

## مجلس الإدارة وأدواره في الحكم الداخلي للمنظمة غير الربحية



## المحتويات:

- أولاً: مجلس الإدارة وتكوينه.
- ثانياً: الواجبات الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة.
- ثالثاً: سلطات مجلس الإدارة.
- رابعاً: المناصب المختلفة داخل مجلس الإدارة ومسئولياتها.
- خامساً: لجان ووحدات للعمل يشكلها مجلس الإدارة.
- سادساً: أدلة ووثائق أساسية لتنظيم عمل مجلس الإدارة.

## 👉 أولاً: مجلس الإدارة وتكوينه

### تعريف المجلس:

المجلس هو مجموعة منتخبة منظمة من الأفراد لديهم سلطة جماعية لوضع سياسة المنظمة والإشراف عليها ومتابعة التنفيذ.

### متطلبات العضوية بالمجلس:

يرى البعض أن المجلس المثالي يحتوى على:

١. الحكمة
٢. القدرة على الحصول على المال وتعبئة الموارد
٣. الرغبة فى العمل (الوقت والطاقة)

### تمرين مجموعات عمل صغيرة:

قم بإعداد قائمة بالمواصفات الواجب توافرها في مجلس الإدارة المثالي

النموذج التالي هو تعديل للنموذج الذي أعدته "جوديث جرامون نيلسون" للمركز القومي لمجالس الإدارات غير الربحية، ويمكن استخدام هذا النموذج في تحليل تشكيل مجلس إدارة جمعيتكم الحالي.

### ملاحج أو سمات مجلس الإدارة

أعضاء مجلس الإدارة الحاليين										نقاط يجب أخذها فى الإعتبار
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
										الخبرات / المهارات التخصصية:
										برامج خاصة فى مجال عمل المنظمة (الصحة، التعليم، تعليم خاص، . . إلخ)
										قانون
										أعمال تجارية / تسويق
										تمويل: محاسبة / أعمال بنكية
										معمارى / هندسة
										إدارة / تنفيذ
										شئون عاملين
										حكومة / لوائح
										علاقات عامة
										العقارات (الأملك)
										ممثل عن الجماعة التى تقدم لها الخدمة
										أخرى

## ملاحح أو سمات مجلس الإدارة

أعضاء مجلس الإدارة الحاليين										نقاط يجب أخذها في الاعتبار
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
										العمر:
										تحت ٣٠ سنة
										من ٣٠ - ٤٥
										من ٤٦ - ٦٥
										فوق ٦٥
										الجنس:
										إناث
										ذكور
										الموقع الجغرافي:
										مدينة كبيرة
										مدينة صغيرة
										قرية
										الحالة الوظيفية:
										عمل حر / خاص
										عمل لدى الغير مقابل مرتب
										بالمعاش
										مدة الخدمة السابقة لمجلس الإدارة:
										أقل من عامين
										من ٢ - ٥ سنوات
										من ٥ - ١٠ سنوات
										أكثر من ١٠ سنوات

سيكون على كل منظمة إعداد نموذج (البروفيل) الخاص بمجلس إدارتها بإضافة أو حذف بعض البنود تبعا لوضعها وأولوياتها.

## دراسة حالة:

يوجد مقعدان شاغران هذا العام فى مجلس إدارة جمعيتك "جمعية إنقاذ البيئة"، رشح خمسة أشخاص أنفسهم لشغل المقعدين الشاغرين بمجلس الإدارة. يمكنك إعطاء صوتك لإثنين فقط من بين هؤلاء الخمسة.

إقرأ البيانات الشخصية الخاصة بكل مرشح بعناية وحدد الاثنين الذين وقع عليهما إختيارك ثم ضع علامة بذلك على تذكرة الانتخاب، ثم قم بطيها بحيث لا يراها الآخرين. قم بوضع التذكرة فى صندوق الانتخاب عندما يطلب منك ذلك.

## المرشح الأول:

موسى محمود، مهندس كيميائى فى الأربعين من عمره، عاد مؤخرا إلى مصر بعد أن عمل لمدة تسع سنوات فى إحدى شركات البترول بالمملكة العربية السعودية، متزوج ولديه خمسة أطفال، لا يعمل فى الوقت الحالى، ولكنه يتوقع الحصول على عمل فى القريب العاجل فى إحدى شركات البترول المصرية.

إنضم إلى الجمعية عند عودته إلى مصر وأبدى إهتماما بمشكلة تلوث المياه، وجاءت عبارته الانتخابية على النحو التالى:

"لقد إنضمت لهذه الجمعية لإهتمامى العميق بمشكلة تلوث أعلى الموارد فى مصر "مشكلة تلوث المياه".

فبدون الماء لن تكون هناك حياه، وبدون ماء نقى للشرب والطهى لا يمكن أن نحيا حياة صحية، وإذا تم إنتخابى عضوا فى مجلس الإدارة فأننى سأعمل جاهدا على جعل صوت الجمعية أعلى وأوضح الأصوات المنادية بتنظيف مصادر المياه فى مصر.

## المرشح الثاني:

مها مجدى، تبلغ من العمر ٤٥ عاما وأم لفتاتين فى سن المراهقة، وزوجها طبيب ناجح ومشهور، كانت أحد مؤسسى الجمعية وقد عملت متطوعة لمدة عام فى مشروع التعليم البيئى لأطفال المدارس الابتدائية، وعند انتهاء المشروع لم تتطوع فى أية أنشطة أخرى، وهى معروفة بإقامة حفلات عشاء فاخرة لأصدقاء وزملاء زوجها.

وقد جاءت عبارتها الانتخابية على النحو التالى:

لقد وضعت الأرض أمانة فى عنقنا، وكذلك الماء والهواء، ولكننا كبشر قمنا بتلويثها جميعا. إن معظم العلل والأمراض المنتشرة فى بلدنا ما هى إلا نتيجة مباشرة لتلوثهم. أعتقد أن جمعيتنا يمكنها أن تلعب دورا أكبر فاعلية فى توعية الجمهور لهذه المشكلة، واننا يجب أن نضغط على الحكومة لكى تجبر شركات القطاع العام والخاص للحد من التلوث وأنا الآن لدى الوقت والاستعداد لأكرس جهدى لخدمة أهداف الجمعية إذا تم انتخابى فى مجلس الإدارة.

## المرشح الثالث:

زكريا أدهم، موظف حكومى بالمعاش يبلغ من العمر ٦٥ عاما، عمل فى وزارة الإعلام لمدة ثلاثين عاما حتى أحيل إلى المعاش.

حاصل على بكالوريوس الزراعة، وهو عضو بالعديد من الجمعيات (فى الجمعيات العمومية وليس فى مجلس الإدارة)، ولديه الكثير من الوقت ويسعى إلى إيجاد شئ مفيد لشغل وقت فراغه.

وجاءت عبارته الانتخابية كما يلى: الآن وبما أننى تقاعدت فقد أصبح أخيرا لدى الوقت الكافى لأكرسه لخدمة بعض القضايا الهامة، وأعتقد أن قضية البيئة هى على قمة أولوياتى. إننا فى مصر لم نوجه القدر الكافى من العناية بالأرض والهواء والماء، وقد صارت جميعها ملوثة لدرجة خطيرة، ولا يزال الكثير من الناس غير مدركين لهذه الأخطار، واننى أعتقد أن المهمة الأولى لجمعيتنا هى توعية الجمهور بمختلف فئاته.

علينا أن نستخدم وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري انشر الوعي، وبما أنني لا زلت على صلة بمجال الإعلام الذي يمكن أن يفيد الجمعية فإنه بعضويتي لمجلس الإدارة أستطيع أن أفعل الكثير لتحقيق أهداف الجمعية أكثر مما يمكن أن أفعله كمجرد عضو فيها.

#### المرشح الرابع:

أبو بكر مدحت، ٢١ عاما، متخرج حديثا من الجامعة الأمريكية قسم صحافة، عمل ضمن فريق التحرير لجريدة الجامعة لمدة ثلاث سنوات، وقد نال عددا من الجوائز على بعض المقالات والموضوعات الصحفية المتصلة بقضايا البيئة، وقد تم تعيينه بمجلة "مصر غدا" ككاتب صحفى له مستقبل، ومن المحتمل أن يستمر فى التركيز على قضايا البيئة. وقد جاءت عبارته الانتخابية كما يلى: لقد انضمت لهذه الجمعية قبل أن أخرج من الجامعة، ولقد كنت وما زلت مهتما دائما بقضايا البيئة، وكلما تعلمت المزيد كلما زاد إهتمامى بهذه القضايا. إن مثل هذه الجمعية كقيلة بإحداث التغيير المنشود والحد من سرعة تدهور البيئة فى مجتمعنا.

قد يظن البعض أنني صغير السن ولا أصلح لمجلس الإدارة، ولكنى أقول لهؤلاء أنني سأضيف للمجلس ما لدى من روح الشباب والحماس والمثالية والطاقة والالتزام. إنني أتمنى أن تتاح لى الفرصة لخدمة هذه الجمعية كعضو فى مجلس إدارتها.

ما رأيك:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### دراسة حالة:

أنت المدير التنفيذي لدار رعاية للبنين تضم الأولاد الذين لا مأوى لهم في مدينة الإسكندرية. تطوعت السيدة ليلي محمود إحدى عضوات مجلس الإدارة بالعمل في الدار ثلاث أمسيات كل أسبوع. مضى على عمل السيدة ليلي بالدار أسبوعان وبدأ العاملون في الشكوى من طريقتها وأسلوبها في العمل، وقالوا أنها تعامل الجميع بغلظة وغلظة وتوجه إليهم الأوامر وتعاملهم جميعا بما فيهم المتخصصين مثل الأخصائيين الاجتماعيين كما لو كانوا خدما في بيتها، وهي تقوم بمعارضة العاملين أمام الأطفال وترفض أن يقوم أى منهم بمعاينة الأطفال بغض النظر عن حجم المخالفات التي يرتكبونها، وهي ترفض تلقي التعليمات من العاملين وتقرر بنفسها المهام التي تؤديها والمهام التي تتركها.

جاءك المشرف على الأخصائيين الاجتماعيين بهذه المشكلة وطلب منك حلها.  
كيف تتصرف في هذه المشكلة؟.

## ثانياً: الواجبات الرئيسية لأعضاء مجلس إدارة

الواجبات الرئيسية لأعضاء مجلس إدارة الجمعيات الأهلية التطوعية ثلاثة هي:

- الحرص
- الوفاء
- الالتزام بالقانون

### ◆ كن حريصاً:

أى إعط عناية مركزة لعمل الجمعية

### ◆ كن وفياً:

أى ضع مصلحة الجمعية أولاً وقبل كل شئ

### ◆ كن ملتزماً بالقانون:

أى كن مطيعاً للقوانين ولوائح الدولة، وكذلك للوائح ونظام الجمعية.

## دراسة حالة

إن جمعية "الكل أطفالنا" تركز جهودها لرفع مستوى حياة الأطفال المعاقين ذهنياً، وقد أنشئت الجمعية منذ عامين ويبلغ عدد أعضاء مجلس إدارتها إحدى عشر عضواً. قامت الجمعية بتشكيل لجنة مساندة من أولياء الأمور الذين لديهم أطفال معاقين ذهنياً، كما نظمت برنامجاً تعليمياً يهدف إلى تحسين فهم المجتمع للمعاقين ذهنياً إلى جانب مركز رعاية نهارية يستوعب عشرة أطفال ممن هم على درجة متوسطة من الإعاقة الذهنية، وقد تحمس خمسة أعضاء من مجلس الإدارة لإقامة مركزاً يستوعب ٢٠ طفلاً بنظام الإقامة الكاملة. وقد تقرر طرح الفكرة للتصويت في الاجتماع القادم، وقد وزعت على الأعضاء كمية كبيرة من المطبوعات ولأبحاث المتصلة بنظام الإقامة الكاملة للأطفال المعاقين ذهنياً، وفي حين كانت بعض التقارير والبحوث تدعم هذا النوع من الرعاية كانت هناك بعض التقارير والبحوث تدعم هذا النوع من الرعاية كانت هناك دراسات وتقارير أخرى تعارضها، وقد قام معظم أعضاء مجلس الإدارة بقراءة ودراسة كل هذه المواد الموزعة عليهم، غلاً أنه كان هناك عضوان أعلنوا أنهما لم يتمكنوا من قراءة هذه المطبوعات والأبحاث وأنه ليس لديهما الوقت لقراءتها، وقالوا أنهما سيقرران تبعاً لما يمليه عليهما قلوبهما، وسيدليان بأصواتهما وفقاً لذلك.

- هل يجب على هذين العضوين الإدلاء بصوتيهما في هذا الموضوع؟، هل كانا أمينين على واجباتهما كأعضاء في مجلس إدارة الجمعية؟.
- أى من الواجبات الثلاث (الحرص – الوفاء – الالتزام بالقانون) كانت المقصودة هنا، وبعبارة أخرى أى من هذه الواجبات لم تراعى على الوجه الصحيح؟.
- ماذا يجب على رئيس مجلس الإدارة عمله حيال ذلك؟.

## حالة دراسية:

تقوم جمعية "تنمية الفنون العربية المعاصرة" بجمع نماذج لأرقى اللوحات الفنية والتماثيل التي ينتجها الفنانون العرب في شتى أنحاء العالم، تقوم بعرضها في المتحف الصغير التابع لها السيدة ماجدة مجدى أحد أعضاء مجلس الإدارة، وهي أرملة ثرية وراعية للفنون، ولديها مجموعة من الأعمال الفنية تعد من أكبر المجموعات الفنية الخاصة في مصر.

علمت السيدة ماجدة مؤخرًا أن أحد كبار الفنانين في حاجة إلى المال وعلى استعداد لبيع إحدى أفضل أعماله الفنية (التي لم تعرض للبيع من قبل) مقابل مبلغ متواضع من المال، أما باقى أعضاء مجلس الإدارة فلم يكونوا على علم بهذا الموقف على الرغم من أنهم كانوا يريدون شراء إحدى لوحات هذا الفنان منذ وقت طويل، وكانوا قد ادخروا بعضًا من المال يزيد عما طلبه الفنان ثمنًا لهذه اللوحة.

## السيناريو الأول:

تقوم السيدة ماجدة بشراء اللوحة لنفسها وضمها إلى مجموعتها الخاصة بالبيت ولا تخبر أى من أعضاء مجلس الإدارة بما حدث ولا يعرف المجلس عن هذا الأمر إلا عندما يزور أحد الأعضاء السيدة ماجدة فى بيتها ويرى اللوحة عندها.

- ماذا يجب على مجلس الإدارة عمله حيال ذلك؟
- هل التزمت السيدة ماجدة بواجباتها كعضو مجلس إدارة فى هذه الجمعية؟.

## السيناريو الثانى:

تخبر السيدة ماجدة مجلس الإدارة بأن اللوحة معروضة للبيع ولكنها تحاول إقناعهم بأن الثمن الذى يطلبه الفنان مرتفع أكثر من اللازم، يأخذ المجلس بنصيحتها حيث تعد أحد الخبراء فى هذا المجال، ويتم التصويت وتأتى النتيجة لصالح عدم الشراء بنسبة ٥ : ٤ أصوات (صوتت السيدة ماجدة مع الأغلبية).

كان رئيس مجلس الإدارة من المؤيدين لشراء اللوحة، وبعد أيام قليلة تقوم السيدة ماجدة بشراء اللوحة لنفسها بنفس الثمن.

- ماذا يجب على رئيس مجلس الإدارة عمله إزاء هذا الموقف؟



## دراسة حالة

تم تأسيس جمعية "إنقاذ البيئة" منذ ثلاثة أعوام، ولكن حتى الآن لم تتعد برامجها سوى عدد قليل من حملات التوعية والتثقيف ومحاولة واحدة لتنظيم أطفال المدارس للتطوع في تنظيف شوارع الحي.

كان السيد هانى محمود رئيس مجلس الإدارة يرغب فى التقدم بطلب لهيئة المعونة الفنية الألمانية وهى هيئة تمويل المانية للحصول على منحة كبيرة لبناء محطة لتنقية المياه بالقرية لتوفير مصدر للماء الصالح للشرب لكل الناس.

انقسم مجلس الإدارة بين مؤيد ومعارض لهذا الاقتراح، أخبر اثنان من الأعضاء رئيس المجلس بأنهما لن يتمكنوا من حضور الاجتماع التالى لمجلس إدارة الجمعية الذى كان من المقرر عرض هذا الاقتراح للتصويت خلاله، وكانا قد أخبرا رئيس المجلس من قبل بتأييدهما للاقتراح.

تتضمن اللائحة الداخلية للجمعية بندا ينص على أن من حق عضو مجلس الإدارة إنابة عضو آخر للإدلاء بصوته للتغلب على مثل هذه الظروف.

طلب السيد هانى من هذين العضوين إعطائه توكيلا بالموافقة على المقترح وقد أعطياه ذلك، وفى اليوم السابق لموعد الاجتماع علم رئيس المجلس أن عضوين آخرين من المعارضين للاقتراح سوف لا يحضرا الاجتماع ولكنه لم يقل لهما أى شئ سوى "سوف نفتقدكما"، وعند عرض الموضوع للاقتراح تم قبوله بأغلبية صوتين (من بينهم صوتى العضوان اللذان أعطيا رئيس المجلس التوكيل بالموافقة على الاقتراح).

- أى واجبات عضو مجلس الإدارة موضع مناقشة هنا؟
- وهل تصرف رئيس المجلس بطريقة قانونية؟
- هل تصرف رئيس المجلس بطريقة أخلاقية؟
- كيف كنت ستتصرف فى الاجتماع التالى إذا كنت أحد أعضاء الجانب الخاسر فى هذا الأمر؟
- وكيف كنت ستتصرف إذا كنت أحد العضوان الغائبان المعارضان للمقترح؟



## ثالثاً: سلطات مجلس الإدارة

### لمجالس إدارة الجمعيات الأهلية التطوعية قوة ممارسة ما يلي:

- وضع سياسات المنظمة
- وضع إجراءات المنظمة
- انتخاب المناصب المختلفة فى المجلس (رئيس مجلس الإدارة – أمين الصندوق – السكرتير . . .)
- توقيع العقود مع الأفراد والمنظمات الأخرى
- تعيين وفصل المدير التنفيذى
- طلب تقارير منتظمة من بعض أعضاء مجلس الإدارة أو من العاملين المعيّنين
- تلقى الأموال وإنفاقها
- فتح الحسابات البنكية
- شراء الممتلكات والمعدات والمستلزمات.

## تذكر أن:

- السلطة النهائية فى يد مجلس الإدارة.
- مجلس الإدارة لديه القوة إذا اختار أن يستخدمها

## دراسة حالة

تهدف جمعية "تحدي الإعاقة البدنية" إلى رفع مستوى نوعية الحياة للشباب الذى يعانى من الإعاقة البدنية فى المجتمع المحلى، مر على إنشاء الجمعية ثلاث سنوات وهى تدير برنامجها الصغير وتقوم بتنفيذ الأنشطة الاعتماد على المتطوعين فقط دون وجود موظفين بأجر.

أراد رئيس مجلس الإدارة السيد حسن ممدوح تعيين مدير للبرنامج إلا أن مجلس الإدارة شعر بعدم وجود موارد كافية لدفع مرتب لمن سيشغل هذه الوظيفة.

فى الشهر الماضى تخرج ابن أخ السيد حسن ممدوح من كلية الهندسة، إلا أن فرصة عمله كمهندس فى المستقبل القريب بدت ضئيلة جداً، وبدون استشارة المجلس أو حتى إعلامه بالأمر فى حينه قام السيد حسن ممدوح بتعيين ابن أخيه مديراً للبرنامج ووقع معه عقداً باسم الجمعية، وبدأ الشاب عمله مشرفاً على المتطوعين.

- ماذا يجب عليكم عمله كأعضاء مجلس إدارة هذه الجمعية؟

- وكيف ستصرفون بالفعل؟

أمامكم عشرون دقيقة للتوصل لقرار حول الإجراءات الواجب اتخاذها حيال هذا الموقف.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## رابعاً: المناصب المختلفة داخل مجلس الإدارة ومسئولياتها

### هيئة المكتب

توجد عادة أربعة مناصب فى مجلس الإدارة يجب شغلها هى:

- ❖ رئيس مجلس الإدارة
- ❖ نائب رئيس مجلس الإدارة
- ❖ السكرتير
- ❖ أمين الصندوق

### نموذج التنظيم من أجل الكفاءة والفاعلية

مسئوليات بعض المناصب الخاصة بمجلس الإدارة:

#### رئيس مجلس الإدارة:

- رمز المجلس
- المتكلم باسم المركز
- يرأس اجتماعات مجلس الإدارة
- يخدم ويقود بقية أعضاء المجلس
- يمثل حلقة الاتصال الرئيسية مع القيادات داخل المجلس
- يحفز ويدعم المديرين المسؤولين
- يعد مسئول الإشراف الأول على المنفذين
- حلقة وصل مع الجمعية العمومية ومع الجهات الحكومية

#### نائب رئيس مجلس الإدارة:

- يتولى مسئوليات ووظائف رئيس المجلس فى حالات الغياب، والعجز أو الموت.
- قد يوكل إليه رئيس المجلس مسئوليات ومهام خاصة.

### **السكرتير:**

- يكون مسئولاً عن حفظ السجلات والختم، ومحاضر الجلسات.
- ويكون مسئولاً عن تسجيل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.

### **أمين الصندوق:**

- يمثل الجمعية بصفقتها شخصية اعتبارية أمام الجهات المحاسبية.
- يقوم بصرف الأموال بناء على تعليمات مجلس الإدارة أو أى سلطة أخرى ذات صلاحية لإصدار التعليمات بالصرف.
- الإشراف على العاملين الذين يقومون بوظائف محاسبية.
- تحليل التقارير المالية الجارية.
- متابعة الأمور الخاصة بتنفيذ القوانين واللوائح المالية للدولة.
- يقوم بإطلاع المجلس على السجلات المالية.
- يقدم تقارير لمجلس الإدارة حول تنفيذ القوانين واللوائح المالية للدولة.

## خامساً: لجان ووحدات للعمل يشكلها مجلس الإدارة

### توجد خمسة أنواع من وحدات العمل

- لجان دائمة
- لجان ذات غرض محدد
- لجان فرعية
- مجموعات عمل لتنفيذ مهام محددة
- تكاليفات فردية

### تعريفات وحدات العمل السابقة

#### اللجان الدائمة:

هي لجان دائمة غير محددة المدة، تكون مسؤولة عن تولى فئة معينة من المشكلات أو الأعمال.

#### أمثلة:

- اللجنة التنفيذية
- اللجنة المالية

#### لجان ذات غرض محدد:

هي لجان مؤقتة يتم تشكيلها لدراسة مشكلة أو قضية معينة والتعامل معها، وينتهي عمل هذه اللجان بحل المشكلة أو انتهاء المهمة.

## أمثلة:

- لجنة مراجعة اللانحة الداخلية
- لجنة اختيار المدير التنفيذي

## اللجان الفرعية:

هى لجان ثانوية تقوم بتشكيلها والإشراف على أعمالها لجنة أكبر (سواء لجنة دائمة أو مؤقتة)، وتكلف بمهمة محددة وترفع تقاريرها للجنة الأكبر التى تنبثق منها.

## أمثلة:

- لجنة دراسة المستحقات الإضافية للعاملين
- وتقدم تقريراً بأعمالها للجنة الموارد البشرية (لجنة الأفراد)

- اللجنة الإعلامية ، الفرعية

وتنشأ لبحث الفرص الإعلامية، وترفع تقريرها للجنة التسويق ولجنة العلاقات العامة

## مجموعات العمل:

هى مجموعات عمل مؤقتة، تكلف بأداء مهمة معينة مرة واحدة

## أمثلة:

- مجموعة إصلاح سقف الجمعية
- مجموعة شراء مبنى

## التكليفات الفردية:

هى عبارة عن مهمة خاصة يكلف بها شخص معين، ويكون مسئولاً أمام مجلس الإدارة (أو أى من اللجان الدائمة أو المؤقتة أو الفرعية أو مجموعات العمل).

## أمثلة:

- تكليف أحد أعضاء مجلس الإدارة بمهمة التشاور مع بعض الممولين المهمين للوقوف على وجهة نظرهم فيما يتعلق بتوجهاتهم المستقبلية بالنسبة للمنظمة
- تكليف أحد أعضاء مجلس الإدارة بمهمة متابعة أحد أصدقائه من المهندسين المعماريين للحصول على خدمة

تلك هي الخمسة أنواع من وحدات العمل، ولكن كيف يحدد مجلس الإدارة الوحدة المطلوبة للقيام بالعمل؟

## للتعرف على ذلك يجب طرح الأسئلة التالية:

- هل يمكن لمجلس الإدارة ككل إنجاز هذا العمل؟
- هل هذه المهمة دائمة أم موقف مؤقت؟
- ما هي أبسط وحدة يمكنها القيام بهذا العمل؟
- ما هي أكثر الوحدات فعالية لإنجاز هذا العمل؟
- ما هي أكثر الوحدات كفاءة لإنجاز هذا العمل؟

## والمبدأ الأساسي هو:

ابحث عن أسهل وأبسط الطرق لأداء العمل، وأكثرها كفاءة وفعالية.  
هل يمكن إنجاز المهمة على أفضل وجه بواسطة مجلس الإدارة ككل، لجنة معينة، مجموعة عمل، أو فرد واحد؟

## دراسة حالة

على رئيس مجلس إدارة الجمعيات أن يرشح أحد أعضاء مجلس الإدارة لرئاسة لجنة خاصة ستخطط لحملة من أجل جمع تبرعات لصالح المنظمة، ويفكر الرئيس فى تزكية واحد من أعضاء المجلس التالية أسماؤهم لرئاسة تلك اللجنة، فمن يا ترى سيختار الرئيس؟

١. سيد شريف: أحد كبار المديرين فى شركة ضخمة (قطاع خاص)، ولكنه مشغول جدا بعمله فى الشركة وليس لديه وقت يعطيه للجمعية، وهو يحضر كافة اجتماعات مجلس الإدارة وتعليقاته واقتراحاته لها قيمتها ووزنها، وهو شديد الذكاء، متخرج من الجامعة وله اتصالات كثيرة بمجتمع رجال الأعمال.

٢. سوسن رفعت: ربة منزل لها ثلاثة أطفال فى سن المراهقة، ولكنها لا تعمل، هى مخلصه جدا ومتفانية فى العمل من أجل الجمعية وهى تحضر كافة اجتماعات مجلس الإدارة بإخلاص، وهى لا تتردد فى إعطاء مزيد من الوقت لعمل الجمعية إذا احتاج الأمر، لا توجد لها خبرة سابقة فى الأعمال المالية أو جمع التبرعات ولكنها مستعدة أن تتعلم، حصلت على الشهادة الثانوية فقط ولم تلتحق بالجامعة.

٣. كريم نبيل: نجار موبيليا وله ورشته الناجحة، تعليمه الرسمى محدود (لم يكمل الثانوية العامة)، ولكنه شخص ذو فهم وعقل راجح، ولديه شخصية ودودة ناجحة ويستطيع التعامل بنجاح مع كل المحيطين به، وله طريقة تجذب الآخرين، وهو مهتم بعمل الجمعية وراغب فى أن يخدمها بأى شكل وحيثما احتاج إليه الأمر.

لديكم ١٥ دقيقة للوصول إلى قرار ثم على ممثلكم أن يقدم تقريرا حول من هو الشخص الذى تعتقدون أن رئيس المجلس سيختاره؟، ولماذا اختارت جماعتك هذا الشخص؟.

على مجموعتك اتخاذ قرار خلال خمسة عشر دقيقة، وسوف يقوم ممثل المجموعة بعرض القرار على جميع المشاركين.

## سادساً: أدلة ووثائق أساسية لتنظيم عمل مجلس الإدارة

### تتضمن أدلة مجلس إدارة الجمعية البنود التالية على الأقل:

- الميثاق أو الدستور
- النظام الأساسي (اللائحة الداخلية)
- الخطة الاستراتيجية للجمعية التي تتضمن:
  ١. الغرض
  ٢. الرسالة
  ٣. الرؤية
  ٤. الاستراتيجيات
  ٥. البرامج
- خطة العمل السنوية للمنظمة
- البرنامج السنوى أو خطة العمل السنوية الخاصة بمجلس الإدارة
- قائمة بأسماء وعناوين وتليفونات أعضاء مجلس الإدارة
- قائمة باللجان المختلفة للجمعية ووحدات العمل الأخرى تتضمن الآتى:
  - \* وظيفة كل لجنة أو وحدة عمل وقائمة بالأعضاء واسم الرئيس
- بيان بسياسات وإجراءات الجمعية بما فى ذلك سياسات شئون العاملين والسياسات المالية
- الهيكل التنظيمى للجمعية
- الميزانية الحالية
- نسخة من القانون المنظم لعمل الجمعية (القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ فى مصر)
- نسخ من أية نشرات أو بيانات أو أية مطبوعات أخرى حول الجمعية

## لائحة النظام الأساسي للجمعية (أسلوب العمل):

### يجب أن تتضمن اللائحة الأساسية ما يلي:

- مواصفات ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة
- واجبات أعضاء مجلس الإدارة
- تشكيل مجلس الإدارة
- شروط العضوية
- مدة العضوية
- شروط إنهاء العضوية
- النصاب القانوني
- حالات تعارض المصالح
- المواعيد الدورية للاجتماعات
- الدورة السنوية
- جزء خاص عن التعويضات
- إجراءات تعديل اللائحة الداخلية
- العلاقة مع الجمعية العمومية ورفع التقارير إليها

## جدول أعمال اجتماع مجلس الإدارة المنعقد فى يوم ٨ يوليو ١٩٩٣ :

### ”جمعية النور والحياة“

- ١ . الدعوة للاجتماع فى تمام الساعة الثامنة مساء بقاعة الاجتماعات بمقر الجمعية
- ٢ . التصديق على محضر اجتماع ٩ يونيو ١٩٩٣
- ٣ . تقرير أمين الصندوق (عرض الموقف المالى)
- ٤ . تقارير اللجان الدائمة:  
اللجنة التنفيذية  
لجنة البرامج  
لجنة التسويق والعلاقات العامة
- ٥ . تقارير اللجان الخاصة  
لجنة اختيار المدير التنفيذى  
مجموعة العمل الخاصة بالسوق الخيرى لجمع التمويل
- ٦ . أعمال سابقة
- ٧ . ما يستجد من أعمال
- ٨ . نهاية الاجتماع

### الأعمال السابقة:

هى الأمور التى لم تحسم فى الاجتماعات السابقة، فمثلا إذا انفض الاجتماع السابق قبل التصويت على موضوع معين فإنه يجب إعادة طرح الموضوع الانتهاء منه قبل البدء فى مناقشة موضوعات أخرى.

### ما يستجد من أعمال:

وتعنى أى موضوع يريد أحد الأعضاء طرحه على مجلس الإدارة، فمثلا يقترح أحد الأعضاء أمرا ويدعو مجلس الإدارة لاتخاذ قرار بشأنه، وقد يؤيد عضو آخر الفكرة (أحيانا يكون تأييد العضو الثانى للموافقة على مناقشة الموضوع، وليس بالضرورة أن يكون الشخص الثانى متفقا

مع الأول فى الرأى)، ويكفى أن يقول أننى أؤيد طرح الموضوع للمناقشة وبالتالى يبدأ أعضاء المجلس مناقشة الموضوع.

**لا يوجد نموذج موحد لتسجيل محاضر الاجتماعات، ولكن هناك إطار عام يجب أن يتضمنه محضر**

**الاجتماع وهو كما يلى:**

- تاريخ الاجتماع
- وقت بدء الاجتماع
- الأعضاء الحاضرون
- الأعضاء الغائبون (بعذر وبدون عذر)
- اسم من رأس الاجتماع
- ما تم خلال الاجتماع (التقارير المقدمة، والموضوعات التى عرضت، والموضوعات التى نوقشت والقرارات التى اتخذت)
- من فعل ماذا (وليس من قال ماذا)
- متى انفض الاجتماع
- من قام بعرض محضر الاجتماع (السكرتير عادة)
- من راجع محضر الاجتماع (رئيس المجلس عادة)

يقوم السكرتير بإعداد محاضر الاجتماعات، ويقوم رئيس المجلس بمراجعتها ثم تعرض على جميع أعضاء المجلس، ثم تصحح بواسطة أعضاء المجلس إذا تطلب الأمر ذلك، ثم يتم التصديق عليها بواسطة المجلس ككل.

**فيما يلى مثال لمحضر اجتماع مجلس إدارة إحدى الجمعيات:**

**محضر اجتماع مجلس الإدارة المنعقد فى يوم ١٠ فبراير ١٩٩٤**

**”جمعية عش ودع الآخرين يعيشون“**

التاريخ: ١٠ فبراير ١٩٩٤

المكان: قاعة الاجتماعات بالجمعية

الحاضرون:

شريف محمود رئيس مجلي الإدارة

مها سالم نائب رئيس مجلس الإدارة

حامد السيد سكرتير الجمعية

منى إبراهيم أمين الصندوق

خالد عثمان

عزيز عبد الرحمن

أحمد على

علاء جمال

صالحة محمد

افتتح السيد/ شريف محمود رئيس مجلس الإدارة الاجتماع فى تمام الساعة الثامنة، وتأكد من أن النصاب مكتمل، وتم تسجيل أسماء الحضور وأسماء المعتذرين، ثم قام المهندس حامد السيد سكرتير الجمعية بتلاوة محضر الاجتماع السابق لمجلس إدارة الجمعية المنعقد فى يناير ١٩٩٤، وتم التصديق عليه بدون تعديل.

قامت السيدة منى إبراهيم أمينة الصندوق بعرض التقرير الشهرى وقامت بتوزيع نسخ من التقرير، كما أرفقت نسخة كاملة من التقرير، وقد ذكرت أمينة الصندوق أن الموازنة البنكية للجمعية فى أول فبراير سنة ١٩٩٤ هى ٢٣٠٠٠٠ جنيه مصرى بالإضافة إلى مبلغ ٥٧٠٠٠ جنيه مصرى لبعض الالتزامات التى لم تدفع بعد.

وقد ذكر السيد/ شريف محمود عن اللجنة التنفيذية أنه لم يكن هناك أى ظروف طارئة خلال شهر يناير، ولهذا لم تنعقد اللجنة التنفيذية خلال هذا الشهر.

وعن لجنة العضوية أفادت السيدة/ مها سالم رئيس لجنة العضوية أن حملة جذب أعضاء جدد كانت ناجحة، وأن ٢٥ عضوا جديدا قد انضموا للجنة خلال شهر يناير.

كما ذكر السيد/ علاء جمال رئيس لجنة المصادر البشرية أن العديد من العاملين قد أرسلوا بعض الطلبات المكتوبة إلى اللجنة يرجون فيها إعداد وتقديم برنامج المتطوعين.

وقد اقترحت السيدة/ صالحة محمود إسناد مهمة تصميم برنامج جديد للمتطوعين على لجنة تنمية المصادر البشرية، وقد ثنت على الاقتراح الأنسة/ مها سالم وتمت الموافقة عليه بالإجماع.

وقد ذكر السيد/ علاء جمال رئيس لجنة تنمية المصادر البشرية أن تصميم البرنامج الجديد قد يستغرق على الأقل أربعة شهور، وقد حدد سيادته يوم ١٥ يونيو الموعد النهائى لإنهاء التقرير

وتقديمه إلى مجلس الإدارة.

ولم يكن هناك ما يستجد من أعمال، و

قد انتهى الاجتماع فى تمام الساعة العشرة والنصف مساءً.

قدمه: سكرتير المجلس

يعتمد: رئيس مجلس الإدارة

ملحوظة: وعلى كل لجنة وكل وحدة عمل أخرى أن تقوم بكتابة وحفظ محاضر الاجتماعات الخاصة بها أيضا.