
عنوان الورقة :
دور مجالس إدارات الجمعيات الخيرية في التنظيم المؤسسي
بين الواقع والمأمول

مقدمها :
المهندس / عبدالعزيز بن عبدالله حنفي

مقدمة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه وبعد.
فإن تحقيق الجودة في العمل الخيري يتطلب جهوداً مشتركة ووعياً إدارياً شاملاً لكل ماتحتاجه
الجمعيات من آليات وطرق إدارية للوصول إلى تحقيق أهدافها بجودة عالية وحرفية متميزة. ولكن
الأمر يحتاج إلى قيادة راشدة تتصف بالأمانة والقوة ، ومن معاني القوة ، العلم بأساليب الإدارة
والعمل بمهارة عالية لتطبيق تلك الأساليب على أرض الواقع ، وصدق الشاعر:

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة إذا جهالهم سادوا

وهذه الورقة تركز على دور مجالس إدارة الجمعيات الخيرية في تحقيق الجودة ، وذلك لأنهم
القدوة والقيادة في نفس الوقت ، وقد قسمت العمل في هذه الورقة إلى قسمين ،
القسم الأول: الجانب النظري ويحتوي على بعض المفاهيم المهمة حول ماهية مجلس الإدارة
ومواصفاته ومهامه ودوره في تقييم الجمعية ، ومراقبة أدائها وتحقيق الجودة في برامجها
وأقسامها.

القسم الثاني: عبارة عن دراسة ميدانية لعينة من مجالس إدارات بعض الجمعيات الخيرية في
منطقة مكة المكرمة.

أرجو أن أوفق في هذه الورقة للخروج بنتائج مفيدة تخدم مسيرتنا في خدمة العمل الخيري
وتطويره.

القسم الأول: الدراسة النظرية:

- ١ - أهمية العمل المؤسسي.
- ٢ - أهمية تحقيق الجودة ، ومتطلباته.
- ٣ - طبيعة عمل مجلس الإدارة في المؤسسات الخيرية.
- ٤ - مسؤوليات مجلس الإدارة.
- ٥ - مواصفات مجلس الإدارة.
- ٦ - اجتماعات مجلس الإدارة.
- ٧ - دور مجلس الإدارة في عملية تقييم المؤسسة ومراقبة أدائها وتحقيق الجودة في أعمالها.

القسم الأول: الدراسة النظرية

١- ١ أهمية العمل المؤسسي:

تظهر أهمية العمل المؤسسي في تحقيق العديد من المزايا والتي من أهمها:

- ١- تحقيق التكامل في العمل حيث تجتمع الجهود المنظمة والمواهب والخبرات والتجارب والمعارف.
- ٢- المحافظة على استقرار العمل في المؤسسة وعدم الاختلال بتغير الأفراد أو اختلاف قناعاتهم.
- ٣- الالتزام بالموضوعية في القرارات والابتعاد عن الذاتية والعشوائية.
- ٤- الحصول على نتائج متميزة في توظيف الجهود البشرية والاستفادة من القدرات الإنتاجية.
- ٥- تحقيق الجودة في أعمال المؤسسة ورفع الإنتاجية وخفض التكلفة.

١- ٢ أهمية تحقيق الجودة، ومتطلباته:

من أهم متطلبات المنافسة في القرن الحادي والعشرين هو تحقيق مستويات عالية من الجودة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال ما يسمى بـ "إدارة الجودة الشاملة".
والجودة لها تعريفات عديدة من أبرزها:

- الرضا التام للعميل.
- المطابقة مع المتطلبات.
- دقة الاستخدام حسب ما يراه العميل.
- درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة.
- تلبية حاجيات وتوقعات العميل.

ولاشك أن الوصول إلى هذا المستوى من الجودة يتطلب ما يلي:

- ١- التحسين المستمر في التطوير لتحقيق نتائج طويلة الأمد.
 - ٢- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.
 - ٣- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.
 - ٤- التركيز على القيادات العملية ذات الإنتاجية العالية.
 - ٥- رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة وتدريبهم وتطويرهم.
- ولعل تحقيق هذه المتطلبات يعود إلى وجود مجلس إدارة فاعل يتمتع بكفاءة عالية ، يتولى قيادة هذه المهمة.
- ومن هنا تظهر لنا أهمية الحديث عن مجالس الإدارات في المؤسسات الخيرية ودوره في تقييم المؤسسة ومراقبة أدائها وتحقيق الجودة فيها

١- ٣ طبيعة عمل مجلس الإدارة في المؤسسات الخيرية.

ما هو مجلس الإدارة؟

هو مجلس يحتوي على عدد من أصحاب القدرات والخبرات ليضعوا الاستراتيجيات ويحلوا التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسة، ويتكون من مجموعة من الأعضاء يتحملون المسؤولية قانونياً أمام الجمعية العمومية فيما يتعلق بإدارة الجمعية في كافة مجالاتها.

١- ٤ مسؤوليات مجلس الإدارة:

- مجلس الإدارة في المؤسسة الخيرية تقع على عاتقه العديد من المسؤوليات والمهام التي لا يمكن أن ترقى المؤسسة إلا بمباشرتها والقيام بها على أكمل وجه، ومن أهم هذه المسؤوليات ما يلي:
- ١- قيادة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.
 - ٢- العمل على نشر رسالة المؤسسة والدعوة إلى ما يحقق أهدافها.
 - ٣- الإشراف على الجهاز الوظيفي وتوفير الدعم اللازم له.
 - ٤- تنمية الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج المستقبلية.

٥- المراقبة المالية والإشراف المحاسبي.

٦- تقييم المؤسسة ومراقبة أدائها وتحقيق الجودة في أعمالها.

١- ٥ مواصفات مجلس الإدارة.

مجلس الإدارة في مجموعة أفراده لا بد أن تتحقق فيه مواصفات لكي يقوم بدوره كما ينبغي ، ومن أهم هذه المواصفات ما يلي:

١- توفر عناصر ومهارات القيادة لدى أعضائه.

٢- تنوع خبرات وتجارب أعضاء المجلس.

٣- أن يكون لدى الأعضاء تصور واضح ومشترك لأهداف المؤسسة ولديهم التزام تجاه تلك الأهداف.

٤- أن يكون لدى الأعضاء تصورات وتوقعات ممكنة التطبيق حول تحسين أداء وأعمال الجمعية.

٥- أن يكون لدى المجلس قنوات اتصال وعلاقات عامة قوية.

٦- أن يتعامل المجلس بانفتاح مع أي مشكلات تعترض عمل المؤسسة.

٧- التواصل مع إدارات المؤسسة والعاملين فيها.

ولاشك أن الحديث عن مواصفات مجلس الإدارة يستلزم الحديث عن أهم معايير أو مواصفات اختيار عضو مجلس الإدارة الكفاء الذي يجب أن يتناغم وينسجم مع بقية الأعضاء، ولعل من أبرز معايير اختيار عضو بمجلس الإدارة مايلي:

١- إدراك رسالة المؤسسة والإيمان بأهدافها وأنشطتها.

٢- تقدير العمل الجماعي المشترك.

٣- الالتزام مع المؤسسة والاستعداد لحضور الاجتماعات والمناسبات المهمة لها والمشاركة فيها بفعالية.

٤- التمتع بالسمعة الجيدة والمكانة الاجتماعية .

٥- امتلاك الخبرة الجيدة في المجال التطوعي الذي شارك فيه.

أما اختيار رئيس مجلس الإدارة فلا بد أن يتحقق فيه مواصفات تزيد عن مواصفات عضو المجلس، ومن أهم هذه المواصفات ما يلي:

- ١- المعرفة الشاملة بالجمعية وأنشطتها وأهدافها وتبني رسالتها.
- ٢- توفر السمات القيادية.
- ٣- أن يكون لديه الوقت الكافي لقيادة المجلس وتمثيل المؤسسة والعمل إلى جانب المدير التنفيذي.
- ٤- القدرة على إثارة حماس أعضاء المجلس للقيام بأدوارهم.
- ٥- القدرة على الإدارة الفعالة لاجتماع المجلس.
- ٦- امتلاك السمعة الطيبة والمكانة الاجتماعية.
- ٧- القدرة على إقامة علاقات متبادلة مع المدير التنفيذي يكسوها الاحترام والتقدير.
- ٨- امتلاك الخبرة الكافية في مجال العمل التطوعي.

ولرئيس مجلس الإدارة عدد من المسؤوليات يتولى القيام بها ومن أهمها :

١. تقييم وظائف وأعمال المجلس .
٢. التقييم الدوري للمدير التنفيذي .
٣. الدعوة لاجتماعات مجلس الإدارة ومتابعة تنفيذ القرارات .
٤. تعريف أعضاء المجلس بمسؤولياتهم وتزويدهم بالأنظمة واللوائح .
٥. التشاور مع المدير التنفيذي والتعاون معه لحل المشكلات .

كما أن أمين المجلس يعد من أهم العناصر في مجلس الإدارة، وهو الشخص المسؤول عن الأعمال الكتابية للمجلس وحفظ سجلاته ومتابعة مراسلاته. ومن أهم مواصفاته، أن يتمتع بمهارات إدارية وكتابية عالية.

ويمكن أن تتلخص مهام ومسؤوليات أمين المجلس فيما يلي:

- ١- طباعة وحفظ محاضر اجتماعات المجلس.
- ٢- إرسال إشعارات للأعضاء عن اجتماعات الجمعية.
- ٣- طباعة جدول اجتماعات المجلس والتنسيق مع رئيس المجلس.
- ٤- إعداد رسائل المؤسسة المتعلقة بالاتصال مع الجهات الرسمية.
- ٥- إعداد الرسائل الخاصة بإجراءات انتخابات المؤسسة، ومتابعة استلام الأعضاء لها.

١-٦ اجتماعات مجلس الإدارة.

حتى يتمكن مجلس الإدارة من القيام بمهامه ومسؤولياته لا بد له من الاجتماعات الدورية التي يناقش فيها الأعضاء الموضوعات ويصدرون القرارات اللازمة .

ومن أجل أن تكون الاجتماعات فاعلة لا بد أن تتحقق فيها مجموعة من المواصفات ومن أهمها :

١. إلمام رئيس المجلس بالقواعد والإجراءات الخاصة بعقد الاجتماعات .
٢. تحضير جدول العمل مبكراً واستلام الأعضاء له قبل الاجتماع بوقت كاف .
٣. وضوح آلية اتخاذ القرار (بالإجماع أو بالأغلبية) .
٤. تهيئة المكان المناسب وتجهيزه بما يلزم .
٥. تحديد الوقت الكافي لكل بند من بنود الاجتماع حسب أهميته .
٦. متابعة تنفيذ القرارات الصادرة من المجلس مباشرة .
٧. تحديد أهداف الاجتماع بشكل واضح للجميع .
٨. اختيار الأمين الكفاء للمجلس .
٩. تجنب الصراعات والتكتلات والحرص على احترام جميع الآراء.
١٠. إشاعة الجو الأخوي في المجلس .
١١. اختيار الوقت المناسب لانعقاد الاجتماع .

٧ -١ دور مجلس الإدارة في عملية تقييم المؤسسة ومراقبة أدائها وتحقيق الجودة في أعمالها.

إن من أهم الأدوار التي يتولى مجلس القيام بها هو مراقبة أداء المؤسسة والعمل على الجودة في أعمالها .
والتقصير الذي يحصل من مجالس الإدارات في المؤسسات في هذا الجانب يعود إلى أسباب يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

١. ضعف مهارات التقييم وأدواته لدى أعضاء مجلس الإدارة .
٢. عدم وجود سياسة في التقييم في نظام المؤسسة .
٣. عدم رغبة أعضاء المجلس في الانشغال في ذلك وتخصيص الوقت اللازم له .
٤. شعور أعضاء المجلس بعدم الارتياح أثناء القيام بدور التقييم .
٥. وجود بعض الموضوعات الملحة التي تتطلب المناقشة والمتابعة والتي تشجع أعضاء المجلس على تأجيل التقييم .
٦. اعتقاد مدير المؤسسة أن هذا التقييم دليل على عدم ثقة مجلس الإدارة في كفاءته وأدائه .
٧. عدم وجود خطة لعمل المؤسسة وأهداف للأداء فكيف يمكن التقييم ؟

القسم الثاني : الدراسة الميدانية

تم إعداد استبانة مكونة من ١٧ نقطة هي عبارة عن أهم الوظائف الرئيسية لمجلس الإدارة ، وتم اختيار ثلاث خانات للتقييم ، وهي :

أ- منفذ بشكل كلي.

ب- منفذ بشكل جزئي.

ج- غير منفذ.

وأعطيت لكل خيار من الخيارات السابقة درجة محددة تمثل وزن هذا الخيار ، فالأول وزنه درجتان ، والثاني درجة واحدة ، والثالث وزنه صفر.

وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء مجالس الإدارات حيث تم توزيع (٦٠) استبانة كان المرتجع منها (٤٢) استبانة ، وقد راعيت في اختيار الجمعيات أن تكون من الجمعيات المتميزة في إدارتها ، وأن يكون أعضاء مجلس الإدارة فيها على قدر من الوعي والفهم لمهام مجلس الإدارات ، وبالتالي فإن هذه الدراسة المسحية احتوت على أداة الاستبانة وهي من أهم أدوات البحث العلمي ، وتم إرسال الاستبانة إلى عدد من الجمعيات الخيرية لاستقصاء آراء أعضاء مجالس إدارتها كالتالي:

١. الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمحافظة جدة.
٢. الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام في مكة المكرمة والمدينة المنورة والطائف.
٣. جمعية إبصار الخيرية.
٤. جمعية الشقائق الاجتماعية الخيرية.
٥. جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية.
٦. جمعية البر بمكة المكرمة.
٧. الجمعية الخيرية بمكة المكرمة.
٨. جمعية أم القرى الخيرية النسائية.

وقد تضمن الاستبيان وظائف مجلس الإدارة ، وتم توزيعها بالشكل التالي:

استبانة تقسيم وضع مجلس الإدارة في جمعيتك

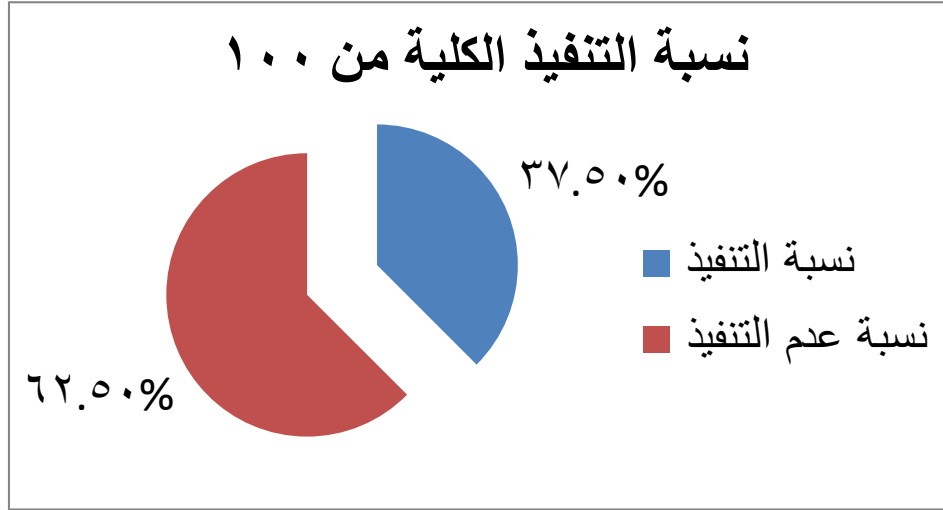
يرجى تعبئة الاستبانة بكل شفافية وصراحة ، ووضع العلامة في الخانة المناسبة والتي تتوافق مع الواقع الحالي لجمعيتك ، لا ما ينبغي أن تكون عليه جمعيتك .

م	وظائف مجلس الإدارة	منفذ بشكل كلي	منفذ بشكل جزئي	غير منفذ
١	تتم كتابة مهمة الجمعية واللوائح الداخلية ومراجعتها بوضوح وانتظام			
٢	يقرر مجلس الإدارة توجه الجمعية ويتحمل المسؤولية الأساسية في ١- وضع الأهداف ٢- إقرار السياسات ٣- إستراتيجية التمويل ٤- المراقبة المالية والقانونية.			
٣	يضمن مجلس الإدارة أن الجمعية وجميع برامجها تتوافق مع الأنظمة وقوانين العمل الخيري			
٤	يطلب مجلس الإدارة تقارير مالية ومحاسبية مناسبة بصفة دورية			
٥	يضمن مجلس الإدارة تقييم عمل الجمعية بالتوافق مع أهدافها			
٦	يتلقى مجلس الإدارة تدريباً متطوراً أو معلومات متطورة لازمة لتنفيذ دوره والقيام بمسؤولياته			
٧	يتم تقييم فعالية مجلس الإدارة دورياً			
٨	تركز اجتماعات مجلس الإدارة على قضايا التخطيط كما ينبغي			
٩	يتم تنفيذ قوانين الاجتماع كما هي مقرر في القوانين الداخلية أو يتم اتباع أعمال مجلس الإدارة			

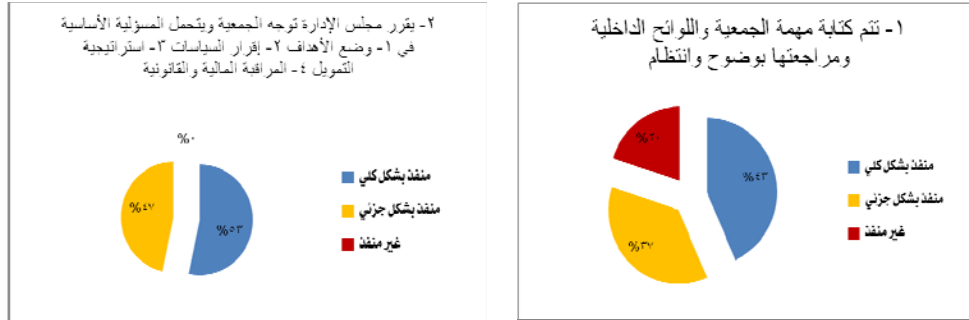
			١٠ يتم نقاش تطوير عمل الجمعية في كل اجتماعات مجلس الإدارة بشكل دوري
			١١ يقوم مجلس الإدارة بنشر ثقافة الجودة بين العاملين
			١٢ يقوم مجلس الإدارة بالتأكيد من وضوح المقاييس والمواصفات المطلوبة
			١٣ يقوم مجلس الإدارة (أو يوكل) من يقوم بوضع رؤية وأهداف ومرحلية لعمليات التحسين المستمر
			١٤ يتم تقييم خطط التطوير والتحسين بشكل مستمر
			١٥ هناك حوافز للإدارات والأفراد المساهمين في خطط التطوير
			١٦ هناك ميزانية مخصصة للتطوير
			١٧ هناك ميزانية مخصصة لتدريب الأفراد على تحسين العمل اليومي

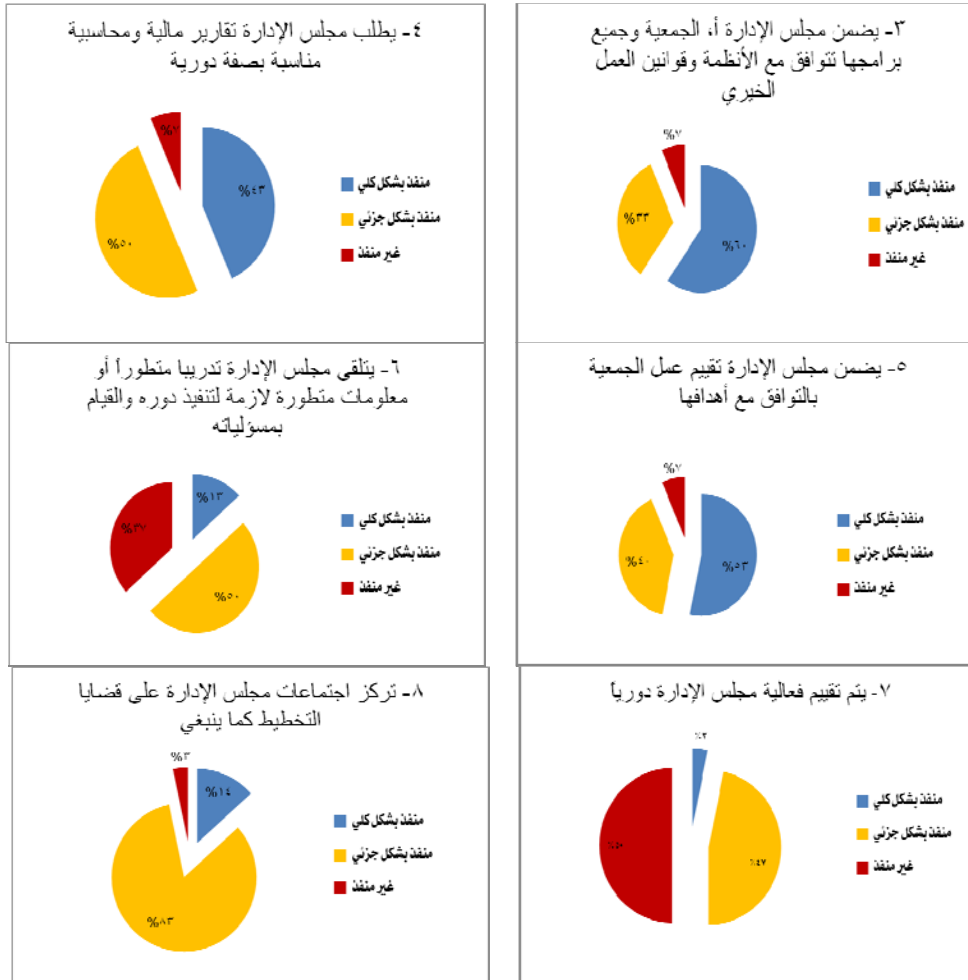
نتائج الاستبانة

ويكن تلخيص نتائج الاستبانة فيما يلي :

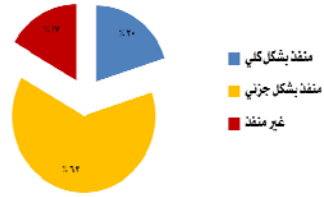


ونتائج الاستبيان لكل وظيفة على حدة ، هي كما يلي:

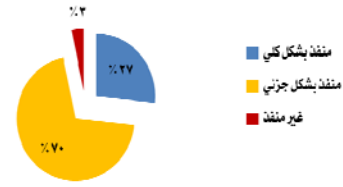




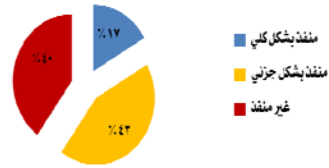
١٠- يتم نقاش تطوير عمل الجمعية في كل اجتماعات مجلس الإدارة بشكل دوري



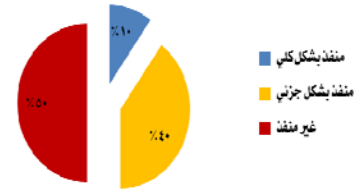
٩- يتم تنفيذ قوانين الاجتماع كما هي مقررة في القوانين الداخلية أو يتم اتباع أعمال مجلس الإدارة



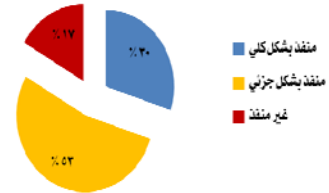
١٢- يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من وضوح المقاييس والمواصفات المطلوبة



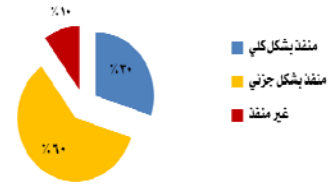
١١- يقوم مجلس الإدارة بنشر ثقافة الجودة بين العاملين

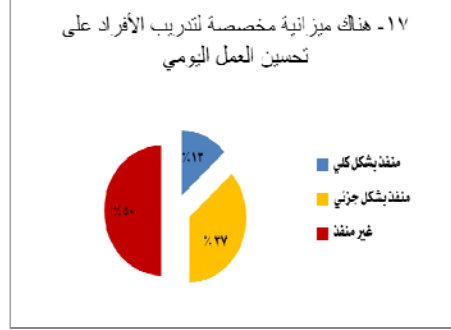
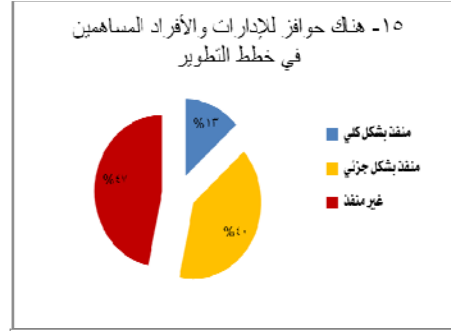
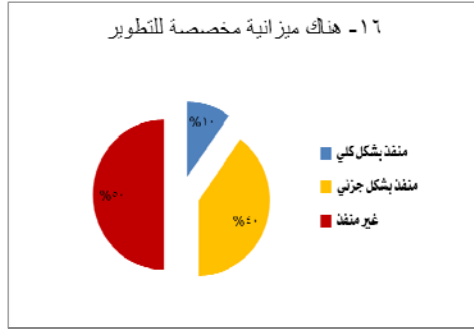


١٤- يتم تقييم خطط التطوير والتحسين بشكل مستمر



١٣- يقوم مجلس الإدارة (أو يوكل) من يقوم بوضع رؤية وأهداف ومرحلة لعمليات التحسين المستمر

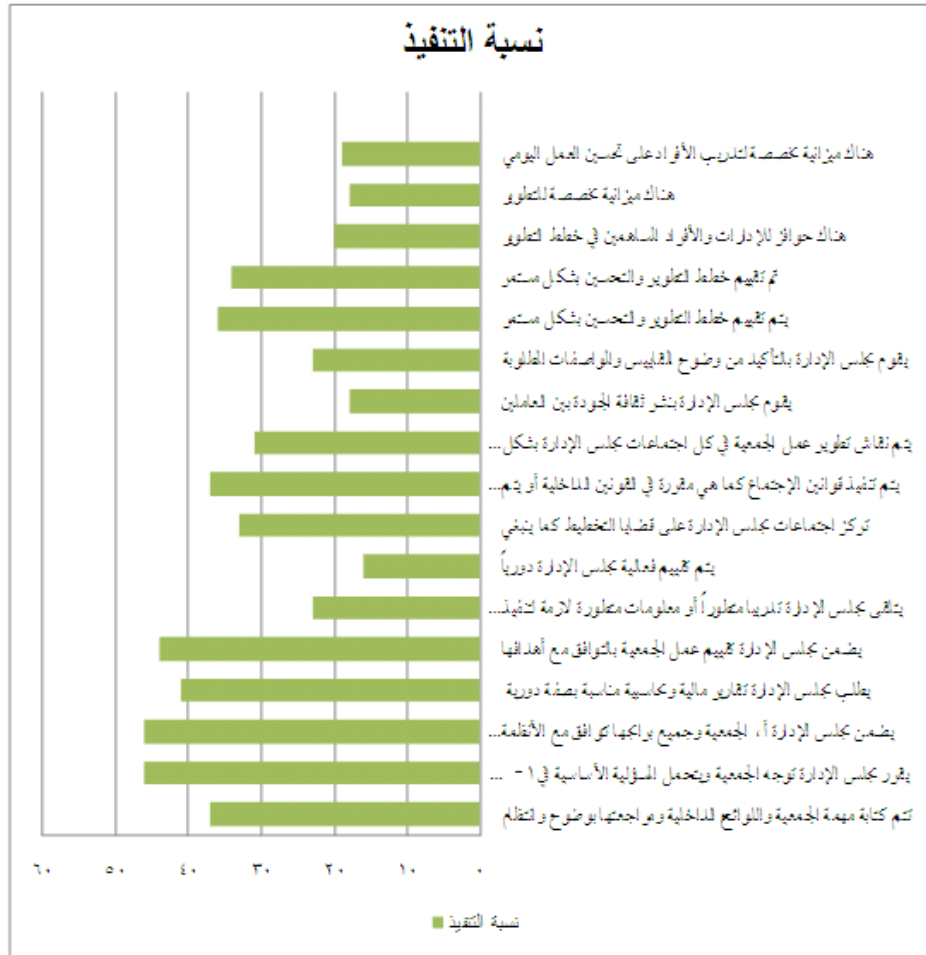




أما عن نسبة التنفيذ لكل وظيفة على حدة فهي كما يلي:

م	وظائف مجلس الإدارة	عدد الأصوات منفذ بشكل كلي (٢٥)	عدد الأصوات منفذ بشكل جزئي (١٥)	عدد الأصوات غير منفذ (٥)	نسبة التنفيذ (من ٦٠)	نسبة التنفيذ (من ١٠٠)
١	تتم كتابة مهمة الجمعية واللوائح الداخلية ومراجعتها بوضوح وانتظام	١٣	١١	٦	٣٧	٦١,٦
٢	يقرر مجلس الإدارة توجه الجمعية ويتحمل المسؤولية الأساسية في ١- وضع الأهداف ٢- إقرار السياسات ٣- إستراتيجية التمويل ٤- المراقبة المالية والقانونية	١٦	١٤	٠	٤٦	٧٦,٦
٣	يضمن مجلس الإدارة أن الجمعية وجميع برامجها تتوافق مع الأنظمة وقوانين العمل الخيري	١٨	١٠	٢	٤٦	٧٦,٦
٤	يطلب مجلس الإدارة تقارير مالية ومحاسبية مناسبة بصفة دورية	١٣	١٥	٢	٤١	٦٨,٣
٥	يضمن مجلس الإدارة تقييم عمل الجمعية بالتوافق مع أهدافها	١٦	١٢	٢	٤٤	٧٣,٣
٦	يتلقى مجلس الإدارة تدريباً متطوراً أو معلومات متطورة لازمة لتنفيذ دوره والقيام بمسؤولياته	٤	١٥	١١	٢٣	٣٨,٣
٧	يتم تقييم فعالية مجلس الإدارة دورياً	١	١٤	١٥	١٦	٢٦,٦
٨	تركز اجتماعات مجلس الإدارة على قضايا التخطيط كما ينبغي	٤	٢٥	١	٣٣	٥٥
٩	يتم تنفيذ قوانين الاجتماع كما هي مقرر في القوانين الداخلية أو يتم اتباع أعمال مجلس الإدارة	٨	٢١	١	٣٧	٦١,٦

م	وظائف مجلس الإدارة	عدد الأصوات منفذ بشكل كلي (٢٥)	عدد الأصوات منفذ بشكل جزئي (١٥)	عدد الأصوات غير منفذ (٠٥)	نسبة التنفيذ (من ٦٠)	نسبة التنفيذ (من ١٠٠)
١٠	يتم نقاش تطوير عمل الجمعية في كل اجتماعات مجلس الإدارة بشكل دوري	٦	١٩	٥	٣١	٥١,٦
١١	يقوم مجلس الإدارة بنشر ثقافة الجودة بين العاملين	٣	١٢	١٥	١٨	٣٠
١٢	يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من وضوح المقاييس والمواصفات المطلوبة	٥	١٣	١٢	٢٣	٣٨,٣
١٣	يقوم مجلس الإدارة (أو يوكل) من يقوم بوضع رؤية وأهداف ومرحلية لعمليات التحسين المستمر	٩	١٨	٣	٣٦	٦٠
١٤	تم تقييم خطط التطوير والتحسين بشكل مستمر	٩	١٦	٥	٣٤	٥٦,٦
١٥	هناك حوافز للإدارات والأفراد المساهمين في خطط التطوير	٤	١٢	١٤	٢٠	٣٣,٣
١٦	هناك ميزانية مخصصة للتطوير	٣	١٢	١٥	١٨	٣٠
١٧	هناك ميزانية مخصصة لتدريب الأفراد على تحسين العمل اليومي	٤	١١	١٥	١٩	٣١,٦



قراءة نتائج الاستبانة

من خلال هذا العرض لنتائج الاستبانة ، يمكنني أن أخص قراءاتي لها في النقاط التالية :

١- رغم أن الجهات المختارة في هذه الاستبانة من الجمعيات الرائدة في مجالها ، إلا أن نسبة التنفيذ الكلية لوظائف مجلس الإدارة ومهامه لم يتجاوز ٣٧,٥ ٪ وهذا يدل على ضعف الأداء الحرفي لتلك المجالس ، فكيف لو كانت الدراسة تتضمن جمعيات صغيرة أو ضعيفة أصلا في أدائها فماذا ستكون النتيجة؟.

٢- اتضح من خلال النتائج حرص الجمعيات الخيرية وأعضاء مجالس الإدارة فيها على العناية بالجوانب القانونية والمالية ، وارتباط عمل الجمعية بأهدافها ، حيث كانت أعلى نسبة تنفيذ لهذه المهام مقارنة بغيرها من المهام وهي:

- يضمن مجلس الإدارة تقييم عمل الجمعية بالتوافق مع أهدافها.
- يضمن مجلس الإدارة أن الجمعية وجميع برامجها تتوافق مع الأنظمة وقوانين العمل الخيري.
- يقرر مجلس الإدارة توجه الجمعية ويتحمل المسؤولية الأساسية في:
 - وضع الأهداف.
 - إقرار السياسات.
 - إستراتيجية التمويل.
 - المراقبة المالية والقانونية.

٣- يلاحظ في النتائج تدني مستوى الاهتمام بالتدريب والتطوير وذلك من خلال حصول المهام التالية على أوزان متدنية وهي:

- هناك حوافز للإدارات والأفراد المساهمين في خطط التطوير.
- هناك ميزانية مخصصة للتطوير.
- هناك ميزانية مخصصة لتدريب الأفراد على تحسين العمل اليومي.

٤- يتضح من الاستبانة ضعف الاهتمام بنشر ثقافة الجودة بين العاملين حيث حصلت هذه المهمة على ٣٠ ٪.

٥- كانت مهمة تقييم فعالية مجلس الإدارة دوريا هي أقل نقطة في الاستبيان إذ حصلت على نسبة تنفيذ ٢٦,٦٪.

وفي هذا دلالة على أن مجالس الإدارات قد تحرص على تقييم أعمال الإدارة التنفيذية لكنهم للأسف يغفلون عن تقييم أعمالهم بصفة دورية وبطريقة علمية وموضوعية ، ولاشك أنه في غياب التقييم المستمر تحصل المشكلات وربما القرارات الخاطئة التي ربما تستمر ولا يُنتبه إليها.

٦- إن النظرة الأولية لنتائج هذه الاستبانة تؤكد ضعف فعالية مجالس الإدارات في القيام بالوظائف الرئيسية لها ، كما تؤكد ضعف العناية بالجودة ووضع المعايير والمقاييس التي تعين على إدارة العمل بطريقة علمية وموضوعية ، ومراقبة أداء العاملين ومن ثم تحفيزهم أو معاقبة المخطئ منهم.

النتائج والتوصيات

- ١- التأكيد على حسن اختيار أعضاء مجالس الإدارات في الجمعيات الخيرية بدون مجاملة أو محاباة.
 - ٢- التأكيد على ضرورة تقييم أداء عمل مجالس الإدارات في الجمعيات الخيرية من خلال الجمعيات العمومية أو من جهة المجالس نفسها.
 - ٣- يجب أن تركز مجالس الإدارات في الجمعيات الخيرية على تطوير الأداء وتقويمه بدلاً من الانشغال في الأعمال التنفيذية التي هي من مهام الإدارات التنفيذية.
 - ٤- إن تحقيق الجودة وتفعيل العمل المؤسسي ينبع من قناعة أعضاء مجالس الإدارات ويتأثر بمدى تطبيقهم لتلك المفاهيم ومتابعتهم بصفة دورية.
 - ٥- عقد ورش عمل ودورات متخصصة لرفع كفاءة أعضاء مجالس الإدارات والتأكيد على أن التعليم مستمر ولا أحد فوق التعليم والتطوير.
 - ٦- وضوح عناية مجالس إدارات الجمعيات الخيرية بسلامة الجوانب القانونية والمحاسبية ، وفي هذا رد على بعض التهم الباطلة التي توجه للعمل الخيري.
- هذا وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، ،