أعضاء المجلس لتحقيق التكامل وضمان أفضل مستوى من المتابعة للقضايا التي تكلف بها اللجان. وأما أنواع اللجان ومهامها ومسؤولياتها فنجدها في الفصل الخاص باللجان.

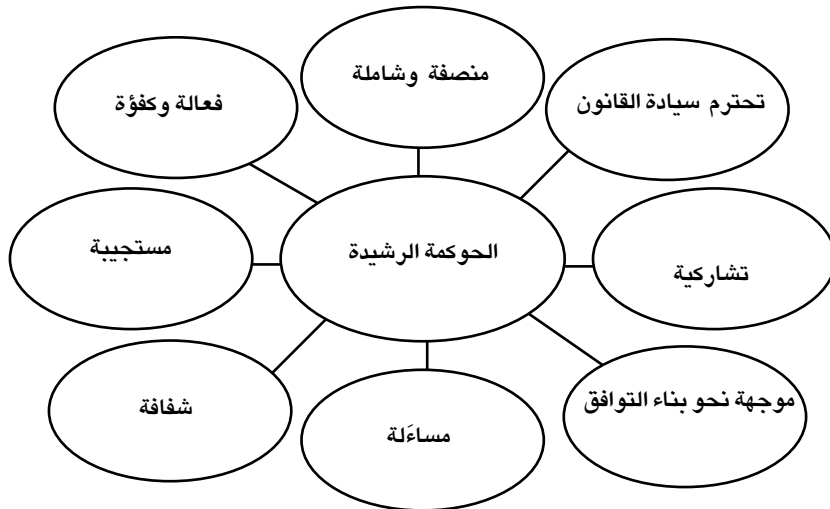
اللجان المتعددة للمجلس

اللجنة التنفيذية	Executive Committee
اللجنة المالية / التدقيق	Finance / Audit committee
لجنة القوانين الداخلية والنظم واللوائح	By - laws Committee
لجنة تجنيد الأعضاء	Nominating Committee
لجنة تطوير المجلس	Development Committee
لجنة التخطيط والتقييم	Planning /Evaluation Committee
لجنة شؤون الموظفين	Personnel Committee
لجنة تجنيد الأموال	Fund Raising / Resource Development Committee
لجنة العلاقات العامة	Public Community / Relations Committee
لجنة السياسات العامة	Public Policy Committee

ثمانية مبادئ لممارسة الحاكمية الرشيدة

الحاكمة الرشيدة والإدارة الجيدة

إن الحاكمية الرشيدة هي عملية يتم من خلالها التأكد من أن المؤسسة تعمل بفاعلية وتدار بشكل جيد. وخلال السنوات الأخيرة أصبحت مسألة الحاكمية الرشيدة مسألة حيوية على الصعيدين الدولي والوطني. والكثيرون يخلطون بين مفهومي الحاكمية الرشيدة وبين الإدارة الجيدة. غير أن العمليتين منفصلتين ومختلفتين، وكلاهما يتساويان في الأهمية لضمان مؤسسة فعالة. إن الحاكمية الجيدة للمجلس هي عملية توجيه المؤسسة، أما الإدارة فهي عملية التنفيذ المستخدمة لتحويل السياسات، التي يضعها المجلس والجمعية العمومية، إلى برامج وخدمات. إن مدير المؤسسة مسؤول بشكل عام عن الإدارة، لكنه بالطبع مساءل أمام المجلس. ويجب على المجلس ومدير المؤسسة أن يمارسوا الحاكمية الرشيدة والإدارة الجيدة في الوقت نفسه، حيث الغرض منه هو خدمة القطاع الأهلي بشكل ينسجم مع القانون. ولا يمكن أن تتحقق الحاكمية الرشيدة دون وجود إدارة جيدة. وتستند الحاكمية الرشيدة إلى ثمانية مبادئ رئيسية هي:



أولاً: المشاركة 5

ينبغي أن يشارك النساء والرجال بشكل متساو في الحاكمية الرشيدة للمؤسسة، ويجب أن تكون المشاركة منظمة وبما يتيح للجميع التعبير عن موافقه وآرائه بشكل ديمقراطي وحر. إلا أن المشاركة لا تعني تلبية جميع الاحتياجات والاستجابة لجميع الاقتراحات والطلبات، فهذا الأمر مرهون ومرتبط بإمكانات المؤسسة وبظروفها وبقدراتها. كما يلتزم المجلس بتطبيق مبدأ المشاركة من أجل تشجيع العمل التطوعي والمساهمات المجتمعية. وتلتزم المؤسسة بإجراء عملية مشاركة وتشاور مستمرة مع جميع الأطراف ذات العلاقة. ويعمل المجلس على دعم ادارة المؤسسة وتشجيعها ومراقبة مدى التزامها في اشراك المجتمع والفئات المستهدفة من مشاريع المؤسسة في جميع مراحل دورة حياة المشروع، من التخطيط إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم.

ثانياً: سيادة القانون والالتزام بالقوانين وبالمواثيق الدولية 6

- يعمل المجلس على إرساء إطار عمل قانوني يضمن الحماية الكاملة للأفراد داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، يعمل على وضع أطر عمل تضمن أن يكون أداء الأفراد ملتزماً بالنظام الداخلي للمؤسسة وبالقانون بشكل أساسي. ويلتزم المجلس والمؤسسة بجميع القوانين الفلسطينية بما فيها:
- وثيقة إعلان الاستقلال الفلسطينية الصادرة بتاريخ 15/11/1988
- القانون الأساسي الفلسطيني المرق بتاريخ 29/5/2002
- قانون الجمعيات الخيرية الفلسطيني رقم 1 لعام 2000 واللائحة التنفيذية لتنفيذ أحكام قانون الجمعيات الخيرية الصادرة في عام 2003
- قانون العمل الفلسطيني رقم 7 لعام 2000
- قانون حقوق المعاقين رقم 4 لعام 1999

كما يلتزم المجلس والمؤسسة بالمبادئ والمواثيق الدولية الخاصة بحقوق الإنسان وبالأخص:

- ❖ الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
- ❖ العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية.
- ❖ العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- ❖ الاتفاقية الخاصة بوضع اللاجئين.
- ❖ اتفاقية حقوق الطفل.
- ❖ اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.
- ❖ الميثاق العالمي حول حقوق المعاقين.

ثالثاً: الشفافية

ينبغي توفير المعلومات الموثوقة والدقيقة والكاملة لصناع القرار داخل المؤسسة، وضمان وصول المستفيدين والجمهور والمتأثرين بتلك القرارات، والجهات الرسمية ذات العلاقة، والمناحين.

رابعاً: التوجه نحو التوافق

إن الحاكمية الرشيدة تهتم وتسعى دوماً للقيام بما هو أفضل للمجتمع وللمؤسسة، عن طريق التوافق بين أعضائها، إن أمكن، وذلك بسبب وجود الكثير من الأطراف والآراء المتعددة في المؤسسة ككل. ويلتزم المجلس بالعمل دوماً على تطبيق هذا المبدأ في إطار عمل المجلس. كما يلتزم المجلس باللجوء الى الوساطة والتحكيم بالدرجة الأولى، لحل الخلافات فيما بين المؤسسات الأهلية المختلفة، أو داخل المؤسسة الواحدة، أو على صعيد مشاكل العمل.

خامساً: الاستجابة

يسعى المجلس دوماً إلى الاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين والمجتمع ضمن فترة زمنية معقولة، حتى تتمكن المؤسسة من تلبية الاحتياجات الناشئة وخاصة الطارئة منها، لدى فئاتها المستهدفة. كما يقوم المجلس بدراسة وتحليل المتغيرات الناجمة عن البيئة الخارجية على جميع المستويات، بصرف النظر عما إذا كانت هذه التغيرات نابعة من داخل السلطة الوطنية الفلسطينية، أو بسبب الإجراءات الوحشية التي يقوم بها الاحتلال الإسرائيلي.

سادساً: المساواة والشمولية

يعمل المجلس على ضمان التزام المؤسسة بالتعامل مع الأشخاص أو المجموعات سواء كانوا من المستفيدين أو من الموظفين على أساس متساو. كما يلتزم المجلس بعدم تمييز المؤسسة في تقديم خدماتها على أساس جغرافي أو عائلي أو حزبي أو طائفي أو سياسي أو طبقي، أو على أساس النوع الاجتماعي أو الإعاقة. كما يلتزم المجلس بتطوير المؤسسة بإجراءات صارمة وواضحة لمنع التمييز بأشكاله كافة ضد الموظفين بما يكفل تكافؤ الفرص. كما يلتزم المجلس بحماية المؤسسة لحقوق العاملين فيها، وتطوير سلم رواتب يتسم بالعدل

5 أنظر الدليل الإرشادي الخاص بالمشاركة

6 أنظر/ ي مجموعة الادلة الإرشادية الخاصة بالقوانين الفلسطينية والمواثيق الدولية

والإنصاف والوضوح في التطبيق. إضافة الى تطوير عقود عمل للموظفين، تتوافق مع قانون العمل الفلسطيني. وتسعى الحاكمية الرشيدة إلى أن تشمل جميع الأفراد في مجتمعها أو مؤسساتها، وخصوصاً أولئك الذين قد يشعرون بالإقصاء والتهميش عن الاتجاه السائد في المجتمع. وتهتم بالعدالة وإنصاف تلك الفئات على الصعد كافة.

سابعاً: الكفاءة

تشكل الكفاءة حجر الزاوية في الحاكمية الرشيدة. ويجب تلبية حاجة المجتمع أو المؤسسة وتحقيق أهدافها والمخرجات المخطط لها بشكل اقتصادي، من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية، ضمن فترة زمنية معقولة. ويعمل المجلس مع كادر المؤسسة لضمان استخدام المصادر بأعلى كفاءة ممكنة. والقيام بتقييم تكلفة المشاريع بالنسبة للمخرجات.

ثامناً: المساءلة

إن المساءلة ملازمة للشفافية وسيادة القانون. فالحاكمية الرشيدة تجعل متخذي القرار مساءلين ومسؤولين عن القرارات التي اختاروها. إن مجلس الإدارة مساءل أمام من سيتأثرون بتلك القرارات أو الأفعال من فئات وأفراد ومجتمعات محلية، كما هو مساءل أمام الجهات الرسمية في السلطة الوطنية الفلسطينية، وكذلك من قبل الجهات المانحة. على مجلس الإدارة في أي مؤسسة تطبيق هذه المبادئ الثمانية بشكل خلاق ومبدع مراعيًا إمكانات المؤسسة ووضعها الداخلي، وكذلك بيئتها الخارجية. وتشكل عملية اتخاذ القرار بشكل مطلع وغير منحاز حجر الزاوية في الحاكمية الرشيدة. لذا، فإن على مجالس الإدارة أن تعرف وضع منظماتها، وكيف ستواصل تحقيق رسالتها.

النماذج المختلفة لمجالس الإدارة

هناك أربعة نماذج رئيسية للحاكمية الرشيدة في مجالس الإدارة والتي تتبناها المؤسسات الأهلية على المستوى المحلي والدولي. ويختلف النموذج المطبق من مؤسسة إلى أخرى استناداً إلى العديد من العوامل، نذكر منها:

- حجم المؤسسة وقدراتها وإمكاناتها ومستوى عملها.
- مدى توفر الكادر الوظيفي المتفرغ في المؤسسة.
- التوافق بين أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة على تحديد النموذج الأنسب لمؤسستهم ومدى رغبتهم في الانخراط في نشاطات المؤسسة.
- ما يفرضه القانون والنظام الأساسي للمؤسسة، بحيث لا تتعارض ممارسات المؤسسة ومجلس إدارتها مع ما جاء في بنود القانون.

وهذه النماذج هي:

1. مجلس السياسات draoB ycilop:

وهو نموذج يعمل فيه المجلس ككل، مركزاً على وضع وتطوير الرؤية والرسالة والسياسات، ويتأكد أن الإجراءات داخل المؤسسة مطبقة بشكل كامل من خلال متابعة الأنشطة والبرامج عبر مدير المؤسسة. وعادة ينبثق من المجلس بعض اللجان المختصة، التي يقوم المجلس بتفويضها بالمهام، والتي ترفع تقاريرها للمجلس للإقرار. أما على المستوى المالي فتكون من مسؤولية أمين الصندوق واللجنة المالية التي تعمل بتناغم مع المدير المالي أو محاسب المؤسسة. ويقوم المجلس بمراجعة القوائم والتقارير المالية التي تقدمها اللجنة المالية عبر أمين الصندوق.

2. مجلس سياسات وحاكمية draoB ecanrevoG / ycilop:

- يدمج المجلس ما بين وضع السياسات وممارسته للحكم والقيادة للمؤسسة عبر:
- ❖ وضعه وتطويره لرؤية المؤسسة ورسالتها.
 - ❖ وضعه السياسات المتعلقة بتحقيق الغايات، أي يحدد النتائج المرجوة.
 - ❖ تحديده، أحياناً، الوسائل والإجراءات والممارسات الواجب إتباعها داخل المؤسسة.
 - ❖ عدم تدخل المجلس في الإدارة اليومية للمؤسسة، التي تكون الإدارة التنفيذية مسؤولة مباشرة وبشكل كامل عن إدارة المؤسسة وشؤون الموظفين فيها.
 - ❖ يوافق المجلس على السياسات العامة التي ترفعها الإدارة بخصوص الموظفين.
 - ❖ يوجه عمل المجلس الخطط الصادرة عنه والتي يعمل انطلاقاً منها ومسترشداً بها.
 - ❖ تتشكل اللجان عند الحاجة إليها لدعم عمل المجلس.

3. المجلس الإداري أو التشغيلي Administrative or Operational Board:

وهو نموذج يقوم المجلس بتنفيذ أدوار ومهام إدارية وتنفيذية، إلى جانب مسؤولياته على مستوى القيادة والحاكمة، حيث يوفر المجلس التوجيه، ويقوم بتطوير السياسات والتوجهات العامة، كما ويقوم فيه أيضاً أعضاء المجلس الأفراد بأداء وظائف إدارية ويسهمون بتقديم الخدمات بشكل مباشر. وتتنوع أعمال المجلس، من النشاطات الإدارية البسيطة إلى التخطيط الاستراتيجي. كما يقوم المجلس والموظفين بوضع الخطط وتطويرها، ويقومون بشكل مشترك بتنفيذها. أما على المستوى المالي فيكون اتخاذ القرارات المالية، بشكل كبير في يد مجلس الإدارة. وعادة لا يكون في هذه المؤسسات موظفين متفرغين لإدارة أنشطة المؤسسة. وبالتالي يكون العبء الملقى على عاتق عضو مجلس الإدارة كبيراً.

4. المجلس الجماعي: A Collective Board

وهو نموذج يعمل فيه المجلس مع العاملين، بحيث يتشاركون في المسؤولية عن السياسات، والإدارة والمهام التشغيلية. وفي عمليات التخطيط وتحديد الرؤية وتطبيق التقييم الداخلي وفي تقديم الخدمات. وينطبق هذا النموذج إلى حد كبير على المؤسسات الصغيرة والقاعدية. ويعمل مجلس الإدارة وطاقم العاملين، ان وجد، في المجال المالي كفريق واحد. أما هيكلية المجلس والمؤسسة فعادة تكون بسيطة وغير معقدة.

أدوار ومسؤوليات ومهام مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة في أية جمعية أو هيئة أهلية مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها⁷. كما أنه المسؤول قانونياً، وأخلاقياً ومالياً عن سلوك المؤسسة وأدائها. إن المجلس باعتباره هو هيئة اتخاذ القرار. ملقى على عاتقها العديد من المسؤوليات. وينقسم دور مجلس الإدارة إلى مجالين أساسيين هما: الدور الداعم Support، والدور القيادي / الحكم والسلطة Governance، وتقع جميع المسؤوليات ضمن الدورين السابقين، ويمكن إيجازها بالمسؤوليات العشرة الرئيسة التالية:

مهام ومسؤوليات مجلس إدارة (يوضع اسم المؤسسة)

1 - تحديد رسالة، ورؤية وإطار العمل

الاستراتيجي مؤسسة (يوضع اسم المؤسسة)

يلتزم المجلس بوضع الرسالة ومراجعتها بشكل دوري، من أجل التثبت من دقتها وصلاحتها. ويجب على كل عضو في المجلس أن يفهم الرسالة ويؤيدها ويسعى إلى نشرها. كما يعمل المجلس على تطوير إطار العمل الاستراتيجي للمؤسسة بما ينسجم وتطلعات شعبنا، وبما يلبي احتياجاته التنموية والتحررية. كما يلتزم برفض التمويل المشروط سياسياً، أو الذي يمس بمشروعية النضال الوطني الفلسطيني. وهو يحمي المؤسسة من الانزلاق إلى التوقيع على مشاريع، أو تنفيذ أنشطة هدفها التطبيع مع المحتل على المستوى السياسي والأمني، أو الثقافي أو التنموي.

المهام:

- وضع الرسالة وتحديثها.
- الإلهام والقيادة.
- مراجعة النظام الداخلي عند الضرورة. يجب أن يبقى النظام الداخلي للمؤسسة مستندا إلى القانون.
- تطوير وإقرار السياسات العامة وشروط المرجعية الخاصة بمكونات المشاريع.
- حلّ المؤسسة وتحديد الطريقة التي سيتم فيها استخدام أصولها وأموالها. بما لا يتعارض مع أحكام القانون وخاصة المادة (39).
- دمج المنظمة مع مؤسسات أخرى وفق البند (26) من القانون.

شروط العلاقة الفعالة بين المجلس ومدير المؤسسة :

- وضوح الأدوار:
 - وجود وصف وظيفي واضح ومفصل ومكتوب ومتفق عليه بين الطرفين
- وجود خطوط اتصالات جيدة ومفتوحة وصریحة:
 - اجتماعات دورية بين رئيس المجلس والمدير
 - تقارير دورية
 - مشاور دائم ومتواصل
- الثقة المتبادلة:
 - متابعة حثيثة للالتزامات
 - نقاشات جوهرية
 - آليات فعالة لاتخاذ القرارات
 - مشاركة الطرفين حول المشاكل
- الدعم المتبادل:
 - دعم متبادل لمواقف الطرفين
 - تفهم كل طرف لوضع ومشاكل واحتياجات الطرف الثاني وكذلك أدوارهما
- الاحترام المتبادل:
 - مواجهة المشاكل والعقبات بشكل جريء وبناء
 - الاعتراض على الأفكار وتشريحها دون المساس بالشخص الذي يقف خلفها
 - النزاهة بالتعامل
 - تفهم الأخطاء البشرية والتسامح تجاه الأخطاء غير المقصودة
- وجود سياسات واضحة تحدد بدقة السلطات والصلاحيات الخاصة بكل طرف والالتزام بها

2 – تعيين مدير المؤسسة

إن المدير مسؤول عن إدارة المؤسسة، ويعمل المجلس على مراجعة وتقييم أداءه/ها بشكل دوري، للتأكد من أنه/ها تقوم بتنفيذ الوصف الوظيفي، وتوفير القيادة الملائمة، والتخطيط والتنفيذ لبرامج المؤسسة. كما يكون المجلس مسؤولاً عن الإبقاء على المدير أو صرفه/ها. كما يسعى المجلس للتوصل إلى توافق بشأن الوصف الوظيفي لمدير المركز، وأن يجري عملية بحث متأن، وفق الأصول المتبعة في عمليات التوظيف، حتى يجد شخصاً مؤهلاً لكي يتبوأ المنصب.

المهام:

- مراجعة الوصف الوظيفي للمدير وتحديثه للتأكد من أنه مناسب لسياق العمل وتطوراتها في المؤسسة.
- إجراء مقابلات للمرشحين المؤهلين للمنصب.
- تعيين مدير المؤسسة.
- توجيه مدير المؤسسة بعد تعيينه.

3 – دعم أداء المدير ومراجعتها.

يعمل المجلس على التحقق من حصول مدير/ة المؤسسة على الدعم المعنوي والمهني اللازمين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المهام:

- يقوم رئيس المجلس، بالشراكة مع الأعضاء، باتخاذ القرار بشأن التقييم الدوري لأداء مدير المؤسسة.
- إذا دعت الضرورة، يقوم المجلس بإنهاء عمل المدير والبدء بالبحث عن بديل.

4 – ضمان التخطيط الفعال للمؤسسة

يعمل أعضاء مجلس الإدارة ويشاركون بشكل فاعل مع العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي ويساعدون في تنفيذ الأهداف المخططة.

المهام:

- المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وإقرار خطط التنفيذ بعيدة المدى.
- تطوير السياسات المتعلقة بأطر العمل وإقرارها.
- المشاركة في تطوير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

5 – ضمان توفر الموارد المالية والبشرية المناسبة

إن توفير الموارد الكافية للمؤسسة، لكي تؤدي رسالتها، تعتبر إحدى أهم مسؤوليات المجلس. ويعمل المجلس على تحقيق المهام التالية:

المهام:

- يعمل بالشراكة مع مدير المؤسسة والعاملين من أجل تجنيد الأموال من المجتمع المحلي ومن الجهات العربية والدولية.
- يبقى على اطلاع ودراية بالخدمات التي يتم تقديمها والموارد المالية والبشرية المطلوبة لذلك.
- مراجعة نظام الرواتب والسلم الوظيفي.
- وضع السياسات والإجراءات الخاصة بزيادة الأجور والمزايا والإجازات للموظفين.

6 – إدارة الموارد بفعالية

يسعى المجلس لوضع موازنة سنوية ووجود الرقابة المالية الملائمة، وذلك لكي يظل مساءلاً أمام المانحين والأعضاء، ويضمن استمرار الإعفاءات الضريبية.

المهام:

- الرقابة المستمرة للوضع المالي تبعاً للموازنة السنوية التي تم إقرارها.
- مراجعة الموازنة السنوية لعرضها على الجمعية العامة وإقرارها.
- مراقبة الوضع المالي للمؤسسة.
- مراجعة بيانات التدقيق المالي والاجتماع بالمسؤولين الماليين، من أجل تصويب نتائج المدقق وتوصياته إذا دعت الضرورة.
- اتخاذ القرارات الاستثمارية التي تصب في مصلحة المؤسسة.
- مراجعة البيانات المالية وإقرارها في نهاية السنة مع موازنة السنة المالية الجديدة.
- تقديم التقارير الإدارية والمالية السنوية وأي خطط أو مشاريع مستقبلية للجمعية العامة.

7 - تحديد برامج المؤسسة وخدماتها ومراقبتها.

يعمل المجلس على تحديد البرامج الأكثر انسجاماً ورسالة المؤسسة وخططها الإستراتيجية، والتأكد من التزام مشاريع المؤسسة وانسجامها مع الأولويات التنموية الفلسطينية، ومتابعة تنفيذها بالمهنية اللازمة.

المهام:

- إقرار خطط العمل التفصيلية المستمدة من خطة العمل السنوية.
- تلقي التقارير الدورية من مدير المركز حول أعمال المراجعة كافة التي تجريها هيئات مراجعة أو تقييم خارجية.
- بحث الأوضاع التي قد تتطلب التغيير في البرامج والخدمات.
- تشكيل اللجان اللازمة لتحسين العمل، وتحديد مجالات عملها ضمن المجلس.

8 - تحسين الصورة العامة للمؤسسة

يشكل المجلس الصلة الأساسية للمؤسسة بالمجتمع، بما فيها الأعضاء، والجمهور والإعلام. ويسعى المجلس الى توضيح رسالة المؤسسة، وإنجازاتها، وأهدافها للجمهور، بالإضافة إلى الحصول على تأييد شخصيات مهمة في المجتمع، تشكل عناصر مهمة في الإستراتيجية الشاملة للعلاقات العامة. كما يسعى المجلس الى الدفاع عن المؤسسة وتعزيز صورتها والحرص على سمعتها ومصداقيتها على الصعد كافة.

المهام:

- ترويج المؤسسة ضمن الأطر الأهلية، والخاصة والحكومية بالطريقة المناسبة.
- مراجعة التقرير السنوي، والنشرة التعريفية بالمؤسسة والكتيبات التي تروجها.

9- التأكد من النزاهة القانونية والأخلاقية والمحافظة على الشفافية وتطوير آليات للمساءلة

تلتزم المؤسسة بسياسة الشفافية المطلقة والقائمة على مبدأ الحق في المعرفة فيما يتعلق بإيصال المعلومات إلى أصحاب العلاقة، بما يضمن الانفتاح مع الجمعية العمومية، والمستفيدين، والمانحين والسلطة حول النشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات وتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور، والتقيد بالمعايير المهنية والقواعد الخاصة بالشفافية المالية، وإدارة المشتريات من خلال العطاءات. وتعيين الموظفين وفق القواعد المهنية المتبعة من الإعلان عن الوظائف ومنح فرص متساوية للجميع. كما تلتزم المؤسسة بأن تكون قابلة للمساءلة من قبل أعضاء الهيئة العامة، والمستفيدين من أفراد المجتمع، والمانحين، والمتعاقدين مع المؤسسة وفق شروط التعاقد ووفق القانون، مع الحفاظ على استقلالية المؤسسة واستقلالية قراراتها عن أي فتوية أو تعصب حزبي أو طائفي أو ديني في تقديم الخدمات والتوظيف.. ولكي يكون المجلس مساءلاً، مالياً وأخلاقياً ومعنوياً أمام المؤسسة وجميع الأطراف ذات العلاقة، عليه أن يتأكد أن المؤسسة تستخدم النظام والبرنامج المالي والمحاسبي المناسب، وأنها ملتزمة بالمعايير والشروط الدولية للمحاسبة والتدقيق، وان الموازنات تعد بطريقة سليمة ودقيقة لعرضها على الجمعية العمومية لإقرارها. كما يلتزم المجلس ويعمل ويتحقق من استخدام الأموال في المجالات المخصص لها والمعلن عنها والمتعاقد عليها مع الجهات الداعمة.

المهام:

- التأكد من وجود سياسات سليمة لشؤون الموظفين.
- التأكد من وجود نظام للشكاوي، يحق لأي متضرر من برامج المؤسسة ونشاطاتها استخدامه، ويقوم مجلس الإدارة بمراجعة الشكاوي بصورة منهجية.
- التفويض الواضح للمدير في إدارة الموظفين والبرامج والمشاريع؛ وفق أسس الإدارة الجيدة.
- تحديد صلاحيات الصرف وفق المستويات الإدارية، ومراعاة فصل المسؤوليات.
- إتباع القانون واللوائح الداخلية والنظام الداخلي للمؤسسة.
- دعوة الجمعية العمومية إلى اجتماع سنوي عادي أو إلى اجتماع غير عادي إذا دعت الضرورة، وتنفيذ قراراتها تبعاً للقانون وللنظام الداخلي.
- التوصية للجمعية العمومية بإقالة أعضاء المجلس (المخطط العام مذكور تحت إقالة أعضاء المجلس).
- متابعة أي ملاحظات صادرة عن الوزارات أو الدوائر المعنية داخل السلطة الفلسطينية فيما يخص أنشطة المؤسسة، والاستجابة لها.

10- التقييم الذاتي لأداء المجلس

من خلال تقييم المجلس لادائه والتحقق من تأديته لمسؤولياته يمكن للمجلس، ومن خلال هذه العملية، التعرف والوقوف على انجازاته، والتوصل إلى توافق في المجالات التي تحتاج إلى تطوير. كما أن مناقشة نتائج التقييم الذاتي في حلوة تساعد على وضع خطة بعيدة المدى.

المهام:

- تقييم الأداء الفردي لأعضاء المجلس بالإضافة إلى تقييم الأداء العام للمجلس.
- تحديد مجالات عمل المجلس التي تحتاج إلى تحسين.
- إيجاد الفرصة للحصول على التغذية الراجعة والتقييم المؤثرين من افراد المجتمع، والعاملين والمنظمات الشريكة.
- إضافة لمسؤوليات المجلس السابقة نص القانون في المادتين (17) و(18) على تحديد المسؤوليات التالية:

أدوار أعضاء مجلس الإدارة ومسؤولياتهم ومهامهم المبادئ التوجيهية العامة الواجب مراعاتها واحترامها من أعضاء المجلس. الاختصاصات والواجبات الخاصة بأعضاء المجلس:

يختار مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيساً ونائباً للرئيس وأميناً للسر وأميناً للصندوق:-

أولاً: اختصاصات رئيس المجلس وواجباته:

إن رئيس المجلس:

- عضو في المجلس.
- يعتبر كبير المتطوعين في المؤسسة.
- شريك مع مدير المؤسسة في تحقيق رسالة المؤسسة.
- يقود مجلس الإدارة، الذي يضع السياسات، ويتابع عمل مدير المؤسسة.
- يمثل المؤسسة أمام الغير في جميع علاقاته، ويقوم بالتوقيع على جميع العقود التي تتم بين المؤسسة والجهات الأخرى، التي يوافق مجلس الإدارة على إبرامها.
- يرأس اجتماعات المجلس، والجمعية العمومية واللجان الفرعية التي يتابعها، ويشارك في الإعداد لها والمشاركة في مناقشاتها ومداوماتها.
- إقرار جدول أعمال جلسات مجلس الإدارة ومتابعة تنفيذ قراراته.
- يعزز دور المجلس في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويشارك في وضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف المؤسسة وأولوياتها لتلبية احتياجات المجتمع والفئات المستهدفة.

- ❖ إدارة شؤون الجمعية أو الهيئة وإعداد اللوائح أو الأنظمة والتعليمات اللازمة.
- ❖ الرقابة والإشراف على عمل المؤسسة
- ❖ تمثيل المؤسسة رسمياً أمام الغير.
- ❖ التوقيع على جميع العقود والاتفاقيات التي تتم بين المؤسسة وبين الجهات الأخرى.
- ❖ تعيين الموظفين اللازمين للجمعية أو الهيئة وتحديد اختصاصاتهم أو إنهاء خدماتهم وفقاً لأحكام القانون.
- ❖ تكوين اللجان التي يراها لازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاص كل منها.
- ❖ إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.
- ❖ تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.
- ❖ دعوة الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع وتنفيذ قراراتها طبقاً لأحكام القانون.
- ❖ متابعة أية ملاحظات واردة من الدائرة أو الوزارة أو الجهات الرسمية المختصة فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة والرد عليها.

1. أن يلتزم بقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم 1 لعام 2000.
2. أن يلتزم بالقوانين الفلسطينية المختلفة.
3. الالتزام بعمل المؤسسة وسياساتها.
4. أن يلتزم بالإجراءات والممارسات الخاصة بحاكمية المجلس.
5. أن يقبل نتيجة تصويت الأغلبية على مسألة ما باعتبارها حاسمة ونهائية.
6. أن يعمل بشكل صادق، ومنصف وأخلاقي ونزيه، ويتصرف بشكل محترم ومهني، حيث أنه قد يكون معرضاً لتدقيق الجمهور ومساءلته.
7. أن يعمل بطريقة تعزز سمعة المؤسسة وتحافظ عليها.
8. الاقتناع برسالة المؤسسة وبأهدافها ويساندها
9. التمتع بالمعرفة والمهارة في مجال واحد أو أكثر من مجالات عمل المجلس المتعلقة بالحاكمية: السياسات، والمالية، والبرامج و/أو شؤون الموظفين.
10. الاستعداد للعمل في لجنة واحدة على الأقل.
11. حضور الاجتماع الدوري للمجلس، واجتماع اللجنة والاجتماعات السنوية العامة. وأن يقدم اعتذاراً مسبقاً لرئيس المجلس إذا تعذر الحضور.
12. الالتزام بإعطاء خمس ساعات شهرياً من وقته/ها على الأقل (ويشمل ذلك الإعداد لاجتماع المجلس، والاجتماع نفسه والوقت اللازم لاجتماع اللجنة).
13. الإعداد والمشاركة في مناقشات المجلس ومداوماته.
14. ان يكون منفتحاً وبنياً في التعليقات، وأن يتبادل الأفكار والمعلومات مع بقية أعضاء المجلس بشكل فاعل.
15. يوفر المعلومات المناسبة ويتبادلها مع الأعضاء الزملاء لضمان السلوك اللائق والعمليات السليمة لمركز التطوير لمجلس الإدارة.
16. إقامة علاقة عمل إيجابية مع أعضاء المجلس الآخرين ومع العاملين في المركز.
17. ألا يسيء استخدام موقعه/ها كعضو مجلس إدارة عن طريق الإشارة إلى أي موظف في المؤسسة أنه/ها يستحق معاملة خاصة، أو أن يتوقع أي معاملة خاصة متميزة من أعضاء المؤسسة العاديين.
18. توخي الحذر الشديد في قبول الهدايا حتى الرمزية منها، لكي لا تصبح ضمن دائرة الرشاوى،
19. التنبه والامتناع عن أي تضارب في المصالح. ويفصح عن أي تضارب للمصالح قد ينشأ تجاه أي أمور تعرض على المجلس، ويمتنع عن المناقشة والتصويت في أية قضية قد يكون لدى العضو فيها تضارب في المصالح.

- التوصية والعمل مع المجلس على تبني سياسات تتصف بالرشيدة والعادلة، وتعزز الإدارة الجيدة في المؤسسة.
- يحق له دعوة اللجان لاجتماعات مسببة.
- التوقيع مع أمين السر على محاضر الجلسات والقرارات الإدارية والشيكات.
- توقيع عقود الموظفين المعيّنين في المؤسسة.
- العمل على توسيع علاقات المؤسسة محليا من خلال التشبيك المجتمعي.
- يلعب دورا قياديا في تجنيد الأموال وتأمين الاستدامة للمؤسسة ولخدماتها.
- يكون مساءلا أمام الممولين عن الخدمات التي قدمت والأموال التي أنفقت.
- يراقب ويقيم فعالية المؤسسة من خلال المراجعة الدورية للبرامج والخدمات مع مدير المؤسسة.
- إقامة علاقة عمل إيجابية مع أعضاء المجلس الآخرين ومع فريق العمل في المؤسسة.
- التنبه والامتناع عن أي تضارب في المصالح، ومراجعة أي قضايا ذات أهمية للمجلس.
- يؤدي أي مهام أخرى يوكلها المجلس إليه.

ثانيا: اختصاصات وواجبات نائب رئيس المجلس

هذا المنصب يأتي مباشرة بعد منصب الرئيس. إن نائب الرئيس:

- عضو في المجلس.
- يؤدي مهام الرئيس في حال غيابه (أنظر الوصف الوظيفي للرئيس).
- مسؤول أمام رئيس المجلس.
- يعمل بشكل وثيق مع الرئيس وباقي أعضاء المجلس.
- تأدية دور رئيس المجلس في حال غياب الأخير عن الاجتماعات الدورية.
- الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف المؤسسة وأولوياتها في تلبية احتياجات المجتمع.
- يتمتع بصلاحيه التوقيع نيابة عن الرئيس لأغراض مالية وقانونية.
- يلتزم بالشروط العامة الواجب توفرها في أعضاء المجلس. (انظر الى الشروط المذكورة في الصندوق أعلاه)
- يؤدي أي مهام أخرى يوكلها إليه المجلس.

ثالثا: اختصاصات أمين الصندوق وواجباته:

- هو عضو في المجلس يتمتع بالقدرة على قراءة / فهم / تفسير البيانات المالية للمؤسسة.
- يعتبر مسؤولا عن جميع شؤون المؤسسة المالية طبقا للنظم والأصول المالية المتبعة.
- يتمتع بصلاحيه التوقيع بالنيابة عن المجلس لأغراض مالية.
- الإشراف على تنظيم الإيرادات النقدية والعينية والمصرفيات على وجه مفصل؛ وفقا للأصول المالية المتبعة.
- الإشراف العام على موارد الهيئة ومصروفاتها.
- الإشراف على التعاون مع مدقق الحسابات.
- الإشراف على الجرد السنوي وتقديم تقرير بنتيجة الجرد لمجلس الإدارة.
- الإشراف على صرف جميع المبالغ التي تقرر صرفها قانونا مع الاحتفاظ بالمستندات الدالة على صحة الصرف، ومراقبة المستندات وحفظها.
- يضمن تطوير السياسات والإجراءات المالية ومراجعة المجلس لها.
- الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف وأولويات المركز في تلبية احتياجات المجتمع.
- يشكل مرجعا للجان الأخرى في الجوانب المالية.
- يقوم بتأدية واجباته من خلال العلاقة الوثيقة بالمدير المالي أو المحاسب (في حال وجوده).
- الإشراف على تنفيذ قرارات المجلس فيما يتعلق بالمعاملات المالية بشرط أن تكون مطابقة لبنود الميزانية.
- الإشراف على إعداد الموازنة السنوية وعرضها على مجلس الإدارة.
- يعمل على عرض الموازنة السنوية على مجلس الإدارة للمراجعة.
- يثبت من عرض البيانات المالية المدققة على المجلس بشكل سنوي.
- الإشراف على بحث الملاحظات ذات الطابع المالي، الواردة من الوزارة المختصة والرد عليها.
- يلتزم بالشروط العامة الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة.
- يؤدي أي مهام في الجوانب المالية يوكلها إليه المجلس.

رابعاً: اختصاصات وواجبات أمين السر

- هو عضو في مجلس الإدارة
- إعداد جدول أعمال مجلس الإدارة وتوجيه الدعوة للأعضاء، وتولي أمانة سر الاجتماع وإعداد المحاضر والقرارات وتسجيلها بالسجلات، وتنظيم سجل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية بصورة متسلسلة.
- الإشراف على إخطار الدائرة والوزارة بكل تغيير أو تعديل يطرأ على وضع المؤسسة، أو على مركزها أو نظامها أو أهدافها أو أي تغيير في مجلس إدارتها خلال شهر من تاريخ إجراء التعديل.
- الإشراف على إعداد التقرير الإداري السنوي عن نشاطات المؤسسة وتقديمه لمجلس الإدارة.
- الإشراف على إعداد جدول أعمال الجمعية العمومية، والعمل على دعوتها طبقاً للقانون في الاجتماعات العادية وغير العادية.
- الإشراف على تنظيم سجل المراسلات الصادر من المجلس والوارد إليه.
- الإشراف على تنظيم سجل النظام الأساسي بما في ذلك أسماء أعضاء مجلس الإدارة في كل دورة انتخابية وتاريخ انتخابهم.
- الإشراف على تنظيم سجل لأسماء أعضاء الجمعية العمومية ظن متضمناً أرقام هوياتهم، وسنهم، وتاريخ انتسابهم، ومهنتهم، وجنسياتهم، ومؤهلاتهم العلمية .. الخ.
- الإشراف على العمل على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من خلال الجهاز التنفيذي.
- الاحتفاظ بسجلات المجلس والتثبت من إدارة سجلات المؤسسة بشكل فعال.
- الاطلاع على الوثائق القانونية (النظام الداخلي واللائحة الداخلية... الخ) بحيث يطبقها خلال الاجتماعات.
- الإسهام بوضع الأهداف المحددة البعيدة والقصيرة المدى، وأهداف المؤسسة وأولوياتها في تلبية احتياجات المجتمع.
- الالتزام بالشروط العامة الواجب توفرها في أعضاء المجلس.

أدوار الجمعية العمومية ومسؤولياتها ومهامها

تتكون الجمعية العمومية من أعضاء الهيئة التأسيسية ويضاف إليهم الأعضاء الجدد، بمجرد الموافقة على عضويتهم في الجمعية، وذلك حسب المعايير المنصوص عليها في النظام الداخلي. ويترك القانون في مادته رقم (23) للنظام الأساسي للجمعية أو الهيئة طبيعة تشكيل الجمعية العمومية للجمعية أو الهيئة، بحيث تتكون من جميع الأعضاء الذين أوفوا التزاماتهم وفقاً للنظام الأساسي.

اختصاصات الجمعية العمومية:

- وفقاً للمادة (23) من القانون تختص الجمعية العمومية بـ:
- ★ وضع السياسات والتوجيهات العامة للجمعية أو الهيئة.
 - ★ انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وفقاً لنظامها الأساسي.
 - ★ تعديل النظام الأساسي للمؤسسة، حيث تصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأعضاء الجمعية العمومية فيما يختص بتعديل النظام الأساسي، وبأغلبية ثلثي أعضاء الجمعية فيما يختص بحل الجمعية، أو الهيئة، أو بإدخال تعديل في نظامها، يتعلق بغرض الجمعية، أو عزل أعضاء مجلس الإدارة، أو اتحادها أو إدماجها، ما لم يرد في النظام نص يشترط أغلبية أكثر من ذلك. ووفقاً للمادة (24) من القانون يجوز لثلث أعضاء الجمعية العمومية لأية جمعية أو هيئة طلب دعوتها لاجتماع غير عادي.
 - ★ تعيين مدقق حسابات خارجي قانوني.
 - ★ النظر في اجتماعها العادي في الأمور التالية، وهي:-
 - 1 - تقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الهيئة.
 - 2 - التقرير المالي الذي يقدمه مجلس الإدارة والمصادقة عليه.
 - 3 - تقرير مدقق الحسابات القانوني عن وضع الهيئة المالي والمصادقة عليه.
 - 4 - تعيين مدقق حسابات قانوني.
 - 5 - مناقشة الخطة البرمجية السنوية للمؤسسة وإقرارها.
 - 6 - مراجعة تنفيذ السياسات البرمجية والمالية.
 - 7 - انتخاب مجلس الإدارة بعد انقضاء فترته.

★ النظر في اجتماعها غير العادي في الأمور التالية:

- 1 - تعديل النظام الداخلي للهيئة.
 - 2 - عزل أعضاء مجلس الإدارة وسحب الثقة منهم.
 - 3 - النظر في أي موضوع يتعلق بنشاط الهيئة، وتختص بصفة عامة بوضع السياسات والتوجيهات العامة له. على أن يقدم طلبا لها بذلك بموافقة الأغلبية المطلقة من أعضاء الجمعية العمومية.
 - 4 - حل الهيئة وكيفية التصرف بأموالها وموجوداتها.
 - 5 - اتحاد الهيئة أو إدماجها مع جمعيات و/أو هيئات أخرى. (المادة 17 من القانون).
- ★ إقرار الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- ★ انتخاب هيئة أو لجنة الرقابة الداخلية.

اجتماعات الجمعية العمومية:

- 1 - تنعقد الجمعية العمومية بدعوة كتابية لكل من أعضائها الذين لهم حق الحضور، يبين فيها مكان الاجتماع وموعده وجدول الأعمال؛ وذلك قبل أسبوعين من تاريخه.
- 2 - يتم دعوة الجمعية العمومية للاجتماع غير العادي بطلب من:-
 - الأغلبية المطلقة لأعضاء مجلس الإدارة.
 - ثلث أعضاء الجمعية العمومية على الأقل.
- 3 - يعتبر اجتماع الجمعية العمومية أو الهيئة قانونيا وفق المادة (17) من القانون بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها. فإذا لم تتوفر الأغلبية المطلقة، يؤجل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مدة لا تتجاوز خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع الأول، ويكون الانعقاد فيها صحيحا بمن حضر من الأعضاء، شريطة أن لا يقل عددهم عن ثلث أعضاء الجمعية أو الهيئة.
- 4 - تنتخب الجمعية العمومية أحد أعضائها الحاضرين لرئاسة جلستها، وفي حال عدم الاتفاق يترأس الجلسة أكبر الحضور سنا.
- 5 - ينظم محضر في كل اجتماع تعقده الجمعية العمومية، ويتولى أمين سر الهيئة تدوينه والتوقيع عليه بالاشتراك مع رئيس مجلس الإدارة. (المادة 18)
- 6 - على مجلس الإدارة إبلاغ الوزارة المختصة بموجب إشعار خطي بموعد اجتماع الجمعية العمومية العادي وغير العادي ومكانه قبل موعده بأسبوعين على الأقل، مرفقا بجدول الأعمال، ويرفق أيضا بقائمة بأسماء أعضاء الجمعية العمومية. (المادة 19 من القانون)

المبادئ التوجيهية لمعايير اختيار الأعضاء وترشيحهم، وتوجيههم، وإقالتهم.

تعتبر العضوية في المؤسسة عضوية فردية. ويحق لأي فلسطيني وفق الشروط التالية أن يكون عضواً في المؤسسة.

شروط العضوية:

- 1 - ألا يقل سن العضو عن 18 سنة.
- 2 - ألا يكون مداناً جنائياً.
- 3 - أن يكون عاقلاً، وأن يتمتع بسمعة جيدة.
- 4 - أن يتم تنسيبه من عضو أو أكثر من الجمعية العمومية.

معايير الاختيار:

عند اختيار الأعضاء الجدد، يجب بذل العناية الجادة في اختيار الأعضاء لضمان وجود الأعضاء المستعدين للعمل الطوعي، والانخراط في العمل لتطوير المؤسسة وخدماتها.

فيما يلي بعض من معايير اختيار الأعضاء الجدد:

- الاهتمام بالقطاع الأهلي الفلسطيني وبمجتمعه/ها المحلي.
- أن يكون شخصاً معروفاً، ومحترماً، ويتمتع بقدر من النفوذ في المجتمع الأهلي.
- ضرورة توفر الوقت الكافي لديه/ها من أجل التمكن من تأدية مهامه/ها بشكل جيد، والمشاركة في إحدى مجالات العمل الرئيسية/اللجان التابعة للمجلس.
- تمثيل التنوع في المجتمع الفلسطيني، بما في ذلك التنوع الجغرافي، والخبرات والتخصصات القطاعية التي تسهم في فعالية المجلس وكفاءته.
- الاستعداد لتقديم الخبرات اللازمة.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التمثيل القطاعي والذي يشمل: المجتمع الأهلي، والقطاع الخاص، والأكاديميين، والشخصيات المعروفة الأخرى التي تضيف قيمة إلى المجلس، وتسهم في تطويره.
- السعي نحو التشديد على وجود العنصر الشبابي في المجلس.
- تشجيع العضوية الفاعلة للنساء في المجلس.
- أخذ قانون المؤسسات الأهلية الفلسطيني والنظام الداخلي واللائحة التنفيذية بعين الاعتبار فيما يتعلق بالعضوية.

الترشيح:

تشكل لجنة مؤقتة مختصة بالعضوية/ الترشيح، والتي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل. تستند اللجنة في عملية الاختيار إلى قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطينية. تبدأ عملية التوسيع بأخذ المجلس قراراً بتوسيع عضوية المؤسسة، ويمكن أن تبدأ عملية الترشيح بالطلب من كل عضو من أعضاء الجمعية العمومية باقتراح اسم أو أكثر لتوسيع عضوية الجمعية العمومية. تسلم الأسماء إلى لجنة العضوية التي تقوم بدراسة الأسماء وتقديمها إلى مجلس الإدارة؛ لاتخاذ القرار بشأن الأسماء المتفق عليها. بعد ذلك تقوم لجنة العضوية بالاتصال بكل عضو مرشح وتزويده بملف كامل عن المؤسسة للاطلاع على طبيعة المؤسسة ورسالتها وأهدافها وبرامجها، والطلب منه قبول ترشيحه لعضوية الجمعية العمومية. وبعد موافقته يطلب منه تعبئة النموذج الخاص بالعضوية (ملحق رقم 8)، وبعد أن يصبح عضواً في الجمعية العمومية يمكنه حضور اجتماعاتها ومزاولة حقه بالترشح والترشيح. وهذه الآلية لا تنفي أو تمنع أي إنسان يشعر بالرغبة بالانضمام لعضوية المؤسسة من تقديم طلب خاص لعضوية الجمعية (ملحق رقم 8) موضحاً فيه أسباب رغبته في الانضمام إلى المؤسسة، وذاكرها فيه جميع المعلومات الشخصية التي تحتاجها الوزارة أو وزارة الاختصاص، والمتعلقة بالمعلومات الخاصة بالأعضاء. يدرس الطلب من لجنة العضوية. وفي حال عدم وجود لجنة يقوم المجلس بدراسة الطلب والتقرير فيه وإعلام صاحبه بالقرار.

التوجيه

تشكل عملية الترشيح ومن ثم قبول العضوية بداية فعلية لعملية التوجيه. والغرض من التوجيه هو تزويد الأعضاء الجدد بالمعلومات حول عمليات المؤسسة وبرامجها، وتوضيح المعلومات حول دور عضو مجلس الإدارة. وجلسة التوجيه هي وقت مخصص لتوجيه الأعضاء حول المؤسسة وتعريفهم بالأعضاء الآخرين في المجلس. والخطوات التالية تسهل عملية التوجيه:

- ★ تحديد موعد لجلسة توجيه رسمية ومنفصلة عن الاجتماع العادي للمجلس.

- ★ تسليم دليل مجلس الإدارة ووثائق الحاكمة، والمعلومات المالية، والسياسات والإجراءات ومحاضر الجلسات الأخيرة للمجلس.
 - ★ الإفادة من الاجتماع في معرفة المزيد عن الأسلوب المفضل في الاتصال لدى العضو الجديد، واهتماماته/ها وطريقته/ها في العمل.
 - ★ تعريفه/ها بالمهام الخاصة باللجان في وقت مبكر.
 - ★ التحدث بوضوح عن التزامات مجلس الإدارة المتعلقة بتجنيد الأموال والمسؤوليات الواردة في الدليل.
- يجب أن تكون عملية التوجيه وافية بحيث تزود الأعضاء الجدد بالمعلومات المهمة التي تمكنهم من تلبية التزاماتهم الخاصة بالحاكمة. ويجب ألا يصبح العضو الجديد قادراً على التصويت إلا بعد أن تكتمل عملية التوجيه، وأن يقرأ الوثائق الضرورية للتعرف على المؤسسة. (انظر ملحق رقم (5) والمتعلق بجدول أعمال جلسة التوجيه للأعضاء الجدد).

إقالة أعضاء مجلس الإدارة

في بعض الأحيان، يكون من الضروري إقالة أحد الأعضاء من عضوية مجلس الإدارة. وتبعاً للنظام الداخلي، هناك عدة أسباب لإقالة عضو في المجلس، قد تعود إلى تضارب المصالح، أو السلوك غير الأخلاقي أو عدم تمثيل المجلس والمؤسسة تمثيلاً لائقاً، أو أن يكون سلوك العضو معيقاً ومعطلاً إلى درجة تمنع المجلس من أداء مهامه بفعالية.

إن إقالة العضو هي الملاذ الأخير، ولكن عندما يصبح الأمر ضرورياً، فإن هناك استراتيجيات يمكن استخدامها لإقالة هذا العضو:

1 - التدخل الشخصي

يمكن لرئيس مجلس الإدارة التحدث إلى العضو المعني. وهذه طريقة أقل رسمية، بحيث يمكن للرئيس أن يطلب من العضو ببساطة أن يستقيل. يجب القيام بذلك بأكبر قدر ممكن من الدبلوماسية، كما يجب ذكر سبب الإقالة.

2 - الإجازة

في بعض الأحيان، تكون هناك أسباب شخصية تمنع العضو من تلبية متطلبات منصبه كعضو في مجلس الإدارة. إذا كان من الممكن لعضو المجلس أن يأخذ إجازة، عندها يمكنه أن يحافظ على موقعه الرسمي في المجلس، الأمر الذي يمكن المجلس من أن يتابع أداء وظائفه دون الاعتماد على هذا العضو لتحقيق النصاب، مما يسهل على المجلس تعيين العضو الاحتياطي الذي تم انتخابه/التولي مهامه/، والمحافظة على احترام ذلك العضو في الوقت نفسه.

3 - الحد الأقصى لمدة العمل

إن الحد الأقصى لمدة عمل أعضاء المجلس هو دورتان متتاليتان بموجب القانون. ولا يمكن لعضو المجلس أن يعمل لمدة تزيد على أربع سنوات. وهذا يمنح المجلس فرصة لتجديد نشاطه بالأعضاء الجدد، ويمنع أي عضو "قديم" من أن يصبح جزءاً ثابتاً من المجلس.

4 - الاتهام بالتقصير أو بعدم الجدارة

أخيراً، وكإجراء أخير، قد يصبح من الضروري اتهام العضو بالتقصير. وهذا يتم تبعاً للنظام الداخلي. لكن لا يمكن إقالة العضو إلا في الجمعية العمومية وبناءً على توصية مجلس الإدارة. وقد يتسبب هذا الأمر بنشوء نزاعات مع الأعضاء من خارج مجلس الإدارة، لذا لا ينبغي اتخاذ هذا القرار إلا بعد مداوات مطولة واستنفاد الخيارات الأخرى كافة.

الانسحاب من العضوية

(1) تنتهي العضوية في أي من الحالات التالية:

- وفاة العضو، أو حل المؤسسة.

- الانسحاب من المؤسسة، بشكل خطي موجه إلى مجلس الإدارة قبل ثلاثين يوماً من الانسحاب.

من حق الجمعية العمومية، وبناءً على اقتراح مقدم من مجلس الإدارة، أن تقرر إقالة عضو من المؤسسة لأي من الأسباب التالية:

- 1- إذا ارتكب خطأ جسيماً في تطبيق القوانين والأنظمة الواردة في النظام الداخلي، أو في تنفيذ أي قرار اتخذته الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة.
- 2- إذا تصرف بشكل مناقض لأهداف المؤسسة
- 3- إذا ارتكب جريمة أو جنحة

(2) يمكن لمجلس الإدارة أن يقترح على الجمعية العمومية إقالة عضو من المؤسسة للأسباب المذكورة في 1، و2، و3، ولكن فقط بعد أن يكون قد تلقى تنبيهاً خطياً، وحصل على وقت معقول لإصلاح الضرر وعلى فرصة الدفاع عن موقفه.

أدوار لجان مجلس الإدارة ومسؤولياتها ومهامها

تشكيل اللجان الفرعية:

بعد إجراء انتخابات مجلس الإدارة وتوزيع المناصب بين الأعضاء، يقوم مجلس الإدارة بتحديد اللجان الدائمة التي يراها لازمة لتحسين العمل وتكوينها، وتحديد اختصاص كل منها وفق ما جاء في المادة 18 من القانون. وذلك من أجل تسهيل عمل المجلس وتفعيل جميع أعضائه. وتكون عضوية اللجان مفتوحة لجميع أعضاء الجمعية العمومية، الذين يرغبون في المشاركة في عمل تلك اللجان، وفي كثير من الأحيان تطعم تلك اللجان بالكادر الوظيفي للمؤسسة، مما يخلق تناغماً أعلى داخل المؤسسة ويمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

أهداف تشكيل اللجان الفرعية:

يمكن تلخيص أهم أهداف اللجان الفرعية بالنقاط التالية:

- تفعيل أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية وفقاً لاختصاصاتهم واهتماماتهم.
- الاستفادة القصوى من قدرات أعضاء المؤسسة وتجاربهم وخبراتهم؛ لتطوير المؤسسة والمساهمة الفعالة في تحقيق رسالتها.
- تعميق خبرة المؤسسة في مجالات محددة.
- ضمان أعلى مستوى من المتابعة لتحقيق حاكمية رشيدة وإدارة جيدة.
- توفير الدعم والإسناد لكادر المؤسسة الوظيفي.

انواع اللجان:

أولاً: اللجنة الإدارية / اللجنة التنفيذية

1 - الغرض

إن الوظيفة الأساسية للجنة الإدارية أو التنفيذية هي ممارسة الصلاحيات المفوضة لها من المجلس فيما بين الاجتماعات العادية ذات المواعيد المحددة، أو عندما يواجه المجلس صعوبة في عقد اجتماعه لأسباب عملية. إن الوظيفة الأساسية للجنة الإدارية أو التنفيذية، هي تسيير الأعمال اليومية للمؤسسة عبر مديرها، وتوفير الدعم والإسناد له، وتمكينه من إدارة المؤسسة بشكل فاعل وكفؤ. وفي الحالات التي لا يوجد فيها مدير أو كادر وظيفي في المؤسسة تقوم اللجنة بجميع الأدوار والمهام المطلوبة من الكادر الوظيفي، وتلك المفوضة لها من المجلس. وبذلك يكون دورها تنفيذياً وليس إشرافياً فقط.

2 - عضوية اللجنة

تتكون اللجنة من رئيس مجلس الإدارة (وفي حال غيابه يحل محله نائبه)، ونائب الرئيس، وأمين الصندوق وأي من أعضاء المجلس الآخرين. إضافة إلى مدير المؤسسة بحكم المنصب. تتخذ اللجنة قراراتها بالاتفاق، وإذا نشأت الضرورة للتصويت، تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة (50%+1) وفي حال التعادل، يعتبر صوت الرئيس مرجحاً.

3 - الاجتماعات

تجتمع اللجنة بشكل دوري. ويمكن أن تكون اجتماعاتها أسبوعياً أو كل أسبوعين أو شهرياً، وفق ما تتفق عليه. وتقوم اللجنة برفع تقارير دورية حول أنشطتها إلى المجلس، الذي وفق القانون يجب أن ينعقد بصورة عادية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل بدعوة من الرئيس أو نائبه.

4 - المسؤوليات الأساسية

1.4 تتمتع اللجنة بصلاحيات عمل مجلس الإدارة، إلى الحد الذي يسمح به النظام الداخلي. غير أن اللجنة لا تتمتع بأي صلاحية أو سلطة للقيام بالأمر التالي:

- تبني، أو تعديل أو إبطال أي بند من بنود النظام الداخلي؛ أو
- ملء الشواغر في المجلس؛ أو
- تغيير العضوية أو ملء الشواغر في اللجنة الإدارية؛ أو
- القول الفصل في السياسات؛ أو
- تعيين الرئيس أو فصله

2.4 يمكن للجنة أن تعمل بالنيابة عن المجلس فقط عندما لا يكون المجلس ملتتماً.

3.4 يمكن للجنة أن تدعو إلى عقد اجتماع خاص لمجلس الإدارة.

4.4 ترفع اللجنة تقاريرها حول الأعمال التي قامت بها إلى مجلس الإدارة خلال الاجتماع العادي التالي.

ثانياً: لجنة تطوير البرامج والمشاريع

1 - الغرض

إن الوظيفة الأساسية للجنة تطوير البرامج والمشاريع هي الإشراف على البرامج التي تنفذها المؤسسة ومراقبتها، وتوفير الدعم والإسناد لها.

2 - عضوية اللجنة

تتكون اللجنة من مجموعة من أعضاء المجلس والجمعية العمومية، إضافة إلى مسؤول البرامج في المؤسسة إن وجد، أو مديرها أو منسق المشاريع، في حال كان عدد الموظفين محدوداً.

3- الاجتماعات

تجتمع اللجنة بشكل دوري، ووفق ما يتم الاتفاق عليه في اللجنة، وترفع تقاريرها حول الأنشطة بشكل دوري إلى المجلس. وتختار اللجنة من بين أعضائها منسقا أو مسؤولاً للجنة.

4 - المسؤوليات الأساسية

- ✓ الإشراف على تطوير برامج جديدة، بالتكامل مع الكادر الوظيفي إن وجد، ومراقبة البرامج القائمة وتقييمها.
- ✓ البدء بعمليات تقييم البرامج وتوجيهها.
- ✓ تيسير النقاشات حول البرامج ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.

ثالثاً: لجنة تجنيد الأموال وتنمية الموارد

1 - الغرض

إن الوظيفة الأساسية للجنة تجنيد الأموال وتنمية الموارد هي الإشراف على المساهمة في عمليات تجنيد الأموال للمؤسسة، وفتح قنوات تمويلية جديدة لضمان استدامة المؤسسة وتطوير خدماتها وبرامجها.

2 - عضوية اللجنة

تتكون اللجنة من الأعضاء الراغبين في العمل ضمن هذه اللجنة، ومدير المؤسسة أو مسؤول تجنيد الأموال إذا توفر في المؤسسة.

3 - الاجتماعات

تجتمع اللجنة وفق ما يتفق عليها أعضاؤها. وترفع اللجنة تقريرها حول أنشطتها بشكل دوري إلى المجلس.

4 - المسؤوليات الأساسية

- العمل على وضع خطة لتجنيد الأموال تتضمن سلسلة من الوسائل المناسبة، كتحديد المقترحات، وتنظيم المناسبات والأنشطة الخاصة لتجنيد الأموال، واستخدام البريد، وبيع المنتجات الخ. ومن أهم مسؤولياتها:
- ❖ العمل مع طاقم العاملين في المؤسسة (إن وجد) في مجال تنمية الموارد ورفد جهودهم الهادفة إلى تجنيد الأموال.
- ❖ لعب دور قيادي في بعض أنواع الجهود الهادفة إلى الانتشار أكثر، مثل ترؤس أنشطة تجنيد الأموال أو استضافة حفلات تجنيد الأموال الخ.
- ❖ المسؤولية عن إشراك جميع أعضاء مجلس الإدارة في تجنيد الأموال، كجعل أعضاء المجلس يبذلون جهداً شخصياً في طلب الدعم.
- ❖ مراقبة عملية تجنيد الأموال للتأكد من التزامها بالممارسات الأخلاقية والتأكد من انسجامها والقانون، ومن أن المانحين يحصلون على التقدير المناسب، وأن الجهود المبذولة لتجنيد الأموال هي فعالة من حيث التكلفة.

رابعاً: لجنة المالية والتدقيق المالي

1 - الغرض

إن الغرض من تشكيل اللجنة المالية والتدقيق المالي في مجلس الإدارة هو مساعدة المجلس في الإشراف على:

- ⊙ تحسين كفاءة الرقابة الداخلية، وعمليات إعداد التقارير المالية ونزاهة البيانات المالية في المؤسسة.
- ⊙ أداء لجنة الرقابة الداخلية للمؤسسة (إن وجدت)، وكفاءة المدققين الخارجيين المستقلين للمؤسسة، واستقلاليتهم وأدائهم.
- ⊙ التزام المؤسسة بالمتطلبات القانونية وبمدونة سلوك المنظمات الأهلية الفلسطينية.

2 - عضوية اللجنة

تتكون اللجنة من أمين الصندوق ومن عضوين آخرين. يعمل أمين الصندوق كرئيس للجنة؛ في حال غياب أمين الصندوق، يمكن لأي عضو من أعضاء المجلس أن يرأس الاجتماع. وتعمل اللجنة بالتنسيق والتعاون مع المحاسب أو المدير المالي للمؤسسة.

3 - الاجتماعات

تجتمع اللجنة بشكل دوري وفق ما يتفق عليه. وترفع تقاريرها بشكل دوري إلى المجلس.

4 - المسؤوليات الأساسية

1.4 التدقيق المستقل

- التوصية بتعيين مدقق مستقل أو بصرفه إن لزم الأمر، وتقييم عمل المدقق المستقل، ودفع أجوره، والإشراف على عمله. ويرفع المدقق المستقل تقاريره مباشرة إلى اللجنة.
- مراجعة شروط الاتفاق مع المدقق المستقل وإقرارها، وتحديد نطاق التدقيق السنوي، وإعطاء الموافقة المسبقة على أي خدمات يقدمها المدقق المستقل، إن كانت تتعلق بالتدقيق أو كانت خدمات مصرح بها غير التدقيق (بما في ذلك الرسوم والشروط).
- مراجعة شروط استمرار التعاقد مع المدقق المستقل مرة واحدة كل خمس سنوات على الأقل وإقرارها، -بما في ذلك- مراجعة الرسوم التي تدفع للمدققين لقاء التدقيق السنوي.
- إجراء مراجعة مع المدقق المستقل لأي مشاكل قد يواجهها هذا المدقق خلال تنفيذ عملية التدقيق، وتزويده بأي رسالة إدارية، وبرد المؤسسة عليها، وغيرها من الأمور التي قد يطلبها، والتي ينبغي على المدقق المستقل إطلاع اللجنة عليها.

2.4 الرقابة الداخلية وتقليل المخاطر

- ❖ مراجعة أهم المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة مع الإدارة والمدقق المستقل، وتقييم الخطوات التي اتخذتها الإدارة لمتابعة هذه المخاطر والتقليل منها.
- ❖ مراقبة فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، بما في ذلك عقد جلسات دورية للإدارة التنفيذية؛ للتأكد من أن الإدارة تقوم بتنفيذ التوصيات المتعلقة بالرقابة الداخلية، والتي وضعها المدققون الداخليون والمستقلون. وإجراء مراجعة سنوية حول مدى تقيد المؤسسة بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية التي صدرت عن الإئتلاف الأهلي لمدونة السلوك، وفعالية الإجراءات المتبعة لمراقبة الامتثال على كل مستوى. ويجب التأكد، من خلال الاستفسار والسبل الأخرى المتاحة، من أن الإدارة تركز على أهمية القيم، ومدونة السلوك والرقابة الداخلية.
- ❖ مراجعة الالتزام بوثيقة السياسات الخاصة بتضارب المصالح وبسياسة قبول الهبات، ووضع التوصيات المناسبة.
- ❖ تحديد الإجراءات الخاصة بالشكاوى التي تتلقاها المؤسسة بشأن الأمور المالية والرقابة الداخلية المحاسبية أو التدقيق، من حيث استقبالها والاحتفاظ بها والتعامل معها، وكذلك الشكاوى السرية التي يرفعها موظفو المؤسسة من دون ذكر أسمائهم حول أمور المالية أو التدقيق قيد التساؤل.

3.4 الالتزام بالقوانين وبالأنظمة، وبمدونة السلوك، وبالسياسات المقررة داخل المؤسسة.

- ❖ إجراء مراجعة سنوية لمدى التزام المؤسسة بالقانون وبمدونة السلوك أو أية مواثيق شرف أخرى وقعت عليها المؤسسة.

- ❖ مراجعة جميع القضايا المتعلقة بالالتزام القانوني والأخلاقي مع الإدارة، بما فيها مدير المؤسسة.
- ❖ مراجعة أي مجالات محتملة لعدم الالتزام بالقوانين مع المدققين الداخليين، والتأكد من أن الإدارة تتابع الإجراءات ذات الصلة، حيث يكون ذلك مناسباً.
- ❖ التثبت من أن الإدارة تتلقى النتائج والتوصيات المهمة التي يضعها المدققون الداخليون والمستقلون وتتعامل معها في الوقت المناسب.

خامساً: لجنة الرقابة الداخلية

الغرض

إن الغرض من تشكيل لجنة الرقابة الداخلية في مجلس الإدارة هو مساعدة المجلس في:

- 1 - مراجعة فعالية نظم الضبط الداخلي المتبعة وتقييمها، والتأكد من أنها مطبقة بصورة سليمة.
- 2 - التأكد من توفر الوسائل التي تكفل صحة تقييم الموجودات وحمايتها من الضياع والتلف، وهذا يشمل التأكد من الوجود الفعلي لها.
- 3 - التدقيق على صحة البيانات المالية والحسابية وموثوقيتها، والتقارير المستخرجة من السجلات المالية والإحصائية.
- 4 - تحديد الجوانب التي بحاجة إلى تطوير أو تصحيح، وتقديم التوصيات والاقتراحات الواجب اتخاذها
- 5 - تطوير أو تصحيح تلك الجوانب بهدف الحصول على نتائج عمليات أفضل.

عضوية اللجنة:

تتشكل اللجنة من الأعضاء المنتخبين مباشرة من الجمعية العمومية للمؤسسة، ويمكن أن تضم ما بين 3-5 أعضاء

الاجتماعات

تجتمع اللجنة بشكل دوري وفق ما يتفق عليه الأعضاء. وترفع اللجنة تقاريرها إلى الجمعية العمومية في اجتماعاتها السنوية.

المسؤوليات الأساسية

- ★ التحقق من تطبيق السياسات المالية والإدارية المعتمدة من المؤسسة.
- ★ التحقق من التزام إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة بالقانون وباللائحة الداخلية، وبنظام المؤسسة، وبخطتها الإستراتيجية، وبمدونة السلوك (إذا كانت المؤسسة قد وقعت عليها).
- ★ إعداد التقارير اللازمة حول نقاط الضعف في إجراءات الرقابة الداخلية، واقتراح الطرق لمعالجتها، وإعلام الجمعية العمومية ومجلس الإدارة بها.
- ★ رفع التوصيات اللازمة عن الإجراءات العامة؛ المالية، والإدارية، والمتعلقة بشؤون الموظفين، وبالعلاقات المؤسسة مع المجتمع والفئات المستهدفة إلى الجمعية العمومية ومجلس الإدارة؛ لغرض معالجة نقاط الضعف، ومن أجل تحسين الضبط والرقابة الداخلية.

(ملاحظة: في حال وجود لجنة الرقابة الداخلية في المؤسسة، يصبح من بين مهامها المسؤوليات رقم 2.4 و 3.4 الخاصة باللجنة المالية، وذلك لتجنب الازدواجية في العمل وتداخل المسؤوليات والصلاحيات)

خامساً: لجان تخصصية أخرى

قد تلجأ بعض المؤسسات، وحسب رسالتها، إلى تشكيل لجان تخصصية أخرى، نذكر منها -على سبيل المثال- لا الحصر اللجان التالية:

- ⊙ اللجنة الفنية والثقافية.
- ⊙ لجنة العضوية.
- ⊙ لجنة التطوير المؤسسي وتطوير كفايات أعضاء المجلس.
- ⊙ لجنة العلاقات العامة.
- ⊙ لجنة الإعلام.

ويمكن الاسترشاد بأدوار اللجان السابقة في تطوير تفاصيل عمل هذه اللجان.

إطار العمل الإستراتيجي للمؤسسة

يتناول هذا الجزء من الدليل تحديد اطار العمل الاستراتيجي للمؤسسة والذي يشمل:

أولاً: الرؤية

هنا توضع رؤية المؤسسة، ويمكن تقسيمها الى:

الرؤية الداخلية: وتصف الوضع الذي ستكون عليه المؤسسة خلال خمس إلى عشر السنوات القادمة، على المستوى الإداري والتنظيمي والمالي والبنية التحتية والحاكمية والعلاقة مع المجتمع.. الخ
الرؤية الخارجية: وتصف الحلم الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه على الصعيد المجتمعي، وكذلك على صعيد الفئات التي تعمل معها، إذا ما تمكنت من تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها.

ثانياً: الرسالة

يتم في هذا الجزء من الدليل وضع رسالة المؤسسة والتي تحدد مبررات وجود المؤسسة وماذا تسعى إلى تحقيقه، وما هي المجالات / القطاعات التي تعمل المؤسسة فيها. كما تشتمل على الوسيلة الرئيسية أو النشاط/ات الذي تحاول المؤسسة -من خلاله- تحقيق غايتها، ومن هي الفئات التي تعمل المؤسسة معها. كما تتضمن الرسالة جزءاً من منظومة القيم التي توجه عمل المؤسسة خلال مسيرتها لتحقيق أهدافها

ثالثاً: القيم والمبادئ

يتم في هذا الجزء من الدليل وضع القيم والمبادئ التي تؤمن بها المؤسسة وتوجه عملها. وتغطي المبادئ والقيم تلك على الصعيد المجتمعي والداخلي، والفئات المستهدفة والشريكة للمؤسسة، وكذلك على صعيد الجهات المانحة والداعمة للمؤسسة ولعملها.

القيم والمبادئ والمعتقدات الموجة للمؤسسة

الرقم	المستوى	القيم والقناعات والمبادئ
1	الداخلي	
2	المجتمعي	
3	المستفيدين والشركاء	
4	الجهات الداعمة	

رابعاً: الأهداف التنموية والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة

يتم في هذا المكان وضع الأهداف التنموية واستراتيجيات عمل المؤسسة، والتي يمكن تلخيصها في جدول كالتالي:

1.1 2.1 3.1	∅
1.2 2.2 3.2	
1.3 2.3	
1.4 2.4	

خامساً: مجالات عمل المؤسسة ومحاورها:

يتم تلخيص محاور عمل المؤسسة ومجالاتها على شكل نقاط. والمثل التالي لمؤسسة شبابية يوضح ذلك:

- المجال الأول: التدريب وتأهيل الشباب.
- المجال الثاني: التوعية والتثقيف.
- المجال الثالث: النشاط الرياضي.
- المجال الرابع: التوجيه والإرشاد.

سادساً: الفئات الشريكة والمستهدفة من عمل المؤسسة:

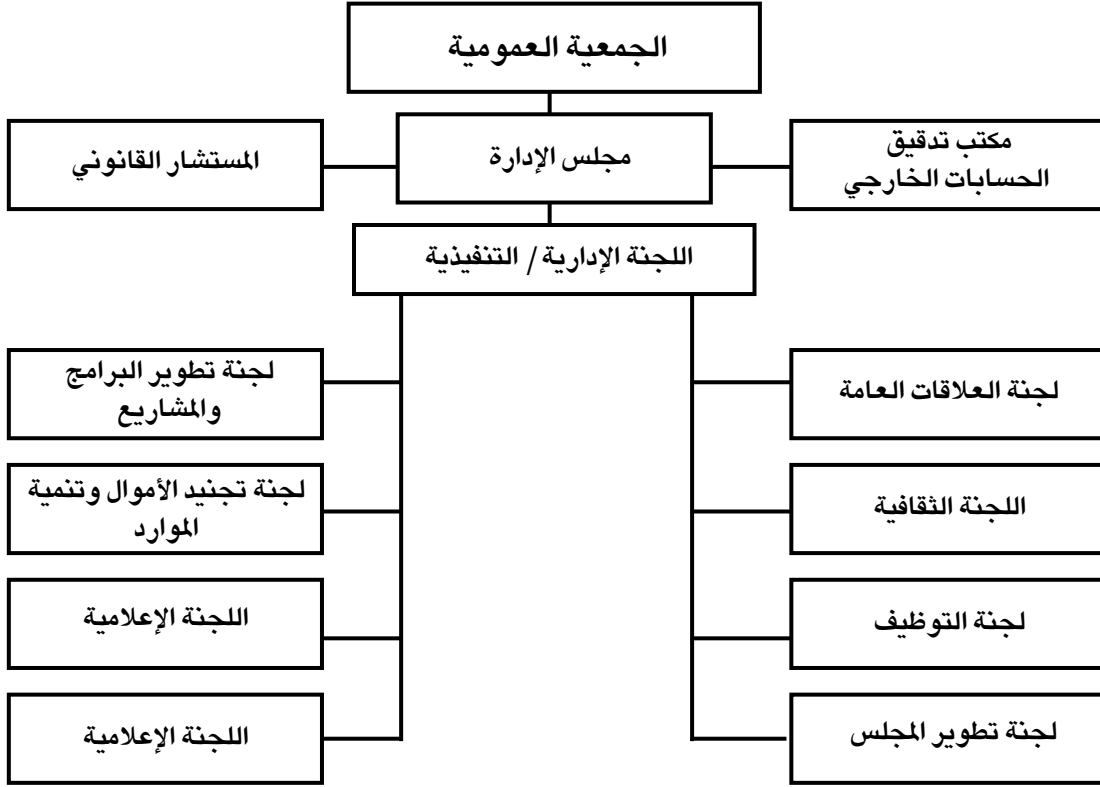
يتم تحديد الفئات المستفيدة والمستهدفة من عمل المؤسسة ونشاطاتها وبرامجها، إضافة للجهات الشريكة لها. والمثل

التالي يوضح ذلك، وهو مثال لمؤسسة نسوية:

- الطليعات من سن 13-17 سنة.
- الشابات من سن 18-25 سنة.
- النساء المزارعات.

سابعاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:8

يتم في هذا المكان وضع الهيكلية التنظيمية للمؤسسة، وهنا يمكن تقسيم الهيكلية التنظيمية إلى قسمين. الأول: ويمثل حاكمية المؤسسة والتي تشكل الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عنه. والثاني: ويمثل المستوى التنفيذي للمؤسسة والتي يشمل مدير المؤسسة والطاقم الوظيفي العامل فيها. وفي العديد من المؤسسات لا يوجد فيها موظفون، وبالتالي تقتصر الهيكلية على القسم الخاص بالحاكمية فقط. والمطلوب من مجلس الإدارة وضع الهيكلية التي تتناسب وطبيعة عمل المؤسسة وحجم نشاطها. والشكل التالي مثلاً توضيحياً للهيكلية الخاصة بالحاكمية.



ثامناً: الوصف القانوني للمؤسسة وعنوانها

إن (اسم المؤسسة) مسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية كجمعية أهلية غير هادفة للربح، وتحمل رقم التسجيل التالي: (يوضع هنا رقم الجمعية)، وقد تم تسجيل الجمعية بتاريخ (يوضع تاريخ التسجيل للجمعية / المؤسسة). مكاتب المؤسسة: تقع مكاتب (اسم المؤسسة) في (اسم المدينة أو القرية أو المخيم)

عنوان المؤسسة: (اسم المؤسسة):

العنوان:

التلفون:

الفاكس:

البريد الإلكتروني:

الصفحة الإلكترونية:

عمليات مجلس الإدارة

أولاً: النظام الداخلي لمجلس الإدارة

يستند النظام الداخلي للمجلس إلى القانون ونموذج وزارة الداخلية. والنظام الداخلي موجود في الملاحق.

ثانياً: مدونة السلوك

تجري أعمال المؤسسة وفقاً للمعايير الواردة في مدونة السلوك التي وقعت عليها المؤسسة (تصحح المعلومة إذا كانت المؤسسة غير موقعة على المدونة). وسيحافظ مجلس الإدارة على سمعة المؤسسة ونزاهتها. إن مدونة السلوك هذه مكملة لجميع السياسات، والنظام الداخلي والمبادئ الواردة في نصّ الدليل. كما أن على عضو المجلس أن:

- 1 - يعمل بشكل صادق، ومنصف وأخلاقي ونزيه.
- 2 - يكون سلوكه مهنيًا، ومهذبًا ومحترمًا.
- 3 - يلتزم بالقوانين كافة، والأنظمة النافذة.
- 4 - يعمل بحسن نية ومسؤولية، ويقدم الرعاية والكفاءة والعناية الواجبة، دون أن يسمح بالتأثير على حكمه المستقل.
- 5 - يعمل بطريقة تعزز سمعة مركز التطوير وتحافظ عليها.
- 6 - يفصح عن أي تضارب للمصالح قد ينشأ تجاه أي أمور تعرض على المجلس، ويمتنع عن المناقشة والتصويت في أي قضية قد يكون لدى العضو فيها تضارب في المصالح.
- 7 - يوفر المعلومات المناسبة ويتبادلها مع الأعضاء الزملاء، لضمان السلوك اللائق والعمليات السليمة لمركز التطوير والمجلس الإدارة.

كما أن هناك مبادئ توجيهية عامة يجب اتباعها. وهي تتضمن السلوك في مجال الحاكمة، والممارسات داخل قاعة اجتماع المجلس، والمعلومات.. الخ. (انظر القسم الخاص بالمبادئ التوجيهية العامة الواجب مراعاتها من أعضاء المجلس)

ثالثاً: الممارسات داخل قاعة اجتماعات مجلس الإدارة

على عضو المجلس أن:

- ★ يلتزم بالإجراءات والممارسات الخاصة بحاكمة المجلس.
- ★ يقبل نتيجة تصويت الأغلبية على مسألة ما باعتبارها حاسمة ونهائية.
- ★ يسعى لحضور جميع اجتماعات المجلس والمشاركة فيها، وأن يقدم اعتذاراً مسبقاً لرئيس المجلس إذا تعذر الحضور.
- ★ يكون منفتحاً وبنّاءً في التعليقات، وأن يتبادل الأفكار والمعلومات مع بقية أعضاء المجلس بشكل فاعل.
- ★ يسهم في تقديم اقتراحات إلى مجلس الإدارة حول سبل تحسين سياسات المؤسسة، ومقاييسها، وممارسات وأخلاقياتها.
- ★ يحافظ على سرية ما يجري داخل قاعة الاجتماع.
- ★ يحترم سلطة رئيسة المجلس (أو بديله/ها)، وأن يحترم دوره/ها كقائد للاجتماع. وأن لا يتحدث ما لم يأذن له رئيس المجلس بالحديث.
- ★ يدرك أن أي انتهاك كبير لأي بند من هذه البنود التوجيهية قد يؤدي إلى تنحيته عن المجلس.

رابعاً: استخدام المؤسسة في العلاقات الخاصة بالأعمال

إن أعضاء مجلس الإدارة، والموظفين والعاملين الذين يتعاملون مع المتعاقدين من الباطن، أو المزودين للخدمات، أو أي طرف ثالث آخر لصالح المؤسسة، هم محل ثقة خاصة، وعليهم أن يبذلوا عناية خاصة للمحافظة على استقلالهم. يجب عدم استغلال العلاقات التجارية من أجل الحصول على خصم، أو خدمات أو منافع شخصية.

خامسا: تلقي الدفعات أو الهدايا

إذا قدمت هدية أو منافع شخصية لعضو مجلس إدارة من شركة ما أو من أي فرد يرغب بالقيام بأعمال تجارية أو الانتفاع من المؤسسة، يجب توخي الحذر الشديد. وفيما يلي إرشادات خاصة بقبول الهدايا:

- ❖ الهدايا الصغيرة أو هدايا المجاملة الخاصة بالتسويق مقبولة.
- ❖ الهدايا التي تزيد قيمتها في السوق عن 100 دولار، والمبالغ النقدية بصرف النظر عن قيمتها، هي غير مقبولة.

يجب مناقشة أي هدية يحيط بها الشك في اجتماع مجلس الإدارة إن أمكن. وإذا تم قبول هدية ما، ثم تقرّر أنها تتعارض مع المتطلبات المتفق عليها أعلاه، فيجب إعادتها على الفور. وإذا كان من غير الممكن إعادة الهدية فيجب تسليمها لمجلس الإدارة، والذي يتخذ قراراً بدوره حول كيفية التصرف بها. وسيقوم أعضاء مجلس الإدارة بمراجعة سياسة قبول الهبات والدعم والتوقيع عليها.

سادسا: المصالح المالية الخاصة:

يجب تجنب تضارب المصالح المالية. ويجب ألا تكون هناك علاقة تجارية كبيرة مباشرة أو غير مباشرة، مع أي شخص، أو مؤسسة، أو شركة تسعى إلى تلقي تمويل من المؤسسة أو القيام بالأعمال معها. وتتضمن العلاقات المالية المباشرة المالكين، وأصحاب الأسهم، أو العاملين في أي من هذه الهيئات المذكورة. أما العلاقات غير المباشرة فتتضمن وجود أفراد من العائلة المباشرة (زوج/ة، ابن/ة، والد/ة، أخت، نسيب/ة، خالات/عمات، أخوال/أعمام، أو ابن عم/خال أول) أو أي شخص يعمل بالنيابة عنه/ها.

سابعا: المعلومات السرية:

يجب اعتبار جميع المعلومات التي تتم مناقشتها في اجتماع مجلس الإدارة سرية. ويجب حفظ سرية المعلومات، وخصوصاً المعلومات المالية أو المتعلقة بالبرامج. إن أي معلومات يتم توزيعها على المجلس، بما فيها المعلومات الخاصة بالعاملين وسجلات الموظفين والسجلات المالية يجب أن تبقى ضمن المجلس.

ثامنا: الإعلام والاستفسارات العامة:

يجب تقديم معلومات دقيقة وموثوقة للإعلام. وتكون اللجنة الإدارية، أو رئيس مجلس الإدارة أو مدير المؤسسة مسؤولين عن التصريحات العلنية، والتي يجب أن تكون صادقة، ودقيقة، وأن تأتي في التوقيت المناسب وأن تنقل الحقائق. لا يحق للموظفين الآخرين الرد على أسئلة الإعلام بدون إذن أو تفويض من مدير المؤسسة. إذا طلبت إحدى المؤسسات الإعلامية التحدث إلى أحد الموظفين، عليه/ها تدوين اسم الشخص والمؤسسة، وإرسال المعلومات إلى مدير المؤسسة أو رئيس المجلس في حال عدم وجود مدير للمؤسسة، للتعامل معها.

تاسعا: العلاقات التي تسودها المساواة وعدم الانحياز وعدم التمييز:

تتبنى المؤسسة سياسة التعامل بإنصاف وأخلاقية مع المستفيدين منها، ومع الموظفين وجميع الأطراف المعنية بها. كعضو في مجلس الإدارة، فإن التصرف بشكل ينم عن المساواة، وعدم الانحياز وعدم التمييز هو أمر أساسي. ويجب ألا يقوم أي عضو باستغلال طرف آخر عن طريق التلاعب، أو إخفاء أو إساءة استخدام المعلومات السرية، أو عن طريق تحريف الأمور أو الحقائق، أو ارتكاب أي ممارسات غير منصفة أو غير أخلاقية.

عاشرا: الشفافية والمساءلة

تؤمن المؤسسة بالالتزام بأعلى درجات الشفافية في أعمال مستوياتها المختلفة وكذلك تبني نظم مساءلة فعالة فيها وكذلك فإن المؤسسة تولي أهمية بالغة لأفضل الممارسات الخاصة بالإفصاح عن المعلومات والعمل على تجنب تضارب المصالح عبر الأساليب المختلفة المذكورة في موقع آخر من الدليل.

أحد عشر: التأثير على سلوك المدققين

يجب على أعضاء المجلس عدم التأثير، أو التلاعب، أو تضليل المدققين المستقلين الذين يجرون التدقيق الخارجي للبيانات المالية للمؤسسة. إن أي فعل كهذا سيعتبر انتهاكاً لقواعد المؤسسة وسياساتها. ويتضمن التأثير الجوانب التالية:

- ★ عرض الرشوة أو أي حوافز مالية أخرى، بما فيها الوعود بالتوظيف أو التعاقد على خدمات غير التدقيق في المستقبل.
- ★ تزويد المدقق بتحليلات مالية أو قانونية غير دقيقة أو مضللة.
- ★ التهديد بإلغاء أعمال التدقيق أو الأعمال غير المتعلقة بالتدقيق، إذا اعترض المدقق على الممارسات أو الإجراءات المحاسبية للمركز.
- ★ الابتزاز والتهديد.

اثنا عشر: السياسة الخاصة بتضارب المصالح

قد تنشأ حالة تتعارض فيها المصلحة الشخصية أو المهنية لأحد أعضاء مجلس الإدارة مع ما هو أفضل للمؤسسة نفسها. وكثيراً ما يكون عضو مجلس الإدارة ممثلاً لمؤسسة أهلية أخرى، أو لإحدى شبكات المؤسسات الأهلية، أو لشركة خاصة قد تنتفع مالياً من المؤسسة، أو يكون عضواً في مجالس إدارة أخرى. وهناك التزامات معنوية، ومهنية وأخلاقية على مجالس الإدارة. وعلاوة على ذلك، فإن على المجالس مسؤولية قانونية في التثبت من أن المجلس يدير موارده بأكبر قدر ممكن من الفعالية والنجاح. لذا كان من الضروري وضع سياسة واضحة لتضارب المصالح. من شأن هذه السياسة أن تضمن أن من هم في مواقع اتخاذ القرار يستخدمون الأموال والموارد الخاصة بالمشروع لصالح المؤسسة.

يقوم أعضاء مجلس الإدارة/ والموظفون في المؤسسة لدى تعيينهم، بالتصريح عن أي مصالح لديهم، وعن طبيعة العلاقة التي تربطهم، بالمؤسسات المؤهلة لتلقي التمويل أو الخدمات عبر المؤسسة. وسيتم إدخال هذه المعلومات في سجل تضارب المصالح الذي تمتلكها المؤسسة، الذي يمكن للجمهور وللوزارة والمختصة أو أي جهة أخرى الاطلاع عليه. إن عدم إفصاح عضو المجلس أو الموظف عن التصريح عن أي مصالح لديهم سيؤدي إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة وبسمعتها ومصداقيتها.

على العاملين أن يدونوا في السجل المصالح والأنشطة التي تربط أفراد عائلاتهم المباشرة بأي مؤسسة مؤهلة للحصول على خدمات المؤسسة. وعند تأدية مهامهم، فإن على الأعضاء/ العاملين:

- ❖ ألا يخرطوا في أي نشاط لا ينسجم والتنفيذ اللائق لواجباتهم داخل المؤسسة.
- ❖ أن يتجنبوا أي عمل، وعلى وجه التحديد أي تصريح علني أو نشاط شخصي مجزي، يمكن له أن ينعكس سلباً أو في غير صالح المكانة، والنزاهة، والاستقلال والحياد المطلوب بموجب عضويتهم بالمجلس/ بعملهم في المؤسسة.
- ❖ يسترشد أعضاء مجلس الإدارة والعاملون في المؤسسة بمبدأ «الظاهر بأنه تضارب المصالح»، بصرف النظر عن وجود أو عدم وجود تضارب فعلي للمصالح.
- ❖ يقوم أعضاء المجلس/ العاملون في المؤسسة بتنحية أنفسهم عن المشاركة في المداولات، أو التوصيات أو القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية، أو المتعلقة بالتمويل أو التعاقد للحصول على خدمة في حال وجود تضارب في المصالح. إذا كانوا يعتقدون أن حيادهم، أو في الواقع مظهرهم الحيادي، سيتأثر لأي سبب كان. ويمكن لرئيس اللجنة الإدارية/ التنفيذية أو رئيس المجلس القيام بتعيين بديل عنهم.

يقوم أي عضو جديد في مجلس الإدارة بالتوقيع على التصريح التالي:

تصريح

أوافق على ما هو مذكور أعلاه، وأصرح فيما يلي عن انتمائي للمؤسسات التالية:

المنظمة	اللقب/ طبيعة الانتماء	المدة
1		
2		
3		

هذا سجل صحيح ودقيق، وإنني أدرك أن أي تحريف أو عدم دقة فيه قد يؤدي إلى صرفي من الخدمة أو العمل.

التوقيع _____ التاريخ _____

ثلاثة عشر: سياسة قبول الهبات والدعم

يعتبر مجلس الإدارة الجهة المسؤولة عن وضع التوصيات المتعلقة بقبول أو رفض أية هبة أو دعم. ويمكن للمجلس تشكيل لجنة خاصة بقبول الهبات، ويمكن أن تتكون من: الرئيس، المدير، وأمين الصندوق، ويمكن أن تكون اللجنة المالية أو لجنة تجنيد الأموال هي نفسها لجنة قبول المنح والدعم المالي.

● تحتفظ المؤسسة بجميع المعلومات والوثائق والعقود المتعلقة بالدعم المالي الذي تحصل عليه المؤسسة في ملفات خاصة بهذا الغرض.

● تصدر المؤسسة سند استلام (قبض) رسمي، وهو عبارة عن بيان صادر عن المؤسسة يتضمن تصريحاً بقيمة الهبة، وتاريخها واسم المانح. وتقر المؤسسة خطياً بسندات الإيصال المتعلقة بجميع الهبات وبطريقة تتماشى ومتطلبات دائرة الضرائب لاقتطاع الهبات الخيرية، من قبل جهات مانحة فردية.

● ترحب المؤسسة بالهبات التي تدعم السعي لتحقيق مهمتها. أما المؤشرات التي تدل على أن الهبة مقبولة، فتشمل:

- ★ وجود حاجة أو استخدام لتلك الهبة من قبل المؤسسة.
- ★ قانونية الهبة والبنود المرافقة لها.
- ★ توافق غرض الهبة مع مهمة، وغرض، وأهداف وألويات المؤسسة، وعدم امتلاك المانح غرضاً منصوصاً عليه مغايراً لغرض مهمة المؤسسة، وأهدافها وألوياتها.
- ★ أن لا تقود الكلفة المطلوبة لدعم الهبة / والإبقاء عليها إلى التقليل من قيمتها وجعلها مبلغاً لا يذكر.
- ★ أن لا يظهر وجود خطر جسدي و/أو مسؤولية ذا صلة بالهبة.
- للمؤسسة الحق برفض أي هبة لا تتوافق ومهمتها. ولن تقبل المؤسسة الهبات التي تكون، بحسب الحكم الصادر عن المجلس أو لجنة قبول الهبات:

- تساوم على نزاهة المؤسسة أو تتدخل في أحكام وسياسات المؤسسة.
- مشروطة، وتتطلب اتخاذ أي إجراء من جانب المؤسسة يعتبر غير مقبولاً بالنسبة إليها أو يشكل خرقاً لسياساتها وتعليماتها.
- تخلق أي تمويل ذات فقرات شرطية مقيدة من شأنها خرق ميثاق حقوق الإنسان، أو تحفظ للمانح أو الشخص المعين من قبله الحق في تعيين المتلقي.
- تخرق القانون الفلسطيني رقم 1 لعام 2002.
- تطلب أو تشترط توظيف أي شخص محدد في المؤسسة، أو إقامة أعمال مع أية مؤسسة، أو شخص محدد.
- تتضمن شروطاً غير منطقية.
- تكون هبات غير آمنة من الناحية المالية أو من الممكن أن تجعل المؤسسة عرضة للمساءلة القانونية أو تحط من سمعتها.

- تعتمد على تقييم، مقدم للجهة المانحة من قبل فريق ثالث، يظهر على أنه غير دقيق أو غير معتمد.
- يمكن لمجلس إدارة المؤسسة، وبناءً على توصيات لجنة قبول الهبات، رفض أية هبة تخلق - من خلال الحكم الجماعي عليها- تحديات غير مقبولة، ومصاريف غير مستحقة، أو مفهوم غير لائق أو تضارب مع مهمة المؤسسة.
- ن الهبات الخيرية المقدمة للمؤسسة على شكل نقد، أو شيكات، أو بطاقات ائتمانية، والتي يتلقاها أي فرد يمثل المركز، توجه إلى المدير، مع أية مراسلات ذي صلة واي تعليمات محددة، وذلك في ذات اليوم الذي يتم فيه تلقي تلك الهبات.

● يتم الاعتراف بالهبات التي تتلقاها المؤسسة من خلال مواضع ملائمة خلال مسار كل سنة مالية. ويمكن القصد من وراء هذا الاعتراف العام بالتعبير عن عرفان وتقدير المركز للكرم الذي أبداه أولئك الأفراد وتلك المؤسسات، والذين التزموا بدعم مهمة المؤسسة. وحيثما أمكن، ستعمل المؤسسة على تكريم رغبات الجهة المانحة بشأن الكيفية التي يجب أن يظهر بها العرفان أو الشكر المعلن، كما ستعمل المؤسسة على تكريم أولئك الذين يرغبون بأن يتم شكرهم من دون الكشف عن هويتهم.

● مراجعة السياسة. سوف يتم مراجعة هذه السياسة بشكل دوري من أجل التأكد من استمرار كونها فعالة. ويكون المدير مسؤولاً عن البدء بهذه المراجعة من قبل المجلس خلال فترات لا تتعدى الثلاث سنوات.

آليات تعزيز المساءلة والشفافية والمشاركة في عمل مجلس الإدارة

المساءلة:

هي وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة. كما تشمل المساءلة قيام أعضاء الجمعية العمومية بمتابعة نشاط مجلس الإدارة بعد نجاحهم في الانتخابات؛ للتأكد من أنهم يقومون بشكل جدي، وبكل ما أوتوا من قوة، بالعمل على تحقيق برنامجهم الانتخابي، والمتلخص في تحقيق رسالة المؤسسة وتقديمها. لهذا برزت الحاجة للمساءلة ثم المحاسبة كآليتين لتحقيق العدالة والحفاظ على الحقوق العامة.

وسائل المساءلة:

- اطلاع أعضاء الجمعية العمومية بشكل علني على السياسات الرسمية للمؤسسة وكيفية تطبيق هذه السياسات بشكل واضح وصريح للجمعية العمومية.
- توفير الآليات المناسبة للجمهور لمساءلة المؤسسة عن أنشطتها ومشاريعها. وقد يكون تشكيل لجان تمثل المجتمع في المناطق والمجتمعات المحلية التي تنفذ المؤسسة مشاريعها، شكلا جيدا يتيح للمجتمع وللجهات المستهدفة من المشروع، ليس فقط المشاركة والاستفادة منه، بل والمشاركة في مراحل دورة المشروع كافة. إضافة إلى مساءلة المؤسسة عن أدائها ونجاعة عملها، وأساليب تنفيذها للمشاريع، واستخدامها للمصادر.
- ممارسة النقد العلني لمجلس الإدارة. وتتم ممارسة النقد من خلال الاجتماعات، والمراسلات، والكتابة لوسائل الإعلام إن تطلب الأمر.
- المساءلة أمام القانون عن سير الأمور الإدارية والمالية في المؤسسة.
- توجيه الأسئلة المباشرة لمجلس الإدارة أو احد أعضائه بشكل مباشر من خلال اللقاءات والاجتماعات أو التوجه لمكاتبهم أو من قبل الاعلام .
- إرسال الرسائل البريدية إلى مجلس الإدارة وتلقي الإجابات منهم بالطريقة نفسها (نظام تقبل الشكاوى والاستفسارات).
- تشكيل مجموعات شعبية من قبل المجموعات المستهدفة من برامج المؤسسة للعمل على متابعة قضايا محددة، لدى مجلس الإدارة إن تطلب الأمر.
- مساءلة الوزارة ذات الاختصاص المؤسسة عن المشاريع التي تنفذها.

الشفافية:

وهي توفير المعلومات الموثوقة والدقيقة المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات . وضمان وصول المستفيدين والجمهور والجهات الرسمية ذات العلاقة والمانحين للمعلومات التي يحتاجونها.

وسائل الشفافية :

- يقوم مجلس الإدارة بإرسال نسخة من التقرير المالي، المدقق، والإداري والذي يتضمن شرحا وافيا عن نشاطات الجمعية ومشاريعها إلى وزارة الداخلية ووزارة الاختصاص، وذلك بعد إقرارهما من الجمعية العمومية.
 - نشر التقرير المالي المدقق في الجرائد المحلية أو على الموقع الإلكتروني، وطباعة التقريرين وتوزيعهما على الجهات ذات العلاقة، بما فيها الجهات الداعمة والشريكة، والشبكات والاتحادات التي تنتسب المؤسسة إليها. خاصة إذا كانت المؤسسة كبيرة ولديها فروع في غالبية أرجاء الوطن، وتخدم قطاعات واسعة من الجمهور. وتعتمد أساليب النشر والتعميم على حجم المؤسسة وإمكاناتها المالية.
 - عقد لقاءات ونقاشات بين المؤسسة والجهات المعنية لتوضيح بعض القضايا والرد على استفساراتهم.
 - الإفصاح عن الموجودات من قبل أعضاء مجلس الإدارة
- ان وجود الشفافية ومن ثم المساءلة والمحاسبة تساعد في مكافحة إساءة استخدام النفوذ، وتحد من خرق حقوق المواطن. إرشادات عملية لتطوير فاعلية عمل مجلس الإدارة والجمعية العمومية وكفاءته.

أولاً: التخطيط للعمل في مجالس الإدارة واللجان المساندة

التخطيط لمجلس الإدارة:

في بداية كل سنة، يقوم مجلس إدارة المؤسسة بتطوير ووضع تقويم سنوي يتضمن الاجتماعات كافة التي سيعقدها المجلس على مدار السنة، كما يحتوي هذا التقويم على الأنشطة الرئيسية التي يخطط الى تنفيذها والمواعيد الخاصة بتلك الأنشطة. مما يساعد المجلس على التخطيط الجيد، ويعطي أعضاءه الوقت الكافي للتخطيط وبالتالي للمشاركة في هذه الاجتماعات والأنشطة.

خطط العمل وجدول أعمال ومحاضر اجتماعات اللجان

إن وضع خطط العمل للجان مجلس الإدارة هو من بين أفضل الطرق التي تضمن فعاليتها. فالخطة تضع الأهداف المحددة للجنة، والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والجدول الزمني لإنجازها. ويجب أن تكون الأهداف المحددة للجنة على اتساق تام مع الأهداف الإستراتيجية المحددة خلال عملية التخطيط الإستراتيجي. إن خطة العمل تحدد -بشكل أساسي- الأهداف التشغيلية للجنة خلال السنة.

إن خطة العمل هي المرجع الذي يسترشد به أعضاء المجلس والعاملين في المؤسسة؛ لإنجاز الجزء الخاص بهم من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. وعلى سبيل المثال، تعمل اللجنة المالية انطلاقاً من خطة العمل المالية، بينما تعمل لجنة التسويق انطلاقاً من خطة العمل التسويقية الخ. وترجع الخطة إلى الأهداف المحددة ذات الصلة في الخطة الإستراتيجية، وعلى سبيل المثال، تقوم خطة العمل التالية بوصف إستراتيجيتين: 3.1 و 3.2، واللذين يشكلان معاً الهدف 3 من الخطة الإستراتيجية. لكل من الإستراتيجيتين خمسة أهداف، بما فيها 1.1 إلى 1.5.

خطة عمل المجلس لعام 2009

نشاطات عام 2009	كانون 2	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران
3.1 وضع الخطة الإستراتيجية						
1.3.1 الحصول على مساعدة استشاري	---					
2.3.1 التخطيط مع الرئيس التنفيذي		---	---	---		
3.3.1 كتابة المسودة الأولى للخطة الاستراتيجية					---	
4.3.1 راجعة المجلس للخطة					---	
5.3.1 الحصول على موافقة المجلس على الخطة						---
نشاطات عام 2009	تموز	أب	أيلول	تشرين 1	تشرين 2	كانون 1
3.2 تنفيذ الخطة الإستراتيجية						
1.3.2 تحقيق الهدف الاستراتيجي رقم 1	---					
2.3.2 تحقيق الهدف الاستراتيجي رقم 2		---	---			
3.3.2 تحقيق الهدف الاستراتيجي رقم 3				---		
4.3.2 تحقيق الهدف الاستراتيجي رقم 4					---	
5.3.2 الاحتفال						---

ثانياً: اجتماعات مجلس الإدارة

العناصر الرئيسية لأي اجتماع: لكي يتمكن رئيس المجلس من قيادة اجتماعات المجلس بشكل فعال وكفؤ، لا بد من توفر العناصر التالية.

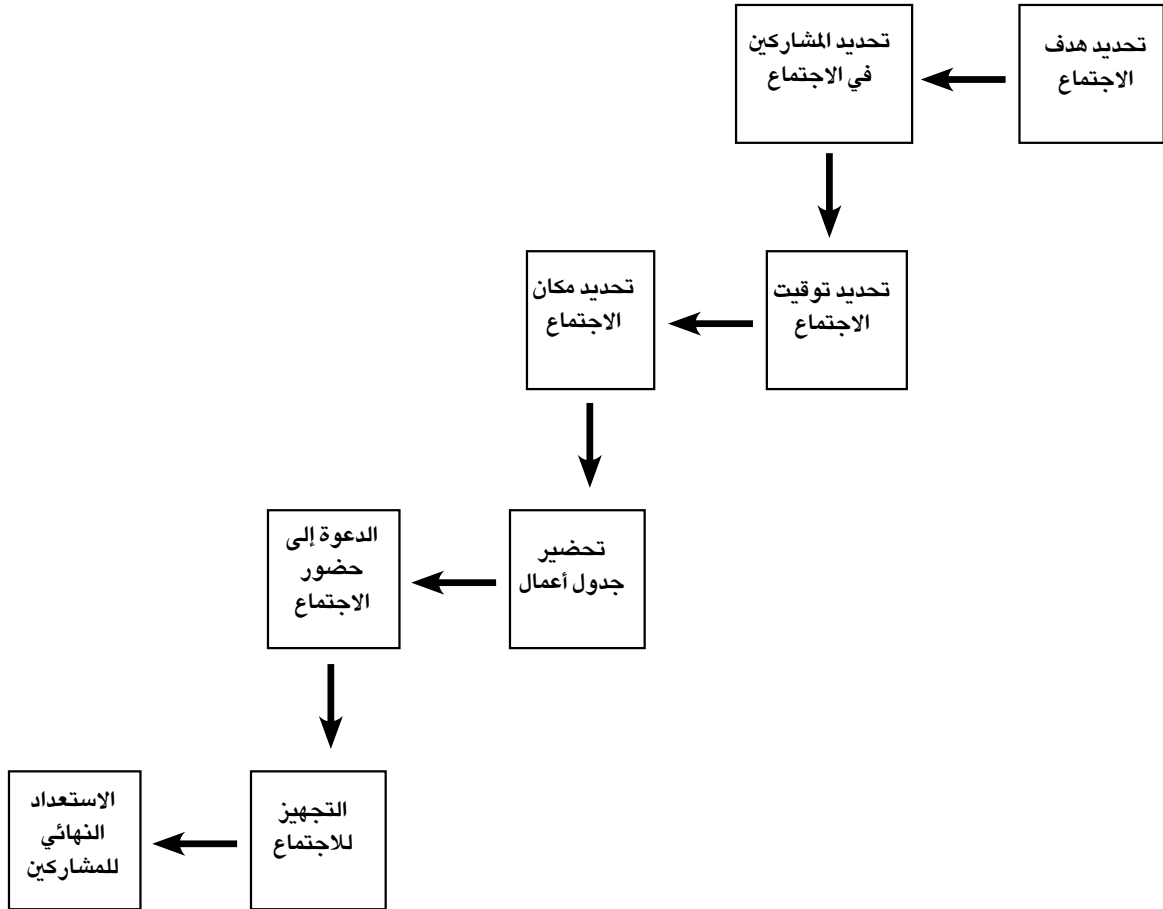
1. وجود أهداف محددة جيداً.
2. وجود أجندته واضحة ومحددة.
3. اختيار دقيق للمدعوين للاجتماع.
4. مكان مناسب للاجتماع.
5. تفويض جيد.
6. قيادة حكيمة.
7. إعلام مسبق عن الاجتماع.
8. تسجيل دقيق لوقائع الاجتماع.
9. بدء الاجتماع وإنهاؤه وفق المواعيد المحددة.

المراحل التي يمر بها الاجتماع:

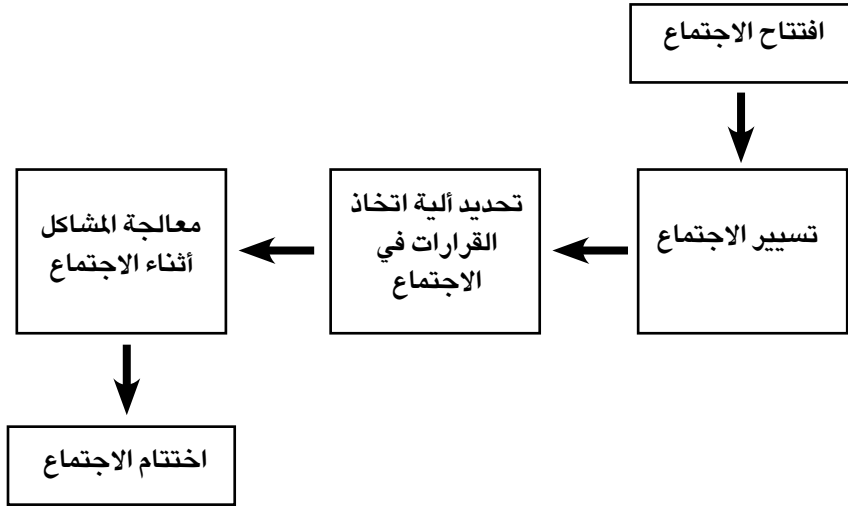
يمر الاجتماع بثلاث مراحل رئيسية، بدءاً بالإعداد للاجتماع، مروراً بتسيير الاجتماع، وانتهاءً بتوثيق الاجتماع ومتابعة نتائجه. ويظهر ذلك في المخطط التالي:

مخطط مراحل الاجتماع:

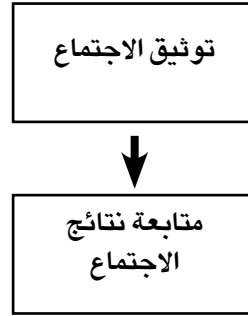
مرحلة ما قبل الاجتماع وتشمل:



مراحل خلال الاجتماع وتشمل:



مرحلة ما بعد الاجتماع وتشمل:



تحضير جدول الأعمال:

من الضروري إعداد جدول الأعمال بشكل مشترك مع مدير المؤسسة، على أن ترسل قبل أسبوعين على الأقل من موعد الاجتماع. ويجب أن تكون النقاط الواردة على جدول الأعمال موجزة ومختصرة، بحيث تسمح لأي عضو إضافة أي موضوع للنقاش. ويجب إرسال هذه النقاط إلى رئيس المجلس قبل عقد الاجتماع. كما يجب أن ترفق بجدول الأعمال أي تقارير أو وثائق أو ملاحق ستجري مناقشتها. مرفق جدول أعمال نموذجي ملحق رقم (17).

إعداد المحضر:

أما محاضر الاجتماعات فيقوم بتدوينها أمين السر، ويجب أن يتبع نموذجاً مسبقاً. ويجب إعداد المحضر ضمن ما لا يزيد على أسبوعين من عقد الاجتماع، وأن يرسل إلى جميع أعضاء المجلس، والاحتفاظ بنسخة منه في الملف. وخلال الاجتماع التالي للمجلس، تتم مراجعة المحضر وإقراره، ثم يقوم كل من رئيس المجلس وأمين السر بالتوقيع عليه. مرفق نموذج لمحضر جلسة مجلس الإدارة ضمن الملاحق.

تقارير مدير المؤسسة:

تقع على عاتق مدير المؤسسة مسؤولية رفع تقرير مالي وتقرير عن سير العمل بشكل دوري إلى مجلس الإدارة. ويجب توزيع التقارير على أعضاء المجلس، بحيث يمكنهم مناقشتها خلال اجتماعات المجلس الدورية. ويجب وضع التقارير كافة في ملفات مخصصة لكل عضو بالاسم، على أن تبقى في مقر المؤسسة.

الكتيبات والمقالات الخ

حيث أن السياسة التي تتبعها المؤسسة تتسم بالشفافية وتقضي ضرورة إطلاع المجلس جيداً حول جميع الأنشطة المتعلقة بالمركز، لذا

يجب وضع جميع الكتيبات والمقالات والوثائق في الملف الخاص بعضو المجلس في مقر المؤسسة.

ثالثاً: المعلومات التي يحتاجها مجلس الإدارة

نظام المعلومات لمجلس الإدارة

فيما يلي جدول يتضمن نوع المعلومات اللازمة لأعضاء مجلس الإدارة، ومتى يتم إرسالها ولمن، والطرف المسؤول عن ذلك.

الرقم	نوع المعلومات / الوثائق	متى ينبغي إرسالها	من
1	<u>الاجتماعات العادية:</u> جدول الأعمال. محضر الجلسة الأخيرة. معلومات حول القضايا المطروحة للنقاش عند اللزوم. المعلومات / التقارير المالية. تقارير اجتماعات اللجان.	قبل أسبوعين على الأقل من اجتماع مجلس الإدارة.	مدير المركز بالتنسيق مع أمين السر و منسق أعمال المجلس.
2	<u>الاجتماع السنوي / الخلوة:</u> الموازنة السنوية. التقرير السنوي . البيانات المالية المدققة. الخطة الاستراتيجية. الوثائق الأخرى ذات الصلة.	قبل أسبوعين على الأقل من الخلوة / الاجتماع السنوي لمجلس الإدارة.	مدير المركز بالتنسيق مع رئيس مجلس الإدارة وأمين السر.
3	<u>بعد كل اجتماع لمجلس الإدارة:</u> محضر الاجتماع. إشعار بالاجتماع القادم.	بعد كل اجتماع لمجلس الإدارة.	مدير المركز بالتنسيق مع أمين سر مجلس الإدارة.
4	<u>بشكل منتظم أو عندما يكون ذلك مناسباً:</u> مذكرة من المدير التنفيذي تلخص الأنشطة الحالية، والإنجازات، و الاحتياجات. أهم المقالات المنشورة حول المؤسسة. مواد محدثة لدليل مجلس الإدارة. نسخ من النشرات، والكتيبات، أو المواد الإعلامية الصادرة عن المركز. التقرير السنوي. تقارير التقييم.	بشكل منتظم عندما يكون ذلك مناسباً.	مدير المركز بالتنسيق مع رئيس مجلس الإدارة.

رابعاً: المبادئ التوجيهية لتقييم مجلس الإدارة

فوائد التقييم

- ❖ وجود آلية مساءلة تضمن تأدية مجلس الإدارة والمدراء لمسؤولياتهم القانونية ومسؤوليات الإدارة العليا.
- ❖ إجراء تدقيق لممارسات وفعالية الإدارة العليا في المؤسسة.
- ❖ تأكيد يمكن تقديمه للأعضاء، والمنتسبين، والهيئات التنظيمية والأطراف المعنية الأخرى.
- ❖ وسيلة ملموسة لتحديد نقاط القوة والضعف للمجلس.
- ❖ طريقة تمكن جميع أعضاء مجلس الإدارة من فهم المطلوب منهم فهماً كاملاً.
- ❖ رفع المقاييس من خلال الوضوح الذي توفره أداة وظيفية مستندة إلى قياس الأداء مقابل التوقعات.
- ❖ تحديد الثغرات في المهارات وتحديد فرص التدريب والتطوير.
- ❖ تشجيع النمو الفردي والمؤسسي.
- ❖ مدخل لعملية التداول والتجديد في مجلس الإدارة.
- ❖ يفتح خطوط الاتصال بين المدراء مع الإدارة، فيبني الوحدة والثقة.
- ❖ فهم ما حققه المجلس، وما لا يزال يتعين إنجازه.
- ❖ التزام جميع المدراء بأولويات المجلس وفعاليتها.
- ❖ يعطي فكرة عن قيمة عمل المجلس / المدراء لأنفسهم.
- ❖ يشجع التقييم المناسب على التغيير الإيجابي ويبني خريطة طريق للنجاح للمؤسسة ككل. ويجب أن تسهم جميع ممارسات الإدارة العليا في تحقيق رسالة المؤسسة.

المصدر: الإدارة العليا لدى براون

<http://www.browngovernance.com/boardevaluation.htm>

إن أعضاء مجلس الإدارة هم المسؤولون والمساءلون النهائيون عن أداء المنظمة. فالمجلس مسؤول عن التأكد من أن المؤسسة تعمل لتحقيق رسالتها وأهدافها. ويمكن تحسين فعالية المجلس من خلال تقييم أدائه.

يمكن إجراء عدة أنواع من التقييم:

أ- **المراجعة الدورية:** والتي يمكن أن تكون خلاصة لاجتماع عادي للمجلس. ويمكن أن تكون عبارة عن تقييم للاجتماع نفسه. يمكن لكل عضو أن يقيم الاجتماع تبعاً لنقاط محددة. على سبيل المثال، هل جرت تغطية جميع النقاط الواردة في جدول الأعمال؟ هل كان الأعضاء مستعدين للاجتماع (أي توفر الوثائق والمواد الخ)؟. إن هذا النوع من التقييم يوفر التغذية الراجعة الفورية والموثوقة، والتي من شأنها أن تساعد رئيس مجلس الإدارة على تحسين الاجتماعات وعمل المجلس.

ب- **التقييم الذاتي السنوي من قبل أعضاء مجلس الإدارة:** وهذا تقييم أوسع يمنح الفرصة لأعضاء المجلس لكي يقيموا فعالية المجلس ونجاعته في تحقيق أهدافه. يمكن لهذا التقييم أن يأتي على شكل استمارة يملؤها أعضاء مجلس الإدارة في وقت فراغهم، ومن ثم يعيدونها إلى رئيس المجلس لوضعها في جدول.

ويجب تلخيص النتائج في وثيقة ومناقشتها في الاجتماع التالي للمجلس.

ج- **التقييم الخارجي:** وهذا تقييم أكثر شمولية يجريه طرف خارجي. بالإضافة إلى مناقشة أعضاء المجلس حول انطباعاتهم وآرائهم بعملهم، ويمكن للمقيم الخارجي أن يتحدث إلى الأطراف المعنية الرئيسية الأخرى. كمدير المؤسسة، وموظفيها، والمستفيدين من المؤسسة، والمانحين والهيئات المعنية الأخرى. ويجب أن يقوم مجلس الإدارة بوضع شروط المرجعية للتقييم.

تتكون عملية التقييم من خمس خطوات.

1 - اتخاذ القرار بشأن الغرض من عملية التقييم:

- ❖ ما هو الغرض من إجراء التقييم؟
- ❖ ما الذي يريد المجلس معرفته؟ لماذا؟ وكيف سيستخدم المجلس نتائج التقييم؟

2 - وضع هيكلية لعملية التقييم:

- ❖ تحديد أي نوع من الأنواع الثلاثة للتقييم سيستخدم مجلس الإدارة.
- ❖ إعداد تصميم للتقييم.
- ❖ تحديد النقاط التي ستركز عليها عملية التقييم.
- ❖ تحديد شروط المرجعية الخاصة بعملية التقييم.
- ❖ ما هي العوامل الخارجية التي قد تؤثر على نجاح المؤسسة؟
- ❖ ما هي المعلومات اللازمة لإجراء التقييم؟
- ❖ ما هي الأدوات المناسبة لجمع المعلومات اللازمة؟

3 - جمع المعلومات (في حالة التقييم الخارجي):

- ❖ تتضمن التقنيات المعروفة في جمع المعلومات: المقابلات المعمقة، والمسوحات، ومراجعة الوثائق، وقواعد البيانات، واستطلاعات الرأي، ومسح وسائل الإعلام، والمجموعات البؤرية / المركزة.. الخ.
- ❖ كثيراً ما تتضمن مصادر المعلومات: الفئات المستهدفة والشريكة، والعاملين، والمتطوعين، ومجلس الإدارة والمجتمع المحلي، والجهات الرسمية، وجهاز الإحصاء الفلسطيني.
- ❖ تحليل المعلومات:
- ❖ يجب عدم استخلاص أي استنتاجات لحين جمع المعلومات وتحليلها.
- ❖ بعد الانتهاء من التحليل، يتم اتخاذ القرارات حول الخطوات التي يجب اتخاذها في ضوء التقييم.

4 - العمل والتطبيق:

- ❖ إن الغرض النهائي من إجراء التقييم هو التأثير على عمل المؤسسة. وهذا يتضمن المجالات التي تم تعريفها في الغرض من التقييم، ولكنه قد يتضمن فوائد أخرى للمعلومات.
- ❖ ويجب إطلاع مجلس الإدارة على نتائج التقييم. كما يجب أن تقوم اللجنة الإدارية / التنفيذية (ان وجدت) بوضع خطة متابعة للتأكد من تنفيذ التوصيات، وذلك لكي تضمن الأداء الأمثل لمجلس الإدارة.

خامساً: المبادئ التوجيهية لتقييم مدير /ة المؤسسة:

فوائد تقييم المدير

- ❖ يجعل مجلس الإدارة يركز ويتفق على معايير الأداء المتعلقة بتوجهات المؤسسة وألوياتها.
- ❖ يضمن أن تقييم المدير التنفيذي يتم بناءً على أهداف المؤسسة وإنجازاتها، وليس على أساس الصفات الشخصية.
- ❖ يمكن المدير التنفيذي من إعطاء توجيهات أكثر وضوحاً للعاملين في مجال عملهم وأدائهم.
- ❖ يحدد الفرص، والتحديات، والقضايا الإستراتيجية التي يمكن للمجلس والمدير التنفيذي معالجتها قبل ظهور المشاكل.
- ❖ يعطي المدير التنفيذي صورة واضحة عن نظرة المجلس إلى نوعية عمله/ها.
- ❖ يحسن أداء المدير التنفيذي وكذلك المؤسسة.
- ❖ يبني علاقات عمل أفضل بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة.
- ❖ المصدر: قِيم أداء مديرك التنفيذي <http://www.rcvo.org/evaluate.html>

من بين مسؤوليات مجلس الإدارة مساندة المدير ومراجعة و تقييم أدائه/ها. إن مدير المؤسسة هو شخصية محورية في نجاح أو فشل المؤسسة. ويجب وضع عملية التقييم السنوية لأدائه/ها كجزء من الخطة التشغيلية السنوية لمجلس الإدارة. ويعمل مدير المؤسسة بشكل مستقل، ومن خلال الآخرين، من أجل إدارة المؤسسة، وبالتالي من الطبيعي أن يتأثر أداء المؤسسة برمتها به/ها. إن إجراء تقييم سنوي خطي يوثق الإنجازات ونقاط الضعف للمدير، كما يساعد المدير على فهم المجالات التي تحتاج إلى تحسين، أو المجالات التي لم يطلع مجلس الإدارة عليها بشكل كافٍ.

توجد أنواع كثيرة من عمليات التقييم، لذا، هناك أنواع مختلفة من التقييم الذي يمكن إجراؤه لمدير المركز. وبصرف النظر عن نوع التقييم الذي يتم اختياره، فإنه يجب تقييم المجالات الرئيسية التي تتضمن الإدارة، والأمور الإدارية، والصفات الشخصية والعلاقات مع الآخرين، بالإضافة إلى العلاقات مع العاملين ومع الأطراف المعنية الأخرى كالمنظمات الأهلية المستفيدة. وتتضمن أنواع التقييم ما يلي:

تقييم اللجنة الإدارية: تقوم اللجنة الإدارية بتقييم مدير المؤسسة. ويستند هذا التقييم إلى استمارة تغطي المجالات المذكورة أعلاه كافة. ويقوم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بملء الاستمارة، ثم يتم أخذ معدل للعلامات. كما يتم إطلاع المدير على النتائج في اجتماع. ثم يعطى المدير فرصة للدفاع عن أي تقييم منخفض، قد يكون قد حصل عليه. وهذا يعطي المدير فرصة للنقاش، وطرح الأفكار المعمقة وسرد قصص النجاح. إلا أن هذا النوع من التقييم يميل إلى أن يكون تقييماً كمياً، وقد لا يعطي صورة حقيقية لأداء المدير، وهو أمر يجب أخذه في عين الاعتبار.

التقييم السنوي للمؤسسة: حيث أن مدير المؤسسة يعمل بشكل مباشر وغير مباشر، أي من خلال الآخرين، على إدارة المؤسسة، فإن تقييم أداء المدير التنفيذي مرتبط لا محالة بتقييم أداء المؤسسة ككل. لذا، يمكن ربط عملية تقييم المدير بالتقييم الكامل للمؤسسة.

تقييم مجلس الإدارة والعاملين: لكي يكون التقييم أكثر شمولية، يمكن إشراك فريق العمل في تقييم مدير المؤسسة. وحيث أن فريق

العمل يعمل بشكل وثيق مع المدير، وهو قادر على أن يري قدرًا أكبر من التقنيات والمهارات الإدارية لديه، فإنه سيكون قادراً على إضافة بعد جديد. غير أن تقييم الفريق يجب أن يكون موضوعياً، وأن يعطى المدير فرصة للرد على الانتقادات العامة التي قد توجه له من طاقم المؤسسة.

يجب ألا يكون التقييم الفرصة الوحيدة لإعطاء المدير تغذية راجعة، بل ينبغي أن يعطى التغذية الراجعة بشكل دوري في الاجتماعات. فهو/هي، مثل أي موظف آخر، بحاجة إلى المدح، والإقرار، وإلى الحصول على التغذية الراجعة الفورية على أي مشكلة قد تنشأ؛ وذلك بهدف تحسين أدائه/ها.

ضمان نوعية أداء مجلس الإدارة وتميزه

خلوة مجلس الإدارة

إن الخلوة Retreat الناجحة لمجلس الإدارة تعود بمنافع جمة على المؤسسة ككل، وكذلك على مجلس الإدارة باعتباره الهيئة الحاكمة للمؤسسة. وتحتاج الخلوة إلى التخطيط المتأن، وإلى وضع التوقعات الواقعية، وإلى مكان يسهل عملية التخطيط والنظر من جديد إلى الرسالة والاستراتيجيات، وتقييم ما حقته المؤسسة خلال السنة.

إن المؤسسة (يوضع اسم المؤسسة) ملتزم بعقد خلوة سنوية تمتد إلى يوم أو يومين.

التخطيط المسبق للخلوة:

يمكن اتباع الخطوات التالية لكي يضمن المجلس خلوة مؤثرة وفعالة:

- 1 الإعداد: شجع المشاركين على المساهمة في مرحلة التخطيط المسبق للخلوة. اطرح عليهم بعض الأسئلة العامة مثل:
 - ❖ ما هي القضايا الرئيسية التي تواجهها المؤسسة خلال السنوات الثلاث القادمة؟
 - ❖ ما هي أهم 3-5 قضايا سيواجهها المجلس خلال السنوات الثلاث القادمة؟
 - ❖ ما هي اقتراحاتك لكيفية خدمة شركائنا ومجتمعنا ومانحينا بشكل أفضل؟

يتم وضع المعلومات التي تم جمعها حول أهداف ومواضيع النقاش للخلوة، بالإضافة إلى التفاصيل المتعلقة بالزمان والمكان في جدول أعمال الخلوة.

- 2 **تعيين ميسر:** إن أهم سمتين للميسر هما الموضوعية والخبرة، مما يعني أن اختيار ميسر من خارج المؤسسة هو الخيار الأكثر عقلانية.
- 3 **تحديد الزمان والمكان:** اختيار موقع يكون الوصول إليه سهلاً ومناسباً لموازنة المؤسسة، على أن يكون بعيداً بما يكفي لإعطاء المشاركين الفرصة للتركيز على القضايا المطروحة وحدها.

خلال الخلوة:

- 1 **الفعالية:** يقوم كل من الميسر وقيادة المؤسسة باستخدام جدول الأعمال خلال الخلوة من أجل المحافظة على التركيز وتحقيق نتائج.
- 2 **مساهمة المشاركين:** يجب إشراك جميع أعضاء مجلس الإدارة، والتحقق من أن الجميع أخذ الفرصة في المساهمة.
- 3 **البيئة المشجعة:** إن الخلوة لا تشكل وقتاً للتركيز على أمور المؤسسة فحسب، بل ينبغي الاستفادة منها في بناء الفريق وتعزيز العلاقات بين أعضاء المجلس.

بعد الخلوة:

المحاضر ونتائج الخلوة: يجب على كل من الميسر والمنسق أن يقوموا بتدوين المحاضر، والنتائج والقرارات التي اتخذها المجلس، على أن يتم توزيعها على أعضاء المجلس خلال الاجتماع التالي من أجل إقرارها.

الملاحق:

الملحق رقم (1)

النظام الداخلي للمؤسسة

هنا يرفق النظام الداخلي للمؤسسة

ملحق رقم (2)

مدونة السلوك

يمكن تنزيل مدونة السلوك من الموقع الإلكتروني لمركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية عبر هذا الرابط:

http://www.ndc.ps/site__files/files/1201004586.pdf

ملحق رقم (3)

نموذج السيرة الذاتية لأعضاء الجمعية العمومية

الأسم الرباعي: ... مكان الإقامة:

تاريخ الميلاد مكان الولادة وسنتها:

المؤهلات العلمية والأكاديمية:

العمل الحالي / الوظيفة:

ملخص عن خبراته العملية:

نقاط القوة (المهارات، الخبرات، المعارف التي يمكن أن يضيفها الى المجلس):

عضويته في مؤسسات أهلية أو شركات أو مؤسسات حكومية:

خبراته التطوعية:

عدد سنوات عضويته في الجمعية العمومية للمؤسسة:

عدد سنوات عضويته في مجلس ادارة المؤسسة:

المناصب التي احتلها في مجلس ادارة المؤسسة:

يفضل ارفاق صورة ديجيتال للنموذج

ملحق رقم (4)

نموذج ترشيح لعضوية الجمعية العمومية

المؤسسة: يعبأ اسم المؤسسة

اسم المرشح / المرشحة:		
العنوان:		
رقم الهاتف:	رقم الفاكس:	البريد الإلكتروني:
عنوان العمل:		
رقم الهاتف:	رقم الفاكس:	البريد الإلكتروني:

حسب معرفتكم، ما هو مدى خبرة المرشح / المرشحة في المجالات التالية:	خبرة واسعة	خبرة جيدة	خبرة متواضعة	لا يوجد خبرة في هذا المجال
التخطيط الاستراتيجي.				
تنمية الموارد.				
تطوير المجلس (تعيين، تدريب، تقييم، تطوير برامج وتقييمها).				
مهارات الاتصال، والعلاقات العامة ووسائل الإعلام.				
المشاركة في لجان مختلفة.				
التطوير المؤسساتي.				
تكنولوجيا المعلومات.				
الكتابة أو الصحافة.				
البحوث والتقييم.				
مهارات أخرى.				

ما هي أهم المميزات التي تتوافر لدى المرشح / المرشحة والتي دعتم لترشيحه /ها وكيف ستؤدي عضويته /ها في المركز إلى إضافة إيجابية؟

- يرجى إرفاق نسخة عن السيرة الذاتية للمرشح /ة.
- يرجى إرسال النموذج بالفاكس أو بالبريد الإلكتروني الى: يوضع رقم فاكس والبريد الإلكتروني للمؤسسة
- أو باليد يوم اجتماع مجلس مؤسسة: اسم المؤسسة

اسم عضو مجلس الإدارة المرشح للشخص الجديد: _____

توقيع عضو مجلس الإدارة: _____

قرار مجلس الإدارة: _____

التاريخ: _____

رقم المحضر: _____

ملحق رقم (5)
نموذج للجلسة التوجيهية لأعضاء مجلس الإدارة الجدد
نموذج لأجندة الجلسة
المدة المقترحة (3) ساعات

المسؤول:	بند المناقشة:
رئيس المجلس.	تقديم حول المؤسسة: تاريخها، نشأتها، رسالتها، أهدافها، الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، الهيكلية التنظيمية.
رئيس المجلس، ومنسقي اللجان.	آليات عمل المجلس: عرض مختصر للجان المجلس وأدوارها ومسؤولياتها.
رئيس المجلس.	الوضع المالي للمؤسسة وآليات تجنيد الأموال: دور المجلس في عمليات تجنيد الأموال.
مدير المؤسسة.	تقديم حول المصادر و الدعم البشرية في المؤسسة: دور كادر المؤسسة في دعم عمل المجلس ولجانه.
مدير المؤسسة.	التصور المستقبلي للمؤسسة وعمله:
	نقاش:
الرئيس والمدير.	جولة في المؤسسة:
مدير المؤسسة.	توفير رزمة من وثائق المؤسسة و منشوراتها: - التقرير السنوي الأخير. - النشرة التعريفية بالمؤسسة. - نسخة عن النظام الأساسي للمؤسسة. - نسخة عن دليل مجلس الإدارة.

الملحق رقم (6)
نموذج لمحضر جلسة اجتماع لمجلس الإدارة
الاجتماع رقم ()
2009/1/2

الحضور:

الغياب:

جدول أعمال الاجتماع:

ملاحظات	المسؤول	النتائج		النقاش	البند
		القرار	متابعة		

التواقيع:

أمين السر:

رئيس المجلس:

الملحق رقم(7)
نموذج لمحتويات التقرير السنوي الذي يقدمه مجلس الإدارة للجمعية العمومية
يحضر هذا التقرير في نهاية العام ويشتمل على الب نود التالية:

رسالة رئيس المجلس و أو المدير العام للمؤسسة
مقدمة عن المؤسسة وبرامجها ومشاريعها خاص بالسنة التي اعد فيها التقرير.
ملخص عن سير العمل في المجال الإداري في المؤسسة من حيث:
الهيكلية التنظيمية للمؤسسة.
عدد الموظفين الثابتين والمؤقتين.
أية تعيينات جديدة.
تدريب الكادر.
أسماء مجلس الإدارة الحالي ومناصبهم.
عمل الفروع (في حال وجود فروع للمؤسسة).
أية أمور أخرى.
سير العمل في المشاريع: يتم استعراض أهم المنجزات التي حققتها المؤسسة، موزعة على الأهداف العامة.
شركاء المؤسسة والجهات المانحة.
المعيقات:
يتطرق التقرير إلى المعوقات التي واجهت عمل المؤسسة، سواء على مستوى إدارة الأفراد/ تنفيذ المشاريع / أو أية معيقات عامة خارجية أو داخلية، أثرت على سير العمل في المؤسسة أو احد مشاريعها.
ملخص عن الوضع المالي للمؤسسة: يلخص الإيرادات والنفقات.
التقرير المالي المدقق (الميزانية) الصادر عن شركة التدقيق.
توصيات واقتراحات.
الخطوط العريضة للخطة المستقبلية للعام القادم.
تطعيم التقرير بالصور والرسومات البيانية التي توضح وتعبر عن انجازات المؤسسة.

الملحق رقم (8)
نموذج العضوية للجمعية العمومية

اسم المؤسسة التي أرغب بالانضمام إليها:

الاسم الرباعي:

تاريخ الميلاد:

الحالة الاجتماعية:

المهنة الحالية:

مكان الولادة:

مكان الإقامة الحالي:

العنوان الدائم:

كيفية الاتصال:

رقم التلفون الأرضي:

رقم الفاكس:

البريد الإلكتروني:

تاريخ الانتساب:

رقم الهوية:

بعد الاطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة، ارغب بان أكون عضوا في المؤسسة ، وأتعهد بالالتزام بنظامها الداخلي، والعمل على نشر رسالتها وتحقيق أهدافها ، وتسديد الاشتراك السنوي ورسوم الانتساب التي وردت في النظام الداخلي.

وعليه أوقع

الاسم:

التوقيع:

الملحق رقم (٩)

قائمة بأسماء وعناوين أعضاء المجلس وإدارة المؤسسة

المعلومات الخاصة بالاتصال: تلفون، فاكس، البريد الإلكتروني	العنوان	الاسم	المنصب
Phone: Fax: e-mail:			رئيس المجلس
Phone: Fax: e-mail:			الرئيس السابق للمجلس
Phone: Fax: e-mail:			نائب الرئيس
Phone: Fax: e-mail:			أمين الصندوق
Phone: Fax: e-mail:			أمين السر
Phone: Fax: e-mail:			بقية أعضاء المجلس
Phone: Fax: e-mail:			بقية أعضاء المجلس
Phone: Fax: e-mail:			بقية أعضاء المجلس
Phone: Fax: e-mail:			مدير المؤسسة
Phone: Fax: e-mail:			المدير المالي / المحاسب
Phone: Fax: e-mail:			بقية الموظفين

الملحق رقم (10)
التقويم السنوي / نموذج لخطة عمل للمجلس

ملاحظات	البرنامج السنوي 2009				المصادر المطلوبة		الموازنة \$ المطلوبة	مسؤولية	تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	المدة الزمنية	النشاط	الرقم
	4	3	2	1	غير بشرية	بشرية							
												توسيع الجمعية العمومية	1
												عقد اجتماع الجمعية العمومية	2
												عقد خلوة للمؤسسة	3
												انتخاب مجلس ادارة جديد	4
												الاجتماع الأول للمجلس	5
												الاجتماع الثاني للمجلس	6
												الاجتماع الثالث للمجلس	7
												الاجتماع الرابع للمجلس	8
												الاجتماع الخامس للمجلس	9
												تشكيل لجان المجلس	10
												تقييم اداء المجلس	11

الملحق رقم (11)
خطة عمل اللجان مجلس الإدارة للعام 2009

الرقم	النشاط	المصادر المطلوبة	الموازنة المطلوبة	المسؤول	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																

الملاحق رقم (12)
قائمة بأسماء و معلومات أساسية عن أعضاء الجمعية العمومية

رقم الهوية	البريد الإلكتروني	رقم الفاكس	رقم المحمول	رقم التليفون	المهنة الحالية	المؤهل العلمي	عنوان السكن	مكان السكن الحالي	مكان الولادة	تاريخ الولادة	الجنسية	الإسم الرباعي	الرقم
1													1
2													2
3													3
4													4
5													5
6													6
7													7
8													8
9													9
10													10
11													11
12													12
13													13
14													14
15													15
16													16
17													17
18													18
19													19
20													20
21													21

ملحق رقم (13)
نموذج لتصريح إفصاح عن المصالح

تصريح إفصاح عن مصالح من المحتمل أن تتعارض مع عمل المؤسسة (الإبلاغ الشفهي للمسؤول المباشر إذا ما نشأ تضارب مصالح)

اسم المؤسسة:-----

اسم الشخص الرباعي:-----

منصبه سواء كان عضو مجلس إدارة أو كان موظفا-----

نوع الأعمال أو المصالح التي من المحتمل أن ينشأ منها تضارب مصالح مع المؤسسة.

تاريخ تعبئة الطلب:-----

هذا تصريح صحيح ودقيق، وإنني أدرك أن أي تحريف أو عدم دقة فيه قد يؤدي إلى صرفي من الخدمة أو العمل.

التوقيع-----

أمثلة للتوضيح:

- إذا كان العضو مقاولاً والمؤسسة تنفذ مشاريع في مجال الإنشاءات.
- إذا كان العضو يعمل في مجالات التدريب، أو الاستشارات والمؤسسة تنفذ برامج تدريبية.
- إذا كان العضو لديه مطبعة ويعمل في التصميم والمؤسسة تعمل في النشر والطباعة.

الملحق رقم (14)
الخطة الإستراتيجية للمؤسسة

ترفق هنا الخطة الإستراتيجية للمؤسسة
إن وجدت

الملحق رقم (15)
محتوى النظام الأساسي للمؤسسة الأهلية

محتوى النظام الأساسي

1. يجب أن يحوي النظام الأساسي المعلومات الآتية، كحد أدنى:
اسم الجمعية.

عنوان الجمعية ومقرها الرئيس، وفروعها إن وجدت.

أهداف الجمعية.

مصادر تمويل الجمعية وكيفية استغلالها والتصرف به.

شروط العضوية.

أنواع العضوية.

أسباب انتهاء العضوية.

اشتراقات الأعضاء.

الهيكل التنظيمي للجمعية.

كيفية تعديل النظام الأساسي.

كيفية اندماج الجمعية أو إتحادها.

كيفية انعقاد الجمعية العمومية.

طرق المراقبة المالية.

قواعد حل الجمعية.

كيفية التصرف بأموال الجمعية وأموالها عند حلها.

اختصاصات رئيس الجمعية ونائبه وأمين السر وأمين الصندوق وباقي أعضاء مجلس

الإدارة.

2. لا يجوز أن ترد في النظام الأساسي أحكام تخالف قانون الجمعيات.

الملحق رقم (16) تعريف الهبات وأنواعها

1. **تعريف الهبات:** أي النقل الطوعي وغير المسترد، سواء النقدي أو العيني، من الأفراد أو القطاع الصناعي أو المؤسسات وغير ذلك من تلك المصادر، لإفادة المؤسسة من أجل الاستخدام غير المشروط أو المشروط في تشغيل المؤسسة. وتمنح الهبات من دون وضع توقعات للحصول على مقابل. لا يتم منح الجهة المانحة أو أي شخص معين من قبلها أية اعتبارات أو استثناءات خاصة (خارجة عن نطاق العرفان الملائم) كنتيجة لتقديم الدفعة (الهبة) النقد: يمكن أن تكون الهبات على شكل نقد أو شيكات أو بطاقات ائتمان، أو حوالات. لا يوجد حد أدنى لمستوى الهبة للتبرعات غير المشروطة من هبات نقدية.

2. **الشيكات:** تكون الشيكات مدفوعة لأمر المؤسسة على حسابها في البنك.

الهبات العينية: وهي عبارة عن كل تبرع غير نقدي بالمواد، أو الخدمات الاستشارية، أو برامج القروض التنفيذية، أو معدات الكمبيوتر، أو البرمجيات، أو المواد المطبوعة، أو الطعام... الخ

3. **المنح:** ويتم تلقيها بحسب موضع معين من، أو قبل أفراد، أو شركات مؤسسات أو مصادر متعددة الجوانب من أجل دعم برامج المؤسسة ومشاريعها. وتكون المنح المشروطة محددة الاستخدام فقط للغرض الذي تم تلقيها من أجله، ويتأتى ذلك كشرط في بنود الاتفاقية. أما المنح غير المشروطة فهي غير محددة الاستخدام ويمكن استخدامها لأي غرض خيري ولكن ضمن نطاق مهمة المؤسسة.

4. **الهبات غير المشروطة:** وهي الهبات، بما يشمل المنح، والتي تمنح للمؤسسة، حيث لا تقوم الجهة المانحة بتحديد الغرض الذي سيتم استخدام المنحة لأجله. مثل هذه الهبات يجب أن تستخدم لأغراض خيرية تقع ضمن مهمة المؤسسة.

5. **الهبات المشروطة:** وهي الهبات الممنوحة للمؤسسة والتي فيها يحدد المانح استخدام الهيئة لتقتصر على دعم غرض معين، ويتم متابعة مثل تلك الهبات والتقارير حولها بشكل منفصل على الصعيدين المالي والبرامجي.

6. **العقود أو رسوم الخدمات.** العقود هي عبارة عن دفعات مقابل خدمات بما يتوافق وبنود الاتفاقية من أجل القيام بتنفيذ برامج محددة لعائد سبق تحديده. ويمكن أن يكون مثل هذا الدخل الناتج عن العقد مرتبط مباشرة بغرض المؤسسة. ولا يتم اعتبار أية دفعات تجرى في ظل العقود هبات.

المصدر: ورقة سياسة الهبات الخاصة بمركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

الملحق رقم (17)
نموذج لجدول أعمال اجتماع المجلس

إلى: السيد/ة/الانسة		تاريخ عقد الاجتماع:	
من:		موعد بدء الاجتماع:	
تاريخ الإرسال:		موعد انتهاء الاجتماع:	
عدد الصفحات المرفقة		مكان عقد الاجتماع:	
الرقم	المواضيع التي سيغطيها الاجتماع (بالترتيب)	تقديم	الوقت المحدد
1			
2			
3			
4			
5			
غاية الاجتماع الرئيسية وأهدافه: - -			
التحضيرات المسبقة المطلوبة:			
التوقيع:			

الملحق رقم (18)
مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات

الرقم	المهام والمسؤوليات	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	اللجنة التنفيذية / الإدارية	لجان المجلس المختصة	المدير العام
1	تعديل النظام الأساسي للمؤسسة.	تعتمد	يوافق	توصي		
2	وضع السياسات والتوجيهات العامة للمؤسسة.		يعتمد	تراجع	يوافق	
3	إجراء تعديلات على الهيكلية التنظيمية للمؤسسة.		يعتمد	توافق	يوصي	
4	إجراء التعديلات على دليل مجلس الإدارة.		يعتمد	توافق	يحضرها	
5	توسيع عضوية الجمعية العمومية / قبول أعضاء جدد.	تعتمد	يوافق	توصي		
6	فصل عضو من أعضاء الجمعية العمومية.	تعتمد	يوافق	توصي		
7	اتخاذ قرار بحل المؤسسة.	تعتمد	يوصي			
8	اتخاذ قرار بدمج المؤسسة مع مؤسسات أخرى.	تعتمد	يوصي			
9	تطوير إستراتيجية المؤسسة.	تعتمد	يوافق	توصي وتتابع	يحضر ويتابع	
10	المتابعة القانونية حول قضايا تخص المؤسسة.		يمثل المؤسسة رئيس المجلس	توافق	يتابعها	
11	تقرير مدقق الحسابات القانوني.	تقره وتعتمده	يقره مبدئياً	تراجع	يراجع	
12	إعداد اللوائح الداخلية والتعليمات اللازمة لسير العمل في المؤسسة وتطويرها.		يقر	توصي	تشارك	يوصي
13	التقرير الإداري للمؤسسة.	تعتمد	يعد			يشارك

الرقم	المهام والمسؤوليات	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	اللجنة التنفيذية / الإدارية	لجان المجلس المختصة	المدير العام
14	تعيين مدقق حسابات قانوني.	تعين	يوصي			
15	إقرار الخطة البرمجية السنوية للمؤسسة.	تقر	تعد		تشارك	يشارك

مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات

الرقم	المهام والمسؤوليات	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	اللجنة التنفيذية / الإدارية	لجان المجلس المختصة	المدير العام
16	تعيين المستشار القانوني للمؤسسة.		يعتمد		توصي	
17	تحديث الرؤية والرسالة وإطار العمل الاستراتيجي للمؤسسة.	تعتمد	يوافق	توصي	تشارك	يقترح
18	تحديد الاشتراكات السنوية للأعضاء.	تعتمد	يوافق	توصي		
19	تشكيل لجان المجلس المتخصصة.		يعتمد	توافق		يقترح
20	عزل أعضاء مجلس الإدارة وسحب الثقة منهم.	تعتمد	يوصي			
21	انتخاب هيئة أو لجنة الرقابة الداخلية.	تنتخب				
22	دعوة الجمعية العمومية للمركز إلى الانعقاد.		يعتمد	توافق	تشارك	يحضر
23	تعيين مدير المؤسسة وتقييمه وصرفه.		المجلس			
24	تعيين الكادر الوظيفي للمؤسسة.		يعين		توصي لجنة التوظيف	يشارك
25	توقيع عقود عمل الموظفين.		يوقعها رئيس المجلس			يحضر
26	تحديد العلاوات السنوية (غلاء معيشة، علاوة الأداء... الخ)		يعتمد	توصي		يحضر
27	تطوير سلم الرواتب وتحديثه.		تقر	تدرس	تعد	يعد ويشارك
28	الموازنة السنوية للمركز.	تعتمدها	يقرها مبدئيا	تشارك		يعدها مع المدير المالي
29	فتح حسابات بنكية جديدة او إغلاق حسابات قائمة.		يقرر			يوصي
30	تقييم أداء مجلس الإدارة.	تعتمد	يوافق	توصي		

مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات

المدير العام	لجان المجلس المختصة	اللجنة الادارية	مجلس لإدارة	الجمعية العمومية	المهام والمسؤوليات	
	توصي	توافق	يعتمد		مراجعة وتحديث مصفوفة المهام والمسؤوليات.	31
	اللجنة المالية توصي		يقرر		تحديد البنوك التي سيتعامل معها المركز.	32
يحضر		توافق	يعتمد		إعداد برنامج تدريبي لتطوير قدرات أعضاء المجلس والجمعية العمومية.	33
			مجلس الإدارة		تمثيل المؤسسة رسمياً أمام الجهات الرسمية والقضائية.	34
			رئيس مجلس الإدارة		التوقيع على العقود والاتفاقيات التي تتم بين المؤسسة وبين الجهات الأخرى.	35
	توصي	توصي	يقرر		سياسات الاستثمار.	36

